

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η: ΜΕΣΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΣΕΝΑΡΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ - ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ & ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Σύγχρονες Δεξιότητες και Γνώσεις για την Ενίσχυση των Καινοτομικών & Ανταγωνιστικών Επιδόσεων¹

Προκλήσεις και ευκαιρίες για τις ΜΜΕ του εμπορίου σε συνθήκες κρίσης

Εισαγωγή

Ο κλάδος του εμπορίου και οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις καλούνται σήμερα, σε εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες, να αναζητήσουν στρατηγικές επιβίωσης και εξόδου από την κρίση. Διάφορες προτάσεις συνυπάρχουν σήμερα στην δημόσια συζήτηση για το συγκεκριμένο ζήτημα:

- Οι πολιτικές και προτάσεις που προωθούνται στο πλαίσιο του προγράμματος οικονομικής στήριξης της Ελλάδας («μνημόνιο») διακρίνουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης του κλάδου μέσω «απελευθερώσεων» της αγοράς εργασίας, των ωραρίων λειτουργίας των καταστημάτων, της χωροθέτησης των εμπορικών καταστημάτων, των περιορισμών στην διάθεση συγκεκριμένων προϊόντων, κλπ. Η κλαδική μελέτη McKinsey/ΣΕΒ για το εμπόριο εμπίπτει για παράδειγμα στην εν λόγω κατηγορία. Σημειώνεται ότι η λογική των απελευθερώσεων ευνοεί σε γενικές γραμμές τις μεγάλες επιχειρήσεις. Στην ίδια λογική, η προαναφερθείσα μελέτη αποδίδει την χαμηλή παραγωγικότητα του κλάδου στο μικρό μέγεθος των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων και την χαμηλή διεύθυνση των μεγάλων αλυσίδων. Ο ανθρώπινος παράγοντας και το θέμα της κατάρτισης αναγνωρίζονται στην εν λόγω μελέτη αλλά δεν ανάγονται σε καμία περίπτωση σε προτεραιότητα άσκησης πολιτικής.
- Καταγράφονται απόψεις που συνδέουν την ανάπτυξη του εμπορικού τομέα με το στρεβλό αναπτυξιακό μοντέλο της τελευταίας δεκαετίας. Υπό την συγκεκριμένη προσέγγιση, το εμπόριο συνιστά έναν «μη παραγωγικό» κλάδο που δεν χρήζει συνεπώς στήριξης. Ο τομέας του εμπορίου συνδέεται δηλαδή με την αύξηση του ελλείμματος στο εμπορικό ισοζύγιο καθώς και με την «εύκολη» ανάπτυξη μέσω καταναλωτικής πίστης.
- Μια τρίτη και ενδεχομένως λιγότερο διαδεδομένη πρόταση επικεντρώνεται την δυνατότητα αναβάθμισης των μικρών επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου σε απάντηση στο νέο δυσμενές κοινωνικοοικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το νέο επιχειρησιακό μοντέλο στηρίζεται κυρίως στην βελτίωση

¹ Γιάννης Ευσταθόπουλος (2012).

της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εισαγωγής εμπορικών και οργανωσιακών καινοτομιών, τον εξορθολογισμό των εργασιών, την διεπιχειρησιακή συνεργασία, την αξιοποίηση των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορίας καθώς και των δυνατοτήτων που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στο πλαίσιο αυτό, ο ανθρώπινος παράγοντας, οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εμπορικών ΜΜΕ.

Αντικείμενο της παρούσας ενότητας αποτελεί η εξέταση του ρόλου της εκπαίδευσης και κατάρτισης των επιχειρηματιών και εργαζομένων του εμπορίου ως βασικού πυλώνα μιας συνολικότερης στρατηγικής ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Το ζήτημα εξετάζεται σε δύο στάδια. Αρχικά (Κεφάλαιο 1^ο) παρουσιάζονται οι σημαντικότερες τάσεις και διαρθρωτικές αλλαγές που καταγράφονται τα τελευταία έτη στον κλάδο του εμπορίου σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο. Η εξέταση αυτών των παραγόντων συμβάλλει στην καταγραφή των προκλήσεων και ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στην παρουσίαση των χαρακτηριστικών, μηχανισμών ανάπτυξης και πλεονεκτημάτων της καινοτομίας στο λιανικό εμπόριο. Η ενέργεια αυτή κρίνεται αναγκαία εξαιτίας της μη ισότιμης συμμετοχής του εμπορίου στις πολιτικές και την δημόσια συζήτηση για την καινοτομία. Σε δεύτερο στάδιο (Κεφάλαιο 2^ο), εξετάζονται αναλυτικά οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για την αξιοποίηση των επιχειρηματικών αυτών ευκαιριών. Στην ίδια ενότητα, διατυπώνονται προτάσεις για την βέλτιστη στήριξη των επιχειρήσεων του εμπορίου από τις δομές εκπαίδευσης και τους φορείς του εμπορίου.

Οι απόψεις για τον κλάδο του
εμπορίου στην δημόσια συζήτηση

Ανάπτυξη μέσω
απελευθερώσεων προϊόντων,
ωραρίων και αγοράς εργασίας.
Χρειάζονται συγχωνεύσεις και
περισσότερο «χώρο» για τις
μεγάλες επιχειρήσεις.

Ο κλάδος δεν είναι παραγωγικός
και δεν αποτελεί προτεραιότητα
άσκηση πολιτικής. Το εμπόριο
εντάσσεται στο στρεβλό
αναπτυξιακό υπόδειγμα της
προηγούμενης δεκαετίας.

Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
των ΜΜΕ μέσω βελτίωσης της
ποιότητας και καινοτομίας των
υπηρεσιών. Έμφαση στις
γνώσεις και δεξιότητες του
ανθρώπινου δυναμικού.

1. Μεταδότες της αλλαγής, διαρθρωτικές αλλαγές και ευκαιρίες στον κλάδο εμπορίου

Ο παραδοσιακός διαχωρισμός μεταξύ δραστηριοτήτων λιανικής και χονδρικής πώλησης στο εμπόριο έχουν αλλάξει δραματικά κατά την τελευταία δεκαετία. Διακρίνονται συνολικότερα τέσσερις θεμελιώδεις αλλαγές:

- Αύξηση του μεγέθους των εμπορικών επιχειρήσεων με στόχο την δημιουργία οικονομιών κλίμακας.
- Ολοκλήρωση (καθετοποίηση) των δραστηριοτήτων λιανικής και χονδρικής.
- Αποδιαμεσολάβηση ως αποτέλεσμα τεχνολογικών καινοτομιών (διαδίκτυο, ηλεκτρονικό εμπόριο). Οι παραγωγοί έχουν πλέον την δυνατότητα να διαθέτουν απευθείας στους τελικούς καταναλωτές τα προϊόντα τους.
- Επαναδιαμεσολάβηση μέσω της εμφάνισης νέων διαδικτυακών «παικτών» («infomediaries» όπως αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία).

Η αναζήτηση οικονομιών κλίμακας και μεγαλύτερης διαπραγματευτικής δύναμης ωθεί σε αύξηση του μεγέθους των εμπορικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις αυτές αναλαμβάνουν ολοένα και περισσότερο τις δραστηριότητες χονδρικής πώλησης, διαπραγματευόμενες απευθείας πλέον με τους παραγωγούς. Επίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις εισάγουν ιδιωτικές ετικέτες γεγονός που τις φέρνει ακόμα πιο κοντά στην ιδιότητα του παραγωγού. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων μέσω συγχωνεύσεων συγκαταλέγεται μεταξύ των βασικών προτάσεων της μελέτης McKinsey για το εμπόριο². Οι πολιτικές που τάσσονται υπέρ της συγκέντρωσης κεφαλαίου αναμένεται να προκαλέσουν περαιτέρω δυσκολίες στις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου που αδυνατούν ήδη να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό-τιμής που τους ασκείται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η μεγαλύτερη γκάμα και ποικιλία προϊόντων, καθώς και μια σειρά από πρόσθετες διευκολύνσεις και παροχές των μεγάλων καταστημάτων (χώροι στάθμευσης, συνδυασμός αγορών με ψυχαγωγία, κλπ.) συνιστούν πρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εις βάρος των μεριδίων αγοράς που κατέχουν τα μικρότερα συνολικά καταστήματα. Οι μικρές επιχειρήσεις αναγκάζονται, ως αποτέλεσμα, να υιοθετήσουν στρατηγικές επιβίωσης με αντικείμενο την δραστική μείωση των τιμών, την μείωση στο ελάχιστο των λειτουργικών εξόδων και την συρρίκνωση της προσφερόμενης γκάμας υπηρεσιών και προϊόντων. Αν και διακρίνονται υπαρκτά περιθώρια βελτίωσης της παραγωγικότητας των μικρών επιχειρήσεων, είναι εντούτοις ευρεία αποδεκτό ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τις εμπορικές αλυσίδες αποκλειστικά με βάση με βάση την τιμή των προϊόντων. Για τον συγκεκριμένο λόγο, καταγράφεται διεθνώς μια αντίστροφη τάση σε σύγκριση με τις πρακτικές που επικεντρώνονται αποκλειστικά στην τιμή και στο κόστος λειτουργίας. Μικρές εμπορικές επιχειρήσεις

² Η μελέτη αναφέρει εντούτοις και την προοπτική της συνεργασίας μεταξύ μικρότερων επιχειρήσεων.

υιοθετούν στρατηγικές που εστιάζουν στην ποιότητα των σχέσεων με τους καταναλωτές και στην εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Η στρατηγική αυτή συμβάλλει στη διατήρηση υψηλότερων τιμών και περιθωρίων κέρδους. Εκτιμάται δηλαδή ότι οι μικρές επιχειρήσεις λιανικής θα μπορέσουν να επιβιώσουν μόνο εάν μπορέσουν να ικανοποιήσουν με τον πλέον ακριβή τρόπο τις ανάγκες και απαιτήσεις της πελατείας τους, χάρη στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η νέα αυτή διάσταση καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για το προσωπικό και τους ιδιοκτήτες εμπορικών καταστημάτων όπως η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, επικοινωνιακές και κοινωνικές δεξιότητες, δημιουργικές και αναλυτικές ικανότητες για την διαμόρφωση εξατομικευμένων λύσεων και την ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών, κλπ.³

1.1 Μικρά εξειδικευμένα καταστήματα με υψηλή εξατομίκευση υπηρεσιών και αξιοποίηση νέων καταναλωτικών προτύπων

Στο πλαίσιο των στρατηγικών ενίσχυσης της ποιότητας, τα εμπορικά καταστήματα μπορούν να αξιοποιήσουν μια σειρά από αναδυόμενα καταναλωτικά πρότυπα. Οι νέες συνήθειες διαβίωσης («lifestyle») ενισχύουν την ζήτηση για προϊόντα που συμβάλλουν στην υγεία και στο ευ ζην. Παράλληλα, νέα κριτήρια επιλογής των προϊόντων αναδύονται ραγδαία όπως ηθικά και οικολογικά κριτήρια, αλλά και κριτήρια που αφορούν στην ποιότητα και ασφάλεια των διατροφικών προϊόντων.

Συνολικά, ο παράγοντας «ποιότητα» εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να κατέχει καθοριστικό ρόλο, αλλά σε χαμηλότερο συνδυασμό ποιότητας/τιμής (Λιούκας, 2010). Τα κλασικά δηλαδή επώνυμα προϊόντα (brands) αναμένεται να υποχωρήσουν προς όφελος αφενός ιδιωτικών ετικετών, αλλά και ενδιάμεσων προϊόντων που συνδυάζουν υψηλή ποιότητα με χαμηλότερο ωστόσο κόστος.

Στο πλαίσιο αυτό, η προδραστική στάση των μικρών επιχειρήσεων, πέραν δηλαδή της συμμόρφωσης τους σε κανόνες και ρυθμίσεις, ανάγεται σε καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έγκαιρη και ποιοτικά επαρκής κάλυψη των νέων αυτών προτύπων δύναται να συνεισφέρει θετικά στην ανάπτυξη και την απασχόληση. Η εν λόγω στρατηγική προϋποθέτει με την σειρά της την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, δηλαδή καλύτερα καταρτισμένους πωλητές με γνώσεις σε θέματα υγείας, προδιαγραφών των προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών καθώς και με ανεπτυγμένες δεξιότητες για την παροχή εξειδικευμένων συμβουλών προς τους πελάτες. Παρόμοιες απαιτήσεις ισχύουν όσον αφορά την κάλυψη των προσδοκιών των καταναλωτών σε περιβαλλοντικά θέματα. Οι εργαζόμενοι στον εμπορικό τομέα θα πρέπει να κατέχουν γνώσεις σε θέματα αειφορίας και να είναι σε θέση να τεκμηριώσουν και στον πιο απαιτητικό πελάτη σε τι βαθμό οι παραγωγικές διαδικασίες των προϊόντων τους είναι περιβαλλοντικά βιώσιμες. Η «πράσινη λιανική πώληση» (Green Retailing) αποτελεί μια υποσχόμενη αγορά που τροφοδοτείται, ταυτοχρόνως, από τις απαιτήσεις των καταναλωτών καθώς και από τις δημόσιες

³ Οι δεξιότητες αυτές περιγράφονται αναλυτικά στο 2^ο Κεφάλαιο της παρούσας ενότητας.

