

Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική για την  
επιχείρηση «ROLLINI A.E»



Σπουδάστριες:  
Καζά Μήνα  
Στόφα Κωνσταντίνα  
Τσιβουράκη Γεωργία

Εισηγήτρια:  
Λιούλιου Αντωνία  
ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΖΩΑΝΝΗ



Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων  
Α.Τ.Ε.Ι Πατρών

Σεπτέμβριος 2005

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσους μας βοήθησαν με κάθε τρόπο για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Ιδιαίτερα, δε τους ανθρώπους της Rollini που μας δέχτηκαν και συνεργάστηκαν μαζί μας με προθυμία. Συγκεκριμένα ευχαριστούμε τους:

- 1) κ. Β.Δωλή, Προσωπάρχη
- 2) κα. Ε. Δημητριανάκη, Γενική Διευθύντρια
- 3) κα. Καρπούζη και κ. Καραϊσκό, Υπεύθυνοι Εμπορικής Διεύθυνσης
- 4) κ. Βαζαίο, Υπεύθυνος Παραγωγής
- 5) κ. Βλάχο, Υπεύθυνος Οικονομικού τμήματος
- 7) κα. Μέλλιου, Υπεύθυνη Μάρκετινγκ
- 8) κ. Παπαντώνη, Υπεύθυνος Χονδρικής / Franchising
- 9) κ. Πανέρης, Υπεύθυνος Πρώτων Υλών για την Παραγωγή.
- 10) Ιδιαίτερα την καθηγήτρια μας κα. Λιούλιου, και τον καθηγητή μας κ. Μητρόπουλο.

## Πίνακας Περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>	<b>2</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>5</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>8</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>9</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....</b>	<b>11</b>
1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ROLLINI .....	11
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΠΟ ΤΟ 1983 – 2004.....	12
1.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ .....	16
1.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	16
1.5 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ Σ.Ε.Μ.....	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....</b>	<b>19</b>
2.1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	19
2.1.1: Αναφορικά με το προϊόν.....	19
2.1.2: Αναφορικά με τις αγορές.....	20
2.1.3: Αναφορικά με τα τμήματα της επιχείρησης.....	22
2.2: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	32
2.3: ΠΕΛΑΤΕΣ.....	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..</b>	<b>37</b>
3.1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	38
3.2: ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	41
3.3: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	42
3.4: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	43
3.5: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	44
3.6: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	45
3.6.1: Είσοδος νέων εταιρειών στην αγορά.....	46

3.6.2: Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	50
3.6.3: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	53
3.6.4: Υποκατάστατα προϊόντα.....	55
3.6.5: Ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου...	56
3.7: ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	59
3.8: ΠΙΘΑΝΑ ΣΕΝΑΡΙΑ- ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	64
3.9: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ.....	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ...68</b>	
4.1:ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ.....	68
4.2: ΘΕΩΡΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ.....	70
4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ROLLINI.....	71
4.3.1 Ανάλυση ισολογισμών της Rollini.....	72
4.3.2 Ανάλυση ισολογισμών των ανταγωνιστών.....	75
4.4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ROLLINI.....	79
4.5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....	86
4.6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	89
4.7: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ.....	95
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ.....97</b>	
5.1: <<ΑΚΡΙΒΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ>>.....	97
5.2: <<ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ>>.....	99
5.3: <<ΦΘΗΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ>>.....	101
5.4: Η ROLLINI ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ.....	101
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ- - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....102</b>	
6.1.: ΜΗΤΡΑ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΣΧΕΤΙΚΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ (ΜΗΤΡΑ BCG).....	102
6.2.: ΜΗΤΡΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ(GE-McKinsey).....	104
6.3.: ΜΗΤΡΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ ΑΓΟΡΑΣ (Hofer).....	105
6.4: ΜΗΤΡΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ-ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	106
6.5.: ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	109
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΚΛΑΔΟΣ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ.....111</b>	

7.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	111
7.2 ΖΗΤΗΣΗ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ.....	112
7.3 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ.....	115
7.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ.....	119
7.5 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	128
7.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	132
7.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ...	133
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> : ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....</b>	<b>136</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>139</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>141</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>142</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>144</b>

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. : Ιστορική εξέλιξη εταιρείας.....	12
Πίνακας 1.2. : Όμιλος εταιρειών Rollini.....	14
Πίνακας 1.3: Αποστολή εταιρείας.....	17
Πίνακας 2.1: Δείγμα απόδοσης μηνιαίων ποσοστών βάση τζίρου και τεμαχίων που πωλήθηκαν.....	31
Πίνακας 2.2: Εισαγωγείς του εξωτερικού και τα ποσοστά τους.....	32
Πίνακας 2.3: Τα καταστήματα franchise του ομίλου.....	33
Πίνακας 2.4: Τα καταστήματα του ομίλου.....	33
Πίνακας 2.5: Τα ιδιόκτητα καταστήματα του ομίλου κατά σειρά σημαντικότητας...35	
Πίνακας 3.1: Εξέλιξη του Α.Ε.Π. για τα έτη 2000-2004.....	39
Πίνακα 3.2: Εξέλιξη του Δείκτη τιμών καταναλωτή για τα έτη 1991-2003.....	39
Πίνακας 3.3: Ποσοστά ανεργίας σε Ελλάδα και Ευρωζώνη για τα έτη 2000-2003.....	40
Πίνακας 3.4: Ετήσιες μεταβολές στις αμοιβές εργασίας από το 1996-2003.....	41
Πίνακας 3.5: Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδο δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1997-2002.....	44
Πίνακας 3.6: Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την ελκυστικότητα της αγοράς.....	59
Πίνακας 3.7: Εναλλακτικά σενάρια και λύσεις για καθένα από αυτά.....	64
Πίνακας 4.1 Κύρια οικονομικά μεγέθη ισολογισμών της εταιρείας Rollini για τα έτη 1999-2003.....	72
Πίνακας 4.2: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για την ROLLINI Α.Ε. για τα έτη 1999-2003.....	80
Πίνακας 4.3: Χρηματοοικονομικοί δείκτες των εταιρειών ««ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.»», «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και «ΧΑΡΑΛΑΣ».....	87
Πίνακας 4.4: Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας.....	90
Πίνακας 7.1: συγκριτικά αποτελέσματα απογραφών πληθυσμού 1981-2001 κατά φύλλο.....	113

<b>Πίνακας 7.2 :</b> Εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση υπόδησης σε τρέχουσες τιμές για το χρονικό διάστημα 1988-2000.....	114
<b>Πίνακας 7.3:</b> Μέσος όρος μηνιαίων αγορών ειδών υπόδησης κατά περιοχές σε €.....	145
<b>Πίνακας 7.4:</b> παραγωγικές εταιρείες του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων.....	114
<b>Πίνακας 7.5:</b> εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων.....	115
<b>Πίνακας 7.6:</b> εγχώρια παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1992-2003.....	117
<b>Πίνακας 7.7:</b> πίνακας εισαγωγών, εξαγωγών και εγχώριας κατανάλωσης του κλάδου των δερμάτινων υποδημάτων σε ζευγάρια για τα έτη 1992- 2000.....	117
<b>Πίνακας 7.8 :</b> Κυριότερες χώρες προέλευσης πέδιλων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000-2002.....	146
<b>Πίνακας 7.9:</b> Κυριότερες χώρες προέλευσης υποδημάτων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000-2002.....	147
<b>Πίνακας 7.10:</b> Κυριότερες χώρες προέλευσης υποδημάτων από δέρμα φυσικό ή ανασχηματισμένο για τα έτη 2000- 2002.....	148
<b>Πίνακας 7.11:</b> Κυριότερες χώρες προορισμού πέδιλων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000-2002.....	149
<b>Πίνακας 7.12:</b> Κυριότερες χώρες προορισμού υποδημάτων από δέρμα φυσικό ή ανασχηματισμένο για τα έτη 2000- 2002.....	150
<b>Πίνακας 7.13:</b> Κυριότερες χώρες προορισμού υποδημάτων από δέρμα φυσικό ή ανασχηματισμένο για τα έτη 2000- 2002.....	151
<b>Πίνακας 7.14:</b> χρηματοοικονομικοί δείκτες των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1996-2002.....	120
<b>Πίνακας 7.15:</b> βασικά μεγέθη ενοποιημένου ισολογισμού των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1996-2002.....	123
<b>Πίνακας 7.16:</b> χρηματοοικονομικοί δείκτες των εισαγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για έτη 1996- 2002.....	125
<b>Πίνακας 7.17:</b> Βασικά μεγέθη ενοποιημένου ισολογισμού των εισαγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1996- 2002.....	127
<b>Πίνακας 7.18:</b> Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1996.....	128
<b>Πίνακας 7.19:</b> Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1997.....	128
<b>Πίνακας 7.20:</b> Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1998.....	129
<b>Πίνακας 7.21:</b> Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1999.....	129

Πίνακας 7.22: Μέρηδια αγοράς του κλάδου για το έτος 2000.....	130
Πίνακας 7.23: Μέρηδια αγοράς του κλάδου για το έτος 2001.....	130
Πίνακας 7.24: Μέρηδια αγοράς του κλάδου για το έτος 2002.....	131
Πίνακας 7.25: Μέρηδια αγοράς του κλάδου για το έτος 2003.....	131



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b><u>Διάγραμμα 1.1:</u></b> ποσοστό συμμετοχής προϊόντων στο συνολικό τζίρο.....	18
<b><u>Διάγραμμα 3.1:</u></b> Σημαντικότητα παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος.....	63
<b><u>Διάγραμμα 3.2:</u></b> Αξιολόγηση παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος για παρόν και μέλλον.....	63
<b><u>Διάγραμμα 4.1.:</u></b> Σύνολο ενεργητικού των τεσσάρων εταιρειών «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» ,ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε». και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.....	75
<b><u>Διάγραμμα 4.2:</u></b> Σύνολο ιδίων κεφαλαίων για τις εταιρείες «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»,ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε». και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.....	76
<b><u>Διάγραμμα 4.3.:</u></b> Κύκλος εργασιών (πωλήσεις) για τις εταιρείες «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» ,ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε». και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.....	76
<b><u>Διάγραμμα 4.4:</u></b> Αποτελέσματα Χρήσεως των εταιρειών «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»,ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε». και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.....	77
<b><u>Διάγραμμα 4.5.:</u></b> Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις των εταιρειών «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ», ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε». και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.....	78
<b><u>Διάγραμμα 4.6:</u></b> δείκτης γενικής ρευστότητας.....	81
<b><u>Διάγραμμα 4.7:</u></b> δείκτης Παγίων περιουσιακών στοιχείων.....	82
<b><u>Διάγραμμα 4.8:</u></b> δείκτης καθαρού κέρδους.....	83
<b><u>Διάγραμμα 4.9:</u></b> δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.....	84
<b><u>Διάγραμμα 4.10:</u></b> δείκτης ίδια κεφάλαια προς σύνολο των κεφαλαίων.....	85
<b><u>Διάγραμμα 4.11:</u></b> Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος και η σημαντικότητα τους για την εταιρεία.....	94
<b><u>Διάγραμμα 4.12.:</u></b> Αξιολόγηση παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον.....	94
<b><u>Διάγραμμα 7.1:</u></b> Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίου εισοδήματος.....	145

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

**Στο κεφάλαιο 1** 'φωτογραφίζεται' η εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται η ιστορική της εξέλιξη, παρουσιάζονται τα διάφορα τμήματά της, απεικονίζεται η φυσιογνωμία της Rollini (φιλοσοφία - αποστολή) και γίνεται ο εντοπισμός της Σ.Ε.Μ

**Στο κεφάλαιο 2** γίνεται ανάλυση της εταιρείας και αναφορά στους προμηθευτές, τους πελάτες (χονδρικής, λιανικής)

**Στο κεφάλαιο 3** αναλύονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, παρουσιάζεται το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, αναφέρονται πιθανά σενάρια εξέλιξης του εξωτερικού περιβάλλοντος και τέλος παραθέτονται οι ευκαιρίες και οι απειλές της εταιρείας.

**Στο κεφάλαιο 4** ακολουθεί ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Rollini και των χρηματοοικονομικών δεικτών της και παρουσιάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της, και τέλος αναλύονται κάποια χρηματοοικονομικά στοιχεία της Rollini και των ανταγωνιστών της.

**Στο κεφάλαιο 5** αναλύονται συνοπτικά οι ανταγωνιστές της Rollini στον κλάδο της υποδηματοποιίας γενικά και αναφέρονται ποιοι από αυτούς αποτελούν τους άμεσους ανταγωνιστές της.

**Στο κεφάλαιο 6** γίνεται η τοποθέτηση της Rollini σε μήτρες, αναλύεται η στρατηγική που προτίθεται να ακολουθήσει στο εγγύς μέλλον και προτείνονται στρατηγικές και πολιτικές που θα μπορούσε να εφαρμόσει.

**Στο κεφάλαιο 7** γίνεται ανάλυση του κλάδου της υποδηματοποιίας, που περιλαμβάνει την ιστορική του εξέλιξη, την ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς, την χρηματοοικονομική του ανάλυση, τα μερίδια αγοράς των εταιρειών που τον απαρτίζουν, τα προβλήματά του καθώς και οι προοπτικές ανάπτυξής του.

**Στο κεφάλαιο 8** δίνεται μια προτεινόμενη στρατηγική και βγαίνουν κάποια συμπεράσματα.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της πτυχιακής «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική για την επιχείρηση ROLLINI A.E», εκπονείται η παρούσα μελέτη με θέμα την παρουσίαση και τη στρατηγική ανάλυση του ομίλου εταιρειών Rollini.

Ο όμιλος εταιρειών Rollini ανήκει στον κλάδο υποδηματοποιίας. Δημιουργήθηκε το 1979 και βασικό του αντικείμενο είναι η παραγωγή και εμπορεία γυναικείων υποδημάτων καθώς επίσης και η εισαγωγή και εμπορεία επώνυμων ειδών υπόδησης, ένδυσης και αξεσουάρ από την παγκόσμια αγορά.

Η έδρα του ομίλου βρίσκεται στη Δάφνη (Λ.Κατσώνη 16, Αθήνα), σε ένα χώρο 4.500 τ.μ. Στόχος του ομίλου είναι να γίνει το μεγαλύτερο όνομα στο χώρο του, σε Ελλάδα και Κύπρο, να επεκτείνει τα σημεία πώλησης σε 35 έως το τέλος του 2004, σε όλη την Ελλάδα καθώς επίσης και το δίκτυο franchise, να επεκτείνει τη συνεργασία με επώνυμους ευρωπαϊκούς οίκους και να αυξήσει το διαφημιστικό budget για καταχωρήσεις στο γυναικείο περιοδικό τύπο και την προβολή στα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης (ράδιο, TV, internet).

Σύμφωνα με πρακτικό γενικής συνέλευσης της Rollini A.E., που συντάχθηκε στις 30 Ιουνίου 2000, το Δ.Σ της απαρτίζεται από τα εξής μέλη:

- Πρόεδρος & Δ/νων Σύμβουλος: Εμμανουήλ Δημητριάκης του Νικολάου, ο οποίος εκπροσωπεί και την εταιρεία
- Αντιπρόεδρος: Αιμιλία Δημητριάκη του Γεωργίου
- Γραμματέας: Ελευθερία Δημητριάκη του Εμμανουήλ
- Μέλη: Ελευθερία Δημητριάκη του Γεωργίου και Αθανάσιος Καπέλλας του Κων/νου.

Θεωρώντας κάθε ένα από τα προϊόντα που η εταιρεία εμπορεύεται (υποδήματα, ενδύματα, αξεσουάρ και τσάντες) ως διαφορετική ΣΕΜ (Στρατηγική Επιχειρησιακής Μονάδας) εμείς εδώ επιλέγουμε να ασχοληθούμε με την υποδηματοποιία μια και "το παπούτσι" αυτό καθ' αυτό αποτελεί το βασικό προϊόν της εταιρείας και αν μη τι άλλο το προϊόν στο οποίο έχει αποκτήσει τεχνογνωσία και μπορεί να αναπτύξει καλύτερα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΦΥΣΙΟΓΝΩΜΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

### 1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ROLLINI

Το βασικό αντικείμενο της εταιρείας Rollini είναι ο σχεδιασμός και η παραγωγή γυναικείων υποδημάτων καθώς και η εισαγωγή και εμπορεία επώνυμων ειδών υπόδησης και ένδυσης από την παγκόσμια αγορά.

Σε ένα χώρο τριών επιπέδων με συνολική έκταση 4500m<sup>2</sup> (4,5 στρέμματα) όπου εδρεύει σήμερα η εταιρεία, οι κεντρικές αποθήκες και η βιοτεχνία παραγωγής δερμάτινων γυναικείων υποδημάτων, με άρτιο τεχνολογικά εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό που απαριθμεί τους 130 εργαζομένους, χτυπά η καρδιά της Rollini.

Ο χώρος αυτός χτίστηκε το 1970 από τον κ. Χειλουδάκη με αποστολή την παραγωγή και εμπορεία υποδημάτων. Επρόκειτο για μια καθαρά ατομική επιχείρηση η οποία είχε πολύ μεγάλη ανάπτυξη εκείνη την εποχή. Λόγω γήρατος η εταιρεία μεταφέρθηκε στον υιό του κ. Χειλουδάκη αλλά λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος του εν λόγω κυρίου για την συγκεκριμένη αγορά η εταιρεία αγοράστηκε από τον σημερινό ιδιοκτήτη, πρόεδρο και Διευθύνοντα σύμβουλο, κ. Δημητριάδη, της εταιρείας Rollini A.E. και ανήκει σε αυτήν. Ο όμιλος εταιρειών Rollini αποτελείται από την Rollini A.E., η οποία ουσιαστικά είναι η εταιρεία που εμπορεύεται το μίγμα προϊόντων που διατίθενται στην αγορά και που ασκεί τη διοίκηση όλων των εταιρειών του ομίλου ενώ οι υπόλοιπες αποτελούν καταστήματα λιανικής και που ανήκουν στην ίδια ιδιοκτησία όπως και η Rollini A.E. Γι' αυτό και στη συνέχεια είτε μιλάμε για τον όμιλο εταιρειών είτε μόνο για την Rollini A.E., όσον αφορά τη στρατηγική, τους στόχους και την λειτουργία, θα αναφερόμαστε στο ίδιο και το αυτό νομικό πρόσωπο.

Φυσικά δεν πρέπει να παρερμηνευθεί ότι πρόκειται για μια βασική και για θυγατρικές αυτής εταιρείας. Απλά για την δική μας ευκολία και για καθαρά πρακτικούς λόγους χρήσης και κατηγοριοποίησης των πληροφοριών και κυρίως για την καλύτερη κατανόηση από τον αναγνώστη κάνουμε αυτή την υπόθεση. Σε επόμενα κεφάλαια θα δούμε αναλυτικά τη δομή του ομίλου και θα είναι ακόμα πιο ξεκάθαρο για πιο λόγο επιλέγουμε να κάνουμε αυτή την παραδοχή, άλλωστε σε ποιο σημείο χρειάζεται διευκρίνιση για το αν πρόκειται για τον όμιλο ή για την A.E. θα γίνεται ειδική αναφορά για να μην υπάρξουν παρανοήσεις των δεδομένων και των αποτελεσμάτων.

Μετά από αυτή τη μικρή επισήμανση συνεχίζουμε αναφέροντας ότι πρόκειται για μια καθαρά οικογενειακή επιχείρηση. Δηλαδή, ο πατέρας κ. Δημητριάνακης, είναι ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, η μητέρα, κα. Δημητριάνακη, Αντιπρόεδρος και οι δύο κόρες τους, η Ελευθερία, η οποία εδώ και δύο χρόνια ασκεί ένα μέρος της διοίκησης της εταιρείας και η Γεωργία, η οποία μετά το πέρας των σπουδών της θα ασχοληθεί με την διοίκηση της εταιρείας, επίσης.

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΑΠΟ ΤΟ 1983 – 2004

Σε αυτό το κομμάτι θα ασχοληθούμε αποκλειστικά και μόνο με την ιστορική εξέλιξη του ομίλου από την χρονιά που αγοράστηκε το πρώτο κατάστημα (1983) από τον σημερινό ιδιοκτήτη ως και τη μορφή που έχει σήμερα. Για ευκολότερη κατανόηση των αλλαγών που έγιναν μέσα σε αυτά τα 21 χρόνια λειτουργίας θα παρουσιάσουμε τα δεδομένα μέσω του ακόλουθου πίνακα.

**Πίνακας 1.1. :** Ιστορική εξέλιξη εταιρείας

Χρονολογία	Γεγονός
<u>1983</u>	Αγορά του πρώτου καταστήματος <sup>1</sup> στους <b>Αμπελόκηπους</b> και ίδρυση της πρώτης εταιρείας << ΑΙΜΙΛΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ >>
<u>1985</u>	Αγορά επόμενου καταστήματος στην <b>Κηφισιά</b> . Αυτό λειτουργεί ως υποκατάστημα της προηγούμενης εταιρείας η οποία έχει έδρα τους Αμπελόκηπους.
<u>1986</u>	Αγορά του καταστήματος της <b>Ερμού</b> και συνεπώς ίδρυση της εταιρείας : <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.>>
<u>1993</u>	Ίδρυση της εταιρείας εμπορίας υποδημάτων που αποτέλεσε τον προπομπό της σημερινής Rollini A.E.
<u>1994</u>	A) Αγορά του καταστήματος στην <b>Πατησίων (DR-2)</b> και ίδρυση της : <<ΚΑΛΟΓΕΡΗ ΜΑΡΙΑ & ΣΙΑ Ο.Ε. >> B) Αγορά του καταστήματος στην <b>Ιπποκράτους</b> και ίδρυση

<sup>1</sup> Κατάστημα πώλησης υποδημάτων

	της εταιρείας : <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Γ. ΑΝΔΡΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε. >>.
<u>1995</u>	Α) Αγορά της <b>βιοτεχνίας</b> και νέα αγορά μονάδων παραγωγής με ίδρυση της εταιρείας : <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. >>. Β) Αγορά καταστήματος στο <b>Χαλάνδρι</b> και ίδρυση της εταιρείας : <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-ΣΟΦΙΑ ΓΚΟΤΣΗ & ΣΙΑ Ο.Ε.>>.
<u>1996</u>	Αγορά του <b>δεύτερου</b> καταστήματος στην <b>Ερμού</b> (DR-1) και ίδρυση της εταιρείας : <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Ι. ΚΑΛΟΓΕΡΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.>>.
<u>1997</u>	Α) Αγορά <b>δεύτερου</b> καταστήματος στην <b>Πατησίων</b> και ίδρυση της εταιρείας <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Γ. ΚΑΛΟΓΕΡΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.>>. Β) Αγορά καταστήματος στο <b>Περιστέρι</b> και ίδρυση της <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Π. ΚΑΡΑΙΣΚΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.>>. Γ) Αγορά καταστήματος στη <b>Νέα Ιωνία</b> και η ίδρυση της <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ – Γ. ΓΚΟΤΣΗ Ο.Ε.>>. Δ) Αγορά καταστήματος στη <b>Θεσσαλονίκη</b> και ίδρυση της <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ – Χ. ΤΣΙΜΠΡΑΗΛΙΔΗΣ Ο.Ε.>>.
<u>1998</u>	Αγορά καταστήματος στο <b>Πειραιά</b> και ίδρυση της <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ –ΕΛ. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.>>.
<u>12<sup>02</sup> /1999-2000</u>	Ίδρυση της <b>Rollini A.Ε.</b> με μετοχικό κεφάλαιο περίπου 300.000 € ( ή 100.000.000 δρχ) στην οποία άνηκαν τα καταστήματα της : 1) <b>Ερμού</b> (οπότε και διαλύεται η <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ο.Ε.>>), 2) <b>Ιπποκράτους</b> (οπότε και διαλύεται η <<Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ –Γ. ΑΝΔΡΙΤΣΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. >>), 3) Το κατάστημα του <b>Χαλανδρίου</b> (οπότε και διαλύεται η << Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ – ΣΟΦΙΑ ΓΚΟΤΣΗ & ΣΙΑ Ο.Ε.>>), 4) νέο κατάστημα στο <b>Αιγάλεω</b> και 5) επίσης νέο κατάστημα στη <b>Λάρισα</b> .
<u>2001</u>	Α) αφομοίωση των καταστημάτων της <b>Θεσσαλονίκης</b>

	<p>(διάλυση της &lt;&lt;Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ- Χ. ΤΣΙΜΠΡΑΗΛΙΔΗΣ Ο.Ε.&gt;&gt;, του <b>Πειραιά</b> (διάλυση της &lt;&lt;Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ- ΕΛ. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.&gt;&gt; στη Rollini Α.Ε. Επίσης αγορά καταστημάτων στο <b>Κολωνάκι</b> και ένα δεύτερο κατάστημα στο <b>Χαλάνδρι</b> και εισαγωγή τους στη Rollini Α.Ε.</p> <p>Β) Αγορά καταστήματος στις <b>Αχαρνές ( Μενίδι)</b> και ίδρυση της &lt;&lt;ΑΙΜ. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ-ΜΑΡ. ΣΚΑΠΙΝΑΚΗ Ο.Ε.&gt;&gt;.</p>
<u>2002</u>	<p>Το πρώτο κατάστημα του Χαλανδρίου και το κατάστημα της Νέας Ιωνίας άνηκαν κατά το ήμισυ μόνο στους ιδιοκτήτες της Rollini και το υπόλοιπο ήμισυ όπως φαίνεται και από την επωνυμία των εταιρειών τους άλλωστε-στους Σοφία Γκότση και Γ. Γκότση αντίστοιχα, οι οποίοι είναι σύζυγοι. Έτσι, δίνεται εξ' ολοκλήρου στους Γκότση το κατάστημα της Ν. Ιωνίας ( το οποίο είναι franchise κατάστημα σήμερα) και το κατάστημα του Χαλανδρίου μένει εξ' ολοκλήρου στην <b>Rollini Α.Ε.</b></p>
<u>2003</u>	<p>Μετονομασίες επωνυμίας δύο εταιρειών στις οποίες ανήκουν τα καταστήματα της Ερμού και του Περιστερίου αντίστοιχα</p> <p>Α) από &lt;&lt;Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Ι. ΚΑΛΟΓΕΡΟΠΟΥΛΟΣ &amp; ΣΙΑ Ο.Ε.&gt;&gt; σε &lt;&lt;Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε. &gt;&gt; και Β) από &lt;&lt;Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Π. ΚΑΡΑΙΣΚΟΣ &amp; ΣΙΑ Ο.Ε. &gt;&gt; σε &lt;&lt;ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ &amp; ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.&gt;&gt;.</p>

Πηγή:Μαναριώτη Αγάπη, Δεκέμβριος 2004

Όσον αφορά, λοιπόν, τη σημερινή δομή του ομίλου εταιρειών Rollini και την περιγραφή των εγκαταστάσεων του, παρουσιάζουμε τα ακόλουθα στοιχεία :

**Πίνακας 1.2. :** Όμιλος εταιρειών Rollini

<b>ROLLINI Α.Ε.</b>			
<b>Έδρα</b>	Λ. Κατσώνη 16	Δάφνη	4.500m <sup>2</sup> (4επίπεδα *1 στρέμμα)
<b>Α' Υποκ/μα</b>	Ερμού 16	Αθήνα	560 m <sup>2</sup> (4 επίπεδα)

<b>Β' Υποκ/μα</b>	Ρούσβελτ 6	Λάρισα	60m <sup>2</sup>
<b>Γ' Υποκ/μα</b>	Ιπποκράτους 1	Αθήνα	70m <sup>2</sup> ( 35+35 υπόγειο)
<b>Δ' Υποκ/μα</b>	Πλάτωνος 12Α	Χαλάνδρι	60m <sup>2</sup>
<b>Ε' Υποκ/μα</b>	Πλάτωνος 14	Χαλάνδρι	80m <sup>2</sup> (27 m <sup>2</sup> πατάρι)
<b>ΣΤ' Υποκ/μα</b>	Θηβών 391	Αιγάλεω	80m <sup>2</sup>
<b>Ζ' Υποκ/μα</b>	Τσιμισκή 72	Θεσσαλονίκη	164m <sup>2</sup> ( 82+82 υπόγειο)
<b>Η' Υποκ/μα</b>	Βασ. Γεωργίου 21Α	Πειραιάς	100m <sup>2</sup>
<b>Θ' Υποκ/μα</b>	Τσακάλωφ 11	Κολωνάκι	100m <sup>2</sup> (2 επίπεδα)
<b>Ι' Υποκ/μα</b>	Λ. Ηρακλείου 269	Νέα Ιωνία	60m <sup>2</sup>
<b>Κ' Υποκ/μα</b>	Αγ. Ιωάννου 51	Αγία Παρασκευή	58m <sup>2</sup>
<b>Λ' Υποκ/μα</b>	Ελ. Βενιζέλου 6	Ραφήνα	70m <sup>2</sup>
<b>Μ' Υποκ/μα</b>	Αβέρωφ & Ζωγράφου 21-25	Ηράκλειο - Κρήτης	100m <sup>2</sup>
<b>Ν' Υποκ/μα</b>	Λ. Δημοκρατίας 21	Χανιά	80m <sup>2</sup>
<b>Ξ' Υποκ/μα</b>	Βασ. Σοφίας 4	Καλαμάτα	70m <sup>2</sup>
<b>Ο' Υποκ/μα</b>	Μητροπόλεως 55	Βέροια	60m <sup>2</sup>
<b>&lt;&lt;ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ &amp; ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.&gt;&gt;</b>			
<b>Κατάστημα</b>	Εθν. Αντιστάσεως 13	Περιστέρι	152m <sup>2</sup> (56+56υπόγειο+40αποθήκη)
<b>Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-Γ. ΑΝΔΡΕΣΟΠΟΥΛΟΣ Ο.Ε.</b>			
<b>Κατάστημα</b>	Πατησίων 133	Αθήνα	114m <sup>2</sup> (57+57)
<b>ΔΙΜΙΤΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ</b>			
<b>Κέντρο</b>	Λαρίσης 14	Αμπελόκηποι	150m <sup>2</sup> (60+60+30πατάρι)
<b>Υποκατάστημα</b>	Κυριαζή 6-8	Κηφισιά	80m <sup>2</sup> (58+58υπόγειο +26 πατάρι)
<b>&lt;&lt;Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ-ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.&gt;&gt;</b>			
<b>Κατάστημα</b>	Ερμού 34	Αθήνα	142m <sup>2</sup> (58+58υπόγειο +26Πατάρι)
<b>ΚΑΛΟΓΕΡΗ ΜΑΡΙΑ &amp; ΣΙΑ Ο.Ε.</b>			
<b>Κατάστημα</b>	Πατησίων 107	Αθήνα	70m <sup>2</sup> (50+20υπόγειο)
<b>ΔΙΜ. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ-ΜΑΡ. ΣΚΑΠΠΑΚΗ Ο.Ε.</b>			



<b>Κατάστημα</b>	Φιλαδέλφειας 4	Μενίδι	80m <sup>2</sup>
<b>Μ. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ &amp; ΣΙΑ Ο.Ε.</b>			
<b>Βιοτεχνία</b>	Λ. Κατσώνη 16	Δάφνη	Ανήκει στην Έδρα

Πηγή:Μαναριώτη Αγάπη, Δεκέμβριος 2004

Επίσης ο όμιλος Rollini A.E. έχει και τέσσερα καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Κύπρου.

### 1.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Φιλοσοφία της Rollini αποτελεί η :

*<<Η παραγωγή και εμπορεία υποδημάτων και δερμάτινων ειδών καλής ποιότητας, μοντέρνου στυλ και σε προσιτές τιμές>>.*

Όλα τα καταστήματα λιανικής έχουν παρόμοια διαμόρφωση του εσωτερικού τους χώρου και η διαδικασία της πώλησης γίνεται με τον ίδιο τρόπο. Η collection υποδημάτων παρουσιάζεται στις βιτρίνες ενώ τα αξεσουάρ και οι τσάντες εκτίθενται στον εσωτερικό χώρο του καταστήματος. Οι πωλητές είναι και γυναίκες και άνδρες κυρίως μεταξύ 20-40 ετών και φροντίζουν προσωπικά την εξυπηρέτηση κάθε πελάτη ξεχωριστά δαπανώντας όσο χρόνο χρειάζεται ώστε να πραγματοποιηθεί επιτυχώς μια αγορά. Σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία, οι πωλητές θα πρέπει να είναι πάντα ευγενικοί ακόμα και αν ο πελάτης έχει επιθετική συμπεριφορά.

Επιπλέον, οι αλλαγές στα προϊόντα επιτρέπονται, χωρίς όμως να γίνεται επιστροφή χρημάτων, μια υπηρεσία άλλωστε δεν παρέχεται από κανένα κατάστημα λιανικής στην Ελλάδα. Τέλος, παρέχονται και υπηρεσίες σύμφωνα με τις οποίες εάν κάποιος πελάτης ζητήσει ένα προϊόν που έχει εξαντληθεί σε κάποιο κατάστημα, αλλά υπάρχει σε κάποια αποθήκη της εταιρείας ή σε κάποιο άλλο κατάστημα, τότε να μπορεί ο πελάτης με καθυστέρηση μίας ή δύο ημερών να το προμηθευτεί. (Ερικα Δημητριάνακη, Μεταπτυχιακή εργασία, City University of London, 2002).

### 1.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της εταιρείας είναι η εμπορεία ειδών ένδυσης και υπόδησης. Για την ανάλυση της ως προς: α) τα προϊόντα, β) τη γεωγραφική κάλυψη, γ) τη σχέση με τους μετόχους, δ) τη

σχέση με τους πελάτες, ε) τη σχέση με τους προμηθευτές, και στ) τον τρόπο επίτευξης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος παραθέτουμε τον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 1.3:** Αποστολή εταιρείας

	<u>ΠΑΡΟΝ</u>	<u>ΜΕΛΛΟΝ</u>
<b>1. Προϊόν</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Γυναικεία υποδήματα</li> <li>* Γυναικεία αξεσουάρ</li> <li>* Γυναικεία Δερμάτινα ενδύματα</li> <li>* Ανδρικά υποδήματα</li> <li>* Επώνυμα υποδήματα και δερμάτινα αξεσουάρ από οίκους του εξωτερικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Επώνυμα παιδικά παπούτσια</li> <li>* Επέκταση στα ανδρικά υποδήματα</li> <li>* Εισαγωγή και άλλων επωνυμιών υποδημάτων οι οποίες δεν έχουν άλλους αντιπροσώπους στη χώρα</li> <li>* Προώθηση και άλλων επωνυμιών από το εξωτερικό</li> </ul>
<b>2. Γεωγραφική κάλυψη</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 18 καταστήματα στην Αττική</li> <li>* Καταστήματα στην επαρχία</li> <li>* Καταστήματα στην Κύπρο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Επέκταση και ενδυνάμωση του δικτύου χονδρικής</li> <li>* Δημιουργία νέων καταστημάτων στην επαρχία και στην Αττική</li> </ul>
<b>3. Σχέση με πελάτες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Καλές σταθερές σχέσεις</li> <li>* Επιλεκτική επιλογή πελατών χονδρικής</li> <li>* Εκπτώσεις σε μόνιμους πελάτες λιανικής (Rollini Card)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Διατήρηση εικόνας εταιρείας</li> <li>* Προσέλκυση νέων πελατών από Ελλάδα και εξωτερικό</li> </ul>
<b>4. Σχέση με προμηθευτές</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Τυπικές αλλά όχι μακροπρόθεσμες σχέσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Νέες σχέσεις με προμηθευτές από το εξωτερικό</li> </ul>

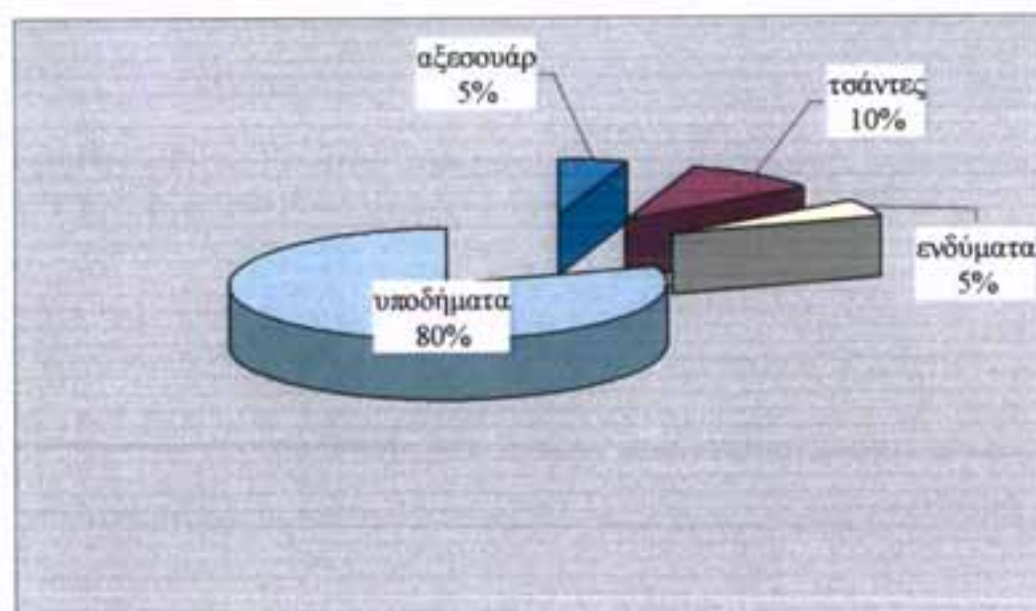
5. <b>Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Κύριο ενδιαφέρον η ποιότητα των υποδημάτων</li> <li>* Αύξηση παραγωγικότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Επίτευξη καλύτερης ποιότητας των υποδημάτων</li> <li>* Σχεδιασμός κομψότερων υποδημάτων</li> </ul>
6. <b>Σχέση με μετόχους</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Οικογενειακή επιχείρηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Καμία αλλαγή</li> </ul>

Πηγή: Έρικα Δημητριάκη, 2002

### 1.5 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ Σ.Ε.Μ.

Ο όμιλος εταιρειών Rollini (όπως έχει ήδη αναφερθεί) δραστηριοποιείται στην εμπορεία υποδημάτων, δερμάτινων ενδυμάτων, αξεσουάρ και τσαντών. Συνεπώς, δημιουργούνται τέσσερις Σ.Ε.Μ. Αυτές είναι: Σ.Ε.Μ. 1 τσάντες, Σ.Ε.Μ. 2 αξεσουάρ, Σ.Ε.Μ. 3 υποδήματα, Σ.Ε.Μ. 4 δερμάτινα ενδύματα. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται το ποσοστό συμμετοχής του κάθε προϊόντος στο συνολικό τζίρο. Λόγω του ότι το Σ.Ε.Μ. 3 καταλαμβάνει το 80% του τζίρου θα δώσουμε περισσότερη βάση στην ανάλυση αυτού του προϊόντος.

Διάγραμμα 1.1 : ποσοστό συμμετοχής προϊόντων στο συνολικό τζίρο



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 2.1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Σε αυτό το σημείο θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του ομίλου των εταιρειών ROLLINI σε μεγαλύτερο επίπεδο και θα εστιάσουμε στα προϊόντα, τις αγορές, τα τμήματα της εταιρείας, τη διαδικασία παραγωγής και την πολιτική της ως προς τους υπαλλήλους.

#### 2.1.1: Αναφορικά με το προϊόν

Από το 1979 η Rollini παρέχει το ίδιο μίγμα προϊόντων το οποίο διαμορφώνεται ως εξής: δερμάτινα γυναικεία υποδήματα ( τα οποία αποτελούν και το κύριο προϊόν της επιχείρησης), τα αξεσουάρ ( πασμίνες, ζώνες κ.τ.λ.), και δερμάτινα ενδύματα. Σήμερα η εταιρεία έχει προσθέσει στο μίγμα προϊόντων της και το ανδρικό παπούτσι, το οποίο αποτελεί μια επέκταση της εταιρείας ως προς το προϊόν. Σκοπός είναι η επέκταση στην αγορά ανδρικών υποδημάτων με την ίδια επιτυχία όπως και στην αγορά γυναικείων υποδημάτων. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε και την εμπορεία τσαντών, ένα προϊόν το οποίο το ξεχωρίζουμε από τα αξεσουάρ και το αντιμετωπίζουμε ως ξεχωριστή αγορά.

Ο όμιλος εταιρειών Rollini εμπορεύεται σήμερα στα πολλαπλά καταστήματά του, στα καταστήματα franchise και στους τοπικούς αντιπροσώπους εμπορεύματα τα οποία είτε παράγει βιοτεχνία ιδίων συμφερόντων είτε εισάγει. Αυτό που θα πρέπει να σημειώσουμε είναι ότι είτε στην μία είτε στην άλλη περίπτωση ο βασικός άξονας γύρω από τον οποίο στρέφεται η εταιρεία είναι η *ποιότητα των προϊόντων* που εμπορεύεται. Σε καμία περίπτωση για παράδειγμα, δεν θα μας ενδιέφερε η αύξηση της παραγωγής σε μία αλματώδη αύξηση (ακόμη και αν η παραγωγικότητα μας θα μπορούσε να καλύψει της ανάγκες της αγοράς) εις βάρος της ποιότητας έστω και στο ελάχιστό. Αντίστοιχα σε καμία περίπτωση τα εισαγόμενα προϊόντα να μην πληρούν τις ποιοτικές προϋποθέσεις (quality standards) που η εταιρεία θέτει. Περνώντας τώρα λίγο πιο συγκεκριμένα στην πορεία του βασικού προϊόντος της εταιρείας τα τελευταία χρόνια αναφέρουμε τα ακόλουθα στοιχεία.

Υπολογίζεται ότι μεταξύ 1997- 1999 η προσφορά των προϊόντων της Rollini ήταν πολύ φτωχή από την άποψη της ποιότητας και του σχεδιασμού με μία παράλληλη αύξηση της

μέσης τιμής, οδήγησαν στην δυσαρέσκεια των πελατών και συνεπώς την μείωση των πωλήσεων. Σύμφωνα με τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας (2004) αυτή η αύξηση ήταν αποτέλεσμα μιας ταυτόχρονης αύξησης δύο πολύ βασικών παραγόντων για την λειτουργία της εταιρείας και συνεπώς την τιμολογιακή της πολιτική. Ουσιαστικά μιλάμε για αύξηση στα συνολικά έξοδα της επιχείρησης (κυρίως του σταθερού κόστους που οφειλόταν στις υψηλές επενδύσεις εκείνη την περίοδο, οι οποίες αφορούσαν την αγορά δύο κτιριακών εγκαταστάσεων 4.500m<sup>2</sup> και 800m<sup>2</sup> αντίστοιχα) και των πρώτων υλών.

Παρόλα αυτά, το 2000 η collection της Rollini συμπεριέλαβε τα πιο μοντέρνα προϊόντα διπλασιάζοντας τις ποσότητες προϊόντων των κύριων σχεδιαστών παπουτσιού καθώς και των διάσημων και παγκοσμίως αναγνωρισμένων εμπορικών σημάτων (brand name) όπως, Dolce Cabana, Exte, Pura Lopez και Mario Valentino. Αυτή η αλλαγή στην στρατηγική υιοθετήθηκε αφού πρώτα είχε εφαρμοστεί επιτυχώς από άλλους ανταγωνιστές.

Με αυτή την αλλαγή της στρατηγικής επιτεύχθηκε μια θετική αντίδραση από πλευράς πελατών, δυστυχώς όμως, αυτό δεν είχε και την αντίστοιχη αντίδραση στις οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας.

Περνώντας τώρα στις collection φθινόπωρο/ χειμώνας και άνοιξη/ καλοκαίρι 2001-2002, και σύμφωνα με τις απόψεις των πελατών, σημειώθηκε τεράστια επιτυχία η οποία οφειλόταν στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, του σχεδιασμού και αυτό συνεπώς δημιουργεί μια προστιθέμενη αξία στο προϊόν και κατά συνέπεια δικαιολογεί και την αυξανόμενη τιμή του. Μετά από τηλεφωνική έρευνα αγοράς της εταιρείας διαπιστώθηκε ότι, υπήρχε συγκεκριμένη άποψη των καταναλωτών όσον αφορά την ταυτότητα της εταιρείας. Συνεπώς, το φάσμα των προϊόντων δεν είναι κατάλληλο για όλα τα καταστήματα πωλήσεων της εταιρείας μια και κάθε σημείο πώλησης στοχεύει σε διαφορετική αγορά στόχο (target group).

### **2.1.2 Αναφορικά με τις αγορές**

Σε αυτή την ενότητα θα αναφερθούμε στο διαχωρισμό της αγοράς σε ομοιογενή τμήματά, με άλλα λόγια με την έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς.

*Τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση μιας αγοράς σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί σαν μια μικρότερη εξειδικευμένη αγορά . Υπάρχουν τέσσερις τρόποι να χωρίσουμε τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ή/ και απευθύνεται η εξεταζόμενη εταιρεία: α) γεωγραφικά, β) ανάλογα την ηλικία των καταναλωτών, γ) ανάλογα με την κοινωνική τους τοποθέτηση και δ) ανάλογα με το φύλο.*

1. Γεωγραφική επέκταση: Ο όμιλος εταιρειών σήμερα δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά. Το δίκτυο πωλήσεων της αποτελείται από καταστήματα Rollini και τα καταστήματα franchise σε όλη την Ελλάδα διαθέτοντας 29 σημεία πώλησης σε Αττική, Λάρισα, Θεσσαλονίκη, Βέροια, Χανιά, Ηράκλειο, Καλαμάτα. Σημαντικό είναι επίσης να αναφέρουμε και την χονδρική εμπορεία των προϊόντων της μέσω των αντιπροσώπων σχεδόν σε ολόκληρη την επικράτεια. Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να διαφοροποιήσουμε την ποσότητα, την ποιότητα αλλά και τα σχέδια που προωθούνται ανά γεωγραφική περιοχή. Αυτό είναι κάτι που εξαρτάται αφενός μεν από την χωρητικότητα του κάθε καταστήματος (έκταση τετραγωνικών μέτρων) αφετέρου δε και κυρίως τη δυναμικότητα ή καλύτερα τη δυναμική κατανάλωσης της κάθε περιοχής.

2. Ηλικία καταναλωτών: Μέχρι το 1999, η Rollini ήταν γνωστή για την ποιότητα και τον σχεδιασμό του παπουτσιού και στόχευε στην <<συντηρητική>> γυναίκα της ηλικίας 30- 60 ετών. Ακολουθώντας μια πορεία προς μια περισσότερο casual και μοντέρνα υπόδηση, η εταιρεία στράφηκε προς μια νεότερη ηλικιακά αγορά στόχο.

Έτσι σήμερα το target group της εταιρείας αποτελούν οι ηλικίες μεταξύ 20-25 και 45- 50 ετών. Οι καταναλωτές μεταξύ 20 και 35-40 ετών ανήκουν στην ευρύτερη ομάδα που η εταιρεία ονομάζει Generation Flex και αυτοί μεταξύ 35-40 και 50 ετών που ανήκουν στην υποκατηγορία που ονομάζουμε Baby Boomers.

Όλο και περισσότεροι πελάτες της κατηγορίας Generation Flex επιλέγουν να παραμείνουν αδέσμευτοι με αποτέλεσμα να γίνονται μια αγορά στόχος πολύ σημαντική. Έχοντας καμία δέσμευση αποτελούν μια ομάδα, η οποία μπορεί να διαθέσει ένα μεγάλο μέρος του εισοδήματός της για ίδια κατανάλωση. Πρόκειται για άτομα εκλεπτυσμένα, μοντέρνα και απαιτητικά. Αυτό τους κάνει να προτιμούν προϊόντα για τα οποία δεν χρειάζεται να σπαταλήσουν από τον πολύτιμο χρόνο τους για να τα αποκτήσουν και τα οποία είναι διαθέσιμα να τα αγοράσουν τη στιγμή που τα χρειάζονται. Ο στόχος λοιπόν, για να πετύχουμε σε αυτή την αγορά στόχο είναι να παρέχουμε ένα παπούτσι το οποίο θα μπορεί να προσφέρει: άνεση, λειτουργικότητα και ευελιξία ώστε να μπορεί να ταιριάζει και να προσαρμόζεται στους ρυθμούς και στον τρόπο ζωής του κάθε καταναλωτή.

Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές της ομάδας Baby Boomers είναι εκείνοι που περνούν από τη δεύτερη νιότη στην ωριμότητα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή προτιμήσεων και στη στροφή τους προς άλλου είδους προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα, η τάση του μοντέλου ζωής ενθαρρύνει έναν όλο και περισσότερο αυθόρμητο και μη- φορμαλιστικό τρόπο ντυσίματος και συμπεριφοράς. Η πολλαπλή χρησιμότητα και η άνεση είναι οι παράγοντες

κλειδιά στην ένδυση και την υπόδηση που βοηθούν τις γυναίκες στις καθημερινές μετακινήσεις τους από την δουλειά στο σπίτι.

Φυσικά δεν θα πρέπει να βλέπουμε την κατάσταση μονοδιάστατα. Η υιοθέτηση διαφορετικών προτύπων ένδυσης υπόδησης και συμπεριφοράς για διαφορετικές περιπτώσεις, δεν καθορίζονται απλά από τη ηλικία και το διαθέσιμο εισόδημα. Γενικά, οι καταναλωτές στρέφονται προς ενδύματα και υποδήματα πολλαπλών χρήσεων (δηλαδή, ένα ρούχο ή παπούτσι μπορεί να φορεθεί σε διαφορετικές ώρες και περιστάσεις), προς προϊόντα που συμβαδίζουν με τον τρόπο ζωής και σκέψης τους και γενικά προς οτιδήποτε μπορεί να κάνει την ζωή τους ευκολότερη. Η οικολογία και η τεχνολογία σε αυτό το σημείο παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για να μπορέσει μια εταιρεία δραστηριοποιούμενη σε ένα περιβάλλον όπου πολλές σε αριθμό εταιρείες προσφέρουν παρόμοιο προϊόν ( δηλαδή, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον) να είναι βιώσιμη.

3. Κοινωνική θέση πελατών: Στην αρχή της λειτουργίας της εταιρείας η στροφή ήταν προς τις μεσαίες κοινωνικό- οικονομικές τάξεις. Η εταιρεία όμως, σήμερα στοχεύει προς μια εύπορη ομάδα καταναλωτών.

Η πλειονότητα των καταναλωτών μας, σήμερα, είναι μέσου και ανώτερου κοινωνικού Profile. Η ομαδοποίηση αυτή των καταναλωτών σε κοινωνικό- οικονομικά επίπεδα επηρεάζει το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος που προσφέρεται από την Rollini και της τιμής σε σχέση πάντα και με το σημείο πώλησης στο οποίο μπορεί ο καταναλωτής να το βρει. Για παράδειγμα οι απαιτήσεις αλλά και οι συνήθειες ενός κατοίκου του Κολωνακίου είναι διαφορετικές από ένα καταναλωτή στους Αμπελόκηπους ή τη Λάρισα. Το αποτέλεσμα βέβαια είναι διαφοροποιείται και το προϊόν που θα έχει ζήτηση στην πρώτη ή στη δεύτερη περίπτωση αντίστοιχα.

4. Ανάλογα το φύλο: Η εταιρεία τα τελευταία δύο χρόνια έχει επεκταθεί εκτός από το γυναικείο και στο ανδρικό παπούτσι. Σημαντικός παράγοντας για τη πώληση ανδρικού παπουτσιού στα σημεία πώλησης μας είναι η χωρητικότητα του κάθε καταστήματος αλλά και η δυναμικότητα κάθε αγοράς.(Dennis Lock, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» 2<sup>η</sup> έκδοση , Αθήνα 1994)

### **2.1.3: Αναφορικά με τα τμήματα της επιχείρησης**

Σε αυτό το σημείο θα επιχειρήσουμε μια ανάλυση της δομής της εταιρείας και θα αναφερθούμε στην υποστηρικτική εργασία που προσφέρει το κάθε ένα από αυτά βοηθώντας

την εταιρεία μέσω πολιτικών να ολοκληρώσει και να πραγματοποιήσει τους βραχυχρόνιους αλλά και μακροχρόνιους στόχους της.

Λόγω της ποικιλίας των λειτουργιών και των προϊόντων των εταιρειών, ο όμιλος Rollini έχει υιοθετήσει μια δομή Matrix. Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες διαιρούνται σε δύο βασικές κατηγορίες: σε αυτές που αφορούν την παραγωγή και σε αυτές που αφορούν τη λειτουργία (εμπορικά καταστήματα και διοίκηση).

➤ **Παραγωγή:** Αναφερόμαστε ουσιαστικά στην εταιρεία του ομίλου εταιρειών Rollini στην οποία ανήκει η βιοτεχνία παραγωγής δερμάτινων υποδημάτων. Η διεύθυνση παραγωγής λοιπόν, απασχολεί 28 εργαζόμενους, 4 διευθυντές και από το 2002 έναν Άγγλο σχεδιαστή ο οποίος εργάζεται στην ελληνική υποδηματοποιία περισσότερο από 10 χρόνια και ο οποίος διακρίνεται για τις καινοτόμες ιδέες που πρεσβεύει. Η διεύθυνση ευθύνεται α) για την οργάνωση των προμηθειών, δηλαδή, για αγορά των πρώτων υλών (βλέπε παράρτημα) στην πιο συμφέρουσα για την εταιρεία τιμή με την απαιτούμενη ποιότητα και στην απαιτούμενη ποσότητα και φυσικά με το σωστό χρόνο παραλαβής και β) για τη σωστή εύρυθμη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας και κυρίως της ποιότητας των προϊόντων (βλέπε παράρτημα).

➤ **Λειτουργία και Διοίκηση:** Εδώ αναφερόμαστε ουσιαστικά στην Rollini A.E. από την οποία ασκείται όλη η διοίκηση του ομίλου αλλά και η οποία είναι υπεύθυνη για όλες τις λειτουργίες του ομίλου.

Τα τμήματα της εταιρείας δεν είναι στεγανά μεταξύ τους, αν και ίσως θα έπρεπε να είναι, αλλά η εταιρεία βρίσκεται σε ένα στάδιο εξέλιξης και ανάπτυξης και αυτό είναι κάτι που γίνεται σταδιακά. Δηλαδή, οι ενέργειες και όλη η λειτουργία του ομίλου γίνεται σε συνεργασία των τμημάτων μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά,

\* Διεύθυνση **Marketing:** δεν πρόκειται για ένα οργανωμένο τμήμα. Ουσιαστικά εργάζεται μόνο ένα άτομο (η διεύθυνση του). Η κύρια αρμοδιότητα του είναι η διαφήμιση. Το πρώτο πράγμα συνεπώς, με το οποίο απασχολείται, είναι η επικοινωνία με τα περιοδικά, γυναικεία επί το πλείστον. Οι διαφημίσεις γίνονται μόνο σε γυναικεία περιοδικά γιατί εκεί στοχεύει η εταιρεία, δηλαδή, ούτε σε κλασσικά περιοδικά, ούτε σε άλλα έντυπα γίνονται διαφημίσεις. Το μεγαλύτερο βάρος δίνεται σε μηνιαία περιοδικά και κυρίως σε αυτά με την μεγαλύτερη κυκλοφορία. Επίσης, το τμήμα marketing ασχολείται και με τις δημόσιες σχέσεις που διατηρεί η εταιρεία με τα περιοδικά όσον αφορά το έμμεσο ρεπορτάζ, δηλαδή τις έμμεσες καταχωρήσεις των περιοδικών πέρα από το διαφημιστικό πρόγραμμα της εταιρείας. Η έμμεση διαφήμιση είναι το καλύτερο είδος διαφήμισης γιατί ουσιαστικά αποτελεί μια σύσταση του περιοδικού και είναι αυτό που μένει στο μυαλό του καταναλωτή. Όταν για παράδειγμα ένα περιοδικό για να παρουσιάσει πρωινές προτάσεις υπόδησης χρησιμοποιεί ένα



συγκεκριμένο παπούτσι τότε το μυαλό του καταναλωτή μένει το συγκεκριμένο είδος παπουτσιού, με το συγκεκριμένο χρώμα και σχέδιο. Οι σχέσεις με τα περιοδικά είναι μακροχρόνιες, όταν μια εταιρεία είναι πελάτης ενός περιοδικού έστω και για λίγες σελίδες το χρόνο, τότε το περιοδικό θα την στηρίξει. Πρόκειται για μια σχέση αλληλένδετη, η οποία κάθε σεζόν γίνεται πιο δυνατή όσο το όνομα της εταιρείας παγιώνεται και ισχυροποιείται στο χώρο και η οποία διαρκεί όσο κάποια εταιρεία είναι πελάτης, φυσικά δεν θα διακοπεί αυτή η σχέση απότομα.

Υπάρχουν περιοδικά για τα οποία η εταιρεία δεν είναι πελάτης και όμως κάνουν έμμεσες διαφημίσεις. Αυτό έγκειται στο ότι, κάποιο περιοδικό μπορεί στο μέλλον να προσελκύσει την εταιρεία και όταν θα κάνει την παρουσίαση του, αυτές οι έμμεσες διαφημίσεις (από τις οποίες δεν έχει λάβει οικονομικό όφελος από την εταιρεία) θα αποτελέσει την <<προίκα>> του.

Ένα άλλο κομμάτι με το οποίο ασχολείται το συγκεκριμένο τμήμα είναι η συσκευασία του προϊόντος, που παίζει πάρα πολύ μεγάλο ρόλο στην προώθηση. Τα χρώματα, ο τρόπος, το κουτί, τα χαρτάκια που είναι μέσα στο κουτί, οι κορδέλες που χρησιμοποιούνται για τα δώρα. Όλα αυτά αποφασίζονται σε συνεργασία με την διοίκηση και με γνώμονα την τάση της μόδας. Παράδειγμα αποτελεί η επέκταση της εταιρείας και στο ανδρικό παπούτσι, έχοντας ξεχωριστές διαφημίσεις οι οποίες έγιναν για πρώτη φορά το καλοκαίρι του 2004 σε ανδρικά περιοδικά. Επίσης, έχει σχεδιαστεί καινούργια σακούλα που να διακρίνεται ότι απευθύνεται στον άντρα, μια και όταν αυτή έχει χρωματιστεί με γυναικεία χρώματα μερικοί άντρες δεν την κρατούν ευχάριστα.

Το τμήμα δεν ασχολείται καθόλου με την τιμολόγηση όπως γίνεται συνήθως με ομώνυμα του, διότι ασχολείται με την κωδικοποίηση όλων των προϊόντων.

Όσον αφορά το δίκτυο διανομής αποτελεί και το βασικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Το ότι δηλαδή ο καταναλωτής μπορεί σε οποιοδήποτε σημείο και αν μένει να έχει πρόσβαση σε ένα κατάστημα Rollini, καθιστώντας την εταιρεία κοντά σε κάθε γυναίκα.

Η πολιτική, την οποία ακολουθεί το τμήμα, στοχεύει κυρίως στην επίτευξη της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας, δηλαδή, το όνομά της. Αυτό που ενδιαφέρει είναι όλο και μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτών να αναγνωρίζει το σήμα Rollini. Αυτό μπορεί κάθε φορά η εταιρεία να το διαπιστώνει διεξάγοντας ποιοτικές έρευνες αγοράς. Ταυτόχρονα όμως με την αναγνωρισιμότητα του σήματος θέλουμε να πετύχουμε και μια ταύτιση του με ένα ποιοτικό προϊόν. Επίσης, να περάσει στην σκέψη του καταναλωτή ότι φορώντας το είναι ξεχωριστός, μπορεί να χαιρέται και να <<καμαρώνει>> που το φοράει. Για την επίτευξη αυτής της πολιτικής του marketing η εταιρεία αυξάνει συνεχώς το κονδύλιο του προϋπολογισμού της που προορίζεται στην διαφήμιση και στην προώθηση του προϊόντος στην αγορά.

✳ **Εμπορική Διεύθυνση:** Πρόκειται για το τμήμα εκείνο το οποίο αποτελεί τον αποδέκτη των πληροφοριών όλων των καταστημάτων του ομίλου. Δηλαδή, παίρνει πληροφορίες που αφορούν τις πωλήσεις του κάθε καταστήματος λιανικής, το προσωπικό, τα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε κατάστημα, προγραμματίζει τις ανακαινίσεις καταστημάτων και γενικότερα ασχολείται με οτιδήποτε ένα κατάστημα αντιμετωπίζει στην καθημερινή λειτουργία του. Για παράδειγμα, η κίνηση των καταστημάτων καθημερινά υπόκειται σε έναν έλεγχο και διενεργείται από την εμπορική διεύθυνση. Ουσιαστικά, εδώ ελέγχεται και οργανώνεται:

✍ Ποια παπούτσια πουλήθηκαν.

✍ Αν το κάθε κατάστημα χρειάζεται άλλα παπούτσια σαν και αυτά, να ξαναπαραγγείλουμε και αν όχι το αντίθετο.

✍ Τι άλλο μπορούμε να στείλουμε στα καταστήματα για να αντικαταστήσουμε τα παπούτσια που πουλήθηκαν.

✍ Πως πρέπει να διακινήσουμε το προϊόν μας από αυτά που δεν πωλούν το συγκεκριμένο προϊόν προς αυτά τα καταστήματα που πωλούν.

✍ Τις αποστολές που γίνονται από την αποθήκη σε ποιο κατάστημα θα πάνε και με ποια προτεραιότητα τροφοδοτούμε το κάθε ένα κριτήριο με το οποίο επιλέγουμε σε ποιο κατάστημα θα στείλουμε πόσα ζευγάρια ή με ποια σειρά, αποτελεί η αγορά στην οποία απευθύνεται το κάθε κατάστημα και η γεωγραφική κάλυψη που εξυπηρετεί ( δηλαδή, για παράδειγμα άλλα παπούτσια στέλνονται στην Ερμού, που έχει μια βιτρίνα 300 κομματικών και απευθύνεται σε όλη την Ελλάδα και άλλα σε ένα κατάστημα σε μια επαρχιακή πόλη που έχει ένα μικρό κατάστημα περιορισμένης χωρητικότητας βιτρίνα και απευθύνεται σε διαφορετικό καταναλωτικό κοινό).

✍ Προβλήματα που αφορούν το προσωπικό, δηλαδή το πώς είναι ντυμένο, το πώς εξυπηρετεί τους πελάτες, πως συμπεριφέρεται κ.τ.λ. οι πληροφορίες αυτές αντλούνται: είτε από τον υπεύθυνο του κάθε καταστήματος είτε από πιο άμεσο τρόπο, μετά από επισκέψεις που κάνουν οι άνθρωποι του εμπορικού τμήματος στα καταστήματα μετά το πέρας των υποχρεώσεων τους στον εργασιακό τους χώρο.

✍ Τέλος, ελέγχεται και οργανώνεται η όλη διαδικασία παραλαβής και διανομής όλων των προϊόντων που εμπορεύεται η εταιρεία σε όλα τα καταστήματα του ομίλου.

Συνοψίζοντας, η εμπορική διεύθυνση (που ουσιαστικά ταυτίζεται με το τμήμα λιανικής) είναι εκείνη η οποία κάνει διαχείριση εμπορευμάτων, προσωπικού/ πωλητών, καταστημάτων και τέλος ευθύνεται για τις προωθητικές κινήσεις προϊόντων που δεν πωλούνται. Με δύο λόγια μπορούμε να πούμε ότι η εμπορική διεύθυνση είναι η ψυχή της εταιρείας.

\* **Τμήμα Χονδρικής:** σε αυτό το τμήμα γίνεται ο δειγματισμός, τόσο των καταστημάτων χονδρικής όσο και των franchise καταστημάτων. Ο δειγματισμός στην μία και στην άλλη περίπτωση γίνεται με διαφορετικό τρόπο. Δηλαδή, ο franchise δειγματίζεται στο show room της εταιρείας και ο υπεύθυνος του εν λόγω τμήματος του επιλέγει τα παπούτσια που θα πάρει για το κατάστημά του. Στον δειγματισμό της χονδρικής υπάρχουν συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα, ξεκινώντας από την Αλεξανδρούπολη και φτάνοντας ως την Κρήτη, και στον δειγματισμό που γίνεται για αυτούς η εταιρεία ενημερώνει για τις τάσεις της μόδας, λέει την γνώμη της και προτείνει παπούτσια. Ο συνεργάτης παίρνει το ανάλογο ρίσκο, στηριζόμενος στη γνώμη της εταιρείας, και φτιάχνει μια γκάμα παπουτσιών Rollini τα οποία θα αγοράσει για το μαγαζί του.

Όσον αφορά την σπουδαιότητα των franchise και των συνεργατών χονδρικής, σημαντικότεροι θεωρούνται οι πελάτες franchise διότι αγοράζουν πολύ περισσότερα ζευγάρια. Από την άλλη πλευρά, ανάμεσα στους συνεργάτες οι σημαντικότεροι, σε θέμα κατανάωσης πάντα, καθορίζονται από την δυναμικότητα της περιοχής στην οποία ανήκουν. Για παράδειγμα άλλη η δυναμική της Θεσσαλονίκης και άλλη της Χίου και συνεπώς άλλος ο όγκος παραγγελιών του συνεργάτη της εταιρείας στην μία περιοχή και άλλος στη άλλη.

Επιπρόσθετα, το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την συνεχή ενημέρωση των τάσεων της αγοράς και της μόδας και την προσαρμογή της γκάμας των προϊόντων σε αυτές τις τάσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις για παράδειγμα που μέσα σε δύο μήνες έχει απορριφθεί ένα σχέδιο ή έχει γίνει αποδεκτό ένα άλλο.

Το σκεπτικό της εταιρείας μέσα από το τμήμα αυτό εκφράζεται με την υλοποίηση των παρακάτω στόχων:

A. Να μην χάσει η εταιρεία τα λεφτά της

B. Να δώσει το προϊόν της όχι σε όποιον δυνητικό συνεργάτη της επιθυμεί να έχει Rollini παπούτσι στο κατάστημά του, αλλά σε ένα κατάστημα το οποίο αντιπροσωπεύει το προϊόν που η εταιρεία εμπορεύεται ή/ και παράγει. Αυτό δεν γίνεται μόνο γιατί το προϊόν της εταιρείας πρέπει να ανταγωνίζεται μέσα σε ένα μαγαζί με προϊόντα ίδιας ποιότητας αλλά και γιατί διαφορετικά θα μπερδευτεί το καταναλωτικό κοινό της εταιρείας.

Η διαδικασία, συνεπώς, εμπορίας μέσω χονδρεμπόρων ακολουθεί μια στρατηγική με βασικούς άξονες περιστροφής της τους δύο παραπάνω παραγόντων.

Στρατηγικός στόχος είναι να εξασφαλίσει η εταιρεία σταθερούς πελάτες και όχι πελάτες της μίας ή δύο σεζόν και οι οποίοι να αντιπροσωπεύουν την εικόνα της στην αγορά.

Σήμερα η Rollini έχει αναπτύξει ένα υγιές δίκτυο franchise και βελτιώνει όλο και περισσότερο το δίκτυο χονδρικής της.

Για να ποσοτικοποιήσουμε κάπως την σημαντικότητα της χονδρικής στην εταιρεία αξίζει να σημειώσουμε ότι το 2003 η χονδρική από μόνη της έκανε €2 εκ τζίρο ή διαφορετικά 40.000 ζευγάρια παπούτσια. Για να κατανοήσουμε την σημαντικότητα της χονδρικής αρκεί να σημειώσουμε ότι το 2003 το σύνολο των πωλήσεων της εταιρείας ήταν περίπου €8,5 εκ. δηλαδή αναφερόμαστε σε ένα ποσοστό της τάξεως του 22% περίπου της συμμετοχής της χονδρικής στο σύνολο των πωλήσεων.

Κλείνοντας με δύο λόγια, οι αρμοδιότητες του διευθυντή του τμήματος είναι να:

- I. Δειγματίζει τους franchise και τους συνεργάτες χονδρικής
- II. Ελέγχει την αγορά και τις καρτέλες των πελατών
- III. Ελέγχει τις παραγγελίες των πελατών και ενημερώνει το εργοστάσιο
- IV. Ενημερώνεται από το εργοστάσιο για καινούρια σχέδια και κατά συνέπεια να ενημερώνει τους πελάτες για αυτά
- V. Ελέγχει την πιστωτική πολιτική του κάθε πελάτη

\* **Οικονομική Διεύθυνση:** Ασχολείται με τον προγραμματισμό για την άντληση κεφαλαίων και απασχολεί 7- 8 άτομα. Η άντληση κεφαλαίων γίνεται είτε μέσω της αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, είτε μέσω δανεισμού, είτε από τα κέρδη της επιχείρησης. Οι επενδύσεις στις οποίες προέβη η εταιρεία πρόσφατα είναι:

- I. Η αγορά τριών καινούριων καταστημάτων και η ανανέωση του συμβολαίου καταστήματος στην Ιπποκράτους
- II. Βρίσκεται στην πορεία για επέκταση και σε άλλες αγορές
- III. Πριν από 2 χρόνια, έγινε ριζική ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού
- IV. Ένα από τα άμεσα σχέδια της είναι ο εκσυγχρονισμός του hardware και software που χρησιμοποιεί

Οι παραπάνω επενδύσεις έγιναν από αυτοχρηματοδότηση και σκοπεύει με την ίδια πολιτική, να συνεχίσει την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό της.

Αναφερόμενοι τώρα στην μερισματική της πολιτική, λόγω του ότι πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση, αλλά κυρίως για μια εταιρεία σε ανάπτυξη δεν διανέμεται μέρισμα στους μετόχους της με αποτέλεσμα όλα τα κέρδη να χρησιμοποιούνται κάθε φορά για επανεπένδυσή. Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας έχει τέσσερις μετόχους εκ των οποίων ο ένας έχει το 70% και οι υπόλοιποι τρεις από 10%.

\* **Λογιστήριο:** Το λογιστήριο υπάγεται στην οικονομική διεύθυνση και όπως κάθε ομώνυμο του κάνει την καταγραφή όλων των γεγονότων που συμβαίνουν στην εταιρεία, συντάσσει στο τέλος της χρήσης τον ισολογισμό και τέλος βγάζει κάποια συμπεράσματα για την πορεία της επιχείρησης.

\* **Εισαγωγές:** Το τμήμα αυτό, το οποίο και αποτελείται από ένα άτομο, ασχολείται με τη παραγγελία των προϊόντων που εισάγονται από κάθε χώρα/ προμηθευτή ξεχωριστά και επίσης σε συνεργασία με την διεύθυνση της εταιρείας οργανώνει και την τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας. Οι τιμές των προϊόντων που εμπορεύεται η Rollini είναι fixed δηλαδή, όλα τα καταστήματα έχουν την ίδια τιμή για το συγκεκριμένο προϊόν, είτε πρόκειται για καταστήματα λιανικής είτε για καταστήματα χονδρικής. Οι τιμές διαμορφώνονται σε τέτοιο επίπεδο ώστε αν μη τι άλλο να καλύπτονται τα έξοδα της εταιρείας και φυσικά να αφήνουν κάποιο περιθώριο κέρδους. Όπως αναφέρεται και στη σχετική αναφορά μας στους προμηθευτές της εταιρείας οι εισαγωγές των προϊόντων γίνονται κυρίως από Ιταλία, Ισπανία, Γερμανία και φέρουν τις φίρμες:

PURA LOPEZ	VERSUS
DOLCE CABBANA	CRIGIO
EXTE	VINCINI SPORT
ROBERTO CAVALI	LUCA VALENTINI
VERCASE	CHARLES JOURDAN
CRISTIAN DIOR	MISS SIXTY
CALVIN KLEIN	ADIDAS
GIANFRANCO FERRE	CAMPER
BYBLOS	PUMA
GIANCARLO PAOLI	POLO
BLUEMARINE	NAYTICA
KENZO	

Πηγή:Μαναριώτη Αγάπη, Δεκέμβριος 2004

\* **Αποθήκες/ Logistics:** Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παραλαβή εμπορευμάτων από το εξωτερικό αλλά και από την βιοτεχνία και η διανομή των προϊόντων στα καταστήματα του ομίλου. Μέσω της σχετικής βάσης δεδομένων ενημερώνει για το είδος των προϊόντων που παραλαμβάνονται αλλά και για τους προορισμούς που το κάθε ένα έχει. Σε αυτό το τμήμα απασχολούνται 7 άτομα και ευθύνονται επιπρόσθετα για την παράδοση των εμπορευμάτων στα σημεία πώλησης της λιανικής την απαιτούμενη χρονική στιγμή. Η

διαδικασία παράδοσης/ διανομής ολοκληρώνεται με την χρήση ιδιόκτητων μεταφορικών μέσων.

\* **Τμήμα Μηχανογράφησης:** Είναι υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία όλου του συστήματος και του δικτύου Η/Υ της εταιρείας και των καταστημάτων της και απασχολεί 2 άτομα. Για παράδειγμα, είναι υπεύθυνο για την αντιμετώπιση και επίλυση τεχνικών προβλημάτων που συμβαίνουν στα καταστήματα αλλά και προβλημάτων που αφορούν το λογισμικό της εταιρείας. Επίσης, το τμήμα αυτό σε συνεργασία με το τμήμα marketing επιμελείται την ιστοσελίδα της εταιρείας στο internet και προσφέρει υπηρεσίες στους χρήστες των μηχανημάτων ( δηλαδή, του προσωπικού) όπως και την εκπαίδευση τους. Τέλος, η εταιρεία έχει αγοράσει τα δικαιώματα χρήσης μιας βάσης δεδομένων που λέγεται Soli και στην οποία έχει πρόσβαση ο κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία και ενημερώνει για τα ζευγάρια που πουλήθηκαν, πόσα θα χρειαστεί για να τα αντικαταστήσει κ.τ.λ. Επίσης το σύστημα αυτό μπορεί να παρέχει υπηρεσίες της τάξεως επεξεργασίας και ανάλυσης των πωλήσεων ώστε να μπορεί να γίνεται άμεσα η παρακολούθηση των πωλήσεων, ανά τύπο παπουτσιού, ανά κατάσταση, ανά χρονική περίοδο κ.ο.κ.

\* **Διαχείριση Προσωπικού:** Και σε αυτό το τμήμα, όπως και στο τμήμα marketing απασχολείται μόνο ένα άτομο- ο προσωπάρχης. Τα καθήκοντα του απαριθμούνται στα ακόλουθα:

I. Προσωπικές επαφές με το προσωπικό σε επισκέψεις στα καταστήματα λιανικής και συζήτηση προβλημάτων, αιτημάτων, προτάσεων προσωπικού και επίλυση αυτών ή μεταφορά τους στη διεύθυνση της εταιρείας.

II. Λήψη βιογραφικών σημειωμάτων, εγκρίσεις προσλήψεων (σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του καταστήματος), συμβάσεις, αναγγελίες Ο.Α.Ε.Δ. (σε συνεργασία με το λογιστήριο), αποχωρήσεις, αποζημιώσεις.

III. Συγκέντρωση μηνιαίων καταστάσεων παρουσίας προσωπικού των καταστημάτων λιανικής και κατάστρωσή μηνιαίας μισθοδοσίας.

IV. Συνεργασία με το Λογιστήριο για τελική έκδοση μισθοδοσίας και αποστολή μηνιαίων αποδείξεων μισθοδοσίας στα καταστήματα για υπογραφή (I.K.A.) και επιστροφή τους.

V. Παραλαβή καθημερινής αλληλογραφίας.

VI. Ευθύνη Οργάνωσης Επιμόρφωσης Σεμιναρίων προσωπικού- Εκπαίδευση προσωπικού.

Η διαδικασία πρόσληψης όσον αφορά τους πωλητές στα καταστήματα λιανικής γίνεται με ευθύνη του υπευθύνου του κάθε καταστήματος και στηρίζεται στην αξιολόγηση που αυτός (υπεύθυνος καταστήματος) διενεργεί για να κρίνει την καταλληλότητα του εκάστοτε υπαλλήλου. Επίσης, λόγω του ότι μιλάμε για μια οικογενειακή επιχείρηση, οι προσλήψεις

μπορεί να γίνονται μετά από συστάσεις της διοίκησης. Σε κάθε άλλη περίπτωση (όπου η εταιρεία δημοσιεύει αγγελίες για κάλυψη θέσεων) οι προσλήψεις γίνονται βάση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων και φυσικά μετά από συνέντευξη, την οποία διενεργεί ο προσωπάρχης.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού, ως το 2002 δεν δινόταν έμφαση στην εκπαίδευση ( Έρικα Δημητριάκη, 2004). Εκτός από περιπτώσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή νέων προγραμμάτων software, που απαιτούνταν ειδικές επί του προγράμματος γνώσεις. Αντίθετα σήμερα το σκηνικό έχει αλλάξει κατά πολύ. Η εταιρεία ενδιαφέρεται να εκπαιδεύσει το προσωπικό της ανά τακτά χρονικά διαστήματα, μέσω διαφόρων και μικρής διάρκειας courses που αφορούν:

- Business Planning
- Πρακτικά Σεμινάρια για Πωλητές
- Σύγχρονο Management
- Effective sales Management
- Ωρομέτρηση παρουσιών προσωπικού- Ακριβής υπολογισμός χρόνου εργασίας κ.τ.λ.

Σημαντικό εδώ είναι να αναφέρουμε ότι αυτού του είδους η εκπαίδευση γίνεται σε Ι.Ε.Κ. και είναι κατά 45% επιδοτούμενα από τον Ο.Α.Ε.Δ.

Το τμήμα διαχείρισης προσωπικού ευθύνεται για τον έλεγχο των ωραρίων εργασίας των εργαζομένων, τον προγραμματισμό των αδειών τους και τη μισθοδοσία τους.

Η πολιτική κινήτρων την οποία ακολουθεί η εταιρεία στηρίζεται στα bonus που δίνονται στους πωλητές. Πρόκειται, δηλαδή για ατομικά βραβεία που δίνονται:

1. Στους πωλητές ανάλογα τα τεμάχια που πωλεί (εφόσον φυσικά επιτευχθεί το 80% το ελάχιστο του μηνιαίου στόχου ανά είδος που βάζει η εταιρεία). Επίσης, επιπρόσθετες αμοιβές δίνονται στο 1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> πωλητή του μήνα ή του χρόνου μόνο για το κατάστημα της Ερμού, αφού αυτό αντιπροσωπεύει το 60% του συνολικού τζίρου της εταιρείας.

2. Στους υπεύθυνους των καταστημάτων ανάλογα την αξία των πωληθέντων προϊόντων, εφόσον επιτευχθεί κάποιος από τους στόχους που βάζει η εταιρεία. Επίσης, κάθε μήνα στον υπεύθυνο καταστήματος της Ερμού αναλογεί το 15% επί το σύνολου της αξίας των πωλήσεων του καταστήματος (εφόσον επιτευχθεί τουλάχιστον το 80% του στόχου). Αντίστοιχα στον υπεύθυνο άλλων καταστημάτων ισχύουν επιπλέον τα ίδια bonus με τους πωλητές για όσα τεμάχια πωλήσουν οι ίδιοι.

3. Τέλος, στους επιθεωρητές καταστημάτων λιανικής ανάλογα την αξία πωληθέντων και εφόσον και πάλι επιτευχθεί ένας από τους στόχους της εταιρείας σε τζίρο.

Το βραβείο bonus είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής, το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη για αυτούς υπάρχει η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. (Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, interbooks, 2001, σελ. 193). Η αμοιβή του βραβείου, στην συγκεκριμένη εταιρεία καθορίζεται από τον αριθμό των μονάδων προϊόντος που πωλεί κάθε εργαζόμενος αλλά και από τον συνολικό τζίρο που επιτυγχάνει κάθε κατάσταση.

Ενδεικτικά στον παρακάτω πίνακα αναφέρουμε τα βραβεία που απονεμήθηκαν τον Νοέμβριο 2004. (Ιωάννης Λαγούδης, Πανεπιστημιακές σημειώσεις στο μάθημα «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», 2004.)

**Πίνακας 2.1:** Δείγμα απόδοσης μηνιαίων ποσοστών βάση τζίρου και τεμαχίων που πωλήθηκαν.

Κατάστημα	Ποσό	Αριθμός εργαζομένων
Ερμού	3.380,80	17 πωλητές
Αμπελόκηποι	270,70	2 πωλητές
Ιπποκράτους	448,00	4 πωλητές
Περιστερί	112,00	3 πωλητές
Κολωνάκι	172,36	6 πωλητές
Πειραιάς	215,60	4 πωλητές
Κηφισιά	145,00	2 πωλητές
Σύνολο	4.473,76	38 πωλητές

Πηγή: Rollini, 2004

Κλείνοντας αξίζει να σημειώσουμε τις 'ευκολίες' που απολαμβάνει οι εργαζόμενοι:

1. Όλο το προσωπικό μπορεί να αγοράσει οποιαδήποτε εμπόρευμα της αρεσκείας του με έκπτωση 25%.
2. Στην ονομαστική εορτή κάθε υπαλλήλου δίδεται ως δώρο εμπόρευμα αξίας 130,00€.
3. Οι υπάλληλοι παίρνουν δύο φορές το χρόνο δύο ζεύγη υποδήματα για να είναι στο πνεύμα της εικόνας του καταστήματος (ένα ζευγάρι ανά σεζόν).



4. Δίδονται δάνεια προσωπικού εξοφλητέα σε 6 έως 12 μήνες με παρακράτηση του μισθού τους.

5. Έχουν δυνατότητα για overdraft (υπέρ- ανάληψη του μισθού τους) με χρέωση της μισθοδοσίας τους στην επόμενη πίστωση τους.

## 2.2: ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Ο όμιλος εταιρειών Rollini προμηθεύεται τα εμπορεύματα του με εισαγωγές από το εξωτερικό και από ιδιόκτητη βιοτεχνία στην Ελλάδα. Οι βασικότεροι εισαγωγείς καθώς και το ποσοστό εισαγωγών φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 2.2:** Εισαγωγείς του εξωτερικού και τα ποσοστά τους.

Επωνυμία	Πόλη- χώρα	Ποσοστό εισαγωγών
Abro Adam Alois	Bruder- Γερμανία	20%
Giancarlo Paoli	Αγονα- Ιταλία	20%
Direct Export	Alicante- Ισπανία	60%

Πηγή: Rollini, 2004

Οι εισαγωγείς καλύπτουν το 80% των πωλήσεων σε αξία ενώ η προμήθεια από τη βιοτεχνία το 20%.

Οι υπεύθυνοι του ομίλου κατά τακτά χρονικά διαστήματα ταξιδεύουν στο εξωτερικό για το δειγματισμό των εμπορευμάτων αλλά και για να ενημερωθούν για τις τάσεις της μόδας. Πραγματοποιούνται επισκέψεις των μελών του διοικητικού συμβουλίου αλλά και του σχεδιαστή σε εκθέσεις για την τάση της εποχής σε ενδύματα και υποδήματα.

Οι σχέσεις με ορισμένους προμηθευτές επιδιώκονται να είναι καλές αλλά όχι μακροπρόθεσμες, διότι ο μεγάλος βαθμός εξάρτησης του ομίλου από αυτούς μπορεί να αποβεί ζημιογόνος. Επιδιώκεται να διατηρούνται τυπικές και επαγγελματικές σχέσεις.

## 2.3: ΠΕΛΑΤΕΣ

Ο όμιλος εταιρειών Rollini χωρίζει τους πελάτες σε δύο κατηγορίες: τους πελάτες χονδρικής και τους πελάτες λιανικής.

Ως πελάτες *χονδρικής* θεωρεί τα καταστήματα franchise που διαθέτει, τα καταστήματα του ομίλου και τους αντιπροσώπους του σε όλη την Ελλάδα. Πιο αναλυτικά, στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται αυτοί οι πελάτες.

Αρχικά εμφανίζονται τα καταστήματα franchise με σειρά σημαντικότητας για τον όμιλο λόγω των πωλήσεων που κάνουν.

**Πίνακας 2.3:** Τα καταστήματα franchise του ομίλου

FRANCHISE ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ		
<u>A/A</u>	<u>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</u>	<u>ΠΕΡΙΟΧΗ</u>
1	Ν. ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΣ- Γ. ΕΛΕΥΘΕΡΑΚΗΣ Ο.Ε.	Χανιά- Κρήτη
2	ΣΟΦ. ΓΚΟΤΣΗ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Αγ. Παρασκευή
3	Γ. ΓΚΟΤΣΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Νέα Ιώνια
4	ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΛΟΥΛΟΣ	Καλαμάτα
5	Π. ΤΟΥΡΗ- ΑΙΚ. ΠΑΥΛΙΔΟΥ Ο.Ε.	Ηράκλειο- Κρήτη
6	ΦΩΤΕΙΝΗ ΣΚΑΖΑ	Κόρινθος
7	ΠΕΤΡΟΣ ΤΑΛΑΚΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.	Βέροια
8	ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΚΟΤΖΑΝΑΣΤΑΣΗ	Αμπελόκηποι

Πηγή: Rollini, 2004

Ακολουθεί ο πίνακας με τα καταστήματα του ομίλου:

**Πίνακας 2.4:** Τα καταστήματα του ομίλου

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΟΜΙΛΟΥ		
<u>A/A</u>	<u>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</u>	<u>ΠΕΡΙΟΧΗ</u>
1	ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ & ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.	Περιστέρι
2	Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ- Γ. ΑΝΔΡΙΤΣΟΠΟΥΛΟΥ Ο.Ε.	Πατησίων
3	ΑΙΜΙΛΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ	Αμπελόκηποι
4	ΑΙΜΙΛΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ	Κηφισιά
5	Ε. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗΣ- ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ Ο.Ε.	Ερμού
6	ΚΑΛΟΓΕΡΗ ΜΑΡΙΑ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Πατησίων

7	ΑΙΜ. ΔΗΜΗΤΡΙΑΝΑΚΗ- ΜΑΡ. ΣΚΑΠΙΝΑΚΗ Ο.Ε.	Αχαρνές-Μενίδι
---	--	----------------

Πηγή: Rollini, 2004

Τέλος υπάρχουν πολλοί πελάτες/ αντιπρόσωποι του ομίλου σε διάφορα σημεία της Ελλάδας. Συγκεκριμένα:

- Βόρεια Ελλάδα: Θεσσαλονίκη, Καβάλα, Ξάνθη, Σέρρες, Δράμα, Αλεξανδρούπολη, Κομοτηνή, Πρέβεζα, Άρτα, Ιωάννινα, Αγρίνιο
- Κεντρική Ελλάδα: Τρίκαλα, Καρδίτσα, Λαμία, Βόλος, Λιβαδειά, Χαλκίδα
- Πελοπόννησος: Πάτρα, Ευλόκαστρο, Κόρινθος, Ναύπλιο, Άργος, Τρίπολη, Πύργος, Καλαμάτα, Μεγαλόπολη
- Νησιά: Σαλαμίνα, Αίγινα, Σύρος, Πάρος, Χίος, Μυτιλήνη, Ρόδος, Κως
- Κρήτη: Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο, Άγιος Νικόλαος, Μοίρες, Χερσόνησος

Η επιλογή των πελατών χονδρικής απαιτεί την καλή γνώση της πόλης, της δυναμικότητας, των ιδιαιτεροτήτων της. Για παράδειγμα, η Πάτρα είναι αρκετά σημαντική λόγω της μεγάλης γεωγραφικής έκτασης και του αυξανόμενου αριθμού πωλήσεων. Επίσης η πόλη των Ιωαννίνων εξαιτίας της δύσκολης πρόσβασης προς τη Θεσσαλονίκη συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό πελατών και αποτελεί ξεχωριστή αγορά από μόνη της. Στην Καβάλα οι πελάτες προτιμούν τα ακριβά και τα επώνυμα προϊόντα, γεγονός που ευνοεί την ανάπτυξη του καταστήματος του ομίλου. Από την άλλη ο Βόλος μαστίζεται από ανεργία και ο κόσμος στρέφεται σε φθηνότερα προϊόντα, επομένως δημιουργούνται αρνητικές προοπτικές για το κατάστημα που ήδη υπάρχει εκεί.

Οι περιοχές που ενδιαφέρουν την εταιρεία σήμερα και που θεωρούνται σημαντικές είναι: η Θεσσαλονίκη, η Πάτρα, τα Ιωάννινα, η Κύπρος, το Ηράκλειο Κρήτης, ο Βόλος.

*Διαδικασία επιλογής/ αγοράς υποδημάτων από πελάτες:* Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων franchising πηγαίνουν στις εγκαταστάσεις του ομίλου και βλέπουν τα σχέδια για τη νέα σεζόν. Ο όμιλος Rollini (franchiser) προεπιλέγει τα σχέδια που θα πρέπει να έχουν οι πελάτες χονδρικής στα καταστήματα τους. Σε ποσοστό 90- 95% οι υπεύθυνοι των καταστημάτων συμφωνούν με τις απόψεις του ομίλου. Σε περιπτώσεις διαφωνίας υπάρχει διάλογος μεταξύ στα δύο μέρη.

Ως πελάτες χονδρικής θεωρούνται οι άμεσοι καταναλωτές μέσω των ιδιόκτητων καταστημάτων της Rollini A.E. Τα καταστήματα αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί με σειρά σημαντικότητας για τον όμιλο.

Πίνακας 2.5: Τα ιδιόκτητα καταστήματα του ομίλου κατά σειρά σημαντικότητας

ROLLINI A.E.		
Α/Α	Καταστήματα	Περιοχή
1	Α' Υποκατάστημα	Ερμού
2	Β' Υποκατάστημα	Κολωνάκι
3	Γ' Υποκατάστημα	Χαλάνδρι
4	Δ' Υποκατάστημα	Χαλάνδρι
5	Ε' Υποκατάστημα	Πειραιάς
6	ΣΤ' Υποκατάστημα	Θεσσαλονίκη
7	Ζ' Υποκατάστημα	Ιπποκράτους
8	Η' Υποκατάστημα	Αιγάλεω
9	Θ' Υποκατάστημα	Λάρισα

Πηγή: Rollini, 2004

*Διαδικασία επιλογής/ αγοράς υποδημάτων από πελάτες λιανικής:* Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2002 αποδείχθηκε ότι υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη πελατών/ καταναλωτών και συνεπώς τρεις διαφορετικοί τρόποι επιλογής/ αγοράς παπουτσιών:

1. Οι <<πιστοί>> πελάτες. Είναι ένας μικρός αριθμός πελατών που αγοράζουν υποδήματα από ένα και μόνο επώνυμο κατάστημα, αν και μπορεί να κοιτάζουν τις βιτρίνες και άλλων καταστημάτων. Είναι συνήθως μέσης ηλικίας και έχουν ένα πολύ συγκεκριμένο στυλ.

2. Οι <<εναλλακτικοί>> πελάτες. Αυτοί οι πελάτες λαμβάνουν υπόψη δύο ή τέσσερα καταστήματα από όπου και αγοράζουν υποδήματα (Evoked Set). Κοιτάζουν βιτρίνες και άλλων καταστημάτων και μπορεί να ψωνίσουν εκεί. Είναι το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών.

3. Οι <<αυθόρμητοι>> πελάτες. Αυτοί οι πελάτες αγοράζουν αυθόρμητα από όποιο κατάστημα τους προσελκύσει περισσότερο την συγκεκριμένη στιγμή και είναι συνήθως άτομα νεαρής ηλικίας.

Κλείνοντας, όσον αφορά τον τρόπο διανομής των προϊόντων στα καταστήματα είτε πρόκειται για λιανική είτε πρόκειται για χονδρική, σημειώνουμε ότι η στρατηγική του ομίλου λαμβάνει υπόψη της:

- Το όνομα/ επωνυμία του προϊόντος.
- Τη δυναμική της περιοχής.

- Τις συμβάσεις με τους πελάτες.
- Το τζίρο που θέλει να επιτύχει η εταιρεία.

Για παράδειγμα, ένα ζευγάρι παπούτσια Dolce Cabana θα δοθεί στο κατάστημα του Κολωνακίου και όχι σε κάποιο αντιπρόσωπο παραδείγματος χάρη στην Αλεξανδρούπολη.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η ανάπτυξη που ακολουθεί αποτελεί απλή διαδικασία αναλυτικής προσεγγίσεως του περιβάλλοντος στο οποίο κινείται η επιχείρηση.

Η προσέγγιση γίνεται:

- α) από τη σκοπιά της επιχειρήσεως με το σκεπτικό, ότι "και η επιχείρηση είναι ανταγωνιστικό στο περιβάλλον (στην αγορά) που ερευνά" και
- β) από την αντίθετη σκοπιά με το σκεπτικό «μήπως δεν έχει κατορθώσει η επιχείρηση να είναι αρκετά ανταγωνιστική;»

Οι θέσεις της επιχειρήσεως ως προς το εξωτερικό λειτουργικό της περιβάλλον, με ανταγωνιστικό εν πολλοίς χαρακτήρα, αναφέρονται :

- Στους νέους πιθανούς ανταγωνιστές.
- Στους καταναλωτές.
- Στις παραπλήσιες επιχειρήσεις.
- Στους προμηθευτές.

Οι ανταγωνιστικές θέσεις (θέσεις που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των συμφερόντων των αντίστοιχων φορέων) εκδηλώνονται κυρίως στο χώρο των συναλλαγών.

Όπως είναι γνωστό για να μπορέσει μια εταιρεία να επιβιώσει μέσα στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται πρέπει να εντοπίσει και να επωφελείται από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε αυτό και να αποφεύγει τις οποιεσδήποτε απειλές του. Η απάντηση στο ερώτημα της για το ποιες καταστάσεις χαρακτηρίζονται ως ευκαιρίες και ποιες ως απειλές δίνεται από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μακροεπίπεδο και μικροεπίπεδο.

Οι επιχειρήσεις στην σύγχρονη οικονομία ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα πολύπλοκο και πολυσύνθετο περιβάλλον που επηρεάζει αποφασιστικά τη φύση και τη μορφή των επιχειρηματικών αποφάσεων και την όλη συμπεριφορά και δράση τους. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Rollini.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η Rollini έχει αναπτύξει το δίκτυο πωλήσεων της, είτε μέσω καταστημάτων λιανικής είτε μέσω καταστημάτων franchising ή

μέσω του χονδρεμπορίου της, σε ολόκληρη την Ελλάδα. Δηλαδή, το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας περιορίζεται στα γεωγραφικά όρια της Ελλάδας. Παρόλα αυτά, όμως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι εξελίξεις στις τάσεις της μόδας σε διεθνές επίπεδο, αφού η εταιρεία εισάγει επώνυμα υποδήματα από χώρες του εξωτερικού.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ποικιλοτρόπως ανάλογα με το κριτήριο το οποίο την αναλύουμε. Θα το χαρακτηρίζαμε ως μεταβαλλόμενο εάν θέταμε ως κριτήριο ανάλυσης τις τάσεις της μόδας ή τις συνήθειες των καταναλωτών. Εάν το κριτήριο ανάλυσης ήταν η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των παπουτσιών, η οποία αλλάζει συνήθως κάθε 10-15 έτη, τότε θα χαρακτηρίζαμε το περιβάλλον ως σταθερό για το εν λόγω διάστημα. Γενικά, όμως, το περιβάλλον δραστηριοποίησης της Rollini θα το χαρακτηρίζαμε ως μεταβαλλόμενο διότι αφενός μεν σε ένα διάστημα 5-10 ετών σχεδόν όλοι οι παράγοντες μεταβάλλονται, είναι δυναμικοί δεν παραμένουν σταθεροί και αφετέρου παράγοντες όπως οι τάσεις της μόδας ή οι καταναλωτικές συνήθειες είναι σημαντικότεροι για τον κλάδο της υπόδησης σε σχέση με κάποιους άλλους μικρότερης σημασίας.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την στρατηγική την οποία ασκεί μια επιχείρηση είναι πολλοί. Για τις ανάγκες εκπόνησης της παρούσας εργασίας έχουν επιλεγεί ορισμένοι από αυτούς, παράγοντες των οποίων η επιρροή είναι σημαντική για τον συγκεκριμένο κλάδο. Οι παράγοντες αυτοί καθώς και η εξέλιξη τους παρουσιάζονται παρακάτω. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», 1990,σελ.54)

### 3.1: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Τα στοιχεία που συνθέτουν τους οικονομικούς παράγοντες είναι:

- Η αγορά από την οποία η επιχείρηση προμηθεύεται τις απαιτούμενες ποσότητες συντελεστών της παραγωγής.
- Ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση
- Η κυβέρνηση που μπορεί να είναι ο αγοραστής των προϊόντων της επιχείρησης(Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», 1990,σελ.57)

**Α.Ε.Π.:** Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 μέχρι και τις αρχές του 2001 η ελληνική οικονομία, εφαρμόζοντας το Πρόγραμμα Σύγκλισης για την είσοδό της στην ΟΝΕ, σημειώνει καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι ο ρυθμός

ανάπτυξης επιταχύνεται από 2,1% το 1995 στο 4,4% το 2000 (Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2004). Το 2001 το Α.Ε.Π. παρουσιάζει μια μείωση της τάξης του 10% και φτάνει στο 4%. Η μείωση του συνεχίζεται και για το 2002 όπου η τιμή του Α.Ε.Π. φτάνει στο 3,8%. Από το 2003 και έπειτα ξεκινά μια ανοδική πορεία του, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί καθ' όλη τη διάρκεια του 2004.

