

PIRAEUS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
TEI OF PIRAEUS

2017

“Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων σε αλυσίδες καταστημάτων ένδυσης: Το παράδειγμα της ZARA”

“Human Resources Management in Clothing Stores : The example of ZARA”



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΡΑΧΑΝΙΩΤΗ ΜΑΡΙΑ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΛΜΟΝ
ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΗΝΑ

11/18/2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον Επίκουρο Καθηγητή κ. Δρ. Ιωάννη Σαλμόν για την δυνατότητα που μου έδωσε να πραγματοποιήσω την πτυχιακή μου εργασία. Οι σημαντικές υποδείξεις και συμβουλές του με κατεύθυναν σ' ένα σωστό τρόπο σκέψης πάνω απ' όλα και μου προσέφεραν σημαντικά εφόδια για την μετέπειτα ζωή μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ακόμα, όλους του καθηγητές του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν όλα αυτά τα χρόνια. Τέλος, θέλω να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ στους γονείς μου, Γεώργιο και Αναστασία Ραχανιώτη για την στήριξη και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου. Πέραν όμως από την πολύτιμη αυτή στήριξη, μου έδωσαν όλα τα εφόδια ώστε να γίνω ένας σωστός Άνθρωπος και αυτό είναι κάτι που δεν μαθαίνεται, αλλά μεταδίδεται.

Στους γονείς οφείλομεν το ζην, στους δε διδασκάλους το ευ ζην.

Μέγας Αλέξανδρος, 356-323 π.Χ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT.....	6
ΣΚΟΠΟΣ.....	7
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	8
1.1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	8
1.2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	8
1.2.1 Εισαγωγή.....	8
1.3 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	10
1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
1.4.1 Τι είναι η στρατηγική;.....	12
1.4.2. Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ HR	13
1.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	14
1.6.1 Διατύπωση.....	15
1.6.2 Διάδοση.....	16
1.6.3 Υλοποίηση, Εφαρμογή.....	18
1.6.4. Δημιουργία	20
1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	22
1.7.1. Στρατηγικές προσεγγίσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	23
1.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	27
1.9 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΔ Ή HR METRICS)	28
1.10 ZARA ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	34
2. ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ	34
2.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία.....	34
2.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΛΩΣΤΟΥΨΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΣΗΣ	35
2.3 ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ(FRANCHISING) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	35
2.4 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	36
2.4.1 Δομή και διάρθρωση του κλάδου.....	36

2.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	36
2.6 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΒΑΣΕΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ	37
2.7 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	40
2.7.1 Μεριδία Αλυσίδων στις Πωλήσεις Ανδρικών Έτοιμων Ενδυμάτων (2015).....	41
2.7.2 Μεριδία στις πωλήσεις γυναικείων έτοιμων ενδυμάτων (2015).....	41
2.7.3 Μεριδία αλυσίδων στις πωλήσεις παιδικών έτοιμων ενδυμάτων (2015).....	42
2.8 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	43
2.9 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	43
2.9.1 Παγκόσμια Αγορά.....	43
2.9.2 Η.Π.Α	45
2.9.3 Ευρωπαϊκή αγορά.....	45
2.9.4 Ιταλία-Ισπανία.....	46
2.9.5 Ηνωμένο Βασίλειο-Γερμανία.....	46
2.10 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	47
2.11 ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ZARA.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	50
3. FAST FASHION.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	51
4.1 ZARA.....	51
4.1.1 Η περίπτωση της Zara	51
4.2 Η ΙΔΕΑ ZARA	51
4.3 Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ZARA.....	53
4.3.1 Αιτιολόγηση για διεθνοποίηση.....	53
4.3.2 Επιλογή αγοράς.....	54
4.3.3 Ανυπακοή και δίκη.....	55
4.3.4 Προσεκτική επέκταση (1989-1996).....	55
4.3.5 Επιθετική επέκταση (1997-2005).....	55
4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	56
4.4.1 Ίδιες θυγατρικές	56
4.4.2 Κοινές επιχειρήσεις.....	56
4.4.3 Franchising.....	56
4.4.4 Διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ.....	57
4.5 BRANDING.....	58
4.6 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ZARA.....	59

4.6.1 Συγκρίσεις μεταξύ της Zara και των ανταγωνιστών της.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	63
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	65
ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ	67
ZARA.....	68
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	71

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων σε αλυσίδες καταστημάτων ένδυσης και πιο συγκεκριμένα γίνεται ειδική αναφορά στην εταιρεία ZARA. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται διάφορες έννοιες ,όπως η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων όπου αναλύονται και οι κύριες διαφορές της με την Διοίκηση Προσωπικού. Επίσης, αναφέρονται διαδικασίες απλοποίησης της στρατηγικής οι οποίες καθοδηγούνται από το HR. Στο δεύτερο κεφάλαιο αντικείμενο μελέτης αποτελεί η ανάλυση και διερεύνηση της εγχώριας αγοράς του κλάδου των Αλυσίδων Καταστημάτων Ετοίμων Ενδυμάτων (ανδρικών, γυναικείων, παιδικών).Για την εκπόνηση της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του κλάδου. Έγινε συλλογή και επεξεργασία οικονομικών στοιχείων μεγάλου πλήθους εταιρειών, οι οποίες είναι καταχωρημένες στην ICAP DATABANK. Παράλληλα, αντληθήκαν στοιχεία από δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο, ερευνάται η αλυσίδα καταστημάτων Zara η οποία είναι ένας από τους πιο επιτυχημένους λιανοπωλητές μόδας στον κόσμο και ανήκει στην Inditex έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους διανομής. Ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο του ιδιαίτερου επιχειρηματικού μοντέλου της, το οποίο αποτελείται από τον σχεδιασμό, την κατασκευή, τη διανομή και την πώληση μέσω του μεγάλου δικτύου καταστημάτων.

ABSTRACT

This study examines Human Resources Management in a clothing stores chain referring specifically to ZARA. The first chapter describes various concepts, such as Human Resources Management, where its main differences with Personnel Management are analyzed. Also, there are reported procedures for simplifying the strategy that are guided by the HR. In the second chapter the subject of the study is the analysis and investigation of the domestic market of the chain of clothing stores (men, women and children). In order to prepare the study, a large number of enterprises in the sector were surveyed. We have collected and processed financial data from a large number of companies, which are registered with ICAP DATABANK. At the same time, data from secondary sources of information were extracted .In the third and final chapter, the Zara chain of stores is being investigated, one of the most successful fashion retailers in the world, and Inditex is one of the largest distribution groups. The customer is at the heart of its particular business model, which consists of designing, manufacturing, distributing and selling through the large branch network.

ΣΚΟΠΟΣ

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Διοικητικής Επιστήμης παγκοσμίως καθώς εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους –τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά- για την επιχείρηση. Η ZARA είναι μια από τις πιο επιτυχημένες εμπορικές εταιρίες λιανικής μόδας του κόσμου. Αναμφισβήτητα η εταιρία έχει συμβάλει στον εκδημοκρατισμό του τομέα της μόδας τις τελευταίες δεκαετίες προσφέροντας την τελευταία λέξη του σχεδιασμού σε προσιτές τιμές (Mazaira et al., 2003). Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να ερευνήσει τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις αλυσίδες καταστημάτων ένδυσης καθώς και να μελετήσει την εταιρία της ZARA και την στρατηγική της.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Ζωτική σημασία για την παρούσα έρευνα είναι η θεωρητική προσέγγιση και η προσπάθεια ανάλυσης της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και των εξωγενών παραγόντων που την επηρεάζουν, χρησιμοποιώντας διάφορες ήδη διατυπωμένες θεωρίες και προσεγγίσεις. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί ο κλάδος της ένδυσης και η βιομηχανία της μόδας που είναι ένας ιδιαίτερα δυναμικός τομέας όπου μπορεί να εξερευνηθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων (Kilduff, 2005). Το χαρακτηριστικό της είναι ο μικρός κύκλος ζωής, το υψηλό επίπεδο της ποικιλίας των προϊόντων και η αδυναμία να προβλέψει με ακρίβεια την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Η Zara είναι η εταιρία που επιλέχθηκε να μελετηθεί, χαρακτηρίζεται ως ηγέτης της γρήγορη μόδας (The Economist, 2005, Στρατηγική κατεύθυνση, 2005, Foroohar και Stabe, 2005). Η συγκεκριμένη εταιρία αποτελεί παράδειγμα γρήγορης λιανικής πώλησης διότι χρειάζεται μόνο δυο εβδομάδες για την παραγωγή νέων ρούχων με αποτέλεσμα οι πελάτες να έχουν άμεσα το κομμάτι που επιθυμούν το οποίο χαρακτηρίζει την τελευταία τάση της ένδυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες. (Wikipedia)

1.2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.2.1 Εισαγωγή

Σήμερα, οι επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις πολιτικές και τις εφαρμογές στον τομέα των ανθρώπινων πόρων προκειμένου να επιτευχθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλές επιδόσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων προέκυψε από την ιδέα της λογικής και αποτελεσματικής χρήσης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Vardarlier, 2015).

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση εξυπηρετεί με διάφορους τρόπους και για διαφορετικούς σκοπούς. Όπως για παράδειγμα:

- Τον αυξανόμενο ανταγωνισμό
- Τη διαχείριση των διεθνών επιχειρήσεων
- Τις τεχνολογικές καινοτομίες
- Τη λειτουργία σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς
- Την παρακολούθηση των συνδικαλιστικών δραστηριοτήτων
- Τη διασφάλιση δεοντολογικών ζητημάτων και την καλύτερη πρακτική (Lojić, Škrbić, & Ristić. 2012).

Όπως υποστηρίζει ο Canman (1995) από την άποψη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρηθούν ως εξέχοντες παράγοντας που δίνουν αξία στον οργανισμό (Canman, 1995). Στην πραγματικότητα, είναι μια μονάδα λειτουργίας και προσπάθειας που

εξασφαλίζει αποτελεσματική διαχείριση στο πλαίσιο του οργανισμού και το περιβάλλον του · Ως εκ τούτου, είναι μια συμβολή στην επιτυχία της επιχείρησης (Kaḡnak, 1998). Έτσι, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι εξίσου σημαντική με οποιοδήποτε άλλο τμήμα που συμβάλλει στην οργάνωση. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι θεωρείται ότι είναι ένας από τους πόρους του οργανισμού · Και ως εκ τούτου, θα πρέπει να διαχειρίζονται με τον ίδιο τρόπο όπως οποιοσδήποτε άλλος πόρος στην επιχείρηση (Kane, Crawford & Grant, 1999). Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων συνδέεται σίγουρα με την επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο και επίσης με τη στρατηγική ελαχιστοποίηση του κόστους. Οι εργαζόμενοι είναι μια σημαντική ομάδα και δεν μπορούν να κατευθύνονται από κανένα φορέα του οργανισμού ως σύνολο. Επιπροσθέτως, τα ενδιαφέροντα και οι ανάγκες τους είναι πολύ σημαντικά για την οργάνωση (Beardwell & Clark, 2007). Διαφορετικά από άλλα τμήματα της οργάνωσης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αφορά:

- την κατάρτιση
- τις δεξιότητες και
- την τεχνογνωσία (Dessler, 2005).

Δεδομένου ότι ο στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να αυξήσει την επιτυχία της επιχείρησης μαζί με την επιτυχία των εργαζομένων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους, θα πρέπει να περιλαμβάνει πέντε βασικούς στόχους που είναι:

- Η αποτελεσματικότητα
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Η τήρηση των νόμων
- Η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής
- Το εργατικό δυναμικό (Çetin & Özcan, 2014).

Ένας τρόπος χρησιμοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία της επιχείρησης είναι να μεταφέρει τη διοίκηση του προσωπικού πέρα από τους κανόνες και τη γραφειοκρατία, επωφελούμενοι από τις δεξιότητες και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συγχώνευση των πέντε λειτουργιών διαχείρισης (Dessler, 2013). Αυτές οι λειτουργίες




- ✓ Σχεδιάζουν
- ✓ Οργανώνουν
- ✓ Στελεχώνουν
- ✓ Ηγούνται
- ✓ Ελέγχουν

- Ο προγραμματισμός συμβάλλει τόσο στο να προσδιοριστούν τα πρότυπα και οι στόχοι που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία και τη βελτίωση των διαδικασιών όσο και στο να κάνουν προβλέψεις.
- Η οργάνωση περιλαμβάνει την ανάθεση ή την μεταβίβαση συγκεκριμένων καθηκόντων στους υπαλλήλους, την δημιουργία τμημάτων καθώς και το συντονισμό και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.
- Η στελέχωση περιλαμβάνει τις προσλήψεις, την κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού, τον καθορισμό προτύπων προσωπικού, την αξιολόγηση αυτών των επιδόσεων, θέματα αποζημίωσης και συμβούλων εργαζομένων. Ο κύριος σκοπός είναι να παρακινήσει τους υφισταμένους ώστε να μπορούν να εργαστούν πιο αποτελεσματικά.
- Ο έλεγχος είναι ο καθορισμός των στόχων πωλήσεων και των προτύπων για τα επίπεδα ποιότητας προϊόντων. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης τον έλεγχο των προτύπων και τη σύγκρισή τους σε ολόκληρο τον οργανισμό (Dessler, 2013).

Η ΔΑΔ ασκεί αυτές τις λειτουργίες με πιο λεπτομερή τρόπο. Δημιουργεί υπολειτουργίες οι οποίες είναι κρίσιμες για την επιτυχία της διαχείρισης. Αυτές οι λειτουργίες είναι χαρακτηριστικές και είναι οι καθημερινές δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στην πραγματικότητα, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια γέφυρα μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων. Όλες οι δραστηριότητες που είναι από ανθρώπινους πόρους εξυπηρετούν αυτόν τον οργανωτικό στόχο. Περιλαμβάνουν τις διαδικασίες από την αρχή της πρόσληψης μέχρι τη λήξη της εργασίας. Συνειδητοποιώντας αυτούς τους στόχους και ενδιαφέροντα, είναι ξεκάθαρο πως δεν είναι μόνο μια οργανωτική νοημοσύνη, αλλά μια αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού και των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, υπάρχει επαρκής κίνηση στην αντιμετώπιση και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην οργάνωση. Αυτό όχι μόνο έχει σημασία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αλλά βοηθά στην αντιμετώπιση σοβαρών προκλήσεων. (Lojić, Škrbić, & Ristić., 2012).

1.3 ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η "διαχείριση των ανθρώπινων πόρων" εμφανίστηκε θεωρητικά στις αρχές της δεκαετίας του '80. Μέχρι τότε, αναφερόταν ως επί το πλείστον ως "Διαχείριση προσωπικού". Σήμερα, είναι κάτι πολύ περισσότερο από μια απλή Διαχείριση Προσωπικού. Ενσωματώνει πολλά ανθρωπιστικά στοιχεία, όπως:

-  Η εκπαίδευση
-  Η ενσυναίσθηση
-  Η ψυχολογία

- ✚ Η αξιολόγηση / διαχείριση ταλέντων
- ✚ Η δέσμευση
- ✚ Η ομαδική εργασία
- ✚ Η ηγεσία
- ✚ Η εμπιστοσύνη
- ✚ Η ιθαγένεια
- ✚ Η κοινωνική ευθύνη
- ✚ Η κοινωνικοποίηση
- ✚ Η ανταμοιβή
- ✚ Το κίνητρο.

Όλα τα παραπάνω ενισχύουν το ανθρώπινο πνεύμα που είναι η ραχοκοκαλιά οποιασδήποτε οργάνωσης.

Η διοίκηση προσωπικού θεωρεί τους ανθρώπους ως εισροές προκειμένου να φτάσουν στην επιθυμητή παραγωγή που καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση. Δεν ασχολείται με την κατάρτιση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων, τη διαχείριση ταλέντων ή την καριέρα. Η διαχείριση του προσωπικού εξαρτάται περισσότερο από την ανώτερη διοίκηση παρά από τους ανθρώπινους πόρους. Ενώ ο ανθρώπινος πόρος έχει την ευκαιρία και τη θέση να συζητήσει στρατηγικά ζητήματα με την ανώτατη διοίκηση, το προσωπικό λειτουργεί ως υπόσωμα που εκπληρώνει τις εντολές της ανώτατης διοίκησης (Vardarlier, 2015). Σαν αποτέλεσμα, η διαχείριση του προσωπικού είναι ένας παραδοσιακός τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων στον οργανισμό ενώ η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια σύγχρονη προσέγγιση, όχι για να κάνουν τα ίδια, αλλά παρόμοια πράγματα για την επιτυχία της οργάνωσης.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία οι κυριότερες διαφορές μεταξύ της Διεύθυνσης Προσωπικού και της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι :

- Η Δ.Α.Δ τονίζει τη σημασία ανάπτυξης των διοικητικών στελεχών αλλά και των εργαζομένων ενώ η Δ.Π παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει στους υφιστάμενους.
- Η Δ.Α.Δ εστιάζει στην ομαδική εργασία, την ευελιξία ,την απόδοση και την καινοτομία αντιθέτως η Δ.Π εστιάζει στην ατομική εργασία, στην ιεραρχία και στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα.
- Η Δ.Α.Δ στοχεύει στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδα όλου του οργανισμού π.χ αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης ενώ η Δ.Π εστιάζει στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων π.χ προβλήματα μεταξύ των εργαζομένων.
- Η Δ.Α.Δ εστιάζει στη διαμόρφωση και την κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη έτσι ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε

αυτή, και να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης, αντιθέτως η Δ.Π δεν αποσκοπεί στην επίτευξη των παραπάνω.

- Τέλος, η Δ.Α.Δ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της τα οποία είναι αμφίδρομα.

1.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.4.1 Τι είναι η στρατηγική;

Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο θεμελιωδών επιλογών για τους σκοπούς και τα μέσα μιας οργάνωσης. Πιο πρόσφατα, θα μπορούσε να οριστεί ως πολιτική και διαδικασία που αποσκοπεί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τούτου λεχθέντος, υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις για να διερευνηθεί το ερώτημα «ποια είναι η στρατηγική;» Ορισμένοι επικεντρώνονται στο περιεχόμενο της στρατηγικής και της τοποθέτησής της σε σχέση με παράγοντες εσωτερικούς ή εξωτερικούς της οργάνωσης που μπορεί να θεωρηθούν σημαντικοί για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα παράδειγμα της εσωτερικής προσέγγισης που επικεντρώνεται στην εταιρία είναι η άποψη της στρατηγικής της επιχείρησης (βάσει του πόρου) (π.χ. Barney, 1991). Αυτή η προοπτική ορίζει τις επιχειρήσεις ως μοναδικές δέσμες πόρων και υποδηλώνει ότι η διαδρομή για την ανάπτυξη σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανάπτυξη εσωτερικών πόρων που πληρούν τα κριτήρια της αξίας, της σπανιότητας, τα οποία είναι δαπανηρά για να μιμηθούν και να μην υποκατασταθούν. Παραδείγματα της τελευταίας, η προσέγγιση που επικεντρώνεται στην αγορά μπορεί να είναι οι γενικές στρατηγικές του Porter (1980) (χαμηλό κόστος, διαφοροποίηση, τμήμα ή θέση) σε σχέση με το μοντέλο πέντε δυνάμεών του ή την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων από τους Miles και Snow (1978).

1.4.2. Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατηγική διαχείριση είναι το άθροισμα των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων που προσδιορίζουν το μακροπρόθεσμο (Eren, 2013). Είναι η πρόβλεψη, η κατανόηση, η αλλαγή, η βελτίωση και η καθοδήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο του οργανισμού, σύμφωνα με τα στρατηγικά σχέδια της ανώτατης διοίκησης. (Lojić, Škrbić, & Ristić., 2012). Όλα τα σχέδια ανθρώπινων πόρων πρέπει να εκπονηθούν με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να χειριστεί ομαλά τις πολιτικές και τις πρακτικές διαχείρισης.

Η ΔΑΔ καθίσταται ουσιαστικής σημασίας όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, δεδομένου ότι δεν πρόκειται μόνο να λάβει συμφέροντα του οργανισμού, αλλά και εκείνων των υπαλλήλων του. Ταυτόχρονα, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να έχουν

καλύτερες επιδόσεις, να είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό σε καταστάσεις κρίσης (Ștefănescu & Dărăbăneanu, 2011)

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ HR

Το σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό τοπίο απαιτεί από κάθε εταιρεία να έχει σαφώς καθορισμένη ανταγωνιστική στρατηγική. Ο σαφής ορισμός της στρατηγικής δεν σημαίνει ότι θα εφαρμοστεί αποτελεσματικά. Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής είναι το δεύτερο μεγάλο ζήτημα που αντιμετωπίζει η ανώτατη διοίκηση μετά τη διατύπωση της. Γενικά, πρόκειται για μια προσανατολισμένη στην αγορά και οικονομικά ακριβή δήλωση και δύσκολα έχει σαφείς οδηγίες για την καθημερινή εφαρμογή. Αυτό είναι το σημείο όπου η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μπορεί να αναλάβει στρατηγικό ρόλο εταιρικής σχέσης και να διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής.

Ο Dave Ulrich (1996) ήταν ο πρώτος που κέρδισε τον όρο HR ως στρατηγικό εταίρο σε οργανισμούς. Παρέχει ένα πλαίσιο που προσδιορίζει τέσσερις ξεχωριστούς ρόλους των επαγγελματιών του τομέα των ανθρώπινων πόρων: Φορέας αλλαγών (change agent), υπέρμαχος των εργαζομένων (employee champion), ικανός διαχειριστής (administrative expert) και στρατηγικός εταίρος (strategic partner). Εξηγεί ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα και στους τέσσερις τομείς προκειμένου να συμβάλουν πλήρως και υπογραμμίζει τη σημασία του να είναι ένας στρατηγικός εταίρος για τη δημιουργία αξίας. Πρέπει να υπάρξει μια μετάβαση από τον παραδοσιακό λειτουργικό προσανατολισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν πιο στρατηγικό προσανατολισμό.

