

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
M.B.A. - MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΟΙ ΒΕΒΑΤΩΤΕΣ ΡΟΥΧΩΝ ΜΕ ΤΟ ΣΗΜΑ ΤΗΣ
HARLEY-DAVIDSON
ΑΠΟ ΤΗΝ ELMEC SPORT

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΥΧΙΑ

A.M. 0327

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ Ν.

ΑΘΗΝΑ

ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2006

*Στην οικογένειά μου
για την υπομονή και την υποστήριξη
όλα αυτά τα χρόνια*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	Το ιστορικό της Elmec Sport	1
1.2	Ο όμιλος Elmec Sport	9
1.3	Σημαντικά Γεγονότα & Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)	13
1.4	Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy)	15
1.5	Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy)	18
1.6	Harley-Davidson Fashion Collection	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1	Γενικευμένο ή Μάκρο Περιβάλλον της Επιχείρησης (Pest Analysis)	25
2.1.1	Πολιτικό περιβάλλον	25
2.1.2	Οικονομικό περιβάλλον	27
2.1.3	Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον	31
2.1.4	Τεχνολογικό περιβάλλον	33
2.2	Άμεσο ή Μικρο Περιβάλλον της Επιχείρησης	35
2.2.1	Χαρακτηριστικά Ευρωπαϊκής Αγοράς Ρούχου	37
2.2.2	Η Ευρωπαϊκή Αγορά Ρούχου με Μια Ματιά	38
2.2.3	Μελλοντικές Προβλέψεις για την Ευρωπαϊκή Αγορά Ρούχου	39
2.3	Ανάλυση Κλάδου κατά Porter (Industry Analysis)	40
2.3.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	42
2.3.2	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	43
2.3.3	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	45
2.3.4	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	46
2.3.5	Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	47
2.4	Στρατηγικές Ομάδες (Strategic Groups)	48
2.5	Εντοπισμός Ευκαιριών & Απειλών Εξωτερικού Περιβάλλοντος	52
2.5.1	Ευκαιρίες	53
2.5.2	Απειλές	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1	Αρμοδιότητες Διοικητικού Συμβουλίου	59
3.2	Αρμοδιότητες Διευθυντικών Στελεχών	59
3.3	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	61
	3.3.1 Η Δομή της Επιχείρησης	63
	3.3.2 Η Κουλτούρα της Επιχείρησης	69
	3.3.3 Οι Πόροι της Επιχείρησης	71
3.4	Εντοπισμός Δυνάμεων & Αδυναμιών της Επιχείρησης	83
	3.4.1 Δυνάμεις	83
	3.4.2 Αδυναμίες	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (STRATEGY FORMULATION)

4.1	Όραμα	89
4.2	Στόχος & Σκοπός Ύπαρξης	91
4.3	Στρατηγική	94
	4.3.1 Ηγεσία κόστους	95
	4.3.2 Διαφοροποίηση	96
	4.3.3 Εστίαση	97
4.4	Πολιτικές	98

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
---------------------	-----

ΠΗΓΕΣ	106
--------------	-----

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ELMEC SPORT

Η γέννηση της Elmec Sport ABETE πραγματοποιήθηκε το 1953, όταν η οικογένεια Φάις, μία από τις πιο παραδοσιακές και αξιοσέβαστες οικογένειες του ελληνικού εμπορίου, δημιούργησε την Elmec Ίνο Φάις, η οποία στις επόμενες δεκαετίες, κατείχε ηγετική θέση στο χώρο του αυτοματισμού.

Το 1978, η Elmec Ίνο Φάις επεκτείνεται και στον κλάδο της ένδυσης με την απόκτηση του αποκλειστικού δικαιώματος εισαγωγής και διανομής των αθλητικών παπουτσιών Nike, στην Ελλάδα και την Κύπρο.

Έτσι λοιπόν το 1981, τα παιδιά του Ίνο Φάις, Σαμ και Λούση, ιδρύουν την Elmec Sport ABETE, με συμμετοχή 50% των φυσικών προσώπων και 50% της εταιρείας Elmec Ίνο Φάις, η οποία παραχωρεί στην Elmec Sport την αποκλειστική αντιπροσωπεία της αμερικάνικης εταιρείας αθλητικών ειδών Nike για την Ελλάδα και την Κύπρο. Η πρώτη εταιρεία εγκαθίσταται αρχικά στο Π.Φάληρο ενώ σήμερα στεγάζεται στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στην Γλυφάδα, Λεωφ. Βουλιαγμένης 96.

Η νέα εταιρεία ακολουθεί ανοδική τροχιά, αυξάνοντας συνεχώς τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη της και σύντομα οι πωλήσεις των προϊόντων της Nike καταλαμβάνουν την πρώτη θέση της αγοράς, την οποία κατέχουν μέχρι και σήμερα. Την ίδια χρονιά, η Elmec Sport ABETE απέκτησε τα δικαιώματα

διανομής μιας ακόμα πολύ γνωστής εταιρείας αθλητικών ειδών, της Sergio Tacchini.

Δύο χρόνια αργότερα, το 1983, η εταιρεία αποκτά το επίσημο δικαίωμα παραγωγή και διανομής (licensee) της συλλογής Wrangler Jeans, στην ελληνική αγορά.

Το 1985 βρίσκει την Elmec Sport να διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στην ελληνική αγορά με την αντιπροσώπευση των αθλητικών παπουτσιών Nike. Την ίδια χρονιά, η Nike International παραχωρεί στην Elmec Sport το δικαίωμα παραγωγής της συλλογής των αθλητικών ρούχων της Nike και τη διανομή τους στην ελληνική αγορά. Έτσι λοιπόν, η οικογένεια Φάις ιδρύει τη Fanco, μία υψηλού αυτοματισμού παραγωγική μονάδα, που γίνεται σύντομα ένας από τους μεγαλύτερους εξαγωγείς αθλητικών ειδών στην Ευρώπη. Μέχρι το τέλος του 1987, η Elmec Sport απέκτησε ακόμα το δικαίωμα παραγωγής και διανομής της casual συλλογής της Lee Cooper, το οποίο θα διατηρήσει μέχρι και το 1991 οπότε και θα το υποκαταστήσει με το αντίστοιχο δικαίωμα παραγωγής και διανομής της συλλογής μόδας της Harley-Davidson.

Το 1988, η Elmec Sport επεκτείνει τη δραστηριότητά της στον τομέα των γυμναστηρίων, με τη δημιουργία τμήματος οργάνων γυμναστικής για εξοπλισμό γυμναστηρίων αλλά και για οικιακή χρήση. Το τμήμα των οργάνων γυμναστικής, που λειτουργεί σαν αυτόνομη επιχειρηματική μονάδα, αναλαμβάνει αρχικά την αντιπροσωπεία της εταιρείας Life Fitness. Πολύ σύντομα, η νέα αυτή επιχειρηματική μονάδα θα καταφέρει να ελέγχει το 70%

της ελληνικής αγοράς γυμναστηρίων. Σήμερα, η Elmec Sport είναι ο επίσημος αντιπρόσωπος του οίκου Technogym στην Ελλάδα και προμηθεύει όργανα και αξεσουάρ γυμναστικής στο 75% περίπου των ελληνικών γυμναστηρίων, ενώ εξοπλίζει επίσης ιδιωτικά γυμναστήρια, αίθουσες γυμναστικής αθλητικών συλλόγων, ξενοδοχείων κ.τ.λ.

Από την άλλη πλευρά, η Veto S.A., ένα ακόμα μέλος του ομίλου της οικογένειας Φάις, αναλαμβάνει το αποκλειστικό δικαίωμα διανομής των αθλητικών ειδών της Fila, τερματίζοντας την συνεργασία της με τη Sergio Tacchini. Στα επόμενα χρόνια η Fila θα γίνει ένας από τους σημαντικότερους παίκτες στην αγορά αθλητικών ειδών. Το 1995, η Elmec Sport πουλά τις μετοχές της Veto S.A και έτσι τερματίζονται οι εμπορικές συναλλαγές μεταξύ των δύο εταιρειών.

Από την άλλη πλευρά, το 1991, η εταιρεία Smash A.E, μέρος της οποίας επίσης ανήκει στην οικογένεια Φάις, αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση της εταιρείας Harley-Davidson (μοτοσικλέτες, αξεσουάρ και συναφή είδη ενδύσεως). Μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, η εταιρεία ιδρύει τρία αποκλειστικά καταστήματα (boutiques) στην περιοχή των Αθηνών και ένα στη Θεσσαλονίκη, με σκοπό την κάλυψη της ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες Harley-Davidson. Η Harley-Davidson U.S.A. ανακηρύσσει τα καταστήματα αυτά ως τα καλύτερα καταστήματα Harley-Davidson παγκοσμίως.

Το 1992, η Elmec Sport δημιουργεί το μοναδικό στο είδος του γυμναστήριο, το Nautilus Club, έναν αποκλειστικό χώρο άθλησης για διασημότητες και

VIPs. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία ιδρύει το πρώτο αποκλειστικό κατάστημα Nike, ξεκινώντας έτσι τη δραστηριοποίησή της στη λιανική πώληση των προϊόντων Nike. Στο τέλος του ίδιου έτους, η Elmec Sport εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και σήμερα κατέχει μία θέση στον δείκτη FTSE-80.

Το Δεκέμβριο του 1994, η Elmec Sport εξαγοράζει το σύνολο των μετοχών της εταιρείας Smash A.E. την οποία και απορροφά, αναλαμβάνοντας με αυτό τον τρόπο την αντιπροσώπευση της εταιρείας Harley-Davidson. Η Harley-Davidson εδραιώνεται στην αγορά με τη δημιουργία εκθέσεων και συνεργειών σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη καθώς και τη συνεργασία με το σύλλογο HOG (Harley Owners Group) για τους κατόχους μοτοσικλετών Harley-Davidson.

Το 1996 η Elmec Sport αποκτά το δικαίωμα της αποκλειστικής αντιπροσώπευσης των ειδών Nike στη Βουλγαρία ενώ δύο χρόνια αργότερα, το 1998, ιδρύει θυγατρική εταιρεία στην ίδια χώρα, με την επωνυμία Balkan ES Team Ltd με κύριο αντικείμενο εργασιών τη διάθεση των ειδών του ομίλου στην Βουλγαρική αγορά.

Με γνώμονα την επέκταση και στις υπόλοιπες αγορές της ΝΑ Ευρώπης, το 1999 η Elmec Sport δημιουργεί θυγατρική εταιρεία και στη Ρουμανία, με την επωνυμία Elmec Romania SRL, αναλαμβάνοντας έτσι την αποκλειστική αντιπροσώπευση των ειδών Nike καθώς και τη διάθεση των υπολοίπων ειδών του ομίλου στην εγχώρια αγορά.

Την ίδια χρονιά η διοίκηση της Elmec Sport θέτει ως στρατηγικό στόχο ανάπτυξης για τα επόμενα 6-7 έτη, την «κάθοδο στη λιανική» και συγκεκριμένα τη δημιουργία ισχυρής αλυσίδας καταστημάτων λιανικής πώλησης καθώς και την είσοδο στον κλάδο των πολυκαταστημάτων. Έτσι λοιπόν, το ίδιο έτος (1999), η Elmec Sport εισέρχεται στον κλάδο των πολυκαταστημάτων με τη λειτουργία του εκπτώτικου πολυκαταστήματος Factory Outlet στην οδό Πειραιώς, στο Νέο Φάληρο. Το Factory Outlet λειτουργεί σε ιδιόκτητο κτίριο συνολικής έκτασης 13 χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων και είναι το πρώτο πολυκατάστημα στην Ελλάδα, στο οποίο διατίθενται αποκλειστικά εμπορεύματα (ενδύματα, υποδήματα και αξεσουάρ) προηγούμενων σεζόν (stock). Μέχρι το τέλος του 2000, ξεκινούν τη λειτουργία τους 6 νέα Nike Exclusive Stores στην Αττική και 1 στο Βουκουρέστι.

Το έτος 2000, η Elmec Sport υπογράφει συμφωνία με την Harley-Davidson USA, με την οποία αποκτά τα δικαιώματα σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία “Harley-Davidson” σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής. Η διανομή τους γίνεται μέσω των dealers (καταστημάτων αποκλειστικής πώλησης μοτοσικλετών και εξοπλισμού) Harley-Davidson καθώς και σε εμπορικά καταστήματα (fashion stores) λιανικής πώλησης σε Ιταλία και Γαλλία.

Το καλοκαίρι του 2000, η Elmec Sport κάνοντας ένα ακόμα βήμα στην αγορά πολυκαταστημάτων, εξαγοράζει το 50% της εταιρείας Ηπειρωτική Εμπορική Κτηματική Α.Ε., στην οποία άνηκε μέρος των κτιρίων που στέγαζαν στο

παρελθόν τα πολυκαταστήματα Μινιόν, στην οδό Πατησίων. Η Ηπειρωτική χρησιμοποιήθηκε ως όχημα για την αγορά και άλλων ιδιοκτησιών του ίδιου κτιριακού συγκροτήματος. Σήμερα, η Ηπειρωτική ανήκει κατά πλειοψηφία στην Elmec Sport (84.29%), που έχει στην κυριότητά της το σύνολο σχεδόν των κτιρίων του πρώην Μινιόν (έκτασης περίπου 21 χιλ.τετρ.μέτρων) και προτίθεται να δημιουργήσει στους χώρους του ένα σύγχρονο εμπορικό πολυκατάστημα.

Το 2001 η Elmec Sport ιδρύει από κοινού με την εταιρεία Διαχρονική Α.Ε. την εταιρεία Chronosport Α.Ε. με στόχο τη δραστηριοποίηση στο χώρο της εμπορίας ωρολογίων. Συγκεκριμένα, η Chronosport διαθέτει στην ελληνική αγορά τη συλλογή ρολογιών της Nike τόσο στα αποκλειστικά καταστήματα λιανικής Nike (Exclusive Stores) όσο και σε κοσμηματοπωλεία, καταστήματα αθλητικών ειδών κ.α.

Την ίδια χρονιά η Elmec Sport αποκτά το 25% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας Internet Store Α.Ε. Η εταιρεία αυτή ιδρύθηκε από την εταιρεία πληροφορικής Quality & Reliability Α.Ε., του ομίλου Πουλιάδη, με στόχο να καλυφθεί η ανάγκη της αγοράς για μια σύγχρονη εταιρεία παροχής λογισμικού και υπηρεσιών e-Business, παρέχοντας στους πελάτες της ευέλικτους τρόπους εξυπηρέτησης.

Ένα χρόνο αργότερα, το 2002 η Elmec Sport δημιουργεί το πρότυπο κατάστημα Ice Cube σε κεντρικό δρόμο του Κολωνακίου, το οποίο εντάσσεται

στην κατηγορία των “super-trendy boutiques” και φιλοξενεί ρούχα, κοσμήματα και αξεσουάρ επώνυμων Ελλήνων και ξένων σχεδιαστών.

Παράλληλα το 2002, αγοράζει ένα πολυόροφο διατηρητέο κτίριο 5 χιλιάδων τετραγ. μέτρων στον κεντρικό εμπορικό δρόμο του Βουκουρεστίου, στο οποίο πραγματοποιούνται εργασίες ανακατασκευής για τη μετατροπή του σε σύγχρονο εμπορικό κατάστημα.

Από τα τέλη του 2002, η Elmec Sport επεκτείνει τις δραστηριότητες της και στο χώρο του παιδικού ρούχου, αναλαμβάνοντας την εισαγωγή και διάθεση στην ελληνική αγορά της συλλογής παιδικών ενδυμάτων του οίκου Nike, που παράγεται από τη γαλλική εταιρεία CWF, καθώς και την αντιπροσώπευση άλλων οίκων που παράγουν παιδικά ενδύματα και υποδήματα ενώ δημιουργεί αυτόνομο εμπορικό τμήμα καθώς και ένα κατάστημα λιανικής πώλησης για τα είδη αυτά. Σήμερα η Elmec Sport εισάγει και εμπορεύεται κατ’ αποκλειστικότητα τις συλλογές παιδικών ενδυμάτων των οίκων Levi’s, Nike, Casao και Papermoon, τα οποία διαθέτει από το κατάστημα Kidz που λειτουργεί στις εγκαταστάσεις της έδρας της.

Το Δεκέμβριο του 2003, η εταιρεία Αττικά Πολυκαταστήματα Α.Ε., βασικός μέτοχος της οποίας είναι η Elmec Sport , υπογράφει συμφωνία με την Picar A.Ε., θυγατρική της τράπεζας Πειραιώς, η οποία διαχειρίζεται τους χώρους του μεγάρου του Μετοχικού Ταμείο Στρατού στην οδό Πανεπιστημίου στο κέντρο της Αθήνας. Βάσει αυτής της συμφωνίας, η Αττικά Πολυκαταστήματα αναλαμβάνει την εκμετάλλευση 22.000 τετραγ. μέτρων εντός του μεγάρου του

Μ.Τ.Σ. Στο χώρο αυτό, η Απτικά Πολυκαταστήματα δημιουργεί ένα από τα πληρέστερα πολυκαταστήματα της ελληνικής αγοράς, που λειτουργεί κατά το μεγαλύτερο μέρος του ως shops-in-a-shop και διαθέτει τα προϊόντα όλων των επωνύμων οίκων ένδυσης, υπόδησης, καλλυντικών και συναφών ειδών.

Στα τέλη του 2003, η Elmec Sport δημιουργεί νέο εμπορικό τμήμα που ασχολείται με την εισαγωγή και διάθεση συστημάτων ασφαλείας (συστημάτων παρακολούθησης κλειστών κυκλωμάτων κ.α.) καθώς και με την παροχή υπηρεσιών εγκατάστασης και συντήρησης των συστημάτων αυτών.

Επίσης στα τέλη του 2003, ο όμιλος της Elmec Sport αναλαμβάνει την αποκλειστική διάθεση των οργάνων γυμναστικής Technogym και στην αγορά της Ρουμανίας.

Από το 2004 διατίθενται κατά αποκλειστικότητα από την Elmec Sport οι συλλογές unisex casual ενδυμάτων του οίκου Gas Jeans και τα casual ενδύματα της Docker's, θυγατρική της Levis. Εντός του 2004, ο όμιλος λειτουργεί 15 νέα σημεία λιανικής πώλησης για τις συλλογές casual ενδυμάτων που παράγει ή εμπορεύεται φθάνοντας έτσι συνολικά τα 29 καταστήματα. Παράλληλα η Elmec Sport δημιούργησε, στις εγκαταστάσεις της έδρας της, ένα σύγχρονο εμπορικό κέντρο όπου ο καταναλωτής μπορεί να βρει όλες τις συλλογές ενδυμάτων, υποδημάτων κα αξεσουάρ που διαθέτει η εταιρεία.

Τέλος, το Σεπτέμβριο του 2004, η Factory Outlet AEE, υπέγραψε συμφωνία με την «Διεθνής Αερολιμένα Αθηνών Α.Ε.» για την κατασκευή και λειτουργία ενός ακόμη εκπτώτικου πολυκαταστήματος στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος, το οποίο θα έχει συνολική επιφάνεια 13.000 τ.μ. και θα δραστηριοποιείται στα πρότυπα τα «Factory Outlet» της οδού Πειραιώς, διαθέτοντας μεγάλη ποικιλία επώνυμων προϊόντων ένδυσης και υπόδησης σε τιμές τουλάχιστον 30% χαμηλότερες των αρχικών.

Το Νοέμβριο του 2004, η Elmec Sport ανακοίνωσε την ανανέωση του συμβολαίου της με την εταιρεία Nike European Operations Netherlands B.V. (NEON), που αναφέρεται στο δικαίωμα αποκλειστικής διανομής των ειδών Nike στην Ελλάδα και την Κύπρο, μέχρι την 31/5/2006.

Μετά την 31/5/2006, θυγατρική της NEON B.V. θα αναλάβει τη χονδρική διάθεση των προϊόντων Nike στην ελληνική και κυπριακή επικράτεια, ενώ η Elmec Sport ABETE θα συνεχίσει την ανάπτυξη της αλυσίδας καταστημάτων exclusive sports, που διαθέτουν αποκλειστικά τα είδη Nike. Σήμερα, η αλυσίδα αριθμεί στην Ελλάδα 36 καταστήματα και στόχος της Elmec Sport για την ερχόμενη τριετία είναι να ξεπεράσουν τα 45.

1.2 Ο ΟΜΙΛΟΣ ELMEC SPORT

Η Elmec Sport έχοντας ξεκινήσει τις εργασίες της προ εικοσιπενταετίας, ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος και διανομέας των αθλητικών ειδών Nike,

διανέμει σήμερα κατ' αποκλειστικότητα, στις αγορές που δραστηριοποιείται, τα προϊόντα επώνυμων οίκων, δίνοντας έμφαση στα αθλητικά υποδήματα και ενδύματα, στα ενδύματα και υποδήματα μόδας (ανδρικά, γυναικεία και παιδικά) και τα όργανα γυμναστικής.

Ως άμεσο στόχο για τα επόμενα χρόνια η Elmec Sport θέτει τη σύναψη νέων συμφωνιών με επώνυμους οίκους που δραστηριοποιούνται στους παραπάνω κλάδους και την ανάληψη νέων αντιπροσωπειών, έχοντας ως βασικά εφόδια το μεγάλο και αξιόπιστο δίκτυο συνεργατών-πελατών που έχει δημιουργήσει και την ισχυρή χρηματοοικονομική της θέση.

