

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Στρατηγική Ανάλυση της ADMIRAL

ΜΑΡΙΑ ΚΟΥΪΔΑ
Α.Μ. 15012

ΛΑΖΑΡΟΣ ΜΗΤΣΟΥ
Α.Μ. 15011

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διεθνής Αθλητική Ε.Π.Ε (ADMIRAL) ιδρύθηκε το έτος 1977 από τον Παναγάκο Παναγιώτη και τον Μάρκογλου Κρίτωνα. Η εταιρεία ξεκίνησε τα πρώτα της βήματα ιδρύοντας ένα κατάστημα στο κέντρο της Αθήνας. Σήμερα έχει 144 καταστήματα σε Ελλάδα, Κύπρο καθώς και στα Βαλκάνια. Η εταιρεία είχε και έχει ως αντικείμενο πώλησης αθλητικά ενδύματα, υποδήματα και εξοπλισμό για κάθε ενδιαφερόμενο, αθλητή και μη. Η αγάπη του κόσμου για τον αθλητισμό την βοήθησε να αναπτυχθεί και να αποκτήσει ισχυρή θέση στον κλάδο των αθλητικών επιχειρήσεων. Πλέον, παρά την οικονομική κρίση, η ADMIRAL είναι μία εταιρεία που εξελίσσεται διαρκώς, διατηρώντας χαμηλές τιμές πώλησης. Τα έσοδα της επιχείρησης είναι πολλά και αυξάνονται χρόνο με το χρόνο. Απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους, τους οποίους θεωρεί σημαντικό πόρο της επιχείρησης που βοηθάει στην άνθισή της. Τέλος, μελετώντας λεπτομερώς το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον αντικρούει τις πιέσεις των ανταγωνιστών και πετυχαίνει τους επιθυμητούς στόχους μέσω εφαρμογής ενεργειών στρατηγικής.

SUMMARY

International Sports LTD (ADMIRAL) was founded in 1977 by Panagakos Panagiotis and Markoglou Kriton. The company took its first steps by establishing a store in the center of Athens. Today, it has 144 stores in Greece, Cyprus and the Balkans. The company has been selling sportswear, sport shoes and equipment for everyone concerned, athletes or not. The love of the people for sports helped the company to develop and acquire a strong position in the sports business industry. Now, despite the economic crisis, ADMIRAL is a company that is constantly evolving, maintaining low selling prices. The company has had many revenues that are increasing year by year. It employs hundreds of employees who are considered an important asset of the company that can contribute to its development. Finally, by studying thoroughly both the external and internal environment, ADMIRAL refutes the pressures coming from competitors and achieves its desired goals through implementing successful marketing strategies.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ADMIRAL	4
1.1 Η ADMIRAL στη διάρκεια των χρόνων.....	4
1.2 Το προφίλ της εταιρείας.....	5
1.3 Όραμα και δήλωση αποστολής.....	6
1.4 Οργανωσιακή δομή της ADMIRAL.....	7
1.5 Εργοδοσία και σύστημα αμοιβών.....	10
1.6 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον.....	11
1.7 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	12
2. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ADMIRAL.....	13
2.1 Διαμόρφωση και σχεδιασμός στρατηγικής.....	16
2.2 Υλοποίηση στρατηγικής.....	20
2.3 Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής.....	22
3. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	22
3.1 Χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος.....	23
3.2 Αβεβαιότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος.....	24
4. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	25
4.1 Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	26

4.2 Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	34
4.3 Μερίδια αγοράς αθλητικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	46
5. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	47
5.1 Επιχειρησιακοί πόροι.....	48
5.2 Αλυσίδα αξίας.....	56
6. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	61
7. FRANCHISING.....	66
7.1 Ορισμός του franchising.....	66
7.2 Κόστος της σύμβασης franchise.....	67
7.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchise για έναν franchisor επιχειρηματία.....	67
7.4 Το franchise της ADMIRAL.....	70
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	76

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή σηματοδοτεί για εμάς την ολοκλήρωση των σπουδών μας στο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τεχνολογικού Τομέα του Πειραιά στο τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας. Για τη διεκπεραίωσή της σημαντική ήταν και η συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή μας, του Δ. Σταυρουλάκη, που μας καθοδήγησε δίνοντάς μας ένα πλάνο σχετικά με το περιεχόμενο και τη δομή που έπρεπε να έχει η εργασία μας και χρήσιμες συμβουλές κατά τη διάρκεια συγγραφής της.

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η Διεθνής Αθλητική Ε.Π.Ε. Η εταιρεία αυτή έχοντας κάνει μεγάλα βήματα προόδου ανά τα χρόνια είναι πλέον μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις. Σημαντικό κύρος απέκτησε όταν ανέλαβε την άδεια της ADMIRAL Αγγλίας, μίας παγκοσμίως αναγνωρισμένης εταιρείας στον χώρο του αθλητισμού με μεγάλη ιστορία. Σε μία εποχή που ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις είναι έντονος, η εφαρμογή της στρατηγικής έχει ιδιαίτερη σημασία ώστε να μπορέσει μια επιχείρηση να αντικρούσει τις υπάρχουσες πιέσεις και να δημιουργήσει νέες στους ανταγωνιστές της. Η ADMIRAL δίνει μεγάλη έμφαση στην χάραξη του στρατηγικού προγραμματισμού εξετάζοντας διαρκώς και με λεπτομέρεια τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό της περιβάλλον.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της Διεθνής Αθλητικής Ε.Π.Ε. (ADMIRAL). Παρουσιάζεται η ιστορία, η δομή και η λειτουργία της εταιρείας, καθώς και οι διαδικασίες της στρατηγικής που χρησιμοποιεί. Γίνεται ανάλυση του περιβάλλοντός της και του τρόπου διαχείρισης καταστάσεων που προκύπτουν από αυτό. Επιπλέον, στόχος της είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης τον τρόπο λειτουργίας γενικά των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα όσων ανήκουν στον κλάδο αθλητικής ένδυσης και υπόδησης, και το πόσο σημαντική είναι για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης η εφαρμογή στρατηγικής.

Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, αφορά την ιστορία της επιχείρησης, το προφίλ της, το όραμα που έχει θέσει, την ιεραρχική δομή, το σύστημα αμοιβών, τις σχέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα είδη στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και ποιο, συγκεκριμένα, χρησιμοποιεί η ADMIRAL,

όπως επίσης και τα στάδια μιας στρατηγικής. Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται ένα μοντέλο στρατηγικής διοίκησης το οποίο δίνει μια εικόνα για το πώς αναπτύσσεται η διαδικασία αυτή και από τι εξαρτάται. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική περιγραφή του περιβάλλοντος μιας εταιρείας συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών του και της αβεβαιότητας που επικρατεί σήμερα. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο θα μας απασχολήσει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Έχει πραγματοποιηθεί PEST ANALYSIS που αφορά το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της ADMIRAL και εκτεταμένη ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος βάση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, καθώς επίσης αναφέρονται και τα μερίδια αγοράς των αθλητικών επιχειρήσεων σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις ένδυσης. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δίνοντας έμφαση στους επιχειρησιακούς πόρους (υλικούς και άυλους) και στην αλυσίδα αξίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το ακόλουθο κεφάλαιο, το έκτο, που αναφέρει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμφανίζονται σε συνάρτηση με το περιβάλλον. Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας περιγράφει το σύστημα franchising. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Τα στοιχεία αυτά τα αντλήσαμε κυρίως από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, τα οποία ήταν πρόθυμα να μας ενημερώσουν. Ήρθαμε σε επαφή με δύο επόπτες της επιχείρησης που μας πληροφόρησαν για θέματα όπως είναι οι υλικοί και άυλοι πόροι της ADMIRAL, οι θεμελιώδεις αξίες της κ.α. Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι ο ένας από εμάς εργαζόταν για την εταιρεία τρία χρόνια στο τμήμα των πωλήσεων, πολλά στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία των καταστημάτων ήταν γνωστά από προσωπικά βιώματα, εμπειρίες και γνώσεις. Ακόμη, ο υπεύθυνος ενός καταστήματος μας παρέδωσε το εγχειρίδιο των εργαζομένων από το οποίο αποσπάσαμε σημαντικές πληροφορίες που μας βοήθησαν ιδιαίτερα στη διεκπεραίωση της εργασίας αυτής. Ωστόσο, και το διαδίκτυο ήταν μία πηγή χρήσιμων πληροφοριών που αφορούσαν τόσο τη συγκεκριμένη εταιρεία όσο και γενικά τον κλάδο των αθλητικών επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος αυτών. Ανατρέξαμε σε ιστοσελίδες με έγκυρες πληροφορίες και τις συμπεριλάβαμε σε όλη την έκταση της εργασίας. Τέλος, χρήσιμο υλικό για το θεωρητικό κομμάτι της εντοπίσαμε σε βιβλία, περισσότερα από τα οποία είχαμε από τη διάρκεια της φοίτησής μας στο

εκπαιδευτικό ίδρυμα του Πειραιά, και τα χρησιμοποιήσαμε για να στηρίξουμε το θέμα μας.

Οι λόγοι για τους οποίους αποφασίσαμε να ασχοληθούμε με την συγκεκριμένη εταιρεία ποικίλουν. Αρχικά, το γεγονός ότι ο ένας από εμάς εργαζόταν στην ADMIRAL μας έβαλε την ιδέα να ασχοληθούμε με αυτήν. Επιπλέον, μας ήταν γνωστή και από τα παλαιότερα χρόνια αφού και οι δύο ήμασταν και είμαστε πελάτες της. Σαν εταιρεία μας φάνηκε ενδιαφέρουσα διότι ακμάζει παρά την κρίση στην οποία βρίσκεται η χώρα μας και θέλαμε να εξετάσουμε τους τρόπους με τους οποίους το πετυχαίνει αυτό. Είναι μια οικογενειακή, κατά βάση, επιχείρηση με ιδιαίτερη εταιρική κουλτούρα που ανταποκρίνεται σε πιέσεις και απειλές στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των αθλητικών επιχειρήσεων και αυτό μας δημιούργησε μεγάλο ενδιαφέρον για περαιτέρω ενασχόληση.

Ομολογουμένως, δεν αντιμετωπίσαμε ιδιαίτερες δυσκολίες. Ένα κομμάτι που μας δυσκόλεψε ήταν οι πληροφορίες σχετικά με τα μερίδια αγοράς της ADMIRAL διότι, όπως και οι περισσότερες εταιρείες, έτσι και η ADMIRAL απέφυγε να μας δώσει τόσο λεπτομερή στοιχεία. Για το λόγο αυτό κάναμε μία πιο γενική αναφορά στα μερίδια αγοράς των αθλητικών επιχειρήσεων. Επίσης, λόγω του ότι το διαδίκτυο έχει άπειρες πληροφορίες, παρατηρήσαμε μία δυσκολία στο να βρούμε τις πιο πρόσφατες και έγκυρες πηγές και να αποκλείσουμε όσες ήταν περιττές ή άσχετες με το κομμάτι που αφορά τη συγκεκριμένη εταιρεία.

Εν κατακλείδι, θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι η εργασία αυτή ήταν η αποκρυστάλλωση των γνώσεων που αποκτήσαμε από τη σχολή και αποδείχθηκε μία εμπειρία ευχάριστη και ενδιαφέρουσα που μας πήγε ένα βήμα παραπέρα στον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ADMIRAL

1.1 Η ADMIRAL ΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΧΡΟΝΩΝ

Η Διεθνής Αθλητική Ε.Π.Ε. ιδρύθηκε το **1977** στην Αθήνα. Αξιοποιώντας την στροφή του κόσμου προς τον αθλητισμό, η Διεθνής Αθλητική Ε.Π.Ε. ίδρυσε ένα από τα πρώτα καταστήματα αθλητικών ειδών στην Ελλάδα. Εμπορευόταν εξειδικευμένα αθλητικά είδη, τα οποία την κατέστησαν αναγνωρίσιμη σε ολόκληρη την Ελλάδα, καθώς ήταν ο κύριος προμηθευτής πολλών γνωστών πρωταθλητών και ομάδων στη χώρα (<http://www.diethnisathlitiki.gr>).

Χάρη στη μεγάλη εμπειρία των ιδιοκτητών της στις αθλητικές δραστηριότητες καθώς και την αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, η επιχείρηση αναπτυσσόταν διαρκώς. Κατάφερε να αντιπροσωπεύει αποκλειστικά επώνυμα brands, όπως DIANA (φίρμα Ιταλίας), REUSCH (φίρμα Γερμανίας), κ.α.

Συμβαδίζοντας με τις εξελίξεις του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, η Διεθνής Αθλητική Ε.Π.Ε. άνοιγε το ένα κατάστημα λιανικής πώλησης μετά το άλλο. Η οργανωμένη και δημιουργική ομάδα της, ανοίγοντας 4 έως 5 μαγαζιά το χρόνο, επεδίωκε να προσφέρει ποιοτικό προϊόν σε ελκυστική τιμή. Πέρα από τη λιανική, όμως, αναπτύσσει και τη χονδρική, η οποία εξυπηρετεί σήμερα ένα δίκτυο από 350 πελάτες σε όλη την Ελλάδα.

Το **1994** η εταιρεία ανέλαβε την άδεια της ADMIRAL Αγγλίας για Ελλάδα και Κύπρο, γεγονός που την ανέδειξε ακόμη περισσότερο. Το **2004** αγόρασε το δικαίωμα αποκλειστικής χρήσης του ονόματος της ADMIRAL, όχι μόνο σε Ελλάδα και Κύπρο αλλά και σε όλες τις Βαλκανικές χώρες. Το **2005** η επιχείρηση ανέλαβε την αντιπροσωπεία της Karra και Robe di Karra για Ελλάδα και Κύπρο.

Πλέον, η Διεθνής Αθλητική Ε.Π.Ε. ή ADMIRAL, όπως είναι ευρέως γνωστή στους καταναλωτές της, είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος των εμπορικών σημάτων Ocean Pacific, Maui and Sons, Starter και Born 2 Be. Από το **2015** ξεκίνησε να εμπορεύεται και προϊόντα της μάρκας Peak, η οποία έχει σχέσεις με το NBA, WNBA, CBA, NBA Κίνας και FIBA. Παράλληλα με την εμπορία των παραπάνω, η

ADMIRAL εμπορεύεται και μάρκες όπως Reebok, Adidas, Nike, Fila. (<http://www.newmoney.gr/roh/226313-o-naiarxos-tis-athlitikis-endisis-stin-ellada>)

Η εταιρεία ολοένα και ισχυροποιεί το μερίδιο της στον κλάδο της αθλητικής ένδυσης με τη δημιουργία καταστημάτων franchise. Με τον τρόπο αυτό, δίνει ευκαιρίες για νέες συνεργασίες στοχεύοντας στο κοινό όφελος και ενισχύοντας ταυτόχρονα την εμπορική αξία της φίρμας.

Σήμερα, το δίκτυο καταστημάτων της ADMIRAL έχει αναπτυχθεί σε όλη την Ελλάδα με 108 εταιρικά καταστήματα και 36 franchise. Επιπλέον, σημεία πώλησης υπάρχουν σε shop in shop, σε συνεταιρισμούς (Αστυνομία, Αεροπορία) και στα αφορολόγητα καταστήματα στα σύνορα Βουλγαρίας, Σκοπίων και Τουρκίας. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η συμφωνία που πραγματοποίησε το 2013 με τη REDS για τη δημιουργία ενός αυτόνομου εταιρικού καταστήματος στο εμπορικό πάρκο Smart Park στα Σπάτα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το συγκεκριμένο κατάστημα της αλυσίδας αποτελεί το μεγαλύτερο της στην Αττική.

Ως αποτέλεσμα των μεθοδικών ενεργειών, η ADMIRAL παραμένει κερδοφόρα παρά την οικονομική κρίση που υπάρχει, δημιουργώντας ρούχα που ακολουθούν τα πρότυπα της καθημερινής μόδας καλύπτοντας τις ανάγκες των φιλάθλων.

1.2 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ADMIRAL απασχολεί πάνω από 1.000 εργαζόμενους σε ολόκληρη την Ελλάδα με μέσο όρο ηλικίας τα 30 έτη. Το 60% του προσωπικού απαρτίζεται από γυναίκες και το 40% από άνδρες. Θέσεις εργασίας δεν προσφέρονται μόνο σε Έλληνες αλλά και σε αλλοδαπούς. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων κυμαίνεται μεταξύ 30-40 ετών, ενώ τα τελευταία χρόνια προσλαμβάνονται κυρίως άτομα της γενιάς 1990 δίνοντας ευκαιρίες απασχόλησης σε νεότερους. (Εγχειρίδιο Εργαζομένων της ADMIRAL)

Δίνοντας έμφαση στην παραγωγικότητα και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση αυξάνει τα έσοδά της χρόνο με τον χρόνο. Τα αποτελέσματα των εσόδων των τριών τελευταίων ετών, όπως φαίνονται παρακάτω, επιβεβαιώνουν

αυτή την αύξηση (<http://www.newmoney.gr/roh/226313-o-naiarxos-tis-athlitikis-endisis-stin-ellada>):

- ✓ 2013: 40,5 εκατ. ευρώ
- ✓ 2014: 45,4 εκατ. ευρώ
- ✓ 2015: 46,6 εκατ. ευρώ

1.3 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

❖ ΟΡΑΜΑ

Το όραμα μιας επιχείρησης είναι μια κατευθυντήρια γραμμή για την μακροχρόνια επιτυχία της, ένα σχέδιο δράσης για το μέλλον (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010). Αν μια εταιρεία δεν μπορεί να καθορίσει το όραμά της, δεν θα αξιοποιήσει ποτέ τις δυνατότητες της. Η διοίκηση μιας επιχείρησης, όταν γράφει μια δήλωση οράματος πρέπει να υπερβεί τα όρια του φυσιολογικού και να αγγίξει τα όρια του μεγαλείου. Ταυτόχρονα, όμως, η δήλωση οράματος πρέπει να είναι ρεαλιστική και εφικτή. Πρέπει να είναι συνεπής με τις αρχές της επιχείρησης και να σηματοδοτεί τις μελλοντικές αποφάσεις.

Η ADMIRAL επιδιώκει να γίνει η Νο 1 εταιρεία αθλητικών ειδών και casual ένδυσης στην περιοχή δραστηριοποίησης της, προσελκύοντας συνεχώς νέους πελάτες και να ικανοποιεί στο έπακρο τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες τους. Αυτό είναι το όραμά της που αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις προσδοκίες των υψηλόβαθμων στελεχών της. Αυτό κοινοποιείται και μεταλαμπαδεύεται στους εργαζόμενους από την πρώτη στιγμή που προσλαμβάνονται στην εταιρεία. Είναι ένα όραμα σταθερό και σαφές που παρέχει πολλά κίνητρα τόσο στην διοίκηση όσο και στους υπαλλήλους για την επίτευξή του. Το όραμα της εταιρείας φαίνεται να απαιτεί πολλούς κόπους και πολύ προσεκτικά βήματα. Στον χώρο των ελληνικών αθλητικών επιχειρήσεων υπάρχουν εταιρείες κολοσσοί, όπως η Adidas και η Nike, που δραστηριοποιούνται παγκόσμια και έχουν ισχυρή θέση-γεγονός που δυσκολεύει την πραγματοποίηση αυτού του οράματος. Επίσης, οι ανάγκες των καταναλωτών αυξάνονται με ραγδαίους ρυθμούς, ενώ φαίνεται αδύνατο να καταφέρει μία εταιρεία, ανεξαρτήτου μεγέθους, να τις καλύψει πλήρως. Στο σημείο αυτό καλούνται τα διοικητικά της στελέχη να

εφαρμόσουν τις ανάλογες προσαρμόσιμες στο περιβάλλον της αποδοτικές στρατηγικές, ώστε να επιτευχθεί το μακροπρόθεσμο όραμα της ADMIRAL.

❖ ΔΗΛΩΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Μια δήλωση αποστολής διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης και δηλώνει συνοπτικά για ποιο λόγο υπάρχει η εταιρεία (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010). Μπορεί να περιλαμβάνει δεσμεύσεις κοινωνικής ευθύνης προς τους καταναλωτές, να μεταφέρει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες ή να δηλώνει τη θέση της επιχείρησης για το ρόλο της στην αγορά.

Η αποστολή της ADMIRAL είναι να διατηρεί σταθερά χαμηλές τις τιμές πώλησης προϊόντων με την καλύτερη δυνατή ποιότητα που της επιτρέπουν αυτές, πάντα με σεβασμό προς το περιβάλλον. Αυτή είναι η δέσμευση των ιδρυτών της και βάση αυτής συνεχίζει να πορεύεται μέχρι και σήμερα η εταιρεία. Η διοίκηση της ADMIRAL εφαρμόζει κατά γράμμα την αποστολή της. Εκμεταλλευόμενη το χαμηλό κόστος των προϊόντων της και εφαρμόζοντας στρατηγική που βασίζεται σε αυτό την πετυχαίνει.

