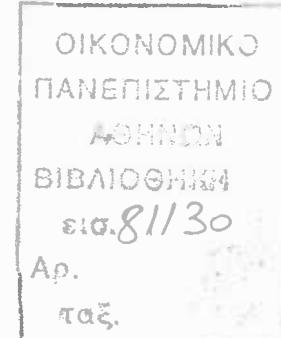




ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη»



«Το Marketing Plan της εισαγωγικής

εταιρείας εσωρούχων και μαγιώ

Modern Line Ε.Π.Ε.»

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

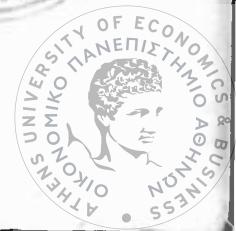
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Β. ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΑΣΗΜΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ : 2003-2005

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο σχεδιασμός marketing είναι αναγκαίος για την λειτουργία κάθε εταιρείας η οποία πρέπει να επιβιώνει μέσα σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Modern Line είναι μια εισαγωγική εταιρεία εσωρούχων και μαγιώ η οποία δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο και έρχεται αντιμέτωπη με τις τάσεις της αγοράς αλλά και τις αλλαγές στην ζήτηση των καταναλωτών. Διάφοροι οικονομικοί, νομικοί και πολιτικοί παράγοντες μειώνουν το εισόδημα των μεσαίων τάξεων και δημιουργούν πόλωση προς τα ανώτερα και τα κατώτερα οικονομικά στρώματα. Επομένως μια εισαγωγική εταιρεία εσωρούχων με brand portfolio επικεντρωμένο στις επώνυμες και ακριβές μάρκες πρέπει να προβληματίζεται για το μέλλον της και να αναζητεί τρόπους επέκτασης προς το πιο χαμηλό κομμάτι της αγοράς χωρίς όμως να αλλάξει την φιλοσοφία της.

Ο συναγωνισμός στον συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλος και πολλοί από τους «παίκτες» που δραστηριοποιούνται στην αγορά, είναι ισχυροί. Η Modern Line πρέπει να εκμεταλλευτεί την φήμη που έχει διαμορφώσει τα τελευταία 16 χρόνια, το επιλεγμένο της πελατολόγιο, τις μάρκες που αντιπροσωπεύει, και έχοντας τημηματοποιήσει σωστά την αγορά της να διαλέξει τους στόχους της.

Είναι σημαντικό να βρίσκεται σε εγρήγορση ως προς τη σύνθεση του προϊοντικού μείγματος, την κατάργηση μη αποδοτικών προϊόντων και την εισαγωγή νέων.

Επίσης πρέπει να δοθεί έμφαση στη διαμόρφωση μιας σωστής τιμολογιακής πολιτικής, στην βελτίωση της αποδοτικότητας της δύναμης των πωλήσεων καθώς και στην ανάπτυξη αγορών και προϊόντων.

Γνωρίζοντας ποιο είναι το target group της, και παραμένοντας πιστή στην φιλοσοφία και το όραμά της, η Modern Line θα αποφασίσει ποια από τα στοιχεία του καθενός από τα 4 P του marketing mix θα διατηρήσει και ποια θα αλλάξει.

Έχοντας σαν στόχο την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της, στο τέλος της διαδικασίας του marketing plan, θα περάσει στην γρήγορη υλοποίησή τους, ελπίζοντας να πετύχει τους στόχους της επιτυχώς, και να παραμείνει στην ελληνική αγορά για πολλά ακόμα χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ – ΜΑΓΙΩ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	7
1.1. Ανάλυση του κλάδου	7
1.1.1. Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου	7
1.1.2. Η ζήτηση εσωρούχων και μαγιώ	8
1.1.3. Η προσφορά εσωρούχων και μαγιώ.....	9
1.1.4. Η αγορά.....	10
1.1.5. Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης	11
1.1.6. Εξέλιξη εισαγωγών εσωρούχων – μαγιώ	11
1.1.7. Εγχώρια αγορά εσωρούχων – μαγιώ – Μερίδια αγοράς.....	12
1.2. Ανάλυση της αγοράς.....	15
1.2.1. Τάσεις της αγοράς.....	15
1.2.2. Νομικοί, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες.....	16
1.2.3. Κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες.....	16
1.2.4. Προβλεπόμενες αλλαγές	17
1.3. Ανταγωνισμός	20
1.3.1. Χαρτογράφηση του ανταγωνισμού στην Ευρωπαϊκή αγορά.....	20
1.3.2. Τι συμβαίνει στην Ελλάδα;	22
1.3.3. Οι κυριότεροι «παίχτες» στην ελληνική αγορά	23
1.3.3.1. Εταιρείες και μάρκες.....	23
1.3.3.2. Κερδοφορία και αποδοτικότητα	25
1.3.4. Βασικοί άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές της Modern Line	27
1.3.4.1. Άμεσοι ανταγωνιστές στα αντρικά εσώρουχα.....	27
1.3.4.2. Έμμεσοι ανταγωνιστές στα αντρικά εσώρουχα.....	28
1.3.4.3. Άμεσοι ανταγωνιστές στα γυναικεία εσώρουχα	29
1.3.4.4. Έμμεσοι ανταγωνιστές στα γυναικεία εσώρουχα	31
1.3.4.5. Άμεσοι ανταγωνιστές στα γυναικεία μαγιώ.....	32
1.3.4.6.Έμμεσοι ανταγωνιστές της Modern Line στα μαγιώ.....	33
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	34
2.1. Το προφίλ της εταιρείας.....	34
2.2. Αποστολή της εταιρείας.....	35
2.3. Προϊοντικό μείγμα	36
2.4. Ανάλυση Swot	37
2.5. Υπάρχουσες εταιρικές στρατηγικές και τακτικές	39
2.5.1.Προϊόν.....	39
2.5.1.1. Επώνυμα γυναικεία εσώρουχα και μαγιώ.....	39
2.5.1.2. Ανώνυμα γυναικεία εσώρουχα και μαγιώ	41
2.5.1.3. Επώνυμα αντρικά εσώρουχα	42
2.5.1.4. Κύκλος ζωής προϊόντων	44
2.5.2. Τιμή.....	45
2.5.3. Διανομή.....	46
2.5.4. Προώθηση.....	48
3. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	52
3.1. Target Group τελικών καταναλωτών	52
3.2. Segments που ίσως να αποτελέσουν στόχο στο μέλλον	54
4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	56
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	57

6. POSITIONING	60
7. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ MARKETING ΜΕΣΩ ΤΟΥ MARKETING MIX ..	61
7.1. Προϊόν	61
7.1.1. Αποφάσεις σχετικά με το εύρος του προϊοντικού μείγματος	62
7.2. Τιμή.....	67
7.3. Προώθηση.....	69
8. ΠΛΑΝΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ ΣΤΟ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1 Απογραφή πραγματικού πληθυσμού της Ελλάδος (2001).....	77
Πίνακας 2 Προβολές πληθυσμού της Ελλάδας κατά ηλικιακή ομάδα (2005-2010).....	78
Πίνακας 3 Το μερίδιο αγοράς των 5 μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων εσωρούχων – μαγιώ, το έτος 2003.....	79
Πίνακας 4 Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης εσωρούχων – μαγιώ ανά μέσο ενημέρωσης (2000-2004).....	80
Πίνακας 5 Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης εσωρούχων – μαγιώ ανά κατηγορία (2000-2004).....	81
Πίνακας 6 Εγχώρια αγορά εσωρούχων μαγιώ ανά κατηγορία (1999-2004).....	82
Πίνακας 7 Εισαγωγές εσωρούχων - μαγιώ (1999-2004).....	83
Πίνακας 8 Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων - μαγιώ (1999-2004).....	84
Πίνακας 9 Αριθμοδείκτες κερδοφορίας εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων – μαγιώ.....	85
Πίνακας 10 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων - μαγιώ (1999-2003).....	86
Πίνακας 11 Διαφημιστική Δαπάνη εσωρούχων - μαγιώ ανά εμπορικό σήμα.....	87
Παράδειγμα 1.....	91

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι δυσκολίες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι δεδομένες.

Εφόσον οι εταιρείες βασίζονται στην ύπαρξη αγορών, και ο μοναδικός τρόπος για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν κέρδη είναι να διατηρούν κερδοφόρες αγορές, ο καθορισμός στόχων και η υλοποίησή τους, βάσει των αγορών αυτών, είναι το κλειδί για την επιτυχία τους.

Προκειμένου να καθορίσουμε αποτελεσματικούς στόχους για την Modern Line E.P.E., αποφασίσαμε να εκπονήσουμε το συγκεκριμένο marketing plan.

Με αυτόν τον τρόπο, πιστεύουμε πως θα μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε προβλήματα όπως:

- Χαμένες ευκαιρίες για κέρδη
- Μη ρεαλιστικοί στόχοι
- Έλλειψη αξιοποιήσιμων πληροφοριών σχετικά με την αγορά
- Σύγχυση σχετικά με τις τιμές
- Μάταιες δαπάνες για προώθηση

Επίσης, επειδή κάθε χρόνο η εταιρεία έρχεται αντιμέτωπη με αποφάσεις που πρέπει να πάρει σχετικά με :

- Εισαγωγή νέων προϊόντων
- Κατάργηση προϊόντων
- Εισαγωγή σε νέες αγορές

Ο σχεδιασμός marketing αποδεικνύεται όχι μόνο χρήσιμος, αλλά και αναγκαίος για την επιβίωσή της.

1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ – ΜΑΓΙΩ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των εσωρούχων – μαγιώ εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο ένδυσης. Επομένως, συνδέεται άμεσα με τις εξελίξεις που συντελούνται σε διεθνές επίπεδο λόγω της απελευθέρωσης των αγορών¹ (όπως έχει οριστεί από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου) και της ραγδαίας εξάπλωσης των κινέζικων κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων. Η αυξανόμενη εισαγωγική διείσδυση που παρατηρείται από χώρες χαμηλού κόστους, έχει οδηγήσει σε κρίση την εγχώρια βιομηχανία, η οποία προσπαθεί να αντιδράσει εστιάζοντας στην υψηλή ποιότητα και στην προστιθέμενη αξία των προϊόντων της.

Το γεγονός ότι ο κλάδος εσωρούχων – μαγιώ χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας, καθιστά το εργατικό κόστος σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση του συνολικού κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια στην τελική τιμή του προϊόντος. Προκειμένου να πετύχουν ελαχιστοποίηση του κόστους, αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που έχουν οδηγηθεί στη διάσπαση της παραγωγικής διαδικασίας και στην ανάθεση μέρους ή του συνόλου αυτής σε τρίτες επιχειρήσεις που εδρεύουν κυρίως σε βαλκανικές χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος.

Τα σχέδια και το είδος των εσωρούχων και μαγιώ έχουν διευρυνθεί ακολουθώντας τις εκάστοτε τάσεις της μόδας, όπως αυτές διαμορφώνονται από τους σχεδιαστές, κάθε σαιζόν. Η παραγωγή των εσωρούχων έχει επεκταθεί από τα κλασσικά βαμβακερά σε συλλογές μόδας (fashion collections) με αποτέλεσμα η προστιθέμενη αξία να αυξάνεται.

Οι τάσεις της μόδας φαίνεται να αποτυπώνονται κυρίως στα γυναικεία εσώρουχα παρά στα αντρικά και στα παιδικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η τάση των τελευταίων ετών για γυναικεία εσώρουχα τύπου “string”, γυναικείων “boxer”, στηθόδεσμων τύπου “push up” και εσωρούχων τύπου “seamless”, δηλαδή χωρίς ραφή.

¹ Αναφέρεται στην κατάργηση των ποσοστώσεων επί των εισαγωγών από την 1^η Ιανουαρίου 2005, σύμφωνα με την οποία ο κλάδος των κλωστοϋφαντουργικών ειδών και ειδών ένδυσης της Ε.Ε., υπόκειται πλέον στους ίδιους κανόνες εμπορίου και εισαγωγών με οποιοδήποτε άλλο βιομηχανικό κλάδο.

Τα εσώρουχα και τα μαγιώ διατίθενται στην αγορά μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων, ενώ ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου (κυρίως εισαγωγικές) διατηρούν και σημεία λιανικής πώλησης. Το δίκτυο λιανικής πώλησης των εταιριών αυτών, ενδέχεται να περιλαμβάνει εκτός από ιδιόκτητα καταστήματα και καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα franchising.

Τα εξειδικευμένα καταστήματα εξακολουθούν να αποτελούν το κύριο κανάλι διάθεσης των εν λόγω προϊόντων, αν και το μερίδιό τους σημείωσε μείωση τα τελευταία χρόνια. Μέρος των πωλήσεων των εσωρούχων – μαγιώ καλύπτεται πλέον από τις αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης έτοιμων ενδυμάτων, καθώς και από τα πολυκαταστήματα. Προκειμένου να πετύχουν καλύτερη πρόσβαση στην αγορά, οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου έχουν δημιουργήσει σημεία πώλησης (corners) στα πολυκαταστήματα και στις αλυσίδες καταστημάτων, μέσω των οποίων διοχετεύουν τα προϊόντα τους στην αγορά.

Μερίδιο αγοράς από τα παραδοσιακά εξειδικευμένα καταστήματα αποσπούν και τα μεγάλα σούπερ μάρκετ, τα οποία έχουν επίσης δημιουργήσει στις εγκαταστάσεις τους ειδικά τμήματα πώλησης εσωρούχων και μαγιώ. Σημαντικό κανάλι διάθεσης των εξεταζόμενων προϊόντων αποτελούν και οι λαϊκές αγορές, το ποσοστό συμμετοχής των οποίων έχει παρουσιάσει αύξηση τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου.

1.1.2. Η ΖΗΤΗΣΗ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ ΚΑΙ ΜΑΓΙΩ

Οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης είναι:

- A. Η τιμή των εσωρούχων και μαγιώ,** η οποία σε συνδιασμό με το διαθέσιμο εισόδημα καθορίζει την ποιότητα και το είδος του προϊόντος (επώνυμο ή ανώνυμο) που θα προμηθευτεί ο καταναλωτής. Για κάποια είδη η ζήτηση είναι ανελαστική και για άλλα ελαστική
- B. Οι τάσεις της μόδας.** Οι αλλαγές στα σχέδια, τα υλικά και τα χρώματα των εσωρούχων και μαγιώ επιδρούν στις καταναλωτικές προτιμήσεις που προσαρμόζονται συνήθως στις εκάστοτε τάσεις, με αποτέλεσμα τη συχνή ανανέωση των εξεταζόμενων προϊόντων. Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει πιο έντονα τη ζήτηση των μαγιώ.

Γ. Η εποχικότητα (χαρακτηριστικό της ζήτησης μαγιώ), καθώς η κατανάλωσή τους πραγματοποιείται σχεδόν αποκλειστικά μετά την παρουσίαση των νέων σχεδίων, την άνοιξη και τη θερινή περίοδο. Σημειώνεται ότι, τα εν λόγω προϊόντα δεν διατίθενται στην αγορά (εκτός από συγκεκριμένα σχέδια π.χ. αθλητικά μαγιώ) κατά τους χειμερινούς μήνες.

Δ. Η διαφήμιση η οποία κατευθύνει τη ζήτηση προς ορισμένα εμπορικά σήματα. Επιπλέον, η προβολή των εξεταζόμενων προϊόντων από τα διάφορα μέσα, ενημερώνει τους καταναλωτές για τις εκάστοτε τάσεις της μόδας.

Ε. Το μέγεθος και η διάρθρωση του πληθυσμού. Στο παράτημα (πίνακας 1 και πίνακας 2) παρατίθενται στοιχεία του πληθυσμού της χώρας ανά ηλικιακή ομάδα σύμφωνα με την απογραφή του 2001 καθώς και οι προβολές του πληθυσμού της Ελλάδας ανά ηλικιακή ομάδα για την περίοδο 2005-2030.

Ένδειξη της ζήτησης των εσωρούχων και μαγιώ αποτελεί η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τα σχετικά προϊόντα. Όπως προέκυψε από την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ που διεξήχθη την περίοδο 1998/99, τα ελληνικά νοικοκυριά δαπανούν για έτοιμα ενδύματα € 91,55 μηνιαίως, εκ των οποίων € 3,25 (ποσοστό 3,5%) διατίθενται για την αγορά αντρικών εσωρούχων και καλτσών, € 6,53 (ποσοστό 7,1%) προορίζονται για την αγορά γυναικείων εσωρούχων και καλτσών και € 0,96 (ποσοστό 1%) για την αγορά παιδικών εσωρούχων.

Οι σημαντικότερες δαπάνες για αντρικά εσώρουχα πραγματοποιούνται στην περιφέρεια πρωτευούσης και ακολουθούν οι αγροτικές περιοχές, ενώ οι δαπάνες για γυναικεία εσώρουχα είναι υψηλότερες στην περιφέρεια πρωτευούσης και στο πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης.

1.1.3. Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ ΚΑΙ ΜΑΓΙΩ

Στον κλάδο εσωρούχων – μαγιώ δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής καλύπτεται από λίγες μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως αναπτύσσουν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με τα απογραφικά στοιχεία της ΕΣΥΕ, το 2002 υπήρχαν καταγεγραμμένες 1.119 επιχειρήσεις κατασκευής εσωρούχων, ο συνολικός κύκλος εργασιών των οποίων ανήλθε σε € 530,97

εκ. Η Αττική συγκέντρωσε το 49,4% του συνόλου των εν λόγω επιχειρήσεων και η Θεσσαλονίκη το 28% περίπου αντιστοίχως. Συγκεκριμένα, το 2002 δραστηριοποιούνταν στην Αττική 553 επιχειρήσεις κατασκευής εσωρούχων, με συνολικό κύκλο εργασιών € 279,79 εκ. και στη Θεσσαλονίκη την ίδια χρονιά έδρευαν 312 επιχειρήσεις κατασκευής εσωρούχων με συνολικό κύκλο εργασιών € 171,35 εκ.

1.1.4. Η ΑΓΟΡΑ

Η εγχώρια αγορά των εσωρούχων κινήθηκε ανοδικά την περίοδο 1999-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,2% περίπου, ενώ το διάστημα 2003-2004 ακολούθησε ελαφρώς πτωτική πορεία, διαμορφούμενη το 2004 σε 47.800 χιλ. τεμάχια. Οι εισαγωγές ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1999-2004 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 9% και διαμορφώθηκαν σε 13.920 χιλ. τεμάχια το 2004, καλύπτοντας το 29% της εγχώριας αγοράς. Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων, τα γυναικεία σλιπ κατέλαβαν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (34,5%) διαμορφούμενα σε 16.500 χιλ. τεμάχια το 2004 και ακολούθησαν τα αντρικά σλιπ με ποσοστό συμμετοχής 26,6% την ίδια χρονιά (12.700 χιλ. τεμάχια). Οι αντρικές φανέλες κάλυψαν το 10,9% της συνολικής φαινομενικής κατανάλωσης εσωρούχων το 2004 (5.200 χιλ. τεμάχια) και οι στηθόδεσμοι το 8,7% (4.150 χιλ. τεμάχια).

Η εγχώρια αγορά των μαγιώ σημείωσε διαχρονική άνοδο το διάστημα 1999-2003 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,5% περίπου, ενώ το 2004 εμφανίστηκε μικρή μείωση (κατά 2%) και διαμορφώθηκε σε 2.175 χιλ. τεμάχια. Τα γυναικεία μαγιώ κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος (70%-73,5%) της συνολικής αγοράς μαγιώ στην Ελλάδα την εξεταζόμενη περίοδο και ακολούθησαν τα αντρικά (18,5%-21,5%) και τα παιδικά μαγιώ (7%-10%). Η εισαγωγική διείσδυση της εγχώριας αγοράς των μαγιώ κυμάνθηκε μεταξύ του 35%-51% την εξεταζόμενη περίοδο, παρουσιάζοντας αύξηση.

Η αξία της συνολικής εγχώριας αγοράς εσωρούχων – μαγιώ, βάσει τιμών χονδρικής πώλησης, εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε € 261 εκ. ετησίως το διάστημα 2003-2004, εκ των οποίων τα εσώρουχα κάλυψαν το 92% και τα μαγιώ το 8% αντιστοίχως. Ο δείκτης συγκέντρωσης των πέντε (5)

μεγαλύτερων επιχειρήσεων το 2003, εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε 31,5%. Για μεγαλύτερη ανάλυση, βλέπε πίνακα 3 στο Παράρτημα.



1.1.5. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ

Στους πίνακες 4 και 5 στο Παράρτημα, παρουσιάζεται αναλυτικά η διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης ανά μέσο ενημέρωσης και ανά κατηγορία για την περίοδο 2000-2004.

1.1.6. ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ – ΜΑΓΙΩ

Οι συνολικές εισαγωγές εσωρούχων παρουσίασαν διαχρονική αύξηση κατά την περίοδο 1999-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό 19,8% περίπου, ενώ το 2003 σημείωσαν μείωση κατά 58% περίπου, διαμορφούμενες σε 40.942 χιλ. τεμάχια. Σύμφωνα με τα 9μηνα στοιχεία του 2004, την εν λόγω περίοδο οι εισαγωγές διαμορφώθηκαν σε 41.051 χιλ. τεμάχια.

Οι εισαγωγές σε φανέλες και T-shirts κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών εισαγωγών εσωρούχων καθ'όλη την εξεταζόμενη περίοδο και συγκεκριμένα το ποσοστό συμμετοχής τους κυμάνθηκε μεταξύ του 36% - 76%.

Τα αντρικά σλιπ συμμετείχαν με ποσοστό 4% - 14% επί των συνολικών εισαγόμενων ποσοτήτων την περίοδο 1999-2003.