Παράλληλα, η Elmec Sport δίνει τα τελευταία έτη έμφαση στον τομέα των λιανικών πωλήσεων, έχοντας ήδη αναδειχθεί σε ένα σημαντικό λιανοπωλητή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Ο όμιλος της Elmec Sport που περιλαμβάνει 10 εταιρείες, έχει αναπτύξει ίδιο δίκτυο διανομής σε 3 χώρες, το οποίο περιλαμβάνει 95 καταστήματα λιανικής πώλησης συνολικής επιφάνειας άνω των 18 χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων, λειτουργεί το μεγαλύτερο εμπορικό πολυκατάστημα της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με την επωνυμία «Attica, the department store», έκτασης 25 χιλ. τ.μ. καθώς και το εκτυπωτικό πολυκατάστημα «Factory Outlet», έκτασης 13 χιλ. τ.μ. Παράλληλα έχει ξεκινήσει την ανέγερση 3 ακόμη νέων κτιρίων, δύο στην Ελλάδα και ένα στην Ρουμανία, συνολικής επιφάνειας 40 χιλ. τ.μ., με σκοπό την αξιοποίησή τους ως πολυκαταστήματα.

Συνοπτικά λοιπόν οι κύριοι τομείς δραστηριότητας του ομίλου εταιρειών της Elmec Sport θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

§ Ανέγερση και λειτουργία πολυκαταστημάτων

Ήδη από τις αρχές Απριλίου του 2005 λειτουργεί το “Attica, the department store” στην οδό Πανεπιστημίου και σειρά παίρνουν α) η ανακαίνιση των κτιρίων που στέγαζαν στο παρελθόν το «Μινιόν» με σκοπό τη διαμόρφωσή τους σε ένα υπεσύγχρονο πολυκατάστημα και β) η αποπεράτωση πολυκαταστήματος σε ιδιόκτητο κτίριο 5 χιλιάδων τετραγωνικών μέτρων στον κεντρικότερο εμπορικό δρόμο του Βουκουρεστίου.

§ Ανέγερση και λειτουργία εκπαιδευτικών πολυκαταστημάτων

Το 1999 η Elmec Sport δημιούργησε το πρώτο στην Ελλάδα εκπαιδευτικό πολυκατάστημα, το «Factory Outlet» στην οδό Πειραιώς και ήδη κατασκευάζει δεύτερο «Factory Outlet» στο εμπορικό πάρκο του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών.

§ Παραγωγή και εμπορεία αθλητικών υποδημάτων, ενδυμάτων και αξεσουάρ

Σήμερα η Elmec Sport, εκτός του ότι κατείχε την αποκλειστική διανομή των ειδών Nike στην Ελλάδα και την Κύπρο μέχρι και την 31/5/2006, έχει εξασφαλίσει το δικαίωμα παραγωγής ενδυμάτων με το σήμα Converse ενώ παράλληλα αποτελεί αποκλειστικό αντιπρόσωπο των

υποδημάτων, ενδυμάτων και αξεσουάρ Nike και Converse, στην Ρουμανία και στην Βουλγαρία.

§ Παραγωγή και εμπορεία casual ενδυμάτων

Από το 2001 η Elmec Sport σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει στην Ευρώπη και στη Μέση Ανατολή, τη συλλογή ανδρικών και γυναικείων ενδυμάτων μόδας που φέρουν τα σήματα της Harley-Davidson (Harley-Davidson fashion collection). Επιπλέον, εισάγει και διαθέτει-χονδρικώς αλλά και μέσα από την αλυσίδα καταστημάτων της- τις συλλογές του οίκου Gas Jeans στην Ελλάδα και του οίκου Docker's σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία

§ Εισαγωγή και εμπορεία γυναικείων ενδυμάτων υψηλής μόδας

Η Elmec Sport εμπορεύεται (σε ορισμένες περιπτώσεις κατ' αποκλειστικότητα) γυναικεία ενδύματα υψηλής μόδας, τα οποία διαθέτει στα καταστήματα Ice Cube και σε επιλεγμένο δίκτυο πελατών.

§ Εισαγωγή και εμπορεία παιδικών ενδυμάτων

Η Elmec Sport διανέμει κατ' αποκλειστικότητα στην Ελλάδα τα παιδικά ρούχα των οίκων Levi's, Nike, Cacao και Papermoon, τόσο χονδρικώς όσο και στο κατάστημα «Kidz» που λειτουργεί στις εγκαταστάσεις της έδρας της.

§ Εμπορεία οργάνων γυμναστικής

Ο όμιλος της Elmec Sport εξοπλίζει γυμναστήρια, προπονητικά κέντρα κ.λ.π. στην Ελλάδα και στη Ρουμανία, με τα κορυφαία σήμερα όργανα γυμναστικής Technogym και επίσης διαθέτει κατ' αποκλειστικότητα στην Ελλάδα τα όργανα γυμναστικής Icon για οικιακή χρήση.

§ Εισαγωγή και διάθεση μοτοσικλετών

Η Elmec Sport διαθέτει στην ελληνική αγορά τις μοτοσικλέτες μεγάλου κυβισμού Harley-Davidson και Buell, που κατασκευάζονται στις Η.Π.Α. καθώς και τα τετράτροχα οχήματα παντός εδάφους Pollaris.

§ Εισαγωγή και εμπορεία συστημάτων ελέγχου και παρακολούθησης

Η Elmec Sport διαθέτει στην ελληνική αγορά συστήματα ελέγχου και παρακολούθησης χώρων και παρέχει υπηρεσίες εγκατάστασης και συντήρησης των συστημάτων αυτών.

1.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ & ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (STRATEGY FORMULATION)

Μετά την απόφαση της Nike European Operations Netherlands B.V. (NEON) να αναλάβει η ίδια με τη δημιουργία θυγατρικής της στην Ελλάδα, τη χονδρική διάθεση των προϊόντων Nike στην ελληνική και κυπριακή επικράτεια, μετά την 31/5/2006, η Elmec Sport ABETE χάνει το δικαίωμα αποκλειστικής διάθεσης και διανομής στη Ελλάδα των ειδών Nike και συνεχίζει μόνο με το δικαίωμα

ανάπτυξης της αλυσίδας καταστημάτων exclusive sports, δηλαδή καταστημάτων λιανικής πώλησης που διαθέτουν αποκλειστικά είδη Nike.

Παράλληλα, τον Δεκέμβριο του 2006, ολοκληρώνεται το συμβόλαιο της Elmec Sport με την Harley-Davidson USA αναφορικά με τα δικαιώματα σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής, οπότε και θα επαναληφθούν οι διαπραγματεύσεις για περαιτέρω ανανέωση.

Και τα δύο παραπάνω γεγονότα αναμένεται να επηρεάσουν τόσο τον κύκλο εργασιών του ομίλου όσο και την κερδοφορία του. Πιο συγκεκριμένα, η μείωση του εταιρικού και ενοποιημένου κύκλου εργασιών αναμένεται να ξεπεράσει τα 50 εκατομμύρια ευρώ, ποσό το οποίο αντιστοιχεί στο 45% του εταιρικού κύκλου εργασιών για το οικονομικό έτος 2004.

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, η διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation) δεν είναι μια συνεχής διαδικασία καθώς από τη μια υπάρχουν περίοδοι σταθερότητας ενώ από την άλλη περίοδοι διακυμάνσεων, αναζητήσεων, σταδιακών αλλαγών αλλά και παγκόσμιων αλλαγών. Η άποψη αυτή περί άσκησης στρατηγικής ως μίας μη συνεχούς διαδικασίας μπορεί να αποδοθεί στη τάση των ανθρώπων να συνεχίζουν μία δραστηριότητα έως ότου κάτι αλλάξει ή όταν αναγκαστούν να επανεξετάσουν τις πράξεις τους.

Αυτοί οι περίοδοι της «στρατηγικής εξέλιξης» μπορεί απλώς να επακολουθούν περιόδους αδράνειας από την πλευρά του οργανισμού ή απλά να αντικατοπτρίζουν την πεποίθηση της διοίκησης ότι η υπάρχουσα στρατηγική παραμένει ικανοποιητική και ότι απλώς χρειάζεται κάποιες «μικροδιορθώσεις». Οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να έχουν ένα συγκεκριμένο στρατηγικό προσανατολισμό για περίπου 15 με 20 χρόνια πριν προβούν σε κάποια σημαντική αλλαγή. Μετά από μία τόσο μακρά περίοδο «μικροδιορθώσεων» πάνω σε μία υπάρχουσα στρατηγική, χρειάζεται ένα είδος «shock» για να υποκινήσει τη διοίκηση προκειμένου να επανεκτιμήσει την υπάρχουσα κατάσταση του οργανισμού.¹

Με αφορμή λοιπόν τα παραπάνω δύο γεγονότα, η Elmec Sport καλείται να αντιδράσει και να επαναπροσδιορίσει την στρατηγική της τόσο σε επιχειρησιακό (corporate) όσο και επιχειρηματικό (business) επίπεδο.

1.4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί, καθώς και πως οι συνολικές δραστηριότητες θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των

¹ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Δημιουργεί δηλαδή συνέργιες στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες που βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» του ομίλου. Ακόμη αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν α) τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιδοθεί η επιχείρηση β) τη ροή των χρηματικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και γ) τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.

Γενικά, η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε μια τριπλή ερώτηση: *Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).*²

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το γεγονός της δραστηριοποίησης της θυγατρικής της Nike European Operations Netherlands B.V. (NEON) στην Ελλάδα και την Κύπρο, αναμένεται να μειώσει τον εταιρικό κύκλο εργασιών της Elmec Sport ABETE κατά περίπου 50 εκατ. ευρώ, ήτοι περίπου 45% του εταιρικού κύκλου εργασιών για το οικονομικό έτος 2004.

Η Elmec Sport υπολογίζει ότι αυτή η απώλεια του κύκλου εργασιών θα υποκατασταθεί πλήρως από τις νέες δραστηριότητες του ομίλου και κυρίως:

² Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

- Ø Η λειτουργία του «Attica, the department stores» του μεγαλύτερου και αριότερου πολυκαταστήματος που έγινε ποτέ στην Ελλάδα στο Μέγαρο του Μετοχικού Ταμείου Στρατού στην οδό Πανεπιστημίου.
- Ø Η λειτουργία του δεύτερου πολυκαταστήματος «Factory Outlet» στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου Αθηνών
- Ø Η δημιουργία του πιο σύγχρονου πολυκαταστήματος της Ρουμανίας, στον κεντρικότερο εμπορικό δρόμο του Βουκουρεστίου
- Ø Η περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας καταστημάτων exclusive sports, που διαθέτουν αποκλειστικά είδη Nike, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και
- Ø Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης των χονδρικών πωλήσεων προϊόντων της Nike στις αναπτυσσόμενες αγορές της Βουλγαρίας και Ρουμανίας
- Ø Στο πλαίσιο της ίδιας προσπάθειας αυτής η Elmec Sport, από τις αρχές του 2005, εξασφάλισε το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής και διάθεσης, στις αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας, των ενδυμάτων και υποδημάτων που φέρνουν το σήμα της Converse.
- Ø Επίσης στην προσπάθεια επέκτασης του ομίλου στην Ρουμανική αγορά, η θυγατρική της Elmec Sport στη Ρουμανία υπέγραψε συμφωνία για την αποκλειστική εισαγωγή και διάθεση των προϊόντων με τα σήματα Replay, E-play, Replay & Sons, WeR και Replay Footwear. Η συμφωνία έχει διάρκεια δύο ετών και η Elmec Romania θα διαθέτει τα προϊόντα αυτά στα ιδιόκτητα καταστήματα Famous Brands.

Από όλα τα παραπάνω λοιπόν συμπεραίνουμε ότι η Elmec Sport θα προσπαθήσει να αντισταθμίσει τη ζημιά που θα της προκαλέσει η δραστηριοποίηση της NEON στην Ελλάδα με κυρίως δύο τρόπους:

1. Την κάθοδο στη λιανική (στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης) και κυρίως μέσα από τη δημιουργία πολυκαταστημάτων.
2. Την εξάπλωση στις γειτονικές αγορές της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας (στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης)

1.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (BUSINESS STRATEGY)

Από την άλλη πλευρά, η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy) ή ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μία επιχειρηματική δραστηριότητα, σε κάθε μία επιχειρηματική μονάδα, δίνοντας απάντηση στην ερώτηση: *Πώς θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε σε κάθε μία από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες;*

Η στρατηγική αυτή διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. Ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα θεωρείται μία μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική.

Έτσι ενώ σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής ξεκαθαρίζει η επιχείρηση «ποιοι επιχειρηματικές μονάδες θα συνεχίσει να διατηρεί στο χαρτοφυλάκιο της», σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής η επιχείρηση ασχολείται με το «πως θα ανταγωνιστεί σε κάθε μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα» δηλαδή πως θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης.³

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω η Elmec Sport, προκειμένου να ανανεώσει το συμβόλαιο αποκλειστικού σχεδιασμού, παραγωγής και πώλησης των προϊόντων Harley-Davidson θα πρέπει να επανεξετάσει την επιχειρηματική στρατηγική της αναφορικά με αυτή τη δραστηριότητα.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Wheelen και Hunger, τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η Elmec Sport προκειμένου για την διαμόρφωση της στρατηγικής της (strategic decision-making process) αναφορικά με την διαμόρφωση στρατηγικής για το τμήμα εξαγωγών της Harley-Davidson είναι τα εξής:

1. α) Εξέταση και αποτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
β) Ανάλυση εξωτερικών παραγόντων: ευκαιρίες και απειλές
2. α) Εξέταση και εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης: δομή, κουλτούρα, διαδικασίες καθώς και της διακυβέρνησης του ομίλου: διοικητικό συμβούλιο και ανώτατα στελέχη
β) Ανάλυση εσωτερικών παραγόντων: δυνάμεις και αδυναμίες

³ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

3. Επιλογή στρατηγικών παραγόντων (SWOT) υπό το φως της παρούσας κατάστασης
4. Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation)
 - α) Διατύπωση οράματος, αποστολής, σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών της επιχείρησης
 - β) Επιλογή και σύσταση της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής

1.6 HARLEY-DAVIDSON FASHION COLLECTION

Το έτος 2000 η Elmec Sport λειτουργώντας ήδη ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος των μοτοσικλετών Harley-Davidson από τον Δεκέμβριο του 1994, η Elmec Sport υπόγραψε συμφωνία με την Harley-Davidson USA, με την οποία αποκτά τα δικαιώματα σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογική εξουσιοδότηση (licensing) έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ διαδεδομένο και αποτελεσματικό μηχανισμό για το εμπόριο της τεχνολογίας και η εξουσιοδότηση (license) δίνει το δικαίωμα να χρησιμοποιηθεί μία τεχνολογία που καλύπτει με ευρεσιτεχνία (patent) και να μεταφερθεί η σχετική τεχνογνωσία με αμοιβαία συμφέροντες όρους.⁴ Ως αντίτιμο για τη χρησιμοποίηση του λογότυπου Harley-Davidson, η Elmec Sport υποχρεούται να καταβάλει στην Harley-Davidson USA δικαιώματα

⁴ Καρβούνης Σωτήρης, «Οικονομοτεχνικές μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία» Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000

εκμεταλλεύσεως ευρεσιτεχνίας (royalties) τα οποία προκύπτουν από ποσοστά επί των πωλήσεων.

Σχεδιασμός και παραγωγή

Η συλλογή casual ρούχων και αξεσουάρ που φέρνουν την επωνυμία Harley-Davidson σχεδιάζεται από ομάδες σχεδιαστών της Elmec Sport σε Ελλάδα και Ιταλία και εγκρίνεται από την Harley-Davidson USA. Η επιλογή των υφασμάτων και των βοηθητικών υλικών αποτελεί ευθύνη των έμπειρων στελεχών του τμήματος συντονισμού παραγωγή. Η ραφή της collection πραγματοποιείται από επιλεγμένους συνεργάτες, κυρίως στην Ευρώπη, με τη μέθοδο του φασόν. Σε όλα τα στάδια της δημιουργίας της collection διενεργούνται έλεγχοι από τα τμήματα ποιοτικού ελέγχου της Elmec Sport. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα των παραγομένων ειδών και η έγκαιρη παραλαβή του στις αποθήκες της Elmec Sport.

Διανομή

Στην Ελλάδα η συλλογή της Harley-Davidson διατίθεται μέσω των καταστημάτων αποκλειστικής πώλησης ειδών Harley-Davidson που λειτουργεί η Elmec Sport ABETE σε 12 ιδιόκτητα καταστήματα αλλά και χονδρικώς μέσω δικτύου καταστημάτων ένδυσης σε όλη την Ελλάδα, το οποίο αριθμεί 140 πελάτες. Ο δειγματισμός των συλλογών (collections) πραγματοποιείται δύο φορές το χρόνο, μία φορά για την χειμερινή περίοδο (Φθινόπωρο-Χειμώνα) καθώς και για την καλοκαιρινή (Άνοιξη-Καλοκαίρι)

αντίστοιχα και λαμβάνει χώρα στα γραφεία της εταιρείας σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους (show rooms)

Στην Ευρώπη η διανομή της Harley-Davidson Fashion Collection γίνεται μέσω των dealers (καταστημάτων αποκλειστικής πώλησης μοτοσικλετών και εξοπλισμού) Harley-Davidson καθώς και σε εμπορικά καταστήματα (fashion stores) λιανικής πώλησης στην Ιταλία. Οι πωλήσεις διενεργούνται κυρίως μέσω δικτύου διαμεσολαβητών (agents) για κάθε χώρα. Ο δειγματισμός των νέων collection γίνεται:

- i) Στα γραφεία (show rooms) των παραπάνω συνεργατών (agents)
- ii) Σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους στα γραφεία της έδρας
- iii) Κατά την διάρκεια ευρωπαϊκών εκθέσεων στις οποίες συμμετέχει η Elmec Sport.

Επιπλέον στη αγορά της Ρουμανίας λειτουργούν (υπό την επωνυμία της Elmec Romania SRL) και 3 υποκαταστήματα λιανικής πώλησης ειδών Harley-Davidson.

Δεδομένου λοιπόν ότι τον Δεκέμβριο του 2006, ολοκληρώνεται το συμβόλαιο της Elmec Sport με την Harley-Davidson USA αναφορικά με τα δικαιώματα σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής, η Elmec Sport σε περίπτωση που επιθυμεί την ανανέωση της υπάρχουσας συμφωνίας, θα πρέπει να επανεξετάσει την επιχειρηματική στρατηγική της αναφορικά με αυτή τη δραστηριότητα, ξεκινώντας από την

επανεξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκειμένου για τον εντοπισμό των επενδυτικών ευκαιριών και των επερχόμενων απειλών που πηγάζουν από τον περιβάλλον αυτό.

2. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Δηλαδή εάν από το σύμπαν αφαιρεθεί το υποσύνολο που αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, ότι απομένει είναι το περιβάλλον.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ, καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να αναλύσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να διαπιστώσουν και να αξιολογήσουν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές που θα βοηθήσουν την διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, για να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.⁵

⁵ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με το εξωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή πρέπει να υπάρχει ένα στρατηγικό ταίριασμα ανάμεσα στο τι θέλει το περιβάλλον της επιχείρησης και το τι η ίδια η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει.

Προβλέπεται ότι τα επόμενα χρόνια το εξωτερικό περιβάλλον για όλους τους οργανισμούς θα γίνεται ολοένα και πιο αβέβαιο. Τι είναι όμως αυτή η περιβαλλοντική αβεβαιότητα; Είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας και ο βαθμός μεταβολής στο υπάρχων εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Καθώς όλο και περισσότερες αγορές επεκτείνονται σε παγκόσμιες, οι παράγοντες που μία επιχείρηση πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, πριν από τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, είναι πολλοί και πολύπλοκοι. Εξαιτίας της ανακάλυψης νέων τεχνολογιών, οι αγορές μεταβάλλονται συνεχώς και μαζί με αυτές αλλάζουν και τα προϊόντα.

Έτσι λοιπόν μία επιχείρηση προτού προχωρήσει στη διαμόρφωση της στρατηγικής της θα πρέπει να αναζητήσει στο εξωτερικό της περιβάλλον πιθανές απειλές αλλά και ευκαιρίες καθώς και στο εσωτερικό της περιβάλλον πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες. Κατά τη διαδικασία της αναζήτησης στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι γνώστες των διαφόρων μεταβλητών τόσο στο γενικευμένο όσο και στο άμεσο περιβάλλον μίας επιχείρησης ⁶

⁶ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

2.1 ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κυρίως τις μακροχρόνιες δραστηριότητες κάθε επιχείρησης. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια αλλά μπορούν να ομαδοποιηθούν στους εξής τέσσερις:

- ♣ Πολιτικοί (**P**est)
- ♦ Οικονομικοί (**E**conomic)
- ♠ Κοινωνικοπολιτιστικοί (**S**ociocultural)
- ♥ Τεχνολογικοί (**T**echnological)

2.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση καθώς οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων.

Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να επιχειρούν μία σημαντική εκτίμηση των πολιτικών αλλαγών στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Με τον

τρόπο αυτό θα μπορούν να προβλέπουν καλύτερα τις διάφορες συνθήκες που προκύπτουν από μεταβολή της πολιτικής κατάστασης στις χώρες αυτές.⁷

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω και δεδομένου ότι η Elmec Sport δραστηριοποιείται σε όλες τις χώρες της Ευρώπης και κάποιες της Μέσης Ανατολής, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις ενέργειες τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων στις χώρες αυτές. Οι χώρες στις οποίες εξάγει η Elmec είναι χώρες με γενικά σταθερό πολιτικό κλίμα, αξίζει όμως να επισημάνουμε στο σημείο αυτό:

- Την αβεβαιότητα που επικρατεί για την πολιτική κατάσταση στη Γερμανία μετά τις εκλογές του Σεπτεμβρίου του 2005, σε συνδυασμό με τη γενική άσχημη οικονομική κατάσταση της χώρας και συγκεκριμένα την διαφορετική πολιτική της νέας κυβέρνησης αναφορικά με τη φορολογία και τη στάση της χώρας απέναντι στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

- Την αβεβαιότητα που επικρατεί για την πολιτική κατάσταση στη Ιταλία μετά τις εκλογές του Σεπτεμβρίου του 2005, σε συνδυασμό με την γενική άσχημη οικονομική κατάσταση της χώρας σχετικά με την κυβέρνηση του Σίλβιο Μπερλουσκόνι και το κόμμα του Forza Italia, που τέσσερα χρόνια μετά την εκλογή του, πολλοί από αυτούς που τον ψήφισαν αισθάνονται ότι τους έχει απογοητεύσει.⁸

⁷ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

⁸ ΤΟ ΒΗΜΑ, Κυριακή 6 Φεβρουαρίου 2005

2.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο-περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε ένα οργανισμό⁹

Στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ένωσης, οι μεταβολές αυτές είναι κοινές για όλες τις χώρες, ομαλές και ευκολότερα προβλέψιμες, γεγονός που κάνει την οικονομική κατάσταση των χωρών στις οποίες εξάγει τα προϊόντα της η Elmec, σταθερή και σχετικά καλή.

Γενικά οι οικονομικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες χαρακτηρίζονται ως ευνοϊκοί, καθώς:

C Αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων με υψηλό εισόδημα

C Νέες αγορές κάνουν την εμφάνισή τους όπως αυτές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

C Η δυνατότητα εξάπλωσης σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές όπως αυτές των Βαλκανίων και κυρίως στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία, καθώς σε περίπου δύο χρόνια, όταν οι γειτονικές χώρες θα περάσουν στο κατώφλι

⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι αγορές αυτές θα γίνουν πιο ανοικτές και περισσότερες ανταγωνιστικές. Πιο αναλυτικά τα οικονομικά στοιχεία για τις δύο αυτές χώρες δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	ΡΟΥΜΑΝΙΑ
Πληθυσμός	7,5 εκατ.	22,3 εκατ.
ΑΕΠ	21 δισ. ευρώ	56,7 δισ. ευρώ
Κατά κεφαλήν ΑΕΠ	8.200 δολάρια	7.700 δολάρια
Ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ	5,2% το 2005*	6,5-7% το 2005*
Πληθωρισμός	4,4% (Ιούνιος 2005)	8%* (2005)
Μέσος μηνιαίος μισθός	150 ευρώ	200 ευρώ

Πηγή : Γιώργος Πουλερές & Γιώργος Φιντανάκης ΤΑ ΝΕΑ Σαββατοκύριακο 29-30 Οκτωβρίου 2005

C Η ισοτιμία μεταξύ ευρώ-δολαρίου καθώς και σταθερή ανάπτυξη της ευρωπαϊκής μακροοικονομίας αυξάνει την αγοραστική δύναμη των ευρωπαίων

C Το ενδεχόμενο της εισόδου της Τουρκίας στην ευρωπαϊκή ένωση θα ανοίξει το δρόμο για την είσοδο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε μία αγορά 70 εκατ. ανθρώπων, το 55% των οποίων είναι ηλικίας κάτω από 29 ετών.¹⁰

C Το άνοιγμα των αγορών μεταξύ Ευρώπης και Ασίας (Κίνα, Ινδία κ.τ.λ.)

¹⁰ ΤΑ ΝΕΑ-Σαββατοκύριακο 8-9 Οκτωβρίου 2005

Από την άλλη πλευρά όμως, θα πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη τα εξής:

- D** Τα ποσοστά ανεργίας στις χώρες της κεντρικής κυρίως Ευρώπης, αυξάνονται τα τελευταία χρόνια γεγονός που προκαλεί συναισθήματα αβεβαιότητας στους ευρωπαίους πολίτες. Πιο συγκεκριμένα στη Γερμανία, από το 1995 έως το 2004 χάθηκαν 1,09 εκατομμύρια θέσης απασχόλησης στους κλάδους της βιομηχανίας και του εμπορίου, ενώ δεν δημιουργήθηκαν νέες θέσεις στους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας. Αντιθέτως μάλιστα, η απασχόληση σε κλάδους εκτός βιομηχανίας και εμπορίου μειώθηκε, με αποτέλεσμα η οικονομία να χάσει συνολικά 1,26 εκατ. θέσεις πλήρους απασχόλησης.¹¹
- D** Η αύξηση των τιμών μετά την είσοδο του ευρώ έχει προκαλέσει απαισιοδοξία των ευρωπαίων πολιτών σχετικά με τα οικονομικά τους.
- D** Ως άμεση συνέπεια των παραπάνω, αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των νοικοκυριών που εμφανίζονται υπερχρεωμένες λόγω της ανεξέλεγκτης χρήσης πιστωτικών καρτών.

Ειδικότερα για την αγορά της Ιταλίας, όπου η Elmec έχει το δικαίωμα διανομής της συλλογής μόδας της Harley-Davidson όχι μόνο στα καταστήματα αποκλειστικής πώλησης μοτοσικλετών και εξοπλισμού Harley-Davidson (dealers) αλλά και σε όλα τα εμπορικά καταστήματα λιανικής πώλησης (fashion stores) οι Ιταλοί εμφανίζονται εξαιρετικά απαισιόδοξοι σχετικά με τα οικονομικά τους. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε το BBC, η Ιταλία ήταν μεταξύ των τελευταίων χωρών σε παγκόσμια μελέτη «οικονομικής αισιοδοξίας».

¹¹ TA NEA Σαββατοκύριακο 29-30 Οκτωβρίου 2005

Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η ιταλική οικονομία, η τέταρτη μεγαλύτερη στον κόσμο, έχει παραμείνει λίγο πολύ στάσιμη από το 2002. Η πλειοψηφία των Ιταλών αποδίδει την δεινή οικονομική κατάσταση, στο ευρώ και στην κυβέρνησή τους, η οποία δεν έκανε τίποτα προκειμένου να ελέγξει τις αυξήσεις των τιμών που έφερε μαζί της η εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος.

Παράλληλα οι έρευνες που δημοσιεύουν τα ιταλικά ΜΜΕ, δείχνουν ότι σχεδόν τα μισά νοικοκυριά στην Ιταλία αντιμετωπίζουν πρόβλημα να τα βγάλουν πέρα στο τέλος κάθε μήνα. Πριν από 10 με 15 χρόνια ήταν σχεδόν αδύνατο να χρησιμοποιήσει κάποιος πιστωτική κάρτα καθώς σχεδόν κανείς δεν τις δεχόταν. Πλέον οι Ιταλοί ζουν αποκλειστικά χάρη στις πιστωτικές κάρτες. (...) Αυτό αποτελεί μεγάλη αντίθεση με αυτό που συνέβαινε στην Ιταλία τη δεκαετία του 90, όταν οι Ιταλοί αποταμίευαν το 20% των εσόδων τους και συγκαταλέγονταν μεταξύ των μεγαλύτερων αποταμιευτών στην Ευρώπη.

Κάποιος θα μπορούσε να πει ότι αφού οι τιμές αυξάνονται ενώ οι μισθοί μένουν στάσιμοι, τότε οι επιχειρηματίες και οι εταιρείες θα πρέπει να πηγαίνουν καλά. Αυτό όμως δεν ισχύει καθώς οι καταναλωτές έχουν σταματήσει να πληρώνουν για αγαθά και υπηρεσίες που δεν μπορούν να πληρώσουν.¹²

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω η Elmec Sport, θα πρέπει να σκεφτεί σοβαρά το ενδεχόμενο να προβεί σε διαπραγματεύσεις για περαιτέρω

¹² ΤΟ ΒΗΜΑ, Κυριακή 6 Φεβρουαρίου 2005

ανανέωση του συμβολαίου της αναφορικά με το δικαίωμα διάθεσης των προϊόντων της στην Ιταλία και κυρίως στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τους πολίτες μίας χώρας. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικό και πολιτισμικό αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και το μάρκετινγκ.¹³

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον του κλάδου των ενδυμάτων στις χώρες του εξωτερικού είναι:

- Οι καθημερινοί ρυθμοί των ανθρώπων και η έλλειψη χρόνου, δημιουργούν την ανάγκη για ρούχα άνετα, ευκολοφόρετα και κατάλληλα για όλες τις ώρες.
- Η αλλαγή στις συνθήκες εργασίας επιτρέπει τη χρήση απλού, σπορ ενδύματος και στο χώρο εργασίας

¹³ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

• Ο τρόπος διασκέδασης άλλαξε με αποτέλεσμα την κατάργηση του επίσημου ενδύματος. Οι άνθρωποι χρειάζονται άνετα, μοντέρνα ρούχα για όλες τις ώρες.

• Ο πανευρωπαϊσμός της μόδας, όλες οι χώρες της Ευρώπης ακολουθούν περίπου τις ίδιες τάσεις στην μόδα

• Τα σύνορα μεταξύ των χωρών έχουν καταργηθεί και ο τρόπος ζωής των ανθρώπων συγκλίνει κατά πολύ με αποτέλεσμα όλοι να έχουν σχεδόν τις ίδιες ανάγκες καθώς και παρόμοιο τρόπο ζωής.

• Τα πρότυπα των ανθρώπων είναι λίγο πολύ κοινά, γεγονός που διευκολύνει το marketing στην βιομηχανία του ρούχου (π.χ. διαφημιστικές καμπάνιες με τη χρησιμοποίηση ευρείας φήμης καλλιτέχνες, φωτομοντέλα, αθλητές κ.τ.λ.)

• Η έλλειψη ελεύθερου χρόνου και η αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη των αλυσίδων καταστημάτων και των μεγάλων εμπορικών κέντρων, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα.

Απ' όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι ο τρόπος ζωής και σκέψης των ανθρώπων που ζουν σε διαφορετικές μεταξύ τους χώρες, συγκλίνει τόσο πολύ έτσι ώστε να έχουν καταργηθεί σε μεγάλο βαθμό τα σύνορα στο χώρο της μόδας. Αυτό βοηθάει στην ευκολότερη κατανόηση των αναγκών των ανθρώπων κατά συνέπεια στη δημιουργία ρούχων που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες τους καθώς και στην αποτελεσματικότερη προώθησή- διαφήμιση των προϊόντων αυτών στις παγκόσμιες αγορές.

2.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λ.π. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία αλλά και να είναι ανοικτές σε νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους.

Στη βιομηχανία της μόδας αξίζει να σημειώσουμε τις εξής τεχνολογικές μεταβολές που μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο:

ü Πρώτα από όλα η χρήση και η ανάπτυξη των Η/Υ, των τηλεπικοινωνιών, του Διαδικτύου και κυρίως του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει σχεδόν εκμηδενίσει τις αποστάσεις βελτιώνοντας σε τεράστιο βαθμό την επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων.

ü Παράλληλα το Internet και το E-commerce έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο που πλέον οι καταναλωτές μπορούν να προμηθεύονται αγαθά ενώ έχει επηρεάσει και τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Σύμφωνα με παγκόσμια έρευνα της ACNielsen πάνω από 672 εκατ. καταναλωτές επιλέγουν το Διαδίκτυο για τις αγορές τους. Πιο συγκεκριμένα, οι πιο δημοφιλείς αγορές διεθνώς είναι τα βιβλία (34%) και ακολουθούν τα Video/DVD/Παιχνίδια (22%), τα αεροπορικά εισιτήρια και οι κρατήσεις που αφορούν ταξίδια (21%) και τα Ρούχα/ Αξεσουάρ /Παπούτσια (20%)!¹⁴

¹⁴ ΤΑ ΝΕΑ Σαββατοκύριακο 29-30 Οκτωβρίου 2005

ü Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να έχουν μία ολοκληρωμένη παρουσία των προϊόντων τους στο Διαδίκτυο, των χρωμάτων, των υλικών τους κ.τ.λ. έτσι ώστε ο δειγματισμός και η αγορά των προϊόντων να γίνεται ηλεκτρονικά

ü Η επανάσταση στις συναλλαγές μέσω του e-banking και στους τρόπους πληρωμής (π.χ. πιστωτικές κάρτες) έχει διευκολύνει τις οικονομικές συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων ενώ έχει δώσει μεγάλη ώθηση στις αγορές μέσω του διαδικτύου.

ü Τα ηλεκτρονικά προγράμματα “made to measure” που συνδυάζουν τα scanner, τους αλγόριθμους και τις αρχές της σωματομετρίας δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να σχεδιάζει ο ίδιος τα ρούχα του ανάλογα με τη φαντασία και τις οικονομικές του δυνατότητες. Η διαδικασία είναι απλή: μια σειρά ερωτήσεων για λεπτομερείς μετρήσεις του σώματος. Έτσι το πρόγραμμα δημιουργεί ένα ψηφιακό μοντέλο σώματος καθ’ ομοίωση του πελάτη. Ο πελάτης γίνεται στυλίστας και όταν καταλήξει στο σχέδιο που τον ικανοποιεί, η εταιρεία αναλαμβάνει την κατασκευή, με χρόνο παράδοσης, που κυμαίνεται ανάλογα με τη ζήτηση, από 3 έως 6 εβδομάδες.

ü Το σύστημα Intellfit που εισήγαγε η Levi’s στα καταστήματά της, όπου είναι ένας γυάλινος θάλαμος, στον οποίο μπαίνει ο πελάτης και από το σώμα του περνάνε ραδιοκύματα μετρώντας το και ανιχνεύοντας τα επίπεδα νερού στο δέρμα του. Μετά από δέκα δευτερόλεπτα η ανίχνευση ολοκληρώνεται και εισάγονται τα δεδομένα προτιμήσεων και μεγέθους του πελάτη. Το σύστημα κάνει τους υπολογισμούς του και επιλέγει γι αυτόν κάποια μοντέλα από την ποικιλία των Levi’s που θα ταιριάζουν στο ανιχνευμένο σώμα του.¹⁵

¹⁵ TA NEA, Δευτέρα 18 Απριλίου 2005

ü Η επανάσταση στην τεχνολογία μικροσυσκευών (gadgets) έχει επιφέρει αλλαγές ακόμη και στον σχεδιασμό των ρούχων. Πιο συγκεκριμένα, μεγάλοι και επώνυμοι σχεδιαστές, όπως και γνωστοί κατασκευαστές αθλητικών ρούχων σχεδιάζουν εδώ και καιρό ρούχα που να ταιριάζουν με τη χρήση του iPod-του πιο δημοφιλούς στον κόσμο MP3 Player της Apple, το οποίο έχει πουλήσει μέχρι σήμερα περίπου 27 εκατ. κομμάτια. Ο κανόνας είναι απλός: καλά κρυμμένα καλώδια μέσα στο ύφασμα, όμως βολικές και πλήρως αξιοποιήσιμες όλες οι λειτουργίες του iPod (συνήθως στα μανίκια).

ü Τέλος η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει στη δημιουργία νέων υλικών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των σημερινών ανθρώπων. Για παράδειγμα υλικά που απομακρύνουν τον ιδρώτα ή που προστατεύουν από τις εξωτερικές καιρικές συνθήκες, εμποδίζοντας στο νερό ή τον αέρα να περάσει στο σώμα ή ακόμα και αθλητικά παπούτσια που απορροφούν τους κραδασμούς κ.τ.λ.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι καμιά σημαντική αλλαγή στην τεχνολογία δεν πρόκειται να επιφέρει ξαφνικές δραματικές εξελίξεις στις καταναλωτικές συνήθειες των αγοραστών, οι επιχειρήσεις ένδυσης όμως θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τις τεχνολογικές εξελίξεις και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

2.2 ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως έχουμε ήδη αναλύσει παραπάνω το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν

όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Από την άλλη πλευρά το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνονται ένα πλήθος δυνάμεων που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Έτσι το μικροπεριβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον (task environment) είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι κ.α.¹⁶

Πολλές φορές το μικροπεριβάλλον μιας επιχείρησης ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος (industry). Σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger ο κλάδος είναι μία ομάδα επιχειρήσεων που παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες.¹⁷ Με άλλα λόγια, ένας βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες

¹⁶ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

¹⁷ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

ειδικότητες εργασίας, πωλούν δε τα προϊόντα τους σε παρόμοιους βασικά αγοραστές.¹⁸

Προκειμένου λοιπόν η επιχείρηση να μπορέσει να διαμορφώσει την ανταγωνιστική στρατηγική της θα πρέπει να ξεκινήσει με μία ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος της, δηλαδή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα ο κλάδος δραστηριοποίησης της Elmec Sport είναι η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου τόσο για τις εγχώριες πωλήσεις όσο και για τις εξαγωγές της. Είναι αυτονόητο ότι η αγορά είναι αχανής τα σημαντικότερα όμως χαρακτηριστικά της είναι τα ακόλουθα.

2.2.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΡΟΥΧΟΥ

Η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά ανταγωνιστική, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο, την μεγάλη ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων, τις υψηλές διαφημιστικές δαπάνες, τον πόλεμο των τιμών κ.τ.λ.

- § Η μεγάλη ανταγωνιστικότητα που εμφανίζει ο κλάδος θέτει και υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό.
- § Χαμηλός βαθμός πίστης των καταναλωτών σε μία μάρκα (brand loyalty) καθώς το κόστος αλλαγής (switching cost) είναι πολύ μικρό.
- § Πανευρωπαϊσμός των τάσεων της μόδας καθώς τα σύνορα μεταξύ των κρατών καταργούνται και οι αλληλεπιδράσεις είναι εντονότερες.
- § Αύξηση των πλαστών προϊόντων ή αλλιώς προϊόντων «μαϊμού»

¹⁸ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

- § Η ανάπτυξη των αλυσίδων καταστημάτων και των μεγάλων εμπορικών κέντρων, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα, αλλάζουν τις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών και μεταβάλλουν τον εμπορικό χάρτη.
- § Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών αυξάνεται συνεχώς, δεδομένου ότι οι καταναλωτές ακούν συνεχώς πιέσεις για μείωση των τιμών.
- § Η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου βασίζεται σε ευρεία πελατειακή βάση η οποία όμως χαρακτηρίζεται πολύ ευαίσθητη στις μεταβολές του ΑΕΠ και σε άλλα οικονομικά μεγέθη (ανεργία, πληθωρισμό κ.τ.λ.)

2.2.2 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΡΟΥΧΟΥ ΜΕ ΜΙΑ ΜΑΤΙΑ

Παρά το μεγάλο μέγεθος της ευρωπαϊκής αγοράς ρούχου και τις ιδιομορφίες της αγοράς σε κάθε χώρα, θα μπορούσαμε με μία σύντομη ματιά να εντοπίσουμε τα εξής:

- Ο κύκλος ζωής του κλάδου βρίσκεται στο στάδιο της προχωρημένης ανάπτυξης
- Η ύπαρξη της εποχικότητας στην αγορά ρούχου έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγάλης εποχικότητας και στις πωλήσεις
- Τα κέρδη του κλάδου χαρακτηρίζονται μέτρια
- Οι αγοραστές τείνουν να κάνουν χρήση της διαπραγματευτικής τους δύναμης και να ασκούν πιέσεις για μείωση των τιμών δεδομένου ότι οι διαφορές μεταξύ των προϊόντων είναι μάλλον ασήμαντες και το κόστος μετακίνησης χαμηλό.