Οι Becker και Huselid (2006) υποδηλώνουν ότι το πεδίο της Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από την παραδοσιακή έρευνα HRM σε δύο σημαντικούς τρόπους. Πρώτον, η στρατηγική HRM επικεντρώνεται στην οργανωτική απόδοση παρά στην ατομική απόδοση. Δεύτερον, υπογραμμίζουν επίσης τον ρόλο των συστημάτων HRM ως λύσεων στα επιχειρηματικά προβλήματα (συμπεριλαμβανομένων των θετικών και αρνητικών συμπληρωματικότητας) και όχι ως μεμονωμένες πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η στρατηγική θεωρία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται περισσότερο με την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η στρατηγική εταιρική σχέση αφορά την κατανομή της ευθύνης των στρατηγικών πρωτοβουλιών και της ευθυγράμμισης των δραστηριοτήτων HR με την επιχειρηματική στρατηγική. Αυτό είναι το σημαντικό καθήκον της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα. Μερικές φορές, φαίνεται εύκολο να εφαρμοστεί η Στρατηγική Εταιρική Σχέση, αλλά χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια από τον HR. Η ΔΑΔ πρέπει να διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής σε ολόκληρο τον οργανισμό για να προσθέσει ακόμη μεγαλύτερη αξία σε αυτόν. Ο καθοδηγητής στο λεξικό Merriam-Webster

αναφέρεται ως ένα βοήθημα το οποίο ενισχύει την επίτευξη ενός αποτελέσματος (ως μάθηση, παραγωγικότητα ή επικοινωνία) που παρέχει έμμεση ή χωρίς εμπόδια βοήθεια, καθοδήγηση ή εποπτεία. Αυτό είναι ακριβώς ο ορισμός του ρόλου των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού στη Στρατηγική Διαχείριση της εταιρείας. Για να διευκολύνει την εφαρμογή της στρατηγικής, ο HR πρέπει να κατανοήσει τον μηχανισμό διαμόρφωσης της στρατηγικής. Η διαδικασία έκβασης πρέπει να έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης μεταξύ κορυφαίας διοίκησης, επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού και εργαζομένων τους.

1.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΙΑΣ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαδικασία πρέπει να αρχίσει με την κατανόηση της επιχείρησης και του ανταγωνισμού. Η ΔΑΔ μπορεί να είναι ένας πραγματικός στρατηγικός εταίρος μόνο αν:

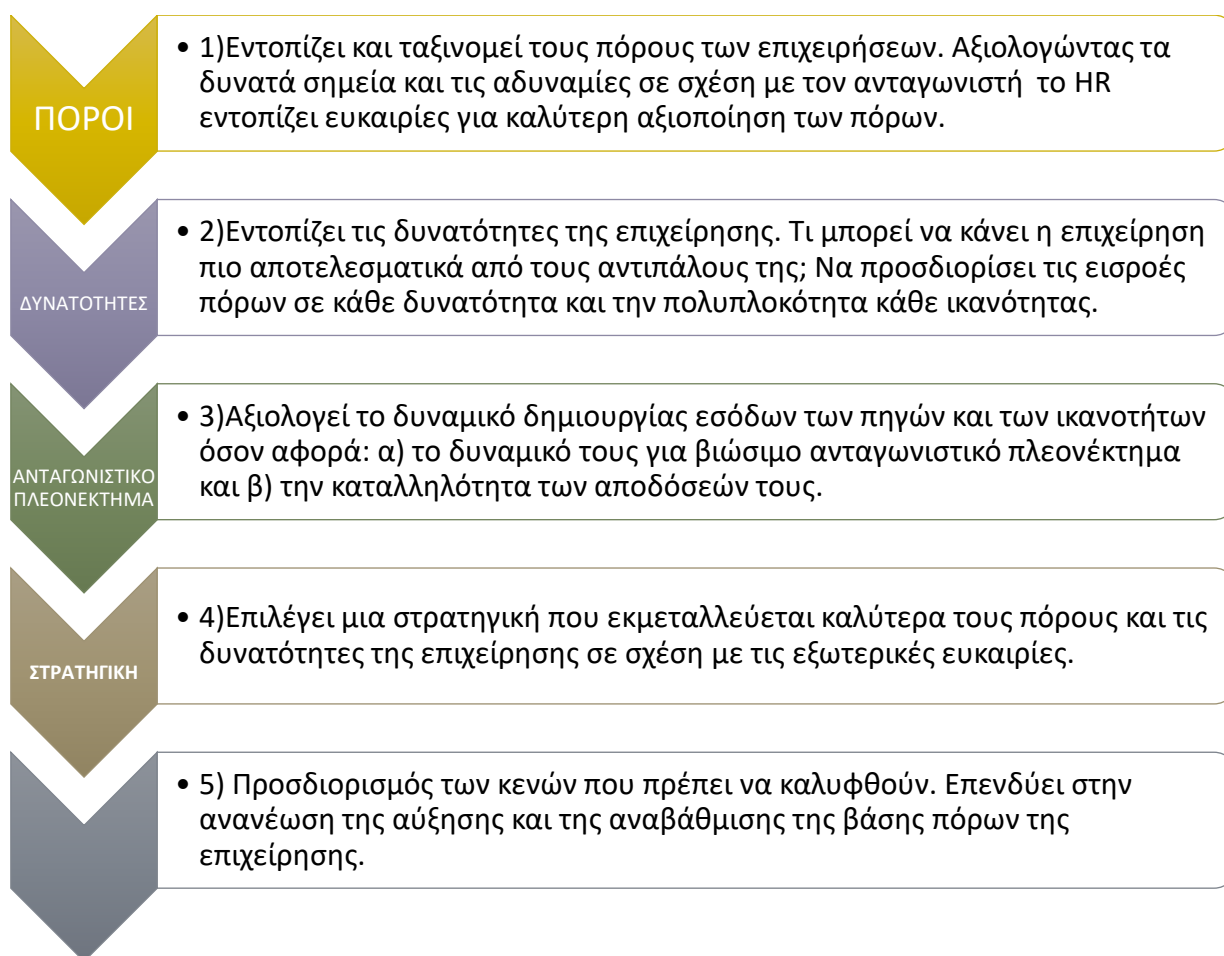
1. Κατανοεί την επιχείρηση και συμμετέχει στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής
2. Εξαπλώνει τη στρατηγική λέξη σε ολόκληρο τον οργανισμό
3. Παίρνει ενεργό ρόλο στην υλοποίησή της και
4. Δημιουργεί τις απαραίτητες ικανότητες για την υλοποίηση της στρατηγικής.



1.6.1 Διατύπωση

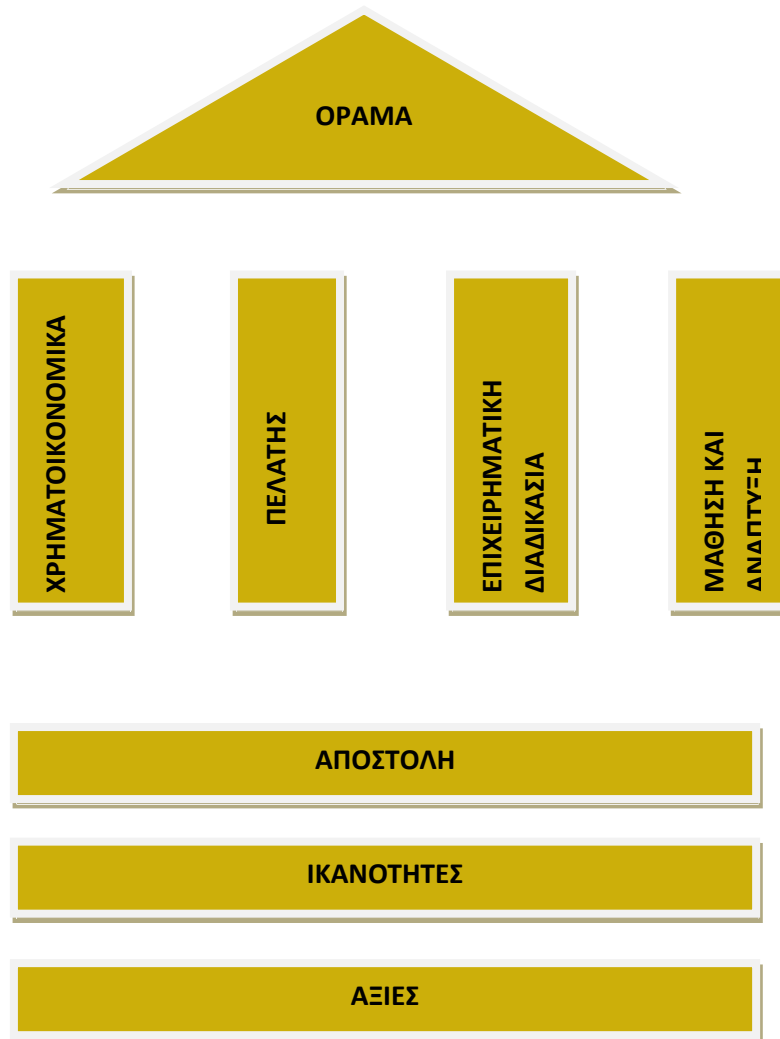
Η κατανόηση της στρατηγικής πρέπει να αρχίσει από τη φάση της διατύπωσης. Διατύπωση δεν σημαίνει ότι η διαμόρφωση στρατηγικής είναι πρωτίστως ο ρόλος των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντίθετα, είναι ο πρωταρχικός ρόλος της ανώτατης διοίκησης. Υπάρχουν κυρίως δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής: Οι προσεγγίσεις στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον, το κύριο ενδιαφέρον που συγκεντρώνει την προσοχή είναι η σχέση μεταξύ της στρατηγικής και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στα έργα του Michael Porter (1980), η ανάλυση της δομής της βιομηχανίας είναι το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας και στη συνέχεια η εταιρεία καθορίζει την ανταγωνιστική της θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Στο εσωτερικό περιβάλλον, το σημείο εκκίνησης είναι οι πόροι εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Καλείται επίσης ως προσέγγιση βασισμένη σε πόρους. (Wright and McMahan, 1992). Καθώς η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι το επίκεντρο, η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους δίνει περισσότερες ευκαιρίες να διερευνηθεί ο ρόλος του HR για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση. Από την άποψη αυτή, το πλαίσιο ανάλυσης στρατηγικής που βασίζεται σε πόρους και αναπτύχθηκε από τον Grant (1991) παρέχει ένα πρακτικό εργαλείο για την αξιολόγηση της συμβολής των πόρων της εταιρείας στη στρατηγική.



1.6.2 Διάδοση

Επειδή συχνά δεν έχει επιτευχθεί η επιθυμητή πρόοδος για να υλοποιηθούν με επιτυχία οι στρατηγικοί στόχοι, η ανάπτυξη της στρατηγικής είναι μια υπηρεσία που βρίσκεται σε σημαντική ζήτηση από τους διευθύνοντες συμβούλους, τα στελέχη και άλλους ηγέτες επιχειρηματικών μονάδων. Για να αρχίσει η εφαρμογή, πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητή από κάθε ενδιαφερόμενο (McCarty, 2012). Αυτό θέτει ένα τεράστιο βάρος στη ΔΑΔ καθώς δε διαθέτει τον απαραίτητο χρόνο έτσι ώστε να διαδώσει τη στρατηγική της επιχείρησης σε όλους τους οργανισμούς της ανώτατης διοίκησης. Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν εύκολα να εφαρμόσουν απλές μεθόδους κατάρτισης χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα εργαλειοθήκη τους για να βοηθήσουν την ανώτατη διοίκηση να εκπληρώσει αυτή τη στρατηγική ευθύνη. Η ΔΑΔ θα πρέπει να προετοιμάσει σειρά εκπαιδευτικών συνεδριών για τη διάδοση της στρατηγικής λέξης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το HR μπορεί να χρησιμοποιήσει το σπίτι της στρατηγικής λειτουργίας (Bas, 2010).



Αυτό το μοντέλο έχει όλα τα συστατικά που έχουν κηρυχθεί υποχρεωτικά από τους στρατηγικούς πελάτες, τα οποία πρέπει να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε επίπεδο. Είναι ένα χρήσιμο οπτικό εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί από το HR για να διαδώσει τη στρατηγική λέξη. Το μοντέλο δείχνει ότι στη βάση του στρατηγικού πλαισίου της εταιρείας, βρίσκεται η αποστολή, οι εταιρικές ικανότητες και αξίες. Η δήλωση της αποστολής πρέπει να αντιπροσωπεύει και να εξηγεί τη σκοπιμότητα της επιχείρησης σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Κάθε εταιρεία πρέπει να έχει μια σαφώς καθορισμένη αποστολή και κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί την αποστολή της εταιρείας.

Προκειμένου να επιτύχει την αποστολή, κάθε εταιρεία είναι υποχρεωμένη να καθορίσει τις ικανότητές της ως μέρος της εταιρικής τους κουλτούρας έτσι ώστε να κάνει πράγματα στην εταιρεία. Οι ικανότητες μπορούν να περιγραφούν ως συμπεριφορές οι οποίες περιλαμβάνουν κίνητρα, πεποιθήσεις και αξίες και αντιπροσωπεύουν γενικά τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που

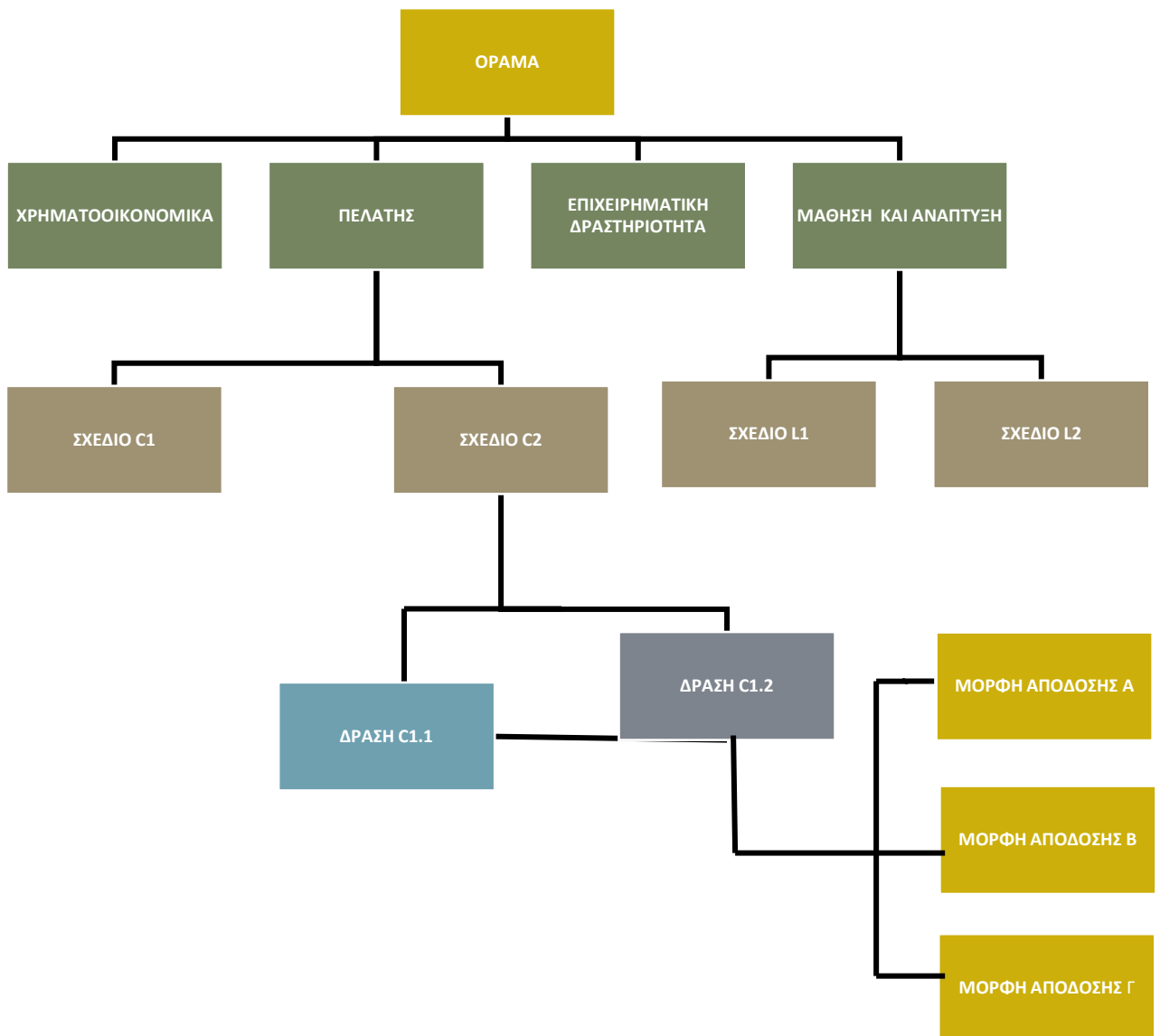
χρησιμοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένης δουλειάς (McLagan, 1996). Οι ομάδες ικανοτήτων περιλαμβάνουν συνήθως τη γνώση, τις δεξιότητες, τις ικανότητες ή τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την υψηλή απόδοση στην εργασία (LeBleu και Sobkowiak, 1995).

Οι βασικές αξίες μιας οργάνωσης αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο οι άνθρωποι εκτελούν μία εργασία και συμπεριφέρονται. Οι βασικές αξίες δεν είναι περιγραφές της εργασίας που κάνουν ή των στρατηγικών που χρησιμοποιούν για να ολοκληρώσουν την αποστολή. Οι αξίες αποτελούν την εργασία τους, το πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ποιες συμπεριφορές χρησιμοποιούν για να εκπληρώσουν την αποστολή, με λίγα λόγια είναι οι πρακτικές που χρησιμοποιούν (ή πρέπει να χρησιμοποιούν) καθημερινά σε ό, τι κάνουν.

Στην κορυφή του «Σπιτιού της Στρατηγικής» βρίσκεται το όραμα και οι ισορροπημένες στρατηγικές δηλώσεις οι οποίες ακολουθούν τις προοπτικές του Balanced Scorecard του Kaplan και του Norton: Οικονομικά, Πελάτες, Επιχειρηματικές Διαδικασίες και Μάθηση και Ανάπτυξη (Kaplan and Norton, 1996). Αυτό είναι το μέρος στο οποίο συνδέουμε τη στρατηγική με την εφαρμογή εξηγώντας το όραμα και τις στρατηγικές προοπτικές της εταιρείας.

1.6.3 Υλοποίηση, Εφαρμογή

Στο στάδιο υλοποίησης, οι δεξιότητες και οι υπηρεσίες διαχείρισης απόδοσης χρησιμοποιούνται για την ερμηνεία της στρατηγικής λέξης στις καθημερινές δράσεις και στην παρακολούθηση της υλοποίησης. Η κλασική αξιολόγηση και μέτρηση της απόδοσης πρέπει να εξελιχθεί σε στρατηγικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης που επιδιώκει τη μεθοδολογική ανάπτυξη της οπτικής της επιχείρησης σε καθημερινές δράσεις.



Μορφή 4: Ανάπτυξη του οράματος σε μορφές απόδοσης.

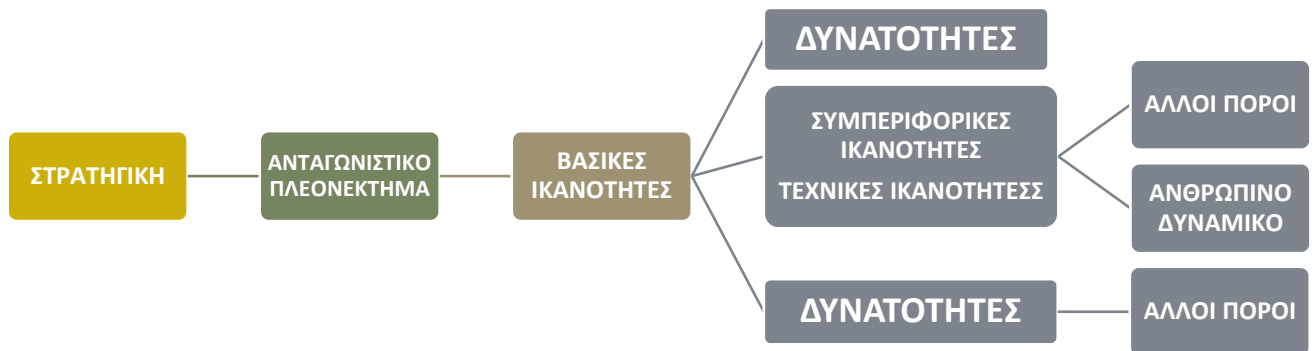
1) Ακολουθώντας τις τέσσερις ισορροπημένες στρατηγικές προοπτικές του «Σπιτιού της Στρατηγικής» υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές επιτυχίας. Οι τύποι αυτοί πρέπει να συνταχθούν για να

εξηγήσουν περαιτέρω τη στρατηγική που θα ακολουθήσει σε αυτόν τον τομέα για να επιτύχει το όραμα της εταιρείας. Αυτές οι φόρμουλες πρέπει να αμφισβητούν το πως θα προάγεται η προοπτική.

2) Η δεύτερη γενιά απαντήσεων είναι τα «σχέδια». Τα σχέδια διερευνούν περαιτέρω για λεπτομερείς δράσεις με συγκεκριμένους στόχους και τα ονόματα των εργαζομένων για την εκτέλεση τους. Αυτά τα αρχεία ενδέχεται στη συνέχεια να αναδιαμορφωθούν για να δημιουργήσουν τις στρατηγικές φόρμες συστήματος διαχείρισης απόδοσης για κάθε άτομο στην οργάνωση.

1.6.4. Δημιουργία

Ως μέλος της ανώτατης διοίκησης, ο HR Manager διαδραματίζει ενεργό ρόλο κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, ειδικά για τα ανθρώπινα θέματα. Μόλις διαμορφωθεί η στρατηγική, δημιουργείται και το μοντέλο ικανότητας HR σύμφωνα με τις απαιτήσεις της στρατηγικής. Ένα μοντέλο ικανότητας περιγράφει τον συγκεκριμένο συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση ενός ρόλου σε έναν οργανισμό και χρησιμοποιείται ως εργαλείο για την επιλογή, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την εκτίμηση και τη διαδοχή (Lucia and Lepsinger, 1999). Το μοντέλο χρησιμοποιεί την ίδια δομή με το πλαίσιο του Grant. Ωστόσο, η ροή της διαδικασίας δεν είναι από κάτω προς τα πάνω αλλά από την κορυφή προς τα κάτω. (Bas, 2008). Παίρνει το στάδιο μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στην κορυφή του μοντέλου, υπάρχει η δήλωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας και της στρατηγικής της.



Αυτές οι βασικές ικανότητες δεν πρέπει να συγχέονται με τις αρμοδιότητες HR. Οι Hammel και Prahalad (1990) αναφέρουν τρεις παράγοντες για τον προσδιορισμό των βασικών ικανοτήτων στις επιχειρήσεις:

- Παροχή δυναμικών προσβάσεων σε μια μεγάλη ποικιλία αγορών
- Συμβολή στα αντιληπτά οφέλη για τον πελάτη του τελικού προϊόντος
- Δυσκολία μίμησης από τους ανταγωνιστές.

