



**Μεταπτυχιακή Διατριβή  
Στην Οργάνωση και Διοίκηση**

**'Στρατηγικός σχεδιασμός του κλάδο έτοιμου ενδύματος.  
Περιπτωσιολογικές μελέτες Μ.Μ.Ε'**

**Χαλιβέρα Ανθή**

**Επιβλέπων καθηγήτρια**

**Γλύκου Ιωάννα**

**Μάιος 2013**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούμε είναι οι αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έτοιμου ενδύματος σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η πιθανότητα επιβίωσης και ανάπτυξης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, σε σχέση με τον έντονο ανταγωνισμό στην Ενωμένη Ευρώπη, αλλά και παγκόσμια, μέσα από στρατηγικές αποφάσεις και επιλογές.

Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιλογή στρατηγικής είναι, ίσως, η σημαντικότερη διαδικασία για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μέσα από τις στρατηγικές αποφάσεις δρομολογείται η πορεία ενός οργανισμού σε όλες τις εκφάνσεις και τα επίπεδα και, παράλληλα, αναδεικνύεται η ορθότητα των επιλογών αυτών.

Το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας εξετάζει τρεις περιπτώσεις μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Από την έρευνα που έγινε προέκυψε ότι σημαντικό μέρος των εργασιών του έχει γίνει outsourcing προς χώρες των Βαλκανίων. Παρόλα αυτά όμως κρατούν οι επιχειρήσεις που έχουν κρατήσει εδώ τις λειτουργίες τους και αποσκοπούν στην παραγωγή ενδυμάτων υψηλής ποιότητας.

## **ABSTRACT**

The thesis focuses with the strategic planning concerning decisions made for firms operating in apparel industry in relation to the globalization of markets and the increased international competition, mostly from low cost countries. More specifically, it is exploring the possibility of survival and development of SMEs in relation to the intense competition in the European Union, but also globally through strategic decisions and choices.

In such a competitive environment, choosing the most effective strategy is probably the most important process for the survival and growth of a business. Through strategic decisions we can control the course of an organization in all aspects and levels, while becoming the correctness of these options.

This work examines three cases SMEs. From the survey conducted, there is evidence that a significant amount of work has been outsourcing to countries of the Balkans. Yet they keep their businesses operating with focus on producing high cost products.

## Ευχαριστίες

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην επιβλέποντα Δρ. Γλυκού Ιωάννα για την επιστημονική, πνευματική, και ηθική υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Οι συμβουλές της υπήρξαν πολύτιμες για την λογική ροή και την βέλτιστη δομή της.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου για την προαγωγή της επιστημονικής έρευνας και την ανάπτυξη τεχνολογίας και μεθοδολογίας στην ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω ως πράξη αναγνώρισης για την κατανόηση που έδειξε στο πρόσωπό μου την κυρ. Μαρία Πίτσιλου, Γραμματειακός Λειτουργός του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

.

<b>Εισαγωγικό Σημείωμα</b> .....	<b>7</b>
<b>Ο σκοπός και οι στόχοι της μελέτης</b> .....	<b>8</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Κλάδος Ένδυσης</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Ο κλάδος στην Ελλάδα</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Το Ευρωπαϊκό προφίλ του κλάδου</b> .....	<b>18</b>
1.3.1 Εισαγωγές – Εξαγωγές ενδυμάτων στην Ε.Ε.....	20
2.2.2 Το Ευρύτερο Διεθνές Περιβάλλον Του Κλάδου.....	21
1.3.2 <sup>α</sup> Προσδιοριστικοί παράγοντες της αγοράς.....	21
1.3.2 <sup>β</sup> Τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις .....	22
<b>1.4 Στρατηγικές Επιλογές Για Τις Επιχειρήσεις</b> .....	<b>24</b>
<b>1.5 Οι Προοπτικές Του Κλάδου Στην Ευρώπη</b> .....	<b>26</b>
<b>1.6 Οικονομικά Αποτελέσματα Του Κλάδου Ένδυσης</b> .....	<b>26</b>
1.6.1 Κύριες Επιδιώξεις Των Επιχειρήσεων .....	28
1.6.2 Περιφερειακή Κατανομή Μονάδων .....	30
<b>1.7 Ο Ανταγωνισμός Στο Μέλλον</b> .....	<b>31</b>
<b>1.8 Στρατηγικές Επιλογές</b> .....	<b>33</b>
1.8.1 Προβλέψεις .....	33
1.8.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός .....	34
1.8.3 Ενέργειες Και Δράσεις Σε Επίπεδο Επιχειρήσεων .....	35
1.8.3 <sup>α</sup> Δομή Και Λειτουργία Των Επιχειρήσεων .....	35
1.8.3 <sup>β</sup> Σχεδιασμός Του Προϊόντος .....	37
1.8.3 <sup>γ</sup> Διαδικασία παραγωγής .....	38
1.8.3 <sup>δ</sup> Μάρκετινγκ .....	38
1.8.3 <sup>ε</sup> Ανάπτυξη Δεσμών Και Δικτύων.....	39
1.8.4 Ενέργειες & Δράσεις Για Ανάπτυξη Υποστηρικτικών Δομών .....	41
<b>1.9 Clusters</b> .....	<b>42</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο</b> .....	<b>52</b>
<b>Θεωρητική ανάλυση &amp; Στρατηγικά μοντέλα</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1 Παγκοσμιοποίηση των αγορών – Εισαγωγική προσέγγιση</b> .....	<b>53</b>
2.1.1 Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις .....	55
2.1.2 Ανασταλτικοί παράγοντες για τις ελληνικές επιχειρήσεις.....	56
2.1.3 Μελλοντικές κατευθύνσεις στρατηγικής .....	57
<b>2.2 Η σπουδαιότητα της ύπαρξης των MME</b> .....	<b>60</b>
<b>2.3 Θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής</b> .....	<b>62</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	<b>70</b>
<b>Ερευνητική Διαδικασία - Συμπεράσματα - Προτάσεις</b> .....	<b>70</b>

<b>3.1 Μεθοδολογία Της Έρευνας .....</b>	<b>71</b>
<b>3.2 Η έρευνα στις τρεις εταιρείες του δείγματος .....</b>	<b>75</b>
<b>3.2.1 Ανάλυση δεδομένων των συνεντεύξεων .....</b>	<b>76</b>
Και στις τρεις περιπτώσεις αναφέρθηκε η ποιότητα αλλά και οι παραγωγικές δυνατότητες .....	80
3.2.2 Προφίλ εταιρείας TWINS A.E. ....	80
3.2.3 Προφίλ εταιρείας ALDERMAN .....	84
3.2.4 Προφίλ εταιρείας ΠΡΑΞΙΤΕΛΗ A.E. ....	88
<b>3.3 Συμπεράσματα ερευνητικής διαδικασίας σε σχέση με το θεωρητικό μοντέλο .....</b>	<b>91</b>
<b>3.4 Γενικά συμπεράσματα σε σχέση με τους στόχους .....</b>	<b>99</b>
3.4.1 Αδυναμίες των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ένδυσης .....	101
3.4.2 Δυνάμεις των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ενδύματος .....	102
3.4.3 Ευκαιρίες των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ενδύματος .....	104
3.4.4 Απειλές των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ενδύματος .....	105
<b>3.5 Παράμετροι Ανταγωνιστικότητας .....</b>	<b>108</b>
3.5.1 Δυνατά Σημεία Για Την Ανταγωνιστικότητα.....	109
3.5.1 <sup>α</sup> Ερμηνεία αποτελεσμάτων Α' και Β' στατιστικής επεξεργασίας.....	109
3.5.2 Αδύνατα Σημεία Για Την Ανταγωνιστικότητα .....	110
3.5.2 <sup>α</sup> Ερμηνεία αποτελεσμάτων Α' και Β' στατιστικής επεξεργασίας.....	111
<b>3.6 Προτάσεις Διπλωματικής Εργασίας .....</b>	<b>112</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>116</b>
<b>ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ (PROPOSAL) .....</b>	<b>117</b>

## Εισαγωγικό Σημείωμα

### Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η καταγραφή ενός από τους πιο παραγωγικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, που όμως τα τελευταία χρόνια έχει πέσει σε πλήρη αφάνεια. Θα πρέπει να αναφέρουμε ως αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή του κλίματος του κλάδου και εν συνέχεια η ανάλυση της ανάπτυξης τριών εταιρειών.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Ελλάδα ήταν μια χώρα που παραδοσιακά είχε αναπτύξει δραστηριότητες που σχετίζονται με τον κλάδο του ένδυσης. Ο λόγος που η Ελλάδα κατάφερε να γίνει μια παραδοσιακή δύναμη σε αυτό τον κλάδο ήταν διότι μπόρεσε να έχει ένα σχετικό χαμηλό εργατικό κόστος και υψηλή εξειδίκευση, σε σχέση με τις χώρες της Δύσης. Όμως τα τελευταία χρόνια, αυτό άλλαξε λόγω της εμφάνισης αγορών με ακόμα χαμηλότερα κόσθη, όπως οι χώρες των Βαλκανίων και αργότερα οι χώρες της Ασίας. Αν συμπεριλάβουμε και το γεγονός ότι υπάρχει και η οικονομική ύφεση που μειώνει την ζήτηση, τότε είναι γεγονός ότι πλέον υπάρχει ένας κλάδος που ενώ είχε πολύ υψηλές προοπτικές, πλέον έχει πέσει στην λήθη.

Η εργασία θα επικεντρωθεί στην ανάλυση τριών μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων στον κλάδο του ενδύματος. Σκοπός είναι να δούμε τον τρόπο λειτουργίας, τον πως είναι ανταγωνιστικές αλλά και το ζήτημα της μεταφοράς μέρους της παραγωγικής δυνατότητας τους σε περιοχές με χαμηλό εργατικό κόστος, όπως είναι η Βουλγαρία και Αλβανία. Επίσης, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν παράγουν μόδα, όπως κάνουν για παράδειγμα οι αντίστοιχες Ιταλικές, αλλά παράγουν κυρίως ένδυμα και πρώτες ύλες. Στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, αυτό είναι μια σημαντική υστέρηση και θα καταγραφεί και αυτό στην εργασία.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, ο **σκοπός** για τον οποίο επιλέχθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία είναι για να αποδειχθεί ότι οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής ετοίμου ενδύματος, είναι ικανές να ανταποκριθούν επαρκώς στο νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και να είναι ανταγωνιστικές. Δια μέσου της εφαρμογής θεωρητικών μοντέλων, αλλά και πρακτικών, κοινή επιθυμία αποτελεί να αποδειχθεί αν ο κλάδος και οι επιχειρήσεις της μελέτης έχουν όλες εκείνες τις πραγματικές ικανότητες και πιθανότητες να αποτελέσουν ένα υγιές και κερδοφόρο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας στα δεδομένα, που επιβάλλονται από τη νέα μορφή της Ευρώπης. Φαίνεται ότι η πρακτική εφαρμογή της

παγκοσμιοποίησης των αγορών και του εμπορίου, μεταβάλλει συνεχώς και καθορίζει διαφορετικές, αλλά και κοινές πολλές φορές, επιλογές στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η εργασία αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται η παρουσίαση του κλάδου του ενδύματος μέσα από τις σχετικές κλαδικές μελέτες. Στην συνέχεια υπάρχει η καταγραφή των μεθόδων και θεωριών στρατηγικής ανάπτυξης, ενώ τέλος στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η πρακτική ανάλυση τριών μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου.

## **Ο σκοπός και οι στόχοι της μελέτης**

### ***Ο σκοπός***

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούμε είναι οι αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έτοιμου ενδύματος σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η πιθανότητα επιβίωσης και ανάπτυξης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, σε σχέση με τον έντονο ανταγωνισμό στην Ενωμένη Ευρώπη, αλλά και παγκόσμια, μέσα από στρατηγικές αποφάσεις και επιλογές.

Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιλογή στρατηγικής είναι, ίσως, η σημαντικότερη διαδικασία για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μέσα από τις στρατηγικές αποφάσεις δρομολογείται η πορεία ενός οργανισμού σε όλες τις εκφάνσεις και τα επίπεδα και, παράλληλα, αναδεικνύεται η ορθότητα των επιλογών αυτών.

Ο σκοπός για τον οποίο επιλέχθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία είναι για να αποδειχθεί ότι οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής έτοιμου ενδύματος, είναι ικανές να ανταποκριθούν επαρκώς στο νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και να είναι ανταγωνιστικές. Δια μέσου της εφαρμογής θεωρητικών μοντέλων, αλλά και πρακτικών, κοινή επιθυμία αποτελεί να αποδειχθεί αν ο κλάδος και οι επιχειρήσεις της μελέτης έχουν όλες εκείνες τις πραγματικές ικανότητες και πιθανότητες να αποτελέσουν ένα υγιές και



κερδοφόρο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας στα δεδομένα, που επιβάλλονται από τη νέα μορφή της Ευρώπης. Φαίνεται ότι η πρακτική εφαρμογή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του εμπορίου, μεταβάλλει συνεχώς και καθορίζει διαφορετικές, αλλά και κοινές πολλές φορές, επιλογές στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Επίσης, επιθυμία του ερευνητή αυτής της εργασίας, είναι να δειχθεί ιδιαίτερα ότι τα λιγοστά μέσα και το μικρό μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δεν αποτελούν τροχοπέδη για την βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους. Εφαρμόζοντας έξυπνες στρατηγικές μπορούν να ανταγωνιστούν μεγάλες φίρμες και να κατακτήσουν μικρά, αλλά σημαντικά, μερίδια αγοράς, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό. Αυτές οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θα είναι ευέλικτες και θα είναι προσκολλημένες σε ξεπερασμένες πρακτικές, δυστυχώς, δεν θα έχουν καμία τύχη επιβίωσης.

### ***Οι στόχοι***

Δια μέσου της έρευνας, της ανάλυσης διαφόρων στοιχείων που αφορούν τον κλάδο και της θεωρητικής προσέγγισης διαφόρων μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού θα επιχειρήσω να αποδείξω ότι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παραγωγής ετοίμου ενδύματος:

- ✓ Μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Κάτι βέβαια που φαντάζει, εκ πρώτης όψεως, ιδιαίτερα δύσκολο, αφού η κοινή αίσθηση είναι ότι κάτι τέτοιο μπορούν να το καταφέρουν μόνο μεγάλες δυναμικές εταιρείες. Όμως, με την κατάλληλη στρατηγική επιλογή, είναι δυνατόν μια σχετικά μικρού μεγέθους εταιρεία να αποκτήσει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που θα της προσδώσουν κάποιο πλεονέκτημα.
- ✓ Είναι ικανές να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια τέτοια στρατηγική, που θα τις επιτρέψει να είναι ευέλικτες. Δηλαδή, να μπορούν με μοναδική ευκολία και ταχύτητα να ανταποκρίνονται στις ραγδαίες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, είτε αυτό είναι το μικροπεριβάλλον, είτε το μακροπεριβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργούν συνθήκες πολύ ευμετάβλητες, στις οποίες κάθε επιχείρηση πρέπει να ανταποκρίνεται έγκαιρα, έτσι ώστε να μπορέσει

να επιβιώσει. Μια ιδιαίτερα γρήγορη ανταπόκριση στις διεθνείς εξελίξεις και τις ραγδαίες μεταβολές της τεχνολογίας θα μπορέσει να χαρακτηριστεί ως ένα πολύ σπουδαίο συγκριτικό πλεονέκτημα.

- ✓ Μπορούν να ανταποκριθούν στις σημερινές υψηλές απαιτήσεις ποιότητας, διατηρώντας παράλληλα, σχετικά χαμηλό κόστος της παραγωγής. Οι καταναλωτές πλέον αυτό που αναζητούν ιδιαίτερα στα ενδύματα είναι ο συνδυασμός ποιότητας-χαμηλής τιμής (value for money). Οι Έλληνες παραγωγοί έχοντας να ανταγωνιστούν παραγωγούς χωρών με χαμηλό κόστος παραγωγής, είναι επιτακτικό και μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί, δίνοντας έμφαση στο δίπτυχο ποιότητα-τιμή.
- ✓ Οφείλουν να αναζητήσουν και να επιτύχουν στρατηγικές συμμαχίες μέσα στην Ελλάδα, αλλά κυρίως, στο εξωτερικό για να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στον ανταγωνισμό. Συμμαχίες που θα τις καταστήσουν πιο ευέλικτες, πιο φθηνές και πιο ασφαλείς, παράμετροι εξόχως σπουδαίοι στην παγκόσμια αγορά.
- ✓ Με την κατάλληλη στρατηγική επιλογή, έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι του εγχώριου, και κυρίως, του διεθνούς ανταγωνισμού, ώστε να είναι ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Να μπορούν να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις στον τεχνοοικονομικό τομέα και να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα, παρά το γεγονός ότι το κόστος του εργατικού δυναμικού είναι πλέον σχετικά υψηλό στη χώρα μας. Για την αντιμετώπιση του οι ελληνικές εταιρείες αναζητούν συνεργασία με μονάδες παραγωγής σε βαλκανικές χώρες, οι οποίες έχουν σχετικά χαμηλότερο κόστος εργασίας.

Τέλος να αναδείξω:

- ✓ Με τη βοήθεια του θεωρητικού μοντέλου ανάλυσης SWOT ποιες ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες προκύπτουν για τους παραγωγούς έτοιμου ενδύματος από τις νέες συνθήκες, που επικρατούν στο παγκόσμιο εμπόριο. Έτσι, θα διαγνωσθεί η οδός που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι Ελληνικές ΜΜΕ του κλάδου έτοιμου ενδύματος για την επιτυχημένη παρουσία τους στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### 1.1 Κλάδος Ένδυσης

Το ένδυμα για πολλούς συνδέεται με την εξέλιξη του πολιτισμού αλλά και μας επιτρέπει να δούμε πολλά στοιχεία για τον τρόπο ζωής της κάθε εποχής καθώς και τα ήθη και τα έθιμα αλλά και τον τρόπο που διαχωριζόταν η κοινωνία.

Δεν είναι εύκολο να προσδιορίσουμε το πότε αναπτύχθηκαν τα πρώτα ρούχα ή έστω ενδύματα. Αναφέρεται ότι ως πριν 150.000 χρόνια περίπου ο άνθρωπος είχε αρκετή κόμη που δεν χρειαζόταν να έχει ενδύματα ώστε να προστατεύεται από τα φυσικά φαινόμενα. Με την πάροδο του χρόνου όμως άρχισε να περιορίζεται η κόμη και πλέον είχε ο άνθρωπος ανάγκη από ένα ζεστό ένδυμα ώστε να τον προστατέψει από τους παγετώνες που επικρατούσαν τότε. Αρχαιολογικές έρευνες έχουν δείξει ότι ήδη από το 100.000 πχ οι άνθρωποι είχαν ρούχα που ήταν φτιαγμένα από δέρμα ζώων. Βέβαια υπάρχει και μια άλλη θεωρία που αναφέρει ότι ο άνθρωπος (*homo sapiens*) ήταν το μοναδικό είδος που επέζησε από μια σειρά ειδών που χρησιμοποίησαν ζεστά ενδύματα ώστε να αντιμετωπίσουν τους κρύους χειμώνες και μάλιστα αναφέρουν ότι τα πρώτα ενδύματα παρουσιάστηκαν πολύ πιο πριν. Βέβαια υπάρχει και η σχολή σκέψης ότι η παραγωγή των πρώτων ενδυμάτων έγινε πιο νωρίς και πιο συγκεκριμένα το 42.000 με 72.000 π.χ.

Σύμφωνα με αρχαιολόγους και ανθρωπολόγους, τα πρώτα ενδύματα ήταν δέρμα και γούνα ζώων αλλά υπήρχαν και περιπτώσεις που οι άνθρωποι χρησιμοποίησαν και φυτά ή το γρασίδι για να φτιάξουν τα πρώτα ρούχα. Σκοπός ήταν να μπορεί ο άνθρωπος να προστατεύεται από το κρύο. Γενικότερα όμως η γνώση που έχουν οι ειδικοί είναι περιορισμένη διότι δεν ήταν δυνατό να παραμείνουν αυτά τα ενδύματα αναλλοίωτα όπως έμειναν τα υλικά που είχαν φτιαχτεί από πέτρες ή κόκαλα. Οι Αρχαιολόγοι πιστεύουν ότι γύρω στο 30.000 πχ εμφανίστηκαν οι πρώτες βελόνες ραψίματος βάσει ευρημάτων από ανασκαφές στην Ρωσία. Παρόλα αυτά, πιστεύετε ότι η πιο συχνή χρήση ενδυμάτων αλλά και οι πρώτες προσπάθειες για κάποια υποτυπώδη παραγωγή είχαν ήδη γίνει. Κατά μία θεωρία, σημαντικό βήμα στην εξέλιξη του ενδύματος ήταν η μετανάστευση των *homo sapiens* από το ζεστό κλίμα της Αφρικής στην τότε παγωμένη Ευρώπη πριν 50,000 με 100,000 χρόνια, αν και υπάρχει μια ομάδα ερευνητών που δηλώνουν ότι τα πρώτα ενδύματα παρουσιάστηκαν το 500.000 πχ. Οπότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι δεν είναι ξεκάθαρο για το πότε ξεκίνησε ακριβώς η ιστορία του ενδύματος.

Η κύρια χρήση του ενδύματος αρχικά ήταν να βελτιώσει την άνεση του χρήστη του. Στα ζεστά κλίματα τα ενδύματα τα είχαν για προστασία από τον ήλιο αλλά και από τον ζεστό άνεμο ενώ στα κρύα κλίματα τα ενδύματα είχαν ως στόχο την προστασία από το κρύο. Με την πάροδο του χρόνου, τα ενδύματα απέκτησαν και κοινωνικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, τα ενδύματα χρησιμοποιούνταν όχι μόνο για προστασία από τα φυσικά φαινόμενα αλλά και για να μπορούν κάποιο άνθρωποι να δείχνουν το κοινωνικό τους στάτους. Για παράδειγμα, οι αρχηγοί των κοινωνιών και όσοι είχαν θρησκευτικά αξιώματα είχαν καλύτερα ενδύματα. Στην αρχαιότητα θα δούμε επίσης και την διαφοροποίηση του ενδύματος ανάλογα με το φύλο αλλά και την ανάπτυξη των στρατιωτικών ενδυμάτων. Συγχρόνως με την πάροδο του χρόνου θα παρουσιαστεί και μια σειρά από συμπληρωματικά στοιχεία όπως κοσμήματα, παπούτσια, γάντια κλπ.

Στον Μεσαίωνα θα υπάρξει ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη από διάφορες ποικιλίες ενδυμάτων. Σημαντικό στοιχείο είναι το άνοιγμα της Δύσης στην Κίνα, όπου και επέτρεψε το εμπόριο στο μετάξι και σε άλλα υλικά. Επίσης, άρχισαν να χρησιμοποιούνται και τα χρώματα, οπότε το ένδυμα πλέον είχε γίνει πλέον στοιχείο που έδειχνε την κοινωνική τάξη ή τον θεσμικό ρόλο του ανθρώπου που φόραγε το ένδυμα. Σημαντική θα είναι η εξέλιξη μετά τον 18<sup>ο</sup> αιώνα. Η βιομηχανική επανάσταση και η αστικοποίηση των πληθυσμών έφερε νέες τάσεις στο ένδυμα που πλέον αποτελούσε είδος καλλωπισμού. Η τελευταία εξέλιξη, και ίσως πιο σοβαρή, ήταν τα τελευταία 20-30 χρόνια όπου επικρατεί πλέον η μόδα, το lifestyle και υπάρχει μια πανδαισία επιλογών.



DRESS OF ANCIENT PERIOD (SEE DESCRIPTION FOLLOWING)

Η εξέλιξη του ένδυσης

## 1.2 Ο κλάδος στην Ελλάδα

Ο κλάδος ετοιμών ενδυμάτων είναι ένας από τους πλέον παραδοσιακούς και εξαγωγικούς κλάδους της Ελληνικής Βιομηχανίας, που την τελευταία δεκαπενταετία φθίνει παραγωγικά υπό την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού. Πρόκειται για κλάδο έντασης και χαμηλού κόστους εργασίας, συγκριτικά υψηλού βαθμού καθετοποίησης, χαμηλού βαθμού έντασης επενδύσεων και μετρίου βαθμού επιχειρηματικής συγκέντρωσης. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος έχει εισέλθει σε περίοδο έντονης αναδιάρθρωσης με την αξιοποίηση του «ανοίγματος» στα Βαλκάνια και την εκεί μετεγκατάσταση πολλών μονάδων παραγωγής.

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες<sup>1</sup>:

- Μονάδες παραγωγής αποκλειστικά εξαγωγικού προσανατολισμού, οι οποίες παράγουν, κυρίως, κατόπιν παραγγελίας για λογαριασμό επιχειρήσεων του εξωτερικού και κυρίως των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Μονάδες παραγωγής, που απευθύνονται, τόσο στην διεθνή, όσο και στην ελληνική αγορά.
- Μονάδες παραγωγής, που απευθύνονται αποκλειστικά στην ελληνική αγορά.

Οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις ετοιμών ενδυμάτων είναι καθετοποιημένες μονάδες, στις οποίες το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας διεξάγεται στις ίδιες εγκαταστάσεις. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν πλεκτήριο, τυπωτήριο και

---

<sup>1</sup> «Ο κλάδος του ενδύματος την νέα εποχή», *Ναυτεμπορική*, 12 Σεπτεμβρίου 2002, σελ. 7

ραφείο υφασμάτων. Οι επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους πραγματοποιούν μόνο τα τελικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, κυρίως την κοπή και την ραφή των ενδυμάτων.

Η εξάρτηση των επιχειρήσεων αυτών από τρίτες επιχειρήσεις για την προμήθεια των υφασμάτων και την επεξεργασία αυτών (λεύκανση, βαφή, τύπωμα), συμβάλλει σε αύξηση του κόστους παραγωγής

Οι επιχειρήσεις παραγωγής ετοιμών ενδυμάτων χαρακτηρίζονται ως μονάδες εντάσεως εργασίας, λόγω του μεγάλου βαθμού εξάρτησης τους από το εργατικό δυναμικό, που συντελεί στην αύξηση του ολικού κόστους παραγωγής. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου αναζητούν συνεργασία με μονάδες παραγωγής των Βαλκανικών χωρών, οι οποίες έχουν σχετικά χαμηλότερο κόστος εργασίας ή επίσης συνάπτουν επικερδείς συνεργασίες με αξιόλογες βιομηχανίες και ράβουν για λογαριασμό τους.

Ο Γενικός Διευθυντής του ΣΕΠΠΕ, Θεόφιλος Ασλανίδης σχολιάζοντας την τάση στον κλάδο δηλώνει ότι «Η μεταφορά των παραγωγικών δραστηριοτήτων στις γειτονικές χώρες ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90, ενώ από το 1997 επιταχύνθηκαν οι ρυθμοί ανάπτυξης του φαινομένου, το οποίο θα εντείνεται συνεχώς».

Το παραγωγικό<sup>2</sup> κομμάτι μεταφέρεται στις γειτονικές χώρες με συνέπεια:

α. την μείωση του κόστους,

β. την μείωση των θέσεων εργασίας (στα τμήματα παραγωγής) στην εγχώρια αγορά,

---

<sup>2</sup> «Η μικρή Κίνα των Βαλκανίων», *Μακεδονία της Κυριακής*, 27 Οκτωβρίου 2002, σελ.

γ. την ανάπτυξη των άλλων τμημάτων των εταιρειών και

δ. την δημιουργία νέων εξειδικευμένων θέσεων εργασίας, που απορρέουν από την ανάπτυξη των βασικών λειτουργιών, όπως ο σχεδιασμός, οι πωλήσεις, ο ποιοτικός έλεγχος και η διοίκηση

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των ισολογισμών των εποχικότητας και του μοντέλου λειτουργίας παρατηρείται ότι:

- Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών ανήλθε σε €1,58 δισ. το 2008 (αύξηση κατά 8,8% έναντι του 2007). Ωστόσο, η μέση μεταβολή των Πωλήσεων στο δείγμα ήταν αρνητική (-3,5%).

- 206 εταιρείες του δείγματος ήταν κερδοφόρες το 2008 και 65 ζημιολογικές. Τα ΚΠΦ των εταιρειών μειώθηκαν με μέσο ρυθμό (-23,6%).

- Ο δείκτης των μικτών αποτελεσμάτων για το 2012 διαμορφώθηκε σε -38,5%, το περιθώριο ΚΠΤΦΑ σε -6,3% και το περιθώριο ΚΠΦ σε -1,8%, με τα δυο τελευταία να είναι επιδεινωμένα σε σχέση με το 2011.

- Η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων υποχώρησε την περίοδο 2010-2011 από 10,9% σε 6%.

- Ο Εμπορικός Κύκλος ήταν σύντομος (13 ημέρες, διάστημα μικρότερο της μέσης ελληνικής επιχείρησης, 47 ημέρες).



Ο επόμενος πίνακας μας δείχνει σε αριθμοδείκτες την εξέλιξη του κλάδου ως το 2008

### Σύνοψη Αριθμοδεικτών Κλάδου

	2008	2007	2006
<b>Κεφαλαιακή Διάρθρωση</b>			
Βραχ. υποχρεώσεις / Πωλήσεις	61,4%	57,8%	58,1%
Βραχ. τραπεζικές υποχρ. / Πωλήσεις	25,4%	25,7%	26,1%
Ξένα προς ίδια κεφάλαια	2,65	2,61	2,68
Κάλυψη τόκων από λειτουργικά κέρδη	3,6	4,2	4,6
Βραχ. Υποχρεώσεις προς Ενεργητικό	67,3%	65,2%	68,1%
<b>Ρευστότητα</b>			
Γενική ρευστότητα	1,16	1,17	1,16
Άμεση ρευστότητα	0,80	0,81	0,79
Εμπορικός Κύκλος	89	67	69
Ημέρες απαιτήσεων	136	124	130
Ημέρες αποθεμάτων	128	120	116
Ημέρες πίστωσης από προμηθευτές	176	177	177
<b>Κερδοφορία &amp; Αποδοτικότητα</b>			
Περιθώριο μικτού κέρδους	33,2%	32,2%	31,1%
Περιθώριο ΚΠΤΦΑ	8,0%	8,2%	8,9%
Περιθώριο καθαρού κέρδους (προ φόρων)	2,3%	3,2%	3,4%
Απόδοση συνολικού ενεργητικού προ φόρων	2,3%	3,6%	3,6%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων προ φόρων	9,8%	12,9%	14,9%

*Διάμεσος*

**Επεξεργασία : [www.hellastat.com](http://www.hellastat.com)**

Βλέπουμε ότι ήδη από το 2008 άρχισε να διαγράφεται μία αρνητική πορεία του κλάδου με την άμεση ρευστότητα να μειώνεται αν και τα περιθώρια του μικτού κέρδους έχουν μεγαλώσει πράγμα που μπορεί να τους βοηθήσει στην σημερινή κρίση μιας και μπορούν να μειώσουν το περιθώριο κέρδους ώστε να καλύψουν τις όποιες απώλειες έχουν από την μείωση της ζήτησης. Σύμφωνα με την Hellastat (2012) το 2012 ίσως να είναι και η χειρότερη χρονιά ως σήμερα για τον κλάδο.

### 1.3 Το Ευρωπαϊκό προφίλ του κλάδου

Η βιομηχανία της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης είναι ο πλέον παγκοσμιοποιημένος κλάδος στον κόσμο. Πρόκειται για μια ζωτικής σημασίας πηγή απασχόλησης και εσόδων για τις αναπτυσσόμενες και ήδη ανεπτυγμένες χώρες.

Στο σύνολό τους, η κλωστοϋφαντουργία και ένδυση έχουν το 6% της παγκόσμιας παραγωγής και το 14% της παγκόσμιας απασχόλησης στον τομέα της μεταποίησης.

Η βιομηχανία της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης αντιπροσωπεύει έναν υψίστης σημασίας κλάδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο οποίος απασχολεί 2,1 εκατομμύρια ανθρώπους σε περίπου 114.000 επιχειρήσεις (ανατρέξτε στο παράρτημα, γράφημα 1). Ο συνολικός τζίρος του αγγίζει τα 180 δις ευρώ και οι εξαγωγές του περισσότερα από 34 δις ευρώ.

Ο κλάδος της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση είχε συγκριτικά, μια δύσκολη χρονιά το 1999.

Οι μεγαλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις με βάση τον τζίρο υπήρξαν οι Benetton (Ιταλία), Triumph Gruppe (Γερμανία), Courtaulds Textiles (Hv. Βασίλειο), και η Levi's Strauss Europe (Βέλγιο).

Οι ευρωπαϊκές χώρες με την μεγαλύτερη παραγωγή ενδύματος ήταν η Ιταλία 33,3%, η Γερμανία 19%, η Γαλλία 15,2% και το Ηνωμένο Βασίλειο 11,8%, η Ισπανία 7,7%, η Πορτογαλία 4,2%, το Βέλγιο 2,9%, Αυστρία 1,4%, Ελλάδα 1,3%, Δανία 1,0%, η Ολλανδία 0,8%, η Σουηδία 0,5%, η Φινλανδία 0,4% και η Ιρλανδία 0,4%.

