



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΕΘΝΕΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Αθανασίου Ε. Κωνσταντίνος

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Ιωάννης Θανόπουλος

Πειραιάς, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Κεφάλαιο 2: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΤΗΤΑ	3
2.1.1 Παγκοσμιοποίηση	3
2.1.2 Πολυπολιτισμικότητα	5
2.1.3 Κουλτούρα	6
2.2.1 Διαστάσεις του παγκόσμιου χωριού 1: Το δημογραφικό περιβάλλον	9
2.2.2 Διαστάσεις του παγκόσμιου χωριού 2: Το οικονομικό περιβάλλον	13
2.3.1 Διεθνείς επιχειρήσεις	15
2.3.2 Είσοδος στη διεθνή αρένα	16
2.3.3 Λόγοι εισόδου στις διεθνείς αγορές	20
2.4 Επίλογος	22
Κεφάλαιο 3: ΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	24
3.1.1 Ορισμός του λιανικού εμπορίου	24
3.1.2 Διεθνές λιανεμπόριο	25
3.1.3 Η ανάπτυξη και εξέλιξη του εμπορίου	30
3.1.4 Το λιανικό εμπόριο σήμερα	31
3.1.5 Τάσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου	33
3.2.1 Καινοτομία	36
3.3.1 Αφοσίωση πελάτη στην επωνυμία	40
3.3.2 Εξυπηρέτηση πελατών	43
3.4.1 Κατηγοριοποίηση αγοράς	45
3.5.1 Η ατμόσφαιρα του καταστήματος	47
3.5.2 Η εικόνα του καταστήματος	51
3.5.3 Ο σχεδιασμός του καταστήματος	53
3.5.4 Βασικά στοιχεία της ατμόσφαιρας	54
3.5.4.1 Εξωτερικός χώρος	55
3.5.4.2 Γενικός εσωτερικός χώρος	59
3.5.4.3 Διάταξη καταστήματος	65
3.5.4.4 Εκθετήρια	69
3.6 Επίλογος	70
Κεφάλαιο 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗ ΜΟΣΧΑ	72
4.1.1 Βασικά στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος	72
4.1.2 Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου στη Ρωσία	76
4.1.3 Το λιανικό εμπόριο στη Μόσχα	79
4.2.1 Παρουσίαση της εταιρείας - Εσωτερικό περιβάλλον	80
4.2.2 Ανάλυση S.W.O.T.	82
4.3.1 Μελέτη καταστήματος στη Μόσχα	83
4.3.2 Μελέτη απόδοσης καταστήματος	86
4.4 Επίλογος	88
Κεφάλαιο 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	90
5.1.1 Τρόπος εισόδου-εξάπλωσης των δραστηριοτήτων	90
5.1.2 Εξέταση αφοσίωσης των πελατών	91
5.1.3 Η ατμόσφαιρα του καταστήματος	93
5.2 Επίλογος	96
Βιβλιογραφία	99

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1:	Κατανομή θρησκειών και γλωσσών	8
Πίνακας 2:	Κατανομή πληθυσμού κατά το 2014	9
Πίνακας 3:	Population Clock, 2014	10
Πίνακας 4:	15 μεγαλύτερες διεθνείς επιχειρήσεις (λαμβάνοντας υπόψη τις ετήσιες πωλήσεις)	16
Πίνακας 5:	Ρυθμός ανάπτυξης αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών	21
Πίνακας 6:	Εμπορική κίνηση προϊόντων, Κυρίαρχες εξαγωγικές και εισαγωγικές χώρες	26
Πίνακας 7:	Εισαγωγές-Εξαγωγές 2005-2013	29
Πίνακας 8:	Συνολικές Πωλήσεις κατά την περίοδο 2011 - 2014	32
Πίνακας 9:	Φωτεινότητα και χρώμα φωτισμού ανάλογα με την χρήση του χώρου	62
Πίνακας 10:	Βασικά χαρακτηριστικά της Ρωσίας	74
Πίνακας 11:	Ετήσιες πωλήσεις λιανικού εμπορίου Ρωσίας	76
Πίνακας 12:	Εξέλιξη του λιανικού εμπορίου, 2010-2014 Ρωσίας	77
Πίνακας 13:	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2011-2014	86
Πίνακας 14:	Δείκτες απόδοσης καταστήματος στο Europeisky Mall	87

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Πληθυσμός ανδρών και γυναικών ανά ηλικιακή ομάδα το 2014	10
Γράφημα 2: Ποσοστά ανέργων 2008-2015	12
Γράφημα 3: Δείκτες γάμων και διαζυγίων 19970-2010	13
Γράφημα 4: Είσοδος σε ξένη αγορά: Η διαδικασία διεθνοποίησης της εταιρείας	17
Γράφημα 5: Εμπορική κίνηση προϊόντων (1ο τετράμηνο 2010 - 1ο τετράμηνο 2014)	18
Γράφημα 6: Οι 30 χώρες με το μεγαλύτερο Α.Ε.Π. και διεθνείς επιχειρήσεις, 2014	27
Γράφημα 7: Εξαγωγές προϊόντων και Α.Ε.Π., 2005-13	28
Γράφημα 8: Η εξέλιξη του B2C από το 2012-2018	35
Γράφημα 9: Μείγμα εξυπηρέτησης πελατών	44
Γράφημα 10: Τρόποι προσέγγισης αγοράς στόχου	46
Γράφημα 11: Χαρακτηριστικά Εικόνας και Παραγωγικότητας	52
Γράφημα 12: Ατμόσφαιρα καταστήματος	54
Γράφημα 13: Μέθοδος τετραγώνου στο φωτισμό καταστήματος λιανικού εμπορίου	63
Γράφημα 14: Κατάστημα με διάταξη ελεύθερης ροής	67
Γράφημα 15: Κατάστημα με διάταξη πλέγμα	67
Γράφημα 16: Κατάστημα με διάταξη βρόχος	68
Γράφημα 17: Κατάστημα με αξονική διάταξη	69
Γράφημα 18: Εξέλιξη κλάδου λιανικού εμπορίου Ρωσίας	77
Γράφημα 19: Σύνολο ετησίων πωλήσεων (εκατομμύρια ρούβλια)	79
Γράφημα 20: Κάτοψη καταστήματος	85

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ιωάννη Θανόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του καθ' όλη την πορεία της συνεργασίας μας. Επίσης τον ευχαριστώ για τις γνώσεις και εμπειρίες του, από το παγκόσμιο χωριό, που μοιράστηκε μαζί μας κατά τη διάρκεια των μαθημάτων. Η παρότρυνση του να ανοίξουμε τα φτερά μας αποτέλεσε σημαντικό κίνητρο για την ανέλιξη της προσωπικής μου καριέρας.

Επιπροσθέτως θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη και την αγάπη τους όλα αυτά τα χρόνια. Τέλος, ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου, 10η σειρά eMBA, για τις αξέχαστες εμπειρίες που ζήσαμε στα ταξίδια και στα μαθήματα κάθε Παρασκευή και Σάββατο.

Το ταξίδι συνεχίζεται....

"Sky is the limit"

Ιωάννης Θανόπουλος

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

Σε ένα από τα ποιήματά του ο Γ. Σεφέρης αναφέρει: "Ο κόσμος ήταν εύκολος, ένας απλός παλμός". Ο κόσμος, στη σημερινή εποχή έχει αλλάξει, εξελίχθηκε σε ένα "παγκόσμιο χωριό". Το λιανικό εμπόριο καλείται να ακολουθήσει την αλλαγή αυτή αφού πια δεν απευθύνεται μόνο στο τοπικό καταναλωτικό κοινό. Αντιθέτως, οφείλει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της διευρυμένης, διεθνούς αγοράς. Συνεπώς, η προσθήκη του προσδιορισμού "διεθνές", στο λιανικό εμπόριο, δεν είναι απλώς επιθυμητός αλλά αναγκαίος.

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως αντικείμενο την μελέτη των παραγόντων που συνθέτουν το διεθνές λιανικό εμπόριο και το ποσοστό εφαρμογής τους σε ένα κατάσταση καλλυντικών στη Μόσχα. Το παράδειγμα που επιλέχθηκε είναι χαρακτηριστική περίπτωση του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος που λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Μία πολυεθνική εταιρεία, με έδρα τις Η.Π.Α., μετέφερε μέρος των δραστηριοτήτων της στη Γαλλία. Το ευρωπαϊκό παράρτημα είναι υπεύθυνο για την εξάπλωση του δικτύου καταστημάτων στην Ευρώπη, Αφρική, Μέση Ανατολή και Ινδία. Η Ρωσία, ως μία από τις αναδυόμενες αγορές, αποτελεί το βασικό στόχο. Για την πρωτεύουσα της χώρας, τη Μόσχα, η εταιρεία σύνηψε συμφωνία με ένα τοπικό όμιλο επιχειρήσεων. Ένα από τα αποτελέσματα της συνεργασίας αυτής αποτελεί το κατάσταση που θα εξετασθεί.

Η εργασία δομείται σε δύο στάδια. Στο πρώτο λαμβάνει χώρα η ιχνηλάτηση και ορισμός του θεωρητικού υπόβαθρου ενώ στο δεύτερο γίνεται μετάβαση στο πρακτικό επίπεδο.

Το πρώτο στάδιο, αποτελείται από δύο μέρη, κεφάλαια:

- Στο πρώτο μέρος (Κεφάλαιο 2^ο), μελετάται το πολυσύνθετο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το βασικό χαρακτηριστικό του, δηλαδή η πολυπολιτισμικότητα και τέλος η επιρροή του στις διεθνείς επιχειρήσεις.
- Στο δεύτερο μέρος (Κεφάλαιο 3^ο), αναλύεται το διεθνές λιανικό εμπόριο. Εκτός από τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά του, η έρευνα επεκτείνεται στη σχέση με τους καταναλωτές και στο χώρο του καταστήματος, με ιδιαίτερη έμφαση στο στοιχείο της ατμόσφαιρας.

Το δεύτερο στάδιο αποτελείται αντίστοιχα από δύο μέρη.

- Στο πρώτο εξ' αυτών (Κεφάλαιο 4^ο), παρουσιάζεται ένα υπαρκτό κατάσταση στη Μόσχα καθώς επίσης και στοιχεία από την εγχώρια αγορά.
- Τέλος, στο δεύτερο μέρος (Κεφάλαιο 5^ο), συγκρίνεται το παράδειγμα, που εξετάστηκε, ως προς τα θεωρητικά δεδομένα του 2^{ου} και 3^{ου} κεφαλαίου.

Σημαντικοί όροι: Παγκοσμιοποίηση, Πολυπολιτισμικότητα, Διεθνής Επιχείρηση, Λιανικό Εμπόριο, Ατμόσφαιρα, Ρωσία.

Κεφάλαιο 2^ο

Παγκοσμιοποίηση και πολυπολιτισμικότητα

Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή σύμβαση της Φλωρεντίας (2000), με τον όρο τοπίο "νοείται ένα μέρος μιας γεωγραφικής περιοχής, έτσι όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τους ανθρώπους, και του οποίου ο χαρακτήρας προκύπτει από τη δράση φυσικών και ανθρωπογενών παραγόντων, όπως και από τις αναμεταξύ τους αμοιβαίες επιδράσεις". Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί το "τοπίο"- "παγκόσμιο χωριό" και θα εξετασθούν οι παράγοντες που το χαρακτηρίζουν, δηλαδή η πολυπολιτισμικότητα και η κουλτούρα, και οι διαστάσεις του. Ένας από τους βασικούς χρήστες αυτού του περιβάλλοντος είναι οι διεθνείς επιχειρήσεις. Θα αναλυθεί ο ρόλος, η συνεισφορά τους καθώς επίσης και ο τρόπος μετάβασης από την τοπική στην διεθνή αρένα.

Βασικοί όροι που θα μελετηθούν είναι: παγκοσμιοποίηση, "παγκόσμιο χωριό", πολυπολιτισμικότητα, φαινόμενο αυτοαναφοράς, κουλτούρα, δημογραφικό και οικονομικό περιβάλλον, διεθνείς επιχειρήσεις.

Αυτός ο κόσμος ο μικρός ο μέγας.

Οδυσσέας Ελύτης

2.1.1 Παγκοσμιοποίηση

Ο Marshall McLuhan, ένας Καναδός εκπαιδευτικός, φιλόσοφος και μελετητής εφεύρε τον όρο "παγκόσμιο χωριό". Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, ο McLuhan εξηγεί ότι όπως το ανθρώπινο νευρικό σύστημα συνδέεται και επικοινωνεί, έτσι υπάρχει και ένα παγκόσμιο δίκτυο που συνδέει τους ανθρώπους παρά τη γεωγραφική απόσταση. Οι εξελίξεις στον τομέα των μεταφορών, της τεχνολογίας και της επικοινωνίας υπερέβησαν τα γεωγραφικά εμπόδια και τα σύνορα των χωρών. Στο "παγκόσμιο χωριό" το ανθρώπινο είδος έχει εξελιχθεί στον Homo Globalis, τον όρο αυτό χρησιμοποίησε πρώτος ο Ελβετοϊσραηλινός ψυχολόγος, ψυχαναλυτής και φιλόσοφος Carlo Strenger. Ο σύγχρονος άνθρωπος ζει σε μία κοινωνία όπου επικρατεί η άποψη

ότι όλα είναι δυνατά, αυτό αντικατοπτρίζεται και στο πετυχημένο σύνθημα γνωστής εταιρείας αθλητικών ειδών "Just do it!".

Σύμφωνα με το IMF παγκοσμιοποίηση είναι: "Η ανάπτυξη αλληλεξάρτησης των χωρών παγκοσμίως μέσω της ανάπτυξης του βαθμού (όγκου) και ποικιλίας (πλήθους) μεταφοράς αγαθών εκτός συνόρων και του κεφαλαίου που διακινείται σε διεθνές επίπεδο και μέσω της ταχύτερης και με μεγαλύτερη διασπορά τεχνολογίας". Τα σύγχρονα, εξελιγμένα μέσα επικοινωνίας και μεταφοράς έχουν μειώσει τις αποστάσεις στις διαφορετικές κουλτούρες, εθνότητες, φυλές, θρησκείες και γλώσσες. Έχει δημιουργηθεί ένα δίκτυο που χαρακτηρίζεται από την αλληλεξάρτηση και την κοινή μοίρα των μελών του. Η παγκοσμιοποίηση έχει ελαχιστοποιήσει τις πολιτισμικές διαφορές των κρατών ενώ ταυτόχρονα τα σύνορά τους έχουν διευρυνθεί (Dusi et al., 2014). Ο Arnett (2002) υποστηρίζει ότι σε ένα κόσμο όπου η παγκοσμιοποίηση αποτελεί αδιάρρηκτο μέλος της καθημερινής ζωής, οι πολίτες αναπτύσσουν μία "διεθνή" ταυτότητα. Με τον τρόπο αυτό ο σύγχρονος άνθρωπος έχει την αίσθηση του ανήκειν σε μία παγκόσμια κοινότητα όπου διευκολύνεται η διαπολιτισμική επικοινωνία. Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα του γεγονότος αυτού παρατηρούνται και ορισμένα αρνητικά. Για παράδειγμα αποδυναμώνεται η διαφορετικότητα των εθνών και αναδύεται η τάση ομογενοποίησης και γενίκευσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κουλτούρας τους (Halse et al., 2000). Η νεότερη γενιά πληροφορείται μέσω διαδικτύου για τις τάσεις της μόδας, τις συνήθειες και τις προτιμήσεις που κυριαρχούν στο "παγκόσμιο χωριό". Τα μέλη των αδύναμων οικονομικοπολιτισμικών ομάδων αφομοιώνονται, απορροφούνται από τις ισχυρότερες ομάδες με αποτέλεσμα να εξαφανίζονται σταδιακά τα χαρακτηριστικά της μειονότητας (Raikhan et al., 2014).

Η απόλυτη διαφοροποίηση και η ομογενοποίηση αποτελούν τα δύο άκρα της διεγκυστίνδας. Η συνύπαρξη διαφορετικών πολιτισμών και φυλών στην πολυπολιτισμική κοινωνία δεν είναι απλή και εγείρει πολλά ερωτήματα που χρειάζονται τις κατάλληλες λύσεις (Pikhart 2012). Ο Τσέχος φιλόσοφος John Amos Comenius (1592–1670) υποστήριξε ότι: "Είμαστε όλοι πολίτες ενός κόσμου, ζούμε σε ένα μεγάλο, ενιαίο κόσμο και ό,τι συμβαίνει σε ένα σημείο το παγκόσμιου χάρτη είναι σημαντικό και έχει αντίκτυπο σε όλα τα σημεία του. Είναι αδιανόητο να μισεί κάποιος τον συνάνθρωπό του επειδή γεννήθηκε σε άλλη χώρα ή επειδή μιλάει άλλη γλώσσα ή επειδή έχει άλλη άποψη. Είμαστε όλοι ίσοι άνθρωποι". Ο δε Κορνήλιος Καστοριάδης (1999) αναφερόμενος στη δυσκολία αρμονικής συνύπαρξης σε ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον ισχυρίζεται ότι: "Πάντα φαινόταν σχεδόν αδύνατο οι ανθρώπινες ομάδες να αντιμετωπίζουν το διαφορετικό ως ακριβώς αυτό: απλώς διαφορετικό. Επίσης, ήταν

σχεδόν αδύνατο να αντιμετωπίζουν τους θεσμούς των άλλων ως ούτε κατώτερους ούτε ανώτερους αλλά απλώς ως διαφορετικούς". Ενώ σε ένα άλλο κείμενό του, αναφερόμενος στο φαινόμενο του ρατσισμού στη σύγχρονη κοινωνία, υποστηρίζει: "πρόκειται για την καταφανή ανικανότητα της συγκροτήσεως μας ως εαυτών χωρίς τον αποκλεισμό του άλλου και για την καταφανή ανικανότητα να αποκλείουμε τον άλλο χωρίς να τον υποτιμούμε και εντέλει να τον μισούμε" (Καστοριάδης, 1992).

Για την ανεύρεση των κοινών αξιών είναι σημαντική η κατανόηση των χαρακτηριστικών του παγκόσμιου χωριού. Το κυρίαρχο και βασικό χαρακτηριστικό του είναι η ποικιλομορφία της κουλτούρας των λαών ή αλλιώς πολυπολιτισμικότητα (multiculturalism). Οι μεγάλες αυτοκρατορίες του παρελθόντος, όπως η Ρώμη, το Βυζάντιο ή η κινεζική αυτοκρατορία, ήταν πολυπολιτισμικές, δηλαδή κάτω από ένα κοινό διοικητικό σχήμα ή πλαίσιο ζούσαν λαοί διαφορετικής εθνότητας, με διαφορετικές γλώσσες, ήθη, έθιμα, θρησκείες. Οι περισσότερες σύγχρονες κοινωνίες, είναι πολιτισμικά ποικιλόμορφες, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της αυξημένης μετανάστευσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Αναπόφευκτα, όλες οι εθνοπολιτισμικές ομάδες που ζουν στο περιβάλλον αυτό, επηρεάζονται από την επικοινωνία με άτομα που ανήκουν σε άλλες πολιτισμικές ομάδες (Hung Hui et al., 2015). Χώρες όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, το Χονγκ Κονγκ, η Σιγκαπούρη, η Σουηδία, η Ολλανδία κ.α. είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα ποικιλομορφίας σε τόσο εθνικό όσο και πολιτισμικό επίπεδο.

2.1.2 Πολυπολιτισμικότητα

Η Παγκόσμια Διακήρυξη της UNESCO, 2 Νοεμβρίου 2001, υποστηρίζει ότι η πολυπολιτισμικότητα είναι η κοινή κληρονομιά της ανθρωπότητας και τόσο απαραίτητη για το ανθρώπινο είδος, όσο η βιοποικιλότητα για τη φύση (άρθρο 1). Επίσης στην διακήρυξη παραθέτεται ο ορισμός: "Πολιτισμική ποικιλομορφία αναφέρεται στην αρμονική συνύπαρξη και αλληλεπίδραση ατόμων με διαφορετικό υπόβαθρο. Ο πολιτισμός στο πολυπολιτισμικό αυτό περιβάλλον θεωρείται ως το σύνολο πνευματικών, υλικών, διανοητικών και συναισθηματικών χαρακτηριστικών της κοινωνίας ή ομάδας καθώς επίσης και η τέχνη, λογοτεχνία, τρόπος ζωής, σύστημα αξιών, παραδόσεις και πεποιθήσεις" (Universal Declaration on Cultural Diversity, σελ. 62). Σύμφωνα με άλλους μελετητές η πολυπολιτισμικότητα αναφέρεται στον αμοιβαίο σεβασμό των πολιτισμικών διαφορών και στην ενεργό υποστήριξη των ίσων ευκαιριών μεταξύ των κυρίαρχων και μη, ομάδων (Berry et al., 1995; Van de Vijver et al, 2008).

Μία ποικιλόμορφη πολιτισμικά κοινωνία απαιτεί από τα μέλη της να διαθέτουν όχι μόνο γλωσσικές δεξιότητες, αλλά επίσης να διαπραγματεύονται, να σέβονται και να ενσωματώνουν τις διαφορές, προωθώντας με τον τρόπο αυτό την πολυπολιτισμική συνύπαρξη (Chen et al., 2004). Η ταυτότητα των μελών θα πρέπει να είναι ευπροσάρμοστη και δεκτική στις αλλαγές (Adler, 1977) ενώ γίνεται εμφανής όταν το άτομο βρεθεί στο πολυπολιτισμικό περιβάλλον (Sussman, 2000). Σε μία πολυπολιτισμική κοινωνία η ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι σημαντικός παράγοντας (Arasaratnam et al., 2005). Η ικανότητα αυτή ορίζεται ως η γνώση, τα κίνητρα και οι δεξιότητες του ατόμου να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά και με τον σωστό τρόπο με ομάδες διαφορετικής κουλτούρας.

Το κυριότερο εμπόδιο της επιτυχημένης ένταξης στο πολυπολιτισμικό περιβάλλον είναι το κριτήριο της αυτοαναφοράς (Self Reference Criterion - SRC). Ο όρος αυτός αναφέρεται στην ασυνείδητη αναφορά του ατόμου στις πολιτισμικές αξίες του τόπου του, τις εμπειρίες και τις γνώσεις του ως βάση για την λήψη αποφάσεων. Συνδέεται στενά με τον εθνοκεντρισμό, δηλαδή την πεποίθηση ότι η ομάδα, κοινωνία, χώρα που ανήκει το άτομο, υπερτερεί σε σχέση με τις υπόλοιπες. Ο εθνοκεντρισμός αποτέλεσε ιδιαίτερο πρόβλημα για τα στελέχη των Αμερικανικών επιχειρήσεων στις αρχές του 21ου αιώνα. Αιτία ήταν η δεσπόμενη θέση της χώρας στην παγκόσμια οικονομία κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης η τάση αυτή αυξάνεται κυρίως στα οικονομικά ασθενέστερα κράτη. Το κριτήριο της αυτοαναφοράς και ο εθνοκεντρισμός παρεμποδίζουν την ικανότητα των πολιτών να αξιολογήσουν τις πραγματικές διαστάσεις του ξένου πολιτισμού, χώρας ή εταιρείας.

2.1.3 Κουλτούρα

Η κουλτούρα (από την λατινική λέξη "cultura" που σημαίνει καλλιέργειά) αφορά τις ξεχωριστές πεποιθήσεις, κανόνες και έθιμα που μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά της ίδια χώρας. Οι κοινωνιολόγοι γενικά θεωρούν ότι η διαδικασία κοινωνικοποίησης, που σχετίζεται με την επιρροή από γονείς και φίλους, την εκπαίδευση καθώς επίσης και την αλληλεπίδραση με άλλα μέλη της κοινωνίας, είναι η βάση για τον πολιτισμό της χώρας. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην εκμάθηση των προτύπων συμπεριφοράς που είναι κοινά για τα μέλη της κοινωνίας.

Παραδοσιακά υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στα θέματα που σχετίζονται με την κουλτούρα.

- Το ψυχικό ή ψυχολογικό επίπεδο επικεντρώνεται στους εσωτερικούς κανόνες, νόμους και συμπεριφορές των ατόμων μίας συγκεκριμένης κουλτούρας (η ψυχική απόσταση είναι ένα μέγεθος για τον προσδιορισμό της διαφοράς μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων).
- Το θεσμικό επίπεδο εξετάζει την εθνική ή ομαδική κουλτούρα που ενσωματώνεται στους θεσμούς (κυβέρνηση, εκπαίδευση, οικονομικοί θεσμοί καθώς επίσης και στις επιχειρήσεις).

Ορισμένα θεμελιώδη στοιχεία της κουλτούρας είναι ο τόπος, η γλώσσα, η θρησκεία, οι κοινωνικοί κανόνες, οι παραδόσεις κ.α. Για την κατανόηση της κουλτούρας μίας ομάδας είναι σημαντική η εξέταση όλων των στοιχείων που την αποτελούν επειδή αυτά συνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται.

Τόπος

Η επιβίωση και ανάπτυξη της κοινωνίας που ζει σε ένα τόπο εξαρτάται από τα φυσικά χαρακτηριστικά του. Η τοπική παραδοσιακή γνώση, τέχνη και πολιτιστικές εκφράσεις έχουν άμεση σχέση με τους φυσικούς πόρους, την προσβασιμότητα σε αυτούς και τα φυσικά στοιχεία. Τοπικές παραδόσεις, ήθη και έθιμα σχετίζονται επίσης με τον παράγοντα "τόπος".

Γλώσσα

Η γλώσσα είναι ένα σύστημα συμβόλων ή λέξεων που χρησιμοποιούνται για την μετάδοση μηνυμάτων και επιτρέπει την προφορική ή γραπτή επικοινωνία. Αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα της ταυτότητας του ατόμου. Είναι το βασικό εργαλείο για την κατανόηση των αξιών, πεποιθήσεων, ιδεολογίας και άλλων άυλων πτυχών της κουλτούρας. Εκτιμάται ότι υπάρχουν 6000 με 7000 ομιλούσες γλώσσες στον κόσμο. Περίπου το 97% του παγκόσμιου πληθυσμού μιλάει το 4% των γλωσσών ενώ μόλις το 3% μιλάει το 96% αυτών. Μία μεγάλη πλειοψηφία αυτοχθόνων διαλέκτων κινδυνεύει με εξαφάνιση. Σύμφωνα με μελέτες το 90% των σημερινών διαλέκτων θα εξαφανιστεί μέσα στα επόμενα 10 χρόνια. Η γλώσσα δεν είναι μόνο στοιχείο επικοινωνίας αλλά και χαρακτηριστικό της ταυτότητας του ατόμου. Η αγγλική γλώσσα είναι ευρέως διαδεδομένη κυρίως στο χώρο των επιχειρήσεων, ενώ πολλές διεθνείς επιχειρήσεις και οργανισμοί την έχουν υιοθετήσει ως επίσημη γλώσσα τους.

Θρησκεία

Η λέξη θρησκεία στα λατινικά είναι "religare" που σημαίνει συνδέομαι, ενώνομαι. Η θρησκεία συνδέεται τόσο με τα χαρακτηριστικά της περιοχής όσο και με τη γλώσσα της. Επηρεάζει επίσης την επιχειρηματική κουλτούρα διαμέσου ενός συνόλου κοινών, βασικών αξιών.

Religions	%	Lanuages	%
Christian	33.39%	Mandarin Chinese	12.44%
Muslim	22.74%	Spanish	4.85%
Hindu	13.80%	English	4.83%
Buddhist	6.77%	Arabic	3.25%
Sikh	0.35%	Hindi	2.68%
Jewish	0.22%	Bengali	2.66%
Baha'i	0.11%	Portuguese	2.62%
other religions	10.95%	Russian	2.12%
non-religiou	9.66%	Japanese	1.80%
atheists	2.01%	Standard German	1.33%
		Javanese	1.25%

Πίνακας 1: Κατανομή θρησκειών και γλωσσών

Πηγή: CIA, The World Factbook 2014

(<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/docs/didyouknow.html>)

Σημειώσεις: Religions data 2010, Languages data 2009. Στην Ασία υπάρχουν περίπου 2300 γλώσσες, στην Αφρική 2150, στις χώρες του Ειρηνικού Ωκεανού 1300, στην Αμερική 1060 και στην Ευρώπη 280.

Κοινωνικοί κανόνες

Οι κοινωνικοί θεσμοί καθορίζουν το τρόπο που η κοινωνία είναι οργανωμένη, τους κανόνες που τη διαφοροποιούν και τα πρότυπα συμπεριφοράς των πολιτών. Η σχέση με την πατρίδα, η φιλία, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις αποτελούν ορισμένους από τους κοινωνικούς κανόνες που επιτρέπουν στα άτομα να οργανώνονται σε ομάδες και να αλληλοσχετίζονται.

Παραδόσεις

Το στοιχείο αυτό αναφέρεται στο σύνολο της εμπειρικής γνώσης, τεχνογνωσίας και πράξεων που συντηρούνται και αναπτύσσονται από τα μέλη της κοινωνίας. Αντικατοπτρίζουν την αρχέγονη εμπειρία και αλληλεπίδραση με το φυσικό περιβάλλον

και μεταδίδονται από γενιά σε γενιά. Ιστορίες, τραγούδια, πεποιθήσεις, έθιμα, δεξιότητες αποτελούν μέρος της παράδοσης.

Τρόπος ζωής και αξίες

Οι άνθρωποι που προέρχονται από την ίδια κουλτούρα, την ίδια κοινωνική τάξη και τον ίδιο επαγγελματικό χώρο μπορεί να έχουν αρκετά διαφορετικό τρόπο ζωής. Τρόπος ζωής (life style) είναι το πρότυπο με το οποίο ένας άνθρωπος επιλέγει να ζει και να συνυπάρχει σε μία κοινωνία, εκδηλώνεται στις δραστηριότητες, στα ενδιαφέροντα και στις απόψεις του.

2.2.1 Διαστάσεις του παγκόσμιου χωριού 1: Το δημογραφικό περιβάλλον

Ο παγκόσμιος πληθυσμός της γης για το 2014 υπολογίστηκε 7,18 δισεκατομμύρια, το 80% αυτού κατοικεί στις λιγότερο αναπτυγμένες ή υπό ανάπτυξη χώρες. Οι δύο μεγαλύτερες χώρες, από άποψης πληθυσμού, είναι η Κίνα με 1,36 δισεκατομμύρια (περίπου 19% του παγκόσμιου πληθυσμού) και η Ινδία με 1,24 δισεκατομμύρια (περίπου 17% του παγκόσμιου πληθυσμού).

Regions	2014 Population	%
Asia	4,306,685,522	60%
Africa	1,124,638,963	16%
Europe	743,008,093	10%
Latin America and Caribbean	611,121,722	8.50%
Northern America	353,860,227	5%
Oceania	36,708,528	0.50%
World	7,176,023,055	100%

Country Or Area	2014 Population
China	1,355,692,576
India	1,236,344,631
United States	318,892,103
Indonesia	253,609,643
Brazil	202,656,788
Pakistan	196,174,380
Nigeria	177,155,754
Bangladesh	166,280,712
Russia	142,470,272
Japan	127,103,388

Πίνακας 2: Κατανομή πληθυσμού κατά το 2014

Πηγή: US Census Bureau, International Data Base 2014

(<http://www.census.gov/population/international/data/idb/informationGateway.php>)

Ο ρυθμός γεννήσεων έχει πτωτική τάση, γεγονός που οδηγεί στη μελλοντική μείωση του συνολικού πληθυσμού της γης. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό για τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

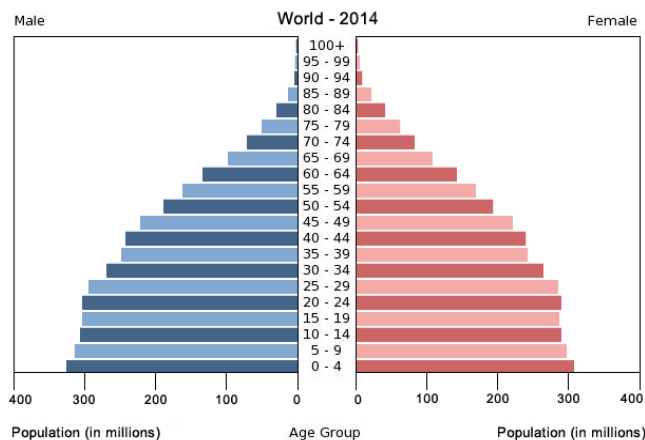
		World	More Developed Countries	Less Developed Countries
Population		7,176,023,055	1,248,959,000	5,927,064,055
Births per	Year	143,341,000	13,794,000	129,547,000
	Day	392,714	37,792	354,923
	Minute	273	26	246
Deaths per	Year	56,759,000	12,328,000	44,432,000
	Day	155,505	33,775	121,730
	Minute	108	23	85
Natural increase per	Year	86,581,000	1,466,000	85,115,000
	Day	237,209	4,017	233,193
	Minute	165	3	162
Infant deaths per	Year	5,507,000	72,000	5,435,000
	Day	15,087	197	14,890
	Minute	10	0.1	10

Πίνακας 3: Population Clock, 2014

Πηγή: PRB (Population Reference Bureau), 2014 World Population Data Sheet

(<http://www.prb.org/Publications/Datasheets/2014/2014-world-population-data-sheet/data-sheet.aspx>)

Είναι γεγονός ότι οι αναπτυσσόμενες και υπανάπτυκτες χώρες έχουν μικρότερο μέσο όρο ηλικίας σε σχέση με τις ανεπτυγμένες. Το σύστημα υγείας και περίθαλψης των ανεπτυγμένων χωρών επιτρέπει τη μείωση της θνησιμότητας και αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής. Το 2014 η ηλικιακή κατανομή είναι η εξής:



Γράφημα 1: Πληθυσμός ανδρών και γυναικών ανά ηλικιακή ομάδα το 2014.

Πηγή: CIA, World Factbook 2014

(<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>)

- 0-14 years: 25.79%
- 15-24 years: 16.61%
- 25-54 years: 40.78%
- 55-64 years: 8.51%
- 65 years and over: 8.32%

Το επίπεδο μόρφωσης είναι ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας του δημογραφικού περιβάλλοντος. Ο πληθυσμός μίας κοινωνίας κατατάσσεται σε πέντε ομάδες ανάλογα με το μορφωτικό του επίπεδο: οι αγράμματοι, αυτοί που αποχώρησαν πρόωρα από τη μέση εκπαίδευση, αυτοί που ολοκλήρωσαν τη μέση εκπαίδευση, όσοι έχουν ανώτερη μόρφωση και αυτοί που κατέχουν επαγγελματικά διπλώματα. Το αυξημένο επίπεδο μόρφωσης έχει ως αποτέλεσμα τη χρήση υψηλότερου επιπέδου τεχνολογίας που επιδρά με τη σειρά του στην αύξηση της παραγωγικότητας και του Α.Ε.Π. της χώρας.

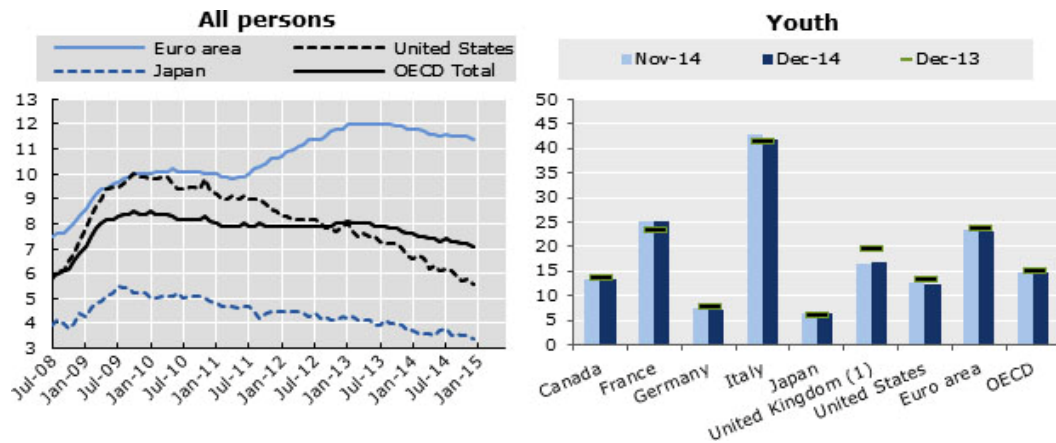
Σύμφωνα με την UNESCO (Global education report 2014), από το 2000 και έπειτα έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση στο ποσοστό της προσχολικής εκπαίδευσης. Το ποσοστό αυτό σε παγκόσμιο επίπεδο ήταν 33% το 1999 ενώ το 2011 έφτασε το 50%. Στην κεντρική Αφρική όμως το ποσοστό αυτό είναι μόλις 18%. Σχετικά με την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, μεταξύ των ετών 1999 και 2011 ο αριθμός των παιδιών που δεν αποκτάει μόρφωση μειώθηκε κατά το ήμισυ. Στις χώρες με χαμηλά εισοδήματα μόνο το 37% ολοκληρώνουν τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση σύμφωνα με στοιχεία του 2010.

Το ποσοστό των αναλφάβητων ενηλίκων μειώθηκε από το 24% το 1990 σε 18% το 2000 και σε 16% το 2011. Συνολικά σημειώθηκε μείωση 12% από το 1999 έως σήμερα. Όπως είναι αναμενόμενο στις χώρες με μεσαία ή υψηλά εισοδήματα το επίπεδο αναλφαβητισμού είναι σημαντικά μειωμένο. Στο σύνολό τους, οι αναλφάβητοι ενήλικες (από 15 ετών και άνω) καταγράφουν ποσοστό 6% την περίοδο 2005-2011 ενώ οι νέοι μόλις 1%. Για το 2015 προβλέπεται μία μικρή μείωση κατά 1% στο συνολικό ποσοστό. Η εκπαίδευση αποτελεί για τις οικονομικά ασθενείς ομάδες το μέσο αντιμετώπισης και αποφυγής της πενίας. Οι υπάλληλοι με κάποιο βαθμό μόρφωσης ανταμείβονται με υψηλότερα εισοδήματα ενώ αυξάνεται ταυτόχρονα και η πιθανότητα δημιουργίας ατομικής επιχείρησης.

Ένας ακόμα παράγοντας είναι το ποσοστό ανεργίας. Σύμφωνα με στοιχεία του Ο.Ο.Σ.Α. (Φεβρουάριος 2015) το παγκόσμιο ποσοστό ανεργίας το Δεκέμβριο του 2014 μειώθηκε κατά 0,1% φτάνοντας στο 7,1%. Στις περιοχές που δραστηριοποιείται ο Ο.Ο.Σ.Α. το ποσοστό των ανέργων ήταν 43 εκατομμύρια, σημειώνοντας μείωση κατά

6,7 εκατομμύρια σε σχέση με τον Απρίλιο του 2010 αλλά σε σχέση με τον Ιούλιο του 2008, είναι περισσότεροι κατά 8,6 εκατομμύρια.

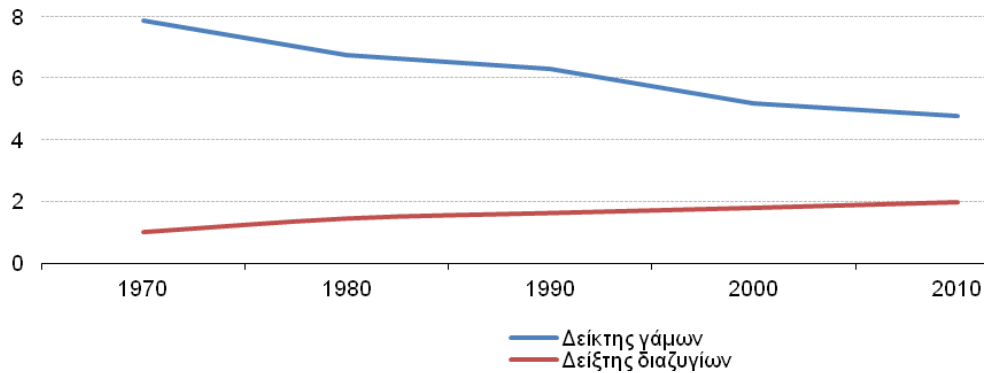
Στη ζώνη του ευρώ το ποσοστό ανεργίας, το 2014, ήταν 11,4%, σημειώνοντας μείωση κατά 0,1%. Η μεγαλύτερη μείωση καταγράφηκε στην Ιρλανδία (ποσοστό ανεργίας 10,5%, μείωση κατά 0,2%) και την Ιταλία (ποσοστό 12,9%, μείωση κατά 0,4%). Το Δεκέμβριο, το ποσοστό μειώθηκε επίσης στην Ιαπωνία (ανεργία 3,4%, μείωση κατά 0,1%), το Μεξικό (ανεργία 4,3%, μείωση 0,4%) και στις Η.Π.Α. (ανεργία 5,6%, μείωση κατά 0,2%). Στον Καναδά το ποσοστό παρέμεινε σταθερό, 6,7%, ενώ στην Κορέα αυξήθηκε κατά 0,1% (ποσοστό ανεργίας 3.5%). Τα πιο πρόσφατα δεδομένα, Ιανουάριος 2015, δείχνουν ότι το ποσοστό μειώθηκε στον Καναδά κατά 0,1% ενώ στις Η.Π.Α. αυξήθηκε κατά το ίδιο ποσοστό. Όσον αφορά την ανεργία των νέων (άτομα μεταξύ 15-24 ετών) σημειώθηκε μείωση κατά 0,3%, τον Δεκέμβριο του 2014 το ποσοστό ήταν 14,6%. Η ανεργία των νέων, το έτος 2014, παρέμενε σε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο στις χώρες της ζώνης του ευρώ. Για παράδειγμα στην Ελλάδα τον Οκτώβριο 2014 το ποσοστό ήταν 50,6%, στην Ιταλία 42%, στην Πορτογαλία 34,5% και στην Ισπανία 51,4%.



Γράφημα 2: Ποσοστά ανέργων

Πηγή: OECD Harmonized Unemployment Rates, Paris, 10 February 2015

Ο μεγάλος αριθμός των εργαζόμενων γυναικών έχει αλλάξει δραματικά τον τρόπο ζωής τόσο των ίδιων όσο και των οικογενειών τους. Διαθέτουν 60 με 70 ώρες εβδομαδιαίως στις οικιακές και εργασιακές υποχρεώσεις τους. Η αυξητική τάση των εργαζόμενων γυναικών έχει επηρεάσει και τον τρόπο ζωής των ανδρών.