- Ενώ ο αριθμός των προμηθευτών αυξάνεται, η διαπραγματευτική τους δύναμη παραμένει χαμηλή, ενώ παράλληλα λίγες εταιρείες ακολουθούν την στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης
- Ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος και συνεχώς αυξανόμενος
- Ο κλάδος των ρούχων δεν έχει υποκατάστατα
- Η χωρητικότητα του κλάδου είναι άγνωστη υπολογίζεται όμως ότι έχει καλυφθεί το 90% της συνολικής χωρητικότητας (capacity)
- Για το λόγο αυτό η απειλή από νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρείες είναι σχετικά χαμηλή
- Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες χαρακτηρίζονται ως ευνοϊκοί, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων με υψηλό εισόδημα ενώ κάνουν την εμφάνισή τους και νέες αγορές (π.χ. κεντρική και ανατολική Ευρώπη)

2.2.3. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΡΟΥΧΟΥ

Παρά το γεγονός ότι δεν αναμένονται δραματικές εξελίξεις που πρόκειται να επηρεάσουν την ευρωπαϊκή αγορά ρούχου, οι μελλοντικές προβλέψεις που είμαστε σε θέση να πραγματοποιήσουμε είναι οι εξής:

- ◆ Παρά το γεγονός ότι η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου δεν είναι πλέον ελκυστική για μελλοντικές επενδύσεις, οι υπάρχοντες ανταγωνιστές θα συνεχίσουν την δραστηριοποίησή τους ενώ κρίνεται μάλλον αμφίβολη η εμφάνιση νέων σημαντικών ανταγωνιστών.
- ◆ Καμιά σημαντική αλλαγή στην τεχνολογία ή στην νομοθεσία δεν πρόκειται να επιφέρει ξαφνικές δραματικές εξελίξεις

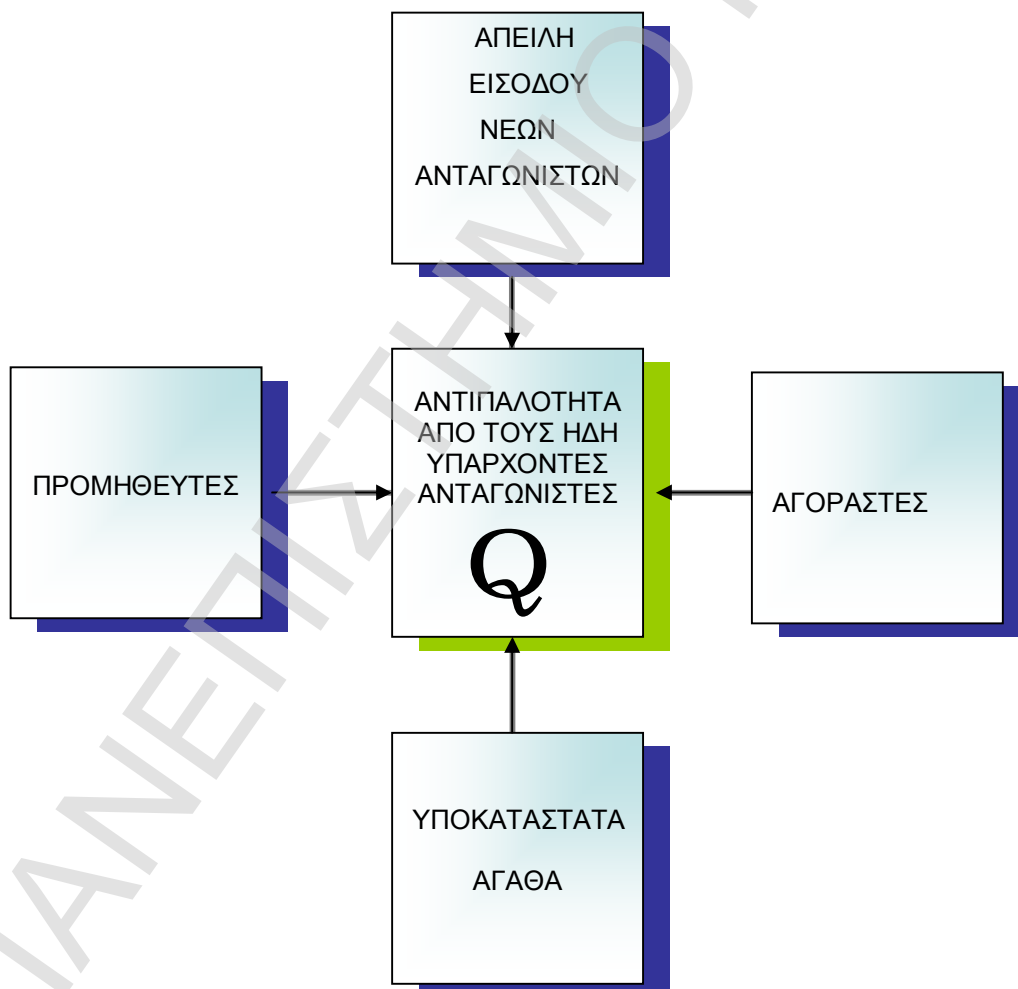
- ◆ Μία σειρά από λιγότερο ισχυρές δυνάμεις (όπως η αυξανόμενη επιρροή των σημαντικών λιανοπωλητών) θα οδηγήσει στην σταδιακή και ομαλή σταθεροποίηση-προσαρμογή στη νέα αυτή κατάσταση
- ◆ Η εκτεταμένη κατάτμηση (segmentation) της ευρωπαϊκής αγοράς δίνει τη δυνατότητα στις μικρές επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά παρά τα σημαντικά εμπόδια εισόδου
- ◆ Η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου προσφέρει διάφορες επιλογές τόσο στους πελάτες (customers) όσο και στους καταναλωτές (consumers) μέσω της όλο και λιγότερης διαφοροποίησης μεταξύ των σημάτων καθώς και την αδυναμία ύπαρξης γιγάντων
- ◆ Η ανάπτυξη των πωλήσεων για την βιομηχανία του jean προβλέπεται ραγδαία, τα προσεχή χρόνια.
- ◆ Η σταθερή ανάπτυξη της ευρωπαϊκής μακροοικονομίας έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ (INDUSTRY ANALYSIS) ΚΑΤΑ PORTER

Σύμφωνα με τον Michael Porter, το κλειδί στη δημιουργία της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η σύνδεση της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Παρόλο που το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά ευρύ και περικλείεται τόσο από κοινωνικές όσο και οικονομικές δυνάμεις, ο καταλυτικός παράγοντας στον περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η βιομηχανία ή οι βιομηχανίες με τις οποίες αυτή ανταγωνίζεται. Οι δυνάμεις εκτός βιομηχανίας είναι σχετικές με την επιχείρηση υπό την εξής σκοπιά: αφού οι εξωτερικές δυνάμεις συνήθως επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις ενός

κλάδου, η διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων έγκειται στην διαφορετική ικανότητα της κάθε επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις δυνάμεις αυτές.

Ο στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο είναι να βρεθεί σε εκείνη τη θέση μέσα στον κλάδο, στην οποία να μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό της ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή ακόμα καλύτερα να μπορέσει να τις χρησιμοποιήσει προς το δικό της όφελος.¹⁹ Οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική στρατηγική μίας επιχείρησης είναι πέντε όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 Οι πέντε παράγοντες ανταγωνισμού του Porter

¹⁹ Porter Michael, Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, 1980

Έτσι λοιπόν με βάση όσα έχουμε ήδη αναφέρει, μπορούμε να επανεξετάσουμε τον ευρωπαϊκό κλάδο του ενδύματος υπό το πρίσμα της ανάλυσης του Porter.

2.3.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αποτελεί απειλή για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις καθώς συνεπάγεται με αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του μεριδίου αγοράς τους.

Παρά το γεγονός ότι η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστική, η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο χαρακτηρίζεται ως χαμηλή. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στα εξής:

- § Ο κύκλος ζωής του κλάδου βρίσκεται ήδη στο στάδιο της προχωρημένης ανάπτυξης
- § Η χωρητικότητα του κλάδου είναι άγνωστη υπολογίζεται όμως ότι έχει ήδη καλυφθεί το 90% της συνολικής χωρητικότητας (capacity)
- § Τα κέρδη του κλάδου χαρακτηρίζονται μέτρια.
- § Ο μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο καθώς και η μεγάλη ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων
- § Τα υψηλά εμπόδια εισόδου (υψηλές διαφημιστικές δαπάνες, πόλεμος τιμών κ.τ.λ.)

2.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Η αύξηση των τιμών και η μείωση της ποιότητας των πωλούμενων από τους προμηθευτές προϊόντων, είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω της μετακύλισης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών.²⁰

Στην αγορά του ρούχου η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών κρινόταν μέχρι σήμερα μέτρια εξαιτίας κυρίως του μεγάλου αριθμού προμηθευτών και αγοραστών. Τα τελευταία όμως χρόνια το σκληρό αυτό έχει αλλάξει κυρίως εξαιτίας της εισβολής νέων φθηνότερων προμηθευτών στην Άπω Ανατολή, στην Τουρκία καθώς και στις Βαλκανικές χώρες. Σήμερα, ολοένα και πληθαίνει ο αριθμός των ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων ένδυσης που είτε μετέφεραν τις βιομηχανικές τους μονάδες στις χώρες αυτές ή συνεργάζονται με τις εγχώριες βιομηχανίες.

Συγκεκριμένα η αγορά της Κίνας, προσφέρει δεκάδες προνόμια στους Έλληνες και ξένους επιχειρηματίες κυρίως εξαιτίας:

§ Των φθηνών εργατικών χεριών (ο μηνιαίος μισθός δεν ξεπερνά τα 40 ευρώ, ενώ των ανωτέρων στελεχών και των μάνατζερ κυμαίνεται από 300 ως 1500 ευρώ).

²⁰ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

- § Το χαμηλό κόστος κατασκευής των κτιριακών εγκαταστάσεων (το κόστος κατασκευής ανά τετραγωνικό μέτρο έξω από την Σαγκάη είναι μόλις 6 ευρώ, ενώ στη Βορειοδυτική Κίνα το αντίστοιχο κόστος πέφτει ακόμα και κάτω από τα 5 ευρώ)
- § Τη βοήθεια των τοπικών αρχών για την διευκόλυνση των ξένων επενδυτών
- § Το γεγονός ότι το γουάν, το κινέζικο νόμισμα είναι κλειδωμένο σε σταθερή ισοτιμία με το δολάριο, βοηθά στη διατήρηση αλλά και την αύξηση των μεριδίων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Κίνα σε αγορές δολαρίου όπως η Άπω και Μέση Ανατολή, η Αμερική κτλ.²¹

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τα παραπάνω πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αγορές της Κίνας και των Βαλκανικών χωρών και σε συνδυασμό με την ύφεση της ελληνικής κλωστοϋφαντουργίας, το άνοιγμα των ελληνικών επιχειρήσεων ένδυσης στην «χώρα του δράκου» όσο και στις γειτονικές βαλκανικές χώρες αποτελεί πλέον γεγονός. Για να μπορεί όμως μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της ένδυσης, αγορά ιδιαίτερα ευαίσθητη σε θέματα ποιότητας και υγιεινής, να παραμείνει ανταγωνιστική θα πρέπει να συνδυάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας και να μην θυσιάζει σε καμία περίπτωση την ποιότητα των προϊόντων της στο βωμό του χαμηλού κόστους.

²¹ ΤΑ ΝΕΑ Σαββατοκύριακο 14-15 Μαΐου 2005

Επομένως πρόκληση των επόμενων ετών για τις ελληνικές αλλά και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ένδυσης αποτελεί η ανεύρεση εκείνων των προμηθευτών που θα μπορούν να τους προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλές τιμές χωρίς όμως να διακυβεύεται η ποιότητα, η υγιεινή και η εξυπηρέτηση των πελατών τους (σωστοί χρόνοι παράδοσης εμπορευμάτων, αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων κ.ο.κ.). Από αυτή την σκοπιά η σημασία των προμηθευτών κρίνεται πολύ σημαντική.

2.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές των επιχειρήσεων επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή και για να μειώνουν ακόμα περισσότερο το κόστος αυτής τους της δαπάνης διαπραγματεύονται ακόμα περισσότερο για ανώτερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Έτσι οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν σαν ανταγωνιστική απειλή όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ή όταν επιζητούν υψηλότερη ποιότητα και καλύτερη εξυπηρέτηση. Αντίθετα αγοραστές χωρίς διαπραγματευτική δύναμη, προσφέρουν την ευκαιρία στις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές ώστε να έχουν μεγαλύτερη απόδοση.

Στον κλάδο της ένδυσης, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να χαρακτηριστεί μέτρια δεδομένου:

- α) Του μεγάλου αριθμού των αγοραστών
- β) Του χαμηλού σχετικά όγκου των αγορών που πραγματοποιούνται από την πλειονότητα των αγοραστών.

γ) Το προϊόν είναι σχετικά αδιαφοροποίητο και άφθονο καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων ένδυσης μεγάλος και οι διαφορές μεταξύ των ενδυμάτων που προσφέρουν μικρές (σχεδιασμός των ρούχων, ποιότητα, μάρκα κ.τ.λ.) πάνω από όλα όμως όλα τα είδη αυτά καλύπτουν την ίδια ανθρώπινη ανάγκη: αυτή της ένδυσης.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι το κόστος μετακίνησης (switching cost) των πελατών είναι χαμηλό καθώς οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να αντικαταστήσουν τις διάφορες μάρκες με άλλες. Το γεγονός όμως αυτό σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό των αγοραστών και τον σχετικά χαμηλό όγκο αγορών τους, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της διαπραγματευτικής τους δύναμης. Φυσικά όμως οι επιχειρήσεις θα πρέπει πάντα να λαμβάνουν υπόψη τις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών τους αναφορικά με την ποιότητα και την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, δεδομένου ότι στις μέρες μας η πληροφόρηση για νέα προϊόντα είναι σχεδόν τέλεια και οι απαιτήσεις των ανθρώπων αυξάνονται συνεχώς καθώς βελτιώνεται η ποιότητα ζωής τους.

2.3.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Σύμφωνα με τους Wheelen & J.David Hunger, υποκατάστατα αγαθά είναι εκείνα τα αγαθά που ενώ εμφανίζονται διαφορετικά από άλλα αγαθά εντούτοις μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη. Με βάση αυτό τον ορισμό ο κλάδος ένδυσης δεν παρουσιάζει υποκατάστατο καθώς κανένα άλλο αγαθό

εκτός από τα ρούχα δεν μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του ανθρώπου για ένδυση.

2.3.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο όμως κερδοφόρος είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίδεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγάλη κερδοφορία. Εάν η ένταση είναι υψηλή τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός και ο πόλεμος τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία, μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν. Επομένως έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, αποτελεί μία ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους.²²

Σύμφωνα λοιπόν με όλα όσα έχουν προαναφερθεί, ο κλάδος της ένδυσης εμφανίζεται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός εξαιτίας των παρακάτω:

- 1) Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι και μερικοί από αυτούς είναι ίσης δυναμικότητας.

²² Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

- 2) Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη
- 3) Το ενδύματα δεν παρουσιάζουν ουσιαστική διαφοροποίηση παρά τις διαφορές που εμφανίζονται να έχουν ως προς τη ραφή, τα υφάσματα, τη φίρμα ή την τιμή.
- 4) Το κόστος μετακίνησης των αγοραστών από την μία μάρκα στην άλλη είναι χαμηλό εξαιτίας της μη διαφοροποίησης των προϊόντων.
- 5) Το υψηλό σταθερό κόστος

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (STRATEGIC GROUPS)

Το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση, που ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Επομένως είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Η υπόθεση αυτή μας επιτρέπει να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται σαν στρατηγικές ομάδες (strategic groups).

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους και όχι να εξετάσουμε κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, για τη δομή του, την

ελκυστικότητα του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές.²³

Εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο η κατηγοριοποίηση όλων των ανταγωνιστών σε στρατηγικές ομάδες ανάλογα με την ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθούν, κρίνεται εξαιρετικά δύσκολη και μία τέτοια ανάλυση δεν περιλαμβάνεται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Εναλλακτικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η Harley-Davidson, στην προσπάθεια αναζήτησης των κυριότερων ανταγωνιστών της και του εντοπισμού των κυριότερων στρατηγικών ομάδων, ακολουθεί δύο πρακτικές: Η πρώτη, διαπραγματεύεται τις προτιμήσεις των αγοραστών Harley-Davidson σε περίπτωση μεταπήδησης τους σε άλλες μάρκες (brand switching). Οι προτιμήσεις των καταναλωτών σε ενδεχόμενη μεταπήδηση αποτελούν ένδειξη για τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ της H-D και των υπολοίπων εταιρειών πάντα σύμφωνα με την αντίληψη των αγοραστών, κατά συνέπεια αποτελούν και ένδειξη για το ποιοι θεωρούνται οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Harley-Davidson. Όσο αυξάνονται οι πιθανότητες μεταπήδησης από την H-D σε μία άλλη μάρκα, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός ανταγωνισμού μεταξύ των δύο αυτών σημάτων.

²³ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Πίνακας 1 Εντοπισμός πιθανών ανταγωνιστών με βάση τις πιθανότητες μεταπήδησης των καταναλωτών (brand switching).

Armani Jeans	0.00	Joop Jeans	0.00
Belstaff	0.60	Levi's	0.40
Boss Jeans	0.00	Levi's Engineering	0.10
C.K. Jeans	0.20	Marlboro Classics	0.70
Caterpillar	0.50	Murphy & Nye	0.20
Chevignon	0.70	Napapijri	0.10
Cotton Belt	0.60	North Sails	0.10
Diesel	0.10	Paul Smith Jeans	0.00
DKNY Jeans	0.20	Replay	0.10
Docker's	0.20	Rifle	0.30
Energie	0.10	Schott	0.80
E-Play	0.10	Timberland	0.50
Gas	0.20	Trussardi jeans	0.10
Henry Cottons	0.60	Wrangler	0.40

Πηγή: Harley-Davidson Apparel Marketing Plan 2001

Παρά το γεγονός ότι η αγορά ρούχων δεν θεωρείται αγορά ευαίσθητη στις μεταβολές της τιμής, οι μεταβολές στις τιμές των προϊόντων μπορεί να είναι σημαντικές για μία μικρή μερίδα πελατών. Ένας δεύτερος τρόπος λοιπόν εντοπισμού των κυριότερων ανταγωνιστών της Harley-Davidson είναι μέσω της μεθόδου της σταυροειδούς ελαστικότητας ζήτησης (cross elasticity of demand), δηλαδή της υποθετικής αύξησης ή μείωσης στις πωλήσεις των ρούχων Harley-Davidson, μετά από αλλαγή στην τιμή των ανταγωνιστών.

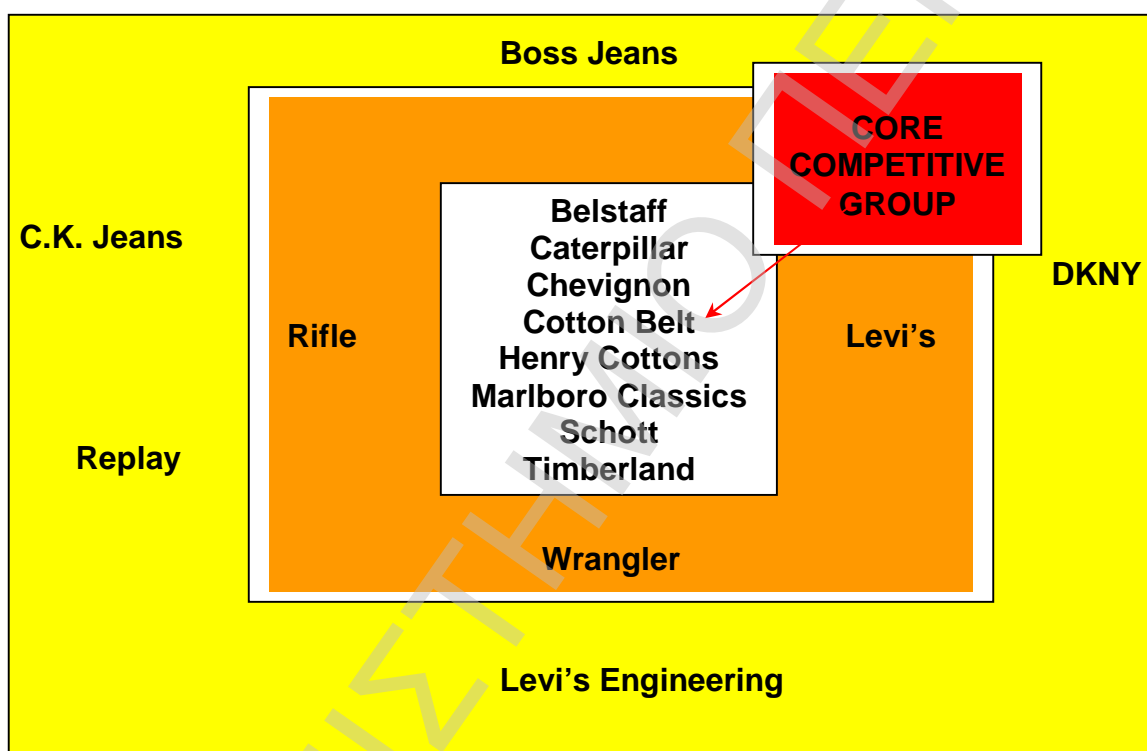
Στην περίπτωση που η σταυροειδής ελαστικότητα είναι θετική, δηλαδή οι πωλήσεις της Harley-Davidson αυξάνονται όταν αυξάνεται η τιμή των προϊόντων μίας άλλης εταιρείας, τότε οι δύο μάρκες αυτές χαρακτηρίζονται ανταγωνιστικές. Τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα έρχονται να επιβεβαιώσουν τα αποτελέσματα του πίνακα 1

Πίνακας 2 Εντοπισμός πιθανών ανταγωνιστών με βάση τη σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης

ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΗΝ ΤΙΜΗ			
Armani Jeans	#	Joop Jeans	#
Belstaff	+	Levi's	#
Boss Jeans	#	Levi's Engineering	#
C.K. Jeans	#	Marlboro Classics	+
Caterpillar	+	Murphy & Nye	#
Chevignon	+	Napapijri	#
Cotton Belt	+	North Sails	#
Diesel	#	Paul Smith Jeans	#
DKNY Jeans	#	Replay	#
Docker's	#	Rifle	#
Energie	#	Schott	+
E-Play	#	Timberland	+
Gas	#	Trussardi jeans	#
Henry Cottons	+	Wrangler	#

Πηγή: Harley-Davidson Apparel Marketing Plan 2001

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω διαμορφώνονται οι εξής στρατηγικές ομάδες (competitive groups) αναφορικά με τη συλλογή μόδας Harley-Davidson, οι οποίες βασίζονται στην υπόθεση ότι σε περίπτωση που κάποιος από τους ανταγωνιστές αποχωρήσει τότε οι αγοραστές αυτού του προϊόντος είναι διατεθειμένοι να στραφούν στην αγορά προϊόντων που ανήκουν στη ίδια ομάδα παρά σε άλλα που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες.