Τα σλιπ για γυναίκες και κορίτσια συμμετείχαν στη συνολική εισαγόμενη ποσότητα με ποσοστό που κυμάνθηκε μεταξύ του 15% - 36% την περίοδο 1999-2003.

Οι εισαγόμενοι στηθόδεσμοι συμμετείχαν στη συνολική ποσότητα εισαγωγών με ποσοστό που κυμάνθηκε μεταξύ του 5% - 22%.

Οι εισαγωγές των μαγιώ σημείωσαν αύξηση κατά την περίοδο 1999-2001, ενώ την περίοδο 2002-2003 κυμάνθηκαν σε χαμηλότερα επίπεδα. Ειδικότερα, το 2003 διαμορφώθηκαν σε 1.683 χιλ. τεμάχια, ενώ το πρώτο 9μηνο του 2004 ανήλθαν σε 1.811 χιλ. τεμάχια. Το ποσοστό συμμετοχής των γυναικείων μαγιώ στις συνολικές εισαγωγές κυμάνθηκε μεταξύ του 72% - 87% την περίοδο 1999-2003.



1.1.7. ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ – ΜΑΓΙΩ – ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των εσωρούχων κινήθηκε ανοδικά την περίοδο 1999-2002, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,2% περίπου, ενώ το διάστημα 2003-2004 ακολούθησε ελαφρώς πτωτική πορεία. Το 2004 εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε 47.800 χιλ. τεμάχια, παρουσιάζοντας οριακή μείωση (0,2%) έναντι του 2003 (47.915 χιλ. τεμάχια).

Οι εισαγωγές ακολούθησαν ανοδική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο με ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,1% και διαμορφώθηκαν σε 13.920 χιλ. τεμάχια το 2004, καλύπτοντας το 29% περίπου της εγχώριας αγοράς.

Η συνολική εγχώρια αγορά των μαγιώ διαμορφώθηκε σε 2.220 χιλ. τεμάχια το 2003 έναντι 1.543 χιλ. τεμαχίων το 1999, σημειώνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,5%. Το 2004 εκτιμάται σε 2.175 χιλ. τεμάχια, μειωμένη κατά 2% σχεδόν με το προηγούμενο έτος. Η εισαγωγική διείσδυση κυμάνθηκε μεταξύ του 35% - 51% την εξεταζόμενη περίοδο, παρουσιάζοντας επίσης άνοδο.

Η αξία της συνολικής εγχώριας αγοράς εσωρούχων – μαγιώ, βάσει τιμών χονδρικής πώλησης, εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε € 261 εκ. ετησίως το διάστημα 2003-2004. Τα εσώρουχα κάλυψαν το 92% των ετησίων συνολικών πωλήσεων και τα μαγιώ το 8% αντιστοίχως.

Ο πίνακας 6 στο Παράρτημα παρουσιάζει την ανάλυση της εγχώριας αγοράς εσωρούχων – μαγιώ ανά κατηγορία προϊόντων για την περίοδο 1999-2004. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, η αγορά των **στηθόδεσμων** στην Ελλάδα το 2004 διαμορφώθηκε σε 4.150 χιλ. τεμάχια, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,2% σε σχέση με το 2003. Οι στηθόδεσμοι κάλυψαν το 8,5% - 9% της εγχώριας αγοράς εσωρούχων κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Η εισαγωγική διείσδυση στη συγκεκριμένη αγορά κυμαίνεται μεταξύ του 75% - 80%.

Τα γυναικεία σλιπ που διατέθηκαν στην ελληνική αγορά το 2004 διαμορφώθηκαν σε 16.500 χιλ. τεμάχια, σημειώνοντας μείωση έναντι του 2003 κατά 1,2% περίπου. Οι εισαγωγές κάλυψαν 40% της εγχώριας κατανάλωσης το 2004. Τα γυναικεία σλιπ συμμετείχαν στην ελληνική αγορά εσωρούχων με ποσοστό που κυμάνθηκε μεταξύ του 34% - 36% κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου.

Η εγχώρια αγορά σε **κορμάκια** διαμορφώθηκε σε 250 χιλ. τεμάχια το 2004, σημειώνοντας αύξηση την τελευταία τριετία. Η συμμετοχή των εν λόγω ειδών στη συνολική αγορά είναι περιορισμένη (0,3% - 0,5%). Η εισαγωγική διείσδυση στη συγκεκριμένη αγορά ήταν της τάξης του 50% το 2004.

Η εγχώρια αγορά των **γυναικείων φανελών** παρουσίασε αυξομειώσεις την εξεταζόμενη περίοδο και το 2004 διαμορφώθηκε σε 2.500 χιλ. τεμάχια. Οι γυναικείες φανέλες συμμετείχαν στη συνολική αγορά εσωρούχων με ποσοστό που κυμάνθηκε μεταξύ του 4,5% - 5,5% την εξεταζόμενη περίοδο. Η εισαγωγική διείσδυση στην εν λόγω αγορά ήταν της τάξης του 30% το 2004.

Τα **αντρικά σλιπ** που διατέθηκαν στην ελληνική αγορά το 2004 υπολογίζονται σε 12.700 χιλ. τεμάχια, παρουσιάζοντας οριακή μείωση έναντι του 2003. Η συμμετοχή τους στην εγχώρια αγορά εσωρούχων κυμάνθηκε μεταξύ 26,5% - 29% την περίοδο 1999-2004. Οι εισαγωγές είναι περιορισμένες και κάλυψαν το 2004 το 10% περίπου της αγοράς.

Η εγχώρια αγορά σε **boxer** εκτιμάται το 2004 σε 2.700 χιλ. τεμάχια, παρουσιάζοντας ανοδική τάση μετά το 2000. Οι εισαγωγές αφορούσαν περίπου το 30% της συνολικής αγοράς του εν λόγω είδους το 2004. Τα boxer κάλυψαν καθ'όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου το 4% - 5,5% περίπου της ελληνικής αγοράς εσωρούχων.

Η εγχώρια αγορά των **αντρικών φανελών** παρουσίασε διακυμάνσεις την εξεταζόμενη περίοδο. Το 2004 υπολογίζεται σε 5.200 χιλ. τεμάχια, εκ των οποίων το 8% περίπου αφορούσε εισαγόμενα προϊόντα. Οι αντρικές φανέλες συμμετείχαν στη συνολική αγορά με ποσοστό μεταξύ του 9,5% - 11,5% την περίοδο 1999-2004.

Η εγχώρια αγορά των **γυναικείων μαγιώ** ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1999-2003, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,8% περίπου, ενώ το 2004 παρουσίασε σταθερότητα παραμένοντας στα επίπεδα του προηγούμενου έτους (1.600 χιλ. τεμάχια). Τα γυναικεία μαγιώ κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος (70% - 73,5%) της συνολικής αγοράς μαγιώ στην Ελλάδα την εξεταζόμενη περίοδο. Η εισαγωγική διείσδυση στη συγκεκριμένη κατηγορία ήταν της τάξης το 50%, παρουσιάζοντας αύξηση την τελευταία διετία.

Τα **αντρικά μαγιώ** που διατέθηκαν στην εγχώρια αγορά το 2004 υπολογίζονται σε 410 χιλ. τεμάχια, σημειώνοντας μείωση κατά 6,8% σε σχέση με το 2003 (440 χιλ. τεμάχια). Τα εν λόγω

προϊόντα συμμετείχαν στη συνολική εγχώρια αγορά μαγιώ με ποσοστό μεταξύ 18.5% - 21.5%. Η εισαγωγική διείσδυση στην εν λόγω αγορά διαμορφώθηκε σε 40% περίπου.

Όσον αφορά τη διάρθρωση της αγοράς των γυναικείων μαγιώ βάσει τύπου, εκτιμάται ότι το 75% αυτής το 2004 αφορούσε τα μπικίνι και το 25% τα ολόσωμα. Στην εγχώρια αγορά αντρικών μαγιώ, μεγαλύτερο ήταν το μερίδιο που απέσπασαν οι βερμούδες έναντι των σλιπ το 2004.

Ο πίνακας 7 στο Παράρτημα παρουσιάζει τις εισαγωγές εσωρούχων – μαγιώ (1999-2004) ανά κατηγορία είδους.

1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

1.2.1. ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

- Οι ισχυρές μάρκες στο χώρο της μόδας εξακολουθούν να έχουν δύναμη και κύρος, να χρησιμοποιούν τη ματαιοδοξία των ανθρώπων για να πουλάνε και να χρησιμοποιούνται από τις ανώτερες οικονομικά τάξεις ανθρώπων προκειμένου αυτά να ξεχωρίζουν.
- Όπως όλα τα προϊόντα, κάθε μάρκα έχει ένα κύκλο ζωής – για αυτό παρατηρείται το φαινόμενο οι μάρκες να εναλλάσσονται στη παγκόσμια σκηνή – κάποιες να μεσουρανούν και κάποιες να βρίσκονται σε πτώση.
- Η αγορά επώνυμων εσωρούχων ακολουθεί την πορεία της αγοράς των ρούχων – η δύναμη και το κύρος ενός brand name εσωρούχων εξαρτάται από το κύρος της αντίστοιχης μάρκας στο prêt-a-porter και την haute couture .
- Παρατηρείται συρρίκνωση της μεσαίας τάξης (παγκοσμίως) και πόλωση προς πολύ υψηλά και πολύ χαμηλά εισοδήματα. Η μεσαία τάξη που χρησιμοποιούσε τις μάρκες ως μέσο κοινωνικής προβολής, αποδυναμώνεται και στρέφεται σε πιο οικονομικά προϊόντα ρουχισμού. Τα εσώρουχα ακολουθούν την ίδια πορεία. Επομένως μειώνεται το αγοραστικό κοινό για τα ακριβά επώνυμα εσώρουχα. Ο ρυθμός πτώσης είναι πιο έντονος για τα εσώρουχα : φοριούνται εσωτερικά, δεν φαίνονται και δεν αποτελούν μέσο κοινωνικής προβολής όπως τα ρούχα. Επειδή όμως τα εσώρουχα σχετίζονται άμεσα με το σεξ, ο μεσαίος καταναλωτής αναζητά προϊόντα sexy και προσιτά.
- Άνοδος της κατανάλωσης των μαγιώ – στην Ελλάδα – και αλλαγή νοοτροπίας: το μαγιώ δεν είναι απλώς ένα χρηστικό προϊόν αλλά ένα μέσο επίδειξης, προβολής και πολυτέλειας. Η αυξημένη ζήτηση συμπαρασύρει και τα υπόλοιπα είδη ρουχισμού θαλάσσης.
- Στροφή της κατανάλωσης προς τα νεανικά ρούχα και εσώρουχα, παρά προς τα κλασικά. Παρατηρείται σαφής προτίμηση τους όχι μόνο από το νεανικό κομμάτι του πληθυσμού αλλά και από πιο ώριμο ηλικιακά κοινό – έντονη τάση για αιώνια νεότητα.

- Μείωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών απέναντι στη ποιότητα των μαρκών – η κατασκευή τους σε τρίτες χώρες με φτηνό εργατικό κόστος, εξαφανίζει σχεδόν την έννοια του άλλοτε ισχυρού “made in”. Αυτό οδηγεί εν μέρει στην απομυθοποίηση τους.

1.2.2. ΝΟΜΙΚΟΙ, ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Οι Διεθνείς εξελίξεις και ειδικά η επικράτηση του Euro στην Ευρωπαϊκή Ένωση αύξησαν τις τιμές των αγαθών στην Ελλάδα. Συνέπεια της αύξησης του κόστους ζωής (περισσότερο στις μεγαλουπόλεις) , είναι η μείωση των εισοδημάτων των πολιτών και η πτώση της κατανάλωσης ή ο υπερδανεισμός μέσω πιστωτικών καρτών, δανείων κ.λ.π. Περισσότερο δε, έχει επηρεαστεί η μεσαία τάξη.
- Η συνεχής αύξηση των εμμέσων φόρων μειώνει το εισόδημα των πολιτών.
- Τα χαμηλά επιτόκια καταθέσεων, υψηλά επιτόκια δανεισμού και πιστώσεων μειώνουν το εισόδημα των καταναλωτών.
- Η αλλαγή του κυβερνητικού σκηνικού μετά από πολυετή διακυβέρνηση της χώρας από τη σοσιαλιστική παράταξη φέρνει αλλαγές σε πολλούς τομείς της οικονομίας και της ζωής των πολιτών.

1.2.3. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Το lifestyle που προωθείται από όλα τα Μ.Μ.Ε. είναι αυτό της πολυτέλειας και της υπερβολικής κατανάλωσης. Τα ρούχα αποτελούν ένα μέσο προβολής για μεγάλο μέρος του πληθυσμού αλλά και τρόπο διαφοροποίησης. Τα εσώρουχα πολυτελείας ακολουθούν την ίδια πορεία αλλά μόνο για τις ανώτερες οικονομικά τάξεις.
- Η πόλωση προς δύο κατηγορίες εισοδημάτων οδηγεί τις ασθενέστερες οικονομικά τάξεις σε πιο φτηνά είδη (π.χ. από χώρες της Ασίας). Σε αυτά τα είδη παρατηρείται αύξηση της ζήτησης.

- Η συνεχής αποδυνάμωση της Ελληνικής επαρχίας, οδηγεί στην υπερβολική συγκέντρωση πληθυσμού στις πόλεις, και μεγεθύνει τα προβλήματα των κατοίκων των αστικών περιοχών: ανεργία, αυξημένο κόστος ζωής, χαμηλή ποιότητα ζωής. Οι παράγοντες αυτοί μειώνουν τα εισοδήματα και συνεπώς την κατανάλωση.
- Οι εναπομείναντες κάτοικοι της υπαίθρου νιώθουν αποκομμένοι από τη πρωτεύουσα και δεν ακολουθούν σε έντονο βαθμό τις τάσεις της μόδας. Παρόλα αυτά η οικονομική τους κατάσταση είναι καλύτερη από αυτή των κατοίκων των πόλεων και η δυνατότητα τους για κατανάλωση υψηλότερη.
- Στην πρωτεύουσα, παρατηρείται μετακίνηση του πληθυσμού από το κέντρο προς τα προάστια και η περιοχή κατοικίας κάποιου προσδιορίζει την οικονομική δύναμή του. Υπάρχει διαχωρισμός προαστίων σε υψηλής και χαμηλής κοινωνικής στάθμης. Αυτό έχει αντίκτυπο και στη διαμόρφωση της ποιότητας των καταστημάτων καθώς και του είδους των εμπορευμάτων που αυτά αγοράζουν. Υπάρχει μια τάση στροφής προς πιο οικονομικά ρούχα και εσώρουχα σε προάστια που είναι πιο υποβαθμισμένα.

1.2.4. ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

A. Σχετικά με την αγορά

Οι προβλέψεις για την πορεία της αγοράς εσωρούχων στην Ελλάδα δεν είναι ευοίωνες, κυρίως λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, οι οποίοι λόγω της στρεβλής ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας και της ύπαρξης του πληθωρισμού, προβλέπεται να μην βελτιώνουν την οικονομική τους θέση μέσα στην επόμενη πενταετία.

Επίσης, αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, όπως για παράδειγμα η εισβολή νέων τεχνολογιών στη ζωή των Ελλήνων (π.χ. κινητή τηλεφωνία) και η υιοθέτησή τους από μεγάλη μερίδα του πληθυσμού, απορροφά ένα σημαντικό κομμάτι του εισοδήματός τους, το οποίο πριν πήγαινε σε καταναλωτικά αγαθά (ανάμεσα στα οποία και τα εσώρουχα).

Όπως είπαμε και στην αρχή, ο μέσος καταναλωτής, έχοντας χάσει την αγοραστική του δύναμη, στρέφεται προς είδη με χαμηλότερη ποιότητα και τιμή, και την ανάγκη αυτή καλύπτουν

πολύ ικανοποιητικά αλυσίδες πολυκαταστημάτων και μεγάλων καταστημάτων (π.χ. SPRIDER, ZARA, FACTORY OUTLET κ.ά.) τα οποία προσφέρουν προϊόντα σε πολύ προσιτές τιμές. Κατά συνέπεια, διευκολύνουν το μέσο καταναλωτή στην αναζήτησή του για οικονομικά είδη και τον απομακρύνουν από τα παραδοσιακά καταστήματα.

Τέλος, η αυξανόμενη χρήση του Internet, η οποία είναι έντονη στην Ευρώπη και την Αμερική, και αναμένεται και στην Ελλάδα (με μια χρονική υστέρηση), θα επηρεάσει και την αγορά εσωρούχων και ρούχων.

Στην Ελλάδα παρατηρείται: κλείσιμο πολλών καταστημάτων εσωρούχων, στροφή πολλών από τα εναπομείναντα καταστήματα προς πιο φτηνά είδη και δυσκολίες στο να πληρώσουν τις υποχρεώσεις τους στους προμηθευτές τους.

B. Σχετικά με τις ανάγκες των καταναλωτών

1. Οι ανάγκες των καταναλωτών για εσώρουχα τροποποιούνται σύμφωνα με τις αλλαγές στο χώρο της μόδας των ρούχων. Μερικά απλά παραδείγματα είναι τα εξής: οι προσταγές της μόδας τα τελευταία 2-3 χρόνια για ρούχα που φοριούνται πολύ χαμηλά στο σώμα, έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για εξίσου «χαμηλά» γυναικεία εσώρουχα, γιατί στην αντίθετη περίπτωση το εσώρουχο θα ήταν ορατό πάνω από τα ρούχα. Επίσης, η ίδια μόδα ευνοεί τα αντρικά εσώρουχα που έχουν έντονο λογότυπο στο λάστιχό τους (π.χ. Calvin Klein) το οποίο προεξέχει και φαίνεται πάνω από τα παντελόνια των αντρών. Η μόδα των πολύ διάφανων ρούχων, οδηγεί στην ανάγκη για εσώρουχα που έχουν τέτοιο χρώμα και υφή που τα κάνει «αόρατα» μέσα από τα ρούχα.

Επειδή η μόδα των ρούχων είναι απρόβλεπτη, οι αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν, αλλά είναι πολύ σημαντικό όταν συμβούν, οι κατασκευαστές των εσωρούχων να μπορούν να τις αντιληφθούν γρήγορα και να τις ακολουθούν.

2. Η αγορά των εσωρούχων όπως και των ρούχων ακολουθεί το γενικό στυλ της κάθε εποχής (οι αλλαγές στο στυλ, συνήθως, παρατηρούνται ανά δεκαετία). Αυτό το στυλ αφορά το lifestyle, τη διασκέδαση, τη μόδα στα ρούχα, τα έπιπλα, τη διακόσμηση των σπιτιών και γενικά πολλές εκδηλώσεις της καθημερινής ζωής, αλλά και την τέχνη.

Προβάλλεται και αναπαράγεται κυρίως από τα MME, τους επώνυμους κάθε χώρας και επηρεάζει το χονδρικό και το λιανικό εμπόριο.

3. Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, μπορεί να επηρεαστεί όμως σε σημαντικό βαθμό από την οικονομική τους κατάσταση, η οποία επηρεάζεται με τη σειρά της και από τους οικονομικούς, νομικούς και πολιτικούς παράγοντες που αναφέραμε στην αρχή. Σε περιόδους οικονομικής ευημερίας, η κατανάλωση αυξάνεται σε όλα τα είδη (επομένως και στα εσώρουχα), ενώ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης μειώνεται.

Τα γυναικεία (κυρίως) εσώρουχα μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- α. Στα εσώρουχα που είναι χρηστικά, δηλαδή αγοράζονται για να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες εσωτερικής ένδυσης
- β. Στα εσώρουχα που αγοράζονται ως μέσο προσέλκυσης του άλλου (ή του ίδιου) φύλου.

Η κατανάλωση αυτών των δύο κατηγοριών επηρεάζεται διαφορετικά με δεδομένη τη γενική οικονομική κατάσταση των καταναλωτών.

Το ερώτημα που τίθεται και που αφορά το μέσο καταναλωτή (ο οποίος όπως είπαμε αρχικά έχει μετακινηθεί σε ένα χαμηλότερο επίπεδο τιμών για τις αγορές του), είναι αν το ποσοστό μείωσης των ποσοτήτων και των τιμών των εσωρούχων που αγοράζει, είναι μικρότερο για την κατηγορία α ή για την κατηγορία β.

4. Οι ομοφυλόφιλοι αποτελούν ένα ανερχόμενο target group και ένα καταναλωτικό κοινό το οποίο καταναλώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Η συνεχής προβολή των «gay» από τα ΜΜΕ και η αποδοχή τους με ραγδαίο ρυθμό από την ελληνική κοινωνία, αλλάζει και την αγοραστική τους συμπεριφορά. Αυτές οι αλλαγές είναι πιο έντονες στις μεγαλουπόλεις, αλλά προβλέπεται, με πιο αργούς ρυθμούς να συμβούν και στη επαρχία. Οι ομοφυλόφιλοι δεν ντρέπονται πια να αναζητούν εξεζητημένα εσώρουχα τα οποία υποδηλώνουν τη διαφορετικότητά τους και αυτό το γεγονός μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες πώλησης όχι μόνο για τα καταστήματα εσωρούχων αλλά και για τους εισαγωγείς και τους κατασκευαστές.