Η **κατανάλωση**<sup>3</sup> στα κλωστοϋφαντουργικά είδη στην Ευρωπαϊκή Ένωση μειώθηκε κατά 6% περίπου, μετά από ένα σταθερό έτος (1998) και κάποια αύξηση, που παρατηρήθηκε κατά το 1997. Η φαινομενική κατανάλωση στον τομέα της ένδυσης μειώθηκε κατά 1,7%, μετά από κάποια μικρή αύξηση, που παρατηρήθηκε το προηγούμενο έτος. Ωστόσο, οι καταναλωτικές δαπάνες για ένδυση και υπόδηση, όσον αφορά τις λιανικές πωλήσεις, αυξήθηκαν κατά 1,9% το 1999. Η οικιακή κατανάλωση για προϊόντα ένδυσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά το 1999 υπολογίζεται περίπου στα 228 ευρώ.

Η **παραγωγή**<sup>4</sup> της ένδυσης και κλωστοϋφαντουργίας στην Ε.Ε. παρουσίασε μείωση κατά το 1999. Η παραγωγή στην κλωστοϋφαντουργία μειώθηκε κατά 4,1% σε ποσότητα, αφού είχε πέσει κατά 2,2% το 1998, και η παραγωγή στην ένδυση μειώθηκε κατά 10,1% το 1999, αφού είχε πέσει κάτω από 2,4% το 1998. Η μείωση αυτή εν μέρει αντισταθμίζεται από την αύξηση κατά την ίδια περίοδο της παραγωγής σε εξωκοινοτικές χώρες με το σύστημα της υπεργολαβίας (φασόν).

Οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης ιδιαίτερα από το 1990 και εδώ προκάλεσαν και στον κλάδο έντονες αντιξοότητες, οι οποίες οδήγησαν πολλές μονάδες σε κλείσιμο ή και μετεγκατάσταση σε τρίτες, χαμηλού κόστους, χώρες, με αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγής, της απασχόλησης και των επενδύσεων, καθώς και την υποκατάσταση της κοινοτικής παραγωγής με εισαγωγές.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, μειώθηκαν κατά το 1999, κατά 700 περίπου επιχειρήσεις στην κλωστοϋφαντουργία και γύρω στις 2.300 επιχειρήσεις για την ένδυση, αντίστοιχα.

---

<sup>3</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000

<sup>4</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000

Η **απασχόληση**<sup>5</sup> στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης συνεχίζει να μειώνεται στις χώρες της Ε.Ε. Υπάρχει η εκτίμηση, ότι κατά το 1999 χάθηκαν 92.000 θέσεις εργασίας, αντιπροσωπεύοντας μείωση της τάξεως του 4,2% του εργατικού δυναμικού σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο. Αυτό υπήρξε αποτέλεσμα, όχι μόνο των απωλειών παραγωγής κάτω του έξω κοινοτικού ανταγωνισμού και της γενικότερης ύφεσης, αλλά και των βαθμιαίων βελτιώσεων στο επίπεδο της παραγωγικότητας.

Το εμπορικό ισοζύγιο<sup>6</sup> του κλάδου κλωστοϋφαντουργίας-ένδυσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση «έκλεισε» το 1998 με απώλειες της τάξης των 23,4 δις ευρώ. Σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία, οι συνολικές εισαγωγές του κλάδου από τρίτες χώρες ανήλθαν στα 57

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι δύο κυριότεροι προμηθευτές της Ε.Ε. η Κίνα και η Τουρκία, έχουν μερίδιο στην αγορά, που ξεπερνά το 23% των συνολικών εισαγωγών.

Οι χώρες τις Άπω Ανατολής βρίσκονται στις πρώτες θέσεις της κατάταξης, ενώ μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η διείσδυση των Πρώην Ανατολικών χωρών στην αγορά του κλάδου στην Ε.Ε.

### **1.3.1 Εισαγωγές – Εξαγωγές ενδυμάτων στην Ε.Ε.**

Οι **εξαγωγές**<sup>7</sup> στην κλωστοϋφαντουργία και ένδυση, όσον αφορά την αξία, μειώθηκαν ελαφρά κατά το 1999, καθώς επίσης και οι εισαγωγές στην κλωστοϋφαντουργία. Οι κύριοι προορισμοί εξαγωγών ενδύματος της Ε.Ε. είναι άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Βασικοί πελάτες είναι η Ελβετία, η Ιαπωνία, ΗΠΑ, Νορβηγία, Χονγκ-Κονγκ, χώρες ΕFTA

---

<sup>5</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000

<sup>6</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000, Τα νέα της Euratex

<sup>7</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000, Τα νέα της Euratex

Οι εισαγωγές<sup>8</sup> στον τομέα της ένδυσης όμως, συνεχίζουν να αυξάνονται. Οι εισαγωγές στην Ε.Ε. στους τομείς κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης άγγιξαν τα 57 δις ευρώ κατά το 1999, σημειώνοντας αύξηση κατά 3,9% (ανατρέξατε στο παράρτημα, γραφήματα 7 και 9). Οι εξαγωγές μειώθηκαν κατά 1,8% σε 34,2 δις ευρώ. Παρόλα αυτά, ο τομέας της κλωστοϋφαντουργίας, εάν εξετασθεί μεμονωμένα, παρουσιάζει πλεόνασμα της τάξεως των 5 δις ευρώ.

Παρόλα αυτά, οι εισαγωγές ενδυμάτων στην Ε.Ε. μέσω της διαδικασίας της παθητικής τελειοποίησης, εμφανίζουν πτώση κατά το 1999 (ανατρέξτε στο παράρτημα, γραφήματα 3 και 4). Η αλλαγή αυτή όμως, είναι κυρίως στατιστική, λόγω του γεγονότος ότι όλες οι εισαγωγές στην κλωστοϋφαντουργία και ένδυση από τις πρώην Ανατολικές και τις χώρες της Μεσογείου έχουν φιλελευθεροποιηθεί, με αποτέλεσμα να μην καταγράφονται σαν εισαγωγές παθητικής τελειοποίησης. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του ΟΕΤΗ, η πλήρης αξία των εισαγωγών παθητικής τελειοποίησης, υπολογίζεται περίπου στα 12 δις ευρώ, ή στο 28% των συνολικών εισαγωγών ένδυσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, κατά το 1999<sup>9</sup>.

## **2.2.2 Το Ευρύτερο Διεθνές Περιβάλλον Του Κλάδου**

Παγκοσμίως τα κύρια εμπορικά μπλοκ στο ένδυμα είναι η Ε.Ε., οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία. Από αυτά η Ε.Ε. είναι μακράν ο μεγαλύτερος παραγωγός ενδύματος. Η παραγωγή της από το 1993 ήταν μεγαλύτερη από αυτή των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας αθροιστικά. Η Ε.Ε. είναι επίσης ο μεγαλύτερος εξαγωγέας. Οι εξαγωγές της Ε.Ε. προς τρίτες χώρες από το 1993 ήταν 1,7 φορές μεγαλύτερη των εξαγωγών των ΗΠΑ και 13 φορές μεγαλύτερη από την Ιαπωνία. Παρόλα αυτά, οι ΗΠΑ εξάγουν μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους έναντι της Ε.Ε.

## **1.3.2<sup>α</sup> Προσδιοριστικοί παράγοντες της αγοράς**

---

<sup>8</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000, Τα νέα της Euratex

<sup>9</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 1, Αύγουστος 2000, Τα νέα της Euratex

Η Βιομηχανία ενδύματος στην Ευρώπη αντιμετωπίζει κατά την τελευταία δεκαετία συνθήκες φθίνουσας ζήτησης. Η καταναλωτική δαπάνη για ένδυμα ως ποσοστό της συνολικής καταναλωτικής δαπάνης έχει περιορισθεί, ωστόσο παραμένει υψηλότερη από τις ΗΠΑ και Ιαπωνία, αντίστοιχα. Μέρος της πτώσης μερίδας της καταναλωτικής δαπάνης για ένδυμα ερμηνεύεται από την πτωτική τάση στις τιμές του ενδύματος εν συγκρίσει με άλλα καταναλωτικά αγαθά. Μέρος αυτής της διαφοροποίησης είναι επίσης συνέπεια της αύξησης των φθηνών εισαγωγών από τρίτες χώρες. Σε μεγάλο βαθμό επίσης οφείλεται στην αύξουσα συγκέντρωση του λιανικού εμπορίου ενδύματος στα χέρια ενός μικρού αριθμού μεγάλων επιχειρήσεων σε πολλές χώρες της Ε.Ε.

Κατά τα τελευταία έτη, η ζήτηση στο ένδυμα απευθύνεται σε έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό διαφορετικών στυλ και συλλογών κάθε χρόνο. Το γεγονός αυτό έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην ταχύτητα και αξιοπιστία της ικανοποίησης των παραγγελιών από τους λιανέμπορους. Επί πλέον, οι τάσεις διατήρησης μικρότερων αποθεμάτων από τους λιανέμπορους έχει αυξητική επίπτωση στην συχνότητα των παραγγελιών. Εξαιτίας της σημασίας που οι τάσεις αυτές θέτουν στον παράγοντα «ταχύτητα» η παραγωγή της Ε.Ε., ιδιαίτερα αυτή που πραγματοποιείται εργολαβικά, φαίνεται να ευνοείται σημαντικά.

Οι παραγωγοί ενδύματος σε όλο και αυξανόμενο βαθμό αναθέτουν την παραγωγή σε χαμηλού εργατικού κόστους χώρες κοντά στην Ε.Ε., είτε με άμεσα ελεγχόμενα σχήματα, είτε με το σύστημα της υπεργολαβίας. Το πλαίσιο του OPT (Outward Processing Trade) ευνοεί την εξαγωγή υφασμάτων σε χώρες, όπως η Τυνησία, Πολωνία, το Μαρόκο, κλπ, την μετατροπή τους εκεί σε ένδυμα και την επανεισαγωγή τους στην Ε.Ε. με ευνοϊκούς δασμολογικούς όρους.

### **1.3.2<sup>b</sup> Τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις**

Η παραγωγή του ενδύματος περιλαμβάνει έναν αριθμό διαφορετικών φάσεων από τον σχεδιασμό μέχρι την τελική συσκευασία. Από την δεκαετία του '80 είχε ξεκινήσει αρχικά από την Ιαπωνία μια προσπάθεια ανάπτυξης πλήρως συστηματοποιημένων συστημάτων παραγωγής ενδύματος.

Η προσπάθεια αυτή έχει ήδη σε μεγάλο βαθμό εγκαταλειφθεί, αποδείχτηκε ότι η αυτοματοποίηση των χειρισμών στο ύφασμα και στις διαδικασίες ραφής παρουσίαζε πολλές δυσκολίες.

Τελευταία μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη νέων τύπων υφασμάτων και μεθόδων εργασίας, ώστε να επιτυγχάνεται πιο γρήγορη και ευέλικτη παραγωγή. Σημαντικές τεχνολογικές πρόοδοι εισάγονται από την αξιοποίηση της τεχνολογίας των υπολογιστών στον έλεγχο της δημιουργίας πατρών και της κοπής (CAM) στην βελτίωση της επεξεργασίας των υφασμάτων, στην διαχείριση αποθεμάτων και στην χρήση συστημάτων CAD στα στάδια του σχεδιασμού. Επίσης, η τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών προβλέπεται να αξιοποιείται αυξητικά από τον κλάδο, διευκολύνοντας την όλο και πιο άμεση επαφή στους εμπόρους, σχεδιαστές και παραγωγούς (Ηλεκτρονικό Εμπόριο).

Τα συνεχή πλεονεκτήματα των τεχνολογιών στην πληροφορική και επικοινωνία, μπορεί να έχουν μεγάλη επιρροή στο μέλλον της βιομηχανίας κλωστοϋφαντουργίας-ένδυσης. Το ηλεκτρονικό εμπόριο<sup>10</sup> (e-commerce) στους τομείς κλωστοϋφαντουργίας και ένδυσης εκφράζει το 4,3% στην Ευρωπαϊκή Ένωση και το 3,3% στις ΗΠΑ του συνόλου των χρημάτων που δαπανήθηκαν για on-line αγορές.

Οι πωλήσεις μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) είναι πολύ μεγαλύτερες, αναλογικά με αυτές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών (B2C).

Γενικότερα, το ηλεκτρονικό εμπόριο φαίνεται να ευνοεί τις μεγάλες επιχειρήσεις και τους ομίλους μεγάλων επιχειρήσεων, αν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όταν λειτουργούν κατά ομάδες, μπορούν να αποκομίσουν εξίσου σοβαρά οφέλη

---

<sup>10</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 2, Νοέμβριος 2000, Νέες τεχνολογίες

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, τα τεχνητά υφάσματα<sup>11</sup> (Technical and high – technology textiles) φαίνεται να έχουν συνεχή ανοδική πορεία στην παραγωγή, στις εξαγωγές, στις εισαγωγές και στην φαινομενική κατανάλωση. Εκτιμάται ότι η παραγωγή στην Ε.Ε. έχει αγγίξει ποσοστό της τάξεως του 27% της συνολικής παραγωγής στην κλωστοϋφαντουργία, μέσα στο 1999. Η βιομηχανική κατανάλωση της Ε.Ε. παρουσίασε άνοδο της τάξεως του 28% στην περίοδο από το 1993 έως το 1998. Τα μέσα μεταφοράς είναι ο κυρίαρχος καταναλωτικός τομέας. Υπολογίζεται ότι η Γαλλία, η Γερμανία, η Ιταλία και η Αγγλία αντιπροσωπεύουν το 75% της κατανάλωσης των technical textiles στην Ε.Ε. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ένα εμπορικό πλεόνασμα σε αυτού του είδους τα προϊόντα.

#### **1.4 Στρατηγικές Επιλογές Για Τις Επιχειρήσεις**

Οι επιχειρήσεις παραγωγής ενδύματος κατά τα τελευταία έτη ακολουθούν μια γκάμα διαφορετικών στρατηγικών. Συγκεκριμένα, ενώ κάποιες επιχειρήσεις εστιάζουν στην εξειδικευμένη παραγωγή ενός στενού εύρους προϊόντων, άλλες διαφοροποιούνται σε ποικιλία δραστηριοτήτων, που περιλαμβάνουν και την παραγωγή υφασμάτων.

Αύξουσα σημασία πτυχή στις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων του κλάδου είναι η ευρεία ανάπτυξη της υπεργολαβίας, που από γεωγραφική ανάπτυξη πραγματοποιείται, είτε σε άλλες χώρες της Ε.Ε., είτε εκτός της Ε.Ε. η επιλογή από τα κριτήρια τιμής, ποιότητας και της ανάγκης για γρήγορη εκτέλεση.

Σύμφωνα με σχετική μελέτη, που έγινε για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι Ευρωπαίοι υπεργολάβοι έχουν επωφεληθεί από τις μεταβαλλόμενες στρατηγικές στον τομέα της διανομής και από την στρατηγική της αποεπένδυσης, που ακολουθούν οι υπάρχοντες μεγάλοι παραγωγοί. Σύμφωνα με εκτίμηση της μελέτης, οι Ευρωπαίοι υπεργολάβοι ενδύματος απασχολούσαν προ τριετίας περί τους 800.000 εργαζομένους, που αποτελούσαν το 60% της συνολικής απασχόλησης του κλάδου.

---

<sup>11</sup> <sup>1</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 2, Νοέμβριος 2000, *Technical and high-technology textiles*



Η υπεργολαβία έχει αναπτυχθεί ταχύτατα, λόγω σημαντικών παραμέτρων, που έχει και για τις δύο πλευρές. Αυτά περιλαμβάνουν την συμπίεση του κόστους, μεγαλύτερη ευελιξία, ταχύτερη ανταπόκριση (Quick Response), καθώς και εξειδικευμένη εμπειρία και υπηρεσίες. Σημαντική παράμετρος, επίσης, είναι η αυξημένη αξιοποίηση δυναμικότητας από την συνδυασμένη χρήση των ίδιων εγκαταστάσεων και των εγκαταστάσεων των υπεργολάβων.

Το σύστημα, επίσης, ευνοείται από την γεωγραφική εγγύτητα των δύο πλευρών και την δυνατότητα σύναψης μακροπρόθεσμων σχέσεων, που διευκολύνουν την βελτιστοποίηση του προγράμματος παραγωγής και την ελαχιστοποίηση των χρόνων εκτέλεσης.

Οι επιπτώσεις, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, υπήρξαν θετικές για τον κλάδο. Η ελεύθερη διακίνηση αγαθών υπήρξε ο πιο σημαντικός παράγοντας σ' αυτό. Από την άλλη πλευρά, κατάργηση των εθνικών ποσοτώσεων στις εξαγωγές έχει αυξήσει το μερίδιο αγοράς των μη κοινοτικών χωρών (κυρίως των παραγωγών χαμηλού εργατικού κόστους).

Εξάλλου, η κατάργηση των ελέγχων στο εσωτερικό σύνολο έχει περιορίσει τις καθυστερήσεις και τα μεταφορικά κόστη, γεγονός που επιτρέπει στις κοινοτικές επιχειρήσεις να εξειδικεύονται στο υψηλής ποιότητας και μόδας τμήμα της αγοράς, όπου η ζήτηση αναπτύσσεται δυναμικά.

Άλλες θετικές επιπτώσεις είναι η καθιέρωση της ευρωπαϊκής μάρκας, το άνοιγμα των διαδικασιών προμηθειών με δημόσιους διαγωνισμούς από κρατικά ελεγχόμενους οργανισμούς (στρατός, νοσοκομεία, κλπ), η πολιτική υποστήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τα προγράμματα εκπαίδευσης-κατάρτισης, κλπ.

Παρ' όλα αυτά, η κατιούσα τάση στην απασχόληση στον κλάδο αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα. Η εξάλειψη των εμπορικών φραγμών, η δημοσιονομική εναρμόνιση, η

νομισματική ενοποίηση και ο περιορισμός των συναλλαγματικών διακυμάνσεων συντελούν στην εξυγίανση του πεδίου ανταγωνισμού με τις τρίτες χώρες, γεγονός που συνολικά θα πρέπει να αποτιμηθεί ως θετικό.

## **1.5 Οι Προοπτικές Του Κλάδου Στην Ευρώπη**

Οι συνθήκες ζήτησης ενδύματος δεν προβλέπεται να βελτιωθούν σημαντικά, παρά την γενικότερη ανάκαμψη της Ευρωπαϊκής Οικονομίας. Η φαινομενική κατανάλωση αναμένεται να αυξάνεται κατά τα επόμενα έτη με ρυθμό της τάξης (0,3-0,6%) σε τρέχουσες τιμές. Η παραγωγή αναμένεται να συνεχίσει να επηρεάζεται αρνητικά από τον ανταγωνισμό των τρίτων χωρών, όμως αναμένεται από την άλλη πλευρά αύξηση εξαγωγών.

Η μείωση της παραγωγής κατά τα προσεχή έτη προβλέπεται να κινηθεί με ετήσιο ρυθμό στο 3% σε τρέχουσες τιμές.

Η απασχόληση θα ακολουθήσει την μείωση της παραγωγής και λαμβάνοντας υπόψη και την αύξηση της παραγωγικότητας προβλέπεται να μειωθεί με ετήσιο ρυθμό 2-3% κατά τα προσεχή χρόνια.

*(Οι παραπάνω εκτιμήσεις ανήκουν στο Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Ενδύματος και Κλωστοϋφαντουργίας – OETH, που εδρεύει στις Βρυξέλλες).*

## **1.6 Οικονομικά Αποτελέσματα Του Κλάδου Ένδυσης**

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου ένδυσης είναι η εξωστρέφεια του. Περίπου το ήμισυ της αξίας παραγωγής ετησίως της χώρας μας εξάγεται.

Με εξαγωγές<sup>12</sup>, που αγγίζουν και ξεπερνούν το μισό τρισεκατομμύριο δρχ. ετησίως ο κλάδος αποτελεί επί σειρά ετών τον πλέον συναλλαγματοφόρο κλάδο της ελληνικής μεταποίησης.

Επιπρόσθετα, ο κλάδος αποτελεί έναν από τους ελάχιστους κλάδους της χώρας μας με θετικό ισοζύγιο συναλλαγών, που το 1999 ξεπέρασε τα 186 δις δρχ. Την τελευταία τριετία 1997-1999, παρατηρείται σταδιακή μείωση των ελληνικών εξαγωγών ενδυμάτων, η οποία αγγίζει το 9%. Από 540 δις δρχ. το 1997 οι εξαγωγές ενδυμάτων μειώθηκαν το 1999 σε 490,5 δις δρχ.

Η οπισθοχώρηση των εξαγωγών οφείλεται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες απορροφούν το 78%-80% του συνόλου των εξαγωγών ελληνικών ενδυμάτων (ανατρέξτε στο παράρτημα, γράφημα 2). Η μείωση των εξαγωγών μας στις παραδοσιακές χώρες πελάτες της Ε.Ε. την τελευταία τριετία ανήλθε σε 13,3% και οδήγησε σε κάμψη το σύνολο των ελληνικών εξαγωγών ενδυμάτων, παρ' όλη την αύξηση, που παρατηρήθηκε προς τις υπόλοιπες χώρες εκτός Ε.Ε. (ανατρέξτε στο παράρτημα, γραφήματα 5 και 6).

Παράλληλα με την μείωση των εξαγωγών, η αύξηση των εισαγωγών κυρίως από τις τρίτες χώρες χαμηλού κόστους συνεχίστηκε την περίοδο αυτή, σε ποσοστό +13,5% και οδήγησε στην μείωση του θετικού ισοζυγίου του κλάδου κατά 31,4%.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τη σκληρή γλώσσα των αριθμών, η βιομηχανία ένδυσης της χώρας μας, την τελευταία τριετία δέχεται ισχυρότατες πιέσεις από τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση, με αποτέλεσμα την απώλεια μεριδίων, τόσο στην εσωτερική, όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά.

Η ελληνική βιομηχανία ένδυσης τα τελευταία χρόνια καταβάλλει σοβαρές προσπάθειες προσαρμογής στα νέα δεδομένα, που έχουν επιφέρει η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες,

---

<sup>12</sup> Πλεκτική δράση, Τεύχος 2, Νοέμβριος 2000, Ενίσχυση εξαγωγών

οι αλλαγές στην διανομή και η ανάπτυξη νέων χωρών παραγωγής στην Ασία, την πρώην Ανατολική Ευρώπη και την Αφρική.

Δίδοντας έμφαση στην ποιότητα, στο design, στις γρήγορες και έγκαιρες παραδόσεις και κυρίως στην ευελιξία, οι ελληνικές επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις του μέσου και πάνω τμήματος της παγκόσμιας αγοράς.

Η ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της ανάπτυξης των εξαγωγών τους αποτελεί μονόδρομο. Προς αυτή την κατεύθυνση της τόνωσης των εξαγωγών θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, όσο κυρίως από την πολιτεία.

Στο Γ' ΚΠΣ θα πρέπει να προβλεφθούν δράσεις ενίσχυσης των εξαγωγών μέσω οριζόντιων ολοκληρωμένων προγραμμάτων σε χώρες στόχους, τόσο στις παραδοσιακές ευρωπαϊκές αγορές, όσο και σε νέες αγορές, που έχουν προοπτική ανάπτυξης στο μέλλον. Επίσης, ειδική έμφαση θα πρέπει να δοθεί στα περιφερειακά προγράμματα των Περιφερειών εκείνων, που έχουν μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο, όπως η Κεντρική Μακεδονία και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη. Παράλληλα, θα πρέπει να προβλεφθούν εξατομικευμένα προγράμματα ενίσχυσης των Μ.Μ.Ε. του κλάδου με κριτήρια μετρήσιμα, που θα έχουν σαν στόχο την αύξηση των εξαγωγών τους.

Τέλος, η ενίσχυση και δημιουργία βασικών υποδομών, η αναθεώρηση του αναπτυξιακού νόμου και η κατάργηση μιας σειράς σοβαρών αντικινήτρων θα βοηθήσουν αποφασιστικά τη μελλοντική πορεία και ανάπτυξη του κλάδου.

### **1.6.1 Κύριες Επιδιώξεις Των Επιχειρήσεων**

Η ελληνική βιομηχανία ειδών ένδυσης και πλεκτικής αντιμετωπίζει μια ιδιαίτερα δυσμενή συγκυρία, η οποία οφείλεται στις διαρθρωτικές αλλαγές στον κλάδο, κυρίως, μετά την

πολυνική συμφωνία (GATT) και που είχαν ως αποτέλεσμα την επιβράδυνση των δραστηριοτήτων, τη στασιμότητα της τελικής κατανάλωσης, τον περιορισμό των εξαγωγών, το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις υποχρεώνονται να πουλήσουν σε μη συμφέρουσες τιμές προκειμένου να διατηρήσουν το ύψος της παραγωγής τους, κτλ. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, πρωταρχικός σκοπός του έργου είναι να δημιουργηθούν για τις επιχειρήσεις του κλάδου νέα συγκριτικά πλεονεκτήματα και να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων τους.

Πιο συγκεκριμένα, κύριες επιδιώξεις<sup>13</sup> των επιχειρήσεων του κλάδου είναι οι εξής:

- ✓ Η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.
- ✓ Η εξασφάλιση του ευνοϊκότερου δυνατού περιβάλλοντος και διάθεσης των προϊόντων τους.
- ✓ Η αύξηση των μεριδίων που κατέχουν στην εσωτερική αγορά.
- ✓ Η ενίσχυση των πωλήσεων των προϊόντων τους στις παραδοσιακές αγορές που απευθύνονται (Γερμανία, Γαλλία, κτλ.).
- ✓ Η διείσδυσή τους σε ανεπτυγμένες, καθώς και σε νέες υπό ανάπτυξη αγορές.

Με τη σύσταση, λοιπόν, του δικτύου, η οποία και θα οδηγήσει σε συνέργεια των συμμετεχουσών σ' αυτό επιχειρήσεων, επιδιώκονται οι ακόλουθοι στρατηγικοί στόχοι:

- ✓ Ανάπτυξη οικονομιών φάσματος, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις, που πρέπει να αναπτύξουν μεγάλη γκάμα και τύπους προϊόντων, καθώς και προϊόντα που απευθύνονται σε ειδικά τμήματα της αγοράς.
- ✓ Χρησιμοποίηση πόρων και μέσων για αποτελεσματική αντιμετώπιση αναγκών.
- ✓ Προσπάθεια για την προώθηση καινοτομιών και χρήση νέων τεχνολογιών, κυρίως στους τομείς πληροφορικής και τηλεματικής, ώστε να καταστεί δυνατή η άμεση ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις ανάγκες της αγοράς.
- ✓ Δημιουργία περιβάλλοντος άμεσων σχέσεων με την πελατεία εντός και εκτός αγορών της Ε.Ε. για προώθηση και προβολή προϊόντων σε επιλεγμένες αγορές και πελάτες.

---

<sup>13</sup> Ηλεκτρονική διεύθυνση: [www.fashioncluster.gr](http://www.fashioncluster.gr)

- ✓ Προσπάθειες για την καθιέρωση προτύπων, ιδιαίτερα στον τομέα των σωματομετρικών μεγεθών, ώστε να προκύψουν νέα ποιοτικά συγκριτικά πλεονεκτήματα στην αγορά των προϊόντων των επιχειρήσεων που συνιστούν το δίκτυο.
- ✓ Προώθηση στην αγορά νέου Logo ποιότητας (Άριστη εφαρμογή ενδυμάτων – 100% FIT).
- ✓ Προσπάθειες για την υιοθέτηση και αξιοποίηση νέων μεθόδων τεχνικής επικοινωνίας για όλη την αλυσίδα παραγωγής – διανομής – εμπορίας της αλυσίδας κλωστοϋφαντουργίας-ένδυσης και καθιέρωση χρήσης προσαρμοσμένων στις σημερινές ανάγκες της αγοράς μεθόδων σήμανσης προϊόντων.
- ✓ Αξιοποίηση όλων των συντελεστών της αλυσίδας παραγωγής τους.

Τέλος, η ανάγκη για αντιμετώπιση των συνθηκών έντονου ανταγωνισμού, που έχει δημιουργηθεί στο διεθνές εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή ενός σχεδίου εκσυγχρονισμού, έτσι ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις στην αγορά. Η ανάγκη για προσαρμογή στις εξελίξεις οδηγεί στην υιοθέτηση από το δίκτυο πολιτικών εκσυγχρονισμού, που στοχεύουν:

- ✓ Στην κατάκτηση νέων μεριδίων αγορών για προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας.
- ✓ Στην διεύρυνση του πεδίου βιομηχανικών και εμπορικών συνεργασιών, ώστε να αξιοποιηθεί η τεχνογνωσία για υποκατασκευές σε χώρες χαμηλού κόστους μερών παραγωγής σε συνδυασμό με την επέκταση εμπορικών δραστηριοτήτων σε νέες αγορές.
- ✓ Στη δημιουργία νέων και ποιοτική βελτίωση των προϊόντων, καθώς και στην ευρύτερη προώθησή τους στους καταναλωτές.
- ✓ Στην καθετοποίηση προς τη διανομή και δημιουργία σε δεύτερη φάση (λόγω πολύ υψηλού απαιτούμενου κόστους) δικτύου διανομής.

## **1.6.2 Περιφερειακή Κατανομή Μονάδων**

Οι μονάδες που βρίσκονται στην περιοχή της πρωτεύουσας και που ασχολούνται με το έτοιμο ένδυμα αποτελούν το 34% του συνόλου της επικράτειας. Σε αυτό συνέβαλε φυσικά η μεγάλη καταναλωτική αγορά, που έχει ευρύτατη περιοχή της Αττικής, αλλά ταυτοχρόνως με την καλύτερη εικόνα που παρουσιάζεται από πλευράς οικονομικής-τεχνικής και διοικητικής υποδομής.

Παρόλα ταύτα, η αυξανόμενη ζήτηση για εργατικά χέρια, που απαιτεί η επεξεργασία του έτοιμου ενδύματος σε συνάρτηση με την πλήρη υπερεπάρκεια άνευ απασχόλησης εργατικού δυναμικού στον επαρχιακό χώρο (κυρίως στην Μακεδονία) οδήγησε την εγκατάσταση πολλών σημαντικών μονάδων στις περιοχές ανά την Ελλάδα και παράλληλα στην δημιουργία θέσεων εργασίας, που κατέλαβαν κατά το μεγαλύτερο κομμάτι γυναίκες, που πριν δεν είχαν ευκαιρίες απασχόλησης.

Η Βόρειος Ελλάδα είναι το σημαντικότερο κέντρο παραγωγής και εξαγωγών ετοιμών ενδυμάτων, όπου συγκεντρώνεται πάνω από το 52% της απασχόλησης στον κλάδο. Κατά την τελευταία δεκαετία, η περιοχή αυτή παρουσίασε τον μεγαλύτερο δυναμισμό, καθώς έχει τις μεγαλύτερες μονάδες και εκεί εντοπίζεται η μεγαλύτερη παραγωγή φασόν στην Ελλάδα. Για την Βόρειο Ελλάδα, ο κλάδος αποτελεί σημαντικό οικονομικό παράγοντα, τόσο από πλευράς εισροής συναλλάγματος, όσο και από πλευράς απασχόλησης.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί, οι μονάδες που εγκαταστάθηκαν στην περιοχή αυτή, το πραγματοποίησαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, οπότε παρουσιάζουν διαφορετικές ταχύτητες ανάπτυξης και αποτελούν ένα σύμπλεγμα μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, που προσανατολίζονται στις ίδιες αγορές. Οι κλάδοι της κλωστοϋφαντουργίας, της πλεκτικής και του έτοιμου ενδύματος καλύπτουν το 56% της απασχόλησης στον δευτερογενή τομέα

## **1.7 Ο Ανταγωνισμός Στο Μέλλον**

Οι αλλαγές που αναμένεται να σημειωθούν μελλοντικά, φαίνεται από τα πρώτα δείγματα, ότι πρόκειται να οδηγήσουν σε αναθεώρηση των απόψεων σε βασικές έννοιες, αρχές της αγοράς και του ανταγωνισμού. Αρκετά μάλιστα, από τα συμβατικά μοντέλα συμπεριφοράς του καταναλωτή αλλάζουν ριζικά, αφού πλέον οι καταναλωτές επιδρούν στα κανάλια διανομής με αμεσότερο τρόπο. Ο ταχύς αυτός ρυθμός των εξελίξεων καθιστά επιτακτική την ανάγκη

για βελτίωση των επιδόσεων των μετρήσεων από την πλευρά των στελεχών των επιχειρήσεων.

Το μάρκετινγκ προσαρμοσμένο στις νέες συνθήκες θα γίνει πολύ επιστημονικό, αφού τα στελέχη του μάρκετινγκ πρέπει:

- ✓ να γνωρίζουν,
- ✓ να δημιουργούν,
- ✓ να χειρίζονται στατιστικά μοντέλα,

τα οποία θα μεταφράζουν το βαθμό ανταπόκρισης της αγοράς στις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν. Η παγκόσμια αγορά εδώ και μια πενταετία βρίσκεται σε μια φάση αναδιάρθρωσης με γεωγραφική μετατόπιση της ζήτησης στη ζώνη του Ειρηνικού, η οποία αυξάνει με θεαματικούς διψήφιους ρυθμούς μεταβολής, ταυτόχρονα, τα κανάλια διανομής «μικραίνουν» με σταδιακή αποδυνάμωση των χονδρεμπόρων και σημαντικές ανακατατάξεις στο λιανικό εμπόριο με μεγάλες συγχωνεύσεις και εξαγωγές.