Οι βασικές ικανότητες είναι τα συνεργατικά προϊόντα των δυνατοτήτων της εταιρείας. Οι δυνατότητες προκύπτουν από την ενσωμάτωση των πολλαπλών πόρων. Οι δεξιότητες HRM αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να ξεκινήσουν τη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των πόρων, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν οι βασικές ικανότητες της εταιρείας. Στο κάτω μέρος του μοντέλου, υπάρχουν οι πόροι της εταιρείας μαζί με τους ανθρώπινους πόρους.

Η γενικότερη απάντηση στο ερώτημα πώς να λειτουργήσει η υλοποίηση της στρατηγικής είναι να επικεντρωθεί στις στρατηγικές δυνατότητες μιας επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία με βάση τους πόρους χρησιμοποιούνται όροι όπως πόροι και δυνατότητες εναλλακτικά και αναφέρονται στα υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή των στρατηγικών τους (Ray, Barney and Muhanna, 2006). Επιπλέον, η ικανότητα εφαρμογής στρατηγικών είναι από μόνη της ένας πόρος που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2001). Είναι το αναπόφευκτο καθήκον της ανώτατης διοίκησης να αναπτύσσει, να διαχέει, να

ενσωματώνει, να αξιοποιεί και να ανανεώνει βασικές ικανότητες (Doz, 1997). Αυτό το στρατηγικό μοντέλο ικανοτήτων καταδεικνύει την αλληλεξάρτηση του ανθρώπινου δυναμικού με άλλους πόρους καθώς και με τις βασικές ικανότητες και τη στρατηγική της εταιρείας. Έτσι, η HR δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού και απόδειξης των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι, τόσο τώρα όσο και στο μέλλον, για να επιτύχουν τη στρατηγική της εταιρείας. Οι δεξιότητες και οι υπηρεσίες ανάπτυξης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο σε αυτό το στάδιο. Τα προφίλ ικανοτήτων θα πρέπει να αναλύονται για κάθε θέση στον οργανισμό και θα πρέπει να ορίζονται ώστε να αντανακλούν τις απαραίτητες ικανότητες για την επίτευξη των καλύτερων επιδόσεων στην εφαρμογή της στρατηγικής. Όταν η διαδικασία φτάνει στο τέλος με τη δημιουργία νέων συνόλων αρμοδιοτήτων, στην πραγματικότητα, αυτό δημιουργεί νέες δυνατότητες για τη διαμόρφωση νέων στρατηγικών. Οι στρατηγικές διαμορφώνονται για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να βασίζεται σε μια ξεχωριστή βασική ικανότητα μιας εταιρείας. Καθώς η ΔΑΔ δημιουργεί νέα σύνολα αρμοδιοτήτων, αυτά θα αποτελέσουν τη βάση για νέες διατυπώσεις στρατηγικής. Επομένως, η διαδικασία διευκόλυνσης της στρατηγικής μας δημιουργεί έναν αναπαραγωγικό βρόχο που καθιστά δυνατή τη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς είναι μία από τις σημαντικότερες μονάδες των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών, αυξάνει ακόμη περισσότερο τη σημασία της σε περιόδους κρίσεων. Είναι γνωστό ότι οι ανθρώπινες πολιτικές των πόρων έχουν μεγάλη επιρροή στους ανθρώπους. Επομένως, οι πολιτικές αυτές επιφέρουν ανθρωπιστικές συνέπειες. Στη μελέτη αυτή εξετάστηκαν οι πιθανές επιδράσεις των κρίσεων και οι τρόποι αποφυγής ή αντιμετώπισης αυτών των κρίσεων. Η μελέτη συγκρίνει τους κλασικούς και σύγχρονους τρόπους αντιμετώπισης των επιπτώσεων των κρίσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η διαχείριση κρίσεων μπορεί να οριστεί ως πράξη και συμπεριφορά ενός οργανισμού που προετοιμάζεται για να είναι έτοιμος να διαχειριστεί μείζονα καταστροφικά συμβάντα με ασφαλή και αποτελεσματικό τρόπο (Lockwood, 2005). Μια κρίση μπορεί να περιγραφεί ως μια συνολική αναταραχή στην μερική διατάραξη όπου άνθρωποι, ακίνητα, εξοπλισμός ή το περιβάλλον μπορούν να καταλήξουν αρνητικά στην αξία της εταιρείας. Καταστρέφει τη φήμη και ανατρέπει την αντίληψη των ενδιαφερόμενων ως προς την οργάνωση. Στον σημερινό κόσμο, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι ολοένα και πιο σημαντικός κατά τη διάρκεια της κρίσης για να αποφευχθεί ανεπανόρθωτη ζημία από ό, τι πριν. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο καθώς εγγυώνται ότι το περιβάλλον τους γνωρίζει την κρίση από πλευράς υπαλλήλων και προβαίνουν σε σχέδια και προβλέψεις. Για το σκοπό αυτό, οι διευθυντές

ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζονται με πλήρη δέσμευση να παράγουν λύσεις για χάρη της οργάνωσης (Lockwood, 2005).

Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προκύψουν από εξωτερικούς λόγους, όπως η δυσκολία για την ικανοποίηση κάποιων μελλοντικών σχεδίων ή αναγκών. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να προέλθουν από τις τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διαχείριση κρίσεων είναι το άθροισμα των προσπαθειών να προετοιμαστούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς για να καθορίσουν, να αντιδράσουν και να σωθούν από επεισόδια κρίσης. Ομοίως, οι στρατηγικές διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι ανεπτυγμένες σε συνεργασία με άλλα τμήματα σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους, τις αξίες, τις ικανότητες και τη δήλωση αποστολής της εταιρείας για την επίτευξη των προσπαθειών για τη διαχείριση κρίσεων.

Επί του παρόντος, υπήρξε ένα ευρύ φάσμα συζητήσεων σχετικά με το αν οι κρίσεις ενισχύουν ή αποδυναμώνουν τον ανθρώπινο πόρο στρατηγικού ρόλου σε έναν οργανισμό. Η τελευταία οικονομική κρίση, για παράδειγμα, οδήγησε σε γενικότερες αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών ανθρώπινων πόρων των οργανισμών (Μιτσάκης, 2014). Είναι αυτονόητο ότι το HRD έχει ένα κρίσιμο ρόλο στη βοήθεια και υποστήριξη των σχεδίων των οργανισμών για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης όπως μια χρηματοπιστωτική κρίση (Hutchins, Annulis, & Gaudet, 2008) (Hutchins & Wang, 2009).

Ως εκ τούτου, η απόρριψη των ανθρώπινων δικαιωμάτων μπορεί να είναι μια άλλη καταστροφή στην πρόληψη ή την ανάκαμψη από μια κρίση και μπορεί να καταστρέψει όλες τις προσπάθειες διαχείρισης των οργανισμών (Wang, Hutchins & Garavan, 2009). Παρ'όλα αυτά, πολλές οργανώσεις βλέπουν τον σχεδιασμό καταστροφών ως έναν τρόπο πρόληψης των κρίσεων και αποφυγής τυχόν ζημιών στην επιχείρηση, ενώ ο ρόλος του HR είναι στην ανθρώπινη πλευρά του σχεδιασμού καταστροφών. Κοιτάζοντας από την ανθρώπινη πλευρά, ο HRD δεν αγνοεί τα οφέλη του οργανισμού, ενισχύει τη φήμη της εταιρείας και βοηθά στην βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της στην αγορά (Kazlauskaitė & Buciuniene., 2008).

1.7.1. Στρατηγικές προσεγγίσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Τόσο οι κλασικές όσο και οι σύγχρονες πρακτικές υπάρχουν προκειμένου να διευκολυνθούν οι επιπτώσεις της κρίσης στην οργάνωση και στους υπαλλήλους της. Εδώ αναφέρονται οι επιπτώσεις μιας κρίσης σε κάθε οργάνωση ή υπάλληλο:

- Πανικός στο εσωτερικό της οργάνωσης
- Απώλεια βασικού προσωπικού και γνώσεων
- Υψηλό κύκλο εργασιών στο εργατικό δυναμικό
- Έλλειψη ηθικού και κινήτρου που προκαλεί χαμηλές επιδόσεις
- Αύξηση του κόστους παροχών υγείας

- Δαπανηρές διαφορές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό
- Αναδυόμενη πολιτική αποζημίωσης
- Αρνητική φήμη και εικόνα στο κοινό
- Παραπληροφόρηση
- Ζημιά ηγεσίας και αντασφάλισης
- Δυσκολία στην κατανόηση των ψυχολογικών προβλημάτων στις φάσεις απόκρισης και ανάκαμψης
- Ακύρωση προσλήψεων
- Ακύρωση προγραμματισμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Προκειμένου να επιτευχθεί μια σωστή διαχείριση κρίσεων, το πρώτο πράγμα που πρέπει να παρατηρηθεί στην αρχή μιας κρίσης είναι μια κατάσταση πανικού. Σε μια απροετοίμαστη οργάνωση, θα είναι μια δυσάρεστη έκπληξη τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους εργαζόμενους. Μια κλασική μέθοδος δε θα έκανε τίποτα για την ελάττωση των επιπτώσεων πανικού και του στρες. Από την άλλη, μια σύγχρονη προσέγγιση το χειρίζεται δημιουργώντας μια ομάδα διαχείρισης κρίσεων, η οποία αποτελείται από έναν αρχηγό ομάδας, διευθυντή ασφαλείας, νομικό σύμβουλο, εκπρόσωπο Τύπου, ειδικό εσωτερικής επικοινωνίας, διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, εκπρόσωπο εργαζομένων και ειδικό ασφαλείας. Μπορεί να προσληφθεί και εξωτερικός σύμβουλος ή σύμβουλος πεδίου (Robinson, 2005). Οι δραστηριότητές της πρέπει να χρηματοδοτούνται, οι περιγραφές εργασίας και οι ορισμοί των εργασιών πρέπει να είναι σωστά γραμμένοι και πρέπει να εκχωρείται ένας ηγέτης. Θα πρέπει να διεξάγονται τακτικά συνεδριάσεις για τη συζήτηση πιθανών καταστάσεων κρίσης και μέτρων που πρέπει να ληφθούν, κάτι το οποίο θα κρατήσει όλη την ομάδα ψυχολογικά σε εγρήγορση για οποιαδήποτε κρίση. (Tancredi, 2013).

Πίνακας 1. Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και διάγραμμα λήψης αποφάσεων με παραδείγματα

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ & ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ HR	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ HR
Πανικός στον οργανισμό		Ομάδα διαχείρισης κρίσεων
Απώλεια βασικού προσωπικού και γνώσεων	Λήψη μέτρων παραγωγικότητας και αποδοτικότητας	Διαχείριση ταλέντων για ανάπτυξη αφοσίωσης
Υψηλός κύκλος εργασιών στην εργασία	Μείωση των υπαλλήλων ή πρόσληψη φθηνών εναλλακτικών λύσεων Εργασίας	Εκπαίδευση, επαγγελματική ανάπτυξη
Έλλειψη ηθικής και κινήτρων που προκαλούν χαμηλά επίπεδα απόδοσης	Ατομική μεταχείριση - κατά περίπτωση, Δεν υπάρχει επίσημη πολιτική	Πρόγραμμα υποστήριξης εργαζομένων Κινητήρια και ψυχολογική Βοήθεια, επαγγελματική βοήθεια, καθοδήγηση
Αυξάνοντας τα οφέλη για την υγεία	Ακύρωση ή κοπή οφέλη για την υγεία	Μερική πληρωμή ή κοινή χρήση και διαπραγματεύσεις με τις ασφαλιστικές εταιρείες
Δαπανηρές δικαστικές διαδικασίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό	Λύση κατά περίπτωση, λαμβάνοντας νομικούς και Χρηματοοικονομικούς κινδύνους	Συμβιβασμός με τους υπαλλήλους
Αναδυόμενη πολιτική αποζημίωσης	Πληρωμή και λήψη νομικών και χρηματοοικονομικών κινδύνων	Εξοικονόμηση χρημάτων πριν από την κρίση, προϋπολογισμός
Αρνητική φήμη και εικόνα		Πολιτικές εξωθεσμοθεσίας,

στο κοινό		Λαμβάνοντας εμπορική και διαφημιστική Υποστήριξη
Παραπληροφόρηση	Απειλή, κακοποίηση και απόρριψη	Χρησιμοποίηση όλων των εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας και σωστή χρήση των κοινωνικών ΜΜΕ
Ηγεσία και απώλεια πίστης	Κατηγορία των άλλων	Διαχείριση κουλτούρας
Δυσκολία στην κατανόηση των ψυχολογικών προβλημάτων στις φάσεις απόκρισης και ανάκαμψης.		Πρόγραμμα καθοδήγησης
Αύξηση του φόρτου εργασίας λόγω ακύρωσης	Δίδυμα καθήκοντα	Αναβολή και πρόσληψη έκτακτης ανάγκης
Απογοήτευση για νέες θέσεις και προωθήσεις	Αφαίρεση των εσωτερικών προσλήψεων και προωθήσεων	Προσφορά μιας εναλλακτικής θέσης εργασίας

Οι εταιρείες χάνουν το βασικό τους προσωπικό είτε με την απόρριψή τους είτε με την αποχώρηση των ιδίων από την εταιρεία πάνω στον πανικό που βρίσκονται. Οι κλασικές προσεγγίσεις συνήθως λαμβάνουν μέτρα παραγωγικότητας τα οποία θα ενισχύσουν τις επιπτώσεις της κρίσης. Τι σημαίνει η παραγωγικότητα ή τα μέτρα αποδοτικότητας; Σημαίνει ότι η διοίκηση λαμβάνει μέτρα να κάνει την ίδια δουλειά με λιγότερους ανθρώπους ή πόρους που αγνοούν τις εγγυήσεις ποιότητας. Αντίθετα, μοντέρνες προσεγγίσεις απαιτούν διαχείριση ταλέντων. Αυτό που δίνει αξία στον οργανισμό είναι το άθροισμα όλων των ταλέντων μέσα στην εταιρεία. Έτσι, αυτά τα ταλέντα πρέπει να υποστηρίζονται διανοητικά έτσι ώστε να είναι πολύτιμα. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, η διοίκηση θα είναι υπό την πίεση των προϊσταμένων των υπηρεσιών που θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν τις αξίες τους στο σύστημα. Έτσι, αυτά τα ταλέντα θα πρέπει να αξιολογούνται από την ανώτατη διοίκηση που θα διατηρείται στην επιχείρηση. Οι κατανομές των ταλέντων στο πλαίσιο της εταιρείας πρέπει να είναι ένα άλλο σχέδιο έκτακτης ανάγκης που πρέπει να γίνει πριν από μια κρίση και να ενημερώνεται τακτικά (Wang, Hutchins & Garavan, 2009).

Ο υψηλός κύκλος εργασιών στην εργασία γύρω από το επιχειρηματικό περιβάλλον θα επηρεάσει όλες τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα.

1.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Δ.Α.Π. στην Ελλάδα σήμερα αναπτύσσεται σταθερά με υπευθυνότητα απέναντι στις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων της χώρας.

Η Ελλάδα ακολουθεί τις γενικές τάσεις των υπολοίπων ευρωπαϊκών κρατών. Δύο είναι τα θέματα που πρόκειται να απασχολήσουν εντονότατα την επόμενη 3ετία : πρώτον, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού και δεύτερον, η αύξηση της αποδοτικότητας/παραγωγικότητας/ευελιξίας. Στην Ελλάδα η Δ.Α.Π. σαν ξεχωριστή λειτουργία στρατηγικής σημασίας εμφανίζεται στη 10ετία του 1970. Σήμερα έχει αναπτυχθεί σημαντικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενώ υπάρχει έντονη η τάση στις μικρότερες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες συμβούλων που ειδικεύονται σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και στα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν διάφοροι οργανισμοί .

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει στο πλαίσιο της Ελληνικής Οικονομίας στο μέλλον η ΔΑΠ είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός. Τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/μάνατζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους συμβούλους, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης Επιχείρησης.

1.9 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ(ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΑΔ Ή HR METRICS)



Η καθημερινή πρακτική του σύγχρονου μανάτζμεντ αλλά και η ίδια η επιστημονική έρευνα έχουν κατατάξει τους δείκτες ΔΑΔ στην κορυφή των απαραίτητων εργαλείων για τη χάραξη της στρατηγικής του οργανισμού. Τα HR Metrics διαμορφώνουν το πλέον πρόσφορο έδαφος για την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση και για την παρακολούθηση, «μέτρηση» και αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος ΔΑΔ της κάθε εταιρείας.

Τα HR Metrics αντικατοπτρίζουν τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, δηλαδή πληροφορούν τη διοίκηση σχετικά με τη συνεισφορά των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού. Μέσω αυτών, μπορεί επίσης το τμήμα ΔΑΔ να κατοχυρώσει το ρόλο του ως στρατηγικό εταίρο της ανώτατης διοίκησης καθώς είναι σε θέση να επιδείξει και να «αποδείξει» με αντικειμενικά, «αδιάσειστα» στοιχεία τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

Δείκτες ΔΑΔ

Οι δείκτες ΔΑΔ κάνουν χρήση των εταιρικών στοιχείων και τα μετατρέπουν σε πηγές ουσιαστικής πληροφόρησης, πάντα σε άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των δεικτών είναι ότι μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλες τις εταιρείες ανεξαρτήτως μεγέθους, κλάδου δραστηριοποίησης, νομικής μορφής, κ.λπ., ενώ είναι και σχετικά εύκολοι στην εφαρμογή.

Δύο σημεία αξίζουν ιδιαίτερη προσοχή:

- α.** η προσεκτική επιλογή των κατάλληλων από τους εκατοντάδες δείκτες που μπορούν να εφαρμοσθούν κατά περίπτωση και,
- β.** η συνεπής εφαρμογή των δεικτών σε εύρος χρόνου ικανό να παρέχει αξιόπιστα συγκρίσιμα δεδομένα.

Είναι σημαντικό για μια εταιρεία να είναι ικανή να αξιολογήσει αντικειμενικά την πορεία εξέλιξης της από χρόνο σε χρόνο αλλά και να συγκρίνει τον εαυτό της με άλλες «παρόμοιες» επιχειρήσεις (ίδιου κλάδου, μεγέθους ή γεωγραφικής περιοχής). Ως πηγές των απαραίτητων στοιχείων για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεικτών ΔΑΔ μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- α.** οι οικονομικές καταστάσεις και τα υπόλοιπα στοιχεία τα οποία είναι εκ του νόμου υποχρεωμένος ο κάθε οργανισμός να διατηρεί (κατάσταση μισθοδοσίας προσωπικού, ημέρες αδείας, υπερωρίες, κ.ά) και
- β.** αποτελέσματα εσωτερικών ενεργειών με έμφαση στις έρευνες (έρευνα ικανοποίησης προσωπικού, αποτελέσματα ετήσιας αξιολόγησης, αποτελέσματα τεστ προσωπικότητας κ.ά).

Βασικές αρχές παρακολούθησης δεικτών

Υπάρχουν δύο βασικές αρχές για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας πολιτικής παρακολούθησης δεικτών ΔΑΔ σε οποιαδήποτε επιχείρηση:

- 1.** Η εφαρμογή των κατάλληλων δεικτών (σε ποσότητα και ποιότητα): η βασική αρχή εδώ είναι το «ουκ εν τω πολλώ το ευ». Δεν πρέπει να θεωρούμε σε καμία περίπτωση δεδομένο το ότι η εφαρμογή «πολλών» δεικτών θα μας παρέχει και αντίστοιχα «πολλές» πληροφορίες. Βασικό ρόλο παίζουν η «φύση» της εταιρείας και το είδος των πληροφοριών που η διοίκηση χρειάζεται για την αξιολόγηση των πολιτικών και την κατάρτιση της στρατηγικής του οργανισμού. Προφανώς και δεν υπάρχει ένας μαγικός αριθμός που να δίνει λύση στα προβλήματα κάθε οργανισμού, αλλά θεωρείται ότι ακόμη και μία σειρά 8-12 στρατηγικά επιλεγμένων δεικτών, εφόσον μετριοούνται σωστά και υπεύθυνα, μπορούν να δώσουν την απαραίτητη κρίσιμη πληροφορία στη διοίκηση.
- 2.** Η συνεργατική προσέγγιση στην επιλογή των κατάλληλων δεικτών: οι δείκτες ΔΑΔ σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρούνται αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη του τμήματος ΔΑΔ. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται να παρέχεται εξ αρχής το δικαίωμα της τελικής επιλογής των δεικτών που θα εφαρμοσθούν στην οικονομική διεύθυνση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διασφαλίζει ότι θα εφαρμοσθούν αυτοί οι δείκτες που είναι εφικτό να παρακολουθούνται ικανοποιητικά, αλλά και «δεσμεύει», ως ένα βαθμό, ολόκληρη την εταιρεία στην αξιόπιστη παρακολούθηση των συγκεκριμένων δεικτών.