1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ADMIRAL

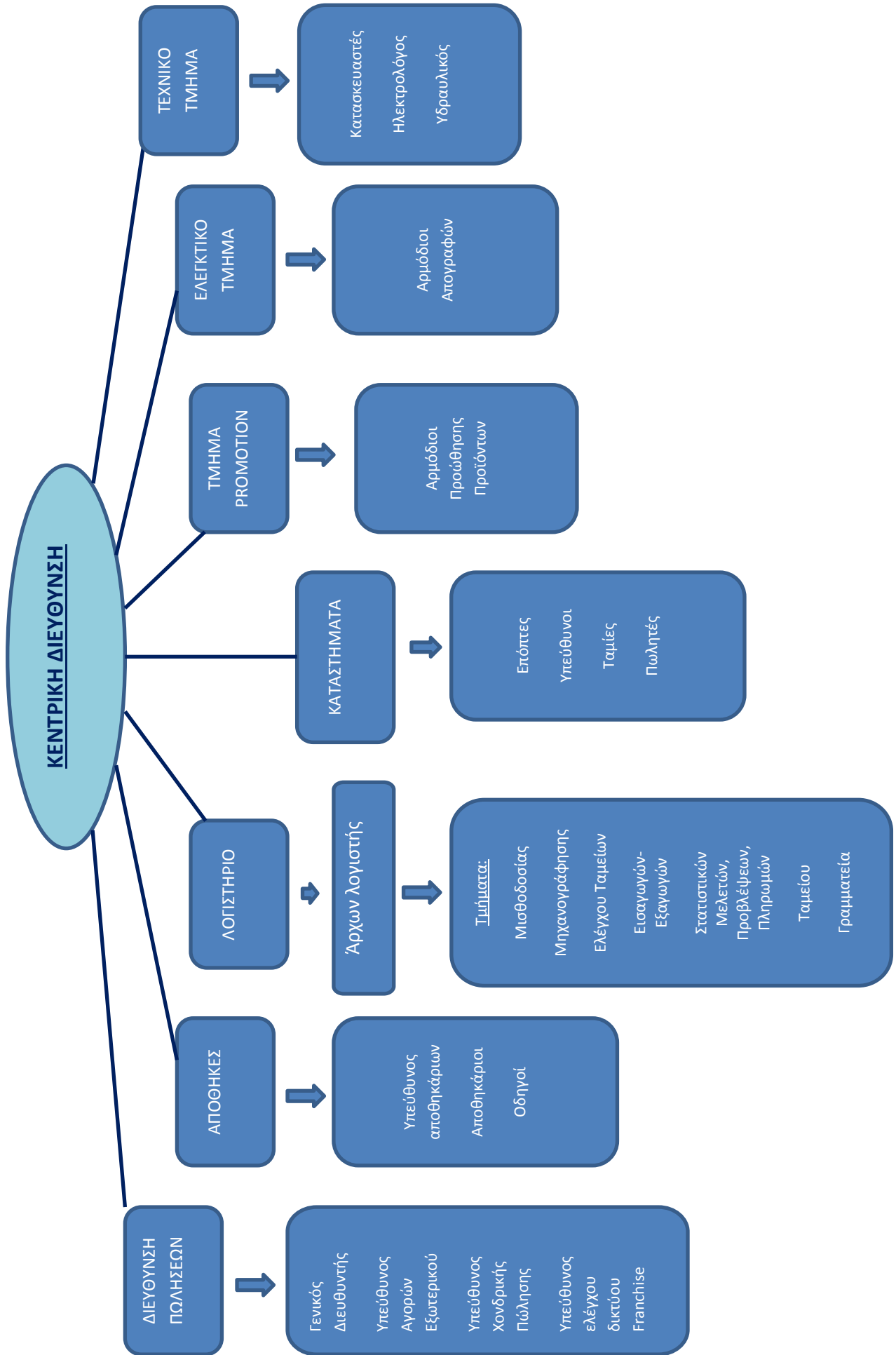
Η οργανωσιακή δομή (Robbins S., Judge T., 2011) μιας εταιρείας καθορίζει πώς διαχωρίζονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται τυπικά τα εργασιακά αντικείμενα. Οι managers πρέπει να ρυθμίζουν 6 βασικά στοιχεία κατά τον σχεδιασμό της δομής του οργανισμού τους:

- την εξειδίκευση εργασίας
- την τμηματοποίηση
- την ιεραρχική κλίμακα
- το φάσμα ελέγχου
- την κεντρικοποίηση και την αποκεντρικοποίηση
- την τυποποίηση

Η ADMIRAL απαρτίζεται από τα εξής τμήματα (Εγχειρίδιο Εργαζομένων της ADMIRAL):

- Τη *διεύθυνση πωλήσεων*, την οποία αποτελούν υψηλόβαθμα στελέχη που ελέγχουν το δίκτυο αγορών από προμηθευτές και πωλήσεων προς τους πελάτες.
- Δύο *αποθήκες* συνολικής επιφάνειας 18.000 τ.μ. στον Ασπρόπυργο. Η μία βρίσκεται στην Γκόριτσα σε ιδιόκτητους χώρους και γραφεία σε μία έκταση 10.000 τ.μ. και σε οίκημα 4.500 τ.μ., ενώ η δεύτερη στον Λάκκο σε ιδιόκτητους χώρους και γραφεία έκτασης 8.000 τ.μ. και σε οίκημα 5.000 τ.μ.. Στους χώρους αυτούς αποθηκεύονται τα εμπορεύματα της εταιρείας χωρισμένα με βάση το είδος τους (ρούχα, παπούτσια, αξεσουάρ, κ.λ.π.) και τον προορισμό τους (χονδρική ή λιανική πώληση). Τα γραφεία που στεγάζονται στις αποθήκες αυτές εξυπηρετούν τους πελάτες χονδρικής πώλησης. Επίσης, το 2016 μεταφέρθηκαν εκεί και τα κεντρικά γραφεία της ADMIRAL τα οποία βρίσκονταν στην Ομόνοια.
- Το *λογιστήριο*, το οποίο βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και απασχολεί περίπου 20 εξειδικευμένους υπαλλήλους.
- Εκατόν σαράντα τέσσερα *καταστήματα λιανικής πώλησης*.
- Το *τμήμα Promotion* που φροντίζει για τη διαφήμιση και την προώθηση της εταιρείας και των προϊόντων. Ασχολείται κυρίως με προμήθειες σε ομάδες και οργανισμούς.
- Το *ελεγκτικό τμήμα*, το οποίο ασχολείται με τις απογραφές των προϊόντων των καταστημάτων.
- Το *τεχνικό τμήμα*, που φροντίζει τις τεχνικές βλάβες που μπορεί να προκύψουν σε κάποιο κατάστημα.

Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνεται η οργανωσιακή δομή της ADMIRAL.



1.5 ΕΡΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η ADMIRAL έχει καθορίσει συγκεκριμένες αμοιβές για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας. Οι αμοιβές αυτές καθορίζονται με ένα εύρος, δηλαδή μία ελάχιστη και μία ανώτερη αμοιβή. Αυτό συμβαίνει διότι έτσι ένας εργαζόμενος ο οποίος δουλεύει πολλά χρόνια στην εταιρεία ή έχει αυξημένα προσόντα ή επιδόσεις έχει την ευκαιρία να εξελιχθεί μισθολογικά.

Οι καθαρές απολαβές των υπαλλήλων που έχουν προσληφθεί πριν το 2012 έχουν κατώτερο όριο τα 700 ευρώ. Αντιθέτως, οι προσλήψεις που γίνονται τα τελευταία χρόνια ξεκινάνε με 450 ευρώ μισθό για πλήρη απασχόληση, με την προοπτική να αυξηθούν. Αυτό ενδέχεται να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους καινούριους υπαλλήλους αφού θα νιώθουν ότι είναι άδικο να έχουν ίδιες αρμοδιότητες και αποδοτικότητα με τους συναδέλφους τους και να αμοιβονται λιγότερο. Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων αμοιβονται με μισθούς μεγαλύτερους των πωλητών και οι επόπτες με μισθούς διπλάσιους περίπου από αυτούς των υπευθύνων.

Επιπρόσθετα, προκειμένου να υποκινήσει και να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση, η ADMIRAL χρησιμοποιεί τα bonus στα καταστήματα. Τα πρώτα δέκα μαγαζιά που στο τέλος της μέρας έχουν κάνει ταμείο μεγαλύτερο του περσινού παίρνουν bonus. Ο κάθε υπάλληλος που δούλεψε τη μέρα εκείνη αμοιβεται με 25, 20 ή 15 ευρώ ανάλογα τη θέση του καταστήματός του στην πρώτη δεκάδα. Οι εργαζόμενοι παίρνοντας τα bonus νιώθουν ότι παίρνουν περισσότερα χρήματα απ' ότι με μια μικρή αύξηση. Επίσης, στο τέλος κάθε χρόνου γίνεται σύγκριση των εσόδων κάθε καταστήματος μεταξύ της χρονιάς που έκλεισε και της προηγούμενης και αν το κατάστημα έχει πετύχει αύξηση, ο υπεύθυνός του αμοιβεται με ένα αρκετά αξιόλογο bonus για επιβράβευση.

Όσον αφορά τις υπερωρίες, η εταιρεία αποφεύγει να γίνονται. Σε περίπτωση όμως που χρειαστεί, αυτές πληρώνονται κανονικά.

Ένα ακόμη στοιχείο του συστήματος ανταμοιβών της ADMIRAL είναι και η έκπτωση που έχει το προσωπικό. Αγοράζοντας οποιοδήποτε από τα προϊόντα της υπάρχει έκπτωση 30%.

Τέλος, οι επόπτες, οι οποίοι επιβλέπουν τα καταστήματα, χρησιμοποιούν αυτοκίνητα για τις συχνές μετακινήσεις τους εντός και εκτός Αττικής. Τα αυτοκίνητα αυτά τους τα παρέχει δωρεάν η εταιρεία.

1.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την έννοια *ανθρώπινες σχέσεις* εννοούμε το σύνολο των τυπικών ή άτυπων σχέσεων, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας, που επηρεάζουν ανάλογα την απόδοση του οργανισμού. (Παπατριανταφύλλου Γ., 2011)

Η ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων επηρεάζει θετικά ή αρνητικά το κλίμα που αναπτύσσεται στο εσωτερικό του οργανισμού και έχει επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στη λειτουργία του οργανισμού. Με τον όρο *επικοινωνία* εννοούμε τη διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών (<http://traveldailynews.gr/columns/article/1895>).

Η ADMIRAL έχει ένα επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον. Διαθέτει πρόγραμμα προσανατολισμού και συνεχούς εκπαίδευσης για τον εργαζόμενο ο οποίος γνωρίζοντας τις δυνατότητές του φροντίζει να βελτιώνεται, όντας ανοιχτός να ακούσει παράλληλα συμβουλές και παρατηρήσεις από συναδέλφους. Ο υπεύθυνος κάθε καταστήματος φροντίζει να καθοδηγεί τους πωλητές, να τους ενθαρρύνει όταν πετυχαίνουν τους στόχους και είναι αποδοτικοί στην εργασία τους. Είναι πάντα πρόθυμος να ακούσει προβλήματα που ενδεχομένως δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της δουλειάς και προτάσεις προκειμένου να βελτιωθεί η ομάδα. Ταυτόχρονα, οι επόπτες έχουν άμεση επαφή τόσο με τους υπευθύνους των καταστημάτων όσο και με τους υπόλοιπους υφισταμένους τους (πωλητές, ταμίες). Επόπτες είναι τα μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι υπεύθυνα για την επίβλεψη, τον συντονισμό και την διακόσμηση (στήσιμο) των καταστημάτων. Τη δεδομένη στιγμή, ο αριθμός των εποπτών που απασχολεί η εταιρεία είναι πέντε στο σύνολο και ο καθένας τους είναι υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία και απόδοση συγκεκριμένων καταστημάτων. Τη θέση του επόπτη έχουν κατακτήσει ικανοί πρώην υπεύθυνοι που κατάφεραν να εκπληρώνουν τους στόχους τους με μεγάλη επιτυχία. Στο τέλος κάθε ημερολογιακού έτους, κάθε κατάστημα αλλάζει επόπτη. Οι επόπτες είναι πάντοτε

προσιτοί και έτοιμοι να συζητήσουν οτιδήποτε μπορεί να απασχολεί το προσωπικό. Εφαρμόζοντας αυτή την πολιτική επιτυγχάνεται η βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού.

1.7 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Ο όρος *εταιρική κοινωνική ευθύνη* αναφέρεται στις ενέργειες των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στη συμβολή αντιμετώπισης περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αποτελούν οντότητες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται επηρεάζοντας και επηρεαζόμενες από τα δεδομένα της εποχής και του χώρου δράσης τους. Οφείλουν, επομένως, να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί, απέναντι στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Να σέβονται, δηλαδή, τις αρχές και τις αξίες που χαρακτηρίζουν τον πολιτισμό μας (τον σεβασμό προς τον άνθρωπο, την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την παροχή ίσων ευκαιριών, τον σεβασμό στο περιβάλλον που κληρονομήσαμε και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου και της ποιότητας ζωής).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε 6 κατηγορίες ανάλογα με τη φύση κάθε πρωτοβουλίας- προγράμματος :

- Προώθηση Σκοπού
- Μάρκετινγκ Σκοπού
- Κοινωνικό Μάρκετινγκ
- Εταιρική Φιλανθρωπία
- Εταιρικός Εθελοντισμός
- Κοινωνικά Υπεύθυνες Πρακτικές

(https://el.wikipedia.org/wiki/Εταιρική_κοινωνική_ευθύνη)

Η ADMIRAL, σε αντίθεση με κάποιες ανταγωνιστικές εταιρείες που έχουν κατηγορηθεί ότι πουλάνε ρούχα και παπούτσια που έχουν τοξικές ουσίες, φροντίζει πάντα να προσφέρει στους πελάτες άριστη ποιότητα αντιλαμβανόμενη την ευθύνη που έχει προς αυτούς. Επίσης, κανένα από τα εμπορεύματα που πουλάει δεν έχει

υλικό του το δέρμα. Γενικότερα, λειτουργεί και δρα «πράσινα», σεβόμενη το περιβάλλον.

Στα πλαίσια των εταιρικών φιλανθρωπιών, τα Χριστούγεννα του 2015 με πρωτοβουλία της διεύθυνσης, όλο το προσωπικό της εταιρείας πρόσφερε κάποια χρήματα στα παιδιά που φιλοξενούνται στην Κιβωτό του Κόσμου. Το ποσό που συγκεντρώθηκε έφτανε τις 5.000 ευρώ. Χρησιμοποιώντας αυτό το ποσό, τα παιδιά μπορούσαν να κάνουν αγορές στα καταστήματα ADMIRAL επωφελούμενα με έκπτωση 50% σε όλα τα είδη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ADMIRAL

Η διατύπωση, η διαμόρφωση και η αξιολόγηση της στρατηγικής οποιασδήποτε επιχείρησης πρέπει να ακολουθεί μια συστηματική, επιστημονικά τεκμηριωμένη και αναλυτική διαδικασία και δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να βασίζεται στη διαίσθηση και την δημιουργικότητα των ανωτάτων στελεχών – μελών της Ομάδας Ανώτερης Διοίκησης (<http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>).

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε σειρά εννοιών και εργαλείων διαμέσου των οποίων θα γίνεται δυνατή η κατανόηση και ερμηνεία, του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της αγοράς καθώς και της φύσης και έντασης των ανταγωνιστικών πιέσεων που δέχεται η επιχείρηση. Στις μέρες μας, ο ανταγωνισμός αποτελεί μία ιδιαίτερα ευρεία έννοια που διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται, το μέγεθός της, το στάδιο του κύκλου ζωής της αγοράς, τα προϊόντα, τα συγκεκριμένα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται κ.ο.κ.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει την επιχείρηση σε μια κατεύθυνση και σε καμία περίπτωση δεν είναι μονοδιάστατος. Αντίθετα, είναι δυνατόν, διαφορετικές

πλευρές του περιβάλλοντος να έχουν διαφορετική επίδραση σε διαφορετικά στοιχεία της αλυσίδας πρόσθεσης αξίας της επιχείρησης.

Συνεπώς, μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα όταν δεν καθοδηγείται από ένα συστηματικό μεθοδολογικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που στην διεθνή βιβλιογραφία ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης».

Η διαδικασία ανάλυσης του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι εξαντλητική αλλά ούτε και να προσφέρει έτοιμες απαντήσεις, δεδομένων των εντελώς ιδιαίτερων συνθηκών των επιχειρήσεων και των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Συνεπώς, χρειάζεται ένα δομημένο εννοιολογικό πλαίσιο που θα διαμορφώνει τους γενικότερους άξονες στην βάση των οποίων θα αναπτυχθεί η ανάλυση αυτή.

Ως *Στρατηγική* ορίζεται η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον (Παπαδάκης Β., 2002). Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για την διαφύλαξή του, ή μπορεί να συναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές κατηγοριοποιούνται ως εξής (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010):

- *Στρατηγική χαμηλού κόστους*, σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Στόχος της είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- *Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης*, κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της διαφοροποιώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί οι περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή ακόμα και συνδυασμό των παραπάνω.

- *Στρατηγική βέλτιστου κόστους*, η οποία παρέχει στους πελάτες καλύτερη σχέση ποιότητας και κόστους ενσωματώνοντας άριστα γνωρίσματα προϊόντων σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές.
- *Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος*, σύμφωνα με την οποία η εταιρεία εστιάζει σε ένα περιορισμένο τμήμα αγοραστών και υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών, με χαμηλότερο κόστος και τιμή από αυτούς.
- *Εστιασμένη στρατηγική βασισμένη στη διαφοροποίηση*, βάσει της οποίας η επιχείρηση εστιάζει σε ένα περιορισμένο τμήμα αγοραστών και υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών, προσφέροντας στους καταναλωτές αυτούς προσαρμοσμένα γνωρίσματα προϊόντος που ικανοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις προτιμήσεις τους από ό,τι τα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Μια ακόμη διάκριση της στρατηγικής είναι σε (Periodiki_ekdosh_3.pub):

- *Στρατηγική σταθερότητας*: Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας με μηδαμινής σημασίας αλλαγές. Διατηρεί παρόμοιους αντικειμενικούς στόχους. Οι πόροι της, συγκεντρώνονται στις υπάρχουσες δραστηριότητες με στόχο την εδραίωση και την μεγέθυνση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.
- *Στρατηγική ανάπτυξης*: Η επιχείρηση την επιλέγει γιατί θεωρεί ότι σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον είναι αναγκαίο να αναπτυχθεί για να επιβιώσει.
- *Στρατηγική διεθνοποίησης*: Τμήμα της στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά.

Μια επιχείρηση μπορεί να ισχυρισθεί ότι εφαρμόζει *Στρατηγική Διοίκηση*, δηλαδή τη διαδικασία που δείχνει τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι διατυπώνουν στόχους και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις, μόνο όταν αυτή υλοποιείται διαμέσου τριών σταδίων (Jauch L., Glueck W., 1988):

- Στάδιο I: διαμόρφωση - σχεδιασμός
- Στάδιο II: υλοποίηση
- Στάδιο III: αξιολόγηση και έλεγχος

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των παραπάνω σταδίων παίζει η διακήρυξη της αποστολής της επιχείρησης η οποία θα πρέπει να:

1. Είναι κατανοητή από όλο το προσωπικό, όλων των βαθμίδων
2. Είναι σύντομη έτσι ώστε να απομνημονεύεται από τους πολλούς
3. Κάνει σαφές το τι κάνει η επιχείρηση δηλαδή για το τι; το ποιοι; και το πώς;
4. Εστιάζει σε ένα στρατηγικό μήνυμα
5. Τονίζει τη βασική διαφορά με άλλες επιχειρήσεις
6. Επιτρέπει μια διαφοροποίηση στην πραγματοποίηση
7. Χρησιμοποιείται σαν υποστηρικτικό μέσον λήψης αποφάσεων
8. Αντανακλά τις αιτίες, τα πιστεύω, τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης

Η σημασία της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι μεγάλη. Αρχικά, θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες. Επιπλέον, ορίζει την επιχείρηση και την θέση της στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα και μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα.

2.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα διευθυντικά στελέχη της ADMIRAL θεωρούν επιτακτική ανάγκη τη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο θα διεξαχθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας. Έτσι, επιδιώκει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την πλήρη ικανοποίηση των πελατών και τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής της απόδοσης. Η ADMIRAL, όπως και πολλές εταιρείες, φιλοδοξεί να είναι βιώσιμη. Στοχεύει, δηλαδή, στο καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα τόσο για τον άνθρωπο όσο και για το φυσικό περιβάλλον, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Το να λειτουργεί σαν υπεύθυνη εταιρεία, όμως, δεν είναι μόνο ηθική υποχρέωση αλλά κυρίως συμβολή στη διαρκή οικονομική επιτυχία.

❖ **ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ/ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ΤΗΣ ADMIRAL**

Όπως προαναφέρθηκε, η αποστολή της ADMIRAL είναι να δημιουργήσει υψηλής ποιότητας προϊόντα, διατηρώντας σταθερά χαμηλές τιμές. Για την πραγματοποίηση της αποστολής αυτής στηρίζεται σε ένα σύνολο βασικών αξιών. Με τον όρο *βασικές αξίες* εννοούμε τις πεποιθήσεις, τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο δράσης που η διοίκηση έχει αποφασίσει ότι θα πρέπει να καθοδηγούν την επιδίωξη του οράματος/αποστολής και της στρατηγικής της, την διεκπεραίωση των λειτουργιών της εταιρείας και την συμπεριφορά του προσωπικού της (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010).

Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι θεμελιώδεις αξίες της επιχείρησης, που είναι το κλειδί κάθε υγιούς επιχείρησης:

- **Άνθρωποι**: Οι άνθρωποι αποτελούν τα θεμέλια μιας εταιρείας. Η ADMIRAL στηρίζει συνεχώς τους ανθρώπους της, έτσι ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους. Υπάρχει σεβασμός μεταξύ των μελών της επιχείρησης και ανοιχτή επικοινωνία. Ενθαρρύνεται η συνεργασία και η ομαδικότητα, ενώ διατηρείται η ατομική υπευθυνότητα. Σημαντική είναι και η επιδοκιμασία των ατομικών και ομαδικών επιτευγμάτων παροτρύνοντας τους υπαλλήλους να πάρουν πρωτοβουλίες.
- **Διασκέδαση**: Προκειμένου να διατηρείται ένα ευχάριστο και ομαδικό κλίμα, η εταιρεία διοργανώνει, σε περιόδους εορτών, διάφορες εκδηλώσεις σε κέντρα διασκέδασης με έξοδα της εταιρείας. Μέσω αυτών των εκδηλώσεων, οι εργαζόμενοι νιώθουν την δουλειά τους σαν δεύτερη οικογένεια δημιουργώντας παρέες και φιλίες.
- **Πελάτες**: Η ADMIRAL είναι προσηλωμένη στους πελάτες της. Τους δείχνει σεβασμό και προσοχή ώστε να διατηρήσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη τους. Φροντίζει συνεχώς να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους και εξελίσσεται με βάση τις ανάγκες τους ξεπερνώντας κάθε προσδοκία.
- **Υπεροχή**: Κάθε δραστηριότητα της ADMIRAL κατευθύνεται από το μεγάλο πάθος της για υπεροχή και την ακλόνητη δέσμευσή της για την προσφορά των καλύτερων προϊόντων στην αγορά. Φιλοδοξία της είναι η άψογη υλοποίηση της

στρατηγικής χωρίς περικοπές στην ποιότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα λάθη της και αποφεύγοντας την επανάληψή τους.

- **Ακεραιότητα:** Κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης καθοδηγείται από έναν κώδικα ηθικής που διασφαλίζει την αμεροληψία, τον σεβασμό προς όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές και την πλήρη διαφάνεια.
- **Αλλαγή:** Λόγω των γρήγορων μεταβολών και εξελίξεων του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, οι αλλαγές είναι συνεχείς και η ικανότητα είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιβίωση μιας εταιρείας. Η ADMIRAL, ακολουθώντας τις αλλαγές αυτές, προσαρμόζεται στις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς έχοντας ως στόχο να οδηγηθεί η εταιρεία στην επιτυχία.
- **Κοινή Ευημερία:** Η ADMIRAL αναλαμβάνει ενεργά το ρόλο της ως υπεύθυνος εταιρικός πολίτης με κοινωνική και περιβαλλοντική δράση οπουδήποτε αυτή δραστηριοποιείται. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην φροντίδα του περιβάλλοντος, με την χρησιμοποίηση ανακυκλώσιμων ειδών και ειδών χωρίς τοξικές ουσίες.

❖ **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Ο καθορισμός των στόχων μιας επιχείρησης έχει ως σκοπό τη μετατροπή του στρατηγικού οράματος σε συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία θέλει να επιτύχει η διοίκηση της εταιρείας. Οι στόχοι λειτουργούν ως μέτρα σύγκρισης της απόδοσής της.