Αυτή η ανοδική πορεία του ρυθμού ανάπτυξης δεν παρατηρείται στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρατηρείται η αντίθετη κατάσταση. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί ο κοινοτικός μέσος όρος ανάπτυξης είναι κατά πολύ μικρότερος από αυτόν της ελληνικής οικονομίας και μάλιστα παρουσιάζει μια αρνητική τάση. Η ανοδική πορεία του Α.Ε.Π για την ελληνική οικονομία οφείλεται στα έργα που γίνονται για τους Ολυμπιακούς Αγώνες.

**Πίνακας 3.1:** Εξέλιξη του Α.Ε.Π. για τα έτη 2000-2004.

	2000	2001	2002	2003	2004
Ελλάς	4,4	4,0	3,8	4,0	4,2
Ευρωζώνη	3,5	1,5	0,8	0,8	0,2

Πηγή: Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού 2004

**Πληθωρισμός:** Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα 1991- 2003 (Πίνακας 3.2.) βλέπουμε ότι ακολουθεί μια ανοδική πορεία. Η άνοδος της τιμής των προϊόντων έχει ως αποτέλεσμα την μείωση της ζητούμενης ποσότητας για οποιαδήποτε προϊόντα.

**Πίνακας 3.2:** Εξέλιξη του Δείκτη τιμών καταναλωτή για τα έτη 1991-2003.

ΕΤΟΣ	ΜΕΣΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ	ΕΤΗΣΙΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗ %
1991	50,733	19,5
1992	58,787	15,9
1993	67,259	14,4
1994	74,573	10,9



1995	81,236	8,9
1996	87,893	8,2
1997	92,759	5,5
1998	97,180	4,8
1999	99,742	2,6
2000	102,884	3,2
2001	106,356	3,4
2002	110,216	3,6
2003	114,108	3,5

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος.

**Ανεργία:** Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας επιδρούν θετικά στην απασχόληση κυρίως της εξαρτημένης εργασίας. Αντίθετα επιδρούν μάλλον αρνητικά στην απασχόληση του πρωτογενούς τομέα, στον αριθμό των απασχολούμενων μη εξαρτημένης εργασίας (δηλ των αυτοαπασχολούμενων, εργοδοτών και βοηθών στην οικογενειακή επιχείρηση) στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες με αποτέλεσμα να περιορίζεται η αύξηση της συνολικής απασχόλησης. (Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2004).

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι μειώνεται η ανεργία σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που παρουσιάζουν μια αύξηση, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 3.3:** Ποσοστά ανεργίας σε Ελλάδα και Ευρωζώνη για τα έτη 2000-2003

	2000	2001	2002	A τρίμηνο 2003	B τρίμηνο 2003
<b>Ελλάδα</b>	11,2	10,5	9,9	9,9	8,9
<b>Ευρωζώνη</b>	8,5	8,0	8,4	8,7	8,8

Πηγή: ICAP, 2002

Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών αποτελεί ένα βασικό παράγοντα για την ζήτηση δερμάτινων υποδημάτων. Παρά το γεγονός ότι τα υποδήματα συγκαταλέγονται στα βασικά αγαθά, η ζήτηση των δερμάτινων υποδημάτων επηρεάζεται άμεσα από το διαθέσιμο εισόδημα, καθώς όταν αυτό μειώνεται ένα μεγάλο τμήμα των καταναλωτών περιορίζει τις

αγορές στα συγκεκριμένα υποδήματα ή στρέφεται σε άλλες κατηγορίες υποδημάτων με μικρότερο κόστος (συνθετικά, πάνινα) (Μελέτη Υποδηματοποιίας, ICAP, Αθήνα 2002).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται οι ετήσιες μεταβολές στις αμοιβές εργασίας από το 1996-2003. Παρατηρούμε ότι η μέση ετήσια αύξηση της αμοιβής εργασίας από το 2000 στο 2001 παρουσιάζει μια μικρή αύξηση ενώ το 2003 παρατηρείται μια μείωση της τάξης του 40%. Διαπιστώνουμε δηλαδή ότι αυξάνονται οι μισθοί αλλά όχι με τον ρυθμό που αυξάνονταν.

**Πίνακας 3.4:** Ετήσιες μεταβολές στις αμοιβές εργασίας από το 1996-2003.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Μέσος πραγματικός μισθός στην Ελλάδα</b>	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%	3,4%	3,4%	2,4%
<b>Μέσος πραγματικός μισθός στην Ευρωζώνη</b>	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,5%	0,5%	0,8%

Πηγή: Εισηγητική Έκθεση Ισολογισμού, 2004.

### 3.2: ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

**Προστατευτισμός:** Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο ο κλάδος των δερμάτινων υποδημάτων έως το 1985 βρισκόταν κάτω από ένα κλίμα προστατευτισμού. Η εκάστοτε ελληνική κυβέρνηση πριμοδοτούσε τις εξαγωγές των επιχειρήσεων του κλάδου, τις υποστήριζε με έμμεσες κρατικές ενισχύσεις και έπαιρνε προστατευτικά μέτρα υπέρ τους. Μετά το 1986 όλα τα παραπάνω καταργήθηκαν. Σήμερα δεν εφαρμόζονται τέτοιου είδους πολιτικές διότι χαρακτηρίζονται ως πρακτικές αθέμιτου ανταγωνισμού. Από το 1997 έως σήμερα θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τον κλάδο ως μια πλήρως ανταγωνιστική αγορά αφού ο αριθμός των επιχειρήσεων που τον αποτελούν είναι μεγάλος και τα εμπόδια εισόδου - εξόδου από την αγορά μηδαμινά.

### 3.3: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το επίπεδο της τεχνολογίας που καθορίζει τις τεχνικές διαδικασίες παραγωγής, ο βαθμός της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και η εξέλιξη στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων αποτελούν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη, 1990, σελ.116)

**Χρήση νέων τεχνολογιών:** Η χρήση των επιτευγμάτων της τεχνολογίας από τις εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των δερμάτινων υποδημάτων δίνει τη δυνατότητα να ασκήσουν καλύτερο έλεγχο στην οργάνωση τους και να προωθήσουν και κατ' επέκταση να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Η χρήση των Η/Υ για μηχανογράφηση των λειτουργιών της εταιρείας, της επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό των όσων συμβαίνουν μέσα σε αυτή. Δυστυχώς, όμως, ένας μικρός μόνο αριθμός των εταιρειών έχει προχωρήσει στην μηχανογράφηση των λειτουργιών του. Η τεχνολογία μέσω του διαδικτύου (internet) δίνει την δυνατότητα στις εταιρείες να προωθήσουν το προϊόν τους με ένα φθινό μέσο. Όπως και προηγουμένως έτσι και εδώ λίγες είναι οι εταιρείες που έχουν ιστοσελίδα στο διαδίκτυο. Μάλιστα ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το internet είναι πολύ λιγότερος σε σχέση με αυτές που έχουν μηχανογραφήσει τις λειτουργίες τους. Τέλος, τα τελευταία χρόνια ο Ελληνικός Σύλλογος Εμπόρων και Βιοτεχνών Υποδηματοποιίας έχει αναπτύξει προγράμματα λογισμικού τα οποία βοηθούν τις επιχειρήσεις του κλάδου να συντονίσουν τις λειτουργίες οργάνωσης τους καθώς επίσης και την παραγωγή τους (πληροφορίες σχετικά με αυτά τα προγράμματα βρίσκονται στο παράρτημα).

**Έρευνα και ανάπτυξη:** Όπως είναι φυσικό η έρευνα και η ανάπτυξη βοηθά στη δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία θα εξυπηρετούν και θα ταιριάζουν καλύτερα στις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού. Εάν η χρηματοδότηση της έρευνας και ανάπτυξης για το συγκεκριμένο αντικείμενο από τις εταιρείες είτε από οποιουσδήποτε άλλους φορείς είναι μεγάλη, τότε θα δημιουργηθούν νέα και ενδεχομένως καλύτερα προϊόντα. Στον κλάδο της υπόδησης τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη γενικότερα, οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη δεν είναι αξιόλογες (από την πλευρά των εμπορικών εταιρειών). Αυτό συμβαίνει διότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων (διαφορετικά σχέδια αλλά και διαφορετικές κατηγορίες

υποδημάτων) καθορίζεται από τις τάσεις της μόδας ή καλύτερα από τους οίκους που κάνουν μόδα σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

### 3.4: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Η λειτουργία των επιχειρήσεων πραγματοποιείται μέσα στο πλαίσιο της σύγχρονης πολιτικής και κοινωνικής διάρθρωσης της οικονομίας. Η επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος, με την παρουσία των πάσης φύσεως κοινωνικών και ηθικών κανόνων, έχει σαν αποτέλεσμα την παρουσία ενός βαθμού κοινωνικοποίησης της αποστολής των επιχειρήσεων, η οποία εκδηλώνεται κατά τη διαμόρφωση τόσο των επιχειρηματικών στόχων όσο και των στρατηγικών επιλογών τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί μια δυναμική μεταβλητή. Τα στοιχεία που το συνθέτουν υπόκεινται σε συνεχείς μεταβολές και εξελίξεις με αποτέλεσμα τόσο ο βαθμός όσο και η μορφή των επιδράσεων του περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις να μεταβάλλεται διαχρονικά. Έτσι, ένα από τα βασικότερα έργα των επιχειρήσεων αποτελεί η μελέτη από την μια πλευρά των προβλεπόμενων εξελίξεων στα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον και από την άλλη, των δυνατοτήτων ανάλογης προσαρμογής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στρατηγικών αποφάσεων. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», 1990, σελ. 119)

**Καταναλωτικές συνήθειες:** Οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή (ICAP. 2002). Υπάρχει ένα σύνολο παραγόντων το οποίο επιδρά στη διαμόρφωση τους όπως Π.χ. το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν, το βιοτικό τους επίπεδο, οι τάσεις της μόδας, η ηλικία τους, κλπ.

**Παιδεία / Κουλτούρα:** Η παιδεία του κάθε καταναλωτή παίζει σημαντικό ρόλο στον χαρακτήρα που αυτός διαμορφώνει. Ανάλογα με τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου διαμορφώνονται και οι προτιμήσεις του είτε οι καταναλωτικές είτε άλλου είδους προτιμήσεις. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων να παρουσιάζει υψηλό επίπεδο παιδείας και μια κουλτούρα η οποία ευνοεί την τάση προς το τουρισμό, την διασκέδαση, την ξεκούραση και την κάλυψη των αναγκών με ευκολότερους και αποδοτικότερους τρόπους. Αυτή η τάση ευνοεί την ανάπτυξη κλάδων όπως της ένδυσης, της υπόδησης, του τουρισμού κλπ.

### 3.5: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

**Τάσεις μόδας:** Με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς οι τάσεις της μόδας που επικρατούν στις διάφορες χώρες τείνουν να εξομοιωθούν και οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της υπόδησης είναι αναγκαίο να παρακολουθούν την εξέλιξη τους και να προσαρμόζονται άμεσα σε αυτές (ICAP 2002).

**Ανάπτυξη της αγοράς:** Όπως φαίνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων στην Ελλάδα για τα έτη 1997-2001 παρουσιάζει αυξομειώσεις. Από το 1997 έως το 1998 παρουσιάζεται μια μείωση της τάξεως του 150%. Το έτος 1999 παρουσιάζει μια εξίσου μεγάλη αύξηση η οποία έφτασε στο 240% περίπου. Από το 2000 παρουσιάζεται μια συνεχής αυξανόμενη καθοδική πορεία η οποία φτάνει τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στο 10,08% το 2001 έναντι του 14,52% το 2000.

**Πίνακας 3.5:** Ρυθμός ανάπτυξης του κλάδο δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1997-2001.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ρυθμός ανάπτυξης	16,13%	6,27%	22,9%	19,99%	14,52%	10,08%

Πηγή: Σ.Ε.Β, 2001

**Ποιοτικές απαιτήσεις:** Εξετάζοντας αυτόν τον παράγοντα από την πλευρά των καταναλωτών θα βλέπαμε ότι ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν να αγοράζουν ποιοτικά προϊόντα ακόμα και αν η τιμή τους είναι μεγαλύτερη συγκρινόμενη με την τιμή ενός άλλου προϊόντος το οποίο ποιοτικά υστερεί. Αυτή η τάση ευνοεί τον κλάδο δερμάτινης υπόδησης διότι τα δερμάτινα υποδήματα - τα προϊόντα του εν λόγω κλάδου- είναι καλής ποιότητας. Η ποιότητα είναι ένα από τα βασικά κριτήρια επιλογής των δερμάτινων υποδημάτων.

**Επενδύσεις:** Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή των παραγόντων οι επενδύσεις που γίνονται σε έργα υποδομής στον τομέα των μεταφορών, κυρίως λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων, δημιουργούν μια ευνοϊκή κατάσταση για την ελληνική οικονομία άρα και για τον κλάδο των δερμάτινων υποδημάτων. Από την άλλη πλευρά αύξηση παρουσιάζουν οι επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου σε τεχνολογικό εξοπλισμό, marketing, έρευνα και ανάπτυξη και

άλλους τομείς οι οποίοι θα επιτρέψουν την γρηγορότερη και ποιοτικότερη κάλυψη των αναγκών του καταναλωτικού κοινού, ακόμα και αν αυτές γίνονται από έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

### 3.6: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να έχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το περιβάλλον δραστηριοποίησης της χρειάζεται να το αναλύσει σε δύο επίπεδα σε ένα ευρύτερο μακρο-επίπεδο και σε μικρο-επίπεδο. Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter θα μας βοηθήσει για να ολοκληρώσουμε την εικόνα του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων. Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού που επηρεάζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτάται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες που ονομάζονται δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο πλαίσιο του Porter αναφέρονται οι εξής πέντε κύριες δυνάμεις ανταγωνισμού:

- η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,
- η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- η ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και
- τα υποκατάστατα προϊόντα.

Σημειώνεται ότι τα συμπεράσματα της έρευνας του Porter ενδιαφέρουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τα στελέχη εκείνα που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας (top management). Ο Porter υποστηρίζει ότι ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων δεν εξετάζει τον ανταγωνισμό σε βάθος, γιατί οι μέχρι τώρα θεωρίες βασίζονται κυρίως σε προβλέψεις του μεριδίου αγοράς και του βαθμού ανάπτυξης της αγοράς. Σύμφωνα με τον Porter, ο ανταγωνισμός στην αγορά ενός προϊόντος βασίζεται στις υφιστάμενες οικονομικές δυνατότητες του βιομηχανικού κλάδου και για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να εξετασθούν και οι άλλοι ανταγωνιστικοί παράγοντες εκτός από τον ανταγωνισμό με τη στενή έννοια του όρου. Πράγματι, εκτός από τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην αγορά, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι νεοεισερχόμενοι, και τα υποκατάστατα προϊόντα μπορούν επίσης να επηρεάσουν κατά ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά.

Ένας βιομηχανικός κλάδος, δηλαδή ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα τα οποία συνήθως είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους έχει μια συγκεκριμένη δομή που προσδιορίζεται από ορισμένα στοιχεία με ιδιαίτερα οικονομικά και τεχνικά χαρακτηριστικά,

τα οποία επηρεάζουν τους παράγοντες ανταγωνισμού. Τα διοικητικά στελέχη που έχουν αναλάβει τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής πρέπει να εξετάσουν και να αναλύσουν προσεκτικά τα στοιχεία αυτά, ώστε να καταστεί η επιχείρηση ικανή να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού και επίσης να τους επηρεάσει προς δικό της όφελος.

Η μεθοδολογία του Porter, αν και σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και για τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών. Σύμφωνα με τους σκοπούς της ανάλυσης, η μεθοδολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς που ορίζονται κατά διάφορους τρόπους.

Στα επόμενα θα εξετάσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά των παραγόντων ανταγωνισμού τα οποία κατά τον Porter είναι σημαντικά για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη φύση και το βαθμό του ανταγωνισμού στις αγορές των προϊόντων. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», 1990, σελ. 123)

### 3.6.1: Είσοδος νέων εταιρειών στην αγορά

Τα διευθυντικά στελέχη ενδιαφερόμενα για τη μακροχρόνια οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων τους επιδιώκουν την επέκταση της επιχειρηματικής τους δράσης είτε με την επιλογή νέων αγορών και την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών για την είσοδό τους σ' αυτές, είτε με τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς ή την εξαγορά άλλων κερδοφόρων επιχειρήσεων.

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σ' ένα βιομηχανικό κλάδο αυξάνουν την προσφορά των προϊόντων και επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Π.χ. ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά αυτοκινήτων στις ΗΠΑ οφείλεται στην είσοδο νέων ανταγωνιστών (Ιάπωνες), οι οποίοι χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους υψηλής τεχνολογίας για τη μείωση του κόστους ώστε να είναι σε θέση να αποκτήσουν σημαντικά τμήματα της αγοράς.

Οι διαφαινόμενες δυνατότητες εισόδου νέων ανταγωνιστών σε ήδη υπάρχουσες αγορές αποτελούν πρόκληση τόσο για τις νέες επιχειρήσεις όσο και για τις ήδη λειτουργούσες. Οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι, εξετάζοντας τα εμπόδια που έχουν να υπερνικήσουν ή να παραμερίσουν, ανησυχούν για το αν θα είναι σε θέση να αναπτύξουν τις στρατηγικές εισόδου, οι οποίες θα τους δώσουν τα απαιτούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Από την άλλη πλευρά, οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές ίσως δεν αντιδράσουν πιστεύοντας ότι οι

κερδοφόρες αγορές στις οποίες αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα προστατεύονται από υφιστάμενους φραγμούς, οι οποίοι ονομάζονται από τα στελέχη του marketing φραγμοί εισόδου.

Οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν τους φραγμούς εισόδου νέων επιχειρήσεων σε μια αγορά είναι οι εξής:

**α) Οικονομίες κλίμακας:** Οι οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος καθώς η παραγόμενη ποσότητα αυξάνεται.

Οι εν λόγω οικονομίες κλίμακας εμποδίζουν την είσοδο μιας νέας επιχειρήσεως, γιατί την αναγκάζουν είτε να παράγει μεγάλες ποσότητες προϊόντος προκειμένου το μοναδιαίο κόστος να μειωθεί, τις οποίες όμως για να διαθέσει θα πρέπει να μειώσει σημαντικά και την τιμή (μειονέκτημα τιμής) είτε να δεχθεί να λειτουργεί με χαμηλό βαθμό αξιοποίησης της παραγωγικής της δυναμικότητας και επομένως με υψηλό κόστος (μειονέκτημα κόστους). Π.χ. οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, στην έρευνα και ανάπτυξη, στο marketing και στην υποστήριξη πελατών είναι ίσως οι κύριοι φραγμοί εισόδου στη βιομηχανία κατασκευής Η/Υ. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν επίσης να λειτουργήσουν σαν εμπόδια στη διανομή, στη χρηματοδότηση και σχεδόν σε οποιαδήποτε λειτουργία της επιχείρησης.

**β) Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο:** Οι απαιτήσεις αυτές συνδέονται με τις οικονομίες κλίμακας. Για να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στην αγορά χρειάζεται να κάνει μεγάλες επενδύσεις προκειμένου να ανταγωνιστεί τις ήδη λειτουργούσες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια δημιουργούν εμπόδια εισόδου, ιδιαίτερα όταν η νέα επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει επενδύσεις οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα, όπως π.χ. επενδύσεις σε διαφημιστικές καμπάνιες, στην έρευνα, ανάπτυξη κ.λ.π. Εξάλλου, οι ανάγκες σε κεφάλαια δεν περιορίζονται απαραίτητα στη χρηματοδότηση των πάγιων εγκαταστάσεων αλλά επίσης στην κάλυψη του απαιτούμενου κεφαλαίου κίνησης, όπως είναι η χορήγηση πίστωσης στους πελάτες, η διατήρηση αποθεμάτων, η αποκατάσταση ζημιών, κ.λ.π.

**γ) Διαφοροποίηση προϊόντος:** Η διαφοροποίηση αναφέρεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος, τα οποία αξιολογούνται θετικά από τους αγοραστές. Τα γνωρίσματα αυτά σχετίζονται με το όνομα ή την εικόνα του προϊόντος, την ποιότητα του προϊόντος, το δίκτυο διανομής, το σύστημα εξυπηρέτησης κ.λ.π. Είναι δυνατόν ο βαθμός της διαφοροποίησης του προϊόντος να ποικίλει μεταξύ των διαφόρων βιομηχανικών κλάδων και ακόμη να μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου. Π.χ. πολλοί παραγωγοί αγροτικών προϊόντων δεν αντιλαμβάνονται ότι με την πάροδο του χρόνου τα προϊόντα τους θεωρούνται από τους καταναλωτές ομοιογενή (μη διαφοροποιημένα). Σ' αυτό συντέλεσαν σε μεγάλο



βαθμό τα supermarkets που άρχισαν κυρίως τη δεκαετία του '80 να συσκευάζουν όλο και περισσότερα αγροτικά προϊόντα χρησιμοποιώντας το δικό τους όνομα, (π.χ. Μαρινόπουλος, Βερόπουλος κ.ά). Επομένως, οι νέες επιχειρήσεις για να εισέλθουν στην αγορά πρέπει να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους, προκειμένου να ανταγωνισθούν τις λειτουργούσες γνωστές επιχειρήσεις.

**δ) Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Η νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει φυσικά να εξασφαλίσει τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει. Π.χ. ένα νέο προϊόν πρέπει να αντικαταστήσει- αν όχι να εκτοπίσει - ένα άλλο προϊόν στα ράφια ενός supermarket μέσω μιας μειωμένης τιμής προώθησης ή μιας εντατικής διαδικασίας πώλησης ή με τη βοήθεια άλλων μέσων. Πολλές φορές τα εμπόδια είναι τόσο υψηλά που οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν νέα κανάλια διανομής, κάτι το οποίο έχει ήδη αντιμετωπίσει η εταιρεία «Timex» στην βιομηχανία ωρολογιών τη δεκαετία του '50. Η έλλειψη δυνατότητας πρόσβασης σε υφιστάμενα δίκτυα διανομής και η αδυναμία δημιουργίας νέων δικτύων αποτελούν εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

**ε) Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Σ' ένα μεγάλο βαθμό τα μειονεκτήματα αυτά αναφέρονται στην εμπειρία (μάθηση, learning) που έχουν αποκτήσει άλλες επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα στο βιομηχανικό κλάδο. Τα πλεονεκτήματα που έχουν ήδη αποκτηθεί από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να προέρχονται από τα αποτελέσματα της καμπύλης εμπειρίας, από τη γνώση της τεχνολογίας, από τη δυνατότητα πρόσβασης σε πηγές αρίστης ποιότητας πρώτων υλών ή σε αγορές υλικών με χαμηλές τιμές κ.λ.π. Συνεπώς οι νέες επιχειρήσεις λόγω έλλειψης των ανωτέρω έχουν σχετικό μειονέκτημα κόστους το οποίο παρεμποδίζει την είσοδό τους.

**στ) Κυβερνητική Πολιτική:** Η Κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα βιομηχανικό κλάδο. Για τη λειτουργία συγκεκριμένων επιχειρήσεων σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους απαιτείται μερικές φορές άδεια η οποία εκδίδεται από τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες. Π.χ. μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, η τηλεόραση στην Ελλάδα λειτουργούσε σε μονοπώλιο και ο νόμος απαγόρευε ιδιωτικές επιχειρήσεις να την ανταγωνισθούν. Η κατάργηση του μονοπωλίου της «Ελληνικής Τηλεόρασης - ET» στα τέλη της δεκαετίας του '80 είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των εμποδίων εισόδου. Εξάλλου περιβαλλοντολογικοί περιορισμοί μπορεί επίσης να αυξήσουν τις ανάγκες για κεφάλαια και να καταστήσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα βιομηχανικό κλάδο δυσχερέστερη.

Δύο εκ διαμέτρου αντίθετα παραδείγματα σκιαγραφούν τη σπουδαιότητα των φραγμών εισόδου στο στρατηγικό σχεδιασμό. Μια βρετανική επιχείρηση κατασκευής αεροπορικών

κινητήρων η Rolls Royce έχει υψώσει γύρω της μεγάλα εμπόδια εισόδου με τη μορφή οικονομιών κλίμακας, διαφοροποίησης του προϊόντος, απαιτήσεων σε κεφάλαια, κόστους μετακίνησης, εμπειρίας και κυβερνητικής υποστήριξης. Είναι πάρα πολύ δύσκολο η επιχείρηση να απειληθεί από νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Πράγματι, οι οποιοσδήποτε ανταγωνιστικές απειλές που δέχεται η επιχείρηση αυτή προέρχονται από τους άλλους παράγοντες του υποδείγματος του Porter.

Από την άλλη πλευρά, ένας κλάδος ο οποίος έχει εξελιχθεί ραγδαία στα τέλη της δεκαετίας του '80 και αντιμετωπίζει διαρκείς απειλές από νεοεισερχόμενους εξ' αιτίας των χαμηλών εμποδίων εισόδου είναι οι επιχειρήσεις που νοικιάζουν video - ταινίες (τα video clubs). Σ' αυτό τον κλάδο πολλοί μικροί ανεξάρτητοι επιχειρηματίες κατόρθωσαν με χαμηλά κεφάλαια να δημιουργήσουν ή να οργανώσουν παρόμοιες επιχειρήσεις και να εισέλθουν στην αγορά εξ' αιτίας των χαμηλών φραγμών εισόδου: μικρές απαιτήσεις σε κεφάλαια, μικρό κόστος μετακίνησης, άμεση διανομή του προϊόντος, κ.λ.π.

Τα παραπάνω εμπόδια εισόδου διαφέρουν ανάλογα με το βιομηχανικό κλάδο και έτσι είναι αδύνατο να τα κατατάξουμε σε σειρά σπουδαιότητας. Εκείνο το οποίο πρέπει να σημειωθεί είναι ότι τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να κατανοήσουν σε βάθος:

(i) τους υπάρχοντες φραγμούς εισόδου

(ii) την έκταση στην οποία οι παραπάνω φραγμοί επηρεάζουν την επιχείρηση

(iii) την πολιτική της επιχείρησης, δηλαδή την προσπάθειά της να εμποδίσει την είσοδο ενός ανταγωνιστή στην αγορά ή να εισέλθει η ίδια σε ένα βιομηχανικό κλάδο. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη 1990)

Η απάντηση στο ερώτημα πόσο εύκολο είναι για μια καινούργια επιχείρηση να εισέλθει στην ελληνική αγορά υποδημάτων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Για παράδειγμα, η είσοδος μιας εταιρείας στον κλάδο ως παραγωγική θα είναι μια πολύ δύσκολη και ριψοκίνδυνη απόφαση αντί της εισόδου της στον κλάδο ως εμπορική επιχείρηση (να ασχολείται δηλαδή με την εμπορεία των υποδημάτων είτε μέσω καταστημάτων λιανικής είτε μέσω χονδρικής). Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία των ερευνών που έχουμε στη διάθεση μας (ICAP, 2002) οι ελληνικές παραγωγικές επιχειρήσεις τείνουν να μειωθούν λόγω των οικονομικών αλλά και των διεθνών συγκυριών που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Επιπλέον, για να έχει μια εταιρεία επιτυχημένη είσοδο στον κλάδο των δερμάτινων υποδημάτων ως παραγωγική θα πρέπει να αντιμετωπίσει και τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν, τα οποία είναι κυρίως οικονομικής φύσεως. Μια εταιρεία σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να επενδύσει σημαντικά κεφάλαια για μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγής υποδημάτων, για

την εκπαίδευση του προσωπικού της αλλά και για να είναι η παραγωγής της ανταγωνιστική ως προς την τιμή, την ποιότητα, το σχεδιασμό και των χρόνο παραλαβής των προϊόντων της, συγκεκριμένα των υποδημάτων.

Από την άλλη πλευρά η επιλογή μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας στον κλάδο ως εμπορική υπόσχεται περισσότερα λόγω των μικρότερων εμποδίων εισόδου. Με την πάροδο του χρόνου τα εμπόδια εισόδου στην αγορά έχουν αλλάξει και προσαρμόζονται κάθε φορά ανάλογα με την εξέλιξη που έχει σημειωθεί στον κλάδο. Υπολογίζεται ότι όταν μια νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο, εάν έχει δραστηριοποιηθεί ή δραστηριοποιείται ακόμα σε παρόμοιους κλάδους Π.χ. της ένδυσης, έχει περισσότερες πιθανότητες να επιβιώσει και να επιτύχει μια μακροχρόνια παρουσία στην αγορά. Σε μια τέτοια περίπτωση η νεοεισερχόμενη εταιρεία έχει την απαραίτητη εμπειρία στην εμπορεία προϊόντων και τις κατάλληλες σχέσεις με προμηθευτές και διανομείς εμπορευμάτων. Επίσης, θα γνωρίζει τις νέες κάθε φορά τάσεις της μόδας, οι οποίες απαιτούν δημιουργικότητα, γρήγορη προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και συνεχή ανανέωση. Βέβαια, θα πρέπει να σκεφτούμε και την αντίθετη περίπτωση, δηλαδή μια νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο να μην έχει την κατάλληλη τεχνογνωσία στην εμπορεία υποδημάτων, τότε αυτή η εταιρεία θα το αντιμετωπίσει ως ένα πρόσθετο εμπόδιο εισόδου της στην αγορά.

Το κόστος κεφαλαίου είναι ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τις νεοεισερχόμενες εταιρείες. Έχει παρατηρηθεί ότι γνωστά ονόματα του χώρου αντιμετωπίζουν προβλήματα κάλυψης των σταθερών εξόδων των καταστημάτων τους σε περιόδους χαμηλών πωλήσεων. Τα υψηλά κόστη κεφαλαίου μπορεί να είναι ένα εμπόδιο εισόδου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και όχι για τις μεγάλες πολυεθνικές, οι οποίες συνεχώς επενδύουν στην ανάπτυξη τους και είναι οι ηγέτες της αγοράς. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα είναι η είσοδος της εταιρείας ZARA ΕΛΛΑΣ η οποία είναι μια μεγάλη απειλή και για τον κλάδο της υπόδησης αλλά και της ένδυσης. Η είσοδος της εν λόγω εταιρείας είχε ως αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν ήδη στον κλάδο να οδηγηθούν σε χρεοκοπία (Ερिका Δημητριανάκη, Μεταπτυχιακή εργασία, City University of London, 2002).

### 3.6.2: Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές είναι δυνατό να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν:

(α) Ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών είναι υψηλός και ο όγκος των αγορών που

πραγματοποιούν είναι μεγάλος.

(β)Υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού του προϊόντος, όπως Π.χ. στις περιπτώσεις που το προϊόν αυτό δεν διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση.

(γ)Η συμμετοχή του μεταβλητού κόστους ή του κόστους υλικών στο ολικό κόστος του προϊόντος είναι μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή είναι πιθανόν η είσοδος ανταγωνιστών της επιχείρησης να είναι πιο εύκολη λόγω του χαμηλού σταθερού κόστους, και ο αγοραστής του προϊόντος μπορεί να ερευνήσει για καλύτερες συμφωνίες με άλλες επιχειρήσεις.

δ) Υπάρχει δυνατότητα ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω αν δεν επιτευχθούν ικανοποιητικές τιμές ή ποσότητες προμηθειών.

(ε) Οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή. Η δύναμη του αγοραστή είναι μεγάλη όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό κόστος μετακίνησης από αγοραστή σε αγοραστή.

στ) Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη. Τα μικρά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.

ζ) Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση. Στην περίπτωση που οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών ζήτησης, των πραγματικών τιμών αγοράς, και του κόστους παραγωγής, τότε είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση απ' ότι εάν η πληροφόρησή τους είναι φτωχή. Με πλήρη πληροφόρηση, ο αγοραστής μπορεί να είναι σίγουρος ότι επιτυγχάνει τις καλύτερες δυνατές τιμές και επίσης είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τα παράπονα της επιχείρησης ότι με τέτοιες τιμές κινδυνεύει η βιωσιμότητά της. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική»,1990,σελ.56)

Οι αγοραστές των καταστημάτων λιανικής των εμπορικών εταιρειών του κλάδου είναι πολλοί σε αριθμό και η ποσότητα υποδημάτων που αγοράζουν είναι μικρή (ένα με δύο ζεύγη το χρόνο ή τη σεζόν). Από αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μικρή. Θα ήταν μεγαλύτερη η σημασία των πελατών των καταστημάτων λιανικής εάν αυτοί ενώνονταν και δημιουργούσαν κοινές ομάδες για την αγορά υποδημάτων.

Σημαντικό σε αυτό το σημείο είναι να δούμε τους παράγοντες που βοηθούν τους πελάτες στην απόφασή τους για το πιο υπόδημα θα επιλέξουν. Αυτοί είναι<sup>2</sup> :

✓ Η αντίληψη τους για την εικόνα του Καταστήματος.

Εάν ένα κατάστημα πουλάει επώνυμα υποδήματα τότε ο πελάτης διαμορφώνει την άποψη ότι

<sup>2</sup>Ερικά Δημητριάδη, 2002

πρόκειται για ένα πολύ καλό κατάστημα το οποίο φέρνει καλά και ποιοτικά υποδήματα.

✓ Τα χαρακτηριστικά του υποδήματος:

Τα σημεία στα οποία οι πελάτες δίνουν ιδιαίτερη σημασία είναι:

1. η ποιότητα του παπουτσιού
2. ο τύπος και η ποιότητα του δέρματος
3. πόσο άνετα και ξεκούραστα είναι
4. ο σχεδιασμός και η ραφή τους
5. η ποιότητα των υπόλοιπων μερών του παπουτσιού όπως της σόλας, των πάτων κλπ.

✓ Το σχέδιο του υποδήματος

Οι νεαρής ηλικίας πελάτες έχουν δηλώσει ότι προτιμούν τα μοντέρνα και εκκεντρικά σχέδια, ενώ οι πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας προτιμούν περισσότερο τα διαχρονικά σχέδια. Γενικά η τάση που επικρατεί για τα σχέδια των παπουτσιών, ιδιαίτερα αυτών της χειμερινής περιόδου, είναι ότι οι πελάτες επιθυμούν υποδήματα τα οποία μπορούν να φορεθούν παραπάνω από μια περίοδο. Γι' αυτό η πλειοψηφία των Ελληνίδων γυναικών δεν προτιμούν τα πολύ εκκεντρικά σχέδια.

✓ Η τιμή

Όπως είναι γνωστό οι τιμές των δερμάτινων υποδημάτων είναι υψηλότερες σε σχέση με τις τιμές των υποδημάτων τα οποία έχουν κατασκευαστεί από άλλα υλικά όπως Π.χ. το ύφασμα, δερματίνη. Στην τιμή των δερμάτινων υποδημάτων δεν περιλαμβάνεται μόνο η δεδομένη ποιότητα του προϊόντος αλλά και το ότι αυτό ακολουθεί τις τάσεις της μόδας, ότι πωλείται σε ένα καλό κατάστημα, ότι η εφαρμογή του στο πόδι είναι καλή κ.α. Γενικά, οι γυναίκες τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα σε παπούτσια τα οποία θα φορέσουν στις βραδινές τους εμφανίσεις και περισσότερο από δύο περιόδους.

✓ Η εικόνα του πελάτη για την επωνυμία του προϊόντος

Ολοένα και περισσότεροι πελάτες επιλέγουν επώνυμα εισαγόμενα υποδήματα τα οποία αγοράζουν από γνωστά καταστήματα.

✓ Το προσωπικό τους στυλ

Η επιλογή του παπουτσιού συνδέεται άμεσα με το προσωπικό στυλ του πελάτη. Με άλλα λόγια η επιλογή του παπουτσιού εξαρτάται από το πως κάθε γυναίκα αισθάνεται φορώντας ένα συγκεκριμένο ζευγάρι παπούτσια, εάν αυτά δείχνουν όμορφα πάνω της, τι θεωρεί εκείνη «κλασσικό», τι θεωρεί μοντέρνο καθώς επίσης και για ποια περίσταση το θέλει. (Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, «Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις «Rosili», 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 1996)

### 3.6.3: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές είναι δυνατό να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όταν:

(α) Ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών είναι μεγάλος και ο όγκος πωλήσεων σε κάθε αγοραστή είναι μικρός σχετικά με το ολικό μέγεθος της αγοράς.

(β) Δεν υπάρχουν στους αγοραστές εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού ή το προϊόν των προμηθευτών είναι έντονα διαφοροποιημένο. Η δύναμη των προμηθευτών είναι ακόμη μεγαλύτερη στην περίπτωση που το προϊόν τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εισροή στην παραγωγή περισσότερων προϊόντων.

(γ) Η συμμετοχή του μεταβλητού κόστους ή του κόστους των υλικών στο ολικό κόστος παραγωγής είναι μικρό. Λόγω της μεγάλης συμμετοχής του σταθερού κόστους, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων προμηθευτών και η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επιτύχει καλύτερες συμφωνίες με εναλλακτικούς προμηθευτές.

δ) Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.

(ε) Η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλό κόστος μετακίνησης σε άλλους προμηθευτές με αποτέλεσμα να «δένεται» με τον συγκεκριμένο προμηθευτή. Το κόστος μετακίνησης είναι το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τον αγοραστή όταν αλλάζει προμηθευτές. Αυτό συμβαίνει γιατί, μεταξύ άλλων, η ποιότητα των πρώτων υλών και οι προτιμήσεις της επιχείρησης ταιριάζουν απόλυτα με τις προσφερόμενες από τον προμηθευτή πρώτες ύλες, ή η επιχείρηση έχει κάνει ήδη μεγάλες επενδύσεις σε ειδικά βοηθητικά μηχανήματα για το χειρισμό των εν λόγω πρώτων υλών, κ.λ.π.

στ) Υπάρχει δυνατότητα για τον προμηθευτή να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός εάν δεν επιτευχθούν ικανοποιητικές τιμές πωλήσεως και συνεπώς, τα περιθώρια κέρδους που αυτός επιθυμεί, δηλαδή όταν είναι συμφέρουσα η επέκταση του προμηθευτή σε δραστηριότητες όμοιες με αυτές της επιχείρησης.

ζ) Η επιχείρηση δεν είναι σημαντικός πελάτης για τον προμηθευτή. Σ' αυτή την περίπτωση ο προμηθευτής δεν ενδιαφέρεται για τις μελλοντικές σχέσεις του με την επιχείρηση με αποτέλεσμα να μη του δίνει κίνητρα για μακροχρόνια συνεργασία. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», 1990, σελ. 29)

Οι προμηθευτές των εμπορικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων είναι κυρίως επώνυμοι εμπορικοί οίκοι από χώρες του εξωτερικού. Μερικά παραδείγματα είναι η DOLCE

& GABBANA, GIANFRANCO PAOLI και BYBLOS. Η διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών αυτών είναι ιδιαίτερα μεγάλη εάν αναλογιστούμε ότι ένα σημαντικό μέρος των προϊόντων που εμπορεύονται οι εμπορικές εταιρείες του κλάδου προέρχεται από τις εν λόγω επιχειρήσεις. Οι εμπορικές εταιρείες του κλάδου θέλουν να διατηρούν καλές και φιλικές σχέσεις μαζί τους έτσι ώστε να συνεχίζεται η καλή τους συνεργασία<sup>3</sup>. Επίσης θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εμπορικές εταιρείες του κλάδου προμηθεύονται το υπόλοιπο τμήμα των προϊόντων τους από τις παραγωγικές εταιρείες του κλάδου οι οποίες είναι συνήθως των ιδίων συμφερόντων. (Έρικα Δημητριάκη, Μεταπτυχιακή εργασία, City University of London, 2002)

Ας εξετάσουμε στο σημείο αυτό ένα παράδειγμα με το οποίο μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τους ανταγωνιστικούς αυτούς παράγοντες (διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών).

Μια μεγάλη αεροναυπηγική εταιρεία απαίτησε από τους σημαντικότερους προμηθευτές της να αποκτήσουν συστήματα Η/Υ τα οποία βοηθούν στο σχεδιασμό προϊόντων (Computer Aided Design - CAD) και να τα συνδέσουν απ' ευθείας με το σύστημα CAD που υπήρχε στις δικές της εγκαταστάσεις. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση του συνολικού κόστους και τη μείωση του χρόνου που απαιτείται i) για την πραγματοποίηση κάποιας αλλαγής στο στάδιο του σχεδιασμού, και ii) για τη λειτουργία της απογραφής. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι τα συστήματα αυτά οδηγούν σε βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσεως της επιχείρησης. Σημειώνεται όμως ότι ταυτόχρονα επηρεάζουν και τη στρατηγική θέση της, η οποία γίνεται πιο ευάλωτη. Πράγματι, στην περίπτωση αυτή το αντίτιμο της δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι η μεγάλη εξάρτηση της επιχείρησης από τους προμηθευτές της.

Για το λόγο αυτό η χρήση της πληροφορικής πρέπει να αποσκοπεί στην αποφυγή δημιουργίας μεγάλων εξαρτήσεων για την επιχείρηση. Ακόμη οι δυνατότητες που προσφέρει αυτή πρέπει να αξιοποιούνται όσο το δυνατόν καλύτερα, ώστε η επιχείρηση να είναι αυτόνομη και να οδηγείται ακόμη και σε ολοκλήρωση προς τα πίσω όταν φυσικά η στρατηγική αυτή επιλογή είναι συμφέρουσα, σε μια προσπάθεια εξουδετέρωσης της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμωγλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», 1990, σελ.107)

<sup>3</sup> Όπως παρατηρούμε αναφερόμαστε μόνο στις εμπορικές επιχειρήσεις του κλάδου επειδή η ΣΕΜ την οποία επιλέξαμε να αναλύσουμε είναι η εμπορεία των υποδημάτων. Οι παραγωγικές εταιρείες του κλάδου έχουν προμηθευτές των οποίων η διαπραγματευτική δύναμη είναι μικρή.

### 3.6.4: Υποκατάστατα προϊόντα<sup>4</sup>

Ο επόμενος ανταγωνιστικός παράγοντας, ο οποίος προσδιορίζεται από τον Porter, είναι η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα. Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής: Σε ποια έκταση μια επιχείρηση θεωρείται ότι λειτουργεί σε μια συγκεκριμένη αγορά με ένα περιορισμένο αριθμό όμοιων ανταγωνιστικών προϊόντων ή σε μια αγορά στην οποία ανταγωνίζεται με ένα μεγάλο εύρος υποκατάστατων προϊόντων; Όπως ο Porter αναφέρει, η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων περιορίζει τη δυνατότητα επίτευξης υψηλών κερδών θέτοντας ανώτερα όρια στις τιμές που η επιχείρηση θα μπορούσε να καθορίσει.

Η ύπαρξη πολλών χαμηλού κόστους υποκατάστατων ενός προϊόντος, όπως για παράδειγμα η μαργαρίνη για το βούτυρο, περιορίζει τις δυνατότητες υψηλής οικονομικής απόδοσης για την επιχείρηση που παράγει το προϊόν. Οι περιορισμένες δυνατότητες απορρέουν από τον ανταγωνισμό τιμών των υποκατάστατων προϊόντων, τις διαφημιστικές δαπάνες ανταγωνισμού και τις καινοτομίες που εισάγονται για τα υποκατάστατα προϊόντα.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να πάρει διαφορετικές μορφές. Είναι δυνατόν να έχουμε υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο - του βούτυρου από τη μαργαρίνη, ή του λογαριθμικού κανόνα από την αριθμομηχανή τσέπης (Calculator). Ακόμη μπορεί ένα υποκατάστατο να διατηρεί σε χαμηλό ύψος -ή ακόμη να συμπίπτει- τα περιθώρια κέρδους. Για παράδειγμα, οι παραγωγοί του φυσικού μαλλιού αντιλήφθηκαν ότι η εμφάνιση του συνθετικού μαλλιού (συνθετικής ίνας) συμπίεσε τις τιμές και τα περιθώρια κέρδους.

Είναι επίσης δυνατόν οι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να ανταγωνισθούν με απρόβλεπτα υποκατάστατα εξ' αιτίας π.χ. της οικονομικής ύφεσης η οποία μειώνει την καταναλωτική δυνατότητα των πολιτών μιας χώρας. Για παράδειγμα τα ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία προσφέρουν οργανωμένες διακοπές (package holidays) και οι αυτοκινητοβιομηχανίες - δύο εντελώς διαφορετικοί βιομηχανικοί κλάδοι - ίσως ανταγωνίζονται εξ' αιτίας του μειωμένου διαθέσιμου εισοδήματος.

Εδώ σαν υποκατάστατα θεωρούνται τα υποδήματα που παράγονται από διαφορετικά υλικά όπως το πλαστικό ή το πανί. Για παράδειγμα, όμοια σε σχέδιο παπούτσια τα οποία διαφέρουν στην ποιότητα, στις πρώτες ύλες κατασκευής και στην τιμή μπορούν να θεωρηθούν σαν υποκατάστατα των δερμάτινων υποδημάτων. Ειδικότερα, μια μπότα με ψηλά τακούνια μπορεί να παραχθεί και από δέρμα και από πλαστικό. Σε μια τέτοια περίπτωση η μπότα που

<sup>4</sup>Ερικα Δημητριάδη, 2002



έχει παραχθεί από πλαστικό είναι υποκατάστατο για την δερμάτινη μπότα για εκείνους τους καταναλωτές οι οποίοι δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα για τις υψηλές τιμές των δερμάτινων υποδημάτων και για εκείνους που προτιμούν να αγοράσουν δύο ζευγάρια παπούτσια αντί του ενός. Με την ίδια λογική τα σανδάλια μπορούν να υποκαταστήσουν τα καλοκαιρινά παντοφλάκια.