Ευρείες κατηγορίες δεικτών

Οι δείκτες ΔΑΔ μπορούν να χωριστούν σε έξι ευρείες κατηγορίες, ανάλογα με τη δραστηριότητα

ΔΑΔ στην οποία εστιάζουν:

- ✚ **Επιλογή-πρόσληψη:** παραδοσιακά αποτελεί μία από τις βασικές λειτουργίες του HR και, από τις πιο «ορατές» συνεισφορές του HR στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Βασικό εδώ είναι να μπορούμε να παρακολουθούμε την απόδοση των νέων εργαζομένων (ειδικά σε σχέση με τους ήδη υφιστάμενους) αλλά και το βαθμό ικανοποίησης των προϊσταμένων από τους νέους συνεργάτες τους.
- ✚ **Εκπαίδευση-ανάπτυξη:** ο τομέας που το τμήμα HR μπορεί να κάνει τη διαφορά για την επιχείρηση. Η εκπαίδευση θα πρέπει να καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και τα αποτελέσματα της να είναι μετρήσιμα (λ.χ. βελτίωση απόδοσης μετά την εκπαίδευση). Και πάλι εδώ κεντρικό ρόλο παίζει η ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων από την εκπαίδευση που λαμβάνουν, η ικανοποίηση των προϊσταμένων από την (ενδεχόμενη) αλλαγή στην απόδοση των υφισταμένων τους μετά την εκπαίδευση, αλλά και περισσότερο «αντικειμενικά» στοιχεία, όπως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης (πριν και μετά την εκπαίδευση).
- ✚ **Διοίκηση απόδοσης-παραγωγικότητα:** προφανώς το σημαντικότερο σημείο για την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας. Πέρα από τη «μέση» απόδοση ανά εργαζόμενο, είναι χρήσιμο να αναλύουμε και περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά (όπως η διαχρονική μεταβολή της αποδοτικότητας, η απόδοση των «καλών» εργαζομένων σε σχέση με τους «αδύνατους», η απόδοση ανά τμήμα ή ανά προϊόν της εταιρείας), αλλά και το κόστος που είχε αυτή η παραγωγικότητα για τον οργανισμό (λ.χ. μισθολογικά). Επίσης, σε αυτήν την ομάδα δεικτών εντάσσεται και η παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων που είχαν προϋπολογιστικά τεθεί, για την εταιρεία ως σύνολο, αλλά και για κάθε εργαζόμενο ατομικά (δείκτης high performers και εργαζομένων μειωμένης απόδοσης), καθώς και η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό (απουσίες από την εργασία, εργατικά ατυχήματα).
- ✚ **Ικανοποίηση- διακράτηση:** Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον οργανισμό, το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους μπορεί να παρακολουθηθεί κυρίως από τα αποτελέσματα της εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης προσωπικού και να αναλυθεί ανά τμήμα, αντικείμενο εργασίας, ιεραρχικό ή μισθολογικό επίπεδο, κ.λπ. Επίσης, χρήσιμα συμπεράσματα μπορεί να αντληθούν από την ανάλυση των στοιχείων αποχωρήσεων (λ.χ. ποσοστό αποχωρήσεων λόγω χαμηλής αποζημίωσης) και παραμονής στην εταιρεία (λ.χ. χρόνια παραμονής για high performers και εργαζομένους μειωμένης απόδοσης).
- ✚ **Λειτουργικοί δείκτες τμήματος ΔΑΔ:** ακόμη και το ίδιο το τμήμα ΔΑΔ πρέπει να «μετράει» και να αξιολογεί την απόδοσή του. Ίσως ο πιο χρήσιμος δείκτης σε αυτή την περίπτωση θα ήταν (εφόσον κάτι τέτοιο είναι πρακτικά εφικτό) το ποσοστό ικανοποίησης των ίδιων των εργαζομένων αλλά και της ανώτατης διοίκησης από το τμήμα ΔΑΔ.

- ✚ **Δημογραφικά στοιχεία προσωπικού:** πάντα είναι χρήσιμο να γνωρίζουμε τη «διαστρωμάτωση» του οργανισμού και τη διαχρονική της εξέλιξη.

Η πιο πάνω σύντομη ανάλυση σκοπό είχε να αναδείξει τη σπουδαιότητα, σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, των δεικτών ΔΑΔ για το σύγχρονο μάνατζμεντ και να περιγράψει κάποιες πρώτες προτάσεις εφαρμογής τους στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Μία από τις πρώτες σημαντικές προσπάθειες προώθησης της χρήσης των δεικτών ΔΑΔ από τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελεί η πρωτοβουλία του ALBA Graduate Business School at The American College of Greece και της Eurobank Business Services. (HR PROFESSIONAL)

1.10 ZARA ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η οικονομική επιτυχία μπορεί να είναι ένας βασικός στόχος για μεγάλους οργανισμούς όπως η Zara, ωστόσο, για να γίνει κατανοητή η συμβολή σε αυτούς τους αριθμούς που αναφέρονται παρακάτω, μπορεί κανείς να αρχίσει να εξετάζει την οργάνωση της ίδιας της Zara. Πώς αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους και διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους. Στην περίπτωση αυτή, η ετήσια έκθεση της Inditex για το 2010 αναφέρει ένα νέο ποσοστό εργαζομένων που αγγίζει το 8,49%, το οποίο δεν πρέπει να συγχέεται με τον κύκλο εργασιών. Μια μελέτη περίπτωσης από τους Zeynep Ton, et al. (2009) αναφέρει ότι ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων της Zara ανέρχεται συνολικά στο 15-30% σε διεθνές επίπεδο, ο οποίος είναι χαμηλός σε σύγκριση με άλλες εταιρείες αυτού του μεγέθους. Η Inditex για το 2010 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της βιωσιμότητάς της με απόδοση 55% σύμφωνα με τους υπολογισμούς τους για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου σε σύγκριση με το μέσο όρο του κλάδου κατά 29%. Η προώθηση αυτού της Inditex παρουσιάζει ένα ποσοστό 60% για την απόκτηση και διατήρηση ταλέντων με μέσο όρο βιομηχανίας 36% (Inditex Ετήσια Έκθεση 2010). Με αυτές τις πληροφορίες μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η ικανότητα της Zara να διατηρεί εργαζόμενους είναι αρκετά αποτελεσματική σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.

Η Inditex φαίνεται να γράφει πολλά για την εταιρική της ζωή και πώς διαχειρίζεται τους υπαλλήλους της μέσω συστημάτων κανόνων διακυβέρνησης και δεοντολογικών προτύπων. Υποστηρίζει ότι η έννοια της καλής εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί ένα απαραίτητο μέσο για την επίτευξη του στόχου της. Αυτή η ιδέα της εταιρικής διακυβέρνησης γίνεται ένα στρατηγικό εργαλείο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Inditex Annual Report, 2010).

Η στρατηγική της Inditex για τις εταιρείες και τους υπαλλήλους της είναι να προσπαθήσει να ενισχύσει τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και την πολιτική βιωσιμότητας μέσω της Εσωτερικής Οδηγίας για τις Υπεύθυνες Πρακτικές και της Συμφωνίας Πλαισίου που έχει υπογράψει με την UNI Global Ένωση. Παράλληλα με αυτούς τους παράγοντες, η Inditex ισχυρίζεται

ότι έχει ενσωματώσει τις αξίες του Κώδικα Συμπεριφοράς της στο επιχειρηματικό μοντέλο της, το οποίο αποτελεί ουσιαστικά τον κώδικα δεοντολογίας για τις εταιρείες της και επιχειρηματικά τους μοντέλα. Για τους υπαλλήλους αυτός ο κώδικας συμπεριφοράς συνεπάγεται:

- Μη απασχόληση κάτω από τη νόμιμη ηλικία.
- Δεν υφίστανται διακρίσεις λόγω φυλής, σωματικής αναπηρίας, θρησκείας, ηλικίας, εθνικότητας ή φύλου.
- Τα δικαιώματα των εργαζομένων αναγνωρίζονται ότι μπορούν να συσχετιστούν ή να οργανωθούν ή να διαπραγματευθούν συλλογικά.
- Να μην επιτρέπεται καμία φυσική, σεξουαλική, ψυχολογική ή λεκτική παρενόχληση.
- Μισθός μισθωτού σύμφωνα με τη λειτουργία που εκτελείται και πάντα με σεβασμό των συμφωνιών κάθε τομέα.
- Οι εργαζόμενοι εγγυώνται να εργάζονται σε ένα ασφαλές και υγιεινό χώρο εργασίας.

(κώδικας δεοντολογίας Inditex, 2012)

Όσον αφορά το εργατικό τους δυναμικό, η Inditex θέλει να διασφαλίσει ότι η εταιρεία τους και οι εταιρείες κάτω από αυτές έχουν εργαζόμενους που εκπαιδεύονται και προωθούνται εσωτερικά. Αυτά τα δύο πράγματα είναι καθοριστικής σημασίας για τη δραστηριότητα που απαιτεί το επιχειρηματικό τους μοντέλο για την παροχή συνεχούς καινοτομίας και ομαδικής εργασίας. Τα εσωτερικά σχέδια κατάρτισης περιλαμβάνουν το κατάστημα, την τάξη, την εφοδιαστική, τον σχεδιασμό, την εμπορική και εταιρική εκπαίδευση. Η Inditex ενθαρρύνει την κατάρτιση αυτών των εργαζομένων από την αρχή για να οδηγήσει σε εσωτερική προώθηση, η οποία θεωρούν ότι δημιουργεί ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες και να αναπτυχθούν στην εταιρεία. Το 2010, 543 άτομα του προσωπικού πωλήσεων των καταστημάτων τους προωθήθηκαν σε διαφορετικές θέσεις ευθύνης εντός των καταστημάτων ή σε θέσεις ευθύνης εντός της δομής Zara Ισπανία ή Inditex. Το 10% του προσωπικού της Inditex προέρχεται κυρίως από καταστήματα και προωθείται κάθε χρόνο. Η Inditex παρέχει ίσες ευκαιρίες μεταξύ των φύλων, ώστε να μπορούν να ανταγωνίζονται εξίσου για τις ευκαιρίες στις διαδικασίες πρόσληψης και την εφαρμογή εσωτερικής προώθησης (Inditex Annual Report, 2010).

Τέλος, πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι πολυεθνικές εταιρείες που εισέρχονται σε νέες αγορές ενδέχεται να έχουν πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τους τοπικούς ανταγωνιστές. Οι εταιρείες μπορούν να μειώσουν αυτό το μειονέκτημα συνεργαζόμενοι με την τοπική ανταπόκριση (Evans, Pucik & Björkman, 2011). Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό το μειονέκτημα. Η πηγή του αποτελέσματος έγκειται στην κουλτούρα και τους θεσμούς της χώρας καταγωγής της εταιρείας. Ο

μηχανισμός μέσω του οποίου εκδηλώνεται το φαινόμενο είναι ότι η εταιρεία τείνει να προσλαμβάνει περισσότερους ανθρώπους από την πατρίδα και οι διοικητικές προτιμήσεις από τη χώρα καταγωγής ενσωματώνονται στην οργάνωση (Noorderhaven and Harzing, 2003). Οι διαφορές στο τοπικό πλαίσιο μπορούν να βρεθούν σε πολλούς παράγοντες, π.χ. κατάρτιση των εργαζομένων, εκτόξευση / ενοίκιαση και προβολή υπερωριών. Η διοίκηση των ανθρώπων τείνει να συμμορφώνεται με τους κανόνες της μητρικής εταιρείας. Οι εταιρείες πρέπει να προσελκύσουν και να αναπτύξουν ικανά τοπικά ταλέντα για να επιτύχουν επιτυχή τοπική προσαρμογή. Με την τοπική ανταπόκριση έρχεται ένα επιχειρηματικό πλεονέκτημα. Παρουσιάζοντας ένα τοπικό πρόσωπο και ενεργώντας σαν μια από τις εγχώριες επιχειρήσεις, η ξένη εταιρεία μπορεί να φτάσει σε μια ευρύτερη πελατειακή βάση και να ανταγωνιστεί καλύτερα στην τοπική αγορά εργασίας.

Αυτή η θεωρία παρέχει μια κατανόηση της σχέσης μεταξύ Inditex και Zara. Αυτή είναι μια σημαντική σχέση για να κατανοήσουμε ότι η σχέση γονέων-θυγατρικών τοποθετεί ένα μεγάλο ρόλο στην προτίμηση των διοικητικών πρακτικών από την εταιρεία. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τείνει να προσκολλάται από τη μητρική εταιρεία. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να διερευνηθεί από πού προέρχονται οι πρακτικές HRM. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι η χρήση τοπικών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφελήσει μια εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ

2.1 Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία

Στην παρούσα μελέτη με τον όρο αλυσίδα νοείται ένα σύνολο τουλάχιστον τριών καταστημάτων που λειτουργούν με τον ίδιο διακριτικό τίτλο, ανεξάρτητα με το αν η εκμετάλλευσή τους γίνεται από το ίδιο νομικό πρόσωπο ή όχι. Με βάση τον παραπάνω ορισμό, ο αριθμός των επιχειρήσεων οι οποίες εμπίπτουν στον κλάδο των αλυσίδων καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων είναι αρκετά σημαντικός. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος θεσμοθετημένος ορισμός για τον όρο «Αλυσίδα Καταστημάτων Ετοιμών Ενδυμάτων».

Σημαντική προϋπόθεση για την ανάπτυξη των αλυσίδων ως δίκτυο διανομής είναι η αναγνωρισιμότητα και η γεωγραφική τους διασπορά. Οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων έχουν τη δυνατότητα εκτεταμένης διαφημιστικής προβολής η οποία δημιουργεί «αναγνωρισιμότητα» για το εμπορικό τους σήμα και «επώνυμη» ζήτηση για τα προϊόντα τους. Ορισμένες από αυτές αντιπροσωπεύουν γνωστές επιχειρήσεις του εξωτερικού, για τις οποίες η διαφημιστική προβολή και προώθηση πραγματοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Οι αλυσίδες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν μαζικές παραγγελίες (για το σύνολο των καταστημάτων τους) και να διαπραγματεύονται αποτελεσματικότερα τους όρους προμηθειών, με συνέπεια να είναι σε θέση να προσφέρουν χαμηλότερες τελικές τιμές σε σύγκριση με πολλά μεμονωμένα καταστήματα. Στην ευρεία γεωγραφική διασπορά των αλυσίδων συνέβαλε και η ανάπτυξη του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising), ο οποίος παρέχει αμοιβαία οφέλη στα «εμπλεκόμενα» μέρη. Η μέθοδος franchising χρησιμοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου, συνήθως σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές, όπως η ανάπτυξη εταιρικών καταστημάτων και η εκμετάλλευσή καταστημάτων από επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου.

Σημαντική εξέλιξη στον κλάδο της λιανικής πώλησης ετοιμών ενδυμάτων αποτέλεσε η ανάπτυξη των πολυκαταστημάτων, τα οποία διαθέτουν έτοιμα ενδύματα, καθώς και των μεγάλων εμπορικών κέντρων (malls). Στα συγκεκριμένα πολύ-καταστήματα/εμπορικά κέντρα βρίσκονται σημεία πώλησης διαφόρων εμπορικών σημάτων (shop-in-shop), τα οποία είτε ανήκουν στις εταιρείες που εκμεταλλεύονται τα εν λόγω εμπορικά σήματα, είτε ανήκουν στα πολυκαταστήματα. Ορισμένα πολυκαταστήματα τα οποία διαθέτουν σημεία πώλησης shop-in-shop για έτοιμα ενδύματα, είναι αυτά των Notos Galleries, Hondos Center, Attica, Factory Outlet και Shopping House. Μεγάλα εμπορικά κέντρα τύπου malls που λειτουργούν σήμερα, είναι το The Mall Athens, το Golden Hall, το Avenue, το Athens Heart, το River West, το Athens Metro Mall, το Mediterranean Cosmos, το εκπαιδευτικό χωριό Mac Arthur Glen και το εμπορικό πάρκο Smart Park.

2.2 Η ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΛΩΣΤΟΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΝΔΥΣΗΣ

Η κατάργηση όλων των ποσοστώσεων εισαγωγής στη βιομηχανία κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων και ειδών ένδυσης από τον Ιανουάριο του 2005, η οποία συνεπάγεται την απεριόριστη πρόσβαση όλων των μελών του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ) στις ευρωπαϊκές, αμερικανικές και καναδικές αγορές, θεωρείται βασική κινητήρια δύναμη στην ανάπτυξη στον τομέα της ένδυσης (Keenan et al., 2004). Αυτό το νέο σενάριο δημιούργησε ευκαιρίες για μεγάλους εξαγωγείς όπως η Κίνα και η Ινδία, οι οποίοι αυξάνουν σημαντικά το μερίδιό τους στην αγορά ενώ δημιουργούν ταυτόχρονα προκλήσεις για τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά σε διεθνές επίπεδο.

2.3 ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Αρκετές από τις αλυσίδες του εξεταζόμενου κλάδου έχουν διευρύνει το δίκτυο λιανικής τους μέσω του θεσμού δικαιόχρησης (franchising).

Το franchising ορίζεται ως σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος ή franchisor) παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising. Παρότι συχνά συνδυάζεται με την προμήθεια αγαθών, η σύμβαση franchising βασικά στοχεύει στην παροχή τεχνογνωσίας, στη χορήγηση σημάτων, μέσω οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης, στην εκμετάλλευση φήμης και πελατείας και στη λειτουργία κάτω από το γενικότερο όνομα του δικαιοπαρόχου και ό,τι αυτό εγγυάται.

Το franchising είναι αποτελεσματική μέθοδος ταχείας ανάπτυξης, ιδιαίτερα για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, όταν δεν έχουν τη δυνατότητα να δαπανήσουν υψηλά κονδύλια για την ανάπτυξη εταιρικών καταστημάτων. Προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς, σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ίδιων καταστημάτων. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων μιας επιχείρησης (δικαιοπάροχος) μέσω συνήθως της «αμοιβής εισόδου» και των περιοδικών προμηθειών (royalties), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

2.4 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.4.1 Δομή και διάρθρωση του κλάδου

Βασικό χαρακτηριστικό της εξεταζόμενης αγοράς είναι ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων οι οποίες διαφοροποιούνται μεταξύ τους όχι μόνο ως προς την έκταση του δικτύου πωλήσεων, αλλά και ως προς τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων τους (π.χ πωλήσεις μέσω μόνο εταιρικών καταστημάτων, ή και μέσω καταστημάτων που λειτουργούν με το σύστημα franchising).

Οι επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται αλυσίδες καταστημάτων μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- ✓ Επιχειρήσεις οι οποίες στο παρελθόν ασχολούντο μόνο με την παραγωγή και χονδρική πώληση ενδυμάτων, αλλά σταδιακά επεκτάθηκαν και στη λιανική πώληση αυτών, μέσω εταιρικών κυρίως καταστημάτων.
- ✓ Επιχειρήσεις που εισάγουν ενδύματα (κυρίως «επώνυμα») και τα διαθέτουν χονδρικώς αλλά και λιανικώς μέσω αλυσίδας καταστημάτων.
- ✓ Επιχειρήσεις που προμηθεύονται τα προϊόντα τους από την εγχώρια αγορά και τα διαθέτουν μέσω αλυσίδας σημείων πώλησης (στο παρελθόν αρκετά από αυτά λειτουργούσαν ως «μεμονωμένα» καταστήματα).
- ✓ Επισημαίνεται ότι, ορισμένες επιχειρήσεις ασχολούνται ταυτόχρονα και με ένα συνδυασμό από τις αναφερόμενες δραστηριότητες.

Η οικονομική κατάσταση της χώρας τα τελευταία έτη έχει επηρεάσει αρνητικά τη ζήτηση ενδυμάτων, με αποτέλεσμα αρκετές από τις υφιστάμενες αλυσίδες του χώρου να έχουν μειώσει σταδιακά το δίκτυο των καταστημάτων τους.

Απόρροια της υφιστάμενης συγκυρίας είναι η διακοπή λειτουργίας ορισμένων μεγάλων εταιρειών-αλυσίδων ένδυσης, λόγω οικονομικών προβλημάτων (π.χ. Sprider, Γαβαλάς).

2.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Κύρια μέθοδος προώθησης των πωλήσεων για τις εταιρείες του κλάδου είναι η διαφημιστική προβολή στα διάφορα μέσα ενημέρωσης. Επίσης, σημαντική μέθοδος προώθησης των πωλήσεων είναι η τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, γενικότερα όσον αφορά το εμπόριο και όχι μόνο την εξεταζόμενη δραστηριότητα, οι αλυσίδες καταστημάτων λόγω του «όγκου» των συναλλαγών τους έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται τα είδη τους με ευνοϊκότερους όρους σε σχέση με τις μικρότερες μεμονωμένες επιχειρήσεις. Επιπλέον, μέσω της διαφήμισης και της δυνατότητας παροχής προσφορών, πιστωτικών διευκολύνσεων (άτοκες δόσεις κλπ) και άλλων

παροχών (πχ κάρτες μελών για καλύτερες τιμές), οι αλυσίδες έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια καθιέρωσης του εμπορικού σήματός τους, αλλά και εδραίωσης του στοιχείου της «φήμης και πελατείας» (goodwill), στοχεύοντας στη δημιουργία του δικού τους «πιστού» καταναλωτικού κοινού (customer loyalty). Μια άλλη σημαντική μέθοδος προώθησης των πωλήσεων για τις για τις εταιρείες του κλάδου είναι η ενημέρωση του καταναλωτή με έντυπο υλικό, καθώς και μέσω του διαδικτύου το οποίο την τελευταία δεκαετία έχει γίνει «απαραίτητο εργαλείο» για τις επιχειρήσεις.

2.6 ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΒΑΣΕΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο αριθμός των εταιρειών που εμφάνισαν βελτίωση (ή επιδείνωση) στην κερδοφορία τους, το 2014 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, οι οποίες συμπεριλήφθησαν χρηματοοικονομική ανάλυση που προηγήθηκε, βάσει των κερδών EBITDA.