Κάθε οικονομική μονάδα έχει ως αντικειμενικό στόχο την επίτευξη κερδών. Αυτός όμως δεν είναι και ο μοναδικός. Στόχος μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η επέκτασή της σε νέες αγορές ή η αύξηση του μεριδίου της αγοράς που ήδη κατέχει ή ακόμη και η διαρκής παρακίνηση των εργαζομένων.

Αν μια επιχείρηση δεν θέσει στόχους, τότε, όπως είναι προφανές, δεν έχει λόγο ύπαρξης. Όμως, δεν αρκεί απλά να έχει στόχους. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει, σε κάθε περίπτωση, να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002):

- *Σαφήνεια:* Κάθε στόχος πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφές περιεχόμενο. Κατ' επέκταση, πρέπει να φαίνεται ξεκάθαρα η χρονική του διάρκεια και ο φορέας υλοποίησης του.
- *Ρεαλισμός:* Οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση πρέπει να είναι επιτεύξιμοι γι' αυτήν με βάση τις δυνατότητές της. Διαφορετικά, αποτελούν απλά όνειρο των ιδιοκτητών της.
- *Ιεράρχηση:* Κάθε επιχείρηση θέτει ταυτόχρονα περισσότερους από έναν στόχους. Όμως, δεν είναι δυνατόν να δοθεί έμφαση σε όλους αυτούς την ίδια χρονική στιγμή. Έτσι, η διοίκηση πρέπει να τους ιεραρχήσει με βάση τη σπουδαιότητά τους και να καθορίσει τη σειρά ιεράρχησής τους.
- *Συνέπεια:* Κάθε στόχος που θέτει η εταιρεία θα πρέπει να είναι σύμφωνος με την αποστολή της καθώς και με τους υπόλοιπους στόχους που ήδη έχει καθορίσει.

Μια συνήθης διάκριση των αντικειμενικών στόχων είναι σε *βραχυχρόνιους*, δηλαδή αυτούς που πρέπει η επιχείρηση να επιτύχει στο προσεχές μέλλον για την επίτευξη άμεσης βελτίωσης της απόδοσης και *μακροχρόνιους*, στόχους δηλαδή που αφορούν την επιχείρηση μεταγενέστερα. Οι μακροχρόνιοι αντικειμενικοί στόχοι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία επειδή γενικά η διοίκηση των εταιρειών με στόχο τη βέλτιστη μακροπρόθεσμη απόδοση συμφέρει περισσότερο τους μετόχους. Όταν πρέπει να γίνουν συμβιβασμοί ανάμεσα στην επίτευξη μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων, πρέπει να προηγηθούν οι μακροχρόνιοι. Αυτό, όμως, δεν ισχύει αν η επίτευξη ενός ή περισσότερων βραχυχρόνιων στόχων κρίνεται τεράστιας σημασίας (Πετρόφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002).

Μια ακόμη διάκριση των αντικειμενικών στόχων με βάση την απόδοση είναι σε *οικονομικούς* και *στρατηγικούς*. Οι πρώτοι σχετίζονται με τους οικονομικούς στόχους απόδοσης που η διοίκηση έχει ορίσει να πραγματοποιήσει ο οργανισμός, ενώ οι δεύτεροι σχετίζονται με τα αποτελέσματα των στόχων που δείχνουν ότι η εταιρεία ενισχύει τη θέση της στην αγορά, την ανταγωνιστική βιωσιμότητα και τις μελλοντικές της επιχειρηματικές προοπτικές (Πετρόφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002).

Ένας βασικός οικονομικός αντικειμενικός στόχος της ADMIRAL είναι να αυξήσει τα ετήσια έσοδά της κατά 8-10% σε σχέση με το 2015. Επίσης, στοχεύει στην πτώση των υποχρεώσεών της κάτω από το όριο των 10 εκατ. ευρώ σε συνεννόηση με τους πιστωτές (<http://www.newmoney.gr/roh/226313-o-naiarxos-tis-athlitikis-endisis-stin-ellada>).

Στους στρατηγικούς αντικειμενικούς στόχους της συμπεριλαμβάνεται η επίτευξη χαμηλότερου συνολικού κόστους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, καθώς και να ξεπεράσει βασικούς ανταγωνιστές της (όπως ADIDAS, ASICS κ.α.) στην απόδοση προϊόντων και εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, στοχεύει στο άνοιγμα νέων καταστημάτων, εταιρικών και franchise, ώστε να καταφέρει να ενισχύσει ακόμη περισσότερο το εμπορικό της σήμα και τη θέση της στην αγορά.

2.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Αφού ορισθεί το όραμα και θεσπιστούν οι στόχοι, μια εταιρεία διαμορφώνει και αναπτύσσει την στρατηγική της. Η *υλοποίηση* της στρατηγικής προσανατολίζεται στις λειτουργίες στοχεύοντας στη διεξαγωγή βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων έτσι ώστε να υποστηρίζουν τη στρατηγική. Μπορεί να είναι χρονοβόρα διαδικασία, όμως, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στον χώρο των επιχειρήσεων. Αυτό που, εν τέλει, μετράει είναι το τι θα εφαρμοστεί στην πράξη, παρά η αρχική ιδέα ή ακόμα το αρχικό στρατηγικό σχέδιο. Η εφαρμογή θα δείξει τι λεπτομέρειες πρέπει να προσεχθούν, τι δυσκολίες θα εμφανιστούν και τι μπορεί να επιτευχθεί βάσει των ικανοτήτων της επιχείρησης (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010).

Αρχικά, η υλοποίηση προσδιορίζει το πώς τα επιχειρηματικά σχέδια καταλήγουν να πάρουν λεπτομερή μορφή με οικονομικά στοιχεία και εκτίμηση κινδύνου και στη συνέχεια το πώς τίθενται σε εφαρμογή οι αλλαγές που προβλέπονται. Λόγω του συνεχούς μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος είναι επιτακτική η ανάγκη εισαγωγής αλλαγών. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν συστήματα, δομές, κουλτούρα και αξίες. Ένας manager πρέπει να είναι ικανός να κατευθύνει την οργανωτική αλλαγή και να παρακινήσει και το υπόλοιπο προσωπικό. Ανάλογα με την ικανότητα του manager και τον βαθμό δυσκολίας των αλλαγών, η πλήρης υλοποίηση

μιας στρατηγικής μπορεί να χρειαστεί μήνες ή ακόμη και χρόνια (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010).

Η ADMIRAL έχει αναπτύξει και ακολουθεί μια στρατηγική αμυντική που βασίζεται στο χαμηλό κόστος. Έχει μεγάλους όγκους παραγωγής (μαζική παραγωγή) γεγονός που οδηγεί σε μείωση του κόστους των προϊόντων της. Χάρη στη μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μπορεί και πουλάει σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές βελτιώνοντας συνεχώς την ποιότητά της. Προσπαθεί να ανταγωνιστεί μεγάλα ονόματα με το να γίνεται προσιτή σε όλο το καταναλωτικό κοινό που, ιδιαίτερα σε μέρες κρίσης όπως αυτές που διανύουμε, ψάχνει χαμηλές τιμές συνδεδεμένες με όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα. Πουλώντας σε τέτοιες τιμές εξασφαλίζει μεγάλα μερίδια αγοράς, ενώ, παράλληλα, καταφέρνει να μειώσει τις πιέσεις που ασκούν οι καταναλωτές σε αυτήν. Τέλος, εφαρμόζοντας στρατηγική χαμηλού κόστους καταφέρνει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της σε πόλεμο τιμών.

Επιπλέον, εφαρμόζει στρατηγική ανάπτυξης αφού πιστεύει πως μόνο έτσι θα μπορεί να επιβιώσει αλλά και να αυξήσει τα έσοδά της. Θέλει να αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων λιανικής πώλησης καλύπτοντας κάθε μέρος της Ελλάδας, ώστε να ισχυροποιήσει περισσότερο τη θέση της στην αγορά.

Τα διευθυντικά στελέχη της ADMIRAL καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για τη συνεχή επιδίωξη λειτουργικής αριστείας ώστε να έχουν επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής. Επιδιώκουν να εκπληρώσουν τους στρατηγικούς και οικονομικούς τους στόχους εκτελώντας συγκεκριμένες ενέργειες. Πρωταρχική σημασία έχει η συχνότερη και ακριβέστερη ενημέρωση του προσωπικού για νέα εξειδικευμένα προϊόντα. Έτσι, φαίνονται σωστότεροι επαγγελματίες και γνώστες του αντικείμενου τους στα μάτια του καταναλωτικού κοινού, κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη του. Παράλληλα, η διεύθυνση χρησιμοποιώντας τα bonus ως μοχλό παρακίνησης των εργαζομένων, πετυχαίνει να επιδιώκουν οι δεύτεροι ενεργά τους στόχους απόδοσης, συνδέοντας την ανταμοιβή με την επίτευξη αντικειμενικών στόχων και την καλή υλοποίηση της στρατηγικής. Προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική, κάθε εβδομάδα βάζει διήμερα προσφορών σε συγκεκριμένα είδη ένδυσης ή υπόδησης.

2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής είναι απαραίτητοι αφού μέσω αυτών, η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει τον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η ύπαρξη μιας σειράς μεταβλητών κάνουν ακόμη πιο δύσκολη την αξιολόγηση (Periodiki_ekdosh_3.pub). Αυτές είναι:

1. η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης,
2. η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων,
3. τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης της στρατηγικής τα οποία ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα να αξιολογήσει της επιτυχία ή την αποτυχία της,
4. η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και
5. η ταχύτητα διάχυσης και απαξίωσης των τεχνολογικών καινοτομιών.

Στην ADMIRAL πραγματοποιούνται εβδομαδιαία meetings στα οποία συμμετέχουν τα μέλη της εσωτερικής ηγεσίας (διευθυντές και επόπτες), και ενημερώνονται σχετικά με την εφαρμογή των στόχων τους, αν αυτοί επιτυγχάνονται ακριβώς ή αν υπάρχουν αδυναμίες και πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι ενέργειες επίτευξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σήμερα, κάθε οικονομικός οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα σύνθετο, πολύπλοκο καθώς και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο αλλάζει με ταχύτερους ρυθμούς από αυτόν και έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τις στρατηγικές κινήσεις του. Συνεπώς, αυτός ο οικονομικός οργανισμός για να μπορέσει να

επιβιώσει και να εξελιχθεί είναι υποχρεωμένος να παρακολουθεί τις αλλαγές του περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτές.

Αυτή η δύσκολη διαδικασία πραγματοποιείται από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης τα οποία διαμορφώνουν τη μακροχρόνια στρατηγική της. Επομένως, πρέπει να έχουν τις ικανότητες αλλά και τη γνώση να προβλέπουν εκ των προτέρων τις μεταβολές αυτές. Αν αυτό δεν συμβαίνει, η διοίκηση αφήνει την επιχείρηση απροστάτευτη και απροετοίμαστη απέναντι στις μεταβολές που πρόκειται να εμφανιστούν, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της.

Το περιβάλλον κάθε οικονομικής μονάδας επηρεάζεται από πολλούς και ποικίλους παράγοντες. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η διάκρισή του σε δύο κατηγορίες: το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο επεκτείνεται εκτός των ορίων της επιχείρησης και το εσωτερικό περιβάλλον που αναφέρεται στην ίδια την επιχείρηση.

3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Ο Naisbitt (1982) ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως *μεγατάσεις* και σε αυτές περιλαμβάνονται (Naisbitt J., Aburdene R., 1990):

- Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών
- Η αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη
- Η διεθνοποίηση των οικονομιών
- Η στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιους
- Η ταχύτητα αποκέντρωσης
- Η αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια
- Η συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση
- Η στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο
- Η μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει τη δική του επιλογή

3.2 ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το σύγχρονο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, η οποία έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις. Αυτή, κατά κύριο λόγο, επηρεάζεται από την πολυπλοκότητα και τον βαθμό μεταβλητότητας του συστήματος. Πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να μειώσουν την αβεβαιότητα μέσω ειδικών τεχνικών πρόβλεψης, βασισμένες σε παρελθόντα δεδομένα. Επειδή, όμως, τα δεδομένα αλλάζουν συνεχώς, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη μέθοδο, αποτυγχάνουν. Για να μειωθεί η αβεβαιότητα πρέπει να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις του συστήματος πληροφοριών με τη χρησιμοποίηση τεχνικών προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων.

Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος προκύπτει από την πολυπλοκότητά του. Ως πολυπλοκότητα ορίζεται το μεγάλο πλήθος και η ποικιλομορφία των στοιχείων του περιβάλλοντος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της οργάνωσης σε έναν τομέα του συστήματος, τόσο μικρότερη θα είναι η πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων.

Πέρα από την πολυπλοκότητα όμως, η αβεβαιότητα προκύπτει και από το *βαθμό μεταβλητότητας*. Ο βαθμός μεταβλητότητας ορίζεται από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να προβλέψει τη μελλοντική συμπεριφορά των στοιχείων του συστήματος. Ένα σύστημα δεν μπορεί να παραμείνει σταθερό γιατί νέα στοιχεία εισέρχονται σε αυτό και παλιά στοιχεία αποχωρούν. Οι δείκτες που μετρούν τη μεταβλητότητα είναι η συχνότητα, η ένταση και η περιοδικότητα των αλλαγών.

Μεγαλύτερη αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις προκαλεί ο βαθμός μεταβλητότητας του συστήματος διότι δεν υπάρχουν επαρκείς τεχνικές πρόγνωσης καθώς και οι προβλέψεις βασίζονται σε δεδομένα από το παρελθόν. Αντιθέτως, η αβεβαιότητα που δημιουργείται από την πολυπλοκότητα κάνει τις επιχειρήσεις να προσπαθούν να την ελαχιστοποιήσουν μέσα από τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε κυρίως τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μία επιχείρηση (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>). Είναι καθοριστικό για την πορεία αλλά και για τη βιωσιμότητά της και θα πρέπει να εξετάζεται με προσοχή και διορατικότητα από τον επιχειρηματία. Η συνεχής επισκόπηση του περιβάλλοντος είναι απαραίτητη διότι έτσι η διοίκηση μιας επιχείρησης εντοπίζει ευκαιρίες αλλά και απειλές που προκαλούνται από αυτό. Η διαδικασία της περιβαλλοντικής επισκόπησης αποτελεί μια κατηγοριοποίηση των ευκαιριών και των απειλών αυτών. Ένα υπόδειγμα που αναπτύχθηκε από τον θεωρητικό Philip Kotler, ακολουθεί τα εξής πέντε βήματα (<http://docplayer.gr/306200-To-makro-kai-mikro-perivallon-toy-marketingk.html>):

- Επιλογή των μεταβλητών του περιβάλλοντος που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα επιρροής στον οικονομικό οργανισμό.
- Συλλογή πληροφοριών για τις μεταβλητές αυτές.
- Μελέτη των πληροφοριών με σκοπό την πρόβλεψη των μελλοντικών περιβαλλοντικών αλλαγών. Στο σημείο αυτό προσδιορίζεται η πιθανότητα εμφάνισης της κάθε αλλαγής.
- Διαχωρισμός των αλλαγών σε ευκαιρίες και απειλές, προσδιορισμός της σοβαρότητας της απειλής και της ελκυστικότητας της ευκαιρίας.
- Προσαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ για την επιτυχή αντιμετώπιση των μη ελεγχόμενων μεταβλητών του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων των μεταβλητών καθώς και η μεγιστοποίηση των ευεργετικών επιδράσεων των ευκαιριών.

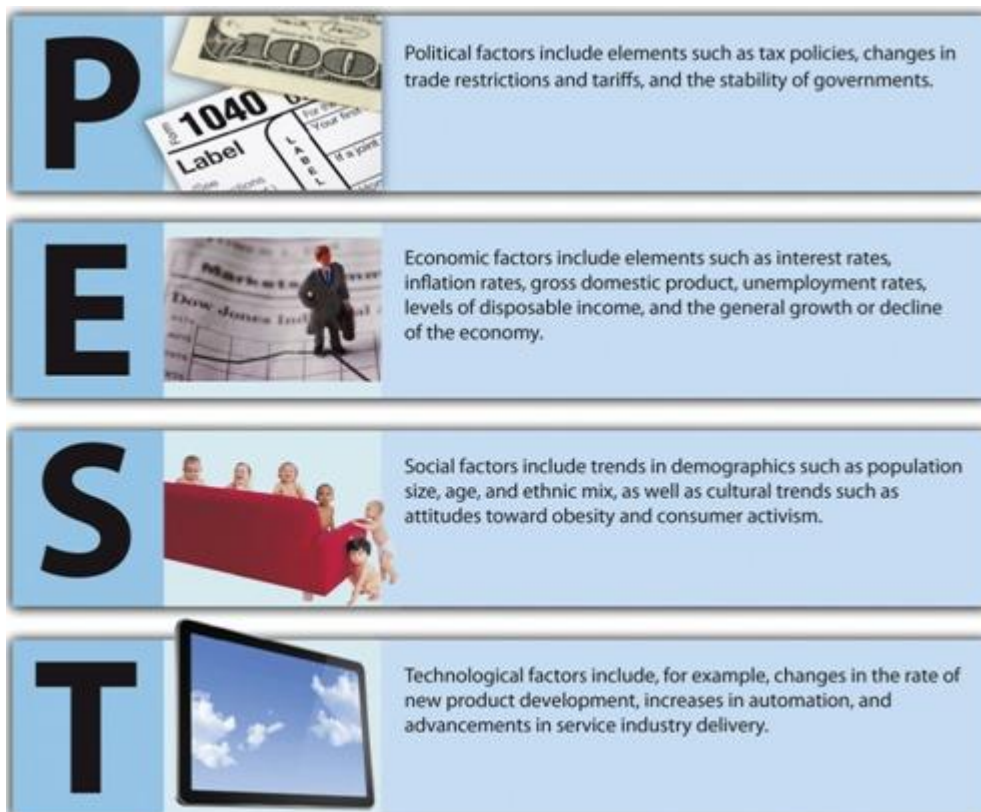
Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον (μάκρο-περιβάλλον) και το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον (μίκρο-περιβάλλον), με σκοπό την ευκολότερη μελέτη και κατανόηση αυτού.

4.1 ΕΜΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα την λειτουργία του οργανισμού και αυτοί διακρίνονται σε (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>):

- Πολιτικούς, P (Political Factors)
- Οικονομικούς, E (Economic Factors)
- Κοινωνικούς, S (Social Factors)
- Τεχνολογικούς, T (Technological Factors)

Οι παράγοντες αυτοί αναγκάζουν την εταιρεία να πάρει σημαντικές αποφάσεις για το ποια κατεύθυνση θα ακολουθήσει, ποιους αντικειμενικούς στόχους θα θέσει και ποια θα είναι η στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο της. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν υπόψη τους και μελετούν τους παραπάνω παράγοντες, εκτιμώντας τις μεταβολές του μάκρο-περιβάλλοντος και δρουν με ανάλογο τρόπο ώστε να προστατεύσουν την επιχείρησή τους.



(<http://apythanos.blogspot.gr/2012/11/blog-post.html>)

❖ **ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο (νόμοι, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις) μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και πολιτική σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, η φορολογική και εργατική νομοθεσία, η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση κ.λ.π., αποτελούν τις συνιστώσες του πολιτικού περιβάλλοντος της οργάνωσης (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>). Ειδικότερα, η ADMIRAL ενημερώνεται συχνά σχετικά με τη νομοθεσία του οικολογικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και προσπαθεί να κρατήσει τις βασικές ηθικές αξίες που το χαρακτηρίζουν. Με τον τρόπο αυτό, αποφεύγει τις αντιδράσεις από τις οικολογικές οργανώσεις.

Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού χρειάζεται να γνωρίζουν και να ενεργούν σύμφωνα με τους νόμους σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ADMIRAL παρόλο που δραστηριοποιείται κυρίως σε εθνικό επίπεδο θα πρέπει να παρακολουθεί και την ύπαρξη ή την είσοδο ξένων ανταγωνιστών στην αγορά (πολυεθνικές-κολοσσοί). Επίσης, επειδή έρχεται σε επαφή με προμηθευτές τρίτων χωρών, πρέπει να έχει γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν στις χώρες αυτές. Ακόμη, η ADMIRAL λόγω του ότι δραστηριοποιείται στην Κύπρο αλλά και σε κάποιες βαλκανικές χώρες, παρακολουθεί τις κινήσεις αυτών ώστε να μπορέσει να αντιδράσει έγκαιρα όταν κάποια επιχείρηση προσπαθεί να εισέλθει στην αγορά που ήδη βρίσκεται.

Οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών της ADMIRAL είναι σύμφωνες με τη φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η Ελλάδα είναι από τις χώρες που επιβαρύνουν περισσότερο τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με φόρους, ασφαλιστικές εισφορές και ΦΠΑ (24%). Σε σύγκριση με τον μέσο όρο των χωρών, η Ελλάδα έχει υψηλότερους συντελεστές σε όλους τους τύπους φορολογίας. Όσον αφορά τη φορολογία νομικών προσώπων, οι ελληνικές εταιρείες σύμφωνα με την απόφαση ΠΟΛ.1159/17.7.2015 έχουν, πλέον, συντελεστή φορολογίας εισοδήματος 29% και το ποσοστό προκαταβολής φόρου εισοδήματος διαμορφώθηκε σε 100% (ΠΟΛ.1217/24.9.2015, ν.4336/2015),

(<http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/27056/print/printer>). Η Ελλάδα βρίσκεται στην τέταρτη θέση με κριτήριο τον συντελεστή φορολογίας νομικών προσώπων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (βλ. παράρτημα 1).

Όμως, το ζήτημα είναι το εξής: κατά πόσο είναι ανταποδοτική και αναπτυξιακή η τόσο υψηλή φορολογία στη χώρα μας; Τα βιοτικά επίπεδα των χωρών με φορολογικό συντελεστή παρόμοιο της Ελλάδας είναι εμφανώς καλύτερα. Έτσι, οι Έλληνες επιχειρηματίες αισθάνονται ιδιαίτερα αδικημένοι και δεν ξέρουν κατά πόσο η αύξηση της φορολογίας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη αξιοποίηση των εσόδων.

Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος από την επιχείρηση αποτελεί μια άκρως πολύπλοκη διαδικασία καθώς τα τελευταία χρόνια το πολιτικό σύστημα είναι ασταθές και η νομοθεσία αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς. Η διοίκηση της ADMIRAL παρακολουθεί στενά τις αλλαγές αυτές ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τις απειλές με τις οποίες μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη και να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες που μπορεί να εμφανιστούν.

Παράλληλα κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και τη νομοθεσία για τις εργασιακές σχέσεις, τα δικαιώματα των εργαζομένων και τις σχέσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τα σωματεία. Σε αντίθεση με πολλές εταιρείες στην Ελλάδα, η ADMIRAL σεβόμενη πάντα το ανθρώπινο δυναμικό της, ακολουθεί κατά γράμμα τις όποιες διατάξεις σχετικά με το ωράριο των εργαζομένων, τις αμοιβές τους, τα επιδόματα, τις αργίες κ.λ.π.