Η σημασία των υποκατάστατων των δερμάτινων υποδημάτων για την επιτυχία μιας εταιρείας φαίνεται από το παράδειγμα που ακολουθεί. Τα παπούτσια περιπάτου (trainers) προωθούνταν ως ειδικά μέρη του αθλητικού εξοπλισμού κυρίως για να καλύψουν τις ανάγκες των διαφορετικών αθλητικών δραστηριοτήτων. Στις αρχές του 1998 αυτά διαφημιζόνταν ως το πιο απαραίτητο αθλητικό αξεσουάρ. Εντούτοις, αυτή η γρήγορη αλλαγή στον κλάδο της υπόδησης δεν μπορούσε να ακολουθηθεί από όλες τις εταιρείες του κλάδου. Μερικές εταιρείες δεν είχαν την εμπειρία για να εντάξουν αυτού του είδους τα παπούτσια στη συλλογή τους, άλλες πάλι ανταποκρίθηκαν γρήγορα, άλλες πίστευαν ότι ήταν μια περαστική μόδα ενώ άλλες δημιούργησαν ένα μεγάλο απόθεμα το οποίο ποτέ δεν αγοράστηκε από το καταναλωτικό κοινό. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα υποκατάστατα στον κλάδο της δερμάτινης υπόδησης μπορεί να αποτελέσουν μια απειλή για τις εταιρείες. (Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη 1990)

### **3.6.5: Ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου<sup>5</sup>**

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι μορφές τις οποίες παίρνει ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων συνήθως είναι ο ανταγωνισμός στις τιμές, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, η καλύτερη εξυπηρέτηση, οι διαφημιστικές εκστρατείες, η παροχή εγγυήσεων, κ.λ.π.

Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού οδηγεί το βιομηχανικό κλάδο στο σύνολό του σε απώλεια κερδών καθώς οι ανταγωνιστές αγωνίζονται για την απόκτηση κάποιου πλεονεκτήματος. Όταν ο ανταγωνισμός αυτός προκαλεί μείωση της τιμής του προϊόντος, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι αν και κάποια από τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις θα είναι ενδεχομένως κερδισμένη, όμως ο βιομηχανικός κλάδος στο σύνολό του θα έχει χαμηλότερη οικονομική

<sup>5</sup> Έρικα Δημητριάνακη, 2002

απόδοση.

Για το λόγο αυτό η αντιμετώπιση από την επιχείρηση των ανταγωνιστών της δεν πρέπει να σημαίνει πάντοτε προσπάθεια εξόντωσής τους. Αντίθετα, μια μακροχρόνια αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης απαιτεί την ύπαρξη ισχυρών ανταγωνιστών. Έχοντας τους κατάλληλους ανταγωνιστές μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ώστε να απολαμβάνει υψηλότερα κέρδη, να αναπτύσσει νέες αγορές και να δημιουργεί αποτελεσματικότερους φραγμούς και εμπόδια εισόδου από αυτά που θα πετύχαινε μόνη της. Η στρατηγική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην περίπτωση αυτή επιβάλλει να ξέρουμε πότε πρέπει να ανταγωνιζόμαστε και πότε και πώς να συνεργαζόμαστε με τους ανταγωνιστές μας για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ποια είναι όμως η ένταση του ανταγωνισμού; Που βασίζεται ο ανταγωνισμός; Είναι δυνατόν να αυξηθεί ή να μειωθεί η ένταση του ανταγωνισμού; Πώς μπορεί να μειωθεί η ένταση του ανταγωνισμού προς όφελος της επιχείρησης; Όλες αυτές οι ερωτήσεις πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής ανταγωνισμού. Ο Porter πάλι, παρέχει ένα χρήσιμο οδηγό που μας βοηθά να εξετάσουμε τις παραπάνω ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, κατά τον Porter η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων θα είναι μεγάλη λόγω της αλληλεπίδρασης των εξής παραγόντων:

α) Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος. Όταν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, μερικές επιχειρήσεις ενδεχομένως να πιστεύουν ότι μπορούν να προχωρήσουν σε αλλαγές πολιτικής χωρίς να γίνουν αντιληπτές, και επομένως χωρίς αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές τους. Και όταν ακόμη υπάρχουν λίγες επιχειρήσεις είναι πιθανό να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, εάν οι επιχειρήσεις αυτές είναι περίπου ίσου μεγέθους. Από την άλλη πλευρά, ο μεγάλος βαθμός συγκέντρωσης ή η κυριαρχία της αγοράς από μια ή μερικές επιχειρήσεις μειώνουν την ένταση του ανταγωνισμού.

β) Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ιδίως όταν τα προϊόντα βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης εντείνει τον ανταγωνισμό για την απόκτηση ή την διατήρηση των μεριδίων αγοράς.

γ) Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος. Όταν υπάρχει πλεόνασμα, παραγωγικής δυναμικότητας ή παρουσία υψηλού σταθερού κόστους δημιουργεί πιέσεις στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τον ρυθμό παραγωγής τους και να διαθέσουν το προϊόν σε μειωμένες τιμές. Ο ανταγωνισμός είναι επίσης έντονος στην περίπτωση που το κόστος αποθήκευσης του προϊόντος που ήδη έχει παραχθεί είναι πολύ μεγάλο. Οι επιχειρήσεις θα προτιμούν να διαθέσουν το προϊόν αυτό έστω σε μειωμένες τιμές παρά να το αποθηκεύσουν.

δ) Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης. Εάν οι αγοραστές θεωρούν ότι το προϊόν είναι ομοιογενές, τότε η επιλογή τους βασίζεται μόνο στην τιμή και στην ποιότητα της εξυπηρέτησης, με αποτέλεσμα την παρουσία πιέσεων για έντονο ανταγωνισμό στους τομείς αυτούς. Η διαφοροποίηση του προϊόντος ή η παρουσία υψηλού κόστους μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή δημιουργεί στεγανά που μειώνουν την ένταση του ανταγωνισμού, δεδομένου ότι οι αγοραστές έχουν προτιμήσεις και δείχνουν αφοσίωση σε συγκεκριμένους προμηθευτές.

ε) Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη. Στην περίπτωση που λόγω οικονομιών κλίμακας η πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να εγκατασταθεί σε μεγάλα μεγέθη, η προσθήκη της δυναμικότητας αυτής είναι πιθανό να διαταράξει βραχυχρόνια την ισορροπία προσφοράς - ζήτησης. Ο κίνδυνος παρουσίας πλεονάσματος παραγωγικής δυναμικότητας αυξάνει τον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών.

στ) Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να αναφέρονται στην ύπαρξη εξειδικευμένου πάγιου εξοπλισμού που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις, στο υψηλό κόστος εξόδου λόγω π.χ. του κόστους αποζημίωσης του προσωπικού, στις στρατηγικές συσχετίσεις μεταξύ των προϊόντων της επιχείρησης, σε όρους «εικόνας προϊόντος», ικανότητας marketing, πρόσβασης σε χρηματοδοτικές πηγές κ.λ.π., σε διάφορους συναισθηματικούς λόγους και σε κυβερνητικούς και άλλους κοινωνικούς περιορισμούς. Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, είναι πιθανό να υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και ένταση ανταγωνισμού.

Σε μια τέτοια περίπτωση θα παραμείνουν στην ανταγωνιστική αγορά μόνο οι πετυχημένοι ανταγωνιστές. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θα εξέλθουν από την αγορά και οι νεοεισερχόμενοι θα αντιμετωπίσουν υψηλά εμπόδια εισόδου. Στις άλλες περιπτώσεις θα έχουμε:

(i) Χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου: Εύκολα μια επιχείρηση εγκαταλείπει την ανταγωνιστική αγορά, αλλά εύκολα μια άλλη μπορεί να εισέλθει σ' αυτήν. Έτσι, κάθε επιχείρηση η οποία θα διακρίνει μια ευκαιρία στον υπό εξέταση βιομηχανικό κλάδο θα θελήσει να «δοκιμάσει τις δυνάμεις της». Το αποτέλεσμα θα είναι να αυξηθεί η ένταση του ανταγωνισμού και τελικά να μειωθούν τα κέρδη όλων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

(ii) Υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου: Δύσκολο για μια επιχείρηση τόσο να μπει στον ανταγωνισμό όσο και δύσκολο να βγει από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει.

(iii) Χαμηλά εμπόδια εισόδου και υψηλά εμπόδια εξόδου: Η χειρότερη περίπτωση κατά την οποία κάθε επιχείρηση δοκιμάζει τη δύναμή της, αλλά εξ' αιτίας των υψηλών εμποδίων δεν μπορεί να εγκαταλείψει τον βιομηχανικό κλάδο, με αποτέλεσμα οι μη υγιείς ανταγωνιστικές

επιχειρήσεις να μειώνουν τα κέρδη των υγιών επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια σ' αυτή την περίπτωση - όπως και στην προηγούμενη - υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα και η ικανότητα δημιουργίας κερδών εκ μέρους των υγιών ανταγωνιστών μειώνεται εξ' αιτίας των επιχειρήσεων οι οποίες αν δεν υπήρχαν τα υψηλά εμπόδια εξόδου θα εγκατέλειπαν τον βιομηχανικό κλάδο.

Όπως έχει αναφερθεί η ελληνική αγορά υπόδησης αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών, τόσο εμπορικών όσο και παραγωγικών. Η κάθε μια από αυτές τις εταιρείες έχει μικρό μερίδιο αγοράς. Επίσης, πολλές από τις εμπορικές επιχειρήσεις απευθύνονται στην ίδια αγορά στόχο με σχεδόν τα ίδια επώνυμα εισαγόμενα υποδήματα. Από όλα αυτά τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ο ανταγωνισμός των ήδη υπάρχοντων εταιρειών στον κλάδο είναι μεγάλος. (Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, «Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις «Rosili», 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 1996).

### 3.7: ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Περνώντας τώρα να εξετάσουμε τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν την ελκυστικότητα της αγοράς χρησιμοποιούμε τον ακόλουθο πίνακα 3.6.

**Πίνακας 3.6:** Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν την ελκυστικότητα της αγοράς.

Παράγοντες	Σταθμικός Παράγοντας	1	2	3	4	5
<b>Οικονομικοί</b>						
Α.Ε.Π	0,05			Π	Μ	
Πληθωρισμός	0,06		Π	Μ		
Ανεργία	0,05		Π	Μ		
Διαθέσιμο Εισόδημα	0,06		Π		Μ	
<b>Τεχνολογικοί</b>						
Χρήση νέων	0,03		Π	Μ		

Τεχνολογιών						
Μεταφορά Τεχνογνωσίας	0,03			Π	Μ	
Έρευνα και Ανάπτυξη	0,09				Π	Μ
<b>Κοινωνικοί</b>						
Τάσεις Καταναλωτών	0,1				Π	Μ
Παιδεία / Κουλτούρα	0,07			Π		Μ
Κοινωνικές Αναταραχές	0,05			Π	Μ	
<b>Αγορά</b>						
Μέγεθος Αγοράς	0,07				Π	Μ
Τάσεις μόδας	0,11				Π	Μ
Ανάπτυξη αγοράς	0,04				Π	Μ
Επενδύσεις	0,08			Π	Μ	
Ποιοτικές Απαιτήσεις	0,11				Π	Μ
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1</b>					

Πηγή : Έρικα Δημητριάδη, 2004

Υπόμνημα πίνακα:

1 = η κατάσταση του σήμερα δεν κάνει καθόλου ελκυστική την αγορά

2= η κατάσταση του σήμερα δεν κάνει ελκυστική την αγορά

3= ουδετερότητα

4= κάνει αρκετά ελκυστική την αγορά

5= κάνει πολύ ελκυστική την αγορά

επίσης, Π= παρόν και Μ= μέλλον.

Όπως είναι φανερό:

1. στην πρώτη στήλη καθορίζεται ο παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο αναφερόμαστε.

2. στην δεύτερη στήλη παρουσιάζεται η σημαντικότητα του παράγοντα αυτού για την ελκυστικότητα της αγοράς

3. ενώ στις επόμενες πέντε στήλες βαθμολογείται η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο παράγοντας αυτός σήμερα καθώς και η κατάσταση στην οποία προβλέπουμε ότι θα βρίσκεται στο μέλλον. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να δούμε κατά πόσο είναι ελκυστική σήμερα η αγορά υποδημάτων (κυρίως δερμάτινων) στην οποία και αναφερόμαστε και αν στο μέλλον θα είναι ελκυστικότερη ή όχι.

Η εικόνα λοιπόν την οποία έχει σχηματίσει η εταιρεία για το εξωτερικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, φαίνεται ξεκάθαρα από τον παραπάνω πίνακα. Συγκεκριμένα:

**A)** Όσον αφορά τους **οικονομικούς** παράγοντες. Η εταιρεία θεωρεί ότι επηρεάζουν έμμεσα την αγορά και δεν θα τους χαρακτηρίσαμε ως προσδιοριστικούς για την ελκυστικότητά της. Για παράδειγμα οι πληθωριστικές τάσεις θα μπορούσαν να καταστήσουν ελκυστικότερη την αγορά λόγω κερδών που ενδεχομένως να μπορέσει να αποκομίσει βραχυχρόνια. Ομοίως, μια αύξηση των αμοιβών και συνεπώς αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης και πιθανότατα να καταστήσει την αγορά ελκυστική για ένα νεοεισερχόμενο βραχυχρόνια<sup>6</sup>. Αντίθετα, οι αυξητικές τάσεις της ανεργίας δημιουργούν ένα μη ελκυστικό κλίμα όχι μόνο για νεοεισερχόμενους αλλά και για επέκταση των ήδη υπάρχοντων στην αγορά σε περιόδους ή περιοχές αυξημένης ανεργίας. Συνεπώς, όπως σε περιόδους οικονομικής άνθισης και ανάπτυξης<sup>7</sup> έχουμε ανάπτυξη και επέκταση έτσι σε περιόδους ύφεσης έχουμε περικοπές ή/ και μείωση των παιχτών της αγοράς<sup>8</sup>.

**B)** Παρατηρείται ότι στον πίνακα δεν υπάρχουν καθόλου **νομικοί** ή/ και **πολιτικοί** παράγοντες. Αυτό συμβαίνει διότι παράγοντες σαν και αυτούς επηρεάζουν ελάχιστα έως και καθόλου την αγορά. Τόσο σήμερα όσο και στο μέλλον (όσο προβλέψιμο βέβαια μπορεί να είναι αυτό) δεν πιστεύεται ότι θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην ελκυστικότητα της αγοράς. Παρ' όλ' αυτά αξίζει να επισημανθεί ότι οι απότομες και ακραίες αλλαγές στους παράγοντες

<sup>6</sup> Μιλάμε πάντα για την βραχυχρόνια περίοδο μια και η αγορά των υποδημάτων, ακόμα και των δερμάτινων υποδημάτων, είναι μια αγορά που πολύ ανταγωνιστική και τα όποια κέρδη της από αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν μπορούν παρά να αναφέρονται μόνο στην βραχυχρόνια περίοδο. Θυμίζουμε ότι στις πλήρως ανταγωνιστικές αγορές μακροχρόνια έχουμε μηδέν κέρδη και μηδέν ζημιές.

<sup>7</sup> Σε μια τέτοια περίοδο ανάπτυξης βρισκόμαστε και σήμερα και πιστεύεται ότι όλα όσα έχουν επενδυθεί σήμερα στα επόμενα χρόνια θα αποδώσουν.

<sup>8</sup> Ενδεχομένως, η αποχώρηση της ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε. ή καλύτερα ο απότομος περιορισμός της και η έξοδος της από τον ανταγωνισμό το 2001-2002 να οφειλόταν στη τότε οικονομική κατάσταση που επικρατούσε στην αγορά, η οποία σαφέστατα δεν βρισκόταν στην σε φάση ανάπτυξης στην οποία βρίσκεται σήμερα.

αυτούς (όπως κρατικός παρεμβατισμός, φορολογία, επιδοτήσεις, κοινοτικές οδηγίες κλπ) μπορούν να καθορίσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη σημαντικότητα τους για την ελκυστικότητα της αγοράς<sup>9</sup>.

Γ) Περνώντας στους **τεχνολογικούς** παράγοντες. Η εταιρεία θεωρεί σημαντική την συμβολή αυτών των παραγόντων στην ελκυστικότητα της αγοράς. Η χρήση συστημάτων software και η χρήση παροχής υπηρεσιών μέσω πιστωτικών καρτών έχουν κατακλείσει την αγορά. Επίσης, η μεταφορά τεχνογνωσίας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αγορά και γι' αυτό αποτελεί μειονέκτημα για κάθε νεοεισερχόμενο χωρίς προηγούμενη δραστηριοποίηση στον κλάδο. Η έρευνα και η ανάπτυξη από την άλλη, είναι παράγοντες που βοηθούν την εταιρεία να προσδιορίσει τη θέση στην οποία βρίσκεται και αυτό είναι καθοριστικό για την πορεία της στο χώρο. Σήμερα, γίνονται έρευνες για την υποδηματοποιία στην Ελλάδα, τις οποίες η εταιρεία χρησιμοποιεί για να παρακολουθεί την θέση της στην αγορά.

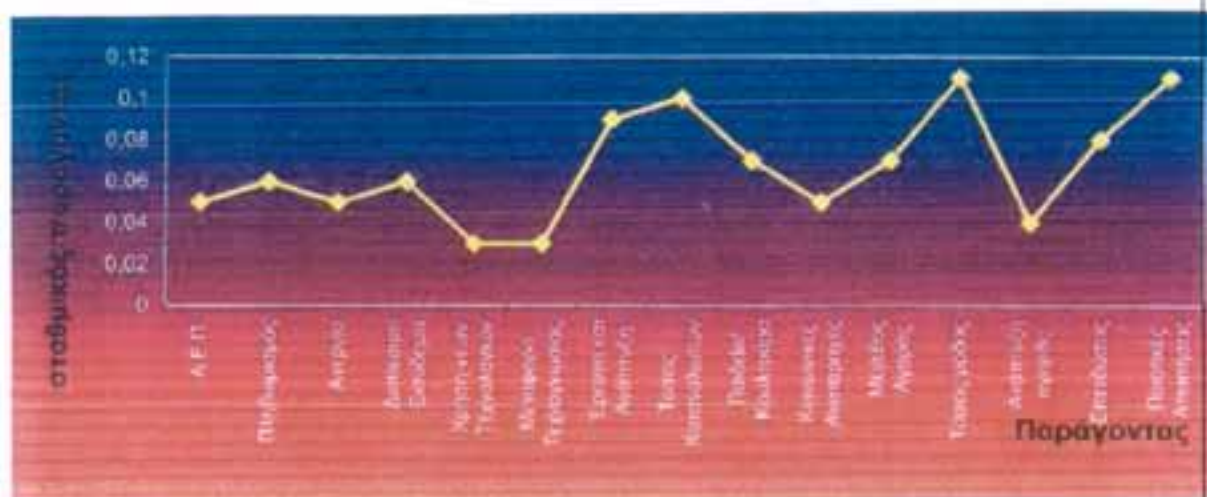
Δ) Οι **κοινωνικοί** παράγοντες είναι αυτοί που δημιουργούν το profile του καταναλωτή. Ειπώθηκε ότι, οι τάσεις των καταναλωτών σήμερα είναι κατευθυνόμενες αλλά δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ελκυστικότητα της αγοράς. Ο παράγοντας κλειδί εδώ είναι η διαφήμιση. Τα πρότυπα που προβάλλουν οι άνθρωποι της show biz είναι και αυτά στα οποία στρέφονται οι καταναλωτές. Όσον αφορά την παιδεία και την κουλτούρα σαφώς και σήμερα βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο (ιδιαίτερα το target group στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία) το οποίο ανεβαίνει συνεχώς.

Ε) Τέλος, οι παράγοντες που χαρακτηρίζουν την **αγορά** είναι πολύ σημαντικοί για την διαμόρφωση της ελκυστικότητας της. Τα επίπεδα στα οποία οι παράγοντες αυτοί κυμαίνονται είναι πολύ υψηλά ενώ αναμένεται και η περαιτέρω ανάπτυξη της.

Παραστατικά μπορούμε να δούμε την σημαντικότητα των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος στο διάγραμμα 3.1 και

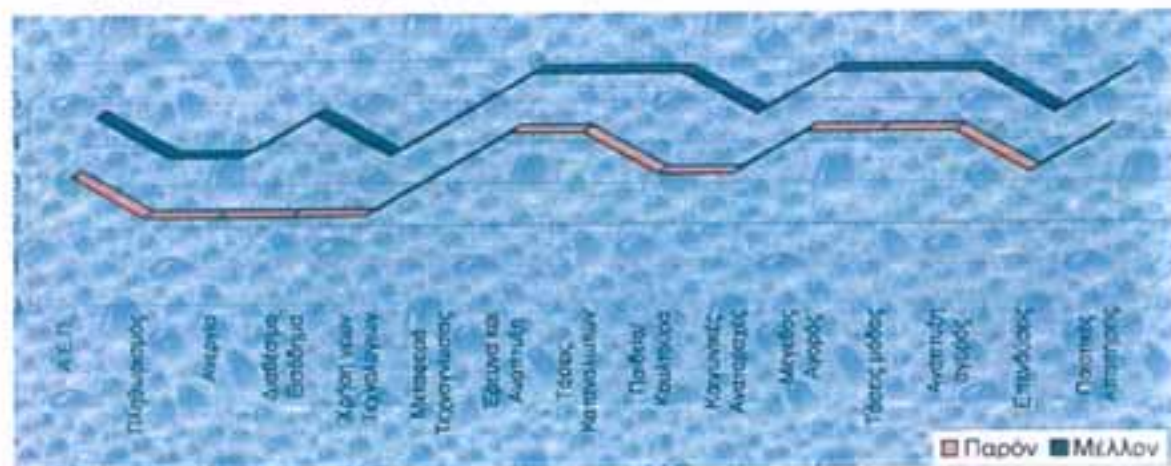
<sup>9</sup> Βλέπε προηγούμενα: «Προστατευτισμός»

Διάγραμμα 3.1: Σημαντικότητα παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος



ολοκληρώνοντας την ανάλυση των παραγόντων του πίνακα θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι αναφερόμαστε πάντα στην εμπορεία δερμάτινων υποδημάτων και όχι στην παραγωγή. Αυτό είναι πολύ σημαντικό να είναι ξεκάθαρο στο μυαλό του αναγνώστη μια και οι παράγοντες που επηρεάζουν τις παραγωγικές εταιρείες διαφοροποιούνται και χαρακτηρίζουν μη ελκυστική την αγορά για νεοεισερχόμενους στην παραγωγή δερμάτινου παπουτσιού, λόγω των υψηλών απαιτήσεων ποιότητας και συνεπώς λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής.

Διάγραμμα 3.2: Αξιολόγηση παραγόντων εξωτερικού περιβάλλοντος για παρόν και μέλλον





### 3.8: ΠΙΘΑΝΑ ΣΕΝΑΡΙΑ- ΠΙΘΑΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες που αναλύθηκαν στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να αλλάξουν και να επηρεάσουν την πορεία και την εξέλιξη της εταιρείας μέσα στο χώρο. Συνεπώς, κάθε εταιρεία απαιτείται να έχει τρεις προτεινόμενες στρατηγικές, δηλαδή μια για κάθε ένα σενάριο ξεχωριστά. Έτσι, μπορεί να υπάρξουν αλλαγές τέτοιες που να δημιουργούν: α) ευνοϊκότερες συνθήκες αγοράς- ευκαιρίες- από αυτές που είχαν προβλεφθεί, β) δυσμενέστερες συνθήκες αγοράς- απειλές και γ) συνθήκες που διαμορφώνουν την αγορά όπως αυτές είχαν προβλεφθεί.

Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, εξετάζονται τα τρία αυτά σενάρια και προτείνονται λύσεις τις οποίες θα μπορούσε να ακολουθήσει η εταιρεία.

**Πίνακας 3.7:** Εναλλακτικά σενάρια και λύσεις για καθένα από αυτά.

	ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	ΠΙΘΑΝΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Απροσδόκητα μεγάλη αύξηση του Α.Ε.Π.</li> <li>● Ευνοϊκά επίπεδα πληθωρισμού</li> <li>● Μείωση ανεργίας</li> <li>● Αύξηση αμοιβών με υψηλούς ρυθμούς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ξαφνική μείωση Α.Ε.Π</li> <li>● Απρόβλεπτη και καταστρεπτική αύξηση του πληθωρισμού</li> <li>● Αύξηση ανεργίας</li> <li>● Μη εναρμόνιση αμοιβών με επίπεδα Ε.Ε</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αύξηση του Α.Ε.Π.</li> <li>● Αύξηση Πληθωρισμού</li> <li>● Μείωση ανεργίας</li> <li>● Αύξηση αμοιβών με χαμηλούς ρυθμούς<sup>10</sup></li> </ul>
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Νέες τεχνολογίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Εισαγωγή νέων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Διατήρηση νέων</li> </ul>

<sup>10</sup> Η εταιρεία προβλέπει αύξηση των αμοιβών μέχρι αυτές να εναρμονιστούν με τα επίπεδα αμοιβών των υπολοίπων κρατών-μελών της Ε.Ε

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	που διασφαλίζουν την αποδοτικότερη λειτουργία των καταστημάτων	τεχνολογιών που αυξάνουν το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης	τεχνολογιών στα ήδη υπάρχοντα επίπεδα και χρήση τους από την εταιρεία
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Υψηλά επίπεδα παιδείας και κουλτούρας - &gt;στροφή καταναλωτών σε ποιοτικά υποδήματα</li> <li>● Κάλυψη απαιτήσεων των καταναλωτών</li> <li>● Κοινωνική σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Χαμηλά επίπεδα παιδείας και κουλτούρας-&gt;στροφή καταναλωτών σε φτηνά υποδήματα</li> <li>● Μη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών</li> <li>● Κοινωνικές αναταραχές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Βελτίωση παιδείας του καταναλωτικού κοινού</li> <li>● Κάλυψη των απαιτήσεων των καταναλωτών</li> <li>● Δεν προβλέπονται κοινωνικές αναταραχές</li> </ul>
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Αύξηση του μεγέθους της αγοράς</li> <li>● Γρήγορη προσαρμογή στις τάσεις της μόδας</li> <li>● Επέκταση της αγοράς</li> <li>● Αύξηση αποδοτικών επενδύσεων</li> <li>● Υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί η εταιρεία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Μείωση του μεγέθους αγοράς</li> <li>● Απρόβλεπτες τάσεις της μόδας στις οποίες δεν μπορεί να εναρμονιστεί η εταιρεία</li> <li>● Συρρίκνωση της αγοράς</li> <li>● Μείωση διαθέσιμων πόρων για επενδύσεις</li> <li>● Υψηλά Standards- &gt; υψηλό κόστος/τιμή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Δεν προβλέπεται επέκταση πέρα από τα όρια της ελληνικής επικράτειας</li> <li>● Εναρμόνιση εταιρείας στις τάσεις της μόδας</li> <li>● Αναμένεται ανάπτυξη της αγοράς</li> <li>● Η εταιρεία επενδύει κυρίως σε τεχνολογικό εξοπλισμό και εγκαταστάσεις</li> <li>● Αύξηση ποιοτικών απαιτήσεων</li> </ul>

<p>ΛΥΣΕΙΣ</p>	<p>Επέκταση δραστηριοτήτων, αύξηση των σημείων πώλησης. Προσλήψεις, αύξηση εισαγωγών, αύξηση χονδρικής και αύξηση των συντελεστών παραγωγής</p>	<p>Περιορισμός των δραστηριοτήτων, μείωση σημείων πώλησης, μείωση χονδρικής, μείωση συντελεστών παραγωγής, μείωση εισαγωγών</p>	<p>Αύξηση σημείων πωλήσεων, αύξηση χονδρικής, αύξηση των καταστημάτων Franchise, εισαγωγή και άλλων επώνυμων υποδημάτων οι οποίες δεν έχουν άλλους αντιπροσώπους στη χώρα, βελτίωση του προϊόντος</p>
---------------	---	---	---

Πηγή : Έρικα Δημητριάκη, 2004

### 3.9: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Ως ευκαιρίες της εταιρείας θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τις εξής καταστάσεις:

- ✿ απελευθέρωση της ρευστότητας από τις τράπεζες που διευκολύνει την ευρεία εισροή κεφαλαίων και κατά συνέπεια τις εισαγωγές, γεγονός που δημιουργεί ελκυστικό περιβάλλον για τους νεοεισερχόμενους αλλά φυσικά και για τους ήδη υπάρχοντες στην αγορά.
- ✿ ευμενείς όροι εθνικής οικονομίας που βοηθούν την ανάπτυξη του κλάδου,
- ✿ δεν απαιτούνται πλέον εγγυητικές από τις τράπεζες για να γίνουν παραγγελίες από το εξωτερικό,
- ✿ δεν υπάρχουν πλέον δασμοί για τις εισαγωγές λόγω εισόδου της Ελλάδας στην Ε.Ε..
- ✿ με τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα αναμένεται αύξηση των πωλήσεων.

Ως απειλές της εταιρείας θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τις εξής καταστάσεις:

- ✿ η απελευθέρωση της ρευστότητας κεφαλαίων αποτελεί ταυτόχρονα και απειλή για τους ήδη υπάρχοντες στην αγορά
- ✿ η ζήτηση στην Ελλάδα είναι δεδομένη και η εισαγωγή πολλών εταιρειών στο κλάδο δημιουργεί υπερπροσφορά δημιουργώντας προβλήματα στην αγορά.
- ✿ με την απελευθέρωση των εισαγωγών πολλοί πλανόδιοι έμποροι διαθέτουν

απομιμήσεις εισαγόμενων προϊόντων σε πολύ χαμηλές τιμές δημιουργώντας περιβάλλον αθέμιτου ανταγωνισμού.

Για να ποσοτικοποιήσουμε όλα όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα για να έχουμε μια εικόνα τις ελκυστικότητας τις αγοράς σήμερα αλλά και στο μέλλον έχουμε:

Ελκυστικότητα αγοράς σήμερα	3,32
Ελκυστικότητα αγοράς στο μέλλον	4,45

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>0</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να διαμορφώσει μια αποτελεσματική στρατηγική η οποία θα της επιτρέψει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει εκτός από την γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος οφείλει να γνωρίζει και τους πόρους που έχει στη διάθεση της καθώς επίσης και πώς αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να πετύχει τα παραπάνω. Για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρησιμοποιούμε τη θεωρία των πόρων και των αξιών για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τους πόρους της επιχείρησης που της προσδίδουν αξία και τη βοηθούν στην περαιτέρω εξέλιξη της.

### 4.1:ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ<sup>11</sup>

Γενικά υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες στην ανάλυση των πόρων μιας εταιρείας α) οι υλικοί πόροι. β) οι άυλοι πόροι και γ) η επιχειρηματικότητα. Αυτή η ανάλυση θα επικεντρωθεί κυρίως σε αυτούς τους πόρους που προσδίδουν αξία στην εταιρεία και την βοηθούν να αναδείξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

**Υλικοί πόροι:** Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις, η εταιρεία ROLLINI A.E. έχει στην ιδιοκτησία της 8 καταστήματα λιανικής 120 τ.μ. περίπου το καθένα. Όλα τα καταστήματα λιανικής της εταιρείας βρίσκονται σε κεντρικούς εμπορικούς δρόμους. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στη Δάφνη είναι περίπου 4.500 τ.μ. τα οποία στεγάζουν τη διοίκηση, τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας, τις αποθήκες και την παραγωγική μονάδα, η οποία ιδιοκτησιακά δεν συγκαταλέγεται στην ιδιοκτησία της ROLLINI A.E. αλλά είναι ιδίων συμφερόντων με αυτήν, δηλαδή έχουν κοινό ιδιοκτήτη. Η εταιρεία επίσης διαθέτει εξοπλισμό γραφείου όπως Η/Υ, scanners, cameras, φωτοτυπικά μηχανήματα και fax καθώς επίσης και 2 φορτηγά αυτοκίνητα και 6 Ι.Χ.

**Άυλοι Πόροι:** Ένας από τους πιο σημαντικούς άυλους πόρους της ROLLINI A.E. είναι η επωνυμία της. Η μεγάλη αναγνωρισιμότητα του λογότυπου της Rollini είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα της. Πρέπει να σημειωθεί ότι η επωνυμία της εταιρείας είναι ο πολυτιμότερος κεφαλαιουχικός της πόρος. Ένας ακόμη άυλος πόρος της συγκεκριμένης εταιρείας είναι οι επωνυμίες των διάσημων εμπορικών οίκων του εξωτερικού που περιλαμβάνονται στην

<sup>11</sup>Έρικα Δημητριάνακη, 2002

συλλογή της Rollini. Μάρκες όπως Dolce Gabbana, Exte, και Valentino είναι μερικές από τα επώνυμα ονόματα που φιλοξενεί η Rollini και της προσδίδουν αξία.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού, κυρίως των πωλητών. Το να είναι κανείς πωλητής στον κλάδο υπόδησης είναι μια δύσκολη και απαιτητική δουλειά η οποία εμπεριέχει πολλές ώρες ορθοστασίας. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε το γεγονός ότι οι πωλητές είναι αυτοί οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους πελάτες λιανικής και ουσιαστικά μεταδίδουν την εικόνα της εταιρείας στους πελάτες. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους είναι δύο σημαντικοί παράγοντες για την ικανοποίηση του πελάτη και κατ' επέκταση της επιτυχίας της επιχείρησης. Τελειώνοντας, θα πρέπει να πούμε ότι η συμβολή των logistics και της διαφήμισης είναι προς το παρόν μικρή και προσδίδουν μικρή αξία στην επιχείρηση (2002).

**Επιχειρηματικότητα:** Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης της διοίκησης, πάθους, οράματος, σκληρής δουλειάς και εργασιακής εμπειρίας είναι εκείνοι οι πόροι που προσδίδουν αξία στον οργανισμό. Επιπλέον, ο συνδυασμός των ηγετικών στυλ είναι μια σημαντική οργανωτική ικανότητα αν και οι ηγετικές ικανότητες των ιδιοκτητών δεν αποδίδουν λόγω των αυξημένων ευθυνών τους.

Ειδικότερα, οι ιδιοκτήτες της εταιρείας υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας τα οποία στην πλειονότητα των περιπτώσεων το ένα συμπληρώνει το άλλο. Ο αυταρχικός ηγέτης χρησιμοποιεί τη δύναμη, η οποία ορίζεται από τις ικανότητες του και από τα επιτεύγματα του παρελθόντος. Παρόλα αυτά, όμως, αυτός δεν προχωρεί στην επίπληξη των εργαζομένων του για να μπορέσει να συμπληρώσει τα κενά στην παρακίνηση των εργαζομένων και να έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Από την άλλη πλευρά, ο δημοκρατικός ηγέτης υποστηρίζει τους υπαλλήλους αν και είναι αυστηρός σε θέματα οικονομικής φύσεως, αναποτελεσματικότητας και κακής απόδοσης στην εργασία. Οι δύο ηγέτες παρέχουν διαφορετικού τύπου ανταμοιβές με τον αυταρχικό ηγέτη να προσφέρει κυρίως οικονομικά βραβεία. Σε αντίθεση με τον δημοκρατικό ηγέτη που επιβραβεύει τους εργαζόμενους του με άυλες ανταμοιβές (ηθική ικανοποίηση και υποστήριξη) οι οποίες ικανοποιούν την ανάγκη των εργαζομένων για αναγνώριση της προσπάθειας και της αξίας τους στην επιχείρηση. (Κρουστάλλη Ευγενία, πτυχιακή εργασία, «Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος» Πανεπιστημίου Αιγαίου, 2000)

## 4.2: ΘΕΩΡΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ<sup>12</sup>

**Κύριες λειτουργίες:** Σε αυτήν την ενότητα θεωρούνται κυρίως η παραλαβή, η αποθήκευση, ο χειρισμός, η μεταφορά και η παραγωγή εμπορευμάτων.

Οι πωλήσεις, σύμφωνα με τον Michael Porter, είναι μια κύρια δραστηριότητα. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο το κύριο προϊόν της εταιρείας είναι τα υποδήματα, τα οποία αντιπροσωπεύουν το 70% των συνολικών πωλήσεων ακολουθούμενα από τις τσάντες και τα αξεσουάρ τα οποία καλύπτουν το 20% και το 10% αντίστοιχα των συνολικών πωλήσεων (στοιχεία για το 2002). Σήμερα τα υποδήματα αντιπροσωπεύουν το 80% των συνολικών πωλήσεων, το 10% οι τσάντες, και το υπόλοιπο 10% τα αξεσουάρ και τα δερμάτινα ενδύματα, 5% έκαστο προϊόν. Οι εισαγωγές καλύπτουν το 30% της collection της Rollini. Το 55% καλύπτεται από την παραγωγική μονάδα ιδίων συμφερόντων και το υπόλοιπο 15% από εγχώριους προμηθευτές. Αυτά ίσχυαν για το 2002, σήμερα οι εισαγωγές γίνονται εξ' ολοκλήρου από ξένους προμηθευτές. Επίσης, το 70% των αξεσουάρ και των δερμάτινων ενδυμάτων εισάγεται κυρίως από την Ιταλία, την Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο ενώ το υπόλοιπο 30% από την ελληνική αγορά (στοιχεία 2002).

Μια ακόμη κύρια δραστηριότητα της εταιρείας είναι οι υπηρεσίες προς τους πελάτες, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών από τους πωλητές.

**Δευτερεύουσες λειτουργίες:** Η Rollini A.E έχει ένα τμήμα εισαγωγών έτοιμων προϊόντων το οποίο σε συνεργασία με έναν από τους ιδιοκτήτες της εταιρείας επιλέγουν προϊόντα που θα αποτελέσουν την collection των καταστημάτων λιανικής, των καταστημάτων franchising και των πελατών χονδρικής της εταιρείας.

Όπως έχει αναφερθεί και στην παρουσίαση της εταιρείας η Rollini είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και την διοίκηση την ασκούν 3 από τα 4 μέλη της οικογένειας. Επίσης, υπάρχουν 4 ακόμη διευθυντές, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για ένα σύνολο αρμοδιοτήτων. Ο ρόλος τους στην διοίκηση της εταιρείας είναι σημαντικός αν και στερούνται ικανοτήτων στη λήψη αποφάσεων, στην άσκηση ελέγχου και στον σχεδιασμό. Αυτοί συνήθως σχεδιάζουν τη βραχυχρόνια δράση της εταιρείας χωρίς να θέτουν ξεκάθαρους στόχους και μεθόδους για να τους πετύχουν. Οι περισσότερες από τις αποφάσεις τους παίρνονται βιαστικά και βασίζονται κυρίως στην εργασιακή τους εμπειρία, στο πάθος τους, και στην πίστη που δείχνουν στην εταιρεία (Ερिका Δημητριανάκη 2002).

<sup>12</sup> Έρικα Δημητριανάκη, 2002.

### 4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ROLLINI

Πριν παρουσιάσουμε εκτενώς την ανάλυση των ισολογισμών και των χρηματοοικονομικών δεικτών της Rollini κρίνεται σκόπιμο να κάνουμε μια μικρή ανάλυση των οικονομικών αυτών μεγεθών.

- **Ισολογισμός**

Ο ισολογισμός σε γενικές γραμμές είναι μια έκθεση των στοιχείων του ενεργητικού, του παθητικού και του κεφαλαίου της εταιρείας. Ο ισολογισμός αφορά μια συγκεκριμένη ημερομηνία και η αριστερή πλευρά παρουσιάζει μια ανάλυση του κυκλοφορόντος ενεργητικού, το οποίο είναι σε μορφή χρημάτων και άλλων στοιχείων που απαρτίζουν το κεφαλαίο κίνησης της επιχείρησης. Τα πάγια στοιχεία αποτελούνται κυρίως από μακροπρόθεσμες επενδύσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός.

Η δεξιά πλευρά του ισολογισμού παρουσιάζει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, οι οποίες αποτελούνται από πληρωτέους λογαριασμούς, πληρωτέα γραμμάτια, και άλλες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Μετά τις βραχυπρόθεσμες ακολουθούν οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται μακροπρόθεσμα δάνεια με ημερομηνία μεγαλύτερη του ενός έτους. Σε αυτό το τμήμα του ισολογισμού μπορεί να περιλαμβάνεται η κεφαλαιοποιημένη αξία των χρηματοδοτικών μισθώσεων. Αν αφαιρεθεί το παθητικό από το ενεργητικό, αυτό που μένει είναι το κεφάλαιο της επιχείρησης. Τα στοιχεία του καθαρού κεφαλαίου περιλαμβάνουν την ονομαστική αξία των μετοχών που είναι σε κυκλοφορία, το αποθεματικό από την έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο, και τα αδιανέμητα κέρδη που συσσωρεύτηκαν από κέρδη παλαιότερων χρήσεων της επιχείρησης μετά τις καταβολές των μερισμάτων. Σε περίπτωση εκκαθάρισης της επιχείρησης και αφού ικανοποιηθούν όλες οι απαιτήσεις των πιστωτών, η καθαρή θέση είναι αυτό που μένει για να διανεμηθεί στους μετόχους.

Ως έκθεση του ενεργητικού και του παθητικού ο ισολογισμός επιτρέπει στους επενδυτές να εξετάζουν το μίγμα αυτών των στοιχείων και να αποφασίζουν αν η διάθεσή τους είναι



κατάλληλη .Αν αφαιρέσουμε το κυκλοφορούν ενεργητικό από τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μπορούμε να πάρουμε στοιχεία για την ρευστότητα της επιχείρησης .Αν συνδέσουμε τα κέρδη με τα περιουσιακά στοιχεία που επενδύθηκαν στην επιχείρηση , μπορούμε να δούμε πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποίησε η επιχείρηση το ενεργητικό για να δημιουργήσει κέρδη.

#### 4.3.1 Ανάλυση ισολογισμών της Rollini

Τα οικονομικά στοιχεία μιας επιχείρησης μας επιτρέπουν να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την εξέλιξη της επιχείρησης μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Τα οικονομικά στοιχεία της Rollini την περίοδο 1999-2003 είναι τα εξής:

**Πίνακας 4.1** Κύρια οικονομικά μεγέθη ισολογισμών της εταιρείας Rollini για τα έτη 1999-2003

	1999	2000	2001	2002	2003
Σύνολο Ενεργητικού	55343569,33	6709777,30	6418286,40	6987074,69	8972743,33
Μετοχικό κεφάλαιο	312252,40	312252,40	332795,31	1504262,00	1504262,00
Αποθεματικά κεφάλαια	7499,10	85111,61	86574,76	86574,76	96144,56
Σύνολο ιδίων Κεφαλαίων	462234,30	599.486,78	649292,90	1604834,09	1793750,69
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	7840467,00	9707598	8673556,98	8186008,55	10150572,99
Αποτελέσματα χρήσεως	293621	182265	46988,70	-205521,41	279771,84
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	293	299	181.95	181.95	500000
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	5033484	6102133	5768811,55	5331868,51	6621170,12

Πηγή:Ισολογισμοί της Rollini A.E,1999-2003

- **Σύνολο ενεργητικού**

Παρατηρούμε ότι το σύνολο του ενεργητικού της εταιρείας παρουσιάζει αυξομειώσεις . Από τα 55343569,33 Ευρώ που ήταν το 1999 αυξήθηκε στα 6709777,30 Ευρώ το 2000, δηλαδή παρουσίασε άνοδο της τάξης του 21,23%.ενώ το 2002 παρουσιάζει μείωση 4,3% και φτάνει το ποσό των 6418286,40 Ευρώ. Το 2003 σημειώνει αρκετά μεγάλη άνοδο και φτάνει το ποσό των 8972743,33 Ευρώ .

- **Μετοχικό κεφάλαιο**

Μπορούμε να δούμε ότι για τα δυο πρώτα χρόνια της εταιρείας το μετοχικό κεφάλαιο της παραμένει σταθερό ανερχόμενο στο ποσό των 312252,40 Ευρώ. Το 2001 παρατηρούμε μια μικρή άνοδο της τάξης του 6,55%.Το 2002 το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης παρουσιάζει αύξηση 352% γεγονός που πιθανών οφείλεται στην γενικότερη επενδυτική στρατηγική της επιχείρησης για αυτοχρηματοδότηση των διαφόρων επενδύσεων της. Το 2003 το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης δεν παρουσιάζει καμία μεταβολή και παραμένει σταθερό στα 1504262,00 Ευρώ.

- **Αποθεματικά κεφάλαια**

Εξετάζοντας τα αποθεματικά κεφαλαία εταιρείας παρατηρούμαι ότι παρουσιάζουν κατά τα έτη 1999-2003 σημαντική ανοδική πορεία και από 7499 Ευρώ το 1999 ανέρχονται σε 96144,56 Ευρώ το 2003. Η ανοδική αυτή πορεία δικαιολογείται από την πολιτική της επιχείρησης για επένδυση του συνόλου των κερδών στην επιχείρηση και για χρηματοδότηση των μελλοντικών της επενδύσεων από τα ίδια κεφάλαια.

- **Σύνολο Ιδίων κεφαλαίων**

Κατά τα έτη 1999-2003 παρατηρούμε ότι το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας παρουσιάζει μια σταθερή ανοδική πορεία. Η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρείται κατά τα έτη 2001-2002 όπου φτάνει σε ποσοστό 147%.Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από την πολιτική

της εταιρείας για χρηματοδότηση των μελλοντικών της επενδύσεων στο μεγαλύτερο ποσοστό από ίδια κεφάλαια .

- **Κύκλος εργασιών**

Παρατηρούμε ότι η αξία των πωλήσεων από 1999 έως το 2000 ακολουθεί μια αυξητική τάση της τάξης του 24%. Τα επόμενα δύο χρόνια παρουσιάζει μία μείωση των πωλήσεων της από 9707598 Ευρώ το 2000 σε 8186008.65 το 2002. Το 2003 η αξία των πωλήσεων παρουσιάζει άνοδο και διαμορφώνεται στα 10150572,99 Ευρώ.

- **Αποτελέσματα χρήσεως**

Τα αποτελέσματα χρήσεως κατά τα έτη 1999 – 2002 παρουσιάζουν μια έντονα καθοδική πορεία . Από 293629 Ευρώ το 1999 έφτασαν 182.265 Ευρώ το 2000 δηλαδή μειώθηκαν κατά 38%. Το 2001 συνέχισαν την καθοδική αυτή πορεία και έφτασαν τα 46988 Ευρώ, Το 2002 η ραγδαία καθοδική πορεία συνεχίζεται και η επιχείρηση παρουσιάζει ζημίες οι οποίες οφείλονται στις επενδύσεις που έκανε για ανανέωση του μηχανολογικού της εξοπλισμού . Το 2003 η επιχείρηση παρουσιάζει και πάλι κέρδη και τα αποτελέσματα χρήσης φτάνουν τα 279771,84 Ευρώ.

- **Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις**

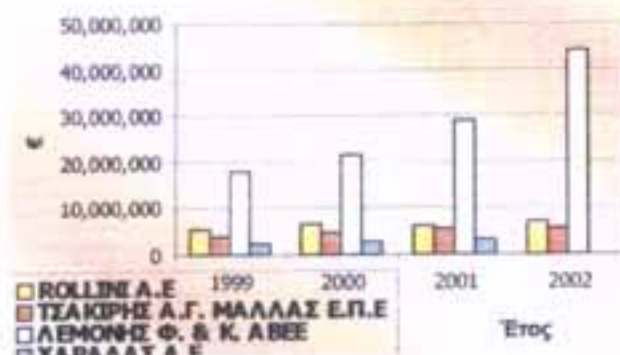
Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις κατά τα έτη 1999 έως 2002 παρουσιάζουν στην αρχή μια μικρή άνοδο και μετά παρουσιάζουν μια μικρή καθοδική πορεία. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον δεν παρουσιάζουν οι τάσεις του μεγέθους αυτού, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο αλλά το γεγονός ότι δεν ξεπερνά κατά τα έτη αυτά τα 300 Ευρώ . Αυτό αποτελεί απόδειξη της πολιτικής της επιχείρησης για αυτοχρηματοδότηση των επενδύσεων της και απροθυμίας για δανεισμό . Αυτά αλλάζουν το 2003 όπου οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις εκτινάσσονται στα 500000 Ευρώ.

• **Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις**

Σε αντίθεση με τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις η εταιρεία παρουσιάζει αυξημένες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, οι οποίες το 2000 έφτασαν τα 6102133 Ευρώ στο 2001 και 2002 ακολουθούν καθοδική πορεία και φτάνουν τα 5331868,51 Ευρώ ενώ το 2003 ακολουθούν ανοδική πορεία φτάνοντας τα 6621170,12 Ευρώ, ξεπερνώντας την τιμή που είχαν το 2000.

