

2018

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΡΥΚΗ ΕΝΤΙΣΟΝ
ΑΜ: 14526



[Οικονομική και Στρατηγική Ανάλυση της Διεθνούς Αθλητικής ΕΠΕ (ADMIRAL)]

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Βασίλης Ζακόπουλος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1. ADMIRAL	
1.1 Η ιστορία της εταιρείας.....	5
1.2 Το προφίλ της εταιρείας.....	7
1.3 Η δομή της ADMIRAL.....	8
1.4 Εργοδοσία και σύστημα αμοιβών.....	10
1.5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη.....	12
2. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	13
2.1.1 Επιχειρησιακοί πόροι.....	14
2.1.2 Αλυσίδα αξίας.....	19
2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον.....	23
2.2.1 Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	23
2.2.2 Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	24
3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ADMIRAL	
3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	27
3.2 Αξιολόγηση στρατηγικής.....	29
4. FRANCHISING	
4.1 Ορισμός του franchising.....	31
4.2 Κόστος franchise.....	31
4.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchise.....	32
4.4 Το franchise της ADMIRAL.....	33
5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	34
6. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	35

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	41

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η οικονομική και στρατηγική ανάλυση της Διεθνούς Αθλητικής Ε.Π.Ε. (Admiral). Η εταιρεία έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα να είναι πλέον μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις.

Σημαντική κίνηση της εταιρείας ήταν η αγορά της άδειας της Admiral Αγγλίας, μίας παγκοσμίως αναγνωρισμένης εταιρείας στον χώρο του αθλητισμού με μεγάλη ιστορία.

Η Admiral δίνει μεγάλη έμφαση στην εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής και εξετάζει συνεχώς τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό της περιβάλλον.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζεται η ιστορία, η δομή και η λειτουργία της εταιρείας, καθώς και η στρατηγική που χρησιμοποιεί. Αναλύεται επίσης το περιβάλλον της εταιρείας και ο τρόπος διαχείρισης καταστάσεων που προκύπτουν.

Επιπλέον, στόχος της εργασίας είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης τον τρόπο λειτουργίας γενικά των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα όσων ανήκουν στον κλάδο αθλητικής ένδυσης και υπόδησης.

Επιλέχθηκε να αναλυθεί, σε αυτήν την πτυχιακή, αυτή η εταιρεία λόγω της ραγδαίας εξέλιξής της στο χώρο της αλλά και της αναγνωρισιμότητας παγκοσμίως.

Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, αφορά την ιστορία και το προφίλ της επιχείρησης, την ιεραρχική δομή της, το σύστημα αμοιβών της, τις σχέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια γενική περιγραφή του περιβάλλοντος μιας εταιρείας. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά του κάθε περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται τα είδη στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, όπως επίσης και τα στάδια μιας στρατηγικής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται και αναλύεται το σύστημα franchising.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η προσωπική συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη της εταιρείας στην Ελλάδα.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ADMIRAL

1.1 Η ιστορία της εταιρείας

Το 1977 λειτούργησε στην Αθήνα ένα από τα πρώτα καταστήματα αθλητικών ειδών της Ελλάδας, η Διεθνής Αθλητική ΕΠΕ. Η Διεθνής Αθλητική ΕΠΕ ή αλλιώς κατά κορον γνωστή ως ADMIRAL είναι ο κύριος προμηθευτής γνωστών πρωταθλητών και αθλητικών ομάδων και ως εταιρεία εξειδικεύεται στα αθλητικά προϊόντα και αυτοί είναι οι λόγοι που έγινε τόσο αναγνωρίσιμη σε όλη την Ελλάδα.

Η επιχείρηση σημείωσε μεγάλη ανάπτυξη τα επόμενα πέντε χρόνια και η ραγδαία αυτή εξέλιξη της ήταν αποτέλεσμα της πολυετής εμπειρίας των ιδιοκτητών της στις αθλητικές δραστηριότητες και της αδιάκοπης αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας ήταν και ότι αντιπροσώπευε κατά αποκλειστικότητα επώνυμα αθλητικά brands όπως, Diana (Ιταλία), Reusch (Γερμανία) και πολλά ακόμα.

Κάθε χρόνο η Διεθνής Αθλητική ΕΠΕ άνοιγε 4 με 5 καταστήματα λιανικής προσφέροντας ένα ποιοτικό προϊόν και σε ελκυστική τιμή προς τον καταναλωτή έτσι ώστε να συγχρονιστεί με τα δρώμενα στις διεθνείς αγορές. Συγχρόνως ανέπτυξε και την χονδρική πελατεία της και σήμερα έχει φτάσει να εξυπηρετεί 350 πελάτες σε όλη την Ελλάδα.

Τη χρονιά του 1994 η εταιρεία αναλαμβάνει το license της Admiral (Αγγλίας) για Ελλάδα και Κύπρο. Με αυτήν την κίνηση η εταιρεία είχε πλέον την δυνατότητα να κατασκευάσει collection ευρείας γκάμας που να πληρεί τις ανάγκες της αγοράς, δίνοντας της έτσι την ευκαιρία να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο.

Η Admiral χαρακτηρίζεται για την καλή ποιότητα σε συνδυασμό με τις προσιτές τιμές και αυτός είναι ο παράγοντας που έγινε πολύ γνωστή στο ευρύ κοινό και παράλληλα τη βοήθησε να επεκταθεί με επιπλέον καταστήματα λιανικής με την αποκλειστική πώληση Admiral.

Αργότερα, το 2004 η εταιρεία αποφασίζει να αναπτυχθεί στο εξωτερικό και αγοράζει το σήμα Admiral και για τις Βαλκανικές χώρες. Αυτή ήταν η αρχή για την ακόμη

μεγαλύτερη ανάπτυξη της εταιρείας και τη δημιουργία καταστημάτων franchise, με αποτέλεσμα να ενισχυθεί η εμπορική αξία της φίρμας αλλά και να αναπτυχθούν καινούριες συνεργασίες με σκοπό το αμοιβαίο όφελος.

Σήμερα το δίκτυο καταστημάτων της Admiral αποτελείται από 115 εταιρικά καταστήματα και 36 franchise σε όλη την Ελλάδα. Επιπρόσθετα, σημεία πώλησης υπάρχουν σε shop in shop, σε συνεταιρισμούς (αστυνομία, αεροπορία) και στα free shop (αφορολόγητα) στα σύνορα Βουλγαρίας, Σκοπίων, και Τουρκίας.

Το 2005 η Admiral αρχίζει τη συνεργασία της με τις Kappa και Rode di Kappa για Ελλάδα και Κύπρο.

Μέχρι σήμερα η Admiral είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος των εμπορικών σημάτων Ocean Pacific, Maui and Sons, Starter και Born 2 Be. Επιπλέον από το 2015 εμπορεύεται και προϊόντα της Peak, η οποία έχει σχέσεις με το NBA, WNBA, NBA Κίνας ΚΑΙ FIBA.

Παράλληλα εμπορεύεται και μάρκες όπως Reebok, Adidas, Nike, Fila. Αναπτύσσοντας το δίκτυο των καταστημάτων franchise της η εταιρεία ισχυροποιείται στον κλάδο της αθλητικής ένδυσης και επιπλέον δίνει ευκαιρίες για νέες συνεργασίες.

Το μεγαλύτερο κατάστημα της αλυσίδας βρίσκεται στο Smart Park στα Σπάτα και άνοιξε ύστερα από μία ιδιαίτερη σημαντική συμφωνία που πραγματοποίησε με τη REDS το 2013.

Κόντρα στην οικονομική κρίση της χώρας η Admiral παραμένει μία κερδοφόρα επιχείρηση και με συνεχή ανάπτυξη, λόγω των μεθοδικών ενεργειών της και δημιουργώντας ρούχα που ακολουθούν τα πρότυπα της καθημερινής μόδας και καλύπτοντας τις ανάγκες των φιλάθλων.

(<http://www.diethnisathlitiki.gr>)

1.2 Το προφίλ της εταιρείας

Απασχολούνται πάνω από 1.000 εργαζόμενοι στην εταιρεία σε όλη την Ελλάδα. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων είναι τα 30 έτη. Οι γυναίκες αποτελούν το 60% των υπαλλήλων και οι άντρες το 40%. Στην επιχείρηση εργάζονται εξίσου Έλληνες αλλά και αλλοδαποί. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων κυμαίνεται μεταξύ των ηλικιών 30 έως 40, αλλά θέλοντας να δώσει ευκαιρίες απασχόλησης σε νεότερους η εταιρεία προσλαμβάνει άτομα μικρότερων ηλικιών. (Εγχειρίδιο εργαζομένων της Admiral)

Η επιχείρηση θέλοντας να δώσει έμφαση στην παραγωγικότητα και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνει τα έσοδα της κάθε χρόνο. (<http://www.admiralcollection.gr/#about>)

1.3 Η δομή της ADMIRAL

Η δομή (Robbins S., Judge T., 2011) μιας εταιρείας καθορίζει πώς διαχωρίζονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται τυπικά τα εργασιακά αντικείμενα.