❖ **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το *οικονομικό εξωτερικό περιβάλλον* αναφέρεται στη γενική κατάσταση της οικονομίας όπως αυτή αντανακλάται στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) της χώρας και στον δείκτη του βιοτικού της επιπέδου αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις (τραπεζικά επιτόκια δανεισμού, κόστος της μισθωτής εργασίας, διαθέσιμο εισόδημα) ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις, ανεργία κ.α. (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>).

Ως ΑΕΠ ορίζεται η συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών αγαθών (υλικών και άυλων) που παρήχθησαν εντός μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους, ακόμα και αν μέρος αυτού παρήχθη από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε κατοίκους του εξωτερικού (https://el.wikipedia.org/wiki/Ακαθάριστο_Εγχώριο_Προϊόν). Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ προκειμένου να εκτιμήσει τις ευκαιρίες (π.χ. για την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά) που υπάρχουν αν αυτό είναι υψηλό. Όμως, σε περίπτωση που το ΑΕΠ είναι χαμηλό δεν υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για την επιχείρηση. Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος, που είναι ένας βασικός δείκτης του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας και υπολογίζεται σύμφωνα με τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Βιοτικό επίπεδο} = \text{ΑΕΠ} / \text{Πληθυσμός}$$

Όσο περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα, τόσο καλύτερο είναι το βιοτικό επίπεδο. Η τιμή του βιοτικού επιπέδου χρησιμοποιείται για τη σύγκριση της ποιότητας ζωής σε διάφορες χώρες. Επιπλέον, παρέχει ένα βασικό δείκτη για την οικονομική δύναμη μιας κοινωνίας καθώς αποτελεί δείκτη σύγκρισης με τον οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της ανάπτυξη.

Από το οικονομικό περιβάλλον καθορίζεται το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που ζητούν οι καταναλωτές. Έτσι, οι managers μιας εταιρείας πρέπει να μελετήσουν προσεκτικά το πώς οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν το εισόδημά τους. Σύμφωνα με τον νόμο του Engel, καθώς το εισόδημα αυξάνεται, το ποσοστό που δαπανάται για διατροφή μειώνεται, το ποσοστό που δαπανάται για ενοίκια και έξοδα του νοικοκυριού παραμένει σταθερό και, τέλος, το ποσοστό που δαπανάται σε άλλες κατηγορίες (ένδυση, αναψυχή κ.λ.π.), καθώς και το ποσοστό που αποταμιεύεται, αυξάνεται (Παπαηλίας Θ., 2006).

Το βιοτικό επίπεδο της Ελλάδας είναι πολύ χαμηλό λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων χρόνων. Το ποσοστό της ανεργίας, σύμφωνα με τελευταίες μετρήσεις, φτάνει το 24,4% και αποτελείται κατά πλειοψηφία από νέους (<http://www.newsbomb.gr/oikonomia/ergasia/story/692281/ta-ypsilotera-epipeda-anergias-stin-ee-katagrafontai-stin-ellada>). Γενικότερα, επικρατεί σύγχυση και αβεβαιότητα. Παρά, όμως, την δυσμενή οικονομική κατάσταση της χώρας που έχει

καταστρέφει οικονομικά πολλές επιχειρήσεις, η ADMIRAL έχει καταφέρει όχι μόνο να ορθοποδήσει αλλά και να αυξάνει τα έσοδά της χρόνο με το χρόνο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η αγορά-στόχος στην οποία έχει επικεντρωθεί είναι καταναλωτές με σχετικά οικονομική στενότητα, χαρακτηριστικό που αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού. Έτσι, το μέρος του εισοδήματός τους που είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν στην ένδυση, επιλέγουν να το ξοδέψουν κάνοντας οικονομικές και συμφέρουσες αγορές.

❖ **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές αξίες (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>).

Η *δημογραφία* είναι η μελέτη των πληθυσμών και αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης στα χέρια των στελεχών του κάθε οργανισμού επιτρέποντας εκτιμήσεις για επικείμενες αλλαγές. Η *δημογραφική τάση* είναι μια μεταβολή στον πληθυσμό.

Τρεις είναι οι κύριες δημογραφικές τάσεις, τις οποίες υιοθετεί και η ADMIRAL:

1. Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο. Αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας και μεγαλύτερη εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία και τις νέες ιδέες, οδηγώντας στην αύξηση της παραγωγικότητας.
2. Στην αγορά εργασίας παρατηρείται αύξηση των γυναικών. Οι γυναίκες που φοιτούν σε ανώτατες σχολές αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Οι τάσεις αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή. Παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι το τμήμα του λογιστηρίου της ADMIRAL απαρτίζεται κυρίως από γυναίκες.
3. Η μετακίνηση του πληθυσμού (κυρίως προς τις επαρχιακές πόλεις της Ελλάδας) επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης γιατί

δεν υπάρχει μόνο μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά υπάρχει και μετακίνηση αγορών για αγαθά ή υπηρεσίες.

Σε κάθε κοινωνία υπάρχουν βασικές αλλά και δευτερεύουσες πολιτιστικές αξίες. Στις βασικές περιλαμβάνονται αξίες όπως η οικογένεια, η θρησκεία, η γλώσσα και η δημοκρατία. Οι δευτερεύουσες πολιτιστικές αξίες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος επικοινωνεί με το περιβάλλον του, όπως για παράδειγμα ο τρόπος ντυσίματος. Οι βασικές αξίες μιας κοινωνίας δεν αλλάζουν εύκολα. Για τον λόγο αυτό, οι managers της κάθε επιχείρησης προσπαθούν να επηρεάσουν τις δευτερεύουσες αξίες.

Κάθε χώρα έχει τις δικές της κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες που διαφέρουν από αυτές των υπόλοιπων χωρών. Συνεπώς, η ADMIRAL που δεν δραστηριοποιείται μόνο στην Ελλάδα πρέπει να προσέξει τις αξίες αυτές. Ο τρόπος ντυσίματος μιας χώρας μπορεί να διαφέρει από αυτόν μιας άλλης. Έτσι, η ADMIRAL δημιουργεί ποικίλα σχέδια, ώστε να πετύχει τις επιθυμητές πωλήσεις και την εκτίμηση του καταναλωτικού κοινού. Ωστόσο, όσοι πελάτες θεωρούν σημαντικό στοιχείο για την αγορά προϊόντων την προέλευση αυτών, έχουν αρνητική αντίληψη σχετικά με τα τούρκικης και κινέζικης παραγωγής προϊόντα. Εδώ η ADMIRAL καλείται να τονίσει την καλή ποιότητα των υλών που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή ανεξάρτητα από την προέλευση των εργατικών χεριών που τις επεξεργάζονται.

Στα πλαίσια της περιβαλλοντικής ευθύνης, μέσω νομοθεσιών και έπειτα από την παρακίνηση περιβαλλοντικών οργανώσεων, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων προσπαθεί να δρα με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος. Ανάμεσα σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι και η ADMIRAL η οποία εμπορεύεται προϊόντα χωρίς τοξικές ουσίες, ενώ παράλληλα παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να ανακυκλώνει άχρηστα υλικά (π.χ. υλικά συσκευασίας).

Όσον αφορά την κοινωνική δραστηριότητα της ADMIRAL, όπως έχει προαναφερθεί, η επιχείρηση, τα Χριστούγεννα του 2015 είχε κινητοποιηθεί ώστε να συλλέξει ένα χρηματικό ποσό το οποίο διατέθηκε για την ενίσχυση του μη κερδοσκοπικού οργανισμού *Κιβωτός Του Κόσμου*. Με τον τρόπο αυτό έδειξε την ευαισθητοποίησή της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Γενικά στη χώρα υπάρχει ένα αίσθημα εταιρικής φιλανθρωπίας, από το οποίο χαρακτηρίζονται πολλές επιχειρήσεις.

❖ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια επιχείρηση την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις, τεχνικές και δραστηριότητες που επηρεάζουν τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, την προώθηση και τη διαφήμισή της. Η τεχνολογία επηρεάζει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού, των εργαζομένων της επιχείρησης και το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Στις σύγχρονες κοινωνίες, οι αλλαγές στην τεχνολογία γίνονται με ραγδαίο ρυθμό, λόγω, κυρίως, της γρήγορης εξέλιξης του Internet. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

Υπάρχουν τρεις κύριες διαδικασίες του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>):

- Η διαδικασία καινοτομίας
- Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας
- Η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής

Ο όρος *καινοτομία* είναι περισσότερο οικονομικός παρά τεχνολογικός και δεν σημαίνει εφεύρεση. Αποτελεί την έννοια μέσα από την οποία η επιχείρηση δημιουργεί νέες παραγωγικές πηγές (επαναστατική τεχνολογική καινοτομία) ή εμπλουτίζει τις υπάρχουσες με νέα χαρακτηριστικά (εξελικτική τεχνολογική καινοτομία).

Η καινοτομία ως μια διάσταση της τεχνολογίας είναι σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η πηγή της νέας τεχνολογίας είναι η προσπάθεια για έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να γίνει από το κράτος, τα πανεπιστήμια και τους ιδιώτες. Μια επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει την έρευνα και την ανάπτυξη και στη συνέχεια να τη χρησιμοποιήσει προς όφελός της. Αν η νέα τεχνολογία που αναπτύχθηκε δεν μπορεί να εφαρμοστεί από την ίδια την

επιχείρηση, η άδεια χρήσης της μπορεί να παραχωρηθεί σε άλλες επιχειρήσεις έναντι αμοιβής (ευρεσιτεχνία).

Η πιο πρόσφατη καινοτόμα κίνηση της ADMIRAL είναι η αντικατάσταση των παλιών κλασικών εκτυπωτών με θερμικούς στα ταμεία των καταστημάτων. Αυτό διευκολύνει τόσο το προσωπικό όσο και τους πελάτες αφού κάνει πιο γρήγορη τη διαδικασία της συναλλαγής κατά την πώληση. Επίσης, για την ασφάλεια των χρημάτων του ταμείου αντικαταστάθηκε το συρτάρι των ταμείων που εμπεριείχε τα χρήματα της συναλλαγής με αυτόματο, σαν αυτό των ταμειακών μηχανών που ανοίγει αυτόματα μετά την καταχώρηση της απόδειξης λιανικής πώλησης ή του τιμολογίου πώλησης.

Η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας είναι ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται η νέα τεχνολογία σε έναν οργανισμό. Από τη στιγμή που θα ανακαλυφθεί ή θα αποκτηθεί η νέα τεχνολογία, το θέμα είναι με ποιο τρόπο θα εισέλθει στη λειτουργία της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιδρούν στη νέα τεχνολογία μέχρι να καταλάβουν πως θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους ή θα τους κάνει ευκολότερες τις συνθήκες εργασίας. Στο σημείο αυτό η διοίκηση καλείται να τους εξηγήσει πως η νέα τεχνολογία θα τους προσφέρει προσωπικό όφελος. Συνήθως, τα διευθυντικά στελέχη της ADMIRAL σε τέτοιες περιπτώσεις επιλέγουν να γίνεται σταδιακά αυτή η διαδικασία προκειμένου να πετύχουν πιο ομαλή προσαρμογή του προσωπικού και μικρότερη αντίδραση.

Η τεχνολογία αιχμής αναφέρεται στην τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας. Μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην τεχνολογία διότι αυτές μπορούν να αλλάξουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της. Ως προϋπόθεση κρίνεται η αξιολόγηση των αναγκών και των χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης δομής πριν την εισαγωγή και την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας. Πιο αναλυτικά, η εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει τρεις παράγοντες:

- i. Χρειάζεται όντως η τεχνολογία αιχμής;
- ii. Έχει τους οικονομικούς πόρους για να την αγοράσει;
- iii. Με την εφαρμογή της, οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποτελεσματικοί; Μήπως χρειάζεται η μετεκπαίδευσή τους;

PEST ANALYSIS της ADMIRAL

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Υψηλή φορολογία εταιρειών και πολιτών στην Ελλάδα
- Πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα
- Διαφορετικά νομικά πλαίσια μεταξύ των χωρών που δραστηριοποιείται αλλά και συνεργάζεται

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Οικονομική κρίση στην Ελλάδα
- Υψηλά επίπεδα ανεργίας
- Χαμηλό Α.Ε.Π.
- Χαμηλό βιωτικό επίπεδο

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Νεότερης ηλικίας εργατικό δυναμικό
- Προσφορά θέσεων εργασίας κυρίως σε γυναίκες
- Μετακίνηση πληθυσμού
- Αντιλήψεις και προκαταλήψεις σχετικά με την προέλευση των εμπορευμάτων
- Φιλανθρωπική δράση
- Αίσθηση περιβαλλοντικής ευθύνης

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- Ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο
- Συνεχής ανάπτυξη καινομίας
- Βελτίωση παραγωγικότητας με αυτοματισμούς

4.2 ΑΜΕΣΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

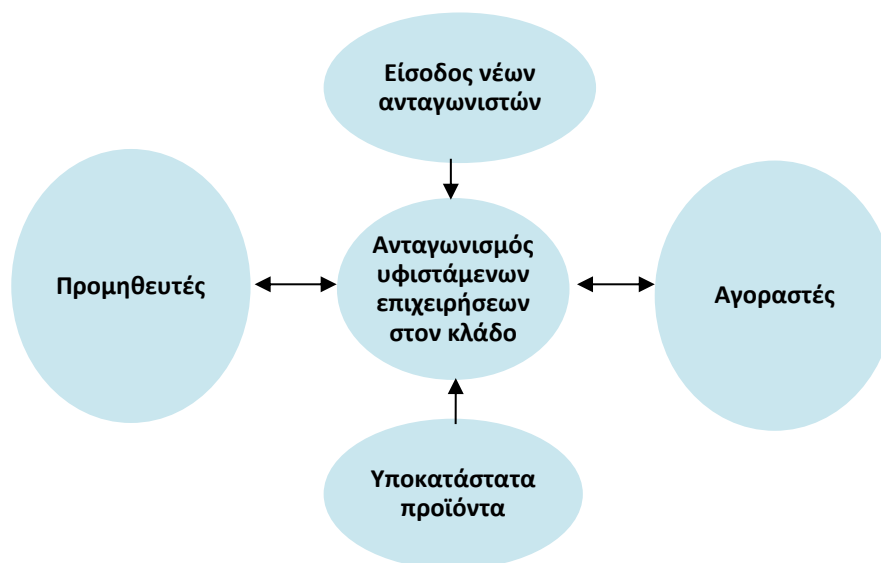
Ως *άμεσο περιβάλλον (Μίκρο-περιβάλλον)* ορίζουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που αποτελείται από στοιχεία με τα οποία αυτή έρχεται σε καθημερινή επαφή και επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της. Στο άμεσο περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται παράγοντες που εξαρτώνται από την συγκεκριμένη επιχείρηση, από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται κ.ο.κ. Αυτοί οι παράγοντες δεν είναι υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Ωστόσο, είναι

εφικτό να τους επηρεάσει ως ένα βαθμό, προβαίνοντας σε όσο το δυνατόν επισταμένη και πληρέστερη μελέτη αυτών. Με μια ολοκληρωμένη ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντός της, η επιχείρηση προσδιορίζει και διαμορφώνει τη στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει.

Μέσα από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Michael E. Porter (διάσημος Αμερικανός καθηγητής του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων) μπορεί να γίνει διάγνωση των ανταγωνιστικών πιέσεων σε μια αγορά και να εκτιμηθεί η ισχύς και η σημασία της καθεμιάς. Το χαρακτηριστικό της κάθε δύναμης καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο και τα πιθανά κέρδη της επιχείρησης, καθώς επίσης και την ελκυστικότητά του για τους δυνητικούς νέους εισερχόμενους επιχειρηματίες. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να προσπαθεί να αποδυναμώσει την απειλή των ανταγωνιστικών δυνάμεων σε σχέση με αυτή.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι:

1. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου
2. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά
3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
4. Πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
5. Πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης



Οι πέντε δυνάμεις του Porter μπορούν να φανούν χρήσιμες σε μια επιχείρηση ακολουθώντας τα τρία παρακάτω βήματα:

- i. Προσδιορισμός των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πιέσεων που σχετίζονται με καθεμιά από τις πέντε δυνάμεις
- ii. Εκτίμηση της δύναμης των πιέσεων (σφοδρή, μεγάλη, μέτρια, κανονική, μικρή)
- iii. Εξακρίβωση του κατά πόσο η συλλογική ισχύς των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων συμβάλλει στην αποκόμιση ελκυστικών κερδών

(Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010)

❖ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΗΔΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου πώλησης αθλητικών ειδών εντείνεται από τις κινήσεις αυτών, οι οποίες προσπαθούν να ενισχύσουν την θέση που ήδη έχουν στην αγορά. Επιδιώκουν να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοραστών, να εξαπλωθούν σε περισσότερα κανάλια διανομής ή ακόμα και να γίνουν κυρίαρχοι στη διανομή των καναλιών.

Κάθε στρατηγική κίνηση, στην οποία προβαίνει μια επιχείρηση που παράγει καλά αποτελέσματα, προκαλεί αντιδράσεις από τους αντιπάλους της. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Η ύπαρξη ανταγωνισμού και αντιπαλότητας στην αθλητική βιομηχανία είναι μεγάλη και γι' αυτό όσοι κυριαρχούν στην αγορά απαντούν με επιθετικές ενέργειες δίνοντας έμφαση σε ένα μίγμα ανταγωνιστικών όπλων και έπειτα επικεντρώνουν στη διατήρηση ή και βελτίωση της θέσης τους στην αγορά.

Σε μια ανταγωνιστική βιομηχανία, η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι δύσκολη υπόθεση. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, είναι μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια βιομηχανία και το αντίστροφο.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο της ADMIRAL είναι ιδιαίτερα έντονος διότι:

- οι συναγωνιζόμενοι πωλητές πραγματοποιούν νέες κινήσεις για να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά και την επιχειρηματική τους απόδοση. Κάποιοι δείκτες έντονου ανταγωνισμού είναι οι εξής:
 1. οι *τιμές*: Αν μια επιχείρηση μειώσει δραματικά τις τιμές ασκείται πίεση στα μέλη του κλάδου να μειώσουν το κόστος τους. Έτσι απειλείται η επιβίωση των εταιρειών με υψηλό κόστος. Η ADMIRAL, η οποία γενικότερα πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές της, επιδιώκει να γίνει ακόμη πιο ανταγωνιστική. Αυτό το καταφέρνει μέσω μεγάλων προσφορών που βάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
 2. το *γρήγορο λανσάρισμα προϊόντων επόμενης γενιάς*: Αυτό αποδυναμώνει τους ανταγωνιστές που στερούνται σημαντικών δυνατοτήτων καινοτομίας. Μάρκες όπως οι Adidas, Nike, Reebok, κυκλοφορούν στην αγορά με προϊόντα που συνεχώς αναβαθμίζονται. Έτσι, η ADMIRAL, προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτήν την ανταγωνιστική πίεση, λανσάρει γρήγορα στην αγορά δικά της νέα και βελτιωμένα προϊόντα, δίνοντας έμφαση στην αύξηση της ποικιλίας των σχεδίων.
 3. η *διαφοροποίηση των προϊόντων* ως προς τα χαρακτηριστικά απόδοσης, την υψηλότερη ποιότητα, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κ.α. Στον κλάδο των αθλητικών ειδών, κάθε εταιρεία φροντίζει να προβάλλει κάποιο διαφορετικό χαρακτηριστικό από τις ανταγωνιστικές. Για παράδειγμα, η Asics χρησιμοποιεί gel ως αντικραδασμικό υλικό στις σόλες των υποδημάτων της και η Nike πωλεί υποδήματα με αερόσολα. Η ADMIRAL που δεν στοχεύει σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία, εξομαλύνει τον ανταγωνισμό με κάποιες μεγάλες ανταγωνιστικές εταιρείες, πωλώντας στα καταστήματά της επιλεγμένα προϊόντα αυτών.
 4. η *προώθηση πωλήσεων*, η *διαφημιστική προβολή* καθώς και οι *δυνατότητες διανομής* σε κάθε μέρος δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Το διαδίκτυο αποτελεί βασικό μέσο προβολής και διαφήμισης, που το εκμεταλλεύεται η πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Δίνει τη δυνατότητα σε αυτές να προβάλλουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Η ADMIRAL διαφημίζει τα είδη της μέσω της επίσημης ιστοσελίδας της

www.admiralcollection.gr. Το σημείο στο οποίο υστερεί είναι ότι, σε αντίθεση με τις αντίστοιχες ιστοσελίδες των ανταγωνιστών της, δεν δίνεται η δυνατότητα στο καταναλωτικό κοινό για ηλεκτρονικές αγορές. Ένα ακόμη διαφημιστικό μέσο της ADMIRAL αποτελεί η χορηγία σε διάφορες αθλητικές ομάδες.

- οι ανταγωνιστές είναι σχεδόν ίσοι σε μέγεθος και δυνατότητες. Επομένως, μπορούν να συναγωνιστούν επί ίσοις όροις τους αντιπάλους τους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι εύκολο να κατακτήσουν μερίδιο αγοράς και να τους αποδυναμώσουν.
- είναι λιγότερο δαπανηρό για τους αγοραστές να αλλάξουν μάρκα. Όσο μικρότερο είναι το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες τόσο πιο εύκολα μπορούν οι ανταγωνιστές να αποσπάσουν πελάτες από τους αντιπάλους τους.
- τα προϊόντα των αντίπαλων πωλητών διαφοροποιούνται ελάχιστα. Η αλλαγή μάρκας είναι εύκολη και φθηνή για τους αγοραστές. Επομένως, κάνουν έρευνα αγοράς για να ανακαλύψουν την καλύτερη προσφορά και επιλέγουν τη μάρκα που τους ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό.
- πολλοί ανταγωνιστές, ανάμεσά τους και η Fila, δεν είναι ικανοποιημένοι από τη θέση που έχουν στην αγορά και προβαίνουν σε νέες ενέργειες ώστε να την ενισχύσουν. Σε αυτή τη περίπτωση, συνήθως, πραγματοποιούνται επιθετικές στρατηγικές. Αυτές αφορούν κυρίως μειώσεις τιμών, έμφαση στην προβολή και διαφήμιση, εξαγορά ή συγχώνευση με αντιπάλους, εισαγωγή νέων προϊόντων ή καινοτομιών κ.α. Επίσης, υπάρχουν εταιρείες όπως η ADMIRAL, που ενώ είναι ευχαριστημένη από την θέση που κατέχει στην αγορά, θέλει συνεχώς να επεκτείνεται και να αποκτά ακόμη μεγαλύτερο μερίδιο.
- υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου. Το κόστος εξόδου μιας αθλητικής επιχείρησης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής σε αυτόν. Το κόστος αυτό μπορεί να είναι οικονομικό ή συναισθηματικό. Τότε η επιχείρηση παρακινείται να συνεχίσει τη λειτουργία της ακόμα και με μειωμένα κέρδη ή ζημιές αυξάνοντας, έτσι, τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

❖ **ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Ο κλάδος ο οποίος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος αυτών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες που καθορίζουν το κατά πόσο η απειλή νέων εταιρειών που εισέρχονται στον κλάδο ασκεί πίεση στους ανταγωνιστές είναι οι εξής:

- A. *Ο αριθμός των πιθανών υποψηφίων για είσοδο στην αγορά.* Όσο περισσότεροι είναι οι υποψήφιοι, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή της πιθανής εισόδου, ειδικά όταν οι υποψήφιοι διαθέτουν άφθονους πόρους. Τις πιέσεις αυτές τις ασκούν συνήθως τα υπάρχοντα μέλη του κλάδου που θέλουν να δραστηριοποιηθούν σε ένα διαφορετικό τμήμα της αγοράς ή σε μια νέα γεωγραφική περιοχή και όχι τόσο εταιρείες εκτός κλάδου.
- B. *Τα εμπόδια εισόδου που αντιμετωπίζουν οι πιθανοί υποψήφιοι.* Οι απειλές εισόδου είναι ασθενέστερες όταν τα εμπόδια είναι μεγάλα και ισχυρότερες, καθιστώντας την είσοδο πιο πιθανή, όταν αυτά είναι μικρά. Όπως είναι λογικό, κάθε επιχείρηση του κλάδου θα πρέπει να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές και να επιθυμεί την ύπαρξη περιορισμών.

Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι:

- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή σε άλλες περιοχές λειτουργίας. Όταν οι επιχειρήσεις εκτός κλάδου έχουν να αντιμετωπίσουν εδραιωμένες εταιρείες που απολαμβάνουν πλεονεκτήματα κόστους που αφορούν το μέγεθος της παραγωγής, θα πρέπει να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους, διαδικασία δαπανηρή και ριψοκίνδυνη, ή να αποδεχτούν ένα μειονέκτημα κόστους και συνεπώς μια χαμηλή κερδοφορία.
- Μειονέκτημα κόστους και πόρων που σχετίζονται με το μέγεθος των λειτουργιών. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στερούνται των πλεονεκτημάτων των ήδη υπαρχουσών εταιρειών του κλάδου όσον αφορά την εμπειρία, την κατοχή βασικών ευρεσιτεχνιών, τους συνεταιρισμούς με τους καλύτερους και φθηνότερους προμηθευτές, τις ευνοϊκές τοποθεσίες και τα χαμηλά πάγια έξοδα

- Ισχυρές προτιμήσεις μάρκας και υψηλός βαθμός αφοσίωσης των πελατών. Οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να διαθέσουν μεγάλα χρηματικά ποσά στη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων ώστε να υπερνικήσουν την αφοσίωση αυτή. Επίσης, πρέπει να πείσουν τους αγοραστές ότι το κόστος αλλαγής της μάρκας αξίζει, προσφέροντάς τους μειωμένη τιμή ή πρόσθετα πλεονεκτήματα ποιότητας ή υπηρεσίας. Όμως, τα κέρδη αυτών μπορεί να μην είναι τα προσδοκώμενα.
- Υψηλές απαιτήσεις κεφαλαίου. Αυτές αφορούν τις εγκαταστάσεις κατασκευής και τον εξοπλισμό, την διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων, το κεφάλαιο κίνησης και το απαραίτητο ρευστό χρήμα για δραστηριότητες έναρξης της επιχείρησης.
- Δυσκολίες πρόσβασης στα κανάλια διανομής. Οι διανομείς χονδρικής είναι συνήθως απρόθυμοι να αναλάβουν προϊόντα άγνωστα προς τον αγοραστή. Γι' αυτό οι πιθανοί υποψήφιοι πρέπει να προσελκύσουν εμπόρους λιανικής πώλησης, «αγοράζοντας» συνήθως την είσοδό τους στα κανάλια διανομής.
- Νομικοί περιορισμοί. Οι κυβερνητικές πολιτικές παραχωρούν δύσκολα εγκρίσεις και άδειες σε νέες επιχειρήσεις. Αυτές επιβάλλεται να υπακούουν στους αυστηρούς κανονισμούς ασφαλείας και τα πρότυπα περιβαλλοντικής μόλυνσης, πράγμα που αυξάνει το κόστος εισόδου.
- Δασμοί και περιορισμοί διεθνούς εμπορίου. Οι εθνικές κυβερνήσεις προκειμένου να προστατεύσουν τους εγχώριους παραγωγούς από τον εξωτερικό ανταγωνισμό, θέτουν δασμούς και εμπορικούς περιορισμούς σε ξένες εταιρείες.
- Φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Οι περιπτώσεις που αυτές δεν μπορούν να σπείρουν εμπόδια στις νεοεισερχόμενες είναι λίγες. Συνήθως, όμως, προκειμένου να δυσκολέψουν την είσοδο προβαίνουν σε μειώσεις τιμών, αυξημένη διαφήμιση, βελτιώσεις προϊόντων κ.λ.π. Έτσι, οι δεύτερες πρέπει να εξετάσουν εις βάθος κατά πόσο δύνανται να ξεπεράσουν τα εμπόδια αυτά.

Προτού μια επιχείρηση αποφασίσει οριστικά την είσοδο σε έναν κλάδο θα πρέπει να εξετάσει εάν οι προοπτικές ανάπτυξης και κέρδους αυτού είναι ελκυστικές. Στη βιομηχανία των αθλητικών ειδών η είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι ασθενής, αφού

είναι μεγάλο το πλήθος των εταιρειών που ήδη δραστηριοποιούνται σε αυτή. Οι υπάρχουσες δυνατές φίρμες (όπως είναι η Admiral, η Adidas, η Nike, η Asics κ.α.) έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν το κόστος τους πετυχαίνοντας συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στους νεοεισερχόμενους. Επιπλέον, τα προϊόντα των εταιρειών αυτών είναι αναγνωρίσιμα από τους καταναλωτές λόγω των διαφόρων χαρακτηριστικών τους κερδίζοντας τις προτιμήσεις αυτών. Συγκεκριμένα, η ADMIRAL το καλοκαίρι του 2015 κυκλοφόρησε στην αγορά μια σειρά αθλητικών υποδημάτων ,αποκαλούμενα «Evolution», τα οποία έχουν 100% αφρόσολα και μια ειδική αντικραδασμική μεσόσολα που τα καθιστά ανάρπαστα. Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε εταιρείας αναδεικνύουν την ταυτότητά της και ενισχύουν την θέση της στον κλάδο. Τέλος, όλα αυτά τα δυνατά μέλη του κλάδου διαθέτουν εκλεπτυσμένες και συνεχώς ενημερωμένες ηλεκτρονικές σελίδες στον διαδικτυακό ιστότοπο, για τις οποίες δαπανούν σημαντικά ποσά, προσελκύνοντας τους ηλεκτρονικούς πελάτες. Μόνο αν διαθέτει μεγάλους οικονομικούς πόρους, μεγάλες ανταγωνιστικές δυνατότητες και δυνατό εμπορικό σήμα, μπορεί ο πιθανός υποψήφιος να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα κερδοφορίας και να ασκήσει ανταγωνιστική πίεση στην αγορά. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα σημερινά εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο μεταβάλλονται ανάλογα με τις προοπτικές αυτού και μπορεί να μην ισχύουν τα ίδια στο μέλλον.

❖ ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Θεωρούμε ότι δυο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη αυτών επιδρά άμεσα στην ζήτηση των προϊόντων μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Συνήθως, θεωρούνται ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις που παράγουν αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα. Όσο χαμηλότερη είναι η τιμή τους και το κόστος αλλαγής και όσο υψηλότερη η ποιότητά τους τόσο πιο έντονες και ανταγωνιστικές είναι οι πιέσεις που ασκούν.

Όσον αφορά τον κλάδο των εταιρειών που εμπορεύονται αθλητικά είδη, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλή. Οι καταναλωτές που επιθυμούν να αγοράσουν ποδοσφαιρικά παπούτσια , για παράδειγμα, δύσκολα θα στραφούν σε κάτι

υποκατάστατο αφού ψάχνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα τους ικανοποιούν.

Όμως, η Admiral, όπως και άλλες αθλητικές εταιρείες, δεν εμπορεύεται μόνο αθλητικά είδη. Πουλάει, επίσης, και casual ενδύματα και υποδήματα. Επομένως, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε αυτή την κατηγορία των προϊόντων που, ενδεχομένως, να απειλούνται ως ένα βαθμό από άλλα υποκατάστατα.

Τρεις είναι οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται το μέγεθος της ισχύος των πιέσεων από τα ανταγωνιστικά υποκατάστατα προϊόντα:

- I. Αν τα υποκατάστατα προϊόντα διατίθενται άμεσα και σε ελκυστικές τιμές. Αυτό αναγκάζει τις εταιρείες να βάζουν πλαφόν στις τιμές που αγοράζουν οι πελάτες ώστε αυτοί να μην προτιμήσουν προϊόντα υποκατάστατα και μειωθούν οι πωλήσεις τους. Το πλαφόν αυτό περιορίζει και τα κέρδη, δεδομένου ότι δεν έχει βρεθεί τρόπος μείωσης του κόστους παραγωγής. Συνεπώς, για να αντιμετωπιστεί η ανταγωνιστική πίεση μείωσης των τιμών πρέπει να βρεθούν τρόποι μείωσης του κόστους. Η ADMIRAL, ανέκαθεν χαρακτηριζόταν από χαμηλές και ελκυστικές τιμές. Επομένως, οι τιμές της δεν διαφέρουν πολύ από αυτές των υποκατάστατων.
- II. Αν οι πελάτες θεωρούν τα υποκατάστατα συγκρίσιμα ή καλύτερα από άποψη ποιότητας, απόδοσης και άλλων σχετικών ιδιοτήτων, παράγοντας που σίγουρα δεν επηρεάζει τις αθλητικές επιχειρήσεις. Όταν υπάρχουν διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα στην αγορά, οι καταναλωτές αυτόματα προβαίνουν σε συγκρίσεις ως προς την ποιότητα, την τιμή, την εύκολη χρήση κ.λ.π. Έτσι, οι εταιρείες προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ενσωματώνουν στα προϊόντα τους νέα χαρακτηριστικά και βελτιώνουν τις ιδιότητές τους. Η ADMIRAL φροντίζει να βελτιώνει συνεχώς τιμή, ποιότητα, χαρακτηριστικά και να κερδίζει τις προτιμήσεις των καταναλωτών επάξια.
- III. Αν το κόστος με το οποίο επιβαρύνονται οι αγοραστές επιλέγοντας τα υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλό ή χαμηλό. Οι καταναλωτές στρέφονται ευκολότερα σε υποκατάστατα προϊόντα όταν το κόστος της αλλαγής είναι μικρό. Λέγοντας κόστος αλλαγής εννοούμε τον χρόνο που απαιτείται, το κόστος πρόσθετου εξοπλισμού, τον χρόνο και κόστος δοκιμής του υποκατάστατου προϊόντος, το ψυχολογικό κόστος της δημιουργίας σχέσεων με του νέους

προμηθευτές κ.λ.π. Το κόστος αυτό μπορεί να μειωθεί αν οι πωλητές των υποκατάστατων προϊόντων μπορούν να συμψηφίζουν αυτό το υψηλό κόστος με δελεαστικές μειώσεις τιμών ή βελτίωση της ποιότητας. Δεν τίθεται καν θέμα ύπαρξης κόστους αλλαγής προϊόντων όσον αφορά την ένδυση και την υπόδηση . Οι καταναλωτές μπορούν αν θέλουν εύκολα έχοντας αλλάξει προτιμήσεις, να στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα.

❖ ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στον κλάδο των αθλητικών επιχειρήσεων, όπως και σε πολλούς άλλους κλάδους, τα έξοδα προμηθειών κατέχουν σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους της παραγωγής. Οι προμηθευτές, ομολογουμένως, μπορούν να το επηρεάσουν σημαντικά. Το μέγεθος της ανταγωνιστικής ισχύος των προμηθευτών απέναντι στις επιχειρήσεις εξαρτάται από το κατά πόσο οι πρώτοι μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη και να επηρεάσουν τον καθορισμό των όρων και των προϋποθέσεων σχετικά με το είδος που προμηθεύουν προς όφελός τους. Επίσης, εξαρτάται από τη φύση και την έκταση της συνεργασίας αυτών.

Η ADMIRAL συνεργάζεται με προμηθευτές τρίτων χωρών, κυρίως με Τουρκία και Κίνα, επωφελούμενη τα φθηνά εργατικά χέρια. Παράλληλα, μεριμνεί για την διατήρηση καλών σχέσεων με αυτούς, χωρίς όμως να αποκλείει την πιθανή συνεργασία με νέους.

Οι παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των αθλητικών επιχειρήσεων, στον οποίο ανήκει η ADMIRAL, είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των προμηθευτών που είναι κύρια πηγή ενός συγκεκριμένου είδους αγαθών. Οι προμηθευτές έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη όταν τα μέλη του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μέσα από μια μεγάλη γκάμα διαθέσιμων προμηθευτών, αυτούς που θα τους παρέχουν εμπορεύματα στις πιο συμφέρουσες τιμές, δεδομένης της ποιότητας. Λόγω του μεγάλου αριθμού προμηθευτών αθλητικών ειδών στην παγκόσμια αγορά, η ADMIRAL είναι σε θέση να προσαρμόζει τους όρους των προμηθευτών εξυπηρετώντας όσο το

δυνατόν περισσότερο τα συμφέροντά της, μειώνοντας το κόστος των αγορών της.

- Αν είναι δύσκολο ή δαπανηρό για μια επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτή ή να επιλέξει υποκατάστατα προϊόντα περισσότερο ελκυστικά. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε εταιρείες όπως η ADMIRAL είναι ασθενής, αφού η διαθεσιμότητα καλών υποκατάστατων εισροών είναι άμεση. Έτσι, το κόστος αλλαγής προμηθευτών γι' αυτήν είναι χαμηλό και η διαδικασία αλλαγής που πραγματοποιείται είναι γρήγορη και εύκολη.
- Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή που τα καθιστά καλύτερα σε ποιότητα και απόδοση σε έναν κλάδο. Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των προμηθευτών είναι μικρές. Επομένως, η διαπραγματευτική τους δύναμη και επιρροή είναι μηδενική ως προς αυτόν τον παράγοντα.
- Αν το προϊόν που παρέχουν οι προμηθευτές αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους παραγωγής του πελάτη τους. Η ADMIRAL δίνει έμφαση στα είδη ένδυσης και υπόδησης, οπότε μεγάλο μέρος του κόστους των αγορών προκύπτει από αυτά. Επομένως, αυτά μπορούν να καθορίσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη μορφή του ανταγωνισμού στην αγορά λόγω των ενεργειών των προμηθευτών για την αύξηση ή την μείωση των τιμών τους.
- Αν κάποιος προμηθευτής προσφέρουν εξοπλισμό ή υπηρεσίες που μειώνουν το κόστος των εταιρειών-πελατών τους. Στον κλάδο που ανήκει η ADMIRAL κάτι τέτοιο δύσκολα συμβαίνει λόγω των προϊόντων που γίνονται αντικείμενο αγοραπωλησίας.
- Αν κάποιες εισροές είναι περιορισμένες. Υλικά όπως ύφασμα, λάστιχο, δερματίνη διατίθενται άφθονα στην αγορά, πράγμα που ευνοεί την εταιρεία ως προς την πίεση που ασκεί στους προμηθευτές της και μειώνει σημαντικά τη δύναμη τιμολόγησης.
- Όταν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σημαντικοί πελάτες των προμηθευτών. Αυτός ο παράγοντας είναι πολύ σημαντικός για την ADMIRAL διότι πρόκειται για μια μεγάλη εταιρεία που αγοράζει τεράστιες ποσότητες εμπορευμάτων προκειμένου να ανταποκριθεί στη ζήτηση των πελατών της και να προσεγγίσει νέους. Συμπερασματικά, η ευημερία της ADMIRAL συνδέεται άμεσα με την ευημερία των προμηθευτών της. Η δύναμη της, λειτουργεί σαν κίνητρο για τους προμηθευτές να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά της

μέσω της άριστης ποιότητας, των λογικών τιμών και της συνεχούς εξέλιξης των τεχνολογικών μεθόδων που χρησιμοποιούν για τα προϊόντα που παράγουν για εκείνη.

- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω με σκοπό την παραγωγή από τους ίδιους τους επιχειρηματίες των ειδών που αγόραζαν από τους προμηθευτές. Μια τέτοια ενέργεια δεν θα συνέφερε οικονομικά την ADMIRAL αφού η ίδρυση δικών της εργοστασίων ακόμα και σε τρίτες χώρες, η αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού καθώς και η απόκτησης της απαιτούμενης τεχνογνωσίας είναι περισσότερο δαπανηρή από την απόκτηση των ειδών μέσω των προμηθευτών.

❖ **ΠΙΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στην αθλητική βιομηχανία οι αγοραστές αντιπροσωπεύουν μεγάλη ανταγωνιστική δύναμη επηρεάζοντας τις τιμές αλλά και την ποιότητα των προϊόντων. Οι εταιρείες του κλάδου λανσάρουν προϊόντα στην αγορά ανάλογα με το μέρος του εισοδήματος που είναι σε θέση να δαπανήσουν οι καταναλωτές για την αγορά αθλητικών ειδών αλλά και την ποιότητα που επιζητούν.

Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στην αθλητική βιομηχανία είναι:

- Ο αριθμός ομοειδών επιχειρήσεων. Το πλήθος των αθλητικών εταιρειών είναι μεγάλο, επομένως οι αγοραστές ασκούν μεγάλη πίεση καθώς έχουν πολλές επιλογές για την αγορά τους.
- Ο βαθμός πληροφόρησης των αγοραστών σχετικά τα προϊόντα και τις τιμές. Οι αγοραστές μπορούν εύκολα και γρήγορα μέσω του διαδικτύου να ενημερωθούν για τις τιμές και τα σχέδια που κυκλοφορούν στην αγορά και να επιλέξουν το καλύτερο. Όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι αγοραστές σε τόσο καλύτερη διαπραγματευτική θέση βρίσκονται.
- Η δυνατότητα των αγοραστών να επιλέξουν εάν και πότε θα αγοράσουν το προϊόν. Εάν οι αγοραστές δεν είναι ικανοποιημένοι από τις τιμές των προϊόντων σε μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορούν να καθυστερήσουν την

αγορά ή να μην την πραγματοποιήσουν ποτέ. Έτσι, η ADMIRAL έχει καθιερώσει εβδομαδιαία διήμερα προσφορών παρακινώντας τους αναποφάσιστους να αγοράσουν.

- Ο αριθμός των αγοραστών και η σημασία ενός πελάτη για την εταιρεία-πωλητή. Το πλήθος των αγοραστών αθλητικών ειδών λιανικώς, και κατ' επέκταση η αγοραστική ζήτηση, είναι μεγάλο αφού ο καθένας χρειάζεται αθλητικά και casual είδη. Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη αυτών μειώνεται. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά το χονδρικό εμπόριο, ο αριθμός των αγοραστών είναι πολύ μικρότερος και έχει μεγάλη σημασία για την εταιρεία, γεγονός που επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα από το λιανικό.
- Το κόστος αλλαγής επιλογής των αγοραστών προς ανταγωνιστικές μάρκες ή υποκατάστατα προϊόντα. Στον κλάδο δραστηριοποίησης της ADMIRAL το κόστος μεταστροφής είναι μηδενικό. Επομένως, οι εταιρείες πρέπει να κάνουν παραχωρήσεις προκειμένου να κερδίσουν ή να κρατήσουν έναν αγοραστή.

4.3 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως οι αθλητικές επιχειρήσεις κερδίζουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά ένδυσης. Ανά τον κόσμο γίνονται προβλέψεις ανάπτυξης στον κλάδο αυτό τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο, η Ευρώπη, λόγω της υστέρησης κάποιων χωρών της να ακολουθήσουν, συμβάλει στην ανάπτυξη αυτή λιγότερο δυναμικά.

Μία χώρα που δεν βοηθά στην πραγματοποίηση των προβλέψεων είναι και η Ελλάδα. Η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων καταναλωτών φθίνει λόγω των δύσκολων οικονομικών συγκυριών, τα σχέδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων «παγώνουν», πολλά καταστήματα έχουν κλείσει, αρκετοί επιχειρηματίες έχουν κηρύξει πτώχευση και πολλοί είναι αυτοί που προσπαθούν να επωφεληθούν δημιουργώντας απομιμήσεις προϊόντων.

Ωστόσο, οι αθλητικές επιχειρήσεις δείχνουν να επιβιώνουν και να κάνουν κάποια βήματα ανάπτυξης συγκριτικά με τον υπόλοιπο κλάδο ένδυσης. Σε επίπεδο σημείων πώλησης, αξίζει να σημειωθεί ότι όλα σχεδόν τα σήματα μεγάλων επιχειρήσεων, όπως ADMIRAL, Adidas, Reebok, Nike, Puma, είναι καλά τοποθετημένα σε

κεντρικά σημεία και καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες της τοπικής αγοράς. Η τρέχουσα συγκυρία, βέβαια δεν ευνοεί την περαιτέρω ανάπτυξη του τομέα, καθώς οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν τολμούν επενδύσεις σε νέα σημεία λόγω της αβεβαιότητας στο οικονομικό περιβάλλον. Δεν λείπουν, ωστόσο, μεμονωμένες κινήσεις στρατηγικής που καταδεικνύουν την ετοιμότητα της αγοράς να αξιοποιήσει πιθανές ευκαιρίες σε καλύτερο περιβάλλον -τόσο από νεοεισερχόμενα εξειδικευμένα brands (που απευθύνονται σε δρομείς, ορειβάτες, ποδηλάτες κ.α.) όσο και από υφιστάμενους υγιείς ομίλους που διευρύνουν τη δραστηριότητά τους.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις επιχειρηματιών, υπολογίζεται ότι η αγορά έχει υποχωρήσει στα 300-350 εκατ. ευρώ (χωρίς να συνυπολογίζονται τα εξειδικευμένα brands, όπως για δραστηριότητες βουνού, θαλάσσια σπορ κ.α.)- καθώς στις επίσημες μετρήσεις ο κλάδος αθλητικής ένδυσης δεν μελετάται ανεξάρτητα από την αγορά ένδυσης. Την τελευταία διετία 2014-2015 οι πωλήσεις κινούνται σταθεροποιητικά ευνοούμενες από το θετικό ισοζύγιο στα σημεία πώλησης, με την ανακατάταξη μεριδίων να ευνοεί τα μεγάλα δίκτυα και τα καταστήματα που προωθούν είδη τα οποία συνδυάζουν τον αθλητισμό και τη μόδα. (<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1064347/met-empodion-ston-stibo-tis-agoras-trexoun-oi-etaireies-athlitikon-eidon>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ως εσωτερικό περιβάλλον ορίζουμε τις δυνάμεις (τους πόρους) μέσα στην επιχείρηση, που επηρεάζουν τόσο την ίδια, όσο και τη λειτουργία της. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία για κάθε επιχείρηση, καθώς μέσω αυτής, θα μπορέσει να ανακαλύψει τα δυνατά της σημεία αλλά και τις αδυναμίες της. Δυνατά σημεία μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία αυτά που θα της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ αδυναμίες, αυτά που θα την θέσουν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος όμως δεν σταματάει εκεί. Σημαντικό ρόλο για κάθε επιχείρηση παίζει η μελέτη της αλυσίδας αξίας της. Αλυσίδα αξίας είναι μια αλυσίδα δραστηριοτήτων που εκτελεί η επιχείρηση προκειμένου να παραδώσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά.