Αριθμός εταιρειών με βελτίωση και επιδείνωση στην κερδοφορία τους (2014/13)

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΒΑΣΕΙ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ EBITDA (2013-2014)

A/A 2014	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2013	2014
1	ZAPA ΕΛΛΑΣ Α.Ε	16.575.519	12.523.903
2	H&M HENNES&MAURITZ Α.Ε.Ε	10.174.749	11.431.925
3	INTERSPORT ATHLETICS Α.Ε.Ε	7.213.000	9.018.000
4	B&F ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	7.215.018	7.744.099
5	PULL & BEAR Α.Ε.Ε	5.569.479	6.886.418
6	ΜΠΕΡΣΚΑ ΕΛΛΑΣ Α.Ε	4.563.196	6.862.964
7	ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε	4.595.865	6.600.130
8	ΣΤΡΑΝΤΙΒΑΡΙΟΥΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε	4.250.052	4.762.751

9	ΜΑΣΣΙΜΟ ΝΤΟΥΤΤΙ Α.Ε.Ε	4.171.119	4.453.107
10	SHOP&TRADE Α.Ε.Β.Ε	1.500.470	4.137.651
11	SARKK Α.Β&Ε.Ε	2.939.303.	3.361.659
12	BODYTALK Α.Ε	2.446.027	2.672.807
13	ΚΛΟΥΚΙΝΑΣ,Ι., Ι. ΛΑΠΠΑΣ Α.Ε.	2.724.701	2.334.264
14	ΚΟΣΜΟΣ ΣΠΟΡ Α.Ε.	1.789.788	2.243.604
15	ALTEX Α.Ε.	1.344.080	2.156.502
16	ΑΔΑΜΑΚΟΥ,ΑΦΟΙ,Α.Ε.	1.379.055	1.705.378
17	ZAKCRET Α.Ε.	857.387	1.620.967
18	COOLTRENDS Ε.Π.Ε.	1.428.915	1.374.737
19	OXFORD COMPANY Α.Β.Ε.Ε.	960.484	1.209.002
20	PINK WOMAN Α.Β.Ε.Ε.	642.402	1.207.304
21	ORCHESTRA HELLAS Α.Ε.	1.035.850	1.186.937
22	ΤΟΙ&ΜΟΙ Α.Β.Ε.Ε	1.582.216	1.101.987
23	LORA DISTRIBUTIONS Α.Ε.	1.076.453	972.094
24	FREE SHOP Α.Ε.	372.194	792.199
25	ΜΟΥΠΑΤΙΔΗΣ,Π., Α.Ε.Ε.Ε.	492.503	758.354
26	HUGO BOSS HELLAS Ε.Π.Ε.	536.305	721.153
27	ROSSI Α.Ε.	733.414	679.760
028	MANGO GARMENTS HELLAS Α.Ε.	-139.170	635.098
29	ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΕΝΔΥΣΗΣ Α.Ε.	482.387	566.500
30	ΚΑΒΒΟΥΡΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	22.217	532.519
31	ΕΝΩΜΕΝΑ ΣΗΜΑΤΑ ΜΟΔΑΣ Α.Ε.	570.832	532.361
32	ΒΑΡΛΑΣ Α.Ε. & Β.Ε.	-724.311	525.583
33	DIL ΕΙΔΗ ΕΝΔΥΣΕΩΣ Α.Ε.	288.274	461.259

34	MANETTI A.E.	28.908	448.442
35	ΣΤΑΜΑΤΗΣ,Γ., A.E.B.E.	355.467	433.862
36	ΜΑΛΑΜΑΣ,Ν.,A.E.E.	264.807	398.233
37	ΚΟΤΡΩΤΣΙΟΣ, ΕΥΑΓΓ., A.B.&E.E.	402.735	388.802
38	SWEETHEART A.E.	268.883	348.280
39	ΚΟΥΓΚΑΡ ΣΠΟΡΤ A.E.B.E.	50.979	332.032
40	EDWART ΕΝΔΥΣΗ A.B.E.E	298.146	331.044
41	BENETTON ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	679.190	330.002
42	SAM A.E.	414.456	309.287
43	SARAH LAWRENCE A.E.	165.688	307.863
44	ΧΑΛΙΜΟΥ,ΑΦΟΙ,Α.Β.Ε.Ε.	145.895	238.587
45	ΣΑΚΕΛΛΑΡΗΣ ,Μ., A.B.E.E. "ROCOCO"	58.833	205.297
46	MATOU FRANCE- BIOXAR A.E.	-206.465	203.076
47	LT APPAREL A.E.	93.099	193.837
48	ANEL A.E.	554.021	180.653
49	FOR FUNKY KIDS COLLECTION A.E.E.	35.184	170.836
50	FASHIONLINK A.E.	35.839	162.100

2.7 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς ορισμένων εκ των κυριότερων αλυσίδων καταστημάτων ενδυμάτων, με βάση το συνολικό μέγεθος της εξεταζόμενης αγοράς για το 2015. Για τον υπολογισμό των μεριδίων έχουν ληφθεί υπόψη οι συνολικές πωλήσεις των αλυσίδων (πωλήσεις από καταστήματα εταιρικά, franchising, shop-in-shop).

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ZARA	11-12%
H&M	9,5-10%
BENETTON	≈5%
BERSHKA	≈4%
BSB	≈3,5%
ADMIRAL	≈3%
ORCHESTRA	≈3%
PULL AND BEAR	≈2,5%
PINK WOMAN	≈2,5%
MARKS & SPENCER	≈2,5%
STRADIVARIUS	≈2,5%
ATTRATIVO	≈2%
INTERSPORT	≈2%
MASSIMO DUTTI	≈1,5%
LAPIN HOUSE	≈1,5%

Τονίζεται ότι τα μερίδια των αλυσίδων δεν είναι απολύτως συγκρίσιμα μεταξύ τους, καθώς αρκετές απ' αυτές εξειδικεύονται σε διαφορετικές κατηγορίες ενδυμάτων (π.χ. αθλητικά, unisex, γυναικεία, παιδικά κλπ). Ως εκ τούτου, τα μερίδια που εκτιμάται ότι κατέχουν και παρουσιάζονται στον πίνακα είναι ενδεικτικά στο σύνολο των πωλήσεων του εξεταζόμενου κλάδου. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι αλυσίδες ενδυμάτων της εταιρείας NOTOS COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΑΕ (Lacoste, GANT, κλπ) κατέχουν αθροιστικά μερίδιο αγοράς που προσδιορίζεται σε περίπου 4%.

Για να εξεταστεί η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο εκτιμήθηκαν οι συντελεστές συγκέντρωσης για τις έξι και δέκα μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Από τους δείκτες προκύπτει ότι ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός δεδομένου ότι οι έξι μεγαλύτερες

αλυσίδες κάλυψαν το 38% περίπου των συνολικών πωλήσεων το 2015. Αντίστοιχα, οι δέκα μεγαλύτερες εταιρείες απέσπασαν το 49% των συνολικών εσόδων του κλάδου το ίδιο έτος.

ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	
N	CRn
n=6	38%
n=10	49%

2.7.1 Μεριδία Αλυσίδων στις Πωλήσεις Ανδρικών Έτοιμων Ενδυμάτων (2015)

Διαφοροποιήσεις παρατηρούνται στα μερίδια αγοράς που κατέχουν οι αλυσίδες στις επιμέρους κατηγορίες ενδυμάτων. Στον πίνακα αναφέρονται τα μερίδια ορισμένων αλυσίδων, βάσει των πωλήσεων τους από έτοιμα ανδρικά ενδύματα επί του αντίστοιχου συνολικού μεγέθους. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα οι τρεις μεγαλύτερες αλυσίδες στην κατηγορία του ανδρικού ενδύματος αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 1/3 της αγοράς για το 2015(31%).

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΝΔΡΙΚΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ (2015)	
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ZARA	13%
H&M	12%
ADMIRAL	5,5%
PULL&BEAR	5%
INTERSPORT	4%
MARKS&SPENCER	3%
BENETTON	3%
VARDAS	2,5-3%
OXFORD COMPANY	2,5-3%
LACOSTE	2%
GANT	2%

2.7.2 Μεριδία στις πωλήσεις γυναικείων έτοιμων ενδυμάτων (2015)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς ορισμένων αλυσίδων, βάσει του κύκλου εργασιών που προέρχεται από την πώληση γυναικείων ενδυμάτων.

**ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ
ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ (2015)**

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ
ZARA	12%
H&M	9,5-10%
BERSHKA	7,5%
BSB	7%
PINK WOMAN	4,5-5%
STRADIVARIOUS	4,5%
ATTRATTIVO	4%
PULL & BEAR	3,5%
BENETTON	2,5%

Στην κατηγορία των γυναικείων ενδυμάτων, οι 5 πρώτες εταιρείες στην κατάταξη των μεριδίων αγοράς κάλυψαν ποσοστό μεγαλύτερο του 40% της αγοράς το 2015.

2.7.3 Μερίδια αλυσίδων στις πωλήσεις παιδικών έτοιμων ενδυμάτων (2015)

Τέλος, στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια των μεγαλύτερων αλυσίδων στην παιδική ένδυση, βάσει του κύκλου εργασιών τους που προέρχεται από την πώληση παιδικών ενδυμάτων.

**ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ
ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ (2015)**

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ
BENETTON	18%
ZARA KIDS	15%
ORCHESTRA	14%
LAPIN HOUSE	10%
H&M	9%
MOTHERCARE	6,5%
ΛΗΤΩ	6,5%
PRENATAL	5%

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, η συγκέντρωση της αγοράς στην κατηγορία των παιδικών ενδυμάτων είναι αρκετά μεγαλύτερη σε σχέση με τις κατηγορίες των ανδρικών και των γυναικείων

ενδυμάτων, καθώς σύμφωνα με εκτιμήσεις οι 5 μεγαλύτερες εταιρείες κάλυψαν τα 2/3 (66%) της αγοράς το 2015.

2.8 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Η ανάπτυξη των δικτύων των κυριότερων αλυσίδων πραγματοποιήθηκε με ταχείς ρυθμούς από τις αρχές της δεκαετίας του '90 και μετά. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες επεδίωξαν είτε την γρήγορη επέκταση τους με μεγάλο αριθμό σημείων πώλησης (σε σημαντικό βαθμό με τη μέθοδο franchising), είτε την περισσότερο σταδιακή διεύρυνση της παρουσίας τους με τη δημιουργία μεγαλύτερων, συνήθως, σε έκταση καταστημάτων, ελεγχόμενων από την ίδια την εταιρεία.

Σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσης μελέτης, ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων (εταιρικών, franchising, άλλων συγγενών επιχειρήσεων, shop-in-shop/corners) 63 αλυσίδων ανήρχετο σε 1.361 καταστήματα στις 31.05.2016 εκ των οποίων το 65% περίπου των καταστημάτων είναι εταιρικά(885 καταστήματα) ενώ το 35% λειτουργεί με την μέθοδο franchising (476 καταστήματα).

2.9 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ

2.9.1 Παγκόσμια Αγορά

Η πολυεθνική εταιρεία ερευνών FashionUnited υπολογίζει ότι η αξία της παγκόσμιας αγοράς ενδυμάτων (γυναικεία, ανδρικά και παιδικά ενδύματα) ανέρχεται \$1,2 τρις.

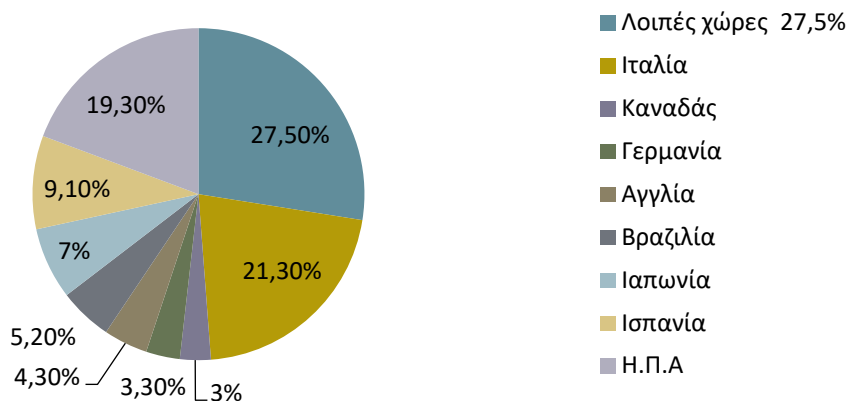
ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ (2014)	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	ΑΞΙΑ
ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ	621
ΑΝΔΡΙΚΑ	402
ΠΑΙΔΙΚΑ	186
ΣΥΝΟΛΟ	1.209

Ειδικότερα, η αξία της αγοράς γυναικείων ενδυμάτων υπολογίζεται στα \$621 δις.(51,4%), των ανδρικών ενδυμάτων στα \$402 δις.(33,2%) και των παιδικών ενδυμάτων σε \$186 δις(15,4%).

Σύμφωνα με την κατάταξη της FashionUnited (αγοραία αξία εταιρειών του γενικότερου κλάδου της μόδας) η αμερικάνικη εταιρεία Nike είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παγκοσμίως στον χώρο της μόδας. Τα έσοδα της Nike για το 2015 ανήλθαν σε \$30,6 δις. Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι το 64% των εσόδων της προέρχεται από τις πωλήσεις υποδημάτων. Την δεύτερη θέση καταλαμβάνει η ισπανική εταιρεία Inditex στην οποία ανήκουν, μεταξύ άλλων, οι μάρκες Zara, Pull&Bear και Stradivarius.

Τα έσοδα της Inditex ανήλθαν στα \$24 δις το 2015. Ακολουθεί η εταιρεία LVMX Moet Hennessy Louis Vuitton με έσοδα \$40,7 δις εκ των οποίων τα \$14,1 δις αφορούν πωλήσεις ενδυμάτων, υποδημάτων και αξεσουάρ(Luis Vuitton, Christian Dior, Berlutti,, Loewew, κ.α). Η αμερικάνικη αλυσίδα TJX καταλαμβάνει την τέταρτη θέση με πωλήσεις που ανήλθαν \$30,9 δις που όμως εκτός από ενδύματα διαθέτει πλείστα προϊόντα όπως υποδήματα, έπιπλα, κοσμήματα, είδη ομορφιάς κ.α. Στην πέμπτη θέση βρίσκεται η σουηδική εταιρεία H&M Hennes & Mauritz με πωλήσεις που προσέγγισαν τα \$25,8 δις το 2015.

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ (2016)



Εν τούτοις, σύμφωνα με την εταιρεία ερευνών Hoovers οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο είναι οι εξής:

TJX, Gap και L Brands (και οι 3 με έδρα τις ΗΠΑ), η H&M, η ZARA της εταιρείας Inditex καθώς και η αλυσίδα Top Shop της εταιρείας Arcadia Group με έδρα την Μεγάλη Βρετανία.

Η Euromonitor International εκτιμά ότι τα έσοδα της παγκόσμιας βιομηχανίας ένδυσης και υπόδησης αναμένεται να προσεγγίσουν τα \$2 δις έως το 2018, με τις αναδυόμενες αγορές να αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία της ανάπτυξης του κλάδου.

Επίσης, βάσει της κατάταξης με τα <<Most Valuable Brands>> του Forbes, στις 100 πρώτες θέσεις βρίσκονται τα εμπορικά σήματα Luis Vuitton(14^η), Nike(18^η), H&M(33^η), Gucci(42^η),Hermes(51^η), ZARA(58^η), Coach(63^η), PRADA(74^η), Adidas(83^η), Chanel (85^η), Ralph Lauren (89^η) και Target(92^η) θέση.

2.9.2 Η.Π.Α

Στην αγορά καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων των Η.Π.Α δραστηριοποιούνται σχεδόν 118.000 εταιρείες.

ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ Η.Π.Α

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2015
THE GAP INC	14,58
NORDSTROM,INC.	13,33
ROSS STORES,INC.	11,02
OLD NAVY INC.	4,52
ASCENA RETAIL GROUP,INC.	4,38

Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων της Hoovers η μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο είναι η THE GAP INC, ενώ στην δεύτερη θέση ακολουθεί η εταιρεία Nordstrom, Inc. και τρίτη κατατάσσεται η ROSS STORES,INC.

2.9.3 Ευρωπαϊκή αγορά

Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πλεκτικής-Ετοίμου Ενδύματος Ελλάδος (ΣΕΠΠΕ) η πορεία της ευρωπαϊκής βιομηχανίας ένδυσης –κλωστοϋφαντουργίας το 2015 κρίνεται ικανοποιητική. Αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες. Την αύξηση των λιανικών πωλήσεων και των εξαγωγών. Ειδικότερα:

Οι λιανικές πωλήσεις κατέγραψαν αύξηση 2,4% στο σύνολο της Ευρώπης. Αύξηση καταγράφηκε στις περισσότερες χώρες με εξαίρεση τη Γαλλία, την Γερμανία και την Αυστρία, όπου οι λιανικές πωλήσεις παρέμειναν στάσιμες.

Ο κύκλος εργασιών κατέγραψε αύξηση 2,7% στην ένδυση και 1,3% στην κλωστοϋφαντουργία.

Επίσης, μετά από αρκετά χρόνια παρατηρείται έστω και ελαφρά αύξηση στην απασχόληση τόσο στην ένδυση +0,2% όσο και στην κλωστοϋφαντουργία +0,8%. Ο μόνος δείκτης που καταγράφει μικρή μείωση είναι η παραγωγή. Η μείωση στην ένδυση ήταν 1,5% και στην κλωστοϋφαντουργία 0,7%.

Οι εξαγωγές κατέγραψαν αύξηση 3,9% στην ένδυση και 3,2% στην κλωστοϋφαντουργία. Σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι εξαγωγές προς τις Η.Π.Α (18,7%), ενώ ακολούθησε η Κίνα με ποσοστό 11,2%. Αντίθετα μεγάλη κάμψη (28%) παρουσίασαν οι εξαγωγές προς τη Ρωσία.

Τέλος, αύξηση κατά 9,5% κατέγραψαν και οι εισαγωγές. Η μεγαλύτερη αύξηση καταγράφηκε στις εισαγωγές από το Μπαγκλαντές(23%) και το Πακιστάν (17%).

Στην συνέχεια ακολουθούν συνοπτικά στοιχεία της εξεταζόμενης αγοράς για τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές. Επισημαίνεται ότι τα στοιχεία έχουν αντληθεί από την βάση δεδομένων της Hoovers.

2.9.4 Ιταλία-Ισπανία

Στην Ιταλία, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ένδυσης ανέρχονται σε 130.000. Η μεγαλύτερη εταιρεία είναι η PRADA SPA με κύκλο εργασιών 3,55 δις το 2015. Δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία είναι η ZARA ITALIA με κύκλο εργασιών που ανήλθε στα 0,77 δις. Ακολουθούν οι εταιρείες H&M HENNES&MAURITZ SRL και GIORGIO ARMANI RETAIL SRL.

Στην Ισπανία δραστηριοποιούνται περισσότερες από 55.000 εταιρείες στον κλάδο των καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων. Την πρώτη θέση στην Ισπανία καταλαμβάνει η ZARA ESPANA SA με κύκλο εργασιών το 2014 περίπου 1,5 δις. Την δεύτερη θέση κατέχει η εταιρεία Punto Fa, S.L, με την εμπορική ονομασία MANGO. Ακολουθεί η εταιρεία BERSHKA BSK ESPANA του ομίλου Inditex.

2.9.5 Ηνωμένο Βασίλειο-Γερμανία

Ο αριθμός των εταιρειών του εξεταζόμενου κλάδου στο Ηνωμένο Βασίλειο ξεπερνά τις 31.000. Την πρώτη θέση καταλαμβάνει η εταιρεία MARKS AND SPENCER GROUP P.L.C. με κύκλο εργασιών 14 δις το 2015. Η εταιρεία NEXT PLC ακολουθεί με κύκλο εργασιών της τάξεως των 5,5 δις στην τρίτη θέση ακολουθεί η εταιρεία ARCADIA GROUP LIMITED.

Σύμφωνα με την ίδια πηγή, στην Γερμανία δραστηριοποιούνται περισσότερες από 20.000 εταιρείες στον κλάδο της ένδυσης. Η μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου είναι η H&M Hennes & Mauritz B.V. Στην δεύτερη θέση κατατάσσεται η C& A Mode GmbH και ακολουθεί η εταιρεία Peek & Cloppenburg KG.

2.10 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

➤ Δυνατά Σημεία

Η δυνατότητα διάθεσης ενδυμάτων σε ανταγωνιστικότερες τιμές, συγκριτικά με μικρότερα «μεμονωμένα» καταστήματα πώλησης ειδών ένδυσης.

Η αναγνωρισιμότητα, από τους καταναλωτές, των εμπορικών σημάτων των μεγάλων κυρίως αλυσίδων ετοιμών ενδυμάτων.

Η παρουσία αλυσίδων εντός των μεγάλων πολυκαταστημάτων, με τη μορφή shop-in-shop.

Το μειωμένο (σε σχέση με το παρελθόν) κόστος για την απόκτηση ή ενοικίαση των κατάλληλων επαγγελματικών ακινήτων, σε αρκετές περιοχές.

➤ Αδύνατα Σημεία

Η υπερβολική προσφορά προϊόντων σε σχέση με τη σημερινή ζήτηση.

Η ύπαρξη πολλών σημείων πώλησης ειδών ένδυσης, σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους (κατακερματισμός της αγοράς).

➤ Ευκαιρίες

Η περαιτέρω ανάπτυξη του «ηλεκτρονικού εμπορίου».

Η βελτίωση της «εικόνας» των καταστημάτων και ο εμπλουτισμός της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων, για την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών.

Η επιμήκυνση της περιόδου των εκπτώσεων.

Μεγαλύτερες προσφορές προς τους καταναλωτές.

➤ Απειλές

Η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και κατ' επέκταση η συρρίκνωση της αγοραστικής τους δύναμης (περιορισμός της ποσότητας αγορών).

Η δραστηριοποίηση μεγάλων αλυσίδων supermarket και άλλων πολυκαταστημάτων στην αγορά του ενδύματος, μέσω της εισαγωγής φθηνότερων προϊόντων.

Η δυσκολία πρόσβασης των επιχειρήσεων του κλάδου στην τραπεζική χρηματοδότηση.

Η οικονομική κατάσταση της χώρας και τα επακόλουθα αυτής(μείωση της ρευστότητας των εταιρειών, μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών κ.λπ.)

➤ Προοπτικές

Η αγορά των αλυσίδων καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων παρουσίασε πολύ μεγάλη ανάπτυξη στην Ελλάδα μέχρι και το 2008. Ωστόσο η βαθιά ύφεση της εγχώριας οικονομίας που ξεκίνησε το 2009 , σε συνδυασμό με τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, ανέκοψε την ανοδική της πορεία και επηρέασε αρνητικά την εξεταζόμενη αγορά (μείωση πωλήσεων, συρρίκνωση αριθμού καταστημάτων, μείωση εργαζομένων) την περίοδο 2009-2013.

Το 2014 αποτέλεσε το πρώτο έτος μετά το 2008, κατά το οποίο η αγορά των αλυσίδων καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων παρουσίασε αύξηση(+4,3%), η οποία σύμφωνα με εκτιμήσεις συνεχίστηκε και το 2015 με μειούμενο ωστόσο ρυθμό (+2,8%). Για το 2016 αναμένεται εκ νέου άνοδος, με ρυθμό μεταβολής της τάξεως του 2%. Σύμφωνα με προβλέψεις παραγόντων του κλάδου, την διετία 2017-2018 η εξεταζόμενη αγορά αναμένεται να παρουσιάσει θετικούς ετήσιους ρυθμούς μεταβολής στο εύρος του 0,5% έως 2%.

Ο αριθμός των καταστημάτων των περισσότερων αλυσίδων του κλάδου αναμένεται να μείνει σταθερός το τρέχον, ενώ για το επόμενο έτος (σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των εταιρειών) υπάρχει μια τάση οριακής αύξησης.