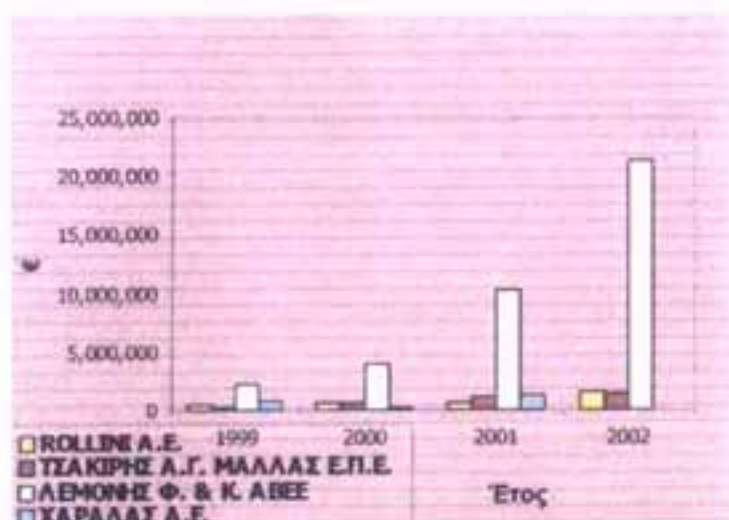
**4.3.2 Ανάλυση ισολογισμών των ανταγωνιστών**

*Διάγραμμα 4.1:* Σύνολο ενεργητικού των τεσσάρων εταιρειών «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ», ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.



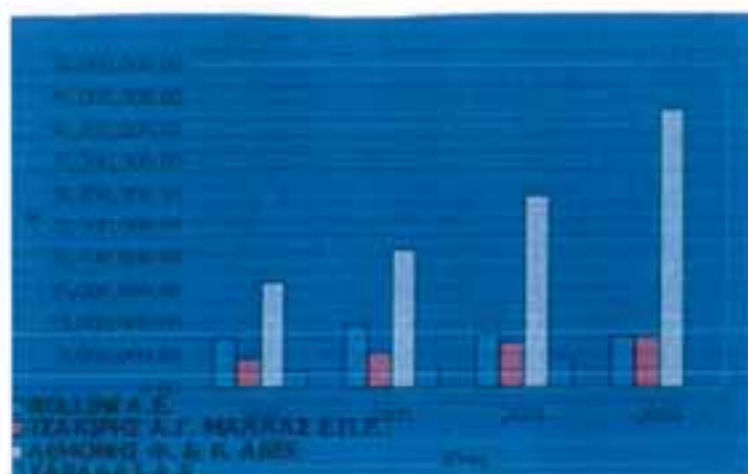
Όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» έχει το μεγαλύτερο ενεργητικό σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες εταιρείες. Στη συνέχεια ακολουθούν οι εταιρείες ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.. Η κατάσταση αυτή παρατηρείται καθ' όλη τη διάρκεια της τριετίας 1999-2001. Διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» έχει μεγαλύτερες εγκαταστάσεις και περισσότερα μέσα δράσης για την επίτευξη των στόχων, γεγονός το οποίο μπορεί να οφείλεται στην μακροχρόνια παρουσία της εταιρείας στον χώρο της υποδηματοποιίας.

*Διάγραμμα 4.2:* Σύνολο ιδίων κεφαλαίων για τις εταιρείες «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ», ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.



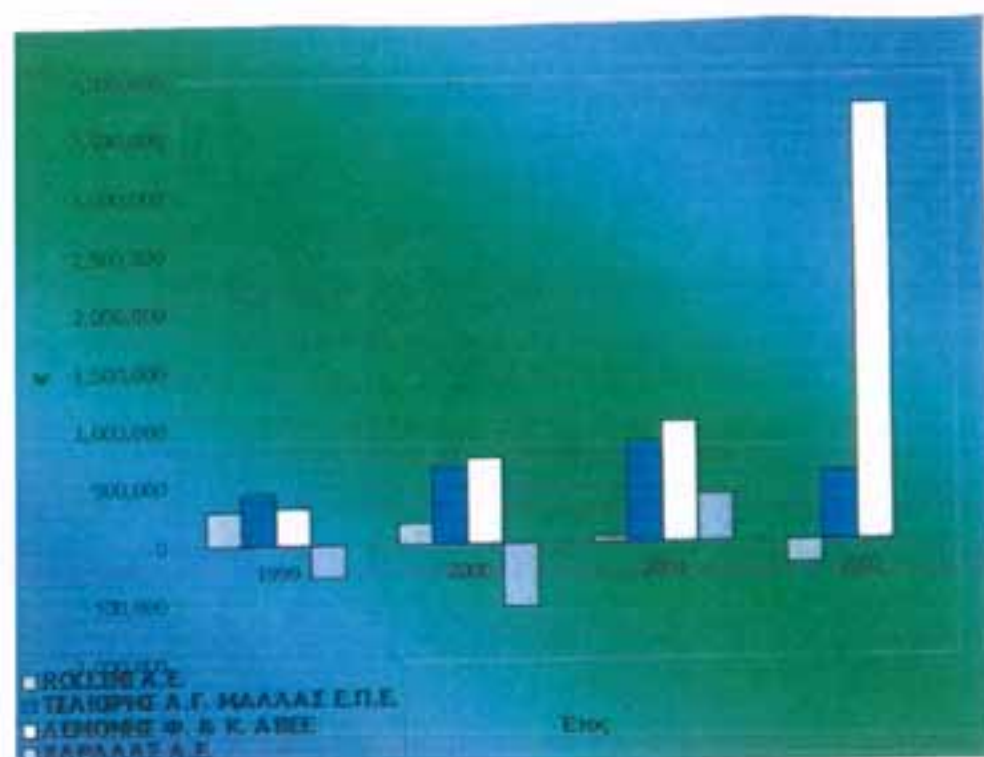
Όσον αφορά τώρα το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων των εταιρειών βλέπουμε ότι και πάλι η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» προηγείται έναντι των υπολοίπων εταιρειών και μάλιστα η διαφορά της είναι σχετικά μεγάλη. Κατά τη διάρκεια της τριετίας παρατηρούμε ότι όλες οι εξεταζόμενες εταιρείες αυξάνουν το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων τους, στοιχείο το οποίο μας επιτρέπει να υποθέσουμε ότι υπάρχει μια κοινή επενδυτική πολιτική σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες προτιμούν τη χρηματοδότηση των επενδύσεων τους ως επί το πλείστον από ίδια κεφάλαια.

*Διάγραμμα 4.3:* Κύκλος εργασιών (πωλήσεις) για τις εταιρείες «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ», ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.



Παρατηρούμε ότι οι πωλήσεις της εταιρείας «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» είναι οι μεγαλύτερες συγκρινόμενες με αυτές των υπόλοιπων εταιρειών και μάλιστα αυτή που παρουσιάζει ανοδική τάση καθ'όλη την εξεταζόμενη περίοδο. Μετά ακολουθεί η εταιρεία ROLLINI Α.Ε. της οποίας οι πωλήσεις είναι περίπου το 50% των πωλήσεων της εταιρείας «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ». Εν συνεχεία ακολουθούν οι εταιρείες «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.

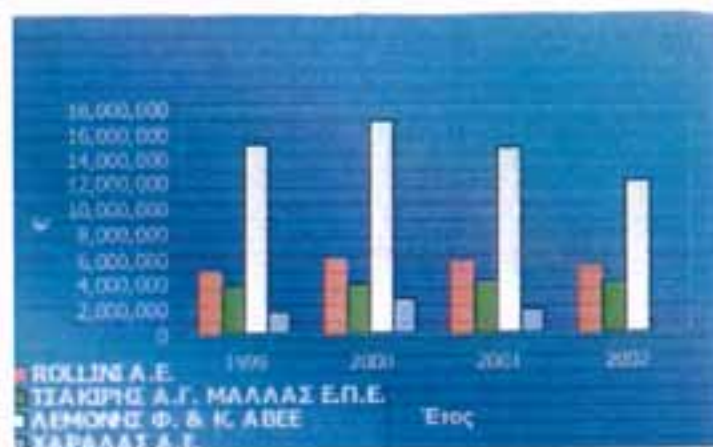
Διάγραμμα 4.4: Αποτελέσματα Χρήσεως των εταιρειών «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ», ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε..



Με βάση αυτά που αναφέραμε προηγουμένως θα περιμέναμε η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» να παρουσιάζει τα υψηλότερα έσοδα σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες. Αυτή η υπόθεση δεν ισχύει για όλα τα χρόνια της περιόδου που εξετάζουμε. Για το 1999 η εταιρεία «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε» παρουσίασε τα μεγαλύτερα έσοδα τα οποία έφταναν στα €444.568 ακολουθούμενη από τις «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και ROLLINI Α.Ε. Από το οικονομικό έτος 2000 η εικόνα διαφοροποιείται ελαφρώς και η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» παρουσιάζει τα μεγαλύτερα έσοδα ακολουθούμενη από τις «ΤΣΑΚΙΡΗΣ

Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε» και ROLLINI Α.Ε.. Το έτος 2000 τα αποτελέσματα χρήσεως της είναι ROLLINI Α.Ε παρουσιάζουν μια μεγάλη μείωση η οποία έχει ως αποτέλεσμα να μεγαλώνει η διαφορά μεταξύ αυτών και των εσόδων των δύο προηγούμενων εταιρειών. Άξιο αναφοράς είναι και ότι κατά τα δύο πρώτα χρόνια η εταιρεία «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε παρουσιάζει αρνητικά αποτελέσματα χρήσεως. Για τα επόμενα δύο χρόνια η εικόνα παραμένει στατική με τα έσοδα της «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και της ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε να αυξάνουν εν αντιθέσει με αυτά της ROLLINI Α.Ε που μειώνονται ακόμη περισσότερο. Τέλος, για το έτος 2002 τα έσοδα της νεοιδρυθείσας εταιρείας «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» σημειώνουν μια τρομακτική αύξηση και φτάνουν σχεδόν τα €4.000.000, ενώ τα αποτελέσματα χρήσης της ROLLINI Α.Ε είναι αρνητικά.

*Διάγραμμα 4.5:* Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις των εταιρειών «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ», ROLLINI Α.Ε., «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.



Εξετάζοντας τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις των τεσσάρων εταιρειών διαπιστώνουμε ότι η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» παρουσιάζει τις μεγαλύτερες, γεγονός το οποίο δικαιολογεί και τα μικρά έσοδα της παρά τις μεγάλες πωλήσεις της. Μετά ακολουθούν οι εταιρείες ROLLINI Α.Ε και «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» των οποίων οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις είναι και αυτές σε υψηλά επίπεδα.

Από την σύντομη ανάλυση που παρουσιάσαμε παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» παρουσιάζει την καλύτερη χρηματοοικονομική κατάσταση σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρείες. Εν συνέχεια ακολουθούν οι εταιρείες ROLLINI Α.Ε και «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.». Η οικονομική κατάσταση της ΧΑΡΑΛΑΣ Α.Ε. παρουσιάζει αρκετά αρνητικά στοιχεία τα οποία ίσως και να οδήγησαν στη συγχώνευσή της με την πρωτοπόρο αυτών των τεσσάρων εταιρειών την «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ». Από

αυτή την εικόνα παρατηρούμε ότι η εταιρεία ROLLINI A.E είναι δεύτερη από χρηματοοικονομικής απόψεως παρά τη μικρή της παρουσία στον κλάδο της υποδηματοποιίας με τη σημερινή της μορφή.

#### 4.4: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΤΗΣ ROLLINI

- **Χρηματοοικονομικοί δείκτες**

Η ανάλυση των δεικτών βοηθάει στον προσδιορισμό της γενικής χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και διευκολύνει τους αναλυτές και τους επενδυτές να εκτιμήσουν αν η επιχείρηση διατρέχει κίνδυνο της αφερεγγυότητας και αν η δραστηριότητα της επιχείρησης είναι σε καλό επίπεδο σε σχέση με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει ή τους ανταγωνιστές της. Οι επενδυτές μελετούν τους δείκτες για να εκτιμήσουν την απόδοση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι χαμηλοί οικονομικοί δείκτες οδηγούν γενικά σε υψηλό κόστος χρηματοδότησης ενώ οι καλοί δείκτες σημαίνουν συνήθως ότι οι επενδυτές είναι πρόθυμοι να διαθέσουν κεφάλαια στην εταιρεία με λογικό κόστος. Οι τράπεζες χρησιμοποιούν τους δείκτες για να προσδιορίσουν αν θα χορηγήσουν πίστωση και πόση πίστωση σε μια επιχείρηση.

Οι πιστωτές ανησυχούν όταν η επιχείρηση δε δημιουργεί αρκετά κέρδη για να καταβάλει τις περιοδικές πληρωμές των τόκων από τα δάνεια που εκκρεμούν. Ανησυχούν επίσης και για τις εταιρείες που είναι υπερφορτωμένες με χρέη, αφού μια πτωτική τάση στην επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να οδηγήσει στην αφερεγγυότητα. Οι αναλυτές χρεογράφων παρακολουθούν συνεχώς τους χρηματοοικονομικούς δείκτες των επιχειρήσεων που τους ενδιαφέρουν και έτσι εντοπίζουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες των εταιρειών. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μιας επιχείρησης μας επιτρέπουν μαζί με την ανάλυση των βασικών μεγεθών του ισολογισμού να σχηματίσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες για την ROLLINI A.E. για τα έτη 1999-2003 που αναλύονται παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα .



**Πίνακας 4.2:** Χρηματοοικονομικοί δείκτες για την ROLLINI A.E. για τα έτη 1999-2003

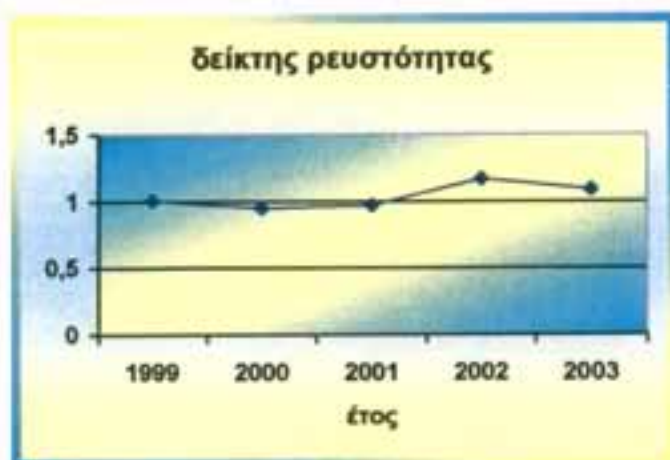
δείκτης/ έτος	1999	2000	2001	2002	2003
Ρευστότητας	1,005	0,95	0,97	1,17	1,09
Πάγων περιουσιακών στοιχείων	23,05	21,5	19,86	17	6,69
Καθαρού κέρδους	3,7%	1,3	0,5	-2,5	1,9
Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	63,5	30,4	7,2	-12,8	13,4
Ιδίων κεφαλαίων προς σύνολο κεφαλαίων	7	9	10	24	26

Πηγή: Rollini A.E.1999-2003

- Δείκτης γενικής ρευστότητας

Παρατηρώντας την εξέλιξη του δείκτη γενικής ρευστότητας συμπεραίνει ότι οι εταιρεία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης δεν θα διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να την αντιμετωπίσει. Για το έτος 1999 η τιμή του δείκτη ήταν 1,005 δηλαδή τα κεφάλαια της εταιρείας μόλις επαρκούσαν για να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Κατά τα έτη 2000 και 2001 ο δείκτης ήταν οριακά κάτω της μονάδας 0,95 και 0,97 αντίστοιχα, δηλαδή οριακά δεν καλύπτονταν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της εταιρείας. Το 2002 όμως η κατάσταση έδειξε να βελτιώνεται και οι εταιρεία ήταν σε θέση να καλύψει τις υποχρεώσεις της και να διατηρεί κάποια μικρά αποθέματα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης πράγμα που συμβαίνει και το 2003 όπου ο δείκτης άμεσης ρευστότητας είναι 1,09.

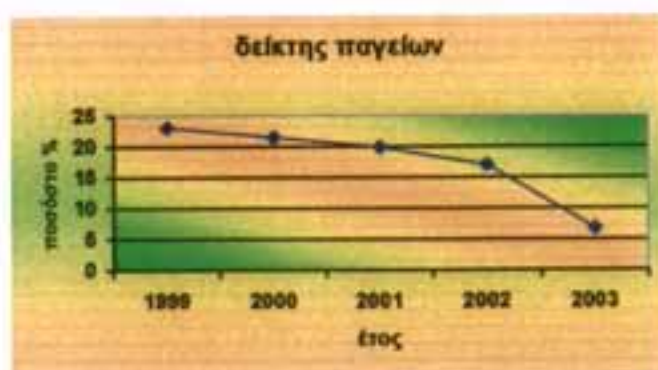
Διάγραμμα 4.6: δείκτης γενικής ρευστότητας



- Δείκτης πάγιων περιουσιακών στοιχείων

Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων ακολουθεί κατά τα έτη 1999-2003 μία σταθερά καθοδική πορεία. Από 23,65% το 1999 μειώθηκε στο 21,5% το 2000 και το 2003 φτάνει στο χαμηλότερο επίπεδο της πενταετίας στο 6,69%. Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ολοένα και μικρότερο ποσοστό των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας αξιοποιείται σε σχέση με τις πωλήσεις της

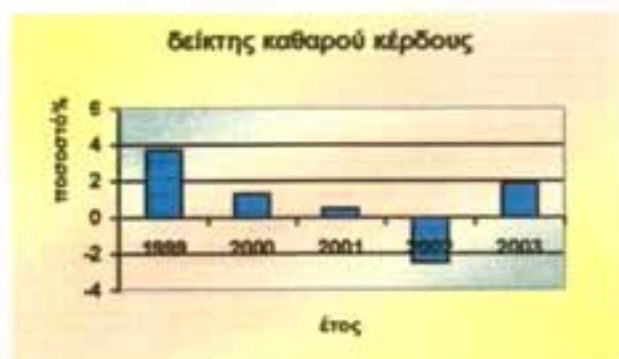
Διάγραμμα 4.7: δείκτης Παγίων περιουσιακών στοιχείων



- Δείκτης καθαρού κέρδους

Ο δείκτης καθαρού κέρδους για το χρονικό διάστημα 1999-2002 παρουσιάζει και αυτός μια συνεχώς καθοδική τάση. Το έτος 1999 η τιμή του δείκτη ήταν στα 3,7% ένα ποσοστό το οποίο αφήνει ένα καλό περιθώριο καθαρού κέρδους για την εταιρεία. Τα επόμενα έτη η τιμή του δείκτη πέφτει αρκετά και το 2002 φτάνει σε αρνητικά επίπεδα. Η μείωση του δείκτη από το 2000 έως το 2002 ανέρχεται στο 233%. Αυτή η μείωση μπορεί να επαληθευτεί και από την καθοδική πορεία των αποτελεσμάτων χρήσης το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το 2003 τα πράγματα αλλάζουν ο δείκτης αποκτά ξανά θετικό πρόσημο και διαμορφώνεται οριακά πάνω από τη μονάδα στο 1,9%.

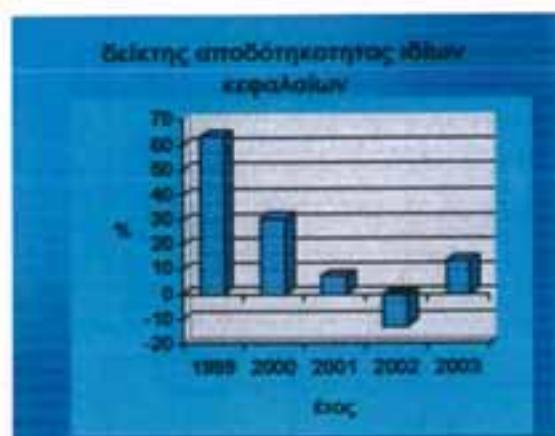
Διάγραμμα 4.8: δείκτης καθαρού κέρδους



- Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων ακολουθεί και αυτός κατά τα έτη 1999-2002 καθοδική πορεία. Για το έτος 1999 η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων της επιχείρησης ήταν σε αρκετά υψηλά επίπεδα, στο 63,5%, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι την εν λόγω χρονιά τα ίδια κεφάλαια των μετόχων της εταιρείας είχαν παρά πολύ καλή απόδοση. Το έτος 2000 παρατηρούμε ότι η τιμή του δείκτη παρουσιάζει κατακόρυφη πτώση και μειώνεται πάνω από 50% και φτάνει το 30,4%. Η πτωτική αυτή τάση συνεχίζεται για τα επόμενα δύο έτη και το 2002 φτάνει σε αρνητικά επίπεδα και διαμορφώνεται στο -12,8%. Το 2003 τα πράγματα αλλάζουν αρκετά η τιμή που δείκτη ακολουθεί ανοδική πορεία, αποκτά θετική τιμή και διαμορφώνεται στο 13,4%, πράγμα που σημαίνει ότι τα ίδια κεφάλαια των μετόχων της εταιρείας αρχίζουν και πάλι να έχουν μεγάλη απόδοση.

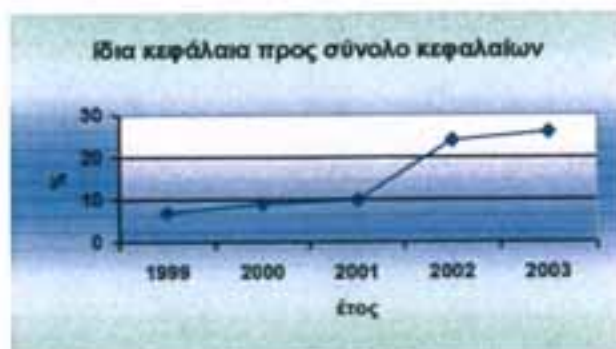
Διάγραμμα 4.9: δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων



- Δείκτης ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο των κεφαλαίων

Παρά τη μείωση που παρατηρείται στον δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων κατά τη χρονική περίοδο 1999-2002, η εταιρεία αυξάνει το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων της στο σύνολο της κεφαλαιακής διάρθρωσης της. Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση των βασικών μεγεθών του ισολογισμού της εταιρείας μια από τις βασικές της θέσεις είναι η όσο το δυνατό μεγαλύτερη χρηματοδότηση των επενδύσεων της με τα ίδια κεφάλαια, γεγονός το οποίο εξηγεί την αύξηση της τιμής του δείκτη από του 1999 - 2003 η τιμή του δείκτη παρουσίασε αύξηση 190%

Διάγραμμα 4.10: δείκτης ίδια κεφάλαια προς σύνολο κεφαλαίων



#### Συμπεράσματα από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών της Rollini

Από την παραπάνω χρηματοοικονομική ανάλυση μπορούμε να εξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Έχουν αυξηθεί τα διαθέσιμα κεφάλαια της εταιρείας και σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης θα είναι έτοιμη να καλύψει μια μικρή σε μέγεθος ζημιά
- Η κερδοφορία της εταιρείας έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια (1999-2002 ) γεγονός το οποίο επηρεάζει σχεδόν όλους τους δείκτες της εταιρείας. Εδώ πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι το οικονομικό έτος 2002 η εταιρεία προχώρησε σε επενδύσεις οι οποίες δικαιολογούν την παρουσία αρνητικών αποτελεσμάτων χρήσεως για το συγκεκριμένο έτος και τη κερδοφορία και τα θετικά αποτελέσματα χρήσης το 2003.
- Η εταιρεία βρίσκεται στην χρονική περίοδο που αναλύουμε σε τροχιά ανάπτυξης και μέσω της αύξησης του μετοχικού της κεφαλαίου και της αύξησης των ιδίων κεφαλαίων προσπαθεί να πραγματοποιήσει της απαιτούμενες επενδύσεις.

#### 4.5: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Μετά την σύντομη ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρείας Rollini A.E. κρίνεται αναγκαίο να παρουσιαστούν και αυτοί των ανταγωνιστών της.

Όπως αναφέρθηκε η εταιρεία θεωρεί ανταγωνιστές της τις εταιρείες «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.», «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε. και «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»<sup>13</sup>. Η σύγκριση που θα ακολουθήσει θα γίνει μεταξύ αυτών των εταιρειών. Πριν, όμως, παραθέσουμε τα στοιχεία θα πρέπει να επισημάνουμε ότι κατά το οικονομικό έτος 2002 οι εταιρείες «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε. και «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» συγχωνεύθηκαν και δημιούργησαν την εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» Φ. & Κ. ΑΕΒΕ. οπότε για το έτος αυτό στα διαγράμματα που ακολουθούν θα απεικονίζονται τα ενοποιημένα μεγέθη της καινούργιας εταιρείας.

**Πίνακας 4.3:** Χρηματοοικονομικοί δείκτες των εταιρειών «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.», «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και «ΧΑΡΑΛΑΣ»

Πηγή: Παναγόπουλος, 2003

---

<sup>13</sup> Κατασκευάζει τα υποδήματα Καλογήρου και μετά την συγχώνευση κατασκευάζει και τα υποδήματα Χαράλας

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών των ανταγωνιστριών εταιρειών θα πρέπει να κάνουμε κάποιες διευκρινήσεις στον πίνακα.

Λόγω μεγάλου μεγέθους του πίνακα δεν χωρούν οι πλήρεις επωνυμίες των εταιρειών και για αυτό το λόγο έχουν χρησιμοποιηθεί συντομογραφίες, οι οποίες είναι οι εξής: ΤΣ. Μ.= ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.

ΛΕ. = «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και για το έτος 2002 την εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»

ΧΑ. = «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε για την οποία παρουσιάζονται τα στοιχεία έως το 2001.

	1999			2000			2001			2002	
	ΤΣ.Μ	ΛΕ	ΧΑ	ΤΣ.Μ	ΛΕ	ΧΑ	ΤΣ.Μ	ΛΕ	ΧΑ	ΤΣ.Μ	ΛΕ
Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,04	0,77	0,96	1,13	0,73	0,68	1,21	1,18	0,98	1,14	1,82
Δείκτης κυκλοφορίας πάγιων στοιχείων	62,58	3,12	3,22	91,30	4	3,1	26,69	4,65	3,6	36,51	2
Δείκτης καθαρού κέρδους	10,2%	2%	-11,8%	12%	3,5%	-17,8%	12,4%	3,5%	8,8%	7,5%	8,7%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	236,5%	14,5%	-40,1%	115,7%	19,2%	-430%	75,1%	10,1%	31,4%	42,3%	17,6%
Δείκτης ιδίων κεφαλαίων/ σύνολο ενεργητικού	5%	12%	29%	13%	18%	4%	16,2%	36%	39%	10,7%	48%

Συγκρίνοντας τους δείκτες γενικής ρευστότητας παρατηρούμε ότι από το 1999-2001 η μεγαλύτερη τιμή του δείκτη εμφανίζεται για την εταιρεία ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. ακολουθούμενη από την εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και την «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.. Παρόλα αυτά, όμως, η τιμή των δεικτών και για τις τρεις εταιρείες, όπως έχει αναφερθεί γενικότερα και για τον κλάδο, είναι μικρή, γεγονός που δεν καθιστά δυνατόν να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες αυτές μια ενδεχόμενη μεγάλη κρίση. Το 2002 το σκηνικό διαφοροποιείται ελαφρώς με την νεοϊδρυθείσα εταιρεία να κατέχει την πρώτη θέση με την τιμή του δείκτη να φτάνει της στα 1,82 σε σύγκριση με αυτήν της ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ.



ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. η οποία μειώνεται σε σχέση με το 2001 και φτάνει στα 1,13. Το ότι η τιμή του δείκτη για την εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» φτάνει στο 1,82 μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτή η εταιρεία μπορεί, από αυτό το οικονομικό έτος, να καλύψει σχεδόν 2 φορές τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, δηλαδή απέκτησε την ικανότητα αντιμετώπισης μιας μεγάλης κρίσης. Τα επίπεδα του δείκτη για την ROLLINI Α.Ε. κυμαίνονται λίγο παρακάτω από αυτά της ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε..

Περνώντας τώρα στους δείκτες κυκλοφορίας παγίων στοιχείων παρατηρούμε σημαντικές διαφορές. Το 1999 και το 2000 η τιμή του δείκτη για την εταιρεία ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. παρουσιάζει μια μεγάλη αύξηση της τάξεως του 46% αλλά και η τιμή από μόνη της μας δείχνει ότι η εταιρεία αξιοποιεί αποδοτικά ένα πολύ μεγάλο μέρος των παγίων στοιχείων της. Τα έτη 2001 και 2002 η τιμή του δείκτη μειώνεται σημαντικά για να φτάσει το 2002 στο 36,51.

Η εικόνα που παρουσιάζουν οι άλλες δύο εταιρείες ως προς τον συγκεκριμένο δείκτη είναι αρκετά διαφορετική. Η τιμή καθ' όλη τη διάρκεια των τριών ετών κυμαίνεται στο 3,12-4 και 3,1-3,6 για τις εταιρείες «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε. αντίστοιχα. Όπως βλέπουμε το μέγεθος των δεικτών των δύο εταιρειών σε σχέση με το μέγεθος του δείκτη για την «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.» είναι πολύ μικρό, οπότε οι δύο αυτές εταιρείες δεν χρησιμοποιούν αποδοτικά τα περιουσιακά τους στοιχεία. Η ίδια εικόνα παρουσιάζεται και μετά την συγχώνευση των δύο εταιρειών όπου η τιμή του δείκτη πέφτει ακόμα περισσότερο και φτάνει στο 2,0. Τα επίπεδα της τιμή του δείκτη για την ROLLINI Α.Ε. κυμαίνονται από το 17-23,65, δηλαδή βρίσκεται δεύτερη σε σύγκριση με τις άλλες τρεις εταιρείες.

Όσον αφορά τώρα τον δείκτη καθαρού κέρδους παρατηρούμε ότι τα επίπεδα της τιμής του δείκτη για την ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε. είναι τα μεγαλύτερα σε σύγκριση με τις άλλες εταιρείες. Από το 1999-2001 παρουσιάζουν μια αύξηση της τάξεως του 23% ενώ το 2002 μειώνεται και η τιμή του δείκτη φτάνει στα 7,5%. Γενικότερα, παρατηρούμε ότι η εταιρεία παρουσιάζει υψηλά περιθώρια κέρδους, υψηλότερα και από αυτά του κλάδου.

Η τιμή του δείκτη για τις υπόλοιπες δύο εταιρείες είναι αρκετά μικρότερη για τα έτη 1999-2001. Για την «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» ο δείκτης κυμαίνεται από 2% -3,5%, ενώ για την «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε. κυμαίνεται από -11,8%-8%. Τα αρνητικά επίπεδα του δείκτη για τα έτη 1999 και 2000 οφείλονται στις ζημιές που παρουσίασε η εταιρεία αυτά τα δύο χρόνια. Μετά τη συγχώνευση των δύο εταιρειών τα περιθώρια καθαρού κέρδους είναι αρκετά υψηλά και φτάνουν στο 8,7%. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών τα επίπεδα της τιμής του δείκτη για την ROLLINI Α.Ε. είναι πολύ μικρότερα και κυμαίνονται από 3,7% για το 1999 και φτάνουν

στο -2,5% για το 2002.

Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων παρουσιάζει την ίδια εικόνα με τους άλλους δείκτες, δηλαδή τα επίπεδα της τιμής του δείκτη για την εταιρεία «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε», είναι πάρα πολύ καλύτερα σε σχέση με των άλλων εταιρειών τουλάχιστον για τα πρώτα τρία χρόνια. Παρά αυτό το γεγονός, εάν εξετάσουμε την πορεία του δείκτη για τα τέσσερα χρόνια θα δούμε ότι ακολουθεί μια έντονα καθοδική τάση, από το 1999-2002 η τιμή του μειώνεται κατά 455% περίπου, η οποία όμως δεν επηρεάζει την πρώτη θέση της εταιρείας ως προς την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της.

Η εταιρεία «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε. παρουσιάζει εντελώς διαφορετική εικόνα με την τιμή του δείκτη να φτάνει σε αρκετά μεγάλα αρνητικά επίπεδα. Το 1999 η τιμή του δείκτη υπολογίστηκε στα -40,1 % και το 2000 στα -430%. μια μείωση της τάξης του 1000%. Το 2001 η εικόνα αντιστράφηκε και ο δείκτης έφτασε στο 31,4%. Η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» παρουσιάζει μια πιο ισορροπημένη τάση ανόδου σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρείες. Το 1999 ο δείκτης ήταν στο 14,5% ενώ το 2001 έφτασε στο 31,4%, μια αύξηση του 50% περίπου. Το 2002 η αποδοτικότητα της νέας εταιρείας «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» φτάνει στο 17,6%, δηλαδή ένα μικρό μέρος των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας αξιοποιείται ικανοποιητικά.

Τέλος, όσον αφορά τον δείκτη ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του ενεργητικού βλέπουμε ότι για την εταιρεία «ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε» ένα πολύ μικρό ποσοστό των κεφαλαίων της είναι ίδια κεφάλαια (5%-13%). Το ίδιο σχεδόν παρατηρείται και για τις δύο άλλες εταιρείες μόνο που τα ποσοστά τους είναι μεγαλύτερα (12%-36% για την «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» και 4%-39% για την «ΧΑΡΑΛΑΣ» Α.Ε.). Για το έτος 2002 τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» πλησιάζουν το 50% του συνολικού ενεργητικού της. Τα επίπεδα της ROLLINI A.E. είναι μικρότερα και φτάνουν στο 8%-23%.

#### **4.6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Ερχόμενοι να μελετήσουμε τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, που την βοηθούν να αναπτύξει και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσα στον ανταγωνιστικό χώρο όπου και δραστηριοποιείται, μελετούμε τον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 4.4:** Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας

Παράγοντες	Σταθμικός Παράγοντας	1	2	3	4	5
Ρυθμός Ανάπτυξης	0,05					Π/Μ
Περιθώριο Κέρδους	0,10				Π	Μ
Επενδύσεις	0,04				Π	Μ
Μερίδιο Αγοράς	0,08				Π	Μ
Ανταγωνιστικότητα τιμών	0,09			Π/Μ		
Φήμη επιχείρησης	0,09				Π	Μ
Δίκτυο Πωλήσεων	0,09				Π	Μ
Ποιότητα	0,09				Π	Μ
Διοίκηση Επιχείρησης	0,03			Π		Μ
Ανθρώπινο Δυναμικό	0,08				Π	Μ
Εξυπηρέτηση Πελατών	0,12					Π/Μ
Image	0,04				Π	Μ
Εύρος Προϊόντων	0,03					Π/Μ
Γνώση αγοράς	0,03					Π/Μ
Διαφήμιση	0,04				Π	Μ
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	1					

Πηγή: Έρικα Δημητριάκη, 2004

**Υπόμνημα Πίνακα:**

- 1 = ο παράγοντας αυτός υστερεί κατά πολύ ως προς τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας
- 2 = ο παράγοντας αυτός υστερεί λίγο ως προς τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας
- 3 = ο παράγοντας αυτός είναι σε ίδια επίπεδα με τον ανταγωνιστή της εταιρείας
- 4 = ο παράγοντας είναι λίγο καλύτερος σε σχέση με τον ανταγωνιστή
- 5 = ο παράγοντας είναι πολύ καλύτερος σε σχέση με τον ανταγωνιστή της εταιρείας επίσης.

Π= παρόν και Μ= μέλλον.

Όπως είναι φανερό:

1. στην πρώτη στήλη καθορίζεται ο παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο γίνεται η αναφορά.
2. στην δεύτερη στήλη παρουσιάζεται η σημαντικότητα του παράγοντα αυτού για την εταιρεία,
3. ενώ στις επόμενες πέντε στήλες βαθμολογείται η κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο παράγοντας αυτός σήμερα καθώς και η κατάσταση στην οποία προβλέπουμε ότι θα βρίσκεται στο μέλλον σε σύγκριση με τον κύριο ανταγωνιστή μας. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να δούμε τη θέση την οποία έχει η εταιρεία συγκρινόμενη με τον κύριο ανταγωνιστή της και πως προβλέπει ότι θα εξελιχθεί στο μέλλον.

Η κατάσταση, συνεπώς, στην οποία βρίσκονται οι παράγοντες που καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας σε σχέση πάντα με τον κύριο ανταγωνιστή της φαίνεται από τον πίνακα που μόλις παρουσιάστηκε.

Συνεκδοχικά:

- **Ρυθμός Ανάπτυξης:** Η εταιρεία θεωρεί πολύ σημαντικό τον παράγοντα αυτό για την επίτευξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος αλλά και την βιωσιμότητα της στο χώρο. Πιστεύεται ότι ο υπάρχον ρυθμός ανάπτυξης είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα και λίγο καλύτερος από αυτόν του κύριου ανταγωνιστή της. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι είναι μια εταιρεία με πολύ λιγότερα χρόνια δραστηριοποίησης στο χώρο σε σχέση με τον ανταγωνιστή της και όμως έχει καταφέρει να τον ανταγωνίζεται με μεγάλη επιτυχία. Παράλληλα, θεωρείτε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αυξάνεται συνεχώς, άλλοτε με γρηγορότερους και άλλοτε με χαμηλότερους ρυθμούς αλλά στόχος είναι να ξεπεράσει τον ανταγωνιστή της και να γίνει leader στην αγορά.
- **Περιθώριο Κέρδους.** Αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το περιθώριο κέρδους σήμερα στην εταιρεία είναι ικανοποιητικό σε σχέση με του ανταγωνιστή της (όσο γνώση μπορούμε να έχουμε για αυτόν) και στοχεύετε η περαιτέρω αύξηση του.
- **Επενδύσεις.** Αποτελούν έναν παράγοντα σημαντικότερο. Η εταιρεία άλλωστε το έχει αποδείξει αυτό με τις συνεχείς επενδύσεις που κάνει κυρίως σε ακίνητα αλλά ταυτόχρονα και σε εξοπλισμό. Το επίπεδο των επενδύσεων, ενδεχομένως λόγω του ότι η εταιρεία βρίσκεται σε ανάπτυξη, βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα και αναμένεται να αυξηθούν στο

μέλλον<sup>14</sup>.

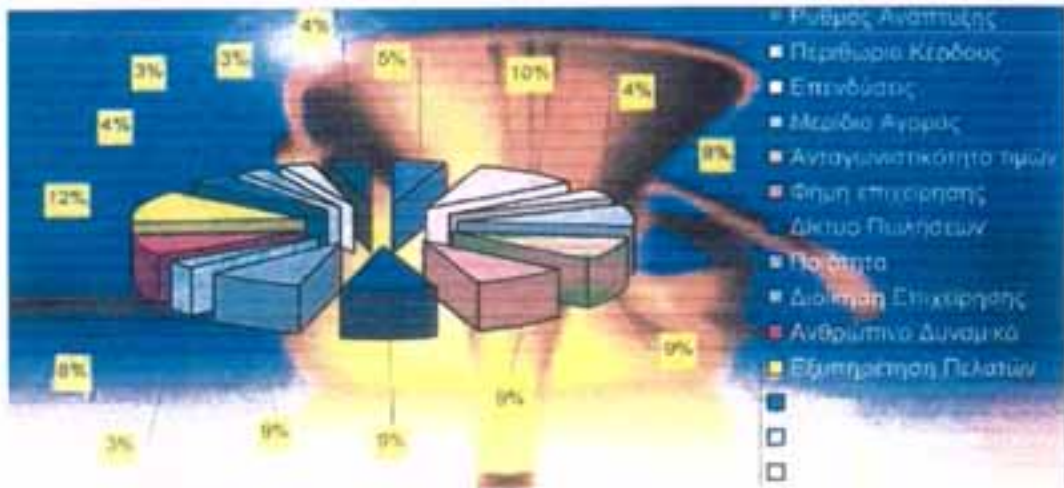
- **Μερίδιο Αγοράς.** Και μόνο ότι μέσω αυτού μπορεί μια εταιρεία να κατανοήσει το μέγεθος της στην αγορά, ο παράγοντας αυτός αποτελεί τον κεντρικό άξονα γύρω από τον οποίο στρέφονται και στοχεύουν όλες οι λειτουργίες της εταιρείας. Η εταιρεία βρίσκεται μέσα στους τρεις πρώτους δρώντες στην αγορά στόχο.
- **Ανταγωνιστικότητα τιμών.** Αποτελεί ένα πολύ βασικό παράγοντα και προσδίδει στην εταιρεία συγκριτικό πλεονέκτημα. Παρ' όλα' αυτά, δεν θα πρέπει να παραληφθεί και το ότι συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της ο παράγοντας αυτός βρίσκεται στα ίδια επίπεδα. Το γεγονός αυτό εξηγείται διότι η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι ανταγωνιστική με αποτέλεσμα κάθε εταιρεία να προσπαθεί να έχει προσιτές τιμές αναλογικά με την ποιότητα που προσφέρει, για να απολαμβάνει όλο και περισσότερα κέρδη και φυσικά να εδραιώνει την παρουσία της στο χώρο.
- **Φήμη επιχείρησης.** Δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκτείνεται όλο και περισσότερο ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που αυτή εκπροσωπεί. Πιστεύεται ότι η εταιρεία έχει καλύτερη φήμη σε σχέση με τον ανταγωνιστή της και επιθυμεί να την αναπτύξει περισσότερο.
- **Ποιότητα.** Αποτελεί μια από τις βασικές παραμέτρους που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας. Η εταιρεία μπορεί με σιγουριά να υπερασπίσει την ποιότητα που διαθέτουν τα προϊόντα της σε σύγκριση με τον κύριο ανταγωνιστή της και φυσικά στοχεύει στην αναβάθμιση της.
- **Διοίκηση Επιχείρησης.** Είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία να αισθάνονται σαν να βρίσκονται σε ένα «φιλικό» ή ακόμη και «οικογενειακό» περιβάλλον. Οι αποφάσεις λαμβάνονται (για την αντιμετώπιση προβλημάτων) μετά από συζήτηση με την διοίκηση σε φιλικό επίπεδο. Δεν πρόκειται δηλαδή για κάποια απρόσωπη διοίκηση αλλά η καθημερινή και απλή επαφή δημιουργεί στους εργαζόμενους την εικόνα μιας προσιτής διοίκησης. Συγκριτικά με τον άμεσο ανταγωνιστή η εταιρεία δεν γνωρίζει αν βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση, αλλά το σίγουρο είναι πως το στυλ διοίκησης που επικρατεί είναι αποδεκτό και βρίσκει σύμφωνο το υπαλληλικό προσωπικό ενώ παράλληλα με την αλλαγή της διεύθυνσης της εταιρείας αυτό βελτιώνεται και πιστεύεται ότι θα βελτιωθεί ακόμα περισσότερο.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό.** Όπως αναφέρθηκε και στην ανάλυση πόρων είναι ένα από τα

<sup>14</sup> Άλλωστε η επέκταση της εταιρείας με την δημιουργία νέων καταστημάτων σε Γλυφάδα και Κηφισιά προβλέπεται μόνο μέσω αγοράς καταστημάτων και όχι ενοικίασης. Συνεπώς αναμένονται υψηλά επίπεδα επενδύσεων για την αγορά καταστημάτων σε περιοχές σαν τις προαναφερθείσες όπου το κόστος αγοράς είναι υπέρογκο.

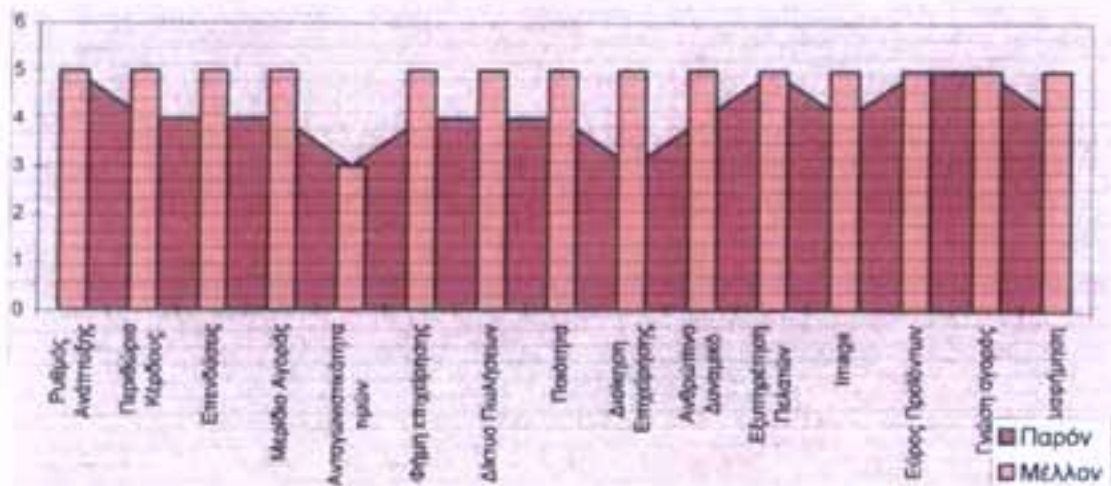
δυνατά σημεία της εταιρείας. Είναι ο παράγοντας στον οποίο στηρίζεται η όποια επιτυχία της εταιρείας στο χώρο και ως εκ τούτου βαθμολογείται ως πολύ καλός με περιθώρια πάντα και περαιτέρω εξέλιξης και βελτίωσης του. Πρόκειται για ένα δυναμικό παράγοντα ο οποίος αλλάζει και μετεξελίσσεται. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι πάνω από το πολύ καλός βρίσκεται ο καλύτερος.

- **Γνώση Αγοράς.** Η πολυετής δραστηριοποίηση της εταιρείας, αλλά και των εργαζομένων της, στο χώρο την οδηγούν σε μια απόκτηση τεχνογνωσίας ως προς τον συγκεκριμένο κλάδο. Θεωρείτε ότι η γνώση της αγοράς από μέρους της Rollini είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με αυτή του ανταγωνιστή μας.
- **Εξυπηρέτηση πελατών.** Αποτελεί το βασικό παράγοντα για την αποδοχή της εταιρείας από το καταναλωτικό κοινό και συνεπώς την επιτυχία της στο χώρο. Ο παράγοντας αυτός βαθμολογήθηκε ως άψογος. Σε σχέση τώρα με την εξυπηρέτηση που προσφέρει ο ανταγωνιστής μας, η εταιρεία δεν έχει πλήρη εικόνα. Αυτό που ενδιαφέρει άλλωστε είναι να μπορεί η εταιρεία να κρίνει τον εαυτό της σύμφωνα με τα δικά της standards.
- **Εύρος προϊόντων.** Όπως έχει αναλυθεί προηγουμένα η Rollini διαθέτει ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και θα πρέπει να μην λησμονούμε ότι ήταν η πρώτη στο χώρο της που εισήγαγε αξεσουάρ και τσάντες. Σαφέστατα και βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση συγκριτικά με τον ανταγωνιστή της, ενώ στόχος της είναι η περαιτέρω ανάπτυξη του υπάρχοντος εύρους προϊόντων.
- **Δίκτυο πωλήσεων.** Από την ανάλυση που έγινε στο τμήμα marketing της εταιρείας φαίνεται ξεκάθαρα πόσο σημαντικό θεωρεί η εταιρεία αυτόν τον παράγοντα για την επίτευξη της αναγνωρισιμότητας της από τους Καταναλωτές. Η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα υγιές δίκτυο πωλήσεων, πολύ καλύτερο και δυνατότερο με αυτό του ανταγωνιστή της και για την επίτευξη του μακροχρόνιου στόχου της, να γίνει leader στην αγορά όπου και δραστηριοποιείται, πιστεύεται θα πρέπει να επεκταθεί ακόμα περισσότερο.
- **Διαφήμιση.** Είναι ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας. Μετά την αναγνωρισιμότητα, για την προώθηση του προϊόντος. Η διαφήμιση τα τελευταία χρόνια στην εταιρεία έχει αποκτήσει ακόμα σημαντικότερο ρόλο και βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση συγκριτικά με τον ανταγωνιστή μας ενώ παράλληλα όλο και μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού της εταιρείας αφιερώνεται σε αυτήν. (Κρουστάλλη Ευγενία, πτυχιακή εργασία, «Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος» Πανεπιστημίου Αιγαίου, 2000)

Διάγραμμα 4.11: Παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος και η σημαντικότητά τους για την εταιρεία



Διάγραμμα 4.12: Αξιολόγηση παραγόντων εσωτερικού περιβάλλοντος για το παρόν και το μέλλον



#### 4.7: ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Μετά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως αυτή ολοκληρώθηκε στις προηγούμενες σελίδες, καταλήγουμε στις ακόλουθες δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας.