1.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

1.3.1. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ

Στον κλάδο των εσωρούχων, μπορούμε να χωρίσουμε τον ανταγωνισμό σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

A. Τα επώνυμα γυναικεία και αντρικά εσώρουχα τα οποία κατασκευάζονται από εργοστάσια που έχουν πάρει τις άδειες κατασκευής (licenses) από τους αντίστοιχους οίκους μόδας, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον χώρο του prêt- à-porter και της υψηλής ραπτικής .(π.χ. τα εσώρουχα Roberto Cavalli, σχεδιάζονται από τον οίκο Roberto Cavalli και κατασκευάζονται από την εταιρεία Albisetti S.p.A.). Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν τα εσώρουχα Versace, Dolce & Gabbana, Moschino, Extè, Ferre, κ.α.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των brands είναι τα εξής:

- Αντλούν φήμη και απολαμβάνουν της προτίμησης των καταναλωτών, αναλόγως με την δύναμη και την φήμη, την οποία έχουν οι οίκοι μόδας, την δεδομένη χρονική περίοδο. Έχουν ισχυρό image και ενώ δεν διαφημίζονται άμεσα, διαφημίζονται έμμεσα, μέσω της προβολής των οίκων μόδας με τις οποίες συνδέονται.
- Η ποιότητά τους δεν είναι αρκετά υψηλή (γιατί οι εταιρείες δεν ειδικεύονται στην κατασκευή εσωρούχων – συνήθως προωθούν την παραγωγή σε τρίτους με χαμηλό εργατικό κόστος), πετυχαίνουν όμως να εντυπωσιάζουν μέσω της πρωτοτυπίας των σχεδίων και των χρωμάτων που χρησιμοποιούν.
- Η τιμή τους είναι πολύ υψηλή και ανάλογη με την τιμή της μάρκας των ρούχων με την οποία συνδέονται.
- Οι μάρκες που βρίσκονται σ' αυτή την κατηγορία είναι περιορισμένες και συνήθως κρατάνε τη θέση τους για αρκετά μεγάλη χρονική περίοδο, διότι στον χώρο της μόδας δύσκολα μια νέα μάρκα μπορεί να αποκτήσει τόση δύναμη στην παγκόσμια αγορά, η οποία να της επιτρέψει να επεκταθεί και σε άλλα προϊόντα δίνοντας άδειες κατασκευής π.χ. για εσώρουχα, τσάντες, γυαλιά, παπούτσια, αξεσουάρ κ.ά.

(Βέβαια, πρέπει να πούμε ότι, όπως όλα τα προϊόντα, έτσι και για τις επώνυμες μάρκες ισχύει ο κύκλος ζωής και μέσα σε μια χρονική περίοδο (10 περίπου χρόνια) περνούν από την κορύφωση στην πτώση).

Μέτριες προς υψηλές τιμές, αλλά στις οποίες ισχύει το value for money.

- Ισχυρή και μακρόχρονη παρουσία σε όλες τις Ευρωπαϊκές αγορές.
- Ενέργειες marketing και προώθησης
- Πολύ καλή φήμη και image.
- Εργοστάσια με οικονομική ευρωστία

Γ. Γυναικεία και αντρικά εσώρουχα και μαγιώ μικρότερων κατασκευαστών. Εδώ ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος, γιατί καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα (από οικοτεχνίες, μικρές βιοτεχνίες και μεσαίου μεγέθους κατασκευαστικές μονάδες).

Οι κατασκευαστές αυτοί συνήθως δραστηριοποιούνται στην χώρα τους, αλλά συχνά προσπαθούν να επεκταθούν και σε άλλες αγορές.

Τα χαρακτηριστικά αυτής της κατηγορίας είναι:

- Μέτρια ποιότητα και τιμή, προϊόντα προσιτά στο ευρύ κοινό και κατάλληλα για μαζική κατανάλωση.
- Σχεδόν ανύπαρκτη προβολή και ενέργειες marketing.
- Αμφίβολος ορίζοντας παρουσίας στο χώρο.
- Έντονος ανταγωνισμός, λόγω της ύπαρξης μεγάλου αριθμού κατασκευαστών.

Δ. Εσώρουχα προερχόμενα από Ασιατικές χώρες (κυρίως από την Κίνα), τα οποία έχουν πολύ χαμηλή ποιότητα και τιμή και πωλούνται κυρίως σε καταστήματα χαμηλού επιπέδου και σε λαϊκές αγορές.

1.3.2. ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΣ;

Στην Ελληνική αγορά υπάρχουν τρεις κατηγορίες εταιφειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο των εσωρούχων.

A. Εισαγωγικές εταιφείες ρούχων (π.χ. LAKIS GAVALAS S.A.)

οι οποίες εισάγουν και διανέμουν, εκτός από ρούχα, εσώρουχα και μαγιώ (π.χ. η εταιφεία Lakis Gavalas, εκτός από πολλές μάρκες ρούχων που εισάγει, διανέμει και τα εσώρουχα και τα μαγιώ Iumarine, τα μαγιώ Moschino Mare κ.α.)

Ο αριθμός των εταιφειών αυτών είναι περιορισμένος και παρατηρείται το φαινόμενο να συγκεντρώνονται πολλές μάρκες pret-à-porter σε ελάχιστους εισαγωγείς.

B. Εισαγωγικές εταιφείες εσωρούχων και μαγιώ (σ' αυτή την κατηγορία ανήκει και η Modern Line)

Και σ' αυτή την κατηγορία παρατηρείται η συγκέντρωση πολλών μαρκών σε λίγους εισαγωγείς, οι οποίοι προσπαθούν συνήθως να διαθέτουν διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων (π.χ. αντρικά, γυναικεία και παιδικά εσώρουχα και μαγιώ, πιζάμες, νυχτικά, home ear, κάλτσες κ.α.) καθώς και προϊόντα διαφορετικών επιπέδων τιμών (και από τις τρεις προαναφερόμενες κατηγορίες εσωρούχων)

Τα εμπόδια εισόδου είναι σχεδόν ανύπαρκτα, νομικοί περιορισμοί δεν υπάρχουν και οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την ίδρυση μιας εισαγωγικής εταιφείας είναι μικρές. Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι εύκολη και οι παλιές επιχειρήσεις δεν αντιδρούν επιθετικά στις νεοεισερχόμενες. Επομένως ο κλάδος είναι ανοιχτός και ο ανταγωνισμός μεγάλος.

Γ. Ελληνικές κατασκευαστικές εταιφείες που κατασκευάζουν συνήθως μια μόνο μάρκα (π.χ. Apple, Luna, Sex Form, Crool κ.ά.)

οι οποίες άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο, απολαμβάνουν της προτίμησης των καταναλωτών αλλά και των καταστημάτων, διότι απευθύνονται στο ευρύ κοινό.

1.3.3. ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ «ΠΑΙΧΤΕΣ» ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

1.3.3.1. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΣ

Η Modern Line Ε.Π.Ε. είναι μια εισαγωγική εταιρεία η οποία έχει στο χαρτοφυλάκιό της έναν αριθμό μαρκών τις οποίες πουλάει στην ελληνική αγορά. Το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο ακολουθούν οι περισσότερες εισαγωγικές ανταγωνιστικές εταιρείες οι οποίες διαθέτουν κάποιες επώνυμες και κάποιες λιγότερο γνωστές μάρκες και καλύπτουν διαφορετικά τμήματα της αγοράς: αντρικά και γυναικεία εσώρουχα, αντρικά και γυναικεία μαγιώ, κάλτσες, καλσόν, νυχτικά κ.ά.

Οι μεγαλύτεροι άμεσοι ανταγωνιστές της Modern Line είναι οι εισαγωγικές εταιρείες:

- Δ. ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. (εμπορικά σήματα που εισάγει: Chantelle, arbara, Aubade, Passionata, Lou, Ravage κ.ά.) – Κύκλος εργασιών 2004: 7.229.452 € - το 82% αφορά εσώρουχα.
- Α. ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΗΣ Α.Ε. (εμπορικά σήματα που εισάγει: La Perla, Marvel, Malizia, Occhi Verdi κ.ά.) – Κύκλος εργασιών 2003: 4.677.124 €
- ΗΛΕΝ ΦΑΣΙΟΝ ΑΕΒΕ (εμπορικά σήματα που εισάγει: Le aby, Morgan, Rasurel κ.ά.) – Κύκλος εργασιών 2004: 7.076.349 €
- N. & A. ΚΑΝΕΛΛΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. (εμπορικά σήματα που εισάγει: Calvin Klein, Huit κ.ά.)
- ΟΜΙΛΟΣ ΑΕΡΑΚΗ (εμπορικά σήματα που εισάγει: Cotton Club, Julipet, Ternera Carlotta κ.α.)
- ELEGANCE XP. ΜΟΥΦΤΟΓΛΟΥ Α.Ε. (εμπορικά σήματα που εισάγει: Nicol Olivier, Andres Sarda, Miss ikini κ.α.) – Κύκλος εργασιών 2003: 2.027.663 €
- ΝΕΑ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ Α.Ε.Ε. (εμπορικά σήματα που εισάγει: Gossard, erlei, Cottonella κ.ά) – Κύκλος εργασιών 2004: 8.389.758 € - το 60% αφορά εσώρουχα
- SARA LEE RANDDED APPAREL HELLAS S.A. (εμπορικά σήματα που εισάγει: Dim, Playtex, Wonderbra κ.ά.) – Κύκλος εργασιών 2004: 8.251.162 €
- NTI NTI ΕΛΛΑΣ Α.Ε. (εμπορικά σήματα που εισάγει: Dolce & Gabbana, D&G) – Κύκλος εργασιών 2004: 3.031.907 € - το 30% αφορά εσώρουχα
- ΠΑΡΙΣΙΜ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. (η θυγατρική των γαλλικών εταιρειών Lise Charmel και Antigel) – Κύκλος εργασιών 2003: 1.879.800 €

- CALIN A.E. (οργάνωση με το σύστημα franchising: εμπορικό σήμα Calzedonia, Intimissimi) – Κύκλος εργασιών 2003: 8.890.007 €
- ΚΑΣΤΩΡ ABEE (εμπορικά καταστήματα: Lovable, Fila Intimo κ.ά.) – Κύκλος εργασιών 2003: 5.932.427 €
- ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ABETTE (εμπορικό σήμα Marks & Spencer) – Κύκλος εργασιών 2004 του 71.886.648 € - το 21% αφορά εσώρουχα και μαγιώ

Κάποιες μάρκες των παραπάνω εταιρειών ανταγωνίζονται άμεσα κάποιες μάρκες της Modern Line και αυτό σημαίνει ότι συχνά τα καταστήματα πρέπει να αποφασίσουν για το ποιές θα επιλέξουν (π.χ. Dolce & Gabbana ή Roberto Cavalli). Αυτό το φαινόμενο συναντάται κυρίως στα αντρικά επώνυμα εσώρουχα, διότι το ποσοστό που καταλαμβάνει αυτή η κατηγορία στα καταστήματα εσωρούχων είναι περιορισμένο, επομένως ο πόλεμος για το ποια μάρκα τελικά θα επικρατήσει είναι πιο σκληρός.

Στις επώνυμες γυναικείες μάρκες της Modern Line (που όπως και οι αντρικές ανήκουν στην κατηγορία Α του ανταγωνισμού που αναλύσαμε πιο πάνω), ο ανταγωνισμός είναι πιο μικρός και προέρχεται από αντίστοιχες επώνυμες μάρκες κάποιων ανταγωνιστών (π.χ. τα γυναικεία εσώρουχα Dolce & Gabbana έναντι των Moschino Lingerie ή των Roberto Cavalli under ear).

Στις μάρκες Millesia και Nina Ricci, υπάρχει ο άμεσος ανταγωνισμός από τη μάρκα Lise Charmel, αλλά και έμμεσος από όλες τις γυναικείες εισαγόμενες μάρκες της κατηγορίας Β που αναλύσαμε πιο πάνω. Αυτές οι μάρκες έχουν μακρόχρονη παρουσία στην ελληνική αγορά, χαμηλότερες τιμές και πιο έντονη διαφημιστική παρουσία στα M.M.E.

Για τις νέες μάρκες της Modern Line (Kenzo και Cacharel), ο ανταγωνισμός εντοπίζεται στις εισαγόμενες μάρκες γυναικείων εσωρούχων της κατηγορίας Β. Σε αυτό το επίπεδο ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και τα εμπορικά σήματα που δραστηριοποιούνται πολλά.

Στα μαγιώ της Modern Line (μάρκες olleblu και Rosablu), ο ανταγωνισμός προέρχεται κυρίως από τις ελληνικές εταιρείες που καταλαμβάνουν μεγάλα μερίδια αγοράς αλλά και από τις εισαγόμενες μάρκες των κατηγοριών Α και Β. Οι μάρκες που κυκλοφορούν στην αγορά δεν είναι τόσες πολλές όσες στα γυναικεία εσώρουχα και το γυναικείο μαγιώ εμφανίζει μια άνοδο στις πωλήσεις τα τελευταία χρόνια.

Τέλος, αν η Modern Line αποφασίσει να μπει ως παίκτης στο μεσαίο προς χαμηλό κομμάτι της αγοράς, τότε θα αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό τόσο από τις ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες όσο και από τις εισαγόμενες μάρκες της κατηγορίας Γ που αναλύθηκε πιο πάνω.

Έμμεσοι ανταγωνιστές της Modern Line μπορούν να θεωρηθούν οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρείες που με τα προϊόντα τους και κατέχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς και δραστηριοποιούνται στο μέτριο προς χαμηλό τμήμα της. Σ' αυτή την κατηγορία ανήκουν οι εταιρείες

- LUNA A.E. (εμπορικό σήμα Luna, Lovey) – Κύκλος εργασιών 2003: 16.079.042 €
- TRIUMPH INTERNATIONAL (εμπορικό σήμα: Triumph, Sloggi, Hom κ.ά)
- APPLE (εμπορικό σήμα: Apple)
- CROOL (εμπορικό σήμα: Crool, Kayak κ.ά.)
- GALLOP A.E. (εμπορικό σήμα: Gallop) – Κύκλος εργασιών 2003 7.671.002 €
- MED (εμπορικό σήμα: Med κ.ά.)
- MODUS VIVENDI (εμπορικό σήμα: Modus Vivendi)

Ο πίνακας 8 στο Παράρτημα εμφανίζει τις πωλήσεις των κυριοτέρων εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων – μαγιώ για την χρονική περίοδο 1999-2004.

1.3.3.2. ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP, το σύνολο των εισαγωγικών επιχειρήσεων του δείγματος (32 επιχειρήσεις) εμφάνισε μέσο περιθώριο μεικτού κέρδους 36,86% την περίοδο 1999-2003. Τα λειτουργικά έξοδα όμως, εκτός του κόστους πωληθέντων, περιόρισαν το λειτουργικό περιθώριο κέρδους σε 4,53%, ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώθηκε σε 4,43% για το σύνολο των επιχειρήσεων.

Τις 3 πρώτες θέσεις ως προς την κερδοφορία κατέλαβαν οι εξής επιχειρήσεις:

- Ως προς το μεικτό περιθώριο κέρδους: Sara Lee Standard Apparel Ελλάς ABEE (40,84%), Νέα Εισαγωγική AEE (40,16%) και Ille Fashion AE E (40%)

- Ως προς το λειτουργικό περιθώριο κέρδους: Πετρόπουλος Δ. ΑΕ (11,36%), Gallop AE (7,63%) και Luna AE (5,84%)
- Ως προς το καθαρό περιθώριο κέρδους: Πετρόπουλος Δ. ΑΕ (17,68%), Gallop AE (10,36%) και Αλεξανδρίδης Αλ. Α. AE&BE (4,70%).

Οι πίνακες 9 και 10 παρουσιάζουν τους αριθμοδείκτες κερδοφορίας εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων – μαγιώ (1999-2003) και τους αριθμοδείκτες αποδοτικότητας των εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων – μαγιώ (1999 – 2003)

1.3.4. ΒΑΣΙΚΟΙ ΑΜΕΣΟΙ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ MODERN LINE

1.3.4.1. ΑΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΑ ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	N. & A. Κανελλάκης & Σια Ο.Ε.	NTI NTI ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	EMPORIO ARMANI
Μάρκες	Dolce & Gabbana και		
	Calvin Klein	D & G	Emporio Armani
Brand Image	High	High	Medium
Brand Reputation	High	High	Medium
Customer Loyalty	High	Medium	Lo
Πλεονεκτήματα	<ul style="list-style-type: none"> Η παγκόσμια φήμη της μάρκας Καλό service 	<ul style="list-style-type: none"> Το πολύ δυνατό image της μάρκας στο χώρο της μόδας γενικά Καλή ποιότητα Προσιτές τιμές στη σειρά D & G 	<ul style="list-style-type: none"> Καλή ποιότητα και τιμή Εκμεταλλεύεται το δίκτυο διανομής των ρούχων
Αδυναμίες	Μέτρια ποιότητα λόγω της κατασκευής τους σε τρίτες χώρες	Μέτριο service	Όχι πολύ δυνατό brand name
Μάρκα / μάρκες της Modern Line που ανταγωνίζεται	Ferré	Ferré	Ferré
	Roberto Cavalli	Roberto Cavalli	Roberto Cavalli
	Moschino	Moschino	Moschino
Βαθμός επικινδυνότητας για Modern Line (Threat level)	Υψηλός	Υψηλός	Μέτριος
Strength of distribution	Πολύ υψηλή	Υψηλή	Μέτρια
Ενέργειες marketing	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα Διαφημίσεις στα περιοδικά	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα
Επιχειρηματική θέση	Ηγεμονία ²	Δυνατή ³	Ευνοική ⁴

² Ηγεμονία = έχει τεράστια επιρροή στην αγορά, είναι leader

1.3.4.2. ΕΜΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΑ ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

1. Εισαγόμενες μάρκες	2. Ελληνικές μάρκες
Skiny	Med
Hugo oss	Gallop
Versace	Apple
Fila	Modus Vivendi

Ο πίνακας 11 στο Παράρτημα δείχνει την διαφημιστική δαπάνη εσωρούχων – μαγιώ ανά εμπορικό σήμα (2003 – 2004)

³ Δυνατή = έχει μεγάλη επιλογή στρατηγικών. Δεν είναι ευάλωτη σε ενέργειες ανταγωνιστών

⁴ Ευνοϊκή = εκμεταλλεύεται συγκεκριμένη ανταγωνιστική δύναμη, συχνά σε ένα ανεκμετάλλευτο κομμάτι της αγοράς

1.3.4.3. ΑΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	NTI ΕΛΛΑΣ ΑΕ	Ν. & Α. Κανελλάκης & ΣΙΑ ΟΕ	Παρισιμ ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.	Π. Αεράκης & ΣΙΑ Ε.Ε.
Mάρκες	Dolce & Gabbana	Calvin Klein	Lise Charmel	Cotton Club
Brand Image	High	High	High	Medium
Brand Reputation	High	High	High	Medium
Customer Loyalty	Medium	Medium	High	Medium
Πλεονεκτήματα	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ δυνατό brand name • Ακριβές αλλά όχι υπερβολικά υψηλές τιμές 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ δυνατό brand name • Προσιτές τιμές 	<ul style="list-style-type: none"> • Αρκετά καλή ποιότητα υφάσματος • Πολύ καλή ποιότητα στην εφαρμογή ιδιαίτερα στα μεγάλα μεγέθη • Ακριβή αλλά όχι υπερβολικά υψηλή τιμή • Εκπτώσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Ωραία μοντέρνα σχέδια • Ιταλικό design
Αδυναμίες	-	-	Περιορισμένο και επαναλαμβανόμενο στυλ εσωρούχων που θεωρείται "βαρύ" για τους καταναλωτές στην Ελλάδα	<ul style="list-style-type: none"> • Ακριβή τιμή • Μέτρια ποιότητα • Μέτρια εφαρμογή
Μάρκα / μάρκες της Modern Line που ανταγωνίζεται	Roberto Cavalli Moschino Lingerie	Roberto Cavalli Moschino Lingerie	Nina Ricci Millesia	Nina Ricci Millesia
Βαθμός επικινδυνότητας για Modern Line (Threat level)	Υψηλός	Υψηλός	Υψηλός	Υψηλός
Strength of distribution	Υψηλή	Υψηλή	Υψηλή	Μέτρια

Ενέργειες marketing	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα	Αφίσες-καρτολίνες στα καταστήματα
	Αφίσες στο δρόμο	Αφίσες στο δρόμο	Αφίσες στο δρόμο	Διαφημίσεις στα περιοδικά
	Διαφημίσεις στα περιοδικά	Διαφημίσεις στα περιοδικά	Διαφημίσεις στα περιοδικά	
Επιχειρηματική θέση	Δυνατή	Δυνατή	Δυνατή	Ευνοϊκή

1.3.4.4. ΕΜΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

1. Εισαγόμενες μάρκες	2. Ελληνικές μάρκες
------------------------------	----------------------------

Chantal Thomass	Luna
-----------------	------

Argentovivo	Sex Form
-------------	----------

Parah	Triumph
-------	---------

La Perla	
----------	--

Marvel	
--------	--

Malizia	
---------	--

Le aby	
--------	--

Gossard	
---------	--

Chantelle	
-----------	--

arbara	
--------	--

Aubade	
--------	--

Passionata	
------------	--



1.3.4.5. ΑΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΣΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΜΑΓΙΩ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	CROOL INTERNATIONAL GROUP	ERKA MARE	CALZEDONIA
Μάρκες	Crool	Erka mare	Calzedonia
Brand Image	High	High	Medium
Brand Reputation	High	High	Medium
Customer Loyalty	Medium	Medium	Medium
Πλεονεκτήματα	Μοντέρνα σχέδια	Οικονομική τιμή – καλή εφαρμογή	Πολύ χαμηλή τιμή και πολύ νεανικά σχέδια
Αδυναμίες	Ακριβή τιμή σχετικά με την ποιότητα	Διατίθενται σε πάρα πολλά σημεία πώλησης με συνέπεια το κάθε κατάστημα να μην έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (όλοι πουλάνε τα ίδια)	Πωλούνται μόνο μέσω του συστήματος franchise
Μάρκα / μάρκες της Modern Line που ανταγωνίζεται	olleblu μαγιώ	olleblu μαγιώ	olleblu μαγιώ
Βαθμός επικινδυνότητας για Modern Line (Threat level)	Υψηλός	Υψηλός	Υψηλός
Ενέργειες Marketing	Αφίσες- καρτολίνες, διαφήμιση στο δρόμο	Αφίσες- καρτολίνες, διαφήμιση στο δρόμο	Αφίσες - καρτολίνες
Επιχειρηματική Θέση	Ευνοϊκή	Δυνατή	Δυνατή

1.3.4.6. ΕΜΜΕΣΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ MODERN LINE ΣΤΑ ΜΑΓΙΩ

1. Εισαγόμενες μάρκες

Rasurel

Argentovivo

Parah

Off Limits

2. Ελληνικές μάρκες

Crool & Kayak

Erka Mare

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

2.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Modern Line E.P.E. ιδρύθηκε το 1990 για να εισάγει και να διανέμει εσώρουχα στην Ελληνική αγορά. Μέχρι το 1995, αντιπροσώπευε γυναικεία και αντρικά εσώρουχα και μαγιώ αλλά οι συνεργασίες της περιορίζονταν σε μικρούς κυρίως Ισπανούς κατασκευαστές και ανώνυμα προϊόντα που βρίσκονταν στο μεσαίο επίπεδο της αγοράς.