Οι managers πρέπει να ρυθμίζουν 6 βασικά στοιχεία κατά τον σχεδιασμό της δομής του οργανισμού:

- την εξειδίκευση εργασίας
 - την τμηματοποίηση
 - την ιεραρχική κλίμακα
 - το φάσμα ελέγχου
 - την κεντρικοποίηση και την αποκεντροποίηση
 - την τυποποίηση
- (<http://www.diethnisathlitiki.gr>)

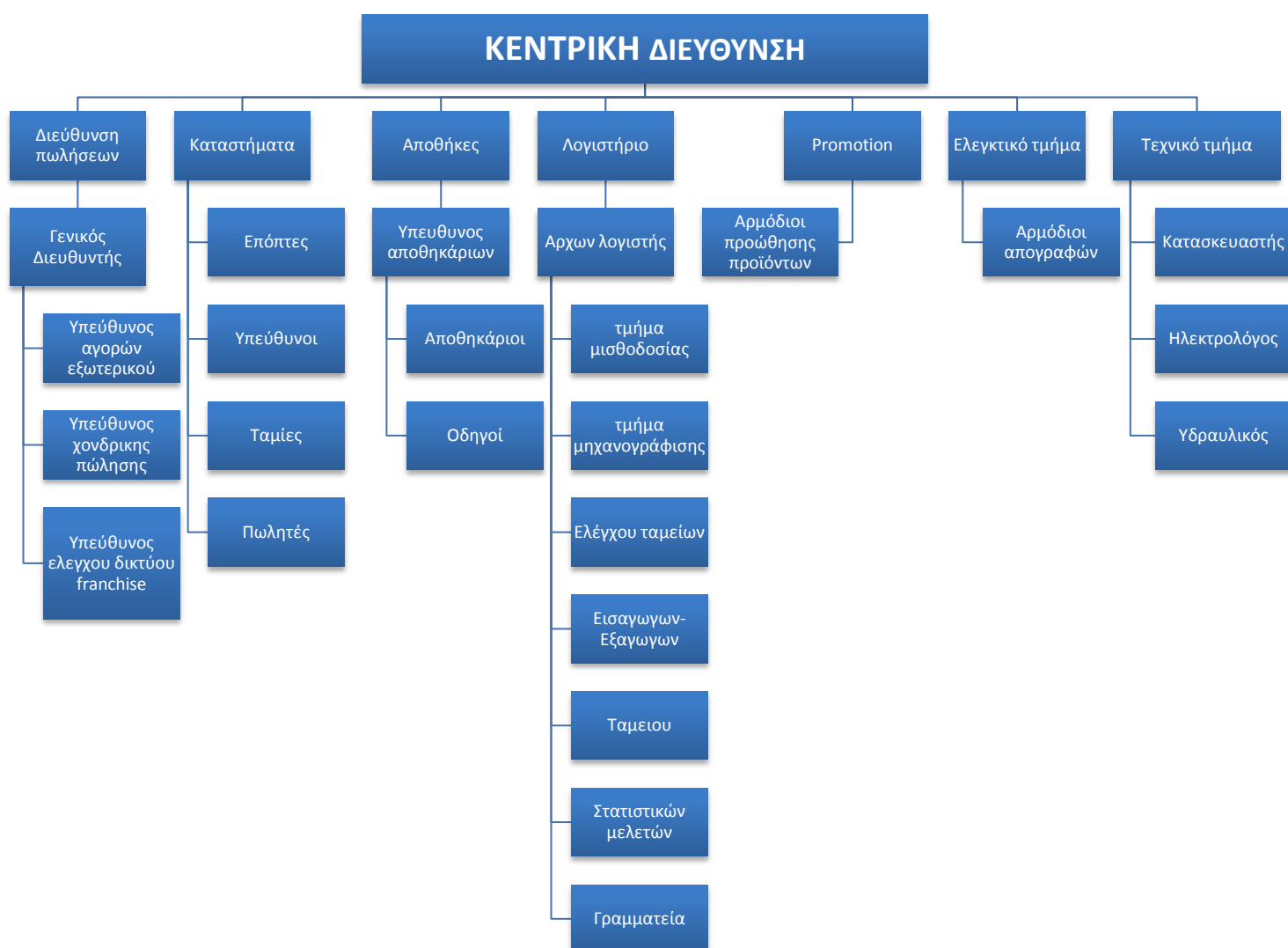
Τα τμήματα από τα οποία αποτελείται η εταιρεία είναι:

- Η διεύθυνση πωλήσεων, την οποία αποτελούν υψηλόβαθμα στελέχη που ελέγχουν το δίκτυο αγορών από προμηθευτές και πωλήσεων προς τους πελάτες.
- Δύο αποθήκες συνολικής επιφάνειας 18.000 τ.μ. στον Ασπρόπυργο. Στους χώρους αυτούς αποθηκεύονται τα εμπορεύματα της εταιρείας χωρισμένα με βάση το είδος τους (ρούχα, παπούτσια, αξεσουάρ, κλπ.) και τον προορισμό τους (χονδρική ή λιανική πώληση). Τα γραφεία που στεγάζονται στις αποθήκες αυτές εξυπηρετούν τους πελάτες χονδρικής πώλησης. Επίσης, το 2016 μεταφέρθηκαν εκεί και τα κεντρικά γραφεία της ADMIRAL τα οποία βρίσκονταν στην Ομόνοια.
- Το λογιστήριο, το οποίο βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και απασχολεί περίπου 20 εξειδικευμένους υπαλλήλους.
- 151 καταστήματα λιανικής πώλησης.

- Το τμήμα Promotion, που φροντίζει για τη διαφήμιση και την προώθηση της εταιρείας και των προϊόντων. Ασχολείται κυρίως με προμήθειες σε ομάδες και οργανισμούς.
- Το ελεγκτικό τμήμα, το οποίο ασχολείται με τις απογραφές των προϊόντων των καταστημάτων.
- Το τεχνικό τμήμα, που φροντίζει τις τεχνικές βλάβες που μπορεί να προκύψουν σε κάποιο κατάστημα.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η δομή της ADMIRAL: (Σχήμα 1.1)

1.4 Εργοδοσία και σύστημα αμοιβών



Η πολιτική της εταιρείας είναι συγκεκριμένη για την αμοιβή των υπαλλήλων της. Είναι καθορισμένες οι αμοιβές για κάθε ομάδα θέσεων εργασίας και καθορίζονται από ένα συγκεκριμένο εύρος τιμών, μία ελάχιστη και μία ανώτερη αμοιβή.

Ο λόγος που υφίσταται αυτή η πολιτική είναι για να υπάρχει μια ισορροπία και μια αξιοκρατία ανάμεσα στους υπαλλήλους σε σχέση με τα προσόντα τους, τα χρόνια στην εταιρεία, δίνοντας τους έτσι την ευκαιρία να εξελιχθούν μισθολογικά.

Το κατώτερο όριο των καθαρών απολαβών για τους υπαλλήλους που προσλήφθηκαν στην εταιρεία πριν το 2012 είναι τα 700 ευρώ. Αντιθέτως, οι προσλήψεις που γίνονται τα τελευταία χρόνια ξεκινάνε με 492 ευρώ μισθό για πλήρη απασχόληση και με την προοπτική να αυξηθούν.

Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων αμείβονται με μισθούς μεγαλύτερους των πωλητών και οι επόπτες με μισθούς διπλάσιους περίπου από αυτούς των υπευθύνων.

Επιπλέον, θέλοντας η εταιρεία να δώσει κίνητρο στους υπαλλήλους της και να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση, χρησιμοποιεί τα bonus στα καταστήματα. Τα πρώτα δέκα μαγαζιά που στο τέλος της μέρας έχουν κάνει ταμείο μεγαλύτερο του περσινού παίρνουν bonus.

Ο κάθε υπάλληλος που δούλεψε τη μέρα εκείνη αμείβεται με 25, 20 ή 15 ευρώ ανάλογα τη θέση του καταστήματός του στην πρώτη δεκάδα. Οι εργαζόμενοι παίρνοντας τα bonus νιώθουν ότι παίρνουν περισσότερα χρήματα απ' ό τι με μια μικρή αύξηση.

Στο τέλος κάθε χρόνου γίνεται σύγκριση των εσόδων κάθε καταστήματος μεταξύ της χρονιάς που έκλεισε και της προηγούμενης και αν το κατάστημα έχει αύξηση, ο υπεύθυνός του αμείβεται με ένα αρκετά αξιόλογο bonus για επιβράβευση.

Οι υπερωρίες γίνεται προσπάθεια να αποφεύγονται αλλά σε περίπτωση που χρειαστεί, πληρώνονται κανονικά.

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

Επίσης, οι επόπτες, οι οποίοι επιβλέπουν τα καταστήματα, χρησιμοποιούν εταιρικά αυτοκίνητα για τις συχνές μετακινήσεις τους εντός και εκτός Αττικής.

(<http://www.diethnisathlitiki.gr>)

1.5 Εταιρική κοινωνική ευθύνη

Με την έννοια εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφερόμαστε στις ενέργειες που κάνουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν περιβαλλοντολογικά και κοινωνικά ζητήματα.

Για το λόγο ότι οι επιχειρήσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με το κοινωνικό σύνολο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, οφείλουν να είναι ενήμερες για την ευθύνη που τους αναλογεί προς την κοινωνία και το περιβάλλον.

Οι 6 κατηγορίες μέσα από τις οποίες χωρίζουμε την εταιρική ευθύνη ανάλογα με τη φύση κάθε πρωτοβουλίας- προγράμματος είναι οι ακόλουθες:

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

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

Στόχος της Admiral είναι να φροντίζει τα προϊόντα που προσφέρει στον καταναλωτή να είναι πάντα άριστης ποιότητας και χωρίς τοξικές ουσίες που ανταγωνιστικές εταιρείες έχουν κατηγορηθεί ότι χρησιμοποιούν λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής και κατασκευής.