- ✿ Προσωπικά χαρακτηριστικά των ιδιοκτητών. Πιο συγκεκριμένα, το πάθος, οι βλέψεις, ο ενθουσιασμός, η αποφασιστικότητα και η σκληρή δουλειά για να δημιουργήσουν ένα επώνυμο όνομα στην αγορά υποδημάτων, επίσης η ικανότητα τους να επιλέγουν το σωστό προϊόν στο σωστό χρόνο.
- ✿ Πόροι της εταιρείας (υλικοί και άυλοι)
- ✿ Καινοτομίες. Η Rollini είναι η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε μεγάλες ποσότητες εμπορευμάτων και που έφερε τις ιταλικές ιδέες για τη μόδα των υποδημάτων στην ελληνική αγορά. Πρωτοπόρησε εμπορευόμενη μοντέρνες και ποιοτικές τσάντες και δερμάτινα ενδύματα ταυτόχρονα με τα παπούτσια.
- ✿ Επενδυτική πολιτική. Η τακτική των ιδιοκτητών να επανεπενδύουν τα κέρδη της εταιρείας σε ακίνητα/ πάγια περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας.
- ✿ Δίκτυο διανομής της. Η γρήγορη επέκταση και τα πολυάριθμα σημεία πωλήσεων έχουν ως αποτέλεσμα την *αναγνωρισιμότητα* χωρίς να χρειάζεται να γίνονται επενδύσεις σε διαφήμιση τουλάχιστον για τα πρώτα 15 χρόνια της λειτουργίας της.
- ✿ Η διαπραγματευτική της δύναμη. Η μεγάλη ρευστότητα και η καλή οικονομική κατάσταση της εταιρείας βοηθάει να γίνονται καλύτερες συμφωνίες με ενδιάμεσους πελάτες, προμηθευτές και τράπεζες.
- ✿ Η τιμολογιακή πολιτική. Καθιστά την εταιρεία ανταγωνιστική στην αγορά. Οι πελάτες πάντα θεωρούσαν ότι οι προσφορές είχαν γενικά «λογικές» τιμές σε σχέση με το σχέδιο και την ποιότητά των υποδημάτων.
- ✿ Ανθρώπινο δυναμικό. Είναι ο παράγοντας που εξασφαλίζει την επιτυχία της εταιρείας στο χώρο. Οι πωλητές έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες και προσπαθούν να ικανοποιούν με κάθε τρόπο τις απαιτήσεις των πελατών. Η εταιρεία θεωρεί τον πόρο αυτό ως μια από τις βασικές δυνάμεις της για να παγιώσει τη θέση της και να πραγματοποιήσει τον στόχο της.

Εκτός από τις παραπάνω εταιρικές δυνάμεις, η «συνταγή» για την επιτυχία είναι η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού ονόματος της και οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της. Τέτοιοι πόροι είναι πολύτιμοι και παρέχουν στην εταιρεία τη διασφάλιση τους ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Ένα δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν



αντιγράφεται και ορίζεται ως: *η ποιότητα και ο σχεδιασμός του προϊόντος σε σχέση με την τιμή που αυτό διατίθεται.*

Οι αδυναμίες της εταιρείας μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- ✿ Σύμφωνα με τους ισολογισμούς (έως και του 2002) της εταιρείας οι επενδύσεις σε ακίνητα δεν είχαν την αναμενόμενη απόδοση. Δηλαδή, η απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων της δεν αγγίζει τα προσδοκώμενα επίπεδα.
- ✿ Τα τμήματα της εταιρείας δεν είναι «στεγανά» μεταξύ τους και δημιουργούνται προβλήματα στην λήψη αποφάσεων.
- ✿ Το πλήθος των αρμοδιοτήτων της γενικής διεύθυνσης της εταιρείας δεν επιτρέπει την πλήρη εκμετάλλευση των ικανοτήτων της.
- ✿ Τα υψηλά λειτουργικά κόστη των καταστημάτων δεν επιτρέπουν την διαμόρφωση ανταγωνιστικών τιμών στα επιθυμητά επίπεδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Σύμφωνα με τους καταναλωτές και τις εταιρείες ερευνών, η τμηματοποίηση της αγοράς με κριτήριο την τιμή των υποδημάτων έχει ως αποτέλεσμα την κατηγοριοποίηση των καταστημάτων ως ακολούθως:

1. <<Ακριβά Καταστήματα>>
2. <<Μεσαία Καταστήματα>>
3. <<Φθηνά Καταστήματα>>

Οι εταιρείες που ανήκουν σε κάθε κατηγορία αποτελούν και τους ανταγωνιστές της Rollini, είτε άμεσους είτε έμμεσους. Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί να γίνει ανάλυση του τρόπου λειτουργίας κάποιων από αυτών των ανταγωνιστών και θα επισημανθούν οι κυριότεροι ανταγωνιστές για την Rollini. (Dennis Lock, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 1994)

### 5.1: <<ΑΚΡΙΒΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ>>

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα καταστήματα των εταιρειών: <<Καλογήρου>>, <<Χαραλά>>, <<Πετρίδη Α.Ε.>><sup>15</sup> και <<Δανός>> που είναι κυρίως γνωστά σε καταναλωτές μέσης ηλικίας. Τέτοια καταστήματα θεωρούνται ότι έχουν ακριβά και καλής ποιότητας υποδήματα. Όλα τους, με εξαίρεση τα <<Δανός>>, βασίζονται σε εισαγόμενα επώνυμα υποδήματα υψηλού κόστους. Οι καταναλωτές πιστεύουν ότι οι παραπάνω φίρμες <<δημιουργούν μόδα>> και επιπλέον αισθάνονται υπερήφανοι- αυτοεκτίμηση- όταν αγοράζουν παπούτσια από αυτά τα καταστήματα και μπορούν να τα <<επιδεικνύουν>> στον κοινωνικό τους κύκλο. Οι πελάτες αυτών των καταστημάτων είναι κυρίως υψηλού κοινωνικοοικονομικού επιπέδου. Ακολουθεί αναλυτική εξέταση αυτών των επώνυμων εταιρειών λόγω της επιτυχίας τους στην αγορά υπόδησης.

#### ➤ Καλογήρου

Η αποστολή της εταιρείας είναι η κατασκευή, η εισαγωγή και η διανομή γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων, αξεσουάρ, τσαντών και υλικών για παραγωγή υποδημάτων. Τα

<sup>15</sup> Η εν λόγω εταιρεία δεν δραστηριοποιείται πλέον στην αγορά υπόδησης, παρόλο αυτά την αναφέρουμε μια και η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται και σε στοιχεία του 2002, οπότε και η εταιρεία συνέχιζε δυναμικά στο χώρο αυτό.

δερμάτινο παπούτσι κάλυπτε το 2000 το 75% των συνολικών πωλήσεων. Η διαδικασία κατασκευής των υποδημάτων διεξάγεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις.

Οι πωλήσεις λιανικής των προϊόντων της αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) του συνολικού κύκλου εργασιών συγκρινόμενες με αυτές τις χονδρικής (10%). Τα υποδήματα που κατασκευάζονται φέρουν το όνομα <<Καλογήρου>>, που είναι επίσης λογότυπο 13 καταστημάτων λιανικής και 5 καταστημάτων franchise που βρίσκονται στην επαρχία. Σύμφωνα με δηλώσεις αντιπροσώπων της εταιρείας οι πωλήσεις το 2000 έφτασαν περίπου τα €21.534.849 από €16.134.996 που ήταν το 1999, έχοντας μια αύξηση του 33%.

Για τους καταναλωτές η επωνυμία <<Καλογήρου>> σημαίνει: ένα παλαιό και έμπειρο όνομα στον τομέα των υποδημάτων, αυθεντία στην αγορά, εμπιστοσύνη, δέρμα κακής ποιότητας, ωραία γραμμή στο παπούτσι και άψογη εφαρμογή στο πόδι. Τα προϊόντα που προσφέρει θεωρούνται 'νεοκλασικά' ένας όρος που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως παπούτσι που δεν είναι ούτε πολύ συντηρητικό ούτε πολύ εκκεντρικό και στοχεύουν τόσο στις συντηρητικές όσο και στις μοντέρνες γυναίκες. Προτείνει μόδα χωρίς να είναι υπερβολικά εκκεντρική ή ασυνήθιστη. Επίσης απευθύνεται σε γυναίκες από 25 ετών και άνω, που ανήκουν σε ένα υψηλό κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, έχουν καριέρα και θεωρούν το παπούτσι ως ένα πολύ σημαντικό αξεσουάρ για κάθε κοινωνική τους εμφάνιση. Συμφωνά με έρευνα, που πραγματοποιήθηκε το 2002, οι πελάτες της συγκεκριμένης επωνυμίας είναι σταθεροί σε αυτό το όνομα και μπορεί να αγοράζουν επιλεκτικά μόνο από κάπου αλλού, αλλά πρέπει να είναι επώνυμο παπούτσι (brand name).

Επίσης, τα υποδήματα <<Καλογήρου>> θεωρούνται πολύ ακριβά αλλά και διαχρονικά. Οι πελάτες πιστεύουν ότι αγοράζοντας τα παπούτσια του οίκου <<Καλογήρου>> μπορούν να τα φορέσουν περισσότερο από μια σεζόν.

#### ➤ Χαραλάς

Η αλυσίδα καταστημάτων <<Χαραλάς>> εμπορεύεται επώνυμα υποδήματα. Θεωρείται ότι προσφέρει πολύ 'προχωρημένη' μόδα και εκκεντρικά σχέδια που είναι κατάλληλα για ένα περιορισμένο αριθμό πελατών. Δεν θεωρείται προσβάσιμο παπούτσι όσον αφορά την τιμή αλλά και για το στυλ που προσφέρει. Τα υποδήματα του οίκου <<Χαραλά>> είναι πολύ ακριβά και όχι διαχρονικά. Οι καταναλωτές αναφέρονται σε αυτή την επωνυμία ως ένα προϊόν περιορισμένης χρήσης από άποψη σχεδιασμού, τα οποία ταυτόχρονα διαθέτουν υψηλά επίπεδα ποιότητας. Τα υποδήματα <<Χαραλάς>> διαφημίζονται πολύ και είναι στενά συνδεδεμένα με διαγωνισμούς ομορφιάς και επιδείξεις μόδας.

Απευθύνονται σε γυναίκες με οικονομική άνεση, που φορούν μοναδικά και συχνά εκκεντρικά παπούτσια, γυναίκες που έχουν 'νυχτερινή ζωή' καθώς επίσης και σε γυναίκες που σχετίζονται

επαγγελματικά με τον τομέα της διασκέδασης, όπως μοντέλα, ηθοποιοί, τραγουδίστριες και τηλεοπτικές παρουσιάστριες.

### ➤ Πετρίδης

Ο στόχος της εταιρείας <<Πετρίδης Α.Ε.>> είναι η παραγωγή και η εμπορεία (εισαγωγές) ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων, αξεσουάρ και ενδυμάτων. Οι πωλήσεις της εταιρείας από τα υποδήματά, είτε εισαγόμενα είτε έχουν παραχθεί από την ιδιόκτητη βιομηχανία, φτάνουν το 70% του κύκλου των εργασιών. Ένα ποσοστό περίπου στο 46% των υποδημάτων της εταιρείας κατασκευάζονται από την βιομηχανία, ενώ το υπόλοιπο 54% αφορά στα εισαγόμενα ανδρικά και γυναικεία δερμάτινα υποδήματα. Τα προϊόντα της διανέμονται ευρέως μέσω ενός δικτύου λιανικής πώλησης δεκατριών καταστημάτων που φέρουν το όνομα <<Πετρίδης>>.

Η επωνυμία <<Πετρίδης>> θεωρείται ότι προσφέρει υποδήματα καλής ποιότητας. Γενικά στοχεύει σε γυναίκες 30 ετών και άνω, που είναι γυναίκες με καριέρα και απαιτήσεις. Υπάρχουν δύο διαφορετικές απόψεις σχετικά με την εικόνα της εταιρείας. Μερικές γυναίκες θεωρούν ότι τα υποδήματα <<Πετρίδης>> είναι κλασικά αλλά και 'προσεκτικά' μοντέρνα, όντας πιο διαχρονικά. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες που δεν είναι πελάτες της εταιρείας τα θεωρούν συντηρητικά και ακόμα 'παλιομοδίτικα' που στοχεύουν σε κλασικές, συντηρητικές και ηλικιωμένες γυναίκες.

## 5.2: <<ΜΕΣΑΙΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ>>

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι εταιρείες <<JB Bourmazos>>, <<Τσακίρης- Μαλλάς>>, <<Mocassino>> και <<Rollini>>. Όλες αυτές οι εταιρείες εμπορεύονται τα προϊόντα τους σε τιμές χαμηλότερες των προηγούμενων εταιρειών, οι οποίες κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα. Αυτά τα καταστήματα ανήκουν στην ίδια κατηγορία λόγω:

- ✍ Της ομοιογένειας των προϊόντων που πωλούν.
- ✍ Της ομοιογένειας της παροχής υπηρεσιών- δηλαδή πώληση και
- ✍ των ίδιων περιοχών και σημείων πώλησης.

Γενικά, οι επωνυμίες των εταιρειών αυτών έχουν μεγάλη αναγνωρισιμότητα (high brand awareness) εξαιτίας του εκτεταμένου δικτύου πωλήσεων. Θεωρούνται ότι προσφέρουν καλή ποιότητα και μοντέρνα δερμάτινα υποδήματα. Η άποψη των καταναλωτών για τα

καταστήματα αυτά είναι ότι προσφέρουν μοντέρνα προϊόντα, σε αντίθεση με τα <<ακριβά καταστήματα>> και κυρίως συγκρινόμενα με την εταιρεία <<Καλογήρου>>.

➤ **JB Bournazos**

Η εταιρεία <<JB Bournazos>> ασχολείται με την κατασκευή ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων καθώς επίσης και με το χονδρεμπόριο γυναικείων τσαντών. Οι πωλήσεις των υποδημάτων κάλυψαν το 90% του κύκλου εργασιών του το 2000. Τα προϊόντα της φέρουν την επωνυμία <<JB Bournazos>> και διανέμονται μέσω ενός δικτύου καταστημάτων λιανικής και franchise.

Η εταιρεία έχει μεγάλη αναγνωρισιμότητα και ταυτίζεται με την πείρα στον τομέα υποδημάτων και με μια μεγάλη ποικιλία σε παπούτσια που στοχεύουν σε ένα αυξανόμενο εύρος ηλικιών και καταναλωτών. Θεωρείται ότι προσφέρει καλής ποιότητας και μοντέρνα δερμάτινα υποδήματα χωρίς να είναι εκκεντρικά. Η πλειοψηφία των καταναλωτών συνδέουν το όνομα <<JB Bournazos>> με κομψά, αριστοκρατικά, λουσάτα και βραδινά παπούτσια, αν και επίσης προσφέρει casual παπούτσια.

➤ **Τσακίρης-Μαλλάς**

Σχετίζεται με την κατασκευή γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων τα οποία διανέμονται μέσω ενός δικτύου καταστημάτων λιανικής κάτω από την επωνυμία <<Τσακίρης-Μαλλάς>>. Στοχεύει σε μια μεγάλη ομάδα πελατών κάθε ηλικίας και στυλ. Συγκεκριμένα, οι πελάτες της εταιρείας είναι και οι κλασικές αλλά και οι μοντέρνες γυναίκες ηλικίας από 18 έως 50 ετών που δεν ζητούν κάτι το μοναδικό αλλά μια 'οικονομική' λύση. Γενικά, τα συγκεκριμένα υποδήματα ακολουθούν τη μόδα, είναι για όλες τις ώρες της ημέρας ή και για επίσημες περιπτώσεις σε μία πιο 'λογική' τιμή.

➤ **Mocassino**

Τα Mocassino είναι από τα πιο γνωστά καταστήματα. Εντούτοις δεν είναι ξεκάθαρο στους πελάτες εάν είναι μια ελληνική ή ιταλική φίρμα. Παρόλο αυτά, οι πελάτες δεν ασχολούνται ειδικά με το θέμα ότι τα <<Mocassino>> δεν είναι ελληνικά υποδήματα και όχι εισαγόμενα. Το όνομα της εταιρείας έχει με υποδήματα που προτιμούν οι νέοι. Οι γυναίκες μεγαλύτερης ηλικίας που ψωνίζουν από εκεί προτιμούν τα υποδήματα αυτά γιατί είναι για κάθε μέρα και όλη μέρα. Η εταιρεία θεωρείται ότι έχει οικονομικά και καλής ποιότητας παπούτσια, αν και μερικοί πελάτες διαμαρτύρονται ότι είναι 'σκληρό δέρμα'. Κλείνοντας, η εταιρεία <<Mocassino>> στοχεύει σε ομάδες νεαρής ηλικίας, ακόμα και σε μαθητές ή φοιτητές, από 15 έως 35 ετών, ενός μέσου οικονομικού επιπέδου που ακολουθούν τη μόδα.

### 5.3: <<ΦΘΗΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ>>

Σε αυτή την κατηγορία τοποθετούνται τα <<ανώνυμα καταστήματα>>, που βρίσκονται σε κεντρικούς δρόμους και γειτονιές. Αυτά τα καταστήματα συχνά επιλέγονται εξαιτίας των χαμηλών τιμών που έχουν. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι φίρμες <<Elite>> και <<Migato>> ξεκίνησαν προσφέροντας φθηνά και άνετα παπούτσια με σχετικά ωραία σχέδια. Οι καταναλωτές πιστεύουν ότι είναι μια φθηνή και αποδεκτή λύση, ειδικά για το καλοκαίρι και για καθημερινή χρήση.

### 5.4: Η ROLLINI ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ

Από τους προαναφερθέντες ανταγωνιστές η εταιρεία Rollini θεωρεί ως άμεσους τις εταιρείες <<Τσακίρης- Μαλλάς>>, <<Χαραλάς>> και <<Mocassino>>. Οι δύο πρώτη αναφέρονται στο ίδιο target group με τη Rollini, δηλαδή σε γυναίκες ηλικίας από 20-25 έως 45-50 ετών, με μέσο ή ανώτερο εισόδημα που επιθυμούν να φοράνε παπούτσια μοντέρνα. Η <<Mocassino>> εμπορεύεται σε τιμές περίπου ίδιες με τη Rollini αν και τα υποδήματα της, σύμφωνα με τους υπεύθυνους της εταιρείας, υστερούν σε ποιότητα, κατασκευή, φινιρίσμα και σχεδιασμό. Τέλος, σε σχέση με την κυρίαρχη εταιρεία στην αγορά σήμερα, δηλαδή <<Καλογήρου>>, η Rollini δεν την ανταγωνίζεται σε όλα τα επίπεδα, λόγω του ότι έχουν διαφορετικά target group ως προς: α) το κοινωνικό- οικονομικό επίπεδο και β) την ηλικία των καταναλωτών. Ανταγωνίζονται στα σημεία εκείνα που συγκλίνουν οι παραπάνω παράγοντες και για τις δύο εταιρείες. Συγκεκριμένα, όπως ήδη έχει ειπωθεί, η <<Καλογήρου>> απευθύνεται σε 'συντηρητικούς' καταναλωτές ηλικίας 25- 70, υψηλού εισοδήματος. Αντίθετα, το καταναλωτικό κοινό της Rollini είναι ηλικίας 20-25 έως 45-50 ετών μέσου του ανώτερου εισοδήματος, δεκτικό στις προτάσεις της μόδας. Συνεπώς, το επίπεδο στο οποίο υφίσταται ο ανταγωνισμός είναι τα άτομα με προτιμήσεις σε κομψά υποδήματα, ηλικίας 25- 45, ανώτερου εισοδήματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ- - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μελετηθεί η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία. Σκοπός είναι να εντοπιστεί η θέση της στην αγορά σήμερα και να παρουσιαστεί η θέση που στοχεύει να έχει στο μέλλον. Για την ολοκλήρωση αυτού απαιτείται να σχεδιάσει βραχυχρόνιους στόχους για να εξασφαλίσει την μακροχρόνια επιτυχία της στον κλάδο.

Ο εντοπισμός της θέσης της εταιρείας στο κλάδο θα γίνει με την τοποθέτηση της σε μήτρες. Οι μήτρες που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

- ✿ Μήτρα Ρυθμού ανάπτυξης - σχετικού μεριδίου αγοράς (Μήτρα BCG)
- ✿ Μήτρα ελκυστικότητας αγοράς Δύναμης επιχείρησης (GE- McKinsey)
- ✿ Μήτρα Εξέλιξης προϊόντος / αγοράς (Hofer)
- ✿ Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη επιχείρησης (Arthur D. Little)

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την τοποθέτηση σε αυτές τις μήτρες είναι του 2001 και 2002 λόγω του ότι δεν υπήρχε πρόσβαση σε νεότερα στοιχεία. Κατά συνέπεια, μπορεί η θέση της εταιρείας, όπως αυτή θα απεικονιστεί στη συνέχεια, να διαφοροποιείται από την σημερινή- πραγματική. Αντίθετα, η τοποθέτηση της εταιρείας για το μέλλον βασίζεται στα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων στα γραφεία της.

### 6.1.: ΜΗΤΡΑ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΣΧΕΤΙΚΟΥ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ (ΜΗΤΡΑ BCG)

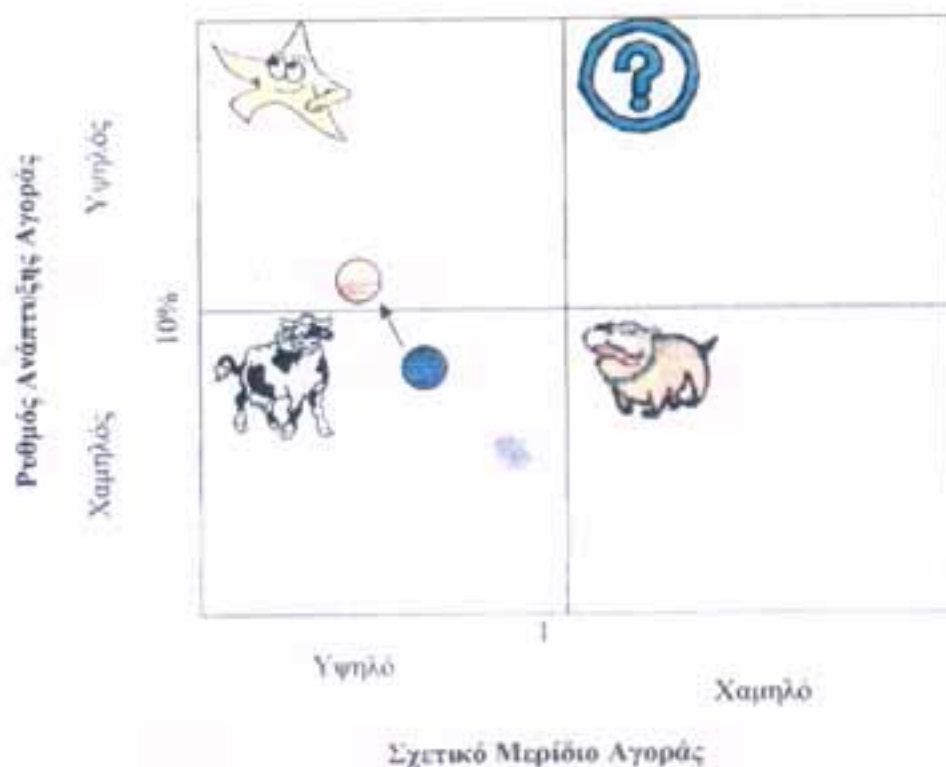
Όπως φαίνεται και από την μήτρα, η εταιρεία (για το 2002) βρίσκεται στις «Χρυσόφορες Αγελάδες». Το σχετικό μερίδιο αγοράς της υπολογίστηκε σε σχέση με τις πωλήσεις του άμεσου ανταγωνιστή της εταιρείας, δηλαδή της ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α. Γ. ΜΑΛΛΑΣ ΕΠΕ. Συγκεκριμένα αυτό είναι 1.04 ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς ανέρχεται στο 10,08% και ο ρυθμός ανάπτυξης της εταιρείας στο 5,6%. Βάσει των στοιχείων αυτών η Rollini το 2002 βρισκόταν κοντά στο κάτω δεξιό τεταρτημόριο (δηλαδή τα σκυλιά). Αυτό όπως έχει αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια πιθανότατα να οφειλόταν στην μόλις ανάκαμψή της από μια ύφεση της το 2000 ενώ παράλληλα εκείνη την περίοδο επένδυσε μεγάλα ποσά στην ανανέωση του μηχανολογικού της εξοπλισμού.

Όντας σε αυτή τη θέση η εταιρεία έχει μεγάλο όγκο πωλήσεων και μπορεί να πραγματοποιεί οικονομίες κλίμακας. Ταυτόχρονα επειδή η αγορά κινείται με σχετικά αργούς ρυθμούς, τα έσοδα της «αγέλαδας» είναι αρκετά όχι μόνο για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αλλά και για να χρηματοδοτήσει περαιτέρω δραστηριότητες της.

Τα τελευταία δύο χρόνια, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας, η Rollini έχει βελτιώσει την θέση της.

Σύμφωνα με το ρυθμό ανάπτυξής της, εκτιμούμε ότι και σήμερα βρίσκεται στις «αγέλαδες» αλλά σε θέση που πλησιάζει τα αστέρια (μπλε κύκλος).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένα, η εταιρεία στοχεύει κάποια στιγμή να γίνει leader στην αγορά. Η θέση στην οποία στοχεύει είναι να βρίσκεται στα αστέρια (κύκλος κόκκινος - κίτρινος)





**Προτεινόμενη στρατηγική:** Οι προτεινόμενες BCG στρατηγικές είναι προστασία και συγκράτηση, αφού θεωρούμε ότι η εταιρεία κατέχει ισχυρή θέση στο κλάδο.

**6.2.: ΜΗΤΡΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ(GE-McKinsey)**



Σε αυτή τη μήτρα μπορούμε να εξετάσουμε τη θέση της εταιρείας στην αγορά, έτσι όπως αυτή απορρέει από τις απόψεις των υπευθύνων της εταιρείας. Με βάση την βαθμολογία που προκύπτει από τους πίνακες του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζουμε την δύναμη της επιχείρησης και την ελκυστικότητα της αγοράς αντίστοιχα. Η βαθμολογία της ελκυστικότητας της αγοράς έχει εκτιμηθεί για το παρόν στο 3,32 και για το μέλλον στο 4,45. Για τη δύναμη της επιχείρησης η βαθμολογία είναι 4,11 και 4,82 για παρόν και μέλλον αντίστοιχα. Οι εν λόγω αριθμοί τοποθετούν τη θέση της εταιρείας στο πάνω αριστερά τμήμα της μήτρας.

Παρατηρούμε ότι η επιχείρηση χαρακτηρίζει την αγορά ως ιδιαίτερα ελκυστική και προβλέπει ότι η κατάσταση αυτή θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Το γεγονός αυτό ίσως να οφείλεται στην ανοδική τάση της ελληνικής οικονομίας η οποία δημιουργεί αρκετές ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη. Η δύναμη της εταιρείας σε αυτήν την ελκυστική αγορά βλέπουμε ότι είναι υψηλή, δηλαδή η εταιρεία κρίνει ότι έχει τις δυνάμεις να εκμεταλλευτεί

όσο το δυνατόν περισσότερο την ανοδική πορεία της αγοράς. Προβλέπεται ότι η δύναμη της στην αγορά θα είναι η ίδια και ακόμα καλύτερη στο μέλλον.

**Προτεινόμενη στρατηγική:** Η στρατηγική που προτείνεται για την εταιρεία εφόσον βρίσκεται σε αυτή τη θέση είναι να πραγματοποιήσει ένα εκτεταμένο πρόγραμμα επενδύσεων οι οποίες να την οδηγήσουν σε περαιτέρω ανάπτυξη.

### 6.3.: ΜΗΤΡΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ ΑΓΟΡΑΣ (Hofer)

Η τοποθέτηση της εταιρείας στην συγκεκριμένη μήτρα φαίνεται από το σχήμα που ακολουθεί.

Ανταγωνιστική Θέση

	Δυνατή	Μέτρια	Αδύνατη
Εμφάνιση			
Ανάπτυξη			
Εκμετάλλευση			
Ωριμότητα			
Παρακμή			

Φάση Εξέλιξης Προϊόντος/ Αγοράς

Όπως έχει αναφερθεί ο κλάδος δερμάτινων υποδημάτων καλύπτει μια από τις βασικές ανάγκες των καταναλωτών, αυτή της υπόδησης, γεγονός το οποίο μας επιτρέπει να πούμε ότι η εν λόγω αγορά έχει αρκετά χρόνια παρουσίας στην ελληνική οικονομία και θα συνεχίσει να έχει για πάρα πολλά ακόμη. Οι συμμετέχουσες στον κλάδο εταιρείες έχουν αναπτύξει την κατάλληλη τεχνογνωσία για το πώς να εμπορεύονται τα προϊόντα τους. Το εύρος πωλήσεων των σημαντικότερων εταιρειών του κλάδου είναι αρκετά μεγάλο και έχουν καλή γνώση αυτής. Τα προϊόντα, όμως, του κλάδου παρουσιάζουν μια ιδιομορφία, αυτήν της αλλαγής κυρίως του σχεδίου τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα (σεζόν). Δηλαδή, το προϊόν μας βρίσκεται συνεχώς σε μια εξέλιξη και προσαρμογή στις ανάγκες και ακόμη περισσότερο στις τάσεις της εκάστοτε εποχής/ μόδας. Σινοψίζοντας τα ανωτέρω πιστεύουμε ότι σήμερα η

αγορά βρίσκεται σε ένα στάδιο εκμετάλλευσης, ενώ το άμεσο μέλλον την θέλει να οδεύει προς την ωριμότητα. Για το λόγο αυτό η εταιρεία σήμερα (ροζ κύκλος) είναι τοποθετημένη στην εκμετάλλευση ενώ στο μέλλον μεταξύ εκμετάλλευσης και ωριμότητας.

Στρέφοντας την προσοχή μας τώρα στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας, η Rollini το 2002 κατείχε την 10<sup>η</sup> θέση, από τις 50 δραστηριοποιούμενες στον κλάδο εταιρείες. Σήμερα, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας, η θέση της έχει βελτιωθεί σε σχέση με αυτή του 2002. Από την άλλη πλευρά, εξετάζοντας την πορεία της εταιρείας, όχι στο σύνολο της αγοράς υποδημάτων αλλά στην αγορά - στόχο στην οποία απευθύνεται, διαπιστώνεται ότι την ίδια χρονιά (2002) κατείχε την 3η θέση. Ως προς την ανταγωνιστικότητα της η έρευνα, για αυτή της έκθεσης, έδειξε ότι μια από τις βασικές παραμέτρους του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος είναι και το επίπεδο τιμών των προϊόντων που εμπορεύεται. Παράλληλα, η ποιότητα και το σχέδιο είναι οι άλλες δύο βασικές παράμετροι τις οποίες η εταιρεία φροντίζει να διατηρεί σε υψηλά και με ευρωπαϊκού πρότυπου επίπεδα. Δεν θα πρέπει σε αυτό το σημείο να λησμονούμε ότι και ο κύριος ανταγωνιστής μας σε αυτά τα τρία επίπεδα μας ανταγωνίζεται με «μεγάλη επιτυχία». Συνεπώς, την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά θα την κρίναμε ως «αξιόλογη» και για αυτό το λόγο την τοποθετούμε μεταξύ μέτριας και δυνατής.

Με τις βλέψεις της προς μια ισχυρότερη θέση στην αγορά, η εταιρεία τοποθετείται σε τέτοιο σημείο όπου χαρακτηρίζεται από την δυνατή ανταγωνιστικότητά της. Παράλληλα, επειδή η εταιρεία στοχεύει στη καλύτερη δυνατή θέση που μπορεί να έχει στο χώρο, ηγέτης, η τοποθέτηση της στην υπό εξέταση μήτρα στο μέλλον παρουσιάζεται με ένα μεγαλύτερο κύκλο (μπλε), δείχνοντας το μεγαλύτερο, σε σχέση με σήμερα, μέγεθος της/ μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, που προσδοκεί να κατέχει.

#### **6.4: ΜΗΤΡΑ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ-ΔΥΝΑΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η μήτρα αυτή προτείνει σε μια εταιρεία στρατηγική. Ανάλογα με το σημείο στο οποίο θεωρούμε ότι βρίσκεται η εταιρεία μέσα στην αγορά περιγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά της και προτείνονται στρατηγικές που μπορεί αυτή να ακολουθήσει.

Μιλώντας για την περίπτωση της Rollini, πιστεύεται ότι σήμερα έχει μια δυνατή θέση μέσα στην αγορά ενώ ταυτόχρονα εκτιμάτε ότι η αγορά βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας (μοβ κελί). Με αυτές τις προϋποθέσεις η εταιρεία θα έπρεπε:

- να βρισκόταν σε θέση ηγεσίας κόστους και η στρατηγική της να στόχευε στη

διατήρηση αυτής της θέσης της,

- να ακολουθούσε ανανέωση και συγκέντρωση των λειτουργιών της,
- να ακολουθούσε στρατηγική διαφοροποίησης και
- να ακολουθούσε μια πορεία ανάπτυξης μαζί με τον κλάδο.

Κρίνοντας, κατά κάποιο τρόπο τα όσο φαίνονται στην μήτρα, θα λέγαμε ότι η Rollini σήμερα:

- ο δεν βρίσκεται σε θέση ηγεσίας κόστους. Η αγορά υπόδησης, όπως έχουμε προαναφέρει χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτή. Σε κάθε ανταγωνιστική αγορά, όπως είναι γνωστό από την μικροοικονομική θεωρία, η τιμή δεν επηρεάζεται από την τιμολογιακή πολιτική κάποιας από τις ανταγωνίστριες εταιρείες, με δεδομένο ότι το προϊόν που προσφέρει η κάθε μια είναι ομογενοποιημένο (κάτι το οποίο δεν ισχύει στην παρούσα αγορά μια και κάθε ανταγωνίστρια εταιρεία προσπαθεί να διαφοροποιήσει το προϊόν της κυρίως ως προς την ποιότητα και το σχεδιασμό με αντίκτυπο στη διαφοροποίηση της τιμής). Συνεπώς για να μπορεί να είναι μια εταιρεία ηγέτης σε μια τέτοια αγορά θα πρέπει να μπορεί να έχει χαμηλότερο κόστος παραγωγής (εδώ κόστος παραγωγής = κόστος λειτουργίας επιχείρησης + κόστος παραγωγής υπηρεσιών της). Βάση των οικονομικών στοιχείων που αναλύθηκαν στο σχετικό κεφάλαιο, δεν θεωρείται ότι η εταιρεία σήμερα επιτυγχάνει ηγεσία κόστους.
- ο έχει ένα διαφοροποιημένο προϊόν ως προς τον κύριο ανταγωνιστή της και συνεχίζει να ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος της.
- ο τέλος, ακολουθεί τις εξελικτικές τάσεις του κλάδου της.

Στάδια Ωριμότητας Βιομηχανίας					
		Εμβρυϊκή	Ανάπτυξης	Ωριμότητας	Γήρατος
Ανταγωνιστική Θέση	Κορίαιχη	Γρήγορη Ανάπτυξη Ξεκίνημα	Γρήγορη Ανάπτυξη Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Υπεράσπιση Θέσης	Υπεράσπιση Θέσης Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Υπεράσπιση Θέσης Συγκέντρωση Ανανέωση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο
	Δυνατή	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Γρήγορη Ανάπτυξη	Συγχρονισμός Επιτυχία ηγεσίας κόστους Διαφοροποίηση	Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Συγκέντρωση Διαφοροποίηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Εύρεση Συγκράτηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο «Συγκομιδή»
	Ευνοϊκή	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	«Συγκομιδή» Συγχρονισμός, Εύρεση Συγκράτηση, Ανανέωση Διαφοροποίηση, Αλλαγή πλευσης	Αλλαγή πλευσης Περικοπές
	Υπερασπίσιμη	Ξεκίνημα Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Συγχρονισμός Εύρεση, Συγκράτηση Αλλαγή πλευσης Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Αλλαγή πλευσης Εύρεση Περικοπές	Περικοπές Εκτροπή
	Αδύναμη	Συγχρονισμός Εύρεση, Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Αλλαγή πλευσης Περικοπές	Απόσυρση Εκτροπή	Εγκατάλειψη

Με δεδομένο ότι η βιομηχανία θα βρίσκεται στο στάδιο ωριμότητας στο άμεσο μέλλον και η εταιρεία στοχεύει να έχει μια κυρίαρχη ανταγωνιστική θέση (ροζ κελί) συνεπάγεται ότι:

- ✿ θα πρέπει να καταφέρει αρχικά να αποκτήσει την ηγεσία κόστους στην αγορά, μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη της.
- ✿ αφού καταφέρει να φτάσει στη θέση που τώρα στοχεύει θα πρέπει η στρατηγική της να στρέφεται γύρω από την υπεράσπιση της θέσης της.
- ✿ θα πρέπει να ακολουθήσει πολιτικές που θα την οδηγήσουν στην διατήρηση της ηγεσία κόστους.
- ✿ τέλος, οι στόχοι του σχεδίου στρατηγικής της θα πρέπει να στοχεύουν στην γρήγορη ανάπτυξη και την συνεχή ανανέωση της για να μην γυρίσει ξανά στην προηγούμενη κατάσταση της.

### 6.5.: ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η Rollini σήμερα ακολουθεί μια στρατηγική επέκτασης τόσο ως προς το προϊόν όσο και ως προς τη γεωγραφική κάλυψη.

Ξεκινώντας από τη στρατηγική ως προς τη γεωγραφική κάλυψη, στόχος της εταιρείας, όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα, είναι η αγορά δύο ακόμα καταστημάτων λιανικής στην Αττική<sup>16</sup>. Όπως παρατηρούμε η εταιρεία διατηρεί την ίδια θέση ως προς την τοποθεσία των καταστημάτων της σε φημισμένους εμπορικούς δρόμους. Επίσης, η επέκταση του δικτύου χονδρικής σε περισσότερες πόλεις της Ελλάδας, οι οποίες όμως θα πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει η εταιρεία (Βλέπε τμήμα χονδρικής) αποτελεί τον επόμενο στόχο της εταιρείας. Κυρίως η πολιτική της Rollini από την μέχρι σήμερα πορεία της στρέφεται στην αγορά ακινήτων όσον αφορά τα σημεία πώλησης και αύξηση κυρίως των καταστημάτων franchise, όσον αφορά τη χονδρική μια και αποτελεί τον καλύτερο τρόπο επέκτασης της και παράλληλα δεν αυξάνει τα λειτουργικά<sup>17</sup> και σταθερά έξοδα<sup>18</sup>. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εταιρεία δεν ενδιαφέρεται μόνο για την εσωτερική αγορά αλλά και για την επέκταση της στο εξωτερικό και πιο συγκεκριμένα στην αγορά της Κύπρου.

Περνώντας στην επέκταση της εταιρείας ως προς το προϊόν:

1) *Γυναικείο υπόδημα*: Αύξηση των εισαγωγών έτοιμων υποδημάτων από τους επώνυμους εμπορικούς οίκους του εξωτερικού, οι οποίοι δεν συνεργάζονται με οποιαδήποτε άλλη

<sup>16</sup> Ένα στη Γλυφάδα και ένα στη Κηφισιά

<sup>17</sup> κόστος λειτουργίας καταστημάτων λιανικής

<sup>18</sup> λόγω επένδυσης σε ακίνητα για αγορά καταστημάτων

εταιρεία στην ελληνική αγορά. Η εταιρεία εκμεταλλεύομενη την καλή της γνώση που έχει για την αγορά προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στον κλάδο καινοτομώντας.

2) *Ανδρικό υπόδημα*: Αύξηση των σημείων πώλησης των ανδρικών υποδημάτων, κυρίως σε κεντρικά (εκτός της Ερμού) καταστήματα. Γενικότερα επέκταση στην ανδρική αγορά και ειδική μέριμνα και σχεδίαση για αυτή την αγορά - στόχο.

Η εταιρεία προγραμματίζει και τη διαφοροποίηση του ήδη υπάρχοντος μίγματος προϊόντος με την ένταξή της και στην αγορά του παιδικού υποδήματος με την εισαγωγή επώνυμων υποδημάτων από οίκους του εξωτερικού. Αυτό όμως είναι ένας μακροχρόνιος στόχος της. Ένας άλλος μακροχρόνιος στόχος είναι και η εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Τέλος, η εταιρεία στοχεύει και σε μια αύξηση της τάξεως του 10% - 15% των πωλήσεων της για το 2004.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΚΛΑΔΟΣ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ

### 7.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η ιστορία των υποδημάτων είναι μακρά. Ήδη από το 8000 π.Χ. υπήρχαν κάποιες μορφές υποδήματα. Με την πάροδο του χρόνου, η διαδικασία και τα υλικά παραγωγής των υποδημάτων υπέστησαν ριζικές αλλαγές. Στα τέλη του 1700 εμφανίστηκαν τα πρώτα εργοστάσια παραγωγής υποδημάτων και το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης στη Βοστώνη, ενώ η ανακάλυψη της ραπτομηχανής στα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα αποτέλεσε μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο κλάδο της υποδηματοποιίας.

Ο κλάδος της υποδηματοποιίας είναι στενά συνδεδεμένος με το κλάδο του δέρματος. Το δέρμα αποτελεί την κύρια πρώτη ύλη των υποδημάτων ενώ ο σύγχρονός τρόπος κατεργασίας του διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τον παλιό, καθώς στηρίζεται όλο και περισσότερο στη χρήση μηχανημάτων. Κατά συνέπεια έχει μειωθεί ο χρόνος παραγωγής υποδημάτων, όσο και το εργατικό δυναμικό που απαιτείται για την συγκεκριμένη εργασία. Σημαντική βελτίωση έχει παρουσιάσει και η ποιότητα των δερμάτων, καθώς με τη χρήση μηχανημάτων η διαδικασία επεξεργασίας γίνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια και υπό καλύτερες συνθήκες.

Ο κλάδος της υποδηματοποιίας, όπως άλλωστε και όλοι οι υπόλοιποι κλάδοι, έχει υποστεί πολλές διακυμάνσεις. Από περιόδους ανάπτυξης πέρασε σε περιόδους ύφεσης και από περιόδους κρίσης σε περιόδους σταθερής ανοδικής πορείας. Πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα θα μπορούσαμε αυτές τις περιόδους να τις εντάξουμε σε τρία χρονικά διαστήματα: α) 1970-1985, β) 1986-1998 και γ) 1999-σήμερα.

➤ **1970-1985:** ο κλάδος των δερμάτινων υποδημάτων γνώρισε ιδιαίτερη άνθιση και διαδραμάτισε σπουδαίο ρόλο στην ελληνική οικονομία. Η ανάπτυξη του κλάδου οφειλόταν στην αύξηση της ποσότητας των εξαγωγών. Τη συγκεκριμένη περίοδο τα ελληνικά κατασκευής υποδήματα είχαν αποκτήσει καλή φήμη σε πολλές χώρες του εξωτερικού, κυρίως, λόγω της καλής ποιότητας των δερμάτων, της προσεγγμένης κατασκευής τους και του κομψού σχεδιασμού τους.

➤ **1986-1998:** ο κλάδος άρχισε να παρουσιάζει σημάδια ύφεσης, η οποία προερχόταν ως επί το πλείστον από την επικράτηση νέων οικονομικών συνθηκών. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας καθώς και η κατάργηση των έμμεσων κρατικών επιχειρήσεων, των



εξαγωγικών επιδοτήσεων και των προστατευτικών μέτρων που αφορούσαν τον εν λόγω κλάδο, αποτέλεσαν μερικές από τις αιτίες της φθίνουσας πορείας του. Στην κρίση που περνούσε ο κλάδος κατά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνέβαλαν επίσης, δύο ακόμη παράγοντες: το κλείσιμο σημαντικών αγορών του εξωτερικού όπου διοχετευόταν μεγάλο μέρος των ελληνικών εξαγωγών σε υποδήματα (π.χ. Ρωσία) και η ανικανότητα απορρόφησης της πλεονάζουσας παραγωγής υποδημάτων από την εγχώρια αγορά.

➤ Από το 1998 και μετά ο κλάδος παρουσιάζει μικρά σημάδια ανάκαμψης, όμως, οι εταιρείες που τον απαρτίζουν θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό των άλλων χωρών, ο οποίος επικεντρώνεται στη μείωση του κόστους παραγωγής των υποδημάτων. Οι υψηλές αμοιβές των εργαζομένων, η έλλειψη πρώτων υλών για την κατασκευή υποδημάτων στην εγχώρια αγορά και η έλλιπείς οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας είναι οι κυριότεροι λόγοι για τη αύξηση του κόστους παραγωγής των ελληνικών επιχειρήσεων. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στο νέο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι εταιρείες προχωρούν σε ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού τους και σε βελτίωση της παραγωγικής τους διαδικασίας. Επίσης προχωρούν στη δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών (ICAP, 2004).

## 7.2 ΖΗΤΗΣΗ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ

Στη συνέχεια αναλύονται ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν κατά ένα μεγάλο βαθμό τη ζήτηση ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων.

Η τιμή των δερμάτινων υποδημάτων σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών μεταβάλλει είτε θετικά είτε αρνητικά τη ζήτηση των προϊόντων. Η πληθώρα των υποκατάστατων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά παρέχουν την δυνατότητα στους καταναλωτές να στραφούν σε άλλες κατηγορίες υποδημάτων με χαμηλότερο κόστος (π.χ. συνθετικά) αντί για τα δερμάτινα υποδήματα όταν επιθυμούν τον περιορισμό των δαπανών τους.

Η πλευρά της ζήτησης ουσιαστικά αποτελείται από τα νοικοκυριά ή καλύτερα από τους ανθρώπους μιας χώρας που τα αγοράζουν. Με βάση τις δικές τους ανάγκες και συνήθειες προσαρμόζεται η προσφορά.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, κατά την τελευταία απογραφή ο πληθυσμός της χώρας αυξήθηκε κατά 6,5% περίπου έναντι του 1991 (βλ. πίνακα 7.1). Οι γυναίκες αποτελούσαν το 2001 το 50,5% του συνολικού πληθυσμού.

Πίνακας 7.1: συγκριτικά αποτελέσματα απογραφών πληθυσμού 1981-2001 κατά φύλλο.