Το 1995 έκανε μια στροφή σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας και τιμής και ξεκίνησε τη πρώτη της συνεργασία με τα επώνυμα Ιταλικά εσώρουχα VALENTINO. Αυτή ήταν η αρχή για τις συνεργασίες αποκλειστικής διανομής που ακολούθησαν με άλλες επώνυμες μάρκες (FERRE, KRIZIA, CERRUTI, REPLAY και άλλες) καθώς και για την αναδιοργάνωση του τμήματος πωλήσεων, την αλλαγή έδρας, την εγκαίνιαση γραφείου στη Θεσσαλονίκη και για άλλες διοικητικές αλλαγές προκειμένου να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις που θα ακολουθούσαν.

Με όλες αυτές στις ενέργειες, η εταιρεία οδηγήθηκε σε αύξηση των πωλήσεων, του αριθμού των πελατών και του προσωπικού της και εισχώρησε και στην αγορά των αντρικών ρούχων.

Το έτος 2000, προχώρησε στο άνοιγμα δύο καταστημάτων εσωρούχων στην Αθήνα με τις επωνυμίες Linea Donna και Linea Uomo, με κύριο στόχο να προωθήσει τη πώληση των μαρκών που αντιπροσωπεύει.

Η διακριτική ικανότητα της Modern Line έγκειται στη διαχείριση πολλών brand names εσωρούχων και ένα από τα χαρακτηριστικά της που τη ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές εταιρείες είναι ότι, αν και μικρομεσαία επιχείρηση, λειτουργεί με πρότυπα και οργάνωση πολυεθνικής εταιρείας.

Στα μελλοντικά χρόνια πρέπει να δώσει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και να αναγνωρίσει ότι το πιο σημαντικό κεφάλαιο μέσα στην εταιρεία είναι το ανθρώπινο, δηλαδή οι άνθρωποι όλων των ειδικοτήτων που δουλεύουν εκεί. Πρέπει να περιστοιχίζεται από ανθρώπους που ενδιαφέρονται και που επικεντρώνουν τις δυνάμεις τους προς τον ίδιο σκοπό και έχοντας μια σαφή εταιρική ταυτότητα και υψηλούς στόχους, να κάνει συνεχώς μεγάλα βήματα μπροστά.

2.2. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Modern Line Ε.Π.Ε., είναι μια εταιρεία η οποία προσπαθεί να εξυπηρετεί τις ανάγκες των πελατών της και των τελικών καταναλωτών, προσφέροντας τους γυναικεία και αντρικά εσώρουχα, μαγιώ και είδη ρουχισμού, έχοντας σαν βασικά της χαρακτηριστικά το καλό service, την συνέπεια σε ό,τι υπόσχεται και τη καλή της οργάνωση.

Αυτό που προσφέρει είναι μόδα, prestige, lifestyle και ικανοποίηση της ματαιοδοξίας των καταναλωτών, όταν αγοράζουν τα προϊόντα της.

2.3. ΠΡΟΪΟΝΤΙΚΟ ΜΕΓΜΑ

ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

Roberto Cavalli

Moschino

Millesia

Nina Ricci

Kenzo

Cacharel

olleblu

Teres

ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

Roberto Cavalli

Moschino

Gianfranco Ferre

Olaf enz

2^xist

ΑΝΤΡΙΚΑ ΡΟΥΧΑ ΑΞΕΣΟΥΑΡ & ΜΑΓΙΩ

ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΜΑΓΙΩ

Kenzo

olleblu

Rosablu

Tres Haute

Roberto Cavalli socks

Red Flag s im ear

Olaf enz s im ear

ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ NYXTIKA

Andra

ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ ΣΟΥΤΙΕΝ

& ΑΞΕΣΟΥΑΡ

Fashion Forms

Freedom Form

2.4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Πολύ καλή φήμη στην αγορά των εσωρούχων
- Γνωστά brand names
- Καλής ποιότητας προϊόντα
- Μεγάλη ποικιλία προϊόντων
- Πολύ καλή οργάνωση
- Καλή γνώση της αγοράς, των σημείων πώλησης σε όλη την Ελλάδα

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Ανύπαρκτο marketing plan
- Ελλιπής γνώση των αναγκών των πελατών
- Ανύπαρκτη στρατηγική
- Συγκέντρωση πολλών εργασιών σε λίγα άτομα
- Κακό time management
- Υπερβολική έμφαση σε οργανωτικά θέματα και κενά σε πολύ ουσιαστικά θέματα όπως π.χ. sales management, κινητοποίηση πωλητών, δημόσιες σχέσεις κ.α.
- Εξάρτηση από ξένους κατασκευαστές, οι οποίοι πολύ συχνά κλείνουν, υποβαθμίζουν τα προϊόντα τους κ.α.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Επέκταση των πωλήσεων σε περισσότερες πόλεις εντός Ελλάδος – ειδικά στις περισσότερο τουριστικές
- Συνέχεια της επέκτασης των πωλήσεων στην Κύπρο
- Αυξημένη ζήτηση για γυναικεία μαγιώ
- Αυξημένη ζήτηση για συγκεκριμένου τύπου εσώρουχα (στο χρώμα του δέρματος) κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού
- Σταθερή ζήτηση για γυναικεία και αντρικά εσώρουχα πολυτελείας
- Μεγάλη έμφαση και ρεπορτάζ αγοράς από τον τύπο στα εσώρουχα και τα μαγιώ

- Αβέβαιο το μέλλον των brand names που αντιπροσωπεύουμε.
- Σημαντικό μέρος του τζίρου προέρχεται από μικρό αριθμό προϊόντων (brands)
- Μεγάλη ποικιλία προϊόντων
- Ελλιπής διαφημιστική προβολή
- Υψηλά πάγια έξοδα
- Χαμηλά ποσοστά κέρδους
- Μικρός ετήσιος τζίρος

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Χειροτέρευση του επιπέδου των ενδιαμέσων πελατών (των καταστημάτων) καθώς και κλείσιμο πολλών από αυτά με αυξανόμενο ρυθμό τα τελευταία χρόνια
- Στάσιμη προς πτωτική τάση της αγοράς τα τελευταία χρόνια
- Σταδιακή πτώση της κατανάλωσης και δυσπραγία των Ελλήνων καταναλωτών
- Αμφιβολία για την μελλοντική δύναμη των διάσημων brand names στο χώρο της μόδας, υποψίες για αποδυνάμωσή τους
- Ελλιπής η δύναμη των brands στον τομέα της εσωτερικής ένδυσης. Υποψίες για αποδυνάμωσή τους.
- Ο κύκλος ζωής των προϊόντων, οδηγεί στη συνεχή αναζήτηση για νέες αντιπροσωπείες, που όμως δεν είναι εύκολο να ανακαλυφθούν (μικρός ρυθμός εισόδου νέων κατασκευαστών και νέων brands στο χώρο)
- Στρατηγική «κλεισίματος» των licenses από πολλούς οίκους και κατά συνέπεια παύση της κατασκευής πολλών προϊόντων (ανάμεσα σε αυτά τα εσώρουχα και τα μαγιώ πολλών brands)
- Ο ανταγωνισμός που είναι εδραιωμένος στην αγορά τα προηγούμενα 20 χρόνια αλλά και πρόσφατα και έχει έντονη διαφημιστική παρουσία
- Κατακερματισμός της αγοράς (μεγάλος ο αριθμός των εισαγομένων brands)

2.5. ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ

2.5.1.ΠΡΟΪΟΝ

2.5.1.1. ΕΠΩΝΥΜΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ ΚΑΙ ΜΑΓΙΩ

A. ROBERTO CAVALLI

Τα εντυπωσιακά και εντελώς ξεχωριστά τους σχέδια και χρώματα τα κάνουν να ξεχωρίζουν από κάθε άλλη μάρκα εσωρούχων και η υπογραφή του σχεδιαστή προσδίδει προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή. Αυτή η υπογραφή τους δημιουργεί ικανοποίηση και την αίσθηση ότι φορώντας αυτή τη συγκεκριμένη μάρκα ξεχωρίζουν.

Η τιμή τους είναι πολύ υψηλή (150 € ενδεικτική τιμή πώλησης για ένα σουτιέν) και δεν θα αποτελούσε σημείο προβληματισμού αν η ποιότητα ήταν το ίδιο υψηλή. Όμως, η εφαρμογή των σουτιέν δεν είναι ικανοποιητική, η προσφορά σε cups και μεγέθη είναι περιορισμένη και αυτό μειώνει την ικανοποίηση του πελάτη (ο οποίος έχει την οικονομική δυνατότητα να τα αγοράσει, αλλά τελικά μπορεί να τα απορρίψει).

Λόγω της υψηλής τιμής τους απευθύνονται σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων και σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό (που έχει μεγάλη οικονομική δύναμη και είναι προσανατολισμένο προς τις μάρκες).

A. MOSCHINO LINGERIE

Αυτό το brand name έχει μια καλή φήμη στην αγορά των ρούχων η οποία μεταφέρεται και στην αγορά των εσωρούχων. Οι συλλογές των εσωρούχων που υπογράφει ο σχεδιαστής έχουν πολύ νεανικά και μοντέρνα σχέδια και διαθέτουν και μια σειρά από μπλουζάκια τα οποία μπορούν να φορεθούν ως εξώρουχα.

Οι τιμές, όπως και στα Roberto Cavalli είναι πολύ υψηλές, σε σχέση με την ποιότητά τους (όχι την ποιότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται αλλά την εφαρμογή των σουτιέν και την περιορισμένη ποικιλία σε cups και μεγέθη).

Λόγω της υψηλής τιμής τους απευθύνονται σε περιορισμένο αριθμό καταστημάτων και σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό.

B. KENZO LINGERIE και ΜΑΓΙΩ

Αυτή η μάρκα εσωρούχων πλεονεκτεί έναντι των δύο προηγουμένων σε ποικιλία μεγεθών και σε cups, και η ποιότητα εφαρμογής και υλικών είναι ανώτερη.

Όμως, ο σχεδιαστής Antonio Marras έχει ένα ιδιαίτερο στυλ με το οποίο σχεδιάζει τις συλλογές του (μπαρόκ σχέδια, στάμπες με πολύχρωμα λούλουδια κ.α.) και αυτό το στυλ δεν ανταποκρίνεται στα γούστα πολλών Ελλήνων καταναλωτών.

Επιπροσθέτως οι λιανικές τιμές: από 95,40 έως 186,40 ένα σετ εσωρούχων και από 101,40 έως 175,20 ένα μαγιώ δεν είναι ιδιαίτερα προσιτές, με συνέπεια, η μάρκα αυτή να μην είναι από τις πιο δημοφιλείς μάρκες της Modern Line.

Γ. NINA RICCI

Η μάρκα Nina Ricci στο χώρο της μόδας, έχει πιο έντονη φήμη στη Γαλλία αλλά όχι και τόσο μεγάλη στις διεθνείς αγορές.

Στην Ελλάδα είναι περισσότερο γνωστή στον χώρο των αρωμάτων παρά της μόδας των ρούχων.

Τα εσώρουχα, απολαμβάνουν μερικώς τη γενικότερη φήμη της μάρκας, αλλά το προϊόν έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία καθιστούν δύσκολη την πώλησή τους στα καταστήματα καθώς και την επιλογή τους από τους τελικούς καταναλωτές:

- το στυλ των εσωρούχων είναι «βαρύ», κλασσικό, όχι προκλητικό με πολλές δαντέλες και κεντήματα και συνδυασμούς χρωμάτων που δεν προτιμούνται από τους Έλληνες καταναλωτές.
- Η τιμή τους είναι υψηλή (από €150 έως €200 το σετ) και παρόλο που η ποιότητα είναι εξαιρετική (πρώτες ύλες, cups, μεγέθη, εφαρμογή) δεν απολαμβάνουν ιδιαίτερης προτίμησης από μεγάλη μερίδα καταναλωτών.

Δ. CACHAREL

Η μάρκα Cacharel έχει μια σεβαστή παρουσία στο χώρο της μόδας και του pret-à-porter, συνδιάζοντας τις εγγυήσεις που προσφέρει ένας σχεδιαστής (σε ποιότητα, design κτλ) και πιο προσιτές τιμές.

Τα εσώρουχα Cacharel ακολουθούν μια παρόμοια γραμμή: έχουν μια σχετικά προσιτή τιμή (από €44,40 έως €96,20 το σετ), νεανικά σχέδια, καλή σχέση ποιότητας / τιμής, αρκετά μεγάλη ποικιλία σε σχέδια, cups και μεγέθη.

Ο μόνος περιορισμός είναι το πολύ ρομαντικό ύφος των συλλογών, το οποίο δεν είναι ευρέως αποδεκτό από τους Έλληνες καταναλωτές οι οποίοι δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό για τα προκλητικά και όχι για τα ρομαντικά εσώρουχα.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΗ 2005		
Μάρκα	Πωλήσεις	Κερδοφορία (μικτό κέρδος στην τιμή αγορας)
	Αξία (€)	
Roberto Cavalli-fashion	109.586,36	54,30%
Roberto Cavalli-basic	16.939,36	34,47%
Moschino Lingerie	60.666,79	42,58%
Kenzo Lingerie	5.603,57	85,05%
Kenzo Beachwear	1.097,81	54,80%
Cacharel	26.415,04	59,33%
Nina Ricci	34.883,40	33,39%

2.5.1.2. ΑΝΩΝΥΜΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ ΚΑΙ ΜΑΓΙΩ

A. BOLLEBLU ΕΣΩΡΟΥΧΑ

Σε αυτή την κατηγορία ανήκει μια συλλογή εσωρούχων που καλύπτει κάποια ειδική ανάγκη του αγοραστικού κοινού για εσώρουχα “seamless” (χωρίς ραφές). Οι περισσότερες πωλήσεις είναι εποχιακές (από Μάρτιο ως Σεπτέμβριο) και το μεγαλύτερο ποσοστό τους πραγματοποιείται στο μπεζ χρώμα, το οποίο σε συνδυασμό με τη λειά υφή των εσωρούχων αυτών, τα καθιστά «αόρατα» μέσα από ρούχα που έχουν λεπτά και διάφανα υφάσματα.

Οι μεγαλύτερες πωλήσεις σε αυτή τη συλλογή γίνονται με τα σλιπ, τα οποία παρόλο που έχουν ψηλότερη (αλλά όχι απαγορευτική) τιμή από τα ανταγωνιστικά, λόγω της πολύ καλής τους ποιότητας, της ανθεκτικότητάς τους και της ιδιαιτερότητας της κοπής τους με laser, τα καθιστούν πολύ εμπορικά.

Τα σουτιέν της olleblu δεν είναι πολύ ανταγωνιστικά και δεν πετυχαίνουν υψηλές πωλήσεις για δυο λόγους:

α. Η εφαρμογή τους δεν είναι η τελειότερη

β. Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από πολλές εταιρείες οι οποίες διαφημίζουν το προϊόν τους σε μεγάλη κλίμακα

B. TERES

Είναι γυναικεία σλιπ τα οποία λόγω της πολύ υψηλής ποιότητας πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται και της περιορισμένης κλίμακας παραγωγής, δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν οικονομικές κλίμακες και προσφέρονται στους τελικούς καταναλωτές σε πολύ υψηλές τιμές.

Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού (από Έλληνες ανταγωνιστές αλλά και εισαγόμενα προϊόντα από Ασιατικές χώρες) σε πολύ χαμηλές τιμές, αυτή η συλλογή έχει περιορισμένες πωλήσεις.

Γ. ANDRA

Είναι συλλογές γυναικείων νυχτικών, ρομπών και πιζαμών, κυρίως από σατέν υφάσματα σε συνδυασμό με δαντέλα και τούλι, οι οποίες διαθέτουν νεανικά, προκλητικά σχέδια, έντονα, μοντέρνα χρώματα και σχέδια.

Οι τιμές βρίσκονται στο μεσαίο επίπεδο και η ποιότητα επίσης, όμως, οι πωλήσεις δεν είναι υψηλές διότι αυτή η κατηγορία προϊόντος έχει φτάσει στη φάση της παρακμής.

Δ. BOLLEBLU και ROSABLU BEACHWEAR

Οι δυο αυτές συλλογές μαγιώ προέρχονται από τον ίδιο κατασκευαστή, αλλά διαφοροποιούνται ως εξής:

Η Bolleblu απευθύνεται σε πιο νεανικό target group καταναλωτών, με μοντέρνα σχέδια, τα οποία καλύπτουν τα γούστα ενός νεανικού κοινού και η Rosablu προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία σε cups και μεγέθη και απευθύνεται τόσο στο νεανικό, όσο και το πιο ώριμο ηλικιακά κοινό.

Οι τιμές και των δύο ανήκουν στο μεσαίο προς υψηλό επίπεδο (olleblu: από €52 έως €86 και Rosablu: από €60 έως €150), αλλά παρόλο που δεν έχουν το πλεονέκτημα της χαμηλής τιμής, έχουν χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να τις οδηγήσουν σε ικανοποιητικές πωλήσεις.

Τα βασικά τους πλεονεκτήματα είναι: μεγάλη ποικιλία σχεδίων λόγω της ύπαρξης δύο συλλογών, κάλυψη διαφορετικών αναγκών των καταναλωτών μέσα από τους διαφορετικούς τύπους μαγιώ (push-up, τρίγωνα, τρίγωνα με ενισχύσεις κτλ) και μεγάλο range μεγεθών και cups, μοντέρνα σχέδια τόσο στη νεανική σειρά (olleblu) όσο και στην πιο κλασσική (Rosablu), καλή εφαρμογή των σουτιέν, καλό sell out στα μαγαζιά.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΗ		
Μάρκα	Πωλήσεις	Κερδοφορία (μικτό κέρδος στην τιμή αγοράς)
	Αξία (€)	
Bolleblu εσώρουχα	56.669,10	64,19%
Teres	21.544,48	73,35%
Andra	45.538,02	61,93%
Bolleblu μαγιώ	102.455,96	72,78%
Rosablu μαγιώ	28.826,81	70,06%

2.5.1.3. ΕΠΩΝΥΜΑ ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

A. ROBERTO CAVALLI

B. MOSCHINO

Γ. FERRE

Και οι τρεις αυτές μάρκες φέρουν τις υπογραφές τριών διασήμων Ιταλών σχεδιαστών, που μεσουρανούν στον κόσμο της μόδας.

Οι λιανικές τιμές τους διαμορφώνονται ως εξής:

Cavalli

oxer €58,20 εως €101,60

Σλιπ €55,60 εως €82,00

T-shirt €76,40 εως €118,00

Moschino

oxer €29,00 εως €50,60

Σλιπ €39,40 εως €41,00

T-shirt €41,80 εως €81,60

Ferré

oxer €39,60	εως €66,00
Σλιπ €33,00	εως €56,20
T-shirt €52,80	εως €72,00

Οι συλλογές αντρικών εσωρούχων που παρουσιάζονται δύο φορές το χρόνο (άνοιξη και φθινόπωρο) έχουν κοινά χαρακτηριστικά:

- Καλή ποιότητα υφάσματος, πρωτότυπα σχέδια, μοντέρνα χρώματα και συνδυασμοί χρωμάτων, t-shirt τα οποία συχνά μπορούν να φορεθούν σαν ρούχα και όχι σαν εσώρουχα λόγω της ιδιαιτερότητάς τους σε ποιότητα και χρώματα.
- Έντονη παρουσία του λογοτύπου και στα boxer και σλιπ αλλά και στα t-shirt, είτε με την αναγραφή του πάνω στα λάστιχα, είτε στα εξωτερικά ταμπελάκια, είτε σαν υπογραφή του σχεδιαστή μέσα στα υφάσματα, είτε σαν στάμπες (μικρές ή μεγάλες) στο μπροστινό μέρος των t-shirt.

Οι δύο από τις τρεις μάρκες εκτός από τις εποχιακές (fashion) συλλογές διαθέτουν και βασικές σειρές, οι οποίες αποτελούνται από πιο απλά και καθημερινά προϊόντα, σε πιο προσιτές τιμές:

Cavalli

oxer €34,00	εως € 64,60
Σλιπ € 28,20	εως € 44,40
T-shirt € 43,00	εως € 84,00

Moschino

oxer € 25,80	εως € 30,00
Σλιπ € 24,60	εως € 29,60
T-shirt € 37,40	εως € 51,40

Τα εσώρουχα των βασικών σειρών είναι κατασκευασμένα από φυσικές ίνες (βαμβάκι και βαμβάκι με λύκρα), τα οποία προσφέρονται σε βασικούς χρωματισμούς (άσπρο, μαύρο, γκρι) και έχουν σύντομους χρόνους παράδοσης από τα εργοστάσια όλο το χρόνο προκειμένου να εφοδιάζουν σε συνεχή βάση τα καταστήματα.