5.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Τα στοιχεία της επιχείρησης που βρίσκονται μέσα σε αυτήν και χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των στόχων της, ονομάζονται *επιχειρησιακοί πόροι*. Όσο κι αν οι παράγοντες αυτοί μοιάζουν με τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους, καθώς λειτουργούν από διαφορετικό χώρο. Έτσι, οι παράγοντες αυτοί αν εξετασθούν από την πλευρά του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν διαφορετική επίδραση από ότι αν εξεταστούν από την πλευρά του εσωτερικού. (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2007)



❖ ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

• Χρηματοδοτικοί πόροι

Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους για τις συντελούμενες λειτουργίες της και την ανάπτυξή της. Η ADMIRAL χρησιμοποιώντας τα παρακρατηθέντα κέρδη της, χρηματοδοτεί κάθε είδους ενέργεια ανάπτυξης. Αποφεύγει τη λήψη δανείων καθώς θέλει να κάνει σίγουρα και μελετημένα βήματα βάσει των εσωτερικών της κεφαλαίων, αποφεύγοντας τον κίνδυνο ανικανότητας εξόφλησης των δανείων αυτών στο μέλλον. Η εσωτερική πηγή χρηματοδότησης που χρησιμοποιεί είναι η πιο ασφαλής και χαρακτηρίζει, συνήθως, κάθε αποδοτική επιχείρηση.

• Φυσικοί πόροι

Οι εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ο μηχανισμός διανομής καθώς και τα αποθέματα πρώτων υλών ή εμπορευμάτων αποτελούν τους φυσικούς πόρους μια επιχείρησης. Οι εγκαταστάσεις των κεντρικών γραφείων της ADMIRAL ήταν στην Ομόνοια μέχρι και το 2015, ενώ το 2016 μεταφέρθηκαν στον Ασπρόπυργο. Εκεί βρίσκονται, επίσης, και οι ιδιόκτητες αποθήκες της εταιρείας επιφάνειας 18.000 τ.μ. όπου φυλάσσονται τα εμπορεύματά της όπως και τα γραφεία της ADMIRAL που εξυπηρετούν τους πελάτες χονδρικής. Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται και τα εκατόν σαράντα τέσσερα καταστήματα λιανικής πώλησης καθώς και το τμήμα του λογιστηρίου που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας. Στον μηχανολογικό εξοπλισμό ανήκουν τα διάφορα μηχανήματα, εργαλεία και ο λοιπός εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται σε γραφεία, καταστήματα και αποθήκες όπως επίσης και ο μηχανισμός ασφάλειας από κάμερες και τα αντικλεπτικά συστήματα. Η εταιρεία διαθέτει δικά της μέσα διανομής (φορητά) των εμπορευμάτων που μεταφέρουν και εφοδιάζουν καταστήματα σε όλες τις περιοχές δραστηριοποίησης της. Τέλος, οι μεγάλες ποσότητες των εμπορευμάτων αποτελούν ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο των φυσικών της πόρων. (<http://www.diethnisathlitiki.gr>)

- **Ανθρώπινοι πόροι**

Ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι που δουλεύουν γι' αυτήν. Έτσι, για την ADMIRAL ανθρωπίνους πόρους είναι όλοι οι εργαζόμενοι που έχει στο δυναμικό της στις διάφορες θέσεις. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη προκειμένου το management, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση.

Στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων η εταιρεία έχει να αντιμετωπίσει κάποια βασικά καθήκοντα. Πρέπει, αρχικά, να αποκτήσει τους εργαζόμενους που είναι αναγκαίοι τη δεδομένη στιγμή. Έπειτα, πρέπει να τοποθετήσει τους κατάλληλους εργαζόμενους στην κατάλληλη θέση, με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότεροι. Ακόμη, πρέπει συνεχώς να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους. Βασικό μέσο παρακίνησης που χρησιμοποιεί η ADMIRAL αποτελούν τα χρηματικά bonus που δίνει στους υπεύθυνους και τους πωλητές των καταστημάτων, για τις ημέρες που κατάφεραν να πετύχουν τους στόχους και να κάνουν τις επιθυμητές πωλήσεις. Τέλος, η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί τη απόδοση του κάθε εργαζομένου. Μέρος των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί και η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζόμενους καθώς και η εμπειρία και η προσαρμοστικότητα τους. Μέσω της σωστής διοίκησης αυτών πετυχαίνει την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού και την αφοσίωσή του στην επιχείρηση αυξάνοντας συνεχώς την αποδοτικότητά του. Σύμφωνα με τον επιτυχημένο ηγέτη Jack Welch (CEO, General Electric Company) «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά και γεωμετρικά.» (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003).

- **Οργανωτικοί πόροι**

Τους οργανωτικούς πόρους μιας επιχείρησης αποτελούν η δομή της και τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού. Η οργανωσιακή δομή έργου

προσδιορίζει όχι μόνο τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις δικαιοδοσίες των συμμετεχόντων στο έργο αλλά και τις μεταξύ τους σχέσεις. Η διοίκηση της ADMIRAL σε συνεργασία με τους επόπτες ρυθμίζουν την εξειδίκευση εργασίας (σε ποιο βαθμό υποδιαιρούνται οι δραστηριότητες σε ξεχωριστές δουλειές), την τμηματοποίηση (σε ποια βάση θα ομαδοποιηθούν οι δουλειές), την ιεραρχική κλίμακα (σε ποιόν αναφέρονται τα άτομα και οι ομάδες), το φάσμα ελέγχου (πόσα άτομα μπορεί να διοικήσει ένας επόπτης αποδοτικά και αποτελεσματικά), τη συγκέντρωση και την αποκέντρωση εξουσίας (ποιος διαθέτει την εξουσία λήψης αποφάσεων) και την τυποποίηση (σε ποιόν βαθμό θα υπάρξουν κανόνες και κανονισμοί για την καθοδήγηση όχι μόνο των υπαλλήλων αλλά και των εποπτών). Όσον αφορά τα συστήματα προγραμματισμού ενεργειών καθώς και ελέγχου του προσωπικού υπεύθυνοι είναι ο διευθυντής και οι επόπτες. Όμως, όσον αφορά τα συστήματα συντονισμού, κάθε τμήμα της εταιρείας συντονίζεται από τον υπεύθυνο αυτού.

❖ ΑΥΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

- Τεχνολογικοί πόροι

Οι τεχνολογικοί πόροι ως διάσταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην ουσία αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Αφορά την τεχνολογική ικανότητα, τις πατέντες, τα εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας καθώς και κάθε είδους εμπορικά μυστικά. Απαραίτητο στοιχείο, φυσικά, σε κάθε επιχείρηση είναι και η γνώση προκειμένου να υλοποιηθούν τα ανωτέρω. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι καταλυτικός για τη διαχείριση της γνώσης. Έχει φανεί ότι την τελευταία δεκαετία, η διαχείριση γνώσης έχει αναπτυχθεί σε μια σημαντική θεωρία και πρακτική που ξεπερνά τα όρια της “πρόσκαιρης μόδας” και αντιμετωπίζει ορισμένα κρίσιμα προβλήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η ADMIRAL αφορά, κυρίως, τα αθλητικά υποδήματα. Τα υποδήματα τρεξίματος έχουν ενσωματωμένη τεχνολογία απορρόφησης κραδασμών που εξομαλύνει την επαφή του πέλματος με τα έδαφος, πολύ καλή εφαρμογή που ενισχύει τη φυσική κίνηση του ποδιού και προσαρμόζονται στο βάδισμα κάθε δρομέα, καθώς και στις ιδιομορφίες του εδάφους. Αντίστοιχα, τα

υποδήματα που χρησιμοποιούνται σε άλλα αθλήματα είναι φτιαγμένα με τέτοια χαρακτηριστικά που εξυπηρετούν την δραστηριότητα των αθλητών. Τα αθλητικά ενδύματα είναι φτιαγμένα με υλικά τέτοια που να διευκολύνουν τους αθλητές να πετύχουν τις επιθυμητές επιδόσεις. Για παράδειγμα, τα μπλουζάκια ποδηλασίας διαθέτουν τσέπη στην πλάτη και τα κολάν ειδικό μαξιλαράκι ανάμεσα από τα πόδια και είναι φτιαγμένα από υλικά ανακλαστικά που είναι ορατά από πολλά μέτρα και, ανάλογα με την εποχή, έχουν χαρακτηριστικά που εξυπηρετούν τους ποδηλάτες σε συνθήκες κρύου ή ζέστης.

- **Πόροι καινοτομίας**

Οι πόροι καινοτομίας σε μια επιχείρηση μπορεί να αφορούν προϊόντα, διαδικασίες παραγωγής και διανομής ενός προϊόντος, το μάρκετινγκ ή και την οργάνωση της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της. Αφορούν, κυρίως, σε ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης (<https://el.wikipedia.org/wiki/Καινοτομία>). Η Ελλάδα, γενικότερα, υστερεί στις περισσότερες πτυχές καινοτομίας γι' αυτό και στις αθλητικές επιχειρήσεις παρατηρείται καινοτομία ιδιαίτερα σε μεγάλες πολυεθνικές. Αν και φαίνεται να είναι σχετικά ανοιχτή σε νέες ιδέες, η Ελλάδα υστερεί στο τελικό αποτέλεσμα, την εφαρμογή των ιδεών. Και η ADMIRAL υστερεί αρκετά στο κομμάτι αυτό και είναι ακατόρθωτο, προς στιγμήν να συναγωνιστεί τις ιδέες των μεγάλων εταιρειών (<http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/τι-είναι-η-επιχειρηματική-καινοτομία>). Οι πολυεθνικές όπως Nike, Adidas ξοδεύουν χρήμα και χρόνο προσπαθώντας να λανσάρουν επαναστατικά νέα προϊόντα στην παγκόσμια αγορά. Μία σημαντική καινοτομία, για παράδειγμα, που ετοιμάζει να παρουσιάσει η Nike είναι τα παπούτσια που δένουν μόνα τους. Όπως εξηγεί και η Τίφανι Μπίερς, της Nike, «Παίρνεις το παπούτσι, βάζεις μέσα το πόδι σου, όταν η φτέρνα χτυπάει τον αισθητήρα, κλείνουν αυτόματα και προσαρμόζονται για να νιώθεις άνετα. Αν θέλεις καλύτερη προσαρμογή, πιέζεις το κουμπί που σφίγγει ή χαλαρώνει.» (<http://gr.euronews.com/2016/03/17/shoes-for-really-lazy-people-coming-soon/>) Η επαναστατική ιδέα της Nike θα επιφέρει αλλαγές και θα πιέσει σημαντικά τους ανταγωνιστές της στον χώρο των αθλητικών επιχειρήσεων.

Αν και είναι πολύ δύσκολο η ADMIRAL να καταφέρει να φτάσει στο επίπεδο αυτό της καινοτομίας χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους πόρους της, προσπαθεί αξιοπρεπώς να ανταποκριθεί στις πιέσεις των ανταγωνιστών με μικρά μεθοδικά βήματα. Ως πιο εξειδικευμένα προϊόντα λανσάρει κατά περιόδους νέα αθλητικά υποδήματα σε ελαφρώς αυξημένες τιμές προκειμένου να αναδείξει την βελτίωση της ποιότητας και τη νέα τεχνολογία που τα χαρακτηρίζουν. Επίσης, είναι ιδιαίτερα έξυπνη και κερδοφόρα η ενέργεια που κάνει να προμηθεύεται και να πουλά ορισμένα σχέδια υποδημάτων των μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και έτσι καλύπτει σημαντικό μέρος πιο απαιτητικών πελατών που επισκέπτονται τα καταστήματα της. Τέλος, ως καινοτομία αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι από το 2015 ξεκίνησε να εμπορεύεται και προϊόντα της μάρκας Peak, τα οποία είναι εξειδικευμένα και έχουν άριστη ποιότητα, προκειμένου να ανεβάσει τις πωλήσεις και το επίπεδό της στην αγορά. Με αυτές τις διαδικασίες καινοτομίας, η ADMIRAL αντικρούει τον ανταγωνισμό. Άλλωστε, όπως έχει προαναφερθεί, η ADMIRAL ενδιαφέρεται περισσότερο για πωλήσεις σε χαμηλές τιμές και, όπως είναι προφανές, αυτό δεν συνάδει με ραγδαία και πολυέξοδη ανάπτυξη της καινοτομίας. Αντίθετα, οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται τόσο για το κόστος αφού πουλάνε σε πολύ υψηλότερες τιμές.

- **Φήμη**

Η φήμη μιας εταιρείας είναι οι εντυπώσεις και τα συναισθήματα που αποκομίζει το κοινό από τις συμπεριφορές και τις πράξεις της. Είναι πολύ σημαντική καθώς διαχέεται στο κοινό, παρέχοντας πληροφόρηση και επηρεάζοντας τη στάση του απέναντι στον οργανισμό. Η εταιρική φήμη αποτελεί άυλο περιουσιακό στοιχείο και πόρος που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Μια καλή εταιρική φήμη προσελκύει επενδυτές αλλά και εργαζόμενους υψηλού επιπέδου, στηρίζει μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και τοπικές κοινωνίες, και ενισχύει την αφοσίωση των υπαλλήλων. Θετικές εμπειρίες και αλληλεπιδράσεις με την εταιρεία δημιουργούν καλή φήμη, ενώ η διασπορά αρνητικών εντυπώσεων οδηγεί στην καταστροφή της. (<http://excellence.minedu.gov.gr/draseis/listing/867-social-marketing>)

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη φήμη μιας εταιρείας παίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εκεί οι επιχειρήσεις προβάλλουν τα δομικά στοιχεία της εταιρικής τους φήμης μέσα από πληροφορίες για τα προϊόντα και τις κοινωνικές τους δράσεις, τις αφηγήσεις, τα λογότυπα, τις εικόνες, και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Εκτός, όμως, από αυτό, σε μέσα όπως το Facebook μπορούν και οι καταναλωτές να σχολιάσουν, να κοινοποιήσουν και να αναμεταδώσουν πληροφορίες και στοιχεία επηρεάζοντας με την άποψή τους και την οπτική τους γωνία γνώμες άλλων. Έτσι, αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο το εύρος της διάδοσης της φήμης, και χάνεται η δυνατότητα για στρατηγική διαχείριση της εταιρικής φήμης εκ μέρους των στελεχών εταιρικής επικοινωνίας. Συμπερασματικά, στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι καταναλωτές είναι αυτοί που καθορίζουν τη ροή και την τύχη της εταιρικής επικοινωνίας και το μόνο που μπορεί να κάνει μια εταιρεία ώστε να συμβάλει στη δημιουργία μιας ελκυστικής εταιρικής φήμης είναι να παρέχει ενδιαφέρον περιεχόμενο, να ακούει τις απόψεις και τις εντυπώσεις του κοινού και να συμμετέχει με χιούμορ και ευαισθησία στις συνομιλίες του.

Η ADMIRAL έχει δημιουργήσει μια σταθερή επωνυμία στην Ελλάδα, την Κύπρο αλλά και στα Βαλκάνια. Με την επωνυμία της, την αποκλειστική αντιπροσωπεία αρκετών εταιρειών και τον συνδυασμό καλής ποιότητας και χαμηλής τιμής έχει δημιουργήσει εμπορική φήμη η οποία είναι «δυνατός» άυλος πόρος της εταιρείας. Την αντιπροσωπεύει απόλυτα ο όρος «value for money» και το κοινό που αναζητά μεγάλη ποικιλία σχεδίων με προσεγμένη ποιότητα και προσιτή τιμή ανταποκρίνεται και στρέφεται προς αυτήν κάνοντάς την κερδίζει μεγάλο μερίδιο αγοράς.

- **Εταιρική κουλτούρα**

Η Εταιρική Κουλτούρα καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, δρουν και αισθάνονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη συνοχής, αρμονίας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μελλοντικής βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Με τον όρο κουλτούρα νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, τυπικών και άτυπων κανόνων και προτύπων που προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τους μετόχους, τους

ανταγωνιστές, τα προϊόντα, την ποιότητα, τις καινοτομίες, την οργάνωση, το management, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη συνεργασία, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Όταν η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από δυνατή εταιρική κουλτούρα κάνει τους υπαλλήλους να λειτουργούν με μεγάλη πίστη και όρεξη για αυτή. (<http://www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/335-culture>)

Η κουλτούρα της ADMIRAL είναι βασισμένη στην ομαδική εργασία, την ακεραιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Ενθαρρύνονται οι σωστές επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και, γενικότερα, επιδιώκεται η αλληλεπίδραση των υπαλλήλων της και η ανταλλαγή απόψεων. Επιπλέον, η εταιρική κουλτούρα της ADMIRAL πρεσβεύει ότι οι εργαζόμενοι δεν υποχρεούνται μόνο να αποδεικνύουν την επαγγελματική τους τεχνογνωσία αλλά, κυρίως, να φροντίζουν για τη διαφύλαξη της εμπιστοσύνης που έχουν στην εταιρεία οι πελάτες, οι μέτοχοι και το ευρύ κοινό. Εξίσου σημαντική είναι και η προσοχή που δίνεται στους πελάτες και στην εξυπηρέτηση αυτών. Υπάρχει σεβασμός προς τον πελάτη και απόλυτη ευγένεια. Πολιτική της εταιρείας είναι και το να κάνει εύκολα και άμεσα αλλαγές προϊόντων δίχως να ταλαιπωρείται ο πελάτης με πολύωρες διαδικασίες. Σε περίπτωση που ένα προϊόν είναι ελαττωματικό γίνεται αμέσως δεκτό για επιστροφή και ο πωλητής φροντίζει πρόθυμα την αντικατάστασή του με οποιοδήποτε άλλο ώστε να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια του πελάτη. Εξάλλου, το κόστος του ελαττωματικού προϊόντος είναι μηδαμινό σε σχέση με το κόστος από το χάσιμο των πελατών. Τέλος, κάτι που αφορά κυρίως στο επιφανειακό επίπεδο της κουλτούρας της ADMIRAL είναι ο κώδικας ντυσίματος. Οι πωλητές και οι υπεύθυνοι των καταστημάτων είναι υποχρεωμένοι να φορούν συγκεκριμένη αθλητική μπλούζα πάνω στην οποία αναγράφεται το λογότυπο της εταιρείας. Οι μπλούζες αυτές παρέχονται δωρεάν. Το υπόλοιπο μέρος της ένδυσης είναι επιθυμητό να συμπληρώνεται με ρούχα ADMIRAL για λόγους διαφήμισης ή έστω με ρούχα που δεν αναγράφουν λογότυπο ανταγωνιστικών εταιρειών.

- **Επωνυμία προϊόντος**

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Kotler (1991), ως *επωνυμία* (brand) ορίζεται ένα όνομα, ένας όρος, ένα σήμα, ένα σύμβολο ή σχέδιο, ή ένας συνδυασμός αυτών, που

σκοπό έχει να προσδώσει μία ταυτότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός πωλητή ή μίας ομάδας πωλητών και να τα ξεχωρίσει από αυτά των ανταγωνιστών. Για τους καταναλωτές, η ύπαρξη των επωνυμιών κάνει πιο εύκολη τη διαδικασία επιλογής ενός προϊόντος, υπόσχεται ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας, μειώνει το ρίσκο και αναπτύσσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Ένα αποτελεσματικό όνομα προϊόντος πρέπει να είναι μικρό, απλό, εύκολο στην ανάκληση, την προφορά και την ανάγνωση, να μην προκαλεί ταύτιση με αρνητικούς συνειρμούς, να μην υπάρχει πρόβλημα περιορισμού χρήσης αυτού από νομική άποψη καθώς και να πετυχαίνει τον σκοπό της διαδικασίας πώλησης (Πανηγυράκης Γ., 1996).

Η ADMIRAL έχει πλέον μία δυνατή επωνυμία. Το καταναλωτικό κοινό την γνωρίζει ως αντιπρόσωπο της ADMIRAL Αγγλίας και εμπιστεύεται τα προϊόντα της. Το εμπορικό της σήμα ταυτίζεται με αυτό της δεύτερης και τις αφίσες των καταστημάτων συμπληρώνουν ονόματα και σήματα και άλλων εταιρειών των οποίων είναι αντιπρόσωπος. Η ιστορία και η αναγνώριση του σήματος της αγγλικής ADMIRAL έδωσε στην ελληνική μεγάλη δύναμη και αποδοχή από το καταναλωτικό κοινό. Τέλος, περιέχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε επωνυμία ώστε να είναι αποτελεσματική.

5.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η *αλυσίδα αξίας* είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter με σκοπό την μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος. Όλες οι ποικίλες δραστηριότητες (λειτουργίες) που διεξάγει εσωτερικά μια εταιρεία συνδυάζονται για να δημιουργήσουν μια αλυσίδα αξίας. Ονομάζεται έτσι επειδή ο απώτερος σκοπός των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας είναι να κάνει πράγματα που τελικώς δημιουργούν αξία για τους αγοραστές. (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010). Μέσω της αλυσίδας αξίας, η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να διαχωρίσει τις λειτουργίες αυτής και να μπορέσει να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Αν μια επιχείρηση θέλει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μεγιστοποιήσει την απόδοση και να μειώσει το κόστος κάθε λειτουργίας της. Αναγκαίως, όμως, για την απόκτηση ή την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι και ο σωστός συνδυασμός των λειτουργιών αυτών. Οι

δραστηριότητες κάθε επιχείρησης διαχωρίζονται σε δύο ομάδες: τις *κύριες* και τις *υποστηρικτικές*.