Γράφημα 3: Δείκτες γάμων και διαζυγίων

Πηγή: Eurostat, 2014

(http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Marriage_and_divorce_statistics)

Τέλος, σχετικά με την κατάσταση νυμφεύσεων, στις Η.Π.Α. το 1970 λιγότεροι από το 10% των ανδρών ηλικίας 30-34 δεν είχαν νυμφευθεί ποτέ, ενώ για τις γυναίκες το ποσοστό ανερχόταν στο 6%. Το 2007 τα ποσοστά αυξήθηκαν στο 32% και 24% αντίστοιχα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (EU-28) από το 1970 έως το 2008 έχει σημειωθεί μείωση στον αριθμό των νυμφεύσεων κατά 39%. Το 2011 οι γεννήσεις εκτός γάμου ήταν το 39% των συνολικών γεννήσεων, ο αριθμός αυτός ήταν κατά 12% μικρότερος το 2000. Η αύξηση των ανύμφευτων καταναλωτών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των κατοικιών που εξυπηρετούν ένα άτομο. Αυτοί που ανήκουν στην ομάδα ΑΔΧΔ (ανύμφευτοι, διαζευγμένοι, χήροι, σε διάσταση) χρειάζονται μικρότερα διαμερίσματα, φτηνές και μικρότερες οικιακές συσκευές, έπιπλα και εξοπλισμό νοικοκυριού καθώς και μικρότερες συσκευές τροφίμων. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις επίπλων και οικοσκευών. Αντίστοιχα η αύξηση των εργαζόμενων γυναικών έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση των αγορών.

2.2.2 Διαστάσεις του παγκόσμιου χωριού 2: Το οικονομικό περιβάλλον

Το τοπίο του παγκόσμιου εμπορίου, όπου οι προηγμένες οικονομίες του Βορρά κυριαρχούσαν, μεταβάλλεται καθώς οι αναδυόμενες οικονομίες του Νότου αναλαμβάνουν τα ινία της επέκτασης του εμπορίου. Οι συναλλαγές μεταξύ των χωρών

του Νότου, δηλαδή ανάμεσα στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες οικονομίες, το 1990 αποτελούσαν το 8% της παγκόσμιας εμπορικής κίνησης ενώ το 2014 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 25%, προβλέπεται δε το 2030 να φτάσει το 30%. Καθώς οι χώρες του Νότου επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στο παγκόσμιο εμπόριο, το οποίο ως σύνολο συνεχίζει να σημειώνει αύξηση, οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν όλο και περισσότερους προορισμούς για τις εξαγωγές τους.

Στις Η.Π.Α. η ανώτερη τάξη, δηλαδή το 1% του πληθυσμού, διαθέτει το 40% του εθνικού πλούτου. Ο ρυθμός ανάπτυξης της χώρας αυξήθηκε με ταχύτερο από τον αναμενόμενο ρυθμό κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2013. Η έντονη εγχώρια ζήτηση, η συσσώρευση αποθεμάτων και η αύξηση των εξαγωγών συνετέλεσαν στο αποτέλεσμα αυτό. Στην Ασία η ανάπτυξη, εκτός από την περίπτωση της Ιαπωνίας, ενισχύθηκε κατά το δεύτερο μισό του 2013 εξ' αιτίας τόσο της ανάκαμψης των εξαγωγών αλλά και εγχώριας ζήτησης. Στην Λατινική Αμερική και την Καραϊβική ο ρυθμός ανάπτυξης παρέμεινε σε χαμηλά επίπεδα το 2014. Ειδικά στην Καραϊβική περιορίζεται λόγω του υψηλού ποσοστού χρέους και της περιορισμένης ανταγωνιστικότητας. Στην Κοινοπολιτεία Ανεξαρτήτων Κρατών (CIS) η πτωτική τάση συνεχίζεται κυρίως λόγω των γεωπολιτικών εντάσεων ενώ στη Ρωσία το 2013 παρέμεινε υποτονική. Την ίδια χρονιά στη Μέση Ανατολή, τη Βόρεια Αφρική, το Αφγανιστάν και το Πακιστάν η ανάπτυξη κινήθηκε σε υποτονικούς επίσης ρυθμούς. Αιτίες του φαινομένου αυτού είναι η μείωση της παραγωγής του πετρελαίου, οι περιορισμένες ιδιωτικές επενδύσεις και οι συνεχιζόμενες πολιτικές συγκρούσεις. Αντιθέτως στις χώρες της Υποσαχάριας Αφρικής (Sub-Saharan Africa) η ανάπτυξη παραμένει σε υψηλά επίπεδα και αναμένεται να επιταχυνθεί.

Η Κίνα, με τους 1,36 δισεκατομμύρια πολίτες, κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες είχε κατορθώσει να πετύχει ετήσια οικονομική ανάπτυξη κατά μέσο όρο 10%. Η οικονομία της Ινδίας, έχοντας 1,35 δισεκατομμύρια πολίτες, αυξήθηκε κατά 7,5% την περίοδο 2000-2011, τα τελευταία όμως χρόνια, η ανάπτυξη έχει επιβραδυνθεί. Για τις γρήγορα αναδυόμενες οικονομίες, όπως η Κίνα, παρουσιάζεται μεγάλη ζήτηση πρώτων υλών και βιομηχανικών προϊόντων δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό νέες αγορές για τα βιομηχανικά μηχανήματα, τις υπηρεσίες και τις τεχνολογίες.

Οι προηγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες αναμένεται να συνεχίσουν την ανάπτυξή τους αλλά ο πληθωρισμός παραμένει πολύ χαμηλός. Η εγχώρια ζήτηση στη ζώνη του ευρώ έχει σταθεροποιηθεί και επέστρεψε σε θετικούς ρυθμούς ενώ οι εξαγωγές συμβάλλουν στον περιορισμό της ύφεσης. Η υψηλή ανεργία το χρέος και οι περιορισμένες

επενδύσεις επηρεάζουν αρνητικά την ανάκαμψη. Στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές χώρες το δεύτερο μισό εξάμηνο του 2013 η ανάπτυξη επιβραδύνθηκε καθώς σημειώθηκε μεγάλη εκροή κεφαλαίων. Η οικονομική ανάπτυξη το 2013 στις προαναφερθείσες περιοχές ήταν αποτέλεσμα των εξαγωγών αντιθέτως στην Τουρκία και τις χώρες της Βαλτικής ήταν αποτέλεσμα της ιδιωτικής κατανάλωσης.

2.3.1 Διεθνείς επιχειρήσεις

Διεθνής επιχειρηματικότητα (international business) είναι η μελέτη των συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα εκτός των εθνικών συνόρων με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και των επιχειρήσεων (Rugman, 2006, σελ. 5). Αυτές οι οικονομικές συναλλαγές αποτελούνται από το εμπόριο, για παράδειγμα εξαγωγές και εισαγωγές, και από τις άμεσες ξένες επενδύσεις, για παράδειγμα επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν δραστηριότητες και λειτουργίες σε άλλες χώρες. Πάνω από το 50% του παγκόσμιου εμπορίου και περίπου το 80% των άμεσων ξένων επενδύσεων γίνονται από τις 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Παγκόσμια ή πολυεθνική επιχείρηση (global/ multinational firm) είναι εκείνη που λειτουργεί σε περισσότερες από μία χώρες και εξασφαλίζει πλεονεκτήματα έρευνας και ανάπτυξης, παραγωγής, διαχειριστικής υποστήριξης, μάρκετινγκ και οικονομικά, όσον αφορά τα έξοδα και το κύρος της, κάτι που δεν διαθέτουν αμιγώς εγχώριοι ανταγωνιστές.

Ένας τρόπος για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των πολυεθνικών εταιρειών είναι η εξέταση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Πρέπει να σημειωθεί ότι μία πολυεθνική εταιρεία έχει δύο βασικές περιοχές ενδιαφέροντος, τη χώρα όπου έχει την έδρα της και την αλλοδαπή χώρα στην οποία λειτουργεί. Ένα χαρακτηριστικό των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι οι θυγατρικές τους εταιρείες οφείλουν να συμμορφώνονται στις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της αλλοδαπής χώρας. Ορισμένες από αυτές είναι οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι κυβερνήσεις. Η θυγατρική εταιρεία, σαν μέλος της πολυεθνικής επιχείρησης, έχει πρόσβαση στους πόρους της, συμπεριλαμβανομένου των περιουσιακών στοιχείων, του ανθρωπίνου δυναμικού, πληροφοριών κ.α. Οι διεθνείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη διττή πρόκληση εξάπλωσης των λειτουργιών τους σε χώρες του εξωτερικού καθώς επίσης και τον συντονισμό των ποικιλόμορφων πολιτισμικά ομάδων (Ely, 2004; Jehn et al., 2004).

Top 15 Rank	Company Name	Country	Industry	Revenues \$ Billions	% change	Profits \$ Billions	% change	Total assets \$ Billions
1	Wal-Mart Stores	USA	General Merchandisers	476.3	1.5	16	-5.7	204.8
2	Royal Dutch Shell	Netherlands	Oil and Gas	459.6	-4.6	16.4	-38.4	357.5
3	Sinopec Group	China	Oil and Gas	457.2	6.8	89.3	8.6	353
4	China National Petroleum	China	Oil and Gas	432	5.7	18.5	1.7	620.7
5	Exxon Mobil	USA	Oil and Gas	407.7	-9.4	32.6	-27.4	346.8
6	BP	England	Oil and Gas	396.2	2	23.5	102.5	305.7
7	State Grid	China	Electric Utility	333.4	11.7	8	-35.2	424.5
8	Volkswagen	Germany	Motor Vehicles	261.5	5.6	12.1	-56.7	446.9
9	Toyota Motor	Japan	Motor Vehicles	256.5	-3.5	18.2	57.1	402.4
10	Glencore	Switzerland	Commodities Metals and Mining	232.7	8.5	-7.4	-837.3	154.9
11	Total	France	Oil and Gas	227.9	-2.7	11.2	-18.5	239
12	Chevron	USA	Oil and Gas	220.4	-5.8	21.4	-18.2	253.8
13	Samsung Electronics	South Korea	Electronics, telecoms, appliances	208.9	17	27.2	32.4	202.9
14	Berkshire Hathaway	USA	Conglomerate	182.2	12.1	19.5	31.4	484.9
15	Apple	USA	Computers	170.9	9.2	37	-11.3	207
104	Microsoft	USA	Computers	77.8	5.6	21.9	28.8	142.4
112	Amazon.com	USA	Internet Services and Retailing	74.5	21.9	0.3	-	40.2
162	Google	USA	Internet	60.6	16.1	13	20.3	111
232	Walt Disney	USA	Entertainment	45	6.5	6.1	8	81.2
402	L'Oréal	France	Soaps and Cosmetics	30.5	5.7	3.9	6.6	43.1

Πίνακας 4: 15 μεγαλύτερες διεθνείς επιχειρήσεις (λαμβάνοντας υπόψη τις ετήσιες πωλήσεις)

Πηγή: Fortune, Global 500, 2014 (<http://fortune.com/global500/>)

2.3.2 Είσοδος στη διεθνή αρένα

Κατά τη διαδικασία εισόδου της επιχείρησης στο διεθνή στίβο, η επένδυση αρχικά θεωρείται επισφαλής. Τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις της ξένη αγοράς είναι άγνωστα συνεπώς, η επιχείρηση αναλαμβάνει το κόστος για τη συλλογή πληροφοριών στην αλλοδαπή αγορά. Για την αποφυγή των κινδύνων και του κόστους των πληροφοριών, προτιμάται η επέκταση των δραστηριοτήτων στο εξωτερικό με σταθερό, προσεκτικό ρυθμό συνήθως με την αρωγή ανεξάρτητων συμβούλων που ειδικεύονται στο διεθνές εμπόριο. Με την πάροδο του χρόνου, η εξοικείωση με την ξένη αγορά επιφέρει την μείωση τόσο του κόστους πληροφόρησης όσο και του κινδύνου.

Αρχικά η επιχείρηση προσπαθεί να αποφύγει τον κίνδυνο με την δημιουργία κοινοπραξίας (joint venture) ή με την εκχώρηση δικαιωμάτων (licensing). Εκχώρηση δικαιωμάτων είναι η σύναψη συμβολαίου με εταιρεία στην αλλοδαπή χώρα με σκοπό την παροχή πρόσβασης στις ευρεσιτεχνίες της, στο εμπορικό της σήμα και την τεχνολογία της έναντι κάποιου ποσού ή δικαιωμάτων. Η στρατηγική αυτή είναι πιο συνηθισμένη για τυποποιημένα προϊόντα για τα οποία δεν υπάρχει κίνδυνος αντιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.



Γράφημα 4: Είσοδος σε ξένη αγορά: Η διαδικασία διεθνοποίησης της εταιρείας

Πηγή: Συγγραφέας

Εκχώρηση δικαιωμάτων.

Η εκχώρηση δικαιωμάτων (licensing) είναι ένας απλός τρόπος συμμετοχής μίας επιχείρησης στο "διεθνές χωριό". Ο μητρική επιχείρηση έναντι αμοιβής παρέχει σε μία αλλοδαπή εταιρεία την άδεια να χρησιμοποιεί μία βιομηχανική διεργασία, το εμπορικό σήμα, μία ευρεσιτεχνία, ένα εμπορικό μυστικό κ.α. Ο κάτοχος του δικαιώματος (licensor) εξασφαλίζει με αυτόν τον τρόπο την εισοδό του στη ξένη αγορά με περιορισμένο κίνδυνο, ο δε αποδέκτης του δικαιώματος (licensee) επωφελείται αφού αποκτά εμπειρία παραγωγής ή ένα πολύ γνωστό προϊόν ή επωνυμία.

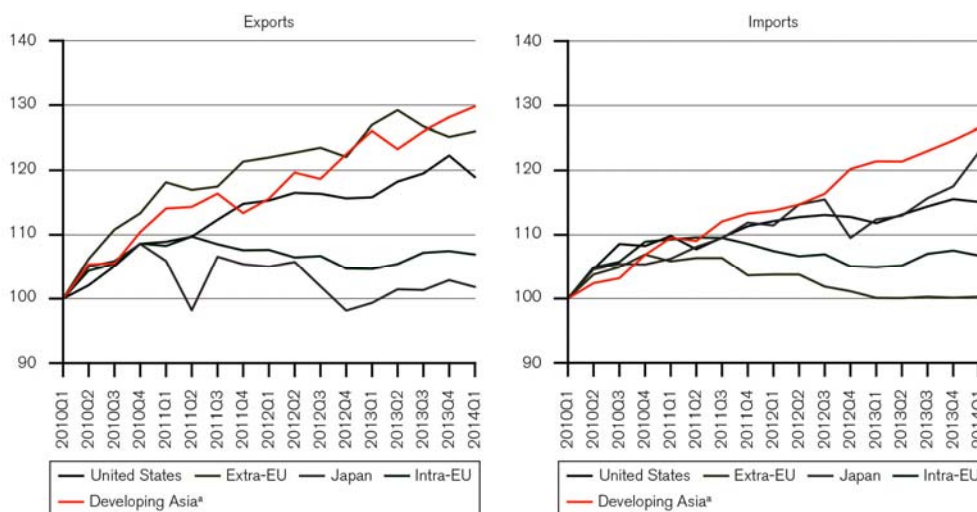
Τα μειονεκτήματα αυτού του τρόπου διεθνοποίησης, των λειτουργιών της επιχείρησης, είναι η έλλειψη ελέγχου και άμεσης επίβλεψης της αλλοδαπής εταιρείας και κυρίως των εγκαταστάσεων παραγωγής και πώλησης. Επιπλέον, αν ο αποδέκτης του δικαιώματος σημειώσει μεγάλη επιτυχία, η επιχείρηση στερείται αυτών των κερδών. Με τη λήξη της σύμβασης, η μητρική εταιρεία μπορεί να διαπιστώσει ότι δημιούργησε έναν ανταγωνιστή. Για να το αποφύγει αυτό, ο κάτοχος του δικαιώματος προμηθεύει συνήθως μερικά δικά του συστατικά ή εξαρτήματα που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος. Ο καλύτερος τρόπος, για τον κάτοχο του δικαιώματος, να αποφύγει μελλοντικούς κινδύνους, είναι να προβαίνει συνεχώς σε καινοτομίες, έτσι ώστε ο αποδέκτης του δικαιώματος να εξαρτάται από αυτόν.

Κοινοπραξίες.

Οι ξένοι επενδυτές συνεργάζονται με τοπικούς επενδυτές με σκοπό τη δημιουργία κοινοπραξίας (joint venture), στην οποία να μοιράζονται από κοινού τόσο την ιδιοκτησία όσο και τον έλεγχο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, για οικονομικούς ή πολιτικούς λόγους, η κοινοπραξία είναι απαραίτητη. Η ξένη επιχείρηση μπορεί να μη διαθέτει τους απαραίτητους πόρους, οικονομικούς, φυσικούς ή διοίκησης, για να αναλάβει από μόνη της το εγχείρημα ή η κυβέρνηση, της χώρας εισόδου, μπορεί να θέτει ως όρο την κοινοπραξία για να επιτρέψει την είσοδο στην αγορά της.

Τα μειονεκτήματα αυτού του τρόπου είναι η πιθανότητα ασυμφωνίας των εταιρών σε θέματα στρατηγικής, μάρκετινγκ κ.α. Επίσης εξαιτίας των τοπικών συνθηκών και ιδιαίτερων απαιτήσεων της ξένης αγοράς, ορισμένες φορές είναι αδύνατη η εφαρμογή ορισμένων πολιτικών που αφορούν την παραγωγή και το μάρκετινγκ σε παγκόσμια κλίμακα.

Έμμεση και άμεση εξαγωγή.



Γράφημα 5: Εμπορική κίνηση προϊόντων (1ο τετράμηνο 2010 - 1ο τετράμηνο 2014)

Πηγή: World trade report 2014, σελ.14

Ο βασικός τρόπος έναρξης μίας επιχείρησης των διεθνών δραστηριοτήτων της είναι οι εξαγωγές. Οι περιστασιακές εξαγωγές είναι ένα παθητικό επίπεδο ενασχόλησης. Η

εταιρεία εξάγει κατά διαστήματα, άλλοτε με δική της πρωτοβουλία και άλλοτε λόγω εκτάκτων παραγγελιών από το εξωτερικό. Οι ενεργές εξαγωγές είναι αποτέλεσμα της δέσμευσης της εταιρείας να επεκταθεί σε μία συγκεκριμένη αγορά. Και στις δύο περιπτώσεις, η εταιρεία παράγει τα αγαθά της στη χώρα που είναι εγκατεστημένη και μπορεί να τα μεταποιεί ή όχι στη αγορά στόχο.

Συνήθως οι εταιρείες ξεκινούν με έμμεσες εξαγωγές, δηλαδή αρχίζουν με ανεξάρτητους μεσάζοντες. Τα πλεονεκτήματα των έμμεσων εξαγωγών είναι η απαίτηση λιγότερων επενδύσεων, η επιχείρηση δεν χρειάζεται να δημιουργήσει τμήμα εξαγωγών, τμήμα πωλήσεων εξωτερικού ή μια σειρά ξένων "σημείων επαφής". Επίσης, συνεπάγεται λιγότερο κίνδυνο. Επειδή οι μεσάζοντες του διεθνούς μάρκετινγκ προσφέρουν την τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες στη σχέση αυτή, ο πωλητής κάνει συνήθως λιγότερα λάθη. Στην περίπτωση της άμεσης εξαγωγής, η επένδυση και ο κίνδυνος είναι μεγαλύτερος, φυσικά μεγαλύτερη είναι και η πιθανή απόδοση.

Άμεση επένδυση.

Άμεση επένδυση από στο εξωτερικό (foreign direct investment) αφορά τα κεφάλαια μίας επιχείρησης που επενδύονται σε ξένα έθνη. Ορισμένοι λόγοι που μία επιχείρηση επιλέγει την άμεση επένδυση σε ξένη χώρα είναι: η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της, η ταχύτερη είσοδος σε μία αναπτυσσόμενη αγορά, η απόκτηση τεχνογνωσίας κ.α. Αυτός ο τρόπος εισόδου, στις διεθνείς αγορές, αποτελεί το τελευταίο στάδιο. Η επιχείρηση αποκτά την κυριότητα των εγκαταστάσεων συναρμολόγησης ή παραγωγής στην αλλοδαπή χώρα. Η μητρική εταιρεία μπορεί να αγοράσει ένα τμήμα ή ολόκληρη την τοπική εταιρεία ή να κατασκευάσει δικές τις εγκαταστάσεις.

Αν η νέα αγορά είναι μεγάλη, η άμεση επένδυση έχει πολλά πλεονεκτήματα και είναι σαφώς η προτιμότερη λύση. Ορισμένα από αυτά είναι:

- ✓ το κόστος είναι χαμηλότερο λόγω φτηνότερων εργατικών χεριών, πρώτων υλών, επενδυτικών κινήτρων από την τοπική κυβέρνηση της νέας αγοράς και εξοικονόμηση κεφαλαίων από τον περιορισμό των ναύλων.
- ✓ η εικόνα της επιχείρησης ενισχύεται στη φιλοξενούσα χώρα επειδή δημιουργεί θέσεις εργασίας.
- ✓ ενδυναμώνονται οι σχέσεις με το κράτος, τους πελάτες, τους τοπικούς προμηθευτές και τους αντιπροσώπους, γεγονός που της προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης προσαρμογής των προϊόντων της στις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς.

- ✓ με την εξασφάλιση πλήρους ελέγχου της επένδυσης, παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύξει πολιτικές παραγωγής και μάρκετινγκ που εξυπηρετούν τους μακροπρόθεσμους διεθνείς στόχους της.

Το κυριότερο μειονέκτημα της άμεσης επένδυσης είναι η έκθεση των κεφαλαίων που επενδύει σε κινδύνους, για παράδειγμα η δέσμευση ή υποτίμηση του νομίσματος, η επιδείνωση του κλίματος της αγοράς, ή η απαλλοτρίωση.

2.3.3 Λόγοι εισόδου στις διεθνείς αγορές

Μελετώντας τα στοιχεία του World investment report 2014 γίνεται κατανοητό ότι οι αλλοδαπές αγορές προσφέρουν συχνά πιο επικερδείς ευκαιρίες απ' ό,τι οι εγχώριες. Η διαπίστωση αυτή εξηγεί το γεγονός ότι η Coca-Cola και η IBM σημειώνουν περισσότερες πωλήσεις και κέρδη στο εξωτερικό απ' ό,τι στις Η.Π.Α. Επίσης η PepsiCo αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων στο Μεξικό ενώ στην έδρα της (Η.Π.Α.) είναι μόλις τρίτη. Επιπροσθέτως στις ιαπωνικές εταιρείες Honda και Sony τα έσοδα από τις πωλήσεις στο εξωτερικό είναι 81% και 72% αντίστοιχα. Τέλος η Σουηδική εταιρεία Hennes & Mauritz AB (H&M) καθώς και η Ισπανική Zara δημιουργούν σημαντικά επίπεδα κερδών στις χώρες του εξωτερικού που δραστηριοποιούνται.

Ένας άλλος λόγος είναι το χαμηλότερο κόστος που είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τη μετάβαση λειτουργιών παραγωγής από την έδρα της επιχείρησης στη χώρα του εξωτερικού. Στην περίπτωση που τα βιομηχανικά έξοδα είναι πολύ υψηλά και συμμετέχουν με σημαντικό ποσοστό στο συνολικό κόστος του προϊόντος, μία πολυεθνική επιχείρηση αναζητάει περιοχές όπου μπορούν να παραχθούν τα προϊόντα σε πολύ χαμηλότερη τιμή. Με την εξάπλωση των λειτουργιών της επιχείρησης στην ξένη χώρα, κοντά δηλαδή στους νέους πελάτες της, επιτυγχάνεται η μείωση των εξόδων μεταφοράς, η αποφυγή των γενικών εξόδων που σχετίζονται με τους διαμεσολαβητές, η άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών και η αξιοποίηση των τοπικών πόρων. Ένα προϊόν εξαιρετικά ανταγωνιστικό, ως προς την τιμή του, σε μία χώρα μπορεί να χάσει αυτό το πλεονέκτημα σε άλλη χώρα, λόγω του επιπρόσθετου κόστους μεταφοράς.

Η αποφυγή των προστατευτικών διατάξεων, για παράδειγμα δασμολογικοί φραγμοί, με την παροχή υπηρεσιών στην ξένη αγορά λειτουργώντας ταυτόχρονα σ' αυτή. Εταιρείες

εκτός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπόκεινται σε δασμούς για τα προϊόντα που εξάγουν σε χώρες μέλη της Ένωσης. Αντιθέτως οι επιχειρήσεις που παράγουν τα προϊόντα τους εντός της ΕΕ, έχουν την δυνατότητα να τα διαθέσουν χωρίς την καταβολή δασμών. Το ίδιο συμβαίνει και στη Β. Αμερική όπου λαμβάνει χώρα η Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελευθέρου Εμπορίου (NAFTA). Στο "παγκόσμιο χωριό" υπάρχουν τρεις βασικές ομάδες κρατών που ασχολούνται πιο έντονα με το διεθνές εμπόριο και τις επενδύσεις: οι Η.Π.Α., η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ιαπωνία.

		Gross domestic product (GPD), constant prices							
Country		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
G7	Canada	1.709	2.022	2.272	2.446	2.356	2.222	2.075	2.009
	France	0.334	0.285	0.371	0.954	1.55	1.82	1.92	1.93
	Germany	0.896	0.533	1.393	1.451	1.806	1.607	1.389	1.279
	Italy	-2.368	-1.854	-0.174	0.85	1.3	1.25	1.05	1.05
	Japan	1.464	1.517	0.891	0.826	0.844	0.911	0.921	1.016
	United Kingdom	0.278	1.744	3.205	2.712	2.441	2.388	2.424	2.445
	United States	2.321	2.219	2.154	3.093	3.034	2.95	2.731	2.562
BRIC	Brazil	1.032	2.492	0.302	1.388	2.229	2.689	2.92	3.05
	Russia	3.4	1.3	0.24	0.512	1.5	1.8	2	2
	India	4.736	5.017	5.629	6.353	6.462	6.631	6.715	6.721
	China	7.652	7.7	7.384	7.087	6.843	6.632	6.423	6.333
MIST	Mexico	3.983	1.07	2.393	3.533	3.773	3.774	3.799	3.827
	Indonesia	6.264	5.781	5.16	5.494	5.8	6	6	6
	South Korea	2.292	2.971	3.728	3.968	3.991	3.913	3.853	3.862
	Turkey	2.127	4.05	3.026	3.012	3.744	3.549	3.533	3.522
PIGS	Portugal	-3.231	-1.406	0.994	1.545	1.74	1.84	1.84	1.84
	Ireland	-0.313	0.173	3.618	3.045	2.538	2.649	2.54	2.535
	Greece	-6.979	-3.855	0.601	2.87	3.708	3.526	3.284	3.62
	Spain	-1.643	-1.22	1.312	1.687	1.789	1.846	1.903	2.026
	Nigeria	4.279	5.394	6.966	7.282	7.178	7.07	6.879	6.823
	South Africa	2.467	1.891	1.399	2.3	2.8	2.697	2.696	2.705

Πίνακας 5: Ρυθμός ανάπτυξης αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών

Πηγή: IMF, World Economic Outlook Database, October 2014

(<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/download.aspx>)

Ένας επιπρόσθετος λόγος είναι η προστασία της εγχώριας αγοράς. Πολλές πολυεθνικές ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού και ταυτόχρονα προστατεύουν το μερίδιό τους στην εγχώρια αγορά. Με την αναπαραγωγή της στρατηγικής των ανταγωνιστικών εταιρειών, πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις, επεκτείνουν τη λειτουργία τους στις χώρες των βασικών ανταγωνιστών τους.

Αντίστοιχα, πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις επεκτείνονται σε χώρα του εξωτερικού, με σκοπό να ασκήσουν πίεση στις ανταγωνιστικές πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην χώρα τους. Για παράδειγμα, 10 μέρες μετά την έναρξη της κατασκευής μονάδας παραγωγής της εταιρείας Fuji στις Η.Π.Α., η Kodak ανακοίνωσε την απόφασή της, να δημιουργήσει νέο εργοστάσιο στην Ιαπωνία.

Η αξιοποίηση της τεχνολογικής τεχνογνωσίας. Για την παραγωγή των αγαθών γίνεται χρήση του δυναμικού της ίδιας της εταιρείας (μέσω άμεσης επένδυσης) αντί για την εκχώρηση δικαιωμάτων. Αν και τα οφέλη από την εκχώρηση δικαιωμάτων είναι προφανή, τα τελευταία χρόνια, ορισμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι δεν είναι φρόνιμο να παραχωρούν αποκλειστικές πληροφορίες, όπως είναι οι καινοτομίες, εμπορικό σήμα και τεχνογνωσία, σε ξένες εταιρείες. Αντιθέτως, προτιμούν να έχουν τα αποκλειστικά δικαιώματα και εν συνεχεία να παράγουν και να διαθέτουν τα προϊόντα τους στις αγορές του εξωτερικού.

Η αποφυγή κινδύνων και αβεβαιότητας του κύκλου της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά. Με την εξάπλωση των δραστηριοτήτων σε άλλη χώρα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μειώνουν τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής διακύμανσης στη χώρα προέλευσης.

Τέλος, η αξιοποίηση της διεθνούς τάσης για αύξηση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις προσδοκούν την είσοδό τους στην αγορά των Η.Π.Α. λόγω του μεγάλου πληθυσμού και του υψηλού κατά κεφαλήν εισοδήματος.

2.4 Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκε το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και η εξάπλωσή του με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Η νέα παγκοσμιοποιημένη κοινωνία μπορεί να θεωρηθεί είτε ως μία σύγχρονη Βαβέλ είτε ως ένα "παγκόσμιο χωριό". Τα μέλη της κοινωνίας αυτής επικοινωνούν, σχετίζονται και αλληλεπιδρούν με ομάδες διαφορετικών πεποιθήσεων, καταβολών, αξιών, διαφορετικής δηλαδή κουλτούρας. Η Aung San Suu Kyi, κάτοχος του Νόμπελ Ειρήνης 1991, υποστηρίζει ότι εξαιτίας της πολιτισμικής ποικιλομορφίας του κόσμου είναι σημαντικό τα διαφορετικά έθνη και λαοί να υιοθετήσουν κοινές αξίες για την ανθρωπότητα ως ενοποιητικός παράγοντας. Ο Καστοριάδης θέτει όμως το ερώτημα: "και τι κάνετε απέναντι στους πολιτισμούς που

ρητώς απορρίπτουν τα δικαιώματα του ανθρώπου;". Η συζήτηση όμως για το θέμα αυτό δεν συνάδει με το σκοπό της παρούσας μελέτης.

Η πολυπολιτισμικότητα είναι συνέπεια της παγκοσμιοποίησης. Ο σύγχρονος άνθρωπος, Homo Globalis, κατά την διαπολιτισμική του επικοινωνία οφείλει να διατηρήσει την πολιτισμική του ταυτότητα ενώ ταυτόχρονα να αποβάλει το φαινόμενο της αυτοαναφοράς. Η γλώσσα και η θρησκεία είναι δύο στοιχεία που συνθέτουν και διατηρούν τη κουλτούρα μίας ομάδας ή ενός έθνους. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 97% του παγκόσμιου πληθυσμού μιλάει το 4% των εν ενεργεία γλωσσών ενώ το 90% των γλωσσών και διαλέκτων προβλέπεται να εξαφανισθεί στα επόμενα 10 χρόνια με σημαντική επίπτωση στην ποικιλομορφία του πολιτισμού.

Οι επιχειρήσεις, ανταποκρινόμενες στις σύγχρονες απαιτήσεις και ακολουθώντας τις παγκόσμιες εξελίξεις, επεκτείνουν τις λειτουργίες τους σε χώρες του εξωτερικού. Αποκτούν, με τον τρόπο αυτό, ένα διεθνή χαρακτήρα και μετατρέπονται σε πολυεθνικές ή διεθνείς επιχειρήσεις. Αφού εξετάσουν τις ευκαιρίες και απειλές της αγοράς στόχου, στην αλλοδαπή χώρα, επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική. Οι κυριότερες και πιο συνηθισμένες στρατηγικές είναι η εκχώρηση δικαιωμάτων, οι εξαγωγές μέσω αντιπροσώπων, η άμεση εξαγωγή, η τοπική συναρμολόγηση και η άμεση επένδυση. Οι λόγοι εισόδου μιας επιχείρησης στο διεθνή στίβο είναι κατά κύριο λόγο οικονομικοί αλλά επίσης και τεχνολογικοί.

Από το σύνολο των δραστηριοτήτων, που ενασχολούνται οι διεθνείς επιχειρήσεις, θα εξετασθεί στη συνέχεια, το λιανικό εμπόριο. Εκτός από τον ορισμό και τα βασικά χαρακτηριστικά του, θα μελετηθεί το δίπολο πελάτης - κατάσταση. Στο σύγχρονο κόσμο "τον μικρό τον μέγα", οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι αυξημένες. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοήσουν τα νέα δεδομένα και ανταποκριθούν σ' αυτά, εξ' άλλου "quoniam proficit deficit".

Κεφάλαιο 3°

Το λιανικό εμπόριο

Ο Kotler (2006) υποστηρίζει ότι η οικονομική επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της στο μάρκετινγκ (ΜΚΤ). Ένα από τα βασικά του εργαλεία είναι το μείγμα ΜΚΤ ή 4Ps και αποτελείται από τέσσερα κύρια στοιχεία: Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Προώθηση (Promotion) και Τόπος (Place). Ο Τόπος αφορά τον τελευταίο σταθμό της αλυσίδας διανομής, το σημείο δηλαδή που λαμβάνει χώρα το λιανικό εμπόριο. Στο κεφάλαιο αυτό αφού ορισθεί και εξετασθεί το λιανικό εμπόριο και ο διεθνής του χαρακτήρας, θα μελετηθούν έπειτα οι τάσεις του κλάδου. Η εξέλιξη, στον τεχνολογικό κυρίως τομέα και στις αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, αναδεικνύει ως επιτακτική ανάγκη την ανάπτυξη καινοτομιών, για την προσέλκυση νέων πελατών, αλλά και τη διατήρηση της σχέσης με τους υπάρχοντες. Το σημείο έκφρασης, δράσης των λειτουργιών του λιανικού εμπορίου είναι το κατάστημα, η ατμόσφαιρα του οποίου επηρεάζει τις αποφάσεις των καταναλωτών. Omnes viae "forum" ducunt.

Βασικοί όροι που θα μελετηθούν είναι: λιανικό εμπόριο, διεθνές λιανικό εμπόριο, καινοτομία, αφοσίωση πελατών, ατμόσφαιρα καταστήματος.

"Πορισθέντος οὖν ἤδη νομίσματος ἐκ τῆς ἀναγκαίας ἀλλαγῆς θάτερον εἶδος τῆς χρηματιστικῆς ἐγένετο, τὸ καπηλικόν, τὸ μὲν πρῶτον ἀπλῶς ἴσως γινόμενον, εἶτα δι' ἐμπειρίας ἤδη τεχνικώτερον, πόθεν καὶ πῶς μεταβαλλόμενον πλεῖστον ποιήσῃ κέρδος".

Αριστοτέλης, Πολιτικά Α', 1257b

3.1.1 Ορισμός λιανικού εμπορίου

Σύμφωνα με τον P. Kotler, συναλλαγή είναι η ανταλλαγή αξιών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες πλευρές. Η δε ανταλλαγή είναι η διεργασία απόκτησης ενός επιθυμητού προϊόντος από κάποιον που προσφέρει κάτι άλλο ως αντάλλαγμα. Το κατά πόσο θα πραγματοποιηθεί η ανταλλαγή, εξαρτάται από το αν οι δύο πλευρές μπορούν να συμφωνήσουν, με όρους που θα βελτιώσουν τη θέση και των δύο σε σχέση με πριν. Η

ανταλλαγή είναι μία διεργασία δημιουργίας αξίας, επειδή συνήθως βελτιώνει τη θέση και των δύο πλευρών (Kotler, 2006, σελ. 7). Ο Αριστοτέλης θεωρούσε ότι όταν επινοήθηκε το νόμισμα για τις ανάγκες των συναλλαγών παρουσιάστηκε το λιανικό εμπόριο ("καπηλικόν").

"Το λιανικό εμπόριο (retailing) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς καταναλωτές για προσωπική, μη επαγγελματική, χρήση. Λιανοπωλητής (retailer) ή κατάστημα λιανικού εμπορίου (retail store) είναι κάθε επιχείρηση της οποίας ο όγκος των πωλήσεων, προέρχεται κυρίως από το λιανικό εμπόριο" (Kotler, 2006, σελ. 572). Οι δραστηριότητες αυτές, συνήθως λαμβάνουν χώρα, στο σημείο όπου πραγματοποιείται η συναλλαγή. Πριν την άφιξη του προϊόντος στο κατάστημα, διενεργούνται διάφορες διαδικασίες που σχετίζονται με την αλυσίδα διανομής (supply chain). Το λιανικό εμπόριο αποτελεί το τελευταίο στάδιο της αλυσίδας αυτής και ασχολείται τόσο με την πώληση απτών, φυσικών προϊόντων όσο και την παροχή (άυλων) υπηρεσιών.

Το λιανικό εμπόριο αποτελεί σημαντικό τμήμα παγκόσμιου εμπορίου. Οι τάσεις της λιανικής πώλησης, συχνά, αντικατοπτρίζουν τις τάσεις της συνολικής οικονομίας του έθνους. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ, οι ετήσιες πωλήσεις στα κατάστημα λιανικής πώλησης της χώρας, είναι σχεδόν 5 τρισεκατομμύρια δολάρια, που αποτελούν το ένα τρίτο των συνολικών εισοδημάτων. Το εμπόριο εκτός συνόρων ανάμεσα στις πολυεθνικές και τις θυγατρικές τους (ενδοεταιρικές συναλλαγές) στη σύγχρονη εποχή αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μερίδιο του διεθνούς εμπορίου προϊόντων και υπηρεσιών. Ενώ το 1969 υπήρχαν μόνο 7000 πολυεθνικές επιχειρήσεις, το 1990 ο αριθμός αυξήθηκε στις 24000 ενώ σήμερα το ποσό ανέρχεται στις 111000 (World investment report 2014).

3.1.2 Διεθνές λιανεμπόριο

Όσον αφορά το διεθνές λιανεμπόριο, η βασική έννοια του όρου "διεθνές" είναι η σύνδεση ή εμπλοκή περισσότερων του ενός έθνους. Βασισμένοι σ' αυτό τον ορισμό, το διεθνές λιανεμπόριο μπορεί να θεωρηθεί ως η ανάπτυξη δραστηριοτήτων λιανικής πώλησης σε χώρα-χώρες του εξωτερικού. Συνεπώς, περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες που συνδέονται με την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς, διεθνείς καταναλωτές για προσωπική χρήση.

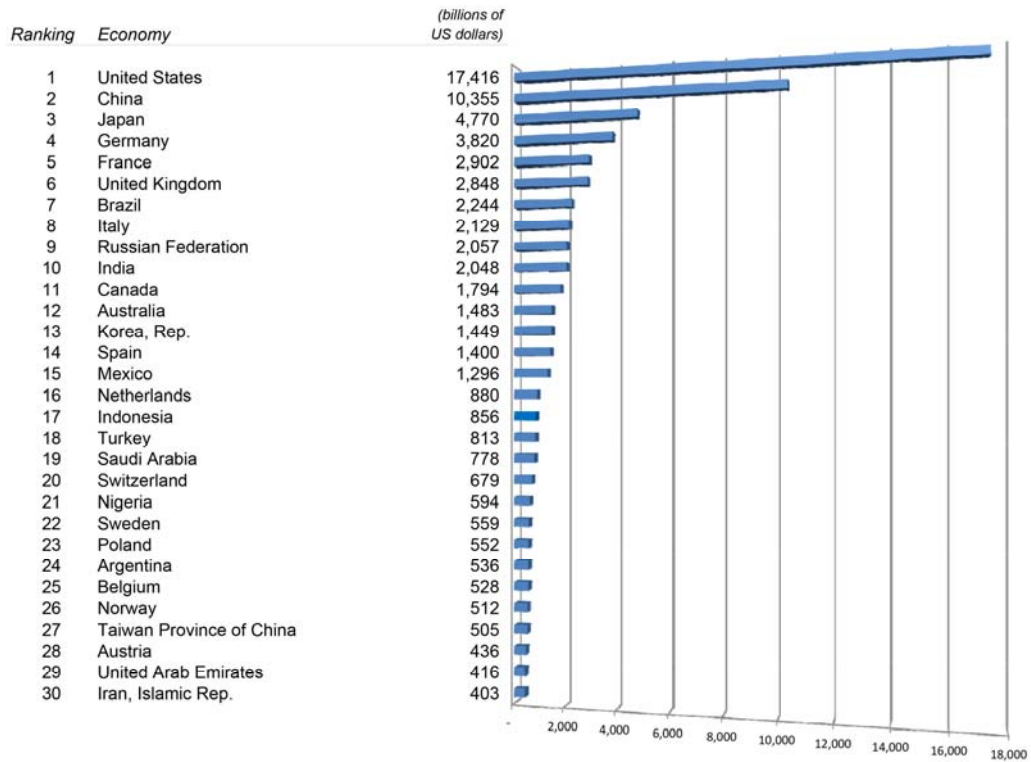
EXPORTS					IMPORTS				
Rank	Exporter	Value \$ billion	Share %	Annual % change	Rank	Importer	Value \$ billion	Share %	Annual % change
1	China	2.209	11.7	8	1	United States	2.329	12.3	0
2	United States	1.580	8.4	2	2	China	1.950	10.3	7
3	Germany	1.453	7.7	3	3	Germany	1.189	6.3	2
4	Japan	715	3.8	-10	4	Japan	833	4.4	-6
5	Netherlands	672	3.6	3	5	France	681	3.6	1
6	France	580	3.1	2	6	United Kingdom	655	3.5	-5
7	Korea, Republic of	560	3.0	2	7	Hong Kong, China	622	3.3	12
8	United Kingdom	542	2.9	15		– retained imports	141	0.7	4
9	Hong Kong, China	536	2.8	9	8	Netherlands	590	3.1	0
	– domestic exports	20	0.1	-11	9	Korea, Republic of	516	2.7	-1
	– re-exports	516	2.7	10	10	Italy	477	2.5	-2
10	Russian Federation	523	2.8	-1	11	Canada	474	2.5	0
11	Italy	518	2.8	3	12	India	466	2.5	-5
12	Belgium	469	2.5	5	13	Belgium	451	2.4	3
13	Canada	458	2.4	1	14	Mexico	391	2.1	3
14	Singapore	410	2.2	0	15	Singapore	373	2.0	-2
	– domestic exports	219	1.2	-4		– retained imports	182	1.0	-9
	– re-exports	191	1.0	6	16	Russian Federation	343	1.8	2
15	Mexico	380	2.0	3	17	Spain	339	1.4	0
16	United Arab Emirates	379	2.0	9	18	Chinese Taipei	270	1.3	0
17	Saudi Arabia, Kingdom of	376	2.0	-3	19	Turkey	252	1.3	6
18	Spain	317	1.7	7	20	United Arab Emirates	251	1.3	11
19	India	313	1.7	6	21	Thailand	251	1.3	0
20	Chinese Taipei	305	1.6	1	22	Brazil	250	1.3	7
21	Australia	253	1.3	-1	23	Australia	242	1.3	-7
22	Brazil	242	1.3	0	24	Malaysia	206	1.1	5
23	Switzerland	229	1.2	1	25	Poland	205	1.1	3
24	Thailand	229	1.2	0	26	Switzerland	201	1.1	2
25	Malaysia	228	1.1	0	27	Indonesia	187	1.0	-2
26	Poland	202	1.0	9	28	Austria	182	1.0	2
27	Indonesia	183	0.9	-3	29	Saudi Arabia, Kingdom of	168	0.9	8
28	Austria	175	0.9	5	30	Sweden	160	0.8	-3
29	Sweden	168	0.9	-3					
30	Czech Republic	162	0.9	3					
	Total of above	15.364	81.7	-		Total of above	15.505	82.1	-
	World	18.816	100.0	2		World	18.890	100.0	2

Πίνακας 6: Εμπορική κίνηση προϊόντων, Κυρίαρχες εξαγωγικές και εισαγωγικές χώρες

Πηγή: WTO Secretariat, 2013 (www.wto.org)

Ο κόσμος είχε βιώσει αρκετές οικονομικές διακυμάνσεις, μέχρι τη βιομηχανική επανάσταση, στα τέλη του 18ου και αρχές του 19^{ου} αιώνα. Κάθε διακύμανση επηρέαζε θετικά την επέκταση του διεθνούς εμπορίου. Από το 19^ο αιώνα, ορισμένοι λιανέμποροι άρχισαν να αναπτύσσουν δραστηριότητες σε χώρες εκτός των συνόρων τους, ενώ άλλοι επικεντρώνονταν κυρίως στην τοπική αγορά. Από το τέλος του 1940 και αρχές του 1950, ο τύπος του πολυκαταστήματος υιοθετήθηκε από πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Το 1970 ορισμένα ευρωπαϊκά πολυκαταστήματα άρχισαν να αναπτύσσονται σε χώρες του εξωτερικού. Για παράδειγμα, η γερμανική εταιρεία Douglas Holding A.G. άρχισε τις διεθνείς δραστηριότητες στα μέσα του 1970, ενώ μέχρι τα μέσα του 1990, αναπτύχθηκε σε περισσότερα από 200 πολυκαταστήματα, σε όλη την Ευρώπη.