Αντές οι συλλογές, δεν αλλάζουν συχνά, ούτε ανανεώνονται και απευθύνονται σε ένα πιο ευρύ καταναλωτικό κοινό από ότι οι fashion συλλογές.

Μάρκα	Πωλήσεις	Κερδοφορία (μικτό κέρδος στην τιμή αγοράς)
	Αξία (€)	
Roberto Cavalli Fashion	85.498,14	54,68%
Roberto Cavalli Basic	73.009,45	44,04%
Moschino Fashion	182.195,83	60,11%
Moschino Basic	69.053,74	65,81%
Ferre Fashion	70.212,80	41,73%

2.5.1.4. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Όταν αναλύουμε μια κατηγορία προϊόντος όπως τα εσώρουχα, δεν θα ήταν σκόπιμο να μιλήσουμε για κύκλο ζωής, γιατί ο κύκλος ζωής τους είναι πολύ μεγάλος.

Όμως, υπάρχουν συγκεκριμένα προϊόντα (υποσύνολα της κατηγορίας εσωρούχων) τα οποία περνούν από τις διάφορες φάσεις του κύκλου ζωής. Για παράδειγμα τα σατέν νυχτικά βρίσκονται τα τελευταία χρόνια στη φάση της παρακμής. Επίσης, η μετάβαση από τη μια φάση στην άλλη κάποιου προϊόντος, εξαρτάται από την εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων, από τις αλλαγές στη μόδα και τα γούστα των καταναλωτών και από τον ανταγωνισμό.

Τέλος, μια συγκεκριμένη μάρκα εσωρούχων μπορεί να έχει μικρό ή μεγάλο κύκλο ζωής, αναλόγως με τη δύναμή της στο χώρο του prêt-à-porter και τις διεθνείς συγκυρίες.

Σχετικά με τις μάρκες της Modern Line, μπορούμε να τις χωρίσουμε ως εξής:

Φάση Εισαγωγής	Φάση Ανάπτυξης	Φάση Ωριμότητας	Φάση Παρακμής
Cacharel	olleblu	Teres	Andra
Kenzo	Moschino		Millesia
Roberto Cavalli Donna	Roberto Cavalli		Nina Ricci
Moschino Lingerie	olleblu μαγιώ		
Ferré			
Tres Haute			

Από τις μάρκες αυτές η πιο δυνατή (βρίσκεται στο επίκεντρο της μόδας και όλα τα προϊόντα κάτω από την ονομασία της είναι «του συρμού») είναι η Roberto Cavalli. Ακολουθεί η Moschino.

2.5.2. ΤΙΜΗ

Η τιμή είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν το μερίδιο αγοράς μιας εταιρείας και την αποδοτικότητά της, καθώς επίσης και το μόνο συστατικό του marketing mix που δημιουργεί έσοδα. Ειδικά σε περιόδους που τα εισοδήματα των καταναλωτών παραμένουν στάσιμα ή μειώνονται (γεγονός που ισχύει την παρούσα χρονική περίοδο στην Ελλάδα), η τιμή είναι πολύ σημαντική και παρατηρείται το εξής φαινόμενο:

Οι καταναλωτές ψωνίζουν πιο προσεκτικά → οι λιανοπωλητές μειώνουν τις τιμές τους

→ οι κατασκευαστές πιέζονται να μειώσουν τις τιμές τους.

Μέχρι τώρα, ο στόχος της τιμολογιακής πολιτικής στην Modern Line ήταν: «οι τιμές να καλύπτουν τα έξοδα», και αυτό γιατί οι πωλήσεις κινούνται σε χαμηλά επίπεδα και τα κόστη υψηλά. Η συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική ήταν θέμα επιβίωσης.

Τα προϊόντα της εταιρείας χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

A) Τα επώνυμα προϊόντα και

B) Τα ανώνυμα προϊόντα

Όσον αφορά τα επώνυμα προϊόντα η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η Modern Line είναι:

Έχοντας ένα συγκεκριμένο (μέτριο) περιθώριο κέρδους, υπολογίζονται οι τιμές ως ποσοστό πάνω στο κόστος. Το μέτριο περιθώριο κέρδους δεν επιτρέπει την προσφορά εκπτώσεων στους πελάτες.

Ο λόγος που έχει επιλεγεί ένα μέτριο περιθώριο κέρδους είναι ο εξής:

Οι τιμές αγοράς των επώνυμων μαρκών είναι υψηλές, επομένως περιοριστικές για την διαμόρφωση της χονδρικής τιμής: το περιθώριο κέρδους δεν μπορεί να είναι μικρό γιατί η τελική τιμή του προϊόντος πρέπει να είναι υψηλή, αλλά ούτε τόσο υψηλό ώστε να ξεπεράσει το ψυχολογικό όριο που οι τελικοί καταναλωτές είναι διατεθημένοι να πληρώσουν. Επίσης ο ανταγωνισμός, αλλά και η

οικονομική δυσπραγία των ενδιάμεσων πελατών (των καταστημάτων), διαμορφώνει όρια μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί η τιμή στα επώνυμα είδη.

Όσον αφορά τα ανώνυμα προϊόντα, ακολουθείται μέχρι σήμερα η ίδια τιμολογιακή πολιτική.

Δηλαδή:

Μέτριο ποσοστό κέρδους υπολογισμένο πάνω σε υψηλές τιμές αγοράς διαμορφώνουν την χονδρική τιμή

2.5.3. ΔΙΑΝΟΜΗ

Η Modern Line είναι μια εταιρεία που αγοράζει από τους κατασκευαστές εσωρούχων και μαγιώ και πουλάει στους λιανοπωλητές χωρίς να παρεμβάλλεται άλλος ενδιάμεσος.

Ουσιαστικά, διευκολύνει τους κατασκευαστές να πουλάνε στην Ελλάδα, διότι διαθέτει τους πελάτες μέσω των οποίων φτάνουν στους τελικούς καταναλωτές τα προϊόντα. Λειτουργεί ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος, εισαγωγέας και διανομέας και έχοντας συμβόλαια αποκλειστικότητας, αποκλείει την ύπαρξη παράλληλων εισαγωγών. Αν και σύμφωνα με τους κανόνες περί ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν είναι παράνομη η παράλληλη εισαγωγή εμπορευμάτων, στην πράξη αυτό δεν εφαρμόζεται διότι οι κατασκευαστές τηρούν πολύ προσεκτικά τα συμβόλαια και τις συμφωνίες τους.

Η Modern Line αναλαμβάνει τις εξής υποχρεώσεις ως ενδιάμεσος στο κανάλι marketing που περιγράψαμε πιο πάνω:

- Παραγγέλνει στους κατασκευαστές τα προϊόντα, εφόσον έχει συλλέξει τις παραγγελίες από τους πελάτες.
- Τους δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την αγορά, τις προτιμήσεις των πελατών, τα τυχόν παράπονά τους όσον αφορά τα προϊόντα.
- Χρηματοδοτεί με δικά της κεφάλαια τις πωλήσεις γιατί υπάρχει διαφορά μεταξύ των πιστώσεων που λαμβάνει από τους κατασκευαστές (90 days credit) και των πιστώσεων που απαιτούν οι πελάτες (5-7 μήνες πίστωση)

- Αναλαμβάνει το ρίσκο σχετικά με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί (ακυρώσεις από πελάτες, οικονομικά προβλήματα πελατών κτλ)
- Αποθηκεύει το εμπόρευμα και διεκπεραιώνει τις παραγγελίες, τις οποίες αποστέλλει στους λιανοπωλητές.
- Προσαυξάνει την αρχική τιμή του προϊόντος, με ποσοστό κέρδους και διαμορφώνει μια νέα χονδρική τιμή.

Η γεωγραφική περιοχή που καλύπτει είναι η Ελλάδα και η Κύπρος και διαθέτει 480 πελάτες κατανεμημένους σχεδόν σε όλες τις μεγάλες πόλεις.

Το βασικό κανάλι διανομής που χρησιμοποιεί η Modern Line για να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή είναι καταστήματα εσωρούχων που ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

A. Πολυτελή καταστήματα εσωρούχων στην Αθήνα και σε όλες τις μεγάλες πόλεις (πρωτεύουσες νομών).

Αποτελούν στόχο για τις ακριβές επώνυμες μάρκες γυναικείων εσωρούχων, αλλά και για τις πιο οικονομικές, όπως επίσης για τα μαγιώ, και για τις αντρικές επώνυμες μάρκες (σε μικρότερο βαθμό).

B. Εξειδικευμένα καταστήματα αντρικών εσωρούχων στην Αθήνα, στις πρωτεύουσες των νομών και σε τουριστικές περιοχές.

Αποτελούν στόχο για όλες τις μάρκες αντρικών εσωρούχων και μαγιώ.

Γ. Μεσαία καταστήματα εσωρούχων σε Αθήνα, επαρχία και τουριστικές περιοχές.

Αποτελούν στόχο για τις πιο οικονομικές σειρές αλλά μπορούν να αγοράζουν και επώνυμα (αντρικά και γυναικεία εσώρουχα) σε μικρότερες ποσότητες.

Καλύτερο στόχο αποτελούν αυτά που βρίσκονται σε περιοχές με κατοίκους υψηλότερου εισοδήματος, ή σε πιο εύρωστες οικονομικά πόλεις.

Για το μαγιώ, δεν αποτελούν σημαντικό στόχο, λόγω της προτίμησής τους για προϊόντα χαμηλότερης τιμής.

Δ. Πολυτελή καταστήματα αντρικών ρούχων σε Αθήνα και επαρχία (στην επαρχία, ο αριθμός αυτής της κατηγορίας καταστημάτων είναι περιορισμένος)

Δίνουν μεγάλη έμφαση στην αγορά επώνυμων ρούχων και πολύ μικρή στην αγορά εσωρούχων. Συχνά τα εσώρουχα τα προορίζουν για δώρα στους πελάτες τους. Δυσκολεύονται να δουν το εσώρουχο ως

προϊόν που θα δημιουργήσει πιστούς καταναλωτές (κυρίως της κατηγορίας B2 που αναλύσαμε πιο πάνω). Επίσης το εσώρουχο δεν τους δίνει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους.

E. Μεσαία καταστήματα αντρικών ρούχων στην Αθήνα και την επαρχία.

Συνήθως δεν πουλάνε επώνυμες μάρκες ρούχων, αλλά αντιθέτως διαθέτουν ρούχα μέτριας τιμής. Συχνά περιορίζονται μόνο στα συγκεκριμένα είδη που έχουν ανάγκη. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα επώνυμα εσώρουχα για να αναβαθμίσουν το μαγαζί τους. Μπορούν να δουν το εσώρουχο ως είδος που θα τους φέρει τζίρο. Το πιο σημαντικό πρόβλημα είναι ότι τα μαγαζιά αυτής της κατηγορίας δεν είναι αρκετά εύρωστα οικονομικά και συνεπώς είναι πολύ προσεκτικά στις αγορές τους.

ΣΤ. Πολυτελή ξενοδοχεία σε τουριστικά θέρετρα

Ο στόχος είναι οι boutiques των ξενοδοχείων για μαγιώ (επώνυμα κυρίως) και εσω – εξώρουχα (κυρίως αντρικά t-shirts)

Z. Πολυκαταστήματα σε Αθήνα και επαρχία και αλυσίδες καταστημάτων (π.χ. Hondos Center)

Αποτελούν μια δύσκολη αγορά – στόχο γιατί συνήθως λειτουργούν με shops in a shop, επαιτούν ειδικούς διακανονισμούς, πιστώσεις και εκπτώσεις και έχουν πολλές ανταγωνιστικές μάρκες.

Αποτελούν καλύτερο target Group για την αγορά των ρούχων και όχι των μαγιώ ή των εσωρούχων.

2.5.4. ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Η Modern Line συνεχώς έρχεται αντιμέτωπη με το ερώτημα:

Σε ποια από τα παρακάτω στοιχεία του μίγματος προώθησης να κατανείμει τον προϋπολογισμό προώθησης; Σε διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων, άμεσο marketing ή στη δύναμη των πωλήσεων; Τι συνδυασμούς και τι επιλογές πρέπει να κάνει προκειμένου να εξασφαλίσει αποδοτικότητα; Να επιλέξει μια push στρατηγική προώθησης προς τα κανάλια (δηλαδή τα καταστήματα) ή μια pull στρατηγική (από τους τελικούς καταναλωτές);

Συνυπολογίζοντας τη θέση και το μερίδιο της εταιρείας στην αγορά, τις πωλήσεις και τα κέρδη της, αλλά και το είδος που εμπορεύεται, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να δοθεί έμφαση σε κάποια μόνο στοιχεία προώθησης.

Πρέπει να τονίσουμε ότι μέχρι σήμερα το βάρος της προώθησης το φέρει σχεδόν αποκλειστικά η δύναμη των πωλήσεων και βοηθητικά κάποιες ενέργειες άμεσου marketing (όπως αποστολές διαφημιστικών σε πελάτες και σε υποψήφιους πελάτες – στόχους) και η διαφήμιση (2 φορές το χρόνο) σε ένα ελληνικό κλαδικό περιοδικό εσωρούχων (LINGERIE FASHION) το οποίο διανέμεται δωρεάν στους λιανοπωλητές. Οποιαδήποτε μορφή διαφήμισης στον τύπο είναι ανύπαρκτη (παρά το γεγονός ότι κάποιοι ανταγωνιστές κάνουν διαφημίσεις), καθώς και οποιαδήποτε μορφή δημοσιότητας.

Η δύναμη των πωλήσεων στην Modern Line συνιστάται από τρεις (3) πωλητές ο καθένας από τους οποίους έχει μια περιοχή ευθύνης στην οποία πουλάει όλα τα προϊόντα της εταιρείας.

Τα καθήκοντα και των τριών πωλητών είναι :

- Η αναζήτηση ευκαιριών πώλησης
- Επισκέψεις τόσο σε πελάτες όσο και σε υποψήφιους πελάτες
- Η πώληση (χρησιμοποιώντας την τέχνη των πωλήσεων, τον χειρισμό των αντιρρήσεων, το κλείσιμο της πώλησης)
- Η εξυπηρέτηση και η παροχή συμβουλών στους πελάτες
- Οι εισπράξεις
- Η συγκέντρωση πληροφοριών από την αγορά
- Η σύνταξη ημερήσιου δελτίου στο οποίο αναγράφονται οι επισκέψεις και τα αποτελέσματα της κάθε ημέρας
- Σύνταξη εξοδολογίου
- Πραγματοποίηση ταξιδιών μακριά από τον τόπο διαμονής τους.

Ο πωλητής 1 διαμένει στην Αθήνα και η περιοχή ευθύνης του είναι ένα μέρος του νομού Αττικής, καθώς και τα γεωγραφικά διαμερίσματα της Θεσσαλίας, της Στερεάς Ελλάδας, της Πελοποννήσου και της Ηπείρου.

Ο πωλητής 2 διαμένει στην Αθήνα και η περιοχή ευθύνης του είναι το υπόλοιπο του νομού Αττικής, καθώς και η Κρήτη, η Ρόδος, οι νομοί Αργολίδας, Κορινθίας και Βοιωτίας.

Ο πωλητής 3 διαμένει στην Θεσσαλονίκη και η περιοχή ευθύνης του είναι ο νομός Θεσσαλονίκης, καθώς και η Ανατολική και Δυτική Μακεδονία και Θράκη.

Οι πωλητές 1 και 2, εργάζονται στην Modern Line από το 1997 ενώ ο πωλητής 3 από το Μάρτιο του 2006.

Την εποπτεία και τον έλεγχο των τριών πωλητών, έχει ένας προϊστάμενος πωλήσεων ο οποίος έχει σαν κύρια καθήκοντα:

- Τον καθορισμό στόχων πωλήσεων
- Τον σχεδιασμό των περιοχών πώλησης
- Την οργάνωση του ημερήσιου προγράμματος των πωλητών
- Τον διαχωρισμό του χρόνου τους μεταξύ υποψηφίων πελατών και πελατών
- Τον έλεγχο των πωλήσεων
- Την αντιμετώπιση των παραπόνων και των προβλημάτων των πελατών
- Την επιλογή των υποψηφίων πελατών, τους οποίους επισκέφτονται οι πωλητές.

Αλλά και :

- Την πώληση σε πελάτες στην Κύπρο, Σύρο, Μύκονο, Πάρο και Σαντορίνη.

Η διοίκηση της εταιρείας ασχολείται ενεργά με τις πωλήσεις και με θέματα όπως:

- Πρόσληψη
- Εκπαίδευση
- Υποκίνηση

της δύναμης των πωλήσεων όπως και με τους key accounts της εταιρείας στην Αθήνα.

Οικονομικά στοιχεία των τεσσάρων τελευταίων χρόνων σχετικά με τις πωλήσεις, δίνονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 1 ΤΖΙΡΟΣ ΑΝΑ ΠΩΛΗΤΗ

	2002	2003	2004	2005
ΠΩΛΗΤΗΣ Νο 1	327.852,00	356.653,00	422.926,84	436.523,00
ΠΩΛΗΤΗΣ Νο 2	285.492,00	344.708,00	336.882,00	304.160,00
ΠΩΛΗΤΗΣ Νο 3	148.232,00	168.890,00	125.000,11	179.022,77
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	286.892,00	213.915,00	252.305,05	338.584,23
ΣΥΝΟΛΟ	1.050.47	1.086.169,00	1.139.118,00	1.260.295,00

Πίνακας 2 ΤΖΙΡΟΣ ΑΝΑ ΠΩΛΗΤΗ & ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

	2002	2003	2004	2005
ΠΩΛΗΤΗΣ Νο 1				
ΠΕΛ/ΝΗΣΟΣ	53.650,00	64.450,13	78.994,01	85.681,44
Δ.ΕΛΛΑΔΑ	83.058,00	80.592,62	92.079,09	85.551,61
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	46790,74*	47.729,65	58.409,74	81.214,61
ΑΘΗΝΑ	146.226,00	163.880,60	193.607,30	184.076,36
ΠΩΛΗΤΗΣ Νο 2				
ΚΡΗΤΗ	86.791,33	116.254,27	107.563,67	89.241,07
ΡΟΔΟΣ-ΚΩΣ	44918,00**	42.996,64	45.875,25	38275,17***
ΧΙΟΣ-ΜΥΤΙΛΗΝΗ		3.215,38	3.595,48	5.129,00
ΑΘΗΝΑ	151.909,93	182.241,71	179.847,60	144.986,69
ΑΡΓΟΣ-ΝΑΥΠΛΙΟ-ΘΗΒΑ κτλ				18.537,82
ΠΩΛΗΤΗΣ Νο 3				
Δ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	19.580,31	21.303,47	12.218,17	15.705,60
Α.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ&ΘΡΑΚΗ	46.360,25	54.310,53	40.122,30	45.524,46
ΘΕΣ/ΝΙΚΗ & ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ	82.633,43	93.276,00	72.659,64	111.287,00

* Η περιοχή αυτή το έτος 2002 ανήκε στον πωλητή Νο 2

** Η περιοχή αυτή το έτος 2002 ανήκε στον πωλητή Νο 1

*** Ο τζίρος αφορά μόνο τη Ρόδο



3. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Προκειμένου να εφαρμόσουμε τη Στρατηγική Marketing, χρειαζόμαστε πληροφορίες σχετικά με την τμηματοποίηση της αγοράς.

3.1. TARGET GROUP ΤΕΛΙΚΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Η Modern Line διαθέτει ένα αρκετά ευρύ προϊοντικό μίγμα το οποίο χωρίζεται σε διαφορετικές γκάμες (αντρικά εσώρουχα, γυναικεία εσώρουχα, μαγιώ κλπ) με καθεμιά από τις οποίες στοχεύει σε διαφορετικό τμήμα της αγοράς.

Οι βασικές αγορές – στόχοι είναι:

A1. Γυναίκες 20-35 ετών

A2. Γυναίκες 35-50 ετών

B1. Άντρες 18-35 ετών

B2. Άντρες 35-45 ετών

Γ. Ομοφυλόφιλοι

Δ. Τουρίστες

Κάθε αγορά – στόχος έχει διαφορετική ηλικία, επαγγελματική κατάσταση, κοινωνικό status και εισόδημα και διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες για την αγορά εσωρούχων και μαγιώ:

Οι αγοραστικές αυτές συνήθειες μπορεί να αφορούν την κάλυψη μιας ανάγκης, την ικανοποίηση της ματαιοδοξίας, τη σεξουαλική προσέγγιση ατόμων του άλλου ή του ίδιου φύλου, την ψυχολογική τόνωση (shopping therapy) ή την προσφορά κάποιου δώρου. Επίσης, σε κάθε target group υπάρχουν περισσότερο ή λιγότερο καταναλωτές που αγοράζουν οτιδήποτε νέο, που αγοράζουν ότι είναι της μόδας κάθε φορά, που είναι μακροχρόνια πιστοί σε μια μάρκα.