πολιτικές για την προστασία του περιβάλλοντος και την άμβλυση της κλιματικής αλλαγής. Η πράσινη λιανική συμπεριλαμβάνει ένα πολυδιάστατο σύνολο δράσεων και πρακτικών όπως η πρωμοδότηση των φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και ο σχεδιασμός μιας ολοκληρωμένης και αξιόπιστης περιβαλλοντικής ταυτότητας.

Οι επιχειρήσεις που θα καλύπτουν τις εν λόγω ανάγκες (υγιεινά προϊόντα, αειφορία, ηθικά κριτήρια) θα είναι ως επί το πλείστον μικρά καταστήματα, σε εγγύτητα με τους καταναλωτές, στο κέντρο των πόλεων ή σε γειτονιές, ακόμα και κοντά σε τοπικούς παραγωγούς (π.χ. «farm shops»). Οι πωλητές θα πρέπει να διατηρούν μια άκρως εξατομικευμένη σχέση με τους πελάτες γνωρίζοντας ακριβώς τις απαιτήσεις τους, ακόμα και δυνητικές ή άρρητες ανάγκες τους. Η ανταπόκριση στις νέες αυτές απαιτήσεις θα πραγματοποιείται περισσότερο βάσει κοινωνικών, δημιουργικών και αναλυτικών δεξιοτήτων παρά με την χρήση των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορίας. Τα αυτοματοποιημένα συστήματα συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών θα προορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στο πλαίσιο στρατηγικών μαζικής εξατομίκευσης (mass customization). Οι μικρές εξειδικευμένες επιχειρήσεις θα προμηθεύονται κατά προτεραιότητα από τοπικούς και περιφερειακούς προμηθευτές. Η προμήθεια από ξένες αγορές θα πρέπει να συνοδεύεται από «πιστοποιητικά» για τις κοινωνικές, περιβαλλοντικές και ποιοτικές συνθήκες παραγωγής και μεταφοράς των προϊόντων μέχρι την εγχώρια αγορά. Η στροφή προς την εξατομικευμένη παροχή ποιοτικών προϊόντων δύναται να συνοδευθεί από την δημιουργία ακόμα και εξειδικευμένων μικρών εμπορικών κέντρων με ισχυρή εμπορική ταυτότητα που θα συγκροτούνται από επιχειρήσεις με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

1.2 Χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα της καινοτομικής διαδικασίας στον τομέα του εμπορίου

Η βελτίωση της καινοτομίας αποτελεί σημαντικό στόχο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Εντούτοις, η καινοτομία έχει εδραιωθεί στην δημόσια συζήτηση πρωτίστως υπό την τεχνολογική της εκδοχή (έμφαση την Έρευνα και Ανάπτυξη, τις ευρεσιτεχνίες, κλπ). Η συζήτηση αυτή επικεντρώνεται παράλληλα στις δραστηριότητες του δευτερογενούς τομέα και της μεταποίησης. Πλην ορισμένων κλάδων υψηλής έντασης γνώσης όπως η φαρμακευτική βιομηχανία και ο κλάδος λογισμικού, ο τομέας των υπηρεσιών και του εμπορίου ειδικότερα δεν φαίνεται να συμμετέχουν ισότιμα στην συζήτηση και στην άσκηση πολιτικής για την καινοτομία. Σε γενικές γραμμές, τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας στο εμπόριο δεν είναι ευρέως γνωστά ενώ καταγράφεται παράλληλα ένα έλλειμμα αναφορικά με την μέτρηση, καταγραφή και αξιολόγηση του φαινομένου. Κρίνεται συνεπώς απαραίτητη η σύντομη παρουσίαση των βασικότερων μορφών καινοτομικής δραστηριότητας στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Η ενέργεια αυτή δύναται να συμβάλλει αφενός στην βελτίωση των συνολικότερων πολιτικών για την ενίσχυση της καινοτομίας στον κλάδο και αφετέρου

στις πολιτικές κατάρτισης για την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων για την ενίσχυση της καινοτομίας.

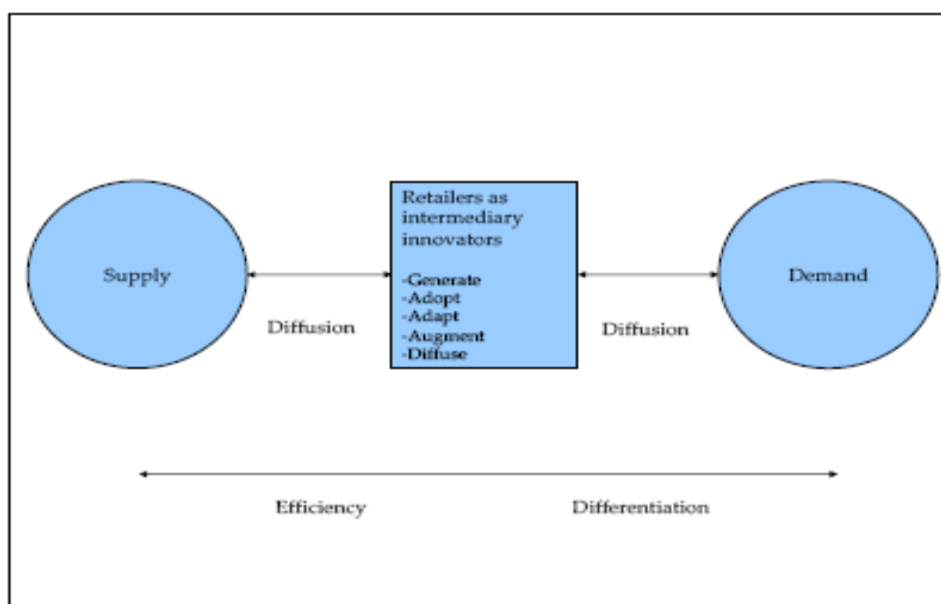
1.2.1 Τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας στο εμπόριο.

Λόγω των χαμηλών δαπανών σε Έρευνα & Ανάπτυξη και του περιορισμένου αριθμού ευρεσιτεχνιών σε σύγκριση με άλλους κλάδους των υπηρεσιών (π.χ. φαρμακευτική βιομηχανία, βιοτεχνολογία, υπηρεσίες έντασης γνώσης, κλάδος πληροφορικής και λογισμικού), το λιανικό εμπόριο κατατάσσεται διεθνώς στους κλάδους περιορισμένης καινοτομικής δραστηριότητας. Έχει εκτιμηθεί παρά ταύτα ότι οι εν λόγω δείκτες αδυνατούν να καταγράψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις μορφές που λαμβάνει η καινοτομία στις υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η καινοτομία στις περισσότερες υπηρεσίες έχει κατά κύριο λόγο μη τεχνολογικό χαρακτήρα. Το εμπόριο λιανικής ειδικότερα διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών. Ο λιανικός έμπορος προσφέρει μια συγκεκριμένη ποικιλία προϊόντων σε ευνοϊκές ώρες και τοποθεσίες, παρέχει κατάλληλες πληροφορίες, διασφαλίζει μια ευρεία γκάμα τιμών, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό αξία για τους καταναλωτές. Καθίσταται συνεπώς αναγκαία η υιοθέτηση μιας διευρυμένης εννοιολογικής προσέγγισης της καινοτομίας, που θα εκλαμβάνει ως δείκτες καινοτομικής συμπεριφοράς μια σειρά δραστηριοτήτων όπως για παράδειγμα, οι δαπάνες των επιχειρήσεων για την αγορά λογισμικού, η κατάρτιση εργαζομένων, οι δράσεις για την εισαγωγή αλλαγών στην οργάνωση της εργασίας και στις παραγωγικές διεργασίες.

1.2.2 Οι επιχειρήσεις λιανικής ως κόμβοι καινοτομίας

Οι εργαζόμενοι στο λιανικό εμπόριο λειτουργούν ως «κόμβοι καινοτομίας» (innovation hubs), ερμηνεύοντας και μεταφέροντας τις ανάγκες των καταναλωτών στα ανωφερή τμήματα της αλυσίδας αξίας (προμηθευτές, παραγωγούς). Υπό την συγκεκριμένη οπτική, ο τομέας της λιανικής εγκαινιάζει την καινοτομική διαδικασία, εισερχόμενος σε μια διαδικασία «συμπαραγωγής» (co-production) με τους προμηθευτές. Μια πιο εδραιωμένη και γνωστή λειτουργία του τομέα της λιανικής αφορά στην διάχυση νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών προς τους καταναλωτές (από τα ανωφερή στα κατωφερή τμήματα της αλυσίδας αξίας).

Η καινοτομία δύο κατευθύνσεων στον κλάδο εμπορίου



Πηγή: Hristov (2007)

1.2.3 Υπεροχή της μη τεχνολογικής καινοτομίας

Η καινοτομία στον εμπορικό τομέα, και κυρίως στην λιανική πώληση, παρουσιάζει μη τεχνολογικό χαρακτήρα. Η καινοτομία υπόκειται δηλαδή περισσότερο σε κοινωνικοοικονομικούς παρά σε τεχνολογικούς παράγοντες. Από την συγκεκριμένη άποψη, η τεχνολογία παρουσιάζει κατεξοχήν υποστηρικτικό χαρακτήρα ως προς τις δραστηριότητες του εμπορικού τομέα και δεν βρίσκεται στον πυρήνα της καινοτομικής διαδικασίας.

1.2.4 Στρατηγική καινοτομία λιανικής

Αν και η καινοτομία στο λιανικό εμπόριο έχει «αυξητικό» χαρακτήρα (υπό την έννοια ότι εντάσσεται σε μια ομαλή διαδικασία συνεχούς βελτίωσης υφιστάμενων υπηρεσιών), διακρίνονται περιπτώσεις πιο δραστικών παρεμβάσεων στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές αυτές χαρακτηρίζονται ως «στρατηγικού χαρακτήρα». Οι στρατηγικές καινοτομίες συμπεριλαμβάνουν για παράδειγμα περιπτώσεις οριζόντιας ολοκλήρωσης (π.χ. δραστηριοποίηση σε νέους τομείς ή απλούστερα την ανάπτυξη νέων καινοτομικών καταστημάτων (π.χ. καταστήματα που συνδυάζουν την εστίαση, την λιανική πώληση, την ψυχαγωγία και το διαδίκτυο). Ως στρατηγικές καινοτομίες μπορούν επίσης να θεωρηθούν πρωτοβουλίες όπως η στροφή προς την βιώσιμη/αιεφόρο ανάπτυξη ή η σύναψη σχέσεων με παραγωγούς στο πλαίσιο διαδικασιών «συμπαγωγής» ή προώθησης ιδιωτικής ετικέτας.

1.2.5 Επιχειρησιακή καινοτομία λιανικής

Η «επιχειρησιακή καινοτομία» (operational innovation) αφορά στην εισαγωγή νέων προϊόντων, ιδεών και παραγωγικών διεργασιών. Οι επιχειρησιακές καινοτομίες στην λιανική έχουν συνήθως συνεχή και αυξητικό χαρακτήρα (δεν καταγράφεται δηλαδή εγκατάλειψη προηγούμενων δραστηριοτήτων) και στοχεύουν στην μείωση του κόστους ή/και στην επίτευξη νέας προστιθέμενης αξίας. Η διαμόρφωση επιχειρησιακών καινοτομιών εμπλέκει κυρίως γνώσεις σε πεδία όπου του σχεδιασμού, του μάρκετινγκ, της κατανομής πόρων, της αναζήτησης και σύναψης συνεργασιών με σπόνσορες, κλπ. Ο κύκλος ζωής των εν λόγω καινοτομιών έχει συνήθως περιορισμένη διάρκεια (3-18 μήνες).

1.2.6 Τα πεδία εφαρμογής της καινοτομίας

Η αναφορά στο πεδίο εφαρμογής της καινοτομίας αποτελεί μια εναλλακτική κατηγοριοποίηση των καινοτομικών δραστηριοτήτων. Διακρίνονται τρία βασικά πεδία.