Πολιτική της εταιρείας είναι η «πράσινη» δράση και ο σεβασμός στο περιβάλλον.

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον

Εσωτερικό περιβάλλον είναι οι παράγοντες της επιχείρησης (πόροι) οι οποίοι την επηρεάζουν και βρίσκονται σε άμεση συσχέτιση μεταξύ τους (αλληλεπίδραση). Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία για κάθε επιχείρηση, καθώς μέσω αυτής, θα μπορέσει να ανακαλύψει τα δυνατά της σημεία αλλά και τις αδυναμίες της. Δυνατά σημεία μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία αυτά που θα της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ αδυναμίες, αυτά που θα την θέσουν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι:

- οι ανθρώπινοι πόροι
- οι υλικοί πόροι
- οι άυλοι πόροι
- τα συστήματα διοίκησης, τα οποία επιτελούν τον συντονισμό και την αποτελεσματική διαχείριση των τριών προηγούμενων πόρων.

Σημαντικό ρόλο για κάθε επιχείρηση παίζει η μελέτη της αλυσίδας αξίας της. Αλυσίδα αξίας είναι μια αλυσίδα δραστηριοτήτων που εκτελεί η επιχείρηση προκειμένου να παραδώσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά. Οι κρίκοι της αλυσίδας είναι ο σχεδιασμός, η παραγωγή, η προώθηση, η διανομή και η υποστήριξη του προϊόντος.

(Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2007)

2.1.1 Επιχειρησιακοί πόροι

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

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι άνθρωποι που εργάζονται στην κάθε επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Η επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της πρέπει να δώσει προσοχή στο ανθρώπινο δυναμικό της γιατί είναι ένας σημαντικός παράγοντας της επιχείρησης.

Τα καθήκοντα της εταιρείας σε σχέση με των τομέα των ανθρωπίνων πόρων είναι αρχικά η απόκτηση εργαζομένων που είναι απαραίτητοι τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Υστέρα, η τοποθέτηση τους στις κατάλληλες θέσεις έτσι ώστε να είναι αποδοτικοί και παράλληλα η παρακίνηση των εργαζομένων με τα κατάλληλα κίνητρα.

Η Admiral για την παρακίνηση των εργαζομένων της χρησιμοποιεί χρηματικά bonus στους υπεύθυνους και τους πωλητές των καταστημάτων, για τις ημέρες που κατάφεραν να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης και να κάνουν τις επιθυμητές πωλήσεις.

Πολύ σημαντικό ρόλο έχει επίσης η αξιολόγηση των εργαζομένων σε σχέση με την απόδοση τους, έτσι ώστε να τους παρέχει και την κατάλληλη και απαραίτητη εκπαίδευση.

Αν χρησιμοποιεί σωστά τους πόρους της η επιχείρηση καταφέρνει να έχει ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό με συνέπεια να αποδίδει καλύτερα και με αφοσίωση.

ΥΛΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

❖ Χρηματοδοτικοί πόροι

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοδοτικούς πόρους για να είναι ικανές να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν.

Η Admiral χρησιμοποιώντας τα παρακρατηθέντα κέρδη της, χρηματοδοτεί κάθε ενέργεια ανάπτυξης. Η εταιρεία αποφεύγει να λαμβάνει δάνεια θέλοντας να υπάρχει σιγουριά και σύνεση βάσει των εσωτερικών της κεφαλαίων, αποφεύγοντας έτσι τον κίνδυνο ανικανότητας εξόφλησης των δανείων στο μέλλον. Χρησιμοποιεί την εσωτερική πηγή χρηματοδότησης που είναι πιο ασφαλής και συνηθίζεται από κάθε αποδοτική επιχείρηση.

❖ • Φυσικοί πόροι

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης αποτελούνται από τις εγκαταστάσεις της, τον μηχανολογικό εξοπλισμό της, τον μηχανισμό διανομής της και τα αποθέματα πρώτων υλών και εμπορευμάτων της.

Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μέχρι και το 2015 βρίσκονταν στην Ομόνοια, ενώ από το 2016 και μετά η εταιρεία εγκαταστάθηκε στον Ασπρόπυργο.

Στον Ασπρόπυργο βρίσκονται και οι αποθήκες της εταιρείας όπου φυλάσσονται τα εμπορεύματά της όπως και τα γραφεία της που εξυπηρετούν τους πελάτες χονδρικής.

Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται και τα 151 καταστήματα λιανικής πώλησης καθώς και το τμήμα του λογιστηρίου που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας.

Στον μηχανολογικό εξοπλισμό ανήκουν τα διάφορα μηχανήματα, εργαλεία και ο λοιπός εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται σε γραφεία, καταστήματα και αποθήκες όπως επίσης και ο μηχανισμός ασφάλειας από κάμερες και τα αντικλεπτικά συστήματα.

Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει δικά της μέσα διανομής (φορητά) των εμπορευμάτων, που μεταφέρουν και εφοδιάζουν καταστήματα σε όλες τις περιοχές δραστηριοποίησης της. (<http://www.diethnisathlitiki.gr>)

❖ • Οργανωτικοί πόροι

Η δομή και τα συστήματα έλεγχου και συντονισμού της επιχείρησης αποτελούν τους οργανωτικούς πόρους της.

Η διοίκηση της Admiral σε συνεργασία με τους επόπτες της ρυθμίζουν:

- την εξειδίκευση εργασίας
(σε ποιο βαθμό υποδιαιρούνται οι δραστηριότητες σε ξεχωριστές δουλειές)
- την τμηματοποίηση
(σε ποια βάση θα ομαδοποιηθούν οι δουλειές),
- την ιεραρχική κλίμακα
(σε ποιόν αναφέρονται τα άτομα και οι ομάδες),
- το φάσμα ελέγχου
(πόσα άτομα μπορεί να διοικήσει ένας επόπτης αποδοτικά και αποτελεσματικά)
- τη συγκέντρωση και την αποκέντρωση εξουσίας
(ποιος διαθέτει την εξουσία λήψης αποφάσεων)
- και την τυποποίηση
(σε ποιόν βαθμό θα υπάρξουν κανονισμοί για την καθοδήγηση όχι μόνο των υπαλλήλων αλλά και των εποπτών).

Για τα συστήματα ελέγχου του προσωπικού υπεύθυνοι είναι ο διευθυντής και οι επόπτες, ενώ για τα συστήματα συντονισμού, υπάρχει ο υπεύθυνος του εκάστοτε τμήματος.

ΑΛΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

❖ • Τεχνολογικοί πόροι

Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση αποτελεί τους τεχνολογικούς πόρους της, τέτοιοι είναι οι πατέντες, η τεχνολογική ικανότητα, τα εμπορικά σήματα και τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας. Σημαντικός παράγοντας είναι η απαραίτητη γνώση και η διαχείριση της.

Στην Admiral η τεχνολογία που εφαρμόζεται αφορά τα αθλητικά υποδήματα. Τα υποδήματα που είναι για τρέξιμο έχουν μια προηγμένη τεχνολογία απορρόφησης των κραδασμών και μια εφαρμογή κατάλληλη ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες του ποδιού και του εδάφους. Όσον αφορά τα αθλητικά ενδύματα η Admiral δίνει ιδιαίτερη σημασία στο υλικό τους έτσι ώστε να διευκολύνουν τους αθλητές να πετύχουν τις καλύτερες επιδόσεις. Με αυτήν την έκφραση εννοούμε ότι, για παράδειγμα, τα μπλουζάκια ποδηλασίας διαθέτουν τσέπη στην πλάτη και το υλικό τους είναι ανακλαστικό για να είναι ορατοί από πολλά μέτρα ώστε να είναι ασφαλής.

❖ • Πόροι καινοτομίας

Οι πόροι καινοτομίας μιας επιχείρησης αφορά το μάρκετινγκ, τις διεργασίες παραγωγής και διανομής του προϊόντος, τις ενέργειες έρευνας και ανάπτυξης. (<https://el.wikipedia.org/wiki/Καινοτομία>). Για την εφαρμογή της καινοτομίας η επιχείρηση χρειάζεται ερευνητικές εγκαταστάσεις και υπαλλήλους με σημαντικές τεχνολογικές ικανότητες και γνώσεις. Όπως συμβαίνει και με τις υπόλοιπες εταιρείες στην Ελλάδα έτσι και στην Admiral ο τομέας της καινοτομίας δεν είναι ακόμα ιδιαίτερα αναπτυγμένος. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή είναι αρκετά δύσκολο μία ελληνική εταιρεία να συναγωνιστεί σε αυτό τον τομέα μεγάλες πολυεθνικές (Nike, Adidas, κλ.). Παρόλα αυτά η Admiral προσπαθεί να εξελισσεται και να αναπτύσσεται συνεχώς με μικρά μεθοδικά βήματα. Επομένως, για να αντικρούσει τον ανταγωνισμό η Admiral προμηθεύεται και πουλά προϊόντα από άλλες εταιρείες (όπως η Nike, Adidas, Peak) έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να ικανοποιήσει τους απαιτητικούς πελάτες της αλλά και να αυξήσει τις πωλήσεις της και το κύρος της στην αγορά.

(<http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/τι-είναι-η-επιχειρηματικήκαινοτομία>)

❖ • Φήμη

Η εταιρεία για να αναπτυχθεί και να σταθεροποιηθεί στην αγορά απαιτείται να έχει καλή φήμη. Η φήμη μιας εταιρείας είναι οι εντυπώσεις που προκαλεί στο κοινό. Όπως είναι φυσικό όσο πιο καλή φήμη έχει μια εταιρεία τόσο πιο ανταγωνιστική θα είναι. Η καλή φήμη προσελκύει επενδυτές, εργαζομένους υψηλού επιπέδου, πιστούς πελάτες και προμηθευτές.