Πηγή: Harley-Davidson Apparel Marketing Plan 2001

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Στρατηγικές Ομάδες της Elmec Sport

2.5 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι να

εντοπισθούν ευκαιρίες και απειλές που θα βοηθήσουν την διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να εκμεταλλευθεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες αυτές αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των ενδεχόμενων απειλών.

Έτσι λοιπόν τόσο από την ανάλυση του μακρο-οικονομικού (societal) όσο και του μικρο-οικονομικού (task) περιβάλλοντος της Elmec Sport, μπορούμε να εντοπίσουμε τις παρακάτω πιθανές ευκαιρίες και απειλές.

2.5.1 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Η σταθερή ανάπτυξη της ευρωπαϊκής οικονομίας σε συνδυασμό με την αύξηση του βιοτικού επιπέδου των Ευρωπαϊκών χωρών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των ατόμων με υψηλό εισόδημα.
- Η σταθερή ισοτιμία μεταξύ ευρώ-δολαρίου έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- Νέες αγορές κάνουν την εμφάνισή τους όπως αυτές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.
- Το ενδεχόμενο της εισόδου της Τουρκίας στην ευρωπαϊκή ένωση θα ανοίξει το δρόμο για την είσοδο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων σε μία αγορά 70 εκατ. ανθρώπων, το 55% των οποίων είναι ηλικίας κάτω από 29 ετών.²⁴
- Η δυνατότητα εξάπλωσης σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές όπως αυτές των Βαλκανίων και κυρίως στη Βουλγαρία και τη Ρουμανία, καθώς σε περίπου δύο χρόνια, όταν οι γειτονικές χώρες θα περάσουν στο κατώφλι της

²⁴ ΤΑ ΝΕΑ-Σαββατοκύριακο 8-9 Οκτωβρίου 2005

Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι αγορές αυτές θα γίνουν πιο ανοικτές και περισσότερες ανταγωνιστικές

➤ Το άνοιγμα των αγορών μεταξύ Ευρώπης και Ασίας (Κίνα, Ινδία κ.τ.λ.) δίνει πρόσφορο έδαφος στην εξάπλωση σε νέες αγορές αλλά κυρίως στην εξεύρεση νέων «φθηνών» προμηθευτών.

➤ Η απλοποίηση του τρόπου ζωής, η αλλαγή στις συνθήκες εργασίας και του τρόπου διασκέδασης των ευρωπαίων έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για άνετα, μοντέρνα ρούχα για όλες τις ώρες.

➤ Η κατάργηση των συνόρων μεταξύ των κρατών, η σύγκλιση του τρόπου ζωής και η ταυτοποίηση των προτύπων των ευρωπαίων πολιτών, έχει οδηγήσει στον πανευρωπαϊσμό της μόδας.

➤ Η ανάπτυξη των πωλήσεων για την βιομηχανία του jean προβλέπεται ραγδαία, τα προσεχή χρόνια.

➤ Η ανάπτυξη των αλυσίδων καταστημάτων και των μεγάλων εμπορικών κέντρων, τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ελλάδα, αλλάζουν τις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών και μεταβάλουν τον εμπορικό χάρτη.

➤ Η χρήση και η ανάπτυξη των Η/Υ, των τηλεπικοινωνιών, του διαδικτύου και κυρίως του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχει σχεδόν εκμηδενίσει τις αποστάσεις βελτιώνοντας σε τεράστιο βαθμό την επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών.

➤ Πιο συγκεκριμένα το Internet και το E-commerce έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο που πλέον οι καταναλωτές μπορούν να προμηθεύονται αγαθά ενώ έχει επηρεάσει και τις καταναλωτικές τους συνήθειες.

- ✦ Η ανάπτυξη των ηλεκτρονικών προγραμμάτων και μικροσυσκευών έχει επιφέρει επανάσταση στον τρόπο σχεδιασμού των ρούχων ενώ προσφέρει πληθώρα ευκαιριών στους καταναλωτές.
- ✦ Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει στη δημιουργία νέων υλικών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των σημερινών ανθρώπων (π.χ. υλικά που απομακρύνουν τον ιδρώτα, αθλητικά παπούτσια που απορροφούν τους κραδασμούς κ.τ.λ.)
- ✦ Η μεγάλη ανταγωνιστικότητα που εμφανίζει ο κλάδος θέτει και υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό.
- ✦ Για τους παραπάνω λόγους και δεδομένου ότι η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου δεν είναι πλέον ελκυστική για μελλοντικές επενδύσεις, οι υπάρχοντες ανταγωνιστές θα συνεχίσουν τη δραστηριοποίησή τους ενώ η απειλή από την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών είναι σχετικά χαμηλή
- ✦ Ο κλάδος των ρούχων δεν έχει υποκατάστατα
- ✦ Καμιά σημαντική αλλαγή στην τεχνολογία ή στη νομοθεσία δεν πρόκειται να επιφέρει ξαφνικές δραματικές εξελίξεις
- ✦ Η εισβολή νέων φθηνότερων προμηθευτών από την Άπω Ανατολή, την Τουρκία καθώς και τις Βαλκανικές χώρες, αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τους ευρωπαίους κατασκευαστές ρούχων σε ότι αφορά την ανεύρεση εκείνων των προμηθευτών που θα μπορούν να τους προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλές τιμές χωρίς όμως να διακυβεύεται η ποιότητα, η υγιεινή και η εξυπηρέτηση των πελατών τους (σωστοί χρόνοι παράδοσης εμπορευμάτων, αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων κ.ο.κ.).

2.5.2 ΑΠΕΙΛΕΣ

Από την άλλη πλευρά, οι ενδεχόμενες απειλές που εμφανίζονται στον κλάδο της ευρωπαϊκής ένδυσης σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση είναι οι εξής:

- Ο ανταγωνισμός στον κλάδο ένδυσης είναι ιδιαίτερα έντονος και συνεχώς αυξανόμενος
- Τα κέρδη του κλάδου χαρακτηρίζονται μέτρια
- Ο κύκλος ζωής του κλάδου βρίσκεται στο στάδιο της προχωρημένης ανάπτυξης
- Η ύπαρξη της εποχικότητας στην αγορά ρούχου έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγάλης εποχικότητας και στις πωλήσεις
- Η αύξηση των τιμών μετά την είσοδο του ευρώ έχει προκαλέσει απαισιοδοξία των ευρωπαίων πολιτών σχετικά με τα οικονομικά τους.
- Η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου βασίζεται σε ευρεία πελατειακή βάση η οποία όμως χαρακτηρίζεται πολύ ευαίσθητη στις μεταβολές του ΑΕΠ και σε άλλα οικονομικά μεγέθη (ανεργία, πληθωρισμό κ.τ.λ.)
- Η αβεβαιότητα για την συνεχή ανάπτυξη των ευρωπαϊκών χωρών, ο σκεπτικισμός σχετικά με την πορεία του ευρώ καθώς και τα υψηλά και συνεχώς αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας των ευρωπαϊκών χωρών προκαλούν συναισθήματα ανασφάλειας στους ευρωπαίους πολίτες.
- Ο υπερδανεισμός των ευρωπαίων και κυρίως η αλόγιστη χρήση πιστωτικών καρτών.
- Η απαισιοδοξία των Ιταλών πολιτών για την πολιτική και οικονομική κατάσταση της χώρας τους

- ✦ Η αβεβαιότητα που επικρατεί για την πολιτική κατάσταση στη Γερμανία, μετά τις εκλογές του Σεπτεμβρίου του 2005, σε συνδυασμό με την γενική άσχημη οικονομική κατάσταση της χώρας.
- ✦ Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών αυξάνεται συνεχώς, δεδομένου ότι οι καταναλωτές ακούν συνεχώς πιέσεις για μείωση των τιμών.
- ✦ Χαμηλός βαθμός πίστης των καταναλωτών σε μία μάρκα (brand loyalty) καθώς το κόστος αλλαγής (switching cost) είναι πολύ μικρό.
- ✦ Αύξηση των πλαστών προϊόντων ή αλλιώς προϊόντων «μαϊμού»

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω, η Elmec Sport θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις προαναφερθείσες ευκαιρίες και απειλές προκειμένου να διαμορφώσει εκείνη την στρατηγική που θα της επιτρέψουν να επικρατήσει έναντι των ανταγωνιστών της.

3. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Με σκοπό τη δημιουργία νέας στρατηγικής σε μία επιχείρηση ή την αναθεώρηση της υπάρχουσας, το διοικητικό συμβούλιο σε συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη, θα πρέπει να (επαν)εξετάσει τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, προκειμένου να εντοπίσει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία, τη θέση της στην αγορά και κατά συνέπεια την κερδοφορία της.

Το διοικητικό συμβούλιο της Elmec Sport ABETE, το οποίο εξελέγη κατά τη Γενική Συνέλευση των μετόχων την 28/6/2002, απαρτίζεται από τους:

- 1) Λούση Ίνο Φάις-Πρόεδρος
- 2) Σαμ Ίνο Φάις-Διευθύνων Σύμβουλος
- 3) Παύλο Καλαμαρίδης-Εκτελεστικό Μέλος
- 4) Χρήστο Χατζηγιακουμής- Εκτελεστικό Μέλος
- 5) Λίλα Μορδεχάι-Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος
- 6) Ηλίας Μορδεχάι- Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

Στις πάσης φύσεως και οποιουδήποτε περιεχομένου σχέσεις της με Δημόσιες Αρχές, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, με παντός είδους Οργανισμούς, με Δικαστήρια, με Φυσικά Πρόσωπα και γενικά με κάθε τρίτο, η Elmec Sport ABETE εκπροσωπείται και δεσμεύεται γαι κάθε πράξη και ενέργειά της από τη Λούση Φάις και Σαμ Φάις, οι οποίοι είναι επίσης και βασικοί μέτοχοι της Elmec Sport ABETE, με 24,32% και 27,51% αντίστοιχα, ενώ συνδέονται με συγγένεια β' βαθμού (αδέρφια).

3.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2004) οι βασικές αρμοδιότητες του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης είναι οι εξής:

- 1) Να δημιουργεί τη στρατηγική του ομίλου, να δίνει τη γενική κατεύθυνση και να θέτει το σκοπό ύπαρξης ή το όραμα της επιχείρησης.
- 2) Να προσλαμβάνει τον Γενικό Διευθυντή (CEO) καθώς και τα ανώτατα στελέχη
- 3) Να ελέγχει, να καταγράφει ή να επιβλέπει τα ανώτατα στελέχη
- 4) Να αναθεωρεί και να δίνει έγκριση για τη χρήση των πόρων της επιχείρησης
- 5) Να ενδιαφέρεται για την κερδοφορία των μετόχων²⁵

3.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Σύμφωνα πάλι με τους Wheelen και Hunger, οι βασικές αρμοδιότητες των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών (top management) και κυρίως του Γενικού Διευθυντή (CEO) είναι η πραγματοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιείται ο σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης. Η ενασχόληση των ανωτέρων διοικητικών στελεχών είναι πολυδιάστατη και προσανατολίζεται προς την οικονομική ευημερία όλου του οργανισμού. Επιπλέον ο Διευθύνων Σύμβουλος, μαζί με την υποστήριξη των ανωτέρων διοικητικών στελεχών πρέπει να διαχειρίζεται με επιτυχία δύο ακόμα βασικές

²⁵ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger , Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

αρμοδιότητες που είναι σημαντικές για την αποτελεσματική διαμόρφωση του στρατηγικού μάντζμεντ του οργανισμού:

- 1) Να είναι ο ηγέτης και ο δημιουργός του οράματος της επιχείρησης
- 2) Να διαχειρίζεται και να υλοποιεί το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης

Πιο συγκεκριμένα, οι ενέργειες του Διευθύνοντα Συμβούλου θα πρέπει να είναι απόλυτα εναρμονισμένες και προσανατολισμένες προς το σκοπό ύπαρξης της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση είναι πολύ σημαντική καθώς αποτελεί τον ενορχηστρωτή ολόκληρου του οργανισμού. Το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης υποδεικνύει το που είναι σε θέση να φθάσει η επιχείρηση και συχνά επικοινωνείται μέσω της αποστολής της επιχείρησης. Οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό θέλουν να γνωρίζουν την αποστολή της επιχείρησης, αλλά μόνο τα ανώτατα στελέχη είναι σε θέση να διευκρινίζουν και να επικοινωνούν το στρατηγικό όραμα της επιχείρησης στο προσωπικό.²⁶

Τα διευθυντικά στελέχη της Elmec Sport είναι οι εξής:

- § Λούση Ίνο Φάις-Πρόεδρος του Δ.Σ καθώς και καλύπτει τη θέση του Γενικού Διευθυντή
- § Σαμ Ίνο Φάις-Διευθύνων Σύμβουλος
- § Παύλος Καλαμαρίδης- Μέλος του Δ.Σ. και Εμπορικός Διευθυντής
- § Χρήστος Χατζηγιακουμής- Μέλος του Δ.Σ. και Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών
- § Ντίνος Ευσταθιάδης-Διευθυντής Λιανικών Πωλήσεων

²⁶ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger , Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

- § Ειρήνη Καπελή- Διευθύντρια Οργάνων Γυμναστικής
- § Σπύρος Ριζόπουλος-Διευθυντής Τμήματος Μοτοσικλετών & Ανταλλακτικών
- § Δημήτρης Μαυρόπουλος-Υπεύθυνος Προμηθειών Ρουχισμού
- § Κώστας Τζαβέλης-Υπεύθυνος Προμηθειών Υποδημάτων
- § Θεωδωρής Τοσόπουλος-Υπεύθυνος Παραγωγής Ρούχου Harley-Davidson
- § Stocco Alessandro- Διευθυντής Marketing και Ανάπτυξης
- § Ηλίας Δημητρακόπουλος- Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου
- § Νίκος Ζαχαράτος-Προϊστάμενος Οικονομικών Υπηρεσιών
- § Θεοδώρα Καλοπλάστου- Διευθύντρια Λογιστηρίου
- § Βασίλης Δάμτσιας-Διευθυντής Μηχανογράφησης

3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Προκειμένου για την ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών μιας επιχείρησης, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αξιολογούν τις πιθανές ικανότητες της επιχείρησης για ανταγωνισμό. Επομένως είναι απαραίτητο να προβούν, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats), στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της ίδιας της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις (strengths) ή αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος στοχεύει στον καθορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές της. Αυτό συμβαίνει γιατί αν και πολλές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, μερικές από αυτές έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν ορισμένες δραστηριότητες καλύτερα από τις υπόλοιπες. Η ανεύρεση των πόρων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί της δραστηριότητές της με τρόπους που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δεν μπορούν, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών. Επομένως βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 50 ετών, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εστίαζαν τις ενέργειες τους στην αριστοποίηση της επίδοσης μιας από τις βασικές λειτουργίες: Έρευνα και Ανάπτυξη, Παραγωγή ή Μάρκετινγκ. Σήμερα, εξαιτίας της αυξανόμενης πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος, η επιτυχία εξαρτάται από το συνδυασμό πολλών λειτουργικών επιδράσεων. Η μετάβαση αυτή από την εστίαση μεμονωμένων λειτουργιών στην εστίαση πολλών λειτουργιών είναι βασική για την επιτυχία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύσουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί της επιχείρησης περιλαμβάνουν την:

- α) Δομή (structure)
- β) Κουλτούρα (culture)
- γ) Πόρους (resources)

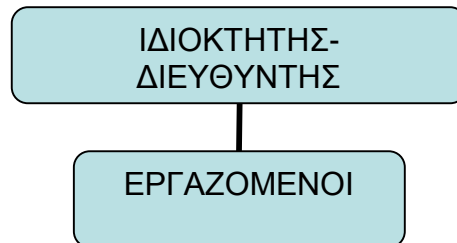
3.3.1 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δομή είναι ο τρόπος που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα.

Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα και είναι:

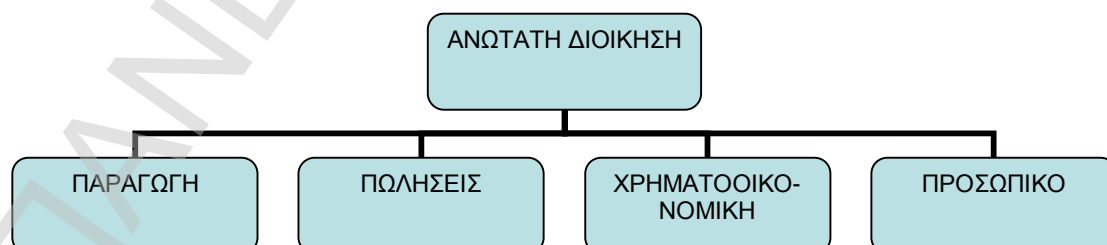
- 1) Απλή δομή (simple structure)
- 2) Λειτουργική δομή (functional structure)
- 3) Η δομή κατά τμήματα (divisional structure)

3.3.1.1. ΑΠΛΗ ΔΟΜΗ



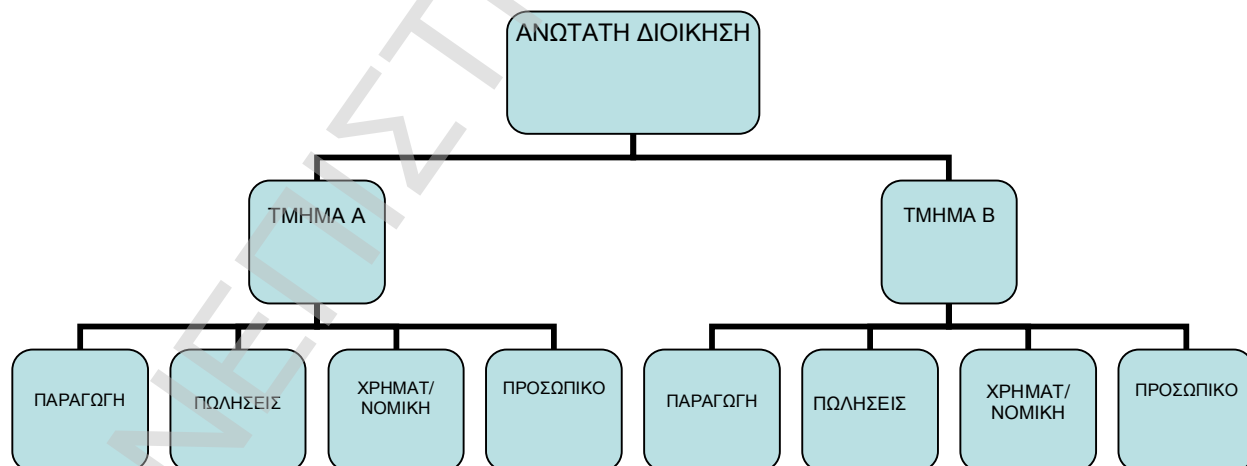
Το χαρακτηριστικό της απλής δομής είναι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μια απλή επιχείρηση, η οποία κυριαρχείται από τον ιδιοκτήτη της, έχει μία ή δύο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε μικρό τμήμα της αγοράς. Ο ιδιοκτήτης/επιχειρηματίας λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα είναι δύσκολο να διατηρηθεί η απλή δομή της επιχείρησης.

3.1.3.2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΟΜΗ



Η λειτουργική δομή υπερνικά τις αδυναμίες για επεξεργασία πληροφοριών του ιδιοκτήτη/ επιχειρηματία. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο. Οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απευθείας στον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι.