Η δομική αναδιάρθρωση του εμπορίου, διαμέσου της συγκέντρωσης, αλλάζει θεαματικά τους συσχετισμούς δυνάμεων στην κλαδική αγορά υπέρ των αγοραστών και εις βάρος των παραγωγών. Έτσι είναι αναμενόμενο ότι οι πιέσεις τους θα ενταθούν ακόμη περισσότερο για την επίτευξη, ακόμη καλύτερων τιμών, πιο μικρών ποσοτήτων παραγγελιών και μικρότερων χρόνων παράδοσης.

Όσοι εκ των παραγωγών των ανεπτυγμένων χωρών επιμείνουν στην παραγωγή των ανωνύμων κλασικών μαζικής παραγωγής ενδυμάτων, είναι δυσοίωνα να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στην αγορά. Μολονότι φαίνεται από τους δείκτες παραγωγικότητας ότι υπάρχει βελτίωση, το απόλυτο κόστος εργασίας δεν αφήνει περιθώρια για καμία αισιοδοξία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το χαμηλό κόστος εργασίας, όπως και η ζήτηση, τα τελευταία χρόνια έχει μετατοπισθεί στην Ασία.



Τα ηλεκτρονικά σημεία πώλησης έχουν αλλάξει, λόγω της εξέλιξης σε συνάρτηση με την νέα αντίληψη που δημιουργήθηκε ως προς την φύση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της λιανικής πώλησης και είναι βέβαιο ότι θα επηρεάσουν άμεσα το μελλοντικό ανταγωνισμό. Η καινοτομία που εφαρμόζεται ως προς την ανάπτυξη των πωλήσεων είναι η ηλεκτρονική πώληση κατ' οίκον, (home shopping). Το διεθνές ηλεκτρονικό εμπόριο εμφανίζει έντονα σημάδια ανάπτυξης και αναμένεται να δημιουργηθούν 60 με 70 νέα κανάλια πωλήσεων σε όλο τον κόσμο. Τα νέα κανάλια διανομής για τους κατασκευαστές, τα οποία περιορίζουν το παραδοσιακό εμπόριο βρίσκονται πλέον στο σπίτι του δυνητικού καταναλωτή. Έτσι, η δυνητικότητα της αγοράς από τον καταναλωτή γίνεται ευκολότερη και μετατοπίζεται στο σπίτι του.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις που διατυπώνονται αναμένεται το 2010 ότι οι περισσότερες αγορές καταναλωτικών προϊόντων, καθώς και υπηρεσιών να πραγματοποιούνται μέσα από τα κανάλια διανομής, που καλούνται non-stores, δηλαδή το internet, καταλόγους CD-ROM και την αμφίδρομη τηλεόραση.

## **1.8 Στρατηγικές Επιλογές**

### **1.8.1 Προβλέψεις**

Καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός αυξάνει, έπειτα από την εισχώρηση στην αγορά νέων χωρών, όπως η Κίνα και η Ανατολική Ευρώπη, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν δυνατές βάσεις από τις οποίες θα προσδιορίζεται η δυνατότητα να ανταποκρίνονται σε αυτόν τον νέο ανταγωνισμό.

Πρωταρχικά, είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί από όλους η αρχή ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, δεν μπορούν πλέον να βασίζονται στην Ηγεσία Κόστους, καθώς οι νέες αυτές αγορές είναι σε υπανάπτυκτες χώρες με πολύ φθηνά εργατικά χέρια και ταυτόχρονα, σε πολύ ευτελή και ολιγοδάπανη παραγωγή για την εκάστοτε εταιρεία, που παράγει προϊόντα σε αυτές

τις χώρες. Ωστόσο είναι φανερό ότι περισσότερο πλήττονται ή τουλάχιστον κινδυνεύουν να πληγούν οι επιχειρήσεις που είναι γνωστές ως εκείνες της χαμηλότερης βαθμίδας της αγοράς.

Ακόμη και όταν κάποιες επιχειρήσεις στηρίζονται στην τιμή ως παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν καταφέρουν να διατηρήσουν την ύπαρξη τους σε συνάρτηση με το χαμηλό κόστος για κάποιο χρονικό διάστημα, είτε μέσω της καθετοποίησης της παραγωγής τους, είτε μεταφέροντας την παραγωγική τους διαδικασία σε χώρες που προαναφέρθηκαν ως οι νέες πηγές ανταγωνισμού (Ανατολική Ευρώπη) αυτό δεν μπορεί να αποτελεί τον κανόνα για τις άλλες, αλλά την εξαίρεση.

Γεγονός όμως είναι το εξής: όλες οι επιχειρήσεις πρέπει πλέον να στηρίζονται και να επικεντρώνονται στο πλεονέκτημα της μικρής απόστασης από τα κύρια ευρωπαϊκά κέντρα πώλησης, στην ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας και της ανταπόκρισης στον πελάτη, την ποιότητα και τον σχεδιασμό των προϊόντων, και τέλος στην πραγματικότητα του ανοίγματος νέων αγορών.

### **1.8.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Είναι φανερό ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο κλάδος του έτοιμου ενδύματος είναι πολυτάραχο και επιπρόσθετα έντονα ανταγωνιστικό. Η ύπαρξη αυτής της κατάστασης προδιαθέτει και προδικάζει τον μονόδρομο που πρέπει να ακολουθήσει από εδώ και στο εξής κάθε επιχείρηση που εμπλέκεται. Ο δρόμος αυτός είναι η επίτευξη ευελιξίας, η γρήγορη δηλαδή ανταπόκριση και προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις της αγοράς σε σχέση με την παραγωγή μικρών παρτίδων υψηλής ποιότητας και προϊόντων, που περιέχουν κάποιο νεωτερισμό στον σχεδιασμό τους. Βέβαια σε όλα αυτά τα σημεία πρέπει να τονισθεί η σπουδαιότητα που παίζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων που έχουν τον πρωταρχικό ρόλο και ευθύνη για τις αποφάσεις που θα λάβουν μελλοντικά.

Ένα σύγχρονο μοντέλο ανάπτυξης μπορεί να περιλαμβάνει με την ίδια βαρύτητα:

✓ **Ενέργειες και δράσεις σε επίπεδο επιχειρήσεων,**

### ✓ **Ενέργειες και δράσεις σε επίπεδο φορέων και πολιτείας.**

Ένας τρόπος δράσης της πολιτείας είναι η δημιουργία υποστηρικτικών δομών.

### **1.8.3 Ενέργειες Και Δράσεις Σε Επίπεδο Επιχειρήσεων**

Η χάραξη στρατηγικής από τις μικρές επιχειρήσεις αποτελεί δύσκολη διαδικασία, γιατί απαιτούνται πάνω από όλα έμπειρα-εξειδικευμένα στελέχη, οργανωτική αναδιάρθρωση, χρόνο σχεδιασμού και διαδικασία αλλαγών στις συνήθεις τεχνικές που εφαρμόζει η εταιρεία, έτσι ώστε να βελτιώσει την παραγωγική διαδικασία της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των επενδύσεων και της ανάπτυξης νέων εκπαιδευτικών μεθόδων των εργαζομένων.

Ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός δεν είχε την δυνατότητα να αναπτυχθεί στις επιχειρήσεις του έτοιμου ενδύματος λόγω της δομής, του μεγέθους και της σχέσης τους με τους πελάτες. Έτσι πρόκειται να είναι χρονοβόρα η διαδικασία αυτή, αφού έπειτα από πολλά συναπτά έτη μη εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων, ο κλάδος και οι επιχειρήσεις του κατά επέκταση, πρέπει να εναρμονισθεί στην πραγματικότητα αυτή, που επιβάλλει η διεθνής εξέλιξη και οι κίνδυνοι που διατρέχονται από την μη πραγματοποίησής της. Τέλος, φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει η ανάπτυξη οριζόντιων και κάθετων δικτύων και δεσμών μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.

### **1.8.3<sup>α</sup> Δομή Και Λειτουργία Των Επιχειρήσεων**

Οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις λειτουργούν από το στενό περιβάλλον των μετόχων με πολύ χαλαρή δομή, επικαλύψεις καθηκόντων, έλλειψη διαδικασιών, χωρίς την απαραίτητη κατάρτιση και δυνατότητα παραπέρα εξέλιξης.

Σημαντικό στοιχείο θα αποτελέσει η δημιουργία οργανωτικών δομών στην επιχείρηση. Προβλήματα που έχουν σχέση με την στρατολόγηση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και όλα τα συνοδευμένα προβλήματα ελλείψεων σε εξειδικεύσεις και σε παροχή

ακατάλληλης εκπαίδευσης συνεχίζουν να λειτουργούν ως τροχοπέδη στον τομέα ανάπτυξης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και δεν έχει αξιοποιηθεί ικανοποιητικά. Η ύπαρξη υψηλά εκπαιδευμένου δυναμικού, ανταγωνιστικοί δηλαδή εργαζόμενοι και ιδιαίτερα ειδικευμένοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις σήμερα.

Η πολύ ειδίκευση και η συγκέντρωση πολλών γνώσεων, είναι η τάση για τον κλάδο στις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, ακόμη και για την διασφάλιση της απασχόλησης. Από εκτιμήσεις του *Γαλλικού Ινστιτούτου Μόδας*, ακόμα και να ακολουθηθεί το πιο ευνοϊκό σενάριο, η απασχόληση στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέχρι το 2005 θα μειωθεί κατά 450.000 θέσεις εργασίας, κυρίως χαμηλής ειδίκευσης, ενώ ένα απαισιόδοξο σενάριο ανεβάζει τις απώλειες σε 1.000.000 θέσεις, χωρίς να υπολογίζει άλλες 150.000 μη εγγεγραμμένες θέσεις, που επίσης πλήττονται. Ο αριθμός των εργαζομένων χαμηλής εξειδίκευσης θα παρουσιάσει την μεγαλύτερη μείωση, ενώ θα αυξηθούν οι θέσεις στους τομείς ανάπτυξης προϊόντων, σχεδιασμού, διοίκησης και διαχείρισης.

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους με κατάλληλες μεθόδους επαγγελματικής κατάρτισης και σύγχρονων εργαλείων, καθώς και καλύτερης πρόσβασης σε υπηρεσίες παροχής συμβουλών και ελέγχου. Ωστόσο η επιβίωσή τους στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον φαίνεται ότι θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις που θα έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση, την γνώση και τα μέσα, που θα τους βοηθήσουν στην ανάπτυξη των στρατηγικών τους για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, δηλαδή θα αποκτήσουν τα απαραίτητα νέα στελέχη, που θα αξιοποιήσουν την πληροφορική και τα νέα συστήματα και θα αναπτύξουν το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελέσει πρωταρχικό μέλημα της διοίκησης και όταν συμβεί η διοίκηση να αντιληφθεί την πραγματική σημασία της εκπαίδευσης των ανθρώπων της, τότε όλη αυτή η προσπάθεια για εκπαίδευση, που ενισχύεται τόσο από κοινοτικούς, όσο και από εθνικούς πόρους, θα καρποφορήσει.

### 1.8.3<sup>b</sup> Σχεδιασμός Του Προϊόντος

Μια στρατηγική σχεδιασμού θα πρέπει να συνδέει τον σχεδιασμό με τα υλικά, την αξιοπιστία του προϊόντος και την ζήτηση από τον πελάτη.

Σήμερα, οι ανάγκες απαιτούν ανάπτυξη προϊόντων λαμβάνοντας υπόψη:

- ✓ Τον προσδιορισμό των λειτουργικών τους προδιαγραφών
- ✓ Τον προσδιορισμό των απαιτήσεων του πελάτη
- ✓ Την αξιολόγηση των απαιτούμενων υλικών
- ✓ Την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή σχεδίων με νεωτερισμούς
- ✓ Την αξιολόγηση του κόστους

Ο ολοκληρωμένος, δηλαδή, σχεδιασμός, απαιτεί εκπαίδευση των σχεδιαστών στην δημιουργία προϊόντων με καθορισμένο ύφος, και όχι αποσπασματικών και μεμονωμένων κομματιών.

Ένα αξιόλογο σχέδιο πρέπει:

- Να ελαχιστοποιήσει τα υλικά και την εργασία
- Να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα της παραγωγής
- Να μειώσει τα έξοδα μηχανών και διαδικασιών
- Να είναι λειτουργικό και ελκυστικό για τον πελάτη

Η πληροφορική σήμερα προσφέρει πλήρη συστήματα σχεδιασμού και ανάπτυξης του δείγματος με προγράμματα, που υπολογίζουν τα διάφορα δεδομένα και αυτόματα τα μεταφράζουν σε τελικό προϊόν με κόστος παραγωγής και τεχνικές προδιαγραφές.

Αλλαγές, επίσης, θα πρέπει να γίνουν στον προσανατολισμό του σχεδιασμού σε μια πιο διεθνιστική κατεύθυνση και όχι μόνον προς την τοπική αισθητική. Κάτι τέτοιο απαιτεί και

σωματομετρικές μελέτες άλλων ζωνών καταναλωτών και εκπαίδευση για ανάλογες μετατροπές των πατρών.

### **1.8.3<sup>γ</sup> Διαδικασία παραγωγής**

Για την ολοκλήρωση κυρίως της ταχύτητας στην ανταπόκριση μικρών παραγγελιών με μικρούς χρόνους παράδοσης, με υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές και ελεγχόμενο κόστος απαιτούνται:

- Ευέλικτα συστήματα οργάνωσης της εργασίας εντός ή εκτός της επιχείρησης, για την παραγωγή περισσότερων οδηγών συγχρόνως, με βελτίωση της ποιότητας και των χρόνων παράδοσης. Μια τέτοια οργάνωση θα λειτουργήσει, οπωσδήποτε, στην βάση ενθαρρυντικών συστημάτων αμοιβής.
- Συστήματα ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας, που για τα μεγέθη των μικρών επιχειρήσεων οργανώνουν ικανοποιητικά την επιχείρηση.
- Εκπαίδευση στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή (συστήματα παρακολούθησης της παραγωγής, προσομοίωσης των διαδικασιών παραγωγής, κλπ.).
- Οριζόντιες και κάθετες συνεργασίες και συνενώσεις των κατασκευαστών με τους προμηθευτές και υπό-κατασκευαστές και συνεργασίες με τη διανομή, για την δικαιότερη κατανομή του ρίσκου.

### **1.8.3<sup>δ</sup> Μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ είναι κάτι πολύ περισσότερο από τις πωλήσεις, παρόλο που η αύξηση των πωλήσεων είναι ο τελικός στόχος. Είναι καλύτερα, το σύνολο δραστηριοτήτων, που έχουν σχέση με:

- Την επιλογή των κατάλληλων τιμών πώλησης, για τα προϊόντα της επιχείρησης
- Την προώθηση των αγορών (ανταγωνισμός, επίπεδα εκπτώσεων, κλπ)
- Την διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις
- Την έρευνα αγοράς
- Την καλύτερη αξιοποίηση των αντιπροσώπων.

Ο προβληματισμός για τα νέα σχήματα σχέσεων με την διανομή, είναι ήδη έντονος σε όλες τις επιχειρήσεις έτοιμου ενδύματος. Οι παραδοσιακές εκθέσεις και οι δειγματισμοί, χάνουν έδαφος έναντι των νέων τρόπων προσέγγισης της αγοράς, που δεν έχουν σχηματοποιηθεί, αλλά φαίνεται ότι θα έχουν σχέση με μονιμότερους και ισχυρότερους δεσμούς με το λιανικό εμπόριο στον από κοινού σχεδιασμό και ανάπτυξη προϊόντων με ανάμιξη όλου του δικτύου των προμηθευτών. Επειδή προβλέπεται ισχυρός ανταγωνισμός και στο λιανικό εμπόριο, όπου με την επιβίωση λιγότερων ονομάτων οι πιέσεις τιμών, εκτιμώντας ότι θα είναι οδυνηρές, η φροντίδα πάντα για την τήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα είναι απόλυτα αναγκαία.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει:

- Να εκτιμήσουν αντικειμενικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου λειτουργούν
- Να προσδιορίσουν τους πελάτες τους
- Να αξιολογήσουν ακριβώς και αντικειμενικά όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης πάνω στο μάρκετινγκ και την αποτελεσματικότητά τους.

Η ανάπτυξη στελεχών πωλήσεων είναι άμεσης ανάγκης πριν ίσως από οποιαδήποτε άλλη βελτιωτική παρέμβαση. Οι τέσσερις παράγοντες «κλειδιά», που αναφέρθηκαν, προσανατολίζονται προς έναν κοινό στόχο. Την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου και παραπέρα την διασφάλιση της απασχόλησης στην περιοχή.

### **1.8.3<sup>ε</sup> Ανάπτυξη Δεσμών Και Δικτύων**

Οι νέες προτιμήσεις στην κατανάλωση και οι αλλαγές στις στρατηγικές του λιανικού εμπορίου έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγή έτοιμου ενδύματος. Ιδιαίτερα, είναι φανερό ότι το λιανικό εμπόριο γίνεται απαιτητικότερο ως προς την ποιότητα και τους χρόνους παράδοσης και αναμένεται ότι και οι κατασκευαστές θα συνεργασθούν μαζί του σε θέματα σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων.

Με δεδομένη την ταχύτητα αλλαγών στην μόδα, το λιανικό εμπόριο ψάχνει όλο και περισσότερο για σύγχρονα συστήματα ανεφοδιασμού και στενότερες σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές που είναι ευέλικτοι, ευπροσάρμοστοι και υψηλής ανταγωνιστικότητας, όσον αφορά το σχέδιο και την ποιότητα.

Ένα στοιχείο για την ανταγωνιστική επιτυχία πολλών επιχειρήσεων της Β. Ελλάδας αποτελεί και ύπαρξη υποστηρικτικών δομών στην ευρύτερη περιοχή (κλωστήρια, βαφεία, τυπωτήρια, μονάδες κεντήματος και αξεσουάρ). Παράγοντα κλειδί για την παραπέρα ανταγωνιστική ανάπτυξη του κλάδου πλεκτικής θα αποτελέσει και τοπική συνεργασία των συναφών δραστηριοτήτων, ώστε να αναπτυχθεί μια πλήρης αγορά ολόκληρης αλυσίδας προμηθευτή, από τις πρώτες ύλες μέχρι το τελικό προϊόν. Τέτοιες αλυσίδες εξυπηρετούν σχήματα Quick Response στην παραγωγή μικρών παρτίδων ενδυμάτων, που κατασκευάζονται και διανέμονται μέσα σε μικρούς χρόνους παράδοσης, επιτρέποντας υψηλούς βαθμούς ευελιξίας και προσφέροντας στις επιχειρήσεις σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων προμηθευτών.

Η ύπαρξη πυκνών δικτύων τοπικής συνεργασίας και κοινής δράσης, αποτελεί για άλλες περιοχές της Ευρώπης σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικότητας και θα πρέπει να ενισχύονται από υποστηρικτικές πρωτοβουλίες τοπικής πολιτικής με επίκεντρο την ενίσχυση της τοπικής ευρηματικότητας και γνώσης, όπως μπορεί να γίνει για τα Πλεκτά Ενδύματα στην Β. Ελλάδα. Οποσδήποτε, κάθε σχήμα συνεργασίας προς την κατεύθυνση αυτή απαιτεί σοβαρές αλλαγές στην νοοτροπία των Ελλήνων κατασκευαστών.

Σίγουρα η στενή σχέση με τους προμηθευτές είναι κρίσιμος παράγοντας. Τέτοιες προδιαγραφές θέτουν σημαντικές απαιτήσεις σε αυτές καθ' αυτές τις επιχειρήσεις – προμηθευτές που πρέπει επίσης να γνωρίζουν και να ανταποκρίνονται σε μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και ποιοτικά στάνταρ. Όσον αφορά σε παράλληλους δεσμούς, είναι σημαντικό ότι οι κατασκευαστές θα πρέπει να διαθέτουν λεπτομερή πληροφόρηση γύρω από τις δυνατότητες της τοπικής βιομηχανίας, ώστε να μπορούν να εντοπίσουν πιθανούς υποκατασκευαστές και επιχειρήσεις για συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως απαιτούνται από την αγορά φινίρισμα στο χέρι. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη βάσης δεδομένων για την



ευρύτερη διάδοση πληροφοριών σχετικά με την τοπική δυναμικότητα και την επάρκεια εντός της βιομηχανίας και τον εμπλουτισμό του τοπικού επιπέδου ευρηματικότητας στην περιοχή.

#### **1.8.4 Ενέργειες & Δράσεις Για Ανάπτυξη Υποστηρικτικών Δομών**

Η επιτυχία του κλάδου, κατά ένα μέρος εξαρτάται από την συνέχιση της ύπαρξης και ενίσχυσης υποστηρικτικού λειτουργικού περιβάλλοντος, δηλαδή της κατάλληλης παροχής πραγματικά χρήσιμων υπηρεσιών, εμπλουτισμού με στρατηγικές υποστηρικτικών δικτύων, συνεργασιών με φορείς και τοπικής εξειδικευμένης γνώσης.

Ενώ είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες επαφές και να μοιραστούν την γνώση και παρ' όλη την ύπαρξη αρκετών εθνικών φορέων, οργανισμών και ινστιτούτων, που παρέχουν πληροφόρηση και υπηρεσίες, είναι φανερό ότι ακόμα μεγαλύτερο αποτέλεσμα θα υπήρχε αν η περιοχή διέθετε μεγάλες επιτυχημένες επιχειρήσεις, που ανέπτυσαν και θα διέδιδαν εμπειρία και πληροφόρηση. Δυστυχώς, όμως, δεν υπάρχουν τέτοιες επιχειρήσεις και οι μικρές μονάδες έχουν ανάγκη από τοπική παροχή υπηρεσιών, που θα είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Εμπειρίες από πρωτοβουλίες σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (όπως το τεχνικό ινστιτούτο της Δανίας για την κλωστοϋφαντουργία και το έτοιμο ένδυμα, το AITEX στην Ισπανία, το CITER στην Ιταλία, το CITEVE στην Πορτογαλία) συνηγορούν ότι η συγκεκριμένη παροχή συνόλου εξειδικευμένων τεχνικών υπηρεσιών, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική σαν μέτρο στρατηγικής πολιτικής, παρά η προώθηση μεμονωμένων πηγών παροχής υπηρεσιών. Αυτό, επειδή, τα κλαδικά κέντρα παροχής υπηρεσιών συχνά παίζουν ένα μονιμότερο ρόλο στη ζωή της τοπικής κοινωνίας των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σίγουρα τέτοιες στρατηγικές προσεγγίσεις, σε πολιτικές παρεμβάσεων, στηρίζονται στην αντίληψη ότι οι ατομικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε πλαίσιο τοπικών δεσμών, που προσδιορίζει και κατευθύνει αλληλεπιδράσεις που προέρχονται από την αγορά. Σε αυτό το

δίκτυο, κάθε δραστηριότητα ενός φορέα προσδιορίζεται από πολύπλοκα κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά πράγματα.

Η πυκνότητα των τοπικών δικτύων αποτελεί, με βάση υποστήριξης για την ανάπτυξη πολιτικών παρεμβάσεων, εφόσον συνεργαζόμενοι φορείς μπορούν να ανταλλάσσουν εμπειρίες και πληροφορίες, δημιουργώντας μια «περιοχή ιδιαίτερου ενδιαφέροντος» για την πλεκτική και το έτοιμο ένδυμα στην Β. Ελλάδα. Η ανταγωνιστική επιτυχία έτσι καταντά ένα οικονομικό, πολιτικό και πολιτιστικό θέμα και θα μπορούσε η αποτελεσματικότητα και η διάρκεια οποιωνδήποτε στρατηγικών παρεμβάσεων να εμπλουτίζεται με τον προσανατολισμό κάθε πολιτικής υποστήριξης προς τα καθιερωμένα ήδη δίκτυα επιχειρήσεων.

Αυτές είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες θα μπορούσαμε να μετακινηθούμε προς τον προσδιορισμό των θεμάτων κλειδιών, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την συγκρότηση μιας στρατηγικής υποστήριξης προς τις τοπικές επιχειρήσεις Πλεκτικής και Έτοιμου ενδύματος. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να αναπτυχθεί με βάση τα ήδη προσδιορισμένα δυνατά σημεία και τις εκφρασμένες ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές παρεμβάσεων θα πρέπει να επικεντρώνονται στην διάδοση των νεωτερισμών και της τεχνογνωσίας στις κρίσιμες περιοχές του σχεδιασμού των προϊόντων, των νέων τεχνολογιών και του Μάρκετινγκ.

## **1.9 Clusters**

Ο Morris (2001) αναφέρει ότι “ήρθε ο καιρός που θα πρέπει να αφιερώσουμε ένα μέρος της προσοχής μας από τις επιχειρήσεις με υψηλή απόδοση στους τρόπους που μπορούμε να δημιουργήσουμε επιχειρήσεις που παράγουν υψηλής απόδοσης κοινότητες”. Η επιχειρηματικότητα εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις όποιες αλλαγές υπάρχουν στο σύγχρονο μάνατζμεντ. Στοιχεία όπως η καινοτομία αλλά και η συμμετοχή σε επιχειρηματικά clusters επηρεάζουν την καινοτομία μίας επιχείρησης.

Η έννοια των clusters δεν είναι καινούρια. Αντίθετα από πάντοτε οι οικονομίες είχαν δομηθεί γύρω από γεωγραφικές περιοχές που είχαν αποκτήσει εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς. Για παράδειγμα, η Ελλάδα από την αρχαιότητα είχε αναπτύξει δυνατότητες γύρω από την ναυτιλία. Σύμφωνα με τον Griffin (2008) η δημιουργία clusters αφορά την δημιουργία υψηλής εξειδίκευσης σε μια γεωγραφική περιοχή. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το cluster δεν αφορά μόνο την τελική παραγωγή αλλά μια σειρά υποστηρικτικών λειτουργιών όπως:

- Πανεπιστήμια
- Ερευνητικά κέντρα
- Κέντρα logistics
- Φιλικό επιχειρηματικό περιβάλλον
- Οδικά δίκτυα
- Φιλικό νομικό πλαίσιο

Πέρα από τα παραπάνω, υπάρχει μια βασική πτυχή που είναι το brand της περιοχής. Σε πολλές περιπτώσεις το γεωγραφικό brand συνδέεται με κάποια παραγωγική δυνατότητα που έχει ευεργετικές συνέπειες για την δημιουργία των clusters.

Σύμφωνα με τον Mullins (1999) τα clusters παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα όπως:




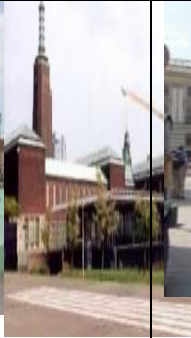

- Οικονομίες κλίμακας
- Εξειδίκευση
- Καλή φήμη
- Καινοτομία
- Προσφορά υπηρεσιών γύρω από το αντικείμενο του cluster.






Σήμερα, τα αναδυόμενα clusters των μεταβιομηχανικών αστικών οικονομικών δραστηριοτήτων δηλ. οι επιλεκτικές χωρικές συγκεντρώσεις αφορούν στη σε 2 μεγάλες ομάδες μεταβιομηχανικών αστικών οικονομικών δραστηριοτήτων: α) επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας καθώς και επιχειρήσεις παροχής υψηλού επιπέδου χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών β) Οικονομικές δραστηριότητες πολιτισμού & ελεύθερου χρόνου. Ειδικότερα, στην περίπτωση των clusters οικονομικών δραστηριοτήτων πολιτισμού & ελεύθερου χρόνου, ο σχηματισμός τους δηλώνει το πέρασμα από τις απλές πολιτικές που στόχευαν στην οργάνωση περιστασιακής κατανάλωσης πολιτιστικών θεαμάτων ολοκληρωμένες στρατηγικές πολιτικές πολιτισμού που στοχεύουν στη δημιουργία πλήθους χώρων εν σειρά, ακόμη και ολόκληρων 'γειτονιών' της πόλης, για πολιτιστική παραγωγή και δημιουργικότητα» (Hall, 2005).




Ο σχηματισμός των clusters & ο σχεδιασμός των επικέντρων νέων οικονομικών δραστηριοτήτων στη μετά-βιομηχανική πόλη μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να είναι αυτογενής – δηλ. να δημιουργείται αυθόρμητα από ιδιωτική πρωτοβουλία και επενδύσεις, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις δημιουργούνται προγραμματισμένα μέσω χωρικού σχεδιασμού από τους φορείς της πόλης. Την τελευταία δεκαετία, οι αναπτυγμένες και γοργά αναπτυσσόμενες πόλεις συνειδητά προγραμματίζουν και σχεδιάζουν τον χώρο για το σχηματισμό clusters νέων οικονομικών δραστηριοτήτων. Παρακάτω δίνονται μερικά παραδείγματα:

Παράδειγμα από clusters στην μετά-βιομηχανική πόλη


<p><b>ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟΥ</b></p>	<p>κυρίαρχες χρήσεις γης  &amp; δραστηριότητες</p>	<p>συμπληρωματικές  χρήσεις γης &amp; δραστηριότητες</p>	<p>είδος ανάπτυξης</p>	<p>αστική &amp; αρχιτεκτονική μορφολογία</p>
<p><i>A. Επιχειρηματικά επίκεντρα</i></p>	<p>Επιχειρήσεις ενδιάμεσων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου &amp; εταιρειών  υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας.</p>	<p>κατοικίες, ακριβά εμπορικά καταστήματα και εστιατόρια</p>	<p>Νέα ανάπτυξη ή αστική αναδόμηση</p>	<p>καινοτόμος μορφολογία χωρίς αναφορές στο τοπικό δομημένο περιβάλλον</p>
	<p>Τυπικά πρόσφατα παραδείγματα</p>			
<p><b>Potzdamer Platz, Βερολίνο, περιοχή Milan Fair  Μιλάνο, One North  (Σιγκαπούρη)</b></p>				

<b>ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟΥ</b>	κυρίαρχες χρήσεις γης  & δραστηριότητες	συμπληρωματικές  χρήσεις γης & δραστηριότητες	είδος ανάπτυξης	αστική & αρχιτεκτονική μορφολογία
<b>B. Επιχειρηματικά επίκεντρα</b>	μουσεία διαφόρων  ειδών, γκαλερί, θέατρα,  όπερες, αίθουσες  συναυλιών, συνεδριακά  κέντρα, κλπ.	βιβλιοπωλεία,  καφετέριες,  εστιατόρια	Νέα ανάπτυξη  ή αστική αναδόμηση	<b>Μικτή:</b>  α) διατηρημένοι ιστορικοί αστικοί πυρήνες &  β) καινοτόμος μορφολογία –  χωρίς αναφορές  στο τοπικό περιβάλλον
	Τυπικά πρόσφατα  παραδείγματα			
<b>Συνοικία Μουσείων (Βιέννη), Συνοικία Μουσείων (Ρότερνταμ), Συνοικία Μουσείων (Χάγη)</b>	   			
<b>ΤΥΠΟΣ</b>	κυρίαρχες χρήσεις γης  & δραστηριότητες	συμπληρωματικές  χρήσεις γης & δραστηριότητες	είδος ανάπτυξης	αστική & αρχιτεκτονική μορφολογία

ΕΠΙΚΕΝΤΡΟΥ		δραστηριότητες		
Γ. Επιχειρηματικά επίκεντρα	μουσικά κλαμπ, καφετέριες, μπαρ, εστιατόρια (διεθνούς κουζίνας, η πολιτιστικά εξειδικευμένης κουζίνας	γραφεία design, αντίκες, εθνικά εξειδικευμένα καταστήματα ρούχων, δισκοπωλεία, βιβλιοπωλεία, μικρά avant- garde θέατρα	Αστική ανάπλαση	Διατηρημένοι αστικοί πυρήνες παραδοσιακά κτίρια αναπλασμένα (συνήθως παλιές βιομηχανίες, αποθήκες και
Temple Bar Λουβλίνο, Bagladcity, Brick Lane, Λονδίνο,	Τυπικά πρόσφατα παραδείγματα			
Westergas- fabriek Αμστερνταμ, Witte de Withstraat Ρότερνταμ, Ψυρρή Αθήνα, Λαδάδικα, Βαλαωρίτου Θεσσαλονίκη.		 		
	κυρίαρχες χρήσεις γης &	συμπληρωματικ- ές χρήσεις γης &	είδος ανάπτυξης	αστική & αρχιτεκτονική

<b>ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟΥ</b>	<b>δραστηριότητες</b>	<b>δραστηριότητες</b>		<b>μορφολογία</b>
<b>Δ.</b> <i>Επιχειρηματικά επίκεντρα</i>	<b>μουσεία διαφόρων ειδών, συνεδριακά κέντρα γκαλερί, αίθουσες συναυλιών, θέατρα, θεματικά πάρκα, πάρκα αναψυχής, καφετέριες, εστιατόρια</b>	<b>κατοικία, γραφεία</b>	<b>αστική αναδόμηση και ανάπλαση</b>	<b>Μικτή:</b> <b>α) καινοτόμος μορφολογία χωρίς αναφορές στο τοπικό δομημένο περιβάλλον &amp; β) διατηρημένοι ιστορικοί</b>
<b>Southbank, Λονδίνο, Abandoibarra, Μπιλμπάο, Forum των Πολιτισμών. Βαρκελώνη, Port Melbourne, Μελβούρνη, West Kowloon, Χονγκ Κονγκ.</b>	<b>Τυπικά πρόσφατα παραδείγματα</b> 	  		



<b>ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟΥ</b>	<b>κυρίαρχες χρήσεις γης &amp; δραστηριότητες</b>	<b>συμπληρωματικές χρήσεις γης &amp; δραστηριότητες</b>	<b>είδος ανάπτυξης</b>	<b>αστική &amp; αρχιτεκτονική μορφολογία</b>
<b>E. Επιχειρηματικά επίκεντρα</b>	<b>εμπορικά καταστήματα, πολυ- κινηματογράφοι, καφετέριες, μπαρ, εστιατόρια, θεματικά πάρκα, πάρκα αναψυχής</b>	<b>γραφεία, εκθεσιακοί χώροι, αθλητικές εγκαταστάσεις, ξενοδοχεία</b>	<b>νέα ανάπτυξη κοντά σε αυτοκινητόδρομους και διασταυρώσεις τους στον περιαστικό χώρο.</b>	<b>διεθνοποιημένη αστική μορφολογία</b>
<b>α. εμπορικά κέντρα: (π.χ Bluewater, Thamesgate, Λονδίνο, Mediterranean Cosmos, Θεσσαλονίκη)</b>  <b>β. θεματικά πάρκα: (π.χ Disney)</b>	<b>Τοπικά πρόσφατα παραδείγματα</b>  	  		

Την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας, στις μεγάλες ελληνικές πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη) αλλά στις μεσαίου μεγέθους πόλεις (Πάτρα, Βόλος, Ηράκλειο), έχουν αρχίσει να σχηματίζονται αυτογενή clusters νέων αστικών οικονομιών και νέα επίκεντρα. Ωστόσο, αυτά χαρακτηρίζονται από έλλειψη α) εξειδικευμένων πολιτικών για την ενίσχυση της ανάπτυξής τους β) 'laissez-faire' πολιτική για τη διαμόρφωση του νέου αστικού περιβάλλοντος. Η ανάπτυξη και διαμόρφωση του cluster έχει αφεθεί στην ιδιωτική πρωτοβουλία, και σε αντίθεση με τον καινοτόμο σχεδιασμό τέτοιων επικέντρων στις Ευρωπαϊκές πόλεις, εδώ παράγεται ένα αδιάφορο τοπίο με διάσπαρτη εκτός σχεδίου δόμηση γ) έλλειψη πρόβλεψης για τον αστικό και αρχιτεκτονικό σχεδιασμό του ως ενιαίο σύνολο. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η 'δημιουργικότητά' και η μίξη των λειτουργιών αφού μόνον οι επιχειρήσεις δημοφιλούς ψυχαγωγίας μπορούν να αναπτυχθούν χωρίς ειδικές πολιτικές και ενίσχυση.