Αν και η παγκόσμια αλυσίδα αξιών συνήθως θεωρείται ως η σχέση ανάμεσα στις αναπτυγμένες χώρες (Βοράς) και τις αναπτυσσόμενες (Νότος), τα στοιχεία δείχνουν ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες πραγματοποιούν περισσότερες συνδιαλλαγές μεταξύ τους. Ενώ η βάση της αλυσίδας αξιών ανάμεσα στο Βορρά και το Νότο παραμένει σταθερή, το ποσοστό των συνδιαλλαγών, μεταξύ των αναπτυσσόμενων χωρών, αναπτύχθηκε κατά 6% στο σύνολο της εμπορικής κίνησης το 1988 και περίπου 25% το 2013.



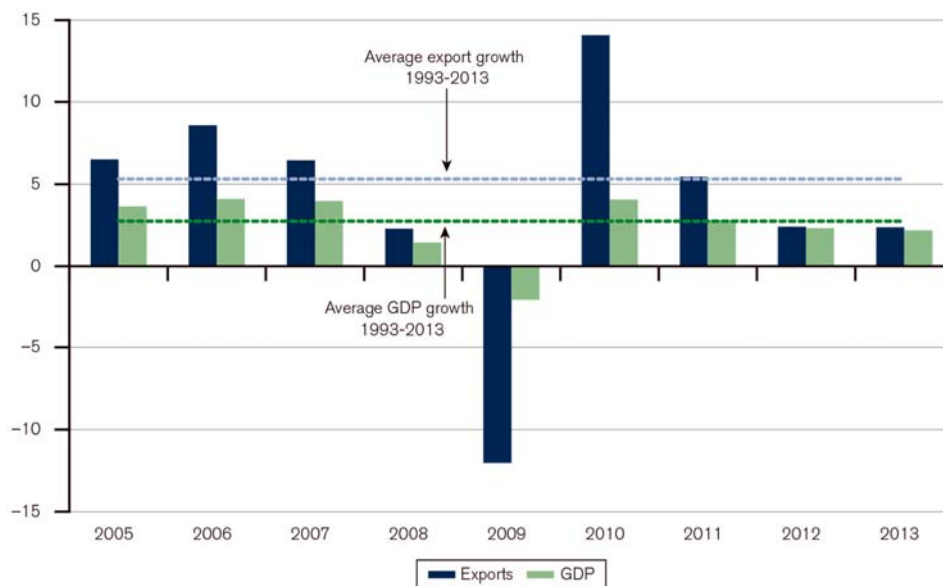
Γράφημα 6: Οι 30 χώρες με το μεγαλύτερο Α.Ε.Π. και διεθνείς επιχειρήσεις

Πηγή: IMF, World Economic Outlook, October 2014 / Forbes, The World's biggest Public Companies 2014 / Fortune Global 500, 2014

Η παροχή υπηρεσιών, εκτός των συνόρων της χώρας, αποτελεί περίπου το 16% των εξαγωγών των ανεπτυγμένων χωρών και το 10% των αναπτυσσόμενων. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά δεν περιλαμβάνουν τις έμμεσες εξαγωγές υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, που ενσωματώνονται στα βιομηχανικά προϊόντα. Λαμβάνοντας υπόψη την προστιθέμενη αξία, οι εξαγωγές υπηρεσιών είναι ελαφρώς λιγότερες από τις εξαγωγές προϊόντων στις αναπτυσσόμενες χώρες και ελαφρώς υψηλότερες στις αναπτυγμένες.

Φυσικά δεν έχουν όλες οι χώρες την ικανότητα να ενταχθούν στην παγκόσμια αλυσίδα αξιών αφού υπάρχουν συγκεκριμένα πρότυπα για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα. Αν μία χώρα ανταποκρίνεται σ' αυτές τις προδιαγραφές τότε διοχετεύονται σ' αυτή νέα δεδομένα τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από άλλες χώρες, συνήθως με τις άμεσες επενδύσεις σε ξένες χώρες (foreign direct investment), και συμβάλουν στην ανάπτυξη των ορίων ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με στοιχεία του World Trade Report 2014, η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου παρέμεινε υποτονική το 2013 σημειώνοντας ποσοστό αύξησης 2,2%, ενώ το προηγούμενο έτος ήταν κατά 0,1% μεγαλύτερη. Η ανάπτυξη τόσο του 2012 όσο και του 2013 ήταν η μικρότερη της τελευταίας εικοσαετίας όπου το ποσοστό ήταν κατά μέσο όρο 5,3% κατά το διάστημα 1993-2013. Επίσης είναι αρκετά χαμηλότερη σε σχέση με την εικοσαετία πριν την οικονομική κρίση του 2008-2009, όπου το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 6% κατά μέσο όρο. Το 2009, δηλαδή στη κορύφωση της παγκόσμια οικονομικής κρίσης, τα ποσοστά των εξαγωγών και το ΑΕΠ κατέγραψε αρνητικά ποσοστά. Κατά τους πρώτους μήνες του 2014, παρατηρήθηκε σταδιακή αύξηση, στον όγκο της παγκόσμιας εμπορικής κίνησης προϊόντων ή υπηρεσιών.



Γράφημα 7: Εξαγωγές προϊόντων και Α.Ε.Π., 2005-13

Πηγή: WTO Secretariat, World trade report 2013

Ο βραδύς ρυθμός ανάπτυξης του 2013 οφείλεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, στους οποίους περιλαμβάνεται η μειωμένη ζήτηση εισαγωγών στις αναπτυσσόμενες χώρες (-0,3%) και η μέτρια αύξηση στις αναπτυσσόμενες (4,7%). Σχετικά με τις εξαγωγές, τόσο οι ανεπτυγμένες όσο και οι αναπτυσσόμενες χώρες καταγράφουν μικρά ποσοστά αύξησης, 1,5% και 3,6% αντίστοιχα. Άλλοι παράγοντες είναι η παρατεταμένη ύφεση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η υψηλή ανεργία στις χώρες της ζώνης του ευρώ (η Γερμανία αποτελεί εξαίρεση) και η αβεβαιότητα για τη χρονική στιγμή που η Ομοσπονδιακή Τράπεζα (Federal Reserve) των Η.Π.Α. θα έβαζε σε εφαρμογή τα μέτρα τόνωσης της οικονομίας. Το 2013, η αξία των εξαγωγών προϊόντων σε παγκόσμια κλίμακα αυξήθηκε κατά 2% ή κατά 18,8 τρισεκατομμύρια δολάρια. Η αντίστοιχη αύξηση των εξαγωγών υπηρεσιών ήταν 5,6% ή 4,6 τρισεκατομμύρια δολάρια.

	Exports					Imports				
	Value US\$ billion	Annual percentage change				Value US\$ billion	Annual percentage change			
	2013	2005-13	2011	2012	2013	2013	2005-13	2011	2012	2013
World	18,300	8	20	0	2	18,410	7	19	0	1
North America	2,418	6	16	4	2	3,195	4	15	3	0
United States	1,580	7	16	4	2	2,329	4	15	3	0
Canada	458	3	16	1	1	474	5	15	2	0
Mexico	380	7	17	6	3	391	7	16	5	3
South and Central America	736	9	28	-1	-2	773	12	26	3	3
Brazil	242	9	27	-5	0	250	16	24	-2	7
Other South and Central America	494	9	29	1	-3	523	11	27	5	0
Europe	6,646	5	18	-4	4	6,598	5	17	-6	1
European Union (28)	6,076	5	18	-5	5	6,004	4	17	-6	1
Germany	1,453	5	17	-5	3	1,189	5	19	-7	2
France	580	3	14	-5	2	681	4	18	-6	1
Netherlands	672	6	16	-2	3	590	6	16	-1	0
United Kingdom	542	4	22	-7	15	655	3	15	2	-5
Italy	518	4	17	-4	3	477	3	15	-13	-2
Commonwealth of Independent States (CIS)	779	11	33	2	-3	574	13	30	6	0
Russian Federation	523	10	30	1	-1	343	13	30	4	2
Africa	602	9	16	5	-6	628	12	18	9	2
South Africa	96	8	19	-8	-4	126	9	28	2	-1
Africa less South Africa	507	9	16	8	-6	502	13	16	10	3
Oil exporters	330	8	14	12	-10	199	14	11	10	9
Non oil exporters	177	10	20	1	3	303	12	18	10	0
Middle East	1,347	12	40	6	0	779	11	17	8	6
Asia	6,288	9	18	2	3	6,341	10	23	4	2
China	2,209	14	20	8	8	1,950	15	25	4	7
Japan	715	2	7	-3	-10	833	6	23	4	-6
India	313	15	34	-2	6	466	16	33	5	-5
Newly industrialized economies	1,295	7	16	-1	1	1,300	8	19	0	0

Πίνακας 7: Εισαγωγές-Εξαγωγές 2005-2013

Πηγή: World trade report 2014, σελ.32

3.1.3 Η ανάπτυξη και εξέλιξη του εμπορίου

Η βιομηχανική επανάσταση, συνέβαλε στην ανέλιξη της παγκόσμια οικονομίας η οποία συνεχίζεται μέχρι τη σημερινή εποχή. Παρόλο που η οικονομική πρόοδος, στα αρχικά της στάδια, ήταν αργή και γεωγραφικά περιορισμένη, με το πέρασμα κάθε φάσης, η παγκόσμια οικονομία αναπτυσσόταν όλο και πιο γρήγορα και πιο εκτεταμένα.

Η πρώτη φάση έλαβε χώρα κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα και συνοδεύτηκε με την ανάδειξη της Μ. Βρετανίας, της Βόρειας Αμερικής και ορισμένων χωρών της Δυτικής Ευρώπης. Ήταν οι χώρες, που πρώτες ανέπτυξαν βιομηχανική παραγωγή και ηγούνταν την παγκόσμια οικονομία, το φαινόμενο αυτό ονομάστηκε "η μεγάλη απόκλιση" ("the great divergence", Pritchett 1997). Στην επόμενη φάση, μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, παρατηρείται η κάλυψη της απόστασης ανάμεσα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες της εποχής εκείνης, για παράδειγμα της Ιαπωνίας, και της ήδη αναπτυγμένης Δύσης. Οι προηγμένες βιομηχανικά χώρες προσπάθησαν να διατηρήσουν το προβάδισμά τους, με την επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Το τελικό στάδιο, που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1980, περιλαμβάνει την ταχεία βιομηχανική ανάπτυξη των υπόλοιπων αναπτυσσόμενων χωρών, όπως της Κίνας και της Ινδίας.

Σημαντικές ανακαλύψεις, στους τομείς της μεταφοράς και επικοινωνίας κατά τη διάρκεια του 19^{ου} αιώνα, ήταν ταυτόχρονα αποτέλεσμα αλλά και αιτία της οικονομικής ανάπτυξης. Με την άφιξη των ατμόπλοιων και των σιδηροδρόμων, ένα ευρύ φάσμα προϊόντων ήταν προσβάσιμο στα παγκόσμια βιομηχανικά κέντρα, ενώ ταυτόχρονα, νέα βιομηχανικά προϊόντα ξεκίνησαν να διανέμονται στο "παγκόσμιο χωριό". Το παγκόσμιο εμπόριο και η συναλλαγματική σταθερότητα ενθάρρυναν την μαζική εκροή ξένων κεφαλαίων, κυρίως από την Μ. Βρετανία, όπου το ήμισυ των αποταμιεύσεων της, επενδυόταν σε χώρες του εξωτερικού, αλλά επίσης και από τη Γαλλία και τη Γερμανία. Μεγάλο μέρος επενδύθηκε στην κατασκευή σιδηροδρόμων στις Η.Π.Α., στον Καναδά, στη Ρωσία, στη Λ. Αμερική και στην Ασία. Η περίοδος 1870-1913 χαρακτηρίστηκε από τη μεγάλη κλίμακα διεθνή μετανάστευση. Η μετακίνηση πολιτών από την Ευρώπη προς την Αμερική, την Αυστραλία και την Ασία έφτασε τα 17,5 εκατομμύρια.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1830, τα ατμόπλοια διέσχιζαν τον Ατλαντικό ενώ κατά τη δεκαετία του 1850 ξεκίνησαν να εξυπηρετούν την Νότια και Δυτική Αφρική. Η διάνοιξη της διώρυγας του Σουέζ, το 1869, δημιούργησε μία σημαντική ταχύτερη πρόσβαση στην Ασία. Υπερωκεάνια μετέφεραν εμπορεύματα από και προς την Άπω Ανατολή. Η ανάπτυξη του σιδηροδρόμου ήταν μια ακόμα σημαντική ανακάλυψη, κατά

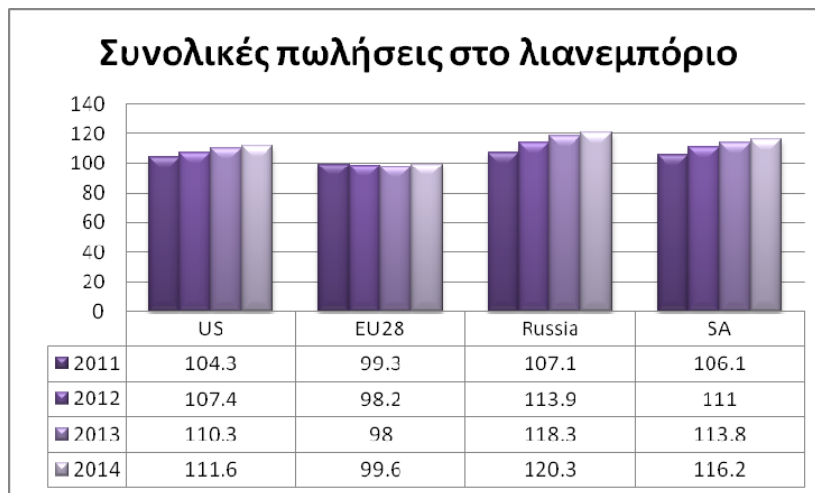
την περίοδο της πρώιμης βιομηχανικής επανάστασης. Η πρώτη γραμμή παγκοσμίως, για τη μεταφορά εμπορευμάτων, δημιουργήθηκε το 1825 και ήταν η γραμμή Stockton-Darlington. Πολύ σύντομα, σιδηροδρομικές γραμμές αναπτύχθηκαν όχι μόνο στη Μ. Βρετανία αλλά και στην υπόλοιπη Ευρώπη, στην Αμερική και μέχρι το τέλος του αιώνα και στην Ασία και Λατινική Αμερική. Η εξέλιξη, των τεχνολογικών μέσων, συνέβαλε στην μείωση του κόστους επικοινωνίας. Η άφιξη του τηλέγραφου, στα μέσα του 19ου αιώνα, εγκαινίασε, ουσιαστικά, τη σύγχρονη εποχή της άμεσης παγκόσμιας επικοινωνίας. Τον Αύγουστο του 1858 εστάλη το πρώτο διατλαντικό τηλεγράφημα, μειώνοντας, με τον τρόπο αυτό, το χρόνο επικοινωνίας ανάμεσα στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, από δέκα μέρες σε μερικά μόλις λεπτά.

Ο πρώτος παγκόσμιος πόλεμος ήταν μία ολοκληρωτική καταστροφή. Οι νεκροί ήταν 16 εκατομμύρια ενώ οι τραυματίες 20 εκατομμύρια. Στις συνέπειες του πολέμου συγκαταλέγονται τα μεγάλα ποσά των αποζημιώσεων, που έπρεπε να καταβάλει η Γερμανία, η απώλεια των δύο τρίτων των επενδύσεων της Γαλλίας στο εξωτερικό και η καταστροφή μεγάλου ποσοστού του εμπορικού στόλου της Μεγάλης Βρετανίας. Η Ευρώπη αναδιαμορφώθηκε, καθώς τα σύνορα της Γερμανίας μειώθηκαν, και η Αυστριακή, Ρωσική και Τουρκική αυτοκρατορία διαμελίστηκαν, ενώ δημιουργήθηκαν νέοι δασμολογικοί φραγμοί και νομισματικές ζώνες. Ο πόλεμος προκάλεσε πτώση του Α.Ε.Π. στις περισσότερες χώρες της Δ. Ευρώπης, οι μεγαλύτερες σημειώθηκαν στο Βέλγιο, στη Γαλλία και στην Αυστρία. Τα επίπεδα του Α.Ε.Π. ανακτήθηκαν μετά το 1924. Ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό, του μεταπολεμικού οικονομικού τοπίου, ήταν η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, γεγονός που ενισχύεται από την ταυτόχρονη αύξηση των ξένων άμεσων επενδύσεων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο, στην αποικιακή κυριαρχία της Ευρώπης στην Ασία και σε άλλες περιοχές, από το 18^ο αιώνα και μετά. Η αύξηση των μεταφορών, του εμπορίου και των επενδύσεων το 19^ο αιώνα επιτάχυνε την τάση αυτή. Ωστόσο, στις δεκαετίες, που ακολούθησαν το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων επεκτάθηκαν εντυπωσιακά. Αιτία αυτού ήταν η εμπορική επικράτηση των Η.Π.Α. και η αύξηση του διεθνούς εμπορίου και ειδικά των επενδύσεων.

3.1.4 Το λιανικό εμπόριο σήμερα

Ο όγκος των συναλλαγών, σε παγκόσμιο επίπεδο, επιβραδύνθηκε σημαντικά μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2009 και την κρίση στη ζώνη του ευρώ το 2011-2012. Σύμφωνα με το World Economic Outlook (Απρίλιος 2014), η παγκόσμια

δραστηριότητα ενισχύθηκε κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2013 και αναμένεται να βελτιωθεί περαιτέρω το 2014 -15. Η ώθηση έχει προέλθει κυρίως από τις προηγμένες οικονομίες. Στις αναδυόμενες οικονομίες, η ανάπτυξη προβλέπεται να σημειώσει μικρή αύξηση, ενώ στις προηγμένες, ειδικότερα της ζώνης του ευρώ και της Ιαπωνίας, παρατηρούνται κίνδυνοι από το χαμηλό πληθωρισμό και την πιθανή παρατεταμένη χαμηλή ανάπτυξη. Στις χώρες της ζώνης του ευρώ, η ανάπτυξη αναμένεται να παραμείνει αδύναμη και εύθραυστη, καθώς το υψηλό χρέος συγκρατεί την εγχώρια ζήτηση. Σημαντική δύναμη, για την ώθηση της παγκόσμιας ανάπτυξης, αποτελεί η οικονομία των Η.Π.Α., η οποία αναπτύχθηκε με δείκτη 3,25% κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2013. Συνολικά, οι αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες αγορές συνεχίζουν να συνεισφέρουν περισσότερο από τα 2/3 στην παγκόσμια ανάπτυξη.



Πίνακας 8: Συνολικές Πωλήσεις κατά την περίοδο 2011 - 2014

Πηγή: OECD Stat, δημοσίευση Νοέμβριος 2014

(<http://stats.oecd.org/Index.aspx?querytype=view&queryname=90>)

Το λιανικό εμπόριο αποτελεί σημαντικό τμήμα παγκόσμιου εμπορίου. Οι τάσεις της λιανικής πώλησης, συχνά αντικατοπτρίζουν τις τάσεις της συνολικής οικονομίας του έθνους. Σύμφωνα με τη στατιστική υπηρεσία των Η.Π.Α., οι ετήσιες πωλήσεις, των αμερικανικών επιχειρήσεων κατά το 2012, ανέρχονταν στα 4,2 εκατομμύρια δολάρια. Από το 2007 έως το 2012 σημειώθηκε μείωση κατά 5,8% των επιχειρήσεων λιανεμπορίου αλλά ταυτόχρονη αύξηση 7,9% των πωλήσεων. Στις χώρες της Ευρωζώνης (EE28), το Σεπτέμβριο του 2014, οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 1,3%.

3.1.5 Τάσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου

Το "E-tailing" είναι η κυρίαρχη τάση της σύγχρονης εποχής. Την προηγούμενη δεκαετία, οι ειδικοί πίστευαν ότι η χρήση του διαδικτύου θα ακύρωνε τη χρήση του καταστήματος (φυσικού χώρου) για την πραγματοποίηση των αγορών. Τελικά, οι ανησυχίες δεν επαληθευτήκαν. Το διαδίκτυο είναι υπεύθυνο για το 5% των πωλήσεων και ταυτόχρονα έχει αλλάξει τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι λιανέμποροι ήταν παραδοσιακά σε πλεονεκτική θέση, σε σχέση με τους καταναλωτές, επειδή ρύθμιζαν τις τιμές των προϊόντων. Στη σύγχρονη εποχή του διαδικτύου, οι πληροφορίες διαδίδονται με μεγάλη ταχύτητα, με συνέπεια, οι καταναλωτές να είναι πιο ενημερωμένοι. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμής τους. Ο μέσος όρος των χρηστών του YouTube είναι 32 ετών, από αυτούς, το 40% συνηθίζουν να δημοσιεύουν στο διαδίκτυο συμβουλές, σχετικά με τα προϊόντα, ενώ το 29% των χρηστών, πραγματοποιούν αγορές εξ' αποστάσεως (μέσω internet) κατ' εξακολούθηση. Επιχειρήσεις όπως η Walmart, GAP Inc, Target Corp, Sars Holdings Corp, Amazon.com Inc αναπτύσσουν νέα προγράμματα που προσφέρουν στον καταναλωτή τη δυνατότητα πραγματοποίησης των αγορών τους, με τη χρήση των κινητών τηλεφώνων τους (smartphones).

Η τεχνολογική πρόοδος στις μεταφορές, αποστολές και επικοινωνίες διευκόλυναν τόσο τις εταιρείες να εμπορεύονται σε άλλες χώρες, όσο και τους καταναλωτές να αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες από εμπορικές επιχειρήσεις άλλων χωρών. Οι καταναλωτές, μέσω του διαδικτύου και των διαφημίσεων, λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις εναλλακτικές λύσεις, τις καλύτερες τιμές, την εξυπηρέτηση πελατών και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Η γνώση αυτή, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις τους, έχει σαν αποτέλεσμα την απομάκρυνσή τους, από τις τοπικές επιχειρήσεις, που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα.

Ολοένα και περισσότερο, οι πελάτες αναζητούν την καλύτερη ποιότητα, εξυπηρέτηση και προσαρμογή στις ανάγκες τους. Ταυτόχρονα διαθέτουν όλο και λιγότερο χρόνο και θέλουν όλο και μεγαλύτερες ευκολίες. Αντιλαμβάνονται λιγότερες διαφορές, μεταξύ των αγαθών και δείχνουν μικρότερη αφοσίωση στην επωνυμία των προϊόντων, ενώ γίνονται όλο και πιο ευαίσθητοι ως προς τις τιμές. Οι επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, είναι σε θέση να προσφέρουν εξατομικευμένα προϊόντα. Με την παρουσία τους στο διαδίκτυο, οι εταιρείες προσφέρουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές να σχεδιάζουν τα δικά τους αγαθά. Επίσης μπορούν να επικοινωνήσουν με κάθε πελάτη προσωπικά και να προσαρμόζουν τα μηνύματα, τις υπηρεσίες και τη σχέση τους.

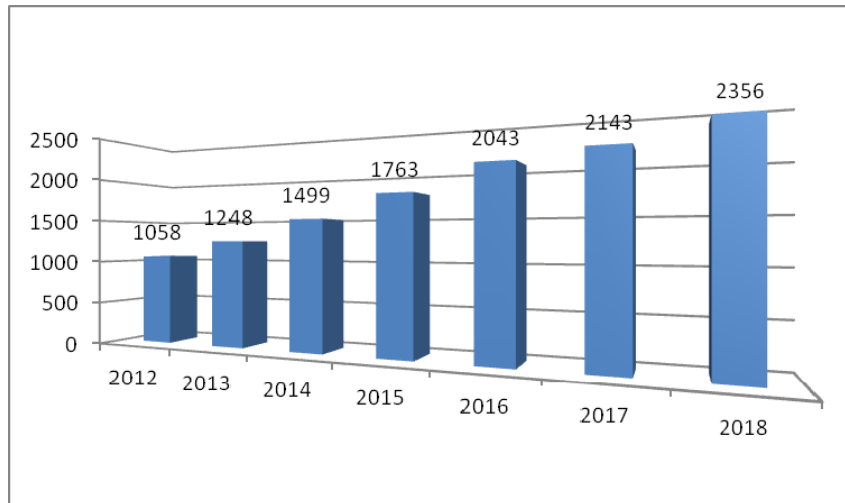
Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από άλλα προϊόντα του εσωτερικού και του εξωτερικού, ο οποίος έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των δαπανών προώθησης και τη συμπίεση των περιθωρίων κέρδους. Τα μικρά καταστήματα υποκύπτουν σταδιακά, στην αυξανόμενη δύναμη των μεγάλων λιανοπωλητών και αυτών που πουλάνε σε πολύ χαμηλές τιμές (category killers). Επιπροσθέτως, τα καταστήματα αντιμετωπίζουν όλο και μεγαλύτερο ανταγωνισμό, από επιχειρήσεις με καταλόγους και αποστολές μέσω διαδικτύου, από διαφημίσεις σε εφημερίδες, περιοδικά και στην τηλεόραση, από εκπομπές στην τηλεόραση για αγορές από το σπίτι και από το ηλεκτρονικό εμπόριο στο διαδίκτυο. Αντιδρώντας σε αυτή την κατάσταση, οι επαγγελματίες λιανοπωλητές προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες στο χώρο του καταστήματος.

Το λιανικό εμπόριο δεν αφορά πια μόνο το προϊόν, αλλά τη συνολική εμπειρία. Οι καταναλωτές επιθυμούν να βιώνουν, κατά τη διαδικασία των αγορών τους, εμπειρίες και συναισθήματα καθώς επίσης και να ψυχαγωγούνται. Οι επιχειρήσεις εφευρίσκουν καινοτόμες ιδέες για την ικανοποίηση αυτών των επιθυμιών, για παράδειγμα επιδείξεις μόδας, μουσικά δρώμενα, διαδραστικά μέσα παρουσίασης, δράσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.α. Όμως, η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση αποτελεί μία επιπρόσθετη απαίτηση. Οι επιχειρήσεις, για το λόγο αυτό, αποστέλλουν προσωπικά μηνύματα στους πελάτες τους και τροποποιούν την αλληλεπίδρασή τους, με τον κάθε ένα ξεχωριστά, ανάλογα με τις προσωπικές τους επιθυμίες και απαιτήσεις. Με τη χρήση της τεχνολογίας είναι, δυνατόν, οι πωλητές να γνωρίζουν χρήσιμα στοιχεία για τον πελάτη, από τη στιγμή που αυτός εισέρχεται στο κατάστημα.

Τα τελευταία χρόνια αναδύεται η τάση ενοικίασης αγαθών. Η ιδέα αυτή φυσικά δεν είναι καινούρια, τα τελευταία χρόνια όμως έχει εξαπλωθεί εκτός από τα μέσα μετακίνησης (αυτοκίνητα, μηχανές) και ψυχαγωγίας (βιντεοκασέτες, ψηφιακοί δίσκοι βίντεο DVD) και στα είδη ένδυσης και στα βιβλία.

Για πάνω από μία δεκαετία, η ταχύτητα αποτελεί μία σημαντική τάση για το λιανεμπόριο. Αυτή περιλαμβάνει: τη «γρήγορη μόδα» (να διατίθενται στα καταστήματα, τα είδη που παρουσιάζονται σε επιδείξεις μόδας, όσο το δυνατό γρηγορότερα), τα προϊόντα περιορισμένης χρονικής διαθεσιμότητας και γρήγορες πωλήσεις, για την ενθάρρυνση άμεσων αγορών, pop-up εγκαταστάσεις για τη γρήγορη παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά και την καλύτερη προβολή τους, και αυτοεξυπηρετούμενα ταμεία και περίπτερα για τον περιορισμό ή την εξάλειψη του χρόνου αναμονής. Το 2015 αναμένεται να αυξηθεί η ταχύτητα παράδοσης των

παραγγελιών, ανταποκρινόμενη στις επιθυμίες των καταναλωτών. Σε ορισμένες περιοχές, εταιρείες όπως η Amazon και Google προσφέρουν παράδοση την ίδια ημέρα.



Γράφημα 8: Η εξέλιξη του B2C από το 2012-2018

Πηγή: Statista 2014 και eMarketer.com

Στο μέλλον προβλέπεται αύξηση του αριθμού των αγορών, που λαμβάνουν χώρα εκτός των ορίων του καταστήματος. Παραδείγματα αποτελούν η άμεση πώληση, η πώληση μέσω καταλόγου και μέσω διαδικτύου. Η αύξηση αυτού του τρόπου πωλήσεων βασίζεται στην εξάπλωση των τεχνολογικών μέσων επικοινωνίας καθώς επίσης και στην αλλαγή του τρόπου ζωής των καταναλωτών. Ειδικότερα, για τις πωλήσεις μέσω διαδικτύου, (με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή smartphone) το 2014 δαπανήθηκαν 1,46 τρισεκατομμύρια δολάρια από 1,21 εκατομμύρια καταναλωτές παγκοσμίως. Αυτός ο τρόπος συναλλαγής (B2C) αναμένεται να ενδυναμωθεί μέχρι το 2018. Ως B2C θεωρείται η πώληση αγαθών από την εταιρεία στον τελικό καταναλωτή απευθείας. Το online κατάστημα χρησιμεύει για την προβολή και διάθεση των προϊόντων.

Το 2015 αναμένεται το 65% του παγκόσμιου πληθυσμού να κάνει χρήση συσκευών κινητής τηλεφωνίας, ενώ το 83% των χρηστών του διαδικτύου, να χρησιμοποιεί τα έξυπνα τηλέφωνα (smart phones) για την περιήγησή του σ' αυτό. Στα επόμενα τρία

χρόνια, το παγκόσμιο διαδικτυακό εμπόριο, που πραγματοποιείται μέσω των έξυπνων τηλεφώνων, αναμένεται να φτάσει τα 638 δισεκατομμύρια δολάρια. Προϊόντα όπως τα Google Glass και Apple Watch ανοίγουν νέες προοπτικές γι' αυτό τον κλάδο του εμπορίου. Οι επιχειρήσεις, για να ανταποκριθούν στη νέα τάση και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, οφείλουν να μεριμνήσουν ώστε οι ιστοσελίδες τους να είναι συμβατές με τα έξυπνα τηλέφωνα, καθώς επίσης και να προσφέρουν δωρεάν σύνδεση στο διαδίκτυο (WiFi) στους χώρους των καταστημάτων. Η νέα τεχνολογία 4G, καθώς και η επόμενη 5G, έχει καταστήσει τη σύνδεση στο διαδίκτυο άμεση και μάλιστα με πολύ μεγάλη ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων. Το απόρρητο και η ασφάλεια αποτελούν όλο και πιο σημαντικά θέματα, καθώς η διαφάνεια και η προστασία των πληροφοριών, των πελατών, θα είναι κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης τους.

Η αύξηση των δραστηριοτήτων, σε σημεία μετεπιβίβασης (σταθμούς τρένων, αεροδρόμια, λιμάνια κ.α.), αποτελεί ένα δυναμικά ανερχόμενο εμπορικό στόχο. Παρά τις παγκόσμιες γεωπολιτικές και οικονομικές δοκιμασίες, ο κλάδος του τουρισμού συνεχίζει να αυξάνεται περισσότερο από τις αρχικές προβλέψεις. Από το 2009 και έπειτα, οι πωλήσεις αυξάνονται με ρυθμό 12% ετησίως. Οι διευρυνόμενες μεσαίες τάξεις, των αναπτυσσόμενων οικονομιών, ταξιδεύουν σε διάφορες πρωτεύουσες, ενισχύοντας τις λιανικές πωλήσεις. Για παράδειγμα, πάνω από το μισό των €16 δισ. του κλάδου πολυτελείας στη Γαλλία, εξαρτάται από τους τουρίστες. Το 2015 αναμένεται οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου επενδύοντας στον τομέα αυτό, κυρίως στους ταξιδιώτες των αναδυόμενων χωρών, να επιτύχουν μεγαλύτερη ανάπτυξη των κερδών τους. Πάνω από ένα δισεκατομμύριο άτομα ταξιδεύουν κάθε χρόνο, δηλαδή περίπου το 15% του παγκόσμιου πληθυσμού. Ξοδεύουν περίπου ένα τρισεκατομμύριο δολάρια, κατά την παραμονή τους στους σταθμούς επιβίβασης, για παράδειγμα αεροδρόμια. Εταιρείες όπως η Pernod Ricard και L'Oréal θεωρούν το travail retail σαν την "έκτη ήπειρο" ενώ η Luxottica περιγράφει τις πωλήσεις, στους χώρους των αεροδρομίων σαν τη Formula 1, του λιανικού εμπορίου.

Το 2015 ο κλάδος του λιανικού εμπορίου θα συνεχίσει να εξελίσσεται με τη χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων ιδεών, που θα αυξάνουν τα επίπεδα ανταγωνισμού. Περισσότεροι λιανέμποροι είναι πιθανό να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές, να επωφεληθούν της τεχνολογίας και να την αξιοποιήσουν δημιουργικά.

3.2.1 Καινοτομία

Καινοτομία είναι η διαδικασία δημιουργίας αλλαγών, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα, με χαρακτήρα ρηξικέλευθο ή σταδιακό, οι οποίες αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες και

διεργασίες, που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα που προσθέτει αξία στην αντιλαμβανόμενη αντίληψη των καταναλωτών (O'Sullivan, 2009). Ο όρος καινοτομία, συχνά σχετίζεται με τα προϊόντα, παρόλα αυτά, μπορεί να υπάρξουν νέες ιδέες ή δράσεις, που αφορούν τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή τις υπηρεσίες που σχετίζονται με άυλα προϊόντα. Οι καινοτομίες στο λιανικό εμπόριο καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα νέων ιδεών, που κυμαίνονται από αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα και τους τύπους των καταστημάτων, μέχρι τη δημιουργία νέων στρατηγικών, που είναι προσαρμοσμένες στη νέα διεθνοποιημένη αγορά (Shankar et. al., 2011).

Η καινοτομία βοηθάει την ανάπτυξη-ανέλιξη των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη συνήθως ποσοτικοποιείται με τη χρήση μετρήσεων στον κύκλο εργασιών και στα κέρδη. Μπορεί όμως να αφορά μη άμεσα μετρήσιμους παράγοντες όπως είναι η γνώση, η εμπειρία, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα. Καινοτομία μπορεί να είναι ρηξικέλευθη ή σταδιακή και να εφαρμοστεί σε προϊόντα, διεργασίες ή υπηρεσίες και σε κάθε επιχείρηση, οργανισμό. Είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης από την ομάδα διαχείρισης έως το κάθε άτομο ξεχωριστά.

Η ρηξικέλευθη καινοτομία επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα, υπηρεσίες. Συνήθως είναι αποτέλεσμα σημαντικών τεχνολογικών εξελίξεων (για παράδειγμα κινητή τηλεφωνία, διαδίκτυο κ.α.), ενώ απαιτείται εκπαίδευση, για την απόκτηση της νέας τεχνογνωσίας, με σκοπό την αξιοποίησή της. Τα καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες λαμβάνουν τη θέση των παλαιότερων, τα οποία δεν είναι πια ανταγωνιστικά. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τις συνέπειες των συνεχόμενων αλλαγών στο τομέα της τεχνολογίας και επικοινωνίας (Shankar et. al., 2011).

Η σταδιακή καινοτομία αφορά τη συντριπτική πλειοψηφία των νέων επιτευγμάτων. Στην περίπτωση αυτή σημειώνεται μια σταδιακή, εξελικτική πορεία σε ένα υπάρχον προϊόν, διαδικασία ή οργανωτική δομή.

Η καινοτομία προϊόντος, υπηρεσίας προσφέρει ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία το οποίο, συνήθως, επιφέρει αύξηση των κερδών. Η καινοτομία, στη διαδικασία παραγωγής, βελτιώνει ή τροποποιεί τις διαδικασίες μιας επιχείρησης. Συνήθως επιφέρει τη μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση της ποιότητας. Παραδείγματα αποτελούν η απόκτηση νέου εξοπλισμού ή πληροφοριακών συστημάτων. Η οργανωτική καινοτομία αφορά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέου τύπου οργάνωσης μέσα στις επιχειρήσεις. Αυτός ο τύπος μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν, τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, στην

καινοτομία. Σχετικά με τους εσωτερικούς παράγοντες, μία πιθανή συνιστώσα, της καινοτομίας στο επιχειρηματικό μοντέλο, είναι ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός. Αλλαγές στην αντιλαμβανόμενη αξία (McGrath 2010) και τεχνολογικές εξελίξεις (Sood et. al., 2010) αποτελούν μέρος των εξωτερικών παραγόντων.

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, που δραστηριοποιούνται στο "παγκόσμιο χωριό", αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις, εξ' αιτίας της παρατεταμένης παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Η καινοτομία, συνεπώς, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την μετατροπή των προκλήσεων αυτών σε ευκαιρίες και εν τέλη σε πετυχημένη πορεία (Reinartz et. al., 2008). Επίσης η αύξηση του ανταγωνισμού απαιτεί, από τις επιχειρήσεις, να επικεντρωθούν στην εμπειρία που βιώνουν οι καταναλωτές στο κατάστημα (Renko et. al., 2014). Η συμμετοχή τους μπορεί να βελτιώσει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την ανάπτυξη διαδραστικότητας σε διάφορους βασικούς τομείς, όπως είναι ο σχεδιασμός (Chen & Tsou, 2012). Οι καινοτομίες, στο κλάδο του λιανικού εμπορίου, αφορούν τις αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα, τους τύπους των καταστημάτων και την τεχνολογική πρόοδο. Φυσικά αυτό που θεωρείται καινοτομία σε μία περιοχή μπορεί σε κάποια άλλη να είναι κοινή πρακτική.

Η κατανόηση των τάσεων, στον τομέα του λιανικού εμπορίου, είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια, οι παραδοσιακές πρακτικές λιανικής πώλησης έχουν εξελιχθεί με τη βοήθεια καινοτόμων ιδεών. Πολλά καταστήματα έχουν εισάγει τεχνολογικά συστήματα, για την αυτοεξυπηρέτηση των καταναλωτών, όπως είναι τα αυτόματα σημεία πληρωμής, πληροφόρηση σε οθόνες με σύστημα αφής, διαδραστικές οθόνες, ψηφιακή σήμανση και εφαρμογές για έξυπνα τηλέφωνα.

Η τεχνολογική πρόοδος, στον τομέα της πληροφόρησης, θεωρείται καταλυτικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ανταποκριθούν στην απαίτηση των καταναλωτών για καινοτομίες και ποιοτικά προϊόντα (Chen & Tsou, 2012; Pantano & Viassone, 2014). Επίσης υποστηρίζει τις προσπάθειές τους στην προσέλκυση νέων πελατών και την διατήρηση των υπαρχόντων (Pantano, 2014). Οι καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις έχουν τη δυνατότητα να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών και να τους ενθαρρύνουν στην ολοκλήρωση των αγορών, χωρίς την αρωγή των υπαλλήλων του καταστήματος (Renko et. al., 2014). Με τη βοήθεια της εικονικής πραγματικότητας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της εξελιγμένης τεχνολογίας των έξυπνων

τηλεφώνων, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και να επηρεάσουν την απόφαση αγοράς (Dennis et al., 2010; Fiorito et al., 2010; Kim, 2012; Kohler et al., 2011; Kourouthanassis et al., 2007; Shim & Lee, 2011). Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να μεταβάλουν τις εμπορικές δραστηριότητες, όσον αφορά την πρόσβαση των καταναλωτών στο προϊόν-υπηρεσία και την κατανάλωσή του (Pantano et. al., 2014).

Όσον αφορά το οργανωτικό επίπεδο, οι νέες τεχνολογίες απαιτούν, από την πλευρά των επιχειρήσεων, τη μελέτη, εντοπισμό και επιλογή των κατάλληλων μέσων για την ενίσχυση της διαδραστικότητας και αλληλεπίδρασης. Ο απώτερος σκοπός είναι η ενδυνάμωση της σχέσης πελάτη - επιχείρησης. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, για να προσφέρουν στους πελάτες τους, σε μικρό χρονικό διάστημα, εξατομικευμένα προϊόντα που οι ίδιοι σχεδιάζουν ("made to order"). Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτόμες λύσεις, που βασίζονται στην τεχνολογική πρόοδο, για να βελτιώσουν την εφοδιαστική τους αλυσίδα και να ανταποκριθούν άμεσα στην εποχιακή μόδα (Sorescu et. al., 2011). Σε άλλες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει νέες αγορές, για παράδειγμα η Apple με το iTunes, ενώ άλλες έχουν κατορθώσει να αλλάξουν τις υπάρχουσες αγορές, όπως η eBay.com. Η νέα γενιά χρησιμοποιεί, σε μεγάλο βαθμό, τα νέα μέσα εξελιγμένης τεχνολογίας για τη σύγκριση, αναζήτηση εναλλακτικών, δοκιμή προϊόντων και μείωση του χρόνου παραμονής στο κατάστημα (Pantano & Viassone, 2014).