3.1.3.3. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΑ



Τέλος η δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους

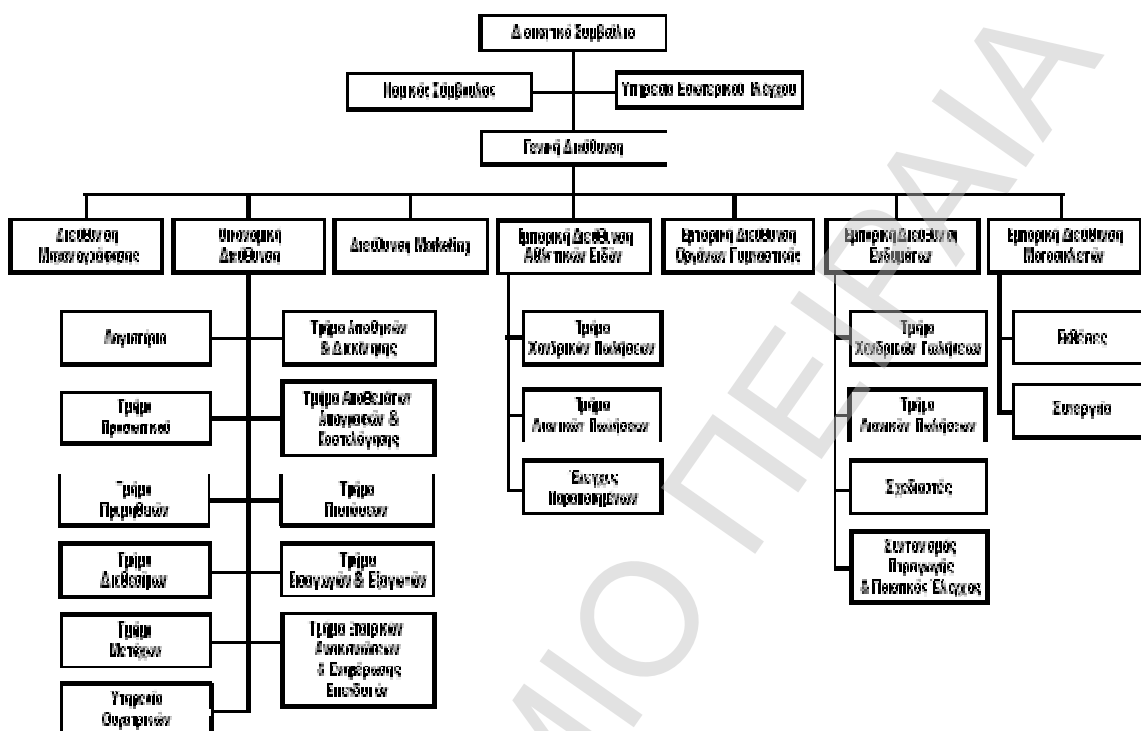
κλάδους. Λειτουργικές περιοχές αναγράφονται σε κάθε τμήμα. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι πάλι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους λειτουργίες, αλλά ανήκουν σε διαφορετικές μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν ισορροπία ανάμεσα: α) στον ανταγωνισμό διαφόρων τμημάτων για περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους β) στην συνεργασία διαφόρων τμημάτων για εκμετάλλευση συνεργιών.

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι εάν η δομή είναι συμβατή με μια προστιθέμενη αλλαγή στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η διαμορφούμενη στρατηγική να υλοποιηθεί. Εάν όμως η δομή δεν είναι συμβατή είτε με παρούσα ή με μια ενδεχόμενη στρατηγική τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δεν θα υλοποιηθεί.²⁷

Η δομή της Elmec Sport όπως υποδεικνύεται από το οργανόγραμμα των λειτουργιών της επιχείρησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως δομή κατά τμήματα. Η δομή αυτή εναρμονίζεται με το γεγονός ότι η λειτουργία της Elmec περιλαμβάνει ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο καθώς και το ότι η δομή αυτή είναι ιδανική για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους.

²⁷ Γεωργόπουλος Νικόλαος , Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Η διάταξη των διευθύνσεων και των τμημάτων της μητρικής εταιρείας αποτυπώνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



Διάγραμμα 3. Οργανόγραμμα της Elmec Sport

Παρά το γεγονός όμως ότι στο οργανόγραμμα της εταιρείας, η δομή εμφανίζεται να είναι κατά τμήματα, στην πραγματικότητα όμως η δομή της Elmec Sport θα μπορούσε να χαρακτηριστεί περισσότερο ως λειτουργική. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η πλειονότητα των θέσεων της Γενικής Διεύθυνσης καλύπτεται από τα ίδια τα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου, τα οποία είναι και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου βασική αρμοδιότητα του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να προσλαμβάνει και να πυροδοτεί τον Γενικό Διευθυντή (CEO) καθώς και να προσλαμβάνει, να ελέγχει, να καταγράφει ή να επιβλέπει τα ανώτατα στελέχη.

Αυτό όμως δεν συμβαίνει στην περίπτωση της Elmec Sport καθώς τα άτομα που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο και την Γενική Διεύθυνση ταυτίζονται γεγονός που έχει ως συνέπεια την μη ύπαρξη σαφούς διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων του κάθε οργάνου. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι τα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου εκτελούν και χρέη διευθυντικών στελεχών και έχουν την επίβλεψη για την λειτουργία όλων των τμημάτων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του ομίλου.

Αυτή η μη ύπαρξη σαφούς διαχωρισμού μεταξύ των αρμοδιοτήτων του Διοικητικού Συμβουλίου και της Γενικής Διεύθυνσης έχει σαν αποτέλεσμα τον αποπροσανατολισμό του διοικητικού συμβουλίου από την σημαντικότερη αρμοδιότητα του που είναι σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger η δημιουργία της στρατηγικής του ομίλου, η χάραξη της γενικής κατεύθυνσης και η διατύπωση του οράματος και του σκοπού ύπαρξης της επιχείρησης.

Με πιο απλά λόγια, τα Διοικητικά στελέχη της Elmec Sport αντί να ασχολούνται αποκλειστικά με τη σχεδίαση και τη χάραξη των στρατηγικών του ομίλου και την υλοποίησή τους, αναλώνονται με θέματα που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το γεγονός οφείλεται και η απουσία ενός ανθρώπου που να ενέχει τον ρόλο του «ηγέτη» ο οποίος να διαδίδει το όραμα της επιχείρησης, να θέτει στόχους και στρατηγικές και να εμπνέει τους εργαζομένους.

3.3.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κουλτούρα είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν αν είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε», «Αυτό κάνουμε» «Αυτός είναι ο λόγος της ύπαρξής μας».

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων-μελών ενός οργανισμού. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση στον κλάδο.²⁸

Η κουλτούρα της Elmec Sport ABETE αντικατοπτρίζεται κυρίως στα τα εξής:

- Την πεποίθηση ότι το κλειδί για την επιτυχία είναι τα υψηλά πρότυπα (standards) που θέτει η Elmec Sport όσον αφορά τη συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι στους εργαζομένους, στους καταναλωτές και στην κοινωνία. Η πεποίθηση αυτή είναι το όχημα της εταιρείας στο δρόμο για την ανάπτυξη και τη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας για τους μετόχους και τους εργαζομένους της.

²⁸ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

- ü Η τιμιότητα, ακεραιότητα και ο σεβασμός για το συμφέρον αυτών με τους οποίους συνδιαλλάσσεται
- ü Η στρατολόγηση, η απασχόληση και προώθηση των εργαζομένων της με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- ü Η πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι το σημαντικότερο περιουσιακό της στοιχείο
- ü Η ύπαρξη πλήρους οράματος για το ΠΟΥ θέλει η εταιρεία να φτάσει. Για το λόγο αυτό εστιάζει την προσοχή της στους πόρους της ώστε να επιτύχει τους σκοπούς και τις στρατηγικές της.
- ü Η πάγια τακτική της εταιρείας να πραγματοποιεί αυτά που μετράνε περισσότερο.
- ü Ο σεβασμός στους συνεργάτες, τους πελάτες, και τους αγοραστές της στους οποίους συμπεριφέρεται όπως ακριβώς θα ήθελε να συμπεριφέρονται και σε αυτήν ενώ δείχνει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές και τις προθέσεις τους καθώς στηρίζεται στην πεποίθηση ότι οι άνθρωποι δουλεύουν καλύτερα όταν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- ü Η κατανόηση των καταναλωτών και των αναγκών τους
- ü Η δημιουργία σχέσεων με όλα τα μέρη τα οποία συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων της, συμπεριλαμβανομένου των πελατών και προμηθευτών της.
- ü Η πεποίθηση ότι τα επόμενα χρόνια η Elmec Sport θα κατέχει την ηγετική θέση στην βιομηχανία του ρούχου, των αξεσουάρ και των άλλων προϊόντων lifestyle στις αγορές τις οποίες δραστηριοποιείται.

3.3.3 ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πόροι μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μία από τις εξής κατηγορίες:

- Ø Χρηματοοικονομικοί
- Ø Φυσικοί
- Ø Τεχνολογικοί και
- Ø Ανθρώπινοι

A. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι είναι απαραίτητοι σε έναν οργανισμό για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας του και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή του.

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον ετήσιο απολογισμό του 2004, ο κύκλος εργασιών και τα κέρδη της Elmec Sport αυξήθηκαν κατά τη χρήση 2004 με ρυθμούς 9,5% και 16,5 % αντιστοίχως σε σχέση με τη χρήση 2003. Επιπλέον συνεχίστηκε η βελτίωση του καθαρού (προ φόρων) περιθωρίου κέρδους το οποίο ανήλθε σε ποσοστό 18,9% για τον όμιλο και 17% για την μητρική εταιρεία, έναντι αντιστοίχων περιθωρίων 16,7% και 16% του 2003.

Ταυτόχρονα, η Elmec Sport συνεχίζει μέχρι σήμερα τη μερισματική πολιτική της, η οποία ισορροπεί της διανομής ικανοποιητικών μερισμάτων και της επανεπένδυσης μέρους των κερδών, έχοντας μέχρι σήμερα συμβάλλει σημαντικά στο να έχει η εταιρεία χαμηλά χρηματοοικονομικά έξοδα σε μία περίοδο έντονης ανάπτυξης και σημαντικών επενδύσεων. Συγκεκριμένα για τη χρήση 2004, το Διοικητικό Συμβούλιο πρότεινε τη διανομή μερίσματος 0,075 € το οποίο είναι αυξανόμενο κατά 7% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση και διαμορφώνει μερισματική απόδοση 4,7%. Παράλληλα, ανακοίνωσε τη συνέχιση της πολιτικής υψηλής επανεπένδυσης κερδών που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια, προκειμένου την υγιή ανάπτυξη της εταιρείας χωρίς τη προσφυγή σε υπέρογκα δανειακά κεφάλαια.

B. ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί πόροι ενός οργανισμού αναφέρονται στην ιδιοκτησία, δηλαδή στο ποιος τους κατέχει, καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Πιο αναλυτικά περιλαμβάνουν τα ακίνητα, τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Διακρίνονται τρία είδη φυσικών πόρων:

- 1) Εγκαταστάσεις, κατά πόσο δηλαδή υπάρχουν αποδοτικές εγκαταστάσεις
- 2) Τοποθεσία εγκαταστάσεων, δηλαδή κατά πόσο είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές οι εγκαταστάσεις στην όλη επιχειρηματική δραστηριότητα π.χ. αν είναι κοντά στον πελάτη ή στις πρώτες ύλες κ.λ.π.
- 3) Αποθέματα πρώτων υλών ή πρόσβαση στις πρώτες ύλες

B.1 Εγκαταστάσεις

Η έδρα της Elmec Sport στεγάζεται σε ιδιόκτητα γραφεία συνολικού εμβαδού 3.255 τ.μ. στη Λεωφόρο Βουλιαγμένης 96, στη Γλυφάδα. Οι κεντρικές αποθήκες εμπορευμάτων της Elmec Sport A.E. στεγάζονται σε νεόδμητο ιδιόκτητο κτίριο επιφάνειας 12 χιλιάδων τ.μ. στο Κορωπί, ενώ η εταιρεία έχει επίσης στην ιδιοκτησία της το, συνολικής έκτασης 13.000 τ.μ., Factory Outlet στην οδό Πειραιώς. Συνολικά η Elmec Sport λειτουργεί 95 σημεία πώλησης, 14 από τα οποία λειτουργούν σε ιδιόκτητους χώρους, 57 σε μισθωμένους και τα υπόλοιπα 24, σε χώρους συνεργαζομένων (εκτός ομίλου) επιχειρήσεων, ως corners σε καταστήματα shops-in-a-shop.

Αναφορικά με τις αγορές του εξωτερικού, η Elmec Sport δεν διαθέτει εγκαταστάσεις σε καμία χώρα στην οποία εξάγει τα προϊόντα της συλλογής Harley-Davidson, καθώς η προετοιμασία και η συσκευασία των παραγγελιών των πελατών του εξωτερικού, λαμβάνει χώρα στις κεντρικές αποθήκες της εταιρείας στο Κορωπί και αποστέλλεται στους πελάτες με την διαμεσολάβηση συνεργαζόμενων μεταφορικών εταιρειών.

B.2 Τοποθεσία

Το δίκτυο καταστημάτων λιανικής πώλησης ενδυμάτων Harley-Davidson στην ελληνική αγορά περιλαμβάνει 12 ιδιόκτητα καταστήματα αποκλειστικής πώλησης ειδών ένδυσης Harley-Davidson που φέρουν το λογότυπο της εταιρείας. Τα σημεία πώλησης αυτά είναι:

Γλυφάδα- Λ.Βουλιαγμένης 96

Ερμού –Ερμού & Βουλής

Θεσσαλονίκη-Λ. Νίκης 69

Κηφισιά-Κηφισίας 244

Κομοτηνή-Σισμανόγλου & Καραβέλα

Κολωνάκι-Κουμπάρη 4

Λάρισα-70 χμ. Λάρισας-Βόλου

Ν. Φάληρο-Πειραιώς 76

Ομόνοια-Σταδίου 41

Π.Φάληρο-Τερψιθέας 47

Ρέντης-Θηβών 228

Ψυχικό-Κηφισίας 268

ενώ πλαισιώνονται και από 4 καταστήματα αποκλειστικής πώλησης μοτοσικλετών Harley-Davidson σε:

Γλυφάδα- Λ.Βουλιαγμένης 96

Θεσσαλονίκη- Καραμανλή 19 & Κορυτσάς 24

Ν. Κόσμος- Καλλιρρόης & Τυμφρηστού

Χαλάνδρι- Κηφισίας 286

καθώς και τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία μοτοσικλετών Harley-Davidson στην Γλυφάδα και την Θεσσαλονίκη.

Εκτός από τα καταστήματα αποκλειστικής πώλησης ενδυμάτων Harley-Davidson, η Elmec Sport διαθέτει τα είδη της casual συλλογής και χονδρικώς μέσω δικτύου επιλεγμένων καταστημάτων ένδυσης σε όλη την Ελλάδα, το οποίο αριθμεί συνολικά 140 πελάτες.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η Elmec Sport έχει το δικαίωμα παραγωγής και διάθεσης της συλλογής casual ρούχων με την επωνυμία Harley-Davidson στην Ευρώπη και στη Μέση Ανατολή. Η διανομή της Harley-Davidson Fashion Collection γίνεται μόνο σε εξουσιοδοτημένα καταστήματα αποκλειστικής πώλησης μοτοσικλετών και εξοπλισμού Harley-Davidson

(dealers) με μόνη εξαίρεση την αγορά της Ιταλίας στην οποία η Elmec Sport έχει το δικαίωμα να διανέμει τα προϊόντα της και σε μεμονωμένα εμπορικά καταστήματα λιανικής πώλησης (fashion stores). Με άλλα λόγια, η Elmec Sport έχει στη διάθεσή της μία σταθερή πελατειακή βάση, η οποία της παρέχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα από την ίδια την Harley-Davidson USA μαζί με διάφορες άλλες πληροφορίες σχετικές με την χρηματοοικονομική κατάσταση αυτών των πελατών. Η σταθερή αυτή πελατειακή βάση προσδίδει σημαντικό πλεονέκτημα στην Elmec Sport καθώς η συλλογή ρούχων Harley-Davidson την οποία παράγει, απευθύνεται σε χονδρεμπόρους που εκ των προτέρων ζητούν και αναγνωρίζουν τα προϊόντα της.

Από την άλλη πλευρά, το γεγονός ότι η Elmec Sport ουσιαστικά χρησιμοποιεί το υπάρχον δίκτυο των dealers, το οποίο είναι φυσικά αναγνωρισμένο και ελεγμένο από την Harley-Davidson USA, την απαλλάσσει από την διαδικασία αναζήτησης σημείων πώλησης και τοποθέτησης των προϊόντων της. Θα μπορούσαμε να πούμε πιο απλά ότι η Elmec Sport παράγει προϊόντα τα οποία γνωρίζει από πριν που και σε ποιους θα διαθέσει.

Από την άλλη πλευρά όμως, το συμβόλαιο της Elmec Sport με την Harley-Davidson USA εκτός από τις δυνατότητες που προσφέρει ενέχει και πολλούς περιορισμούς. Ο σημαντικότερος περιορισμός είναι ότι η συμφωνία της Elmec για τη διάθεση των προϊόντων που αυτή παράγει αφορά μόνο την Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της στις αναδυόμενες αγορές της Τουρκίας, της Ρωσίας και των Βαλκανίων παρά τη ζήτηση που υπάρχει σε αυτές τις χώρες και παρά το γεγονός ότι μέχρι

σήμερα δεν υπάρχει κάποιος άλλος δικαιούχος (licensee) για τις αγορές αυτές.

B.3 Αποθέματα

Η συγκράτηση του ρυθμού αύξησης των εμπορευμάτων αποδίδεται στην εφαρμογή, σε επίπεδο ομίλου, ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης αποθεμάτων, που δίνει έμφαση στην αποφυγή δημιουργίας μεγάλου stock από εμπορεύματα παλαιών σεζόν.

Πιο αναλυτικά, ο λογαριασμός «Αποθέματα» σύμφωνα με τον Ισολογισμό της μητρικής εταιρείας το 2004, ανέρχεται στα 25,267 ευρώ, ποσό το οποίο αναλύεται σε 22,8 εκατ. ευρώ σε εμπορεύματα και προϊόντα, 1,4 ευρώ σε πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας και 1 εκατ. ευρώ ως προκαταβολές σε προμηθευτές.

Γ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει η επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στους τεχνολογικούς πόρους μίας επιχείρησης βασικά αναφερόμαστε στην ύπαρξη πατέντας για διάφορα προσφερόμενα από αυτή προϊόντα, ή στη διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης.²⁹

²⁹ Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το έτος 2000 η Elmec Sport λειτουργώντας ήδη ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος των μοτοσικλετών Harley-Davidson από τον Δεκέμβριο του 1994, υπόγραψε συμφωνία με την Harley-Davidson USA, με την οποία απέκτησε τα δικαιώματα αποκλειστικού σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.

Σύμφωνα με αυτό, η Elmec Sport, είναι η μόνη εταιρεία στον κόσμο που έχει την τεχνολογική εξουσιοδότηση (licensing) από την Harley-Davidson USA, ώστε να παράγει συλλογή με casual ρούχα, χρησιμοποιώντας το λογότυπο της Harley-Davidson και να τα διανέμει τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Τα τελευταία χρόνια, η τεχνολογική εξουσιοδότηση (licensing) έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ διαδεδομένο και αποτελεσματικό μηχανισμό για το εμπόριο της τεχνολογίας και η εξουσιοδότηση (license) δίνει το δικαίωμα να χρησιμοποιηθεί μία τεχνολογία που καλύπτει με ευρεσιτεχνία (patent) και να μεταφερθεί η σχετική τεχνογνωσία με αμοιβαία συμφέροντες όρους.³⁰ Ως αντίτιμο, η Elmec Sport υποχρεούται να καταβάλει δικαιώματα εκμεταλλεύσεως ευρεσιτεχνίας (royalties) στην Harley-Davidson USA τα οποία προκύπτουν από ποσοστά επί των πωλήσεων.

³⁰ Καρβούνης Σωτήρης, «Οικονομοτεχνικές μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία» Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000

Αυτό και μόνο το γεγονός, αποτελεί το σημαντικότερο συγκριτικό πλεονέκτημα της Elmec Sport, αναφορικά με την τεχνολογία της, καθώς η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να παράγει και να διανέμει ρούχα με μία τόσο δυνατή και αναγνωρίσιμη επωνυμία παγκοσμίως.

Ταυτόχρονα, το σήμα της Harley-Davidson έχει δημιουργήσει ένα ολόκληρο μύθο (legend) καθώς έχει συνδεθεί με αξίες όπως η ελευθερία, η ανεξαρτησία, η αυθεντικότητα και το ελεύθερο πνεύμα. Οι αξίες αυτές όπως το αίσθημα της ελευθερίας, της επανάστασης και της ανεξαρτησίας με τα οποία έχει συνδεθεί το όνομα της Harley-Davidson, είναι έννοιες διαχρονικές για όλες τις γενιές και εποχές. Επομένως, οι αξίες αυτές τις οποίες αντιπροσωπεύει το όνομα της Harley-Davidson είναι αυτές που αποτελούν και το σημείο διαφοροποίησης της συγκεκριμένης μάρκας από τους ανταγωνιστές της.

Παράλληλα και όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η συλλογή Harley-Davidson Fashion Collection που σχεδιάζεται και παράγεται από την Elmec Sport, εγκρίνεται κάθε σεζόν, από τη μητρική εταιρεία Harley-Davidson USA. Το γεγονός αυτό, αποτελεί για τους πελάτες εγγύηση ως προς την ποιότητα, τον σχεδιασμό και την εμπορικότητα των προϊόντων αυτών.

Από την άλλη πλευρά όμως το γεγονός ότι η Harley-Davidson USA ελέγχει και δίνει την τελική έγκριση για τα ρούχα των συλλογών που παράγονται από την Elmec Sport, έχει ως αποτέλεσμα να θέτονται συνεχώς περιορισμοί στη χρήση νέων χρωμάτων, υλικών και σχεδίων. Αυτό αποτελεί σημαντικό

εμπόδιο στην προσπάθεια της Elmec Sport να δημιουργεί ρούχα που να εναρμονίζονται με τις τάσεις της μόδας και κατά συνέπεια να παραμένει ανταγωνιστική σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της.