Αν θέλουμε να δούμε παραδείγματα από clusters που αφορούν τον χώρο του ενδύματος, μπορεί να φέρουμε ως παράδειγμα το Μιλάνο. Γενικότερα, η Βόρεια Ιταλία φημίζεται για την παραγωγή προϊόντων υψηλής ραπτικής ενώ γνωστοί οίκοι όπως η Stefanel βρίσκονται στην Βόρεια Ιταλία. Στο Μιλάνο όμως βρίσκεται ένα ολόκληρο cluster που κινείται γύρω από αυτή την αγορά. Πιο συγκεκριμένα, στο Μιλάνο βρίσκονται:

- Γνωστοί οίκοι μόδας
- Εμπορικά κέντρα που πουλάνε ενδύματα υψηλής ποιότητας
- Σχολές για την μόδα
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων για το κλάδο της μόδας
- Πρακτορεία μοντέλων
- Μέντια που έχουν σχέση με την μόδα
- Ειδικοί όπως σχεδιαστές, στιλίστες κλπ.
- Εκθέσεις στον χώρο της μόδας

Ως αποτέλεσμα του cluster που έχει δημιουργηθεί, το Μιλάνο έχει αναπτύξει μια σειρά δραστηριοτήτων γύρω από το χώρο του έτοιμου ενδύματος αλλά και μπορεί να δημιουργήσει ένα μοναδικό brand name γύρω από το χώρο της μόδας με αποτέλεσμα όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις στο χώρο αυτό να έχουν εγκαταστάσεις στο Μιλάνο.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο**

### **Θεωρητική ανάλυση & Στρατηγικά μοντέλα**

## 2.1 Παγκοσμιοποίηση των αγορών – Εισαγωγική προσέγγιση

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του διεθνούς εμπορίου γενικότερα, είναι ένα φαινόμενο, το οποίο θα πρέπει να απασχολεί σήμερα ιδιαίτερα, όλες εκείνες τις επιχειρήσεις, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς, εκτός των συνόρων των τοπικών αγορών. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται ενόψει της παγκοσμιοποίησης των αγορών είναι πολύ σημαντικές και θα προσδώσουν στην επιχείρηση, που θα τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα, το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ωστόσο, η διεθνοποίηση<sup>14</sup> αυτή της αγοράς και η κατάργηση των οικονομικών – επιχειρηματικών συνόρων εγκυμονεί πολλούς επιχειρηματικούς κινδύνους και απειλές για τις επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τον συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό που θα προκύψει. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η έννοια της παγκοσμιοποίησης θα επιφέρει πολλές και σημαντικές αλλαγές στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και στην οικονομικό-κοινωνική ζωή του πλανήτη γενικότερα.

Ποια είναι, όμως, η ακριβής ερμηνεία του όρου παγκοσμιοποίηση<sup>15</sup>; Μία ερμηνεία του όρου παγκοσμιοποίηση, που θα μπορούσε να δοθεί, είναι η εξής: «Παγκοσμιοποίηση<sup>16</sup> σημαίνει μια μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση των οικονομιών του πλανήτη. Διαμέσου της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, κλπ) η ενοποίηση του πλανήτη σε ένα μεγάλο χωριό, με την ουσιαστική κατάργηση του γεωγραφικού χώρου γίνεται σήμερα πραγματικότητα».

---

<sup>14</sup> “Globalization brings ethical responsibilities, philosopher says”, *Yale Bulletin and Calendar*, 10<sup>TH</sup> November 2000

<sup>15</sup> *Globalization’s Last Hurrah?*”, *Foreign Policy Magazine*, January-February 2002

<sup>16</sup> Αλμπάνης Ευστράτιος Β., *Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Τροχαλία, Αθήνα 1999, σελ. 15*

Οι μεταφορές εμπορευμάτων, κεφαλαίων και παραγωγής, καθώς και των απαραίτητων συντελεστών παραγωγής (εργασίας, κεφαλαίου, τεχνολογίας, γνώσης) δεν αντιμετωπίζουν πλέον τυπικά εμπόδια, καθώς ο ένας μετά τον άλλο οι διάφοροι φραγμοί. Σύμφωνα με την προαναφερόμενη άποψη, βασικός παράγοντας των παρατηρούμενων αλλαγών είναι η μοντέρνα τεχνολογία, η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις εξελίξεις, δρώντας ως αντικειμενική δύναμη. Συνεπώς, όποια επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται διεθνώς, έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ολοένα και περισσότερες νέες τεχνολογικές εξελίξεις, θα κατέχει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της<sup>17</sup>.

Η έναρξη της φάσης της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της έντονης διεθνοποίησης του κεφαλαίου και των οικονομικών σχέσεων γενικότερα, χρονολογικά τοποθετούνται στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Ο λόγος ύπαρξης αυτού του φαινομένου οφείλεται κατά κύριο λόγο σε δύο βασικά γεγονότα, που στιγμάτισαν την οικονομικό-πολιτική ζωή της υφηλίου. Το πρώτο είναι η κρίση του οικονομικού υποδείγματος του Keynes, το οποίο λειτούργησε σχεδόν για τριάντα χρόνια από τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, και το δεύτερο η κατάρρευση των σοσιαλιστικών καθεστώτων, τα οποία αποτέλεσαν το «ανατολικό μπλοκ» διαμορφώνοντας κατά μεγάλο βαθμό τις παγκόσμιες εξελίξεις τα τελευταία σαράντα χρόνια.

Ένα άλλο γεγονός που συνέβαλε στην πορεία προς την παγκοσμιοποίηση των αγορών, ήταν η ραγδαία ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και η ηγεμονία των ΗΠΑ, οι οποίες κυριαρχούσαν στην παγκόσμια οικονομία. Το γεγονός αυτό ώθησε σε μία συνεχή φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου και στην ανάπτυξη ενός θεσμικού πλαισίου, που ξεκινά με τις συμφωνίες του Bretton Woods το 1944 και συνεχίζεται με τις Συμφωνίες της GATT το 1947, που συμπληρώνονται και διευρύνονται με τις Συμφωνίες του 1949 και 1951 και τρεις γύρους Διαπραγματεύσεων μέχρι το τέλος της δεκαετίας 1970. Το γύρο Dillon (1960-61), το γύρο Kennedy (1964-67) και το γύρο του Τόκιο (1973-79). Η φιλελευθεροποίηση αυτή όμως, συναντά την έντονη αντίδραση των μη αναπτυγμένων χωρών, που θεωρούν ότι η φιλελευθεροποίηση του εμπορίου θα διαιωνίσει

---

<sup>17</sup> Μελάς Κ., *Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση-Διεθνοποίηση της οικονομίας / Μύθοι & Πραγματικότητα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999, σελ.27

την εξάρτηση και την υπανάπτυξη τους και θα εξυπηρετήσει τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις των αναπτυσσόμενων χωρών<sup>18</sup>.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι σήμερα γεγονός, με κοντινότερο παράδειγμα την Οικονομική και Νομισματική Ένωση, που συντελείται στη Γηραιά Ήπειρο. Το γεγονός αυτό έχει καταργήσει στην ουσία και το τελευταίο οικονομικό-επιχειρηματικό σύνορο εντός του Ευρωπαϊκού χώρου και έχει μετατρέψει την Ευρωπαϊκή Ένωση σε μία μεγάλη και ενιαία αγορά, στην οποία οι περισσότερες των επιχειρήσεων καλούνται να αντεπεξέλθουν γρήγορα και δυναμικά σε ένα νέο και διευρυνόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### **2.1.1 Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις**

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους, όπως είναι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρηματικών σχημάτων.

Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο εγχώριες, θα δουν τις αγορές τους να συρρικνώνονται. Ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι, θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους.

Όμως τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες από ότι οι διαφορές μεταξύ των χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών

---

<sup>18</sup> *Αλμπάνης Ευστράτιος Β., Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Τροχαλία, Αθήνα 1999, σελ.*

παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

### **2.1.2 Ανασταλτικοί παράγοντες για τις ελληνικές επιχειρήσεις**

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες<sup>19</sup> που χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική μικρομεσαία, και όχι μόνο, επιχείρηση είναι οι εξής:

1. Το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.
2. Μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ.
3. Υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία.
4. Υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ.
5. Στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική.

Όσον αφορά στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδομές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικοί και γραφειοκρατικοί φραγμοί εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Βέβαια, αυτούς τους παράγοντες, πρέπει να τους δούμε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.

---

<sup>19</sup> Longenecker – Moore – Petty, *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ»*, Αθήνα 1994, σελ. 391-393



### 2.1.3 Μελλοντικές κατευθύνσεις στρατηγικής

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων ετοιμού ενδύματος θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον:

*Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)<sup>20</sup>*

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αξιολογήσουν και να επιλέξουν πόσα και ποια τμήματα θα εξυπηρετήσουν μελλοντικά. Οι ενέργειες που προτείνονται είναι:

- Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνετε συνεχώς η γνώση των απαιτήσεων τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.
- Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

*Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες<sup>21</sup>*

---

<sup>20</sup> John Grieve Smith, *Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Β' Έκδοση, σελ. 133

<sup>21</sup> Μηλιώτη Ε., *Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995, σελ. 245

Οι εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά καθιστούν επιτακτική την επιλογή συγκεκριμένων προϊόντων από τις εταιρείες του κλάδου, στα οποία θα βασιστούν. Έτσι προτείνεται:

- Εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος, όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
- Καινοτομίες<sup>22</sup> στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
- Δημιουργία επώνυμων προϊόντων<sup>23</sup>, που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων, κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται είναι πολύ σημαντικές και θα προσδώσουν στην επιχείρηση να τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα, το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Προτείνεται:

- Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Παπαδάκης Βασίλειος, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

<sup>23</sup> Ευθύμογλου Πρόδρομος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική*, Θεσσαλονίκη, Typoffset, 1990

<sup>24</sup> Μελάς Κ., *Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση – Διεθνοποίηση της οικονομίας / Μύθοι και Πραγματικότητα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999, σελ. 102-105

- Ανάπτυξη<sup>25</sup> της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές, ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).
- Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου οφείλουν να αναζητήσουν και να επιτύχουν στρατηγικές συμμαχίες μέσα στην Ελλάδα, αλλά κυρίως στο εξωτερικό. Συμμαχίες που θα τις καταστήσουν πιο ευέλικτες, πιο φθηνές και πιο ασφαλείς.

#### *Συνεργασίες – Δικτύωση / Στρατηγικές Συμμαχίες<sup>26</sup>*

- Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτυώσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, όπως R&D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
- Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων, που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.
- Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς «μη-στρατηγικούς» εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

---

<sup>25</sup> *Σημειώσεις Kingston University in Strategic Management 2001 & 2002*

<sup>26</sup> *Harvard Business review – Global Strategies “Global logic of strategic alliances”, σελ. 109-128*

### Στρατηγικές επιλογές σε γεωπολιτικό επίπεδο<sup>27</sup>

- Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτυώσεων στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.
- Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές: Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειννίας και διαθεσιμότητα υποδομών με τεχνολογίες / τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπάρχόντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται κατ' αρχήν αρκετά ελκυστικές, αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες κάθε επιχειρήσεως.

## 2.2 Η σπουδαιότητα της ύπαρξης των MME

Παρά την ύπαρξη των όλο μεγαλυτέρων και πολυσυζητημένων συγχωνεύσεων η μεγαλύτερη αλλαγή που συμβαίνει στον κόσμο των επιχειρήσεων, είναι η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων. Έχει αντιστραφεί η γενική κατεύθυνση ενός αιώνα. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70 υπήρχε παντού μια αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων, ενώ μειωνόταν ο αριθμός των αυτοαπασχολούμενων ατόμων. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πια. Τώρα μειώνεται ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ αυξάνονται οι μικρομεσαίες.

---

<sup>27</sup> Bowman C. & Faulkner D., *Competitive and corporate strategy*, IRWIN, σελ. 126-128

Αυτή η κατεύθυνση είναι έκδηλη, οι επιχειρηματίες και αυτοί που σχεδιάζουν πολιτική θα αγνοήσουν αυτόν τον κίνδυνο.

Οι λόγοι που οφείλεται αυτή η διεθνής τάση για αύξηση των ΜΜΕ<sup>28</sup> είναι οι εξής:

1. Η εξέλιξη της τεχνολογίας που επιτρέπει τις μικρές επιχειρήσεις, με την χρησιμοποίηση εξελιγμένων μηχανημάτων, την παραγωγή με μικρό κόστος.
2. Η ανάγκη για ευελιξία που πληρείτε από μικρές επιχειρήσεις.
3. Η προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα, τα οποία δεν είναι απρόσωπα, αλλά έχουν παραχθεί από μικρές επιχειρήσεις με κατεύθυνση την ποιότητα.

Σύμφωνα με έναν ορισμό που ισχύει στην ΕΕ από την 1/1/1998 ως ΜΜΕ ορίζεται η επιχείρηση που απασχολεί από 10 έως 249 εργαζόμενους, έχει ετήσιο κύκλο εργασιών έως 40 εκατ. Ευρώ ή έχει ετήσιο συνολικό ισολογισμό έως 27 εκατ. Ευρώ, και επίσης πληροί το κριτήριο της ανεξαρτησίας, δηλαδή, δεν ανήκει σε άλλη εταιρεία μερίδιο άνω των 25% των κεφαλαίων της.

Οι ΜΜΕ αποτελούν το ακρογωνιαίο λίθο κάθε οικονομίας. Η προσφορά τους είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού:

- δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας,
- καινοτομούν,
- εφοδιάζουν επαρκώς τον πληθυσμό και
- αυξάνουν τον ανταγωνισμό.

---

<sup>28</sup> Longenecker – Moore – Petty, *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ»*, Αθήνα 1994, σελ. 39-43

## 2.3 Θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής

Το θεωρητικό μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για την διπλωματική εργασία είναι η μέθοδος προσέγγισης του M. Porter. Ο λόγος που επελέγη το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι εξετάζει σε βάθος και προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, γεγονός μεγάλης σημασίας για τις ελληνικές ΜΜΕ, αφού ο κλάδος ένδυσης είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός.

Σύμφωνα με τον M. Porter οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας είναι οι εξής πέντε (5-force model)<sup>29</sup>:

1. οι προμηθευτές
2. οι αγοραστές
3. οι νέοι ανταγωνιστές
4. τα υποκατάστατα προϊόντα
5. ο υπάρχων ανταγωνισμός

---

<sup>29</sup> Porter M., *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries*, New York, The Free Press, 1980, σελ. 24-27



(Porter M., *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries*, New York, 1980)

Μια επιχείρηση που θέλει να πετύχει υψηλή κερδοφορία και να καθιερωθεί στον κλάδο της, θα πρέπει να ισχυροποιηθεί σε σχέση με τους παραπάνω πέντε παράγοντες. Με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια μόνιμη κερδοφόρα θέση απέναντι στον ανταγωνισμό.

Λέγοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>30</sup> εννοούμε τη διαφορά της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές σε σχέση με το απαιτούμενο κόστος για τη δημιουργία της

<sup>30</sup> Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985, σελ. 23

(ως αξία ορίζουμε το ότι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δώσουν χρήματα για να αποκτήσουν ένα προϊόν της εταιρείας).

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να καταστρώσει στρατηγική που θα ανταποκρίνεται στις 5 δυνάμεις του Porter. Έτσι θα καταστεί ικανή για μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τον κλάδο. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν 3 βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές<sup>31</sup>:

α. **Η ηγεσία κόστους** στην παραγωγή ή διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης. Στόχος της στρατηγικής είναι να αποκτήσει η επιχείρηση τη δυνατότητα να παράγει το προϊόν σε όσο το δυνατό χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό, προσφέροντας ίδιες αξίες στον καταναλωτή. Αυτή η επιδίωξη θα έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα αν η επιχείρηση δεν αναγκαστεί να προσφέρει σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Συνήθως αυτοί που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική παράγουν σε μεγάλες ποσότητες, χρησιμοποιούν γραμμές παραγωγής, δεν διαφημίζουν τα προϊόντα τους, ενώ τονίζουν μόνο τις χαμηλές τιμές.

β. **Η διαφοροποίηση**<sup>32</sup> των προϊόντων. Στόχος της στρατηγικής είναι να παράγονται προϊόντα δημιουργώντας υψηλότερες αξίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αντισταθμίζοντας τις με υψηλότερες τιμές. Δηλαδή, αυτά τα προϊόντα να γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδική, όσον αφορά προς την ποιότητα. Παρόλο την υψηλότερη τιμή οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να τα αγοράσουν θεωρώντας τα διαφορετικά, συνήθως λόγω κύρους.

Για να διατηρηθεί το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί την τεχνολογία, να έχει υψηλά ποιοτικά δεδομένα και να συντηρεί αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου.

---

<sup>31</sup> Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985, σελ. 35

<sup>32</sup> Hill C. and Jones G., *Strategic Management Theory, Fourth Edition*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998, σελ. 45



γ. **Η εστίαση σε τμήματα της αγοράς.** Η στρατηγική αυτή κατευθύνει την επιχείρηση να επικεντρωθεί σε ένα τμήμα της αγοράς και όχι στην κατάκτηση όλης (εθνικής ή παγκόσμιας), όπως συμβαίνει στην ηγεσία κόστους και στη διαφοροποίηση. Για να εφαρμοστεί πετυχημένα η εστίαση οφείλει η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές στις κάποιες ιδιαιτερότητες που έχει το συγκεκριμένο τμήμα. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι:

1. ύπαρξη ουσιαστικών διαφορών ανάμεσα στο συγκεκριμένο τμήμα και στην υπόλοιπη αγορά.
2. το τμήμα αυτό να είναι ελκυστικό, δηλαδή να υπάρχουν σημαντικά περιθώρια κέρδους.

Η στρατηγική εστίαση<sup>33</sup> μπορεί να πάρει δύο μορφές:

- Εστίαση στο κόστος, όπου η επιχείρηση προσπαθεί να ηγηθεί στο κόστος στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Εστίαση στη διαφοροποίηση, όπου η επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίηση του προϊόντος, όσον αφορά για το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.

Η παραπάνω στρατηγική του Porter θα εφαρμοσθεί σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου ετοίμου ενδύματος. Ουσιαστικά, θα εξεταστεί αν θα οδηγήσει αυτές τις ελληνικές επιχειρήσεις σε αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, καθώς και της κερδοφορίας αυτών.

Η συγκεκριμένη στρατηγική σύμφωνα με τον Porter παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

---

<sup>33</sup> Porter M., *The Competitive Advantage Of Nations*, New York, The Macmillan Press LTD, 1990, σελ. 33-68

1. Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα μικρά τμήματα αγοράς, που παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Με αυτόν τον τρόπο εκμεταλλεύεται την αδυναμία των επιχειρήσεων, που παράγουν για όλη την αγορά, να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του τμήματος αυτού.
2. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του τμήματος αγοράς που έχει επιλεγεί.
3. Η επιχείρηση «εξειδικεύεται» στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με αποτέλεσμα τη μείωση της πιθανότητας απειλής από ανταγωνιστές.

Η στρατηγική αυτή έχει όμως και τα εξής μειονεκτήματα:

1. Το γεγονός ότι τα προϊόντα των επιχειρήσεων μπορούν να αντιγραφούν αποτελεί κίνδυνο για τις επιχειρήσεις, αφού έτσι χάνονται τα πλεονεκτήματα που τις έδιναν τα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους.
2. Ο κίνδυνος να μειωθεί η ζήτηση στο ήδη μικρό τμήμα της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση. Είναι φανερό ότι μικρές μεταβολές της ζήτησης επηρεάζουν πολύ την επιχείρηση.
3. Το ψηλό κόστος παραγωγής, αφού το μέγεθος των επιχειρήσεων (όγκος παραγωγής) είναι μικρό και δεν επιτρέπει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

Ένα σημαντικό ζήτημα, που θα πρέπει να απασχολήσει τις επιχειρήσεις ετούτου ενδύματος είναι να αναπτύξουν συγκεκριμένα δυνατά σημεία, με τα οποία θα προσπαθήσει να ανταποκριθεί στους πελάτες. Τέτοια μπορεί να είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής ή η ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις αυξημένες ανάγκες του καταναλωτή.

Σε ότι έχει σχέση με τη δομή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης πρέπει να είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες. Οι βασικοί λόγοι είναι το μικρό γραφειοκρατικό κόστος, καθώς και η ευελιξία, ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική εμφανίζει ουσιαστικά δύο εναλλακτικές μορφές. Αυτή που προτείνεται και μοιάζει να ταιριάζει περισσότερο στην ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση ετούμου ενδύματος, είναι η εστίαση με ηγεσία κόστους. Πρόκειται, δηλαδή, για τη συγκέντρωση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (π.χ. νεολαία – άνετο / απλό ντύσιμο) παράλληλα με την προσπάθεια ηγεσίας κόστους σ' αυτό.

Αν καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις καταφέροντας παράλληλα να διατηρήσουν το κόστος λειτουργίας τους και τις τιμές τους σχετικά χαμηλά ή τουλάχιστον σε μια καλή αναλογία σε σχέση με το ποιοτικό προϊόν που προσφέρουν, τότε θα δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις εξασφαλίζουν μεγάλη ευελιξία και δυνατότητα αντιμετώπισης με επιτυχία του ανταγωνισμού.





## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Ερευνητική Διαδικασία - Συμπεράσματα - Προτάσεις**

### 3.1 Μεθοδολογία Της Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία επικεντρώθηκε στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και την στρατηγική που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις στον κλάδο των ενδυμάτων, έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος παραγωγής με άμεση συνέπεια την αύξηση του κέρδους. Είναι προφανές ότι κατά τη διαπραγμάτευση του θέματος απαιτήθηκε η συλλογή τέτοιων στοιχείων, που συντέλεσαν στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του αντικειμένου, με αποτέλεσμα την ορθή απόδοση των πεπραγμένων, που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο του ενδύματος.

Για την πραγματοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας χρησιμοποιήθηκαν κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι<sup>34</sup>. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι συλλογής στοιχείων, τα δευτερογενή στοιχεία και τα πρωτογενή στοιχεία. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που υπάρχουν ήδη και τα οποία έχουν συγκεντρωθεί για την επίλυση κάποιου προβλήματος στο παρελθόν. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται δεν υπάρχουν ή τα δεδομένα είναι σε μορφή που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τότε η έρευνα πρέπει να βασιστεί σε πρωτογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που συγκεντρώνονται για την επίλυση του προβλήματος που τώρα απασχολεί αυτόν που πραγματοποιεί μια έρευνα.

Οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων πρωτογενούς μορφής βασίζονται:

- α) στην συμπλήρωση ερωτηματολογίου,
- β) στην ταχυδρομική συνέντευξη,
- γ) στην τηλεφωνική συνέντευξη,
- δ) στην απευθείας επαφή,
- ε) προσωπική συνάντηση άνευ ερωτηματολογίου, με κλειστές ή ανοιχτές ερωτήσεις.

---

<sup>34</sup> Σταθακόπουλος Βλάσης, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1997, σελ. 23

Μεγάλη βαρύτητα αποδόθηκε στην ανεύρεση δευτερογενών στοιχείων διότι απαιτούσαν μικρό κόστος και σύντομο χρονικό διάστημα για τη συλλογή τους. Τα δευτερογενή στοιχεία βοήθησαν αφενός να κατανοηθεί καλύτερα το πρόβλημα το οποίο απασχολεί την διπλωματική μελέτη και αφετέρου αποτέλεσαν ένα μέτρο σύγκρισης, με το οποίο ερμηνεύτηκαν καλύτερα τα πρωτογενή στοιχεία. Παρά την χρησιμότητα τους τα δευτερογενή εμφανίζουν προβλήματα, όπως λόγω χάρη η ακρίβεια των στοιχείων, που μπορεί να οφείλεται σε λάθη που γίνονται κατά την συλλογή, είτε κατά την ανάλυση.

Η διαθεσιμότητα αποτελεί ένα άλλο σημαντικό αγκάθι στην προσπάθεια ενός ερευνητή που ασχολείται με ένα συγκεκριμένο θέμα. Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο τα δεδομένα ικανοποιούν τις ανάγκες του ερευνητή. Τέλος, ένα άλλο πρόβλημα είναι και η επάρκεια αφού μπορεί τα διαθέσιμα στοιχεία να μην επαρκούν να καλύψουν τις ανάγκες της έρευνας που διεξάγεται.

Οι πηγές των δευτερογενών στοιχείων χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Τα λογιστικά αρχεία και τα αρχεία πωλήσεων αποτελούν δύο μεγάλες κατηγορίες εσωτερικών πηγών. Οι εξωτερικές πηγές είναι εκείνες που παρέχουν πληροφορίες και στοιχεία που έχουν ήδη δημοσιευθεί σε διάφορες μελέτες. Τέτοιες πηγές είναι η Ε.Σ.Υ.Ε., Ειδικές κλαδικές μελέτες και δημοσιεύσεις υπουργείων, Οργανισμών, Ινστιτούτων, Κλαδικές στατικές μελέτες Επιμελητηρίων, Συνδέσμων, Συλλόγων και Ενώσεων, βιβλία και περιοδικά.

Η πρωτογενής έρευνα<sup>35</sup> που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής μελέτης, αφορά τις εταιρείες TWINS, «ALDERMAN» Κοσμίδης Παναγιώτης, Πραξιτέλη Α.Ε., μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν επιλεγεί για τις ανάγκες της μελέτης και έχει ως σκοπό την διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τις στρατηγικές επιλογές των εταιρειών.

---

<sup>35</sup> Σταθακόπουλος Βλάσης, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1997, σελ. 59



Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά κύριο λόγο με προσωπική συνέντευξη, την οποία μας παραχώρησαν ο Διευθύνων Σύμβουλος και κύριος μέτοχος της εταιρείας TWINS κος Γιώργος Μακουσιάρης, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας ALDERMAN κος Κοσμίδης Χ. Παναγιώτης και η Διευθύνουσα Σύμβουλος της εταιρείας Πραξιτέλη Α.Ε. κα Οικονομίδου Δανάη. Η έρευνα αυτή βασίστηκε σε ένα διαγνωστικό ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελούνταν από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, καθώς επίσης και σε δύο άλλα ερωτηματολόγια τα οποία περιείχαν ερωτήσεις κλειστού τύπου και απαντήθηκαν από τον ίδιο τον ερωτούμενο. Ο λόγος που οδήγησε στην επιλογή τριών διαφορετικών ερωτηματολογίων (προσωπικής συνέντευξης) για την επιτυχημένη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι το κάθε ένα από τα τρία ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν, κάλυπταν το καθένα διαφορετικούς τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εκάστοτε εταιρείας, και παρείχαν το καθένα αντίστοιχα διαφορετικής φύσεως πληροφορίες.

Όσον αφορά τη δομή του πρώτου διαγνωστικού εντύπου, το οποίο ήταν και ο κύριος άξονας της συνέντευξης και αποτελούνταν από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, αυτή διαμορφώνεται σε 5 συνολικά ενότητες, οι οποίες καλύπτουν σε ένα μεγάλο βαθμό τους σημαντικότερους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας. Ο λόγος επιλογής ερωτήσεων ανοιχτού τύπου στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οφείλεται στην επιθυμία, ο ερωτώμενος να μπορεί να εκφέρει ελεύθερα τη γνώμη του πάνω σε θέματα που αφορούν τους σημαντικότερους τομείς δράσης της εταιρείας του και να μην επηρεάζεται από μία καθορισμένη σειρά προεπιλεγμένων απαντήσεων πολλαπλής επιλογής, οι οποίες θα περιόριζαν σημαντικά την ευρύτητα των απαντήσεών του.

Στην πρώτη ενότητα περιέχονται ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται σε γενικές πληροφορίες για την εταιρεία, όπως επωνυμία της εταιρείας, έδρα, έτος ίδρυσης, αριθμός εργαζομένων, κλάδος δραστηριοποίησης. Στη δεύτερη ενότητα περιέχονται ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται σε κάποια προσωπικά στοιχεία του ερωτώμενου, όπως ονοματεπώνυμο, ιδιότητα, επίπεδο σπουδών και ηλικία. Η τρίτη ενότητα του διαγνωστικού αφορά την παραγωγική δραστηριότητα της εταιρείας. Η τέταρτη ενότητα αναφέρεται στην εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας, ενώ η πέμπτη στον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η εταιρεία.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της πρωτογενούς έρευνας, αφορούσε το ανταγωνιστικό περιβάλλον της εταιρείας και αποτελούνταν κατά κύριο λόγο από ερωτήσεις κλειστού τύπου, διχοτομικές, στις οποίες ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να απαντήσει με ένα ναι ή ένα όχι. Η επιλογή αυτή έγινε, διότι οι ερωτήσεις αυτού του τύπου περιορίζουν κατά ένα μεγάλο βαθμό την επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου, με αποτέλεσμα να προκύπτουν ασφαλέστερα συμπεράσματα από την συγκεκριμένη έρευνα.

Η δομή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου διαμορφώνεται ως εξής σε πέντε επιμέρους ενότητες, οι οποίες και αποτελούν τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του M. Porter, που καθορίζουν κατά ένα μεγάλο βαθμό τη δομή και την ισχύ του ανταγωνιστικού (μικρο) περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης: Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχονται ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήματα, τα οποία προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης. Η τρίτη ενότητα αναφέρεται στην διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – πελατών της εταιρείας, η τέταρτη στην πίεση που δέχονται τα προϊόντα της εταιρείας από υποκατάστατα προϊόντα, και η πέμπτη ενότητα προσδιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων.