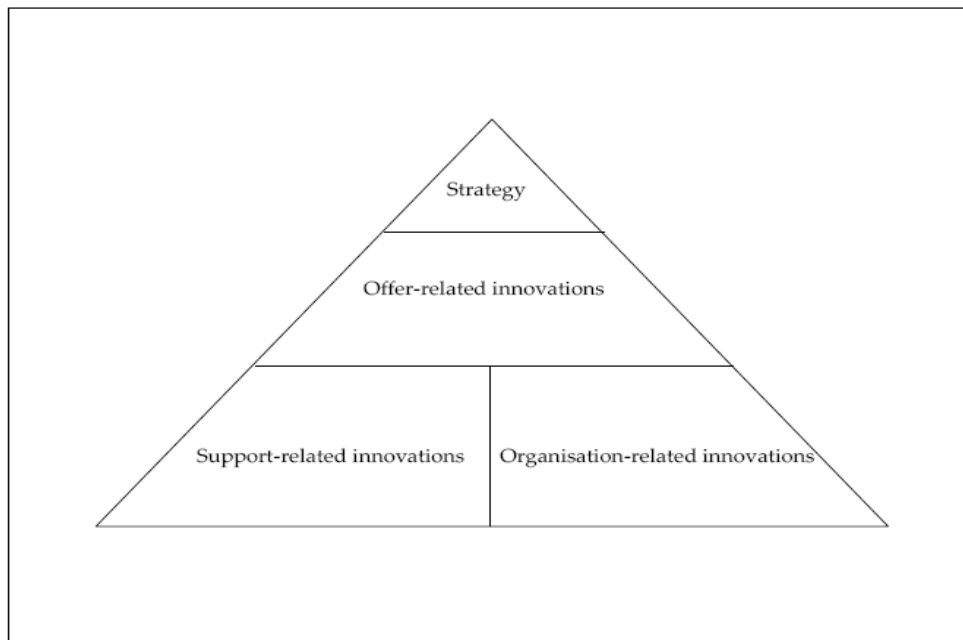
Καινοτομία από την πλευρά της προσφοράς: Οι καινοτομίες αυτές συνδέονται με την εισαγωγή αλλαγών στα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές και τα χαρακτηριστικά των καταστημάτων. Προϋποθέτουν υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές και υλοποιούνται στον πυρήνα των εμπορικών δραστηριοτήτων.

Καινοτομίες υποστηρικτικού χαρακτήρα: Οι καινοτομίες αυτές αφορούν την τεχνολογία, τα συστήματα και πρότυπα που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση καθώς και ευρύτερα θέματα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν διεργασίες όπως ο ηλεκτρονικός έλεγχος των αποθεμάτων, τα θέματα τιμολόγησης και είσπραξης πληρωμών, η δημιουργία βάσεων δεδομένων για την καλύτερη στόχευση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η εισαγωγή συστημάτων επιβράβευσης της πιστότητας των καταναλωτών (loyalty-system) ή ακόμα και καινοτομίες τεχνολογικού χαρακτήρα για την μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, την διαχείριση ραφιών και την εφαρμογή νέων συστημάτων πληρωμής.

Οργανωσιακές καινοτομίες: Στην εν λόγω κατηγορία συμπεριλαμβάνονται καινοτομίες που στηρίζουν την εφαρμογή των δύο προαναφερθεισών κατηγοριών (στρατηγική και επιχειρησιακή καινοτομία). Περιπτώσεις οργανωσιακών καινοτομιών στο λιανικό εμπόριο είναι για παράδειγμα η εφαρμογή νέων διοικητικών διαδικασιών, η διαμόρφωση διατομεακών ομάδων ή η υιοθέτηση νέων εργαλείων και προτύπων για την διεύθυνση σε νέες αγορές (π.χ. Κοινωνική Εταιρική Ευθύνη, περιβαλλοντικά και ηθικά πρότυπα).

Συνολικά, η διάρθρωση των ανωτέρω κατηγοριών καινοτομίας μπορεί να απεικονιστεί υπό την μορφή πυραμίδας, στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η συνολική εταιρική στρατηγική του λιανικού εμπόρου.

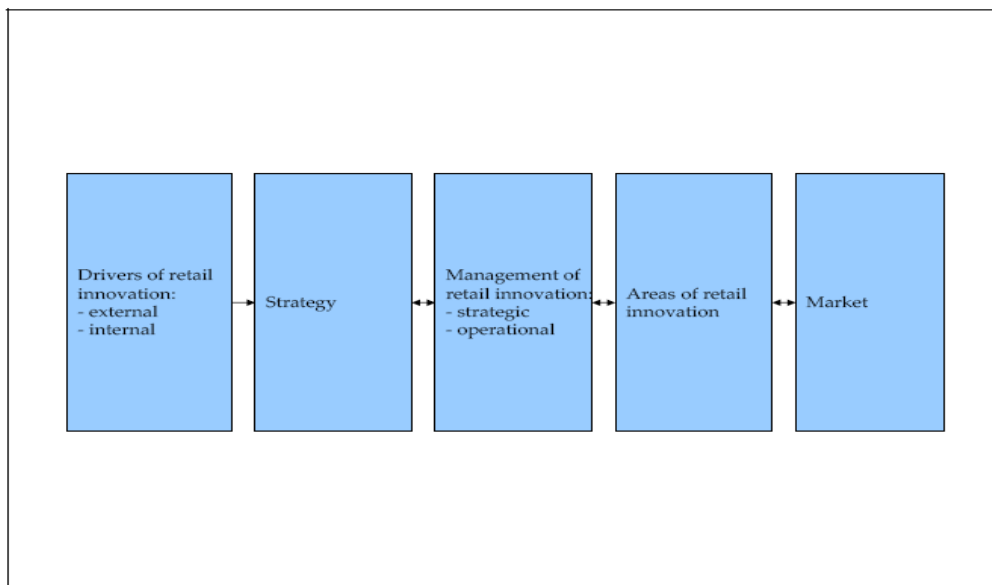
Πυραμίδα της καινοτομίας στον λιανικό τομέα



Πηγή: Hristov (2007)

Το ακόλουθο σχήμα συνοψίζει τα βασικά στάδια της καινοτομικής διαδικασίας στο λιανικό εμπόριο.

Τα στάδια της καινοτομίας



Πηγή: Hristov (2007)

Ειδικότερα, καταγράφεται η εξής ακολουθία ενεργειών:

- i. Καταγραφή και ανάλυση τάσεων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μεταδότες της λιανικής καινοτομίας).
- ii. Διατύπωση στρατηγικής.
- iii. Διαχείριση της λιανικής καινοτομίας (στρατηγική ή επιχειρησιακή).
- iv. Πεδία της καινοτομίας (προσφορά, υποστηρικτική, τεχνολογική).
- v. Προώθηση καινοτομίας στην αγορά.

Η αποσαφήνιση της έννοιας και περιεχομένου των μεταδοτών της αλλαγής (drivers of change) είναι αναγκαία για μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της καινοτομικής δραστηριότητας στον εμπορικό τομέα.

1.2.7 Μεταδότες της αλλαγής

Οι παράγοντες που ωθούν μια επιχείρηση να εισάγει καινοτομίες εντοπίζονται σε δύο διακριτά επίπεδα:

- Στο εσωτερικό περιβάλλον.
- Στο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι εσωτερικοί παράγοντες

(α) *Στρατηγική και επιχειρησιακός σχεδιασμός*: Η καινοτομία είναι συνάρτηση της ικανότητας των εμπορικών επιχειρήσεων να μετατρέπουν με επιτυχία και έγκαιρα μια ιδέα σε ένα εφαρμόσιμο σχέδιο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά δηλαδή στην αποτελεσματική κατανομή των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων σε νέες δραστηριότητες και δεξιότητες αντίστοιχα. Η πρόβλεψη μιας σειράς διεργασιών όπως η κατάρτιση και επικοινωνία ετήσιου σχεδιασμού και η πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αποτελούν διαδικασίες που διευκολύνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών.

(β) *Όραμα στελεχών και ιδιοκτητών της επιχείρησης εμπορίου*: Το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης καλείται να ισορροπήσει μεταξύ της ανάγκης για την διασφάλιση εισοδημάτων από υφιστάμενες δραστηριότητες και της πρόβλεψης επαρκών χρηματικών, ανθρωπίνων και άλλων πόρων για την έγκαιρη και επιτυχή μετάβαση σε νέες κερδοφόρες δραστηριότητες. Αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει της διεθνούς εμπειρικής βιβλιογραφίας, η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού συγκαταλέγεται μεταξύ των παραγόντων που διευκολύνουν την σύλληψη και προώθηση καινοτομιών.

(γ) *Λειτουργική αποτελεσματικότητα*: Η καινοτομία στοχεύει σε πολλές περιπτώσεις στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, η καινοτομία έγκειται στην χρησιμοποίηση λιγότερων πόρων για την παροχή ίδιου επιπέδου υπηρεσιών (ποσοτικά και ποιοτικά). Η εν λόγω κατηγορία καινοτομίας απαιτεί γνώσεις και αναλυτικές δεξιότητες για την αξιολόγηση της «χωρικής»

παραγωγικότητας (μέγεθος του καταστήματος σε σχέση με τις παροχές και επιδόσεις του), την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, την παραγωγικότητα εργασίας, κλπ.

(δ) *Τη διαθεσιμότητα πόρων (ανθρωπίνων και χρηματοδοτικών)*: Η ύπαρξη πόρων καθορίζει προφανώς την κλίμακα, την φύση και τον χρονικό ορίζοντα εφαρμογής των καινοτομιών.

Οι εξωτερικοί παράγοντες

(α) *Καταναλωτικές τάσεις*: Πρόκειται για την σημαντικότερη εξωτερική πηγή καινοτομιών στον λιανικό εμπόριο. Οι καταναλωτικές τάσεις συνιστούν πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο συγκροτείται από κοινωνικοοικονομικούς, τεχνολογικούς και δημογραφικούς παράγοντες (π.χ. αλλαγές στην κινητικότητα των καταναλωτών), νέα καταναλωτικά πρότυπα (αειφορία), την χρήση νέων τεχνολογιών, την κατάτμηση της ζήτησης και την ανάδυση ενός νέου στάτους «παγκόσμιου καταναλωτή». Στο πλαίσιο αυτό, η επιβίωση των επιχειρήσεων αποτελεί συνάρτηση της ικανότητάς προσαρμογής και καινοτομίας σε όλα ή στα περισσότερα παραπάνω πεδία. Η προσαρμογή στις νέες καταναλωτικές τάσεις δεν αποτελεί αποκλειστικά μια παθητική στρατηγική στην οποία η επιχείρηση προσαρμόζεται σε δεδομένες απαιτήσεις των καταναλωτών. Μια πιο προδραστική στάση δύναται συμπληρωματικά να ωθήσει στην προσφορά νέων υπηρεσιών ή προϊόντων που ικανοποιούν άρρητες ανάγκες των πελατών.

(β) *Το ανταγωνιστικό περιβάλλον*: Η εντεινόμενη διεθνοποίηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με την συγκέντρωση κεφαλαίου (συγχωνεύσεις, εξαγορές) και την διεύδυση του διαδικτύου επηρεάζουν καθοριστικά το περιβάλλον και την καινοτομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων του εμπορίου. Διακρίνονται δύο κατηγορίες ανταγωνιστικών πιέσεων. Η πρώτη κατηγορία αφορά σε πιέσεις εκ μέρους εδραιωμένων ομοειδών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για την αύξηση των μεριδίων αγοράς σε υφιστάμενα συνήθως προϊόντα και υπηρεσίες. Η δεύτερη κατηγορία πιέσεων κρίνεται πιο αποσταθεροποιητική, σηματοδοτώντας μια καθοριστική ρήξη με το προγενέστερο επιχειρηματικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τέτοιου είδους πιέσεις μπορούν να προκύψουν από νέες μορφές καταστημάτων, νέες τεχνολογίες ή ακόμα και νέα προϊόντα και υπηρεσίες που διεκδικούν από τον εμπορικό τομέα ένα μερίδιο του εισοδήματος των νοικοκυριών. Η απάντηση σε αποσταθεροποιητικές ανταγωνιστικές πιέσεις θέτει την ανάγκη για λιγότερο διαδεδομένες στον εμπορικό τομέα δεξιότητες όπως η παρακολούθηση τάσεων και η ικανότητα γρήγορου σχεδιασμού και εφαρμογής αλλαγών.

(γ) *Οικονομικός κύκλος και κύκλος ζωής των προϊόντων και υπηρεσιών*: Οι επαγγελματίες του εμπορίου καλούνται να εντοπίσουν παράγοντες και τάσεις που καθορίζουν μεσομακροπρόθεσμα τον κύκλο ζωής των προϊόντων που διαθέτουν στις αγορές. Η καταγραφή και ανάλυση αυτών των τάσεων δύναται να επιτρέψει την έγκαιρη κατάρτιση σχεδίου σταδιακής μετάβασης και προσαρμογής σε νέες δραστηριότητες και προϊόντα με συναφή κατά προτίμηση τεχνογνωσία. Συνολικά, η

διεθνής εμπειρία επιβεβαιώνει ότι οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου δεν υποστηρίζονται επαρκώς από μια αποτελεσματική και ολοκληρωμένη δημόσια πολιτική ικανή να πλαισιώσει και τροφοδοτήσει την καινοτομική διαδικασία.