Στις ώριμες αγορές, όπως είναι της Βόρειας Αμερικής, η καινοτομία αφορά την αντικατάσταση των υπάρχοντων προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών στο κατάστημα με νέες, αποσκοπώντας στην ανάπτυξη (Reinartz et. al., 2008). Πολλές ανατρεπτικές, καινοτόμες ενέργειες στον τομέα του λιανικού εμπορίου έχουν ξεκινήσει από τις Η.Π.Α. Για παράδειγμα η εταιρεία www.shapeways.com έχει χρησιμοποιήσει την νέα τεχνολογία εκτύπωσης τριών διαστάσεων (3D printing) για εμπορικούς σκοπούς. Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να σχεδιάσουν το προϊόν μόνοι τους και έπειτα η εταιρεία το εκτυπώνει σε τρεις διαστάσεις. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διαδραστικότητα και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Επίσης, η εταιρεία Nike έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα με την ονομασία NIKEiD. Ο πελάτης, στην περίπτωση αυτή, μπορεί να επιλέξει το χρώμα, το υλικό και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά των αθλητικών παπουτσιών. Στη συνέχεια η εταιρεία τα κατασκευάζει και τα αποστέλλει στον πελάτη-δημιουργό τους.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει καταρτιστεί το πρόγραμμα "Ορίζοντας 2020" που καλύπτει το χρηματοδοτικό πλαίσιο για την έρευνα και καινοτομία κατά την περίοδο 2014-2020 (Horizon 2020, 2014). Έχει ως στόχο να ενισχύσει την ηγετική θέση της Ευρώπης, στο πεδίο αυτό, αναπτύσσοντας καινοτόμες τεχνολογίες. Ο προϋπολογισμός του προγράμματος είναι 80 δισεκατομμύρια ευρώ. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε ως στόχο, για το 2020, την επένδυση του 3 % του ΑΕΠ της, στην έρευνα και καινοτομία, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Προσδοκείται ότι η κίνηση αυτή θα δημιουργήσει 3,7 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας και θα αυξήσει το ΑΕΠ κατά περίπου 800 δισεκατομμύρια ευρώ έως το 2025.

Στις λιγότερο ανεπτυγμένες αγορές, οι καινοτομίες προσαρμόζονται στις τοπικές συνθήκες (Minten, 2008). Για παράδειγμα οι πολίτες στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες τις Αφρικής δεν έχουν τραπεζικούς λογαριασμούς όμως διαθέτουν συσκευές κινητής τηλεφωνίας. Το γεγονός αυτό ήταν το έναυσμα για την ανάπτυξη μίας καινοτομίας, στη χρήση των τηλεφωνικών συσκευών, με σκοπό τη διευκόλυνση των συναλλαγών. Δημιουργήθηκε η υπηρεσία M-Pesa (M από τη λέξη mobile και pesa που στη γλώσσα των Σουαχίλι σημαίνει χρήματα). Η υπηρεσία αυτή επιτρέπει την πραγματοποίηση πληρωμών μέσω των συσκευών κινητής τηλεφωνίας.

3.3.1 Αφοσίωση πελάτη στην επωνυμία

Η προσωπική εμπειρία έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στον καταναλωτή (Burnkrant et al., 1995). Οι λιανοπωλητές χρησιμοποιούν το στοιχείο αυτό ως μέσο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές, ενδυνάμωσης της εικόνας του καταστήματος και δημιουργίας αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος (Pine et al., 1998). Ένα κεντρικό κατάστημα (flagship store) είναι σχεδιασμένο με σκοπό, να παρέχει έντονη εμπειρία στον καταναλωτή (Borghini et al., 2009). Όσο πιο έντονη είναι η εμπειρία τόσο περισσότερες σκέψεις και συναισθήματα προκαλούνται και τόσο πιο θετική είναι η άποψη που δημιουργείται για το κατάστημα (Brakus et al., 2009). Οι καταναλωτές θεωρούν ότι τα ευχάριστα συναισθήματα είναι πιο έντονα όταν οι προσδοκίες τους για το κατάστημα και η εμπειρία που βιώνουν σ' αυτό βρίσκονται σε αντιστοιχία. (Massara et al., 2010).

Η συνολική εμπειρία που βιώνει ο καταναλωτής στο κατάστημα επιδρά στην αφοσίωσή του σ' αυτό, στην αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα (Dolbec et al., 2013). Αλλά και αντιστρόφως, η ταυτότητα της επωνυμίας

επιδρά στον καταναλωτή δια μέσου της αντιλαμβανόμενης αξίας, της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης του προς αυτή (He et al., 2012) επηρεάζοντας την επιλογή των προϊόντων και της αγοραστικής του συμπεριφοράς (Ahearne et al., 2005; Buil, et al., 2013).

Η αφοσίωση των πελατών είναι θέμα ζωτικής σημασίας για την εταιρεία, αφού αφορά την αποκλειστική επιλογή της επωνυμίας, καταστήματος, κατασκευαστή, παρόχου υπηρεσίας ή άλλων φορέων. Η επιλογή αυτή βασίζεται στη θετική άποψη του πελάτη και στις επαναλαμβανόμενες αγορές (Zakaria et al., 2014). Η εγκαθίδρυση και διατήρηση εμπιστοσύνης, προς την επωνυμία, επιτυγχάνεται σε βάθος χρόνου, κατά τον οποίο ο καταναλωτής δεν πρέπει να αισθανθεί απογοήτευση, αλλά να ικανοποιούνται οι ανάγκες του και να πραγματοποιούνται οι προσδοκίες του (Chaudhuri et al., 2001). Οι αφοσιωμένοι πελάτες επηρεάζονται λιγότερο από τις τιμές των προϊόντων, τη μείωση των ενεργειών προώθησης και τις προσφορές των ανταγωνιστών, ενώ η αφοσίωσή τους διαρκεί περισσότερο χρονικό διάστημα σε σχέση με τους μη ικανοποιημένους πελάτες (Dimitriades, 2006; Rowley, 2005). Επίσης αποτελούν ισχυρό μέσο, για τη διάδοση των μηνυμάτων της εταιρείας και την παρότρυνση νέων πελατών. Τέλος, το κόστος εξυπηρέτησης είναι μικρότερο επειδή γνωρίζουν ήδη το προϊόν, συνεπώς η πληροφόρηση, που απαιτείται, είναι λιγότερη (Bowen et al., 2001).

Όταν ο πελάτης είναι αφοσιωμένος, στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες μίας επιχείρησης, τότε πραγματοποιεί τακτικά τις αγορές του, από αυτή που γνωρίζει και εμπιστεύεται. Αυτό επιτρέπει, στον αφοσιωμένο καταναλωτή, να ελαττώσει το χρόνο που διαθέτει, για την λήψη αποφάσεων σχετικά με το προϊόν ή το κατάστημα. Οι αφοσιωμένοι πελάτες τείνουν να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον παράγοντα "χρόνος". Για παράδειγμα, πραγματοποιούν τις αγορές τους σε καταστήματα που βρίσκονται κοντά στο σημείο διαμονής τους και καταναλώνουν μεγαλύτερο ποσό σε κάθε έξοδό τους για αγορές. Συνεπώς, γι' αυτή την κατηγορία πελατών η μείωση της τιμής του προϊόντος δεν έχει τόσο μεγάλο αντίκτυπο. Η έντονη ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή των προϊόντων και στις προωθητικές ενέργειες, έχει αρνητική επιρροή στην ανάπτυξη αφοσίωσης με το κατάστημα (Mägi, 2003; Martos et al., 2013). Για το λόγο αυτό, ο λιανέμπορος θα πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, για να ελαχιστοποιήσει το ποσοστό απώλειας καταναλωτών που ανήκουν στην ομάδα αυτή (Maruyama et al., 2014).

Οι καταναλωτές έχουν την τάση να δέχονται τις υπηρεσίες και να προτείνουν μία επωνυμία όχι μόνο για τα φυσικά χαρακτηριστικά της αλλά και για τη συμβολική της αξία. Μέσω της επωνυμίας των προϊόντων, που χρησιμοποιούν, προβάλλουν ορισμένα στοιχεία του χαρακτήρα τους (Charlin et al., 2005), αναδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό, την εικόνα που επιθυμούν να προβάλλουν (Bagozzi et al., 2006; Carlson et al., 2008). Οι καταναλωτές, που θεωρούν την επωνυμία ως μέσο προσδιορισμού της ιδεολογίας τους και του χαρακτήρα τους, έχουν την τάση να προτείνουν τα προϊόντα σε άλλους καταναλωτές με μεγαλύτερη συχνότητα, κάνοντας ταυτόχρονα θετικά σχόλια. Επίσης αναπτύσσουν αφοσίωση στην επωνυμία, η οποία ταιριάζει με τον τρόπο ζωής τους, την κοινωνική τους τάξη και τις προσωπικές τους αξίες (Nam, et al., 2011) με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η αγοραστική τους συμπεριφορά (Tuškej et al., 2013).

Η επιτυχημένη πορεία του καταστήματος λιανικής πώλησης και η ύπαρξη αφοσιωμένων πελατών εξαρτάται άμεσα από την εξυπηρέτηση. Υψηλή ποιότητα επιτυγχάνεται όταν ικανοποιούνται ή υπερβαίνονται οι προσδοκίες του καταναλωτή. Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελείται από τις ενέργειες που αφορούν:

- την ευκολία αγοράς και την ενημέρωση για τις τρέχουσες προσφορές στο κατάστημα
- την ευκολία ολοκλήρωσης της συναλλαγής
- την ικανοποίηση του πελάτη μετά την αγορά του προϊόντος

Οι αφοσιωμένοι πελάτες αποτελούν τον στυλοβάτη της επιχείρησης. Για την ανάλυση της σχέσης, που αναπτύσσει η επιχείρησης με τους πελάτες, υπάρχουν τέσσερις μεταβλητές:

Βάση πελατών.

Θα πρέπει να αναλύεται ο πληθυσμός και ο τρόπος ζωής των καταναλωτών, οι απόψεις και λόγοι πραγματοποίησης αγορών, το επίπεδο αφοσίωσής τους και το ποσοστό των νέων σε σχέση με τους μόνιμους πελάτες.

Ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση των πελατών επιτυγχάνεται όταν η αξία του προϊόντος και η εξυπηρέτηση συναντούν τις προσδοκίες τους. Μόνο ο πολύ ικανοποιημένος πελάτης θα παραμείνει αφοσιωμένος στο κατάστημα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Πρόγραμμα επιβράβευσης.

Τα προγράμματα αυτά επιβραβεύουν τους τακτικούς πελάτες, με σκοπό να διατηρηθεί η μακροχρόνια σχέση. Ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης των καταναλωτών και διατήρησης της αφοσίωσής τους είναι η προσφορά εξατομικευμένης επιβράβευσης, ανάλογα με τις αξίες του καθενός από αυτούς (Berman, 2009, σελ. 207).

Εξυπηρέτηση πελατών.

Αποτελείται από δύο στάδια την βασική και την επαυξημένη. Βασική είναι η εξυπηρέτηση που οι καταναλωτές επιθυμούν να λάβουν, σε κάθε κατάσταση λιανικής πώλησης, για παράδειγμα η ευγένεια των υπαλλήλων. Επαυξημένη συναντάται όταν η βασική εμπλουτίζεται με δραστηριότητες που διαφοροποιούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

3.3.2 Εξυπηρέτηση πελατών

Μία εταιρεία είναι φρόνιμο να αναλύει συστηματικά την ικανοποίηση των πελατών της, επειδή ένας παράγοντας διατήρησης της σχέσης μαζί τους είναι ο βαθμός ικανοποίησής τους. Η επιχείρηση που έχει αναπτύξει αρεστό, για τους πελάτες, χαρακτήρα παρουσιάζει αύξηση στο ποσοστό των θετικών εντυπώσεων, στην πρόθεση πραγματοποίησης αγορών (Freling et al., 2010) και στη αφοσίωση των πελατών της (Brakus et al., 2009). Ένας πολύ ικανοποιημένος πελάτης παραμένει, κατά κανόνα, πιστός για περισσότερο χρόνο και κάνει περισσότερες αγορές, όταν η εταιρεία εισάγει καινούρια προϊόντα ή αναβαθμίζει τα υπάρχοντα. Τέλος, η εξυπηρέτησή του κοστίζει λιγότερο από ότι κοστίζει για τους νέους πελάτες διότι οι συναλλαγές του αποτελούν ρουτίνα. Η ευχαρίστηση είναι σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση του πελάτη (Leischnig et al., 2011), την αφοσίωσή του στο κατάστημα και την αγοραστική του συμπεριφορά (Hart et al., 2007, Lee and Murphy, 2008)

Οι ατομικές απόψεις, για την ποιότητα των προϊόντων και την εξυπηρέτηση καθώς επίσης και για τις τιμές, επηρεάζουν την ικανοποίηση (ή μη) των καταναλωτών και την άποψή τους για το κατάστημα (Alford et al., 2002; Varki et al., 2001). Το μείγμα εξυπηρέτησης των πελατών αποτελείται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τον βαθμό εξυπηρέτησης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τον τύπο των προϊόντων

που διαθέτει, την εικόνα του καταστήματος, την οικονομική κατάσταση των καταναλωτών που αποτελούν την αγορά στόχο και το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών.



Γράφημα 9: Μείγμα εξυπηρέτησης πελατών

Πηγή: Συγγραφέας

Χαρακτηριστικά επιχείρησης.

Στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνονται η τοποθεσία, το μέγεθός και ο τύπος του καταστήματος. Είναι σημαντική, η εξέταση των τριών αυτών χαρακτηριστικών, πριν την προσθήκη νέων υπηρεσιών εξυπηρέτησης.

Ανταγωνισμός.

Η εξυπηρέτηση που προσφέρεται από τους ανταγωνιστές επηρεάζει το επίπεδο και την ποικιλία των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Είδος προσφερόμενων προϊόντων.

Τα προϊόντα, που διαθέτει το κατάστημα, ορίζουν τον τρόπο εξυπηρέτησης που προσφέρεται, ειδικά στην περίπτωση της προσωπικής πώλησης.

Εικόνα καταστήματος εξαρτώμενη από την τιμή του προϊόντος.

Οι καταναλωτές αναμένουν καλύτερη εξυπηρέτηση σε καταστήματα με υψηλές τιμές σε σχέση με εκπαιδευτικά καταστήματα. Οι υψηλές τιμές προϊόντων πρέπει να υποστηρίζονται από την αίσθηση πολυτέλειας.

Εισόδημα καταναλωτών αγοράς στόχου.

Όσο υψηλότερο είναι το εισόδημα των καταναλωτών τόσο μεγαλύτερη είναι η τιμή των προϊόντων που επιλέγουν. Κατ' επέκταση όσο υψηλότερη είναι η τιμή, που οι πελάτες διατίθενται να πληρώσουν, τόσο υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης πρέπει να προσφέρεται.

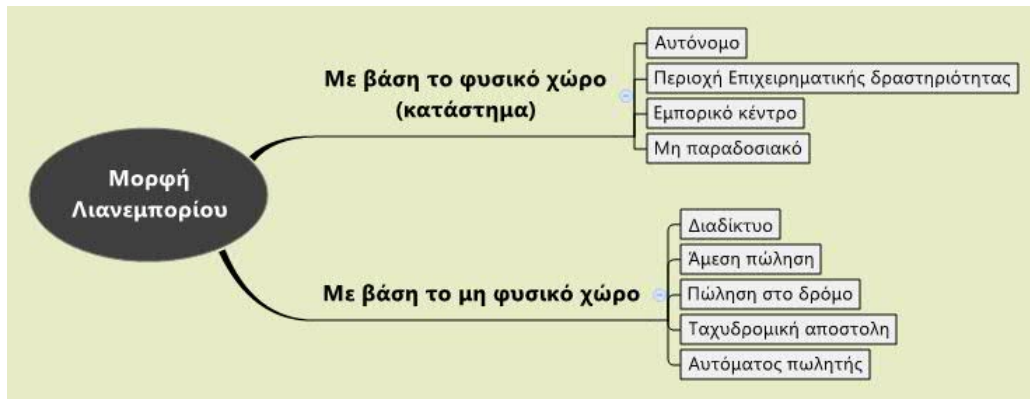
Κόστος υπηρεσιών

Το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών πρέπει να είναι γνωστό εκ των προτέρων. Σκοπός αυτού, είναι ο υπολογισμός του ποσοστού των επιπρόσθετων πωλήσεων, που πρέπει να επιτευχθεί, για την κάλυψη των εξόδων.

3.4.1 Κατηγοριοποίηση αγοράς

Καθώς είναι αδύνατον ένα κατάστημα να εξυπηρετεί όλες τις ανάγκες όλων των καταναλωτών, ο λιανέμπορος οφείλει να κατηγοριοποιήσει την αγορά και να επιλέξει ένα τμήμα της. Η προσέγγιση της αγοράς στόχου μπορεί να επιτευχθεί στο κατάστημα, όπου οι πελάτες επισκέπτονται το φυσικό χώρο πώλησης ή με την ανάπτυξη εναλλακτικών μέσων.

Για την κατηγοριοποίηση των καταναλωτών και την επιλογή της ομάδας στόχου, που η επιχείρηση θα επικεντρωθεί, χρησιμοποιούνται γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά χαρακτηριστικά αλλά και στοιχεία που αφορούν τη σχέση του προϊόντος με τον καταναλωτή.



Γράφημα 10: Τρόποι προσέγγισης αγοράς στόχου

Πηγή: Συγγραφέας

Γεωγραφικά χαρακτηριστικά.

Η συλλογή των δεδομένων αυτών είναι σχετικά εύκολη και επιτρέπουν την άμεση τμηματοποίηση της αγοράς, δεν παρέχουν όμως αρκετά στοιχεία για τους καταναλωτές. Η πληθυσμιακή πυκνότητα είναι σημαντικός παράγοντας τόσο για την εγχώρια αγορά όσο και για τη διεθνή. Σε αναπτυγμένες περιοχές-χώρες συναντάται αρμονική σχέση ανάμεσα στην πυκνότητα του πληθυσμού και τις υποδομές. Σύμφωνα με τον κ. Θανόπουλο "μία επιχείρηση έχει καλύτερες πιθανότητες διείσδυσης σε μία χώρα όπου μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού της είναι σε πόλεις, παρά σε μία χώρα που είναι κατ' εξοχή αγροτική" (Θανόπουλος, 2010, σελ. 48). Σε παγκόσμιο επίπεδο σημειώνεται τάση αστικοποίησης και γενικά μετακίνησης των πληθυσμών. Οι οικονομικές συνθήκες, τα συστήματα υγείας και εκπαίδευσης και η ποιότητα ζωής είναι λόγοι που εξηγούν τα φαινόμενα αυτά.

Δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικές καταναλωτικές συνήθειες. Οι γυναίκες, για παράδειγμα, ασχολούνται περισσότερο με τις αγορές σε σχέση με τους άνδρες. Επίσης κινούνται πιο αργά στους χώρους του καταστήματος, εξετάζουν πιο προσεχτικά τα προϊόντα και το κόστος τους. Συγκρίνουν τις τιμές των προϊόντων συζητούν με το προσωπικό και τους άλλους καταναλωτές, δοκιμάζουν τα αγαθά και στο τέλος προχωρούν στην αγορά τους (Das, 2014).

Επίσης, η επιθυμία για ατομική αυτοπραγμάτωση και η τάση όλο και περισσότεροι καταναλωτές να εκτελούν δεύτερη εργασία, με σκοπό να αυξήσουν το εισόδημά τους, έχει ως αποτέλεσμα να αισθάνονται πίεση στον ελεύθερο χρόνο που διαθέτουν. Τα καταστήματα λιανικού εμπορίου οφείλουν να ανταποκριθούν στον προβληματισμό αυτό, αυξάνοντας το ωράριο καταστήματος, τον αριθμό των καταστημάτων και των υπαλλήλων, μειώνοντας το χρόνο στο ταμείο και εισάγοντας δυνατότητα πραγματοποίησης αγορών εξ' αποστάσεως (ταχυδρομείο, διαδίκτυο, τηλεφωνικές παραγγελίες κ.α.).

Ψυχογραφικά χαρακτηριστικά.

Τα χαρακτηριστικά αυτά μελετούν τον τρόπο που ο καταναλωτής συμπεριφέρεται και περιλαμβάνουν στοιχεία για την προσωπικότητα και τον τρόπο ζωής του.

Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το προϊόν.

Στην κατηγορία αυτή συναντώνται παράγοντες όπως είναι η χρήση, η τιμή και η επωνυμία του προϊόντος. Ανάλογα με το τμήμα της αγοράς, που ανήκει ένας καταναλωτής, έχει διαφορετικές προσδοκίες από το προϊόν και έχει επίγνωση διαφορετικών προϊόντων και επωνυμιών. Ο τόπος προέλευσης των προϊόντων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των καταναλωτών. Αυτοί που έχουν κάποια σχέση με τη χώρα προέλευσης, αξιολογούν το προϊόν έχοντας ήδη αναπτυγμένα θετικά συναισθήματα γι' αυτό. Η μουσική, ο φωτισμός, οι οσμές, το προσωπικό και η διάταξη είναι λιγότερο σημαντικά από την τιμή, την προώθηση και την ποικιλία των προϊόντων (Kumar et al.,2014; Prasad et al., 2011; Shukla et al., 2013). Συνεπώς ο λιανέμπορος θα πρέπει να εστιάσει στην αύξηση του πλάτους και βάθους της γραμμής προϊόντων ενώ ταυτόχρονα να συνεχίσει την προσπάθεια ανέλιξης των υπόλοιπων στοιχείων της ατμόσφαιρας (π.χ. μουσική και φωτισμός) (Mohan et al.,2012).

3.5.1 Η ατμόσφαιρα του καταστήματος

Ο όρος ατμόσφαιρα καταστήματος επινοήθηκε από τον Kotler το 1973 και αφορούσε τον συνειδητό σχεδιασμό του χώρου με σκοπό την επιρροή των αντιλήψεων των καταναλωτών και την ανάπτυξη της επιθυμητής συμπεριφοράς. (Kotler, 1973, Milliman et al., 1993).

Σύμφωνα με τον Kotler, οι καταναλωτές ανταποκρίνονται στο συνολικό προϊόν. Σημαντικό στοιχείο, του συνολικού προϊόντος, είναι ο χώρος που αυτό πωλείται ή καταναλώνεται (Kotler, 1973) συνεπώς το κατάστημα είναι το πιο άμεσο επικοινωνιακό μέσο που διαθέτει ο επιχειρηματίας. Όπως προαναφέρθηκε είναι το τελευταίο στάδιο του διαύλου διανομής και αποτελεί το σημείο όπου πραγματοποιούνται οι συναλλαγές-πωλήσεις. Οι βασικοί στόχοι του σχεδιασμού είναι η δημιουργία της κατάλληλης εικόνας του καταστήματος, η αύξηση της αποδοτικότητάς του καθώς επίσης και η επίτευξη των προαναφερθέντων, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Η ατμόσφαιρα του καταστήματος μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των καταναλωτών με συνειδητές και ασυνείδητες διεργασίες. Αποτελεί αρωγό στην προσπάθεια των λιανέμπορων να δημιουργήσουν πιο στενή σχέση με τους πελάτες τους. Η ατμόσφαιρα έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει τους καταναλωτές και να συμβάλει στην αύξηση των αγορών και στην αφοσίωση των πελατών (Sharma et al., 2000). Όπως τονίζεται, από τους Turley και Milliman (2000) αλλά και τους Eroglu και Machliet (2008), υπάρχουν αρκετές μελέτες που εστιάζουν περισσότερο στις μεταβλητές του εσωτερικού χώρου του καταστήματος, για παράδειγμα μουσική, άρωμα, διακόσμηση, διάταξη, σχεδιασμός και σήμανση, στοιχεία δηλαδή που επηρεάζουν τις πέντε αισθήσεις. Δεν ασχολούνται όμως με τις μεταβλητές του εξωτερικού χώρου που δημιουργούν, σε πιο σύντομο χρόνο, την αντίληψη του καταναλωτή για το κατάστημα. Η αισθητική της πρόσοψης, οι προθήκες και η συνολική όψη του κτηρίου επιτρέπουν στους καταναλωτές να σχηματίσουν μία γρήγορη εντύπωση για το κατάστημα και να αποφασίσουν αν θα εισέλθουν ή όχι. Αν τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν καταφέρουν να προσελκύσουν τους καταναλωτές, τότε αυτοί δεν θα εισέλθουν στο κατάστημα οπότε δεν θα πραγματοποιήσουν τις αγορές τους από αυτό. Μία μελέτη, για καταστήματα ένδυσης, αποδεικνύει ότι η απόφαση εισόδου στο κατάστημα σχετίζεται με τις πληροφορίες (π.χ. προώθηση, εικόνα καταστήματος) που λαμβάνονται από τις προθήκες (Sen et al., 2002).

Ο Baker (1986) όρισε τις τρεις διαστάσεις του χώρου των καταστημάτων: οι παράγοντες του περιβάλλοντος, τα στοιχεία του σχεδιασμού και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά. Με τις κατάλληλες ενέργειες στα πλαίσια των διαστάσεων αυτών οι λιανέμποροι έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να προσφέρουν στον καταναλωτή ξεχωριστές εμπειρίες (Turley et al., 2000). Η πρώτη διάσταση αφορά τα μη ορατά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (π.χ. θερμοκρασία, θόρυβος, οσμή, μουσική, φωτισμός) που επηρεάζουν το υποσυνείδητο του καταναλωτή (McGoldrick and Pieros, 1998). Η διάσταση του σχεδιασμού αποτελείται από τα λειτουργικά και

αισθητικά στοιχεία καθώς επίσης και από τη διάταξη, το σχεδιασμό και τη διακόσμηση του καταστήματος (Baker et al., 2002). Τέλος, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στους χρήστες του χώρου και στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις τους (Moye et al., 2002). Οι Sands et al. (2011) προτείνουν την προσθήκη της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται στο δίπολο πελάτης-μη πελάτης. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων, στον τομέα της κοινωνικής δικτύωσης, επιτρέπει στους πελάτες να ανταλλάσουν πληροφορίες με τους δυνητικούς πελάτες. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν πληροφορίες για το κατάστημα και τα προϊόντα που παρέχονται σ' αυτό από τις αναρτήσεις των πελατών, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Ο σχεδιασμός της κατάλληλης ατμόσφαιρας μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του καταστήματος λιανικής πώλησης (Muhammad et al., 2014). Δεν σχετίζεται μόνο με την εικόνα του καταστήματος, αλλά επηρεάζει και τα συναισθήματα του καταναλωτή που εισέρχεται στο χώρο και ως εκ τούτου τη συμπεριφορά τους (Babin et al., 1995; Mayer et al., 2003; Milliman et al., 1993; Foxall, 1997). Σκοπός του είναι η δημιουργία θετικής ανταπόκρισης από τους χρήστες, χρησιμοποιώντας μη λεκτική επικοινωνία και εμπλουτίζοντας την εμπειρία του καταναλωτή. Το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η επέκταση της παραμονής στο κατάστημα και η επιστροφή του για μελλοντικές αγορές. Είναι προφανές ότι ο καταναλωτής θα επιλέξει ένα περιβάλλον που του προκαλεί θετικά συναισθήματα, συνεπώς αυξάνεται και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης (Babin et al., 2000). Αντιθέτως, τα αρνητικά συναισθήματα μπορούν να είναι επιβλαβή για την αντιλαμβανόμενη αξία του χώρου. Για παράδειγμα, η ύπαρξη τέτοιων συναισθημάτων, δημιουργεί στον καταναλωτή, μικρότερη ανοχή κατά την αναμονή του (Chebat et al., 1995; Baker et al., 1996).

Οι μελέτες που αφορούν την ψυχολογία του χώρου, επισημαίνουν ότι η ατμόσφαιρα δημιουργεί στον καταναλωτή συμπεριφορά προσέγγισης ή αποφυγής (Mehrabian and Russell, 1974). Το μοντέλο των Mehrabian - Russell (M-R model) "Ερέθισμα - Οργανισμός - Ανταπόκριση" (Stimulus - Organism - Response Paradigm, S-O-R) συνδέει τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος χώρου (Stimulus) με την ανταπόκριση των ατόμων σ' αυτά (Organism) και την ανάπτυξη συμπεριφοράς προσέγγισης ή αποφυγής (Response) (Spangenberg et al., 1996). Η συμπεριφορά προσέγγισης αποτελείται από τη θετική αντίδραση που οδηγεί τους καταναλωτές στο κατάστημα και τους προκαλεί την επιθυμία να παραμείνουν σ' αυτό και να το εξερευνήσουν (Bitner, 1992). Το αντίθετο συμβαίνει κατά την ύπαρξη συμπεριφοράς αποφυγής. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα των καταναλωτών, για το κατάστημα, δημιουργούνται

από τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και επηρεάζουν άμεσα τη συμπεριφορά αποφυγής ή προσέγγισης (Clark et al., 2009). Η προσφορά ξεχωριστής εμπειρίας στον καταναλωτή, με τη χρήση διαδραστικών μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μπορεί να αποτελέσει εργαλείο ενθάρρυνσης για την επιλογή του καταστήματος και την αύξηση την αντιλαμβανόμενης αξίας του χώρου. Η δυνατότητα χρήσης έξυπνων συσκευών κινητής τηλεφωνίας (smart phones) για τις αγορές συνδράμει στην ενίσχυση της συμπεριφοράς προσέγγισης (Sands et al., 2011).

Οι αρχές της Gestalt υποστηρίζουν ότι η οργάνωση των οπτικών στοιχείων/ερεθισμάτων δημιουργεί ευχαρίστηση. Οι αρχές της Gestalt (ισορροπία, συμμετρία, συνέχεια, ολοκλήρωση, ομοιότητα, απλότητα, αρμονία κ.α.) αποδεικνύουν ότι η οργάνωση συνδέεται με την κατανόηση οπότε προκαλεί ευχαρίστηση (Belvin, 1994; Chang et al., 2002; Hekkert and Leder, 2008). Γενικά οι μελέτες έχουν δείξει ότι τα οπτικά στοιχεία που διευκολύνουν την κατανόηση (αρχές Gestalt) δημιουργούν ανάγκη εξερεύνησης (σχολή Berlyne) και προκαλούν συμπεριφορές προσέγγισης. Η υποστήριξη των συμπεριφορών προσέγγισης έχει μελετηθεί από τη θεωρία της χωρικής προτίμησης (Kaplan and Kaplan, 1978). Οι Kaplan και Kaplan (1978) εξέτασαν το λόγο που οι άνθρωποι πλησιάζουν και αλληλεπιδρούν με ορισμένους χώρους (για παράδειγμα στην εξοχή, στα πάρκα και στα κτήρια) με την παραδοχή ότι οι άνθρωποι έχουν μία από τις δύο βασικές ανάγκες:

- ανάγκη κατανόησης του χώρου/περιβάλλοντος
- ανάγκη εξερεύνησης του χώρου/περιβάλλοντος

Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι χώροι, που χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συνοχή, διευκολύνουν στην κατανόησή τους, ενώ οι χώροι με μεγαλύτερη πολυπλοκότητα ενθαρρύνουν την εξερεύνηση. Συνεπώς, τα οπτικά χαρακτηριστικά, που βοηθούν τους χρήστες του χώρου να τον κατανοήσουν ή να τον εξερευνήσουν, σχετίζονται με τις συμπεριφορές προσέγγισης (Stamps III, 2004).

Τα κύρια κανάλια της ατμόσφαιρας, που επηρεάζουν τις αισθήσεις, σχετίζονται με την ακοή, αφή, όραση και όσφρηση. Το σώμα είναι μία σημαντική πηγή απόκτησης πληροφοριών, η οποία βοηθά των άνθρωπο να κατανοήσει και να χειριστεί τα υποσυνείδητα μηνύματα. Καθώς ο άνθρωπος αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, χρησιμοποιώντας τις αισθήσεις του (όραση, ακοή, αφή-κίνηση), οι πληροφορίες που συλλέγει γίνονται μέρος της αφηρημένης γνώσης που καταγράφεται στη μνήμη του (Barsalou 2008).

Ο Kusumowidagdo (2010) ισχυρίζεται ότι οι καταναλωτές πραγματοποιούν τις αγορές τους βασισμένοι σε προσωπικά και κοινωνικά κίνητρα. Ορισμένα προσωπικά κίνητρα είναι οι αγορές για προσωπικούς και οικογενειακούς λόγους, η αποφυγή των καθημερινών συνηθειών και η εκμάθηση νέων τάσεων. Τα κίνητρα αυτά οδηγούν τους λιανοπωλητές στην δημιουργία χώρων που προκαλούν οπτικά ερεθίσματα στους καταναλωτές προκαλώντας άμεση επιρροή στη συμπεριφορά τους (Kusumowidagdo et al.,2012). Οι Berman and Evans (1995) κατηγοριοποίησαν τα οπτικά ερεθίσματα της ατμόσφαιρας σε τέσσερις ομάδες: τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο συνολικός εσωτερικός χώρος, η τμηματοποίηση και ο σχεδιασμός και τέλος το σημείο πώλησης και η διακόσμηση. Σύμφωνα με τους Turley and Milliman (2000) θα πρέπει να προστεθεί μία ακόμα ομάδα, ο ανθρώπινος παράγοντας.

Σύμφωνα με τον Kotler (1973) η ατμόσφαιρα μπορεί να έχει επίδραση στη συμπεριφορά των καταναλωτών σε τουλάχιστον τρεις διαστάσεις:

- ✓ Πρώτον, μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσον προσέλκυσης της προσοχής. Με τον κατάλληλο συνδυασμό των χρωμάτων, ήχων και κινήσεων μέσα στο χώρο επιτυγχάνεται η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.
- ✓ Δεύτερον αποτελεί μέσον δημιουργίας των μηνυμάτων που ο λιανέμπορος επιθυμεί να προωθήσει στους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες.
- ✓ Τρίτον η ατμόσφαιρα χρησιμεύει ως μέσον επιρροής. Τα χρώματα, οι ήχοι και οι υφές επιδρούν στις αντιδράσεις των καταναλωτών και συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των αγορών.

3.5.2 Η εικόνα του καταστήματος

Η ατμόσφαιρα επηρεάζει την εικόνα, που δημιουργεί ο πελάτης για το κατάστημα και την άποψή του σχετικά με την ποιότητα. Η εικόνα του καταστήματος προσκαλεί τους καταναλωτές να εισέλθουν στο κατάστημα ενώ η παραγωγικότητα αφορά στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των αγορών τους. Η βάση της δημιουργίας θετικής εντύπωσης είναι τα προϊόντα που διαθέτει το κατάστημα. Δε πρέπει να παραβλεφθεί όμως η συμμετοχή των προωθητικών ενεργειών, της εξυπηρέτησης των πελατών και της καθαριότητα του χώρου. Η εικόνα του καταστήματος αναφέρεται στον τρόπο που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται το κατάστημα (Hartman and Spiro, 2005). Επειδή οι καταναλωτές την αντιλαμβάνονται σαν ένα δυναμικό στοιχείο, είναι δυνατόν να μεταβληθεί η εντύπωσή τους μετά από κάθε επίσκεψή τους (Oh et al.,2008). Οι

καταναλωτές ανταποκρίνονται πιο θετικά σε κοινότητες και οικεία γι' αυτούς αντικείμενα (Carpenter and Nakamoto,1989; Loken and Ward, 1990; Veryzer and Hutchinson,1998), ταυτόχρονα όμως, θυμούνται περισσότερο τα νέα, πρωτότυπα οπτικά ερεθίσματα (Woll and Graesser, 1982).

Οι καταναλωτές, για τους οποίους οι αγορές είναι ευχαρίστηση και όχι απλώς ανάγκη, αναζητούν στο κατάστημα ελκυστικά στοιχεία στη διακόσμηση καθώς επίσης και μοναδική εμπειρία κατά την παραμονή τους σε αυτό (Forythe et al., 1996). Η ύπαρξη ενός θέματος στο σχεδιασμό του καταστήματος αυξάνει την ευχάριστη διάθεση των καταναλωτών. Στο θεματικό κατάστημα, τα προϊόντα και τα επιμέρους στοιχεία της ατμόσφαιρας συνεργάζονται για να δημιουργήσουν το "θέμα", το αισθητικό δηλαδή αποτέλεσμα που βασίζεται σε μία συγκεκριμένη κεντρική ιδέα. Το περιβάλλον του καταστήματος, στην περίπτωση αυτή, ενθαρρύνει τη διαδραστική εμπειρία του καταναλωτή (Wikström et al., 2008) και την εδραίωση της σχέσης με τους πελάτες (Fournier et al., 1998; Palmer et al., 2009). Όταν χρησιμοποιείται η ιδέα της δημιουργίας θεματικού περιβάλλοντος αναμένονται αποτελέσματα όπως διαφοροποίηση, διαδραστικότητα, ευχάριστη αίσθηση, δημιουργία θετικής άποψης για την επωνυμία και αφοσίωση (Foster et al., 2015).



Γράφημα 11: Χαρακτηριστικά Εικόνας και Παραγωγικότητας

Πηγή: Συγγραφέας

Η εικόνα του καταστήματος προσελκύει τους δυνητικούς πελάτες, πρέπει όμως να πραγματοποιηθεί και το επόμενο βήμα, που είναι η αγορά των προϊόντων. Το ποσοστό των πωλήσεων σχετίζεται με την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Ο κατάλληλος σχεδιασμός ενθαρρύνει τον καταναλωτή να περιηγηθεί σε όλους τους

χώρους του καταστήματος και να περιεργαστεί μεγάλο ποσοστό των προβαλλόμενων προϊόντων.

3.5.3 Ο σχεδιασμός του καταστήματος

Η οργάνωση του καταστήματος αποτελείται από το σχέδιο διάρθρωσης του καταστήματος, όπου αποτυπώνονται οι θέσεις των επίπλων (σταθερών και κινητών) και οι ελεύθεροι χώροι (π.χ. διάδρομοι). Η ταξινόμηση των προϊόντων θα πρέπει να είναι δελεαστική για να προκαλεί και να αιχμαλωτίζει την προσοχή των καταναλωτών. Η δε διάρθρωση θα πρέπει να κατανοείται εύκολα και να ενθαρρύνει τους πελάτες να εξετάζουν τα προϊόντα και τέλος να προχωρούν στο στάδιο της αγοράς.

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του καταστήματος σχετίζεται πρωτίστως με την εξωτερική όψη, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ένα άνετο και ευχάριστο εξωτερικό περιβάλλον, που προσκαλεί τους καταναλωτές να εισέλθουν στο κατάστημα. Αφού εισέλθουν, τα στοιχεία που ενδυναμώνουν την εικόνα του καταστήματος είναι ο τρόπος προβολής και ο εσωτερικός φωτισμός. Τέλος τα οπτικά στοιχεία όπως φωτογραφίες, αφίσες, λογότυπα και σήμανση, αποτελούν σημαντικό δίαυλο οπτικής επικοινωνίας με τους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για την εταιρεία και τα προϊόντα της.

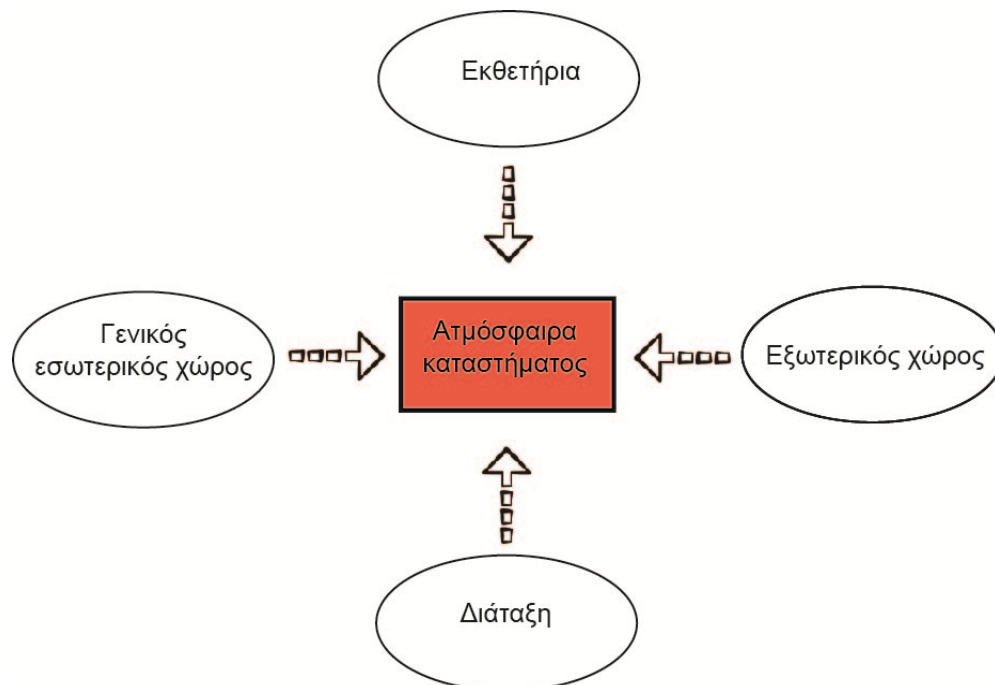
Ο σχεδιασμός του καταστήματος είναι ο στυλοβάτης της ανάδειξης του καταστήματος, μέσω της δημιουργίας ρηξικέλευθης εικόνας και αφορά τόσο τον εσωτερικό όσο και τον εξωτερικό χώρο. Ο εξωτερικός χώρος αποτελείται από την όψη του καταστήματος, την επιγραφή/σήμανση, την είσοδο και τις προθήκες (βιτρίνες). Όλα αυτά, μεμονωμένα αλλά και σε συνδυασμό είναι σημαντικά, για να προσκαλέσουν τους πελάτες και να τους οδηγήσουν στο εσωτερικό του καταστήματος. Ο σχεδιασμός του εσωτερικού χώρου αφορά τα αρχιτεκτονικά στοιχεία και τελειώματα των επιφανειών (επικαλύψεις τοίχων, δαπέδων, οροφών) καθώς επίσης και τα σταθερά και ελευθέρως έπιπλα.

Σχετικά με τη μορφή του καταστήματος, θα πρέπει να εξεταστούν διάφοροι παράγοντες για να διαπιστωθεί η επίδρασή της, θετική ή αρνητική, στην παραγωγικότητα. Για παράδειγμα η τοποθέτηση του καταστήματος σε εμπορικό κέντρο της πόλης ή σε περιοχή γενικής κατοικίας. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η χρήση προκατασκευασμένων υλικών κατά την κατασκευή, ο σχεδιασμός και διάταξη του καταστήματος.

Μία βασική απόφαση για τη μορφή του καταστήματος λιανικής πώλησης είναι αν θα χρησιμοποιηθεί ένας τύπος καταστήματος (πρότυπο κατάστημα), ο οποίος θα αναπαράγεται σε κάθε περίπτωση χρησιμοποιώντας τον ίδιο τρόπο κατασκευής, διάταξης και λειτουργίας. Η χρήση πρότυπου καταστήματος διευκολύνει τον έλεγχο από την κεντρική διοίκηση της επιχείρησης, μειώνει το κόστος κατασκευής, τυποποιεί τις λειτουργίες, επιτρέπει την αγορά επίπλων και άλλων κατασκευαστικών υλικών σε ποσότητες και βοηθάει στη δημιουργία ομοιογενούς εικόνας. Ωστόσο η αυστηρή αντιγραφή, του πρότυπου καταστήματος, μπορεί να οδηγήσει σε ακαμψία και αποτυχία προσαρμογής στις απαιτήσεις των κατά τόπους καταναλωτών, καθώς επίσης και σε έλλειψη δημιουργικότητας.