Λόγω της οικονομικής συγκυρίας, πολλοί καταναλωτές στρέφονται σε οικονομικότερες λύσεις όσον αφορά τις αγορές τους, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση για προϊόντα που έχουν χαμηλότερη τελική τιμή και μια καλή «αναλογία» μεταξύ τιμής και ποιότητας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες συνθήκες της αγοράς, οι κύριοι άξονες στους οποίους θα πρέπει να στηριχθούν οι επιχειρήσεις του κλάδου όχι μόνο για τη διατήρηση της θέσης τους στην αγορά αλλά ακόμη για την ανάπτυξη τους, είναι οι εξής:

- Εντατικοποίηση των προωθητικών ενεργειών (μεγαλύτερη περίοδος εκπτώσεων, συχνές προσφορές προϊόντων).
- Εμπλουτισμός της ποικιλίας των προϊόντων, σύμφωνα με τις τάσεις της μόδας.
- Περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω του διαδικτύου.
- Αναδιάρθρωση και εξορθολογισμός του «χαρτοφυλακίου» των σημείων πώλησης (εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών που υπάρχουν στο real estate).
- Μείωση του κινδύνου επισφαλειών που προκύπτει από τις συναλλαγές με franchisees.
- Μείωση του κόστους λειτουργίας των καταστημάτων του δικτύου.

2.11 ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ ΚΑΙ ZARA

Σημαντική προϋπόθεση για την ανάπτυξη των αλυσίδων ως δίκτυο διανομής είναι η αναγνωρισιμότητα και η γεωγραφική τους διασπορά. Οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων ετοιμών ενδυμάτων έχουν τη δυνατότητα εκτεταμένης διαφημιστικής προβολής η οποία δημιουργεί «αναγνωρισιμότητα» για το εμπορικό τους σήμα και «επώνυμη» ζήτηση για τα προϊόντα τους. Ορισμένες από αυτές αντιπροσωπεύουν γνωστές επιχειρήσεις του εξωτερικού, για τις οποίες η διαφημιστική προβολή και προώθηση πραγματοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Η διεθνής επέκταση της Zara ξεκίνησε με το άνοιγμα ενός καταστήματος στο Πόρτο (Πορτογαλία) το 1988. Μέχρι το τέλος Ιανουαρίου 2006, η Zara λειτουργούσε σε 59 χώρες με 852 καταστήματα: 664 καταστήματα στην Ευρώπη (259 στην Ισπανία), 112 Στην Αμερική, 45 στη Μέση Ανατολή και την Αφρική και 31 στην Ασία. Οι διεθνείς πωλήσεις αντιπροσώπευαν το 69% του συνολικού κύκλου εργασιών το 2005, με την Ευρώπη να είναι η μεγαλύτερη αγορά μακράν.

Οι αλυσίδες έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν μαζικές παραγγελίες (για το σύνολο των καταστημάτων τους) και να διαπραγματεύονται αποτελεσματικότερα τους όρους προμηθειών, με συνέπεια να είναι σε θέση να προσφέρουν χαμηλότερες τελικές τιμές σε σύγκριση με πολλά μεμονωμένα καταστήματα. Η Zara ακολουθεί μια στρατηγική τιμολόγησης βασισμένη στην αγορά, η οποία καθορίζει τις τιμές-στόχους που ο αγοραστής είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Ο προϋπολογισμός για το κόστος του υλικού, της παραγωγής και των προμηθευτών καθορίζεται σύμφωνα με την τιμή στόχου και το περιθώριο κέρδους που το τμήμα διαχείρισης επιθυμεί να επιτύχει με αυτό το στοιχείο (Bonache and Cerviño, 1996, Mazaira et al., 2003).

Τέλος, στην ευρεία γεωγραφική διασπορά των αλυσίδων συνέβαλε και η ανάπτυξη του θεσμού της δικαιόχρησης(franchising), ο οποίος παρέχει αμοιβαία οφέλη στα «εμπλεκόμενα» μέρη. Η μέθοδος franchising χρησιμοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου, συνήθως σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές, όπως η ανάπτυξη εταιρικών καταστημάτων και η εκμετάλλευση καταστημάτων από επιχειρήσεις του ίδιου ομίλου. Η ZARA έχει επιλέξει αυτή τη στρατηγική για τις χώρες υψηλού κινδύνου που είναι πολιτιστικά απομακρυσμένες ή έχουν μικρές αγορές με χαμηλές προβλέψεις πωλήσεων όπως η Σαουδική Αραβία, το Κουβέιτ, η Ανδόρα ή η Μαλαισία (Flavian and Polo, 2000). Οι franchisees της Zara ακολουθούν το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο με τις δικές τους θυγατρικές σχετικά με το προϊόν, τη θέση των καταστημάτων, τον εσωτερικό σχεδιασμό, τον εφοδιασμό και τους ανθρώπινους πόρους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. FAST FASHION

Η γρήγορη μόδα έχει ως στόχο της να παρέχει ρούχα σε κατάστημα εντός του συντομότερου δυνατού χρόνου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των «εποχών», και οι χρόνοι αποστολής από προμηθευτές πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν (Mintel, 2002α, β). Η απόσταση είναι το κλειδί - εμπορεύματα από την Κίνα μπορεί να έχουν χρόνο αποστολής 22 ημέρες, σε σύγκριση με πέντε ημέρες από την Τουρκία (Financial Times, 2005a, b, c, d, e, f). Οι έμποροι λιανικής πώλησης στρέφουν την παραγωγή τους προς την Ανατολική Ευρώπη, την Τουρκία και την Ινδία, για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τους ειδικούς της γρήγορης μόδας, όπως η Zara, οι οποίοι είναι σε θέση να ωθήσουν τις τελευταίες τάσεις γρήγορα με το να προμηθεύονται πιο "κοντά στο σπίτι" (Financial Times, 2005a, b, c, d, e, f).

Εταιρείες στη βιομηχανία της μόδας χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο χρόνο ως παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Οι κύκλοι ανάπτυξης γίνονται όλο και μικρότεροι, η μεταφορά και η παράδοση πιο αποτελεσματική και τα εμπορεύματα έχουν έτοιμο το θέση τους στις (Birtwistle, 2003)..

Ο αντίκτυπος της γρήγορης μόδας είναι στην αύξηση του αριθμού των «εποχών» και τη διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου των προμηθευτών να ισορροπήσει το χρόνο παράδοσης και το κόστος για τις βασικές γραμμές και τα είδη της γρήγορης μόδας. Η γρήγορη μόδα δεν ισχύει για όλο το φάσμα των καταστημάτων, πράγματι, το 80% της μόδας μπορεί να είναι οι βασικές γραμμές με τη γρήγορη μόδα να αντιπροσωπεύει περίπου το 20%. Το δυναμικό περιβάλλον της γρήγορης μόδας ήταν μια πρόκληση για τους λιανοπωλητές. Θα πρέπει να προσαρμόσουν τις εσωτερικές διαδικασίες για τη διαχείριση του γρήγορου κύκλου της μόδας και να επανεξετάσει την βάση ανεφοδιασμού για την κάλυψη των δαπανών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ZARA

4.1.1 Η περίπτωση της Zara

Η Zara, που ιδρύθηκε το 1975, είναι η ναυαρχίδα της Inditex (Industria del Diseño Textil, SA), μιας εταιρείας χαρτοφυλακίου που βρίσκεται στη Γαλικία (Βορειοδυτική Ισπανία). Σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, η Inditex έχει καταστεί ο δεύτερος μεγαλύτερος έμπορος λιανικής στον κόσμο με 2.692 καταστήματα σε 62 χώρες παγκοσμίως μέχρι τα τέλη Ιανουαρίου 2006. Εκτός από τη Zara, η οποία αντιπροσώπευε το 66% του κύκλου εργασιών του ομίλου το 2005, η Inditex κατέχει επτά άλλες αλυσίδες ιματισμού:

1. **Kiddy's Class** (παιδική μόδα).
2. **Pull and Bear** (casual ρούχα νεολαίας)
3. **Massimo Dutti** (ποιότητα και συμβατική μόδα)
4. **Bershka** (avant-garde ρούχα)
5. **Stradivarius** (μοντέρνα ενδύματα για νέες γυναίκες)
6. **Oysho** (αλυσίδα εσωρούχων)
7. **Zara Home** (οικιακά κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα)

4.2 Η ΙΔΕΑ ZARA

Ο στόχος της Zara, σύμφωνα με τον Amancio Ortega, ιδρυτή της Inditex, είναι να εκδημοκρατίσει τη μόδα προσφέροντας την τελευταία λέξη της μόδας- μεσαίας ποιότητας -σε προσιτές τιμές. Αυτό που διαφοροποιεί το επιχειρηματικό μοντέλο της Zara από το μοντέλο των ανταγωνιστών της είναι ο χρόνος μετασχηματισμού και το κατάστημα ως πηγή πληροφοριών. Η κατακόρυφη ενσωμάτωση του σχεδιασμού, η άμεση κατασκευή, η παράδοση και οι πωλήσεις, η ευέλικτη δομή, ο χαμηλός κανόνας απογραφής, η ταχεία πολιτική απόκρισης και η προηγμένη τεχνολογία πληροφοριών καθιστούν δυνατή την ταχεία ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη (Castellano, 1993, 2002). Ένα εντελώς νέο κομμάτι ρούχων μπορεί να σχεδιαστεί, να κατασκευαστεί και να παραδοθεί σε λιγότερο από τέσσερις εβδομάδες. Οι αλλαγές ενός υπάρχοντος ενδύματος μπορούν να προβληθούν μέσα σε δύο εβδομάδες, πολύ πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό (The Economist, 2005). Η Zara κατασκευάζει εσωτερικά τις "ζωντανές συλλογές" της, τα πιο δεκτικά ενδύματα στη μόδα, τα οποία αντιπροσωπεύουν σχεδόν το ήμισυ της παραγωγής της, και αναθέτουν σε τρίτους εκείνα που

δεν υπόκεινται σε εποχιακές διακυμάνσεις. Περίπου 11.000 νέα στοιχεία λανσάρονται κάθε χρόνο (Ghemawat και Nueno, 2003).

Το κατάστημα λειτουργεί όχι μόνο ως σημείο πώλησης αλλά επηρεάζει επίσης το σχεδιασμό και την ταχύτητα παραγωγής. Είναι το τέλος και το σημείο εκκίνησης του επιχειρηματικού συστήματος. Ο κύκλος παραγωγής της Zara ξεκινά με την κρίση των πελατών σχετικά με τα νέα σχέδια ρούχων και τις πληροφορίες που συλλέγονται από τα μέλη του προσωπικού που ταξιδεύουν στις πόλεις της μόδας, παρατηρώντας τους ανθρώπους στους δρόμους, περιηγούνται σε δημοσιεύσεις και επισκέπτονται τους χώρους που συχνάζουν οι δυνητικοί πελάτες τους (Fabrega, 2004). Αυτό που διακρίνει τη Zara από τους ανταγωνιστές της είναι η ανατροφοδότηση που οι διαχειριστές της Zara λαμβάνουν από τους πελάτες στο σημείο πώλησης για νέα ενδύματα ή νέα προϊόντα που ενδιαφέρονται. Οι διαχειριστές καταστημάτων αναφέρουν τις απαιτήσεις των πελατών και τις τάσεις των πωλήσεων στην έδρα σε καθημερινή βάση. Η ομάδα σχεδιασμού χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση για να δημιουργήσει νέα κομμάτια ή τροποποιήσεις στα υπάρχοντα προϊόντα και στη συνέχεια παραδίδει τα αντικείμενα στα καταστήματα (Martinez, 1997). Κάθε κατάστημα λαμβάνει μικρές παρτίδες προϊόντων δύο φορές την εβδομάδα, αποφεύγοντας μεγάλες απογραφές και δημιουργώντας ένα «κλίμα έλλειψης και ευκαιριών» (Crawford, 2000). Περίπου το 60% των προϊόντων της είναι μόνιμα και το υπόλοιπο 40% ποικίλλει συνεχώς. Η εταιρεία εκτιμά ότι οι πελάτες επισκέπτονται ένα κατάστημα Zara κατά μέσο όρο 17 φορές το χρόνο, σε σύγκριση με μόλις τέσσερις επισκέψεις σε άλλες επιχειρήσεις μόδας (Castro, 2003). Οι έξοδοι βρίσκονται στις κύριες εμπορικές περιοχές και οι εσωτερικοί χώροι έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργούν μια μοναδική ατμόσφαιρα με ελκυστικές οθόνες παραθύρων. Η εταιρεία ξοδεύει μόλις το 0,3% του ετήσιου κύκλου εργασιών της στη διαφήμιση (Ghemawat και Nueno, 2003), συνήθως στην αρχή της περιόδου πωλήσεων ή με την ευκαιρία ενός νέου ανοίγματος στο κατάστημα. Το κατάστημα θεωρείται το αποτελεσματικότερο εργαλείο επικοινωνίας του.

Οι δύο βασικοί παράγοντες στο επιχειρηματικό μοντέλο της ZARA είναι - ο συντελεστής χρόνου και το κατάστημα ως πηγή πληροφοριών - τα οποία αποδεικνύουν τον προσανατολισμό του πελάτη στην εταιρεία. Η Zara προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις της αγοράς, με στόχο την παροχή μιας μοναδικής υπηρεσίας στον πελάτη. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών και άλλων μεταβλητών, όπως η μουσική, η θερμοκρασία και η διάταξη, αξιολογούνται χρησιμοποιώντας έναν mystery shopper (Monllor, 2001). Η Zara ακολουθεί μια στρατηγική τιμολόγησης βασισμένη στην αγορά, η οποία καθορίζει τις τιμές-στόχους που ο αγοραστής είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Ο προϋπολογισμός για το κόστος του υλικού, της παραγωγής και των προμηθευτών καθορίζεται σύμφωνα με την τιμή στόχου και το περιθώριο κέρδους που το τμήμα διαχείρισης επιθυμεί να επιτύχει με αυτό το στοιχείο (Bonache and Cerviño, 1996, Mazaira et al., 2003).

Τα τελευταία 30 χρόνια, η Inditex δημιούργησε ένα χαρτοφυλάκιο εμπορικών μέσω της εξαγοράς μάρκας - Massimo Dutti το 1991 και του Stradivarius το 1999 - και την ανάπτυξη μάρκας

χρησιμοποιώντας μια στρατηγική πολλαπλών μαρκών και μια στρατηγική επέκτασης. Σύμφωνα με τη στρατηγική πολλών εμπορικών σημάτων, η Zara δημιουργήθηκε το 1975, η Pull & Bear το 1991, η κατηγορία Kiddy το 1993, η Bershka το 1998 και η Oysho το 2001. Η στρατηγική επέκτασης εφαρμόστηκε στην Zara Home. Η Inditex χρησιμοποίησε το όνομα της υπάρχουσας μάρκας Zara για να επωφεληθεί από τη μεταφορά των δεσμών μεταξύ της μητρικής και της επεκταμένης μάρκας Zara Home.

Όλες αυτές οι μάρκες κατασκευάστηκαν στην εγχώρια αγορά και στη συνέχεια ξεκίνησαν για τις διεθνείς αγορές. Αυτό το χαρτοφυλάκιο πολλαπλών εμπορικών σημάτων επέτρεψε στην Inditex να στοχεύει καλύτερα σε διαφορετικά τμήματα. Ωστόσο, το κόστος διατήρησης διαφόρων σημάτων και ο κίνδυνος κανιβαλισμού είναι τα μείζονα μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής. Η Inditex αντιμετώπισε τον κανιβαλισμό, διαφοροποιώντας τα σήματα κυρίως μέσω του προϊόντος, της αγοράς στόχου, της παρουσίασης και της λιανικής εικόνας (Fabrega, 2004).

Η επιτυχία της φιλοσοφίας Zara αντικατοπτρίζεται επίσης στον αντίκτυπο που έχει δημιουργήσει η εταιρεία στη βιομηχανία της μόδας, η οποία επέφερε αλλαγές στις οργανωτικές μεθόδους άλλων εμπόρων λιανικής πώλησης ειδών ένδυσης, δηλαδή Benetton και Mango (Cinco Dias, 2003).

4.3 Η ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ZARA

Η Zara άνοιξε το πρώτο της κατάστημα το 1975 στην La Coruña της Βορειοδυτικής Ισπανίας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η Zara επεκτάθηκε στην εγχώρια αγορά, ανοίγοντας καταστήματα σε όλες τις ισπανικές πόλεις με πληθυσμό άνω των 100.000 κατοίκων (Ghemawat και Nueno, 2003). Η διεθνής επέκταση της Zara ξεκίνησε με το άνοιγμα ενός καταστήματος στο Πόρτο (Πορτογαλία) το 1988. Μέχρι το τέλος Ιανουαρίου 2006, η Zara λειτουργούσε σε 59 χώρες με 852 καταστήματα: 664 καταστήματα στην Ευρώπη (259 στην Ισπανία), 112 Στην Αμερική, 45 στη Μέση Ανατολή και την Αφρική και 31 στην Ασία. Οι διεθνείς πωλήσεις αντιπροσώπευαν το 69% του συνολικού κύκλου εργασιών το 2005, με την Ευρώπη να είναι η μεγαλύτερη αγορά μακράν.

Η διαδικασία διεθνοποίησης της Zara, εστιάζοντας σε τρία ζητήματα:

1. κίνητρο
2. επιλογή αγοράς
3. επιλογές εισόδου.

4.3.1 Αιτιολόγηση για διεθνοποίηση

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει ταξινομήσει τα κίνητρα για τη διεθνοποίηση του λιανικού εμπορίου σε παράγοντες ώθησης και έλξης (Treadgold and Davies, 1988, Alexander, 1995). Οι παράγοντες ώθησης είναι αυτοί που ενθαρρύνουν την οργάνωση να αναζητήσει διεθνείς ευκαιρίες. Οι παράγοντες

έλξης περιλαμβάνουν ελκυστικές συνθήκες στην αγορά υποδοχής (Alexander, 1995). Οι περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης της αγοράς στο σπίτι ήταν η κύρια επίδραση στην απόφαση της Zara να επεκταθεί διεθνώς, όπως υπενθύμισε ο Jose Maria Castellano, πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Inditex:

Φυσικά πριν ανοίξουμε το πρώτο κατάστημα στην αγορά υποδοχής, είχαμε την αίσθηση και στη συνέχεια ήμασταν σίγουροι ότι η ισπανική αγορά μόδας και σχεδίου ήταν στα πρόθυρα του κορεσμού (Martinez, 1997).

Εκτός από την ωριμότητα της αγοράς, παρατηρήθηκε μια αλλαγή στην ισπανική καταναλωτική συμπεριφορά κατά την περίοδο αυτή, με αυξημένες δαπάνες στον ελεύθερο χρόνο για ταξίδια και εκπαίδευση και λιγότερο για ρούχα. Οι βασικοί παράγοντες έλξης που εξηγούν τη διεθνοποίηση της Zara περιλαμβάνουν την είσοδο της Ισπανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1986, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και συνεπώς τις πιθανές οικονομίες κλίμακας, την ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτύπων μεταξύ των χωρών - η πεποίθηση της Zara είναι ότι τα εθνικά σύνορα δεν αποτελούν εμπόδιο να μοιραστούμε μια ίδια κουλτούρα μόδας - και την κατάργηση των εμποδίων στις εξαγωγές καθώς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών.

Ο McGoldrick (1995) παρέχει μια τρίτη ομάδα παραγόντων που σχετίζονται με την οργάνωση: τους παράγοντες διευκόλυνσης. Η επέκταση της Zara στη Νέα Υόρκη (1989), στο Παρίσι (1990) και στο Μιλάνο (2001) δικαιολογείται από λόγους εικόνας και κατάστασης (Castellano, 2002). Αυτές οι τρεις πόλεις θεωρούνται πρωτεύουσες μόδας που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Οι Η.Π.Α. προσέφεραν στη Zara την ευκαιρία να μάθουν από πρώτο χέρι για την αμερικανική Gap και τους καταναλωτές σε μια μεγάλη αγορά με ενδιαφέρον για τη μόδα. Οι ΗΠΑ θεωρούνταν μια αγορά υψηλού κινδύνου. (Martinez, 1997). Τέλος, η διεθνοποίηση αφορούσε την εξάπλωση του κόστους και του κινδύνου στις διάφορες αγορές.

Ο McGoldrick (1995) αναφέρει επίσης τους αναστολείς: παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση ή το περιβάλλον που εμποδίζουν τη διεθνοποίηση. Όπως εξηγείται παρακάτω, το πρώτο στάδιο της διεθνοποίησης χαρακτηρίστηκε από τη φυσική και πολιτισμική απόσταση, τον αντιληπτό κίνδυνο και την έλλειψη εμπειρίας. Τα διοικητικά εμπόδια και μια διαφορετική εποχή στο νότιο ημισφαίριο ανέστειλαν την επέκταση στην Ιταλία και τη Νότια Αμερική, αντίστοιχα. Τέλος, η γεωγραφική απόσταση και το χαμηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης εμπόδισαν τη διεθνοποίηση της επιχείρησης στην Ασία και την Αφρική, αντίστοιχα.

4.3.2 Επιλογή αγοράς

Η διεθνοποίηση της Zara φαίνεται να ακολουθεί το κλασικό "στάδιο" (Johanson και Wiedersheim-Paul, 1975, Bilkey and Tesar, 1977, Cavusgil, 1980) αρχίζοντας από γεωγραφικά ή πολιτισμικά στενές αγορές πριν πάρουν ευκαιρίες σε πιο απομακρυσμένες αγορές. Η Zara έχει περάσει από μια

καμπύλη μάθησης κατά τη διάρκεια αυτών των σταδίων. Αυτές οι φάσεις περιγράφονται λεπτομερώς ως εξής.

4.3.3 Ανυπακοή και δίκη

Μεταξύ 1975 και 1988 η Zara επικεντρώθηκε στην επέκταση της στην εγχώρια αγορά. Η ωριμότητα της ισπανικής αγοράς οδήγησε τη Zara να αναζητήσει διεθνείς ευκαιρίες το 1988. Η Πορτογαλία ήταν μια ελκυστική και γνωστή αγορά λόγω της γεωγραφικής και πολιτιστικής της εγγύτητας με την Ισπανία. Με το άνοιγμα ενός καταστήματος στο Πόρτο, η Zara απέκτησε την εμπειρία και συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να προσαρμόσει το επιχειρηματικό της μοντέλο στις νέες αγορές (Bonache και Cerviño, 1996, Fabrega, 2004).