(δ) *Τεχνολογία και σχέσεις λιανικών εμπόρων με τους πελάτες*: Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) συνιστούν αναπόφευκτο πλέον εργαλείο για την καλύτερη κατανόηση των καταναλωτών, την ανάλυση των απόψεών και αντιλήψεών τους, την ανταπόκριση με τον καταλληλότερο τρόπο στις απαιτήσεις τους, κλπ.

1.3 Η συμβολή των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας

1.3.1 Συμβολή των ΤΠΕ στην μείωση του λειτουργικού κόστους και στην βελτίωση των υπηρεσιών του εμπορίου

Οι τεχνολογίες της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) έχουν εισάγει μεγάλες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Στο εξωτερικό περιβάλλον, η κινητή τηλεφωνία και το διαδίκτυο έχουν αλλάξει δραστικά τις σχέσεις μεταξύ καταναλωτών και λιανικού εμπορίου. Οι ΤΠΕ ενισχύουν την διαφάνεια της αγοράς ενώ οι καταναλωτές ενδεχομένως να διαθέτουν στο μέλλον περισσότερες πληροφορίες για τα προϊόντα και τις τιμές σε σύγκριση με τους ίδιους τους πωλητές. Στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων λιανικού και χονδρικού εμπορίου, οι ΤΠΕ προσφέρουν δυνατότητες για την αυτοματοποίηση επιχειρηματικών εργασιών, την ανάλυση των επιδόσεων καθώς και την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Οι ΤΠΕ έχουν επίσης διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή συστημάτων προχωρημένης διαχείρισης στην εφοδιαστική αλυσίδα (διαχείριση αποθεμάτων), συμβάλλοντας στην μείωση του κόστους και την βελτίωση των περιθωρίων κέρδους. Οι ΤΠΕ προσφέρουν παράλληλα σημαντικές δυνατότητες για την συλλογή και αξιοποίηση «ευφυών» στοιχείων για τους καταναλωτές μέσω νέων υποβάθρων και πλαισίων συναλλαγών (ηλεκτρονικό εμπόριο, τηλεπωλήσεις).

Η μεγαλύτερη εξατομίκευση των παρεχόμενων υπηρεσιών συνιστά ένα δεύτερο πεδίο εφαρμογής των ΤΠΕ πέραν της μείωσης του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν την ανάλυση συμπεριφοράς των καταναλωτών και των διαφόρων τμημάτων της αγοράς όσον αφορά μια πλειάδα αντικειμένων όπως η τιμολόγηση και προώθηση των προϊόντων, η αξιολόγηση των brands, η χρονική πυκνότητα των αγορών, η πιστότητα των πελατών, οι προτιμήσεις για την μορφή (format) των καταστημάτων, οι μελλοντικές προτιμήσεις για προϊόντα και τρόπους αγοράς, κλπ.

Μεσομακροπρόθεσμα, οι ΤΠΕ προβλέπεται να δρομολογήσουν ριζικές αλλαγές με άξονα την εμβάθυνση των σχέσεων μεταξύ εμπόρου και καταναλωτή. Οι λιανικοί έμποροι θα γνωρίζουν πολλά περισσότερο για τους πελάτες τους ενώ οι καταναλωτές θα προβαίνουν σε διαρκείς *on-line* συγκρίσεις προϊόντων και τιμών. Η απαίτηση του καταναλωτικού κοινού για διαθεσιμότητα της εμπορικής επιχείρησης 24 ώρες την εβδομάδα θα αυξάνεται (το γνωστό «24/7»). Οι ενδιάμεσοι παίκτες («infomediaries» όπως η Amazon) θα επεκτείνουν την παρουσία τους, βοηθώντας τους καταναλωτές

να εντοπίσουν τις καταλληλότερες εμπορικές επιχειρήσεις. Η εισαγωγή της τεχνολογίας RFID (τεχνολογία «ταυτοποίησης μέσω ραδιοσυχνότητων») θα ενισχύσει ακόμα περισσότερο τις σχέσεις μεταξύ εμπόρου και καταναλωτή. Η συγκεκριμένη τεχνολογία αναμένεται να αυξήσει το μέγεθος και την αξία των δεδομένων που συλλέγονται για τους καταναλωτές και τα προϊόντα, συμβάλλοντας στην αξιοποίησή τους για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή συστημάτων επιβράβευσης της πιστότητας του πελάτη, δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, την συντόμευση των διαδικασιών (λιανική πώληση σε πραγματικό χρόνο όπου μια αγορά οδηγεί σε άμεση δραστηριοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας), την καθιέρωση νέων συστημάτων αυτοματοποιημένης πληρωμής, κλπ. Παράλληλα, η δύναμη των καταναλωτών θα αυξηθεί περαιτέρω. Πρώτον, θα ενισχυθούν οι πρακτικές συμπαραγωγής υπηρεσιών και προϊόντων. Οι καταναλωτές θα συμμετέχουν σε μεγαλύτερο δηλαδή βαθμό στην διαμόρφωση των προϊόντων και των διαδικασιών προώθησής χάρη στην επικοινωνία των ιδεών και στοιχείων τους. Παράλληλα, ο καταναλωτής θα απαιτεί μεγαλύτερη διαφάνεια για τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ. ποιος αναλαμβάνει την μεταφορά των προϊόντων, που βρίσκονται τα προϊόντα). Στο πλαίσιο αυτό, οι ΤΠΕ δύνανται να συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ιχνηλασιμότητας των αγροδιατροφικών προϊόντων, αφενός για την συμμόρφωση σε νέους κανονισμούς και πολιτικές για την ασφάλεια των τροφίμων, και αφετέρου, για την απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ενέργεια αυτή προϋποθέτει την ολοκληρωμένη «ορατότητα» της εφοδιαστικής αλυσίδας και ως εκ τούτου, την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ όλων των συντελεστών (παραγωγών, προμηθευτών, επιχειρήσεων λιανικής). Η επιλογή των κατάλληλων τεχνολογιών και υποστηρικτικών συστημάτων προϋποθέτει με την σειρά της την ύπαρξη αντίστοιχων γνώσεων και αναλυτικών δεξιοτήτων από τους επαγγελματίες του κλάδου. Παράλληλα, νέες εφαρμογές που συνδέουν την κινητή τηλεφωνία με το διαδίκτυο αναδύονται με αντικείμενο, για παράδειγμα, την αναγνώριση προϊόντων από το κινητό εντός ενός καταστήματος με στόχο την αγορά τους σε ηλεκτρονικό κατάστημα.

Οι διαδικτυακές καταναλωτικές κοινότητες αναμένεται να αναπτυχθούν περαιτέρω κατά τα επόμενα έτη. Οι καταναλωτές θα μοιράζονται πληροφορίες για τα καλύτερα προϊόντα και καταστήματα. Οι εν λόγω κοινότητες θα αποτελούν ταυτόχρονα πολύτιμη πηγή για τις προτιμήσεις και ανάγκες των καταναλωτών. Οι ΤΠΕ θα ενισχύουν την δύναμη των καταναλωτών με ποικίλους ακόμα τρόπους. Ένας από αυτός είναι οι συλλογικές αγορές που θα αυξήσουν την διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών έναντι των εμπορικών επιχειρήσεων. Η τεχνολογία αναμένεται επίσης να συνεισφέρει στην ευρεία διάδοση της διαδραστικής υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών (smart carts, 3D Body Scanning, κλπ).

1.3.2 Το ηλεκτρονικό εμπόριο

Το ηλεκτρονικό εμπόριο (η-Εμπόριο) αποτελεί μια μορφή αξιοποίησης των ΤΠΕ που χρήζει περαιτέρω ανάλυσης λόγω των ευκαιριών αλλά και προκλήσεων που παρουσιάζει. Το η-Εμπόριο αποτελεί παράγοντα ευρύτερης αναδιάρθρωσης της

παραδοσιακής δομής του εμπορίου. Η νέα αυτή πρακτική ωθεί προς την αποδιαμεσολάβηση της εφοδιαστικής αλυσίδας υπό την έννοια ότι η ανάπτυξή της καταργεί ενδιάμεσους παίκτες τόσο σε επίπεδο χονδρικής όσο και λιανικής πώλησης. Νέοι παίκτες (π.χ. Amazon) αντικαθιστούν τα παραδοσιακά βιβλιοπωλεία ή προσφέρουν νέες υπηρεσίες όπως η συγκέντρωση πληροφοριών για επιχειρήσεις λιανικής και η σύγκριση τιμών και προϊόντων («infomediaries»). Ένα ακόμα παράδειγμα είναι αυτό των on-line δημοπρασιών (e-bay).

Η αποτελεσματική εφαρμογή των εργαλείων του η-Εμπορίου προσκρούει σε διάφορα εμπόδια και κριτήρια όπως μεταξύ άλλων η αποτελεσματική συμπλήρωση των παραγγελιών (εκ μέρους των καταναλωτών), το μέσο μέγεθος της παραγγελίας, η αποτελεσματική συνεργασία με μεταφορικές επιχειρήσεις, η επίτευξη ικανοποιητικών περιθωρίων κέρδους, η ανάγκη για υψηλότερα αποθέματα, η εμπιστοσύνη των πελατών, η πρόβλεψη ασφαλών και λειτουργικών συστημάτων on-line πληρωμής, κλπ. Επίσης, οι επιχειρήσεις του εμπορικού τομέα καλούνται να αναζητήσουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ διαδικτυακού και πραγματικού καταστήματος, να εντάξουν τις ηλεκτρονικές πωλήσεις στις υφιστάμενες δραστηριότητές τους, να υπερβούν το αρχικό κόστος ίδρυσης και συντήρησης του ηλεκτρονικού καταστήματος καθώς και να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους για εκπλήρωση καθηκόντων στο ψηφιακό περιβάλλον. Τέλος, το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και η ένταση του ανταγωνισμού που δέχονται από τις εμπορικές αλυσίδες θέτουν περιορισμούς ως προς την δυνατότητα υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών (ανεπάρκεια υλικών και άυλων πόρων).

Συνολικά, εκτιμάται ότι ανάπτυξη ηλεκτρονικών πωλήσεων συνιστά ευκολότερο εγχείρημα για τις εδραιωμένες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να αξιοποιήσουν την παρουσία και ταυτότητά τους για να προωθήσουν το ηλεκτρονικό τους κατάστημα και να προσφέρουν παράλληλα δυνατότητα δοκιμής στο φυσικό κατάστημα, σε περίπτωση που οι καταναλωτές επιθυμούν άμεση επαφή με τα προϊόντα. Οι καταναλωτές συχνά χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να αναζητήσουν προϊόντα και στην συνέχεια τα προμηθεύονται από το «φυσικό» κατάστημα» (offline shopping). Η παρατήρηση αυτή παραπέμπει συνολικότερα στις βασικές στρατηγικές αξιοποίησης του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις του εμπορίου:

- Παρουσίαση πληροφοριών για την επιχείρηση και τα προϊόντα. Η εν λόγω επιλογή δύναται να συνοδεύεται από on-line εξυπηρέτηση πελατών. Σε γενικές γραμμές, όσο πιο σύγχρονη, πλήρης και επικαιροποιημένη είναι η ιστοσελίδα, τόσο υψηλότερη είναι η εκτίμηση των καταναλωτών του ηλεκτρονικού καταστήματος.
- Την δημιουργία συνεργειών μεταξύ ηλεκτρονικού και φυσικού καταστήματος (cross-promotions).
- Την καθολική μετάβαση του καταστήματος σε άυλες δραστηριότητες και την κατάργηση των φυσικών καταστημάτων.