3.5.4 Βασικά στοιχεία της ατμόσφαιρας

Η ατμόσφαιρα του καταστήματος μπορεί να διαχωριστεί στα βασικά της στοιχεία - ερεθίσματα:



Γράφημα 12: Ατμόσφαιρα καταστήματος

Πηγή: Συγγραφέας

- εξωτερικός χώρος (external variables)
- γενικός εσωτερικός χώρος (general internal variables)
- διάταξη καταστήματος (layout and design)
- εκθετήρια (displays)

3.5.4.1 Εξωτερικός χώρος

Αποτελείται από το αρχιτεκτονικό στυλ καταστήματος, τη βιτρίνα, τις θέσεις στάθμευσης (διαθεσιμότητα), το μέγεθος του κτηρίου, την εξωτερική σήμανση και την είσοδο. Τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι τα πρώτα ερεθίσματα με τα οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης και είναι φυσικό να επηρεάζουν ποικιλοτρόπως την εικόνα που θα σχηματίσει για το κατάστημα και την απόφασή του να εισέλθει ή όχι.

Προθήκες όψης (window displays)

Ένα από τα πρώτα στοιχεία που αντικρίζει ο δυνητικός πελάτης είναι οι διαφημιστικές προβολές εκτός του καταστήματος. Διαφορετικά είδη προβολών μπορεί να επηρεάσουν με διαφορετικό τρόπο την εικόνα του καταστήματος και η καινοτομία είναι αυτή που καθορίζει τις αξιολογήσεις μίας εικόνας. Προθήκη (βιτρίνα) είναι το κύριο εργαλείο της επικοινωνιακής στρατηγικής του λιανέμπορου με τους καταναλωτές που διέρχονται από το χώρο του καταστήματος.

Οι προθήκες της πρόσοψης (βιτρίνες) ως αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής δεν εξυπηρετούν μόνο στην πληροφόρηση των καταναλωτών σχετικά με τον τύπο και την κατηγορία των προϊόντων. Χρησιμοποιούνται επίσης για να επηρεάσουν την άποψη των καταναλωτών σχετικά με την εικόνα της επωνυμίας (brand) και του καταστήματος καθώς επίσης και την απόφασή του για την είσοδο στο κατάστημα (Edward and Shackelely, 1992; Park et al., 1989; Sen et al., 2002). Οι Pan and Zinkhan (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συχνότητα επίσκεψης σε ένα κατάστημα εξαρτάται από την εικόνα και το χαρακτήρα του χώρου. Επιπροσθέτως, τις προηγούμενες δεκαετίες, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, ως προς τις τιμές προϊόντων, ανάγκασαν τα παραδοσιακά καταστήματα λιανικής πώλησης να αναζητήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης για το εσωτερικό και εξωτερικό χώρο του καταστήματος. Για τη δημιουργία της εικόνας του καταστήματος χρησιμοποιούνται διάφορα στοιχεία όπως

είναι το περιβάλλον, για παράδειγμα ο φωτισμός, ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός, και το προσωπικό της επιχείρησης (Baker et al., 1994; Mazursky and Jacoby, 1986; Zimmer and Golden, 1988). Οι πληροφορίες που σχετίζονται με το εμπόρευμα του καταστήματος είναι επίσης ένας βασικός πρωταγωνιστής της εικόνας του (Baker et al., 1994).

Οι προθήκες επιτρέπουν στους λιανοπωλητές να παρουσιάζουν μία συγκεκριμένη εικόνα στους δυνητικούς πελάτες τους, με την έκθεση στοιχείων που χαρακτηρίζουν την αισθητική τους άποψη και την προσωπικότητα της επωνυμίας. Επίσης συμβάλουν στη δημιουργία και συντήρηση της συνολικής εικόνας, για το κατάστημα, από την αγορά στόχο (Park et al., 1989) και στην προσέλκυση του ενδιαφέροντος του ευρύτερου συνόλου των καταναλωτών με σκοπό την αύξηση της προσέλευσης στο κατάστημα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού καλλιτέχνες, αλλά και ειδικοί στην έκθεση προϊόντων, δημιουργούν καινοτόμες προθήκες που διαφοροποιούνται από τις απλές βιτρίνες που εστιάζουν μόνο στα προϊόντα (Diamond and Diamond, 2007). Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι προθηκών, αυτές που εστιάζουν στα προϊόντα και οι καλλιτεχνικές. Στην πρώτη περίπτωση, τα προϊόντα χρησιμοποιούνται για την άμεση πώληση, με την απλή παρουσίαση των αγαθών που προσφέρει το κατάστημα, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν τη ροή στο κατάστημα. Αντιθέτως, οι καλλιτεχνικές προθήκες εστιάζουν στην διάδοση της εικόνας του καταστήματος και συνήθως χρησιμοποιούν υπαινικτικά μηνύματα, που οι καταναλωτές πρέπει να ερμηνεύσουν. Όσον αφορά την πιθανότητα εισόδου είναι η ίδια για τον κάθε τύπο (Oh et al., 2012).

Οι προθήκες, που εστιάζουν στα προϊόντα, έχουν την δυνατότητα να παρέχουν συγκεκριμένα μηνύματα οπότε διευκολύνουν την κατανόηση των εμπορευμάτων που παρέχονται και επηρεάζουν την απόφαση των καταναλωτών για είσοδο ή μη στο κατάστημα. Στον αντίποδα συναντώνται οι καλλιτεχνικές προθήκες οι οποίες μεταφέρουν ανεικονικά, αφηρημένα μηνύματα με σκοπό να προκαλέσουν την περιέργεια των καταναλωτών και να ενθαρρύνουν την εξερεύνηση στο εσωτερικό του καταστήματος. Οι καλλιτεχνικές προθήκες χρησιμοποιούνται για να παρουσιάσουν την εικόνα του καταστήματος και να κερδίσουν την προσοχή των καταναλωτών. Η οπτική επαφή του καταναλωτή με την προθήκη της πρόσοψης είναι πολύ σύντομη, οπότε δημιουργικοί τρόποι, όπως θεατρικότητα ή αφήγηση ιστοριών με εικόνες, χρησιμοποιούνται για την προβολή των προϊόντων. Οι επιτυχημένες εφαρμογές, αυτού του τύπου, έχουν την δυνατότητα να προσελκύσουν την προσοχή των καταναλωτών και να προκαλέσουν την περιέργειά και το ενδιαφέρον τους. Επίσης επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους δυνητικούς πελάτες και προβάλλουν την εικόνα της επωνυμίας

και του καταστήματος. Τέλος οδηγούν τους καταναλωτές στο κατάστημα για να πραγματοποιήσουν της αγορές τους. Οι καλλιτεχνικές προθήκες όμως, πολλές φορές, χρησιμοποιούνται εις βάρος της προβολής προϊόντων. Συνεπώς, συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες, που εστιάζουν στην προβολή των εμπορευμάτων, θεωρούνται πιο επικίνδυνες ως προς την αποτελεσματικότητά τους εξαιτίας της περιορισμένης χρήσης προϊόντων και την ασάφεια των μηνυμάτων τους.

Η οπτική αντίληψη της προθήκης επηρεάζει την απόφαση εισόδου στο κατάστημα, αλλά η επιρροή αυτή εξαρτάται από την αλληλεπίδρασή της με τον τύπο, τα κίνητρα (αγορά ή αναψυχή) και το γνωστικό επίπεδο του καταναλωτή. Οι καλλιτεχνικές προθήκες είναι κατάλληλες για τα καταστήματα λιανικής πώλησης όπου το κίνητρο των πελατών είναι η ψυχαγωγία ενώ δεν επηρεάζονται από το γνωστικό φορτίο, δηλαδή από το μέγεθος της πληροφόρησης που λαμβάνουν. Οι προθήκες που εστιάζουν στα προϊόντα ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στην απόφαση εισόδου ακόμα και σε περιπτώσεις υψηλού γνωστικού φορτίου (Oh et al., 2012).

Οι καταναλωτές αναζητούν και επεξεργάζονται πληροφορίες σαν αναπόσπαστο μέρος κατά τη λήψη αποφάσεων. Από αυτή την οπτική, οι προθήκες, ως μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος του καταστήματος, αποτελούν βασική πηγή πληροφόρησης. Οι καταναλωτές παρατηρούν τις προθήκες και συλλέγουν ποικίλες πληροφορίες σχετικά με το κατάστημα. Για παράδειγμα, στις προθήκες προβάλλεται ένα ευρύ φάσμα των εμπορευμάτων οπότε οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να μάθουν για την επωνυμία, τις τιμές, την ποιότητα των προϊόντων και άλλα. Επιπροσθέτως, οι ειδικές προσφορές ανακοινώνονται στις προθήκες. Οι καταναλωτές αναζητούν τέτοιες προσφορές στις προθήκες των καταστημάτων ειδικά από τη στιγμή που η εξοικονόμηση χρημάτων άρχισε να συνοδεύει τις προσφορές. Επειδή οι καταναλωτές επιθυμούν να μειώσουν το χρόνο για την αναζήτηση προσφορών (Payne, Bettman, and Johnson 1992) είναι ελκυστική η παροχή πληροφοριών, σχετικά με τα προϊόντα και τις προσφορές, χωρίς να είναι απαραίτητη η είσοδος στο κατάστημα.

Διάφορα οπτικά ερεθίσματα - στοιχεία συνθέτουν τις προθήκες της όψης. Ελκυστικές προθήκες μπορούν να επιτευχθούν με διάφορα σχεδιαστικά μέσα και αρχές, για παράδειγμα η χρήση του κατάλληλου φωτισμού, η παρουσίαση των ξεχωριστών ιδιοτήτων των προϊόντων και η επικέντρωση του σχεδιασμού στα προϊόντα.

Φωτισμός.

Ο τύπος φωτισμού (σημειακός ή διάχυτος), το ποσοστό και η ένταση επηρεάζουν την αντίληψη του χρήστη του χώρου. Στις προθήκες όπου τα προϊόντα φωτίζονται με σημειακό φωτισμό (spot light) και θερμά χρώματα μπορούν να αυξήσουν το ενδιαφέρον και την ελκυστικότητα του προϊόντος (Somoon et al., 2012). Οι βασικές αρχές του φωτισμού θα αναλυθούν κατά την εξέταση του γενικού εσωτερικού χώρου.

Υλικά.

Τα υλικά που χρησιμοποιούνται στις προθήκες επιδρούν στην αντίληψη των καταναλωτών για το κατάστημα. Οι μελετητές έχουν στη διάθεσή τους πολλές εναλλακτικές λύσεις, για παράδειγμα ξύλο, ακρυλικό, κρύσταλλο κ.α. Ανάλογα με το ύψος που επιθυμούν να επιτύχουν επιλέγουν τα κατάλληλα υλικά.

Σύνθεση.

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η διάταξη των γραμμών, οι μορφές, τα σχήματα και τα χρώματα. Το τελικό αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι ευχάριστο, να προσελκύει τον καταναλωτή και να μεταδίδει τα μηνύματα του λιανέμπορου. Ο σχεδιασμός με την χρήση ακανόνιστης προβολής έχει επίπτωση στις απόψεις των πελατών εκτός από αυτές που σχετίζονται με την αξία των προϊόντων και την πρωτοτυπία. (Somoon et al., 2012).

Μορφή κειμένου.

Το κείμενο στη σήμανση και τα γραφικά στοιχεία δεν παρουσιάζει απλώς μηνύματα αλλά ενισχύει την εικόνα των προθηκών κατ' επέκταση του καταστήματος.

Ομοιώματα ανθρώπων (κούκλες).

Καθώς όλες οι προθήκες είναι σκηνές, τα ομοιώματα ανθρώπων δεν είναι τίποτα άλλο παρά το μέσο παρουσίασης των προϊόντων. Όταν τα ομοιώματα είναι σε φυσική κλίμακα το αισθητικό αποτέλεσμα είναι καλύτερο σε σχέση με την απλή κρέμαση των ρούχων και επηρεάζει την εντύπωση των καταναλωτών (Somoon et al., 2012). Σύμφωνα όμως με άλλες μελέτες, για κάποιες κατηγορίες προϊόντων, για παράδειγμα ένδυσης, η χρήση ή μη ομοιωμάτων δεν προκαλεί κανένα θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα (Kerson et al., 2012)

Ταξινόμηση προϊόντων (Merchandising).

Η προβολή των προϊόντων είναι ο συνδυαστικός κρίκος όλων των στοιχείων της προθήκης. Η ταξινόμηση και τιμή των προϊόντων είναι βασικά στοιχεία για την ύπαρξη σχέσης αφοσίωσης από τους πελάτες (Prasad et al., 2011; Shukla et al., 2013).

Εκθετήρια

Τα εκθετήρια της όψης είτε τοποθετούνται μπροστά από το κατάστημα είτε στηρίζονται στην πρόσοψη. Τα αυτοφερόμενα, ανεξάρτητα αυτά στοιχεία δεν προσαρμόζονται στις προθήκες ή άλλα αρχιτεκτονικά στοιχεία αντιθέτως είναι κινητά και μπορούν να αφαιρεθούν όταν το κατάστημα είναι κλειστό. Οι πινακίδες τύπου "Λ", περιέχουν πληροφορίες για ειδικές προσφορές, ή διαφημιστικές σημαίες είναι παραδοσιακοί τύποι εκθετηρίων του εξωτερικού χώρου. Αν τα εξωτερικά οπτικά ερεθίσματα είναι χαμηλής ποιότητας, τότε η συνολική ατμόσφαιρα μπορεί να μην έχει σημασία για τον καταναλωτή (Turley and Milliman, 2000). Ο εξωτερικός χώρος και τα στοιχεία που τοποθετούνται σ' αυτόν επηρεάζουν την εικόνα του καταστήματος και τις αποφάσεις των καταναλωτών. Τα εκθετήρια αυξάνουν τις πωλήσεις είτε όταν συνδυάζονται με μείωση των τιμών (Narasimhan et al., 1996) είτε όταν χρησιμοποιούνται μόνα τους (Wilkinson et al., 1982; In man et al., 1990). Ακόμα και στις περιπτώσεις που οι καταναλωτές έχουν αρνητική εντύπωση ή είναι εξοικειωμένοι με το κατάστημα, τα εκθετήρια αποτελούν ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την δημιουργία της εικόνας του καταστήματος (Cornelius et al., 2010). Επιπλέον, αυτός ο τρόπος διαφήμισης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός για τους νέους πελάτες. Καταναλωτές, που δεν είναι εξοικειωμένοι με το κατάστημα, επηρεάζονται περισσότερο από τα εκθετήρια.

3.5.4.2 Γενικός εσωτερικός χώρος

Μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου μπορεί να διαφοροποιηθεί προσφέροντας ένα εξατομικευμένο περιβάλλον πώλησης που εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών. Η διαφοροποίηση αφορά όχι μόνο τα προϊόντα και τις τιμές τους αλλά επίσης και τη δημιουργία ευχάριστης ατμόσφαιρας και μοναδικής εμπειρίας κατά την παραμονή του καταναλωτή στο χώρο του καταστήματος (Sherman et al., 1997; Tai et al., 1997). Ορισμένα χαρακτηριστικά της ατμόσφαιρας είναι τα υλικά δαπέδου και οροφής, οι οσμές, η καθαριότητα, ο φωτισμός, η μουσική, το πλάτος των διαδρόμων και τα χρώματα.

Μουσική και άρωμα.

Έχει παρατηρηθεί η μουσική επηρεάζει ορισμένες φυσικές λειτουργίες του ατόμου, για παράδειγμα τους καρδιακούς παλμούς και τη συχνότητα των αναπνοών (Bergstrom et al., 2014). Η μουσική αποτελείται από τουλάχιστον τρεις διαστάσεις: τη φυσική διάσταση (ένταση, ρυθμός, ταχύτητα, τόνος), τη συναισθηματική διάσταση και τέλος την διάσταση της αποδοχής (ο βαθμός που η μουσική αρέσει στους καταναλωτές) (Bruner, 1990). Για παράδειγμα ο γρήγορος ρυθμός της μουσικής δημιουργεί αίσθηση ευχαρίστησης ενώ ο αργός ρυθμός αίσθηση ηρεμίας. (Muhammad et al., 2014).

Η μουσική και το άρωμα έχουν επίσης την ικανότητα να επηρεάζουν τα συναισθήματα των πελατών (Fulber, 2003; Chebat et al., 2003), για παράδειγμα η ύπαρξη ευχάριστης μουσικής δημιουργεί θετικά συναισθήματα στους καταναλωτές (Garlin et al., 2006). Η συνοδευτική μουσική συνεισφέρει στην δημιουργία ευχάριστης ατμόσφαιρας, για παράδειγμα η έντονη (στη διάσταση του ήχου) μουσική προτιμάται από τους καταναλωτές νεαρής ηλικίας. Οι καταναλωτές νεαρής ηλικίας (κάτω των 25) έχουν την εντύπωση ότι παρέμειναν περισσότερο χρόνο στο κατάστημα όπου υπήρχε απαλή μουσική. Αντιθέτως καταναλωτές μεγαλύτερης ηλικίας θεωρούν ότι ο χρόνος είναι περισσότερος στις περιπτώσεις που η μουσική είναι έντονη (σε ρυθμό και ένταση) (Yalch et al., 1988). Ανεξάρτητα με την ηλικία οι καταναλωτές πιστεύουν ότι η παραμονή τους στο κατάστημα είναι μεγαλύτερη όταν η μουσική είναι οικεία γι' αυτούς. Στην πραγματικότητα όμως σύμφωνα με τις έρευνες η διάρκεια είναι μεγαλύτερη όταν η μουσική δεν είναι οικεία (Yalch et al., 2000). Έχει αποδειχθεί ότι η ύπαρξη συνοδευτικής μουσικής επηρεάζει την αξιολόγηση του καταστήματος από τους καταναλωτές (Dubé et al., 2001) και συμβάλει στην αύξηση των πωλήσεων και των θετικών εντυπώσεων των καταναλωτών (Chebat et al., 2001). Η ευχάριστη μουσική είναι σημαντική αλλά όχι ο μοναδικός παράγοντας για την εξασφάλιση της αφοσίωσης του πελάτη (Walsh et al., 2011).

Αντίστοιχα, η χρήση απαλού αρώματος σε συνδυασμό με αργό ρυθμό στη μουσική δημιουργεί πιο θετικά αποτελέσματα στους καταναλωτές σε σχέση με το έντονο άρωμα και την γρήγορο ρυθμό στη μουσική. Συγκεκριμένα η κατάλληλη μουσική και άρωμα ενθαρρύνουν τους καταναλωτές στην πραγματοποίηση αυθόρμητων αγορών. Το ευχάριστο άρωμα επίσης βοηθάει στην βελτίωση της διάθεσης του καταναλωτή (Spangenberg et al., 2006) και στην διάθεση περισσότερου χρόνου και μεγαλύτερου ποσού στο κατάστημα (Spangenberg, 1996). Τα δύο αυτά στοιχεία αυξάνουν το ποσοστό ευχαρίστησης και κατ' επέκταση της συμπεριφορά των καταναλωτών όσον

αφορά το χρόνο παραμονής, του ποσού διάθεσης και της συμπεριφοράς προσέγγισης. Είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν αυτόνομα, ο συνδυασμός τους όμως επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα (Morrison et al., 2011). Οι καταναλωτές ανταποκρίνονται καλύτερα στις περιπτώσεις που τα συστατικά της ατμόσφαιρας συνυπάρχουν αρμονικά (Mattila et al., 2001).

Φωτισμός.

Το κατάστημα στο οποίο έχει δοθεί η δέουσα προσοχή στο σχεδιασμό (χρώμα, σχήμα, υλικά) και το φωτισμό, προσελκύει τα βλέμματα των καταναλωτών και τους προκαλεί να εισέλθουν σ' αυτό. Χρησιμοποιείται στο χώρο λιανικής πώλησης για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ελκυστικό, που σχετίζεται με την ταυτότητα της επωνυμίας ενώ ταυτόχρονα είναι ευέλικτο και άνετο (Diamond and Diamond, 2007). Ο φωτισμός δεν διευκολύνει απλώς στην ορατότητα του χώρου, συμβάλει και στην ανάδειξη των προϊόντων καθώς επίσης και στην δημιουργία ευχάριστης αίσθησης και στην προβολή του χαρακτήρα της επωνυμίας (Schielke, 2010). Έστω και μικρές αλλαγές στον τρόπο φωτισμού μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές στην διάθεση και τα αισθήματα των χρηστών του χώρου. (Kutlu et al., 2013).

Υπάρχουν τρεις βασικές μεταβλητές για την επιλογή του φωτισμού στο κατάστημα, η φωτεινότητα (χώρος σκοτεινός, ευχάριστα φωτεινός, υπερβολικά φωτεινός), η κατανομή του φωτός στο χώρο και τέλος το χρώμα (ψυχρό ή θερμό). Ο φωτισμός συμβάλει στην προσέλκυση των πελατών, στη βελτιστοποίηση της προβολής τόσο των εμπορευμάτων όσο και του συνολικού χώρου. Επίσης διευκολύνει την εξέταση και αξιολόγηση των προϊόντων από τους καταναλωτές ειδικά ορισμένων χαρακτηριστικών όπως είναι η υφή και το χρώμα. Τέλος επηρεάζει τη διάθεση του καταναλωτή. Χρησιμοποιώντας διαφορετική κατεύθυνση της φωτεινής πηγής και μεταβάλλοντας την έντασή της είναι δυνατόν να αλλάξει η διάθεση που προκαλεί ο χώρος. Προσθέτοντας διαφορετικές τεχνικές φωτισμού αλλάζει η εντύπωση και οι διαστάσεις του χώρου (Turner, 1994). Οι καταναλωτές δείχνουν περισσότερη προτίμηση στον ψυχρό φωτισμό για τον εσωτερικό χώρο των καταστημάτων. Σε συνδυασμό με το μπλε χρώμα προκαλούνται ευχάριστα συναισθήματα. (Kutlu et al., 2013).

Οι μελέτες έχουν αναδείξει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο φωτισμό και στο φύλο. Ο ψυχρός φωτισμός στο χώρο δημιουργεί περισσότερη αρνητική διάθεση στις γυναίκες το αντίθετο συμβαίνει για το θερμό φωτισμό και τους άνδρες (Knez et al., 1995). Οι άνδρες θυμούνται περισσότερο τα θετικά μηνύματα σε καταστάσεις χαμηλού φωτισμού το αντίθετο συμβαίνει στις γυναίκες (Hygge et al., 2001). Όσο αυξάνεται ο

βαθμός φωτεινότητας τόσο αυξάνεται η θετική εντύπωση του πελάτη. Ο φυσικός λευκός φωτισμός (4000K) συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη θετική ανταπόκριση των καταναλωτών. Οι γυναίκες προτιμούν τους πιο φωτεινούς χώρους σε σχέση με τους άντρες. (Hidayetoglu et al., 2012).

Ανάλογα με τη χρήση του κάθε χώρου του καταστήματος χρησιμοποιείται και διαφορετικού τύπου φωτισμός. Συνεπώς για το γενικό φωτισμό προτιμάται ο ατμοσφαιρικός και ο περιμετρικός, στις περισσότερες περιπτώσεις συναντάται η συνύπαρξη των δύο αυτών τύπων. Για την ανάδειξη και προβολή των προϊόντων και εκθετηρίων χρησιμοποιείται ο εμφατικός ή σημειακός φωτισμός. Στη περιοχή του ταμείου, τα δοκιμαστήρια και την είσοδο χρησιμοποιείται ο συμπληρωματικός φωτισμός. Τέλος σε ειδικές περιπτώσεις, για τη δημιουργία στοιχείων εντυπωσιασμού (εφέ), γίνεται χρήση του διακοσμητικού φωτισμού.

Light	Bright	Jewelry	Kids items
	Dim	Restaurants	Clubs/Disco
		Cool	Warm
		Color	

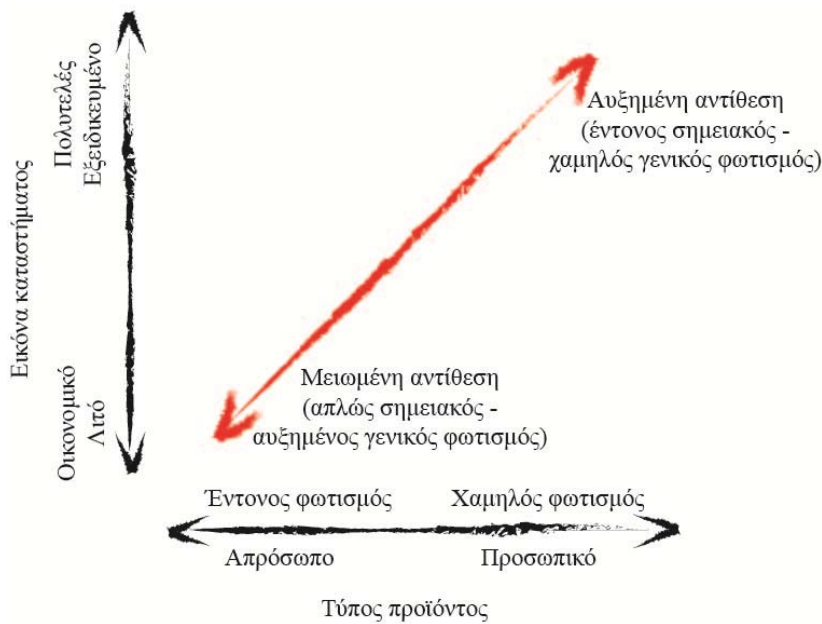
Πίνακας 9: Φωτεινότητα και χρώμα φωτισμού ανάλογα με την χρήση του χώρου

Πηγή: Singh et al., 2006

Διαφορετική ποιότητα φωτισμού δημιουργεί διαφορετική εντύπωση στους καταναλωτές. Ο γενικός φωτισμός προτιμάται για την ανάδειξη και οριοθέτηση του χώρου ενώ ο κρυφός φωτισμός σχετίζεται με συναισθήματα όπως ηρεμία, ευχαρίστηση και ιδιωτικότητα (Durak et al., 2007). Οι καταναλωτές εξετάζουν και αγοράζουν περισσότερα προϊόντα σε πολύ φωτεινούς χώρους όπου σημειώνεται πιο έντονη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον (Areni et al., 1994).. Ο έντονος φωτισμός προτιμάται για τα καταστήματα όπου οι αγορές πραγματοποιούνται σε μικρό χρονικό διάστημα αντιθέτως όταν ο στόχος είναι η παραμονή των καταναλωτών περισσότερη ώρα στο κατάστημα τότε θα πρέπει να χρησιμοποιείται χαμηλός φωτισμός. (Kutlu et al., 2013). Στις περιπτώσεις χαμηλού φωτισμού οι πελάτες αγγίζουν περισσότερα προϊόντα και επηρεάζονται περισσότερο από τα σημεία προβολής όπου χρησιμοποιείται σημειακός φωτισμός (Summers et al., 2001). Επίσης με αυτό το τύπο

φωτισμού (χαμηλού) και σε συνδυασμό με τη χρήση ψυχρών χρωμάτων στον περιβάλλοντα χώρο επιτυγχάνεται η εικόνα πολυτέλειας (Kutlu et al., 2013).

Ο κατάλληλος εσωτερικός φωτισμός επιδρά άμεσα στα συναισθήματα του χρήστη, στην καταγραφή περισσότερων πληροφοριών στη μνήμη του και στην αύξηση της ικανότητας επίλυσης των προβλημάτων του (Knez et al., 2000). Για παράδειγμα ο κόκκινος φωτισμός (θερμός) δημιουργεί την εντύπωση ότι ο χρόνος περνάει πιο αργά και τα αντικείμενα είναι πιο μεγάλα και πιο βαριά. Το αντίθετο συμβαίνει όταν χρησιμοποιείται μπλε φωτισμός (ψυχρός). (Singh et al., 2006). Η χρήση τεχνητού φωτισμού, που εστιάζει σε ορισμένα σημεία-προϊόντα, επιτρέπει την εύκολη ανάγνωση του χώρου. Έχει διαπιστωθεί ότι όταν ο τεχνητός φωτισμός να παρομοιάζει τον φυσικό, οι χρήστες του χώρου δεν το θεωρούν απλώς πιο φυσικό αλλά επίσης τον προτιμούν (Haans et al., 2014). Η συμπεριφορά προσέγγισης επηρεάζεται περισσότερο από τη ύπαρξη αρμονικής (μικρής) αντίθεσης ανάμεσα στο βοηθητικό φωτισμό των προϊόντων και τον γενικό φωτισμό του περιβάλλοντος (Summers et al., 2001).



Γράφημα 13: Μέθοδος τετραγώνου στο φωτισμό καταστήματος λιανικού εμπορίου

Πηγή: Kutlu et al., 2013

Πλάτος διαδρόμων.

Ένας γενικός, εμπειρικός κανόνας είναι ότι η απόσταση ανάμεσα στον πελάτη και το προϊόν πρέπει να είναι 1,20μ. Η απόσταση αυτή είναι κατάλληλη για να προκαλέσει το ενδιαφέρον του πελάτη και να κερδίσει την προσοχή του. Στις απαιτήσεις τις σημερινής εποχής, όπου η περιήγηση στο κατάστημα πρέπει να είναι εύκολη και γρήγορη, ο κανόνας αυτός θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Χρώμα.

Οι βασικές διαστάσεις των χρωμάτων είναι η φωτεινότητα (ανοιχτό ή σκούρο), η απόχρωση (καθαρές χρωματικές αποχρώσεις χωρίς την παρουσία λευκού ή μαύρου, χρώματα θερμά ή ψυχρά) και ο βαθμός κορεσμού (πυκνότητα και καθαρότητα χρωμάτων). Οι καταναλωτές αναπτύσσουν θετική εντύπωση για το κατάστημα όταν επικρατούν τα ψυχρά χρώματα. Ειδικά το μπλε χρώμα θεωρείται το πιο ευχάριστο και επηρεάζει περισσότερο την επιθυμία των καταναλωτών για αγορές (Babin et al., 2003; Bellizi et al., 1983; Valdez et al., 1994). Το χρώμα επηρεάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή και τις αποφάσεις δρώντας ταυτόχρονα σε συνειδητό όσο και σε ασυνειδητό επίπεδο. Το χρώμα είναι ορατό μόνο όταν υπάρχει φως στο χώρο. (Jalil et al., 2012) για το λόγο αυτό τα δύο αυτά στοιχεία αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Έχει διαπιστωθεί ότι τα χρώματα σχετίζονται με τα συναισθήματα των ανθρώπων. Το κίτρινο, το πορτοκαλί και το μπλε προκαλούν ευχάριστα συναισθήματα ενώ το κόκκινο, το μαύρο και το καφέ δυσάρεστα (Cimbalo et al., 1978).

Τα θερμά χρώματα είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται στην περιοχή των προθηκών (βιτρίνες) ή την είσοδο του καταστήματος. Σε περιπτώσεις που οι καταναλωτές παραμένουν στο κατάστημα αρκετή ώρα τότε είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται ψυχρά χρώματα. Επίσης στους χώρους που χρησιμοποιείται το λευκό και το γκρι χρώμα θεωρείται από τους χρήστες του ως λιγότερο ενδιαφέρων και ευχάριστος, αντιθέτως με τη χρήση θερμών χρωμάτων (π.χ. κόκκινου) ο χώρος είναι πιο ελκυστικός (Hidayetoglu et al., 2012).

Κατά την εξέταση της σημασίας που αποδίδεται στα χρώματα σε τέσσερις διαφορετικές χώρες (Κίνα, Ιαπωνία, Νότια Κορέα και Η.Π.Α.) αποδείχθηκε ότι το μπλε χρώμα συνδέεται με την ποιότητα ενώ το κόκκινο με την αγάπη (Jacobs et al., 1991). Σε πιο διευρυμένο περιβάλλον, τα χρώματα σχετίζονται με τον πολιτισμό και τη θρησκεία των χωρών. Για παράδειγμα το πορτοκαλί είναι το ιερότερο χρώμα στην ινδουιστική

θρησκεία ενώ στη Ζάμπια δεν υφίσταται καν ως χρώμα. Αντίστοιχα για τους Μουσουλμάνους το πράσινο αποτελεί το ιερό τους χρώμα. Το πράσινο ήταν ιερό για τους Κέλτες μέχρι την έλευση των χριστιανών όπου αντικαταστάθηκε από το λευκό. Το κόκκινο και το λευκό είναι ο συνδυασμός που χρησιμοποιείται για τη διακόσμηση των τελετουργιών στη Μελανησία και για το συμβολισμό της Ιερής Καρδιάς στη Καθολική Εκκλησία του Μεξικού. Τέλος το μαύρο δημιουργεί αρνητικούς συνειρμούς. (Singh et al., 2006). Τα χρώματα έχουν διαφορετικές επιρροές στους ανθρώπους ανάλογα με το φύλο τους. Οι άνδρες αποδέχονται περισσότερο το γκρι, το λευκό και το μαύρο σε σχέση με τις γυναίκες. Αντίστοιχα οι γυναίκες αντιδρούν περισσότερο στους συνδυασμούς του μπλε με το κόκκινο οι όποιοι τους αποσπούν την προσοχή και τους δημιουργούν σύγχυση. (Singh et al., 2006).

Τα χρώματα όμως έχουν και αρνητικές επιπτώσεις (Jalil et al., 2012). Το κόκκινο για παράδειγμα εκτός από διέγερση βρέθηκε ότι προκαλεί και συμπεριφορά αποφυγής όταν ο χρήστης το εκλαμβάνει σαν στοιχείο προειδοποίησης με αποτέλεσμα να του αποσπά την προσοχή (Maier et al., 2008). Το μπλε, γκρι και μπεζ είναι σε θέση να μειώσουν τη προσοχή και συγκέντρωση. Ειδικά το μπλε μπορεί να προκαλέσει ηρεμία και υπνηλία (Kuller et al. 2009).

3.5.4.3 Διάταξη καταστήματος

Η διάταξη αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται τα έπιπλα, κινητά και σταθερά, και οι χώροι κίνησης (διάδρομοι). Επίσης το σχήμα και το μέγεθος των αντικειμένων καθώς επίσης και στην ομαδοποίηση και τοποθέτηση των εμπορευμάτων (Mohan et al., 2012). Όταν η διάταξη βασίζεται στους κανόνες της λογικής και η σήμανση είναι επαρκής και αποτελεσματική τότε επιτυγχάνεται καλύτερη και πιο άνετη εξερεύνηση του καταστήματος και θετική εμπειρία (Bitner, 1992; Spies et al., 1997). Οι καταναλωτές στην περίπτωση αυτή έχουν την δυνατότητα να ανακαλύψουν μεγαλύτερο πλήθος από τα προφερόμενα προϊόντα (Mohan et al., 2012).

Υπάρχουν πέντε βασικοί χώρων που είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των καταστημάτων λιανικής πώλησης.

- ✓ Αποθήκη.
- ✓ Γραφείο και άλλοι λειτουργικοί χώροι.
- ✓ Διάδρομοι, χώροι εξυπηρέτησης, χώροι που δεν προορίζονται για πώληση.

- ✓ Περιοχή επιτοίχιας προβολής προϊόντων (σταθερά έπιπλα).
- ✓ Περιοχή αυτοφερόμενα (ελεύθερων στο χώρο) επίπλων.

Αποθήκη.

Ο χώρος αποθήκευσης προϊόντων καταλαμβάνει το 10% - 50% του καταστήματος. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως το ποσοστό αυτό είναι 15% - 20%.

Γραφείο και άλλοι λειτουργικοί χώροι.

Κάθε κατάστημα πρέπει να προβλέπεται γραφείο για τον διευθυντή του καταστήματος και άλλες λειτουργικές ανάγκες. Για παράδειγμα χώρος εκπαίδευσης υπαλλήλων, χώρος διαλείμματος-ανάπαυση προσωπικού, λουτρό και αποχωρητήριο για τους πελάτες και το προσωπικό κ.α. Ο χώρος του προσωπικού χρησιμοποιείται αποκλειστικά από τους υπαλλήλους του καταστήματος κατά τη διάρκεια του διαλείμματός τους αλλά και για τη φύλαξη των προσωπικών τους ειδών. Επειδή το κόστος ανά τετραγωνικό μετρό είναι πολύ υψηλό συνήθως για το προσωπικό διατίθεται μικρός χώρος.

Διάδρομοι, χώροι εξυπηρέτησης, χώροι που δεν προορίζονται για πώληση.

Ακόμα και στο χώρο πώλησης θα πρέπει να προβλεφθούν χώροι για λειτουργίες που δεν σχετίζονται με την πώληση προϊόντων. Η πιο σημαντική λειτουργία είναι η κίνηση των καταναλωτών. Οι διάδρομοι θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλοι για να εξυπηρετούν τους πελάτες ακόμα και σε στιγμές έντονης συνάθροισης. Σε μεγάλα καταστήματα το πλάτος του διαδρόμου μπορεί να φθάνει τα 4,5μ. Επίσης πρέπει να προβλεφθούν χώροι για δοκιμαστήρια, εξυπηρέτηση πελατών κ.α. Τα τελευταία χρόνια η παραμονή των καταναλωτών στους διαδρόμους του καταστήματος έχει αυξηθεί κατά 20%. Ειδικά κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι καταναλωτές εξετάζουν τις πληροφορίες των προϊόντων και συγκρίνουν τις τιμές σε σχέση με τις ανάγκες τους.

Περιοχή επιτοίχιας προβολής προϊόντων.

Οι περιμετρικοί τοίχοι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του καταστήματος. Εξυπηρετούν στην τοποθέτηση επιτοιχιων (σταθερών) επίπλων όπου προβάλλεται σημαντικός αριθμός προϊόντων. Επίσης αποτελεί το φόντο των ελεύθερων στο χώρο επίπλων. Εκτός από την προβολή τα επιτοίχια έπιπλα χρησιμεύουν για την αποθήκευση προϊόντων.

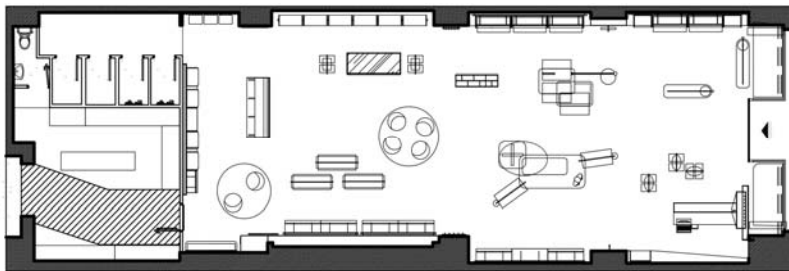
Περιοχή αυτοφερόμενων επίπλων.

Ένα συνηθισμένο λάθος που συναντάται σε πολλά καταστήματα είναι η τοποθέτηση και προβολή μεγάλου αριθμού προϊόντων στα ελεύθερα στο χώρο έπιπλα (αυτοφερόμενα). Τα προϊόντα στα έπιπλα αυτά είναι πιο άμεσα προσβάσιμα σε σχέση με τα επιτοίχια. Η ορθή χρήση του σχετίζεται με την προσέλκυση πελατών με αποδοτικό τρόπο, συνεπώς θα πρέπει να προβάλλονται τόσα προϊόντα όσα είναι δυνατό να αντιληφθεί ο πελάτης και στο τέλος να προχωρήσει στην αγορά τους.

Για την διάταξη των προαναφερθέντων χώρων υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικοί τύποι:

Ελεύθερη ροή (free flow layout)

Ο πιο απλός τρόπος κίνησης στο κατάστημα είναι η ελεύθερη ροή. Τα έπιπλα και τα προϊόντα ομαδοποιούνται σε ευέλικτη διάταξη. Οι πελάτες κινούνται ελεύθερα στο χώρο αφού δεν υπάρχει καθορισμένη διαδρομή. Ο τύπος αυτός είναι λειτουργικός για μικρά καταστήματα, έως 450μ², όπου οι πελάτες επιθυμούν να περιεργαστούν όλα τα προϊόντα. Ενδεικνύται στις περιπτώσεις των αυθόρμητων αγορών. Δημιουργεί σύγχυση στους πελάτες, δημιουργούνται νεκρά σημεία οπότε σημειώνεται απώλεια χώρου, το κόστος κατασκευής είναι υψηλότερο.



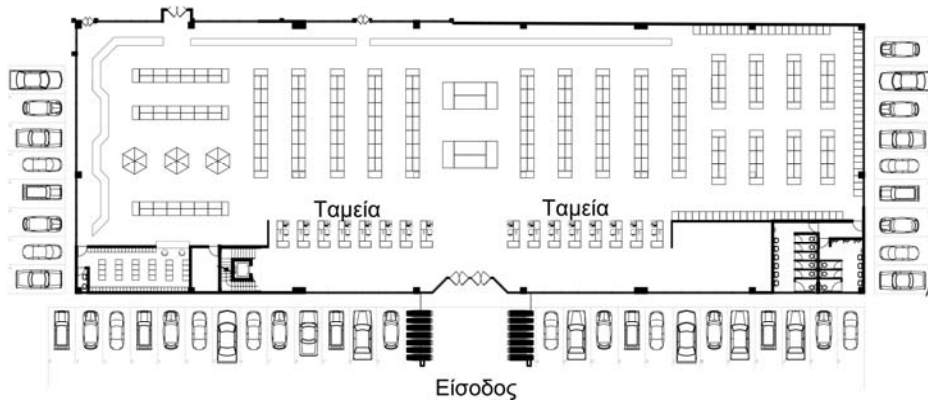
Γράφημα 14: Κατάστημα με διάταξη ελεύθερης ροής

Πηγή: Συγγραφέας

Πλέγμα (grid layout)

Ένας άλλος συνηθισμένος τρόπος οργάνωσης είναι ο τύπος πλέγμα. Στην περίπτωση αυτή τα ελεύθερα έπιπλα και οι πάγκοι τοποθετούνται σε επιμήκεις σειρές κατά το μήκος του καταστήματος. Αποτελεί μία οικονομική λύση που βοηθάει τους καταναλωτές να εξοικειωθούν εύκολα με το χώρο ενώ τους επιτρέπει να περιηγηθούν

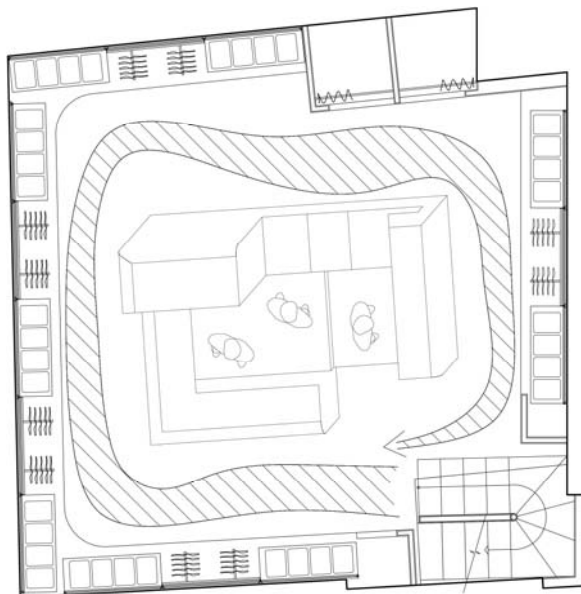
παράλληλα με τα έπιπλα. Η έκθεση εμπορευμάτων είναι μεγαλύτερη ενώ επιτρέπει την αυτοεξυπηρέτηση. Μειονεκτήματα είναι η μειωμένη πρόκληση του ενδιαφέροντος του πελάτη να περιηγηθεί και να διερευνήσει το κατάστημα. Ενδείκνυται για βιαστικές αγορές, για παράδειγμα supermarkets.