Το τρίτο και τελευταίο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούνταν αποκλειστικά από ερωτήσεις κλειστού τύπου, στις οποίες υπήρχε η δυνατότητα επιλογής πολλαπλών απαντήσεων. Ο λόγος επιλογής ερωτήσεων «πολλαπλής επιλογής» στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, ήταν το γεγονός ότι οι ερωτήσεις αυτής της μορφής παρουσιάζουν το πλεονέκτημα απλούστερης και πιο εύκολης επεξεργασίας, κωδικοποίησης και ανάλυσης απαντήσεων. Επίσης, οι ερωτήσεις αυτής της μορφής περιορίζουν την επιρροή του ερευνητή στο τι επιθυμεί να απαντήσει ο ερωτώμενος.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται σε γενικές γραμμές από τις εξής ενότητες:

A. Σχέση της επιχείρησης με διάφορους φορείς και οργανισμούς. Στην ενότητα αυτή καθορίζονταν ποιων φορέων τις υπηρεσίες χρησιμοποιεί η εταιρεία (π.χ. ΚΕΤΕΚ, ΣΕΠΒΕ, ΕΟΜΜΕΧ, κ.α.) και ποιες συγκεκριμένες υπηρεσίες αναζητεί από τους φορείς αυτούς (π.χ. οικονομικά, μάρκετινγκ, πωλήσεις, κ.α.).

B. Στοιχεία ανταγωνιστικότητας της εταιρείας, ενότητα στην οποία υπήρχε δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλαπλών απαντήσεων, οι οποίες καθόριζαν κάποιους παράγοντες ανταγωνιστικότητας της εταιρείας που προσδιορίζουν και συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Γ. Παραγωγική δραστηριότητα. Στην ενότητα αυτή υπήρχαν ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν το είδος δραστηριότητας του τμήματος παραγωγής της εταιρείας, τις κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας, το σύνολο της ετήσιας παραγωγής, το ποσοστό παραγωγής εντός της επιχείρησης, εάν υπάρχει παραγωγική δραστηριότητα εκτός Ελλάδος, σε τι ποσοστό και σε ποια χώρα γίνεται η παραγωγή.

Δ. Κατάταξη της εταιρείας ως προς τον προσανατολισμό της αγοράς. Η ενότητα αυτή περιέχει ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στο σχεδιασμό των προϊόντων της εταιρείας, εάν υπάρχουν επώνυμα προϊόντα, στο μέγεθος του πελατολογίου, στο είδος των πελατών της εταιρείας, στο μέγεθος των παραγγελιών που εκτελεί η εταιρεία, στους χρόνους παράδοσης της εταιρείας.

Ε. Οικονομικά στοιχεία της εταιρείας. Η ενότητα αυτή αποτελείται από ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται στο σύνολο των ετήσιων επενδύσεων την τελευταία τριετία, στις επενδύσεις που έκανε η εταιρεία σε εξοπλισμό τα τελευταία τρία χρόνια, στον κύκλο εργασιών που πραγματοποίησε η εταιρεία το ίδιο χρονικό διάστημα, στα καθαρά κέρδη της εταιρείας και στο σύνολο των εξαγωγών που πραγματοποίησε.

### **3.2 Η έρευνα στις τρεις εταιρείες του δείγματος**

### 3.2.1 Ανάλυση δεδομένων των συνεντεύξεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έρευνα βασίστηκε σε 3 συνεντεύξεις. Από τις συνεντεύξεις προέκυψαν μια σειρά από ζητήματα τα οποία και αναλύονται αργότερα. Παρόλα αυτά όμως, θα πρέπει να καταγραφούν τα κύρια σημεία των συνεντεύξεων όπως αυτά έχουν καταγραφεί. Για το σκοπό αυτό, θα γίνει αναφορά σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά, ώστε να υπάρχει μια εικόνα για τον κλάδο του ενδύματος.

#### 1. Ποία είναι η γκάμα των προϊόντων τα οποία παράγετε;

Από τις συνεντεύξεις αναφέρθηκε ότι οι 3 επιχειρήσεις περιορίζουν τις δραστηριότητες τους στο έτοιμο ένδυμα. Βέβαια η κάθε εταιρεία έχει την δικιά της κατηγορία ενδύματος και προϊόντος, όμως σε γενικές γραμμές προσπαθούν να διαμορφώσουν την δικιά τους ταυτότητα μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών τους αλλά και με το να παράγουν ενδύματα που σχεδιαστικά αλλά και από μεριάς της ποιότητας θα κάνουν την διαφορά. Για το λόγο αυτό, η γκάμα των προϊόντων που παράγουν οι 3 εταιρίες δεν είναι συγκεκριμένη αλλά κάθε χρόνο εξαρτάτε από τις παραγγελίες που δέχονται από τους πελάτες τους. Γενικότερα όμως, προσπαθούν να ικανοποιήσουν όλες τις τάσεις, πχ γυναικεία και ανδρικά, casual και καθημερινής χρήσης καθώς και παιδικά ρούχα όπως στην περίπτωση της TWINS που εστιάζεται στα παιδικά .

#### 2. Παράγετε προϊόντα μόνο με τη δική σας επωνυμία, ή και προϊόντα φασόν;

Αυτό εξαρτάται από τον πελάτη και την φύση της επιχείρησης. Για παράδειγμα η Πραξιτέλης Α.Ε. κάνει φασόν και παραδίδει τα προϊόντα της, που είναι έτοιμα ρούχα, στους πελάτες της στο εξωτερικό, οι οποίοι πελάτες της θα βάλουν την δικιά τους μάρκα. Όμως, οι άλλες δύο επιχειρήσεις εργάζονται κυρίως με δικές τους μάρκες στην αγορά.

Οπότε, στο σημείο αυτό, προκύπτει ότι το αν θα είναι τα ενδύματα φασόν ή θα είναι υπό την επωνυμία της επιχείρησης, εξαρτάται από τις σχέσεις με τον πελάτη.

#### 3. Η παραγωγή γίνεται εξ' ολοκλήρου στην έδρα της επιχείρησης ή και σε κάποια άλλη χώρα;

Αν και η τάση τα τελευταία χρόνια είναι οι επιχειρήσεις στο κλάδο του ενδύματος να κάνουν outsourcing προς το εξωτερικό, κυρίως σε χώρες των Βαλκανίων, η τάση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι να κρατήσουν την παραγωγή εντός της Ελλάδος και να μην κάνουν outsourcing. Θα πρέπει να αναφερθούμε στο ότι οι λόγοι που κρατάνε την παραγωγή εντός της Ελλάδος είναι λόγω του ότι μπορεί να υπάρχει υψηλή ποιότητα σε ένα ανεκτό κόστος

λειτουργίας. Βέβαια, σε κάποιες περιπτώσεις έχει μεταφερθεί τμήμα της παραγωγής στο εξωτερικό αλλά όχι η βασική παραγωγή. Εξαιρέση είναι η Aldemar που έχει το 100% της παραγωγής στην Αλβανία

4. Ο κύριος όγκος της παραγωγής από ποιες παραγωγικές μονάδες επιτυγχάνεται; Από αυτές που λειτουργούν στο εξωτερικό ή εντός της έδρας της επιχείρησης;

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, αναφέρεται ότι οι παραγωγικές μονάδες εντός της επικράτειας είναι αυτές που παράγουν το μεγαλύτερο κομμάτι της παραγωγής και σε γρήγορους ρυθμούς. Αναφέρθηκε ότι οι εγχώριες μονάδες παραγωγής γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενο της παραγωγής και μπορούν να παράγουν με υψηλούς ρυθμούς και με καλή ποιότητα. Αντιθέτως, οι μονάδες εκτός χώρας, έχουν μόνο υποστηρικτικό ρόλο και συγκεκριμένες παραγωγικές δυνατότητες. Εξαιρέση είναι η Aldemar με το σύνολο της παραγωγής στην Αλβανία

5. Για ποιους λόγους ένα τμήμα της παραγωγής μεταφέρθηκε στο εξωτερικό;

Και στις 3 επιχειρήσεις οι λόγοι που πάει τμήμα της παραγωγής στο εξωτερικό είναι οι παρακάτω:

- Η εδώ μονάδες έχουν φτάσει στα όρια τους και δεν μπορούν να παράγουν περισσότερο
- Η ανάγκη για μείωση κάποιων κοστών
- Ειδικές παραγγελίες που ο πελάτης θέλει χαμηλό κόστος και μια ανεκτή ποιότητα.

6. Με τη μεταφορά ενός τμήματος της παραγωγικής διαδικασίας εκτός Ελλάδας, ποια είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που αποκόμισε η επιχείρησή σας;

Οι επιχειρήσεις που εξετάζουμε δεν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο outsourcing. Βέβαια, έχουν προχωρήσει σε αυτές τις λύσεις σε κάποιες περιπτώσεις. Το κύριο πλεονέκτημα σε όλες τις περιπτώσεις είναι ότι μπορεί να παράγονται τα προϊόντα σε χαμηλό κόστος. Επίσης, το γεγονός ότι είναι γεωγραφικά πολύ κοντά στα εργοστάσια των 3 αυτών επιχειρήσεων στην Βόρεια Ελλάδα, σημαίνει ότι το κόστος των μεταφορικών είναι ιδιαίτερα μικρό και δεν επιβαρύνει το όλο κόστος.

7. Ποιοι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το τελικό ανά μονάδα κόστος κάθε προϊόντος;

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το κάθε αγαθό που παράγουν οι επιχειρήσεις αυτές, έχει και μια διαφορετική σύνθεση πρώτων υλών αλλά και συχνά και διαφορετικό κοινό. Αυτό σημαίνει ότι ανά παραγγελία τα δεδομένα αλλάζουν καθώς και το κόστος. Γενικότερα όμως, η κύρια επίδραση στο κόστος είναι οι πρώτες ύλες. Οι πρώτες ύλες επηρεάζουν σημαντικό το τελικό κόστος ανά μονάδα.

#### **Δ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

1. Χρησιμοποιείτε κάποιες ενέργειες Μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας;

Και οι 3 επιχειρήσεις τόνισαν ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προχωρήσουν σε διαφημιστικές ενέργειες λόγω του υψηλού κόστους τους. Επίσης, θεωρούν ότι ιδιαίτερα σημαντικό κοινό είναι οι λιανέμποροι. Για το λόγο αυτό, οι ενέργειες μάρκετινγκ αφορούν κυρίως την προβολή σε εκθέσεις και εταιρικά περιοδικά.

2. Ποια θεωρείτε πως είναι η αγορά – στόχος στην οποία απευθύνεται η επιχείρησή σας; Η κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικό κοινό. Η Aldemar στοχεύει στο κοινό 18-45 ετών, η TWINS σε παιδιά και η Πραξιτέλης έχει ως κοινό μεγάλος οίκους του εξωτερικού.

3. Τι είδους δίκτυα διανομής χρησιμοποιείτε;

Η Aldemar και η TWINS, έχουν άμεσα δίκτυα διανομής και με δικά του καταστήματα αλλά και με συνεργασία με άλλα καταστήματα. Η Πραξιτέλης κάνει παραγωγή αλλά όχι εμπόριο. Δίνει τα προϊόντα στους πελάτες της και αυτοί στην συνέχεια τα προωθούν από τα δικά τους δίκτυα

4. Υπάρχει κάποια εξαγωγική δραστηριότητα; Αν ναι, σε ποιες χώρες;

Η Aldemar και η TWINS παρουσιάζουν εξαγωγικές δραστηριότητες στην Κύπρο κυρίως αν και το κύριο κοινό τους είναι στην Ελλάδα. Η Πραξιτέλης δραστηριοποιείται σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, κυρίως στη Γερμανία, Ιταλία, Σουηδία, Αυστρία, καθώς και στην Αμερική και τον Καναδά.

#### **Ε. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

1. Ποια είναι η δυναμικότητα του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο;

Η φύση του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα σκληρή. Κύριο στοιχείο είναι το γεγονός ότι έχουν μπει στην αγορά τρίτες χώρες που μπορεί με χαμηλό κόστος να τραβήξουν το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων του κλάδου. Σε κάθε περίπτωση, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σφοδρός και πλέον οι πελάτες αποζητούν σταθερή ποιότητα και χαμηλό κόστος

2. Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές σας;

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας Πραξιτέλη Α.Ε. εμφανίζεται πολύ ισχυρός. Υπάρχει μια υπερπροσφορά παραγόμενων προϊόντων ένδυσης από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών, μεταξύ των οποίων ο ανταγωνισμός που επικρατεί κυμαίνεται κυρίως σε τιμολογιακό επίπεδο και προέρχεται κυρίως από επιχειρήσεις που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες SPRINT, BENETTON και ARMANI.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας ALDERMAN εμφανίζεται πολύ ισχυρός. Υπάρχει μια υπερπροσφορά παραγόμενων προϊόντων ανδρικών πουκαμίσων από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών, μεταξύ των οποίων ο ανταγωνισμός που επικρατεί κυμαίνεται κυρίως σε τιμολογιακό επίπεδο και προέρχεται κυρίως από επιχειρήσεις που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες BITSIANI, OXFORD COMPANY και JOHNSON.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας TWINS εμφανίζεται πολύ ισχυρός. Υπάρχει μια υπερπροσφορά παραγόμενων προϊόντων παιδικής ένδυσης από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών, μεταξύ των οποίων ο ανταγωνισμός που επικρατεί κυμαίνεται κυρίως σε τιμολογιακό επίπεδο και προέρχεται κυρίως από επιχειρήσεις που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες SPRINT, BEBE και PEPELINO

3. Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί; (κόστος παραγωγής, διαφοροποίηση προϊόντων, ποιότητα, τιμολογιακή πολιτική)

Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι κυρίως η τιμή σε σχέση με την ποιότητα καθορίζει την φύση του ανταγωνισμού. Γενικότερα οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν άμεση επίδραση στην ανταγωνιστικότητα του προϊόντος.

4. Ποιο θεωρείτε πως είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας έναντι των ανταγωνιστών σας;

Και στις τρεις περιπτώσεις αναφέρθηκε η ποιότητα αλλά και οι παραγωγικές δυνατότητες

### **3.2.2 Προφίλ εταιρείας TWINS A.E.**

Η TWINS A.E. ιδρύθηκε το 1975 και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 2000 τ.μ. στο Ωραιόκαστρο Θεσσαλονίκης.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος και συγκεκριμένα στην παραγωγή παιδικού ρούχου. Απασχολεί συνολικά 20 εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων και 6 σχεδιαστών, οι οποίοι αποτελούν και το σχεδιαστικό τμήμα της εταιρείας, το οποίο αναπτύσσει 200 με 250 νέα σχέδια κάθε σεζόν, δύο φορές το χρόνο σε τρεις διαφορετικές συλλογές.

Η εταιρεία διαθέτει μία πλήρη γκάμα προϊόντων παιδικής ένδυσης, η οποία αποτελείται από τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων: Η πρώτη, η οποία φέρει την επωνυμία «DILI DALI» αποτελείται από ενδύματα τα οποία προορίζονται για βρέφη ηλικίας 0-12 μηνών. Η δεύτερη κατηγορία προϊόντων, η οποία ονομάζεται «TWINS» αποτελείται από ενδύματα τα οποία απευθύνονται σε παιδιά ηλικίας 1-14 ετών. Η Τρίτη κατηγορία ενδυμάτων, η οποία φέρει την επωνυμία «COCO NUT» αποτελείται από μία συλλογή ενδυμάτων η οποία απευθύνεται αποκλειστικά σε κορίτσια ηλικίας 6-16 ετών.

Η εταιρεία διαθέτει επίσης ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στους Αμπελόκηπους Θεσσαλονίκης, καθώς και ένα πρατήριο χονδρικής και λιανικής πώλησης στο εμπορικό κέντρο της πόλης.

#### ***Παραγωγική Δραστηριότητα***



Όπως προαναφέραμε, η εταιρεία TWINS παράγει και διαθέτει στην αγορά μία υπερπλήρη γκάμα παιδικών ενδυμάτων, τα οποία ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία. Η παραγωγή πραγματοποιείται με τη μέθοδο της υπεργολαβίας (φασόν), από εξειδικευμένα συνεργεία φασόν, στα οποία έχει ανατεθεί αποκλειστικά η ραφή των ενδυμάτων που παράγει η εταιρεία και ανέρχεται σε 250.000 τεμάχια ετησίως. Το 30% των συνεργαζόμενων συνεργείων φασόν εδρεύει εντός Ελλάδος, ενώ το 70% αυτών βρίσκεται στη Βουλγαρία.

Είναι προφανές λοιπόν ότι ο κύριος όγκος παραγωγής (70% της συνολικής παραγωγής) επιτυγχάνεται από τις συνεργαζόμενες παραγωγικές μονάδες, οι οποίες λειτουργούν στην Βουλγαρία.

Οι λόγοι, οι οποίοι οδήγησαν την διοίκηση της εταιρείας στην απόφαση να μεταφερθεί ο κύριος όγκος της παραγωγής εκτός ελληνικών συνόρων, και συγκεκριμένα στη Βουλγαρία, η οποία αποτελεί χώρα χαμηλού κόστους, είναι πολύ σημαντικοί και άμεσα συνδεδεμένοι με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της εταιρείας, μέσα σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο συνεχώς διευρύνεται και ενισχύεται, εν όψει της παγκοσμιοποίησης των αγορών.

Συγκεκριμένα, ο κυριότερος παράγοντας που συντέλεσε στην υλοποίηση της απόφασης να μεταφερθεί ο κύριος όγκος παραγωγής στη Βουλγαρία, ήταν το κόστος εργασίας, το οποίο στη συγκεκριμένη χώρα είναι πολύ χαμηλότερο σε σύγκριση με τα ελληνικά δεδομένα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να αποκτήσει σημαντικό κοστολογικό πλεονέκτημα και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και αποδοτική.

Η εταιρεία, επίσης, έχει ιδρύσει θυγατρική επιχείρηση στη Βουλγαρία με αντικείμενο την ραφή μέρους της παραγωγής και στόχος της για το έτος 2000 είναι να παράγει μέσω της θυγατρικής το 40% της συνολικής παραγωγής στη Βουλγαρία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της ποιότητας ραφής.

### ***Εμπορική Δραστηριότητα***

Η εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας TWINS αφορά τόσο την ελληνική αγορά, όσο και την αγορά του εξωτερικού.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία διαθέτει στην ελληνική αγορά, ένα πλήρες και καλά οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, το οποίο αποτελείται από 6 ελεύθερους αντιπροσώπους, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στις εξής αντίστοιχες περιοχές: Κρήτη, Δυτική Ελλάδα, Αττική, Μακεδονία, Δωδεκάνησα, Ανατολικό Αιγαίο.

Όσον αφορά την αγορά του εξωτερικού, η εταιρεία δραστηριοποιείται σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, κυρίως στη Γερμανία και την Αυστρία, καθώς επίσης και στην αγορά της Κύπρου.

Τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούνται για την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας στην Γερμανία και την Αυστρία αποτελούνται κατά κύριο λόγο από ένα δίκτυο χονδρεμπόρων, ενώ όσον αφορά την αγορά της Κύπρου τα προϊόντα της εταιρείας διανέμονται μέσω επιλεγμένων πολυκαταστημάτων.

Η εταιρεία επίσης διαθέτει, όπως προαναφέραμε, και δύο σημεία πώλησης στη Θεσσαλονίκη, ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στους Αμπελόκηπους Θεσσαλονίκης και ένα πρατήριο χονδρικής και λιανικής πώλησης στο εμπορικό κέντρο της πόλης.

Σαν αγορά στόχος της εταιρείας TWINS, μπορούν να θεωρηθούν παιδιά ηλικίας 0-16 ετών, τα οποία ανήκουν σε οικογένειες μέσης και άνω εισοδηματικής τάξης, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να διαθέσουν τα απαιτούμενα χρηματικά ποσά, ώστε να αποκτήσουν τα προϊόντα που παράγει και διαθέτει στην αγορά η εταιρεία.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία για τα προϊόντα της, βρίσκεται στο μέσο όρο των τιμών των προϊόντων του συγκεκριμένου κλάδου, και συμβαδίζει κατά ένα μεγάλο βαθμό, με τις τρέχουσες τιμές των άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών του κλάδου.

### ***Οικονομικά Στοιχεία***

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας TWINS διαμορφώνεται ως εξής: Ο κύκλος εργασιών (τζίρος σε εκατομμύρια δραχμές) για τα έτη 2004 και 2005 ανέρχεται σε 82.426,00 και 1.882.000 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Εκτιμάται ότι στα επόμενα 5 χρόνια ο κύκλος εργασιών της εταιρείας θα παρουσιάσει αύξηση.

Όσον αφορά τα καθαρά κέρδη της εταιρείας αυτά ανέρχονται για τα έτη 2004 και 2005 σε 28.087.000 και 89.110,00 χιλιάδες ευρώ αντίστοιχα. Πρέπει να επισημάνουμε ότι για τα επόμενα 5 έτη υπάρχει η εκτίμηση ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας θα παρουσιάσουν αυξητικές τάσεις.

Η εταιρεία επίσης την διετία 2004-2005 πραγματοποίησε επενδύσεις σε εξοπλισμό αξίας 30.080,00 και 7.850,33 χιλιάδες ευρώ για κάθε έτος αντίστοιχα.

Τέλος, όσον αφορά την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας, κατά την διετία 2004-2005, η εταιρεία πραγματοποίησε εξαγωγές αξίας 784.387.00 και 88.481,00 χιλιάδες ευρώ για κάθε έτος αντίστοιχα, ενώ για το έτος 2006 προβλέπεται ότι οι εξαγωγές θα ξεπεράσουν σε αξία τα 1.320.000, 00 εκατομμύρια ευρώ.

### ***Ανταγωνισμός***

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας TWINS εμφανίζεται πολύ ισχυρός. Υπάρχει μια υπερπροσφορά παραγόμενων προϊόντων παιδικής ένδυσης από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών, μεταξύ των οποίων ο ανταγωνισμός που επικρατεί κυμαίνεται κυρίως σε τιμολογιακό επίπεδο και προέρχεται κυρίως από επιχειρήσεις

που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες SPRINT, BEBE και PEPELINO.

Απέναντι σε αυτόν τον πολύ ισχυρό ανταγωνισμό, και για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του, η εταιρεία προβάλλει ως ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, καθώς επίσης και τη μεγάλη και πλήρη γκάμα προϊόντων που διαθέτει, η οποία της προσδίδει τη δυνατότητα να εξοπλίσει πλήρως κάποιο κατάστημα.

Επίσης, κάποιοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία των στόχων αυτής είναι οι ανταγωνιστικές τιμές, με τις οποίες διατίθενται στην αγορά τα προϊόντα της εταιρείας, ο μοντέρνος και άριστος σχεδιασμός των παραγόμενων ενδυμάτων, ο αυστηρός και συνεχής έλεγχος του κόστους, καθώς επίσης και το ευνοϊκό γενικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί στην εταιρεία.

### **3.2.3 Προφίλ εταιρείας ALDERMAN**

Η «ALDERMAN» Κοσμίδης Παναγιώτης, ιδρύθηκε το 2000 και εδρεύει στην Θεσσαλονίκη. Στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 1000 τ.μ. στο κέντρο της Θεσσαλονίκης.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος και συγκεκριμένα στην παραγωγή ανδρικών πουκαμίσων. Απασχολεί συνολικά 10 εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων και 2 σχεδιαστών, οι οποίοι αποτελούν και το σχεδιαστικό τμήμα της εταιρείας, το οποίο αναπτύσσει 200 με 250 νέα σχέδια κάθε σεζόν, δύο φορές το χρόνο σε τρεις διαφορετικές συλλογές.

Η εταιρεία διαθέτει μία πλήρη γκάμα προϊόντων ανδρικών πουκαμίσων, η οποία φέρει την επωνυμία «ALDERMAN» και τα οποία προορίζονται για άνδρες ηλικίας 18-45 ετών.

Η εταιρεία διαθέτει επίσης ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στην Καλαμαριά Θεσσαλονίκης, καθώς και ένα πρατήριο χονδρικής και λιανικής πώλησης στο κέντρο της πόλης.

### ***Παραγωγική Δραστηριότητα***

Η παραγωγή πραγματοποιείται κατά 100% σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην Αλβανία, από εξειδικευμένα συνεργεία αποτελούμενα από 80 εργαζομένους. Η ραφή των ενδυμάτων που παράγει η εταιρεία ανέρχεται ετησίως σε 150.000 τεμάχια.

Οι λόγοι, οι οποίοι οδήγησαν την διοίκηση της εταιρείας στην απόφαση να μεταφερθεί ο κύριος όγκος της παραγωγής εκτός ελληνικών συνόρων, και συγκεκριμένα στην Αλβανία, η οποία αποτελεί χώρα χαμηλού κόστους, είναι πολύ σημαντικοί και άμεσα συνδεδεμένοι με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας της εταιρείας, μέσα σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς διευρύνεται και ενισχύσεις, εν όψει της παγκοσμιοποίησης.

Ο κυριότερος παράγοντας που συντέλεσε στην υλοποίηση της απόφασης να μεταφερθεί ο κύριος όγκος παραγωγής στην Αλβανία, ήταν το κόστος εργασιών, το οποίο στη συγκεκριμένη χώρα είναι πολύ χαμηλότερο σε σύγκριση με τα ελληνικά δεδομένα, με αποτέλεσμα η εταιρεία να αποκτήσει σημαντικό κοστολογικό πλεονέκτημα και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και αποδοτική.

### ***Εμπορική Δραστηριότητα***

Η εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας «ALDERMAN» αφορά τόσο την ελληνική αγορά, όσο και την αγορά του εξωτερικού.

Συγκεκριμένα, η εταιρεία διαθέτει στην ελληνική αγορά, ένα πλήρες και καλά οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων, το οποίο αποτελείται από 4 ελεύθερους αντιπροσώπους, οι οποίοι

δραστηριοποιούνται στις εξής αντίστοιχες περιοχές: Κρήτη, Βόρεια Ελλάδα, Αττική, υπόλοιπη Ελλάδα.

Όσον αφορά την αγορά του εξωτερικού, η εταιρεία δραστηριοποιείται και στην αγορά της Κύπρου, αφού εξάγει το 55 της ετήσιας παραγωγής. Τα προϊόντα της εταιρείας διανέμονται μέσω επιλεγμένων Κυπριακών πολυκαταστημάτων.

Η εταιρεία επίσης διαθέτει, όπως προαναφέραμε, και δύο σημεία πώλησης στη Θεσσαλονίκη, ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στην Καλαμαριά Θεσσαλονίκης και ένα πρατήριο χονδρικής και λιανικής πώλησης στο εμπορικό κέντρο της πόλης.

Σαν αγορά στόχος της εταιρείας ALDERMAN, μπορούν να θεωρηθούν άνδρες ηλικίας 18-45 ετών, οι οποίοι ανήκουν σε οικογένειες μέσης και άνω εισοδηματικής τάξης, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να διαθέσουν τα απαιτούμενα χρηματικά ποσά, ώστε να αποκτήσουν τα προϊόντα που παράγει και διαθέτει στην αγορά η εταιρεία.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία για τα προϊόντα της, βρίσκεται στο μέσο όρο των τιμών των προϊόντων του συγκεκριμένου κλάδου, και συμβαδίζει κατά ένα μεγάλο βαθμό, με τις τρέχουσες τιμές των άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών του κλάδου.

### ***Οικονομικά Στοιχεία***

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας ALDERMAN διαμορφώνεται ως εξής: Ο κύκλος εργασιών (τζίρος σε εκατομμύρια δραχμές) για τα έτη 2004 και 2005 ανέρχεται σε 590.212,77 και 912.692,59 χιλιάδες ευρώ αντίστοιχα. Εκτιμάται ότι στα επόμενα 5 χρόνια ο κύκλος εργασιών της εταιρείας θα παρουσιάσει αύξηση.

Όσον αφορά τα καθαρά κέρδη της εταιρείας αυτά ανέρχονται για τα έτη 2004 και 2005 σε 41.546,58 και 48.199,55 χιλιάδες ευρώ αντίστοιχα. Πρέπει να επισημάνουμε ότι για τα επόμενα 5 έτη υπάρχει η εκτίμηση ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας θα παρουσιάσουν αυξητικές τάσεις.

Η εταιρεία επίσης την διετία 2004-2005 πραγματοποίησε επενδύσεις σε εξοπλισμό αξίας 28.539,98 και 48.199,55 χιλιάδες ευρώ για κάθε έτος αντίστοιχα.

Τέλος, όσον αφορά την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας εστιάζεται μόνο σε ένα ποσοστό της τάξεως του 5% στην Κύπρο.

### *Ανταγωνισμός*

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας ALDERMAN εμφανίζεται πολύ ισχυρός. Υπάρχει μια υπερπροσφορά παραγόμενων προϊόντων ανδρικών πουκαμίσων από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών, μεταξύ των οποίων ο ανταγωνισμός που επικρατεί κυμαίνεται κυρίως σε τιμολογιακό επίπεδο και προέρχεται κυρίως από επιχειρήσεις που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες BITSIANI, OXFORD COMPANY και JOHNSON.

Απέναντι σε αυτόν τον πολύ ισχυρό ανταγωνισμό, και για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του, η εταιρεία προβάλλει ως ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, καθώς επίσης και τη μεγάλη και πλήρη γκάμα προϊόντων που διαθέτει, η οποία της προσδίδει τη δυνατότητα να εξοπλίσει πλήρως κάποιο κατάστημα.

Επίσης, κάποιοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία των στόχων αυτής είναι οι ανταγωνιστικές τιμές, με τις οποίες διατίθενται στην αγορά τα προϊόντα της εταιρείας, ο μοντέρνος και άριστος σχεδιασμός των παραγόμενων ενδυμάτων, ο αυστηρός και συνεχής έλεγχος του κόστους, καθώς επίσης και το ευνοϊκό γενικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί στην εταιρεία.

### **3.2.4 Προφίλ εταιρείας ΠΡΑΞΙΤΕΛΗ Α.Ε.**

Η εταιρεία εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και εξάγει υψηλής ποιότητας ρούχα στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ και στον Καναδά. Ιδρύθηκε το 1973 και από τότε ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία. Η μακρά πείρα στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας και την ένδυση υποστηρίζεται από άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό και από εξελιγμένα συστήματα υπολογιστών καθώς, επίσης, και από ομάδες εξειδικευμένων στελεχών σε συγκεκριμένους τομείς, με αποτέλεσμα η Πραξιτέλης να καθίσταται μία από τις καλύτερες Ευρωπαϊκές κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις. Η συνεχής ενημέρωση στον τομέα της μόδας, ο συνεχώς αναβαθμιζόμενος μηχανολογικός εξοπλισμός σε συνδυασμό με τον διαρκή και αυστηρό ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων της, την καθιστούν μια αξιόπιστη και πρωτοπόρο εταιρεία στον κλάδο της ένδυσης και κλωστοϋφαντουργίας. Το όνομα της εταιρείας είναι συνυφασμένο με την υπευθυνότητα, την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την εμπιστοσύνη. Τα ευέλικτα προγράμματα παραγωγής έχουν την δυνατότητα άμεσης προσαρμογής στις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

Η Πραξιτέλη Α.Ε. είναι μια δυναμική εταιρεία, η οποία συνεχώς εξελίσσεται, ερευνά τις τάσεις της αγοράς, σχεδιάζει και παράγει νέα προϊόντα και επενδύει διαρκώς σε νέες τεχνολογίες. Το εργοστάσιο βρίσκεται στην περιοχή Ωραιοκάστρου Θεσσαλονίκης σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 3.500 τ.μ. με προοπτική στα προσεχή δύο έτη να αυξηθούν σε 9.000 τ.μ. σε οικόπεδο 10.000 τ.μ.

#### **Η φιλοσοφία της Πραξιτέλης στηρίζεται στο τρίπτυχο:**

- α) άριστη ποιότητα προϊόντων και συνεχής ενημέρωση των τάσεων της μόδας.*
- β) έγκαιρη παράδοση των παραγγελιών.*
- γ) ανταγωνιστικές τιμές.*

#### ***Παραγωγική Δραστηριότητα***



Η δυνατότητα παραγωγής της Πραξιτέλης είναι περίπου 1.500.000 έως 2.000.000 τεμάχια ετησίως. Οι χρόνοι παράδοσης των παραγγελιών είναι οι συντομότεροι δυνατοί εξαρτώμενοι από τις ιδιαιτερότητες των προϊόντων, των σχεδίων, καθώς και, των ειδικών απαιτήσεων των πελατών.

Είναι προφανές λοιπόν ότι ο κύριος όγκος παραγωγής (100% της συνολικής παραγωγής) επιτυγχάνεται από τις μονάδες παραγωγής, οι οποίες λειτουργούν στο Ωραιόκαστρο.

Οι λόγοι, οι οποίοι οδήγησαν την διοίκηση της εταιρείας στην απόφαση να παραμείνει ο κύριος όγκος της παραγωγής εντός ελληνικών συνόρων, είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την υπάρχουσα ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα της εταιρείας, που είναι ισχυρή παρόλο το έντονο κύμα της παγκοσμιοποίησης.

### ***Εμπορική Δραστηριότητα***

Η εμπορική δραστηριότητα της εταιρείας Πραξιτέλη Α.Ε. αφορά την αγορά του εξωτερικού.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, κυρίως στη Γερμανία, Ιταλία, Σουηδία, Αυστρία, καθώς και στην Αμερική και τον Καναδά.

Τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιούνται για την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας στην Γερμανία και την Αυστρία αποτελούνται κατά κύριο λόγο από ένα δίκτυο χονδρεμπόρων.

Η εταιρεία επίσης διαθέτει, όπως προαναφέραμε, και ένα κατάστημα λιανικής πώλησης στο κέντρο της Θεσσαλονίκης και την κεντρική μονάδα παραγωγής και συσκευασίας στο Ωραιόκαστρο Θεσσαλονίκης.

Σαν αγορά στόχος της εταιρείας Πραξιτέλη Α.Ε., μπορούν να θεωρηθούν άτομα ηλικίας 3-60 ετών, τα οποία ανήκουν σε οικογένειες μέσης και άνω εισοδηματικής τάξης, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να διαθέσουν τα απαιτούμενα χρηματικά ποσά, ώστε να αποκτήσουν τα προϊόντα που παράγει και διαθέτει στην αγορά η εταιρεία.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία για τα προϊόντα της, βρίσκεται στο μέσο όρο των τιμών των προϊόντων του συγκεκριμένου κλάδου, και συμβαδίζει κατά ένα μεγάλο βαθμό, με τις τρέχουσες τιμές των άλλων ανταγωνιστριών εταιρειών του κλάδου.

### ***Οικονομικά Στοιχεία***

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας Πραξιτέλη Α.Ε. διαμορφώνεται ως εξής: Ο κύκλος εργασιών (τζίρος σε εκατομμύρια δραχμές) για τα έτη 2004 και 2005 ανέρχεται σε 3.815.113,79 και 4.988.994,86 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα. Εκτιμάται ότι στα επόμενα 5 χρόνια ο κύκλος εργασιών της εταιρείας θα παρουσιάσει αύξηση.

Όσον αφορά τα καθαρά κέρδη της εταιρείας αυτά ανέρχονται για τα έτη 2004 και 2005 σε 669.367,57 και 676.049,88 χιλιάδες ευρώ αντίστοιχα. Πρέπει να επισημάνουμε ότι για τα επόμενα 5 έτη υπάρχει η εκτίμηση ότι τα καθαρά κέρδη της εταιρείας θα παρουσιάσουν αυξητικές τάσεις.

Η εταιρεία επίσης την διετία 2004-2005 πραγματοποίησε επενδύσεις σε εξοπλισμό αξίας 30.080,70 και 7.850,33 χιλιάδες ευρώ για κάθε έτος αντίστοιχα.

Τέλος, όσον αφορά την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας, κατά την διετία 2004-2005, η εταιρεία πραγματοποίησε εξαγωγές αξίας 3.719.090,24 και 3.819.515,77 εκατομμύρια ευρώ για κάθε έτος αντίστοιχα, ενώ για το έτος 2006 προβλέπεται ότι οι εξαγωγές θα ξεπεράσουν σε αξία τα 4.255.319,14 εκατομμύρια ευρώ.

### *Ανταγωνισμός*

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας Πραξιτέλη Α.Ε. εμφανίζεται πολύ ισχυρός. Υπάρχει μια υπερπροσφορά παραγόμενων προϊόντων ένδυσης από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό εταιρειών, μεταξύ των οποίων ο ανταγωνισμός που επικρατεί κυμαίνεται κυρίως σε τιμολογιακό επίπεδο και προέρχεται κυρίως από επιχειρήσεις που εδρεύουν και λειτουργούν στην Ελλάδα. Οι πιο σημαντικοί ανταγωνιστές της εταιρείας είναι οι εταιρείες SPRINT, BENETTON και ARMANI.

Απέναντι σε αυτόν τον πολύ ισχυρό ανταγωνισμό, και για την αποτελεσματική αντιμετώπισή του, η εταιρεία προβάλλει ως ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, καθώς επίσης και τη μεγάλη και πλήρη γκάμα προϊόντων που διαθέτει, η οποία της προσδίδει τη δυνατότητα να εξοπλίζει πλήρως κάποιο κατάστημα.

Επίσης, κάποιοι άλλοι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας και είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία των στόχων αυτής είναι οι ανταγωνιστικές τιμές, με τις οποίες διατίθενται στην αγορά τα προϊόντα της εταιρείας, ο μοντέρνος και άριστος σχεδιασμός των παραγόμενων ενδυμάτων, ο αυστηρός και συνεχής έλεγχος του κόστους, καθώς επίσης και το ευνοϊκό γενικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί στην εταιρεία.

### **3.3 Συμπεράσματα ερευνητικής διαδικασίας σε σχέση με το θεωρητικό μοντέλο**

Ξεκινώντας την ανάλυση της ερευνητικής διαδικασίας, πρέπει να επισημάνουμε ότι με τα νέα δεδομένα που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την απελευθέρωση του παγκόσμιου εμπορίου, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως οι εταιρείες που εξετάζονται σε αυτή την διπλωματική εργασία, δέχονται πολύ ισχυρές πιέσεις από τον συνεχώς εντεινόμενο και αυξανόμενο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να επιβιώνουν μόνο οι καινοτομικές και ευέλικτες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες εφαρμόζουν εκείνες τις στρατηγικές επιλογές, που θα τους προσδίδουν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την ανάλυση των στοιχείων για τις ελληνικές ΜΜΕ και την θεωρία που αναλύεται στην διπλωματική εργασία αναδύονται κάποια συγκεκριμένα συμπεράσματα. Συμπεράσματα, τα οποία μας οδηγούν στην κατάθεση προτάσεων που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν και άλλες εταιρείες στον κλάδο ένδυσης – που μας ενδιαφέρει – αλλά και σε άλλους παρεμφερείς κλάδους. Οι προτάσεις αυτές είναι εγγυημένες, πάντα φυσικά στο μέτρο που ταιριάζουν στη φιλοσοφία και την πολιτική της εταιρείας που επιθυμεί να ακολουθήσει τους συγκεκριμένους κανόνες, αφού έχουν εφαρμοσθεί από τις εξεταζόμενες εταιρείες, όπως π.χ. η TWINS, η ALDERMAN και η Πραξιτέλη Α.Ε. με ανάλογα θετικά αποτελέσματα.

Από την ανάλυση της θεωρίας φαίνεται καθαρά ότι μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθούν οι παραπάνω εταιρείες είναι η στρατηγική εστίασης. Η στρατηγική εστίασης, όπως είναι γνωστό, βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος αγοράς<sup>36</sup>. Επομένως οι ελληνικές εταιρείες καλούνται από την πλευρά τους να προχωρήσουν σε έρευνες, ώστε να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευθούν ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που διαθέτει τις ιδιαιτερότητες, στις οποίες θα μπορούσαν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές του εξωτερικού.

Χωρίζοντας την αγορά σε διάφορα τμήματα και επιλέγοντας το τμήμα της αγοράς που ταιριάζει περισσότερο στις ικανότητες της καθεμιάς<sup>37</sup>. Πιστεύοντας ότι το τμήμα αυτό θα αποφέρει τα ανάλογα κέρδη. Όλες οι ενέργειες τους να γίνονται με την δέουσα προσοχή που αρμόζει σε μια σοβαρή εταιρεία, γιατί η οποιαδήποτε επιλογή παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία.

Η επιλογή για την δραστηριοποίηση στον χώρο της εστίασης μέσα από την πορεία των χρόνων θα κρίνεται αποδοτική ή όχι σε σύγκριση και με την πορεία του κλάδου γενικότερα, που αποτελεί σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα, που ενώνει τους παράγοντες που καθορίζουν την όλη πορεία της εταιρείας.

---

<sup>36</sup> Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985, σελ. 23

<sup>37</sup> Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985, σελ. 42

Έχοντας σαν γνώμονα τα παραπάνω στοιχεία γίνεται αντιληπτό ότι μια εταιρεία που επιθυμεί να ασχοληθεί με έναν κλάδο θα μπορούσε να ακολουθήσει ανεπιφύλακτα το παράδειγμα των εξεταζόμενων εταιρειών, οι οποίες ανακάλυψαν εκείνο το τμήμα της αγοράς, που πρόσφερε ένα σχετικό πλεονέκτημα, πάντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και ιδιαίτερα του εξωτερικού.

Έτσι μια επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει την διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτική στην επιλογή του τμήματος. Η πρόταση εστιάζεται στο γεγονός ότι από την στιγμή που μια εταιρεία επιθυμεί να ακολουθήσει το παραπάνω υπόδειγμα, που θεωρείται επιτυχής πρέπει να λάβει υπόψη τις συγκεκριμένες παραμέτρους.

Δηλαδή, επιβάλλεται να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τμήματος και την καλύτερη ικανοποίησή τους. Άρα μια εταιρεία που αδυνατεί να καλύψει κάποιο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων θα πρέπει να συγκεκριμενοποιήσει αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό<sup>38</sup>.

Οπότε μια επιχείρηση μέσα από την εστίαση που θα κάνει, φυσικά μετά από έρευνα για το αν της ταιριάζει θα μπορέσει να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, που ασχολούνται με την μαζική παραγωγή προϊόντων, γιατί οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σε πιο εξειδικευμένα προϊόντα<sup>39</sup>.

Ακολουθώντας την μέθοδο αυτή είναι λογικό να μπορεί να εξυπηρετεί πιο εύκολα και να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές της μόδας, όπως και στις αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών.

---

<sup>38</sup> Hill C. and Jones G., *Strategic Management Theory, Fourth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998, σελ. 45*

<sup>39</sup> Porter M., *The Competitive Advantage Of Nations, New York, The Macmillan Press LTD, 1990, σελ.33-68*

Συγχρόνως, οι εταιρείες από την αρχή της δραστηριοποίησής τους πρέπει να θέτουν ως στόχο να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων τους. Η φιλοσοφία αυτή αποτελεί σημαντικό στοιχείο ώστε να καταλάβουμε ότι όλες οι εταιρείες αποσκοπούν στο να υιοθετούν μια τέτοια αρχή και να την εφαρμόζουν στην επιχείρησή τους.

Η TWINS, λόγω χάρη, από το 100% της παραγωγής το 70% το πραγματοποιεί στο εξωτερικό και το 30% στο εσωτερικό. Προσπαθώντας να έχει ένα καλό επίπεδο ποιότητας και τιμή σε προσιτά επίπεδα ώστε να μπορεί να έχει και την ανάλογη ανταπόκριση. Η εταιρεία προσπαθεί επίσης να βρει κάποιες πηγές ηγεσίας κόστους που θα την βοηθήσουν να μειώσει το κόστος εργασιών της. Τέτοιες πηγές είναι οι οικονομίες κλίμακας που αποκτά η εταιρεία μέσα από την εξειδίκευση στην εργασία, διότι επιφέρει αύξηση επιδεξιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση νεκρού χρόνου εργασίας.

Ο σχεδιασμός είναι ακόμα μια πηγή κόστους, αφού έχοντας να προτείνει καινούργια σχέδια στο αγοραστικό κοινό ακολουθώντας τις τάσεις της μόδας εξασφαλίζει μεγάλο πελατολόγιο και μεγάλη ασφάλεια για το μέλλον. Η πολιτική που ακολουθεί μια εταιρεία είναι σημαντικό στοιχείο για το κόστος, αφού επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Και το θεσμικό πλαίσιο υπολογίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικό, διότι η νομοθεσία, οι δασμοί και οι κανόνες λειτουργίας διαμορφώνουν την πολιτική της εταιρείας.

Το φτηνό εργατικό κόστος αποτελεί δέλεαρ για όλες τις εταιρείες, οι οποίες προσπαθούν να το εξασφαλίσουν για να μειώσουν τα έξοδά τους και παράλληλα να βοηθούν την κερδοφορία τους. Άλλος ένας λόγος που οι εταιρείες κινούνται σε άλλες χώρες και μεταφέρουν εξ' ολοκλήρου την παραγωγή τους. Μεγάλο ρόλο παίζει στο σημείο αυτό και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο και το νομοθετικό πλαίσιο που ισχύει στην χώρα που μεταφέρεται η παραγωγή και η στάση των τοπικών παραγόντων (π.χ. Βουλγαρία, Αλβανία, κτλ).

Επομένως, οι εταιρείες που ακολουθούν τις παραπάνω πηγές ηγεσίας κόστους και τις εφαρμόζουν στις εταιρείες τους θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποκτούν ένα σημαντικό προβάδισμα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές που τυχόν δεν εφαρμόζουν τα προηγούμενα ή τα εφαρμόζουν λανθασμένα και προσδίδουν στην εταιρεία τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μελλοντική εξέλιξη στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Επιπλέον, λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής θα μπορέσουν να εμποδίσουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών και θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε ένα ενδεχόμενο πόλεμο τιμών.

Μπορεί η εφαρμογή των παραπάνω στοιχείων να παρέχουν θετικά στοιχεία σε μια επιχείρηση, αλλά θα ήταν καλό να αναφέρουμε και τα αρνητικά που προκύπτουν, όπως ότι η μείωση του κόστους συνεχώς μπορεί να αποβεί αντιστρόφως ανάλογη για την ποιότητα. Ακόμη μπορεί ο ανταγωνιστής να είναι καλύτερος όσον αφορά την χρησιμοποίηση και εκμετάλλευση των παραπάνω δεδομένων. Μπορεί να παράγει και προϊόντα που να μην ικανοποιούν τους πελάτες.

Οι ΜΜΕ που θα καταφέρουν να υιοθετήσουν στην φιλοσοφία τους τις παραπάνω στρατηγικές είναι φυσικό επακόλουθο να διαγράψουν θετική πορεία και να έχουν πλεονέκτημα σε σχέση με κάποιες εταιρείες που δρουν στον κλάδο πάντα με βάση τα αποτελέσματα και το τι υποστηρίζουν τα διοικητικά στελέχη.

Η παραγωγή φασόν στις γείτονες χώρες και όχι μόνο για οποιαδήποτε εταιρεία χαρακτηρίζεται ως μια κίνηση στρατηγικής σημασίας από κάθε άποψη. Και αυτό γιατί από μόνη της σαν κίνηση κρίνεται αποφασιστική και ιδιαίτερα κρίσιμη για το μέλλον κάθε εταιρείας. Για αυτόν τον λόγο, η μεταφορά θα πρέπει να αποφασιστεί μετά από εξονυχιστικό έλεγχο όλων των παραμέτρων για να αποφευχθούν βιαστικές ενέργειες που θα οδηγήσουν με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία του εγχειρήματος.

Είναι ευνόητο στην περίπτωση αυτή ότι η κάθε μικρομεσαία επιχείρηση αν επιθυμεί να είναι βιώσιμη και να εξακολουθεί να ανταγωνίζεται επί ίσους όρους τις εταιρείες που ακολουθούν παρόμοια στρατηγική θα ήταν καλό να προσαρμοστεί στις συνθήκες αυτές και να οδηγηθεί σε ανάλογες κινήσεις. Κινήσεις που θα την καθιστούν υπολογίσιμη δύναμη στον χώρο της και ανταγωνιστική σε κάθε δραστηριότητα που αναπτύσσει.

Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν με ευελιξία τις διάφορες ανταγωνιστικές στρατηγικές προκειμένου να πετύχουν ένα βιώσιμο πλεονέκτημα. Η πολυδιάστατη εφαρμογή τους αποτελεί σίγουρο παράγοντα επιτυχίας για την εταιρεία που θα την ακολουθεί. Η προοπτική αυτή πέρα από το ότι απομακρύνει τους κινδύνους αποτυχίας βοηθά την επιχείρηση να αξιοποιήσει τις ικανότητές της.

Άρα θα ήταν καλό όλες οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να αναζητήσουν «παρθένες» περιοχές, όπου θα μπορούσαν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα έχοντας τα ανάλογα κέρδη για την εταιρεία τους και να αποφύγουν τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν την εγχώρια αγορά.

Όσες εταιρείες δεν ακολουθήσουν τα παραπάνω δύσκολα θα μπορέσουν να έχουν μέλλον και πάντα θα υστερούν με συνέπεια να οδηγούνται στον αφανισμό.

Ένα σημαντικό ζήτημα που απασχόλησε έντονα τις εταιρείες TWINS A.E., ALDERMAN και Πραξιτέλης A.E. ήταν η ανάπτυξη συγκεκριμένων δυνατών σημείων, όπως επιτάσσεται από την στρατηγική εστίασης, με τα οποία θα ανταποκρινόταν αποδοτικότερα προς τους πελάτες τους. Τέτοια ήταν το χαμηλό κόστος παραγωγής, η ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις αυξημένες ανάγκες του.

Έτσι επικεντρώθηκαν σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, που παρουσίαζαν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Με αυτόν τον τρόπο εκμεταλλεύτηκαν την αδυναμία των επιχειρήσεων που παράγουν για όλη την αγορά, να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του τμήματος



αυτού. Επίσης, έδωσαν την δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του τμήματος αγοράς που έχουν επιλέξει. Τέλος, μείωσαν την πιθανότητα απειλής από ανταγωνιστές.

Η στρατηγική τους είχε και ένα άλλο απλούστερο στόχο. Αυτός είχε να κάνει με την εξάλειψη των μειονεκτημάτων, που παρουσιάζει η στρατηγική εστίασης. Έτσι πέτυχαν παραμέτρους όπως:

- Μείωση πιθανότητας αντιγραφής των προϊόντων τους
- Μείωση πιθανότητας να ελαχιστοποιηθεί η ζήτηση στο τμήμα της αγοράς που απευθύνονται οι επιχειρήσεις τους
- Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή (μιας και το 70-100% των εταιρειών TWINS A.E. και ALDERMAN παράγεται στις φθηνές αγορές της Βαλκανικής).

Οι στρατηγικές επιλογές των εταιρειών σε σχέση με τα θεωρητικά μοντέλα δείχνουν ότι σε συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)<sup>40</sup> προχώρησαν και οι τρεις εξεταζόμενες εταιρείες, οι μεν TWINS A.E. και ALDERMAN:

1. Επιλέγοντας κάποιο ειδικό τμήμα της αγοράς, στενά ορισμένου και επέκταση σε διεθνή κλίμακα σε συνάρτηση με την αποφυγή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ενώ στον αντίποδα η Πραξιτέλης Α.Ε. υλοποίησε την:

2. Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

Επίσης, η Πραξιτέλης Α.Ε. έδωσε μεγάλη βαρύτητα στα καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες<sup>41</sup>. Αυτή προήλθε από την εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος, όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.

---

<sup>40</sup> John Grieve Smith, *Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων, Β' Έκδοση, σελ. 133*

<sup>41</sup> Μηλιώτη Ε., *Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995, σελ. 245*

Ως προς τον σφαιρικό προσανατολισμό προς την παγκοσμιοποίηση<sup>42</sup> δεν εντοπίστηκε καμιά ιδιαίτερη ενέργεια ή ενδιαφέρον από τις εξεταζόμενες εταιρείες.

Τέλος, οι στρατηγικές επιλογές που εφαρμόστηκαν σε γεωπολιτικό επίπεδο<sup>43</sup> ήταν η αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (Βαλκάνια) και η επιδίωξη δικτύωσης στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο, από τις εταιρείες TWINS A.E. και ALDERMAN. Ενώ η Πραξιτέλης Α.Ε. επιχειρεί την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπάρχοντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

Κλείνοντας την ενότητα της ανάλυσης της ερευνητικής διαδικασίας, οφείλουμε να αναλύσουμε ποια είναι η θέση των εξεταζόμενων εταιρειών TWINS A.E., ALDERMAN και Πραξιτέλης Α.Ε. σε σχέση με το θεωρητικό μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter. Οι δυνάμεις αυτές του ανταγωνισμού επηρεάζουν σημαντικά τη δομή και τη λειτουργία του κλάδου παρεμβαίνοντας σε επιμέρους στοιχεία και παραμέτρους. Πιο συγκεκριμένα οι πέντε δυνάμεις<sup>46</sup> που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση των παραπάνω εταιρειών είναι:

**Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Οι αγοραστές δεν διαθέτουν ιδιαίτερα δυνατή θέση, οπότε δεν τίθεται ζήτημα μείωσης της ελκυστικότητας του κλάδου. Δεν ασκείται έντονη πίεση για μείωση τιμών, αύξηση της εν γένει ποιότητας, όπως και των μετά την πώληση υπηρεσιών. Ωστόσο, από την έλλειψη ρευστού στην ελληνική αγορά είναι δυνατό να τους οδηγήσει σε επιλογή «αντιγράφων» (κυρίως σε επώνυμα προϊόντα).

---

<sup>42</sup> Μελάς Κ., *Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση – Διεθνοποίηση της οικονομίας/Μύθοι και Πραγματικότητα*, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999, σελ. 102-105

<sup>43</sup> Bowman C. & Faulkner D., *Competitive and corporate strategy*, IRWIN, σελ. 126-128

**Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Η ύπαρξη δυνατών προμηθευτών στον πάγιο εξοπλισμό, πρώτες ύλες, ενέργεια, εργατικά, κτλ, συνιστά απειλή για ένα κλάδο και λόγο πίεσης για μείωση των τιμών ή αύξηση της προσφερόμενης ποιότητας κ.α.

**Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Η ύπαρξη πολλών και ισχυρών επιχειρήσεων σε έναν κλάδο δημιουργεί πίεση για τη διεκδίκηση συνεχώς καλύτερης θέσης και μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Στην περίπτωση αυτή, ο κλάδος μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη ελκυστικός, αφού το πιο πιθανό είναι να οδηγηθεί σε πόλεμο τιμών, διαφήμισης, προσφορών και άλλων προωθητικών ενεργειών. Ως άμεσο αποτέλεσμα προκύπτει η μείωση της κερδοφορίας για κάθε επιχείρηση εξαιτίας βέβαια της δαπανηρής προσπάθειας για διατήρηση και βελτίωση των μεριδίων τους.

**Δύναμη νεοεισερχομένων ανταγωνιστών:** Η ελκυστικότητα του κλάδου δεν προκαλεί την επιθυμία εισόδου και σε άλλες επιχειρήσεις. Όμως σε περίπτωση που υπάρχει είσοδος νέων επιχειρήσεων επηρεάζει σταδιακά η δομή του, αφού η πίεση που δημιουργούν οι νέες επιχειρήσεις για την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση τελικά των τιμών. Έτσι μειώνεται και το ποσοστό κερδοφορίας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση της TWINS.

**Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:** Δεν υφίσταται καμία απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, παρά μόνο από σενάρια που κυκλοφορούν ότι μελλοντική προοπτική αποτελεί η κατασκευή ρουχισμού μιας χρήσης

### **3.4 Γενικά συμπεράσματα σε σχέση με τους στόχους**

Τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την ερευνητική διαδικασία είναι ότι τα λιγιστά μέσα και το μικρό μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων TWINS, ALDERMAN και Πραξιτέλης δεν αποτέλεσαν τροχοπέδη για την βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους. Οι εξεταζόμενες εταιρείες εφόρμισαν έξυπνες στρατηγικές, που τις επέτρεψαν να κατακτήσουν μικρά, αλλά σημαντικά μερίδια αγοράς, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό.

Έπειτα από την έρευνα και ανάλυση των δεδομένων και της θεωρητικής προσέγγισης διάφορων μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού, που αφορούν τις εν λόγω εταιρείες διαφαίνεται ότι:

- ✓ Έχουν δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Κάτι βέβαια που φάνταζε δύσκολο, αφού η κοινή αίσθηση είναι ότι κάτι τέτοιο μπορούσαν να το καταφέρουν μόνο οι μεγάλες και δυναμικές εταιρείες. Όμως η κατάλληλη στρατηγική επιλογή συντέλεσε στο να το αποκτήσουν.
- ✓ Έχουν αναπτύξει και εφαρμόσει την στρατηγική της εστίασης, που τις επέτρεψε να είναι ευέλικτες. Δηλαδή μπόρεσαν με μοναδική ευκολία και ταχύτητα να ανταποκρίνονται στις ραγδαίες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, είτε αυτό είναι το μικροπεριβάλλον, είτε το μακροπεριβάλλον.
- ✓ Έχουν ανταποκριθεί στις υψηλές απαιτήσεις ποιότητας διατηρώντας παράλληλα σχετικά χαμηλό το κόστος της παραγωγής. Οι καταναλωτές άλλωστε αυτό που αναζητούν ιδιαίτερα στα ενδύματα είναι ο συνδυασμός ποιότητας-χαμηλής τιμής (value for money).
- ✓ Οι εξεταζόμενες εταιρείες TWINS και ALDERMAN έχουν υλοποιήσει την στρατηγική απόφαση της μεταφοράς της παραγωγής σε βαλκανικές χώρες, οι οποίες έχουν το χαμηλότερο δυνατό κόστος εργασίας.

Ωστόσο, προέκυψε ότι:

- ✓ Δεν έχουν αναζητήσει και κατά επέκταση επιτύχει στρατηγικές συμμαχίες μέσα στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό για να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στον ανταγωνισμό. Συμμαχίες που θα τις είχαν κατακτήσει ακόμη πιο ευέλικτες, πιο φθηνές και πιο ασφαλείς, παράμετροι εξόχως σπουδαίοι στην παγκόσμια αγορά.

Τέλος, παρακάτω παρουσιάζω με τη βοήθεια του θεωρητικού μοντέλου ανάλυσης SWOT ποιες ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες προκύπτουν από την ερευνητική διαδικασία για τους εξεταζόμενους παραγωγούς έτοιμου ενδύματος στις νέες συνθήκες που επικρατούν στο παγκόσμιο εμπόριο.

### **3.4.1 Αδυναμίες των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ένδυσης**

#### ***Υψηλό Κόστος Παραγωγής Στην Ελλάδα***

Το κόστος παραγωγής στην Ελλάδα για τις ΜΜΕ εταιρείες είναι πολύ μεγάλο με άμεση συνέπεια την μείωση των κερδών τους. Ο λόγος αυτός οδήγησε τις εταιρείες στην αναζήτηση τρόπων ώστε να μειώσουν το κόστος με παραγωγή φασόν σε γειτονικές χώρες που το κέρδος είναι πολύ μεγαλύτερο και τις προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### ***Συμπίεση Κερδοφορίας «Πολέμου Τιμών»***

Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού οι εταιρείες πολλές φορές αναγκάστηκαν και αναγκάζονται να προσαρμόζουν τις τιμές. Αυτό συμβαίνει για να ανταποκρίνονται στον ανταγωνισμό που είναι πολύ έντονος και ανελέητος από τις ανταγωνίστριες εταιρείες του εξωτερικού. Οι κινήσεις αυτές, όπως είναι λογικό, μειώνουν τα ποσοστά κέρδους και δημιουργούν πρόβλημα βιωσιμότητας. Όλα αυτά γίνονται για την διατήρηση τουλάχιστον του πελατολογίου.

#### ***Μεγάλη Εξάρτηση Από Τους Αντιπροσώπους Των Πελατών***

Οι αντιπρόσωποι των πελατών αποτελούν σημαντικό παράγοντα διότι οι πωλήσεις γίνονται μέσω αυτών με αποτέλεσμα να αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και αρκετά προβλήματα στην λειτουργία των επιχειρήσεων.

#### ***Οργάνωση Και Στελέχωση Οικογενειακού Χαρακτήρα***

Όλες οι βασικές λειτουργίες που αποτελούν συστατικά μέρη της λειτουργίας των εταιρειών διευθύνονται από τους ιδιοκτήτες τους. Παράλληλα, η έλλειψη οργανωμένης θεωρητικής γνώσης και επαγγελματικής κατάρτισης δημιουργεί εμπόδια στον αποτελεσματικό έλεγχο της εκάστοτε εταιρείας, αλλά από την πλευρά αυτή καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες για την κατάλληλη στελέχωση.

### ***Υστέρηση Στην Ανάπτυξη Της Λειτουργίας Του Μάρκετινγκ***

Επίκεντρο του μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι Ελληνικές ΜΜΕ είναι το προϊόν και βασική υπόθεση ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν εκείνα τα προϊόντα, που προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα. Η όλη προσπάθεια για την παραγωγή καλών προϊόντων δημιούργησε πρόβλημα, αφού προβλεπόταν οι πραγματικές ανάγκες των καταναλωτών και των αγορών. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το μάρκετινγκ στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσω του προϊόντος και της έγκαιρης παράδοσης.

### **3.4.2 Δυνάμεις των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ενδύματος**

#### ***Μεγάλη Σχεδιαστική Και Παραγωγική Ευελιξία***

Οι ελληνικές εταιρείες διαθέτουν την απαραίτητη ικανότητα και τεχνολογία ώστε να ανταποκρίνονται στις τάσεις της μόδας και τις απαιτήσεις των πελατών, μέσω της οποίας εξοικονομείται ο χρόνος που μεσολαβεί από τον αρχικό σχεδιασμό ενός καινούργιου μοντέλου ή μιας ολόκληρης κολεξιόν. Η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγής σε αλλαγές εστιάζεται ως συνήθως στην διεκπεραίωση των εντολών παραγωγής, στην προσαρμογή του ρυθμού παραγωγής στο ύψος της ζήτησης, ευελιξία στη δημιουργία προϊόντων κατόπιν απαιτήσεων των καταναλωτών και ταχύτατη εισαγωγή νέων μοντέλων.

#### ***Μεγάλη Ταχύτητα Ανταπόκρισης Σε Άμεσες Παραγγελίες***

Το στοιχείο αυτό παίζει μεγάλο ρόλο στην ανταγωνιστικότητα οποιασδήποτε επιχείρησης. Οι ελληνικές ΜΜΕ τα τελευταία χρόνια καταβάλλουν προσπάθειες και έχουν καταφέρει να μειώσουν τους χρόνους παράδοσης στηριζόμενες στην παραγωγική ευελιξία. Στην κατάσταση αυτή συντελούν και οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές τους και οι διάφορες συνεργασίες, που πραγματοποιήθηκαν σε θέματα προγραμματισμού παραγωγής, όσο και σε ζητήματα ποιότητας.

#### ***Ταχύτητα Ανταπόκρισης Στις Αλλαγές Των Τάσεων Της Μόδας***

Στην περίπτωση αυτή μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η σωστή ερμηνεία των προτάσεων των καταναλωτών. Οι ελληνικές ΜΜΕ διαθέτουν την απαραίτητη ικανότητα να προσαρμόζονται στις επιταγές και τα σημεία των καιρών με αρμονία και ολοκληρωμένες προτάσεις. Προτάσεις που υλοποιούνται μέσα από την συνεργασία με τα κανάλια διανομής, που λειτουργούν σαν δέκτες των απαιτούμενων πληροφοριών.

### ***Παραγωγή Προϊόντων Υψηλών Ποιοτικών Προδιαγραφών***

Πολλές από τις ελληνικές ΜΜΕ έχουν σχεδιάσει την αναγκαία και αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας σε κάθε στάδιο παραγωγής του προϊόντος και στον τομέα της οργάνωσης, έτσι ώστε τα ενδεχόμενα ελαττώματα να ανιχνεύονται και διορθώνονται εγκαίρως και να αποκλείεται η πιθανότητα επανεμφάνισής τους. Η διεύθυνση των εταιρειών από την πλευρά τους σεβόμενη των καταναλωτή παίρνει τα απαραίτητα μέτρα τηρώντας τους κανόνες που αναφέρονται στα εγχειρίδια ποιότητας.

### ***Σχετικά Γρήγορο Λανσάρισμα Νέων Κολεξιών***

Παλαιότερα οι εταιρείες λάνσαραν ρούχα για δύο περιόδους μια θερινή και μια χειμερινή. Σήμερα η αγορά με τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί έχει σαν συνέπεια τον συνεχή «βομβαρδισμό» των πελατών με ιδέες για όλη την περίοδο του χρόνου. Οπότε αν μια εταιρεία επιθυμεί να διατηρήσει ανέπαφο το πελατολόγιο της και παράλληλα για να το αυξήσει κρίνεται αναγκαίο να παρουσιάζει σε τακτά χρονικά διαστήματα νέα κολεξιών.

### ***Θυγατρικές Στις Βαλκανικές Χώρες. Επίτευξη Χαμηλού Κόστους Παραγωγής***

Οι ελληνικές ΜΜΕ δραστηριοποιούνται τα τελευταία χρόνια στις αγορές της Βαλκανικής και σε χώρες όπως η Αλβανία, η Βουλγαρία, η Ρουμανία. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως στέλνοντας ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής τους εκεί. Λόγος της κίνησης αυτής είναι καθαρά η μείωση του κόστους και η αύξηση της κερδοφορίας για τις εταιρείες μέσα στα επόμενα χρόνια.

### **3.4.3 Ευκαιρίες των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ενδύματος**

#### ***Καθιέρωση Επώνυμου Προϊόντος***

Η μεταβολή που δημιουργείται στον κλάδο με τη μεταφορά από το χαμηλό τμήμα της αγοράς στο επώνυμο προϊόν, αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη ευκαιρία για τον κλάδο.

Έτσι το επώνυμο προϊόν, δηλαδή το προϊόν το οποίο τυγχάνει υψηλό βαθμό αναγνώρισης από τους αγοραστές είναι εκείνο που δημιουργεί την ευκαιρία στην επιχείρηση που το παράγει.

Βέβαια το brand του προϊόντος αποτελεί άμεση εξάρτηση των ενεργειών των τμημάτων marketing. Ωστόσο ένα επώνυμο προϊόν μπορεί να ξεχωρίζει και μόνο από ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του.