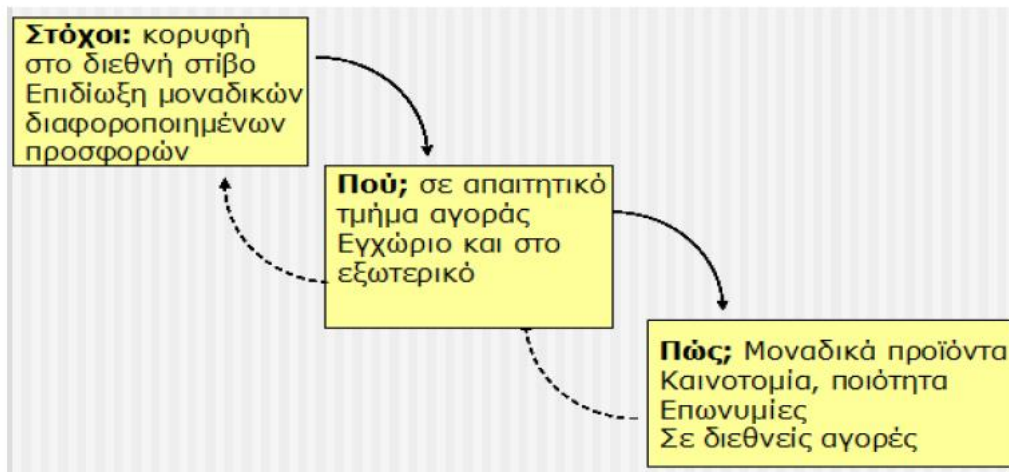
1.4 Συνεργασία

Η διεπιχειρησιακή συνεργασία αποτελεί δόκιμη στρατηγική πολιτική για τις ΜΜΕ σε απάντηση στις ανταγωνιστικές πιέσεις των εμπορικών αλυσίδων και πολυεθνικών. Διακρίνονται διάφορα πεδία όπου η συνεργασία δύναται να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ:

- Από κοινού παραγγελίες: Ολοένα και περισσότερο μικρές επιχειρήσεις λιανικής συνεργάζονται σε δίκτυα για την ενίσχυση της διαπραγματευτικής τους δύναμης (buying groups).
- Προχωρημένες συνεργασίες: Καταγράφονται παραδείγματα καλής πρακτικής όπως ηλεκτρονικές πλατφόρμες για την πραγματοποίηση συναλλαγών μεταξύ εμπορικών επιχειρήσεων από διάφορους υπό-κλάδους οικονομικής δραστηριότητας. Οι συνεργασίες αφορούν σε πληθώρα δράσεων που συμπεριλαμβάνουν την μείωση του κόστους για την διαμόρφωση και προώθηση νέων προϊόντων μέχρι και την συνεργασία σε δραστηριότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η «από κοινού» ανάπτυξη και προώθηση ιδιωτικών ετικετών αποτελεί ένα αναδυόμενο πεδίο.

1.5. Εξωστρέφεια

Η αύξηση της εξωστρέφειας της ελληνικής αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχήματα για τους παραγωγικούς φορείς της χώρας. Όπως και στο ζήτημα της καινοτομίας, η εν λόγω συζήτηση φαίνεται να εστιάζει περισσότερο σε κλάδους όπως η μεταποίηση, οι υπηρεσίες έντασης γνώσης, ο πρωτογενής τομέας, κλπ. Ο τομέας του εμπορίου φαίνεται να μην συμμετέχει ισότιμα στις συζητήσεις για το συγκεκριμένο θέμα. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία ως εκ τούτου την ανάδειξη των προοπτικών της εξωστρεφούς ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι το εμπόριο είναι ήδη ένας εξαιρετικά διεθνοποιημένος τομέας. Ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο σε «ανοιχτές» παγκόσμιες αγορές. Αυτό σημαίνει απλά ότι ολοένα και περισσότερες αγορές θα είναι ανοιχτές για ολοένα και περισσότερους διεθνείς παίκτες. Το πλαίσιο συναλλαγής για το εμπόριο, κυρίως για τις επιχειρήσεις χονδρικής, είναι πλέον διεθνοποιημένο. Οι επιχειρήσεις αυτές δύναται να λειτουργήσουν ως ενδιάμεσοι υποστηρικτικοί κρίκοι για δυναμικές ΜΜΕ που δεν διαθέτουν το απαιτούμενο μέγεθος για την διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Η προοπτική αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική εάν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι αναδυόμενες οικονομίες αναμένεται να εξελιχθούν σε ταχεία αναπτυσσόμενες αγορές (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα). Η διεθνοποίηση προς τις εν λόγω αγορές προσκρούει εντούτοις σε δυσκολίες όπως η αβεβαιότητα για τους κανονισμούς, τις υποδομές, τις καταναλωτικές προσδοκίες και συνήθειες. Οι εργαζόμενοι και επαγγελματίες του κλάδου καλούνται να αναπτύξουν νέες δεξιότητες όπως η υιοθέτηση μιας πιο κοσμοπολίτικης συμπεριφοράς, που θα τους επιτρέπει να επικοινωνούν και συνεννοούνται στις διεθνείς αγορές και διαχειρίζονται δημιουργικά τις πολιτισμικές διαφορές.



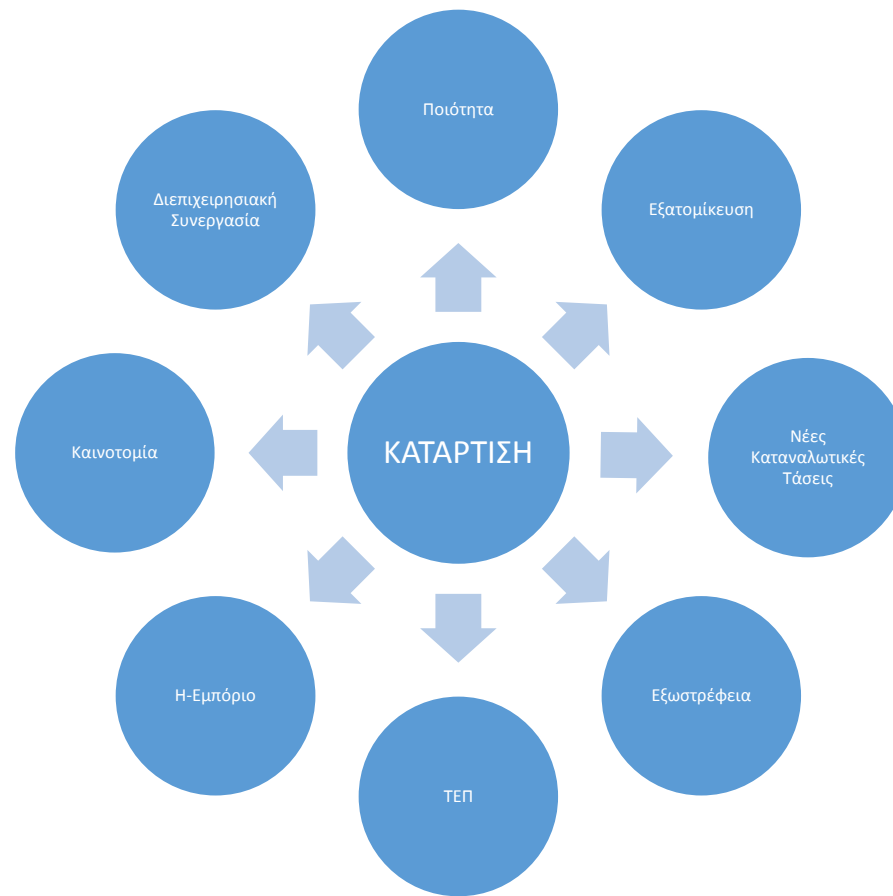
Πηγή: Λιούκας (2010)

1.6 Αγοραστική δύναμη

Οι αλλαγές στο κατά κεφαλήν εισόδημα και το εισόδημα των νοικοκυριών παρουσιάζουν χωρίς αμφιβολία ύψιστη σημασία για τον τομέα του εμπορίου. Συμπληρωματικά, η κατανομή των εισοδημάτων αποτελεί μια επιπρόσθετη διάσταση που οφείλει να ληφθεί υπόψη από τις εμπορικές επιχειρήσεις. Οι πολιτικές διαρθρωτικής και δημοσιονομικής προσαρμογής που εφαρμόζονται στην Ελλάδα αναμένεται να επηρεάσουν δραστικά τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά των εισοδημάτων. Μεγαλύτερες εισοδηματικές ανισότητες οδηγούν σε μεγαλύτερη κατάτμηση των αγορών και των τιμολογιακών στρατηγικών (premium pricing, economy pricing, κλπ). Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, ο πολλαπλασιασμός των τμημάτων αγοράς καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, είτε για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένη πελατείας, είτε για την δυνατότητα ταυτόχρονης εξυπηρέτησης πολλαπλών πελατειών με διαφοροποιημένα εισοδηματικά χαρακτηριστικά.

2. Ο ρόλος της κατάρτισης στο πλαίσιο στρατηγικών εξορθολογισμού και αύξησης της καινοτομικότητας των ΜΜΕ του εμπορίου

Στόχος του 2^{ου} κεφαλαίου αποτελεί η διερεύνηση των αναγκαίων γνώσεων και δεξιοτήτων στον τομέα του εμπορίου για την έγκαιρη και αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν στο περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το ζήτημα εξετάζεται σε δύο στάδια. Αρχικά, παρουσιάζονται με βάση τα πορίσματα του πρώτου κεφαλαίου οι αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες για δύο κατηγορίες συντελεστών, ήτοι (α) τους ιδιοκτήτες και υπευθύνους μικρομεσαίων επιχειρήσεων (β) τους υπαλλήλους εμπορικών επιχειρήσεων. Σε δεύτερο στάδιο, διατυπώνονται μια σειρά από προτάσεις σε επίπεδο άσκησης πολιτικής για την προώθηση της κατάρτισης στα συγκεκριμένα πεδία και στις συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων.



Προτεραιότητες της κατάρτισης στον τομέα του εμπορίου

2.1 Δεξιότητες και γνώσεις για την ενίσχυση της καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας των εμπορικών επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης

2.1.1 Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες

Συνολικά, διακρίνονται τρεις κατηγορίες ικανοτήτων (θεωρητικές, τεχνικές και κοινωνικές)⁴.

Γνώσεις («σκληρές» δεξιότητες)	Νομοθετικές / ρυθμιστικές (περιβάλλον, ασφάλεια, εργατικό δίκαιο, συμβολαιογραφικά θέματα). Γλωσσικές δεξιότητες. Δεξιότητες για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Γνώσεις για Η/Υ και το διαδίκτυο. Δεξιότητες σε σχέση με το μάρκετινγκ. Τεχνικές δεξιότητες. Γνώσεις για τα προϊόντα και για την ανάπτυξή τους.
Κοινωνικές δεξιότητες	Δεξιότητες ομαδικής εργασίας. Κοινωνική αντίληψη (ακρόαση, κατανόηση). Επικοινωνία. Δικτύωση. Διαχείριση πολυπολιτισμικότητας.
Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	Αναλυτικές δεξιότητες. Λήψη πρωτοβουλιών. Πολύ-δεξιότητες. Δημιουργικότητα.
Self-management	Σχεδιασμός. Διαχείριση χρόνου και άγχους. Ευελξία. Ανταπόκριση σε πολλαπλές δεξιότητες. Δεξιότητες μάνατζμεντ.
Στρατηγικές δεξιότητες	Διεύθυνση και ενίσχυση ομάδας. Διαχείριση της αλλαγής. Project management. Βελτιστοποίηση διαδικασιών. Διαχείριση ποιότητας.
Επιχειρηματικές δεξιότητες	Διαχείριση σχέσεων προμηθευτές και πελάτες. Κατανόηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Παρακολούθηση επιχειρηματικών τάσεων. Δεξιότητες σύναψης διεπιχειρησιακών συνεργασιών.

2.1.2 Οι δεξιότητες για τους ιδιοκτήτες και διευθυντές εμπορικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνει διευθυντές και υπευθύνους μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο. Οι διευθυντές μπορεί να είναι και (συν)ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Στόχος των πολιτικών κατάρτισης για τις μικρές επιχειρήσεις λιανικής του εμπορίου αποτελεί η επιβίωση τους σε έναν ιδιαίτερα δυσμενή μακροοικονομικό περιβάλλον χαμηλών ρυθμών ανάπτυξης και ισχυρών ανταγωνιστικών πιέσεων από μεγάλες εμπορικές αλυσίδες. Στο πλαίσιο αυτό, η κατάρτιση οφείλει να στοχεύσει στις ακόλουθες γνώσεις και δεξιότητες:

⁴ Η κατηγοριοποίηση στηρίζεται στο European Qualifications Framework (EQF) και το European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET).