Προκειμένου να καταλάβουμε καλύτερα τις διαφορές μεταξύ των αγορών – στόχων, θα αναλύσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

A1: νέες γυναίκες (20-35 ετών) με μέτριο εισόδημα, εργαζόμενες, που συνήθως μένουν με την οικογένειά τους σε μεγάλες πόλεις και αυτό τους δίνει οικονομική άνεση και δυνατότητα να ξοδεύουν

περισσότερο, που προσέχουν την εμφάνισή τους και το σώμα τους, έχουν ερωτικές σχέσεις και αγοράζουν συνήθως sexy εσώρουχα για να ευχαριστήσουν τον σύντροφό τους αλλά και τον εαυτό τους. Αγοράζουν αρκετά συχνά αλλά όχι πάντα πολύ ακριβά ή μεγάλες ποσότητες. Παρ' όλα αυτά μπορούν να διαθέσουν μεγάλα ποσά σε παρορμητικές αγορές. Αγοράζουν περισσότερο παρορμητικά παρά για να καλύψουν μια συγκεκριμένη ανάγκη. Παρακολουθούν τη μόδα και την ακολουθούν, ενημερώνονται μέσα από περιοδικά και συχνά επιλέγουν επώνυμα εσώρουχα και μαγιώ, αν και αυτό δεν είναι το πιο σημαντικό κριτήριο για τις αγορές τους. Αγοράζουν δώρα για τους συντρόφους τους τα οποία συνήθως είναι μοντέρνα και επώνυμα εσώρουχα. Δεν είναι ιδιαίτερα πιστές σε συγκεκριμένα καταστήματα.

A2: Ωριμες γυναίκες (35-50 ετών) με εισόδημα μέτριο ως υψηλό, επαγγελματικά ανεξάρτητες και επιτυχημένες, έχουν στυλ, ξοδεύουν χρήματα σε εσώρουχα όπως και σε ρούχα, δίνουν σημασία περισσότερο στην ποιότητα και είναι πιστές σε κάποιες μάρκες, αλλά και σε συγκεκριμένα καταστήματα. Συχνά αγοράζουν νεανικά εσώρουχα και μαγιώ για να δείχνουν νέες και να αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους. Δεν αγοράζουν πολύ συχνά αλλά πιο ακριβά και σε μεγαλύτερες ποσότητες. Συνήθως αγοράζουν τα εσώρουχα των συζύγων τους και δεν καταναλώνουν πολλά χρήματα για αυτές τις αγορές.

B1: Νέοι άντρες (18-35 ετών), που είναι φοιτητές ή εργαζόμενοι μένουν με την οικογένειά τους ή μόνοι τους, με μέτριο αλλά και υψηλό εισόδημα. Αγοράζουν μοντέρνα ρούχα αλλά και εσώρουχα, επηρεάζονται από το brand αλλά και την άνεση που τους προσφέρει μια μάρκα εσωρούχων. Συνήθως αγοράζουν μόνοι τους τα εσώρουχά τους. Αγοράζουν πολύ συχνά, αλλά μικρές ποσότητες. Παρακολουθούν τη μόδα και τα περιοδικά και συχνά δίνουν μεγάλη σημασία στις μάρκες. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πιο έντονο σε κατοίκους της επαρχίας. Έχουν ένα συγκεκριμένο lifestyle, γυμνάζονται, επιδεικνύουν το σώμα τους με στενά ρούχα, διασκεδάζουν συχνά.

B2: Πιο ώριμοι άντρες (35-45 ετών) με επάγγελμα που τους δίνει οικονομική άνεση και υψηλό εισόδημα. Παντρεμένοι ή ελεύθεροι, συνήθως δεν ψωνίζουν μόνοι τους αλλά με τη σύντροφο /

σύζυγό τους. Είναι πιστοί σε μια μάρκα, δίνουν σημασία στην ποιότητα περισσότερο παρά στη μόδα. Φροντίζουν τον εαυτό τους και δίνουν σημασία στα ρούχα τους.

Γ: ΟΜΟΦΥΛΟΦΙΛΟΙ

Αποτελούν ξεχωριστό κοινό που περιλαμβάνει όλες τις ηλικίες και ανερχόμενη καταναλωτική δύναμη. Προσέχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την εξωτερική τους αλλά ακόμα περισσότερο την εσωτερική τους ένδυση. Αγοράζουν πολύ συχνά και σημαντικές ποσότητες, δοκιμάζουν πρώτοι κάθε τι νέο και επιλέγουν προϊόντα που τους κάνουν να ξεχωρίζουν. Συνήθως επιλέγουν τα πιο παράξενα ή εξεζητημένα από τα ρούχα που κυκλοφορούν στην αγορά. Ψάχνουν το διαφορετικό, δεν συμβιβάζονται εύκολα, είναι απαιτητικοί και ξοδεύουν αρκετά χρήματα σε εσώρουχα, κυρίως γιατί αυτά αποτελούν γι' αυτούς μέσο σεξουαλικής προσέλκυσης.

Δ: ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ

Ξένοι κυρίως τουρίστες με υψηλό εισόδημα, αλλά και Έλληνες που επιλέγουν ως τόπο θερινών διακοπών ακριβά τουριστικά θέρετρα (π.χ. Μύκονος) και υπερπολυτελή ξενοδοχεία (π.χ. Elounda στην Κρήτη). Ξοδεύουν αρκετά χρήματα στις διακοπές τους και συχνά αγοράζουν μαγιώ από την αγορά του τόπου στον οποίο παραθερίζουν, όπως επίσης και ρούχα.

3.2. SEGMENTS ΠΟΥ ΙΣΩΣ ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΟΥΝ ΣΤΟΧΟ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

1. Καταναλωτές που αγοράζουν μέσω internet

Αν και το e-commerce στην Ελλάδα δεν είναι πολύ ανεπτυγμένο και οι κλιματολογικές συνθήκες ευνοούν πολύ περισσότερο την αγορά καταναλωτικών αγαθών (και επομένως εσωρούχων και μαγιώ) από τα καταστήματα, ίσως υπάρχουν ευκαιρίες πώλησης σε κάποια μερίδα καταναλωτών οι οποίοι κάνουν τις αγορές τους μέσω internet.

2. Καταναλωτές που προτιμούν να κάνουν τις αγορές τους στο σπίτι τους.

Σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες (ανάμεσά τους και στη Γαλλία), παρατηρείται άνοδος της άμεσης πώλησης στα σπίτια, καθώς και η σύσταση εταιρειών οι οποίες ασχολούνται μ' αυτό επαγγελματικά

και έχουν υψηλή κερδοφορία. Για να πραγματοποιηθεί η πώληση, απαιτείται μια οικοδέσποινα (η οποία θα διοργανώνει τις επιδείξεις) και μια πωλήτρια. Αναμένεται σύντομα έξαρση του φαινομένου αυτού και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες.

3. Καταναλωτές που αγοράζουν μέσω καταλόγου

Στην Ευρώπη, το σύστημα αυτό είναι αρκετά ανεπτυγμένο, και μάλιστα θεωρείται σημαντικό για κάποιο κατασκευαστή εσωρούχων να εγκριθεί η είσοδός του σε κάποιο φημισμένο κατάλογο.

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η Modern Line έχει σκοπό να συνεχίσει να κινείται στο medium – high κομμάτι της αγοράς, κυρίως στον κλάδο των εσωρούχων και των μαγιώ διότι εκεί έχει συσσωρευμένη εμπειρία, γνώση και πελατεία αλλά και να επεκταθεί σε ένα πιο χαμηλό επίπεδο, προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να αυξήσει τα κέρδη της μέσω υψηλότερων πωλήσεων με χαμηλότερη τιμή ανά μονάδα προϊόντος.

Επίσης η εταιρεία έχει σκοπό να επεκταθεί εκτός Ελλάδας (κυρίως στο Βαλκανικό χώρο).

- Οι οικονομικοί της στόχοι είναι να πετύχει μια αύξηση πωλήσεων κατά 30%, αύξηση των πελατών κατά 15% και αύξηση των κερδών κατά 10%

Όμως υπάρχουν και δευτερεύοντες στόχοι οι οποίοι είναι εξίσου σημαντικοί, όπως :

- προσπάθεια διατήρησης του κατάλληλου προϊοντικού μείγματος, ώστε να μην παραμένουν σε αυτό προϊόντα που δεν δημιουργούν πωλήσεις και κέρδη, ενώ συγχρόνως να το εμπλουτίζει με προϊόντα που ενδυναμώνουν την θέση της εταιρείας στην αγορά.
- βελτίωση του customer loyalty
- επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των πελατών
- βελτίωση των μηνιαίων πωλήσεων

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

Οι στόχοι του marketing μπορούν να αναλυθούν εφόσον η εταιρεία εξετάσει αν υπάρχουν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης των υπαρχουσών δραστηριοτήτων της. Η στρατηγική marketing της Modern Line, θα είναι στρατηγική ανάπτυξης, δηλαδή αύξησης του μεριδίου αγοράς της (όταν η αγορά δεν αυξάνεται) και διατήρηση σταθερού μεριδίου αγοράς όπου η αγορά μεγαλώνει.

Σύμφωνα με τον Igor Ansoff, υπάρχουν 4 ευκαιρίες ανάπτυξης οι οποίες πρέπει να εξεταστούν:

A. Για μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά, να εξεταστεί αν η εταιρεία μπορεί να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με τα υπάρχοντα προϊόντα της.

Για να συμβεί αυτό πρέπει η Modern Line να έχει σαν στόχο να αυξήσει τις πωλήσεις της στους υπάρχοντες πελάτες, είτε πουλώντας σε καθέναν από αυτούς περισσότερες μάρκες ή προϊόντα, είτε πουλώντας τους μεγαλύτερες ποσότητες. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην καλύτερη εκμετάλλευση των πελατών των 3 πιο εύρωστων οικονομικά προαστίων της Αθήνας (Γλυφάδα, Κηφισιά, Κολωνάκι) καθώς και της Θεσσαλονίκης.

Επίσης, προτείνεται επικέντρωση και καλύτερη εκμετάλλευση των καταστημάτων Hondos Center ώστε να αυξήσουν τις αγορές τους σε περισσότερη ποικιλία προϊόντων (π.χ. όχι μόνο αυτοκόλλητα σουτιέν και αξεσουάρ αλλά και εσώρουχα)

B. Για να αναπτύξει την αγορά της, πρέπει να εξεταστεί αν η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές για τα προϊόντα της.

Για να συμβεί αυτό πρέπει η Modern Line να αυξήσει τα σημεία πώλησης, τόσο στην Ελλάδα όσο και εκτός (π.χ. στην Κύπρο)

Ευκαιρίες πώλησης υπάρχουν σε γεωγραφικές περιοχές που αυτή τη στιγμή δεν περιλαμβάνονται στις ενεργές ζώνες πώλησης (π.χ. νησιά όπως Σάμος, Χίος, Μυτιλήνη, Πάρος, Σκιάθος κ.ά.) και ειδικά σε περιοχές με έντονη τουριστική κίνηση, καθώς και σε γεωγραφικές περιοχές που μέχρι τώρα έδιναν χαμηλές πωλήσεις λόγω δυσλειτουργίας του συστήματος των πωλήσεων (π.χ. Β. Ελλάδα).

Επίσης, πρέπει να δοθεί έμφαση στην απόκτηση πελατών στις πιο ανεπτυγμένες οικονομικά πόλεις και προάστια της Αθήνας, ώστε να υπάρχει τουλάχιστον ένας ενεργός πελάτης σε κάθε μια από τις περιοχές αυτές. Ακόμα πιο συγκεκριμένος στόχος είναι να αποκτηθεί το καλύτερο κατάστημα κάθε πόλης ή προαστίου της Αθήνας.

Πιθανή αύξηση των πελατών μπορεί να προέλθει με τη συμμετοχή των προϊόντων της Modern Line σε κάποιο ηλεκτρονικό κατάστημα.

Τέλος, τους καλοκαιρινούς μήνες μπορούν να γίνουν επαφές με περισσότερα πολυτελή ξενοδοχεία ούτως ώστε να κλειστούν συμφωνίες με τα καταστήματα που υπάρχουν σε αυτά.

Γ. Για να αναπτύξει νέο ενδιαφέρον στις υπάρχουσες αγορές της, να εξεταστεί αν η εταιρεία μπορεί να τους προσφέρει κάποια νέα προϊόντα.

Αυτό θα μπορούσε να συμβεί αν η Modern Line αναλάβει την αποκλειστική διανομή κάποιων νέων μαρκών, κυρίως όμως στο μεσαίο επίπεδο, για να μπορέσει να αυξήσει τις πωλήσεις της στους πελάτες οι οποίοι μέχρι τώρα, λόγω των υψηλών τιμών των προϊόντων της, δεν έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν από αυτήν και προτιμούν τους ανταγωνιστές.

Τα νέα αυτά εσώρουχα μπορεί να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι sexy, οικονομικά, μοντέρνα, να μην έχουν κάποιο ιδιαίτερο branding.

Επίσης θα μπορούσε να προσφέρει συμπληρωματικά προϊόντα στους πελάτες της όπως:

- Αντρικά μαγιώ στα καταστήματα εσωρούχων και ρούχων
- Ρούχα θαλάσσης και σαγιονάρες στα καταστήματα εσωρούχων
- Διάφορα μικρά είδη κοσμητολογίας ή προιόντα που αποτελούν έξυπνες ιδέες για δώρα προς τους πελάτες των πολυτελών ξενοδοχείων (π.χ. μίνι δόση απορρυπαντικού μαζί με ένα εσώρουχο σε ένα travel pack, σοκολατάκια, σαπουνάκια, κρέμα χεριών κ.τ.λ.)

Δ. Για να αναπτύξει νέα ενδιαφέροντα σε νέες αγορές πρέπει να εξετάσει αν μπορεί να διαφοροποιηθεί πέρα από τις υπάρχουσες δραστηριότητές της, με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Για να μπορέσουμε όμως να εφαρμόσουμε την Στρατηγική Marketing, πρέπει πρώτα να καταλάβουμε ποιο είναι το Positioning των προϊόντων της εταιρείας και να εξετάσουμε τι ισχύει στην εταιρεία ως προς τα τέσσερα P του marketing mix: προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση, και μετά να

προτείνουμε λύσεις και αλλαγές σε καθένα από τα παραπάνω. Είναι σημαντικό επίσης να τονίσουμε ότι η αναγνωρισμότητα των μαρκών που αντιπροσωπεύει η Modern Line, η ενδυνάμωση του team των πωλήσεων και η αύξηση του ποσοστού επιτυχίας στους υποψήφιους πελάτες, πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο κάθε στρατηγικής.

6. POSITIONING

Στο μυαλό των έμμεσων πελατών της Modern Line, δηλαδή των καταστημάτων, τα προϊόντα της είναι τοποθετημένα στο άνω άκρο της αγοράς, δηλαδή είναι υψηλής ποιότητας και τιμής. Αυτό συμβαίνει μέχρι στιγμής τόσο στα επώνυμα αντρικά και γυναικεία εσώρουχα όσο και στα ανώνυμα.

Στο μυαλό των τελικών καταναλωτών υπάρχουν πιο σαφή χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τις μάρκες.

Συγκεκριμένα:

- Η Roberto Cavalli είναι μια από τις top 5 πιο δημοφιλείς μάρκες.
- Η Moschino είναι ανάμεσα στις 5 πιο νεανικές και εξεζητημένες και βρίσκεται στο προσκήνιο αρκετά χρόνια. Τελευταία όμως αρχίζει να παραγκωνίζεται από άλλα πιο νεανικά ονόματα.
- Η μάρκα Gianfranco Ferre αποτελεί μια κλασική αξία, και είναι συνώνυμη της πολύ υψηλής ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές δεν βρίσκουν ιδιαίτερα πλεονεκτήματα στα εσώρουχα και μαγιώ Cacharel, Kenzo, Nina Ricci, Andra, Teres και olleblu.

Για τον λόγο αυτό, απαιτείται τα νέα ανώνυμα προϊόντα που θα προσθέτονται στο brand portfolio της Modern Line να τοποθετούνται με βάση την ποιότητα / τιμή. Δηλαδή η τιμή να είναι αρκετά χαμηλή και η ποιότητα ικανοποιητική ώστε να δημιουργείται ξεκάθαρο συγκριτικό πλεονέκτημα.

Με αυτόν τον διαχωρισμό στην τοποθέτηση, τόσο οι τελικοί καταναλωτές, όσο και οι έμμεσοι πελάτες της Modern Line, θα έχουν συγκεκριμένους και ξεκάθαρους λόγους για να προτιμήσουν τα προϊόντα.

Κάποια από αυτά θα τα προτιμούν για το δυνατό brand name και την υψηλή ποιότητά τους και τα υπόλοιπα για την καλή σχέση τιμής και ποιότητας.

Σύμφωνα με το διαχωρισμό αυτό, θα διαμορφωθεί η στρατηγική της εταιρείας σε καθένα από τα 4 P (τιμή, προώθηση, προϊόν και διανομή) τόσο για τα υπάρχοντα όσο και για τα νεοεισερχόμενα προϊόντα.

7. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ MARKETING ΜΕΣΩ ΤΟΥ MARKETING MIX

7.1. ΠΡΟΪΟΝ

«...όλου του κόσμου η διαφήμιση και η προώθηση δεν πρόκειται να βοηθήσει ένα ποτό να φύγει από τα ράφια αν δεν αρέσει στον κόσμο η γεύση του...»

Σε μια εισαγωγική εταιρεία όπως η Modern Line, οι αποφάσεις για το προϊόν δεν μπορούν να σχετίζονται με τον καθορισμό της ονομασίας της μάρκας, τη συσκευασία ή την ετικέτα γιατί δεν παράγει τα προϊόντα που διακινεί στην αγορά, αλλά τα εισάγει.

Μπορεί να πάρει αποφάσεις και να διαμορφώσει στρατηγικές ως προς την επιλογή των προϊόντων και των μαρκών που θα αντιπροσωπεύσει, την επέκταση της γκάμας τους, την προσθήκη νέων προϊόντων και τη διαγραφή κάποιων άλλων.

Τα αγαθά που εμπορεύεται δεν είναι βασικά αγαθά, ούτε επείγουσας ανάγκης, αλλά είναι είτε αγαθά παρόρμησης, είτε αγαθά συγκρίσιμα (shopping goods). Κάποια από τα εσώρουχα είναι ομοιογενή και συγκρίσιμα (μοιάζουν στην ποιότητα με άλλα ανταγωνιστικά που κυκλοφορούν στην αγορά), και άλλα είναι ανομοιογενή, δηλαδή δεν συγκρίνονται με τα ανταγωνιστικά.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα:

- Εσώρουχα olleblu
- Μαγιώ olleblu και Rosablu
- Νυχτικά Andra
- Εσώρουχα Teres
- Εσώρουχα Millesia και Nina Ricci

Ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα:

- Moschino Lingerie (αντρικά και γυναικεία)
- Roberto Cavalli under ear (αντρικά και γυναικεία)
- Gianfranco Ferré under ear (αντρικά)

Προκειμένου η γκάμα των προϊόντων που ανήκουν στο brand portfolio της Modern Line να αποτελεί ελκυστική πρόταση προς την αγορά, πρέπει να εξεταστούν τα ακόλουθα για κάθε μια από αυτές τις μάρκες.

- τα χαρακτηριστικά της κάθε μάρκας και η ποιότητά της
- το core benefit αλλά και η επαυξημένη αξία που απολαμβάνει ο καταναλωτής
- οι τιμές που βασίζονται στην αξία

και συνολικά για τη Modern Line

- το μείγμα των υπηρεσιών που προσφέρει και η ποιότητά τους.

7.1.1. ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το μείγμα προϊόντος που διανέμει η Modern Line διαμορφώνεται σύμφωνα με τις εξής κατηγορίες προϊόντων, κάθε μια από τις οποίες αποτελεί μια ανεξάρτητη γκάμα:

- α. ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ
- β. ΑΝΤΡΙΚΑ ΜΑΓΙΩ
- γ. ΑΝΤΡΙΚΑ ΡΟΥΧΑ
- δ. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ
- ε. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΝΥΧΤΙΚΑ
- στ. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΜΑΓΙΩ
- ζ. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΞΕΣΟΥΑΡ

Το συγκεκριμένο μίγμα έχει μια αρκετά μεγάλη συνοχή γιατί τα περισσότερα είδη είναι εσώρουχα και διακινούνται μέσα από τα ίδια κανάλια διανομής (κυρίως καταστήματα εσωρούχων). Τα αντρικά ρούχα (T-shirts και κάλτσες) διανέμονται από καταστήματα ρούχων, τα οποία όμως είτε είναι πελάτες και για τα εσώρουχα, είτε αποτελούν στόχους.

Η στρατηγική της εταιρείας δεν προβλέπει διεύρυνση του μείγματος προς άλλες κατηγορίες προϊόντων την προσεχή διετία, διότι, δεν έχουν ακόμα εξαντληθεί τα περιθώρια ανάπτυξης στις υπάρχουσες.