Πλέον στην εποχή μας σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση της φήμης της εταιρείας, είτε είναι καλή είτε όχι, παίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η επιχείρηση έχει ως κύριο στόχο την ικανοποίηση του καταναλωτή καθώς αυτός είναι ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την εξάπλωση της φήμης μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και «επιλέγει» αν αυτή θα είναι θετική. Επίσης, η εταιρεία ακούει τις ανάγκες και του καταναλωτή και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις παρατηρήσεις και στα σχόλια του.

Η Admiral είναι μια «value for money» εταιρεία καθώς επιλέγει να πουλά προϊόντα με προσεγμένη ποιότητα σε προσιτή τιμή. Αυτός είναι ο λόγος που έχει αναπτύξει μία σταθερή καλή φήμη σε Ελλάδα, Κύπρο και Βαλκάνια.

(<http://excellence.minedu.gov.gr/draseis/listing/867-socialmarketing>)

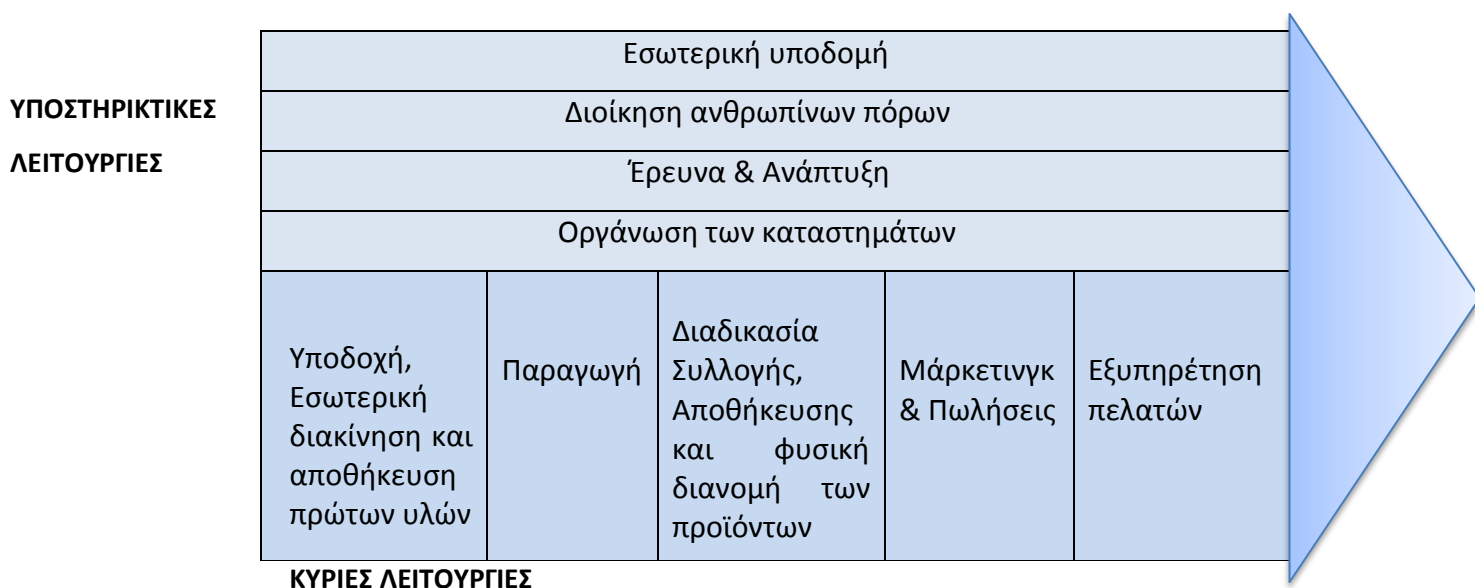
(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003).

2.1.2 Αλυσίδα αξίας

Ο Porter εισήγαγε ένα μοντέλο αξιολόγησης και μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Αυτό το εργαλείο ονομάζεται αλυσίδα αξίας. Όλες οι εσωτερικές λειτουργίες της εταιρείας δημιουργούν μία αλυσίδα αξίας. Σκοπός της είναι να διαχωρίσει τις λειτουργίες της εταιρείας και να αναγνωρίσει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της.

Για να είναι μια επιχείρηση θετικά ανταγωνιστική στόχος της είναι η μείωση του κόστους κάθε λειτουργίας της και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της, καθώς και ο κατάλληλος συνδυασμός των λειτουργιών.

Οι λειτουργίες της επιχείρησης χωρίζονται σε κύριες και υποστηρικτικές. (Σχήμα 2.1)



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

ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- ❖ Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics)

Η διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) αφορά την αποθήκευση, μεταφορά των πρώτων υλών και των προϊόντων και τον έλεγχο των αποθεμάτων. Τα προϊόντα που

λαμβάνονται από τους προμηθευτές χωρίζονται σε εκείνα που προορίζονται για λιανική πώληση και εκείνα που προορίζονται για χονδρική. Η επόμενη διαδικασία είναι η κατάταξή τους με βάση το είδος του εμπορεύματος.

Επίσης, το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο των εμπορευμάτων και σε περίπτωση που παρατηρηθεί κάποιο λάθος επικοινωνεί με τους προμηθευτές για να γίνει η επιστροφή του ελαττωματικού και η επαναποστολή του σωστού προϊόντος. Έλεγχος των προϊόντων πραγματοποιείται και στα καταστήματα από τους πωλητές.

Για τη μετακίνηση και διανομή των εμπορευμάτων απαιτείται η αγορά καυσίμων κίνησης των μεταφορικών μέσων που έχει η εταιρεία στην ιδιοκτησία της, έτσι αποτελεί μεγάλο μέρος του κόστους.

❖ Παραγωγή

Στην παραγωγή περιλαμβάνονται δραστηριότητες που αφορούν την μεταποίηση των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν προς πώληση και τη συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων. Η Admiral δεν ασχολείται ιδιαίτερα με τη συγκεκριμένα λειτουργία καθώς δεν παράγει τα προϊόντα της σε δικές της εγκαταστάσεις αλλά σχεδιάζει τα προϊόντα και οι προμηθευτές της τα κατασκευάζουν.

Παρόλα αυτά οι εγκαταστάσεις που διαθέτει για αποθήκευση και πώληση (καταστήματα) χρειάζονται εξίσου συντήρηση και για αυτό το λόγο προβαίνει σε συχνές επισκευές και ανακαινίσεις.

❖ Διανομή (logistics)

Στη συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης για τη διανομή των προϊόντων της προς τα καταστήματα λιανικής και προς τους καταναλωτές.

Το δίκτυο καταστημάτων της Admiral αποτελείται από 151 καταστήματα σε Ελλάδα, Κύπρο και Βαλκάνια. Τα 6 εκ των οποίων είναι καταστήματα franchise.

Η Admiral διαθέτει εταιρικά φορτηγά που διεξάγουν τη διανομή των εμπορευμάτων προς τα καταστήματα της. Επίσης, σε περίπτωση που κάποιο προϊόν δεν υπάρχει σε

απόθεμα σε ένα κατάστημα αλλά υπάρχει σε κάποιο άλλο, τότε την μεταφορά του προϊόντος από το ένα κατάστημα στο άλλο την αναλαμβάνουν τα εταιρικά φορτηγά της εταιρείας.

❖ Μάρκετινγκ και Πωλήσεις

Ο τομέας του μάρκετινγκ αφορά όλες τις ενέργειες που πραγματοποιούνται για την προβολή και διαφήμιση της εταιρείας και των προϊόντων της, ώστε αυτή/α να γίνουν γνωστά στον καταναλωτή. Η πολιτική της εταιρείας είναι να αποφεύγονται οι τηλεοπτικές διαφημίσεις καθώς έχουν υψηλό κόστος. Σε αντίθεση για την προβολή των εμπορευμάτων της, σε κάθε κατάστημα της υπάρχει το ενημερωτικό φυλλάδιο της με την συλλογή των προϊόντων της και τις τρέχουσες προσφορές.

Κύριος τρόπος διαφήμισης είναι η καλή φήμη της λόγω των πολύ προσιτών τιμών της και της καλής ποιότητας των προϊόντων της. Επομένως όλο και περισσότεροι καταναλωτές την επιλέγουν.

Τέλος, το τμήμα promotion της εταιρείας ασχολείται με προμήθειες οργανισμούς, που είναι η σημαντικότερη ενέργεια προώθησης και διαφήμισης της εταιρείας.

❖ Εξυπηρέτηση πελατών

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι ένα σημαντικός παράγοντας στην εταιρεία. Οι υπάλληλοι στα καταστήματα είναι πάντα πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν και να ικανοποιήσουν τον πελάτη.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Σκοπός των υποστηρικτικών λειτουργιών είναι να βοηθήσουν την διεξαγωγή των κύριων λειτουργιών.

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

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες της Admiral είναι:

- ❖ Η έρευνα και η ανάπτυξη των προϊόντων

Περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που έχουν ως στόχο την σχεδίαση και παραγωγή των προϊόντων.

- ❖ Η οργάνωση των καταστημάτων

Η οργάνωση του καταστήματος αφορά την τοποθέτηση των εμπορευμάτων κατάλληλα έτσι ώστε να είναι εύκολο να βρεις αυτό που ψάχνεις.