Επιπρόσθετα, το συμβόλαιο με την Harley-Davidson USA απαγορεύει στην Elmec Sport τη χρησιμοποίηση του λογότυπου της Harley-Davidson σε οποιαδήποτε μορφή στο Διαδίκτυο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία δημιουργίας ιστοσελίδας με τα ρούχα που παράγονται από την Elmec Sport με αποτέλεσμα οι πελάτες χονδρικής να μην έχουν τη δυνατότητα on-line παραγγελιών και ελέγχου διαθεσιμότητας χρωμάτων και μεγεθών, αλλά να πρέπει να επικοινωνούν κάθε φορά με τα κεντρικά γραφεία για να πάρουν επιβεβαίωση των παραγγελιών τους. Ταυτόχρονα οι μεμονωμένοι πελάτες χονδρικής δεν μπορούν να δουν τα ρούχα, να ενημερωθούν για τις τιμές ή τα σημεία πώλησης κ.τ.λ. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την τάση της αγοράς για παρουσίαση των ρούχων στο Διαδίκτυο και δημιουργεί πολλά προβλήματα στην επικοινωνία των πελατών και στην άμεση εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Τέλος, το όνομα Harley-Davidson μπορεί να είναι ηχηρό και ευρέως αναγνωρισμένο παγκοσμίως αλλά είναι ασήμαντο στο χώρο της μόδας. Επιπλέον, το αίσθημα της ελευθερίας, της επανάστασης και της ανεξαρτησίας με τα οποία έχει συνδεθεί το όνομα της Harley-Davidson, πιθανό να θεωρείται κλισέ και ξεπερασμένο από τις νεότερες γενιές. Γενικά οι μηχανές Harley-Davidson αποτελούσε το όνειρο κάθε νέου στη δεκαετία του 60, πιθανό οι

νεότεροι να μη θέλουν να φορούν μια μάρκα, η οποία αποτέλεσε σύμβολο για τους γονείς τους.

Από όλα λοιπόν τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η Elmec Sport θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλους τους παραπάνω περιορισμούς, οι οποίοι προκύπτουν από την υπάρχουσα συμφωνία με την Harley-Davidson και αποτελούν σημαντικά εμπόδια και αδυναμίες για την ίδια την Elmec προκειμένου για την εδραίωση της ανταγωνιστικής της θέσης και την επικράτησή της έναντι των ανταγωνιστών της. Κατά συνέπεια, η Elmec Sport θα πρέπει να συνυπολογίσει όλους τους παραπάνω παράγοντες και να διαπραγματευτεί εκ νέου τους όρους του συμβολαίου της με την Harley-Davidson USA προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Δ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των διαμορφούμενων σκοπών και την υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών. Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μία επιχείρηση να λειτουργήσει. Οι κατηγορίες ανθρωπίνων πόρων που μπορούμε να διακρίνουμε σε μία επιχείρηση είναι οι δύο ειδών:

α) Εξειδικευμένο προσωπικό: απαιτείται να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις προσδοκίες της διοίκησης, ανάλογα με την εργασία που πρέπει να προσφέρουν

β) Διοικητικό προσωπικό: είναι γενικά τα στελέχη που ενοποιούν τους ανθρώπινους με τους υπόλοιπους πόρους που είναι διαθέσιμοι σε αυτούς για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα η Elmec Sport, μέχρι και την 31/12/2004, απασχολούσε 991 εργαζομένους. Κατά την τελευταία τριετία, σημειώθηκε αξιοσημείωτη αύξηση του προσωπικού δυναμικού εξαιτίας της ανάπτυξης της αλυσίδας καταστημάτων λιανικής πώλησης. Από το προσωπικό που απασχολούνται στην εταιρεία την ίδια περίοδο, 38 εργαζόμενοι ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, 71 απόφοιτοι ΤΕΙ και 802 απόφοιτοι Λυκείου.³¹

Αναφορικά με την παραγωγή και τη διανομή της συλλογής Harley-Davidson, η Elmec Sport έχει στους κόλπους της ένα εξειδικευμένο και έμπειρο τμήμα συντονισμού παραγωγής, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επιλογή των υφασμάτων και των βοηθητικών υλικών. Επιπλέον, η ραφή της collection πραγματοποιείται από επιλεγμένους συνεργάτες, κυρίως στην Ευρώπη και την Ανατολική Ασία με τη μέθοδο του φασόν.

Επιπλέον, το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών Εξωτερικού απαρτίζεται από στελέχη που μιλούν διάφορες γλώσσες με σκοπό να μπορούν οι πελάτες να

³¹ ELMEC SPORT ABETE Ετήσιο Δελτίο 2004-Απολογισμός, Αθήνα, Ιούνιος 2004.

επικοινωνούν και να εξυπηρετούνται στη μητρική τους γλώσσα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς μειώνονται οι δυσκολίες που προκύπτουν από τη διαφορά στη γλώσσα και έτσι η επικοινωνία γίνεται ευκολότερη και πιο άμεση.

Γενικά, η Elmec Sport αποτελεί η ίδια φυτώριο των στελεχών της, καθώς η πλειονότητα των εργαζομένων της απασχολούνται επί μακρά σειρά ετών στην επιχείρηση και είναι πλήρως εναρμονισμένοι με τις πολιτικές και τους στόχους της. Το γεγονός αυτό όμως μπορεί να είναι και δεσμευτικό καθώς δεν υπάρχει ανακύκλωση στελεχών με εργασιακή εμπειρία σε άλλες εταιρείες του κλάδου, τα οποία θα μπορούσαν να μεταφέρουν την γνώση και την εμπειρία τους και να την εναρμονίσουν στα πρότυπα της Elmec.

Ταυτόχρονα το ποσοστό των αποφοίτων ανώτερης εκπαίδευσης που απασχολούνται στην εταιρεία είναι αρκετά μικρό, καθώς μόνο 38 εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και 71 απόφοιτοι ΤΕΙ (αποτελέσματα χρήσης 2004). Το ποσοστό αυτό θεωρείται ιδιαίτερα μικρό σε σχέση με το μέγεθος και τις ανάγκες της επιχείρησης που επιβάλλουν προσωπικό με εξειδικευμένες και θεωρητικές γνώσεις και που θα μπορούν να εξελιχθούν σε πολυδιάστατα στελέχη και να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω η επιχείρηση εκτιμώντας τους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και στη συνέχεια να τις συνδυάσει με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να καθορίσει τη στρατηγική που βασικά

θα συντελέσει στην εξάλειψη των αδυναμιών αυτών και την ενίσχυση των δυνάμεων με ταυτόχρονη εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών και αποφυγή των απειλών.³²

3.4 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, το διοικητικό συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη της Elmec Sport είναι πλέον σε θέση να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, προκειμένου να ενισχύσουν το συγκρητικό πλεονέκτημα της έναντι των ανταγωνιστών της και να διορθώσουν τυχόν αδυναμίες στη λειτουργία της.

3.4.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η κατοχή του δικαιώματος αποκλειστικού σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.
2. Η σταθερή πελατειακή βάση που έχει στη διάθεσή της η Elmec Sport, η οποία της παρέχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα από την ίδια την Harley-Davidson USA μαζί με διάφορες άλλες πληροφορίες σχετικά με την χρηματοοικονομική κατάσταση αυτών των πελατών. Η σταθερή αυτή πελατειακή βάση προσδίδει σημαντικό πλεονέκτημα στην Elmec Sport

³² Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.

καθώς απευθύνεται σε χονδρεμπόρους που εκ των προτέρων ζητούν και αναγνωρίζουν τα προϊόντα της. Με άλλα λόγια, η Elmec Sport παράγει προϊόντα τα οποία γνωρίζει από πριν που και σε ποιους θα διαθέσει

3. Αξίες όπως η ελευθερία, η ανεξαρτησία, η αυθεντικότητα και το γενικό (αμερικάνικο) πνεύμα που έχει συνδεθεί με το σήμα της Harley-Davidson, έχουν δημιουργήσει ένα ολόκληρο μύθο (legend). Αυτές οι αξίες είναι που αποτελούν το σημείο διαφοροποίησης της συγκεκριμένης μάρκας από τους ανταγωνιστές της.
4. Η αναγνωρισιμότητα του ονόματος της Harley-Davidson παγκοσμίως
5. Το αίσθημα της ελευθερίας, της επανάστασης και της ανεξαρτησίας με τα οποία έχει συνδεθεί το όνομα της Harley-Davidson, είναι έννοιες διαχρονικές όλες τις εποχές και για όλες τις γενιές.
6. Το έμπειρο προσωπικό της επιχείρησης που στην πλειονότητά του απασχολείται στην Elmec Sport επί μακρά σειρά ετών και είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις πολιτικές και την κουλτούρα της.
7. Το εξειδικευμένο και έμπειρο τμήμα συντονισμού παραγωγής, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επιλογή των υφασμάτων και των βοηθητικών υλικών. Επιπλέον, η ραφή της collection πραγματοποιείται από επιλεγμένους συνεργάτες, κυρίως στην Ευρώπη και την Ανατολική Ασία με τη μέθοδο του φασόν.

8. Επιπλέον, το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών Εξωτερικού απαρτίζεται από στελέχη που μιλούν διάφορες γλώσσες με σκοπό να μπορούν οι πελάτες να επικοινωνούν και να εξυπηρετούνται στην μητρική τους γλώσσα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς μειώνονται οι δυσκολίες που προκύπτουν από τη διαφορά στη γλώσσα και έτσι η επικοινωνία γίνεται ευκολότερη και πιο άμεση
9. Η κουλτούρα της Elmec Sport ABETE η οποία αντικατοπτρίζει τις αξίες της επιχείρησης και τα υψηλά standard που αυτή θέτει όσον αφορά τη συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι στους εργαζομένους, στους καταναλωτές και στην κοινωνία ολόκληρη.
10. Η αύξηση του κύκλου εργασιών και των κερδών της Elmec Sport κατά τη χρήση 2004 με ρυθμούς 9,5% και 16,5 % αντιστοίχως σε σχέση με τη χρήση 2003.
11. Η μερισματική πολιτική που ακολουθεί ο όμιλος, η οποία ισορροπεί της διανομής ικανοποιητικών μερισμάτων και της επανεπένδυσης μέρους των κερδών, έχοντας μέχρι σήμερα συμβάλλει σημαντικά στο να έχει η εταιρεία χαμηλά χρηματοοικονομικά έξοδα σε μία περίοδο έντονης ανάπτυξης και σημαντικών επενδύσεων.

12. Οι εγκαταστάσεις της Elmec Sport είναι επαρκείς και στην πλειοψηφία τους ιδιόκτητες ενώ οι κεντρικές αποθήκες εμπορευμάτων στεγάζονται σε νεόδμητο ιδιόκτητο κτίριο επιφάνειας 12 χιλιάδων τ.μ.

13. Το ολοκληρωμένο on line σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων που διαθέτει η Elmec Sport καθώς και το γεγονός ότι η Elmec Sport έχει στην ιδιοκτησία της το Factory Outlet, στην οδό Πειραιώς, στο οποίο διοχετεύει εμπόρευμα παλαιότερων σεζόν, αντισταθμίζοντας έτσι τον κίνδυνο από την δημιουργία μεγάλου stock από slow moving εμπορεύματα και ελαττωματικά προϊόντα.

3.4.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η Elmec Sport υποχρεούται να καταβάλει δικαιώματα εκμεταλλεύσεως ευρεσιτεχνίας (royalties) στην Harley-Davidson USA τα οποία προκύπτουν από ποσοστά επί των πωλήσεων.
2. Το συμβόλαιο της Elmec με την H-D USA για την διάθεση των προϊόντων που παράγονται από την πρώτη, αφορά μόνο την Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή. Κατά συνέπεια, η Elmec Sport δεν μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της στις αναδυόμενες αγορές της Τουρκίας, της Ρωσίας και των Βαλκανίων παρά τη ζήτηση που υπάρχει σε αυτές τις χώρες και παρά το γεγονός ότι μέχρι σήμερα δεν υπάρχει κάποιος άλλος δικαιούχος (licensee) για τις αγορές αυτές.

3. Το αίσθημα της ελευθερίας, της επανάστασης και της ανεξαρτησίας με τα οποία έχει συνδεθεί το όνομα της Harley-Davidson, πιθανό να θεωρείται κλισέ και ξεπερασμένο από τις νεότερες γενιές. Γενικά οι μηχανές Harley-Davidson αποτελούσε το όνειρο κάθε νέου στη δεκαετία του 60 (???), πιθανών οι νεότεροι να μην θέλουν να φορούν μία μάρκα, η οποία αποτέλεσε σύμβολο για τους γονείς τους.
4. Το όνομα Harley-Davidson μπορεί να είναι ηχηρό αλλά είναι ασήμαντο στο χώρο της μόδας
5. Η απαγόρευση χρησιμοποίησης του λογότυπου της Harley-Davidson σε οποιαδήποτε μορφή στο διαδίκτυο έχει σαν αποτέλεσμα την μη ύπαρξη ιστοσελίδας με τα ρούχα στο διαδίκτυο (on-line καταλόγου). Κατά συνέπεια, από την μια οι πελάτες χονδρικής δεν έχουν την δυνατότητα on-line παραγγελίας και ελέγχου διαθεσιμότητας χρωμάτων και μεγεθών αλλά και οι μεμονωμένοι πελάτες χονδρικής δεν μπορούν να δουν τα ρούχα, να ενημερωθούν για τις τιμές ή τα σημεία πώλησης κ.τ.λ.
6. Το γεγονός ότι Harley-Davidson USA ελέγχει και δίνει την τελική έγκριση για τα ρούχα των συλλογών που παράγονται από την Elmec Sport, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη περιορισμών αναφορικά με την χρήση νέων χρωμάτων, υλικών και σχεδίων. Αυτό αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην προσπάθεια της Elmec Sport να δημιουργεί ρούχα που να εναρμονίζονται με τις τάσεις της μόδας και κατά συνέπεια να παραμένει ανταγωνιστική σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της

7. Ταύτιση των ατόμων που απαρτίζουν το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας και τη Γενική Διεύθυνση, με αποτέλεσμα την μη ύπαρξη ξεχωριστών αρμοδιοτήτων και τον αποπροσανατολισμό του διοικητικού συμβουλίου από την σημαντικότερη αρμοδιότητα του που είναι η δημιουργία της στρατηγικής του ομίλου, η χάραξη της γενικής κατεύθυνσης και η διατύπωση του οράματος και του σκοπού ύπαρξης της επιχείρησης.
8. Η απουσία ενός «ηγέτη» ο οποίος να διαδίδει το όραμα της επιχείρησης, να θέτει στόχους και στρατηγικές και να εμπνέει τους εργαζομένους.
9. Το γεγονός ότι η πλειονότητα των εργαζομένων της Elmec Sport απασχολούνται επί μακρά σειρά ετών στην επιχείρηση θέτει εμπόδια στην ανακύκλωση στελεχών με εργασιακή εμπειρία από άλλες εταιρείες του κλάδου, τα οποία θα μπορούσαν να μεταφέρουν την γνώση και την εμπειρία τους και να την εναρμονίσουν στα πρότυπα της Elmec.
10. Η έλλειψη προσωπικού ανώτατης εκπαίδευσης, με εξειδικευμένες και θεωρητικές γνώσεις, που θα μπορούν να εξελιχθούν σε πολυδιάστατα στελέχη και να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η διαμόρφωση στρατηγικής αναφέρεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ή αλλιώς σε μακροχρόνιο σχεδιασμό που αφορά την παρουσίαση της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών ενός οργανισμού.³³

4.1 ΟΡΑΜΑ (Mission)

Το όραμα μιας επιχείρησης, όπως αναφέρουν στο βιβλίο τους “Strategic Management and Business Policy” οι Wheelen και Hunger, είναι ο σκοπός ύπαρξης της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, το όραμα αναφέρει το τι ακριβώς παρέχει η επιχείρηση στο κοινωνικό σύνολο, είτε αυτό είναι μία υπηρεσία όπως ο καθαρισμός σπιτιών ή ένα προϊόν όπως τα αυτοκίνητα. Ένα καλοδιατυπωμένο όραμα ορίζει τον βασικό και μοναδικό λόγο που διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη επιχείρηση από τις άλλες του ίδιου κλάδου και εκφράζει τον σκοπό των λειτουργιών της επιχείρησης σε μονάδες του προσφερόμενου προϊόντος (ή υπηρεσίας) και των αγορών που αυτό προσφέρεται. Το όραμα εκφράζει με λόγια, όχι μόνο το τι είναι τώρα η επιχείρηση αλλά και το τι θέλει να γίνει- δηλαδή το όραμα της διοίκησης αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης. Μπορεί ακόμα να περιλαμβάνει και τη φιλοσοφία της επιχείρησης, σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά απέναντι στους εργαζομένους.

³³ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger , Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

Με άλλα λόγια, το όραμα μιας εταιρείας προσδιορίζει το χαρακτήρα και την αποστολή της, δημιουργεί τη χημεία που εναρμονίζει τις επιδιώξεις των μελών της και θέτει τους απώτερους στόχους της.

Μερικοί μελετητές διαχωρίζουν το όραμα (vision) από την αποστολή (mission), χρησιμοποιώντας τον όρο αποστολή (mission) για να περιγράψουν αυτό που είναι τώρα η επιχείρηση, αντίθετα με τον όρο όραμα (vision), που εκφράζει αυτό που η επιχείρηση θα ήθελε να είναι. Οι Wheelen και Hunger υποστηρίζουν ότι οι δύο αυτές έννοιες θα πρέπει να συνδυαστούν προκειμένου για τη διατύπωση του οράματος της επιχείρησης. Η διατύπωση του οράματος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προκαλεί στους εργαζομένους το αίσθημα των κοινών προσδοκιών και να αποτελεί μέσο επικοινωνίας μεταξύ όσων έμμεσα ή άμεσα επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης (shareholders). *Το όραμα αναφέρει το ποιοί είμαστε και το τι κάνουμε καθώς και το τι θα θέλαμε να γίνουμε.*

Συγκεκριμένα, το όραμα της Elmec Sport αναφορικά με την ανάληψη του δικαιώματος σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής:

«Η κάλυψη των αναγκών μόδας και lifestyle των ευρωπαϊκών καταναλωτών και η δημιουργία ρούχων που να βελτιώνουν την ποιότητα ζωής τους»

4.2 ΣΤΟΧΟΣ & ΣΚΟΠΟΣ ΥΠΑΡΞΗΣ

Ο σκοπός μιας επιχείρησης, σύμφωνα επίσης με τους Wheelen και Hunger, είναι το τελικό αποτέλεσμα μίας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα προσδιορίζει το ΤΙ θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι ΠΟΤΕ. Αν είναι μάλιστα δυνατό το αποτέλεσμα αυτό θα πρέπει να ποσοτικοποιηθεί.

Συχνά ο όρος στόχος (goal) συγχέεται με αυτόν του σκοπού (objective). Η διαφορά τους έγκειται στο ότι ο στόχος (goal) είναι μία ευρεία (open-ended) δήλωση αναφορικά με το τι θέλει η επιχείρηση να πετύχει, χωρίς όμως να είναι απαραίτητη η ποσοτικοποίηση καθώς και τα χρονικά κριτήρια αυτής της επίτευξης. Για παράδειγμα, μία απλή δήλωση για «αυξημένη κερδοφορία» είναι περισσότερο ένας στόχος παρά ένας σκοπός, γιατί δεν δηλώνει το κέρδος που η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει τον επόμενο χρόνο. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο σκοπός της επιχείρησης θα είναι η «αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης κατά 10% σε σχέση με το προηγούμενο έτος».

Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι από τους τομείς που θα μπορούσε ένας όμιλος να αναζητήσει τους σκοπούς και τους στόχους του, είναι:

- ✦ Η κερδοφορία (profitability)
- ✦ Η αποτελεσματικότητα (efficiency)
- ✦ Η ανάπτυξη (growth)
- ✦ Η ευημερία των μετόχων
- ✦ Η εκμετάλλευση των πόρων

- ✦ Η φήμη (reputation)
- ✦ Οι εισφορές στους εργαζομένους
- ✦ Η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο
- ✦ Η κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά
- ✦ Η τεχνολογική ηγεσία
- ✦ Η επιβίωση
- ✦ Προσωπικές ανάγκες των διοικητικών στελεχών

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω, ο γενικότερος στόχος της Elmec Sport αναφορικά με την εξαγωγική δραστηριότητα των συλλογών μόδας με την επωνυμία Harley-Davidson θα μπορούσε να διατυπωθεί ως:

*«Η δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος (brand name)
μέσα από τη δημιουργία συλλογών μόδας (fashion collections)
με το σήμα της Harley-Davidson
και η εδραίωση του στην αγορά της Ευρώπης».*

Η επιτυχία αυτού εγχειρήματος θα σηματοδοτήσει μία νέα εποχή για την Harley-Davidson στην Ευρώπη, δεδομένου ότι:

- Η συλλογή μόδας της Harley-Davidson θα παρέχει καλύτερη εφαρμογή, ποικιλία χρωμάτων και μεγεθών, που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των ευρωπαϊκών καταναλωτών

- Οι νέες συλλογές θα προσελκύσουν νέους πελάτες μικρότερης ηλικίας, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας μεγαλύτερης πελατειακής βάσης στα σημεία πώλησης της συλλογής
- Η παρουσία του σήματος της Harley σε νέα σημεία πώλησης, στα οποία μέχρι τότε δεν είχε καμιά παρουσία, θα έχει σαν αποτέλεσμα την ενδυνάμωση του brand name της Harley-Davidson

Οι επιμέρους στόχοι που έθετε η Elmec Sport τη χρονική στιγμή που αναλάμβανε το αποκλειστικό δικαίωμα παραγωγής και διάθεσης της fashion συλλογής Harley-Davidson, ήταν οι εξής:

- Η δημιουργία συλλογής ρούχων Harley-Davidson που να ακολουθεί τις τελευταίες τάσεις της μόδας
- Η δημιουργία μίας συλλογής μόδας Harley-Davidson θα παρέχει καλύτερη εφαρμογή, ποικιλία χρωμάτων και μεγεθών, που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των ευρωπαϊκών καταναλωτών
- Η δημιουργία μίας πάντα νεανικής, αυθεντικής και μοντέρνας συλλογής, αποτελούμενης από ζεστά, χαρούμενα και ευκολοφόρετα ρούχα (styles)
- Η δημιουργία συλλογής ρούχων που να απευθύνεται σε άτομα ηλικίας 20-40 χρόνων, που ακολουθούν τις τάσεις της μόδας
- Η επιτυχία της σειράς ρούχων της Harley-Davidson θα πρέπει να έγκειται στο γεγονός ότι θα συνδυάζει τις νέες τάσεις της μόδας με το αυθεντικό καθημερινό απλό και ευκολοφόρετο στυλ (sporty look)

- ü Το look των μοτοσικλετιστών και όλο το πνεύμα που αυτό απορρέει θα αποτελεί το σημείο αναφοράς για την συλλογή ρούχων Harley-Davidson
- ü Η δημιουργία συλλογών ρούχων που να βασίζονται στην αίσθηση ελευθερίας και ανεξαρτησίας και στις άλλες έννοιες στις οποίες παραπέμπει το σήμα της Harley-Davidson.
- ü Η προσέλκυση νέων πελατών ανεξάρτητα από το αν είναι ή πρόκειται να γίνουν ποτέ κάτοχοι μοτοσικλέτας Harley.
- ü Η προσέλκυση πελατών μικρότερης ηλικίας σε σχέση με τους τυπικούς πελάτες της Harley-Davidson.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (Strategy)

Σύμφωνα πάλι με τους Wheelen και Hunger, η στρατηγική διαμορφώνει το περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιέχει το ΠΩΣ η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της.

Με άλλα λόγια, η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στην ερώτηση πως μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα μπορεί να ανταγωνιστεί με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ίδια την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο είδη «βασικών» ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αυτό του χαμηλού κόστους και αυτό της

διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα χαμηλού κόστους συνεπάγεται ένα αποδοτικό κόστος παραγωγής ενώ αυτό της διαφοροποίησης απαιτεί την ικανότητα της επιχείρησης να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία με βάση κάποια υψηλότερη ποιότητα, περισσότερα καινοτόμα χαρακτηριστικά, μεγαλύτερη επιλογή, καλύτερη υποστήριξη μετά την πώληση, περισσότερη διαφήμιση κ.τ.λ.

Ο Porter, συνδυάζει τους δύο αυτούς τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση ανταγωνίζεται για την διαμόρφωση των τριών βασικών (generic) στρατηγικών: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση ή εστίαση.

Αυτές οι στρατηγικές ονομάζονται βασικές γιατί μπορούν να εφαρμοστούν ανεξάρτητα από τον τύπο ή το μέγεθος της επιχείρησης, ακόμα και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

4.3.1 Ηγεσία κόστους

Σκοπός των επιχειρήσεων που ακολουθούν την στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η παραγωγή των προϊόντων τους με το χαμηλότερο κόστος και κατά συνέπεια η διάθεσή τους στην αγορά στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η δυνατότητα αυτή συνήθως προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκμετάλλευσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, μεγάλες επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. Η βασική ιδέα της στρατηγικής ηγεσίας του

κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος.

4.3.2 Διαφοροποίηση

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος (ή υπηρεσίας) ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation strategy) προτείνει την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης «αξίας» έναντι αυτών των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και συνήθως στοιχίζουν ακριβά.

Εκείνο που πρέπει να γίνει αντιληπτό για την στρατηγική αυτή είναι ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση είναι ή θεωρείται ότι είναι από τους πελάτες μοναδικό. Η κύρια υπόθεση που βασίζεται η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μία υψηλότερη τιμή για το πορίον που είναι ή φαίνεται μοναδικό. Έτσι η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς-και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή-πελάτες.³⁴

³⁴ Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

4.3.3 Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης (focus strategy) αποβλέπει στην κάλυψη των αναγκών και κατά συνέπεια την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα μιας αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα αυτό μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες.

Η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μία επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από ότι οι ανταγωνιστές της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς. Αυτό δηλαδή που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μία τέτοια στρατηγική είναι να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, είτε λειτουργώντας ως ηγέτης κόστους για το συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό είτε προσφέροντας διαφοροποιημένα προϊόντα.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω η Elmec Sport αναφορικά με τη δημιουργία ρούχων με το σήμα της Harley-Davidson, ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δεδομένου ότι τα ρούχα αυτά αφενός διαθέτουν ισχυρό και ευρέως αναγνωρίσιμο brand name και αφετέρου ακολουθούν τις τάσεις της μόδας. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά καθώς και το πνεύμα ανεξαρτησίας και ελευθερίας με το οποίο συνδέεται το σήμα της Harley-Davidson κάνει τους καταναλωτές να θεωρούν ιδιαίτερα τα ρούχα αυτά και να αισθάνονται ότι

διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους όταν τα φορούν. Έτσι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή προκειμένου να τα αποκτήσουν με σκοπό να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους φορώντας ρούχα τα οποία ακολουθούν τις τάσεις της μόδας και επικοινωνούν της αίσθηση της ελευθερίας που αποπνέει το σήμα της Harley-Davidson.

4.4 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ (Policies)

Το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικές δεν σταματά στην επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής στρατηγικής. Ο οργανισμός θα πρέπει επίσης να αποφασίσει για τις διάφορες πολιτικές που θα ακολουθήσει προκειμένου να υλοποιήσει την στρατηγική του.

Οι πολιτικές (policies) είναι απόρροια της στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικές οδηγίες (κανόνες) που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.³⁵

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να κάνουν βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι ενεργούν και παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με το όραμα, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Οι πολιτικές τείνουν να είναι μακροπρόθεσμες και μπορούν ακόμα να διαρκούν περισσότερο από την εκάστοτε στρατηγική για την οποία

³⁵ Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

δημιουργήθηκαν. Παραδείγματα πολιτικών όπως «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» ή «θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στην έρευνα και στην ανάπτυξη» μπορούν να αποτελέσουν διαχρονικά βασικά στοιχεία της επιχειρησιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια η διαχείριση των πολιτικών είναι ένας τρόπος διαχείρισης της κουλτούρας της επιχείρησης.

Οι πολιτικές μπορούν να κάνουν την υλοποίηση κάποιας συγκεκριμένης στρατηγικής ευκολότερη. Επίσης μπορούν να περιορίσουν τις μελλοντικές στρατηγικές επιλογές των ανώτατων διευθυντικών στελεχών του οργανισμού. Επομένως, μία αλλαγή στην στρατηγική μίας επιχείρησης θα πρέπει να συνοδεύεται από μια άμεση μεταβολή στις πολιτικές της.³⁶

Έτσι λοιπόν οι γενικές πολιτικές που ακολουθεί η Elmec Sport, όπως απορρέουν από την λειτουργία όλου του οργανισμού είναι οι εξής:

- § Η δημιουργία και διάθεση προϊόντων μόδας και lifestyle τα οποία χτίζουν μακροπρόθεσμες αξίες και αναβαθμίζουν την ποιότητα ζωής των καταναλωτών.
- § Η ανάπτυξη διαρκώς νέων μεθόδων κατανόησης των πελατών και των αναγκών τους.
- § Η ανάπτυξη στενών, αμοιβαίων και δημιουργικών συνεργασιών με τους πελάτες και τους προμηθευτές
- § Η πεποίθηση και η διαρκής προσπάθεια προκειμένου η Elmec Sport να είναι καλύτερη σε όλους τους τομείς στρατηγικής σημασίας της εταιρείας.

³⁶ Thomas L. Wheelen & J.David Hunger , Strategic Management and Business Policy, 9th edition, Prentice Hall, 2004

§ Το «χτίσιμο» ανώτερων σχέσεων με όλους αυτούς που συνεισφέρουν και ανταποκρίνονται προκειμένου για την επίτευξη του κοινού εταιρικού σκοπού, συμπεριλαμβανομένων των πελατών και των προμηθευτών.

Όσον αφορά λοιπόν την δραστηριοποίηση της Elmec Sport στις αγορές του εξωτερικού με τη δημιουργία ρούχων με το σήμα της Harley-Davidson, η εταιρεία επέλεξε να ασκήσει τις εξής πολιτικές:

1) Πολιτική Πληρωμών

Η εταιρεία έδωσε τις εξής δυνατότητες πληρωμής στους πελάτες της:

- I. Αντικαταβολή με την παράδοση των εμπορευμάτων από την μεταφορική εταιρεία και πληρωμή μέσω επιταγών 60 ημερών
- II. Προπληρωμής των εμπορευμάτων πριν από κάθε φόρτωση μέσω κατάθεσης των χρημάτων σε τραπεζικό λογαριασμό
- III. Ανοίγματος πίστωσης (Letter of Credit)

2) Πολιτική Εξόδων Μεταφοράς

Τα έξοδα μεταφοράς επιβαρύνουν τον πελάτη (to the customer) για όλες τις χώρες εκτός από την Ιταλίας για την οποία η Elmec Sport αποφάσισε να αναλάβει τα μεταφορικά έξοδα (to the company) προκειμένου για την διευκόλυνση των πελατών της.

3) Πολιτική Επιστροφών

Η Elmec Sport δέχεται την επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων εφόσον πρώτα ενημερωθεί το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών και δώσει έγκριση

για την επιστροφή. Το κόστος των εξόδων μεταφοράς για τις επιστροφές των ελαττωματικών προϊόντων, αναλαμβάνεται από την ίδια την Elmec Sport.

4) Πολιτική Επαναληπτικών Παραγγελιών

Η Elmec Sport δίνει τη δυνατότητα επαναληπτικών παραγγελιών στους πελάτες χονδρικής χρησιμοποιώντας μάλιστα για την πραγματοποίησή τους όλο το δίκτυο των καταστημάτων της στον ελληνικό χώρο, μέσω online συστήματος το οποίο επιτρέπει στο τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών να ελέγχει και να διαφοροποιεί το απόθεμα των καταστημάτων την κάθε στιγμή.

5) Πολιτική εμπορευμάτων stock και ελαττωματικών

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει η Elmec Sport στην ιδιοκτησία της το πρατήριο Factory Outlet στην οδό Πειραιώς μέσω του οποίου έχει τη δυνατότητα διάθεσης τόσο των ελαττωματικών όσο και των εμπορευμάτων παλαιότερων σεζόν stock σε τιμές τουλάχιστον 30% χαμηλότερες των αρχικών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τον Δεκέμβριο του 2006 ολοκληρώνεται το συμβόλαιο της Elmec Sport με την Harley-Davidson USA αναφορικά με τα δικαιώματα σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» σε χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής, οπότε και θα επαναληφθούν οι διαπραγματεύσεις για περαιτέρω ανανέωση.

Με αφορμή λοιπόν το παραπάνω γεγονός, η Elmec Sport εφόσον επιθυμεί την ανανέωση του συμβολαίου καλείται να επανεξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την επιχειρηματική της δραστηριότητα και κατά συνέπεια να επαναπροσδιορίσει την επιχειρηματική στρατηγική της.

Αρχικά λοιπόν θα πρέπει να εξετάσει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή όλους εκείνους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την δραστηριότητά της και να εντοπίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Πιο συγκεκριμένα λοιπόν θα πρέπει να εξετάσει όλους εκείνους τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που αφορούν τις χώρες στις οποίες εξάγει η Elmec Sport και άρα επηρεάζουν τη δραστηριότητά της. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι χώρες στις οποίες πραγματοποιεί εξαγωγές η Elmec είναι χώρες με γενικά σταθερό πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει όμως να λάβει σοβαρά υπόψη της την γενική δυσαρέσκεια που υπάρχει στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες από την υπάρχουσα πολιτική και οικονομική κατάσταση καθώς οι παράγοντες

αυτοί επηρεάζουν τις ενέργειες τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων στις χώρες αυτές.

Γενικά, το οικονομικό περιβάλλον της ευρωπαϊκής ένωσης κρίνεται αρκετά σταθερό ενώ οι οποιοσδήποτε μεταβολές είναι κοινές για όλες τις χώρες, κατά συνέπεια είναι ομαλές και ευκολότερα προβλέψιμες. Έτσι λοιπόν η αύξηση των ατόμων με υψηλό εισόδημα, η ισοτιμία μεταξύ ευρώ-δολαρίου, η σταθερή ανάπτυξη της ευρωπαϊκής μακροοικονομίας που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης των ευρωπαίων ενώ η εμφάνιση νέων αγορών δίνουν αισιόδοξα μηνύματα για την μελλοντική οικονομική κατάσταση στην Ευρώπη. Από την άλλη πλευρά όμως, η Elmec Sport θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της την αύξηση των ποσοστών ανεργίας στις ευρωπαϊκές χώρες, την αύξηση των τιμών μετά την είσοδο του ευρώ και γενικά την γενική απαισιοδοξία των ευρωπαίων πολιτών σχετικά με τα οικονομικά τους.

Επιπλέον, η Elmec Sport θα πρέπει να αναλύσει όλους εκείνους τους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες και να συνειδητοποιήσει ότι σήμερα όσο ποτέ άλλοτε ο τρόπος ζωής και σκέψης των ανθρώπων που ζουν σε διαφορετικές μεταξύ τους χώρες, συγκλίνει τόσο πολύ έτσι ώστε να έχουν καταργηθεί σε μεγάλο βαθμό τα σύνορα στο χώρο της μόδας. Αυτό θα μπορέσει να την βοηθήσει ώστε να κατανοήσει ευκολότερα τις ανάγκες των ανθρώπων. Μόνο έτσι θα μπορέσει να οδηγηθεί στη δημιουργία ρούχων που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των αγοραστών καθώς και στην αποτελεσματικότερη προώθησή-διαφήμιση των προϊόντων αυτών στις διάφορες αγορές.

Αντίθετα όμως από το σταθερό κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον (η χρήση του internet, η ανάπτυξη των Η/Υ και των τηλεπικοινωνιών, το E-commerce και το E-banking) αλλάζει τόσο γρήγορα και με τέτοιο ρυθμό ώστε να κρίνεται επιτακτική η ανάγκη από τις επιχειρήσεις ένδυσης να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τις τεχνολογικές εξελίξεις και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Με βάση όλα τα παραπάνω και ενώ η ευρωπαϊκή αγορά ρούχου βρίσκεται ήδη στο στάδιο της προχωρημένης ανάπτυξης με αποτέλεσμα τα κέρδη του κλάδου να χαρακτηρίζονται μέτρια, είναι πολύ πιθανό οι υπάρχοντες ανταγωνιστές θα συνεχίσουν την δραστηριοποίησή τους ενώ κρίνεται μάλλον αμφίβολη η εμφάνιση νέων σημαντικών ανταγωνιστών. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η συνεχώς αυξανόμενη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών κυρίως μετά την εισβολή νέων φθηνότερων προμηθευτών από την Άπω Ανατολή, την Τουρκία καθώς και τις Βαλκανικές χώρες και η συνεχώς μειωμένη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαιτίας του χαμηλού κόστους μετακίνησης (switching cost), τον μεγάλο αριθμό των καταναλωτών και τον σχετικά χαμηλό όγκο αγορών τους.

Από την άλλη πλευρά, η Elmec Sport εκτός από το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να εξετάσει ενδελεχώς και το εσωτερικό περιβάλλον της ίδιας της επιχείρησής, προκειμένου να εντοπίσει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία, τη θέση της στην αγορά και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Πιο συγκεκριμένα, η Elmec Sport θα πρέπει να επανεξετάσει και να επαναπροσδιορίσει τη δομή και την κουλτούρα της και ταυτόχρονα με

την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των πόρων που έχει στην διάθεσή της, να διασφαλίσει την διάχυση του οράματος της επιχείρησης με σκοπό την υλοποίησή του και την ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελέσουν τις δυνάμεις (strengths) ή αδυναμίες (weaknesses) της ίδιας της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

Πρωταρχικός λοιπόν σκοπός για την Elmce Sport είναι να συγκεντρώσει όλους τους παραπάνω παράγοντες προκειμένου να εντοπίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της ίδιας καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και επηρεάζουν την λειτουργία και τη δραστηριότητά της. Από εκείνη τη στιγμή και έπειτα και έχοντας λάβει υπόψη της τις υπάρχουσες συνθήκες, θα μπορέσει να επαναδιαμορφώσει τη στρατηγική της, αναφορικά με την εξαγωγική της δραστηριότητα και κατά συνέπεια να επαναδιατυπώσει το όραμα και το σκοπό ύπαρξής της, να επανασχεδιάσει και να επαναπροσδιορίσει την στρατηγική και τις πολιτικές της προκειμένου να θέσει την όλη επιχειρηματική της δραστηριότητα σε νέα βάση. Χρησιμοποιώντας λοιπόν την εμπειρία του παρελθόντος και μόνο με την προϋπόθεση ότι θα μπορέσει να προσαρμόσει τη λειτουργία της στις απαιτήσεις και στα νέα δεδομένα, θα πρέπει να επαναλάβει τις διαπραγματεύσεις με την Harley-Davidson U.S.A. προκειμένου για την ανανέωση του συμβολαίου αναφορικά με τα δικαιώματα σχεδιασμού, παραγωγής και διανομής της συλλογής casual ενδυμάτων (fashion collection) με την επωνυμία «Harley-Davidson» στις χώρες της Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής.

Πηγές

1. Andrews K, "Corporate Strategy as a Vital Function of the Board", Harvard Business Review, Nov-Dec 1981
2. Gluck F, S.Kaufman, A. Walleck "The Four Phases of Strategic Management", Journal of Business Strategy, Winter 1982
3. Hitt M, Ireland, R. Hoskisson, "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", West Publishing, 2nd edition, 1997
4. Johnson G. K. Scholes, "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, 6th edition, 2002
5. Kotler Philip, "Marketing-Management", 9th edition, Prentice Hall Inc., 1980
6. Mintzberg H. "The Nature of Managerial Work", 1973
7. Mintzberg H. "The Strategy Concept: Five Ps for Strategy", California, Management Review, Fall 1987
8. Mintzberg H. Quinn J.B, "Readings in the Strategy Process", 3rd Edition, Prentice Hall Inc., 1998
9. Porter M. "Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors" The Free Press, 1980
10. Porter M. "Competitive advantage", Free Press, 1985
11. Porter M. "Competitive advantage of Nations", Free Press, 1990
12. Porter M. "What is Strategy?" Harvard Business Review, November-December 1996
13. Prahalad C, G Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, May-June 1989
14. Thompson J, "Strategy in Action", Chapman & Hall, 1995
15. Wheelen T & Hunger D, "Strategic Management and Business Policy" Prentice Hall, 9th edition, 2004
16. Γεωργόπουλος Ν. "Στρατηγικό Μάνατζμεντ" εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002.
17. Ευθύμογλου Π., "Επιχειρησιακή Στρατηγική", Τεύχος Α, 1990

18. Κανελλόπουλος Χ. “Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση”, International Publishing, Αθήνα 1990
19. Καρβούνης Σ. “Οικονομοτεχνικές μελέτες Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία” Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000
20. Καρβούνης Σ., “Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας”, Εκδόσεις Σταμούλη 1995
21. Μάλλιαρης Π. “Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Σταμούλη, 1990
22. Μηλιωτή Ε., “Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων”, Σύγχρονη Εκδοτική, 1995
23. Παπαδάκης Β, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία», 3^η έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996
24. Σαρσέντης Β, “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική”, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996
25. Elmec Sport ABETE, “Ετήσιο Δελτίο 2004-Απολογισμός”, Αθήνα, Ιούνιος 2004.
26. Elmec Sport ABETE, “Harley-Davidson Fashion Apparel Marketing Plan”, Αθήνα 2000
27. ΤΟ ΒΗΜΑ, Κυριακή 6 Φεβρουαρίου 2005
28. ΤΑ ΝΕΑ-Σαββατοκύριακο 8-9 Οκτωβρίου 2005
29. ΤΑ ΝΕΑ Σαββατοκύριακο 29-30 Οκτωβρίου 2005
30. ΤΑ ΝΕΑ, Δευτέρα 18 Απριλίου 2005