- Επιχειρηματικές δεξιότητες: οι δεξιότητες αυτές κρίνονται εξαιρετικά κρίσιμες στην σημερινή συγκυρία για την κατανόηση των ρητών και άρρητων αναγκών που έχουν οι καταναλωτές. Οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν στην καλύτερη διαχείριση και εμπάθунση των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης. Οι επιχειρηματικές δεξιότητες συνεισφέρουν παράλληλα στην ικανότητα παρακολούθησης και έγκαιρης προσαρμογής στις νέες καταναλωτικές τάσεις.
- Δημιουργικές δεξιότητες και γνώσεις μάνατζμεντ: Οι δεξιότητες αυτές είναι αναγκαίες για την επιβίωση της επιχείρησης στο κρισιακό περιβάλλον και την επέκτασή της σε νέες δραστηριότητες. Ειδικά για τους διευθυντές και ιδιοκτήτες των ΜΜΕ του εμπορίου, οι στρατηγικές αυτές δεξιότητες απορρέουν από την ανάγκη διατύπωσης στρατηγικού οράματος για την υφιστάμενη και μελλοντική τους θέση στην αγορά. Η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και το project management αποκτούν ιδιαίτερη επίσης σημασία.
- Κοινωνικές δεξιότητες: Η επιβίωση των μικρών εμπορικών επιχειρήσεων είναι συνάρτηση της ικανότητάς τους να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που να ενσωματώνουν δυνητικά και περιβαλλοντικό-ηθικά χαρακτηριστικά. Ο στόχος αυτός καθιστά χρήσιμες δεξιότητες κοινωνικής αντίληψης όπως και δεξιότητες για την διαχείριση της ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, οι δεξιότητες δικτύωσης μπορούν να φανερωθούν χρήσιμες με στόχο την ισχυροποίηση των σχέσεων με την «γειτονιά». Η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης διευκολύνεται παράλληλα από την ευελιξία και την δυνατότητα διεκπεραίωσης πολλαπλών καθηκόντων.
- Η διεθνοποίηση του ανταγωνιστικού πλαισίου, ο στόχος της εξωστρέφειας και οι δυνατότητες που παρέχει το η-Εμπόριο καθιστούν σημαντικές τις γλωσσικές αλλά και διαπολιτισμικές δεξιότητες. Η διεθνοποίηση καθιστά εξίσου χρήσιμες γνώσεις σε θέματα εξαγωγικού και διεθνούς εμπορίου. Στο πλαίσιο αυτό, οι γνώσεις για την εφοδιαστική αλυσίδα θα είναι επίσης χρήσιμες. Οι γνώσεις εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σημαντικές ανεξαρτήτως της αγοράς προορισμού των αγαθών (εξωτερικό ή εσωτερικό). Στην περίπτωση της μικρής επιχείρησης υψηλής ποιότητας που αποδίδει έμφαση σε θέματα υγείας και περιβάλλοντος, οι διευθυντές των ΜΜΕ θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις αγορές και τους προμηθευτές της περιφέρειας.

Προτεραιότητες της κατάρτισης για τους διευθυντές/ιδιοκτήτες ΜΜΕ του εμπορίου

		Βαθμός αναγκαιότητας
Γνώσεις / Σκληρές δεξιότητες	Γνώση της νομοθεσίας	++
	Δεξιότητες ηλεκτρονικού εμπορίου	++
	Γνώσεις για τα προϊόντα	++
	Γνώσεις εφοδιαστικής αλυσίδας	++
	Γνώσεις Η/Υ και διαδικτύου	++
Κοινωνικές δεξιότητες	Δεξιότητες ομαδικής εργασίας	
	Κοινωνική αντίληψη	+++
	Επικοινωνία	++
	Δικτύωση	++
	Γλωσσικές δεξιότητες	++
	Διαπολιτισμικές	
Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	Αναλυτικές δεξιότητες	
	Λήψη πρωτοβουλιών	++
	Ανταπόκριση σε πολλαπλά καθήκοντα	++
	Δημιουργικότητα	++
Self management	Σχεδιασμός	++
	Διαχείριση άγχους και χρόνου	
	Ευελιξία	++
Μάνατζμεντ	Στρατηγικό όραμα	++
	Διεύθυνση και ενδυνάμωση ομάδας	++
	Διαχείριση της αλλαγής	
	Project management	
	Βελτιστοποίηση διεργασιών	
	Διαχείριση ποιότητα	+++
	Διαχείριση σχέσεων με τους καταναλωτές	+++
	Κατανόηση προμηθευτών και πελατών	+++

Κατανόηση επιχειρηματικών διαδικασιών	++
Δεξιότητες μάρκετινγκ	++
Παρακολούθηση και ανάλυση τάσεων	+++
Δεξιότητες πωλήσεων	++
Δεξιότητες διεθνούς εμπορίου	++
Δεξιότητες διεπιχειρησιακής συνεργασίας	+++
Σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων με υψηλή/πολύ υψηλή προτεραιότητα	25

2.1.3 Δεξιότητες για τους υπαλλήλους μικρών εμπορικών καταστημάτων

Η κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνει υπαλλήλους όπως ταμίες, υπαλλήλους εξυπηρέτησης πελατών, υπεύθυνους πωλήσεων, πωλητές, κλπ. Με βάση την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των εμπορικών ΜΜΕ, η κατάρτιση των υπαλλήλων οφείλει να στοχεύσει σε συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες. Οι κοινωνικές δεξιότητες και οι δεξιότητες διαχείρισης σχέσεων με πελάτες είναι εξαιρετικά σημαντικές για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι σε μικρές επιχειρήσεις θα πρέπει να κατέχουν ανεπτυγμένες δεξιότητες αναφορικά με την δημιουργική προσέγγιση και επικοινωνία με τους πελάτες. Στο πλαίσιο αυτό, η λήψη πρωτοβουλιών είναι σημαντική για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος των πελατών. Οι ξένες γλώσσες είναι επίσης εξαιρετικά χρήσιμες στο ολόένα και πιο διεθνοποιημένο και πολυπολιτισμικό σύγχρονο περιβάλλον ενώ η ανάπτυξη δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου επιβάλλει σε ορισμένες περιπτώσεις την δυνατότητα επικοινωνίας με πελάτες από το εξωτερικό (π.χ. για εξειδικευμένα τοπικά/σπάνια προϊόντα με υψηλή διεθνή ζήτηση). Οι αναλυτικές δεξιότητες κρίνονται επίσης κρίσιμες για την ικανοποιητική ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Προτεραιότητες της κατάρτισης για τους υπαλλήλους ΜΜΕ

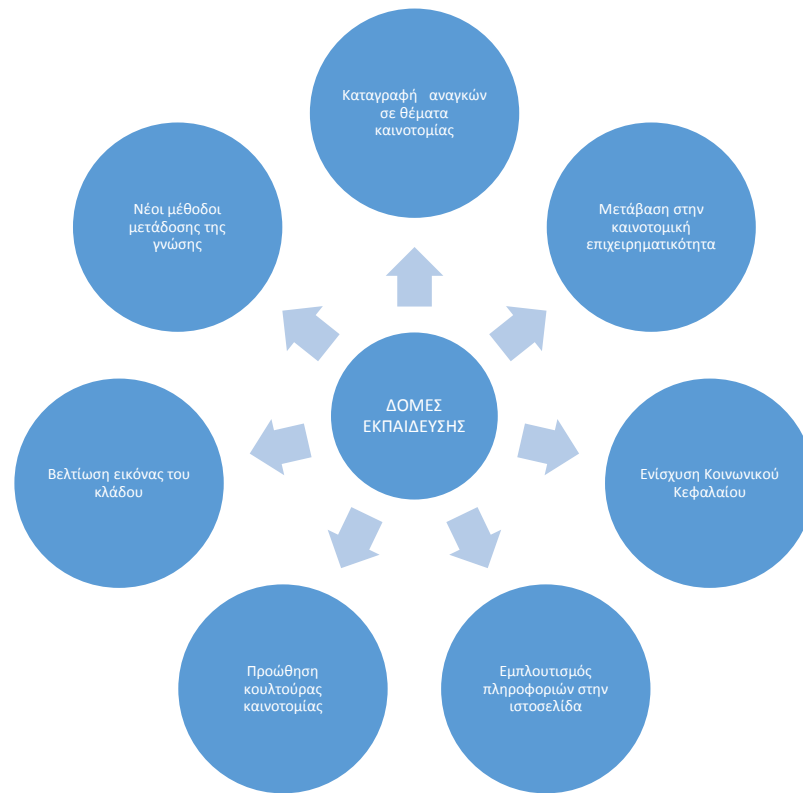
		Βαθμός αναγκαιότητας
Γνώσεις / Σκληρές δεξιότητες	Γνώση της νομοθεσίας	
	Δεξιότητες ηλεκτρονικού εμπορίου	
	Γνώσεις για τα προϊόντα	+++
	Γνώσεις εφοδιαστικής αλυσίδας	
Κοινωνικές δεξιότητες	Δεξιότητες ομαδικής εργασίας	++

	Κοινωνική αντίληψη	+++
	Επικοινωνία	++
	Δικτύωση	
	Γλωσσικές δεξιότητες	
	Διαπολιτισμικές δεξιότητες	++
Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	Αναλυτικές δεξιότητες	++
	Λήψη πρωτοβουλιών	+++
	Ανταπόκριση σε πολλαπλά καθήκοντα	
	Δημιουργικότητα	
Self management	Σχεδιασμός	
	Διαχείριση άγχους και χρόνου	++
	Ευελιξία	++
Μάνατζμεντ	Στρατηγικό όραμα	
	Διεύθυνση και ενδυνάμωση ομάδας	
	Διαχείριση της αλλαγής	
	Project management	
	Βελτιστοποίηση διεργασιών	
	Διαχείριση ποιότητα	
	Διαχείριση σχέσεων με τους καταναλωτές	++
Επιχειρηματικές δεξιότητες	Κατανόηση προμηθευτών και πελατών	+++
	Κατανόηση επιχειρηματικών διαδικασιών	
	Δεξιότητες μάρκετινγκ	
	Παρακολούθηση και ανάλυση τάσεων	++
	Δεξιότητες πωλήσεων	+++
	Δεξιότητες διεθνούς εμπορίου	
Σύνολο δεξιοτήτων και ικανοτήτων με υψηλή/πολύ υψηλή προτεραιότητα		13

2.2 Ο ρόλος των δομών κατάρτισης για την υποστήριξη της καινοτομικής επιχειρηματικότητας στο εμπόριο

Οι φορείς εκπροσώπησης του εμπορίου (συνμοσπονδίες, εμπορικοί σύλλογοι, ομοσπονδίες εργαζομένων, φορείς κατάρτισης) μπορούν δυνητικά να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την από κοινού στήριξη των αναβάθμισης των εμπορικών επιχειρήσεων. Συνολικά, διακρίνονται οι ακόλουθες ανάγκες και άξονες δραστηριοποίησης:

- Διερεύνηση και ανάδειξη των καινοτομικών διαδικασιών στον κλάδο του εμπορίου σε συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά ινστιτούτα, κλπ. Το εμπόριο κινδυνεύει να υποβιβαστεί στις συνειδήσεις των φορέων άσκησης πολιτικής σε κλάδο «δεύτερης κατηγορίας» λόγω εσφαλμένων αντιλήψεων αναφορικά με την συμβολή του στην ανάπτυξη και την καινοτομία.
- Διαμόρφωση συστημάτων εντοπισμού, ανάλυσης και υποστήριξης των απαιτούμενων δεξιοτήτων των επιχειρήσεων του εμπορίου με έμφαση στην υποστήριξη της καινοτομικής διαδικασίας. Προβολή πληροφοριών για τις προοπτικές απασχόλησης και τις νέες εργασιακές δεξιότητες στον κλάδο.
- Σχεδιασμός και παροχή ολοκληρωμένης δέσμης στοχευμένων σεμιναρίων για την αύξηση των καινοτομικών επιδόσεων και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αναζήτηση νέων τρόπων μετάδοσης της γνώσης προσαρμοσμένων στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ (π.χ. peer to peer mentoring).
- Διαμόρφωση και επικοινωνία στις ΜΜΕ μιας κουλτούρας καινοτομίας. Βελτίωση της εικόνας του κλάδου σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους φορείς.
- Επικοινωνία μέσω ιστοσελίδων αναλυτικών πληροφοριών για τις δραστηριότητες των δομών εκπαίδευσης και την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Αποκατάσταση της κοινωνικής αποδοχής της κατάρτισης.
- Μεγαλύτερη συνεργασία με τις επιχειρήσεις (μαθητείες, επισκέψεις εκπαιδευόμενων σε επιχειρήσεις, κλπ).
- Πρωτοβουλίες για την ενίσχυση του κοινωνικού κεφαλαίου του κλάδου με στόχο την διευκόλυνση των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων, δομών εκπαίδευσης και εργαζομένων. Συμβολή στην διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης, αλληλοσεβασμού, κοινών αξιών και οράματος. Ενίσχυση των μορφών διεπιχειρησιακής συνεργασίας.



Στόχοι και προτεραιότητες για τις δομές εκπαίδευσης του εμπορίου

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η: ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΚΛΑΔΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΔΟΜΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Η ανάλυση SWOT αποτελεί μια προσπάθεια κωδικοποίησης της υφιστάμενης κατάστασης στο εξωτερικό περιβάλλον των δομών εκπαίδευσης του εμπορίου. Η ανάλυση έχει διττό χαρακτήρα:

- Η SWOT εξετάζει τις εξελίξεις σε μάκρο και μικρο επίπεδο στο περιβάλλον του εμπορίου.
- Η SWOT συνοψίζει την υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα.

Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων συνεισφέρει σε μια κατά το δυνατόν ολοκληρωμένη εικόνα για το εξωτερικό περιβάλλον του Κέντρου Κατάρτισης «Χ». Η εκπόνηση της SWOT στηρίχθηκε αφενός στην βιβλιογραφική έρευνα και αφετέρου, στις πολύτιμες πληροφορίες που καταγράφηκαν κατά την διάρκεια συνεντεύξεων με φορείς του τομέα της κατάρτισης και του κλάδου εμπορίου.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<p><u>Συνθήκες επιχειρηματικής δραστηριότητας</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση μη μισθολογικού κόστους για τις επιχειρήσεις. <p><u>Τομέας Εμπορίου</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Προτίμηση ελληνικών νοικοκυριών για τα μικρά καταστήματα (ωράρια, μικρές αποστάσεις, εξυπηρέτηση ηλικιωμένων, δυνατότητα ελέγχου των δαπανών λόγω μικρότερη γκάμας προϊόντων, σημασία διαπροσωπικών σχέσεων). ▪ Μεγάλος αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων (διαγενεακή μετάδοση δεξιοτήτων και γνώσεων, ύπαρξη ανθρωπίνου και κοινωνικού κεφαλαίου, μικρότερη αποστροφή για την λήψη επιχειρηματικού ρίσκου, γνώση της αγοράς και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, παροχές από την οικογένεια σε άυλους πόρους όπως ψυχολογική στήριξη των νέων επιχειρηματιών και σε υλικούς πόρους όπως π.χ. χώρος καταστήματος, εξοπλισμός, κεφάλαιο). ▪ Προσαρμοστικότητα ελληνικών επιχειρήσεων. 	<p><u>Αγοραστική δύναμη νοικοκυριών</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μείωση των εισοδημάτων των νοικοκυριών, χαμηλή ζήτηση και παρατεταμένη ύφεση. ▪ Η μεγάλη φορολογική επιβάρυνση των καταναλωτών τόσο με άμεσους όσο και έμμεσους φόρους συρρικνώνει επιπλέον την αγοραστική δύναμη. ▪ Σημαντική επίδραση έμμεσης φορολογίας στον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή. ▪ Πιστωτική ασφυξία λόγω χρηματοπιστωτικής κρίσης, με αποτέλεσμα να περιορίζονται οι πιστώσεις σε εμπόρους, να μην γίνονται δεκτές μεταχρονολογημένες επιταγές κτλ. ▪ Μεγάλος περιορισμός στην καταναλωτική πίστη. <p><u>Τομέας Εμπορίου</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξάπλωση του παρεμπορίου λόγω της κερδοφορίας του για τα οργανωμένα κυκλώματα, των ελλিপών ελεγκτικών μηχανισμών και της μειωμένης αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών που βρίσκουν σε αυτό μη ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<p>Κατάρτιση & Εμπόριο</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Λειτουργία του Κέντρου Κατάρτισης «Χ». ▪ Γενικότερη στροφή στην κουλτούρα της επαγγελματικής κατάρτισης και της δια βίου εκπαίδευσης. ▪ Η ηλικιακή διάρθρωση των εργαζομένων κλίνει στις νεαρότερες ηλικίες αφού το 51% είναι κάτω των 40 ετών, ενώ το 21,6% κάτω των 25. Αυτό δημιουργεί ευνοϊκότερες συνθήκες επικοινωνίας με τον πελάτη. ▪ Η σχετικά χαμηλή ηλικιακή διάρθρωση των εργαζομένων ευνοεί την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. ▪ Σχετικά υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων. Ένας στους τρεις διαθέτει πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ πάνω από ένας στους δύο έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγάλο κόστος μεταφορών και καθυστέρηση απελευθέρωσής τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά το κόστος για τους εμπόρους. ▪ Δυσκολίες σύναψης διεπιχειρησιακών σχέσεων για την μείωση λειτουργικών εξόδων (κοινές παραγγελίες) και την από κοινού διαμόρφωση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. ▪ Υιοθέτηση στρατηγικής «επιβίωσης» των ΜΜΕ ως αποτέλεσμα της κρίσης (μείωση περιθωρίων κέρδους, γκάμας προϊόντων και ενδεχομένως ποιότητας εξυπηρέτησης και προϊόντων). ▪ Έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας λόγω του επιχειρηματικού μοντέλου που επικράτησε στην περίοδο της «εύκολης» ανάπτυξης. ▪ Μικρό μέγεθος και χαμηλή παραγωγικότητα επιχειρήσεων λιανικής. ▪ Περιορισμένη εξωστρέφεια. Μικρή διασύνδεση των εμπορικών επιχειρήσεων με εγχώριες παραγωγικές επιχειρήσεις με στόχο τις αγορές του εξωτερικού. Αντιθέτως, η τροφοδοσία των αγορών του εσωτερικού στηρίχθηκε σε εισαγόμενα προϊόντα. ▪ Αναπτυσσόμενη αλλά χαμηλή ακόμα διείσδυση η-εμπορίου. ▪ Χαμηλή επένδυση σε ΤΠΕ.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
	<p data-bbox="1108 314 1377 339"><u>Κατάρτιση & Εμπόριο</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1160 371 2000 515">▪ Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού αυταπασχολούμενων που είναι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συνεπάγεται σημαντική σπατάλη πόρων σε δραστηριότητες πέραν των εμπορικών. Επομένως δεν υφίσταται χρόνος και διάθεση για κατάρτιση. <li data-bbox="1160 547 2000 770">▪ Χαμηλή αποτελεσματικότητα συνολικότερου συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης εξαιτίας της έμφασης στην γενική και όχι στην καινοτομική επιχειρηματικότητα. Η κατάρτιση χρησιμοποιήθηκε για την διεύρυνση της ενεργούς ζήτησης και για την άσκηση προνοιακής/επιδοματικής πολιτικής. Απαξίωση της κατάρτισης από τους εργαζόμενους, ανέργους και τις επιχειρήσεις. <li data-bbox="1160 802 2000 898">▪ Περιορισμένες δεξιότητες και γνώσεις σε αντικείμενα αιχμής όπως θέματα ποιότητας, καινοτομίας, εξατομίκευσης υπηρεσιών, παρακολούθηση τάσεων, κλπ. <li data-bbox="1160 930 2000 1042">▪ Η συρρικνούμενη απασχόληση στο σύνολο της οικονομίας έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του ΛΑΕΚ και επομένως την μείωση των πόρων για την επαγγελματική κατάρτιση των κοινωνικών εταίρων. <li data-bbox="1160 1074 2000 1185">▪ Στόχευση της κατάρτισης στους ανέργους σε πλήρη αντιδιαστολή με τις πρακτικές των προηγμένων οικονομικά χωρών (στόχευση στους εργαζόμενους).

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<p><u>Ευρύτερο Επιχειρηματικό Περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα με σκοπό την απλοποίηση των διαδικασιών και την εξάλειψη της γραφειοκρατίας. • Ενδεχόμενη μείωση της φορολογίας νομικών προσώπων. • Απελευθέρωση στον κλάδο των μεταφορών θα μειώσει το κόστος για τις εμπορικές επιχειρήσεις. <p><u>Τομέας Εμπορίου</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαμόρφωση και προβολή ολοκληρωμένης στρατηγικής από τους φορείς εκπροσώπησης του εμπορίου με στόχο την βελτίωση της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Αναγνώριση και στήριξη της στρατηγικής από τις δημόσιες πολιτικές. ▪ Συστηματική καταγραφή αναγκών σε νέες δεξιότητες για την αναβάθμιση των καινοτομικών επιδόσεων του εμπορίου. ▪ Μετάβαση των επιχειρήσεων του εμπορίου σε μια στρατηγική ποιότητας, καινοτομίας, εξατομίκευσης και αξιοποίησης νέων καταναλωτικών προτύπων. ▪ Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την μείωση λειτουργικού κόστους και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. 	<p><u>Ευρύτερο Επιχειρηματικό Περιβάλλον</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Συνέχιση της περιοριστικής πολιτικής στα πλαίσια της δημοσιονομικής προσαρμογής. ▪ Ενδεχόμενη περαιτέρω αύξηση της έμμεσης φορολογία με συνέπειες στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. ▪ Μείωση κατώτατων μισθών με σωρευτικές επιπτώσεις στην αγοραστική δύναμη και εντατικοποίηση του φαύλου κύκλου. ▪ Όξυνση της κοινωνικής αναταραχής και διάρρηξη του κοινωνικού ιστού με αποτέλεσμα τον πολλαπλασιασμό των διαδηλώσεων στο κέντρο της Αθήνας και την πρόκληση καταστροφών. ▪ Εστίαση πολιτικών στην ανταγωνιστικότητα-τιμής (εσωτερική υποτίμηση) και απαξίωση πολιτικών για την βελτίωση της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποτελεσματική αξιοποίηση του η-Εμπορίου από τις επιχειρήσεις του εμπορίου. ▪ Σύναψη πολυδιάστατων, βιώσιμων και αποτελεσματικών διεπιχειρησιακών σχέσεων μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων του εμπορίου. ▪ Εξωστρέφεια επιχειρήσεων του εμπορίου. Σύνδεση με εγχώριες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις από άλλους κλάδους για την εξαγωγή ποιοτικών εγχώριων προϊόντων με υψηλή ζήτηση στις διεθνείς αγορές (αξιοποίηση ΤΠΕ και η-εμπορίου). <p><u>Κατάρτιση & Εμπόριο</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Κατάθεση στην δημόσια συζήτηση καινοτομικών προτάσεων από δομές εκπαίδευσης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης και την ενίσχυση των επιδόσεων ελληνικών επιχειρήσεων (π.χ. καθιέρωση άδεια διαβίου μάθησης για στοχευμένη, εντατική και αποτελεσματική ανύψωση δεξιοτήτων, αξιολόγηση καταρτιζόμενων). ▪ Αναβάθμιση των δομών εκπαίδευσης και κατάρτισης του Κ.Α.Ε.Λ.Ε. ▪ Η σχετικά χαμηλή ηλικιακή διάρθρωση των εργαζομένων διασφαλίζει μεγαλύτερη διάθεση για επαγγελματική κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. 	<p><u>Τομέας Εμπορίου</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Απαξίωση του εμπορίου από τις δημόσιες πολιτικές και διοχέτευση πόρων σε «παραγωγικούς» κλάδους. ▪ Επικράτηση πολιτικών που εστιάζουν στις απελευθερώσεις (προϊόντων, ωραρίων, αγορά εργασίας) με αποτέλεσμα την αύξηση των μεριδίων αγοράς των εμπορικών αλυσίδων και πολυεθνικών εις βάρος των ΜΜΕ. ▪ Αδυναμία των ΜΜΕ του εμπορίου να επιτύχουν εξορθολογισμό και αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών τους. Συνέχιση των στρατηγικών «επιβίωσης» εκ μέρους των μικρών εμπορικών επιχειρήσεων με έμφαση στην μείωση του κόστους. Συρρίκνωση του τομέα (μείωση κερδών, επιχειρήσεων, απασχολούμενων, κλπ). ▪ Ρυθμίσεις που ευνοούν την συγκεντροποίηση των αγορών σε μεγάλα εμπορικά κέντρα (mall) που οδηγούν τις τοπικές εμπορικές αγορές σε μαρασμό. ▪ Αδυναμία πάταξης του παρεμπορίου και προοπτική επιπλέον ανάπτυξής του. ▪ Αύξηση δημοτικών τελών λόγω περικοπών χρηματοδότησης προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης από την Κεντρική κυβέρνηση (Καλλικράτης).