Τα εμπορεύματα χωρίζονται σε ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και σε υποκατηγορίες ανάλογα με το νούμερο. Τα αξεσουάρ βρίσκονται σε ξεχωριστό σημείο. Επιπλέον αναγράφεται σε εμφανές σημείο η τιμή των προϊόντων και κατανέμονται με βάση αυτήν.

- ❖ Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η εταιρεία έχει ως στόχο την ικανοποίηση τους και παράλληλα στοχεύει και στη συνεχή εκπαίδευση τους.

- ❖ Η εσωτερική υποδομή

Η εσωτερική υποδομή αποτελεί τη γενική διοίκηση, το λογιστήριο, τη διοίκηση συστημάτων, τη νομική υπηρεσία και τη συνεργασία με εταίρους.

2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον

Εξωτερικό περιβάλλον ονομάζονται όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση. (<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>). Κάθε επιχείρηση παρατηρεί τι συμβαίνει στο περιβάλλον της καθώς έτσι προσέχει τις ενδεχόμενες απειλές αλλά και τις επερχόμενες ευκαιρίες.

Με σκοπό την κατανόηση και μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, το χωρίζουμε σε άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον επιμέρους περιλαμβάνει τους παρακάτω παράγοντες:

- Οικονομικούς
- Νομικούς
- Κοινωνικούς
- Τεχνολογικούς.

2.2.1 Άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Στο άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνονται όλοι παράγοντες που την επηρεάζουν άμεσα. Η επιχείρηση για να οργανώσει την στρατηγική της χρειάζεται να μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία της.

Οι δυνάμεις του Πόρτερ είναι:

1. Ο ανταγωνισμός
2. Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
3. Η απειλή εισόδου από υποκατάστατα προϊόντα
4. Οι πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Οι πιέσεις από την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

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

2.2.2 Έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Οι παράγοντες του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης έμμεσα. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Πολιτικοί
- Οικονομικοί
- Κοινωνικοί
- Τεχνολογικοί

(<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>)

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό και σε διεθνές επίπεδο.

Η Admiral επειδή έρχεται σε επαφή με προμηθευτές τρίτων χωρών, πρέπει να έχει γνώση για τις αγορές και τις τάσεις που υπάρχουν στις χώρες αυτές. Οι αποφάσεις των διοικητικών στελεχών της Admiral είναι σύμφωνες με τη φορολογική νομοθεσία, τον εμπορικό και αστικό κώδικα, με άλλες διατάξεις νόμων, προεδρικών διατάξεων και υπουργικών αποφάσεων.

Η εταιρεία σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό της ακολουθώντας κατά γράμμα τις διατάξεις σχετικά με το ωράριο των εργαζομένων, τις αμοιβές τους, τα επιδόματα, τις αργίες κ.λπ..

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον αφορά το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν της χώρας (ΑΕΠ) και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις.

Ως ΑΕΠ ορίζεται η συνολική αγοραία αξία όλων των τελικών αγαθών (υλικών και άυλων) που παρήχθησαν εντός μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους (https://el.wikipedia.org/wiki/Ακαθάριστο_Εγχώριο_Προϊόν).

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί το ΑΕΠ προκειμένου να εκτιμήσει τις ευκαιρίες που υπάρχουν. Σε περίπτωση που το ΑΕΠ είναι χαμηλό δεν υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για την επιχείρηση.

Το ΑΕΠ χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του κατά κεφαλήν εισοδήματος και υπολογίζεται σύμφωνα με τον τύπο:
Βιοτικό επίπεδο = ΑΕΠ / Πληθυσμός

Από το οικονομικό περιβάλλον καθορίζεται το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που ζητούν οι καταναλωτές. Άρα η εταιρεία μελετάει πώς οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν το εισόδημά τους.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση αλλά και τις πολιτιστικές αξίες.

(<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>)

Η δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και αποτελεί ένα εργαλείο πρόβλεψης για την επιχείρηση για επικείμενες αλλαγές.

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

1. Το εργατικό δυναμικό είναι νεότερο. Αυτό συνεπάγεται ότι έχει υψηλότερο επίπεδο παιδείας και μεγαλύτερη εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία και τις νέες ιδέες, οδηγώντας στην αύξηση της παραγωγικότητας.
2. Στην αγορά εργασίας παρατηρείται αύξηση των γυναικών. Οι γυναίκες που φοιτούν σε ανώτατες σχολές αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών. Οι τάσεις

αυτές δείχνουν ότι οι γυναίκες συνεχώς καταλαμβάνουν σημαντικότερο ρόλο στην επιχειρηματική ζωή.

3. Η μετακίνηση του πληθυσμού επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης γιατί δεν υπάρχει μόνο μετακίνηση του εργατικού δυναμικού αλλά υπάρχει και μετακίνηση αγορών για αγαθά ή υπηρεσίες.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός είναι σήμερα μια βασική προϋπόθεση για να κρατά μια επιχείρηση την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται σε νέες γνώσεις, τεχνικές και δραστηριότητες που επηρεάζουν τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, την προώθηση και τη διαφήμισή της. Η τεχνολογία επηρεάζει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά τη φύση και την απόδοση του εξοπλισμού, των εργαζομένων της επιχείρησης και το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι τεχνολογικές αλλαγές γίνονται τόσο γρήγορα που πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις μεταβολές με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

Υπάρχουν τρεις κύριες διαδικασίες του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων

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

(<http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157/Επιχειρηματικό-σχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ADMIRAL

3.1 Διαμόρφωση στρατηγικής

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

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

Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για την διαφύλαξή του, ή μπορεί να συναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Οι στρατηγικές αυτές κατηγοριοποιούνται ως εξής (Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., 2010):

- Στρατηγική χαμηλού κόστους, σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Στόχος της είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης, κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της διαφοροποιώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

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

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

- Στρατηγική σταθερότητας: Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας με μηδαμινής σημασίας αλλαγές.
- Στρατηγική ανάπτυξης: Η επιχείρηση την επιλέγει γιατί θεωρεί ότι σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον είναι αναγκαίο να αναπτυχθεί για να επιβιώσει.
- Στρατηγική διεθνοποίησης: Τμήμα της στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς αποτελεί η ανάπτυξη στη διεθνή αγορά.

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

- ✓ Στάδιο 1: διαμόρφωση - σχεδιασμός
- ✓ Στάδιο 2: υλοποίηση
- ✓ Στάδιο 3: αξιολόγηση και έλεγχος

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

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

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

3.2 Αξιολόγηση στρατηγικής

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

Οι μεταβλητές αυτές είναι οι εξής:

- η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης
- η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
- τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης της στρατηγικής
- η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας
- η ταχύτητα διάχυσης των τεχνολογικών καινοτομιών.

Στην Admiral πραγματοποιούνται εβδομαδιαίες συναντήσεις στα οποία συμμετέχουν τα μέλη της εσωτερικής ηγεσίας (διευθυντές και επόπτες), και ενημερώνονται

σχετικά με την εφαρμογή των στόχων τους, αν αυτοί επιτυγχάνονται ακριβώς ή αν υπάρχουν αδυναμίες και πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι ενέργειες επίτευξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΤΟ FRANCHISING

4.1 Ο ορισμός του Franchising

Franchising ή στα ελληνικά, δικαιόχρηση, ονομάζεται η τεχνική της υιοθέτησης και χρήσης ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου και η επονομασία κάποιου άλλου έναντι ενός αντιτίμου. Είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων (<https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>).

Σε μια συμφωνία franchise υπάρχει ο franchisee που είναι ο επιχειρηματίας στον οποίο παραχωρούνται τα παραπάνω δικαιώματα και ο franchisor που καθορίζει τους όρους και τις μεθόδους (Longenecker J., Moore C., Petty W., 2005).

4.2 Το κόστος του Franchising

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

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

4. Το κόστος της διαφήμισης: Κάποιοι franchisors απαιτούν από τους franchisees να συνεισφέρουν στο ταμείο διαφήμισης ένα μικρό ποσό για την προώθηση του franchise.

4.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising

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

- Το franchising δίνει την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να επεκταθεί και να αυξήσει την εμπορική της αξία δίχως να χρειαστεί να μειώσει το κεφάλαιό της.
- Οι franchisees έχουν μεγαλύτερα κίνητρα από τους έμμισθους υπαλλήλους λόγω των κινήτρων του κέρδους του ιδίου συμφέροντος στην επιχείρηση.
- Μέσω του franchising δίνεται η δυνατότητα σε μία επιχείρηση να εισαχθεί σε πολλές αγορές με πιο γρήγορους ρυθμούς από ότι θα μπορούσε χρησιμοποιώντας αποκλειστικά δικούς της πόρους.
- Μείωση του κόστους
- Ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με τους franchisees
- Προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες
- Η επιχείρηση πετυχαίνει σημαντικές χρηματοδοτήσεις με ευνοϊκούς όρους από τις τράπεζες. Επίσης, αν φτάσει σε ένα επίπεδο υγιούς ανάπτυξης μπορεί να πετύχει την είσοδό της στο χρηματιστήριο.

Τα μειονεκτήματα που μπορεί να υπάρχουν σε μία συμφωνία franchise είναι (Longenecker J., Moore C., Petty W., 2005):

- ✓ Ο έλεγχος που ασκεί ο franchisor είναι πιο περιορισμένος. Ωστόσο, οφείλει να ασκεί έλεγχο ως προς τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του franchisee, για να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Μόνο ένα συγκεκριμένο μέρος των κερδών ανήκει στον franchisor.