Συγκεκριμένα οι κατηγορίες μπορούν να αναπτυχθούν και οι προβλεπόμενες θα αφορούν της επέκταση του μήκους της κάθε γκάμας με την προσθήκη νέων μαρκών αλλά και την εκκαθάριση της γκάμας από μάρκες οι οποίες δεν προσφέρουν στην εταιρεία πωλήσεις και κέρδη ενώ αυξάνουν τα κόστη.

a. ΑΝΤΡΙΚΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

Η γκάμα παρουσιάζει αρκετά μεγάλη πληρότητα όσον αφορά το ανώτερο άκρο της αγοράς, γιατί οι μάρκες MOSCHINO, CAVALLI, FERRE αποτελούν ένα πλέγμα που απευθύνεται σε καταναλωτές υψηλών εισοδημάτων. Οι μάρκες αυτές διαθέτουν εποχιακές (fashion) και συνεχούς ροής (basic) σειρές. Με τις 3 αυτές εποχιακές σειρές η Modern Line καλύπτει πλήρως τις ανάγκες ενός περιορισμένου, εκλεκτού πελατολογίου καταστημάτων, τα οποία όμως αγοράζουν μικρές σχετικά ποσότητες, λόγω της πολύ υψηλής τιμής των σειρών αυτών. Οι πωλήσεις τους παρουσιάζουν μια σταθερότητα ή μια μικρή αύξηση από τη μια χρονιά στην άλλη προσφέρουν όμως στην εταιρεία μια ισχυρή φήμη την οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί συνολικά, για να προσελκύσει νέους πελάτες ή για να πουλήσει και άλλα είδη της. (π.χ. γυναικεία εσώρουχα)

Επειδή η περίοδος των δειγματισμών των τριών αυτών εποχιακών σειρών είναι πολύ περιορισμένη (1 ½ μήνας το Φθινόπωρο και 1 ½ την Άνοιξη), δημιουργείται μεγάλος φόρτος εργασίας αυτούς των μήνες, με συνέπεια να είναι πολύ δύσκολη η προσθήκη μιας νέας, επώνυμης μάρκας, η οποία θα έχει εποχιακές σειρές. Εξαίρεση θα ήταν όμως μια επώνυμη μάρκα της οποίας οι εποχιακές σειρές έχουν t-shirt με στάμπες (prints), τα οποία θα μπορούν να προωθηθούν μέσα από τα κανάλια των καταστημάτων αντρικών ρούχων, αυξάνοντας έτσι το πελατολόγιο.

Όσον αφορά τις basic σειρές των MOSCHINO, CAVALLI, FERRE, αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από την DOLCE & GABBANA και την CALVIN KLEIN και, λόγω των υψηλότερων τιμών τους, ακολουθούν μια αργή πορεία ανάπτυξης.

Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσε να επεκταθεί η γκάμα με την εισαγωγή μιας μάρκας όχι τόσο επώνυμης αλλά πάντως όχι άγνωστης (από τον χώρο της Haute Couture), και εξειδικευμένης στο νεανικό, σπορ ντύσμα. Η μάρκα αυτή θα πρέπει να έχει χαμηλότερη τιμή, το προϊόν της να είναι «βασικό» και με αυτόν τον τρόπο να επεκτείνει τη μάρκα προς τα κάτω, χωρίς όμως να την απειλήσει με φθορά του πάνω άκρου της λόγω κινδύνου μετατόπισης των πωλήσεων από τις μάρκες Moschino,

Cavalli, Ferre προς τη νέα μάρκα. Θα δοθεί δε στην εταιρεία η ευκαιρία να αποκτήσει νέους πελάτες οι οποίοι τώρα εξαιφούνται από το πελατολόγιο επειδή δεν μπορούν να αγοράσουν καμία από τις τρεις υπάρχουσες μάρκες, να αυξήσει τις πωλήσεις της και να καλύψει με πωλήσεις ενός προϊόντος συνεχούς ροής όλους τους μήνες του χρόνου και όχι μόνο τις 2 εποχές (Φθινόπωρο και Άνοιξη).

Όσον αφορά τη μάρκα 2ndist, πρέπει να σταματήσει να διανέμεται από τη Modern Line γιατί οι υψηλές τιμές της σε σχέση με το όνομά της (το οποίο στην Ευρώπη δεν είναι γνωστό) δεν αφήνουν πολλά περιθώρια ανάπτυξης, ούτε θετικές προβλέψεις για αύξηση των πωλήσεων στο μέλλον.

Τέλος, προτείνεται η πιο καλή εκμετάλλευση της μάρκας Olaf enz η οποία διαθέτει εσώρουχα που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες και τα γούστα των ομοφυλόφιλων οι οποίοι αποτελούν ένα σημαντικό target group για τη Modern Line. Στην ίδια εταιρεία ανήκει μάλιστα και η μάρκα Manstore η οποία έχει πολύ εξεζητημένα εσώρουχα για το ίδιο target group.

β. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΑ

Στη γκάμα αυτή παρατηρούνται σημαντικές ελλείψεις στα είδη που περιγράφονται ως «γυναικεία σετ», δηλαδή σουτιέν και σλιπ τα οποία όμως ανήκουν στην κατηγορία “corsetary”⁵.

Οι μάρκες MOSCHINO και CAVALLI είναι μάρκες μόδας και όχι corsetary και έχουν τα μειονεκτήματα που αναφέραμε στην ανάλυση που κάναμε πιο πάνω.

Προσφέρουν μεν στην Modern Line μια φήμη την οποία (όπως και στην περίπτωση των αντρικών εσωρούχων) μπορεί να εκμεταλλευτεί, αλλά απευθύνονται σε ένα περιορισμένο αριθμό καταστημάτων αλλά και καταναλωτών. Οι πωλήσεις των μαρκών αυτών είναι χαμηλές και ο ρυθμός ανάπτυξης αργός. Αν σκεφτούμε δε ότι το 85% των καταστημάτων εσωρούχων ανήκει στη μεσαία και τη χαμηλή κατηγορία, καταλαβαίνουμε πως η εταιρεία χρειάζεται και μια συλλογή γυναικείων εσωρούχων (όχι επώνυμη) με την οποία να μπορεί να απευθυνθεί στο μεγάλο αυτό κομμάτι της αγοράς.

⁵ Με τον όρο corsetary εννοούμε ένα προϊόν (σουτιέν) πιο «τεχνικό», δηλαδή κατασκευασμένο με λεπτομέρεια, το οποίο δίνει αρκετές επιλογές σε cups και μεγέθη, ώστε να καλύψει τις ανάγκες μεγάλου αριθμού καταναλωτριών

Η επέκταση λοιπόν της γκάμας πρέπει να γίνει προς τα κάτω και η νέα αυτή σειρά πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- να είναι νεανική
- να είναι sexy
- να έχει προσιτή τιμή
- να έχει εύηχο όνομα
- να έχει χαμηλό κόστος
- να δειγματίζεται σε διαφορετικές περιόδους από τις υπάρχουσες μάρκες
- να μπορεί να εξυπηρετεί γρήγορα πελάτες που θα θέλουν να κάνουν επαναληπτικές παραγγελίες καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Τα οφέλη από αυτή την προσθήκη θα είναι:

- Η αύξηση του αριθμού των πελατών (αυτών που βρίσκονται στο μεσαίο επίπεδο)
- Η αύξηση των πωλήσεων
- Η αύξηση των κερδών (με συνδυασμό χαμηλού κόστους και κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής)
- Η αύξηση της ικανοποίησης των υπαρχόντων πελατών, οι οποίοι συχνά, ενώ εκτιμούν τη Modern Line, δυσκολεύονται να συνεργαστούν μαζί της γιατί τα περισσότερα προϊόντα της έχουν υψηλές τιμές.
- Η τόνωση των πωλητών οι οποίοι συχνά νοιάθουν αποκαρδιωμένοι από τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν προσπαθώντας να πουλήσουν υπερπολυτελή προϊόντα.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες μάρκες γυναικείων εσωρούχων πρέπει να γίνουν οι εξής ενέργειες:

1. να αφαιρεθεί η σειρά CAVALLI asic της οποίας το αθλητικό στυλ σε συνδυασμό με την υψηλή τιμή δεν οδηγεί σε πωλήσεις αρκετές ώστε να δικαιολογούν την ύπαρξη της συλλογής μέσα στο δειγματολόγιο.
2. Να περιοριστεί η προσπάθεια για πωλήσεις των υπερπολυτελών μαρκών MILLESIA και NINA RICCI, μόνο στα συγκεκριμένα επιλεγμένα καταστήματα τα οποία τα πουλάνε μέχρι στιγμής, διότι η πολύ υψηλή τους τιμής σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που

αναλύσαμε πιο πάνω δεν τους δίνει δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης.

3. Να δοθεί έμφαση στη μάρκα CACHAREL η οποία είναι νέο-εισερχόμενη στη Modern Line αλλά έχει ήδη μια φήμη στην ελληνική αγορά (προϋπήρχε στα δειγματολόγια άλλου διανομέα πριν την αναλάβει η Modern Line). Η μάρκα αυτή ήρθε να καλύψει ένα κενό που υπήρχε στην εταιρεία και να τοποθετηθεί κάτω από τις μάρκες MOSCHINO και CAVALLI, προσθέτοντας συγχρόνως ένα πιο “corsetary” και “made in France” προϊόν.
4. Να δοθεί άλλη μια σαιζόν στη νέο-εισερχόμενη μάρκα KENZO ως περίοδος χάρητος για να αποφασιστεί μετά η συνέχισή της ή όχι, αναλόγως των αποτελεσμάτων.
5. Να αφαιρεθούν τα σουτιέν από τη συλλογή της OLLE LU διότι, έχουν συγκεκριμένα τεχνικά μειονεκτήματα (όχι καλή εφαρμογή) και δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν το εξαιρετικά έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει σε αυτήν την κατηγορία (σουτιέν στο χρώμα του δέρματος, χωρίς ραφές)

γ. ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΜΑΓΙΩ

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP που παραθέτουμε στην αρχή αλλά και βάση της εμπειρίας μας, τα γυναικεία μαγιώ έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης από τα εσώρουχα αλλά οι πωλήσεις τους επικεντρώνονται μόνο σε μια σαιζόν (καλοκαίρι).

Η μάρκες OLLE LU και ROSA LU παρουσιάζουν ικανοποιητικές πωλήσεις αλλά η γκάμα μπορεί να επιμηκυνθεί προς δύο κατευθύνσεις:

1. Με την προσθήκη μιας μάρκας (όχι επώνυμης) η οποία να είναι:

- Πολύ sexy
- Εκκεντρική, με πρωτότυπα prints
- «Πλούσια» στην εμφάνιση

- Σε τιμή που να την τοποθετεί στο πάνω κομμάτι της αγοράς

και

2. Με την προσθήκη μιας μάρκας (όχι επώνυμης) η οποία να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να διαθέτει σχέδια τα οποία να δρουν συμπληρωματικά προς αυτά των OLLE LU και ROSA LU.
- Να έχει νεανικό στυλ
- Να προσφέρει cups C & D (που απευθύνονται σε γυναίκες με μεγάλο στήθος)
- Να προσφέρει τη δυνατότητα να πωλούνται ξεχωριστά τα σουτιέν από τα σλιπ
- Να έχει προσιτή τιμή

Σχετικά με τα νέο-εισερχόμενα μαγιώ KENZO, η εταιρεία, μετά της λήξης της πρώτης περιόδου δειγματισμών, πρέπει να αποφασίσει αν οι πωλήσεις ήταν ικανοποιητικές και να εξακολουθήσει να έχει αυτή τη μάρκα στο δειγματολόγιό της, η οποία της προσφέρει περισσότερο φήμη παρά κέρδος.

7.2. ΤΙΜΗ

Η Modern Line είναι μια εισαγωγική εταιρεία που βρίσκεται μεταξύ των κατασκευαστών και των λιανοπωλητών.

Οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει σχετικά με την τιμή των προϊόντων είναι:

- A) Πόσο υψηλή ή χαμηλή τιμή αγοράς έχουν τα προϊόντα που επιλέγει για το προϊοντικό της μείγμα (αυτή η τιμή θα διαμορφώσει το κόστος των προϊόντων και θα παίξει μεγάλο ρόλο στην χονδρική τιμή που θα διαμορφωθεί) και
- B) Πόσο κέρδος θα υπολογίσει ως ποσοστό πάνω στο κόστος.

Εφόσον οι μακροχρόνιοι στόχοι της τιμολογιακής πολιτικής είναι «η μεγιστοποίηση της ανάπτυξης των πωλήσεων και η μεγιστοποίηση των κερδών» στόχοι που φαινομενικά είναι αντικρουόμενοι, η επίτευξή τους μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον ακολουθηθεί διαφορετική τιμολογιακή πολιτική για τις δύο βασικές κατηγορίες προϊόντων: τα επώνυμα και τα ανώνυμα.

Συγκεκριμένα:

Όσον αφορά τα επώνυμα προϊόντα, η ζήτηση είναι λιγότερο ελαστική ως προς την τιμή, διότι οι καταναλωτές επιδεικνύουν λιγότερη ενασθησία, αφού τα προϊόντα έχουν μεγαλύτερο κύρος, ποιότητα, φήμη και μοναδικά χαρακτηριστικά. Συχνά μάλιστα, η υψηλότερη τιμή ενδείκνυται περισσότερο από μια χαμηλή τιμή επειδή το προϊόν έχει να κάνει με το «εγώ» του πελάτη. Η τιμή παίζει τον ρόλο της ένδειξης ποιότητας (υψηλή τιμή υποδηλώνει υψηλή ποιότητα) και το προϊόν μεγεθύνει την εικόνα στα μάτια του καταναλωτή.

Επίσης, η Modern Line, στα επώνυμα προϊόντα, αποκομίζει τα οφέλη της διαφήμισης που κάνουν οι μάρκες MOSCHINO, FERRE, CAVALLI στα υπόλοιπα είδη (εκτός των εσωρούχων), όπως για παράδειγμα σε τσάντες, ρούχα, γυαλιά ηλίου κ.τ.λ.

Επομένως, η καλύτερη δυνατή τιμολογιακή πολιτική που μπορεί να επιλέξει η Modern Line είναι η υπάρχουσα (η οποία αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.5.2. πιο πάνω).

Πρέπει να τονιστεί ότι δεν είναι δυνατόν να επιλεγεί τιμολόγηση βάσει της αντιλαμβανόμενης αξίας (δηλαδή να υπολογιστεί υψηλότερο ποσοστό κέρδους για συγκεκριμένα είδη και χαμηλότερο για κάποια άλλα) διότι οι τιμές της αγοράς είναι ήδη υψηλές για όλα τα προϊόντα και αν οι χονδρικές τιμές ανέβουν περισσότερο από το σημερινό τους επίπεδο, θα επηρεάσουν αρνητικά τις πωλήσεις, ενώ αν μειωθούν θα μειώσουν τα κέρδη.

Ενώ όμως για τα επώνυμα προϊόντα υπάρχουν παράγοντες που δικαιολογούν την υψηλή τιμή και συγχρόνως δημιουργούν μονόδρομο για τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής, δεν συμβαίνει το ίδιο για τα ανώνυμα προϊόντα:

- Οι καταναλωτές δεν αντιλαμβάνονται εύκολα την μοναδικότητα και την υψηλή ποιότητα των προϊόντων αυτών
- Οι τιμές κρίνονται ως υψηλές και περιορίζουν τις πωλήσεις
- Τα περιθώρια κέρδους είναι μέτρια και δεν βοηθούν την εταιρεία να αναπτυχθεί.

Η λύση που προτείνεται είναι η εξής:

Το προϊοντικό μείγμα της Modern Line να εξακολουθεί να έχει επώνυμα και ανώνυμα προϊόντα αλλά το γενικό επίπεδο των τιμών αγοράς να διαφέρει, έτσι ώστε και να μπορούν να προσεγγιστούν νέοι καταναλωτές – στόχοι και καταστήματα – στόχοι (που είναι πιο έντονα προσανατολισμένοι στην

τιμή) και να μπορέσει η εταιρεία να αποκομίσει οφέλη και έσοδα περισσότερα, διαμορφώνοντας μια τιμή με μεγαλύτερο όμως κέρδος. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει:

Τα νέα, ανώνυμα προϊόντα που θα προσθέτονται από εδώ και στο εξής στα δειγματολόγια, να έχουν σαν βασικό χαρακτηριστικό τους την αρκετά χαμηλή τιμή αγοράς, η οποία θα διαμορφώσει ένα χαμηλό κόστος. Αυτό, θα δώσει την άνεση στο τμήμα πωλήσεων και στη διοίκηση να διαμορφώσει τιμές βάση της αντιλαμβανόμενης αξίας (υποθέτοντας βέβαια ότι τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά των προϊόντων έχουν σαφή πλεονεκτήματα) και να επιτύχουν ένα υψηλό περιθώριο κέρδους, χωρίς όμως το προϊόν να έχει υψηλή τελική τιμή.

Επίσης για όσα από τα ανώνυμα προϊόντα προϋπάρχουν, να επανεξεταστεί αν πρέπει να συνεχίσουν να υπάρχουν ή πρέπει να καταργηθούν, αν η τιμή αγοράς τους είναι υψηλή, το κέρδος μικρό και οι πωλήσεις περιορισμένες.

Τέλος το μέτριο ποσοστό κέρδους δεν επιτρέπει την προσφορά μεγάλων εκπτώσεων στους πελάτες.

Θα συνεχιστεί η προσφορά έκπτωσης 5% για πληρωμή στις 30 ημέρες (παρόλο που ο ανταγωνισμός δίνει 10% για το ίδιο διάστημα) και θα διευρυνθεί η υπογραφή ιδιωτικών συμφωνιών με πελάτες οι οποίοι θα μπορούν να παίρνουν κλιμακωτές εκπτώσεις βάση του ετήσιου τζίρου τους. Όσον αφορά την πιστωτική πολιτική, θα εξακολουθήσει να ισχύει η πίστωση 4-6 μηνών που παραχωρείται στους πελάτες.

Το μόνιμο αίτημα της αγοράς για εκπτώσεις από την Modern Line προς τους λιανοπωλητές την περίοδο των εκπτώσεων (2 φορές τον χρόνο) δεν μπορεί να ικανοποιηθεί.

7.3. ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Οι μελλοντικές ενέργειες της Modern Line όσον αφορά την προώθηση θα περιλαμβάνουν τα εξής:

A. ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, η Modern Line πρέπει να επικεντρώσει μεγάλο μέρος των προσπαθειών της στη σωστή λειτουργία της δύναμης των πωλήσεων.

Επειδή το κόστος διατήρησης μιας δύναμης πωλητών είναι πολύ ακριβό, οι πωλητές πρέπει να είναι πολύ παραγωγικοί.

Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, θα πρέπει να γίνονται πολύ προσεκτικές κινήσεις κατά την επιλογή, εκπαίδευση, υποκίνηση και αξιολόγηση των πωλητών. Επίσης, θα πρέπει να γίνουν αλλαγές και βελτιώσεις στο management των πωλήσεων αλλά και στην δομή του συγκεκριμένου team πωλήσεων.

Αναλυτικά:

1. Δομή της δύναμης των πωλήσεων:

Η δομή θα παραμείνει η ίδια (περιφερειακή δομή) και ο κάθε πωλητής θα συνεχίσει να επισκέπτεται μεγάλο αριθμό μικρών και μεγάλων πελατών μέσα στην περιοχή ευθύνης του.

Το μέγεθος της δύναμης των πωλήσεων θα παραμείνει το ίδιο (3 πωλητές και ένας προϊστάμενος πωλήσεων) βλέπε Πίνακα 2, κεφ 2.5.5, αλλά θα πρέπει να αλλάξει η κατανομή των περιοχών ευθύνης μεταξύ του πωλητή 1 και του πωλητή 2.

Συγκεκριμένα ο πωλητής 1 πρέπει να αναλάβει ένα κομμάτι της περιοχής του πωλητή 2, έτσι ώστε ο δεύτερος να μην έχει υπερβολικό φόρτο εργασίας, να μην ταξιδεύει πολύ και να είναι πιο ευχαριστημένος.

Οι περιοχές των δύο πωλητών πρέπει να είναι ισοδύναμες, ώστε και οι δύο να μπορούν να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικά τους πελάτες που τους αναλογούν, και να έχουν αρκετό χρόνο για την εξεύρεση νέων πελατών.

2. Εκπαίδευση

Όλοι οι πωλητές έχουν ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης, μέσα στα χρονικά πλαίσια που επιτρέπει η εργασία τους.

Η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει τρία σκέλη:

α) Να αφορά τις τεχνικές των πωλήσεων, την αντιμετώπιση των αντιρρήσεων και όλα τα υπόλοιπα στάδια μέχρι το κλείσιμο της πώλησης. Μπορούν να χρησιμοποιούνται οπτικοακουστικά μέσα, να γίνονται συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης αλλά και σεμινάρια από επαγγελματίες εκπαιδευτές.

β) Να γίνεται εκπαίδευση on-the- ob, τόσο από τον προϊστάμενο πωλήσεων όσο και από τη διοίκηση. Επιβάλλονται κάποια ταξίδια στην περιφέρεια μαζί με τους πωλητές.

γ) Να αφορά την εμβάθυνση των πωλητών σε κάθε συγκεκριμένη συλλογή εσωρούχων, σε κάθε μια μάρκα, πριν την έναρξη της δειγματικής περιόδου. Συνήθως, λόγω έλλειψης χρόνου, οι συλλογές παρουσιάζονται στους πωλητές λίγο πριν την έναρξη της sales campaign, με αποτέλεσμα αυτοί να μην προλαβαίνουν να τις «μάθουν», ούτε να απομνημονεύσουν ποιότητες και τιμές. Πρέπει να δοθεί έμφαση στα ισχυρά και ασθενή σημεία κάθε συλλογής, στο συγκριτικό της πλεονέκτημα και να γίνει μια προσπάθεια αντιμετώπισης των αντιρρήσεων που θα τους φέρουν οι πελάτες. Τέλος, οι συλλογές αντί να παρουσιάζονται από τον προϊστάμενο των πωλήσεων όπως γίνεται μέχρι τώρα, είναι καλύτερο να παρουσιάζονται από έναν πωλητή ο οποίος θα επιφορτιστεί στο «να μάθει» την συγκεκριμένη συλλογή και να προσπαθήσει να την «πουλήσει» στους υπόλοιπους.