Γράφημα 15: Κατάστημα με διάταξη πλέγμα

Πηγή: Συγγραφέας

Βρόχος (loop layout)



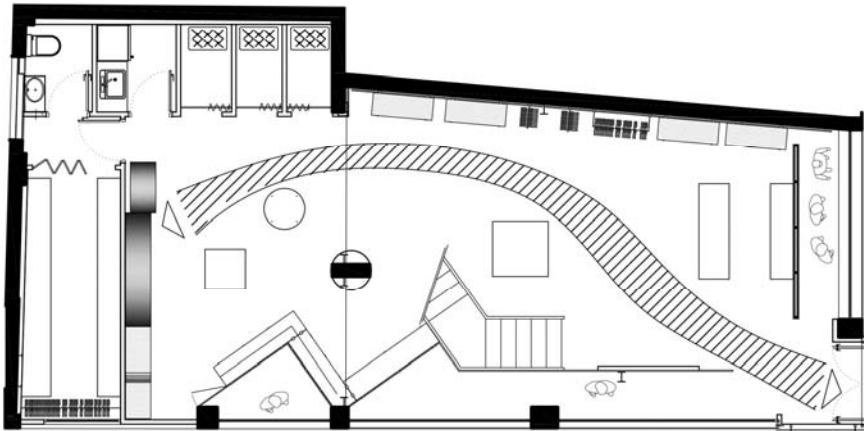
Γράφημα 16: Κατάστημα με διάταξη βρόχος

Πηγή: Συγγραφέας

Κατά τις δύο προηγούμενες δεκαετίες ο τύπος αυτός αποτελούσε το μέσο βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας του καταστήματος. Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι ο περιμετρικός διάδρομος. Η κίνηση στο χώρο ξεκινάει από την είσοδο, αναπτύσσεται στο κατάστημα συνήθως σε σχήμα κύκλου, τετραγώνου ή ορθογωνίου και καταλήγει πάλι στην είσοδο. Παρόλο που φαίνεται απλή διάταξη, μπορεί να αποτελέσει βασικό παράγοντα στην ανέλιξη της αποδοτικότητας του καταστήματος. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα είναι η παρουσίαση μεγάλου ποσοστού προϊόντων.

Άξονας (Spine layout)

Ο τύπος αυτός αποτελεί παραλλαγή της ελεύθερης ροής, του πλέγματος και του βρόχου. Συνδυάζει τα πλεονεκτήματα και των τριών προηγούμενων τύπων. Η αξονική διάταξη αποτελείται από ένα κεντρικό διάδρομο (άξονας κίνησης) ο οποίος διασχίζει το κατάστημα κατά μήκος. Στη διάταξη αυτή η πορεία είναι προδιαγεγραμμένη. Ο πελάτης χρησιμοποιεί την ίδια πορεία (κεντρικό διάδρομο) για να διασχίσει και να εξέλθει από το κατάστημα.



Γράφημα 17: Κατάστημα με αξονική διάταξη

Πηγή: Συγγραφέας

3.5.4.4 Εκθετήρια

Η κατηγορία αυτή εκτός από τα εκθετήρια περιλαμβάνει το προωθητικό και πληροφοριακό υλικό, τη σήμανση των προϊόντων και τις οδηγίες χρήσης τους, τα διακοσμητικά στοιχεία και σήμανση του χώρου κ.α.

Ορισμένα από τα στοιχεία της κατηγορίας αυτής έχουν λειτουργικό ρόλο, για παράδειγμα αποτελούν σημεία έκθεσης προϊόντων σε προσφορά ή σε άλλες περιπτώσεις κατευθύνουν τον καταναλωτή. Άλλα πάλι έχουν μόνο διακοσμητικό ρόλο και χρησιμοποιούνται για αισθητικούς λόγους. Η σήμανση του χώρου είναι σημαντική μεταβλητή του εσωτερικού χώρου του καταστήματος αφού εξυπηρετεί την εύκολη περιδιάβαση σ' αυτό. Αφορά τις επιγραφές με την επωνυμία της επιχείρησης, τις πινακίδες ενημέρωσης και σήμανσης των διαδρόμων και τη σήμανση των τιμών και πληροφοριών των προϊόντων. Οι καταναλωτές καταναλώνουν το 80% του χρόνου τους στην εύρεση των προϊόντων και το 20% στην επιλογή του προϊόντος. Τέλος τα διακοσμητικά στοιχεία όπως φωτογραφίες, πίνακες και άλλα έργα τέχνης επιδρούν στην εικόνα που σχηματίζει ο καταναλωτής για το κατάστημα.

3.6 Επίλογος

Ο κ. Θανόπουλος (2007), αναφερόμενος στο ρόλο του μάρκετινγκ, εξηγεί ότι στο "παγκόσμιο χωριό" χρησιμοποιούνται οι ίδιες μεταβλητές, δηλαδή η ικανοποίηση των αναγκών τόσο της επιχείρησης όσο και των καταναλωτών. Η ουσιαστική διαφορά όμως είναι η πολυπλοκότητα κατά την συνδιαλλαγή με διαφορετικές απαιτήσεις, γλώσσες, νομοθετικά συστήματα, κανάλια διανομής κ.α. Αντίστοιχα, οι λειτουργίες του λιανικού εμπορίου παραμένουν οι ίδιες, στο διεθνές περιβάλλον, μεταβάλλεται όμως το πλήθος των απαιτήσεων, κανόνων, συνθηκών κ.α. Συνεπώς, το διεθνές λιανικό εμπόριο (global retailing) περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες πώλησης αγαθών ή υπηρεσιών απευθείας στους τελικούς διεθνείς καταναλωτές για προσωπική, μη επαγγελματική, χρήση.

Η παγκόσμια οικονομική ύφεση επηρέασε τις δραστηριότητες του λιανικού εμπορίου με αποτέλεσμα τα δύο τελευταία χρόνια η ανάπτυξή του να κυμαίνεται σε υποτονικό ρυθμό. Το 2015 όμως αναμένεται βελτίωση της κατάστασης κυρίως με ώθηση που θα προέλθει από τις προηγμένες οικονομίες. Όσο μειώνονται όμως οι πωλήσεις τόσο αυξάνεται ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι αυξημένες, δεν διαθέτουν αρκετό χρόνο με αποτέλεσμα να επιθυμούν τόσο άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση όσο και έκθεσή τους σε μοναδική, ευχάριστη εμπειρία. Η χρήση καινοτομιών αποτελεί το μέσο επίτευξης αποτελεσματικής ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες. Οι τεχνολογικές εξελίξεις προσφέρουν στις επιχειρήσεις πολλές εναλλακτικές λύσεις που τους επιτρέπουν να διατηρήσουν τους αφοσιωμένους πελάτες τους αλλά και να προσελκύσουν νέους.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου δεν μελετάνε μόνο τις σύγχρονες απαιτήσεις των καταναλωτών, αντιθέτως αναλύουν και τις τάσεις που διαφαίνονται στη αχλή του μέλλοντος. Οι κυριότερες είναι η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και της πραγματοποίησης αγορών σε σταθμούς μετεπιβίβασης. Η πρώτη περίπτωση σχετίζεται άμεσα με την τεχνολογική πρόοδο και το νέο τρόπο ζωής. Η χρήση έξυπνων κινητών τηλεφώνων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης και υπηρεσιών του διαδικτύου, αποτελούν αρωγούς των επιχειρήσεων για την βελτίωση της αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές. Ενέργειες που προωθούν την διαδραστικότητα, δημιουργούν την επιθυμητή, ευχάριστη εμπειρία στους καταναλωτές, με αποτέλεσμα, να επηρεάζεται θετικά η άποψή τους για την επωνυμία. Η ατμόσφαιρα του καταστήματος, είναι ένας επιπρόσθετος μοχλός επιρροής της αντίληψης του καταναλωτή και της γνώμης του, για το συνολικό προσφερόμενο προϊόν. Οι παράγοντες που την αποτελούν είναι ο εξωτερικός και γενικός εσωτερικός χώρος, καθώς επίσης η διάταξη και τα εκθετήρια. Στοιχεία όπως το χρώμα, το άρωμα, η μουσική, ο φωτισμός είναι σημαντικά κατά το σχεδιασμό του καταστήματος.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθεί η περίπτωση ενός καταστήματος λιανικού εμπορίου στη Μόσχα. Θα εξετασθούν οι ενέργειες και οι αποφάσεις που έλαβε μία διεθνής επιχείρηση εμπορίας καλλυντικών ειδών, κατά την εξάπλωση των δραστηριοτήτων της, σε μία αναπτυσσόμενη αγορά.

ΕΙΡΗΝΑ: [...] Μόνο ας πάμε στη Μόσχα! Δεν υπάρχει τίποτα καλύτερο στον κόσμο από τη Μόσχα! Ας πάμε, Όλια! Ας πάμε!

"Οι τρεις αδελφές", Άντον Τσέχωφ

Κεφάλαιο 4^ο

Μελέτη περίπτωσης: Κατάστημα καλλυντικών στη Μόσχα

Η οικονομία της Ρωσίας, σημειώνει τα τελευταία χρόνια υφεσιακή πορεία, όμως παραμένει ελκυστική αγορά για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ειδικά η πρωτεύουσα της χώρας, η Μόσχα, παρά τις όποιες διαφορές στην κουλτούρα μπορεί να συγκριθεί με τις πολυπληθείς πόλεις της Δύσης. Μεγάλοι όμιλοι επιχειρήσεων είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια, για τη λειτουργία καταστημάτων δημοφιλών επωνυμιών. Στο κεφάλαιο αυτό, θα εξετασθεί η περίπτωση μίας γνωστής πολυεθνικής εταιρείας καλλυντικών, που επέκτεινε τις δραστηριότητές της στη Μόσχα, με την εκχώρηση δικαιωμάτων σε ένα τοπικό όμιλο επιχειρήσεων.

Βασικοί όροι που θα μελετηθούν είναι: οικονομία της Ρωσίας, συνθήκες αγοράς της Μόσχας, τοπική συμπεριφορά καταναλωτών, οικονομικοί δείκτες απόδοσης.

Μέτρησε, καλοσκέψου, σημάδεψε

και τράβα, βήματα τα βήματα,

έστω και πάνω σε μικροζητήματα.

"Ξελασπώστε το μέλλον", Βλαντιμίρ Μαγιακόφσκι

4.1.1 Βασικά στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος

Ιστορία

Στις αρχές του 12^{ου} αιώνα δημιουργήθηκε το Πριγκιπάτο της Μοσχοβίας, σε μία περιοχή που ήδη είχε άρχισε να αναπτύσσεται ραγδαία. Η περιοχή αυτή ονομαζόταν Μόσχα. Ο πρίγκιπας Ιβάν Γ' κατάφερε το 1480 να νικήσει τους Μογγόλους - Τατάρους, στους οποίους η περιοχή ήταν υποτελής για 200 χρόνια. Ανακηρύχτηκε Τσάρος (παραφθορά της λατινικής λέξης caesar) όλης της Ρωσίας και σταδιακά κατέκτησε και

απορρόφησε τις γειτνιάζουσες ηγεμονίες. Στις αρχές του 17^{ου} αιώνα η νέα δυναστεία των Ρομανόφ συνέχισε την επεκτατική πολιτική στη Σιβηρία, φθάνοντας μέχρι τον Ειρηνικό Ωκεανό. Το 1721 η Ρωσία ανακηρύχθηκε Αυτοκρατορία υπό την ηγεσία του Μεγάλου Πέτρου. Κατά τον 19^ο αιώνα προσαρτήθηκαν εδάφη, κυρίως από την Ευρώπη και την Ασία. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα έλαβαν χώρα πολλά σοσιαλιστικά κινήματα, που απαιτούσαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις. Ο τελευταίος τσάρος της Ρωσίας, ο Νικόλαος Β', δεν ήταν σε θέση να εμποδίσει την Ρωσική Επανάσταση του 1905. Το 1917 η Αυτοκρατορία ανατράπηκε και την εξουσία τελικά κατέλαβαν οι μπολσεβίκοι υπό το Βλαντιμίρ Λένιν. Η Σοβιετική Ένωση ήταν πια γεγονός. Σημαντικές προσωπικότητες, όπως ήταν ο Ιωσήφ Στάλιν και ο Μιχαήλ Γκορμπατσόφ, ανέλαβαν έπειτα την ηγεσία της ΕΣΣΔ. Το 1991 η ένωση θα διαλυθεί και τα εδάφη της θα διαμελιστούν σε 15 νέα ανεξάρτητα δημοκρατικά κράτη. Από το 2000 πρόεδρος της Ρωσίας είναι ο Βλαντιμίρ Πούτιν.

Οικονομία

Η Ρωσία έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης. Η οικονομία μετατράπηκε σταδιακά, από διεθνώς απομονωμένη με κεντρική σχεδίαση, σε μία οικονομία που βασίζεται στη δύναμη της αγοράς. Με τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις της δεκαετίας του 1990 ιδιωτικοποιήθηκαν οι περισσότερες βιομηχανικές μονάδες, εκτός από τις περιπτώσεις παραγωγής ενέργειας και αμυντικών συστημάτων. Είναι αξιοσημείωτο ότι η προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας παραμένει ανεπαρκής ενώ ο ιδιωτικός τομέας εξακολουθεί να υπόκειται σε έντονη κρατική παρέμβαση.

Η Ρωσία είναι ένας από τους κορυφαίους παραγωγούς πετρελαίου και φυσικού αερίου παγκοσμίως, αποτελεί επίσης μία από τις σημαντικότερες χώρες εξαγωγής μετάλλων, όπως του χάλυβα και του πρωτογενούς αλουμινίου. Αναφορικά με τον τομέα της παραγωγής είναι γενικά μη ανταγωνιστική, στις παγκόσμιες αγορές, αφού προσανατολίζεται κυρίως στην εγχώρια κατανάλωση.

Η ανάπτυξη, κατά την περίοδο 1998 - 2008, ήταν 7% κατά μέσο όρο, με τις τιμές του πετρελαίου να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Κατά την παγκόσμια οικονομική κρίση το 2008 - 2009 η οικονομία της Ρωσία

δέχτηκε ισχυρό πλήγμα, αφού η τιμή του πετρελαίου έπεσε κατακόρυφα. Τα τελευταία χρόνια η τιμή συνεχίζει την πτωτική πορεία, με πιο αργό όμως ρυθμό, με άμεση συνέπεια την μείωση των άμεσων επενδύσεων από χώρες του εξωτερικού.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΡΩΣΙΑΣ	
Έκταση	17.075.400 τ.χλμ.
Πληθυσμός	143.7 εκ. (2014)
Εθνότητες	Ρώσοι: 77,7%, Τάταροι: 3,7%, Ουκρανοί: 1,4%, Μπασκίριοι: 1,1%, Τσουβάσιοι: 1%, Τσετσένοι: 1%, άλλοι: 10,2% (2010).
Κυριότερα αστικά κέντρα	Μόσχα: 12,06 εκ. κάτοικοι, Αγία Πετρούπολη: 4,98 εκ. κάτοικοι, Νοβοσιμπίρακ: 1,497 εκ. κάτοικοι, Νίζνι Νόβγκοροντ: 1,22 εκ. κάτοικοι, Εκατερινμπούργκ: 1,377 εκ. κάτοικοι, Σαμάρα: 1,168 εκ. κάτοικοι (2014).
Εθνικό νόμισμα	Ρούβλι (Rb)
Ισοτιμία	€1=54,87792 ρούβλια, 1\$ Η.Π.Α.= 50,42886 ρούβλια (Ισοτιμία 00:01:17 / 20/5/2015)
Πολίτευμα	Προεδρική Ομοσπονδιακή Δημοκρατία
Νομοθετικά Σώματα	Νομοθετικά Σώματα: α) η Κρατική Δούμα (Κάτω Βουλή) με 450 μέλη που εκλέγονται άμεσα για 4ετή θητεία, και β) το Ομοσπονδιακό Συμβούλιο (Ανω Βουλή) με 178 μέλη.
Διοικητική Διάρθρωση	Η Ρωσική Ομοσπονδία χωρίζεται σε 89 περιφερειακές διοικητικές μονάδες, πολλές από τις οποίες αντανακλούν τις εθνικές ιδιαιτερότητες επί σοβιετικού καθεστώτος. Συγκεκριμένα, υπάρχουν 21 δημοκρατίες, 6 ομόσπονδες περιοχές (krays), 2 ομόσπονδες πόλεις (Μόσχα, Αγία Πετρούπολη), 49 περιφέρειες (Oblast), 1 αυτόνομη περιφέρεια και 10 αυτόνομες περιοχές (Okrug).
Εκλογικό σύστημα / Εκλογές	Ο Πρόεδρος εκλέγεται με άμεση ψηφοφορία για 4 έτη, με δυνατότητα επανεκλογής για μία ακόμη φορά. Οι πρόσφατες εκλογές για την εκλογή Προέδρου διεξήχθησαν την 7η Μαΐου 2012
Πρόεδρος	Vladimir PUTIN (από 7 Μαΐου 2012)
Πρωθυπουργός	Dmitri MEDVEDEV Διορίζεται από τον Πρόεδρο, με τη σύμφωνη γνώμη της Κάτω Βουλής
Δικαιοσύνη Κεντρική Τράπεζα	Οι Δικαστές του Συνταγματικού Δικαστηρίου, του Ανώτατου Δικαστηρίου και του Ανώτατου Διαιτητικού Δικαστηρίου διορίζονται από το Ομοσπονδιακό Συμβούλιο, κατόπιν προτάσεως του Προέδρου, και εκτίουν ισόβια θητεία. Το ίδιο ισχύει και για το Διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας της Ρωσίας.
Γλώσσα	Ρωσική (Επίσημη): 96,3%, Ταταρική: 3%, Γερμανική: 1%, Τσετσενίας: 1%, άλλη: 15,6%
Εμπορική γλώσσα	Αγγλική και γερμανική ή γαλλική (χρησιμοποιούνται μεταφραστές)
Θρησκείμα	Ορθόδοξοι Χριστιανοί: 15-20%, Μουσουλμάνοι: 10-15%, άλλες θρησκείες 2%
Α.Ε.Π. (ονομαστική αξία)	\$3.568 τρισεκ. (2014 est.) / \$3.55 τρισεκ. (2013 est.) / \$3.505 τρισεκ. (2012 est.)
Μεταβολή Α.Ε.Π.	0.5% (2014 est.) / 1.3% (2013 est.) / 3.4% (2012 est.)
Πληθωρισμός	9.1% (2014 est.) / 6.8% (2013 est.)
Ανεργία	4.9% (2014 est.) / 5.5% (2013 est.)
Εξωτερικό Χρέος	\$597,254 δισεκ. (31 Δεκεμβρίου 2014 est.) / \$728.9 δισεκ. (31 Δεκεμβρίου 2013 est.)
Εξαγωγές	\$520.3 δισεκ. (2014 est.) / \$527.3 δισεκ. (2013 est.)
Εισαγωγές	\$323.9 δισεκ. (2014 est.) / \$315 δισεκ. (2013 est.)
Κινητή τηλεφωνία	261.9 εκ. χρήστες (2012)
Διαδίκτυο	82.9 εκ. χρήστες (2014)
Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	60.5 εκ. χρήστες (2013)

Πίνακας 10: Βασικά χαρακτηριστικά της Ρωσίας

Πηγή: The world Bank, Bank of Russia, CIA The world factbook, Russian Federation Statistics Service

(<http://data.worldbank.org/country/russian-federation>),
(<http://www.cbr.ru/eng/statistics>), (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>), (http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/main)

Ο ρυθμός αύξησης του Α.Ε.Π. έχει επιβραδυνθεί σημαντικά. Στα τέλη του 2013, το ρωσικό υπουργείο Οικονομικής Ανάπτυξης μείωσε την πρόβλεψή του για τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης μέχρι το 2030. Η αρχική πρόβλεψη ήταν 4% - 4,2% ενώ ή τροποποιημένη μόλις 2,5%. Το 2014, μετά τη στρατιωτική επέμβαση της Ρωσίας στην Ουκρανία, η οικονομική ανάπτυξη επιβραδύνθηκε περαιτέρω. Η ανάπτυξη για το 2015 αναμένεται να υποβαθμιστεί σε ποσοστό υπό του μηδενός, αν η διεθνής τιμή του πετρελαίου συνεχίσει την πτωτική της πορεία. Το ρωσικό ρούβλι έχασε περίπου το μισό της αξίας του, κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2014 και παραμένει ασταθές, συμβάλλοντας στην αύξηση των εκροών κεφαλαίου.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του ρωσικού Υπουργείου Οικονομικών, τον Απρίλιο του 2015, στο πρώτο τρίμηνο του έτους, ο ρυθμός ανάπτυξης ανήλθε στο -1,5% ενώ αναμένεται να σταθεροποιηθεί κοντά στο μηδέν κατά το δεύτερο τρίμηνο. Το έλλειμμα της χώρας είναι 812,3 δισ. ρούβλια ή 4,9% του Α.Ε.Π., με τα έσοδα να διαμορφώνονται σε 3,44 τρισ. ρούβλια ενώ οι δαπάνες σε 4,25 τρισ. ρούβλια. Ο δε πληθωρισμός τον Μάρτιο, σε ετήσια βάση, ανήλθε σε 16,9%. Αξίζει να αναφερθεί ότι στις 26 Ιανουαρίου 2015, ο οίκος αξιολόγησης Standard & Poor's, υποβάθμισε την πιστοληπτική ικανότητα της Ρωσία σε BB+, με αρνητικές προοπτικές. Αργότερα, στις 20 Φεβρουαρίου 2015, ο διεθνής οίκος αξιολόγησης Moodys, προχώρησε σε περαιτέρω υποβάθμιση, κατά μία βαθμίδα, επτά ρωσικών πιστωτικών ιδρυμάτων (από Baa2 / Prime 2 σε Baa3 / Prime 3).

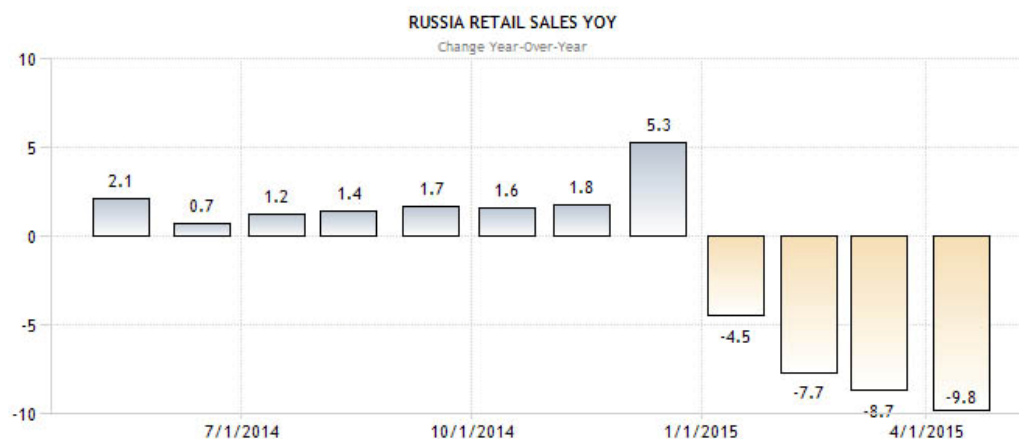
Το άμεσο μέλλον της οικονομίας

Το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο στην τελευταία έκθεσή του (World Economic Outlook update, Απρίλιος 2015) προβλέπει ύφεση της ρωσικής οικονομίας για το 2015 και 2016, με ποσοστά -3,8% και -1,1% αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι στην προηγούμενη έκθεση, τον Ιανουάριο του 2015, οι προβλέψεις ήταν -3% και -1% ενώ στην αντίστοιχη του Οκτώβριο του 2014, ήταν 0,5% (για το έτος 2015). Η αναθεώρηση των αρχικών εκτιμήσεων αντικατοπτρίζει τις οικονομικές συνέπειες της συνεχόμενης πτώσης της τιμής του πετρελαίου, καθώς επίσης και των αυξημένων γεωπολιτικών εντάσεων. Σε παρόμοια αποτελέσματα κυμαίνονται και οι προβλέψεις της Παγκόσμιας Τράπεζας. Στην τελευταία

έκθεσή της (Global Economic Prospects, Ιανουάριος 2015), αναθεώρησε την αρχική εκτίμηση για συρρίκνωση κατά 0,7% το 2015, με τη νέα τιμή να ανέρχεται στο 2,9%. Για το επόμενο έτος, 2016, προβλέπεται ανάπτυξη κατά 0,1%. Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα εμφανίζεται πιο απαισιόδοξη, για το 2015 αναμένει συρρίκνωση κατά 4,8%. Στον αντίποδα βρίσκεται ο Ο.Η.Ε. ο οποίος στην έκθεσή του (World Economic Situation and Prospects 2015) εμφανίζει τη Ρωσία ως ικανή να αντεπεξέλθει στην υπάρχουσα οικονομική ύφεση με την αιτιολογία ότι διαθέτει σημαντικά αποθέματα ξένου συναλλάγματος. Για το 2015 προβλέπεται μηδενική ανάπτυξη με τον κίνδυνο όμως περαιτέρω επιβράδυνσης.

4.1.2 Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου στη Ρωσία

Οι πωλήσεις στον κλάδο του λιανικού εμπορίου μειώθηκαν κατά 9,8% τον Απρίλιο του 2015 σε σχέση με τον ίδιο μήνα του προηγούμενου έτους. Ο μέσος όρος των πωλήσεων κάθε έτος είναι 6,57% για την περίοδο 2006 - 2015. Το υψηλότερο ποσοστό, 17,7%, σημειώθηκε το Δεκέμβριο του 2007 ενώ το χαμηλότερο, -9,80%, το Σεπτέμβρη του 2009.



Πίνακας 11: Ετήσιες πωλήσεις λιανικού εμπορίου

Πηγή: Russian Federation Statistics Service

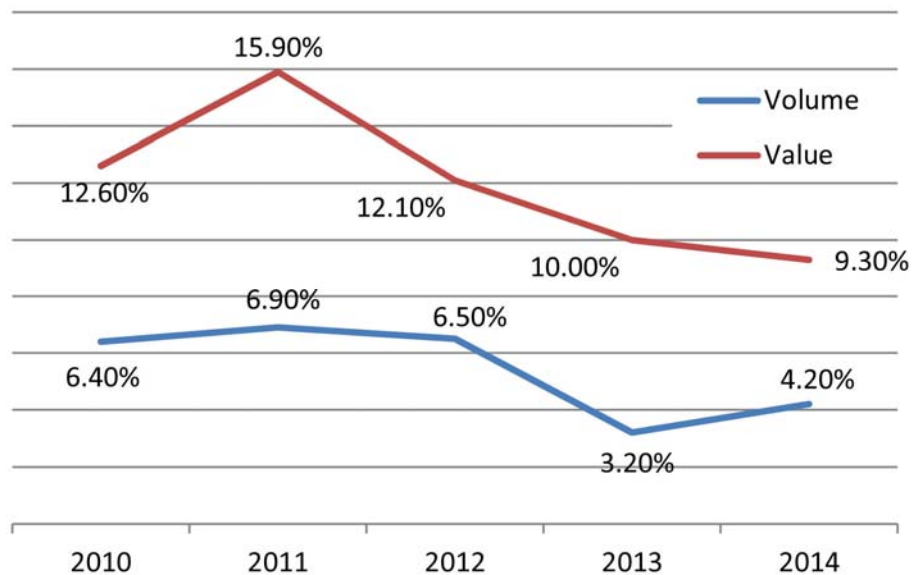
(http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/main)

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου κάνουν χρήση της νέας τεχνολογίας, επενδύοντας αρκετά κεφάλαια στην ανάπτυξη των πληροφοριακών τους συστημάτων. Ο εταιρείες που δεν ασχολούνται με το εμπόριο τροφίμων, είναι σε πιο ευνοϊκή κατάσταση. Τα είδη ένδυσης και υπόδησης, καθώς επίσης και οι ηλεκτρονικές και οικιακές συσκευές, σημειώνουν αύξηση των πωλήσεών τους.

RETAIL SALES GROWTH (% change on previous year)					
Year	2010	2011	2012	2013	2014
Retail Volume	6.40%	6.90%	6.50%	3.20%	4.20%
Retail Value	12.60%	15.90%	12.10%	10.00%	9.30%

Πίνακας 12: Εξέλιξη του λιανικού εμπορίου, 2010-2014

Πηγή: Rosstat "Russia 2014 (Statistical pocketbook)", Cushman & Wakefield "Retail space across Russia (2012-2013)"



Γράφημα 18: Εξέλιξη κλάδου λιανικού εμπορίου

Πηγή: Ως ανωτέρω

Τα πιο σημαντικά συγκροτήματα καταστημάτων στη Ρωσία έχουν πληρότητα που αγγίζει σε πολλές περιπτώσεις το 100%. Υπάρχει λίστα αναμονής για πολλές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στους χώρους αυτούς. Το μεγαλύτερο ποσοστό, των πιο "επιθυμητών" πολυκαταστημάτων, βρίσκονται στις μεγάλες πόλεις, τα τελευταία όμως χρόνια έχουν αναπτυχθεί κέντρα και σε μικρότερες πόλεις, με πληθυσμό λιγότερο από 500.000 κατοίκους. Εξαιτίας των καιρικών συνθηκών, οι περιπτώσεις αυτόνομων καταστημάτων (street format) είναι λιγοστές στις μεγάλες πόλεις. Όμως στις μικρότερες, εξαιτίας της έλλειψης πολυκαταστημάτων, συναντώνται πολλά καταστήματα αυτού του τύπου. Το συμβόλαιο για την ενοικίαση των καταστημάτων συνήθως έχει διάρκεια 3-5 έτη, με ετήσια προσαύξηση της μίσθωσης κατά 3-10%. Το δε μίσθωμα κυμαίνεται μεταξύ 1500-3000\$ ανά τ.μ. ετησίως.

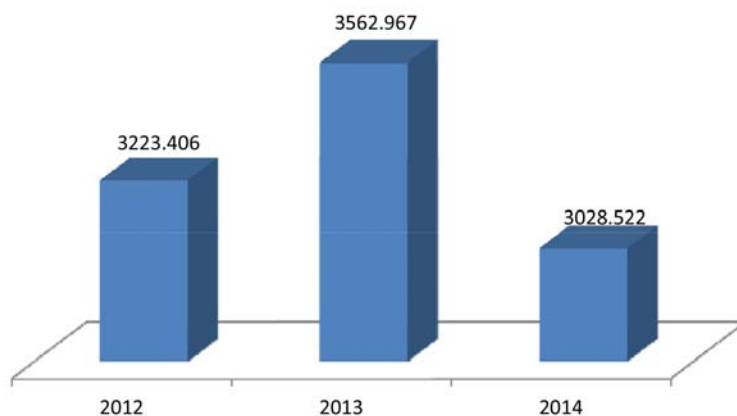
Οι Ρώσοι καταναλωτές διέθεταν μεγάλο ποσοστό από το εισόδημά τους για την πραγματοποίηση αγορών. Τα δύο τελευταία όμως χρόνια (2014 και 2015) οι καταναλωτές πραγματοποιούν πιο προσεχτικές αγορές και δεν έχουν διάθεση να καταναλώσουν μεγάλα ποσά. Επικεντρώνονται πια περισσότερο, στην ποιότητα και στην τιμή του προϊόντος. Η μεταβολή της αγοραστικής συμπεριφοράς, οφείλεται στην οικονομική κατάσταση της χώρας. Ο μέσος μισθός είναι 32.805 rub ή 644,135\$ μηνιαίως (στοιχεία 26 Μαΐου 2015). Σε πόλεις όπως η Μόσχα και η Αγ. Πετρούπολη, περίπου το 50% των κατοίκων θεωρείται ότι ανήκει στη μεσαία τάξη, ενώ ο μέσος μισθός ανέρχεται στα 1039,88\$ (στοιχεία Μαΐου 2015). Σε γενική θεώρηση, οι κάτοικοι της Ρωσίας δεν τάσσονται υπέρ της αποταμίευσης αντιθέτως, έλκονται από τα υλικά αγαθά. Οι κάτοικοι των μεγαλουπόλεων δεν έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις για τις εξόδους τους, με αποτέλεσμα να επιλέγουν τα πολυκαταστήματα, τα οποία προσφέρουν ένα ελκυστικό περιβάλλον. Στη Ρωσία έχουν αναπτύξει δραστηριότητες το 58% των κυριότερων πολυεθνικών επωνυμιών, το 51% αυτών συναντώνται στη Μόσχα.

Για την είσοδο, στην αγορά της Ρωσίας, είναι πιθανή η άμεση επένδυση όμως συνήθως, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προτιμούν την περίπτωση της δικαιοχρησίας ή εκχώρησης δικαιωμάτων. Υπάρχουν πολλοί όμιλοι επιχειρήσεων, που περιλαμβάνουν στο χαρτοφυλάκιό τους, πλήθος

πολυεθνικών εμπορικών επωνυμιών. Εταιρείες όπως η IKEA, Auchan, H&M, Mango, Uniqlo επέλεξαν την άμεση επένδυση ιδρύοντας παραρτήματα (branches). Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πολυτελών αγαθών, για παράδειγμα Chanel, Prada, Hermes, ESTEE Lauder, προτιμούν την περίπτωση της δικαιοχρησίας.

Ο τομέας καλλυντικών και προϊόντων αρωματοποιίας στη Ρωσία αποτελεί μία ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά με ρυθμούς που κυμαίνονται μεταξύ 10-12% ετησίως. Κατατάσσεται μεταξύ των τεσσάρων μεγαλύτερων αγορών, του τομέα αυτού, στην Ευρώπη. Την τελευταία πενταετία έχει σημειωθεί ανάπτυξη της τάξης του 57%. Εκτιμάται ότι η αξία της ρωσικής αγοράς καλλυντικών το 2014 ανήλθε στα 16,5 δισ. δολάρια ενώ μέχρι το 2016 εκτιμάται ότι θα αγγίξει τα 19,8 δισ. δολάρια.

4.1.3 Το λιανικό εμπόριο στη Μόσχα



Γράφημα 19: Σύνολο ετησίων πωλήσεων (εκατομμύρια ρούβλια)

Πηγή: GVA Sawyer, "Retail real estate market review, Moscow 2013", Rosstat "Russia 2014 (Statistical pocketbook)"

Η Μόσχα είναι με μεγάλη διαφορά η μεγαλύτερη πόλη της Ρωσίας. Από την οπτική της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να συγκριθεί με τις μεγαλουπόλεις της Δύσης. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις λιανικού

εμπορίου υπολογίζεται ότι έχουν κέρδη της τάξεως των 10.000\$ ανά τ.μ. σε ετήσια βάση. Η ύφεση, στην οικονομία της χώρας, είχε αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών του λιανικού εμπορίου. Ο ρυθμός ανάπτυξής του, το 2014, μειώθηκε κατά 1,5% για την Μόσχα, ενώ στο σύνολο της χώρας η μείωση είναι λίγο μεγαλύτερη, 1,7%. Το 2014, 34 νέες επωνυμίες ανέπτυξαν δραστηριότητες στη Ρωσία, το ποσό αυτό είναι κατά 30% μικρότερο σε σχέση με το 2013. Ορισμένες επιχειρήσεις σταμάτησαν την λειτουργία τους, κατά τον ίδιο χρόνο, κυρίως λόγω της υποτίμησης του εγχώριου νομίσματος.

4.2.1 Παρουσίαση της εταιρείας - Εσωτερικό περιβάλλον

(Τα στοιχεία που ακολουθούν είναι πραγματικά, δεν θα αναφερθεί όμως το όνομα της εταιρείας.)

Η εταιρεία "M" δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου και ειδικά στην παραγωγή και εμπορία καλλυντικών ειδών, καθώς επίσης και την παροχή υπηρεσιών μακιγιάζ (make-up). Η δράση της ξεκίνησε στην Αμερική, ενώ το 1991 λειτούργησε το πρώτο της κατάστημα στην Νέα Υόρκη. Το όραμα των ιδρυτών ήταν η κάλυψη του κενού, ανάμεσα στο επαγγελματικό μακιγιάζ και στις απαιτήσεις των φωτογράφων επίδειξης μόδας. Σημαντικό γεγονός, στην ιστορία της, αποτέλεσε η ένταξή της στον όμιλο Estée Lauder Companies το 1998. Με τη συνεργασία αυτή, η "M" επέκτεινε τις δραστηριότητες της εκτός των συνόρων της Αμερικής, αποκτώντας διεθνή χαρακτήρα. Σύμφωνα με την πρόταση αποστολή της, απευθύνεται σε "Όλες τις ηλικίες, Όλες τις φυλές, Όλα τα φύλα". Στοχεύει να διακατέχει ηγετικό ρόλο στον τομέα του μακιγιάζ (make-up) και να αποτελεί κυρίαρχη επιλογή τόσο για τους επαγγελματίες όσο και για τους καταναλωτές. Επίσης, αποσκοπεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά, στην απαίτηση των πελατών της, για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση αλλά και να προσφέρει στους συνεργάτες της, ένα ασφαλές και δυναμικό περιβάλλον. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της "M" είναι η εξυπηρέτηση των πελατών, για το λόγο αυτό, διατίθενται σημαντικά κεφάλαια για την εκπαίδευση των makeup artists. Δραστηριοποιείται παγκοσμίως σε 86

χώρες με 1643 καταστήματα, ενώ 12000 makeup artists συνεργάζονται μαζί της.

Η "M" στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης έχει εισαγάγει πέντε προγράμματα:

- i. Εγγυάται ότι δεν θα πραγματοποιούνται πειράματα σε ζώα κατά τον έλεγχο των νέων και υφιστάμενων προϊόντων της. Η δέσμευση αυτή δεν αφορά μόνο την εταιρεία αλλά και τους προμηθευτές της.
- ii. Προσφέρει ένα νέο προϊόν, για κάθε έξι άδειες συσκευασίες προϊόντων της, που επιστρέφονται στα καταστήματά της.
- iii. Από το 1994 δημιουργεί και παρέχει στους πελάτες της, ευχετήριες κάρτες. Το σύνολο των κερδών, από τις κάρτες, διατίθεται σε οργανισμούς που βοηθάνε παιδιά που έχουν προσβληθεί από τον ιό HIV/AIDS.
- iv. Υποστηρίζει κοινωνικές οργανώσεις, προσφέροντας άμεσα της υπηρεσίες της σε άτομα κάθε ηλικίας, που πάσχουν από τον ιό HIV/AIDS. Η προσπάθεια αυτή ξεκίνησε το 1994 και μέχρι σήμερα έχει συγκεντρώσει 315 εκ. δολάρια.
- v. Το σύνολο των κερδών, από μία συγκεκριμένη σειρά καλλυντικών, διατίθενται για την υποστήριξη της προσπάθειας που προαναφέρθηκε.

Για την προώθηση των προϊόντων χρησιμοποιείται η άμεση πώληση. Οι makeup artists με τις γνώσεις τους, συμβουλεύουν τους καταναλωτές και τους προτείνουν το κατάλληλο προϊόν, για κάθε επιθυμία τους. Η διαφήμιση δεν χρησιμοποιείται, ως μέσο πληροφόρησης του καταναλωτικού κοινού, αφού η "M" στηρίζεται στη φήμη της και τη μοναδική εμπειρία που βιώνουν οι πελάτες, στα καταστήματά της. Οι βασικοί χώροι πώλησης είναι αυτόνομα καταστήματα (free standing stores), κεντρικά καταστήματα (flagship stores) και τα κατάστημα μέσα στο κατάστημα (shop in shop). Οι καταναλωτές που εισέρχονται σε ένα κατάστημα της "M" έχουν την αίσθηση ότι βρίσκονται στα παρασκήνια (backstage) μίας επίδειξης μόδας. Η έντονη μουσική και η ευχάριστη διάθεση των makeup artists δημιουργούν μία μοναδική, δυναμική, μοντέρνα ατμόσφαιρα.

Ο ιστοχώρος της "M" στο Facebook έχει πάνω από 6 εκατομμύρια "Likes" κατατάσσοντάς τη, πρώτη στην κατηγορία της. Στο Twitter 52 makeup

artists, που συνεργάζονται μαζί της, επικοινωνούν με τους καταναλωτές σε 10 γλώσσες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αποτελούν για την εταιρεία, δίαυλο ενημέρωσης και εκπαίδευσης των πελατών της καθώς επίσης και μέσο αύξησης της αναγνωρισιμότητας και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η δυνατότητα σύνδεσης, με την επίσημη ιστοσελίδα, επιτρέπει στους χρήστες την πληροφόρησή τους, σχετικά με τις δραστηριότητες και τα νέα προϊόντα. Το 2013 με την αποκλειστική παρουσίαση ενός νέου προϊόντος, στην ιστοσελίδα της, σημειώθηκαν 18 εκατομμύρια επισκέψεις σε μία ημέρα.

4.2.2 Ανάλυση S.W.O.T.

Δυνάμεις (Strengths)

Η εταιρεία "M" είναι διεθνώς αναγνωρίσιμη. Η μοναδική και ευρέως γνωστή εικόνα της, υποστηρίζεται από πλήθος, διεθνούς φήμης, ηθοποιών και άλλων καλλιτεχνών. Επίσης, επαγγελματίες makeup artists διαδίδουν τα πλεονεκτήματα της επωνυμίας. Η μεγάλη σειρά διαφορετικών αποχρώσεων, στα προϊόντα της, αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της "M". Τέλος, σημαντικό παράγοντα διαδραματίζει η ποιότητα των προϊόντων της, καθώς επίσης και η εξυπηρέτηση των πελατών από τους άριστα εκπαιδευμένους συνεργάτες της.

Αδυναμίες (Weakness)

Η βασική αδυναμία είναι η υψηλή τιμή αρκετών προϊόντων. Κατά γενική ομολογία, ο μέσος καταναλωτής δεν είναι σε θέση να διαθέσει το απαραίτητο ποσό για την αγορά τους, παρόλο που αναγνωρίζει την υψηλή ποιότητά που παρέχεται. Επίσης, καταναλωτές που δεν ζουν σε μεγαλουπόλεις, όπου λειτουργούν σημεία πώλησης, δεν έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν τα προϊόντα της.