- Οι δαπάνες που απαιτούνται για παροχή λογιστικών και νομικών υπηρεσιών είναι μεγαλύτερες από αυτές των καταστημάτων που ανήκουν εξολοκλήρου στην επιχείρηση με κεντρική διοίκηση.
- Η βιαστική επιλογή συνεργατών franchisees
- Η τάση ανεξαρτητοποίησης των franchisees

4.4 Το franchise της Admiral

Το δίκτυο franchise της Admiral είναι αρκετά μεγάλο (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1). Η εταιρεία έχει 36 καταστήματα franchise σε όλη την Ελλάδα.

Στο παράρτημα 1 αναφέρονται οι περιοχές και οι ακριβείς διευθύνσεις των καταστημάτων αυτών.

Το πακέτο franchise της Admiral περιλαμβάνει:

- ✓ Παροχή του ηλεκτρονικού συστήματος μηχανογράφησης
- ✓ Εποπτεία από έμπειρο προσωπικό
- ✓ Τεχνική υποστήριξη
- ✓ Έκπτωση 15%
- ✓ Δικαίωμα επιστροφής στο τέλος της σεζόν 15%
- ✓ Επιπλέον έκπτωση σε περίοδο εκπτώσεων
- ✓ Έκπτωση επιπλέον στην έκπτωση έως 46%

Το μέσο μέγεθος ενός καταστήματος franchise Admiral πρέπει να είναι από 70 έως 150 τ.μ. Το μέσο ύψος μιας τέτοιας επένδυσης ξεκινά από 40.000€ και μπορεί να φτάσει τις 70.000€. Επίσης, κάθε σύμβαση franchise της ADMIRAL είναι τετραετής. (<http://franchiseportal.gr/el/franchisors/6>, <http://myfranchise.gr/franchise/2015/05/13/admiral/>, <http://www.franchisekey.com/gr/franchise/admiral-gr.htm>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός της έρευνας μας ήταν να αναλύσουμε και να αξιολογήσουμε τους λόγους που η Διεθνής Αθλητική ΕΠΕ έχει μία σταθερή και ανερχόμενη πορεία. Που οφείλεται αυτό; Σχετίζεται με την στρατηγική της εταιρείας ή βοήθησαν και εξωγενείς παράγοντες; Τι θα πρέπει να συνεχίσει να ακολουθεί η εταιρεία ή θα πρέπει να αλλάξει έτσι ώστε να συνεχιστεί η ανάπτυξή της; Αυτές ήταν μερικές από τις απαντήσεις που θέλαμε να απαντήσουμε σε αυτήν την πτυχιακή εργασία.

Η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε για την εκπόνηση της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας ήταν κυρίως η βιβλιογραφική έρευνα. Για τη συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήσαμε επιστημονικά βιβλία, επιστημονικά άρθρα και δημοσιεύσεις. Καθώς και υλικό σε ηλεκτρονική μορφή.

Επιπλέον συγκεντρώσαμε και παρουσιάσαμε μη επεξεργασμένο υλικό, χρησιμοποιώντας έτσι τη μέθοδο της πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας. Αυτό το υλικό ήταν η συνέντευξη που μας έδωσε ο ιδιοκτήτης της εταιρείας στην Ελλάδα. Με την βοήθεια του κατανοήσαμε σε βάθος πως λειτουργεί η συγκεκριμένη εταιρεία, ποιες είναι οι λειτουργικές και διοικητικές εργασίες της και που οφείλεται η ραγδαία ανάπτυξή της. Επίσης, ενημερωθήκαμε και για τις επόμενες κινήσεις που έχει στόχο να πραγματοποιήσει η εταιρεία έτσι ώστε να διατηρήσει την ανοδική της εξέλιξη (βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2).

Συλλέγοντας και παρατηρώντας όλα τα στοιχεία που συγκεντρώσαμε, αναλύσαμε την εξέλιξη της εταιρείας μέσα στα χρόνια και τους λόγους της ανερχόμενης πορείας της. Συγκεκριμένα, τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε τα παρουσιάζουμε αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο (βλέπε Κεφ. 7 Συμπεράσματα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

με τον ιδιοκτήτη της εταιρείας στην Ελλάδα

Για την καλύτερη κατανόηση και ανάλυση της στρατηγικής και της οικονομικής ανάπτυξης της εταιρείας συναντήθηκα με τον ιδιοκτήτη της Admiral στην Ελλάδα. Ο οποίος ήταν ιδιαίτερα φιλικός και πρόθυμος να με βοηθήσει με την πτυχιακή εργασία μου και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.

Παρακάτω παρατίθεται η συνέντευξη αναλυτικά.

- **Καλησπέρα, σας ευχαριστώ πολύ που δεχτήκατε να συναντηθείτε μαζί μου και να απαντήσετε στις ερωτήσεις μου.**

Καλησπέρα, να είστε καλά. Χαίρομαι που μπορώ να βοηθήσω.

- **Αν είστε έτοιμος μπορούμε να ξεκινήσουμε.**

Βεβαίως σας ακούω.

- **Ας ξεκινήσουμε λοιπόν με την πρώτη ερώτηση. Ποία είναι η Admiral της Ελλάδος ακριβώς;**

Μια μεγάλη ερώτηση. Να πούμε ότι ιδρύθηκε στην Αγγλία και αγοράσαμε το όνομα για όλες τις βαλκανικές χώρες και την Κύπρο. Ιδρύθηκε το 1914 στην Αγγλία. Στην αρχή έφτιαχνε για τον 1ο παγκόσμιο στολές για το στρατό. Μετά το γύρισε στα αθλητικά. Για την Αγγλία θεωρείται η εταιρεία σημαία για πολλά χρόνια καθώς έντυνε την εθνική Αγγλίας. Έχει αλλάξει πολλά χέρια. Αντιπρόσωποι της εταιρείας είμαστε στην Ελλάδα. Προσωπικά τους έκανα πρόταση να μας πουλήσουν το όνομα τους στα 1εκ ευρώ. Προσπαθήσαμε να την κάνουμε γνωστή στην Ελλάδα με διάφορους τρόπους γιατί είχε πέσει η φήμη της στην Αγγλία και κατ' επέκταση και στην Ελλάδα. Υπογράψαμε με πολύ μεγάλους ποδοσφαιριστές (όπως ο Μπατίστα). Φροντίσαμε την ποιότητα της και προσπαθήσαμε να στηθούμε καλά με δύο τρία μαγαζιά. Τώρα έχουμε 150 μαγαζιά σε όλη την Ελλάδα, καλύπτουμε γεωγραφικά από Αλεξανδρούπολη μέχρι Ιεράπετρα. Από το 2018 θα υλοποιήσουμε και το πλεονέκτημα που έχουμε να αναπτυχτούμε και στα βαλκάνια και θα ξεκινήσουμε από τη Βουλγαρία. Με την Αλβανία ήταν όλα θετικά απλά επειδή δεν είναι ακόμα στην ευρωπαϊκή ένωση υπήρχαν

κάποιες διαδικαστικές δυσκολίες αλλά μέσα στο 2018 θα υπάρξει πιθανόν το 1ο κατάστημα μας εκεί.

Αυτή τη στιγμή έχουμε 120 ιδιόκτητα καταστήματα, 30 franchise και 2 αποθήκες 5000τμ και 7000τμ. Τα γραφεία μας στο κέντρο της Αθήνας είναι 600τμ.

- Ποια είναι η γνώμη σας για τη θετική άνοδο; Που οφείλεται;

Οφείλεται πρώτα από όλα στο προσωπικό και στη δυναμική του προσωπικού. Είμαστε μια οικογένεια. Η εμπειρία του προσωπικού είναι επίσης σημαντικό πλεονέκτημα, αν και μας λείπει λίγο η παιδεία. Τώρα θα κοιτάξουμε να εμπλουτίσουμε και να εκπαιδύσουμε το προσωπικό μας. Μια ανερχόμενη επιστήμη είναι το logistic και θα κοιτάξουμε να το επανδρώσουμε καλά και αυτό το σημαντικό κομμάτι. Ένα θετικό της εταιρείας είναι η εργατικότητα. Στις αρχές οι υπάλληλοι μας εργάζονταν χωρίς ωράριο. Δεύτερον, οι γνωριμίες και η εμπιστοσύνη των πελατών. Και τρίτον η φιλοσοφία της πώλησης της λιανικής με προσωπικότητα και οικειότητα. Τέλος, πολύ σημαντικό είναι ότι έχουμε φερεγγυότητα απέναντι στις τράπεζες που μας δίνουν μέχρι και σήμερα δάνεια για να στηρίξουμε τα κεφαλαία μας.

- Οι ανταγωνιστικές τιμές πιστεύετε έπαιξαν ρολό;

Σίγουρα έπαιξαν ρολό. Για αυτό πήραμε και το όνομα για να έχουμε ευελιξία στις τιμές. Είναι σημαντικό να συμπίεσουμε τις τιμές ανάλογα με την κατάσταση της αγοράς.

- Τα προϊόντα της εταιρείας στοχεύουν σε ένα είδος καταναλωτή; Για παράδειγμα μόνο στη μεσαία τάξη;

Αρχικά είχαμε στόχο το ποδόσφαιρο. Σήμερα καλύπτουμε με την γκάμα μας όλες τις ανάγκες της οικογενείας για όλες τις ηλικίες. Τώρα ξεκινήσαμε να ασχολούμαστε περισσότερο και με το θέμα μόδα. Μέχρι σήμερα ίσα που την είχαμε ακουμπήσει.