#### ***Αγορές Ανατολικής Ευρώπης***

Πολύ μεγάλη εμφανίζεται η ευκαιρία για όλες τις επιχειρήσεις και για πάρα πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες από το άνοιγμα των αγορών των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Τέτοιες χώρες είναι κυρίως αυτές που ακόμη και σήμερα θεωρούνται υπανάπτυκτες ή υπό ανάπτυξη και εμφανίζουν ή θα εμφανίζουν έντονους ρυθμούς ανάπτυξης.

Αν μάλιστα εκτιμηθεί το γεγονός ότι μέχρι το 2005 ο ρυθμός ανάπτυξης των ευρωπαϊκών χωρών δεν προβλέπεται να ξεπεράσει το 0,5%, τότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι χώρες αυτές αποτελούν επιχειρηματική πρόκληση.

Στα παραπάνω μπορεί να προστεθεί και ο ζήλος που επιδεικνύουν οι κάτοικοί τους για κάθε είδους ξενόφερτο και ειδικά ευρωπαϊκό προϊόν.



### ***Απαίτηση Για Μικρές Παραγγελίες***

Ένδειξη για την κατασκευαστική ευελιξία των επιχειρήσεων αποτελεί η ικανότητά τους να ανταποκρίνονται σε μικρές παραγγελίες. Μια όλο και αυξανόμενη ανάγκη καθώς σε αυτό οδηγούν οι συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά.

Επιπλέον η γενικότερη οικονομική αστάθεια που χαρακτηρίζει τον κλάδο οδηγεί στην ανάγκη για πιο συχνές και μικρές παραγγελίες, στις οποίες αν καταφέρουν και ανταποκριθούν γρήγορα οι κατασκευαστές θα έχουν μια σημαντική ευκαιρία και ένα στρατηγικό πλεονέκτημα.

### ***Απαίτηση Για Μικρούς Χρόνους Παράδοσης***

Σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος λογίζεται και ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων. Επίσης αποτελεί και αυτός ο παράγοντας δείκτη ευελιξίας της επιχείρησης.

## **3.4.4 Απειλές των Εξεταζόμενων ΜΜΕ του Κλάδου Ενδύματος**

### ***Ανταγωνισμός Από Χώρες Χαμηλού Κόστους***

Σύμφωνα με έρευνα της Werner International (εταιρεία συμβούλων σε θέματα ένδυσης και διεθνούς εμπορίου), η Ελλάδα κατατάσσεται μεταξύ των 20 πιο ακριβών χωρών στον κόσμο, όσον αφορά το κόστος εργασίας.

Όμως με τόσο ακριβό κόστος, αμέσως καθίσταται μη ανταγωνιστική έναντι χωρών της Αφρικής και της Ασίας, ακόμη και της Ανατολικής Ευρώπης.

Σε όλα αυτά λειτουργούν επιπρόσθετα αρνητικά οι διάφοροι περιορισμοί που επιβάλλει η ευρωπαϊκή νομοθεσία στις χώρες της όπως ασφάλιση, φόροι, ποιοτικά πρότυπα, κ.α.

### *Αύξηση Εισαγωγών Από Χώρες Χαμηλού Κόστους*

Είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό το γεγονός για την ευρωπαϊκή και κατά συνέπεια ελληνική βιομηχανία ένδυσης ότι τα τελευταία 15 χρόνια οι εισαγωγές ετοιμών ενδυμάτων στις χώρες της Ένωσης αυξήθηκε κατά περίπου 150% (πηγή: EUROSTAT).

Τα προϊόντα αυτά προέρχονται κυρίως από την ασιατική και αφρικανική ήπειρο, ενώ κατά την τελευταία πενταετία σημαντική συμμετοχή διεκδικούν και οι χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ. Το γεγονός αυτό καθίσταται ακόμη πιο απειλητικό για τις ελληνικές βιοτεχνίες/βιομηχανίες από τη στιγμή που οι χώρες αυτές εμφανίζουν συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα κατασκευής, ποικιλία στη γκάμα, ευρύτητα στις κολεξιόν και αναπτυσσόμενο marketing.

<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ΜΕΓΑΛΗ ΣΧΕΛΙΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑ</li> <li>2. ΜΕΓΑΛΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΕ ΑΜΕΣΕΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΕΣ (JUST IN TIME)</li> <li>3. ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ</li> <li>4. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</li> <li>5. ΜΕΓΑΛΟ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ</li> <li>6. ΓΡΗΓΟΡΟ ΛΑΝΣΑΡΙΣΜΑ ΝΕΩΝ ΚΟΛΕΞΙΟΝ</li> <li>7. ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ ΣΤΙΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</li> <li>2. ΣΥΜΠΙΕΣΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΛΟΓΩ ΠΟΛΕΜΟΥ ΤΙΜΩΝ</li> <li>3. ΜΕΓΑΛΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΥΣ</li> <li>4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ</li> <li>5. ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</li> <li>6. ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΒΑΣΗ</li> </ol>

### ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ΑΝΟΙΓΜΑ ΑΓΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ</li> <li>2. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΜΙΚΡΟΥΣ ΧΡΟΝΟΥΣ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ</li> <li>3. ON LINE BUSINESS ΔΙΑΜΕΣΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ INTERNET</li> <li>4. ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΒΑΛΚΑΝΙΚΗΣ</li> <li>5. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΜΟΔΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ</li> <li>6. ΠΡΟΘΕΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΕΙ ΣΕ ΥΨΗΛΟ «ΠΟΛΕΜΟ ΤΙΜΩΝ»</li> <li>2. ΑΥΞΗΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΑΠΟ ΧΩΡΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ</li> <li>3. ΣΥΧΝΗ ΑΛΛΑΓΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΜΟΔΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΙΔΙΑΣ ΣΕΖΟΝ</li> <li>4. ΜΙΚΡΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ</li> </ol>

### 3.5 Παράμετροι Ανταγωνιστικότητας

Η αυξανόμενη ανταγωνιστική πίεση από τις χώρες χαμηλού κόστους, η συστηματική μεταφορά της παραγωγής στις χώρες αυτές, η μικρή αύξηση των ρυθμών της αγοράς και η παρατεταμένη ύφεση, συνθέτουν ένα εξαιρετικά εχθρικό περιβάλλον για τις ευρωπαϊκές εταιρείες κατασκευής έτοιμων ενδυμάτων, που αφορούν και στις συνθήκες της χώρας μας.

Για τις εταιρείες αυτές, η επιβίωσή τους θα εξαρτηθεί από τον βαθμό προσαρμογής τους στο νέο περιβάλλον, η οποία προϋποθέτει την ριζική αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη αντιλαμβάνονται τον επιχειρησιακό τους χώρο. Οι εταιρείες, που θα επιβιώσουν είναι αυτές που θα ξεφύγουν από τη λογική της κατασκευής και θα περάσουν στην λογική της προώθησης των προϊόντων.

Οι Ευρωπαίοι παραγωγή έχουν ήδη σαφή υπεροχή στα υψηλής ποιότητας και τα πρωτοποριακά, από πλευράς μόδας τμήματα της αγοράς. Έτσι, η μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων εστιάζεται στην ικανότητά τους να προμηθεύσουν τις αγορές εκείνες, που χαρακτηρίζονται από υψηλό εισόδημα και που άλλοι παράγοντες εκτός της τιμής του προϊόντος, όπως το σχέδιο, η υψηλή ποιότητα, η ταχύτερη διάθεση των προϊόντων στις αγορές, καθορίζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να δράσουν ως ευρωπαϊκές παρεμβαίνοντας στο τρίπτυχο:

1. περιβάλλον της επιχείρησης (εκσυγχρονισμός στην δομή και την λειτουργία)
2. προϊόν (ποιότητα, νεωτερισμοί, σχέδιο)
3. οργάνωση της προώθησης των προϊόντων

Προκειμένου να προσδιορισθούν οι παράμετροι ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου έτσι όπως οι ίδιοι επιχειρηματίες τους αντιλαμβάνονται διεξήχθη η έρευνα από τον

Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πλεκτικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ) τα αποτελέσματα του οποίου σχολιάζονται ακολούθως.

### 3.5.1 Δυνατά Σημεία Για Την Ανταγωνιστικότητα

Από τις επιχειρήσεις που απάντησαν ελήφθησαν 1421 πολλαπλές επιλογές, δηλαδή σημειώθηκαν κατά μέσο όρο εννέα επιλογές ανά επιχείρηση χωρίς ταξινόμηση του βάρους σημασίας για τον κάθε παράγοντα. Οι επιλογές των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

#### Παράγοντες Επιτυχίας<sup>44</sup>

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
Ποιότητα	149	93,1
Τιμή	135	84,4
Έγκαιρες Παραδόσεις	130	81,3
Εξυπηρέτηση	127	79,4
Αξιοπιστία	177	73,1
Εμπειρία της Επιχείρησης	97	60,6
Ευελξία	96	60,0
Πωλήσεις	91	56,9
Έλεγχος του Κόστους	84	52,5
Ποιότητα του Προσωπικού	83	51,9
Άμεση Ανταπόκριση	81	50,6
Σχέδιο	78	48,8
Τεχνολογία	77	48,1
Γενικό Οικονομικό Κλίμα	76	47,5

#### 3.5.1<sup>α</sup> Ερμηνεία αποτελεσμάτων Α' και Β' στατιστικής επεξεργασίας

Πολύ σημαντικό ποσοστό 93,1% των επιχειρήσεων θεώρησαν την ποιότητα σαν ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας σήμερα γεγονός πολύ θετικό για τις επιχειρήσεις. Ένα υψηλό

<sup>44</sup> Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ)

ποσοστό 84,4% θεωρεί την τιμή σαν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Αν θεωρούσε ότι το ποσοστό αυτό την τιμή σαν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Αν θεωρούσε ότι το ποσοστό αυτό έχει επιλέξει σίγουρα και την ποιότητα σαν σπουδαίο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί πολύ σύγχρονη και ρεαλιστική επιλογή. Οι έγκαιρες παραδόσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα για το 81,3%, όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη. Η έμφαση στο σχέδιο τονίστηκε μόνο από το 49% των επιχειρήσεων και δείχνει ίσως το υψηλό επίπεδο εξάρτησης από τον πελάτη.

Στον κλάδο των ετοιμών ενδυμάτων ανταποκρίθηκαν από τις 141, οι 140 επιχειρήσεις. Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του ύψους του 91,5% θεωρεί ότι η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στις μέρες μας, γεγονός πολύ θετικό για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης, η τιμή θεωρείται πολύ σημαντική για το 85,1%, όπως επίσης και οι έγκαιρες παραδόσεις, που οδηγούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη που ακολουθούν με το σημαντικό ποσοστό του 78,7%. Η αξιοπιστία του κατασκευαστή επελέγη από το 70,9% των επιχειρήσεων, ενώ η ευελιξία, η εμπειρία και πωλήσεις επελέγησαν περίπου από το 60%. Η έμφαση στο σχέδιο τονίστηκε από το 51,1%, ποσοστό που ίσως μαρτυρά το χαμηλό επίπεδο αυτονομίας και ανεξαρτησίας από τον πελάτη. Περίπου οι μισές επιχειρήσεις διάλεξαν την άμεση ανταπόκριση, την ποιότητα του εργαζόμενου και τον έλεγχο του κόστους σαν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας, ενώ με μικρή διαφορά σημαντικότητας αντιλαμβάνονται και το οικονομικό κλίμα που επικρατεί ως προσδιοριστικός παράγοντας επιτυχίας.

### **3.5.2 Αδύνατα Σημεία Για Την Ανταγωνιστικότητα**

Όταν οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν και να προσδιορίσουν τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν μειονεκτήματα για την επιχείρησή τους, αποκρίθηκαν οι 158 επιχειρήσεις με συνολικά 756 επιλογές, ένας μέσος όρος των 5 επιλογών ανά μονάδα. Η κατάσταση ακολουθεί αναλυτικά στον πίνακα.

### Παράγοντες Αποτυχίας<sup>45</sup>

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΕΠΙΛΟΓΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
Ανταγωνισμός από χώρες φθηνής κατασκευής	129	81,6
Στενά περιθώρια κέρδους	109	69
Κόστος χρήματος	96	60,8
Συναλλαγματική ισοτιμία	88	55,7
Οικονομική ύφεση	78	49,4
Πληθωρισμός	66	41,8
Μικρότερες παραγγελίες	59	37,3
Προβλήματα παραγωγής	57	36,1
Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού	39	24,7
Έλλειψη δυναμικότητας	27	17,1
Έλλειψη μακροχρόνιας πολιτικής στον κλάδο	2	1,3
Ποιότητα νήματος	2	1,3
Δεν εκπροσωπείται σωστά ο κλάδος	1	0,6
Δυσκολία είσπραξης οφειλών	1	0,6
Εισβολή πολυεθνικών	1	0,6
Μικρό κεφάλαιο κίνησης	1	0,6

### 3.5.2<sup>α</sup> Ερμηνεία αποτελεσμάτων Α' και Β' στατιστικής επεξεργασίας

<sup>45</sup> Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ)

Η απειλή που υπάρχει από τις χώρες με φθηνό κόστος παραγωγής εκλαμβάνεται ως το κυριότερο αδύνατο σημείο στον τομέα της ανταγωνιστικότητας από το 81,6% των επιχειρήσεων. Επίσης, η μείωση των κερδών, που παρατηρείται λόγω και της προηγούμενης μεταβλητής, αποτελεί σημαντικό κομμάτι για το 69% των ερωτηθέντων. Το οικονομικό περιβάλλον με το κόστος χρήματος, την συναλλαγματική πολιτική, την οικονομική ύφεση, αφορούν επιλογές για το 50% και άνω.

Στον κλάδο ενδύματος δεν διαφέρει παρά μόνο κατά ελάχιστα το μέγεθος των ποσοστών που προκύπτει από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στο σημαντικό για αυτούς ζήτημα των αδύνατων σημείων που επηρεάζει άμεσα την ανταγωνιστικότητά τους. Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω αναλύσεις διαφαίνεται ότι:

Οι 8 στις 10 επιχειρήσεις θεωρούν παράγοντες επιτυχίας:

- ✓ την ποιότητα,
- ✓ την τιμή,
- ✓ τις έγκαιρες παραδόσεις,
- ✓ την εξυπηρέτηση του πελάτη,

ενώ, μόνο οι 5 στις 10 επιχειρήσεις θεωρούν παράγοντες επιτυχίας:

- ✓ την έμφαση στο σχέδιο.

Στον αντίποδα, αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων θεωρούνται:

- ✓ ο ανταγωνισμός από χώρες φθηνού κόστους,
- ✓ η μείωση των κερδών,
- ✓ το κόστος του χρήματος,
- ✓ η συναλλαγματική πολιτική,
- ✓ η οικονομική ύφεση

### **3.6 Προτάσεις Διπλωματικής Εργασίας**



Από την ανάλυση SWOT παρατηρούμε ότι στις εξεταζόμενες ελληνικές ΜΜΕ του κλάδου ενδύματος παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες και απειλές. Γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλες δυνατότητες ώστε να εκμεταλλευθούν κάποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και συγχρόνως να αντιμετωπίσει και τις απειλές που εμφανίζονται.

Υπάρχουν όμως και οι αδυναμίες που αποτελούν τροχοπέδη και δεν τις επιτρέπουν να υπερβούν κάποιες από τις απειλές με αποτέλεσμα να εξελίσσονται σε προβλήματα.

Από την συνδυασμένη ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών με τις ευκαιρίες και τις απειλές του κλάδου και δη των εταιρειών που επιλέχθηκαν ως αντιπροσωπευτικές στον Ελλαδικό χώρο (TWINS, ALDERMAN, Πραξιτέλη Α.Ε.) διαφαίνεται ότι:

1. Οι ελληνικές ΜΜΕ μπορούν να επωφεληθούν από την αυξανόμενη απαίτηση του εμπορίου για μικρές και γρήγορες παραγγελίες επειδή διαθέτουν καλή οργάνωση παραγωγής (just in time), σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.
2. Οι ελληνικές ΜΜΕ μπορούν να επωφεληθούν από το άνοιγμα των αγορών της Ανατολικής Ευρώπης επειδή διαθέτουν ήδη μονάδες παραγωγής στις χώρες της βαλκανικής με καλή οργάνωση παραγωγής και σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, στην οποία σχεδιάζουν να μεταφέρουν τις γραμμές παραγωγής από την Ελλάδα.
3. Οι ελληνικές ΜΜΕ μπορούν να επωφεληθούν από την αυξανόμενη ζήτηση για επώνυμα ρούχα διαφοροποιημένου σχεδιασμού όπου με τον συνδυασμό τιμής και ποιότητας αρκεί στον σχεδιασμό να γίνουν οι κατάλληλες διορθωτικές προσπάθειες.

Αντιθέτως οι Ελληνικές ΜΜΕ:

4. Οφείλουν να προφυλαχθούν από την απειλή της κυριαρχίας των αγοραστών έναντι των οποίων δεν φαίνεται να διαθέτουν ισχυρά σημεία αντίστασης.
5. Οφείλουν να προφυλαχθούν από τον ανταγωνισμό στις τιμές που δέχονται από χώρες χαμηλού κόστους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### ***Ελληνική***

- *Αλμπάνης Ευστράτιος Β., Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Τροχαλία, Αθήνα 1999*
- *Ευθύμογλου Πρόδρομος, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Θεσσαλονίκη, Typoffset, 1990*
- *Μελάς Κ., Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση-Διεθνοποίηση της οικονομίας / Μύθοι & Πραγματικότητα, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999*
- *Μηλιώτη Ε., Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995*
- *Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002*
- *Σταθακόπουλος Βλάσης, Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997*
- *Σημειώσεις Kingston University in Strategic Management 2001 & 2002*

### ***Ξενόγλωσση***

- *Bowman C. & Faulkner D., Competitive and corporate strategy, IRWIN*
- *John Grieve Smith, Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων, Β' Έκδοση*
- *Harvard Business review – Global Strategies “Global logic of strategic alliances”*
- *Hill C. and Jones G., Strategic Management Theory, Fourth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998*
- *Longenecker – Moore – Petty, Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1994*
- *Porter M., Competitive strategy techniques for analyzing industries, New York, The Free Press, 1980*
- *Porter M., Competitive Advantage, New York, The Free Press, 1985*

- *Porter M., The Competitive Advantage Of Nations, New York, The Macmillan Press LTD, 1990*
- *Porter M., From Competitive Advantage To Corporate Strategy, Harvard Business Review*

### **Άρθρα**

- *“Η μικρή Κίνα των Βαλκανίων”, Μακεδονία της Κυριακής, 27 Οκτωβρίου 2002*
- *“Ο κλάδος του ενδύματος την νέα εποχή”, Ναυτεμπορική, 12 Σεπτεμβρίου 2002*
- *“Globalization’s Last Hurrah?”, Foreign Policy Magazine, January-February 2002*
- *“Globalization brings ethical responsibilities, philosopher says”, Yale Bulletin and Calendar, 10<sup>TH</sup> November 2000*

### **ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ**

- *Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πλεκτικής Βορείου Ελλάδος (ΣΕΠΒΕ)*
- *Global Trade Information Services*
- *ONS SDM’28/MINTEL*
- *The “Independent” label Survey/September 1999*
- *Werner International Inc*

### **ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

- *ΠΛΕΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ, ΤΕΥΧΟΣ 1, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2000*
- *ΠΛΕΚΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ, ΤΕΥΧΟΣ 2, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2000*

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ**

- *www.fashioncluster.gr*

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ (PROPOSAL)**

## **Εισαγωγικό σημείωμα**

Σε ένα συνεχώς διευρυμένο και αυξημένο πεδίο διεθνούς ανταγωνισμού η επιλογή στρατηγικής αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, καθοριστική για το μέλλον της επιχείρησης. Μέσα από τη στρατηγική τροχοδρομείται η πορεία του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα και ταυτόχρονα αναδεικνύεται η ορθότητα των επιλογών.

Οι εξελίξεις των τελευταίων ετών σε ένα υγιές και αναπτυσσόμενο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας τον κλάδο ετοίμου ενδύματος, οδηγεί στην ανάγκη αναπροσδιορισμού της στρατηγικής του επιλογής. Η ιδέα της παγκοσμιοποίησης και ο άκρατος ανταγωνισμός που επικρατεί, έκανε τους άλλοτε συμμάχους των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου να αναπτύξουν συνεργασίες σε γειτονικές χώρες για την αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και των φθηνών εργατικών χεριών.

Θα ερευνηθεί λοιπόν, η δυνατότητα ανάκαμψης και ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων – πολλές από των οποίων ήδη έχουν επενδύσει και δημιουργήσει παραγωγικές μονάδες σε γειτονικές χώρες – διαμέσου νέων στρατηγικών για την επίτευξη εκ νέου του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

## **1. Ο σκοπός και οι στόχοι της μελέτης**

### **1.1 Ο σκοπός**

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούμε είναι οι αποφάσεις στρατηγικού σχεδιασμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έτοιμου ενδύματος σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η πιθανότητα επιβίωσης και ανάπτυξης μιας μικρομεσαίας

ελληνικής επιχείρησης, σε σχέση με τον έντονο ανταγωνισμό στην Ενωμένη Ευρώπη, αλλά και παγκόσμια, μέσα από στρατηγικές αποφάσεις και επιλογές.

Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιλογή στρατηγικής είναι ίσως η σημαντικότερη διαδικασία για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Μέσα από τις στρατηγικές αποφάσεις δρομολογείται η πορεία ενός οργανισμού σε όλες τις εκφάνσεις και τα επίπεδα και παράλληλα αναδεικνύεται η ορθότητα των επιλογών αυτών.

Ο σκοπός για τον οποίο επιλέχθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία είναι για να αποδειχθεί ότι οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής έτοιμου ενδύματος, είναι ικανές να ανταποκριθούν επαρκώς στο νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και να είναι ανταγωνιστικές. Διαμέσου της εφαρμογής θεωρητικών μοντέλων, αλλά και πρακτικών, κοινή επιθυμία αποτελεί να αναδειχθεί αν ο κλάδος και οι επιχειρήσεις της μελέτης έχουν όλες εκείνες τις πραγματικές ικανότητες και πιθανότητες να αποτελέσουν ένα υγιές και κερδοφόρο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας στα δεδομένα που επιβάλλονται από την νέα μορφή της Ευρώπης. Φαίνεται ότι η πρακτική εφαρμογή της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του εμπορίου μεταβάλλει συνεχώς και καθορίζει διαφορετικές, αλλά και κοινές πολλές φορές επιλογές στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Επίσης, επιθυμία του ερευνητή αυτής της εργασίας είναι να δειχθεί ιδιαίτερα ότι τα λιγοστά μέσα και το μικρό μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν αποτελούν τροχοπέδη για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους. Εφαρμόζοντας έξυπνες στρατηγικές μπορούν να ανταγωνιστούν μεγάλες φίρμες και να κατακτήσουν μικρά, αλλά σημαντικά μερίδια αγοράς, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό. Αυτές οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θα είναι ευέλικτες και θα είναι προσκολλημένες σε ξεπερασμένες πρακτικές, δυστυχώς δεν θα έχουν καμία τύχη επιβίωσης.

## ***1.2 Οι στόχοι***

Διαμέσου της έρευνας, της ανάλυσης διαφόρων στοιχείων που αφορούν τον κλάδο, αλλά και της θεωρητικής προσέγγισης διάφορων μοντέλων στρατηγικού σχεδιασμού θα επιχειρήσω να αποδείξω ότι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παραγωγής έτοιμου ενδύματος:

- ✓ Μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Κάτι βέβαια που φαντάζει, εκ πρώτης όψεως, ιδιαίτερα δύσκολο, αφού η κοινή αίσθηση είναι ότι κάτι τέτοιο μπορούν να το καταφέρουν μόνο μεγάλες δυναμικές εταιρείες. Όμως, με την κατάλληλη στρατηγική επιλογή, είναι δυνατόν μια σχετικά μικρού μεγέθους εταιρεία να αποκτήσει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που θα της προσδώσουν κάποιο πλεονέκτημα.
- ✓ Είναι ικανές να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια τέτοια στρατηγική, που θα τις επιτρέψει να είναι ευέλικτες. Δηλαδή, να μπορούν με μοναδική ευκολία και ταχύτητα να ανταποκρίνονται στις ραγδαίες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, είτε αυτό είναι το μικροπεριβάλλον, είτε το μακροπεριβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργούν συνθήκες πολύ ευμετάβλητες, στις οποίες κάθε επιχείρηση πρέπει να ανταποκρίνεται έγκαιρα, έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει. Μια ιδιαίτερα γρήγορη ανταπόκριση στις διεθνείς εξελίξεις και τις ραγδαίες μεταβολές της τεχνολογίας θα μπορέσει να χαρακτηριστεί ως ένα πολύ σπουδαίο συγκριτικό πλεονέκτημα.
- ✓ Μπορούν να ανταποκριθούν στις σημερινές υψηλές απαιτήσεις ποιότητας, διατηρώντας παράλληλα, σχετικά χαμηλό κόστος της παραγωγής. Οι καταναλωτές πλέον αυτό που αναζητούν ιδιαίτερα στα ενδύματα είναι ο συνδυασμός ποιότητας-χαμηλής τιμής (value for money). Οι Έλληνες παραγωγοί έχοντας να ανταγωνιστούν παραγωγούς χωρών με χαμηλό κόστος παραγωγής, είναι επιτακτικό και μπορούν να είναι ανταγωνιστικοί, δίνοντας έμφαση στο δίπτυχο ποιότητα-τιμή.
- ✓ Οφείλουν να αναζητήσουν και να επιτύχουν στρατηγικές συμμαχίες μέσα στην Ελλάδα, αλλά κυρίως, στο εξωτερικό για να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στον ανταγωνισμό. Συμμαχίες που θα τις καταστήσουν πιο ευέλικτες, πιο φθηνές και πιο ασφαλείς, παράμετροι εξόχως σπουδαίοι στην παγκόσμια αγορά.
- ✓ Με την κατάλληλη στρατηγική επιλογή, έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι του εγχώριου, και κυρίως, του διεθνούς ανταγωνισμού, ώστε να είναι ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Να μπορούν να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις στον τεχνοοικονομικό τομέα και να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα,



παρά το γεγονός ότι το κόστος του εργατικού δυναμικού είναι πλέον σχετικά υψηλό στη χώρα μας. Για την αντιμετώπιση του οι ελληνικές εταιρείες αναζητούν συνεργασία με μονάδες παραγωγής σε βαλκανικές χώρες, οι οποίες έχουν σχετικά χαμηλότερο κόστος εργασίας.

Τέλος να αναδείξω:

- ✓ Με τη βοήθεια του θεωρητικού μοντέλου ανάλυσης SWOT ποιες ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες προκύπτουν για τους παραγωγούς έτοιμου ενδύματος από τις νέες συνθήκες, που επικρατούν στο παγκόσμιο εμπόριο. Έτσι, θα διαγνωσθεί η οδός που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι Ελληνικές ΜΜΕ του κλάδου έτοιμου ενδύματος για την επιτυχημένη παρουσία τους στην αγορά.

## 2. Ο κλάδος

Ο κλάδος ετοιμών ενδυμάτων είναι ένας από τους πλέον παραδοσιακούς και εξαγωγικούς κλάδους της Ελληνικής Βιομηχανίας, που την τελευταία δεκαπενταετία φθίνει παραγωγικά υπό την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού. Πρόκειται για κλάδο έντασης και χαμηλού κόστους εργασίας, συγκριτικά υψηλού βαθμού καθετοποίησης, χαμηλού βαθμού έντασης επενδύσεων και μετρίου βαθμού επιχειρηματικής συγκέντρωσης. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος έχει εισέλθει σε περίοδο έντονης αναδιάρθρωσης με την αξιοποίηση του «ανοίγματος» στα Βαλκάνια και την εκεί μετεγκατάσταση πολλών μονάδων παραγωγής.

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες<sup>1</sup>:

- Μονάδες παραγωγής αποκλειστικά εξαγωγικού προσανατολισμού, οι οποίες παράγουν, κυρίως, κατόπιν παραγγελίας για λογαριασμό επιχειρήσεων του εξωτερικού και κυρίως των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- Μονάδες παραγωγής, που απευθύνονται, τόσο στην διεθνή, όσο και στην ελληνική αγορά.
- Μονάδες παραγωγής, που απευθύνονται αποκλειστικά στην ελληνική αγορά.

Οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις ετοιμών ενδυμάτων είναι καθετοποιημένες μονάδες, στις οποίες το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας διεξάγεται στις ίδιες εγκαταστάσεις. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν πλεκτήριο, τυπωτήριο και ραφείο υφασμάτων. Οι επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους πραγματοποιούν μόνο τα τελικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, κυρίως την κοπή και την ραφή των ενδυμάτων.

Η εξάρτηση των επιχειρήσεων αυτών από τρίτες επιχειρήσεις για την προμήθεια των υφασμάτων και την επεξεργασία αυτών (λεύκανση, βαφή, τύπωμα), συμβάλλει σε αύξηση του κόστους παραγωγής.

<sup>1</sup> «Ο κλάδος του ενδύματος την νέα εποχή», *Ναυτεμπορική*, 12 Σεπτεμβρίου 2002, σελ. 7

Οι επιχειρήσεις παραγωγής ετοιμών ενδυμάτων χαρακτηρίζονται ως μονάδες εντάσεως εργασίας, λόγω του μεγάλου βαθμού εξάρτησης τους από το εργατικό δυναμικό, που συντελεί στην αύξηση του ολικού κόστους παραγωγής. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, οι ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου αναζητούν συνεργασία με μονάδες παραγωγής των Βαλκανικών χωρών, οι οποίες έχουν σχετικά χαμηλότερο κόστος εργασίας ή επίσης συνάπτουν επικερδείς συνεργασίες με αξιόλογες βιομηχανίες και ράβουν για λογαριασμό τους.

Ο Γενικός Διευθυντής του ΣΕΠΠΕ, Θεόφιλος Ασλανίδης σχολιάζοντας την τάση στον κλάδο δηλώνει ότι «Η μεταφορά των παραγωγικών δραστηριοτήτων στις γειτονικές χώρες ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του '90, ενώ από το 1997 επιταχύνθηκαν οι ρυθμοί ανάπτυξης του φαινομένου, το οποίο θα εντείνεται συνεχώς».

Το παραγωγικό<sup>2</sup> κομμάτι μεταφέρεται στις γειτονικές χώρες με συνέπεια:

- α. την μείωση του κόστους,
- β. την μείωση των θέσεων εργασίας (στα τμήματα παραγωγής) στην εγχώρια αγορά,
- γ. την ανάπτυξη των άλλων τμημάτων των εταιρειών και
- δ. την δημιουργία νέων εξειδικευμένων θέσεων εργασίας, που απορρέουν από την ανάπτυξη των βασικών λειτουργιών, όπως ο σχεδιασμός, οι πωλήσεις, ο ποιοτικός έλεγχος και η διοίκηση.

<sup>2</sup> «Η μικρή Κίνα των Βαλκανίων», Μακεδονία της Κυριακής, 27 Οκτωβρίου 2002, σελ. 39

### **3. Θεωρητική ανάλυση & Στρατηγικά μοντέλα**

#### ***3.1 Παγκοσμιοποίηση των αγορών – Εισαγωγική προσέγγιση***

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του διεθνούς εμπορίου γενικότερα, είναι ένα φαινόμενο, το οποίο θα πρέπει να απασχολεί σήμερα ιδιαίτερα, όλες εκείνες τις επιχειρήσεις, που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν διεθνώς, εκτός των συνόρων των τοπικών αγορών. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται ενόψει της παγκοσμιοποίησης των αγορών είναι πολύ σημαντικές και θα προσδώσουν στην επιχείρηση, που θα τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα, το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ωστόσο, η διεθνοποίηση αυτή της αγοράς και η κατάργηση των οικονομικών – επιχειρηματικών συνόρων εγκυμονεί πολλούς επιχειρηματικούς κινδύνους και απειλές για τις επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τον συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό που θα προκύψει. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η έννοια της παγκοσμιοποίησης θα επιφέρει πολλές και σημαντικές αλλαγές στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και στην οικονομικό-κοινωνική ζωή του πλανήτη γενικότερα.

Ποια είναι, όμως, η ακριβής ερμηνεία του όρου παγκοσμιοποίηση; Μία ερμηνεία του όρου παγκοσμιοποίηση, που θα μπορούσε να δοθεί, είναι η εξής: «Παγκοσμιοποίηση<sup>3</sup> σημαίνει μια μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση των οικονομιών του πλανήτη. Διαμέσου της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας (πληροφορική, τηλεπικοινωνίες, κλπ) η ενοποίηση του πλανήτη σε ένα μεγάλο χωρίο, με την ουσιαστική κατάργηση του γεωγραφικού χώρου γίνεται σήμερα πραγματικότητα».