4.3.4 Προσεκτική επέκταση (1989-1996)

Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, η Zara επεκτάθηκε σε αγορές γεωγραφικά ή / και ψυχολογικά κοντά και με ένα ελάχιστο επίπεδο κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης, προσθέτοντας μία ή δύο χώρες ετησίως στο χαρτοφυλάκιο της αγοράς. Το 1990, η Zara άρχισε να λειτουργεί στη Γαλλία (Παρίσι) μια γεωγραφικά συνεχόμενη χώρα, ένα κεφάλαιο μόδας και αφετηρία για την μεταγενέστερη επέκταση στη Βόρεια Ευρώπη (Βέλγιο και Σουηδία) το 1994 (Bonache και Cerviño, 1996). Το Μεξικό προστέθηκε το 1992. Αυτή η αγορά, αν και γεωγραφικά απομακρυσμένη, είναι πολιτιστικά κοντά στην πατρίδα της Ισπανίας και παρέχει μια αναφορά στην αγορά της Νότιας Αμερικής. Η Ελλάδα ήταν η επόμενη χώρα το 1993, ακολουθούμενη από τη Μάλτα και την Κύπρο το 1995 και το 1996, αντίστοιχα. Η εξαίρεση σε αυτό το στάδιο είναι το άνοιγμα ενός καταστήματος το 1989 στη Νέα Υόρκη, μια μακρινή και πολύ ανταγωνιστική αγορά. Ήταν μια στρατηγική απόφαση της Zara να οικοδομήσει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και το διεθνές κύρος και να πλησιάσει τις τάσεις της μόδας (Bonache και Cerviño, 1996, Martinez, 1997).

4.3.5 Επιθετική επέκταση (1997-2005)

Η εμπειρία που αποκτήθηκε στο διεθνές περιβάλλον καθιστούσε τη Zara πιο αποφασιστική και πρόθυμη για μια ταχεία παγκόσμια επέκταση, ανεξάρτητα από την πολιτιστική ή γεωγραφική εγγύτητα. Η Zara ξεκίνησε το στάδιο αυτό ανοίγοντας ένα κατάστημα στο Ισραήλ το 1997. Ένα χρόνο αργότερα, το 1998, η Zara μπήκε σε οκτώ χώρες, εδραιώνοντας την παρουσία της στη Μέση Ανατολή με το Κουβέιτ, τον Λίβανο και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Η Αργεντινή μαζί με τη Βενεζουέλα, τη Μεγάλη Βρετανία, την Ιαπωνία και την Τουρκία προστέθηκαν επίσης το 1998. Ακολούθησαν εννέα χώρες το 1999 (Γερμανία, Ολλανδία, Πολωνία, Καναδάς, Χιλή, Βραζιλία, Ουρουγουάη, Σαουδική Αραβία και Μπαχρέιν). Μεταξύ του 2000 και του 2003, η Zara εδραίωσε τη θέση της στην ευρωπαϊκή αγορά, σε αντίθεση με την εδραίωση νέων χωρών. Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2004 δικαιολογεί τον σημαντικό αριθμό ευρωπαϊκών χωρών που ενσωματώθηκαν εκείνη τη χρονιά. Η Κόστα Ρίκα, το Μονακό, οι Φιλιππίνες και η Ινδονησία προστέθηκαν στο χαρτοφυλάκιο της αγοράς το 2005. Στις αρχές του 2006 η Zara δραστηριοποιείται σε 59 χώρες με 852 καταστήματα

με σχέδια για περισσότερα καταστήματα στις υπάρχουσες αγορές της στην Ευρώπη (Γαλλία, Ιταλία, Γερμανία και Μεγάλη Βρετανία Βρετανία) και την Ασία ως τα κεντρικά στοιχεία της διεθνούς λειτουργίας της (Fabrega, 2004).

4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Ενώ η Zara κατέχει την πλειοψηφία των καταστημάτων της στην Ισπανία, η διεθνής επέκταση έχει υιοθετήσει τρεις διαφορετικούς τρόπους εισόδου.

4.4.1 Ίδιες θυγατρικές

Αυτή η στρατηγική άμεσων επενδύσεων είναι ο πιο δαπανηρός τρόπος εισόδου και συνεπάγεται υψηλά επίπεδα ελέγχου και κινδύνου σε περίπτωση που η επιχείρηση εγκαταλείψει την αγορά. Η Zara υιοθέτησε αυτή τη στρατηγική για τις περισσότερες ευρωπαϊκές και νοτιοαμερικανικές χώρες που θεωρήθηκαν ότι έχουν υψηλό αναπτυξιακό δυναμικό και χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο (Flavian and Polo, 2000).

4.4.2 Κοινές επιχειρήσεις

Πρόκειται για μια συνεταιριστική στρατηγική στην οποία οι εγκαταστάσεις παραγωγής και η τεχνογνωσία της τοπικής εταιρείας συνδυάζονται με την τεχνογνωσία της αλλοδαπής εταιρείας στην αγορά, ιδιαίτερα σε μεγάλες, ανταγωνιστικές αγορές όπου είναι δύσκολο να αποκτηθεί η ιδιοκτησία για τη δημιουργία λιανικής ή όπου υπάρχουν άλλα είδη εμποδίων που απαιτούν συνεργασία με μια τοπική εταιρεία (Camuñas, 2003). Το 1999, η Zara συμμετείχε σε κοινοπραξία με τη γερμανική εταιρία Otto Versand και επωφελήθηκε από την εμπειρία της τελευταίας στον τομέα της διανομής και τη γνώση μιας από τις μεγαλύτερες αγορές στην Ευρώπη. Τα διοικητικά εμπόδια στην Ιταλία, όπου οι τοπικοί έμποροι αποφασίζουν αν μια διεθνής μάρκα μπορεί να λειτουργήσει σε μια συγκεκριμένη πόλη, και τα χρηματικά ποσά που απαιτούνται για τη μεταφορά των καταστημάτων (Επέκταση, 2001) οδήγησαν τη Zara να συνδεθεί με την Gruppo Percassi, το 2001. Η εμπειρία της Biti στον τομέα των ειδών ένδυσης, καθώς και η γνώση της αγοράς ακινήτων, ενθάρρυναν τη Zara να υπογράψει συμφωνία με την εν λόγω εταιρεία για να εισέλθει στην Ιαπωνία το 1998 (Castro, 2003). Στη Γερμανία και την Ιαπωνία η συμφωνία ήταν για κοινή επιχείρηση 50-50. Στην Ιταλία, η Inditex πραγματοποίησε 51% επένδυση στη Zara. Ωστόσο, η Zara πρόσφατα αύξησε την ιδιοκτησία της στο 78% στη Γερμανία, το 80% στην Ιταλία και το 100% στην Ιαπωνία.

4.4.3 Franchising

Αυτή η στρατηγική έχει επιλεγεί για τις χώρες υψηλού κινδύνου που είναι πολιτιστικά απομακρυσμένες ή έχουν μικρές αγορές με χαμηλές προβλέψεις πωλήσεων όπως η Σαουδική Αραβία, το Κουβέιτ, η Ανδόρα ή η Μαλαισία (Flavian and Polo, 2000). Οι franchisees της Zara ακολουθούν το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο με τις δικές τους θυγατρικές σχετικά με το προϊόν, τη θέση των καταστημάτων, τον εσωτερικό σχεδιασμό, τον εφοδιασμό και τους ανθρώπινους πόρους. Ωστόσο,

είναι υπεύθυνοι για την επένδυση σε πάγια περιουσιακά στοιχεία και την πρόσληψη προσωπικού. Η Zara δίνει στους δικαιούχους την ευκαιρία να επιστρέψουν τα εμπορεύματα και την αποκλειστικότητα στη γεωγραφική τους περιοχή, αν και η Zara έχει το δικαίωμα να ανοίξει τα δικά της καταστήματα στην ίδια τοποθεσία (Castellano, 2002).

Η Zara κατέχει το 90% των καταστημάτων της. Από τη στιγμή που η Zara απέκτησε διαχειριστικό έλεγχο στα καταστήματα που βρίσκονται στην Ιαπωνία, τη Γερμανία και την Ιταλία, τέτοιες τοποθεσίες έχουν ενσωματωθεί στην ομάδα των ιδίων καταστημάτων (Ghemawat και Nueno, 2003).

Μόλις ληφθεί η απόφαση εισόδου για μια συγκεκριμένη χώρα, η Zara ακολουθεί ένα μοντέλο ανάπτυξης που είναι γνωστό στην εταιρεία ως "πετρελαιοκηλίδα" (Castellano, 2002): Η Zara ανοίγει το πρώτο κατάστημα, το λεγόμενο κατάστημα κορυφαίων, σε στρατηγικό χώρο με σκοπό να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με την αγορά και εμπειρογνωμοσύνη. Η εμπειρία καθοδηγεί τη Zara στις επόμενες φάσεις επέκτασης στη χώρα αυτή (Blanco και Salgado, 2004).

4.4.4 Διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ

Στα πρώτα στάδια της διεθνοποίησης, η διεύθυνση της Zara ακολουθούσε έναν εθνοκεντρικό προσανατολισμό, σύμφωνα με τον οποίο οι "θυγατρικές εταιρείες έπρεπε να αναπαράγουν τα ισπανικά καταστήματα" (Bonache και Cerviño, 1996, Alexander and Myers, 2000). Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση αντιμετώπισε απροσδόκητες δυσκολίες σε ορισμένες χώρες λόγω πολιτισμικών διαφορών. Ως εκ τούτου, η Zara αποφάσισε να κινηθεί προς γεωκεντρικό προσανατολισμό, επιτρέποντας στην εταιρεία να υιοθετήσει σε ορισμένες περιπτώσεις τοπικές λύσεις και όχι απλώς να αναπαράγει την εγχώρια αγορά. Η Zara πωλεί ένα ομοιογενές προϊόν για μια παγκόσμια αγορά (Flavian and Polo, 2000). Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν κάποιες προσαρμογές στις προσφορές προϊόντων της, λόγω των διαφορών μεγέθους των πελατών στις ασιατικές χώρες (Monllor, 2001), εκδοθέντες νόμοι που απαιτούν τη διαθεσιμότητα ενδυμάτων για νέους όλων των μεγεθών στο Μπουένος Άιρες (La Opinión de La Coruña, 2006). Οι πολιτισμικές διαφορές στις αραβικές χώρες όπου ορισμένα είδη ενδυμάτων δεν μπορούν να πωληθούν και μια διαφορετική εποχή στο νότιο ημισφαίριο (Euromonitor, 2002). Οι πληροφορίες που συλλέγονται από το κατάστημα καθοδηγούν τις αποφάσεις του τμήματος σχεδιασμού, οι οποίες παράγουν τελικά τα ενδύματα που μπορούν να πωληθούν σε όλες τις αγορές όπου δραστηριοποιείται η Zara (Bonache και Cerviño, 1996).

Η στρατηγική προώθησης της Zara είναι η ίδια στις εγχώριες και ξένες αγορές. Οι διαφημιστικές εκστρατείες εκτελούνται μόνο κατά την έναρξη των πωλήσεων ή το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος. Η Zara βασίζεται στο κατάστημα ως κύριο διαφημιστικό εργαλείο. Οι τιμές των ενδυμάτων της Zara διαφέρουν μεταξύ των χωρών, ενώ η ισπανική αγορά προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές (D'Andrea και Arnold, 2003). Οι τιμές καθορίζονται κεντρικά ακολουθώντας μια στρατηγική προσανατολισμένη στην αγορά. Οι τιμές στις διεθνείς αγορές είναι γενικά υψηλότερες λόγω των μεγαλύτερων διαύλων διανομής (Ghemawat και Nueno, 2003).

Όπως και στην εγχώρια αγορά, η θέση του καταστήματος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στις διεθνείς αγορές. Όλα τα καταστήματα της Zara βρίσκονται σε προνομακείς τοποθεσίες. Η απόφαση αυτή βασίζεται σε μια ανάλυση του τοπικού περιβάλλοντος της αγοράς που προσδιορίζει τις ευκαιρίες για τα προϊόντα Zara σε αυτές τις αγορές, την τιμή των προϊόντων των ανταγωνιστών τους και τη συνιστώμενη τιμή για να επιτύχουν ένα μέγιστο επίπεδο κερδοφορίας (Bonache και Cerviño, 1996). Η οθόνη του καταστήματος και η εσωτερική διακόσμηση είναι πρωτότυπα κεντρικά και στη συνέχεια αναπαράγονται σε όλα τα διεθνή καταστήματα από επαγγελματίες διακοσμητές καταστημάτων. Ως εκ τούτου, η Zara τυποποιεί τα βασικά στρατηγικά στοιχεία, δηλαδή τη θέση, την εμφάνιση των παραθύρων, τον εσωτερικό σχεδιασμό, τη διάταξη των καταστημάτων, την περιστροφή της εμφάνισης των καταστημάτων, την εξυπηρέτηση πελατών, τα συστήματα πληροφοριών και την εφοδιαστική. Τα υπόλοιπα στοιχεία προσαρμόζονται στην αγορά ανάλογα με τις τοπικές προτιμήσεις (Fabrega, 2004).

Μόλις προσδιοριστεί η θέση του καταστήματος, το επόμενο στάδιο είναι η πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού της εταιρείας. Αρχικά η Zara έστειλε ισπανικούς διαχειριστές να αναπαράγουν τη διαδικασία διαχείρισης που χρησιμοποιείται στην Ισπανία (Fabrega, 2004). Οι δυσκολίες προέκυψαν σε χώρες όπως το Μεξικό και η Γαλλία (Bonache και Cerviño, 1996), οι οποίες καθιστούσαν απαραίτητη την αλλαγή της πρακτικής πρόσληψης υπαλλήλων σε τοπικό επίπεδο για να κατανοήσει καλύτερα τις τοπικές προτιμήσεις της αγοράς (Martinez, 1997). Η Zara καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για να μεταφέρει την τεχνογνωσία και να μοιραστεί τις ίδιες εταιρικές αξίες. Το κεντρικό γραφείο στην Ισπανία ελέγχει τις θυγατρικές για να διατηρήσει την ιδέα της Zara στις διεθνείς αγορές της (Bonache και Cerviño, 1996).

4.5 BRANDING

Το διεθνές λιανικό εμπόριο θεωρείται ως η μεταφορά ενός εμπορικού σήματος με τη συνδεδεμένη εικόνα του πέρα από τα εθνικά σύνορα (Brown και Burt, 1992). Η Zara μεταμορφώθηκε από μια τοπική μάρκα σε μια παγκόσμια μάρκα σε λιγότερο από 30 χρόνια. Η μάρκα Zara κατέλαβε την 73η θέση στον κατάλογο των 100 κορυφαίων brands παγκοσμίως 2006 της Interbrand, ξεπερνώντας τις μάρκες μόδας όπως οι Hermes, Prada και Armani. Η επιχείρηση αρνείται να χρησιμοποιήσει οποιοδήποτε είδος ταυτοποίησης με την προέλευσή της (Monllor, 2001, Ghemawat και Nueno, 2003).

4.6 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ZARA

Οι σημαντικότεροι διεθνείς ανταγωνιστές της Zara όσον αφορά το μερίδιο αγοράς είναι η H & M και η Gap, Inc.

H & M

Ιδρύθηκε το 1947 στη Σουηδία, η επιχειρηματική ιδέα της H & M είναι να προσφέρει "μόδα και ποιότητα στην καλύτερη τιμή" για τους άνδρες, τις γυναίκες, τους εφήβους και τα παιδιά. Η H & M αναθέτει την παραγωγή της σε 700 προμηθευτές ρούχων. Η θέση των καταστημάτων της, η ευελιξία της παραγωγής της και οι χαμηλές τιμές μπορούν να αναγνωριστούν ως οι βασικοί παράγοντες πίσω από την επιτυχία της H & M. Η H & M προσλαμβάνει σχεδιαστές διασημοτήτων όπως ο Karl Lagerfeld και η Stella McCartney για να εκδημοκρατίσουν τη μόδα και να προσελκύσουν την προσοχή των καταναλωτών. Η εταιρεία αποδίδει κάθε χρόνο 500 νέα σχέδια που μπορούν να αγοραστούν από τα 1.193 καταστήματα λιανικής πώλησης που βρίσκονται σε 22 χώρες, μέσω ταχυδρομικής παραγγελίας ή μέσω της ιστοσελίδας της για τις σκανδιναβικές χώρες.

Η ανάπτυξη της H & M χαρακτηρίστηκε από την προσθήκη καλλυντικών και αξεσουάρ στη γραμμή ένδυσης το 1975, την ενσωμάτωση νέων χωρών στο χαρτοφυλάκιο της αγοράς και την ανάπτυξη του καταλόγου και του ηλεκτρονικού εμπορίου που διατίθενται στις σκανδιναβικές χώρες. Σε σύγκριση με την Inditex και την Gap, η H & M είναι πολύ πιο διεθνοποιημένη, με το 90% του κύκλου εργασιών της να προέρχεται από το εξωτερικό το 2005, ενώ η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη αγορά της με 27% των συνολικών εσόδων της εταιρείας. Η επέκτασή της σημειώνει μέτριο ρυθμό, ιδιαίτερα κατά τα αρχικά στάδια. Η H & M κατάφερε να εδραιώσει τη θέση της σε όλες τις διεθνείς αγορές. Έχοντας λειτουργήσει στην εγχώρια αγορά για 17 χρόνια, η H & M ακολούθησε το ίδιο μοντέλο επέκτασης με τη Zara και την Gap Inc. με την επιλογή διεθνών αγορών βασισμένων πρώτα στη φυσική και πολιτιστική απόσταση από την εγχώρια αγορά και κατόπιν σε οικονομικούς δείκτες όπως η αγοραστική δύναμη και η αγοραστική συμπεριφορά. Παρέχονται επίσης τοπικές πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές, τη ζήτηση και την προσβασιμότητα.

"Ένας συνδυασμός κορεσμού της αγοράς και επιχειρηματικής φιλοδοξίας" οδήγησε την εταιρεία να ξεκινήσει τη διεθνοποίηση, η οποία είχε δύο ξεχωριστά στάδια στα αρχικά στάδια (Laulajainen, 1991): Ο πρώτος επικεντρώθηκε στη Σκανδιναβία και ο δεύτερος στο Ηνωμένο Βασίλειο, Ελβετία, Γερμανία και άλλες γερμανικές χώρες. Η H & M ξεκίνησε τη διεθνή επέκτασή της πρώτα στις γειτονικές χώρες - τη Νορβηγία το 1964 και τη Δανία το 1967. Και οι δύο, μαζί με τη Σουηδία, είναι αγορές που ανήκουν στη ζώνη πολιτιστικών ομοιοτήτων που χαρακτηρίζονται ως "σκανδιναβική Ευρώπη" (από τους Usunier και Sissman Lee, 2005, σελ. 234). Η δεύτερη φάση ξεκίνησε το 1976 με το άνοιγμα ενός καταστήματος στο Ηνωμένο Βασίλειο και αργότερα στην Ελβετία το 1978 και στη Γερμανία το 1980. Αυτές οι τρεις αγορές μοιράζονται πολιτισμικές συγγένειες και ομαδοποιούνται

στο αγγλο-γερμανικό σύμπλεγμα (από τους Kasper και Bloemer 1995). Ο συνδυασμός των πολιτισμών στην Ελβετία (γερμανική, γαλλική και ιταλική κουλτούρα) κατέστησε την αγορά αυτή σημείο αναφοράς για την περαιτέρω ανάπτυξή της στις γειτονικές χώρες. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 εισήχθησαν άλλες γερμανικές χώρες όπως οι Κάτω Χώρες, το Βέλγιο, η Αυστρία και το Λουξεμβούργο. Η εμπειρία που αποκτήθηκε κατά τα πρώτα στάδια οδήγησε την H & M να ξεκινήσει μια τρίτη φάση διεθνούς επέκτασης. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίστηκε από τη γρήγορη επέκταση σε απομακρυσμένες και διαφορετικές αγορές όπως οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Νότια Ευρώπη (Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ιταλία) και η Ανατολική Ευρώπη (Πολωνία, Τσεχία, Σλοβενία, Ουγγαρία) του πρώτου αιώνα, προσθέτοντας τουλάχιστον δύο ακόμη χώρες ετησίως.

Η επέκταση της H & M πραγματοποιήθηκε κυρίως μέσω θυγατρικών της. Το σχέδιο ανοίγματος των καταστημάτων στο Ντουμπάι και το Κουβέιτ στο εγγύς μέλλον οδήγησε την H & M να υπογράψει συμφωνία franchise, η οποία εξακολουθεί να διατηρεί τον έλεγχο της διαχείρισης εντός της σουηδικής εταιρείας για να εξασφαλίσει την αντίληψη της H & M σε όλες τις χώρες. Η θέση του καταστήματος αποτελεί βασικό παράγοντα για το επιχειρηματικό μοντέλο της H & M, ανεξάρτητα από την αγορά, δημιουργώντας νέες αγορές μόνο στις καλύτερες εμπορικές περιοχές. Το 1997, ο πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της H & M, Στέφαν Πέρσον, δήλωσε στην ετήσια έκθεσή του ότι:

Όταν επεκτείνουμε, είναι σημαντικό να ακούσουμε προσεκτικά την τοπική αγορά. Πρέπει να προσαρμόσουμε, αλλά όχι εις βάρος της απώλειας αυτού που μας κάνει ποιοι είμαστε.

Ως εκ τούτου, η στρατηγική της H & M μοιάζει με αυτή της Zara: αναπαραγωγή της ίδιας έννοιας με ορισμένες τοπικές προσαρμογές.

Gap, Inc.

Η Gap, Inc., που ιδρύθηκε το 1969 στο Σαν Φρανσίσκο, είναι ο μεγαλύτερος λιανοπωλητής ειδών ένδυσης στον κόσμο, με 3.053 καταστήματα σε πέντε χώρες (ΗΠΑ, Καναδά, Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Ιαπωνία). Αυτή η εταιρεία χαρτοφυλακίου πωλεί είδη ένδυσης, αξεσουάρ και προϊόντα προσωπικής φροντίδας για άνδρες, γυναίκες και παιδιά. Όπως και η Inditex, η Gap, Inc., διαθέτει διάφορες εμπορικές μάρκες: Gap, Banana Republic, Old Navy και Forth & Towne. Η Gap, Inc. αναθέτει σε όλο το φάσμα της παραγωγής της από 1.100 προμηθευτές που είναι εγκατεστημένοι στις Η.Π.Α. και στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη της αγοράς Gap, Inc. βασίζεται σε τέσσερις στρατηγικές:

1. Διεθνής επέκταση
2. Διαφοροποίηση σε αξεσουάρ και είδη προσωπικής φροντίδας
3. Δημιουργία νέων εμπορικών σημάτων

4. Ανάπτυξη άλλου καναλιού πωλήσεων, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, το οποίο ξεκίνησε το 1997 για να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του και να φτάσει σε μια ευρύτερη βάση καταναλωτών στις ΗΠΑ.