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται θετικά με την επιθυμία για επαγγελματική κατάρτιση. Το σχετικά υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στο εμπόριο σηματοδοτεί ότι υπάρχει ήδη ένα υπόβαθρο που μπορεί να ενθαρρύνει την επαγγελματική κατάρτιση στον τομέα αυτό. ▪ Αύξηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης: (α) Βελτίωση προστιθεμένης αξίας προγραμμάτων για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους (β) Μείωση κόστους προγραμμάτων χωρίς μείωση ποιότητας. ▪ Προβολή κουλτούρας καινοτομίας στο εμπόριο. Μεγαλύτερη σύνδεση της κατάρτισης με τις επιχειρήσεις. Παρατηρείται σήμερα μια τάση αξιοποίησης της κατάρτισης από τις επιχειρήσεις για την βελτίωση και τον εξορθολογισμό των επιδόσεών τους. Το φαινόμενο αυτό συνιστά ευκαιρία για τις ποιοτικές δομές εκπαίδευσης. ▪ Εφαρμογής σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων (on the job training, mentoring, κλπ). 	<p><u>Κατάρτιση & Εμπόριο</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Απαξίωση του ρόλου της κατάρτισης και περαιτέρω μείωση χρηματοδοτικών πόρων. Επικράτηση οριζόντιας αντίληψης σε επίπεδο άσκησης πολιτικής βάσει της οποίας η κατάρτιση δεν είναι αναγκαία. Διοχέτευση πόρων της κατάρτισης προς άλλες δραστηριότητες. ▪ Μη επίλυση της καθυστέρησης των δημόσιων φορέων όσον αφορά την χρηματοδότηση της κατάρτισης (π.χ. δικαστικές εμπλοκές με τις προκηρύξεις, συναρμοδιότητα υπουργείων που οδηγεί σε διάσπαση της συνοχής και καθυστερήσεις). Οι εξελίξεις αυτές επιδεινώνουν την χρηματοοικονομική κατάσταση των δομών κατάρτισης. ▪ Εισαγωγή νέων εργαλείων (π.χ. voucher) εγκυμονεί κινδύνους λόγω της ανταλλακτικής τους αξίας (το voucher γίνεται αντικείμενο συναλλαγής μεταξύ καταρτιζόμενου και της δομής κατάρτισης χωρίς να υλοποιούνται τα προγράμματα). Κίνδυνος περαιτέρω απαξίωσης της κατάρτισης. ▪ Απαξίωση της χρησιμότητας της κατάρτισης από τις επιχειρήσεις του εμπορίου. ▪ Αδυναμία δομών εκπαίδευσης να προσαρμοστούν στις προκλήσεις που θέτει η κρίση. Τήρηση παθητικής και <i>business-as-usual</i> στάσης έναντι των εξελίξεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η οικονομική και δημοσιονομική κρίση στην οποία έχει περιέλθει η ελληνική οικονομία έχει προκαλέσει σφοδρές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις του εμπορίου. Ο αριθμός επιχειρήσεων καθημερινά συρρικνώνεται ενώ οι εναπομένουσες επιχειρήσεις δοκιμάζονται, αναζητώντας πρόσκαιρες λύσεις για την επιβίωσή τους. Αντίστοιχες επιπτώσεις καταγράφονται και στην λειτουργία των φορέων επαγγελματικής κατάρτισης λόγω της δραστηκής μείωσης των εισροών χρηματοδοτικών πόρων.

Με βάση την τρέχουσα κατάσταση, είναι ορατός πλέον ο κίνδυνος να παγιωθεί στον κλάδο μιας εσωστρεφής επιχειρηματική συμπεριφορά με κύριο γνώρισμα την παθητικότητα των επιχειρήσεων έναντι των εξελίξεων. Οι στρατηγικές «επιβίωσης» περιορίζονται σε μια λογική παθητικής προσαρμογής των επιχειρηματικών και εκπαιδευτικών φορέων στις συνθήκες χαμηλότερου εισοδήματος των νοικοκυριών και χαμηλότερων εισροών πόρων από τον κράτος αντίστοιχα. Βάσει αυτής της λογικής, η προσαρμογή των εμπορικών επιχειρήσεων επιτυγχάνεται ως επί το πλείστον μέσω της μείωσης των περιθωρίων κέρδους, της γκάμας προϊόντων και της ποιότητας εξυπηρέτησης. Από την πλευρά των δομών κατάρτισης, η προσαρμογή μεταφράζεται σε λιγότερα μαθήματα, μικρότερης διάρκειας, σε κατάργηση περιφερειακών παραρτημάτων και σε απαξίωση των άυλων και υλικών τους πόρων. Δεδομένου ότι οι στρατηγικές των επιχειρηματικών και εκπαιδευτικών φορέων βρίσκονται σε άμεση αλληλεπίδραση, ελλοχεύει ο κίνδυνος δημιουργίας ενός φαύλου κύκλου όπου:

- Η υιοθέτηση στρατηγικών επιβίωσης εκ μέρους των εμπορικών επιχειρήσεων τροφοδοτεί μια δυναμική έντονης απαξίωσης και συρρίκνωσης της κατάρτισης.
- Η συρρίκνωση των δομών κατάρτισης υπονομεύει με την σειρά της την δυνατότητα διαμόρφωσης και υλοποίησης μιας φιλόδοξης και αναγκαίας πολιτικής για τον κλάδο του εμπορίου με στόχο την βελτίωση των επιδόσεών του σε όρους διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας.

Το παρόν παραδοτέο επιχειρήσε να αναδείξει μια σειρά από υπαρκτές προοπτικές και στρατηγικές για την ανασυγκρότηση και ποιοτική αναβάθμιση του κλάδου. Στο πλαίσιο αυτό, κωδικοποιήθηκαν οι βασικότερες συνιστώσες ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου για τον κλάδο του εμπορίου, προσανατολισμένου στην ποιότητα, καινοτομία, εξατομίκευση, συνεργασία, την αξιοποίηση των ΤΠΕ και των νέων καταναλωτικών προτύπων. Συμπληρωματικά, προσδιορίστηκαν οι ανάγκες σε γνώσεις και δεξιότητες για την υποστήριξη και ευρεία υιοθέτηση του νέου αυτού μοντέλου. Ο ρόλος της κατάρτισης, όπως επιβεβαιώνουν τα πορίσματα της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας, λαμβάνει καθοριστική σημασία με στόχο (α) τον εξορθολογισμό των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων χωρίς να τίθεται υπό απειλή η ποιότητα των υπηρεσιών τους («εφυής εξορθολογισμός») και (β) την εδραίωση μιας κουλτούρας καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών με έμφαση

στην παρακολούθηση και ικανότητα άμεσης προσαρμογής στις νέες και μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις. Η κατάρτιση δύναται να υποστηρίξει συμπληρωματικά μια σειρά επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπως τη σύναψη διεπιχειρησιακών σχέσεων και την αύξηση της εξωστρέφειας των ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δυνατότητα μετάβασης προς το νέο επιχειρηματικό μοντέλο δεν προσκρούει αποκλειστικά στην συρρίκνωση τόσο της αγοραστικής δύναμης των νοικοκυριών όσο και του κρατικού προϋπολογισμού. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής έρχονται αντιμέτωπες με μια σειρά πρακτικών, απόψεων και νοοτροπιών που παγιώθηκαν στην περίοδο της «εύκολης ανάπτυξης» και που συνέβαλαν συνολικότερα, στην απώλεια ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομία. Στο πλαίσιο αυτό, οι προσπάθειες για την βελτίωση των χαρακτηριστικών της προσφοράς υπήρξαν περιορισμένες, έως και ανύπαρκτες για τις μικρότερες εμπορικές επιχειρήσεις.

Ο τομέας της κατάρτισης, από την πλευρά του, διέπεται από σημαντικά προβλήματα, στρεβλώσεις, χαμηλή αποτελεσματικότητα και έλλειψη πραγματικού οράματος για την ενίσχυση της απασχόλησης και του παραγωγικού συστήματος. Ο τομέας αυτός υποβιβάστηκε σε ένα πρόσκαιρο εργαλείο αύξησης της ενεργούς ζήτησης και προνοιακής/επιδοματικής πολιτικής με κύριους αποδέκτες τον άνεργο πληθυσμό της χώρας. Ως αποτέλεσμα, η κατάρτιση αποσυνδέθηκε από την αγορά εργασίας και τις ανάγκες των επιχειρήσεων, οδηγούμενη σε χαμηλή αποτελεσματικότητα και, εντέλει, κοινωνική απαξίωση.

Η αντιστροφή της παρούσας κατάστασης, αν και εξαιρετικά δύσκολη, δεν συνιστά ωστόσο ανυπερβλήτο εγχείρημα. Η αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσκολιών δύναται να στηριχθεί σε μια στρατηγική με διττό χαρακτήρα, με αποδέκτες τόσο τους επιχειρηματίες και εργαζόμενους του εμπορίου όσο και στους δημόσιους φορείς άσκησης πολιτικής:

- Η πρώτη πρόκληση έγκειται στην ικανότητα των φορέων εκπροσώπησης του εμπορίου και των εκπαιδευτικών του δομών να πείσουν τους επιχειρηματίες και εργαζόμενους ως προς (α) την αναγκαιότητα δραστικής και συνεχούς αναβάθμισης των υπηρεσιών για την άμβλυση των επιπτώσεων της κρίσης και (β) τον καθοριστικό ρόλο που δύναται στο πλαίσιο αυτό να διαδραματίσει η κατάρτιση. Η εν λόγω πρόκληση προϋποθέτει συμπληρωματικά την υιοθέτηση μιας ανανεωμένης προσέγγισης των περιεχομένων της κατάρτισης και των παιδαγωγικών μεθόδων με μεγαλύτερη έμφαση στα θέματα καινοτομικής επιχειρηματικότητας, μεγαλύτερη στόχευση στους εργαζόμενους και μεγαλύτερη διασύνδεση με τις επιχειρήσεις.
- Η κύρια πρόκληση όσον αφορά το θέμα της κατάρτισης αφορά στην ικανότητα των φορέων του εμπορίου να διασφαλίσουν δημόσιους πόρους σε μια συγκυρία εξαιρετικά βίαιης δημοσιονομικής προσαρμογής και λιτότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι καταγράφεται σήμερα η επικράτηση μιας οριζόντιας αντίληψης που προκρίνει την διοχέτευση των πόρων που προορίζονταν για

την κατάρτιση σε άλλες πολιτικές προνοιακής -ως επί το πλείστον- φύσης. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται αναγκαία η διατύπωση και ευρεία προβολή μιας ολοκληρωμένης, αναλυτικής και αξιόπιστης αναπτυξιακής πρότασης για τις επιχειρήσεις του εμπορίου με στόχο την μετεξέλιξή του σε έναν τομέα έντασης γνώσης και υψηλής προστιθέμενης αξίας, ικανού να συμμετάσχει με ισότιμο τρόπο στην προσπάθεια ανοικοδόμησης της ελληνικής οικονομίας. Η ενέργεια αυτή αποκτά στρατηγική σημασία δεδομένου ότι καταγράφονται απόψεις που εκλαμβάνουν το εμπόριο ως έναν τομέα χαμηλής προτεραιότητας σε σύγκριση με «παραγωγικούς» και (δυσνητικά) εξωστρεφείς κλάδους της οικονομίας.

Δεν τίθεται αμφιβολία ότι η υπέρβαση της κρίσης σε ένα περιβάλλον αυστηρής δημοσιονομικής λιτότητας, παρατεταμένης ύφεσης, μείωσης των εισοδημάτων, δυσμενών συχνά διαρθρωτικών αλλαγών καθώς και γενικευμένης απαξίωσης του ρόλου της κατάρτισης και της γνώσης, συνιστά εξαιρετικά δύσκολο, απαιτητικό και αβέβαιο εγχείρημα. Εντούτοις, κανείς δεν αμφισβητεί παράλληλα ότι η αντιμετώπιση όλων αυτών των εμποδίων αποτελεί μονόδρομο για την επιβίωση των επιχειρήσεων του εμπορίου, και κυρίως για τις μικρομεσαίες. Η αποφασιστικότητα των φορέων εκπροσώπησης και εκπαίδευσης του εμπορίου, η ικανότητά τους να σχεδιάσουν από κοινού και να θέσουν σε εφαρμογή ολοκληρωμένες, αξιόπιστες και στοχευμένες δράσεις, να συμβάλλουν στην προβολή και αποδοχή μιας κουλτούρας καινοτομίας και, εντέλει, να πείσουν τους φορείς άσκησης πολιτικής για την δυσνητική συνεισφορά του εμπορίου στην *Ελλάδα του αύριο*, ανάγονται σε κρίσιμες προκλήσεις για την αντιστροφή της σημερινής κατάστασης.

Βιβλιογραφικές πηγές

- Γ. Δουκίδης και Κ. Φραϊδάκη (Δεκέμβριος 2011) «*Η Καταγραφή του Ηλεκτρονικού Εμπορίου Β-С στην Ελλάδα και η Συμπεριφορά των Ελλήνων on-line Καταναλωτών*», Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Eurofound (2007) “Trends and drivers of change in the European commerce sector: mapping report”, European Monitor Centre of Change.
- Ημερησία, «Σανίδα σωτηρίας τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για τα νοικοκυριά», 20/8/2011
- Giessen, A, van der Zee, F., Gijssbers, G., Maier, D. (2009), “Investing in the future of jobs and skills”, Sector Report on Distribution and Trade, Submitted to the European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Hristov, L., Reynolds, J. (2007) “Innovation in the UK retail Sector”, Report for NESTA, The Oxford Institute of Retail Management, Oxford Said Business School.
- Καθημερινή, «Μεγάλες αυξήσεις έως και 32% στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας από τα σούπερ μάρκετ», 11/12/2011
- Λιούκας, Σ. (2010) «Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση», http://www.bankofgreece.gr/BoGDocuments/20-5_lioukas.pdf
- McKinsey (2011) “Greece 10 years ahead”, Final Report on the Retail Sector., July 2011.
- OECD/CERI (2008), “Study of systemic innovation in VET”, Country Case Study (Denmark, Germany and Switzerland).