- Ισχύει ότι θέλετε να ανοίξετε όσο το δυνατόν περισσότερα καταστήματα μπορείτε για να φοβούνται οι ανταγωνιστές;

Ναι, να πιάσω όλο το χώρο. Θα κάνω ένα βήμα μπροστά. Ξέρεις ποιό είναι; Το e-shop. Σε 10 χρόνια θα πούλαμε μόνο e-shop. Σημαντικό είναι να έχεις καλούς συνεργάτες, καλούς πωλητές, φτηνά και ποιοτικά προϊόντα.

Επίσης, πρέπει να υπάρχει πολιτική μέσα στο εμπόριο. Η Admiral κάνει ένα μεγάλο βήμα με το e-shop. Επενδύουμε σε σωστές διαφημίσεις, ζωντανές διαφημίσεις.

– **Έχει κορεστεί η Ελληνική αγορά;**

Όχι όχι δεν έχει κορεστεί αν και φορολογικά και οικονομικά συμφέρει να μεταφερθεί η έδρα στη Βουλγαρία, με 10% φορολογία και πολλά θετικά που θα βοηθούσαν τη μάνα εταιρεία. Παρόλα αυτά δε θα μεταφέρω την έδρα, ίσως επειδή είμαι πατριώτης (είμαι από τη Μάνη) και θα ήθελα να φέρω λεφτά στην Ελλάδα.

– **Η Admiral όλα αυτά τα χρόνια παραμένει σωστή με τη μισθοδοσία του προσωπικού της. Πώς τα καταφέρνετε παρόλο τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες της χώρας;**

Είμαστε μία οικογενειακή επιχείρηση με οικονομική ρευστότητα ευτυχώς. Είμαστε λαϊκή οικογένεια. Αγωνιστήκαμε να φτάσουμε εδώ που φτάσαμε. Πέρασαμε από όλα τα επίπεδα. Ίσως φαίνεται απίστευτο αλλά προτιμω να πάρουν οι υπάλληλοι παρά εγώ. Ότι μπορούμε να κάνουμε καλύτερο. Συμπάσχουμε μαζί με το προσωπικό μας λόγω της κρίσης.

– **Τι θα προτινάτε σε έναν νέο επιχειρηματία;**

Πρέπει να έχει κατάρτιση και εμπειρία. Έπειτα είναι δύσκολα και πρέπει να βρει τρόπους και μεθόδους όχι κλασικούς αν θέλει να πετύχει στην αγορά. Καινοτομία. Να προβληματιστεί, να ελέγξει την αγορά, να δει τι λείπει από την αγορά και να καλύψει αυτό το κενό.

– **Και τελευταία ερώτηση, θα ήθελα να μου πείτε ποιοί είναι οι στόχοι από εδώ και πέρα;**

Είναι να διευρύνουμε την Admiral στις χώρες που έχουμε αγοράσει ήδη τα δικαιώματα. Να επεκταθούμε σε όλες τις βαλκανικές χώρες και στην Κύπρο. Θα πάρει καμιά δεκαετία αυτό. Να κατασκευάσουμε στην χώρα μας είναι ο δεύτερος στόχος μας. Τα υπόλοιπα προχωράνε σιγά σιγά.

– **Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας και για τις ενδιαφέρουσες απαντήσεις σας.**

Εγώ σας ευχαριστώ. Ελπίζω να βοήθησα αρκετά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Admiral είναι μια εταιρεία που πορεύεται με αργά αλλά προσεκτικά και σταθερά βήματα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που, λόγω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις κλείνουν, η Admiral κατάφερε να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή και, κατά συνέπεια, να αυξήσει τα κέρδη της. Αντιμετωπίζει εταιρείες με μεγάλη ιστορία στο χώρο και παγκόσμια δραστηριοποίηση, όπως η Nike και η Adidas. Παρόλα αυτά, δείχνει να τα καταφέρνει, δίνοντας στο καταναλωτή τη δυνατότητα να αγοράζει αθλητικά είδη σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές, διατηρώντας όμως την καλύτερη δυνατή ποιότητα. (Βλέπε ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2)

Έχει ανοίξει αρκετά καταστήματά franchise και αυτός είναι ένας σημαντικός ρόλος στην γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό επεκτάθηκε με γρηγορότερους ρυθμούς και με σχετικά μικρό κόστος.

Για την προσέγγιση των πιο απαιτητικών πελατών η διοίκηση της εταιρείας θα πρέπει να δώσει έμφαση στη καινοτομία, καθώς σε αυτό το σημείο υστερεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ωστόσο, όπως είναι λογικό, τα προϊόντα που είναι αποτέλεσμα καινοτομίας, πωλούνται σε πολύ υψηλές τιμές και αυτό θα μπορούσε να αλλάξει εντελώς τον χαρακτήρα της. Επομένως, θα πρέπει να συνδυάσει την καινοτομία με την πολιτική χαμηλού κόστους που ακολουθεί ως σήμερα. Έτσι, θα αυξήσει ακόμη περισσότερο την ποικιλία των προϊόντων της, ενώ θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών που έχουν ως προτεραιότητα την χαμηλή τιμή αλλά και τους πελάτες που βάζουν πάνω από όλα την ποιότητα.

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

Συνοψίζοντας, η Admiral είναι μια εταιρεία που τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει τεράστια ανάπτυξη και συνεχίζει σε ανοδική πορεία. Προσπαθεί συνεχώς να εξελίσσεται, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ

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

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Naisbitt J., Aburdene P. (1990): Megatrends 2000
- Jauch L., Glueck W. (1998): Strategic management and business policy, New York, Εκδόσεις McGraw-Hill

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.diethnisathlitiki.gr> (10/02/2018)
- Periodiki_ekdosh_3.pub (10/02/2018)
- <http://www.newmoney.gr/roh/226313-o-naiarxos-tis-athlitikis-endisis-stinellada> (10/02/2018)
- <http://traveldailynews.gr/columns/article/1895> (10/02/2018)
- https://el.wikipedia.org/wiki/Εταιρική_κοινωνική_ευθύνη (12/02/2018)
- <http://www.serresbiz.com/busedu/Material/company-strategy-el.pdf> (12/02/2018)
- <http://docplayer.gr/306200-To-makro-kai-mikro-perivallon-toymarketingk.html> (10/02/2018)
- <http://www.epiheirimatikotita.gr/joomla157Επιχειρηματικόσχέδιο/Επιχείρηση-και-περιβάλλον.html> (12/02/2018)
- <http://apythanos.blogspot.gr/2012/11/blog-post.html> (20/02/2018)
- <http://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/27056/print/printer> (20/02/2018)
- <http://www.eoppep.gr/teens/index.php/businessman/τι-είναι-η-επιχειρηματική-καινοτομία> (20/02/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Καινοτομία> (20/02/2018)
- <http://gr.euronews.com/2016/03/17/shoes-for-really-lazy-people-coming-soon> (05/03/2018)
- <http://excellence.minedu.gov.gr/draseis/listing/867-social-marketing> (05/03/2018)
- <http://www.aode.gr/index.php/articles-oikonomologwn/item/335-culture> (05/03/2018)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/Franchising> (06/03/2018)
- <http://franchiseportal.gr/el/franchisors/6> (06/03/2018)
- <http://myfranchise.gr/franchise/2015/05/13/admiral/> (13/02/2018)
- <http://www.franchisekey.com/gr/franchise/admiral-gr.htm> (15/03/2018)
- https://el.wikipedia.org/wiki/Ακαθάριστο_Εγχώριο_Προϊόν (15/03/2018)
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1064347/met-empodion-ston-stibotis-agogas-trexoun-oi-etaireies-athlitikon-eidon> (15/03/2018)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Τα 36 franchise καταστήματα της ADMIRAL:

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

		ΔΙΟΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΕ			ΔΙΟΝΗΣ ΕΠΙΣΧΕ 31ης Δεκεμβρίου 2014			ΕΤΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1.7.2014 - 31.12.2014)			
		(Ποσά σε Ευρώ)									
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσης	Αύξο κτήσεως	Αποβιώσεις	Ανταποβίωση αξίας	Ποσά προηγούμενης χρήσης	Αύξο κτήσεως	Αποβιώσεις	Ανταποβίωση αξίας	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσης	Ποσά προηγούμενης χρήσης
Β. ΞΕΣΔΑ ΕΓΚΑΤΑΓΕΣ									Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ		
4 Λοιπά (ξένα) εγκαταστάσιμα	2.163.596,96	1.676.135,54	487.371,02	2.152.103,96	1.568.240,63	583.863,33			Ι ΔΙΟΝΗΣ Κεφάλαιο	340.000,00	340.000,00
									34.000 μέρη των 30,00 € έκαστο	1.020.000,00	1.020.000,00
									1 Καταβλητό		
Γ. ΛΟΙΠΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ									Β. Διαφορές αναπροσαρμογών-Επιφυλαγές επιδοτήσεων		
Α. Ενσωματωμένη ακινοποίηση									2 Διαφορές από αναπροσαρμογή αξίας λοιπών παραρτημάτων στοιχείων	986.519,50	986.519,50
1 Γραμμάτ. Ομόσημο	294.750,30	-	384.750,30	283.086,30	-	283.086,30					
2 Κόπρα και ημικόπρα (δρα)	1.464.302,09	783.216,19	681.085,90	1.480.000,00	754.000,00	696.000,00					
4 Μηχανήματα-Τεχνικά εργαλεία-Καύσα μηχανολογικά (μεταλλικά)	981,52	981,50	0,02	981,52	981,50	0,02					
5 Μεταφορικά μέσα	74.378,21	65.799,82	18.576,29	67.018,21	52.138,74	14.937,47					
6 Έπιπλα και λοιπά είδη οικιακής χρήσης	4.787.218,78	3.047.061,85	1.750.156,94	4.173.558,82	2.696.852,08	1.476.706,74					
	6.631.628,91	3.887.659,46	2.744.569,45	5.975.202,85	3.503.972,32	2.471.230,53					
Β. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές επενδύσεις									Γ. Αποβλήσιμα ες νέο		
7 Λοιπά μακροπρόθεσμες επενδύσεις Σύνολο τίτλων εν ενεργεία (ΓΚ+ΓΝ)			924.237,27		979.431,27				Υπόλοιπο κερών χρήσεως ες νέο	13.324.306,28	10.944.456,58
			3.668.896,72		3.350.667,80				Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (Α+Β+Γ+Δ+Ε)	16.396.021,12	14.016.171,42
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΑ									Δ. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΗΤΟΥΣ ΚΑΙ ΞΕΣΔΑ		
Α. Αποβλήσιμα									1 Προβλέψεις για απομείωση προαυτικού	1.467,35	1.467,35
1 Εμπόρευμα			15.130.511,85		14.332.513,56				2 Λοιπές προβλέψεις	-	-
5 Προκαταβίαια για αγορά αποβλήσιμων			668.487,85		889.133,16						
			15.798.999,70		15.191.646,70				Ε. ΥΠΟΚΡΕΤΕΣ		
Β. Αποβλήσιμα									Μικροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
1 Πάσης φύσεως			355.498,15		875.365,63				2 Διανεία Τραπεζών	932.500,51	787.500,51
2 Γραμμάτια εισπρακτέα (χαρτοφυλάκιο)			0,00		30.000,00				Στοιχεία μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
3 Εμπόρευμα εισπρακτέα (μεταβλητό)			5.100.659,86		6.239.459,64				1 Πιστώσεις	1.856.219,36	2.062.242,85
10 Εμπόρευμα - Έπιπλα οικιακής και χρηματικής αξίας - Προβλέψεις	854.710,39	589.364,66	65.345,73						2 Γραμμάτια πληρωτέα	68.602,46	68.602,46
11 Χρεωστικό βιβλίο			755.146,04						2α Εμπόρευμα πληρωτέα (μεταβλητό)	1.959.105,09	1.810.272,31
			6.276.646,78		6.449.339,79				3 Τραπεζικές Υποχρεώσεις στην ύπαιθρο	1.801.925,99	3.299.622,59
Γ. Χρεωστικά									4 Προκαταβίαια (Σύνολο)	2.863.347,34	2.282.931,03
1 Μισθός	66.114,21			66.114,21					5 Υποχρεώσεις από φόρους/ΠΑΦ	2.860.936,09	2.860.936,09
Μισθός προβλεπόμενος	44.278,22		21.875,99	24.310,55		41.803,66			6 Ασφαλιστικά Οργανισμοί	543.163,73	281.779,54
									7 Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις μακροπρόθεσμες στην επένδυση κερών	680.000,00	-
									8 Μιστοδομίες πληρωτέα	1.208.295,93	1.890.645,93
									11 Πιστώσεις βιβλίου	626.162,50	960.912,03
									Σύνολο υποχρεώσεων (Γ+Δ+Ε)	15.287.758,70	15.284.727,24
Σύνολο κυκλοφορούντων ενεργητικών (Α+Β+Γ+Δ+Ε)			27.477.622,90		27.138.651,89				ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
Ε. ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΙ ΑΣΦΑΛΙΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									2 Έξοδα χρήσεως δικαιωμάτων	0,00	132.341,53
3 Λοιπά μεταβλητά λογιστικά ενεργητικά			190.377,04		132.732,20				3 Λοιπά μεταβλητά λογιστικά παθητικά	226.430,00	108.336,14
										226.430,00	248.677,67
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (ΒΗ'+Δ+Ε)			31.824.177,68		31.205.909,22				ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Β+Γ+Δ)	31.824.177,68	30.330.544,19
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΙΣ ΧΡΕΩΤΙΚΟΥ			117.170,47		373.345,41				ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΙΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ	117.170,47	373.345,41

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014 (1 ΙΟΥΛΙΟΥ 2014 - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014)		ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΒΕΒΛΩΣΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ		
	Ποσά κλειόμενης χρήσης	Ποσά προηγούμενης χρήσης	Ποσά κλειόμενης χρήσης	Ποσά προηγούμενης χρήσης
Α. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως				
Καθαρά έσοδα (κέρδη) χρήσεως	26.170.636,36	45.400.404,84	3.318.729,45	5.343.515,83
Μείζος, κέρδος πωλημάτων	13.292.331,17	20.575.793,45	30.844.456,58	9.117.701,43
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	14.878.325,19	24.824.611,19	14.263.186,03	12.461.217,31
Πάσης φύσεως	52.154,53	79.344,94	-	-
Σύνολο	14.930.479,72	24.903.956,13	14.263.186,03	12.461.217,31
ΜΕΙΖΟΣ: 1 Έσοδα διαθεσίμων κερών	11.431.639,14	18.990.936,51	938.879,75	1.616.789,75
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	3.498.840,58	5.913.119,62	13.324.306,28	10.844.456,58
ΜΕΙΖΟΣ: 3 Χρηματικά τόκοι	237.438,47	539.764,28	-	-
Μείζος: 4 Πιστωτικά τόκοι και συναφή έσοδα	11.417,23	226.021,24	43.015,25	496.749,03
Όμοια αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	11.433,46	3.272.819,34	5.913.119,62	5.416.370,59
Β. ΠΛΕΟΝ, Έκτακτα αποτελέσματα				
1 Έκτακτα εισοδήματα (εσοδα)	14.987,41	91.858,08	-	-
Μείζος: 1 Έκτακτα εισοδήματα (εσοδα)	9.957,93	164.710,72	-72.854,71	-
Μείζος: 2 Σύνολο αποτελέσματα πηλών στοιχείων	490.982,45	643.995,48	5.343.515,83	-
Μείζος: 3 Αποσβέσεις ενσωματωμένων στο λογιστικό	490.982,45	643.995,48	-	-
ΚΑΒΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ		3.318.729,45		

Τελος Ελέγχου Ανεξάρτητου Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή
Προς τους μετόχους της εταιρείας ΔΙΟΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΕ

Τελος επί του Οικονομικού Καταστάσεων (Ετήσιες) οι συνεταιρικές οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας ΔΙΟΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ ΕΠΕ που αποβλέπουν από τον Ισολογισμό της 31 Δεκεμβρίου 2014, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον νταβάρ διάθεσης αποτελεσμάτων της χρήσεως που έλαβη την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό προσαρτηματικό τμήμα της Διοικήσεως για τις Οικονομικές Καταστάσεις. Η Διοίκηση έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση αυτών των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σύστημα και τις διατάξεις των άρθρων 424 έως και 439 του κ.ν. Ν. 2190/1920, όπως και για εκείνες τις ειδικές διατάξεις που η Διοίκηση καθάρει ως απαραίτητες, ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακριβεία, που οφείλονται σε λογιστικές, καθώς και να στεφθούν με διαφανότητα για την αξιολόγηση των οικονομικών καταστάσεων με βάση τον έλεγχο ως. Διανεργήσαμε τον έλεγχο μας σύμφωνα με τα διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να πιστοποιούμε ότι οι οικονομικές καταστάσεις, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλέξιμες διαθεσίμες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή παραβλεπόμενης της εκστρατείας των κερών και συντάσσονται στην οικονομική κατάσταση, που οφείλονται από το έλεγχο της εταιρείας, αλλά όχι με σκοπό την έκδοση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των πληροφοριών των ετήσιων δηλώσεων της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιούνται και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων. Πιστεύουμε ότι οι ελεγκτικές τεχνικές που έχουμε συνεννοήσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της ελεγκτικής μας γνώμης.

Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη Από τον έλεγχο μας προέκυψε τα εξής: 1) Στις αποβλήσιμα από υποκαταστήματα για αγορά αποβλήσιμων, «Πηλίκος», «Επίμητος εκπαιδευτικός» και «Επιφύλαξη» επιδομάτων επίδοσης, συνολικού ποσού € 1.935.000 περίπου, για τις οποίες δεν έχει σημειωθεί εταιρική πρόβλεψη για τον κλάδο φέρων από την αμετάσχετη μείωση των αποβλήσιμων αυτών. Με βάση τον έλεγχο μας εντοπίσαμε ότι η οργάνωσή από την εταιρεία πρόβλεψη ποσού € 539.364,66, υπολείπεται κατά € 1.395.635,34. 2) Ο μη συμπεριλαμβανόμενος στην κατάσταση προβλεψή συνολικά παρακλήση από τις λογιστικές αρχές, που προβλέπεται από τον κ.ν. Ν. 2190/1920 και το ΕΓΣΔ, με συνέπεια η αξία των 2190/1920 και ΕΓΣΔ, δεν έχουν σημειωθεί προβλέψεις, α) για διαθεσίμων κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και β) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και γ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και δ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και η) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και θ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ι) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιζ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιη) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιθ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ια) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιβ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιγ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιδ) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ιε) για αποβλήσιμα κερών υποκαταστήματα (κέρδη) και ις) για αποβλήσιμα κερών υποκα