	Απογραφή 1981	Απογραφή 1991	Απογραφή 2001	Ποσοστό μεταβολής 2001/1991	Ποσοστό μεταβολής 1991/1981
Άρρενες	4.779.571	5.005.408	5.413.426	8,2%	5,8%
Θήλειες	4.960.018	5.204.492	5.520.426	6,1%	4,9%
Σύνολο	9.739.589	10.259.900	10.934.097	6,6%	5,3%

Πηγή : ICAP,2004

Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα ο πληθυσμός της Ελλάδας κατά την τελευταία εικοσαετία παρουσιάζει μία ανοδική πορεία. Από 9.739.589 άτομα το 1981 ο πληθυσμός αυξήθηκε στα 10.259.900 άτομα, μια αύξηση που ανήλθε στο 5,3%. Η ίδια τάση επικράτησε και τη δεκαετία 1991-2001 όπου η αύξηση του πληθυσμού έφτασε σε ποσοστό 6,6%. Από τα 10.934.097 άτομα το 2001 το 50,5% είναι γυναίκες ενώ το 49,5% είναι άνδρες. Η κατανάλωση του πληθυσμού σε υποδήματα φαίνεται από τον πίνακά που ακολουθεί<sup>19</sup>. Διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια διαχρονική αύξηση στην εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση υποδημάτων το διάστημα 1988-2000. ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης υπολογίζεται στο 11,82% ( ICAP,2002). Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι καθώς αυξάνεται ο πληθυσμός αυξάνεται και η ιδιωτική κατανάλωση σε υπόδηση ( ζήτηση υποδημάτων). Το γεγονός αυτό οφείλεται στην αύξηση της ζήτησης κυρίως για γυναικεία δερμάτινα υποδήματα.

Σύμφωνα με τα στοιχεία μιας έρευνας της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (ΕΣΥΕ) για τον οικογενειακό προϋπολογισμό για τα έτη 1998 και 1999, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 6.258 νοικοκυριών, έδειξε ότι το σύνολο των μηνιαίων αγορών ανά νοικοκυριό ανερχόταν σε 1.383€ ενώ ο μέσος όρος των μηνιαίων αγορών για είδη υπόδησης ανήλθε στα 30 €. Διαπιστώνουμε ότι οι μηνιαίες αγορές που αφορούν τα είδη υπόδησης κάλυψαν το 2,2% των συνολικών μηνιαίων αγορών ανά νοικοκυριό. Από τα χρήματα που δαπανούνται μηνιαίως ανά νοικοκυριό για την αγορά ειδών υπόδησης το 44,8% δαπανήθηκε για αγορές γυναικείων υποδημάτων, το 33,3% για αγορές ανδρικών υποδημάτων και το 23,4% για αγορές παιδικών υποδημάτων.

<sup>19</sup> πρέπει να αναφέρουμε ότι ο πίνακας 7.2 αναφέρεται στο σύνολο των υποδημάτων ανεξάρτητα από την κατηγορία του πληθυσμού (γυναικεία, ανδρικά, παιδικά) και από το υλικό κατασκευής τους (δερμάτινα, πλαστικά κλπ.)

Τις υψηλότερες αγορές υποδημάτων παρουσίασαν τα νοικοκυριά των αστικών περιοχών και συγκεκριμένα στην περιφέρεια Αττικής, όπου ο μέσος όρος μηνιαίων αγορών ανήλθε στα 36€. Οι χαμηλότερες αγορές υποδημάτων πραγματοποιήθηκαν στις αγροτικές περιοχές με μέσο όρο μηνιαίων αγορών 26€ ( παράρτημα, πίνακας 7.3).

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα νοικοκυριά με μηνιαίο εισόδημα από 880€ έως 1174€, από 1467€ έως 1761€ και από 2935€ και άνω καταναλώνουν μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους για την αγορά υποδημάτων και δει γυναικείων ( παράρτημα, διάγραμμα 7.1).

**Πίνακας 7.2 :** Εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση υπόδησης σε τρέχουσες τιμές για το χρονικό διάστημα 1988-2000.

Έτος	Τελική εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση σε τρέχουσες τιμές (€)
1988	494.177.550
1989	598.823.184
1990	699.057.960
1991	816.202.495
1992	950.133.529
1993	1.027.832.722
1994	1.147.295.671
1995	1.217.305.943
1996	1.402.201.027
1997	1.418.699.927
1998	1.543.187.087
1999	1.633.417.431
2000	1.888.419.663

Πηγή : ICAP,2002

### 7.3 ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ

Η προσφορά δερμάτινων υποδημάτων απαρτίζεται από τις εταιρείες οι οποίες προμηθεύουν την αγορά με τα δερμάτινα υποδήματα. Στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται πολλές εταιρείες μικρού και μεγάλου μεγέθους. Ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας τους διακρίνονται σε:

- 1) Εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με την παραγωγή ανδρικών ή/ και γυναικείων υποδημάτων.
- 2) Εταιρείες που ασχολούνται με την παραγωγή ανδρικών, γυναικείων και παιδικών δερμάτινων υποδημάτων ή και υποδημάτων από άλλου είδους υλικά (πανί, πλαστικό).
- 3) Εταιρείες με αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή, εισαγωγή και εμπορεία δερμάτινων υποδημάτων ή/ και υποδημάτων κατασκευασμένων από άλλα υλικά ή/ και άλλων προϊόντων από δέρμα.
- 4) Εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με την εισαγωγή ανδρικών, γυναικείων ή/ και παιδικών υποδημάτων.
- 5) Εταιρείες που το αντικείμενο τους είναι η εισαγωγή δερμάτινων υποδημάτων και άλλων προϊόντων από δέρμα όπως π.χ. ενδύματα, αξεσουάρ. (ICAP, 2004)

Ορισμένες από τις εταιρείες ( εισαγωγικές και παραγωγικές) του κλάδου εμφανίζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

**Πίνακας 7.4:** παραγωγικές εταιρείες του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
<b>JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>
<b>BOSS SHOES Α.Ε.</b>
<b>COVANTO Α.Ε.Β.Ε</b>
<b>DIAMANT SHOES Ε.Π.Ε</b>
<b>ELITE Α.Ε.Β.Ε.</b>
<b>GMS Α.Ε.</b>
<b>MOCCASSINO Γ. ΚΑΖΑΚΟΥ &amp; ΣΙΑ Ο.Ε.</b>
<b>ROMEO ΜΑΙΑΝΔΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>
<b>AMERICAN ΥΠΟΔΗΜΑΤΟΠΟΙΑ Α.Ε.Β.Ε</b>

**ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α. Γ. ΜΑΛΛΑΣ Ε.Π.Ε.**  
**ΦΕΙΔΙΑΣ Δ. Ι. Α.Ε.**

Πηγή : ICAP, 2004

**Πίνακας 7.5:** εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΛΑΔΟΥ</b>
<b>ALSINCO A.E.</b>
<b>DEXIMCO A.E</b>
<b>ZARA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Ε.</b>
<b>SIDER A.E.B.E.</b>
<b>ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.</b>
<b>SPRIDER A.E.B.E.</b>
<b>ΚΑΡΟΥΖΟΣ 4 ΚΑΠΠΑ Α.Ε.Β.Ε.</b>
<b>MIGATO A.E.</b>
<b>ROLLINI A.E.</b>
<b>«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. &amp; Κ ΑΒΕΕ» Φ. &amp; Κ. Α.Ε.Β.Ε.</b>
<b>ΜΑΡΜΑΡΑΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ &amp; ΣΙΑ ΕΕ</b>
<b>Σ.Κ. ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Α.Ε.</b>
<b>ΦΩΚΑΣ ΟΔΥΣΣΕΑΣ Α.Ε.</b>
<b>ΨΩΜΟΠΟΥΛΟΣ Γ. – Σ. ΠΑΠΑΖΑΧΟΣ</b>
<b>ELMEC SPORT A.B.E.T.E.</b>

Πηγή: ICAP, 2004

Η εγχώρια παραγωγή των εταιρειών του κλάδου παρουσιάζει αυξομειώσεις όπως φαίνεται και από πίνακά 7.6 που ακολουθεί. Μεταξύ των ετών 1992 και 1994 υπήρξε μια αύξηση της παραγωγής η οποία ανήλθε συνολικά σε 26,45%. Όμως από το 1995 έως το 1998 ακολουθεί μια σταθερά καθοδική τάση, γεγονός το οποίο οφείλεται στην αύξηση των εισαγωγών και στην μείωση των εξαγωγών. Τα έτη 1999 και 2000 η παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων παρουσιάζει κάποιες ανοδικές τάσεις της τάξης του 1% και 2% .Τέλος τα έτη 2001, 2002 και 2003 είχαμε μια νέα πτώση της παραγωγής η οποία ανήλθε στο 2,82%, 7,25% και 4,69% αντίστοιχα.

**Πίνακας 7.6:** εγχώρια παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1992-2003

Έτος	Παραγωγή
1992	8.800.000
1993	9.100.000
1994	8.800.000
1995	8.270.000
1996	7.450.000
1997	7.100.000
1998	6.900.000
1999	6.750.000
2000	7.100.000
2001	6.900.000
2002	6.400.000
2003	6.100.000

Πηγή : Έρικα Δημητριάκη

Ενδιαφέρον σε αυτό το σημείο παρουσιάζει και το ποσοστό των εισαγόμενων δερμάτινων υποδημάτων στην ελληνική αγορά σε σχέση με την συνολική εγχώρια κατανάλωση και το ποσοστό εξαγωγής των ελληνικής κατασκευής δερμάτινων υποδημάτων σε χώρες του εξωτερικού. Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε την εξέλιξη των εισαγωγών και εξαγωγών από το 1992 έως το 2000.

**Πίνακας 7.7:** πίνακας εισαγωγών, εξαγωγών και εγχώριας κατανάλωσης του κλάδου των δερμάτινων υποδημάτων σε ζευγάρια για τα έτη 1992- 2000.

Έτος	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Εγχώρια κατανάλωση	Ποσοστό εισαγωγών στο σύνολο της εγχώριας κατανάλωσης (%)	Ποσοστό εξαγωγών στο σύνολο της παραγωγής (%)
1992	2.041.546	1.458.301	9.388.245	21,75	16,57
1993	2.453.296	1.817.902	9.735.394	25,20	19,98

1994	4.307.996	1.156.174	11.951.822	36,04	13,14
1995	3.797.790	1.132.053	10.935.727	34,73	13,69
1996	4.029.107	1.152.418	10.326.689	39,02	15,47
1997	4.415.628	1.200.180	10.315.448	42,81	16,90
1998	5.754.345	1.141.894	10.300.000	55,87	16,55
1999	6.976.183	848.885	10.400.000	67,08	12,58
2000	6.451.696	995.228	10.600.000	60,87	14,02

Πηγή : ICAP, 2002

Οι εισαγωγές των δερμάτινων υποδημάτων από χώρες του εξωτερικού παρουσίασαν αύξηση από το 1992 έως το 1999, με εξαίρεση την χρονική περίοδο 1994/ 1995 κατά την οποία εμφάνισαν μείωση της τάξης του 12%. Οι εξαγωγές, από την άλλη πλευρά παρουσίασαν μια σταθερή πτωτική τάση στο εν λόγω διάστημα, με την ποσότητα του 1999 να αποτελεί τη χαμηλότερη, μόλις 849.000 ζεύγη περίπου. γενικότερα διαπιστώνουμε μια αλματώδη αύξηση των εισαγωγών και μια σημαντική μείωση των εξαγωγών. Ενδεικτικά είναι τα ποσοστά εισαγωγής δερμάτινων υποδημάτων στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής. Οι εισαγωγές το 1999 αποτέλεσαν το 67% της εγχώριας κατανάλωσης ενώ μόνο ένα ποσοστό του 12,5% εξήχθηκε την ίδια χρονιά. Αιτίες του δυσάρεστου αυτού του φαινομένου για τις ελληνικές παραγωγικές επιχειρήσεις είναι το αυξανόμενο κόστος παραγωγής στην ελληνική αγορά, έλλειψη πρώτων υλών για την κατασκευή υποδημάτων και η μείωση των αγορών του εξωτερικού όπου διοχετεύονταν τα ελληνικής κατασκευής δερμάτινα υποδήματα.

Εάν εξετάσουμε τις εισαγωγές και τις εξαγωγές με κριτήριο τον διαχωρισμό σε γυναικεία και ανδρικά δερμάτινα υποδήματα θα διαπιστώσουμε ότι οι εισαγωγές γυναικείων υποδημάτων καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των εισαγωγών, ενδεικτικά αναφέρουμε την χρονιά του 2000 όπου κάλυψαν το 47,7% του συνόλου. (ICAP,2002). Όσον αφορά τώρα τις εξαγωγές παρατηρείται η ίδια εικόνα δηλαδή με το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των εξαγωγών να καταλαμβάνουν τα γυναικεία δερμάτινα υποδήματα. Μόνο το 2000 οι εξαγόμενες ποσότητες γυναικείων υποδημάτων ανήλθαν σε ποσοστό 65,5%. Η μόνη εξαίρεση είναι το έτος 1995 όπου οι εξαγωγές των ανδρικών υποδημάτων κατέλαβαν το μεγαλύτερο μέρος του συνόλου των εξαγωγών με ποσοστό 50,7%.

Οι χώρες προς τις οποίες εξάγονται τα δερμάτινα υποδήματα που κατασκευάζονται από ελληνικές βιομηχανικές εταιρείες είναι: οι Η.Π.Α., η Σαουδική Αραβία, η Γερμανία, η

Κύπρος, η Βουλγαρία, η Ιταλία, η Ισπανία κ.α. Οι χώρες από τις οποίες εισάγονται δερμάτινα υποδήματα είναι: η Ιταλία, η Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ινδία, οι Η.Π.Α., η Γερμανία, η Γαλλία κ.α. Στο παράρτημα παρατίθενται πίνακες (7.8-7.12) που εμπεριέχουν αναλυτικά τις χώρες προορισμού των ελληνικής κατασκευής δερμάτινων υποδημάτων καθώς και τις χώρες από τις οποίες προμηθεύεται η ελληνική αγορά για τα έτη 1998- 2003.( Μαναριώτη Αγάπη, πτυχιακή εργασία, «Η αγορά Δερμάτινων Υποδημάτων»,Πανεπιστήμιο Πειραιά, Executive MBA- Δεκέμβριος 2004)

#### 7.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Σε αυτό το σημείο της αναφοράς μας στον κλάδο θα παρουσιαστούν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες και τα βασικά μεγέθη του ενοποιημένου ισολογισμού για τις εισαγωγικές και παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου από το 1996-2002 .Λόγω του μεγάλου αριθμού των χρηματοοικονομικών δεικτών θα επιλεγούν και θα αναλυθούν ορισμένοι από αυτούς, αυτοί που κατά τη γνώμη μας θα μας βοηθήσουν να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Αυτοί είναι οι εξής:

➤ Ο δείκτης γενικής ρευστότητας, ο οποίος δείχνει το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφάλειας που διατηρεί η διοίκηση της για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει μια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως (Ιωάννης Λαγούδης. Πανεπιστημιακές σημειώσεις στο μάθημα «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», 2004)

➤ Ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων, σύμφωνα με τον οποίο μετράμε την χρήση των παγίων στοιχείων της εταιρείας σε σύγκριση με τις πωλήσεις της.

➤ Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους, ο οποίος μας επιτρέπει να υπολογίσουμε το ποσοστό καθαρού κέρδους της επιχείρησης.

➤ Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, ο οποίος μας βοηθάει να μετρήσουμε την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας.

➤ Ο δείκτης ιδίων κεφαλαίων προς τα συνολικά κεφάλαια με τον οποίο βλέπουμε το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων στη συνολική κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρείας.

Αναλυτικά οι προαναφερθέντες χρηματοοικονομικοί δείκτες για τις παραγωγικές εταιρείες φαίνεται στο πίνακα που ακολουθεί.( Μαναριώτη Αγάπη, πτυχιακή εργασία, «Η αγορά Δερμάτινων Υποδημάτων»,Πανεπιστήμιο Πειραιά, Executive MBA- Δεκέμβριος 2004)



**Πίνακας 7.14:** χρηματοοικονομικοί δείκτες των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1996-2002.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,02	1,05	1,04	1,04	1,08	1,16	1,23
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων	4,25	4,26	4,05	4,02	4,60	0,46	3,42
Δείκτης καθαρού κέρδους	0,9%	2,8	1,1%	1,9%	2,2%	4,8%	5,3%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	3,9%	12%	4,7%	8,3%	8,8%	16,6%	17%
Ίδια κεφάλαια/ σύνολο ενεργητικού	27%	26%	23%	23%	25%	28%	30%

Πηγή: Παναγόπουλος, 2003

## Παραγωγικές εταιρείες

### A) Δείκτης ρευστότητας

Ο δείκτης ρευστότητας όπως έχουμε αναφέρει, δείχνει σε γενικές γραμμές το περιθώριο ασφάλειας που έχει στη διάθεση της η επιχείρηση για να ικανοποιήσει βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Ο δείκτης μπορεί να ποικίλει, ανάλογα με το βιομηχανικό κλάδο και τον τύπο της εταιρείας. Σε γενικότερες γραμμές ένας δείκτης ίσος ή μεγαλύτερος του 2 θεωρείται ικανοποιητικός για την εταιρεία, ενώ ένας δείκτης γύρω στο 1,5 μπορεί να είναι αποδεκτός. Μελετώντας τον δείκτη γενικής ρευστότητας των παραγωγικών επιχειρήσεων παρατηρούμε ότι αυτός δεν υπόκειται σε μεγάλες αλλαγές. Γενικά, όμως υπάρχει μια σταθερή ελάχιστη ανοδική τάση. Για τα χρόνια 1996-2000 το μικρό του μεγέθους μας υποδεικνύει ότι οι παραγωγικές επιχειρήσεις είχαν στη διάθεση τους κεφάλαια τα οποία θα μπορούσαν να διαθέσουν μόνο για την κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών τους. Μετά το 2000 η τιμή του δείκτη παρουσιάζει μια μεγαλύτερη άνοδο η οποία επέτρεπε στις παραγωγικές εταιρείες του κλάδου να αντιμετωπίσουν μια μικρή έκτακτη ζημία.

### B) Δείκτης δραστηριότητας

Ο συγκεκριμένος δείκτης μας βοηθάει να προσδιορίσουμε την ταχύτητα με την οποία μπορεί η επιχείρηση να αντλήσει κεφάλαια αν αυτό κριθεί αναγκαίο. Προφανώς όσο ταχύτερα μπορεί να μετατρέψει μια επιχείρηση τα αποθέματα και τους εισπρακτικούς λογαριασμούς σε μετρητά τόσο καλύτερη θα είναι η θέση της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση την οποία εξετάζουμε βλέπουμε ότι ο δείκτης κυκλοφορίας παγίων των παραγωγικών εταιρειών παρουσιάζει αρκετές αυξομειώσεις. Από το 1996 έως το 1999 έχει μια μείωση της τάξης του 5,4% περίπου. το έτος 2000 αυξάνεται και η τιμή του δείκτη φτάνει στα 4,60. Την επόμενη, όμως, χρονιά παρουσιάζει μια μείωση της τάξης του 1000%. Το 2002 αυξάνεται σε ποσοστό 745% και η τιμή του δείκτη φτάνει στα 3,42, παρά τις σημαντικές αυξομειώσεις του δείκτη βλέπουμε ότι η τιμή του δείκτη διατηρείται γενικά σε χαμηλά επίπεδα, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου δεν χρησιμοποιούν αποδοτικά παρά μόνο ένα μικρό τμήμα των παγίων περιουσιακών στοιχείων τους.

### Γ) Δείκτες αποδοτικότητας κεφαλαίων

Σε γενικές γραμμές ο δείκτης αποδοτικότητας συγκρίνει τα έσοδα με τις πωλήσεις. Παρατηρώντας τον πίνακα (7.13) βλέπουμε ότι ο δείκτης καθαρού κέρδους σε γενικές γραμμές παρουσιάζει μια ανοδική τάση με μια εξαίρεση το έτος 1998, το 1996 η τιμή του δείκτη ήταν στο 0,9% ενώ το 2002 έφτασε το 5,3%, παρατηρούμε δηλαδή μια αύξηση του 590%. Παρά, όμως, την αλματώδη άνοδο του δείκτη η τιμή του από το 1996 έως το 2000 ήταν αρκετά χαμηλή και δεν επέτρεπε στις παραγωγικές εταιρείες του κλάδου να επιτύχουν ικανοποιητικά ποσοστά κέρδους. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις για το συγκεκριμένο διάστημα είχαν υψηλά λειτουργικά έξοδα τα οποία μειώνουν τα μεγάλα περιθώρια κέρδους. Από το 2000 και μετά η τιμή του δείκτη έφτασε σε τέτοια επίπεδα τα οποία επιτρέπουν στις εταιρείες ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους.

Όσον αφορά το δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων παρατηρείται μια ανοδική τάση σχεδόν σε όλη τη διάρκεια των ετών που εξετάζουμε. Η μόνη εξαίρεση είναι το 1998 όπου ο δείκτης όπου ο δείκτης παρουσιάζει μια μείωση, από 12% το 1997 στο 4,7% το 1998. για τα έτη 1998-1999 η άνοδος είναι μικρή της τάξης του 6%. Το 2000 η τιμή του δείκτη διπλασιάζεται και φτάνει στα 16,6% ενώ το 2002 φτάνει στο 17%. Παρατηρούμε ότι μικρό ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων αξιοποιείται αποδοτικά από τις εταιρείες.

### Δ) Δείκτες οικονομικής διάρθρωσης

Διαπιστώνουμε ότι περίπου το 25%-30% του συνόλου του ενεργητικού των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου χρηματοδοτείται από τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο μέρος αυτού καλύπτεται από ξένα κεφάλαια. Ίσως αυτός είναι ένας λόγος που πολλές εταιρείες του κλάδου προσανατολίζονται σε αύξηση των ίδιων κεφαλαίων.

Μετά από την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών για τις παραγωγικές εταιρείες του κλάδου παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη του ενοποιημένου ισολογισμού τους. Αυτά φαίνονται στο παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 7.15:** βασικά μεγέθη ενοποιημένου ισολογισμού των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1996-2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Κυκλοφορούν ενεργητικό	40.144.786	46.894.594	56.847.954	61.605.610	75.157.915	96.587.330	105.162.604
Ίδια κεφάλαια	15.357.267	17.173.283	17.652.825	19.161.363	25.138.848	36.324.883	44.686.299
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	799.798	2.662.391	3.112.381	5.033.855	5.583.578	9.521.122	16.335.186
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	39.401.315	44.548.131	54.979.439	59.447.924	69.589.669	83.023.395	85.271.783
Κύκλος εργασιών	62.286.671	75.737.092	75.181.554	85.469.387	103.135.248	127.028.633	142.497.013
Αποθέματα από χρήσης προ φόρων	602.074	2.059.803	823.990	1.592.930	2.221.846	6.036.142	7.604.932

Πηγή: Παναγόπουλος, 2003

**Εισαγωγικές επιχειρήσεις**

Αναλυτικά οι χρηματοοικονομικοί δείκτες για τις εισαγωγικές εταιρείες φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί.

**Πίνακας 7.16:** χρηματοοικονομικοί δείκτες των εισαγωγικών εταιρειών του κλάδου δερματίνων υποδημάτων για έτη 1996- 2002

Δείκτης γενικής ρευστότητας	1,56	1,51	1,45	1,33	1,25	1,27	1,29
Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας παγίων	6,57	7,58	7,60	7,38	7,21	7,29	7,26
Δείκτης καθαρού κέρδους	6,1%	4,1%	3,8%	4,6%	3,2%	4,8%	5%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	16,7%	11,6%	11%	14,4%	11%	17,7%	17,5%
Ίδια κεφάλαια/ σύνολο ενεργητικού	45%	42%	39%	34%	31%	29%	30%

Πηγή: Παναγόπουλος, 2003

Τα συμπεράσματα που βγαίνουν από την εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών των εισαγωγικών εταιρειών μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

➤ Δεν διαθέτουν σημαντικά κεφάλαια για την αντιμετώπιση κάποιας έκτακτης ανάγκης αλλά τουλάχιστον η τιμή του δείκτη γενικής ρευστότητας είναι λίγο μεγαλύτερη σε σχέση με αυτή των παραγωγικών εταιρειών.

➤ Μικρό ποσοστό των παγίων περιουσιακών στοιχείων των εισαγωγικών εταιρειών χρησιμοποιείται αποδοτικά από αυτές.

➤ Τα περιθώρια καθαρού κέρδους κυμαίνονται από 3,2%- 6,1% για τα έτη 1996-2002 γεγονός το οποίο μας επιτρέπει να τα χαρακτηρίσουμε ικανοποιητικά.

➤ Μικρό ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων των εισαγωγικών εταιρειών του κλάδου χρησιμοποιείται αποδοτικά.

➤ Τα ίδια κεφάλαια τους καλύπτουν το 25%- 30% του συνόλου του ενεργητικού.

Όσον αφορά τώρα τα βασικά μεγέθη του ενοποιημένου ισολογισμού των εισαγωγικών εταιρειών (βλ. πίνακα 7.16) διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια ανοδική τάση στα ίδια κεφάλαια των επιχειρήσεων. Δηλαδή όλο ένα και μεγαλύτερο ποσοστό των συγκεκριμένων εταιρειών χρησιμοποιεί δικά της κεφάλαια για την χρηματοδότηση των



**Πίνακας 7.17:** Βασικά μεγέθη ενοποιημένου ισολογισμού των εισαγωγικών εταιρειών του κλάδου δερμάτινων υποδημάτων για τα έτη 1996-2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Κυκλοφορούν ενεργητικό	47.119.757	59.455.857	68.469.502	94.381.053	115.647.500	125.512.508	133.464.036
Ίδια κεφάλαια	26.365.580	29.613.191	32.176.998	39.012.379	42.061.655	43.255.561	48.850.672
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	633.071	952.794	1.243.892	2.073.198	1.838.966	4.707.997	6.332.959
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	30.124.469	39.308.766	47.599.411	71.044.287	92.173.997	98.740.664	103.201.958
Κύκλος εργασιών	71.540.769	84.156.864	93.671.166	122.046.158	145.863.079	158.112.464	171.375.309
Αποτελέσματα χρήσης προ φόρων	4.398.936	3.426.317	3.543.584	5.609.485	4.627.469	7.641.723	8.532.851

Πηγή: Παναγόπουλος, 2003

## 7.5 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Η ελληνική αγορά γυναικείων και ανδρικών υποδημάτων είναι αρκετά κατακερματισμένη και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μερίδια αγοράς ακόμα και των μεγάλων εταιρειών του κλάδου να παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα. Στους πίνακες που ακολουθούν φαίνονται τα μερίδια αγοράς των μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου δερματίνων υποδημάτων κατά φθίνουσα σειρά για τα έτη 1996 έως 2003.

**Πίνακας 7.18:** Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1996

	1996
ELITE A.E.B.E.	11,86%
ALSINCO A.E.	7,84%
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	7,63%
Δ.Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	6,38%
ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	6,32%
DEXIMCO A.E.	5,91%
MIGATO A.E.	5,80%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	4,42%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	0,06%

Πηγή: Έρικα Δημητριάκη, 2004

**Πίνακας 7.19:** Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1997

	1997
ELITE A.E.B.E	8,73%
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	7,47%
MIGATO A.E.	6,85%
ALSINCO A.E.	5,66%
DEXIMCO A.E.	5,44%
ΑΦΟΙ ΧΑΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	5,27%
Δ.Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	5,15%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	4,19%



JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	2,02%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	1,19%

Πηγή: Έρικα Δημητριάνακη, 2004

**Πίνακας 7.20:** Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1998

	1998
ELITE Α.Ε.ΒΕ	8,42%
MIGATO Α.Ε	7,92%
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	7,87%
ALSINCO Α.Ε	6,23%
ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	5,93%
DEXIMCO ΑΕ	5,75%
Δ.Ι. ΦΕΙΔΙΑΣ	4,94%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	4,65%
JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	2,31%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	1,74%

Πηγή: Έρικα Δημητριάνακη, 2004

**Πίνακας 7.21:** Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 1999

	1999
ELITE Α.Ε.Β.Ε.	7,99%
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	7,78%
MIGATO Α.Ε.	7,07%
DEXIMCO Α.Ε.	5,50%
ALSINCO Α.Ε.	5,13%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	4,70%
ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	4,50%
Δ.Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	3,93%
ROLLINI Α.Ε.	3,78%

ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	3,30%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	2,24%
JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	1,93%

Πηγή: Έρικα Δημητριανάκη, 2004

**Πίνακας 7.22:** Μεριδία αγοράς του κλάδου για το έτος 2000

	2000
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	8,54%
ELITE Α.Ε.Β.Ε.	7,55%
MIGATO Α.Ε.	6,37%
ALSINCO Α.Ε.	4,66%
DEXIMCO Α.Ε.	4,59%
ΠΙΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	4,35%
ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	4,32%
ROLLINI Α.Ε.	3,90%
Δ. Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	3,66%
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	2,88%
JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	2,73%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	2,61%

Πηγή: Έρικα Δημητριανάκη, 2004

**Πίνακας 7.23:** Μεριδία αγοράς του κλάδου για το έτος 2001

	2001
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	10,36%
ELITE Α.Ε.	7,68%
MIGATO Α.Ε.	5,88%
ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	4,40%
DEXIMCO Α.Ε.	4,14%
ALSINCO Α.Ε.	3,84%

Δ.Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	3,70%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	3,52%
ROLLINI Α.Ε.	3,04%
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	2,63%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	2,57%
JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	2,51%

Πηγή: Έρικα Δημητριάκη, 2004

**Πίνακας 7.24:** Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 2002

	2002
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	13,70%
ELITE Α.Ε.	7,32%
MIGATO Α.Ε.	5,81%
ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.	4,55%
Δ.Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	4,17%
ALSINCO Α.Ε.	3,40%
DEXIMCO Α.Ε.	3,31%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	2,92%
JB ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΣ Α.Ε.	2,72%
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	2,64%
ROLLINI Α.Ε.	2,61%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ Α.Ε.	1,90%

Πηγή: Έρικα Δημητριάκη, 2004

**Πίνακας 7.25:** Μερίδια αγοράς του κλάδου για το έτος 2003

	2003
ELITE Α.Ε.Β.Ε.	9,15%
ALSINCO Α.Ε.	4,50%
Δ.Ι. ΦΕΙΔΑΣ Α.Ε.	4,20%
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	3,50%
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	3,30%

MIGATO A.E.	3,02%
«ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ»	3,00%
ΕΚΕΠ ΑΦΟΙ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.	2,30%
PINTENKO A.E.	1,98%
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	1,87%
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.	1,75%
ΤΣΑΚΙΡΗΣ – ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	1,68%
SPRIDER A.E.B.E.	1,50%

Πηγή: Έρικα Δημητριάδη, 2004

Παρατηρούμε ότι από το 1996- 1999 το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς το κατέχει η επιχείρηση ELITE A.E.B.E. ακολουθείται από την «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» της οποίας το μερίδιο της αγοράς κυμαίνεται από 7,6% το 1996 έως το 7,8% το 1999. Από το 2000-2002 παρατηρείται μια αντιστροφή στις δύο πρώτες θέσεις. Η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» καταλαμβάνει με ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό (2000: 8,5%, και το 2002: 13,7%). Η ELITE A.E.B.E. καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση ,με το μερίδιο αγοράς της να μειώνεται συνεχώς. Το 2003 την πρώτη θέση καταλαμβάνει και πάλι η εταιρεία ELITE A.E.B.E. με ποσοστό 9,15%, με δεύτερη την εταιρεία ALSINCO A.E. με ποσοστό 4,50% ενώ η εταιρεία «ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ ΑΒΕΕ» κατέχει ποσοστό της τάξης του 3%. Άξια αναφοράς είναι και η θέση της ROLLINI A.E. για το διάστημα 1999- 2002 η οποία καταλαμβάνει την 7<sup>η</sup> θέση το 1999, την 8<sup>η</sup> θέση το 2000, την 9<sup>η</sup> 2001 και τη 10<sup>η</sup> το 2002.

## 7.6 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες του κλάδου σχετίζονται με τα εξής:

➤ **Πρώτες ύλες.** Πολλά ελληνικά βυρσοδεψία που παλαιότερα προμήθευαν με πρώτες ύλες τις ελληνικές παραγωγικές εταιρείες παραγωγής δερματίνων υποδημάτων λόγω της έλλειψης αναπτυξιακών μέτρων , σταμάτησαν να λειτουργούν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι παραγωγικές εταιρείες του κλάδου να χάσουν σημαντικούς προμηθευτές τους , γεγονός που δημιούργησε πρόβλημα τα στη διαθεσιμότητα πρώτων υλών . Επίσης αυξήθηκε το κόστος προμήθειας των πρώτων υλών, αφού οι επιχειρήσεις ήταν αναγκασμένες να προμηθεύονται πρώτες ύλες και κυρίως δέρματα από χώρες του εξωτερικού. Επιπλέον, μειώθηκε η ποιότητα τους, εξαιτίας του

γεγονότος ότι τα ελληνικά δέρματα είναι καλύτερης ποιότητας σε σχέση με τα εισαγόμενα.

➤ **Αύξηση των εισαγωγών.** Η παραγωγή των ελληνικών υποδημάτων έχει μειωθεί από τις εισαγωγές, οι οποίες έχουν καταλάβει σημαντικά μερίδια αγοράς τα τελευταία 5 –6 χρόνια. Η αύξηση της ζήτησης εισαγόμενων υποδημάτων έχει οδηγήσει αρκετές ελληνικές παραγωγικές εταιρείες στη μείωση ή στη διακοπή της παραγωγής υποδημάτων και στη στροφή του ενδιαφέροντος τους προς την εισαγωγή και την εμπορία έτοιμων υποδημάτων (Ερिका Δημητριανάκη, Μεταπτυχιακή εργασία, City University of London, 2002).

➤ **Μείωση της ανταγωνιστικότητας των μικρών εταιρειών του κλάδου.** Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις μη έχοντας στη διάθεσή τους τα απαραίτητα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση αναγκαίων για την επιβίωσή τους επενδύσεων, όπως ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ωθούνται προς την μείωση της ανταγωνιστικότητας τους θέσης στην αγορά ή και σε μερικές περιπτώσεις στο κλείσιμο (Ερिका Δημητριανάκη, Μεταπτυχιακή εργασία, City University of London, 2002)

➤ **Διάθεση αρκετά σημαντικών κεφαλαίων για την προώθηση των προϊόντων τους καθώς επίσης και για έρευνα και ανάπτυξη νέων.**

## 7.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η παρούσα ενότητα ολοκληρώνει την εξέταση του κλάδου των ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων, με τη παρουσίαση των τάσεων και των προοπτικών εξέλιξης, που διαφαίνονται τα προσεχή έτη.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στο κλάδο των ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων οξύνεται διαρκώς, λόγω της αυξανόμενης εισαγωγικής διείσδυσης προϊόντων κυρίως από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Τα εν λόγω προϊόντα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά από άποψη τιμής και πλήττουν άμεσα την εγχώρια παραγωγή. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι την τελευταία διετία καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς.

Το υψηλό κόστος παραγωγής των υποδημάτων στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες των Βαλκανίων και της Ασίας αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις παραγωγικές επιχειρήσεις και έχει οδηγήσει στην μείωση του αριθμού τους και στη σταδιακή συρρίκνωση της εγχώριας παραγωγής. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν περιορίσει αρκετά ή διακόψει την παραγωγική

δραστηριότητα τους στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στο εισαγωγικό τομέα ενώ ορισμένες εταιρείες έχουν τεθεί εκτός αγοράς καθώς δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Παράλληλα, παρατηρείται κινητικότητα στον κλάδο η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή συγχωνεύσεων μεταξύ των εταιρειών οι οποίες επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους και να πετύχουν μείωση του κόστους.

Η μείωση του κόστους αποτελεί βασική επιδίωξη κυρίως των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου. Για το σκοπό αυτό, οι μεγαλύτερες κυρίως εταιρείες πραγματοποιούν επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό επιτυγχάνοντας τον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη βελτίωση της ποιότητας, καθώς και στο σχεδιασμό των προϊόντων τους ώστε να συμβαδίζουν με τις τάσεις της μόδας.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά είναι εντονότερος μεταξύ των προϊόντων μεσαίας και χαμηλής τιμής, καθώς στη συγκεκριμένη κατηγορία έχουν εισέλθει δυναμικά τα προϊόντα που προέρχονται από χώρες της Άπω Ανατολής. Τα υποδήματα υψηλής τιμής πλῆττονται λιγότερο σε σχέση με τα φθηνότερα προϊόντα, ενώ η συγκεκριμένη αγορά είναι περισσότερο συγκεντρωμένη σε μικρό σχετικά αριθμό επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους.

Όσον αφορά τα δίκτυα διανομής, εισαγωγικές κυρίως εταιρείες διατηρούν καταστήματα λιανικής πώλησης των προϊόντων τους ενώ οι παραγωγικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν στην πλειοψηφία τους χονδρική πώληση. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται επέκταση των δικτύων λιανικής πώλησης των μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου, σε ορισμένες περιπτώσεις με τη χρήση του συστήματος Franchising. Σε επίπεδο λιανικού εμπορίου, ο ανταγωνισμός οξύνεται και από την είσοδο μεγάλων αλυσίδων σουπερ μάρκετς στην αγορά, οι οποίες διαθέτουν υποδήματα μέσω των καταστημάτων τους.

Η εξέλιξη του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αγορά των δερμάτινων υποδημάτων. Σε περιόδους που περιορίζεται το διαθέσιμο εισόδημα και οι δαπάνες των καταναλωτών, ευνοείται η ζήτηση των υποδημάτων από άλλα υλικά, τα οποία είναι χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τα δερμάτινα. Ωστόσο, η διάθεση στην αγορά φθηνών εισαγόμενων δερμάτινων υποδημάτων έχει διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών, οι οποίοι μπορούν να επιλέγουν δερμάτινα υποδήματα μεταξύ ενός μεγάλου εύρους τιμών.

Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η αναμενόμενη εγχώρια κατανάλωση ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων δεν αναμένεται να παρουσιάσει αξιόλογες μεταβολές τον επόμενο χρόνο. Συγκεκριμένα, προβλέπεται ότι θα εμφανίσει οριακή αύξηση, με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 1%(σε ποσότητα). Μία ενδεχόμενη σημαντική αλλαγή στις τάσεις της μόδας θα μπορούσε να οδηγήσει σε

μεγαλύτερη αύξηση του μεγέθους της αγοράς, κυρίως των γυναικείων υποδημάτων ,η ζήτηση των οποίων επηρεάζεται σε μεγάλων βαθμό από τη μόδα (ICAP, 2004).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>0</sup> : ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Από την τοποθέτηση σε μήτρες που έγινε σε προηγούμενο κεφάλαιο η θεωρία έχει να προτείνει τις ακόλουθες στρατηγικές με τις δεδομένες συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος και φυσικά με δεδομένες τις δυνάμεις και αδυναμίες της συγκεκριμένης εταιρείας συγκρινόμενη με τον κύριο ανταγωνιστή της.

- Μήτρα BCG: Προτείνεται η αύξηση επενδύσεων. Πρόκειται για μια στρατηγική την οποία έχει ήδη ασπαστεί η εταιρεία. Μάλιστα, στόχος είναι όχι μόνο οι επενδύσεις στα ακίνητα αλλά στον εκσυγχρονισμό του λογισμικού που αυτή χρησιμοποιεί σε όλα τα επίπεδα παραγωγής και διοίκησης της (βλέπε παράρτημα).
- Μήτρα κύκλου ζωής- δύναμη επιχείρησης: Προτείνεται η γρήγορη ανάπτυξη της με ρυθμούς όμοιους με αυτούς της αγοράς. Εάν θεωρήσουμε ως παράγοντα μέτρησης του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και της εταιρείας τον όγκο των πωλήσεων τότε με δεδομένο ότι ένας από τους στόχους της Rollini είναι η αύξηση των πωλήσεων κατά 10% - 15% για το 2004, διαπιστώνεται ότι η εταιρεία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική αυτή. Όσο για την ανανέωση της εταιρείας θα αναφερθούμε στη συνέχεια.
- Μήτρα εξέλιξης προϊόντος/ αγοράς (Hofer): Προτείνεται η ανανέωση της εταιρείας. Με τον όρο ανανέωση δεν αναφερόμαστε σε μια μονοσήμαντη έννοια. Ανανέωση μπορεί να σημαίνει αλλαγή στυλ διοίκησης ή ηγεσίας της εταιρείας, π. χ. αποκέντρωση λήψεων απόφασης. Μπορεί να σημαίνει προσλήψεις προσωπικού με άλλα κριτήρια, ή εκπαίδευση του με διαφορετικό τρόπο. Μπορεί να σημαίνει αλλαγή στην οργάνωση της εταιρείας και αναδιανομή των καθηκόντων μεταξύ των τμημάτων.
- Μήτρα κύκλου ζωής - Δύναμη επιχείρησης: Τέλος, προτείνεται η επίτευξη ηγεσίας κόστους. Δηλαδή, η εταιρεία να προσφέρει ένα ομογενοποιημένο προϊόν με τις υπόλοιπες εταιρείες και να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα ως προς το κόστος παραγωγής όντας ηγέτης στην αγορά.

Η θεωρία του management διδάσκει τις στρατηγικές που φαίνονται στον πίνακα και τις οποίες μπορεί να ακολουθεί μια εταιρεία:

	Ίδιο προϊόν	Νέο προϊόν
--	-------------	------------



Ίδια αγορά	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέα αγορά	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίησης

Βάση των αδυναμιών που παρουσιάζει η εταιρεία προτείνονται οι ακόλουθες ενέργειες για την ολοκλήρωση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης μια και προς αυτή την κατεύθυνση έχει στραφεί η στρατηγική της εταιρείας, αλλά παράλληλα αυτήν θα πρότεινε και η έκθεση αυτή. Πιστεύεται ότι τα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής διαφοροποίησης έχουν πολύ πιο μακροχρόνιες αποδόσεις ενώ ταυτόχρονα είναι εφικτό να υλοποιηθεί με τις δεδομένες δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας.

- ✦ Αρχικά προτείνεται αλλαγή στην οργανωτική δομή της εταιρείας.
- ✦ Στελέχωση της εταιρείας και με πανεπιστημιακής μόρφωσης προσωπικό.
- ✦ Στελέχωση του τμήματος χονδρικής και διαίρεση του σε δύο κατηγορίες μια για franchise και μια συνεργάτες/ χονδρέμπορους. Πανεπιστημιακής μόρφωσης αλλά και με μια κάποια προϋπηρεσία στο τομέα των πωλήσεων προσωπικό θα ήταν χρήσιμο και αποδοτικό.
- ✦ Στελέχωση του τμήματος marketing με κυρίως πανεπιστημιακή μόρφωση προσωπικό. Επίσης, το τμήμα θα πρέπει να ασχολείται, όπως και κάθε ομώνυμο του, όχι μόνο με την διαφήμιση (αυτό θα αποτελεί μια κατηγορία του) αλλά και με την διαμόρφωση και τον εξ' ολοκλήρου σχεδιασμό των 4P. Δηλαδή, καθορισμός του μίγματος προϊόντος, οργάνωση δικτύου διανομής, οργάνωση προώθησης (διαφήμιση) και τιμολόγηση.
- ✦ Από το παραπάνω προκύπτει και ανάγκη για αναδιανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των τμημάτων και αύξηση του βαθμού στεγανοποίησης μεταξύ τους χωρίς αυτό να σημαίνει πλήρη απομόνωση του ενός από το άλλο.
- ✦ Μιλώντας για όλο το φάσμα του μίγματος προϊόντος της εταιρείας, ενδεχομένως μια οργάνωση κατά προϊόν σε κάποια από τα τμήματα της, δηλαδή σε τρίτο επίπεδο να ήταν αποδοτική ως προς την λειτουργία της.
- ✦ Επέκταση της πολιτικής κινήτρων προς το προσωπικό και σε μη οικονομικές αμοιβές.
- ✦ Σταθεροποίηση και βελτίωση των σχέσεων με τους προμηθευτές / εισαγωγής όλων των προϊόντων που η εταιρεία εμπορεύεται.
- ✦ Με δεδομένο ότι ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός ανδρών στη σημερινή εποχή ενδιαφέρεται περισσότερο για την εμφάνιση του σε σχέση με το παρελθόν, θα μπορούσε να επεκτείνει την δραστηριοποίηση της στην ανδρική αγορά και με την

επέκταση της στην αγορά των ανδρικών αξεσουάρ ( ζώνες, γραβάτες, δερμάτινες τσάντες/ χαρτοφύλακες, γάντια κλπ).

✦ Παροχή υπηρεσιών after sale (μια πολιτική που ήδη έχει υιοθετήσει η εταιρεία) και κυρίως ενδυνάμωση αυτού του κομματιού μέσω ενημέρωσης των καταναλωτών από καταστήματα ή διαφημίσεις.

✦ Βελτίωση του προϊόντος και προβολή της ποιότητας αυτού άμεσα στο καταναλωτικό κοινό. Κατά συνέπεια επισήμανση της διαφορετικότητας του προϊόντος στη συνείδηση του καταναλωτή σε σχέση με αυτό του ανταγωνιστή.

✦ Παροχή υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου. Σε αυτός το σημείο ίσως ακουγόταν ενδιαφέρουσα η ιδέα για τη δημιουργία ενός δικτυακού καταστήματος. Σε αυτή τη περίπτωση η εταιρεία έχει άμεση πώληση σε όλη την υφήλιο με μηδενικό κόστος απόκτησης καταστήματος και λειτουργίας του. Βέβαια βασικό είναι και το μειονέκτημα αυτής της ιδέας το οποίο στηρίζεται στο ότι ο καταναλωτής δεν θα έχει την ευκαιρία να δοκιμάσει το παπούτσι που θα παραγγέλει.

✦ Τέλος, όπως η εμπειρία στην ελληνική αγορά υποδημάτων έχει δείξει, ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης του ανταγωνισμού και απόκτησης κυρίαρχης / ηγετικής θέσης στο χώρο, είναι η συνεργασία με άλλη μια ίδιου μεγέθους ή και μικρότερου και αξιοπιστίας εταιρεία για την αύξηση μεριδίου αγοράς και παράλληλα ενδυνάμωση της στο χώρο.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τελειώνοντας την εισήγηση μας θεωρούμε αναγκαίο να συνοψίσουμε κάποια βασικά σημεία της εργασίας μας για την στρατηγική ανάλυση της Rollini. Ο σκοπός αυτής της ενέργειας είναι δώσουμε στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη εικόνα για την εν λόγω εταιρεία. Τα σημεία που θεωρούμε ότι είναι άξια αναφοράς είναι:

- ✦ Ο κλάδος της υποδηματοποιίας στην Ελλάδα είναι μια αρκετά ανταγωνιστική αγορά, η οποία λόγω των ευνοϊκών συνθηκών που επικρατούν βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης.
- ✦ Η Rollini είναι μια εταιρεία που εμπορεύεται επώνυμα δερμάτινα υποδήματα, αξεσουάρ, τσάντες και δερμάτινα ενδύματα. Το μερίδιο αγοράς είναι αρκετά καλό και αναμένεται να ανέβει σημαντικά στο μέλλον.
- ✦ Η οργάνωση της εταιρείας βρίσκεται σε καλό επίπεδο, αλλά πιστεύουμε ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης, ιδιαίτερα στο θέμα των αρμοδιοτήτων του κάθε τμήματος.
- ✦ Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας, αποτελούμενο από καταστήματα λιανικής, franchising και αντιπροσώπους χονδρικής, καλύπτει τα γεωγραφικά όρια της Ελλάδας και αναμένεται στο μέλλον να επεκταθεί τόσο σε Ελλάδα όσο και στην Κύπρο.
- ✦ Οι σχέσεις της με τους προμηθευτές της, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, θα τις χαρακτηρίσαμε καλές αλλά και επαγγελματικές.
- ✦ Ως κύριοι ανταγωνιστές της Rollini θεωρούνται οι επωνυμίες Τσακίρης Μαλλάς, Mocassino και Χαραλάς. Η θέση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές κρίνεται ότι είναι ιδιαίτερα καλή (τρίτη).
- ✦ Σήμερα το περιβάλλον παρουσιάζει μια πληθώρα ευκαιριών, τις οποίες μπορούν να εκμεταλλευτούν οι εταιρείες του κλάδου, χωρίς, όμως, να αδιαφορούν για τις εν δυνάμει απειλές.
- ✦ Ορισμένες από τις δυνάμεις της εταιρείας είναι οι ικανότητες των ιδιοκτητών, το δίκτυο διανομής της, οι υλικοί και άυλοι πόροι που διαθέτει, η τιμολογιακή της πολιτική και το ανθρώπινο δυναμικό της.
- ✦ Κάποιες από τις αδυναμίες της είναι: τη μειωμένη απόδοση των επενδύσεων της, τον ασαφή προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων των τμημάτων της και τα υψηλά λειτουργικά της κόστη.
- ✦ Στόχος της είναι να γίνει leader (ηγέτης) στην αγορά. Για να επιτευχθεί αυτό προσανατολίζει τις στρατηγικές της στην περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και στη

διαφοροποίηση των προϊόντων της, στην επέκτασή του δικτύου διανομής της και στην αύξηση των πωλήσεών της.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από την μελέτη αυτή διαπιστώσαμε πόσο σημαντικός είναι ο σχεδιασμός στρατηγικής για μια επιχείρηση και δει όταν αυτή βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Η μακρόχρονη εμπειρία των ειδικών επιστημόνων έχει δείξει ότι η στρατηγική δεν εξασφαλίζει πάντοτε την επιτυχία, ωστόσο είναι σίγουρο ότι βοηθάει στην επίτευξη της. Βοηθάει την εταιρεία να θέτει κατευθύνσεις, να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να συντονίζει τις δραστηριότητες της και να μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντός της, οδηγώντας την στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λεωνίδας, Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001.
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία». Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, Τόμος Α' και Β'.
- Γιώργος Παναγόπουλος, «Χρηματοοικονομική ανάλυση κλάδου υπόδησης», Αθήνα, 2003.
- Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου, «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσσαλονίκη 1990
- Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, «Μάρκετινγκ, Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις «Rosili», 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 1996
- Dennis Lock, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 1994
- A.A Gropelli, Ehsan Nikbakht «Χρηματοοικονομική», Εκδόσεις «ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ», 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα 2000
- Μελέτη Υποδηματοποιίας, ICAP, Αθήνα 2002.
- Ιωάννης Λαγούδης. Πανεπιστημιακές σημειώσεις στο μάθημα «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», 2004.