3. Καθήκοντα πωλητών

Οι πωλητές φέρουν σε ικανοποιητικό βαθμό εις πέρας τα καθήκοντά τους, αλλά χρειάζεται βελτίωση από την πλευρά τους στους εξής τομείς:

- Καλύτερη διερεύνηση της αγοράς και των ανταγωνιστικών προϊόντων πριν το λανσάρισμα μιας νέας μάρκας και πριν την διαμόρφωση των τιμών.
- Ενεργή συμμετοχή τους στην επιλογή των δειγμάτων, καθώς και στην κριτική κάθε δειγματολογίου μετά το τέλος των δειγματισμών.
- Καλύτερη διερεύνηση του feed back που έχει κάθε μάρκα στους πελάτες. Όχι μόνο για συγκεκριμένα προβλήματα αλλά για την γενική εικόνα και τα αποτελέσματα σε κάθε κατάστημα.
- Πιο αποτελεσματική προσέγγιση των υποψήφιων πελατών. Να μην επιμένουν σε υποψήφιους που δεν έχουν τις δυνατότητες να γίνουν πελάτες και που μας έχουν απορρίψει πολλές φορές.
- Παρόλο που πρέπει να διαχειρίζονται και να πουλάνε πολλές μάρκες, πρέπει να επικεντρώνονται σε κάθε μάρκα ξεχωριστά, σαν να ήταν η μοναδική μάρκα της εταιρείας.

4. Management πωλήσεων

Η βελτίωση που απαιτείται να γίνει στο management των πωλήσεων αφορά τους εξής τομείς:

a) Στοχοποίηση και έλεγχος αποτελεσμάτων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων και η στοχοποίηση πρέπει να γίνεται τρεις μήνες πριν το τέλος κάθε χρόνου, με την συμβολή των πωλητών και οι στόχοι να είναι αριθμητικοί, ανά μάρκα και ανά πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη υποκίνηση των πωλητών και θα μπορούν να ελέγχονται τα αποτελέσματά τους. Ο έλεγχος θα πρέπει να γίνεται ανά εξάμηνο, αλλά και συνολικά στο τέλος του χρόνου, και να αφορά κάθε μάρκα, πελάτη και πωλητή.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, να εξαρτώνται από τις ενεργές μάρκες που υπάρχουν μέσα σε κάθε χρονιά, τον τζίρο της περασμένης χρονιάς και τις δυνατότητες της κάθε περιοχής.

Με την ανάλυση των πωλήσεων είναι αναγκαίο να ασχολείται κάποιο άτομο της γραμματείας πωλήσεων. Το άτομο αυτό θα μπορεί να θέσει σε εφαρμογή κάποιους δείκτες πωλήσεων (όπως πωλήσεις/πελάτη, ποσοστό νέων πελατών, ποσοστό ενεργών πελατών, αριθμός επισκέψεων/ημέρα κ.ά.) οι οποίοι χρησιμεύουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

β) Υποψήφιοι πελάτες

Ο προϊστάμενος πωλήσεων πρέπει να επισκεφτεί τις πιο σημαντικές περιοχές της Αθήνας και να ελέγξει επί τόπου τους υποψήφιους πελάτες που έχουν κατά διαστήματα επιλεγεί από τους πωλητές, έτσι ώστε να κρίνει αν είναι οι κατάλληλοι στόχοι.

Το timing για την προσέγγιση αυτών των στόχων είναι το πιο σημαντικό : οι υποψήφιοι πελάτες πρέπει να προσεγγίζονται 1-2 μήνες πριν την έναρξη των δειγματισμών και όχι μέσα στην δειγματική περίοδο. Ειδικότερα, πρέπει να προσεγγίζονται στις περιόδους που η ψυχολογία τους είναι πολύ καλή (λόγω αυξημένων πωλήσεων) δηλαδή τους μήνες Δεκέμβριο και Ιούνιο – Ιούλιο.

Η αποστολή διαφημιστικού υλικού και επιστολών, μετά την προσέγγιση από τους πωλητές είναι πολύ σημαντική στην προσπάθεια επηρεασμού των υποψήφιων πελατών.

Να γίνει επανέλεγχος των περιοχών στις οποίες η εταιρεία δεν έχει κανένα πελάτη και να τεθεί ως στόχος η απόκτηση τουλάχιστον ενός πελάτη σε κάθε μια από αυτές τις περιοχές, οι οποίες συνήθως είναι πολύ απομακρυσμένες.

γ) Πελάτες

Ο προϊστάμενος των πωλήσεων αλλά και η διοίκηση πρέπει να θέσουν ως στόχο την προσωπική γνωριμία με όλους τους πελάτες της εταιρείας.

Επίσης είναι σημαντικό εφόσον χωριστούν οι πελάτες σε τέσσερις κατηγορίες (βλέπε πίνακα 3) αναλόγως με τον τζίρο τους και οι επισκέψεις των πωλητών να προσαρμόζονται στο μέγεθος κάθε πελάτη. Στους μεγάλους πελάτες να γίνονται πιο συχνές επισκέψεις, και σε κάποιους πολύ μικρούς πελάτες, να γίνονται τηλεφωνικά οι παραγγελίες τους από τη γραμματεία πωλήσεων.

Πίνακας 3 Πλήθος πελατών ανά τζίρο (2005 και 2006)			
Κατηγορία πελατών	Τζίρος (€)	2005	2006
A	>10.000	24	8
B	5.000-10.000	44	33
Γ	1.000-5.000	190	156
Δ	0-1.000	167	192

Πρέπει να γίνει προσπάθεια προσέλκυσης κάποιων πελατών (τόσο της Αθήνας όσο και της επαρχίας) στο showroom της εταιρείας, έτσι ώστε ο δειγματισμός τους και η λήψη της παραγγελίας να γίνεται εκεί και όχι στα καταστήματά τους, όπου οι συνθήκες είναι πιο δυσχερείς.

δ) Υποκίνηση

Ο τρόπος αμοιβής των πωλητών πρέπει να αλλάξει από σταθερό μισθό, σε σταθερό μισθό και bonus (βλέπε παράδειγμα 1 στο Παράρτημα).

Με αυτόν τον τρόπο θα έχουν περισσότερα κίνητρα για να προσπαθούν συνεχώς την αύξηση των πωλήσεων.

B. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ

Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός θα ξεκινήσει μια συνεργασία σε μόνιμη βάση με κάποιον επαγγελματία ο οποίος θα ασχολείται με την προώθηση δημοσιευμάτων σε ρεπορτάρια αγοράς και σε αφιερώματα που γίνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου στα μηνιαία περιοδικά πουκίλης ύλης.

Με αυτόν τον τρόπο θα αρχίσουν οι τελικοί καταναλωτές (αλλά και οι ενδιάμεσοι δηλαδή τα καταστήματα) να αποκτούν καλύτερη επίγνωση για την εταιρεία και τις μάρκες που διανέμει και να

εκδηλώνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον γι' αυτές. Επίσης το image και η αξιοπιστία της εταιρείας θα ανέβουν, και μαζί με αυτά θα δημιουργηθεί μια ευνοϊκή απήχηση για τα προϊόντα της.

Επίσης, τα δημοσιεύματα μπορούν να βοηθήσουν στο λανσάρισμα κάποιου νέου προϊόντος ή στο repositioning ενός ώρμου προϊόντος.

Συγχρόνως, τα θετικά οφέλη θα φανούν και στην ομάδα των πωλήσεων, μεταδίδοντας θετικό κλίμα και ενθουσιασμό στους πωλητές και με αυτόν τον τρόπο υποκινώντας τους.

Οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα, σε αντίθεση με την διαφήμιση, θα κρατήσουν χαμηλά το κόστος προώθησης, και αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό για τη Modern Line.

Γ. ΑΜΕΣΟ MARKETING

Ενημέρωση των υποψηφίων στόχων για τα προϊόντα, τις νέες και τις υπάρχουσες μάρκες, με την ευκαιρία της περιόδου δειγματισμού, ή του επικείμενου ταξιδιού κάποιου πωλητή.

Αν και το άμεσο marketing δεν έχει από μόνο του άμεσα αποτελέσματα, σε συνδυασμό όμως με τη δύναμη των πωλήσεων, μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας θετικής εικόνας των καταστημάτων προς την εταιρεία ή να ενημερώσει την κατάλληλη στιγμή κάποιον έμπορο για κάποιο από τα προϊόντα της εταιρείας το οποίο καλύπτει κάποια ανάγκη του.

Ο ρόλος του άμεσου marketing είναι πολύ σημαντικός όταν προστίθεται κάποιο νέο προϊόν στα δειγματολόγια της Modern Line ενώ, συγχρόνως, το κόστος του είναι χαμηλό.



8. ΠΛΑΝΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για την υλοποίηση του marketing plan απαιτείται καλός συντονισμός της διοίκησης, αποτελεσματικό management, γρήγορες και αποτελεσματικές ενέργειες οι οποίες θα κάνουν πράξη τις αποφάσεις που έχουν παρθεί.

Επίσης χρειάζεται κατανομή κάποιων χρηματικών κονδυλίων προς συγκεκριμένες ενέργειες marketing.

Επειδή δεν μπορούμε να δημοσιοποιήσουμε οικονομικά στοιχεία της εταιρείας, θα περιοριστούμε στην αναφορά της παρακάτω κατανομής εξόδων:

Το 5% των πωλήσεων θα αφιερωθεί σε όλες τις ενέργειες marketing ως εξής:

- 1% σε σεμινάρια με εκπαιδευτές πωλήσεων
- 1% σε επιδότηση extra ταξιδιών στην επαρχία για ανεύρεση νέων πελατών
- 1% σε άμεσο marketing (αποστολή καταλόγων, διαφημιστικού υλικού, επιστολών κτλ)
- 1% για διαφήμιση στο κλαδικό περιοδικό LINGERIE FAHION το οποίο εκδίδεται δύο φορές το χρόνο
- 1% για συνεργασία με κάποιον επαγγελματία στις δημόσιες σχέσεις για την προβολή όλων των μαρκών που αντιπροσωπεύει η Modern Line, στον περιοδικό τύπο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 1 Απογραφή πραγματικού πληθυσμού της Ελλάδος (2001)			
Ηλικιακή ομάδα	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις
Σύνολο	10.964.020	5.431.816	5.532.204
0-4	531.636	272.548	259.088
5-9	547.241	281.642	265.599
10-14	588.011	306.528	281.483
15-19	728.440	382.115	346.325
20-24	834.026	436.128	397.898
25-29	843.609	436.427	407.182
30-34	871.496	443.413	428.083
35-39	784.426	393.477	390.949
40-44	781.319	388.232	393.087
45-49	711.697	356.192	355.505
50-54	684.288	338.540	345.748
55-59	553.901	272.177	281.724
60-64	630.687	299.755	330.932
65-69	615.964	291.567	324.397
70-74	547.672	246.413	301.259
75-79	337.373	143.230	194.143
80-84	195.493	76.444	119.049
85-89	114.571	43.813	70.758
90-94	45.047	16.594	28.453
95-99	11.944	4.385	7.559
>=100	5.179	2.196	2.983

Πίνακας 2 Προβολές πληθυσμού της Ελλάδας κατά ηλικιακή ομάδα (2005-2010)				
Ηλικιακή ομάδα	2005	%	2010	%
0-4	513,50	4,6%	532,00	4,70%
5-9	516,20	4,7%	508,90	4,50%
10-14	558,80	5,0%	515,80	4,60%
15-19	604,70	5,5%	552,20	4,90%
20-24	762,80	6,9%	593,50	5,30%
25-29	845,40	7,6%	769,70	6,80%
30-34	872,50	7,9%	872,00	7,70%
35-39	872,40	7,9%	898,50	8,00%
40-44	802,30	7,2%	894,20	7,90%
45-49	776,00	7,0%	823,20	7,30%
50-54	716,50	6,5%	793,80	7,00%
55-59	674,00	6,1%	723,90	6,40%
60-64	561,40	5,1%	665,70	5,90%
65-69	610,30	5,5%	544,00	4,80%
70-74	585,50	5,3%	567,50	5,00%
75-79	433,00	3,9%	504,60	4,50%
80-84	238,50	2,2%	324,30	2,90%
85+	138,50	1,2%	176,90	1,60%
Σύνολο	11.082,30	100,0%	11.260,80	100,00%

Πίνακας 3 Το μερίδιο αγοράς των 5 μεγαλύτερων ελληνικών επιχειρήσεων εσωρούχων – μαγιώ, το έτος 2003

Εταιρεία	Μερίδιο της αγοράς
Triumph International ABEE	8,50%
Minerva Αφοι I & B. Λαδένης Βιομηχανία Πλεκτικής ΑΕ	7,00%
Sex Form AE	6,00%
Luna AE	5,50%
Μαρινόπουλος ABETE	4,50%
Σύνολο	31,50%

Πίνακας 4 Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης εσωρούχων – μαγιώ ανά μέσο ενημέρωσης (2000-2004)

Διαφημιστικό μέσο	2000	2001	2002	2003	2004
Τηλεόραση	1.235.340	1.068.273	599.093	1.077.782	682.505
Περιοδικά	5.901.573	7.522.054	8.429.265	10.762.046	10.805.992
Εφημερίδες	316.197	177.612	95.427	45.333	86.461
Ραδιόφωνο	11.727	124.217	107.646	76.557	97.307
Σύνολο	7.464.837	8.892.156	9.233.433	11.961.718	11.672.265

Ποσά σε €

Πηγή: Media Services A.E.

Πίνακας 5 Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης εσωρούχων – μαγιώ ανά κατηγορία (2000-2004)					
Κατηγορία	2000	2001	2002	2003	2004
Γυναικεία εσώρουχα	3.962.401	5.679.167	5.815.074	7.624.427	7.072.137
Αντρικά εσώρουχα	879.217	621.116	536.498	490.343	493.910
Παιδικά εσώρουχα	86.360	58.239	85.691	66.373	90.845
Εσώρουχα γενικά	588.675	468.732	761.978	1.721.270	1.404.915
Μαγιώ	1.755.445	1.991.900	1.990.294	2.008.835	2.398.486
Εταιρείες	192.739	73.002	41.896	50.471	211.972
Σύνολο	7.464.837	8.892.156	9.233.433	11.961.718	11.672.265

Ποσά σε €

Πηγή: Media Services A.E.

Πίνακας 6 Εγχώρια αγορά εσωρούχων μαγιώ ανά κατηγορία (1999-2004)						
Είδος / έτος	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Εσώρουχα						
Στηθόδεσμοι	3.700.000	3.850.000	4.000.000	4.200.000	4.100.000	4.150.000
Σλιπ Γυναικεία	14.000.000	15.500.000	16.000.000	17.200.000	16.700.000	16.500.000
Κορμάκια	150.000	140.000	120.000.000	190.000	215.000	250.000
Φανέλες Γυναικείες	1.800.000	2.300.000	2.100.000	2.500.000	2.300.000	2.500.000
Σλιπ Αντρικά	12.000.000	13.000.000	12.900.000	12.800.000	12.800.000	12.700.000
Boxer	1.900.000	1.900.000	1.920.000	2.100.000	2.300.000	2.700.000
Φανέλες Αντρικές	4.000.000	5.200.000	4.800.000	4.900.000	5.500.000	5.200.000
Σύνολο	37.550.000	41.890.000	161.720.000	43.890.000	43.915.000	44.000.000
Μαγιώ						
Μαγιώ Γυναικεία	1.100.000	1.300.000	1.400.000	1.450.000	1.600.000	1.600.000
Μαγιώ Αντρικά	330.000	360.000	400.000	410.000	440.000	410.000
Σύνολο	1.430.000	1.660.000	1.800.000	1.860.000	2.040.000	2.010.000

Πίνακας 7 Εισαγωγές εσωρούχων - μαγιώ (1999-2004)

Κατηγορία	1999		2000		2001*		2002*		2003*		2004*	
	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία
Σλιπ για άντρες ή αγόρια	7.224	9.184.328	8.472	12.873.090	8.341	9.133.900	3.725	6.076.223	5.693	10.252.520	4.236	7.719.696
Σλιπ για γυναίκες ή κορίτσια	13.031	15.016.942	17.702	19.841.436	31.321	19.589.312	14.750	17.515.151	14.808	20.222.693	13.202	18.291.633
Στηθόδεσμοι/ μπούστα	7.066	31.414.366	7.150	36.509.591	21.039	29.447.801	4.968	27.393.902	4.933	34.727.871	4.001	31.608.229
T-shirts και φανέλες	29.577	69.401.358	32.882	84.150.831	33.806	76.437.406	74.261	52.070.802	15.508	71.289.248	19.612	76.653.270
Σύνολο	56.898	125.016.994	66.206		94.507	134.608.419	97.704	103.056.078	40.942	136.492.332	41.051	134.272.828
Μαγιώ για άντρες ή αγόρια	477	1.577.585	603	2.313.143	656	3.075.817	326	1.878.352	439	2.217.579	459	2.149.204
Μαγιώ για γυναίκες ή κορίτσια	1.604	9.447.660	2.733	13.962.567	4.277	16.294.351	837	8.364.800	1.244	10.509.555	1.352	11.343.395
Σύνολο	2.081	11.025.245	3.336	16.275.710	4.933	19.370.168	1.163	10.243.152	1.683	12.727.134	1.811	13.492.599

*Προσωρινά στοιχεία

Ποσότητα σε χλ. τεμάχια

Αξία σε Ευρώ

Σημ. Τα στοιχεία του 2004 αφορούν 9μηνο διάστημα

Πηγή ΕΣΥΕ

Πίνακας 10 Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας εισαγωγικών επιχειρήσεων εσωρούχων - μαγιώ (1999-2003)						
Επωνυμία	1999	2000	2001	2002	2003	ΜΟΔ
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (%)						
ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Δ. Α.Ε.	64,49	14,26	32,63	32,43	20,92	32,95
ΜΑΣΣΕΛΑΟΣ Α.Ε.	10,98	5,79	3,44	20,00	37,23	15,49
ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΔΗΣ Α.Λ. Α. Α.Ε.&Β.Ε.	41,25	13,08	28,33	32,82	41,59	31,41
SARA LEE BRANDED APPAREL ΕΛΛΑΣ A.B.E.E.*	104,74	59,65	122,5	-164,4	76,47	-9,2
LUNA A.Ε.	40,4	6,77	28,76	13,09	16,64	21,13
ILEN FASHION A.Ε.Β.Ε.*	175,15	15,03	14,34	1,57	28,87	35,44
ΝΕΑ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ Α.Ε.Ε.*	20,14	19,93	18,69	22,37	21,03	20,43
GALLOP A.Ε.	48,15	16,57	20,67	6,65	9,36	20,28
ΣΥΝ8	63,16	18,89	3,05	-4,44	24,3	20,99
ΣΥΝΟΛΟ	36,54	16,23	5,2	10,8	17,92	17,34

ΜΟΔ Μέσος Ορος ετησίων Δεικτών

* Περίοδος διαχειριστικής χρήσης από 01.07 κάθε έτους ως 30.06 του επομένου.

Πίνακας 11 Διαφημιστική Δαπάνη εσωρούχων - μαγιώ ανά εμπορικό σήμα							
Προϊόν	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
Βιομηχανικές Εταιρείες							
MISS BIKINI	2003					0	0
	2004		17.690			17.690	0,74
PANOS EMPORIO	2003					0	0
	2004		35.381			35.381	1,48
CALZA DI SCANDALO	2003					0	0
	2004		17.010			17.010	0,71
Σύνολα	2003	0	1.761.784	0	0	1.712.738	87,69
	2004	0	2.031.812	21.773	0	2.053.585	85,62

Πίνακας 11 Διαφημιστική Δαπάνη εσωρούχων - μαγιώ ανά εμπορικό σήμα							
Προϊόν	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
Βιομηχανικές Εταιρείες							
TRIUMPH INTERNATIONAL	2003		7.650			7.650	15,16
	2004		140.389	708		141.097	66,56
PAN HELLAS	2003		42.821			42.821	84,84
	2004		53.865			53.865	25,41
SEX FORM	2003					0	0
	2004		17.010			17.010	8,02
Σύνολα	2003	0	50.471	0	0	50.471	100
	2004	0	211.264	708	0	211.972	99,99

Παράδειγμα 1		
ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Καθαρός μισθός €900 + έξοδα ταξιδίων + έξοδα κίνησης + χρονομίσθωση αυτοκινήτου δεδομένου ότι δεν υπάρχουν ζημίες αυτοκινήτου	€ 31.300
ΤΖΙΡΟΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ*	Προκειμένου να καλυφθούν τα παραπάνω έξοδα	€ 390.000
BONUS	Δεδομένου ότι τα έξοδα θα παραμείνουν ίδια, θα δοθεί για τζίρο πάνω από €390.000	
ΤΖΙΡΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ	Για το 2005	€ 379.367
<i>ΠΑΡΑΣΕΙΓΜΑ</i>	Αν ο τζίρος € 450.000 (δηλαδή ↑ 19%) τότε τα συνολικά έξοδα μπορούν να φτάνουν τα €36.000. Επομένως η διαφορά € 36.000 - €31.300= €4.700 (μεικτά) δίνεται σαν bonus στο τέλος του χρόνου. Αν τα έξοδα αποδειχτούν λιγότερα των €31.300, τότε το bonus θα είναι μεγαλύτερο	€ 4.700 (μεικτά)
Σημείωση	Μέχρι 31/12/06 δεν υπάρχει bonus. Το bonus θα υπολογιστεί στον τιμολογημένο τζίρο του 2007.	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Malcolm Mc Donald: **Σχέδια Marketing** (Εκδόσεις Κλειδάριθμος)
- Philip Kotler: **Marketing Management** (EMI/Interbooks)
- Γ.Ι. Αυλωνίτης – Β.Μ. Σταθακόπουλος: **Αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων** (εκδόσεις Σταμούλης)
- ICAP Α.Ε.: **Κλαδική μελέτη: «ΕΣΩΡΟΥΧΑ – ΜΑΓΙΩ»** (έκδοση Γ' Μάιος 2005)