Ευκαιρίες (Opportunities)

Η δραστηριοποίησή της "M" στο ηλεκτρονικό εμπόριο, μπορεί να αποφέρει σημαντικά κέρδη και αύξηση του μεριδίου αγοράς. Τον

τελευταίο χρόνο πραγματοποιείται προσπάθεια διάθεσης, των προϊόντων της, μέσω του διαδικτύου. Δύο ευρωπαϊκές χώρες ήταν οι πρώτες που υιοθέτησαν το σύστημα αυτό. Επιπροσθέτως οι αναπτυσσόμενες χώρες της Αφρικής και της κοινοπολιτείας ανεξάρτητων κρατών (CIS) αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες για την εξάπλωση των λειτουργιών της.

Απειλές (Threats)

Λόγω της υψηλής τιμής των προϊόντων της, άλλες εταιρείες του κλάδου, κερδίζουν σημαντικό ποσοστό από το μερίδιο αγοράς. Κυρίως εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης, αρκετοί καταναλωτές στρέφονται σε πιο οικονομικά προϊόντα. Οι ανταγωνίστριες επωνυμίες, πολλές φορές, αντιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά της και προσφέρουν μία ελκυστική, από άποψη τιμής, εναλλακτική λύση. Επίσης οι περισσότεροι ανταγωνιστές της, έχουν ήδη καθιερώσει σύστημα ηλεκτρονικής διάθεσης, σε ευρεία κλίμακα.

4.3.1 Μελέτη καταστήματος στη Μόσχα



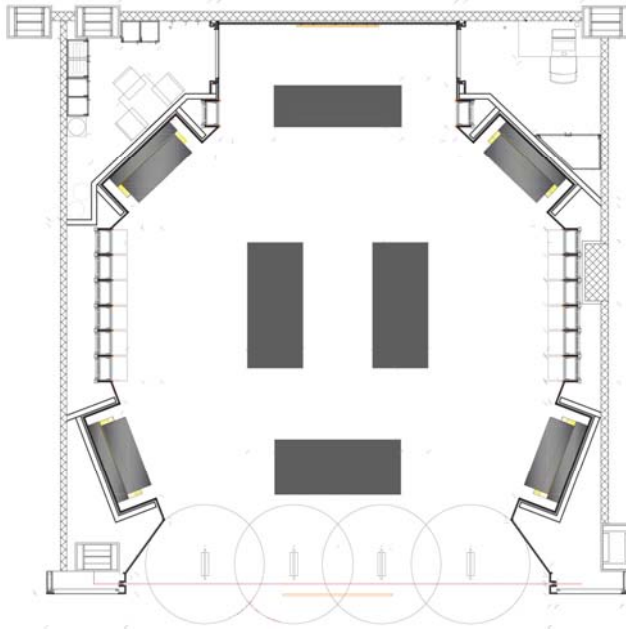
Στη Μόσχα, η εταιρεία έχει αναπτυχθεί σε 42 καταστήματα, εκχωρώντας τα δικαιώματά της, στον πολυεθνικό όμιλο επιχειρήσεων "AS". Οι όροι της συμφωνίας περιλαμβάνουν την ανάληψη όλου του κόστους

κατασκευής και συντήρησης από τον αποδέκτη του δικαιώματος, καθώς επίσης και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, για τη στελέχωση των καταστημάτων. Δεσμεύεται να σέβεται και να συμμορφώνεται με τη φιλοσοφία της επωνυμίας και να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Η "M" από την πλευρά της παρακρατεί το 38,8% των κερδών, παρέχει εκπαίδευση στο προσωπικό και αναλαμβάνει τα έξοδα για το μάρκετινγκ. Η συνεργασία θεωρείται αποδοτική και για τις δύο επιχειρήσεις. Ένα αρνητικό σημείο της συμφωνίας είναι η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη της "AS" κυρίως στα θέματα που αφορούν την κατασκευή. Πολλές φορές για την μείωση του κόστους και του χρόνου παραβλέπεται η απαίτηση για υψηλή ποιότητα κατασκευής.

Το 2011 εγκαινιάστηκε το νέο κατάστημα της "M" στο υπερσύγχρονο συγκρότημα καταστημάτων Europeisky, που βρίσκεται στο κέντρο της Μόσχας. Το Europeisky κατασκευάστηκε το 2006 και αποτελείται από 6 ορόφους και 2 υπόγειους χώρους στάθμευσης, καταλαμβάνοντας συνολικά 180000 τ.μ. Στους ορόφους του, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν 500 καταστήματα και 30 χώρους καφέ και εστίασης. Στα 2 υπόγεια επίπεδα μπορούν να φιλοξενηθούν 1200 αυτοκίνητα. Τέλος, η ετήσια επισκεψιμότητα, υπολογίζεται στα 50 εκατομμύρια. Το Europeisky αποτέλεσε, από την έναρξη της λειτουργίας του, ένα ελκυστικό σημείο για την "M", έπρεπε όμως να περιμένει 5 χρόνια, για να βρεθεί το κατάλληλο κατάστημα που θα ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις της.

Το κατάστημα βρίσκεται στον 1^ο όροφο, όπου φιλοξενούνται 130 επωνυμίες πολυτελών ειδών ένδυσης, υπόδησης και καλλυντικών. Ο χώρος που επιλέχθηκε είναι στο κεντρικότερο σημείο του ορόφου, με εύκολη πρόσβαση και καλή ορατότητα από κάθε πλευρά του άξονα κίνησης. Ο σχεδιασμός βασίστηκε μεν στις προδιαγραφές της "M", αλλά προσαρμόστηκε επίσης στις τοπικές απαιτήσεις των καταναλωτών και τους κανόνες ασφάλειας και κατασκευής, που ορίζει το ρωσικό κράτος. Συγκεκριμένα, διατηρήθηκε η αξονική τοποθέτηση των επιτοίχιων και ελευθέρων στο χώρο επίπλων. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν λιτές γραμμές στον σχεδιασμό, που οργανώνουν το χώρο και επιτρέπουν την άμεση ανάγνωσή του. Τα σημεία του μακιγιάζ (makeup stations)

ομαδοποιήθηκαν, ανά δύο, και τοποθετήθηκαν υπό κλίση στις τέσσερις γωνίες του χώρου. Με το τρόπο αυτό, επιτεύχθηκε η καλύτερη προβολή των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά και η νοητή ανάδειξη του κεντρικού χώρου πώλησης. Οι τρεις πάγκοι, που είναι τοποθετημένοι στο κέντρο, φέρουν εκθετήρια με τις συλλογές που προωθούνται κάθε μήνα και αποτελούν το πιο αποδοτικό και επικερδές σημείο πώλησης του καταστήματος. Η διάταξή τους ακολουθεί τις προδιαγραφές της εταιρείας.



Γράφημα 20: Κάτοψη καταστήματος

Πηγή: Συγγραφέας

Οι απαιτήσεις των καταναλωτών, που ελήφθησαν υπόψη, σχετίζονται τόσο με τη αγοραστική συμπεριφορά τους όσο και με πρακτικές ανάγκες. Οι πελάτες, γυναίκες στην πλειοψηφία, αρέσκονται στην αυτοπροβολή τους. Η χρήση κατόπτρων ήταν επιβεβλημένη και τελικώς αποδείχθηκε άκρως επιτυχημένη. Εκτός από τα σημεία του μακιγιάζ, οι θέσεις των κατόπτρων αποτέλεσαν χώρους στάσης. Οι πελάτισσες κοιταζόντουσαν στους καθρέπτες είτε για να δοκιμάσουν κάποιο προϊόν είτε άλλοτε για να ελέγξουν τυχόν ατέλειες στην ένδυσή τους, το μακιγιάζ τους, τα μαλλιά τους κ.α. Το γεγονός αυτό συνέβαλε στη δημιουργία μίας ζωντανής και δυναμικής ατμόσφαιρας. Η αίσθηση πολυτέλειας ήταν μία ακόμα απαίτηση που έπρεπε να καλυφθεί. Ο όμιλος "AS" γνώριζε την

απαίτηση αυτή και αύξησε τον προϋπολογισμό του έργου. Επιλέχθηκαν υλικά για την οροφή του καταστήματος που επιτρέπουν την αντανάκλαση, δίνοντας με το τρόπο αυτό, την αίσθηση του κατόπτρου. Ο φωτισμός σε συνδυασμό με τις αντανάκλασεις από τους τοίχους και την οροφή αλλά και τα χρώματα των προϊόντων δημιούργησαν την κατάλληλη εικόνα πολυτέλειας και ένα λαμπερό, ευχάριστο χώρο.

Ο σχεδιασμός του καταστήματος όφειλε να σεβαστεί τους κανόνες ασφαλείας της πυροσβεστικής και τους νόμους της πολιτείας. Υπήρχανε συγκεκριμένες ελάχιστες διαστάσεις για τους διαδρόμους και προδιαγραφές για την πυρόσβεση. Επίσης υπήρχε, από τις τοπικές αρχές, ο κανονισμός για την ενημέρωση και προστασία των καταναλωτών. Τα αποδεικτικά έγγραφα έπρεπε να τοποθετηθούν σε εμφανές σημείο στο χώρο πώλησης. Τελικά χρησιμοποιήθηκαν έξυπνες λύσεις που ικανοποιούσαν τόσο τους κανονισμούς όσο και την ταυτότητα της "M".

4.3.2 Μελέτη απόδοσης καταστήματος

Το κατάστημα σημειώνει μεγάλη επιτυχία στη Μόσχα. Στο σύνολο των καταστημάτων της "M", παγκοσμίως, κατατάσσεται στη 39η θέση από άποψη πωλήσεων. Οι πωλήσεις το 2014 ήταν 792.642,60\$ σημειώνοντας ανάπτυξη 7,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ (2011-2014)				
Έτος	2011	2012	2013	2014
Συνολικές Πωλήσεις	614380.27	672132.02	736656.69	792642.60
Έσοδα "M" (38.8% των ΣΠ)	238379.55	260787.22	285822.80	307545.33
Κόστος πωληθέντων	54827.30	59981.06	65739.24	70735.43
Απώλειες	1191.90	1303.94	1429.11	1537.73
Μικτό Κέρδος	182360.35	199502.23	218654.44	235272.18
Γενικά/Διοικητικά Έξοδα	55069.37	49774.64	54443.09	58511.21
Κέρδη προ Φόρων	127290.98	149727.58	164211.35	176760.96
Φόροι (18%)	22912.38	26950.96	29558.04	31816.97
Καθαρά Κέρδη	104378.60	122776.62	134653.31	144943.99

Πίνακας 13: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2011-2014

Πηγή: Οικονομικά αποτελέσματα εταιρείας "M"

Οι πωλήσεις το δεύτερο χρόνο λειτουργίας του καταστήματος, δηλαδή το 2012, σημείωσαν αύξηση 9,4%. Την ίδια περίπου απόδοση κατέγραψαν και τον επόμενο χρόνο, με αύξηση 9,6%. Παρόλο που το 2014 ο ρυθμός αύξησης ήταν 7,6%, οι πωλήσεις παραμένουν σε υψηλά επίπεδα.

	2011	2012	2013	2014
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-	9,4%	9,6%	7,6%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΜΙΚΤΟΥ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	76,5%	76,5%	76,5%	76,5%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ROI)	89%	147%	147%	148%
ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	43,78%	59,31%	59,36%	59,36%

Πίνακας 14: Δείκτες απόδοσης καταστήματος στο Europeisky Mall

Πηγή: Συγγραφέας

Από τους δείκτες απόδοσης συμπεραίνεται ότι η επένδυση είναι άκρως επιτυχημένη. Η αυξημένη τιμή του δείκτη απόδοσης επένδυσης (ROI) οφείλεται στη συμφωνία με τον όμιλο "AS". Όπως προαναφέρθηκε η εταιρεία "M" αναλαμβάνει μικρότερο ποσοστό για τις συνολικές δαπάνες και λαμβάνει το 38,8% των πωλήσεων. Στον ίδιο λόγο οφείλονται και οι τιμές του δείκτη καθαρού κέρδους.

Η εταιρεία "M", για το οικονομικό έτος 2015, σχεδιάζει την διατήρηση και εξάπλωση της συμφωνίας με την "AS". Ανάλογα αποτελέσματα σημειώνονται και στα υπόλοιπα καταστήματα που έχουν προκύψει από τη συνεργασία αυτή, τόσο στη Ρωσία όσο και στην Μέση Ανατολή. Στο άμεσο μέλλον όμως, θα πρέπει να βρεθεί μια λύση για την τήρηση όλων των προδιαγραφών της "M". Παρόλο που η συνεργασία αυτή είναι κερδοφόρα, υπάρχει σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ο κίνδυνος να πληγεί η εικόνα της. Η μη υλοποίηση των κανόνων επικεντρώνονται στους τομείς της κατασκευής και συντήρησης. Οι δαπάνες αναλαμβάνονται από την "AS", οπότε στην προσπάθειά της να αυξήσει το περιθώριο κέρδους, συνήθως μειώνει ή παραβλέπει σημαντικές απαιτήσεις της επιχείρησης. Το κόστος κατασκευής, του συγκεκριμένου καταστήματος στο Europeisky Mall, ήταν 330.000\$. Τα

τελευταία χρόνια, έπειτα από έντονες προσπάθειες και επιτυχημένες συνεργασίες, το κόστος κατασκευής έχει μειωθεί κατά 50%. Κατά τη μελέτη της νέας γενιάς επίπλων και υλικών που θα χρησιμοποιούνται, η απαίτηση για περαιτέρω μείωση καθόρισε πολλές αποφάσεις. Επιτεύχθηκε τελικά 14% επιπρόσθετη μείωση του κόστους.

4.4 Επίλογος

Ο Ναπολέων Βοναπάρτης είχε αναφέρει: " Στον πόλεμο τίποτε δεν κατορθώνεται παρά μόνο με υπολογισμό. Ό,τι δεν έχει μελετηθεί σε βάθος και με λεπτομέρεια, δεν φέρνει κανένα αποτέλεσμα. Στον πόλεμο χρειάζονται ιδέες απλές και συγκεκριμένες". Όμως κατά την εκστρατεία του στη Ρωσία, το 1812, υπέστη σημαντικές απώλειες, ο σχεδιασμός της επιχείρησης δεν ήταν αρκετά λεπτομερής. Το 2011 η "M", μια πολυεθνική εταιρεία καλλυντικών "μελετώντας σε βάθος και με λεπτομέρεια", την διεύρυνση των δραστηριοτήτων της στη Μόσχα, εγκαινίασε ένα νέο κατάστημα.

Στο κεφάλαιο αυτό μελετήθηκε η επιτυχημένη και άκρως αποδοτική συνεργασία της "M" με ένα τοπικό όμιλο επιχειρήσεων. Ένα από τα αποτελέσματα της συνεργασίας είναι το κατάστημα στο εμπορικό κέντρο Europeisky Mall, στη Μόσχα. Το καταναλωτικό κοινό της πόλης ανταποκρίθηκε θετικά στο νέο κάλεσμά της "M". Η εταιρεία αποτελεί σύμβολο της μεταμοντέρνας, παγκοσμιοποιημένης κουλτούρας οπότε το συνολικό προϊόν ήταν άκρως δελεαστικό. Κατά τον σχεδιασμό του καταστήματος, ελήφθησαν υπόψη τα χαρακτηριστικά των εγχώριων καταναλωτών ενώ οι προδιαγραφές της επωνυμίας προσαρμόστηκαν σε αυτά.

Η οικονομία της Ρωσίας, εξαιτίας των γεωπολιτικών εντάσεων και της μείωσης της τιμής του πετρελαίου, βαίνει σε υφεσιακή πορεία. Το 2014, ο ρυθμός ανάπτυξης του κύκλου εργασιών στο κλάδο του λιανικού εμπορίου, κατέγραψε μείωση κατά 1,7% ενώ στην Μόσχα 1,5%. Παρ' όλες τις δυσμενείς συνθήκες, το κατάστημα της "M", σημείωσε αύξηση πωλήσεων κατά 7,6%. Η μελέτη των δεικτών της επένδυσης αναδεικνύει τα οφέλη της συνεργασίας των δύο εταιρειών. Το συγκεκριμένο κατάστημα κατατάσσεται στη 39η θέση, από άποψης πωλήσεων, σε σχέση με τα 1643 καταστήματα που διατηρεί η "M" σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετασθεί το παράδειγμα του καταστήματος στη Μόσχα σε σχέση με το θεωρητικό υπόβαθρο που αναλύθηκε ανωτέρως. Κατά τη σύγκριση θα

μελετηθούν τα στοιχεία του σχεδιασμού και γενικά της ατμόσφαιρας του καταστήματος. Ένα ακόμα βασικό στοιχείο είναι το ποσοστό ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της τοπικής κουλτούρας και συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ο Σρι Αουρομπίντο, Ινδός φιλόσοφος, παρότρυνε το κοινό: "Πρώτα να ελέγχεις αν είναι ορθή η σκέψη σου, μετά να ασχολείσαι με την αντίθετη άποψη και, τέλος, να ψάχνεις για την αιτία των διαφορών. Μόνο τότε μπορείς να βρεις το κλειδί της θεϊκής αρμονίας". Η "θεϊκή αρμονία" της επένδυσης θα αναζητηθεί στις επόμενες σελίδες.

Κεφάλαιο 5°

Αξιολόγηση του καταστήματος

Στο κεφάλαιο αυτό συγκλίνουν οι παράγοντες, που αναλύθηκαν και δόμησαν το θεωρητικό υπόβαθρο και τα στοιχεία, που παρατέθηκαν και μελετήθηκαν κατά την παρουσίαση του καταστήματος, στη ρωσική πρωτεύουσα. Η αξιολόγηση μελετάει τόσο το φυσικό χώρο και ιδιαίτερα την ατμόσφαιρα αυτού, όσο και την αποδοτικότητα ή μη, των οικονομικών αποτελεσμάτων. Στο τελικό αποτέλεσμα είναι σημαντικό, οι δύο αυτές συνιστώσες να συμφωνούν και να συνεργάζονται. Είναι απαραίτητο ένα αρχιτεκτονικά άρτιο κατάστημα λιανικού εμπορίου να χαίρει και της αποδοχής των καταναλωτών. Συνεπώς ο προσεχτικός και ορθολογικός σχεδιασμός αποτελεί βασικό αρωγό στην επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης και της επιτυχημένης πορείας.

"Η επιτυχία είναι το μόνο γήινο κριτήριο για το τι είναι καλό και κακό"

Αδόλφος Χίτλερ

5.1.1 Τρόπος εισόδου-εξάπλωσης των δραστηριοτήτων

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία "M", για την εξάπλωση των δραστηριοτήτων της στη Μόσχα, συνεργάζεται με τον όμιλο επιχειρήσεων "AS". Η συνεργασία έχει αποφέρει 42 καταστήματα στην πρωτεύουσα της χώρας. Από το σύνολο, των τρόπων εισόδου στην αγορά της Ρωσία, επιλέχθηκε η εκχώρηση δικαιωμάτων. Για τα δύο επόμενα χρόνια σχεδιάζεται η συνέχιση της συμφωνίας καθώς επίσης και αναζήτηση νέων συνεργατών. Η εκχώρηση δικαιωμάτων κρίνοντας από τα οικονομικά αποτελέσματα θεωρείται άκρως επιτυχημένη. Το παράδειγμα του καταστήματος στο Europeisky Mall είναι το πιο χαρακτηριστικό της συνεργασίας αυτής.

Στο οικονομικά ασταθές περιβάλλον της Ρωσίας η εκχώρηση δικαιωμάτων είναι η πλέον ενδεδειγμένη λύση. Το μεγαλύτερο ποσοστό κινδύνου το αναλαμβάνει ο αποδέκτης του δικαιώματος, ο οποίος γνωρίζοντας την εγχώρια αγορά επιλέγει τα κατάλληλα εμπορικά κέντρα, για την έναρξη λειτουργίας νέων καταστημάτων. Επίσης αυτός αναλαμβάνει τη διαπραγμάτευση, σχετικά με το σημείο του καταστήματος, το μίσθωμα και γενικά τους όρους του συμβολαίου με τον ιδιοκτήτη του χώρου. Είναι δόκιμο η συνεργασία να αποφέρει αποτελέσματα και για τους δύο συμμετέχοντες, να

αποβλέπει δηλαδή σε μία κατάσταση win-win. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρεία "M" υποστηρίζει τις δραστηριότητες στη Μόσχα, με τακτικές επισκέψεις, συνέδρια και συσκέψεις. Το 2014 πραγματοποιήθηκαν τρία συνέδρια (Task Force Meeting I,II,III) με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Συζητήθηκαν τα προβλήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία των καταστημάτων, το προσωπικό, το χρόνο και κόστος κατασκευής. Η "M" επίσης οργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους makeup artists, ενημερώνοντάς τους για τις τελευταίες τάσεις και τεχνικές στον τομέα του μακιγιάζ.

Η "AS", με τη συνεργασία αυτή, έχει προσθέσει στο χαρτοφυλάκιό της, μία ακόμα διεθνώς αναγνωρισμένη επωνυμία, με αποτέλεσμα να αυξήσει όχι μόνο τα κέρδη της αλλά επίσης τη φήμη και το κύρος της. Το γεγονός αυτό συνδράμει τόσο στη συνολική εικόνα της επιχείρησης όσο και στην απόδοση των υπόλοιπων επωνυμιών του ομίλου. Παρόλο που απάδει προς τις προδιαγραφές της "M", χρησιμοποιείται η μέθοδος cross-selling προσφέροντας στους πελάτες τη δυνατότητα να ενημερωθούν και για τις υπόλοιπες συνεργαζόμενες εταιρείες. Οι πωλήσεις που σημειώνονται στα καταστήματα της "M" αποφέρουν σημαντικά κέρδη στην "AS". Συγκεκριμένα, για την περίπτωση του Euroraisky Mall, ο δείκτης απόδοσης της επένδυσης για το 2014 ήταν 29% με περιθώριο καθαρού κέρδους 17%.

Όπως προαναφέρθηκε το αρνητικό σημείο της συνεργασίας είναι η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη της "AS". Τα κέρδη που αποφέρει στην "M" η συνεργασία αυτή, από τα καταστήματα τόσο στη Μόσχα όσο και στην Μέση Ανατολή, είναι σημαντικά. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αποδοχή αρκετών παρεκκλίσεων από τις προδιαγραφές της. Για τη μείωση του χρόνου και κόστους κατασκευής πολλές φορές επιλέγονται μη κατάλληλα συνεργία και μη ποιοτικά υλικά. Επίσης, για τη συντήρηση του χώρου δεν καταβάλλονται τα απαραίτητα κεφάλαια. Οι συνέπιες των ενεργειών αυτών, γίνονται εμφανείς μετά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, αλλοιώνοντας την εικόνα της "M".

5.1.2 Εξέταση αφοσίωσης των πελατών

Κατά την μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την αφοσίωση του πελάτη αναφέρθηκε η σημασία της συνολικής εμπειρίας που βιώνει ο καταναλωτής στο κατάστημα. Σε συνδυασμό με την αφοσίωσή του σ' αυτό αυξάνεται η αναγνωσιμότητα της επωνυμίας και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Επιπροσθέτως μελετήθηκε η συμβολική αξία των προϊόντων. Η τάση δηλαδή των καταναλωτών να προβάλουν

ορισμένα χαρακτηριστικά τους και να αναδεικνύουν την επιθυμητή, γι' αυτούς, εικόνα μέσω της επωνυμίας. Στη διατήρηση της αφοσίωσης συμβάλει αποτελεσματικά το πρόγραμμα επιβράβευσης των πελατών και ειδικά η εξατομικευμένη επιβράβευση, που ανταποκρίνεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις τους.

Η συνολική εμπειρία στα καταστήματα της "M" αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Οι καταναλωτές εισερχόμενοι στο χώρο του καταστήματος έχουν την αίσθηση ότι παρευρίσκονται σε μία "γιορτή". Η έντονη μουσική, με σύγχρονες επιτυχίες της διεθνής μουσικής σκηνής, καθώς επίσης και η διάθεση του προσωπικού συμβάλλουν στο κλίμα αυτό. Διεθνώς αναγνωρισμένοι καλλιτέχνες, για παράδειγμα Rihanna, Brooke Shields, Lady Gaga κ.α., λαμβάνουν μέρος σε πολλές εκδηλώσεις της εταιρείας αυξάνοντας την αναγνωσιμότητα της και προσδίδουν ένα σύγχρονο, δυναμικό, νεανικό χαρακτήρα. Στην περίπτωση του καταστήματος στο Europeisky Mall, συναντώνται τα στοιχεία αυτά, προσφέροντας στο καταναλωτικό κοινό μία μοναδική εμπειρία.

Αναφορικά με τη συμβολική αξία της επωνυμίας και των προϊόντων της, το συγκεκριμένο κατάστημα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα. Η εικόνα της "M" αντιπροσωπεύει τη δυτική κουλτούρα της ευημερίας και υπερκατανάλωσης. Ο συνδυασμός των δύο αυτών χαρακτηριστικών, προσφέρει στους καταναλωτές την αίσθηση της πολυτέλειας και την ευκαιρία να αναδείξουν τις νέες αξίες, της διεθνοποιημένης κουλτούρας της σύγχρονης Ρωσίας. Οι αξίες του κουμουνιστικού καθεστώτος έχουν παρέλθει και οι καταναλωτές αισθάνονται την ανάγκη να προβάλουν την αλλαγή αυτή. Ένας από τους λόγους της επιτυχίας του καταστήματος στο Europeisky Mall, είναι η συμβολική αξία της επωνυμίας η οποία συνδυάζεται με την αίσθηση πολυτέλειας. Με τον τρόπο αυτό το κατάστημα ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των εγχώριων καταναλωτών, δημιουργώντας σχέση αφοσίωσης μαζί τους.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της "M" δεν περιλαμβάνει πρόγραμμα επιβράβευσης. Τα δύο μόνο τελευταία χρόνια γίνεται χρήση προγράμματος διαχείρισης της σχέσης με τους πελάτες (CRM). Το πρόγραμμα αυτό, αποτελεί μέρος της συνολικής προσπάθειας της εταιρείας, να αναπτύξει δραστηριότητες στο διαδικτυακό εμπόριο. Η επικοινωνία με τους καταναλωτές δεν είναι εξατομικευμένη, αντιθέτως, παρέχεται κοινή πληροφόρηση προς όλους σχετικά με τις δραστηριότητες, εκδηλώσεις, νέες τεχνικές και προϊόντα. Η ανταπόκριση των καταναλωτών είναι σημαντική και αναδεικνύεται από τα ποσοστά συμμετοχής στους διαδικτυακούς τόπους της "M" στα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης. Για την διατήρηση της επιτυχημένης πορείας της εταιρείας και των αφοσιωμένων πελατών, σε μακροχρόνια βάση, είναι απαραίτητη η δημιουργία προγράμματος επιβράβευσης.

5.1.3 Η ατμόσφαιρα του καταστήματος

Όπως μελετήθηκε στο τρίτο κεφάλαιο η ατμόσφαιρα του καταστήματος επηρεάζεται από τον εξωτερικό χώρο, το γενικό εσωτερικό, τη διάταξη και τέλος τα εκθετήρια.

Το βασικό στοιχείο του εξωτερικού χώρου είναι οι προθήκες της όψης (βιτρίνες). Στα καταστήματα της "Μ" δεν χρησιμοποιείται το στοιχείο αυτό. Ειδικά στις περιπτώσεις που λαμβάνουν χώρα σε εμπορικά κέντρα (κλειστός χώρος) προτιμάται η όψη του καταστήματος να παραμένει πλήρως ανοιχτή με σκοπό την άμεση πρόσβαση των καταναλωτών. Όταν το επιτρέπει ο χώρος, οι πάγκοι τοποθετούνται παράλληλα με την πρόσοψη οπότε τα προϊόντα προβάλλονται με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Τα επικοινωνιακά μέσα που χρησιμοποιούνται στην πρόσοψη είναι το λογότυπο και φωτιζόμενες πινακίδες που φέρουν καλλιτεχνικές αφίσες. Το θέμα των αφισών ανανεώνεται κάθε τρίμηνο και ανταποκρίνεται στη σειρά προϊόντων που προωθούνται στο αντίστοιχο χρονικό διάστημα. Η πρόσοψη του καταστήματος στο Europeisky Mall ακολουθεί της προδιαγραφές της εταιρείας. Έχει τοποθετηθεί ένα λογότυπο και δύο πινακίδες εκατέρωθεν της εισόδου. Η ορατότητα του καταστήματος είναι αρκετά ικανοποιητική. Η επωνυμία της εταιρείας είναι τόσο γνωστή και χαρακτηριστική που έστω και ένα τμήμα της όψης να είναι ορατό, οι καταναλωτές αναγνωρίζουν το κατάστημα. Συνεπώς, παρόλο που δεν χρησιμοποιούνται στοιχεία, όπως είναι τα εκθετήρια, ο χώρος προσκαλεί και προκαλεί τους διερχόμενους καταναλωτές. Ουσιαστικά το εσωτερικό περιβάλλον του καταστήματος λειτουργεί ως "βιτρίνα".

Ένα από τα στοιχεία του γενικού εσωτερικού χώρου είναι η μουσική και το άρωμα. Όπως αναλύθηκε η έντονη μουσική προτιμάται από καταναλωτές νεαρής ηλικίας. Σύμφωνα με την πρόταση αποστολή της "Μ", απευθύνεται σε "Όλες τις ηλικίες, Όλες τις φυλές, Όλα τα φύλα". Όμως το συγκεκριμένο είδος μουσικής με το υψηλό επίπεδο έντασης που επιλέγεται, απευθύνεται κυρίως σε άτομα νεαρής ηλικίας. Στο κατάστημα του παραδείγματος, χρησιμοποιείται μουσική ανάλογα με τις προδιαγραφές της "Μ". Το μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτών που επισκέπτονται το χώρο είναι γυναίκες 22 - 35 ετών. Για να υλοποιηθεί η αποστολή της εταιρείας και να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς, πραγματοποιούνται, κατά διαστήματα, διάφορες ενέργειες προωθητικού τύπου,

δηλαδή επιλέγονται καλλιτέχνες μεγαλύτερης ηλικίας για την προβολή των προϊόντων, πραγματοποιούνται χορηγίες σε τηλεοπτικές εκπομπές που απευθύνονται σε ηλικιακά μεγαλύτερες ομάδες κ.α. Θα ήταν σκόπιμο να μελετηθεί και να επαναπροσδιοριστεί ο παράγοντας "μουσική" ανάλογα με την αγορά στόχο που αποβλέπει η εταιρεία.

Η ύπαρξη ευχάριστου αρώματος στο χώρο βοηθάει στη βελτίωση της διάθεσης του καταναλωτή και κατ' επέκταση επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά του. Στο κατάστημα που μελετάται, όπως και γενικά σε όλα τα καταστήματα της "M", ο παράγοντας αυτός παραβλέπεται. Δεν χρησιμοποιείται κανένα άρωμα και δεν έχει μελετηθεί η σημαντικότητα της αίσθησης αυτής. Η αποφυγή των δυσάρεστων οσμών και η καθαριότητα του χώρου, αποτελούν τμήμα των δραστηριοτήτων του προσωπικού. Όμως η απουσία δυσοσμίας περιλαμβάνεται στους στοιχειώδεις κανόνες υγιεινής, δεν συμβάλει στην βελτίωση της αντιλαμβανόμενης εικόνας του καταστήματος. Συνεπώς είναι σημαντικό να μελετηθεί και να επιλεγεί το κατάλληλο άρωμα που θα χρησιμοποιείται στο χώρο πώλησης. Η χρήση όλων των στοιχείων, που συνθέτουν την ατμόσφαιρα, είναι επιβεβλημένη για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Ένα άλλο στοιχείο το γενικού εσωτερικού χώρου είναι ο φωτισμός. Σύμφωνα με τις μελέτες, που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με το θέμα αυτό, η συμβολή του είναι σε πολλαπλά επίπεδα. Εκτός από την ανάδειξη των προϊόντων, συμβάλει επίσης στην δημιουργία ευχάριστης αίσθησης στους χρήστες του χώρου. Στην περίπτωση του καταστήματος του Europeisky Mall, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στο φωτισμό. Υπήρχαν δύο σημαντικές ιδιαιτερότητες, οι έντονες αντανάκλασεις λόγω των καθρεπτών και το χρώμα του δέρματος των πελατών. Στα περισσότερα καταστήματα της "M" χρησιμοποιείται φυσικός λευκός φωτισμός (4000K) στο χώρο πώλησης και ψυχρός, σημειακός για την ανάδειξη των προϊόντων. Στη περίπτωση της Ρωσίας όμως τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά λόγω του ανοιχτόχρωμου δέρματος των γυναικών. Για το λόγο αυτό επιλέχτηκε ο συνδυασμός ψυχρού και θερμού φωτισμού επιτυγχάνοντας έτσι το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Κατά τη θεωρητική μελέτη του φωτισμού σημειώθηκε η προτίμηση των γυναικών στους φωτεινούς χώρους. Επίσης οι καταναλωτές εξετάζουν και αγοράζουν, εν τέλει, περισσότερα προϊόντα σε πολύ φωτεινούς χώρους. Στο κατάστημα του παραδείγματος ο φωτισμός είναι έντονος αφού οι αντανάκλασεις επιτρέπουν τη μεγαλύτερη διάχυσή του. Ειδικά στο χώρο της εισόδου η έντονη, αλλά όχι υπερβολική, φωτεινότητα αυξάνει την ορατότητα του καταστήματος από τον κεντρικό διάδρομο του εμπορικού κέντρου.

Οι μελετητές επίσης εστίασαν την προσοχή τους στους χώρους του μακιγιάζ. Ο φωτισμός, στα σημεία αυτά, έπρεπε να είναι κατάλληλος για να αναδεικνύει τη χρωματική παλέτα που χρησιμοποιείται αλλά και να αποτρέπει την δημιουργία σκιών στο πρόσωπο των καταναλωτριών.

Σύμφωνα με τη μέθοδο τετραγώνου (Kutlu et al., 2013) στο κατάστημα θα έπρεπε να έχει χρησιμοποιηθεί η περίπτωση αυξημένης αντίθεσης, δηλαδή έντονος σημειακός σε συνδυασμό με χαμηλό γενικό φωτισμό. Τα καταστήματα της εταιρείας Ambergrombie & Fitch είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του είδους φωτισμού. Στην περίπτωση όμως της "M", είναι σημαντικό ο χώρος να είναι φωτεινός για να επιτρέπει τη βέλτιστη προβολή του τελικού αποτελέσματος του μακιγιάζ.

Αναφορικά με το πλάτος των διαδρόμων, στο κατάστημα που εξετάζεται, διατηρήθηκε το ελάχιστο πλάτος 1,20μ. Το πλάτος αυτό είναι κατάλληλο για την ταυτόχρονη διέλευση δύο ατόμων. Στο συγκεκριμένο κατάστημα η προσέλευση των πελατών αναμενόταν αυξημένη συνεπώς ήταν απαραίτητη η τήρηση του κανόνα αυτού. Στις περισσότερες περιπτώσεις όμως και ειδικά στα περισσότερα καταστήματα της Μόσχας, κυρίως λόγω έλλειψης χώρου, το πλάτος των διαδρόμων συρρικνώνεται σε μόλις 0,90μ.

Το χρώμα είναι το τελευταίο στοιχείο του γενικού εσωτερικού χώρου. Όπως μελετήθηκε οι καταναλωτές αναπτύσσουν θετική εντύπωση για το κατάστημα όταν επικρατούν ψυχρά χρώματα. Συγκεκριμένα το μπλε χρώμα θεωρείται το πλέον ευχάριστο και επηρεάζει περισσότερο την επιθυμία ολοκλήρωσης των αγορών. Ευχάριστα συναισθήματα, εκτός από το μπλε, προκαλούν το κίτρινο και το πορτοκαλί αντιθέτως το κόκκινο, καφέ και μαύρο δημιουργούν δυσάρεστα. Ειδικά το μαύρο χρώμα δημιουργεί αρνητικούς συνειρμούς. Επίσης η χρήση λευκού και γκρι χρώματος προσδιορίζει ένα χώρο χωρίς ενδιαφέρον. Χαρακτηριστικό τέλος είναι ότι οι άνδρες αποδέχονται περισσότερο το γκρι, λευκό και μαύρο σε σχέση με τις γυναίκες.

Τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν έρχονται σε αντιδιαστολή με την ταυτότητα της "M". Κατά γενικό κανόνα χρησιμοποιείται μόνο το λευκό και μαύρο χρώμα με σκοπό να αναδεικνύεται η χρωματική ποικιλία των προϊόντων. Στο Europeisky Mall δεν έγινε εκτεταμένη χρήση των χρωμάτων αυτών, όπως στα υπόλοιπα καταστήματα της εταιρείας. Παρ' όλο που ο καθρέπτης θεωρείται "ψυχρό" υλικό το αποτέλεσμα ήταν άκρως ικανοποιητικό. Στον πρόσοψη όμως του καταστήματος κυριαρχεί η μαύρη επένδυση των δομικών στοιχείων. Είναι γεγονός ότι σε πολλές χώρες οι πελάτες επιθυμούν την ύπαρξη κάποιου ή κάποιων χρωμάτων στα καταστήματα της "M". Τον

τελευταίο μόνο χρόνο, 2014, η εταιρεία ανταποκρίθηκε και δημιούργησε ένα πολύχρωμο, φωτεινό στοιχείο για την περιοχή του ταμείου. Στο κατάστημα όμως του παραδείγματος, δεν έγινε χρήση του στοιχείου αυτού αφού η λειτουργία του ξεκίνησε το 2011. Θα ήταν σκόπιμο να εξεταστούν εκ νέου τα χρώματα που θα χρησιμοποιούνται στα καταστήματα λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις, τη κουλτούρα και το φύλο των καταναλωτών.

Η διάταξη των επίπλων του καταστήματος είναι ένας ακόμα βασικός παράγοντας που συνθέτει την ατμόσφαιρα του χώρου. Στο παράδειγμα που μελετάται, επιλέχθηκε ορθώς η περίπτωση της ελεύθερης ροής. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να κινηθούν ελεύθερα στο χώρο και να περιεργαστούν μεγαλύτερο πλήθος προϊόντων. Σε κάθε άλλη περίπτωση οι χώροι στάσης, τα σημεία δηλαδή που πραγματοποιείται το μακιγιάζ και η περιοχή του ταμείου, θα εμπόδιζαν την διέλευση των καταναλωτών δημιουργώντας αρνητικά συναισθήματα.

Τέλος, τα εκθετήρια έχουν επικουρικό ρόλο στην παρουσίαση των προϊόντων. Ο σχεδιασμός και τα υλικά τους δεν είναι εναρμονισμένα με τις νέες προδιαγραφές της εταιρείας, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρκετά λειτουργικά προβλήματα. Με σκοπό τη μείωση του κόστους έχουν επιλεγεί ευαίσθητα υλικά για τα έπιπλα που φέρουν τα εκθετήρια. Αποτέλεσμα αυτού, είναι η δημιουργία αντιαισθητικών σημαδιών κατά τη μη προσεκτική μετακίνησή των εκθετηρίων. Τα δύο τελευταία χρόνια, μελετάται η ανεύρεση νέων αποδοτικότερων λύσεων, για τη σήμανση των τιμών και των υπηρεσιών που παρέχονται στο κατάστημα.

5.2 Επίλογος

Ο Κομφούκιος δίδασκε ότι η επιτυχία εξαρτάται από την προετοιμασία που θα προηγηθεί και χωρίς προετοιμασία η αποτυχία είναι βέβαιη. Η επιτυχία του καταστήματος εξαρτάται από το ποσοστό προετοιμασίας και σχεδιασμού, καθώς επίσης και ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του εγχώριου αγοραστικού κοινού. Είναι σημαντικό, για κάθε πολυεθνική επιχείρηση να σχεδιάζει τη στρατηγική της ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε χώρας που επιθυμεί να εισέλθει. Στο κεφάλαιο αυτό, λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο που μελετήθηκε, εξετάστηκε η περίπτωση ενός καταστήματος της εταιρείας "M" στη Μόσχα. Για την αξιολόγηση αναλύθηκαν οι παράγοντες του τρόπου εξάπλωσης στην εγχώρια αγορά, της

δημιουργίας σχέσης αφοσίωσης με τους εγχώριους καταναλωτές και τέλος της ατμοσφαιράς του καταστήματος.

Η παρουσία της "M" στη Μόσχα ξεκίνησε το 2007 έπειτα από συνεργασία με ένα τοπικό όμιλο επιχειρήσεων. Η συμφωνία προέβλεπε την εκχώρηση δικαιωμάτων. Το 2011 έπειτα από μία πετυχημένη πορεία πέντε ετών αποφασίστηκε η λειτουργία νέου καταστήματος σε ένα συγκρότημα καταστημάτων στο κέντρο της πόλης. Θεωρήθηκε πιο επικερδής και με λιγότερο κίνδυνο η διατήρηση της συμφωνίας που ήδη υπήρχε. Τα οικονομικά αποτελέσματα για την "M" επιβεβαιώνουν την ορθότητα της απόφασης αυτής. Στη Ρωσία, παρόλο που αποτελεί μέλος της ομάδας BRICS και είναι μία ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά, υφέρπουν διάφοροι οικονομικοί και γεωπολιτικοί κίνδυνοι. Τα τελευταία ιδικά χρόνια, κυρίως λόγω της μείωσης της τιμής του πετρελαίου και της τεταμένης κατάστασης στις σχέσεις με την Ουκρανία, οι κίνδυνοι αυτοί μετατράπηκαν από εικασίες σε πραγματικότητα. Η εταιρεία, προβλέποντας το ασταθές περιβάλλον, μετέβαλε την πάγια πολιτική της άμεσης επένδυσης και προσαρμόστηκε στα χαρακτηριστικά της χώρας.

Για τη δημιουργία και διατήρηση σχέσης αφοσίωσης με τους πελάτες είναι σημαντική η συνολική εμπειρία στο χώρο του καταστήματος αλλά και η συμβολική αξία της επωνυμίας. Η εμπειρία, που βιώνει ο καταναλωτής σε όλα τα καταστήματα της "M", είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Για το κατάστημα που μελετήθηκε διατηρήθηκε μεν η ταυτότητα της εταιρείας αλλά προσαρμόστηκε στις απαιτήσεις των ρώσων καταναλωτών. Η αγοραστική συμπεριφορά τους και η κουλτούρα τους διαφέρει από τους ευρωπαίους και πολύ περισσότερο από τους ασιάτες καταναλωτές. Το έδαφος ήταν πρόσφορο για την αποδοχή της "M", αφού προσφέρει μαζί με τα προϊόντα της και τη δυνατότητα στους πελάτες της να εκφράσουν τις νέες παγκοσμιοποιημένες αξίες της κοινωνίας που ζουν. Για τη διατήρηση όμως της σχέσης είναι σημαντική η χρήση προγράμματος επιβράβευσης των πελατών. Η εξατομικευμένη ενημέρωση και επιβράβευση τους δεν αποτελεί μέρος της πολιτικής της "M", γεγονός που μπορεί να επιφέρει προβλήματα στο άμεσο μέλλον.