Η διαδικασία διεθνοποίησης της Gap, Inc. έχει σταθεροποιηθεί και επικεντρώνεται σε μερικές χώρες. Μετά από 20 χρόνια λειτουργίας στην εγχώρια αγορά, η Gap, Inc. άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στο Ηνωμένο Βασίλειο και τον Καναδά το 1987 και το 1989, αντίστοιχα. Είναι και οι δύο στενές αγορές λόγω της πολιτιστικής τους εγγύτητας. Κατά τη διάρκεια της δεύτερης φάσης της διεθνοποίησης της, η Gap, Inc. επεκτάθηκε στη Γαλλία το 1993 και την Ιαπωνία το 1995 παρά τη γεωγραφική και πολιτιστική τους απόσταση. Η πείρα που αποκτήθηκε νωρίτερα και η ελκυστικότητα αυτών των δύο αγορών ήταν οι κύριες κινητήριες δυνάμεις. Μετά από δέκα χρόνια λειτουργίας στη γερμανική αγορά, τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα των πωλήσεων οδήγησαν την Gap, Inc. να αποσυρθεί από την αγορά αυτή τον Αύγουστο του 2004 (Wells and Raabe, 2005). Οι μελλοντικές αγορές επέκτασης του Gap εντοπίστηκαν στην Ασία και τη Μέση Ανατολή. Οι διεθνείς πωλήσεις αντιπροσώπευαν το 2005 το 15% του συνολικού κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Οι ίδιες οι θυγατρικές ήταν πάντα ο τρόπος εισόδου που υιοθετήθηκε για να λειτουργεί στις αγορές υποδοχής. Ωστόσο, η προθυμία της να εδραιωθεί σε πέντε αγορές στη Μέση Ανατολή (Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Κουβέιτ, Κατάρ, Μπαχρέιν και Ομάν) και στη Σιγκαπούρη και τη Μαλαισία στο άμεσο μέλλον οδήγησε την Gap, Inc. να θεωρήσει το franchising ως στρατηγική επέκτασης Σε αυτές τις μικρότερες, πολιτισμικά απομακρυσμένες και υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου χώρες.

4.6.1 Συγκρίσεις μεταξύ της Zara και των ανταγωνιστών της

- Ενώ η Zara ελέγχει όλη την αλυσίδα παραγωγής της, η Gap, Inc. και η H & M αναθέτουν όλη την παραγωγή τους. Η κάθετη ολοκλήρωση της Zara επιτρέπει στην επιχείρηση να επιταχύνει την ανάκαμψη από τους ανταγωνιστές της.
- Το προϊόν και η γεωγραφική διαφοροποίηση έχουν χρησιμοποιηθεί από τις τρεις μάρκες ειδών ένδυσης ως τις κύριες κατευθύνσεις για την ανάπτυξή τους. Η Gap, Inc. και η H & M έχουν επίσης αναπτύξει νέα κανάλια πώλησης. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει τις εταιρείες Gap, Inc. και H & M εκτός από τη Zara, η οποία δεν προσφέρει τα προϊόντα της σε απευθείας σύνδεση.
- Η Gap, Inc. έχει επικεντρωθεί κυρίως στην εγχώρια αγορά, ενώ οι διεθνείς πωλήσεις αντιπροσωπεύουν μόλις το 15% του κύκλου εργασιών της το 2005. Η στρατηγική επέκτασης της H & M χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη και την ενίσχυση του επιχειρηματικού της συστήματος σε κάθε χώρα που έχει εισέλθει. Η Zara έχει ευρύτερη διεθνή παρουσία σε σύγκριση με την Gap και την H & M, έχοντας γίνει μια πραγματικά παγκόσμια εταιρεία σε μικρότερο χρονικό διάστημα.
- Η διεθνής επέκταση της Gap και της H & M ήταν σε μεγάλο βαθμό οργανική. Αντίθετα, η Zara χρησιμοποίησε franchising και κοινοπραξίες ως στρατηγικές εισόδου. Το μοντέλο επέκτασης και των τριών σημάτων χαρακτηρίζεται από τη φυσική και πολιτισμική εγγύτητα των διεθνών αγορών.

- Η διαφήμιση είναι ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας τόσο για τις Gap, Inc. όσο και για την H & M, ενώ η Zara δεν διαφημίζει. Και οι τρεις πραγματοποιούν ορισμένες προσαρμογές στις προσφορές προϊόντων τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών. Η θέση του καταστήματος αποτελεί βασική αρχή των επιχειρηματικών μοντέλων H & M και Zara.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πρώτο μέρος της εργασίας έγινε ειδική αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων η οποία αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες. Η διαχείριση του προσωπικού είναι ένας παραδοσιακός τρόπος διαχείρισης των εργαζομένων στον οργανισμό ενώ η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μια σύγχρονη προσέγγιση, όχι για να κάνουν τα ίδια, αλλά παρόμοια πράγματα για την επιτυχία της οργάνωσης. Δίνεται βάση στη στρατηγική διαχείριση η οποία είναι το άθροισμα των αποφάσεων και των δραστηριοτήτων που προσδιορίζουν το μακροπρόθεσμο. Είναι η κατανόηση, η αλλαγή, η βελτίωση και η καθοδήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο πλαίσιο του οργανισμού, σύμφωνα με τα στρατηγικά σχέδια της ανώτατης διοίκησης. Στη συνέχεια, προτιμήθηκε να εξηγηθεί η προσέγγιση στρατηγικής απλοποίησης με μια μεθοδολογία διαδικασίας για να καταστούν σαφή τα βήματα υλοποίησης. Ονομάζεται διαδικασία στρατηγικής απλοποίησης που καθοδηγείται από το HR καθώς πιστεύεται ότι το HR μπορεί να προσθέσει ακόμα μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση αναλαμβάνοντας τον στρατηγικό ρόλο της εταιρικής σχέσης και διευκολύνοντας την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η διαδικασία διευκόλυνσης της στρατηγικής χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας της οργάνωσης και δημιουργεί μια αλληλεπίδραση μεταξύ ανώτατων στελεχών, επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού και εργαζομένων στο εσωτερικό του οργανισμού για την εσωτερικοποίηση των στρατηγικών στόχων και τη συνεργασία για την επίτευξή τους. Η μεθοδολογία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα χρόνια της έρευνας του ερευνητή και στις προσωπικές παρατηρήσεις σε εταιρείες σχετικά μεγάλης κλίμακας με διεθνείς δραστηριότητες. Αυτό μπορεί να μην είναι μεταβιβάσιμο σε όλους τους τύπους οργανισμών.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναλύεται ο κλάδος των αλυσίδων καταστημάτων έτοιμων ενδυμάτων του οποίου οι συνολικές πωλήσεις ακολούθησαν φθίνουσα πορεία την περίοδο 2009-2013. Το 2014 υπήρξε αναστροφή της πορείας του κλάδου σε θετικό ρυθμό μεταβολής (+4,3%) ο οποίος εκτιμάται ότι συνεχίστηκε και το 2015 (+2,8%). Η συμμετοχή των πωλήσεων ενδυμάτων στη συνολική αγορά των εξεταζόμενων αλυσίδων εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε στο 80% περίπου το 2015. Η αγορά των αλυσίδων καταστημάτων είναι κατακερματισμένη, με συνέπεια τα μερίδια αγοράς των περισσότερων αλυσίδων να κυμαίνονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, 10 αλυσίδες κάλυψαν από κοινού ποσοστό της τάξης του 49% επί της συνολικής αγοράς το 2015. Η αξία της παγκόσμιας αγοράς ενδυμάτων ανέρχεται στα \$1,2 τρις το 2014. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων σε παγκόσμιο επίπεδο είναι οι εξής: TJX, Gap και L Brands, η H&M, η ZARA και η αλυσίδα Top Shop. Οι λιανικές πωλήσεις ενδυμάτων κατέγραψαν

αύξηση 2,4% το 2015 στο σύνολο της Ευρώπης, σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πλεκτικής –Ετοίμου Ενδύματος Ελλάδος (ΣΕΠΠΕΕ).

Τέλος, η Zara είναι ένας επιτυχημένος διεθνής λιανοπωλητής, ο οποίος, σε λιγότερο από 30 χρόνια, έχει μεταμορφωθεί από ένα ισπανικό τοπικό εμπορικό σήμα σε ένα πραγματικά παγκόσμιο εμπορικό σήμα. Η έρευνα εξέτασε τη διαδικασία διεθνοποίησης της επιχείρησης με ιδιαίτερη έμφαση στα κίνητρα, τις επιλογές εισόδου και τις διεθνείς στρατηγικές μάρκετινγκ. Δύο τομείς παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παραπάνω μελέτη, δηλαδή η σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών εισόδου και του βαθμού τυποποίησης και η σχέση μεταξύ της εικόνας του εμπορικού σήματος και της τοποθέτησης του σε διαφορετικές αγορές.

BİBLİYOĞRAΦΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan* (Cilt 225). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Beardwell, J., & Clark, I. (2007). *An introduction to human resource management*. Beardwell J. and Claydon, T., *Human Resource Management: A Contemporary Approach*.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi* (Cilt 260). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çetin, C., & Özcan, E. D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Danowsky, J., & Poll. E. (2005). Enlarging the scope of disaster plans: Accounting for lawyers. *Law Journal Gazette*, 10-13.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall.
- Denis, J., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Cilt 9). İstanbul: Seçkin.
- Garcia, H. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), 4-10.
- Herbane, B. (2014). Information value distance and crisis management planning. *SAGE Open*, 4(2).
- Hutchins, H., Annulis, H., & Gaudet, C. (2008). Crisis planning: Survey results from Hurricane Katrina and implications for performance improvement professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3), 27-51.
- Hutchins, M. H., & Wang, J. (2009). Organizational crisis management: Unexpected territory in HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 1-18.
- Janka, A., Adler, C., Fischer, L., Perakakis, P., Guerra, P., & Duschek, S. (2015). Stress in crisis managers: evidence from self-report and psychophysiological assessments. *Journal of behavioral medicine*, 38(6), 970-983.
- Kane, B., Crawford, J., & Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM (Cilt 20). *International Journal of Manpower*.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 276). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Dönence Basım.
- Kazlauskaite, R., & Buciuiniene. I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 5, 78-84.

- L.Wybo, J., Fogelman-Soulié, F., Gouttas, C., Freyssinet, E., & Lions, P. (2015). Impact of social media in security and crisis management: a review. *International Journal of Emergency Management*, 11(2), 105-128.
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today's Business Environment*. USA: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Lojić, R., Škrbić, Ž, & Ristić., V. (2012). Strategic approach to human resources management. 1-14.
- Mitroff, I. (2005). Crisis leadership: Seven strategies of strength. *Leadership Excellence*, 22(11).
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crisis Before Happen*. American Management Association, s. 34.
- Mitsakis, F. V. (2014). Human Resource Management (HRM), Economic Crisis (EC) and Business Life Cycle (BLC): A Literature Review and Discussion. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 189-203.
- Robinson, C. (2005). Preparing for the unexpected: Teamwork for troubled times. *The Journal for Quality and Participation*
- Šontaitė-Petkevičienė, M. (2014). Crisis Management to Avoid Damage for Corporate Reputation: The Case of Retail Chain Crisis in the Baltic Countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 452-457.
- Ștefănescu, F., & Dărăbăneanu, D. (2011). The human resources management in the context of the economic crisis. *Romanian Economic Business Review*, 6(1), 104-117.
- Tancredi, N. (2013). *Emergency & Crisis Management in Human Resource Management & Development*.
- Uyargil, C., & vd. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Vardarlier, P. (2015). *Sosyalika: İnsan Kaynaklarının Sosyal Yüzü*. İstanbul: Fastbook Yayınları.
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*.
- Wang, W., & Belardo, S. (2005). Strategic integration: A knowledge management approach to crisis management. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 252-260.
- Zaidi, R. M. (2005). *HR Contribution to Crisis Management: A Key Role in Employee Defense and Business Sustainability*.
- Barney, J. B. (2001), *Is The Resource- Management Review*, 26(1), p. 41-56.
- Bas, A. (2008), *A Model For Managing Human Resource Competencies Strategically*, the 4th International Strategic Management Conference Proceedings, Sarajevo, p. 847-53.

- Bas, A.(2010), Interpretation of Strategy in Terms of HR Management, the 5th Arab HR Conference Proceedings, Amman, p. 17-25.
- Becker, B. E. and Huselid, M. A.(2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, Journal of Management, Vol. 32 No. 6, December, p. 898-925.
- Doz Y. (1997), Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies. In: Campbell A, Luch KS, editors. Core Competency-Based Strategy, Int. Thompson Business Press, London, p. 53-75
- Evans, P. Pucik, V. Björkman, I. (2011). The Global Challenge - International Human Resource Management. 2nd ed. New York: McGraw-Hill. ch3
- Grant, R.M.(1991), The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication For Strategy Formulation, California Management Review, Vol. 33, No. 3, Spring, p. 114-135.
- Hammel, G. and Prahalad, C. K.(1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 68:79 91.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston.
- LeBleu, R. and Sobkowiak, R.(1995) Information Systems Management, 12(3), p. 7-13.
- Lucia, A. and Lepsinger, R.(1999), The Art and Science of Competency Models. Jossey- Bass, San Francisco.
- McCarty, S., (2012) Strategy deployment: Another role for HR, at <http://www.theconceptgroup.com/content/strategy-deployment- another-role-for-hr/>
- McLagan, P. (1996), Great ideas revisited: Creating the future of HRD. Training & Development, 50(1), p. 60-65.
- Porter, M. E. (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York. Ray, G., Barney, J. B., and Muhanna, W. A. (2004), Capabilities, Business Processes and Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View, Strategic Management Journal, Vol. 25, p. 23-37.
- Ulrich, D. (1996), Human Resources Champions, Harvard Business Press, Boston. Wright, P. M. and McMahan, G.(1992), Theoretical Perspectives For Strategic Human Resources Management, Journal of Management, 18(2), p. 295-320.

ΑΛΥΣΙΑΔΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΝΔΥΣΗΣ

- ICAP Group
- <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=10073&nt=149&lang=1>

ZARA

- Alexander, N. (1995), "Internationalisation: interpreting the motives", in McGoldrick, P.J. and Davies, G. (Eds), *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman, London, pp. 77-98. , [Google Scholar](#)
- Alexander, N. and Myers, H. (2000), "The retail internationalisation process", *International Marketing Review*, Vol. 17 Nos 4/5, pp. 334-53. , [Google Scholar \[Link\]](#), [ISI](#) [Infotrieve](#)
- Alonso, L. (2000), "Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999", *Revista de Historia Industrial*, Vol. 18, pp. 157-81. , [Google Scholar](#)
- Berkeley, N. and Steuer, N. (2000), "Comparative analysis of EU and national trends in the textile and clothing industry", available at: www.stile.coventry.ac.uk/adapt (accessed April 2006). , [Google Scholar](#)
- Bilkey, W. and Tesar, G. (1977), "The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, pp. 93-8. , [Google Scholar \[CrossRef\]](#), [ISI](#)
- Blanco, X.R. and Salgado, J. (2004), *Amancio Ortega. De cero a Zara, La esfera de los libros*, Madrid. , [Google Scholar](#)
- Bonache, J. and Cerviño, J. (1996), "Caso Zara: el tejido internacional", in Duran, J.J. (Ed.), *Multinacionales españolas I. Algunos casos relevantes*, Piramide, Madrid, pp. 51-86. , [Google Scholar](#)
- Brown, S. and Burt, S. (1992), "Conclusion – retail internationalisation: past imperfect, future imperative", *European Journal of Marketing*, Vol. 26 Nos 8/9, pp. 80-4. , [Google Scholar \[Infotrieve\]](#)
- Camuñas, A. (2003), "Zara en Italia: la consagración de un modelo empresarial", *Economía Exterior*, Vol. 25, pp. 57-66. , [Google Scholar](#)
- Castellano, J.M. (1993), "Una ventaja competitiva: el factor tiempo. El caso Inditex-Zara", *Papeles de Economía Española*, Vol. 56, pp. 402-4. , [Google Scholar](#)
- Castellano, J.M. (2002), "El proceso de internacionalización de Inditex", *Información Comercial Española*, Vol. 799, pp. 209-17. , [Google Scholar](#)
- Castro, I. (2003), "Zara Japan Corporation", *Boletín Económico de ICE*, Vol. 2770, pp. 95-8. , [Google Scholar](#)
- Cavusgil, S. (1980), "On the internationalisation process of the firm", *European Research*, Vol. 8 No. 6, pp. 273-81. , [Google Scholar \[Infotrieve\]](#)
- Cerviño, J. (1998), "Las empresas de distribución de productos de confección. Un caso de proyección internacional", *Distribución y Consumo*, Vol. 8 No. 38, pp. 50-67. , [Google Scholar \[Infotrieve\]](#)
- Cinco Dias (2003), "Benetton aplicará el modelo Zara para impulsar las ventas", December 10, Cinco Dias, Madrid. , [Google Scholar](#)
- Crawford, L. (2000), "Management fashion retailing", *Financial Times*, 26 September. , [Google Scholar](#)
- Creswell, J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Sage Publications, London , [Google Scholar](#)
- D'Andrea, G. and Arnold, D. (2003), *Zara*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. , [Google Scholar](#)
- Dunford, M. (2004), "The changing profile and map of the EU textile and clothing industry", available at: www.geog.susx.ac.uk/research/economic/02_t.pdf (accessed May 2006). , [Google Scholar](#)
- (The) Economist (2005), "The future of fast fashion", *The Economist*, available at: www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=4086117 (accessed May 2006). , [Google Scholar](#)

- Euromonitor (2002), “Inditex”, Retail Monitor International, Vol. XIII, pp. 41-72. , [Google Scholar](#)
- Expansion (2001), “Mango sera la primera cadena de moda internacional que entre en Italia”, February 14. , [Google Scholar](#)
- Fabrega, F. (2004), Zara. El modelo de negocio de Inditex, Claves de gestion, Madrid. , [Google Scholar](#)
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A. and Hallsworth, A. (1997), “The internationalisation of the high fashion brand: the case of central London”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 6 No. 3, pp. 151-62. , [Google Scholar](#) [[Link](#)] [[Infotrieve](#)]
- Flavian, C. and Polo, Y. (2000), Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos practicos,ESIC, Madrid, pp. 133-61. , [Google Scholar](#)
- Foroohar, R. (2005), “Fabulous fashion”, available at: www.msnbc.msn.com/id/9630978/site/newsweek/(accessed May 2006). , [Google Scholar](#)
- Ghemawat, P. and Nueno, J.L. (2003), Zara: Fast Fashion, Case No. 703-497, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. , [Google Scholar](#)
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalisation of the firm – four Swedish case studies”, Journal of Management Studies, Vol. 12, pp. 305-22. , [Google Scholar](#) [[CrossRef](#)], [[ISI](#)]
- Inditex Annual Report, 2010 14.
- Inditex. (2012). Code of Conduct. Available: http://www.inditex.com/en/corporate_responsibility/social_dimension/code_conduct#q3. Last accessed 7th May 2012.
- Kasper, H. and Bloemer, J. (1995), “Cultural closeness and its impact on internationalisation strategies”,Proceedings of the 26th EMAC Conference, Budapest, pp. 1805-15. , [Google Scholar](#)
- Keenan, M., Saritas, O. and Kroener, I. (2004), “A dying industry – or not? The future of the European textiles and clothing industry”, Foresight, Vol. 6 No. 5, pp. 313-22. , [Google Scholar](#) [[Link](#)] [[Infotrieve](#)]
- KPMG (2005), “Trends in retailing 2005. An outlook for the food, fashion and footwear sectors”, available at: www.kpmg.de/library/pdf/030930_Trends_in_Retailing_2005_en.pdf (accessed January 2006). , [Google Scholar](#)
- La Opinion de La Coruña (2006), “Zara para todas las cinturas”, La Opinion de La Coruña, 21 January. , [Google Scholar](#)
- Laulajainen, R. (1991), “International expansion of an apparel retailer – Hennes & Mauritz of Sweden”,Zeitschrift fur Wirtschaftgeographie, Vol. 35 No. 1, pp. 1-15. , [Google Scholar](#) [[CrossRef](#)] [[Infotrieve](#)]
- Martinez, J.A. (1997), “Jose Maria Castellano”, Economistas, Vol. 73, pp. 118-26. , [Google Scholar](#)
- McGoldrick, P.J. (1995), “Introduction to international retailing”, in McGoldrick, P.J. and Davies, G. (Eds), International Retailing: Trends and Strategies, Pitman, London, pp. 1-14. , [Google Scholar](#)
- Mazaira, A., Gonzalez, E. and Avendaño, R. (2003), “The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case”,Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 No. 4, pp. 220-9. , [Google Scholar](#) [[Link](#)] [[Infotrieve](#)]
- Monllor, C. (2001), Zarapolis. La historia secreta de un imperio de la moda, Ediciones del Bronce,Barcelona. , [Google Scholar](#)

- Niels G. Noorderhaven. Anne-Wil Harzing. “The “country-of-origin effect” in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions”. *Management International Review*. Vol. 43. P 47-66.
- Nordas, H.K. (2004), “The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing”, available at: www.wto.org/english/res_e/booksp_e/discussion_papers5_e.pdf (accessed April 2006). , [Google Scholar](#)
- Samiee, S. (1995), “Strategic considerations in European retailing”, *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 3, pp. 49-76. , [Google Scholar](#) [\[ISI\]](#) [\[Infotrieve\]](#)
- Stengg, W. (2001), “The textile and clothing industry in the EU. A survey”, *Enterprise Papers*, No. 2, European Commission, Brussels. , [Google Scholar](#)
- Treadgold, A. and Davies, R. (1988), *The Internationalisation of Retailing*, Oxford Institute of Retail Management/Longman, London. , [Google Scholar](#)
- Usunier, J.C. and Lee, J.L. (2005), *Marketing across Cultures*, 4th ed., Prentice-Hall, Harlow. , [Google Scholar](#)
- Wells, J.R. and Raabe, E.A. (2005), *Gap, Inc.*, Case No. 706-402, Harvard Business School Press, Cambridge, MA. , [Google Scholar](#)
- Zeynep Ton, Elena, Corsi, Vincent Dessain, “Zara: Managing Stores for Fast Fashion”, HBS Case (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009), P7.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Δ.Π.: Διοίκηση Προσωπικού

Δ.Α.Δ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Δ.Α.Π: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

HR: Human Resources

HRM: Human Resource Management

HR Metrics: Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ή απλώς Δείκτες Ανθρώπινου Δυναμικού