## ΠΤΥΧΙΑΚΕΣ

- Έρικα Δημητριάκη, Μεταπτυχιακή εργασία, City University of London, 2002.
- Κρουστάλλη Ευγενία, πτυχιακή εργασία, «Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος» Πανεπιστημίου Αιγαίου, 2000
- Μαναριώτη Αγάπη, πτυχιακή εργασία, «Η αγορά Δερμάτινων Υποδημάτων», Πανεπιστήμιο Πειραιά, Executive MBA- Δεκέμβριος 2004

## ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΟ INTERNET

- I. [www.rollini.gr](http://www.rollini.gr)
- II. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)
- III. [www.elsevie.gr](http://www.elsevie.gr)
- IV. [www.icap.gr](http://www.icap.gr)
- V. [www.mof-glκ.gr](http://www.mof-glκ.gr)
- VI. [www.kapatel.gr.ionian/mag/art4c.htm](http://www.kapatel.gr.ionian/mag/art4c.htm)
- VII. [www.in.gr](http://www.in.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

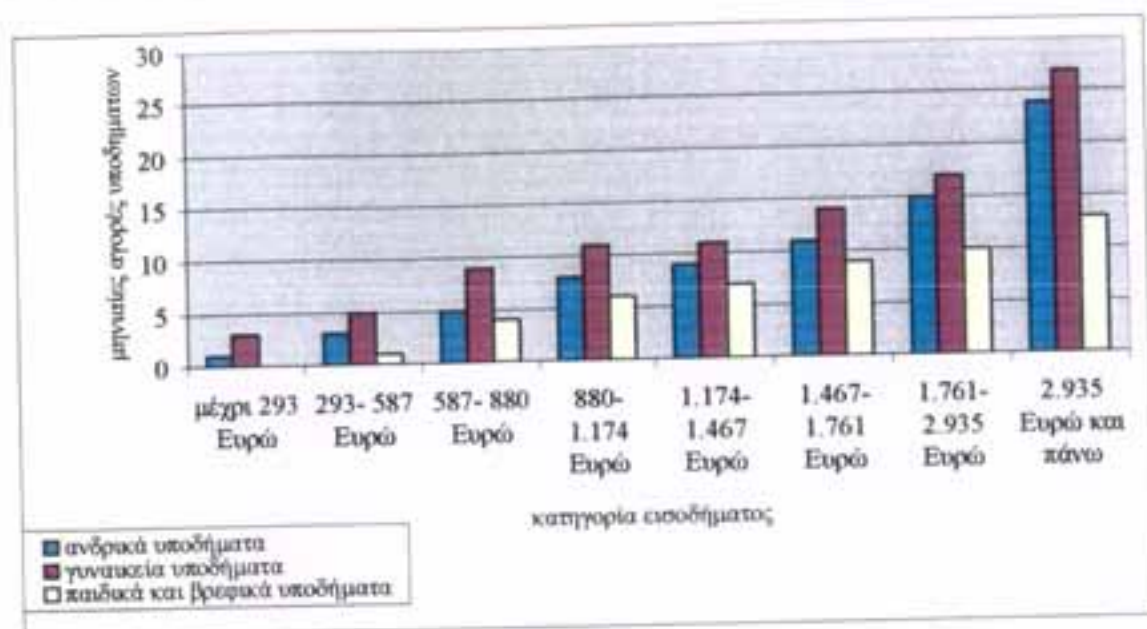


**Πίνακας 7.3:** Μέσος όρος μηνιαίων αγορών ειδών υπόδησης κατά περιοχές σε €.

	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολεοδομικά Συγκροτήματα Θεσ/νίκης	Λοιπές Αστικές Περιοχές	Ημιαστικές Περιοχές	Αγροτικές Περιοχές	Σύνολο Περιοχών
Σύνολο αγορών	1.967	1.380	1.286	1.200	1.041	1.383
Είδη υπόδησης	37	30	26	28	24	30
Ανδρικά υποδήματα	13	8	8	9	9	10
Γυναικεία υποδήματα	16	16	12	11	8	13
Παιδικά και βρεφικά υποδήματα	8	6	6	8	7	7

Πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος

**Διάγραμμα 7.1:** Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίου εισοδήματος.



πηγή: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος

Πίνακας 7.8 : Κυριότερες χώρες προέλευσης πέδύλων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000-2002.

Χώρα προέλευσης	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)
Ιταλία	56.842	962.235	27.546	731.136	54.051	1.065.260
Ισπανία	41.726	618.117	9.049	162.889	437	31.489
Βέλγιο	24.270	115.484	-	-	-	-
Γαλλία	2.017	42.069	2.148	40.394	583	67.251
Ολλανδία	1.317	104.908	2.396	102.105	250	2.440
Δανία	1.290	21.074	3	2.628	-	-
Πορτογαλία	664	11.191	-	-	855	15.017
Γερμανία	329	7.288	1.425	102.521	-	-
Μ. Βρετανία	-	-	25	913	2.545	34.296
Ινδονησία	-	-	138	2.704	1.325	5.392
Ινδία	67	414	-	-	10.512	83.081

Κίνα	-	-	-	-	300	300
Βουλγαρία	-	-	-	-	1.720	7.224
Βραζιλία	-	-	-	-	308	15.002
Μαρόκο	-	-	-	-	2.986	9.486
Τουρκία	-	-	-	-	90	920
Ρουμανία	106	1.768	-	-	-	-

Πηγή: ICAP, 2004

**Πίνακας 7.9:** Κυριότερες χώρες προέλευσης υποδημάτων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000-2002

Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική για την επιχείρηση «ROLLINI A.E»

Χώρες Προέλευση ς	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)
Ιταλία	2.330.254	46.661.749	1.453.273	29.609.313	1.309.271	28.418.257
Ισπανία	831.625	13.052.315	448.863	8.624.484	443.104	10.701.391
Πορτογαλία	353.794	5.515.259	285.458	4.736.031	381.796	4.797.110
Ολλανδία	165.626	4.631.998	166.596	3.518.542	102.085	2.208.096
Γερμανία	137.175	2.356.708	203.124	2.526.860	189.620	2.527.987
Μ. Βρετανία	73.246	1.993.508	55.347	1.929.409	99.771	3.063.347
Γαλλία	70.655	1.679.312	69.246	1.532.638	77.253	2.006.561
Βέλγιο	27.966	383.707	51.109	464.660	26.884	759.314
Δανία	-	-	6.664	255.233	18.013	540.335
Ινδία	386.688	1.840.192	189.536	2.066.976	247.860	2.624.986
Κίνα	191.287	3.443.342	193.182	2.637.976	268.408	3.511.522
Βιετνάμ	169.745	2.087.211	229.354	3.520.414	347.805	4.999.344
Ινδονησία	110.529	1.978.879	202.028	3.063.325	212.240	3.076.170
Βραζιλία	77.032	824.414	62.075	1.074.082	69.849	1.251.273
Πακιστάν	64.424	745.361	69.938	804.968	162.010	1.256.261
Ρουμανία	58.075	919.580	34.603	544.870	24.371	453.582
Τουρκία	48.260	336.855	54.594	566.861	140.037	1.587.872
Η.Π.Α	39.641	1.747.098	11.597	429.803	11.135	412.129
Βουλγαρία	30.205	335.585	14.206	190.640	21.787	294.190
Ταϊβάν	-	-	65.791	364.126	34.112	360.986

Πηγή: ICAP,2004

**Πίνακας 7.10:** Κυριότερες χώρες προέλευσης υποδημάτων από δέρμα φυσικό ή ανασχηματισμένο για τα έτη 2000- 2002

Χώρες Προέλευσης	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)
Ιταλία	233.098	3.146.771	129.531	1.694.114	139.130	2.436.802
Ισπανία	11.303	158.944	6.833	154.938	8.116	196.456
Μ. Βρετανία	7.170	51.944	542	20.320	4.149	61.788
Βέλγιο	5.856	60.782	6.122	64.871	6.073	74.446
Πορτογαλία	3.236	30.212	3.031	114.836	3.418	65.962
Γαλλία	2.312	125.561	1.040	64.148	972	77.689
Γερμανία	1.650	41.225	9.663	91.744	14.606	89.093
Ολλανδία	38	1.706	8.115	55.171	371	18.631
Βοσνία- Ερζεγοβίνη	2.520	13.778	-	-	-	-
Τουρκία	1.266	11.302	632	9.530	-	-
Αλβανία	1.087	1.618	473	2.030	-	-
Κίνα	-	-	4.200	10.750	-	-
Βουλγαρία	-	-	-	-	3.989	34.595
Ινδονησία	-	-	184	1.720	2.519	17.827

Πηγή: ICAP,2004

**Πίνακας 7.11:** Κυριότερες χώρες προορισμού πέδινων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000-2002

Χώρες Προορισμού	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)
Ιταλία	44.372	365.817	22.027	261.140	10.351	189.858
Γερμανία	132	5.089	-	-	158	1.010
Γαλλία	51	1.398	-	-	-	-
Ισπανία	-	-	-	-	-	-
Αλβανία	-	-	5.985	82.318	-	-
Κύπρος	3.018	62.470	1.468	52.500	2.616	111.641
Η.Π.Α.	659	1.396	542	1.291	2.306	59.073
Ν. Αφρική	607	12.691	-	-	255	7.054
Αυστραλία	550	4.869	-	-	-	-
Σαουδική Αραβία	-	-	-	-	56	3.273

Πηγή: ICAP, 2004

**Πίνακας 7.12:** Κυριότερες χώρες προορισμού υποδημάτων από δέρμα φυσικό για τα έτη 2000- 2002.

Χώρες Προορισμού	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (ευρώ)
Γερμανία	40.482	1.085.007	19.491	395.784	21.519	204.314
Γαλλία	14.387	201.231	19.764	244.611	13.377	203.792
Βέλγιο	11.983	157.651	16.382	155.695	4.033	65.731
Ισπανία	9.401	116.491	247	6.988	14.154	262.485
Ολλανδία	7.534	109.608	24.749	215.436	5.153	145.946
Πορτογαλία	5.217	55.199	25.951	293.492	267	10.333
Ιταλία	5.161	141.763	7.997	168.940	31.645	423.225
Μ. Βρετανία	4.332	68.946	11.631	213.539	41.259	860.001
Αυστρία	3.284	19.876	-	-	67	4.332
Δανία	1.276	16.618	1.133	14.536	1.908	24.904
Ιρλανδία	-	-	448	12.302	15	348
Η.Π.Α	418.262	1.486.193	9.073	185.541	14.211	379.487
Σαουδική Αραβία	155.672	4.116.580	142.136	3.825.896	118.770	3.642.205
Κύπρος	140.337	3.693.254	128.900	3.360.020	112.339	3.642.361
Καναδάς	22.621	72.198	708	5.836	259	4.180
Ενωμ. Αραβικά Εμιράτα	15.958	403.206	12.908	312.682	4.127	140.150
Βουλγαρία	15.398	345.353	15.831	492.601	16.351	607.594
Δημ. Νοτίου Αφρικής	9.348	212.859	4.809.617	211.888	4.945	151.320
Τουρκία	3.254	58.316	363	7.113	7.450	148.409

Αίγυπτος	116	17.193	1.301	23.229	350	5.600
Ρωσία	-	-	142	29.046	99	396
Ιαπωνία	-	-	188	27.988	199	27.480
Αλβανία	-	-	-	-	3.238	48.919
Ισραήλ	-	-	216	2.707	524	20.147

Πηγή: ICAP, 2004

**Πίνακας 7.13:** Κυριότερες χώρες προορισμού υποδημάτων από δέρμα φυσικό ή ανασχηματισμένο για τα έτη 2000- 2002.

Χώρες Προορισμού	2000		2001		2002	
	Ποσότητα	Αξία (ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)	Ποσότητα	Αξία (Ευρώ)
Ιταλία	3.849	17.186	9	832	103	3.907
Γερμανία	292-	1.508	-	-	43	2.143
Ισπανία	-	-	103	1.366	-	-
Μ. Βρετανία	-	-	975	7.971	939	7.357
Ολλανδία	-	-	652	3.255	599	12.181
Βέλγιο	-	-	-	-	72	1.281
Κύπρος	18.237	325.848	28.781	649.204	23.383	531.881
Ν. Αφρική	4.671	152.057	1.628	47.687	280	3.040
Η.Π.Α	4.189	65.536	23.386	403.850	23.712	436.840
ΠΓΔΜ	1.227	54.369	-	-	40	543
Σαουδική Αραβία	729	14.932	3.460	17.980	120	2.099
Βουλγαρία	-	-	459	16.993	-	-
Καναδάς	-	-	1.815	27.302	15.005	244.825

Πηγή: ICAP, 2004



## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΔΕΡΜΑΤΙΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Η διαδικασία παραγωγής δερμάτινων υποδημάτων στις βιομηχανίες του ομίλου Rollini ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

I. Αρχικά γίνεται το κόψιμο του δέρματος. Εδώ με ειδικά μαχαίρια τα οποία αποτελούν το καλούπι του κάθε παπουτσιού κόβουμε, ανάλογα το νούμερο του παπουτσιού, το κατεργασμένο φύλλο δέρματος, το οποίο μπορεί να είναι σε οποιοδήποτε χρώμα. Η κοπή γίνεται με τρόπο ώστε να έχουμε εξοικονόμηση φύρας, όσο γίνεται περισσότερο εκμεταλλευόμενοι όσο το δυνατόν περισσότερο δέρμα από το φύλλο που έχουμε.

II. Στη συνέχεια ενώνονται τα κομμάτια αυτά και φτιάχνεται το επάνω μέρος του παπουτσιού, το οποίο θα προωθηθεί μετά στην γραμμή παραγωγής.

III. Περνώντας τις τσαγκάρηδες, γίνεται η επένδυση στο καλαπόδι με τα κομμάτια του παπουτσιού που ετοιμάστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Γίνεται δηλαδή, αυτό που λέγεται μαντάρισμα και σημαίνει <<κλείνει>> το παπούτσι. Έχει από πριν αλειφθεί με λουστρινόκολα η σόλα και πάνω σε αυτήν κολλιέται το επάνω μέρος του παπουτσιού.

IV. Στη συνέχεια περνάμε στο κάρφωμα τις σόλας στο καλαπόδι για να μπορέσει να σταθεροποιηθεί. Αφού περάσουμε το παπούτσι μέσα από τον ατμό, με τον οποίο ψεκάζεται το παπούτσι για να μαλακώσει το δέρμα και να πάρει το σχήμα που θέλουμε- με ένα ειδικό μηχάνημα που λέγεται <<κολιά>>. Δηλαδή, προετοιμάζεται ο χώρος στον οποίον θα μπει το τακούνι του παπουτσιού, έτσι ώστε να γίνει σπηλιό το δέρμα και να δείχνει ωραία το πίσω μέρος του παπουτσιού. Τέλος, το καρφώνουμε.

V. Ερχόμενοι στο σπλινθτήριο, λειαίνουμε με τροχό γιατί με το χρώμα που έχει επάνω δεν μπορεί να κολλήσει και ξύνουμε την επιφάνεια της σόλας στην οποία θα κολλήσει ο πάτος του παπουτσιού.

VI. Αφού, τώρα ραφτεί και η σόλα και τις έχει γίνει το κάθισμα του τακουνιού κολλιέται ο κάτω πάτος του παπουτσιού. Τώρα το προϊόν περνάει μέσα από ένα φούρνο για να μπορέσει να σταθεροποιηθεί η σόλα και να διορθωθεί οποιαδήποτε τυχόν διακύμανση παρουσιάζει το δέρμα. Στο φούρνο αυτό, το παπούτσι μένει έως 3 λεπτά και μετά περνά από ψύξη τις τάξεως των -10 βαθμών.

VII. Τέλος κολλάμε το σήμα rollini, κολλάμε τις σόλες στο πάτο για να έχουμε ελαστικότητα στο βάδισμα.

Στη μονάδα παραγωγής ασχολούνται 30 άτομα. Ο ρυθμός παραγωγής εξαρτάται από τον τύπο του παπουτσιού. Μπορούν να παραχθούν από 280- 450 ζευγάρια ημερησίως ανάλογα τα πόσα αξεσουάρ έχει το κάθε παπούτσι και φυσικά τον τύπο του. Άλλο χρόνο χρειαζόμαστε για την παραγωγή μιας μπότας και άλλο για τη παραγωγή ενός πέδιλου. Ο μέσος όρος, γενικά είναι 300 παπούτσια την ημέρα. Στο τέλος κάθε σεζόν υπάρχει μια κάμψη στην παραγωγή μέχρι να ξεκινήσει η νέα και όταν αρχίζει περνάμε στην φουλ σεζόν.

### **Οργάνωση προμηθειών για την μονάδα παραγωγής.**

Η μονάδα παραγωγής κάθε σεζόν λαμβάνει εντολές από τη διοίκηση της εταιρείας για τα πόσα παπούτσια και τι τύπου και σχεδίου θα πρέπει να παράγει μέσα σε κάποιο προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.

Έχοντας ως γνωστό το τύπο και την ποσότητα που επιθυμείται να παραχθεί, στο επόμενο στάδιο η παραγγελία χωρίζεται σε χρώματα και νούμερα και παραγγέλνονται τα δέρματα, οι πάτοι, οι σόλες, τα τακούνια, τα αξεσουάρ του παπουτσιού κ.τ.λ.

Προμήθειες σε πρώτες ύλες μπορούν να γίνονται από το εξωτερικό αλλά και από το εσωτερικό. Κριτήριο σε κάθε περίπτωση είναι η ποιότητα των προμηθειών και κατά πόσο καλύπτουν έστω και στο ελάχιστο τα quality standards που ορίζει η εταιρεία. Φυσικά η τιμή και η άμεση παράδοση αυτών αποτελούν επίσης βασικούς παράγοντες επιλογής των προμηθευτών της εταιρείας. Η συνεργασία λοιπόν, μπορεί να γίνεται και με εγχώριους προμηθευτές αλλά και με εισαγωγείς. Ως επί το πλείστον στόχος είναι να αντλούνται πόροι από την εσωτερική αγορά.

Κάθε αρχή της σεζόν γίνεται δειγματισμός από τους προμηθευτές στην εταιρεία ώστε η τελευταία να ενημερωθεί για τα προϊόντα, την ποιότητα τους και τις τιμές τους. Γενικά οι σχέσεις με τους προμηθευτές είναι τελείως επαγγελματικές και τυπικές και αυτό επιδιώκεται άλλωστε, μιας και ένας προμηθευτής που τη μία σεζόν είχε πολύ ποιοτικό δέρμα μπορεί την επόμενη να μην έχει πετύχει την ίδια με την προηγούμενη ποιότητα και συνεπώς η εταιρεία θα πρέπει να είναι ελεύθερη να μπορεί να συνεργαστεί και με κάποιον άλλο.

Τέλος, όσον αφορά τις εισαγωγές των πρώτων υλών, η εταιρεία επειδή κάνει και μόδα και δεν παράγει απλώς, φροντίζει μέσω τακτικών επισκέψεων της διοίκησης στο εξωτερικό να ενημερώνεται για τις τάσεις της εποχής και να προωθεί την εισαγωγή προϊόντων που δεν μπορεί να βρει στην εσωτερική αγορά.

## Οργάνωση τμήματος παραγωγής

Το τμήμα παραγωγής είναι αυτό που ελέγχει την διαδικασία παραγωγής, είναι αυτό που σχεδιάζει το προϊόν το οποίο θα παράγει η εταιρεία και φυσικά αυτό που θα διασφαλίσει την καλή ποιότητα του. Η βάση όλων είναι ο σχεδιασμός, από εκεί ξεκινάνε τα πάντα, όπως αναφέρθηκε.

## ΕΦΑΡΜΟΓΗ ' ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ' – PROGETTO UNO

Το Gi-shop είναι μια ειδική εφαρμογή των καταστημάτων υποδημάτων. Έχει την δυνατότητα παρακολούθησης της αποθήκης, των αποθεμάτων, των προμηθευτών, των τάσεων της αγοράς και των πελατών.

### 1. Προμηθευτές, Παραγγελίες

- ✍ Παρακολούθηση παραγγελιών προμηθευτών
- ✍ Ανάλυση προϋπολογισμού αγορών
- ✍ Συγκρίσεις ίδιων περιόδων
- ✍ Εκτύπωση ειδικών ετικετών
- ✍ Όροι πληρωμών
- ✍ Προτιμολόγιο προμηθευτών
- ✍ Σχεδιασμός τιμών

### 2. Αποθήκες

- ✍ Παρακολούθηση αποθεμάτων με barcode
- ✍ Καταστάσεις ελέγχου
- ✍ Μετακινήσεις εμπορικών καταστημάτων
- ✍ Διαχείριση απούλητων εμπορευμάτων

### 3. Πωλήσεις

- ✍ Παρακολούθηση πωλήσεων
- ✍ Παρακολούθηση εισπράξεων
- ✍ Διαχείριση πελατών (λογαριασμοί, υπόλοιπα κ.τ.λ.)
- ✍ Παρακολούθηση ημερήσιας κίνησης
- ✍ Έκδοση αποδείξεων πληρωμής
- ✍ Παρακολούθηση stock
- ✍ Παρακολούθηση μεγεθών

- ✎ Στατιστικά πωλήσεων

#### 4. Καταστάσεις

- ✎ Δυναμική και παραμετρική ανάλυση
- ✎ Οικονομική ανάλυση και cash- flow
- ✎ Ανάλυση κερδών
- ✎ Συγκρίσεις παραγγελιών, παραλαβών, πωλήσεων
- ✎ Αναλυτική παρακολούθηση σεζόν
- ✎ Ανάλυση λόγων επιστροφής εμπορευμάτων

#### 5. Άλλες λειτουργίες

- ✎ Διαχείριση stock
- ✎ Προϋπολογισμός και επιβεβαίωση παραγγελιών καταστημάτων
- ✎ Ανταλλαγή δεδομένων με άλλα συστήματα
- ✎ Εργαλεία διαχείρισης πελατών, προμηθευτών, εμπορευμάτων
- ✎ Εργαλεία e- commerce

## ENTERPRISE RESOURCE PLANNING SYSTEMS- LOGICDIS

### 1. Enterprise Resource Planning Systems

Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη δραστηριότητα της, βρίσκεται αντιμέτωπη με την επίπτωση της Παγκοσμιοποίησης και της Ο.Ν.Ε., καθώς και τις προκλήσεις της Κοινωνίας της Πληροφορίας.

Οι απαιτητικές επιχειρήσεις κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή και μετασχηματίζονται. Αυξάνουν την αποδοτικότητα τους με ευέλεκτες δομές και διαδικασίες. Βελτιστοποιούν την αποτελεσματικότητά τους με τη λήψη αποφάσεων που στηρίζονται στη συστηματική γνώση για τις αγορές τους.

Κοινός παρανομαστής της επιτυχίας τους, είναι η επένδυση στα Πληροφοριακά Συστήματα Αξιοποίησης Επιχειρησιακών Πόρων (enterprise resource planning- ERP systems). Γιατί η ERP φιλοσοφία εξασφαλίζει τη σύνθεση και τη βελτισποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών σε ένα ενιαίο και ισχυρό πληροφοριακό σύστημα.

Η LogicDIS και οι συνεργάτες της, καινοτομούν με την πρωτοποριακή οικογένεια πληροφοριακών συστημάτων LogicDIS ERP που καθιστά προσιτά τα οφέλη των ERP συστημάτων στις δυναμικές επιχειρήσεις με αναπτυξιακό όραμα.

#### **Η Νο1 επιλογή στα ERP συστήματα**

Η νέα εποχή για την ελληνική αγορά Επιχειρησιακού Λογισμικού (Business Software) ξεκινά. Η LogicDIS παρουσιάζει τη νέα οικογένεια Πληροφοριακών Συστημάτων Αξιοποίησης Επιχειρησιακών Πόρων LogicDIS ERP. Την πιο ολοκληρωμένη πρόταση της αγοράς για όλες τις απαιτητικές επιχειρήσεις που χρειάζονται ένα πληροφοριακό σύστημα προσαρμοσμένο στο μέγεθος και τις ιδιαιτερότητες της δραστηριότητάς τους.

Το πρώτο σε Ενεργές Εγκαταστάσεις σύγχρονων ERP συστημάτων LogicDIS solution ERP, καθώς και τα νέα LogicDIS Prime ERP και LogicDIS Business ERP, εξασφαλίζουν τον άμεσο περιορισμό του κόστους σε συνδυασμό με την αύξηση της παραγωγικότητας. Γιατί προσφέρουν το υπόβαθρο για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών για τη

μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων σε ανθρώπινους πόρους και υποδομές. Γιατί αποτελούν το σύμμαχο κάθε επιχειρηματία ή στελέχους στην προσπάθεια για:

- ✍ Τον εντοπισμό και την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών
- ✍ Τον πολλαπλασιασμό της ευελιξίας των τμημάτων της επιχείρησης
- ✍ Τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων
- ✍ Τη βελτίωση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών
- ✍ Την ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων
- ✍ Τη μείωση του κόστους προμηθειών
- ✍ Την αποδοτικότερη διοίκηση των χρηματικών διαθέσιμων
- ✍ Την αυτοματοποίηση των λογιστικών εργασιών

Ο συντομότερος δρόμος για την αύξηση της κερδοφορίας και της ανταγωνιστικότητας των απαιτητικών επιχειρήσεων έχει ως αφετηρία την οικογένεια των πληροφοριακών συστημάτων LogicDIS ERP.

Το LogicDIS Solution ERP, το LogicDIS Business ERP και το LogicDIS Prime ERP προσφέρουν προνόμιο διαφοροποίησης σε όλες τις επιχειρήσεις γιατί συνδυάζουν:

1. Την πολυετή εμπειρία και γνώση της LogicDIS για τις πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων.
2. Την καταξιωμένη τεχνολογία αιχμής Omega™ της LogicDIS.
3. Τη δοκιμασμένη στην πράξη από τις μεγάλες επιχειρήσεις αξιοπιστία και ολοκλήρωση.
4. Τη διασύνδεση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα.
5. Την ταχύτητα και οικονομικά προσιτή εγκατάσταση και συντήρηση σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του πληροφοριακού συστήματος.
6. Την ευκολία προσαρμογής των χρηστών και την άμεση αξιοποίηση των δυνατοτήτων του παραθυρικού περιβάλλοντος εργασίας της Microsoft Windows.
7. Τις προηγούμενες δυνατότητες business Intelligence (M.I.S. Reporting, O.L.A.P. Scenarios, Drill- down Reports, Ιεραρχημένα δεδομένα, Γραφήματα κ.τ.λ.) με τη συλλογή και σύνθεση πληροφοριακών δεδομένων για τη υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.
8. Τις απεριόριστες δυνατότητες προσαρμογής (Customization) στις ιδιαίτερες και διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες κάθε χρήστη με καθιερωμένα, κοινά αποδεκτά προγραμματιστικά εργαλεία.
9. Την δυνατότητα διασύνδεσης με άλλες εφαρμογές τρίτων κατασκευαστών, για τη δημιουργία ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Διαχείρισης Πληροφοριών.

10. Την αξιόπιστη των τεχνολογικών δικτύων και επικοινωνίας (internet, WAP, κ.τ.λ.) και τη δυναμική προοπτική του ' Ηλεκτρονικού Επιχειρείν' (e- Business).

11. Τη δυνατότητα αξιοποίησης Customer Relationship Management (CRM) και Supply Chain Management (SCM) λύσεων.

Λειτουργικά χαρακτηριστικά		3~10 χρήστες	5~25 χρήστες
Πλατφόρμα Omega τεχνολογία			
<b>Omega Technology</b>	Προηγμένες Δυνατότητες Customization	√	√
	e- Business	√	√
	Security System	√	√
	Διαχείριση ξένου νομίσματος	√	√
	Euro Ready	√	√
	Multi- Company	√	√
Οικονομική Λειτουργία			
<b>Οικονομική Διαχείριση</b>	Γενική λογιστική	√	√
	Αναλυτική Λογιστική	-	√
	Διαχείριση Εισπρακτέων & Πληρωτέων Λογαριασμών	√	√
	Χρηματοοικονομική Διαχείριση	√	√
	Cash- Flow	√	√
	Πιστωτική Πολιτική Πελατών	√	√
	Τραπεζικοί Λογαριασμοί/ Extraits	√	√
	Τόκοι Υπερμερίας	√	√
	Προϋπολογισμός Λογαριασμών	√	√
	Μητρώο Παγίων/ Αποσβέσεις Παγίων	√	√
	Παραστατικά Παγίων	√	√
<b>Advanced</b>	Αδρανοποίηση Παγίων	-	√

<b>Διαχείριση Παγίων</b>	Αριθμοί Σειράς Παγίων	-	√
	Εναλλακτικό Σενάριο Αποσβέσεων σε ξένο νόμισμα	-	√
<b>Εναλλακτικά Λογιστικά Σχέδια</b>	Εναλλακτικά Λογιστικά Σχέδια	-	√
<b>Διαχείριση Δανείων</b>	Διαχείριση Δανείων	-	√
<b>Consolidation</b>	Consolidation/ Ενοποιημένος Ισολογισμός Ομίλου	-	√
<b>Εμπορική Λειτουργία</b>			
<b>Εμπορική Διαχείριση</b>	Διαχείριση αποθεμάτων	√	√
	Διαχείριση Πωλήσεων	√	√
	Διαχείριση αγορών	√	√
	Συντιθέμενα Είδη	√	√
	Ελεγχόμενη Διακίνηση Ειδών	√	√
	Κιβωτοποίηση/ Packing List	√	√
<b>Advanced Order Processing</b>	Φάκελοι Παραγγελιών	-	√
	Συμβάσεις	-	√
	Διαδικασία Εξυπηρέτησης Παραγγελιών	√	√
	Ιστορικό Αναθεωρήσεων Παραγγελίας	√	√
<b>Αριθμοί Σειράς</b>	Αριθμοί Σειράς Ειδών	√	√
<b>Παρτίδες</b>	Παρτίδες Ειδών	√	√
<b>Κοστολόγηση Εισαγωγών</b>	Κοστολόγηση Εισαγωγών	√	√
<b>Sales &amp; Marketing</b>	Διαχείριση Υποθέσεων Τμήματος Πωλήσεων & Marketing	√	√
<b>Διοικητική Πληροφόρηση/ Προγραμματισμός</b>			



<b>M.I.S. Components</b>	On Line Analytical Processing (OLAP) Viewer	√	√
	Hierarchical Data Views (HDVs)	√	√
	Graph Viewer	√	√
	Query Viewer	√	√
	Έτοιμες Εκτυπώσεις	√	√
<b>Advanced Reporting Tools</b>	Report Generator	√	√
	OLAP & Graph Designer	√	√
<b>Διαχείριση προϋπολογισμών</b>	Προϋπολογισμός Τζίρου Συναλλασσόμενων	√	√
	Προϋπολογισμός Πωλήσεων και Αγορών Ειδών	√	√
<b>Προϋπολογισμός &amp; Απολογισμός</b>	Αναλυτικός Προϋπολογισμός/ Απολογισμός Διοίκησης	-	√
<b>Λειτουργία Παραγωγής</b>			
<b>Βιομηχανική Παραγωγή</b>	Τεχνικές Προδιαγραφές	-	√
	Φασεολόγια	-	√
	Παραγωγές/ Αναλώσεις	-	√
	Κοστολόγηση Παραγωγής	-	√

LOGICDIS V.A.S. (VALUE ADDING SERVICES)  
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ, ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ, ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ  
ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΤΗΣ LOGICDIS

Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών Αρχικής Εγκατάστασης, Εκπαίδευσης και Διαρκούς Υποστήριξης αποτελεί προτεραιότητα για το πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών της LogicDIS. Είναι έτοιμοι να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον εκσυγχρονισμό των υποδομών με υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στα πληροφοριακά συστήματα της οικογένειας LogicDIS ERP σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής της επένδυσης, εξασφαλίζοντας:

1. Αποδοτικές διαδικασίες μοντελοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών.
2. Ταχύτατες, ασφαλείς και οικονομικές διαδικασίες μετάβασης από το υφιστάμενο μηχανογραφικό σύστημα.
3. Εκπαιδευτικές υπηρεσίες για την άμεση και παραγωγική εκμετάλλευση των πλούσιων λειτουργικών δυνατοτήτων της οικογένειας LogicDIS ERP.
4. Εγγυημένη διαρκή ενημέρωση με εκδόσεις για την έγκαιρη κάλυψη των αναγκών της κείμενης φορολογιστικής νομοθεσίας και την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων.
5. Διαρκή προσανατολισμό στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης (Return On Investment).

**ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ELSEVIE- PROGETTO UNO**  
**ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

ΑΝΑΝΕΩΜΕΝΟ	ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
* Ανεπτυγμένο σε περιβάλλον Windows	* Στοιχεία πελατών- προμηθευτών
* Αρχιτεκτονική client- server	* Α' & Β' βοηθητικές ύλες
* Ανταλλαγή δεδομένων με το M/S Win	* Διαχείριση έτοιμων υλικών
* Χρήση Query και Report	* Τεχνικές προδιαγραφές
	* Παραγγελίες πελατών
<b>ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΕΝΟ</b>	* Παραγγελίες- παραλαβές υλικών
* Report και σε μορφή A4	* Ανάγκες παραγγελιών, στοκ υλικών
* Χρήση εικόνων και BarCode	* Προγραμματισμός- κριτήρια παραγωγής
	* Παρακολούθηση παραγωγής
<b>ΠΛΗΡΕΣ</b>	* Ανάλυση- έλεγχος παραγωγής
* Κάλυψη όλων των τομέων του εργοστασίου	* Πωλήσεις- τιμολόγια
* Επικοινωνία με διάφορα λογιστικά πακέτα	* Στατιστικά- προμήθειες πωλητών
* Επικοινωνία με ERP συστήματα για ολοκληρωμένες λύσεις	* Intrastat
	<b>ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>
<b>ΕΓΓΥΗΜΕΝΟ</b>	* Ακολουθεί τα standard των Windows

* Δοκιμασμένο σε 90 Ιταλικά εργοστάσια	* Εύκολο στη χρήση, εξειδικευμένο για την παραγωγή υποδημάτων
* Ολοκληρωμένη τεχνική κάλυψη συντήρησης	* Υψηλή αξιοποίηση των λειτουργιών αναζήτησης
* Λύσεις με το κλειδί στο χέρι	* Χρήση εικόνων, πολύγλωσσο, πολυεταιρικό, πολυνομισματικό
	* Χρήση BarCode σε κάθε θέση εργασίας
ΑΞΙΟΠΙΣΤΟ	* Παραμετροποίηση στοιχείων
* Κτισμένο από επαγγελματίες του κλάδου	* Διαχείριση χρηστών για ξεχωριστή είσοδο στα προγράμματα
* Τεσταρισμένο και έτοιμο να λειτουργήσει	* Υποστήριξη driver ODBC

## ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

### ➤ ΑΠΟΘΗΚΕΣ

Διαχείριση των πρώτων υλών και ποσοτήτων, σε μεγέθη και σε ομάδες μεγεθών. Σε κάθε στάδιο υπάρχει η δυνατότητα να συνδεθεί η σχετική εικόνα. Όλες οι κινήσεις μπορούν να γίνουν με τους παρακάτω τρόπους:

- ✍ Χειροκίνητα
- ✍ Ημιαυτόματα με εντολές παραγωγής
- ✍ Αυτόματα καθώς προχωρά η παραγωγή

Για την διαχείριση των ημικατεργασμένων και των τελειωμένων προϊόντων, το gis- x προβλέπει αυτόματα την εισαγωγή και εξαγωγή από την διαδικασία της παραγωγής ως τις αποστολές.

Η αξιοποίηση της αποθήκης μπορεί να γίνει εύκολα και λεπτομερειακά σύμφωνα με διάφορα κριτήρια (τελευταία τιμή αγοράς, μέση τιμή, LIFO).

### ➤ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Με τις τεχνικές προδιαγραφές θα καθοριστούν τα χαρακτηριστικά και τα υλικά που συνθέτουν το προϊόν (προϊόντα συν χρόνος). Είναι δυνατόν σε αυτή τη φάση, εκτός από την ενσωμάτωση εικόνας του σχεδίου να καθοριστούν τα πιθανά και τα άλλα δομικά στοιχεία με σκοπό να αποφευχθούν τα λάθη κατά την καταχώριση των παραγγελιών των πελατών. Στο προϊόν- δείγμα το gis- x επιτρέπει να δημιουργηθούν με τρόπο εύκολό και γρήγορο οι κύριες μεταβλητές του είδους. Φυσικά τέτοιες μεταβλητές μπορούν είτε να επανακληθούν στην φάση της εισαγωγής των παραγγελιών των πελατών, είτε να δημιουργηθούν αυτόματα. Στο gis- x μπορούμε να δούμε ταχύτατα τη λίστα κόστους με τρόπο λεπτομερή και συνοπτικό.

Σε ότι αφορά τα υλικά που δουλεύουμε σε ομάδες μεγεθών είναι δυνατόν να διαφέρουν τα διαστήματα για κάθε τεχνική προδιαγραφή. Επιπλέον, η διαχείριση των εμπορευμάτων επιτρέπει την εισαγωγή στις τεχνικές προδιαγραφές των περιγραφικών δεδομένων και όχι αναγκαία συνδεδεμένα με την ανάλυση των υλικών.

### ➤ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η γραφική έκδοση του προϊόντος επιτρέπει ταχύτατα και με μεγάλη ευκολία στην εισαγωγή δεδομένων. Αυτό διευκολύνει από την δυνατότητα είτε να καταχωρηθούν οι ζητούμενες διαφοροποιήσεις απευθείας από τον χρήστη στη γραμμή, είτε να ξανακαλέσει τις ήδη δημιουργημένες παραλλαγές, είτε να δημιουργήσει νέες. Σε αυτή τη φάση το πρόγραμμα προβάλλει και την εικόνα που είναι ενσωματωμένη στο σχέδιο. Οι ιδιαίτερες λειτουργίες σε αυτό το πρόγραμμα επιτρέπουν με τρόπο γρήγορο να ρυθμιστούν πιθανές αλλαγές, να επαναλάβουν προεπιλεγμένες ποσότητες/ μέγεθος κ.τ.λ. Οι δυνατότητες της εφαρμογής επιτρέπουν να πραγματοποιούνται διορθώσεις ταχύτατα. Οι γραμμές παραγγελιών μπορεί να υποστούν πιθανές διακοπές, ακυρώσεις, μεταβολές.

### ➤ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ- ΑΝΑΓΚΕΣ

Μόλις εισαχθούν οι παραγγελίες είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η επεξεργασία και ο υπολογισμός των απαιτήσεων (σε υλικά) με τρόπο αυτόματο, είτε υλικών που δεν έχουν μεγέθη (π.χ. δέρματα, φόδρες, αξεσουάρ κ.τ.λ.) είτε των διάφορων υλικών με μεγέθη, είτε ομάδες μεγεθών (π.χ. σόλες, μεταλλικοί κρίκοι, φορτία κ.τ.λ.). Σε κάθε αναζήτηση αναγκών (εκτυπωμένη ή μόνο στην οθόνη) με διάφορα κριτήρια, το gis- x προβλέπει τον αυτόματο υπολογισμό, λαμβάνοντας υπόψη της μεταβολές αναλωθέντων, αλλαγή στοιχείων,

ακυρώσεις. Η σφαιρική παρουσίαση της απαίτησης (αναγκαίων υλικών) στα πλαίσια του παρελθόντος, παραδιδόμενου, διαθέσιμων υλικών αρχικής διαθεσιμότητας, προϊόντων να παραγγελθούν και να παραδοθούν, επιτρέπει να έχουμε μια ολοκληρωμένη άποψη των δεδομένων.

#### ➤ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ ΥΛΙΚΩΝ

Η παραγγελία σε προμηθευτή είναι το σημείο έναρξης για την διαχείριση του παραγωγικού κύκλου. Η ακριβής εισαγωγή των παραγγελιών επιτρέπει όχι μόνο να έχουμε την κατάσταση υπό έλεγχο σχετικά με τα εμπορεύματα που είναι να παραδοθούν, αλλά ακόμη και τις οικονομικές δεσμεύσεις έναντι των προμηθευτών. Σε κάθε περίπτωση η εικόνα (status) του κάθε υλικού με αναφορά στα διαθέσιμα, παραγγελθέντα, παραληφθέντα, δεσμευμένα και αναγκαία για την διεκπεραίωση των ενεργών παραγγελιών είναι σαφής και ολοκληρωμένη.

#### ➤ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ- ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Μετά τη εισαγωγή των παραγγελιών, είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η έκδοση της εντολής παραγωγής, είτε θεωρώντας ένα μέγιστο αριθμό ζευγών όπου το gic- x προβλέπει και κατανέμει αυτόματα σε μεγέθη τις συνολικές ποσότητες, είτε με βάση τα διαθέσιμα καλαπόδια. Ένα δυνατό σημείο της εφαρμογής είναι η δημιουργία εντολών παραγωγής με παραγγελίες όπου το κριτήριο μπορεί πέρα από την ημερομηνία παράδοσης να είναι τα βασικά υλικά, τα οποία είναι διαθέσιμα και έτσι δεν θα δημιουργηθεί πρόβλημα καθυστερήσεων κατά τη διάρκεια ροής της παραγωγής. Το κύριο χαρακτηριστικό της εκτύπωσης ή επανεκτύπωσης της εντολής παραγωγής είναι το ότι μπορεί να γίνει σε εκτυπωτές laser, με προεπιλεγμένα κριτήρια και στοιχεία (συμπεριλαμβανομένων και των εικόνων). Το gic- x διαχειρίζεται την εξέλιξη της παραγωγής κατά τμήμα ως είσοδο και έξοδο. Η εξέλιξη μπορεί να πραγματοποιηθεί πιο γρήγορα με δελτία παραγωγής (ομάδες εντολών παραγωγής), ενώ μπορεί να πραγματοποιείται με τρόπο εντελώς αυτοματοποιημένο διαμέσου ενός προστιθέμενου εντύπου gic- advance με τη χρήση BarCode. Η παρακολούθηση της εξέλιξης της παραγωγής μας επιτρέπει να παραδώσουμε επιτυχώς και εγκαίρως τις παραγγελίες αλλά και να γίνει δυνατός και ο έλεγχος αυτών που τις εκτελούν.

#### ➤ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ

Κάθε στιγμή είναι δυνατό να γνωρίζουμε την ακριβή θέση της εντολής παραγωγής ή το status της παραγγελίας, σύμφωνα με πολλά συνδυαστικά κριτήρια (κατά παραγγελία, κατά πελάτη, κατά ημερομηνία παράδοσης). Οι καταστάσεις αναλυτικές ή συνοπτικές, μπορούν, όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, είτε να εκτυπωθούν είτε να εμφανιστούν στην οθόνη. Για ότι αφορά τους τεχνίτες, είναι δυνατόν να γνωρίζουν με ακρίβεια τις εντολές παραγωγής για εισαγωγή, την πραγματοποιούμενη παραγωγή, τις καθυστερήσεις. Επιπλέον, υπάρχει εξειδικευμένη λειτουργία για την παρακολούθηση των σκάρτων με ενημέρωση των αρχικών παραγγελιών, της εντολής παραγωγής και επιλογή για επανακατασκευή ή ακύρωση. Τέλος οι διάφορες λειτουργίες δίνουν την κατάσταση και την ακριβή εικόνα της εταιρείας. Τέτοιες λειτουργίες επιτρέπουν για παράδειγμα να επιτευχθεί ανάλυση των πηγών εσόδων- εξόδων, ή απαιτήσεων ανά τμήμα με βάση την αύξηση της παραγωγής, την κατάσταση των αποστολών, των αποθηκών και η διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων.

#### ➤ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι λειτουργίες προγραμματισμού παραγωγής επιτρέπουν τον καθορισμό του max ιδεώδους της παραγωγής, εξετάζοντας το παραγωγικό δυναμικό των τεχνιτών και τα διαθέσιμα υλικά. Με αυτές τις αναλύσεις βιομηχανικού τύπου είναι δυνατόν να αποφεύγονται εμπλοκές στη σειρά παραγωγής ώστε, άλλες φορές προληπτικά και άλλες απολογιστικά να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι περιοριστικοί παράγοντες ομαλής ροής της παραγωγής.

Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να αναλυθεί η εξέλιξη της εταιρείας σε πραγματικό χρόνο και επίσης είναι δυνατόν να δοθεί έμφαση στα σχέδια ή τους πελάτες που έχουν χαμηλή παραγωγικότητα.

#### ➤ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

Η πολυπλοκότητα των προσφερόμενων στατιστικών και η δυνατότητα παραμετροποίησης των επιλογών, εγγυώνται ακριβείς απαντήσεις στις ερωτήσεις που η εταιρεία θέτει καθημερινά.

#### ➤ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ & ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ

Η ενοποίηση του προϊόντος gic- x επιτρέπει την μετατροπή όλης της παραγγελίας ή μέρος αυτής σε τιμολόγιο, με αυτόματη ενημέρωση των αποθηκών, των αποτελεσμάτων, των

προμηθειών, των πωλητών. Είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί επίσης η ομαδική τιμολόγηση Δελτίων Αποστολής. Επίσης μπορούν να εκδοθούν πιστωτικά ή χρεωστικά σημειώματα, προτιμολόγια κ.τ.λ. Το gic- x επιτρέπει επιπλέον την δημιουργία και την εκτύπωση του packing- list (κατά μέγεθός ή όχι). Ακόμη και οι ετικέτες δεμάτων ή κουτιών μπορούν να φτιαχτούν είτε με το χέρι είτε αυτόματα. Σε ότι αφορά τις ετικέτες κουτιών, το gic- x συνδέεται και ολοκληρώνεται με το gic- label για την εκτύπωση των εικόνων. Τέλος με την έκδοση του τιμολογίου και την δημιουργία κινήσεων ενεργοποιείται και η κατάλληλη λειτουργία λογιστικοποίησης των εγγράφων. Το gic- x επιτρέπει επιπλέον την διαχείριση των προμηθειών των πωλητών και τη δημιουργία intrastat.