❖ **ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στις κύριες δραστηριότητες συγκαταλέγονται εκείνες που είναι σημαντικότερες για τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες, και είναι οι εξής (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010):

- **Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας**

Σχετίζεται με την υποδοχή, την αποθήκευση, την εσωτερική διακίνηση των πρώτων υλών, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και πιθανή επιστροφή αυτών στους προμηθευτές. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται από το εξειδικευμένο προσωπικό που απασχολεί η ADMIRAL στις ιδιόκτητες αποθήκες της στον Ασπρόπυργο. Κατανέμει τα προϊόντα που λαμβάνει από τους προμηθευτές σε αυτά που προορίζονται για λιανική πώληση και σε αυτά που προορίζονται για χονδρική πώληση. Στη συνέχεια, τα κατανέμει με βάση το είδος του εμπορεύματος. Παράλληλα, το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των εμπορευμάτων αυτών. Εντοπίζει τα λάθος εμπορεύματα που έχουν φτάσει στις αποθήκες και τα τυχόν αλλοιωμένα και επικοινωνεί με τους προμηθευτές έτσι ώστε να επιστραφούν σε αυτούς και να παραλάβουν τα σωστά. Ο έλεγχος αυτός, όμως, πραγματοποιείται και από τους πωλητές των καταστημάτων όταν τα εμπορεύματα φθάνουν στις αποθήκες αυτών. Η εταιρεία δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά για την αγορά των εμπορευμάτων από τους προμηθευτές της. Δεν είναι, όμως, μόνο αυτό. Μεγάλο μέρος του κόστους αποτελεί η αγορά καυσίμων κίνησης των μεταφορικών μέσων που έχει στην ιδιοκτησία της για την διανομή των εμπορευμάτων αυτών στα καταστήματα λιανικής πώλησης αλλά και στις εγκαταστάσεις των πελατών χονδρικής πώλησης.

- **Λειτουργίες**

Περιλαμβάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των πρώτων υλών στα τελικά προϊόντα προς πώληση (π.χ. συναρμολόγηση, συσκευασία, εξοπλισμός παραγωγής) και τη συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων.

Η συγκεκριμένη δραστηριότητα δεν απασχολεί ιδιαίτερα την διοίκηση της ADMIRAL όσον αφορά το προϊόν, καθώς σαν βασική δραστηριότητα έχει την πώληση αθλητικών ειδών λιανικώς. Δεν παράγει τα προϊόντα σε δικές της εγκαταστάσεις, όμως δίνει η ίδια τα σχέδια που επιθυμεί να παραχθούν, στους προμηθευτές της. Λειτουργεί, δηλαδή, κατά παραγγελία. Επομένως, ο εξοπλισμός παραγωγής και η συναρμολόγηση δεν είναι κάτι που την αφορά άμεσα. Ωστόσο, η διοίκηση της εταιρείας γνωρίζει καλά πως οι εγκαταστάσεις που διαθέτει (αποθήκες και καταστήματα) απαιτούν συχνές ενέργειες συντήρησης. Για το λόγο αυτό προβαίνει σε συχνές ανακαινίσεις των καταστημάτων της, αλλά και διενεργεί εργασίες επισκευής όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο.

- **Διανομή**

Η διανομή ως λειτουργία της επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που διενεργούνται από την εταιρεία για την διανομή των εμπορευμάτων στους πελάτες. Η ADMIRAL περιλαμβάνει ένα δίκτυο εκατόν σαράντα τεσσάρων καταστημάτων λιανικής πώλησης σε Ελλάδα και Βαλκάνια, εκ των οποίων τα εκατόν οκτώ είναι εταιρικά καταστήματα ενώ τα τριάντα έξι είναι καταστήματα franchise. Επομένως, το πλήθος των καταστημάτων της διευκολύνει τους καταναλωτές καθώς μπορούν να βρουν εύκολα τα αθλητικά είδη που χρειάζονται χωρίς να διανύουν μεγάλες αποστάσεις και να σπαταλούν χρόνο και χρήμα. Σημαντικό μέρος της λειτουργίας αυτής αποτελούν και οι υπηρεσίες των οχημάτων διανομής. Τα εταιρικά φορτηγά, εκτός από την διανομή των εμπορευμάτων που παραγγέλνουν οι υπεύθυνοι των καταστημάτων καθημερινά ώστε να εφοδιαστούν οι αποθήκες των καταστημάτων τους, διανέμουν και εμπορεύματα που ζητούν οι πελάτες και δεν είναι διαθέσιμα τη συγκεκριμένη στιγμή στο συγκεκριμένο κατάστημα. Στη δεύτερη περίπτωση ο πωλητής, μέσω του ηλεκτρονικού συστήματος, έχει πρόσβαση στις αποθήκες των άλλων καταστημάτων, βρίσκει το κατάστημα που έχει διαθέσιμο το συγκεκριμένο προϊόν και το παραγγέλνει, ενώ ενημερώνει τον πελάτη για την πιθανή ημερομηνία παραλαβής αυτού.

- **Πωλήσεις και μάρκετινγκ**

Πρόκειται για ενέργειες που αποσκοπούν στην προβολή των προϊόντων της εταιρείας προκειμένου ο καταναλωτής να πληροφορηθεί πλήρως για αυτά. Η διοίκηση της ADMIRAL δεν θεωρεί αναγκαία την διαφήμιση των προϊόντων μέσω τηλεοπτικών καναλιών καθώς είναι αρκετά πολυέξοδη. Όμως, στα καταστήματα υπάρχουν δωρεάν ενημερωτικά φυλλάδια που παρουσιάζουν στον καταναλωτή ένα μεγάλο αριθμό από την συλλογή που κυκλοφορεί την εκάστοτε περίοδο. Ακόμη, ιδιαίτερα τα παλαιότερα χρόνια, η εταιρεία συνεργαζόταν με προωθητικές εταιρείες που αναλάμβαναν την διανομή των εντύπων αυτών σε σπίτια. Βασικό, όμως, μέσο διαφήμισης αποτελεί η διαφήμιση στόμα με στόμα. Η διατήρηση των τιμών σε πολύ χαμηλά επίπεδα είναι κάτι που συζητείται μεταξύ των καταναλωτών, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που η Ελλάδα διανύει μια πολύ δύσκολη οικονομική περίοδο. Όπως είναι λογικό, οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν πολύ λιγότερα χρήματα σε σχέση με αυτά που δαπανούσαν παλαιότερα για την αγορά αθλητικών ειδών ένδυσης και υπόδησης. Τέλος, το τμήμα promotion της ADMIRAL ασχολείται με προμήθειες σε ομάδες και οργανισμούς, που είναι η σημαντικότερη ενέργεια προώθησης και διαφήμισης της εταιρείας.

- **Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση**

Η συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνει τις υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία στον πελάτη μετά την ολοκλήρωση της πώλησης. Το προσωπικό των καταστημάτων της ADMIRAL είναι πάντοτε πρόθυμο να ακούσει τυχόν παράπονα των καταναλωτών που έχουν ήδη πραγματοποιήσει κάποια αγορά. Επιπλέον, προχωρεί στην αντικατάσταση των πωληθέντων εμπορευμάτων σε περίπτωση που κάποιο τύχει να είναι ελαττωματικό, εφόσον ζητηθεί από κάποιον πελάτη. Ακόμη, όσον αφορά την απλή αλλαγή ενός προϊόντος που επιθυμεί να κάνει κάποιος πελάτης επειδή δεν του άρεσε ή δεν του ταίριαζε το νούμερο, το προσωπικό έχει δεχθεί εντολή να την αντιμετωπίζει με την ίδια προθυμία και υπευθυνότητα που εκτελεί και μία πώληση.

❖ **ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες συγκαταλέγονται εκείνες που έχουν ως ρόλο να διευκολύνουν την διεξαγωγή των κύριων δραστηριοτήτων. Για την ADMIRAL που έχει ως βασική δραστηριότητα την λιανική πώληση αθλητικών ειδών, οι δραστηριότητες αυτές είναι οι εξής (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010):

- **Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων**

Σε αυτή τη λειτουργία περιλαμβάνονται οι ενέργειες που αποσκοπούν στην ανάπτυξη των προϊόντων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η διοίκηση της ADMIRAL είναι αυτή που δημιουργεί τα σχέδια των ενδυμάτων που πρόκειται να πωλήσει, αναθέτοντας την κατασκευή αυτών, στους προμηθευτές της. Έτσι, η διεύθυνση πωλήσεων προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τα σχέδιά της, δημιουργώντας μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων για τον καταναλωτή.

- **Χωροθέτηση των καταστημάτων**

Η τακτοποίηση των εμπορευμάτων εντός των καταστημάτων προδίδει το έντονο αίσθημα οργανωτικότητας που χαρακτηρίζει την εταιρεία. Ο πελάτης μπορεί πολύ εύκολα να βρει αυτό που αναζητεί χωρίς να σπαταλήσει χρόνο, λόγω της σωστής τοποθέτησης των εμπορευμάτων. Ο βασικός τρόπος διαχωρισμού αυτών είναι σε ανδρικά, γυναικεία και παιδικά, ενώ παράλληλα υπάρχουν ειδικά σημεία τοποθέτησης των αξεσουάρ (π.χ. τσάντες, εξοπλισμός πισίνας κ.λ.π.). Στο κάθε τμήμα, είναι καταναμεμημένα ανά τιμή η οποία αναγράφεται σε σήμανση που είναι τοποθετημένη στο πάνω μέρος κάθε γόνδολας (εργαλείο που κρέμονται τα ενδύματα προς πώληση). Επιπρόσθετα, όταν κάποια προϊόντα είναι σε προσφορά, επισημαίνεται η μειωμένη τιμή με ειδικά καρτελάκια που κεντρίζουν την προσοχή του πελάτη, παροτρύνοντας τον, να πραγματοποιήσει μια αγορά εξαιρετικά συμφέρουσα και που ενδεχομένως να μην έκανε. Ο τρόπος τοποθέτησης αυτών ρυθμίζεται κατά κύριο λόγο από τους επόπτες αλλά και τους υπευθύνους των καταστημάτων. Όλα τα καταστήματα έχουν το ίδιο μοτίβο, ωστόσο, η επιμέρους

τοποθέτηση των προϊόντων γίνεται ανάλογα με τους χώρους που διαθέτει το κάθε κατάστημα.

- **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων**

Η ADMIRAL βρίσκεται συνεχώς δίπλα στο ανθρώπινο δυναμικό της, σε μια προσπάθεια να επιλύει κάθε πρόβλημα που δημιουργείται. Στοχεύει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της, καταφέροντας με αυτόν τον τρόπο να αυξάνει την παραγωγικότητά τους. Επίσης κάθε εργαζόμενος λαμβάνει συνεχώς οδηγίες και συμβουλές από τους ανωτέρους του προκειμένου να μπορέσει να αυξήσει την αποδοτικότητά του. Όλοι δουλεύουν σε κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.

- **Γενική διοίκηση**

Αφορά τις δραστηριότητες, τα κόστη και τα περιουσιακά στοιχεία που σχετίζονται με την γενική διοίκηση, το λογιστήριο, τις νομικές και διακανονιστικές υποθέσεις, την ασφάλεια και προστασία, τη διοίκηση πληροφοριακών συστημάτων και τη συνεργασία με στρατηγικούς εταίρους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η *Ανάλυση SWOT (SWOT Analysis)* αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μια απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει με σκοπό την επίτευξή τους. (https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT)

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει ως εξής:

- Strengths (Δυνατά Σημεία)

- Weaknesses (Αδύνατα Σημεία)
- Opportunities (Ευκαιρίες)
- Threats (Απειλές)

Η ανάλυση SWOT σαν εργαλείο δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα, όμως, αποτελεί συμπληρωματικό μέσο για την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων. Πιο συγκεκριμένα, για να είναι αποδοτική χρησιμοποιείται σε συνάρτηση με την PEST Analysis που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Δημιουργός της ανάλυσης SWOT είναι ο καθηγητής του Stanford University, κατά τη δεκαετία του 60 και 70, Albert Humphrey. (http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf)

Μέσω της ανάλυσης SWOT, η διοίκηση της επιχείρησης μελετά τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, όπως αυτά προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της, τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και παίρνει αποφάσεις, διαμορφώνοντας την μελλοντική στρατηγική τους.

Η διοίκηση της ADMIRAL μέσω των συμπερασμάτων της ανάλυσης SWOT, επενδύει πάνω στα δυνατά της σημεία και προσπαθεί να εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις ευκαιρίες που εμφανίζονται. Παράλληλα, μελετά τα αδύνατα σημεία της, κάνοντας προσπάθειες να τα βελτιώσει, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει τις απειλές που εμφανίζονται και λαμβάνει μέτρα ώστε να επηρεαστεί όσο το δυνατόν λιγότερο η εταιρεία από αυτές, ή ακόμη και να μετατρέψει τις απειλές σε ευκαιρίες για αυτήν. Αυτό δηλώνει πως πρόκειται για μια επιχείρηση που δεν αφήνει τίποτα στην τύχη του.

SWOT ANALYSIS THE ADMIRAL

<p><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλές τιμές • Καλή φήμη και Δυνατή Επωνυμία • Τεράστια ποικιλία προϊόντων • Εξειδικευμένο προσωπικό • Υγιής οικονομική κατάσταση • Καλές δυνατότητες εξυπηρέτησης πελατών • Γνώση και εμπειρία αντικειμένου • Εμπορία προϊόντων με ζήτηση • Ευρεία γεωγραφική κάλυψη • Ισχυρή πελατειακή βάση • Πώληση και προϊόντων άλλων εταιρειών 	<p><u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Απουσία καινοτομίας • Απουσία διαφήμισης στα ΜΜΕ • Έλλειψη δυνατότητας ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω διαδικτύου σε σχέση με τους ανταγωνιστές • Κινέζικης και τούρκικης προέλευσης εμπορεύματα • Κατώτερο επίπεδο ποιότητας σε σχέση με ανταγωνιστές-κολοσσούς
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική κρίση στην Ελλάδα • Αγάπη του κόσμου για τον αθλητισμό • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές αγορές • Άσκηση πιέσεων στους ανταγωνιστές λόγω των χαμηλών τιμών της • Ασθενής είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο • Μικρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών 	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση φορολογίας εταιρειών • Αύξηση ΦΠΑ • Ασταθές πολιτικό και οικονομικό σύστημα • Μείωση αγοραστικής δύναμης • Χαμηλό Α.Ε.Π. • Έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου (μεγάλες πιέσεις από πολυεθνικές κολοσσούς) • Αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

❖ **ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

Πρώτο μέρος της SWOT Analysis αποτελεί η μελέτη των δυνατών σημείων της ADMIRAL. Το βασικότερο όπλο της εταιρείας δεν είναι άλλο από τις οικονομικές-ελκυστικές τιμές που προσφέρει στους καταναλωτές. Η τεράστια πελατεία που κατέχει γνωρίζει ότι στα καταστήματα της εταιρείας θα βρει προϊόντα σε μεγάλη ποικιλία και με την καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής. Επίσης, πελάτες περισσότερο απαιτητικοί, που αναζητούν ακόμη καλύτερη ποιότητα, μπορούν να βρουν και προϊόντα άλλων εταιρειών, όπως Adidas. Η εταιρεία διαθέτει πολύ καλή εξυπηρέτηση και αυτό την κάνει πιο προσιτή και οικία στο καταναλωτικό κοινό. Επίσης, η γκάμα προϊόντων που πουλάει έχουν ζήτηση από την αγορά. Τη θέση της ADMIRAL ενισχύει, σε συνδυασμό με τις χαμηλές τιμές, η πολύ καλή φήμη που έχει στο καταναλωτικό κοινό, καθώς και η δυνατή της επωνυμία που βασίζεται κυρίως στη φίρμα της Admiral Αγγλίας. Δυνατό χαρτί της επιχείρησης αποτελεί το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που έχει στο δυναμικό της. Μέσω σωστής εκπαίδευσης και καθοδήγησης το προσωπικό κάθε τμήματος καταφέρνει να αυξάνει συνεχώς την αποδοτικότητά του. Αυτό, όμως, βασίζεται στο γεγονός ότι η ίδια η διοίκηση της ADMIRAL γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο δραστηριοποίησης καθώς βρίσκεται στον κλάδο από το 1977 και έχει αποκτήσει μεγάλη εμπειρία. Ιδιαίτερα ισχυρό σημείο της εταιρείας, στο οποίο οι περισσότερες επιχειρήσεις υστερούν, είναι η πολύ καλή οικονομική διαχείριση αυτής. Απόδειξη αποτελεί το γεγονός ότι η διοίκηση φροντίζει να κάνει πολύ προσεκτικά βήματα ανάπτυξης βάση των παρακρατηθέντων κερδών που έχει στη διάθεσή της, ενώ παράλληλα φροντίζει να έχει όσο το δυνατόν λιγότερες οφειλές στους προμηθευτές και τους πιστωτές της. Τέλος, έχει ευρεία γεωγραφική κάλυψη σε πάρα πολλά σημεία της Ελλάδας και όχι μόνο.

❖ **ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

Η ADMIRAL υστερεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τους μεγάλους ανταγωνιστές της στην έλλειψη καινοτομίας. Παρόλο που έχει κάνει κάποιες φιλότιμες προσπάθειες να παρουσιάσει στην αγορά καινοτόμα προϊόντα, αυτά δεν μπορούν να συγκριθούν με αντίστοιχα προϊόντα που παρουσιάζουν ανταγωνιστές όπως η Nike και η Adidas. Επίσης, η εταιρεία δεν δίνει βάση στη διαφήμιση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης, από την οποία οι καταναλωτές θα μπορούσαν να

έχουν ακόμη καλύτερη πληροφόρηση για τα προϊόντα αλλά και τις προσφορές των καταστημάτων. Επιπρόσθετα, ένα αδύναμο στοιχείο της ADMIRAL είναι τα κινέζικης και τούρκικης προέλευσης εμπορεύματά της. Πολλοί καταναλωτές είναι προκατειλημμένοι αρνητικά απέναντι σε αυτές τις χώρες και την ποιότητά τους. Αναμφισβήτητα, η ποιότητα της ADMIRAL δεν φτάνει ακόμα αυτή των μεγάλων κολοσσών. Όμως, αν συνέβαινε αυτό θα αυξανόταν σημαντικά και το κόστος παραγωγής της. Τέλος, πολύ σημαντική είναι απουσία δυνατότητας διαδικτυακών αγορών στην ιστοσελίδα της εταιρείας όπως γίνεται σε ιστοσελίδες άλλων εταιρειών.

❖ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Η οικονομική κρίση αποτελεί πληγή για τις περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα καθώς βλέπουν τα κέρδη τους να μειώνονται χρόνο με τον χρόνο. Η διοίκηση, όμως, της ADMIRAL κατάφερε να μετατρέψει αυτή την απειλή σε ευκαιρία για την ίδια καταφέροντας τα τελευταία χρόνια να αυξάνει όλο και περισσότερο τα κέρδη της. Καθώς οι μισθοί των καταναλωτών μειώνονται συνεχώς, αυτοί στρέφονται όλο και περισσότερο στα οικονομικά προϊόντα της ADMIRAL και λιγότερο στα κατά πολύ ακριβότερα, των ανταγωνιστών της. Επίσης, λόγω της δεδομένης κρίσης, αλλά και άλλων συγκυριών που προαναφέρθηκαν, είναι ασθενής η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αθλητικής ένδυσης, πράγμα που ευνοεί αυτές που υπάρχουν ήδη. Επιπρόσθετα, είναι ιδιαίτερα φανερή η αγάπη του κόσμου για τον αθλητισμό, γεγονός που βοηθά πολύ την αθλητική εταιρεία. Επιπλέον, όντας οικονομικά υγιής, η ADMIRAL μπορεί πιο εύκολα να επεκταθεί σε νέες αγορές, δεδομένου ότι στην Ελλάδα οι κινήσεις επέκτασης από μεγάλες εταιρείες είναι «παγωμένες». Ακόμη, μία σημαντική ευκαιρία για την ADMIRAL είναι η πίεση που ασκεί στους ανταγωνιστές της λόγω των σταθερά μειωμένων τιμών κερδίζοντας, έτσι, τις προτιμήσεις πολλών καταναλωτών. Τέλος, το γεγονός ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή εξυπηρετεί τις κινήσεις της εταιρείας.

❖ ΑΠΕΙΛΕΣ

Εκτός όμως από τις ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί, η ADMIRAL, πρέπει και να αμυνθεί απέναντι στις απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον

της. Τόσο το πολιτικό όσο και το οικονομικό σύστημα παραμένει ασταθές. Σημαντική απειλή για την εταιρεία είναι η υψηλή φορολογία των εταιρειών στην Ελλάδα που έχει φτάσει ποσοστό 29%. Μάλιστα, τον Ιούνιο του 2016 και ο ΦΠΑ από 23% ανήλθε σε 24%, γεγονός που ενδέχεται να μειώσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών (αφού επήλθε αύξηση των τιμών) και να αυξήσει την διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, το χαμηλό Α.Ε.Π. της Ελλάδας, δυσκολεύει την προσπάθεια της ADMIRAL, να εισάγει νέα προϊόντα στην ελληνική αγορά, περιορίζοντας ως ένα βαθμό την διαδικασία ανάπτυξής της. Τέλος, μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες με ισχυρή φίρμα πιέζουν την επιχείρηση με το λανσάρισμα καινοτόμων προϊόντων με υψηλότερη ποιότητα στην αγορά που δεν αφήνουν αδιάφορο μεγάλο μέρος των καταναλωτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: FRANCHISING

7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Franchising ή *δικαιόχρηση* ονομάζεται η τεχνική της υιοθέτησης και χρήσης ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου και η επονομασία κάποιου άλλου έναντι ενός αντιτίμου. Είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες (<https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>). Είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ το οποίο περιστρέφεται γύρω από μία νόμιμη συμφωνία δύο μερών, του επιχειρηματία franchisee, στον οποίο παραχωρούνται τα παραπάνω δικαιώματα, και του franchisor που καθορίζει τους όρους και τις μεθόδους (Longenecker J., Moore C., Petty W., 2005).

7.2 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά του κόστους franchising είναι τα εξής (Longenecker J., Moore C., Petty W., 2005):

- *Η αρχική αμοιβή του franchise:* Το κόστος για ένα franchise κατάστημα ξεκινάει με μία αρχική αμοιβή που υποχρεούται να καταβάλει ο δικαιοχρήστης η οποία κυμαίνεται σε πλαίσια που ορίζει ο επιχειρηματίας δικαιοδότης.
- *Η επένδυση σε μετρητά:* Συνήθως, το κόστος για ενοικίαση ή κατασκευή ενός καταστήματος και για την αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού είναι σημαντικό. Οι περισσότεροι franchisors επιθυμούν να είναι διαθέσιμα τα ποσά αυτά τουλάχιστον κάποιους μήνες πριν.
- *Οι πληρωμές προμήθειας:* Ο franchisee οφείλει να πληρώνει ένα ποσό προμήθειας κάθε μήνα στον επιχειρηματία, το οποίο υπολογίζεται ως ένα ποσοστό επί του ακαθάριστου εισοδήματος του franchise.
- *Το κόστος της διαφήμισης:* Κάποιοι franchisors απαιτούν από τους franchisees να συνεισφέρουν στο ταμείο διαφήμισης ένα μικρό ποσό για την προώθηση του franchise.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και αξιολογώντας τις ικανότητες τους, οι ατομικοί ιδιοκτήτες αποφασίζουν κατά πόσο τους συμφέρει να πραγματοποιήσουν μία τέτοια επαγγελματική ενέργεια και κατά πόσο αυτή θα αποβεί κερδοφόρα για τους ίδιους. Επιπλέον, δεδομένου ότι στην Ελλάδα λειτουργεί πολύ το σύστημα franchise και πολλοί επιχειρηματίες το θεωρούν κερδοφόρα ενέργεια που συνήθως συμβάλλει στην κατάκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος, οι ιδιώτες πρέπει να εξετάζουν λεπτομερώς τους όρους και τις μεθόδους που ορίζει ο κάθε επιχειρηματίας και να επιλέξουν τον καλύτερο για αυτούς συνεργάτη.