Τέλος, αναφορικά με την ατμόσφαιρα του καταστήματος, υπάρχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία. Τα θετικά είναι η χρήση υλικών που δεν προβλέπονται μεν στις γενικές προδιαγραφές της εταιρείας αλλά ανταποκρίνονται στα δεδομένα της ρωσικής αγοράς. Συγκεκριμένα, η εκτεταμένη χρήση καθρεπτών συντέλεσε στη δημιουργία θετικής εικόνας και συμπεριφοράς προσέγγισης. Επιπροσθέτως η ύπαρξη μουσικής συνδράμει θετικά στην εικόνα αυτή. Όμως, η μουσική που έχει επιλεγεί, είναι

κατάλληλη για το νεανικό κοινό αποκλείοντας, σε κάποιο βαθμό, τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Στο χώρο του καταστήματος δεν γίνεται η χρήση αρώματος. Η ικανοποίηση της όσφρησης, περιορίζεται στην αποφυγή δυσάρεστων οσμών, όμως αυτό δεν είναι αρκετό. Ο συνδυασμός κατάλληλης μουσικής και ευχάριστου αρώματος προσφέρει τη δυνατότητα να επηρεαστεί θετικά η διάθεση των πελατών, με άμεσο συνεπακόλουθο την πραγματοποίηση περισσότερων αγορών. Ο φωτισμός που έχει χρησιμοποιηθεί είναι κατάλληλος για τη χρήση του χώρου ενώ η διάταξη ελεύθερης ροής επιτρέπει την άνετη περιήγηση στο χώρο.

Γενικά, το κατάστημα του εξετάστηκε, θεωρείται επιτυχημένο παράδειγμα αφού περιλαμβάνει αρκετά θετικά στοιχεία, όπως προέκυψαν από τη σύγκριση με το θεωρητικό τμήμα της παρούσας έρευνας. Η ανταπόκριση των καταναλωτών και οι οικονομικοί δείκτες επιβεβαιώνουν αυτή τη θεώρηση. Παρόλα αυτά, υπάρχουν σημεία που θα μπορούσαν να βελτιωθούν και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, κατά την προετοιμασία των μελλοντικών βημάτων της εταιρείας, τόσο στην αγορά της Ρωσίας όσο και παγκοσμίως.

Στο μέλλον η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να εξελιχθεί κυρίως στο τομέα του χρώματος. Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία ο παράγοντας αυτός αναλύεται στο γενικό επίπεδο. Οι διαστάσεις του χρώματος όμως είναι πολύπλευρες και ανάλογα με τη θέση του στη χρωματική κλίμακα προκαλούν διαφορετικά αποτελέσματα. Επίσης ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η θέση του καθρέπτη στο κατάστημα καθώς επίσης και το μέγεθος και η έκταση που καταλαμβάνει. Το υλικό αυτό είναι ιδιαίτερο συνεπώς χρήζει ειδικής διερεύνησης. Τέλος ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία των καταστημάτων είναι ο χώρος του ταμείου. Οι υπάρχουσες έρευνες, στο στοιχείο αυτό, είναι ελλιπείς και δεν καλύπτουν την πολυπλοκότητά του.

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση (Άρθρα)

Ahearne, M., Bhattacharya, C., Gruen, T., 2005, "Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing", Journal of Applied Psychology, Volume 90, pp 574–585.

Albert, N., Merunka, D., Valette-Florence, P., 2013, "Brand passion: Antecedents and consequences", Journal of Business Research, Volume 66, pp 904–909

Alford BL, Biswas A., 2002, "The effects of discount level, price consciousness and sale proneness on consumers' price perception and behavioral intention", Journal of Business Research, Volume 55, pp 775–83.

Anne Lee, J., Kacen, J., 2008, "Cultural influences on consumer satisfaction with impulse and planned purchase decisions", Journal of Business Research, Volume 61, pp 265–272

Arasaratnam, L. A., Doerfel, M. L., 2005, "Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives", International Journal of Intercultural Relations, Volume 29, pp 137–163.

Areni, C., Kim, D., 1994, "The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store", International Journal of Research in Marketing, Volume 11, pp 117–125.

Arnett, J., 2002, "The psychology of globalization", American Psychologist, Volume 57, pp 774– 783

Ashish, S., Tellis, G., 2010, "Demystifying Disruption: A New Model for Understanding and Predicting Disruptive Technologies," MSI Working Paper, pp 10-102.

Babin, B., Attaway, J., 2000, "Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer", Journal of business research, Volume 49, pp 91-99

Babin, B., Darden, W., 1995, "Consumer Self-Regulation in Retail Environment", Journal of Retailing, Volume 71, pp 47-70

Babin, B., Hardesty, M., Suter, A., 2003, "Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect", Journal of business research, Volume 56, pp 541-551

Babin, J., Darden, W., Boles, J., 1995, "Salesperson Stereotypes, Consumer Emotions, and Their Impact on Information Processing", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 23, pp 94–105

Bagozzi, R., Dholakia, U., 2008, "Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities", International Journal of Research in Marketing, Volume 23, pp 45 - 61

Baker, J., Cameron, M., 1996, "The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 24, pp 338–349

Baker, J., Grewal, D., Parasuraman, A., 1994, "The influence of store environment on quality inferences and store image", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 22, pp 328–339

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., Voss, G., 2002, "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions", Journal of Marketing, Volume 66, pp 120–141

Baltas, G., Argouslidis, P.C., Skarmasb, D., "The role of customer factors in multiple store patronage: a cost-benefit approach", Journal of Retailing, Volume 86, 2010, pp 37–50

Barsalou, L., "Grounded Cognition", Annual Review of Psychology, Volume 59, 2008, pp 617–45

Batkoska, L., Koseska, E., 2012, "The Impact of Cognitive Learning on Consumer Behavior", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 44, pp 70 – 77

Bellizi J., Crowley A., Hasty R., 1983, "The effects of color in store design", Journal of Retailing, Volume 59, pp 21–45

Bergstrom, I., Seinfeldm S., Palacios, J., Slater, M., Sanchez-Vives, M., 2014, "Using music as a signal for biofeedback", International Journal of Psychophysiology, Volume 93, pp 140–149

Berry, W., Kalin, R., 1995, "Multicultural and ethnic attitudes in Canada: An overview of the 1991 national survey", Canadian Journal of Behavioral Science, Volume 27, pp 301–320

Bitner, M.,J., 1992, "Services capes: the impact of physical surroundings on customers and employees", Journal of Marketing, Volume 92, pp 57–71

Bowen, T., Chen, L., 2001, "The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 5, pp 213-217

Brakus, J., Schmittand, B., Zarantonello, L., 2009, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", Journal of Marketing, Volume 73, pp 52–68

Bruner, G., 1990, "Music, mood and marketing", Journal of Marketing, Volume 54, pp 94–100

Buil, I., de Chernatony, L., Martínez, E., 2013, "Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation", Journal of Business Research, Volume 66, pp 115–122

Burnkrant, R., Unnava, H., 1995, "Effects of self-referencing on persuasion", Journal of Consumer Research, Volume 22, pp 17–26

Carpenter, S., Nakamoto, K., 1989, "Consumer preference formation and pioneering advantage", Journal of Marketing Research, Volume 26, pp 285–298

Chaudhuri, A., Holbrook, M., 2001, "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty", Journal of Marketing, Volume

65, pp 81–93

Chebat, C., Morrin, M., 2007, "Colors and cultures: Exploring the effects of mall décor on consumer perceptions", Journal of business Research, Vol. 60, pp 189-196

Chebat, J., Chebat, C., Vaillant, D., 2001, "Environmental background music and in-store selling", Journal of Business Research, Volume 54, pp 115– 123

Chebat, J., Filiatrault, P., Gelinias-Chebat, C., Vaninsky, A., 1995, "Impact of Waiting Attribution and Consumer's Mood on Perceived Quality", Journal of Business Research, Volume 34, pp 191–196

Chebat, J., Michon, R., 2003, "Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition and spending: a test of competitive causal theories", Journal of Business Research, Volume 56, pp 529–539

Chen, G., Starosta, W., 2004, "Communication among cultural diversities", International & Intercultural Communication Annual, Volume 27, pp 3–15

Chen, S., Tsou, T., 2012, "Performance effects of IT capability, service process innovation, and the mediating role of customer service", Journal of Engineering and Technology Management, Volume 29, pp 71–94

Cimbalo, R, Beck, K., Sendziak, D., 1978, "Emotionally toned pictures and color selection for children and college students", Journal of Genetic Psychology, Volume 33, pp 303-304

Clark, W., Ezell, J., Clark, J., Sheffield, D., 2009, "Stay or leave: applying approach–avoidance theory to virtual environments", Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Volume 16, pp 231–240

Cool, B., Keiningham, T.L., Aksoy, L., Hsu, M., 2007, "A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics", Journal of Marketing, Volume 71, pp 67–83

Cornelius B., Natter M., Faure C., 2010, "How storefront displays influence retail store image", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 17, pp 143-151

Crowley A., 1993, "The two-dimensional impact of color on shopping", Marketing Letter, Volume 4, pp 59–69

Das, G., 2014, "Impacts of retail brand personality and self-congruity on store loyalty: The moderating role of gender", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, pp 130–138

Dawson, S., Bloch, H., Ridgway, M., 1990, "Shopping motives, emotional states and retail outcomes", Journal of Retailing, Volume 66, pp 408–427

Dennis, C., Brakus, J., Gupta, S., Alamanos, E., 2014, "The effect of digital signage on shoppers' behavior: The role of the evoked experience", Journal of Business Research, Volume 67, pp 2250–2257

Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Brakus, J., & Wright, L., 2010, "The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 17, pp 205–215

Dimitriades, Z., 2006, "Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: Some evidence from Greece", Management Research News, Volume 29, pp 782–800.

Dolbec, P., Chebat, J., 2013, "The Impact of a Flagship vs. a Brand Store on Brand Attitude, Brand Attachment and Brand Equity", Journal of Retailing, Volume 89, pp 460–466

Dubé, L., Morin, S., 2001, "Background music pleasure and store evaluation Intensity effects and psychological mechanisms", Journal of Business Research, Volume 54, pp. 107-113

Durak, A., Olgunturk, N., Yener, C., Guvenc, D., Gurcinar, Y., 2007, "Impact of lighting arrangements and illuminances on different impressions of a room", Building and Environment, Volume 42, pp 3476–3482

Dusi, P., Messetti, G., Steinbach, M., 2014, "Skills, Attitudes, Relational Abilities & Reflexivity: Competences for a Multicultural Society", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 112, pp 538 – 547

Edwards, S., Shackley, M., 1992, "Measuring the effectiveness of retail window display as an element of the marketing mix", International Journal of Advertising, Volume 11, pp 193–202

Elliott, R., 1997, "Existential consumption and irrational desire", European Journal of Marketing, Volume 31, pp 285 - 296

Ely, J., 2004, "A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance", Journal of Organizational Behavior, Volume 25, pp 755–780

Fiore, A., Kim, J., 2007, "An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. International", Journal of Retail and Distribution Management, Volume 35, pp 421-442

Fiorito, S., Gable, M., Conseur, A., 2010, "Technology: Advancing retail buyer performance in the twenty-first century", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 38, pp 879–893

Forsythe, S.M., Bailey, A.W., 1996 "Shopping enjoyment, perceived time poverty and time spent shopping", Journal of Clothing and Textiles Research, Volume 14, pp 185–191.

Foster, J., McLelland, M., 2015, "Retail atmospherics: The impact of a brand dictated theme", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 22, pp 195-205

Fournier, S., 1998, "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", Journal of Consumer Research, Volume 24, pp 343–373

Fox, J., Hoch, J., 2005, "Cherry picking", Journal of Marketing, Volume 69, pp 46–62

Foxall, G., 1997, "Affective responses to consumer situations", International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, Volume 7, pp 191–225

Fulberg, P., 2003, "Using sonic branding in the retail environment: an easy and effective way to create consumer brand loyalty while enhancing the in-store experience", Journal of Consumers Behavior, Volume 3, pp 193–198

Garlin, F.V., Owen, K., 2006, "Setting the tone with the tune: a meta-analytic review of the effects of background music in retail settings", Journal of Business Research, Volume 59, pp 755–764

Haans, A., 2014, "The natural preference in people's appraisal of light", Journal of Environmental Psychology, Volume 39, pp 51-61

Halse, M., Baumgart, L., 2000, "Cross cultural perspectives of teachers: A study in three countries", International Journal of Intercultural Relations, Volume 24, pp 455–475

Hart, C., Farrell, A., Stachow, G., Reed, G., Cadogan, J., 2007, "Enjoyment of the shopping experience: impact on customers' repatronage intentions and gender influence", The Service Industries Journal, Volume 27, pp 583–604

Hartman, B., Spiro, L., 2005, "Recapturing store image in customer-based store equity. A construct conceptualization", Journal of Business Research, Volume 58, pp 1112–1120

He, H., Li, Y., Harris, H., 2012, "Social identity perspective on brand loyalty", Journal of Business Research, Volume 65, pp 648–657

Hidayetoglu, M., Yildirim, K., Akalin, A., 2012, "The effects of color and light on indoor way finding and the evaluation of the perceived environment", Journal of Environmental Psychology, Volume 32, pp. 50-58

Hirsch, A., 1995, "Effects of ambient odors on slot-machine usage in a Las Vegas casino", Psychology and Marketing, Volume 12, pp 585–594.

Huang, R., Sarigöllü, E., 2012, "How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix", Journal of Business Research, Volume 65, pp 92-99

Hygge, S., Knez, I., 2001, "Effects of noise, heat and indoor lighting on cognitive performance and self-reported affect", Journal of Environmental Psychology, pp 291-299

Inman, J., McAlister, L., Hoyer, D., 1990, "Promotion signal: proxy for a price cut?", Journal of Consumer Research, Volume 17, pp 74–81

Inman, J., Winer, R., Ferraro, R., 2009, "The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making", Journal of Marketing, Volume 73, pp 19–29.

Jacobs L, Keown C, Worthly R, Ghymn K., 1991, "Cross-cultural color comparisons: global marketers beware!", International Marketing Review, Volume 8, pp 21-30

Jalil, N., Yunus, R., Said, N., 2012, "Environmental Color Impact upon Human Behavior: A Review", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 35, pp 54-62

Jara, M., Cliquet, G., 2012, "Retail brand equity: Conceptualization and measurement", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 19, pp 140–149

Jehn, A., Bezrukova, K., 2004, "A field study of group diversity: Workgroup context, and performance", Journal of Organizational Behavior, Volume 25, pp 703–729

Josefová, A., 2014, "The cultural diversity as a phenomenon of the multicultural society", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 152, pp 1019 – 1021

Josko, B., Schmittand, B., Zarantonello, L., 2009, "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?", Journal of Marketing, Volume 73, pp 52–68.

Kalcheva, D., Weitz, A., 2006, "When should a retailer create an exciting store environment?", Journal of Marketing, Volume 70, pp 107–118

Kersom T., Sahachaisaeree N., 2012, "Strategic Merchandising and Effective Composition Design of Window Display: A Case of Large Scale Department Store in Bangkok", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 42, pp 422-428

Kim, S., 2012, "A study of contact frequency and consumer preference for digital signage advertisement", Communications in Computers and Information Science, Volume 338, pp 181–187

Knez, I., 1995, "Effects of indoor lighting on mood and cognition", Journal of Environmental Psychology, pp 39-51

Knez, I., Kers, C., 2000, "Effects of indoor lighting, gender and age on mood and cognitive performance", Environment and Behavior, Volume 32, pp 817-831

Kohler, T., Fueller, J., Stieger, D., & Matzler, K., 2011, "Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience", Computers in Human Behaviour, Volume 27, pp 160–168

Kotler, P., 1973, "Atmospherics as a Marketing Tool", Journal of Retailing, Volume 49, pp 48-64

Kourouthanassis, E., Giaglis, M., Vrechopoulos, P., 2007, "Enhancing user experience through pervasive information systems: The case of pervasive retailing", International Journal of Information Management, Volume 27, pp 319–335.

Kozinets, R., Sherry, J., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K., Storm, D., 2002, "Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects", Journal of Retailing, Volume 78, pp 17–29

Krishnan, H., 1996, "Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective", International Journal of Research in Marketing, Volume 13, pp 389–405.

Kuller, R., Mikellides, B., Janssens, J., 2009, "Color, Arousal, and Performance. A Comparison of Three Experiments", Journal of Color Research and Application, Volume 34, pp 141-152

Kumar, A., Kim, Y., 2014, "The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, pp 685-695

Kushwaha, T., 2014, "An exploratory study of consumer's perception about relational benefits in retailing", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 133, pp 438-446

Kusumowidagdo, A., Sachari, A., Widodo, P., 2012, "The Impact of Atmospheric Stimuli of Stores on Human Behavior", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 35, pp 564-571

Kutlu,R., Manav, B., Kilanc, R., 2013, " Retail Design: Color-Light Influence on Brand Identity-Image Perception", World Applied Sciences Journal, Volume 23, pp. 598-606.

Lee, R., Murphy, J., 2008, "The moderating influence of enjoyment on customer loyalty", Australasian Marketing Journal, Volume 16, pp 11–21.

Leischnig, A., Schwertfeger, M., Geigenmüller, A., 2011, "Shopping events, shopping enjoyment, and consumers' attitudes toward retail brands - an empirical examination", Journal of Retailing Consumer Service, Volume 18, pp 218–223.

Liang, Y., 2012, "The Relationship between Consumer Product Involvement, Product Knowledge and Impulsive Buying Behavior", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 57, pp 325 – 330

Lisak, A., Erez, M., 2015, "Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics", Journal of World Business, Volume 50, pp 3–14

Loken, B., Ward, J., 1990, "Alternative approaches to understanding the determinants of typicality", Journal of Consumer Research, Volume 17, pp 111–126

Lowrey, T., Shrum, L., Dubitsky, T., 2003, "The relation between brand - name linguistic characteristics and brand - name memory", Journal of Advertising, Volume 32, pp 7–17.

Luceri, B., Latusi, S., 2012, "The importance of consumer characteristics and market structure variables in driving multiple store patronage", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 19, pp 519–525

Macdonald, E., Sharp, B., 2000, "Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication", Journal of Business Research, Volume 48, pp 5–15

Maier, A., Elliot, J., Lichtenfeld, S., 2008, "Mediation of the Negative Effect of Red on Intellectual Performance", Personality and Social Psychology Bulletin, Volume 34, pp 1530-1540

Mägi, A.W., 2003, "Share of wallet in retailing: the effects of consumer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics", Journal of Retailing, pp 97–106

Martos - Partal, M., González - Benito, O., 2013, "Studying motivations of store - loyal buyers across alternative measures of behavioral loyalty", European Management Journal, Volume 31, pp 348–358

Maruyama, M., Wu, L., 2014, "Multiple store patronage: The effects of store characteristics", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, pp 601-609

Massara, F., Liu, S., Melara, R., 2010, "Adapting to a retail environment: Modeling consumer–environment interactions", Journal of Business Research, Volume 63, pp 673–681

Mattila, A., Wirtz, J., 2001, "Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior", Journal of Retailing, Volume 77, pp 273–289

Mayer, K., Johnson, L., 2003, "A customer-based assessment of Casino atmospherics", UNLV Gaming Research & Review Journal, Volume 7, pp 21.

Mazursky, D., Jacoby, J., 1986, "Exploring the development of store images", Journal of Retailing, Volume 60, pp 145–165

McGoldrick, J., Pieros, P., 1998, "Atmospherics, pleasure and arousal: the influence of response moderators", Journal of Marketing Management, Volume 14, pp 173–197.

McGrath, R., 2010, "Business Models: A Discovery Driven Approach," Long Range Planning, Volume 43, pp 247–61.

Milliman, R., Fugate, D., 1993, "Atmospherics as an emerging influence in the design of exchange environments", Journal of Marketing Management, Volume 3, pp 66–75

Minten, B., 2008, "The Food Retail Revolution in Poor Countries: Is It Coming or Is It Over?," Economic Development and Cultural Change, Volume 56, pp 767- 789.

Mohan, G., Sivakumaran, B., Sharma, P., 2012, "Store environment's impact on variety seeking behavior", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 19, pp 419-428

Möller, J., SteffenHerm, S., 2013, "Shaping Retail Brand Personality Perceptions by Bodily Experiences", Journal of Retailing, Volume 89, pp 438-446

Morrison, M., Gan, S., Dubelaar, C., Oppewal, H., 2011, "In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction", Journal of Business Research, Volume 64, pp 558–564

Moye, L., Kincade, H., 2002, "Influence of usage situations and consumer shopping orientations on the importance of the retail store environment", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Volume 12, pp 59–79.

Muhammad, N., Musa, R., Sadar Ali, N., 2014, " Unleashing the Effect of Store Atmospherics on Hedonic Experience and Store Loyalty", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 130, pp 469-478

Nam, J., Ekinci, Y., Whyatt, G., 2011, "Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction", Annals of Tourism Research, Volume 38, pp. 1009–1030

Narasimhan, C., Neslin, A., Sen, K., 1996, "Promotional elasticities and category characteristics", Journal of Marketing, Volume 60, pp 17–31

Naresh, S., 2012, "Do brand personalities make a difference to consumers?", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 37, pp 31 – 37

Nes, E., Yelkur, R., Silkoset, R., 2014, "Consumer affinity for foreign countries: Construct development, buying behavior consequences and animosity contrasts ", International Business Review, Volume 23, pp 774–784

Oh, H., Petrie, J.,2012, "How do storefront window displays influence entering decisions of clothing stores?", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume

19, pp 27-35

Oh, J., Fiorito, S., Cho, H., Hofacker, F., 2008, "Effects of design factors on store image and expectation of merchandise quality in web stores", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 15, pp 237–249

Otterbring, T., Wästlund, E., Gustafsson, A., Shams, P., 2014, " Vision (im)possible? The effects of in-store signage on customers' visual attention", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, pp 676-684

Palmer, A., Koenig-Lewis, N., 2009, "Editorial essay: an extended, community focused, experiential framework for relationship marketing", Journal of Consumer Behavior, Volume 8, pp 85–96.

Pan, Y., Zinkhan, M., 2006, "Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective", Journal of Retailing, Volume 82, pp 229–243

Pantano, E., 2014, "Innovation drivers in retail industry", International Journal of Information Management, Volume 34, pp 344 - 350

Pantano, E., Timmermans, H., 2014, "What is smart for retailing?", Procedia Environmental Sciences, Volume 22, pp 101–107

Pantano, E., Viassone, M., 2014, "Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, pp 41–47

Pappu, R., Quester, P., 2006, "A consumer-based method for retailer equity measurement: results of an empirical study", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 13, pp 317–329.

Park, C., Iyer, E., Smith, C., 1989, "The effects of situational shopping behavior: the role of store environment and time available for shopping", Journal of Consumer Research, Volume 15, 422–433.

Payne, W., Bettman, R., Johnson, J., 1992, "Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective", Annual Review of Psychology, Volume 43, pp

Pessemier, A., 1980, "Store image and positioning", Journal of Retailing, Volume 56, pp 94–106

Peterson, R., Balasubramanian, S., 2002, "Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research", Journal of Retailing, Volume 78, pp 9–16

Pine, J., Gilmore J., 1998, "Welcome to the Experience Economy", Harvard Business Review, Volume 76, pp 97–105

Prasad, J., Aryasri, R., 2011, "Effect of shopper attributes on retail choice behavior for food and grocery retailing in India", International Journal of Retail and Distribution Management, Volume 39, pp 68–86.

Pui Hung Hui, B., Xiaohua Chen, S., Man Leung, C., 2015, "Facilitating adaptation and intercultural contact: The role of integration and multicultural ideology in dominant and non-dominant groups", International Journal of Intercultural Relations, Volume 45, pp 70–84

Quartier, K., Vanrie, J., Cleempoel, K., 2014, "As real as it gets: What role does lighting have on consumer's perception of atmosphere, emotions and behavior?", Journal of Environmental Psychology, Volume 39, pp 32-39

Raser, A., 1972, "False recognition as function of encoding dimension and lag", Journal of Experimental Psychology, Volume 93, pp 333–337.

Ray, I., Chiagouris, L., 2009, "Customer retention: Examining the roles of store affect and store loyalty as mediators in the management of retail strategies", Journal of Strategic Marketing, Volume 17, pp 1-20.

Reimann, M., Castaño, R., Zaichkowsky, J., Bechara, A., 2012, "How we relate to brands: Psychological and neurophysiological insights into consumer–brand relationships", Journal of Consumer Psychology, Volume 22, pp 128–142

Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumard, V., Varadarajan, R., 2011, "Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment", Journal of Retailing, Volume

87, pp 53–66

Renko, S., Druzijanic, M., 2014, "Perceived usefulness of innovative technology in retailing: Consumers' and retailers' point of view", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 21, pp 836–843

Romaniuk, J., Nenycz-Thiel, M., 2013, "Behavioral brand loyalty and consumer brand associations", Journal of Business Research, Volume 66, pp 67–72

Rowley, J., 2005, "Building Brand Webs: Customer Relationship Management Through the Tesco Club card Loyalty Scheme", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 33, pp 194-206.

Saeedi, S., Raei, A., Pour, J., Mehdi, M., 2013, "Investigating the Effect of Music on Behavior of Apparel Consumers", American Journal of Industrial and Business Management, Volume 3, pp 335-340

Sands , S., Harper, E., Ferraro, C., 2011, "Customer-to-noncustomer interactions: Extending the 'social' dimension of the store environment", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 18, pp 438-447

Schielke, T., 2010, "Light and Corporate Identity: Using Lighting for Corporate Communication", Lighting Research and Technology, Volume 42, pp 285-295.

Sen, S., Block, G., Chandran, S., 2002, "Window displays and consumer shopping decisions", Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 9, pp 277–290

Shankar, V., Yadav, M., 2011, " Innovations in Retailing", Journal of Retailing, Volume 87, pp 1 - 2

Sharma, A., Stafford, T., 2000, "The effect of Retail Atmosphere on Customer's perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation", Journal of Business Research, Volume 49, pp 183-191

Sherman, E., Mathur, A., Smith, R., 1997, "Store environment and consumer purchase behavior: mediating role of consumer emotions", Psychology and Marketing, Volume 14, pp 361–379

Shim, I., Lee, Y., 2011, "Consumer's perceived risk reduction by 3D virtual model", International Journal of Retail & Distribution Management, Volume 39, pp 945–959

Shukla, P., Babin, J., 2013, "Effects of consumer psychographics and store characteristics in influencing shopping value and store switching", Journal of Consumer Behavior, Volume 12, pp 194–203.

Singh, S., 2006, "Impact of color on marketing", Emerald Management Decision, Vol. 44, pp. 783-789

Sommer R., Wynes M., Brinkley G., 1992, "Social facilitation effects in shopping behavior", Environment and Behavior, Volume 24, pp 285–297.

Somoon, K., Sahachaisaree, N., 2012, "Design Elements and Users' Perceptual Response: A Case of Window Display Design for Adolescent Merchandising", Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 50, pp 685 – 690

Sorescu, A., Frambach, R., Singh, J., Rangaswamyd, A., Bridges, C., 2011, "Innovations in Retail Business Models", Journal of Retailing, Volume 87, pp 3–16

Spangenberg, E., Crowley, A., Henderson, P., 1996, "Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?", Journal of Marketing, Volume 60, pp 67–80

Spangenberg, E., Sprott, D., Grohmann, B., Tracy, D., 2006, "Gender-congruent ambient scent influences on approach and avoidance behaviors in a retail store", Journal of Business Research, Volume 59, pp 1281–1287

Stamps III, A.E., 2004, "Mystery, complexity, legibility and coherence: a meta-analysis", Journal of Environmental Psychology, Volume 24, pp 1–16

Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., Sen, S., 2012, "Drivers of consumer–brand identification", International Journal of Research in Marketing, Volume 29, pp 406–418

Summers, T., Hebert, P., 2001, "Shedding some light on store atmospherics Influence of illumination on consumer behavior", Journal of Business Research,

Volume 54, pp 145– 150

Sussman, M., 2000, "The dynamic nature of cultural identity throughout cultural transitions: Why home is not so sweet", Personality and Social Psychology Review, Volume 4, pp 355–373.

Tai, S., Fung, A., 1997, "Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior", The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Volume 7, pp 311–37.

Torres, A., Tribó, J., 2011, "Customer satisfaction and brand equity", Journal of Business Research, Volume 64, pp 1089-1096

Traci, F., Crosno, J., Henard, D., 2010, "Brand Personality Appeal: Conceptualization and Empirical Validation", Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 39, pp 392 - 406.

Turley, W., Milliman, E., 2000 "Atmospheric effects on shopping behavior. A review of the experimental evidence", Journal of Business Research, Volume 49, pp 193–211.

Tuškej, U., Golob, U., Podnar, K., 2013, "The role of consumer–brand identification in building brand relationships", Journal of Business Research, Volume 66, pp 53–59

Valdez P., Mehrabian A., 1994, "Effects of color on emotion", Journal of Environmental Psychology, Volume 123, pp 394–409

Van de Vijver, R., Breugelmans, M., Schalk-Soekar, G., 2008, "Multiculturalism: Construct validity and stability", International Journal of Intercultural Relations, Volume 32, pp 93–104

Varki S, Colgate M., 2001, "The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions", Journal of Service Research, Volume 3, pp 232–40.

Veryzer, R., Hutchinson, W., 1998, "The influence of unity and prototypicality on aesthetic responses to new product designs", Journal of Consumer Research, Volume 24, pp 374–394

Von Restorff, H., 1933, "The effects of field formation in the trace field", Psychology Research, Volume 18, pp 299–342

Walsh, G., Shiu, E., Hassan, L., Michaelidou, N., Beatty, S., 2011, "Emotions, store-environmental cues, store-choice criteria, and marketing outcomes", Journal of Business Research, Volume 64, pp 737-744

Wästlund, E., Otterbring, T., Gustafsson, A., Shams, P., 2015, "Heuristics and resource depletion: eye-tracking customers' in situ gaze behavior in the field", Journal of Business Research, Volume 68, pp 95–101

Wiegersma, S., Van der Elst, G., 1988, "Blue phenomenon: spontaneity or preference?", Perceptual & Motor Skills, Volume 66, pp 308-310

Wikström, S., 2008, "A consumer perspective on experience creation", Journal of Consumer Behavior, Volume 7, pp 31–50

Wilkinson, B., Manson, B., Paksoy, H., 1982, "Assessing the impact of short-term supermarket strategy variables", Journal of Marketing Research, Volume 19, pp 72–86

Woll, S., Graesser, A., 1982, "Memory discrimination for information typical and atypical of person schemata", Social Cognition, Volume 1, pp 287–310

Yalch, R., Spangenberg, E., 2000, "The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times", Journal of Business Research, Volume 49, pp 139–147

Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A., Hidayetoglu, L., 2007, " Effects of indoor color on mood and cognitive performance", Building and Environment, Volume 42, pp 3233-3240

Zakaria, I., Rahman, B., Othman, A., Azlina, N., Yunus, M., Dzulkipli, M., Osman, M., 2014, "The relationship between loyalty program, customer satisfaction and customer loyalty in retail industry: a case study", Procedia -Social and Behavioral Sciences, Volume 129, pp 23 – 30

Zimmer, R., Golden, L., 1988, "Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images", Journal of Retailing, Volume 64, pp 265–293

Ξενόγλωσση (Βιβλία)

Belvin, E., 1994, "Design through Discovery: an Introduction to Art and Design", Harcourt Brace College, Fort Worth, TX, USA

Benet-Martinez, V., Hong, Y., 2014, "The Oxford Handbook of Multicultural Identity", Oxford University Press, NY, USA

Berman, B., Evans, J., 2009, "Retail Management, a strategic Approach", 11th ed., Prentice Hall, NJ, USA

Diamond, J., Diamond, E., 2007, "Contemporary visual merchandising environmental design", 4th ed., New Jersey, NJ: Upper Saddle River

Dunne, P., Lusch, R., Carver, J., 2011, "Retailing", 7th ed., South-Western, Cengage Learning, Mason, USA

Kaplan, S., Kaplan, R., 1978, "Humanscape: Environments for people", Duxbury, Belmont, CA, USA

Kotler, P., Keller, K., 2006, Marketing Management, 12th edition, εκδ. Κλειδαριθμος, Αθήνα

McLuhan, M., 2011 "The Gutenberg galaxy: The making of typographic man", University of Toronto Press, Canada

Mehrabian, A., Russell, J., 1974, "An Approach to Environmental Psychology", MIT Press, Cambridge, MA, USA

O' Sullivan, D., Dooley, L., 2009 "Applying Innovation", SAGE Publications, Inc, USA

Rugman, A., Collinson, S., Hodgetts, R., 2006, "International Business", 4th ed., Pearson Education Limited, Essex, England

Thanopoulos, J., 2007, "Global Business, Environment, structure and challenges ", Interbooks, Athens

Turner, J., 1994, "Lighting: An introduction to light, lighting and light use", London, UK

Ξενογλώσση (Συλλογικός Τόμος)

Adler, S., 1977, "Beyond cultural identity: Reflections on cultural and multicultural man" pp26 in R. Brislin (Ed.), "Culture learning: Concepts, application and research", University of Hawaii Press, Honolulu, USA

Baker, J., 1986, "The role of environment in marketing services: the consumer perspective", pp. 79–84, in: Czpeil, A., Congram, C., Shanaham, J. (Eds.), "The Services Marketing Challenge: Integrated for Competitive Advantage", American Marketing Association, USA

Eroglu, S., Machliet, A., 2008, "Theory in consumer environment research: diagnosis and prognosis", pp 823–835, in: Curt, H., Kardes, F., Herr, P.(Eds.), "Handbook of Consumer Psychology", Lawrence Erlbaum Associates, NJ, USA

Hekkert, P., Leder, H., 2008, "Product aesthetics", pp 259–285, in: Schifferstein, J., Hekkert, P. (Eds.), "Product Experience", California, USA

Imahori, T., Cupach, W., 2005 "Identity management theory: Facework in intercultural relationships", pp. 195–210 in W. Gudykunst (Ed.), "Theorizing about intercultural communication", Thousand Oaks, CA, USA,

Pike, G., 2000, "A tapestry in the making: The strands of global education. In T. Goldstein & D. Selby (Eds.)", Weaving Connections: Educating for Peace, Social and Environmental Justice (pp. 218-241). Toronto, ON: Sumach Press.

Pikhart, M., 2012, "Current Intercultural Management Strategies: The Role of Communication in Company Efficiency Development", In Proceedings of the 8th European Conference on Management Leadership and Governance. Paphos: Neapolis University.

Ξενόγλωσση (Πρακτικά Συνεδρίων)

Beltcher, C., Kluczny, R., 1987, "Lighting Ergonomics and The Decision Process", Proceedings of The 8th Annual Meeting of the ASEM, pp 51-55.

Chang, D., Dooley, L., Tuovinen, E., 2002, "Gestalt theory in visual screen design: a new look at an old subject", In: Proceedings of the ACM International Conference Proceeding Series, vol.26

Ξενόγλωσση (Άρθρα - Ηλεκτρονικές Πηγές)

ATKearney, 2014, "The 2014 Global Retail Development Index: Full Steam Ahead for Global Retailers", <<https://www.atkearney.com/documents/10192/4600212>>

Cushman & Wakefield, 2013, "Retail Space Across Russia 2012-2013" <http://marketbeat.ru/archive/RSAR_2013.pdf>

Deloitte, 2011, "The changing face of retail, the store of the future: the new role of the store in a multichannel environment", <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Images/06_CBuT/2013/CB_R_store_of_the_future_2013.pdf>

Deloitte, 2014, "Global Powers of Retailing 2014, Retail beyond begins", <<https://www.worldretailcongress.com/resources/deloitte-global-powers-retailing-retail-beyond-begins>>

Deloitte, 2015, "Global Powers of Retailing 2015, Embracing innovation", <<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>>

Ernst & Young, 2014, "Doing Business in the Russian Federation", <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Doing-business-in-the-Russian-Federation-2011/\\$FILE/Doing-business-in-the-Russian-Federation-2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Doing-business-in-the-Russian-Federation-2011/$FILE/Doing-business-in-the-Russian-Federation-2011.pdf)>

European Commission, 2013, "Final Report from the Expert Group on Retail Sector Innovation", <http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/Report_from_EG_on_Retail_Sector_Innovation_A4_FINAL_2.pdf>

European Commission, 2014, "HORIZON 2020, in brief: The EU Framework Programme for Research & Innovation", <<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/horizon-2020-brief-eu-framework-programme-research-innovation>>

Eurostat, 2014, "Volume of retail trade down by 1.3% in euro area, Sept. 2014 compared with Aug. 2014", News Release: 5 November 2014, <http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-14-1400_en.htm>

Federal State Statistics Service (Rosstat), 2014, "Russia 2014, Statistical Pocketbook", <http://www.gks.ru/free_doc/doc_2014/rus14_eng.pdf>

GVA Sawyer, 2013, "Retail real estate market review, Moscow 4Q 2013", <<http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/msk-retail4q2013-en.pdf>>

IMF, 2014, "Russia Federation, Country Report No. 14/175", <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14175.pdf>>

IMF, 2014, "World Economic Outlook: Recovery Strengthens, Remains Uneven, April 2014", <<http://www.imf.org/external/Pubs/ft/weo/2014/01/>>

IMF, 2015, "World Economic Outlook: Uneven Growth: Short and Long Term Factors, April 2015", <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/>>

International Labour Organization, 2013, "Global Wage Report 2012/13, Wages and equitable growth", <<http://www.lrs.org.za/docs/ILO%20Global%20Wage%20Report%202012-13.pdf>>

International Labour Organization, 2014, "Global Employment Trends 2014, Risk of a jobless recovery?", <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/publication/wcms_233953.pdf>

International Labour Organization, 2014, "World of Work Report 2014: Developing with jobs", 2nd ed. Rev., <<http://www.ilo.org/global/research/global-reports/world-of-work/2014/lang--en/index.htm>>

Knight Frank, 2015, "Retail Market Report, Moscow 2014", <<http://www.knightfrank.com/research/retail-market-report-moscow-q4-2014-2681.aspx>>

KPMG, 2009, "The Evolution of Retailing, Reinventing the Customer Experience", <<http://www.kpmg.com/cn/en/issuesandinsights/articlespublications/pages/evolution-retailing-o-200912.aspx>>

OECD, 2015, "Harmonised Unemployment Rates", News Release: December 2014, Paris <<http://www.oecd.org/std/labour-stats/HUR-Feb15.pdf>>

Office for National Statistics, 2014, "Retail Sales, August 2014", <<http://www.ons.gov.uk/ons/rel/rsi/retail-sales/august-2014/stb-rsi-august-2014.html>>

Price water house Coopers, TNS Retail Forward, 2007, "Retailing 2015: New Frontiers", <https://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/retailing2015.pdf>

UNESCO, 2001, "Universal Declaration on Cultural Diversity", Paris, <http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html>

UNESCO, 2002, "Records of the General Conference: Resolutions", Volume 1, 31st session, <<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001428/142825E.pdf>>

UNESCO, 2014, "EFA Global Monitor Report: Teaching and learning, achieving quality for all", 1st ed., <http://unesco.nl/sites/default/files/dossier/gmr_2013-4.pdf?download=1>

United Nations Alliance of Civilizations, United Nations Global Compact Office (Joint Report), 2009, "Doing Business in a Multicultural World: challenges and opportunities", < https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Peace_and_Business/Doing_Business_in_a_Multicultural_World.pdf>

United Nations, 2009, "State of the world's indigenous peoples", <http://www.un.org/esa/socdev/unpfii/documents/SOWIP/en/SOWIP_web.pdf>

United Nations, 2014, "Conference on Trade and Development: Trade and Development Report 2014", <<http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14727.pdf>>

United Nations, 2014, "Conference on Trade and Development: World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan", <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf>

World Bank, 2012, "World Development Report 2013: Jobs", <http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/WDR_2013_Report.pdf>

World Bank, 2013, "World Development report 2014: Risk and Opportunity, Managing Risk for Development", < http://siteresources.worldbank.org/EXTNWDR2013/Resources/WDR-2014_Complete_Report.pdf>

World Bank, 2015, "Global Economic Prospects, Having Fiscal Space and Using It", <https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2015a/pdfs/GEP15a_web_full.pdf>

World Bank, 2015, "Russia Economic Report, The Dawn of a New Economic Era?", No 33, <<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/russia/rer33-eng.pdf>>

World Trade Organization, 2014, "World Trade Report 2014: Trade and development: recent trends and the role of the WTO", <https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/publications_e.htm>

Zion, S., 2005, " On Point Series: Understanding Culture", National Institute for Urban School Improvement, <http://www.urbanschools.org/publications/on_point.html>

Ελληνική Πρεσβεία Μόσχας, 2014, "Απαιτήσεις κατά την εισαγωγή καλλυντικών και προϊόντων αρωματοποιίας στη Ρωσική Ομοσπονδία", <<http://www.agora.mfa.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=57&cid=90>>

Ελληνική Πρεσβεία Μόσχας, 2014, "Ετήσια έκθεση οικονομίας ρωσικής ομοσπονδίας έτους 2013" <http://www.dramanet.gr/dramaimages/ANNUALREPORT2013_F1505000145.pdf>

Ενημερωτικό Δελτίο Γραφείου ΟΕΥ Μόσχας, Ιανουάριος 2015, <<http://www.ebeth.gr/userdata/modules/Pages/2/3/23253/1.%20%CE%99%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%85%CE%AC%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82%202015%20%CE%9C%CF%8C%CF%83%CF%87%CE%B1.pdf>>

Ενημερωτικό Δελτίο Γραφείου ΟΕΥ Μόσχας, Φεβρουάριος 2015, <http://www.e-a.gr/axaiaimages/2_F16498.Fevrouarios2015.pdf>

Ελληνική (Βιβλία-Άρθρα)

Αριστοτέλης, 1993, "Πολιτικά 1, βιβλίο Α", εκδ. Κάκτος, Αθήνα

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Επικοινωνίας Ενημέρωση πολιτών, 2014, "Η Ευρωπαϊκή Ένωση με απλά λόγια: Έρευνα και καινοτομία", Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Θανόπουλος, Ι., 2010 "Ένας πακόσμιος μανάτζερ, διαδρομές αυτογνωσίας", εκδ. Interbooks , Αθήνα

Καστοριάδης, Κ., 1992, "Ο Θρυμματισμένος Κόσμος", εκδ. Ύψιλον, Αθήνα

Λιβιεράτος, Α., 2013, "Οδηγός καινοτομίας για μικρές επιχειρήσεις", ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα

Μάλλιαρης, Π., 2001, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Γ΄ έκδοση, εκδ. Σταμούλη, Αθήνα

Μπαμπινιώτης, Γ., 2002, "Λεξικό της Νέας Ελληνικής γλώσσας" 2η έκδοση, εκδ. Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα

Άρθρα Εφημερίδων

The Economist, 10 May 2014, "Airport shopping: The sixth continent", <<http://www.economist.com/news/business/21601885-battle-catch-people-golden-hour-they-board-getting-ever-more>>

Καστοριάδης, Κ., "Οι ρίζες του μίσους", Μετάφραση από την Εφημερίδα Le Monde, Το Βήμα 24 Ιανουαρίου 1999