7.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΓΙΑ ΕΝΑΝ FRANCHISOR ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Τα πλεονεκτήματα για έναν επιχειρηματία που θα επιθυμούσε να γίνει franchisor είναι τα εξής (Longenecker J., Moore C., Petty W., 2005):

- *Μειωμένες απαιτήσεις κεφαλαίου:* Το franchising δίνει την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να επεκταθεί και να αυξήσει την εμπορική της αξία δίχως να χρειαστεί να μειώσει το κεφάλαιό της. Μέσω των χρηματικών ποσών που αντιστοιχούν στο δικαίωμα εισόδου στο σύστημα franchising και στα διαρκή δικαιώματα (μηνιαία προμήθεια), η εταιρεία που επιθυμεί να επεκταθεί με δημιουργία καταστημάτων franchise, ουσιαστικά δανείζεται κεφάλαιο από τον franchisee για υποστήριξη και ανάπτυξη δικτύου και, συνεπώς, έχει λιγότερες απαιτήσεις κεφαλαίου από ότι έχει εξ ολοκλήρου ιδιόκτητη αλυσίδα καταστημάτων. Επιπρόσθετα, με το κεφάλαιο που σχηματίζει από την οικονομική συνεισφορά των franchisee για τη διαφήμιση οργανώνει σημαντικά διαφημιστικά προγράμματα που βοηθούν στην εξάπλωση του δικτύου franchising.
- *Αυξημένα κίνητρα διαχείρισης:* Οι franchisees έχουν μεγαλύτερα κίνητρα από τους έμμισθους υπαλλήλους λόγω των κινήτρων του κέρδους του ιδίου συμφέροντος στην επιχείρηση. Ο franchisor δεν επηρεάζεται τόσο από τις προσπάθειες των εργατικών σωματείων συγκριτικά με τους οργανισμούς που λειτουργούν με κεντρική διοίκηση, καθώς το franchising είναι σχετικά αποκεντρωμένο. Ωστόσο, τον ενδιαφέρει να λειτουργεί σωστά γιατί διαφορετικά μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στο προφίλ της εταιρείας του.
- *Ταχύτητα επέκτασης:* Μέσω του franchising δίνεται η δυνατότητα σε μία επιχείρηση να εισαχθεί σε πολλές αγορές με πιο γρήγορους ρυθμούς από ότι θα μπορούσε χρησιμοποιώντας αποκλειστικά δικούς της πόρους. Αποκτά ένα σημαντικό δίκτυο καταστημάτων τα οποία δημιουργούνται και λειτουργούν με κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό των δικαιοχρηστών. Επιπρόσθετα, η αύξηση της εμπορικής της φήμης και η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής έχει άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωσή της στην αγορά. Επιπλέον, η δυνατότητα λειτουργίας καταστημάτων στα πιο καίρια εμπορικά σημεία των διάφορων τοπικών αγορών, ασκεί πίεση στους ανταγωνιστές.
- *Μείωση του κόστους:* Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο, τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων και των ειδών εξοπλισμού που αγοράζονται από τα μέλη του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος με την αύξηση του όγκου των αγορών.

- *Ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με τους franchisees:* Ο franchisor μπορεί να εκμεταλλευτεί τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους franchisees σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές και να είναι ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες ώστε να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές. Ακόμη, μπορεί να εκμεταλλευτεί την εμπειρία και τις γνώσεις των συνεργατών επιχειρηματιών προκειμένου να βελτιώσει και να ανανεώσει το σύστημα franchising με νέες ιδέες και αλλαγές.
- *Προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες:* Εταιρείες μικρού και μεσαίου μεγέθους, μέσω του franchising, μπορούν αξιοπρεπώς να αντικρούσουν τις πιέσεις των κολοσσιαίων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και να χαράξουν τον δικό τους δρόμο προς την επιτυχία.
- *Δυνατότητα πρόσβασης στο χρηματοοικονομικό σύστημα:* Μια επιχείρηση που επιλέγει να αναπτυχθεί χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του franchising μπορεί να επιτύχει σημαντικές χρηματοδοτήσεις με ευνοϊκούς όρους από τις τράπεζες. Επίσης, αν φτάσει σε ένα επίπεδο υγιούς ανάπτυξης μπορεί να πετύχει την είσοδό της στο χρηματιστήριο.

Μολαταύτα, η επιχείρηση που επιδιώκει να εξαπλωθεί στον κλάδο της με το franchising πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της και τα εξής ιδιαίτερα στοιχεία που μπορεί να αποτελούν και σχετικά μειονεκτήματα για αυτήν (Longenecker J., Moore C., Petty W., 2005):

- *Μείωση του ελέγχου:* Ο έλεγχος που ασκεί ο franchisor είναι πιο περιορισμένος, αφού οι franchisees δεν είναι υπάλληλοι του πρώτου. Ωστόσο, οφείλει να ασκεί έλεγχο ως προς τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του franchisee, για να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.
- *Διανομή κερδών:* Μόνο ένα συγκεκριμένο μέρος των κερδών ανήκει στον franchisor.
- *Αύξηση στην υποστήριξη της λειτουργίας:* Οι δαπάνες που απαιτούνται για την καλλιέργεια διαρκών σχέσεων franchise, κυρίως για παροχή λογιστικών και

νομικών υπηρεσιών, είναι μεγαλύτερες από αυτές των καταστημάτων που ανήκουν εξολοκλήρου στην επιχείρηση με κεντρική διοίκηση.

- *Η βιαστική επιλογή συνεργατών franchisees:* Πολλές φορές οι επιχειρηματίες επιλέγουν γρήγορα και βιαστικά τους ιδιώτες αυτούς που θα αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας και αυτό δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου. Ακόμη και ένας προβληματικός franchisee μπορεί να προκαλέσει τριγμούς στο δίκτυο franchising του επιχειρηματία βάζοντας σε κίνδυνο την όποια θέση του στην αγορά. Επομένως, η επιλογή των ατομικών ιδιοκτητών αποτελεί μια χρονοβόρα και με αρκετό κόστος διαδικασία που απαιτεί μελετημένες και προσεκτικές ενέργειες ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές.
- *Η τάση ανεξαρτητοποίησης των franchisees:* Όσο περισσότερο χρόνο παραμένουν στο δίκτυο τόσο πιο έντονη γίνεται η επιθυμία τους για ανεξαρτητοποίηση. Πολλοί νιώθοντας πιο έμπειροι και βελτιωμένοι θέλουν να παίρνουν δικές τους πρωτοβουλίες και να εφαρμόζουν δικές τους ιδέες και μεθόδους.

7.4 TO FRANCHISE ΣΤΗΝ ADMIRAL

Η ADMIRAL έχει αναπτύξει ένα αρκετά μεγάλο δίκτυο franchise στο οποίο εμπεριέχονται 36 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Στο παράρτημα 2 αναφέρονται οι περιοχές και οι ακριβείς διευθύνσεις των καταστημάτων αυτών. Υπεύθυνος ανάπτυξης του δικτύου franchise είναι ένα έμπειρο μέλος της εταιρείας που ασκεί χρέη επόπτη και ελέγχει τη λειτουργία των καταστημάτων.

Το πακέτο franchise της ADMIRAL περιλαμβάνει τα εξής:

- Παροχή του ηλεκτρονικού συστήματος μηχανογράφησης
- Εποπτεία από έμπειρο προσωπικό
- Τεχνική υποστήριξη
- Έκπτωση 15%

- Δικαίωμα επιστροφής στο τέλος της σεζόν 15%
- Επιπλέον έκπτωση σε περίοδο εκπτώσεων
- Έκπτωση επιπλέον στην έκπτωση έως 46%

Η ADMIRAL δεν έχει θέσει αυστηρά κριτήρια για την επιλογή συνεργατών. Μία προηγούμενη εμπειρία από αυτοαπασχόληση ενός μελλοντικού της συνεργάτη ως franchisee δεν κρίνεται απαραίτητη. Σημαντικά προσόντα θεωρούνται το ενδιαφέρον για την πώληση και το αντικείμενο της άθλησης καθώς και θέληση για συνεργασία στο πλαίσιο του συστήματος δικαιόχρησης. Το μέσο μέγεθος ενός καταστήματος franchise ADMIRAL πρέπει να είναι από 70 έως 150 τ.μ. Το μέσο ύψος μιας τέτοιας επένδυσης ξεκινά από 40.000€ και μπορεί να φτάσει τις 70.000€. Τέλος, κάθε σύμβαση franchise της ADMIRAL είναι τετραετής. (<http://franchiseportal.gr/el/franchisors/6>, <http://myfranchise.gr/franchise/2015/05/13/admiral/>, <http://www.franchisekey.com/gr/franchise/admiral-gr.htm>)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ADMIRAL είναι μια εταιρεία βαθιά συνειδητοποιημένη που πορεύεται με αργά αλλά προσεκτικά και σταθερά βήματα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που, λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις βάζουν λουκέτο, η ADMIRAL, κατάφερε να κερδίσει σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό την εμπιστοσύνη του κόσμου και, κατά συνέπεια, να αυξήσει όλο και περισσότερο τα κέρδη της κερδίζοντας έδαφος στην αγορά. Φαίνεται να κάνει φιλότιμες προσπάθειες για να διατηρήσει μια αξιοπρεπή θέση στον χώρο της πώλησης αθλητικών ειδών. Έχει να αντιμετωπίσει εταιρείες με μεγάλη ιστορία στο χώρο και παγκόσμια δραστηριοποίηση, όπως η Nike και η Adidas. Όμως, δείχνει να τα καταφέρνει, έχοντας άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, δίνοντας στο καταναλωτικό κοινό τη δυνατότητα να αγοράζει αθλητικά είδη σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές, διατηρώντας την καλύτερη δυνατή ποιότητα, δεδομένου του χαμηλού κόστους. Ο βασικότερος όμως παράγοντας είναι ο σεβασμός απέναντι στον πελάτη.

Σημαντικό ρόλο στην γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης διαδραματίζει το γεγονός ότι έχει ανοίξει αρκετά καταστήματά με σύμβαση franchise. Με τον τρόπο αυτό επεκτάθηκε με γρηγορότερους ρυθμούς και με σχετικά μικρό κόστος. Όμως, η εταιρεία θα πρέπει να ξανασκεφτεί τους όρους με τους οποίους επιλέγει τους συνεργάτες της καθώς αυτοί είναι ιδιαίτερα ελαστικοί και ίσως κρύβουν κινδύνους. Σημαντικό θα ήταν να επιλέγει συνεργάτες με εμπειρία στην πώληση προϊόντων αθλητικών ειδών και στην διοίκηση εμπορικών καταστημάτων.

Η ADMIRAL έχει καταφέρει να είναι ένα από τα δυνατά ονόματα στο χώρο της αθλητικής ένδυσης, χωρίς όμως να επενδύει στη διαφήμιση, αλλά στη διατήρηση της καλής φήμης που έχει. Όμως, η διαφήμιση σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, και κυρίως σε περιοδικά, θα μπορούσε, αν και πολύξοδη, να αυξήσει ακόμη περισσότερο τις πωλήσεις και να προσεγγίσει ακόμη περισσότερους πελάτες.

Για την προσέγγιση των πιο απαιτητικών πελατών όμως, η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να δώσει έμφαση στη καινοτομία, καθώς σε αυτό το σημείο υστερεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μάλιστα η πρώτη απόπειρα καινοτομίας, τα αθλητικά υποδήματα με αφρόσολα που απορροφά τους κραδασμούς, είχε θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, όπως είναι λογικό, τα προϊόντα που είναι αποτέλεσμα καινοτομίας, πωλούνται σε πολύ υψηλές τιμές και αυτό θα

μπορούσε να αλλάξει εντελώς τον χαρακτήρα της ADMIRAL. Επομένως, θα πρέπει να συνδυάσει την καινοτομία με την πολιτική χαμηλού κόστους που ακολουθεί ως σήμερα. Έτσι, θα αυξήσει ακόμη περισσότερο η ποικιλία των προϊόντων της, ενώ θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών που έχουν ως προτεραιότητα την χαμηλή τιμή αλλά και τους πελάτες που βάζουν πάνω από όλα την ποιότητα.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι το θέμα της αδυναμίας των πελατών να αγοράζουν τα προϊόντα της ADMIRAL μέσω διαδικτύου. Αν ήταν εφικτό κάτι τέτοιο, θα διευκόλυνε πολλούς πελάτες που επιλέγουν να κάνουν τις αγορές τους ηλεκτρονικά. Επίσης, θα ήταν ευκολότερος και λιγότερο δαπανηρός για την εταιρεία ο συγκεκριμένος τρόπος πώλησης σε σχέση με τη λειτουργία ενός καταστήματος.

Συνοψίζοντας, η ADMIRAL είναι μια εταιρεία που τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει τεράστια ανάπτυξη και δεν σκοπεύει να σταματήσει εκεί. Εντείνει διαρκώς τις προσπάθειές της, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

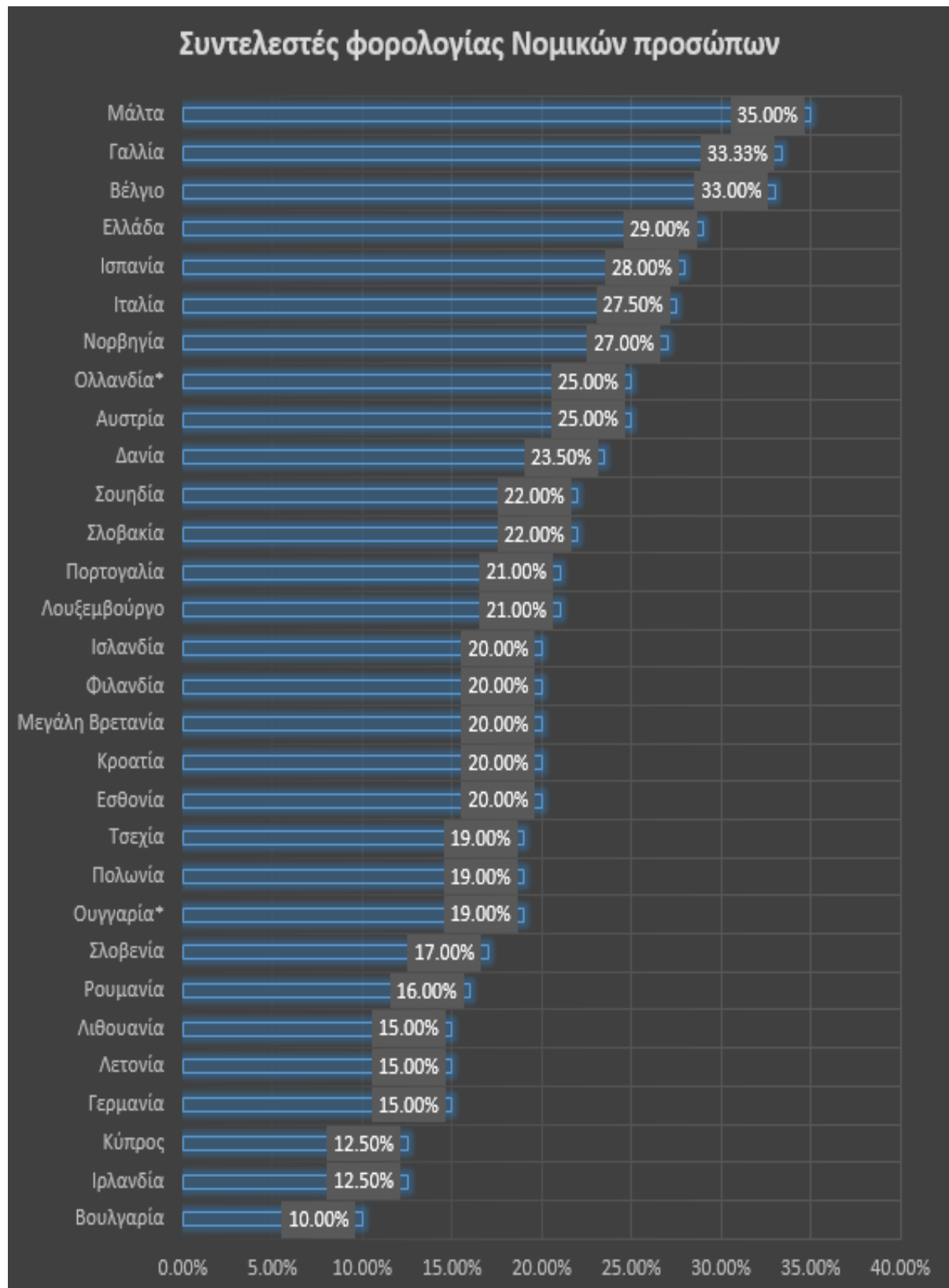
ΣΥΓΓΡΑΜΑΤΑ

- Jauch L., Glueck W. (1998): Strategic management and business policy, New York, Εκδόσεις McGraw-Hill
- Longenecker J., Moore C., & Petty W. (2005): Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Παρίκος & ΣΙΑ Ε.Ε.
- Naisbitt J., Aburdene P. (1990): Megatrends 2000
- Robbins S., Judge T.(2011): Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Thompson JR A, A. J. Strickland III, Gamble J. (2010): Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Αθήνα, Εκδόσεις Utopia
- Εγχειρίδιο Εργαζομένων της ADMIRAL
- Πανηγυράκης Γ. (1996): Στρατηγική Διοίκηση επώνυμου προϊόντος, τόμος Β΄, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης)
- Παπαδάκης, Β. (2002): Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Παπαηλίας Θ. (2006): Παραδόσεις Πολιτικής Οικονομίας, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003): Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπατριανταφύλλου Γ. (2011): Εταιρική εικόνα, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης
- Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2002): ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ η ελληνική προσέγγιση, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004): Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (2007): Οργάνωση & Διοίκηση: Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.diethnisathlitiki.gr>
- <http://www.newmoney.gr/roh/226313-o-naiarxos-tis-athlitikis-endisis-stin-ellada>
- <http://traveldailynews.gr/columns/article/1895>
- https://el.wikipedia.org/wiki/Εταιρική_κοινωνική_ευθύνη
- <http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf>
- Periodiki_ekdosh_3.pub
- <http://docplayer.gr/306200-To-makro-kai-mikro-perivallon-toy-marketingk.html>
- <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>
- <http://apythanos.blogspot.gr/2012/11/blog-post.html>
- <http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/27056/print/printer>
- <http://www.newsbomb.gr/oikonomia/ergasia/story/692281/ta-ypsilotera-epipeda-anergias-stin-ee-katagrafontai-stin-ellada>
- <http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/τι-είναι-η-επιχειρηματική-καινοτομία>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Καινοτομία>
- <http://gr.euronews.com/2016/03/17/shoes-for-really-lazy-people-coming-soon>
- <http://excellence.minedu.gov.gr/draseis/listing/867-social-marketing>
- <http://www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/335-culture>
- https://el.wikipedia.org/wiki/Ανάλυση_SWOT
- http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>
- <http://franchiseportal.gr/el/franchisors/6>
- <http://myfranchise.gr/franchise/2015/05/13/admiral/>
- <http://www.franchisekey.com/gr/franchise/admiral-gr.htm>
- https://el.wikipedia.org/wiki/Ακαθάριστο_Εγχώριο_Προϊόν
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1064347/met-empodion-ston-stibotis-agoras-trexoun-oi-etairies-athlitikon-eidon>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



<http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/28203>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Τα 36 franchise καταστήματα της ADMIRAL:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	ΟΔΟΣ
1. ΑΙΓΙΝΑ	(Σπύρου Ρόδη & Ιουλίας Κάτσα)
2. ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ	(Λ. Κηφισίας 87)
3. ΑΜΦΙΣΣΑ	(Εθνικής Αντίστασης 3)
4. ΒΟΛΟΣ	(Δημητριάδος 167)
5. ΓΡΕΒΕΝΑ	(Αθ. Διάκου 2 & Μ. Αλεξάνρου)
6. ΔΡΑΜΑ	(Πατριάρχου Διονυσίου 7)
7. ΕΛΕΣΣΑ	(Αρχ. Νικοδήμου 10)
8. ΕΛΕΥΣΙΝΑ	(Ελ. Βενιζέλου 29)
9. ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ	(Κύπρου 51)
10. ΚΑΒΑΛΑ	(Ηφαίστου 6)
11. ΚΑΛΛΙΘΕΑ	(Ματζαγριωτάκη 99)
12. ΚΑΡΔΙΤΣΑ	(Πλαστήρα 46)
13. ΚΑΣΤΟΡΙΑ	(Αθ. Διάκου 28)
14. ΚΑΤΕΡΙΝΗ	(Ανδρούτσου & Αγ Τριάδος)
15. ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ	(Ρόκου Βεργώτη 1)
16. ΚΙΛΚΙΣ	(Πόντου 6)
17. ΚΟΖΑΝΗ	(Συντεχνίων 2)
18. ΛΕΥΚΑΔΑ	(Ηρ. Πολυτεχνείου & Λευκάτα)
19. ΛΗΜΝΟΣ	(Π. Σκίδα, Μύρηνα)
20. ΜΕΓΑΡΑ	(28 ^{ης} Οκτωβρίου 138)
21. ΜΟΥΔΑΝΙΑ	(Κασσάνδρας 6)
22. ΜΠΡΑΧΑΜΙ	(Αγ. Δημητρίου & Απ. Παύλου 145)
23. ΝΑΟΥΣΑ	(Χατζηγηρηγοριάδου 28)
24. ΝΑΥΠΛΙΟ	(Ασκληπιού 12)
25. ΝΑΥΠΑΚΤΟΣ	(Τζαβέλα 102)
26. ΞΑΝΘΗ	(Μπρωκούμη & Σταθμού 20)
27. ΟΡΕΣΤΙΑΔΑ	(Κων/λεως 171 & Μ. Αλεξάνδρου)
28. ΠΡΕΒΕΖΑ	(Λ. Ιωαννίνων 3)
29. ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑ	(25 ^{ης} Μαρτίου 56)
30. ΣΑΜΟΣ	(Θεμιστοκλή Σοφούλη 147)
31. ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ	(Θήρα)
32. ΣΕΠΟΛΙΑ	(Δυρραχίου 11)
33. ΣΥΡΟΣ	(Θυμάτων Σπερχειού 10)
34. ΤΡΙΚΑΛΑ	(28 ^{ης} Οκτωβρίου 13, Κεντρική Πλατεία)
35. ΧΑΛΑΝΔΡΙ	(Αγ. Παρασκευής 32)
36. ΧΙΟΣ	(Ψυχάρη 3)

(Εγχειρίδιο Εργαζομένων της ADMIRAL)