Οι μεταφορές εμπορευμάτων, κεφαλαίων και παραγωγής, καθώς και των απαραίτητων συντελεστών παραγωγής (εργασίας, κεφαλαίου, τεχνολογίας, γνώσης) δεν αντιμετωπίζουν πλέον τυπικά εμπόδια, καθώς ο ένας μετά τον άλλο οι διάφοροι φραγμοί (δασμολογικοί και μη δασμολογικοί) παραχωρούν τη θέση τους στο καθεστώς της ελεύθερης διακίνησης<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> *Αλμπάνης Ευστράτιος Β., Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Τροχαλία, Αθήνα 1999, σελ.15*

<sup>4</sup> *Μελάς Κ., Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση-Διεθνοποίηση της οικονομίας / Μύθοι & Πραγματικότητα, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999, σελ.27*

Σύμφωνα με την προαναφερόμενη άποψη, βασικός παράγοντας των παρατηρούμενων αλλαγών είναι η μοντέρνα τεχνολογία, η οποία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις εξελίξεις, δρώντας ως αντικειμενική δύναμη. Συνεπώς, όποια επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται διεθνώς, έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ολοένα και περισσότερες νέες τεχνολογικές εξελίξεις, θα κατέχει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η έναρξη της φάσης της παγκοσμιοποίησης των αγορών, της έντονης διεθνοποίησης του κεφαλαίου και των οικονομικών σχέσεων γενικότερα, χρονολογικά τοποθετούνται στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Ο λόγος ύπαρξης αυτού του φαινομένου οφείλεται κατά κύριο λόγο σε δύο βασικά γεγονότα, που στιγμάτισαν την οικονομικό-πολιτική ζωή της υφηλίου. Το πρώτο είναι η κρίση του οικονομικού υποδείγματος του Keynes, το οποίο λειτούργησε σχεδόν για τριάντα χρόνια από τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, και το δεύτερο η κατάρρευση των σοσιαλιστικών καθεστώτων, τα οποία αποτέλεσαν το «ανατολικό μπλοκ» διαμορφώνοντας κατά μεγάλο βαθμό τις παγκόσμιες εξελίξεις τα τελευταία σαράντα χρόνια.

Ένα άλλο γεγονός που συνέβαλε στην πορεία προς την παγκοσμιοποίηση των αγορών, ήταν η ραγδαία ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου μετά τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και η ηγεμονία των ΗΠΑ, οι οποίες κυριαρχούσαν στην παγκόσμια οικονομία. Το γεγονός αυτό ώθησε σε μία συνεχή φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου και στην ανάπτυξη ενός θεσμικού πλαισίου, που ξεκινά με τις συμφωνίες του Bretton Woods το 1944 και συνεχίζεται με τις Συμφωνίες της GATT το 1947, που συμπληρώνονται και διευρύνονται με τις Συμφωνίες του 1949 και 1951 και τρεις γύρους Διαπραγματεύσεων μέχρι το τέλος της δεκαετίας 1970. Το γύρο Dillon (1960-61), το γύρο Kennedy (1964-67) και το γύρο του Τόκιο (1973-79). Η φιλελευθεροποίηση αυτή όμως, συναντά την έντονη αντίδραση των μη αναπτυγμένων χωρών, που θεωρούν ότι η φιλελευθεροποίηση του εμπορίου θα διαιωνίσει την εξάρτηση και την υπανάπτυξη τους και θα εξυπηρετήσει τα συμφέροντα και τις επιδιώξεις των αναπτυγμένων χωρών<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> *Αλμπάνης Ευστράτιος Β., Παγκοσμιοποίηση. Εκδόσεις Τροχαλία, Αθήνα 1999, σελ.57*

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών είναι σήμερα γεγονός, με κοντινότερο παράδειγμα την Οικονομική και Νομισματική Ένωση, που συντελείται στη Γηραιά Ήπειρο. Το γεγονός αυτό έχει καταργήσει στην ουσία και το τελευταίο οικονομικό-επιχειρηματικό σύνορο εντός του Ευρωπαϊκού χώρου και έχει μετατρέψει την Ευρωπαϊκή Ένωση σε μία μεγάλη και ενιαία αγορά, στην οποία οι περισσότερες των επιχειρήσεων καλούνται να αντεπεξέλθουν γρήγορα και δυναμικά σε ένα νέο και διευρυμένο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

### **3.1.1 Επιπτώσεις στις επιχειρήσεις**

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους, όπως είναι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρηματικών σχημάτων.

Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο εγχώριες, θα δουν τις αγορές τους να

συρρικνώνονται. Ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι, θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους.

Όμως τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι μεγαλύτερες από ότι οι διαφορές μεταξύ των χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

### ***1.1.2 Ανασταλτικοί παράγοντες για τις ελληνικές επιχειρήσεις***

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες<sup>6</sup> που χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική μικρομεσαία, και όχι μόνο, επιχείρηση είναι οι εξής:

1. Το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.
2. Μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ.
3. Υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία.
4. Υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ.
5. Στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική.

Όσον αφορά στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδομές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικοί και γραφειοκρατικοί φραγμοί εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Βέβαια, αυτούς τους παράγοντες, πρέπει να τους δούμε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.

### **3.1.3 Μελλοντικές κατευθύνσεις στρατηγικής**

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων ετοιμού ενδύματος θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον:

#### *Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)<sup>7</sup>*

Οι επιχειρήσεις καλούνται να αξιολογήσουν και να επιλέξουν πόσα και ποια τμήματα θα εξυπηρετήσουν μελλοντικά. Οι ενέργειες που προτείνονται είναι:

<sup>6</sup> Longenecker – Moore – Petty, *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1994, σελ. 391-393

<sup>7</sup> John Grieve Smith, *Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων*, Β' Έκδοση, σελ. 133

- Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνετε συνεχώς η γνώση των απαιτήσεων τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.
- Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

### *Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες<sup>8</sup>*

Οι εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά καθιστούν επιτακτική την επιλογή συγκεκριμένων προϊόντων από τις εταιρείες του κλάδου, στα οποία θα βασιστούν. Έτσι προτείνεται:

- Εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος, όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
- Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
- Δημιουργία επώνυμων προϊόντων, που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων, κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού.

<sup>8</sup> Μηλιώτη Ε., *Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995, σελ. 245*

### *Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση<sup>9</sup>*

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες που εμφανίζονται είναι πολύ σημαντικές και θα προσδώσουν στην επιχείρηση να τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα, το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Προτείνεται:

- Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.



- Ανάπτυξη<sup>12</sup> της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές, ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).
- Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου οφείλουν να αναζητήσουν και να επιτύχουν στρατηγικές συμμαχίες μέσα στην Ελλάδα, αλλά κυρίως στο εξωτερικό. Συμμαχίες που θα τις καταστήσουν πιο ευέλικτες, πιο φθηνές και πιο ασφαλείς.

#### *Συνεργασίες – Δικτύωση / Στρατηγικές Συμμαχίες<sup>10</sup>*

- Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτυώσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, όπως R&D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.
- Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων, που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.

<sup>9</sup> Μελάς Κ., *Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση – Διεθνοποίηση της οικονομίας / Μύθοι και Πραγματικότητα, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999, σελ. 102-105*

<sup>10</sup> *Harvard Business review – Global Strategies “Global logic of strategic alliances”, σελ. 109-128*

- Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς «μη-στρατηγικούς» εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

### *Στρατηγικές επιλογές σε γεωπολιτικό επίπεδο<sup>11</sup>*

- Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτύωσης στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.
- Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές: Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειννίας και διαθεσιμότητα υποδομών με τεχνολογίες / τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπαρχόντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται κατ' αρχήν αρκετά ελκυστικές, αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες και στις ανάγκες κάθε επιχειρήσεως.

<sup>11</sup> *Bowman C. & Faulkner D., Competitive and corporate strategy, IRWIN, σελ. 126-128*

### **3.2 Η σπουδαιότητα της ύπαρξης των MME**

Παρά την ύπαρξη των όλο μεγαλύτερων και πολυσυζητημένων συγχωνεύσεων η μεγαλύτερη αλλαγή που συμβαίνει στον κόσμο των επιχειρήσεων, είναι η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων. Έχει αντιστραφεί η γενική κατεύθυνση ενός αιώνα. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70 υπήρχε παντού μια αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων, ενώ μειωνόταν ο αριθμός των αυτοαπασχολούμενων ατόμων. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πια. Τώρα μειώνεται ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ αυξάνονται οι μικρομεσαίες. Αυτή η κατεύθυνση είναι έκδηλη, οι επιχειρηματίες και αυτοί που σχεδιάζουν πολιτική θα αγνοήσουν αυτόν τον κίνδυνο.

Οι λόγοι που οφείλεται αυτή η διεθνής τάση για αύξηση των ΜΜΕ<sup>12</sup> είναι οι εξής:

4. Η εξέλιξη της τεχνολογίας που επιτρέπει τις μικρές επιχειρήσεις, με την χρησιμοποίηση εξελιγμένων μηχανημάτων, την παραγωγή με μικρό κόστος.
5. Η ανάγκη για ευελιξία που πληρείτε από μικρές επιχειρήσεις.
6. Η προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα, τα οποία δεν είναι απρόσωπα, αλλά έχουν παραχθεί από μικρές επιχειρήσεις με κατεύθυνση την ποιότητα.

Σύμφωνα με έναν ορισμό που ισχύει στην ΕΕ από την 1/1/1998 ως ΜΜΕ ορίζεται η επιχείρηση που απασχολεί από 10 έως 249 εργαζόμενους, έχει ετήσιο κύκλο εργασιών έως 40 εκατ. Ευρώ ή έχει ετήσιο συνολικό ισολογισμό έως 27 εκατ. Ευρώ, και επίσης πληροί το κριτήριο της ανεξαρτησίας, δηλαδή, δεν ανήκει σε άλλη εταιρεία μερίδιο άνω των 25% των κεφαλαίων της.

Οι ΜΜΕ αποτελούν το ακρογωνιαίο λίθο κάθε οικονομίας. Η προσφορά τους είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού:

- δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας,
- καινοτομούν,
- εφοδιάζουν επαρκώς τον πληθυσμό και
- αυξάνουν τον ανταγωνισμό.

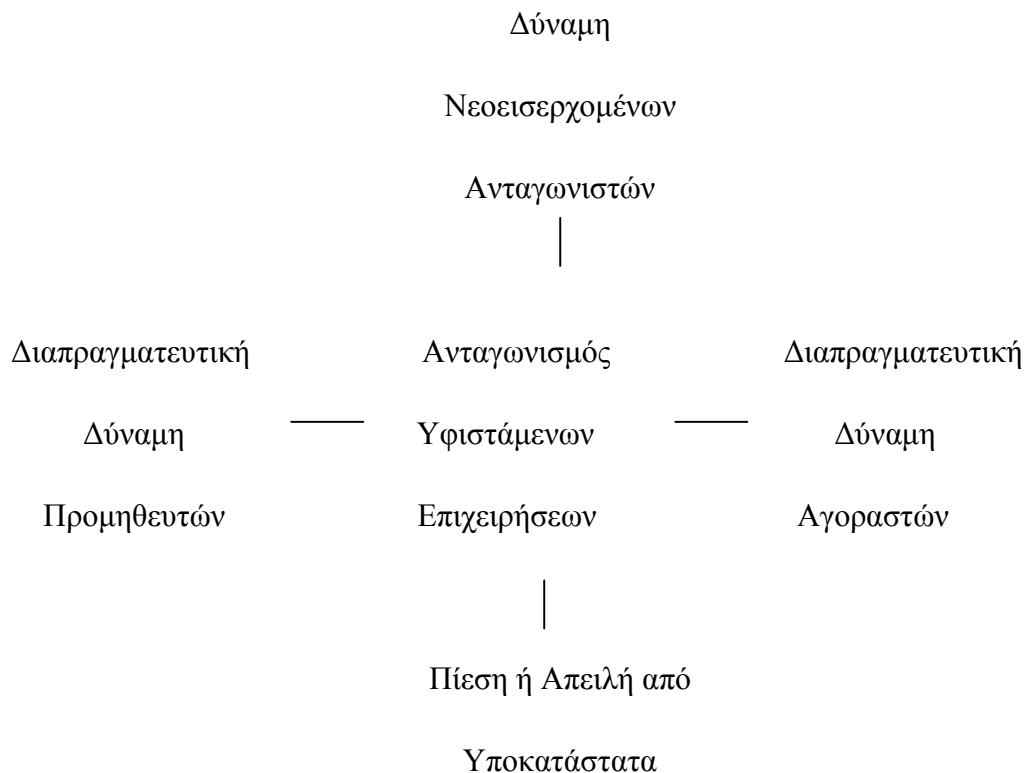
<sup>12</sup> Longenecker – Moore – Petty, *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1994, σελ. 39-43

### **3.3 Θεωρητικό μοντέλο στρατηγικής**

Το θεωρητικό μοντέλο που θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για την διπλωματική εργασία είναι η μέθοδος προσέγγισης του M. Porter. Ο λόγος που επελέγη το συγκεκριμένο μοντέλο είναι ότι εξετάζει σε βάθος και προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, γεγονός μεγάλης σημασίας για τις ελληνικές ΜΜΕ, αφού ο κλάδος ένδυσης είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός.

Σύμφωνα με τον M. Porter οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας είναι οι εξής πέντε (5-force model)<sup>13</sup>:

6. οι προμηθευτές
7. οι αγοραστές
8. οι νέοι ανταγωνιστές
9. τα υποκατάστατα προϊόντα
10. ο υπάρχων ανταγωνισμός



## Προϊόντα

(Porter M., *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries*, New York, 1980)

<sup>13</sup> Porter M., *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries*, New York, The Free Press, 1980, σελ. 24-27

Μια επιχείρηση που θέλει να πετύχει υψηλή κερδοφορία και να καθιερωθεί στον κλάδο της, θα πρέπει να ισχυροποιηθεί σε σχέση με τους παραπάνω πέντε παράγοντες. Με αυτόν τον τρόπο θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια μόνιμη κερδοφόρα θέση απέναντι στον ανταγωνισμό.

Λέγοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα<sup>14</sup> εννοούμε τη διαφορά της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές σε σχέση με το απαιτούμενο κόστος για τη δημιουργία της (ως αξία ορίζουμε το ότι οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δώσουν χρήματα για να αποκτήσουν ένα προϊόν της εταιρείας).

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να καταστρώσει στρατηγική που θα ανταποκρίνεται στις 5 δυνάμεις του Porter. Έτσι θα καταστεί ικανή για μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τον κλάδο. Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν 3 βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές<sup>15</sup>:

α. **Η ηγεσία κόστους** στην παραγωγή ή διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης. Στόχος της στρατηγικής είναι να αποκτήσει η επιχείρηση τη δυνατότητα να παράγει το προϊόν σε όσο το δυνατό χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό, προσφέροντας ίδιες αξίες στον

καταναλωτή. Αυτή η επιδίωξη θα έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα αν η επιχείρηση δεν αναγκαστεί να προσφέρει σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Συνήθως αυτοί που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική παράγουν σε μεγάλες ποσότητες, χρησιμοποιούν γραμμές παραγωγής, δεν διαφημίζουν τα προϊόντα τους, ενώ τονίζουν μόνο τις χαμηλές τιμές.

β. **Η διαφοροποίηση**<sup>16</sup> των προϊόντων. Στόχος της στρατηγικής είναι να παράγονται προϊόντα δημιουργώντας υψηλότερες αξίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αντισταθμίζοντας τις με υψηλότερες τιμές. Δηλαδή, αυτά τα προϊόντα να γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδική, όσον αφορά προς την ποιότητα. Παρόλη την υψηλότερη τιμή οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να τα αγοράσουν θεωρώντας τα διαφορετικά, συνήθως λόγω κύρους.

<sup>14</sup> Porter M., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985, σελ. 23

<sup>15</sup> Porter M., *Competitive Strategy Techniques for analyzing industries*, New York, The Free Press, 1980, σελ. 35-42

<sup>16</sup> Hill C. and Jones G., *Strategic Management Theory, Fourth Edition*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998, σελ. 45

Για να διατηρηθεί το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί την τεχνολογία, να έχει υψηλά ποιοτικά δεδομένα και να συντηρεί αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου.

γ. **Η εστίαση σε τμήματα της αγοράς.** Η στρατηγική αυτή κατευθύνει την επιχείρηση να επικεντρωθεί σε ένα τμήμα της αγοράς και όχι στην κατάκτηση όλης (εθνικής ή παγκόσμιας), όπως συμβαίνει στην ηγεσία κόστους και στη διαφοροποίηση. Για να εφαρμοστεί πετυχημένα η εστίαση οφείλει η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ότι οι

ανταγωνιστές στις κάποιες ιδιαιτερότητες που έχει το συγκεκριμένο τμήμα. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι:

1. ύπαρξη ουσιαστικών διαφορών ανάμεσα στο συγκεκριμένο τμήμα και στην υπόλοιπη αγορά.
2. το τμήμα αυτό να είναι ελκυστικό, δηλαδή να υπάρχουν σημαντικά περιθώρια κέρδους.

Η στρατηγική εστίαση<sup>17</sup> μπορεί να πάρει δύο μορφές:

- Εστίαση στο κόστος, όπου η επιχείρηση προσπαθεί να ηγηθεί στο κόστος στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Εστίαση στη διαφοροποίηση, όπου η επιχείρηση επιδιώκει τη διαφοροποίηση του προϊόντος, όσον αφορά για το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.

Η παραπάνω στρατηγική του Porter θα εφαρμοσθεί σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου ετοιμού ενδύματος. Ουσιαστικά, θα εξεταστεί αν θα οδηγήσει αυτές τις ελληνικές επιχειρήσεις σε αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, καθώς και της κερδοφορίας αυτών.

<sup>17</sup> Porter M., *The Competitive Advantage Of Nations*, New York, *The Macmillan Press LTD*, 1990, σελ. 33-68

Η συγκεκριμένη στρατηγική σύμφωνα με τον Porter παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

4. Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα μικρά τμήματα αγοράς, που παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Με αυτόν τον τρόπο εκμεταλλεύεται την αδυναμία των επιχειρήσεων, που παράγουν για όλη την αγορά, να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του τμήματος αυτού.

5. Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση άμεσης ανταπόκρισης στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του τμήματος αγοράς που έχει επιλεγεί.
6. Η επιχείρηση «εξειδικεύεται» στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με αποτέλεσμα τη μείωση της πιθανότητας απειλής από ανταγωνιστές.

Η στρατηγική αυτή έχει όμως και τα εξής μειονεκτήματα:

1. Το γεγονός ότι τα προϊόντα των επιχειρήσεων μπορούν να αντιγραφούν αποτελεί κίνδυνο για τις επιχειρήσεις, αφού έτσι χάνονται τα πλεονεκτήματα που τις έδιναν τα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους.
2. Ο κίνδυνος να μειωθεί η ζήτηση στο ήδη μικρό τμήμα της αγοράς που απευθύνεται η επιχείρηση. Είναι φανερό ότι μικρές μεταβολές της ζήτησης επηρεάζουν πολύ την επιχείρηση.
3. Το ψηλό κόστος παραγωγής, αφού το μέγεθος των επιχειρήσεων (όγκος παραγωγής) είναι μικρό και δεν επιτρέπει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας.

Ένα σημαντικό ζήτημα, που θα πρέπει να απασχολήσει τις επιχειρήσεις ετοίμου ενδύματος είναι να αναπτύξουν συγκεκριμένα δυνατά σημεία, με τα οποία θα προσπαθήσει να ανταποκριθεί στους πελάτες. Τέτοια μπορεί να είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής ή η ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις αυξημένες ανάγκες του καταναλωτή.

Σε ότι έχει σχέση με τη δομή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης πρέπει να είναι οργανωμένη κατά λειτουργίες. Οι βασικοί λόγοι είναι το μικρό γραφειοκρατικό κόστος, καθώς και η ευελιξία, ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.



Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική εμφανίζει ουσιαστικά δύο εναλλακτικές μορφές. Αυτή που προτείνεται και μοιάζει να ταιριάζει περισσότερο στην ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση ετούμου ενδύματος, είναι η εστίαση με ηγεσία κόστους. Πρόκειται, δηλαδή, για τη συγκέντρωση σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (π.χ. νεολαία – άνετο / απλό ντύσιμο) παράλληλα με την προσπάθεια ηγεσίας κόστους σ' αυτό.

Αν καταφέρουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις υψηλές ποιοτικές απαιτήσεις καταφέροντας παράλληλα να διατηρήσουν το κόστος λειτουργίας τους και τις τιμές τους σχετικά χαμηλά ή τουλάχιστον σε μια καλή αναλογία σε σχέση με το ποιοτικό προϊόν που προσφέρουν, τότε θα δημιουργήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις εξασφαλίζουν μεγάλη ευελιξία και δυνατότητα αντιμετώπισης με επιτυχία του ανταγωνισμού.

#### **4. Η μεθοδολογία της ερευνητικής διαδικασίας**

Η ερευνητική διαδικασία επικεντρώθηκε στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και την στρατηγική που ακολούθησαν οι επιχειρήσεις στον κλάδο των ενδυμάτων, έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος παραγωγής με άμεση συνέπεια την αύξηση του κέρδους. Είναι προφανές ότι κατά τη διαπραγμάτευση του θέματος απαιτήθηκε η συλλογή τέτοιων στοιχείων, που συντέλεσαν στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του αντικειμένου, με αποτέλεσμα την ορθή απόδοση των πεπραγμένων, που λαμβάνουν χώρα στον κλάδο του ενδύματος.

Για την πραγματοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας χρησιμοποιήθηκαν κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι<sup>18</sup>. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι συλλογής στοιχείων, τα δευτερογενή στοιχεία και τα πρωτογενή στοιχεία. Τα δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που υπάρχουν ήδη και τα οποία έχουν συγκεντρωθεί για την επίλυση κάποιου προβλήματος στο παρελθόν. Αν οι πληροφορίες που απαιτούνται δεν υπάρχουν ή τα δεδομένα είναι σε μορφή που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τότε η έρευνα πρέπει να βασιστεί σε πρωτογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι αυτά που συγκεντρώνονται για την επίλυση του προβλήματος που τώρα απασχολεί αυτόν που πραγματοποιεί μια έρευνα.

Οι μέθοδοι συλλογής των δεδομένων πρωτογενούς μορφής βασίζονται:

- α) στην συμπλήρωση ερωτηματολογίου,
- β) στην ταχυδρομική συνέντευξη,
- γ) στην τηλεφωνική συνέντευξη,
- δ) στην απευθείας επαφή,
- ε) προσωπική συνάντηση άνευ ερωτηματολογίου, με κλειστές ή ανοιχτές ερωτήσεις.

Μεγάλη βαρύτητα αποδόθηκε στην ανεύρεση δευτερογενών στοιχείων διότι απαιτούσαν μικρό κόστος και σύντομο χρονικό διάστημα για τη συλλογή τους. Τα δευτερογενή στοιχεία βοήθησαν αφενός να κατανοηθεί καλύτερα το πρόβλημα το οποίο απασχολεί την διπλωματική μελέτη και αφετέρου αποτέλεσαν ένα μέτρο σύγκρισης, με το οποίο ερμηνεύτηκαν καλύτερα τα πρωτογενή στοιχεία. Παρά την χρησιμότητα τους τα δευτερογενή εμφανίζουν προβλήματα, όπως λόγου χάρη η ακρίβεια των στοιχείων, που μπορεί να οφείλεται σε λάθη που γίνονται κατά την συλλογή, είτε κατά την ανάλυση.

<sup>18</sup> Σταθακόπουλος Βλάσης, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1997, σελ. 23

Η διαθεσιμότητα αποτελεί ένα άλλο σημαντικό αγκάθι στην προσπάθεια ενός ερευνητή που ασχολείται με ένα συγκεκριμένο θέμα. Η καταλληλότητα αναφέρεται στο κατά πόσο τα δεδομένα ικανοποιούν τις ανάγκες του ερευνητή. Τέλος, ένα άλλο πρόβλημα είναι και η επάρκεια αφού μπορεί τα διαθέσιμα στοιχεία να μην επαρκούν να καλύψουν τις ανάγκες της έρευνας που διεξάγεται.

Οι πηγές των δευτερογενών στοιχείων χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Τα λογιστικά αρχεία και τα αρχεία πωλήσεων αποτελούν δύο μεγάλες κατηγορίες εσωτερικών πηγών. Οι εξωτερικές πηγές είναι εκείνες που παρέχουν πληροφορίες και στοιχεία που έχουν

ήδη δημοσιευθεί σε διάφορες μελέτες. Τέτοιες πηγές είναι η Ε.Σ.Υ.Ε., Ειδικές κλαδικές μελέτες και δημοσιεύσεις υπουργείων, Οργανισμών, Ινστιτούτων, Κλαδικές στατικές μελέτες Επιμελητηρίων, Συνδέσμων, Συλλόγων και Ενώσεων, βιβλία και περιοδικά.

Για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων θα εφαρμοσθεί η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης με ανώτερα ή ανώτατα στελέχη επιλεγμένων μικρομεσαίων εταιρειών του κλάδου. Μέσα από την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή και την μη χρήση ερωτηματολογίου, θα υπάρξει η δυνατότητα και η ελευθερία απαντήσεων κλειστών-ανοιχτών ερωτήσεων, διευκρινίσεων επί των απαντήσεων που θα δοθούν και συλλογής όσο το δυνατόν καλύτερων πληροφοριών.

Οι λεπτομέρειες, που θα αποκομισθούν θα είναι χρήσιμες ώστε να κινηθώ με προσοχή στην επεξεργασία των στοιχείων για την εξαγωγή των συμπερασμάτων για το τι συμβαίνει στον κλάδο της ένδυσης. Τα αρνητικά στοιχεία στην μεθοδολογία αυτή επικεντρώνονται στο ότι απαιτείται περισσότερος χρόνος για την συγκέντρωση των πληροφοριών από ότι με ένα ερωτηματολόγιο και ότι μερικές φορές οι απαντήσεις που δίνονται «κοινωνικά αποδεκτές». Τέλος, δυσκολίες παρουσιάζονται και στην ανάλυση των δεδομένων, που συγκεντρώνονται με την παραπάνω μέθοδο. Οι δυσκολίες αυτές μπορούν να ξεπεραστούν με την βοήθεια του κατάλληλου λογισμικού, που θα χρησιμοποιηθεί κατά την ανάλυση των στοιχείων. Η διαδικασία<sup>19</sup> αυτή απαιτεί, όπως είναι γνωστό, κωδικοποίηση, επεξεργασία και πινακοποίηση των στοιχείων πάντα με γνώμονα την χρήση των κατάλληλων στατιστικών μοντέλων.

<sup>19</sup> Σταθακόπουλος Βλάσης, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1997, σελ. 59

Στο στάδιο συγγραφής της διπλωματικής εργασίας, πολλά πράγματα μπορούν να αλλάξουν και να απαιτείται η χρησιμοποίηση κάποιων πρόσθετων μεθόδων για να είναι τα αποτελέσματα τα καλύτερα δυνατά και να οδηγούν σε ασφαλή συμπεράσματα. Αν συμβεί ένα τέτοιο γεγονός θα προσαρμοσθούν οι κινήσεις μου αναλόγως, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

- *Ευθύμογλου Πρόδρομος, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Θεσσαλονίκη, Typoffset, 1990*
- *Ευστράτιος Β. Αλμπάνης, Παγκοσμιοποίηση, Εκδόσεις Τροχαλία, Αθήνα, 1999*
- *Μελάς Κ., Παγκοσμιοποίηση Νέα Φάση-Διεθνοποίηση της οικονομίας / Μύθοι & Πραγματικότητα, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1999*
- *Μηλιώτη Ε., Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995*
- *Παπαδάκης Βασίλειος, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002*
- *Σταθακόπουλος Βλάσης, Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997*
- *Σημειώσεις Kingston University in Strategic Management 2001 & 2002*

### **Ξενόγλωσση**

- *Bowman C. & Faulkner D., Competitive and corporate strategy, IRWIN*
- *John Grieve Smith, Εισαγωγή στην Στρατηγική Επιχειρήσεων, Β' Έκδοση*
- *Harvard Business review – Global Strategies “Global logic of strategic alliances”*
- *Hill C. and Jones G., Strategic Management Theory, Fourth Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, 1998*
- *Longenecker – Moore – Petty, Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1994*
- *Porter M., Competitive strategy techniques for analyzing industries, New York, The Free Press, 1980*
- *Porter M., Competitive Advantage, New York, The Free Press, 1985*
- *Porter M., The Competitive Advantage Of Nations, New York, The Macmillan Press LTD, 1990*
- *Porter M., From Competitive Advantage To Corporate Strategy, Harvard Business Review*

### **Άρθρα**

- *“Η μικρή Κίνα των Βαλκανίων”, Μακεδονία της Κυριακής, 27 Οκτωβρίου 2002*

- “Ο κλάδος του ενδύματος την νέα εποχή”, *Ναυτεμπορική*, 12 Σεπτεμβρίου 2002
- “Globalization’s Last Hurrah?”, *Foreign Policy Magazine*, January-February 2002
- “Globalization brings ethical responsibilities, philosopher says”, *Yale Bulletin and Calendar*, 10<sup>TH</sup> November 2000

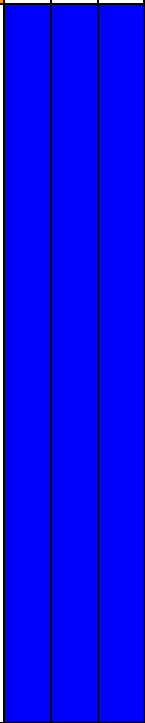
ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

Α/ Α	ΔΡΑΣΗ	ΟΚΤ				ΝΟΕ				ΔΕΚ				ΙΑΝ				ΦΕΒ				ΜΑΡ				ΑΠΡ				ΜΑΙ		
		1	1	2	0	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	1	2	3	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	1	2	0	
		1	8	5	1	8	5	2	9	6	3	0	7	3	0	7	4	1	7	4	1	8	6	3	0	7	3	0	7	4	1	
1																																
ΕΠ																																
ΕΞ																																
ΕΡ																																
ΓΑ																																
ΣΙ																																
Α																																
ΘΕ																																
Μ																																
ΑΤ																																
ΟΣ																																
ΕΡ																																
ΓΑ																																
ΣΙ																																



ΙΣ  
Η  
ΘΕ  
Μ  
ΑΤ  
ΟΣ

4  
Α  
Ν  
ΑΖ  
ΗΤ  
ΗΣ  
Η  
ΒΙ  
Β  
ΛΙ  
ΟΓ  
ΡΑ  
ΦΙ











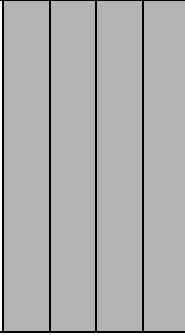
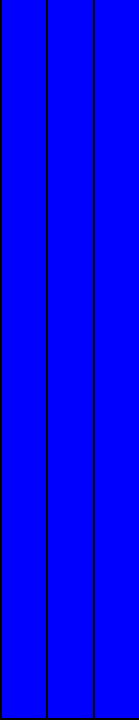
AΣ																								
HΣ																								
10																								
M																								
EΛ																								
ET																								
H																								
BI																								
B																								
ΛI																								
OΓ																								
PA																								
ΦI																								
AΣ																								
11																								
ET																								
OI																								

  |  |  |

M  
ΑΣ  
ΙΑ  
ΕΡ  
Ω  
ΤΗ  
ΣΕ  
Ω  
Ν  
ΕΡ  
ΕΥ  
Ν  
ΑΣ

12

ΔΙ  
ΕΝ  
ΕΡ  
ΓΕ



















## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

## ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

### Α. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
2. ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
3. ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ:
4. ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:
5. ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ:

### Β. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

1. ΟΝΟΜΑ:
2. ΕΠΩΝΥΜΟ:
3. ΗΛΙΚΙΑ:
4. ΙΔΙΟΤΗΤΑ:

### Γ. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

8. Ποία είναι η γκάμα των προϊόντων τα οποία παράγετε;

.....

.....

.....

.....

.....

9. Παράγετε προϊόντα μόνο με τη δική σας επωνυμία, ή και προϊόντα φασόν;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. Η παραγωγή γίνεται εξ' ολοκλήρου στην έδρα της επιχείρησης ή και σε κάποια άλλη χώρα;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Ο κύριος όγκος της παραγωγής από ποιες παραγωγικές μονάδες επιτυγχάνεται; Από αυτές που λειτουργούν στο εξωτερικό ή εντός της έδρας της επιχείρησης;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12. Για ποιους λόγους ένα τμήμα της παραγωγής μεταφέρθηκε στο εξωτερικό;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. Με τη μεταφορά ενός τμήματος της παραγωγικής διαδικασίας εκτός Ελλάδας, ποια είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που αποκόμισε η επιχείρησή σας;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14. Ποιοι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν το τελικό ανά μονάδα κόστος κάθε προϊόντος;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### **Δ. ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

5. Χρησιμοποιείτε κάποιες ενέργειες Μάρκετινγκ στην επιχείρησή σας;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Ποια θεωρείτε πως είναι η αγορά – στόχος στην οποία απευθύνεται η επιχείρησή σας;

.....  
.....  
.....



.....  
.....

7. Τι είδους δίκτυα διανομής χρησιμοποιείτε;

.....  
.....  
.....  
.....

8. Υπάρχει κάποια εξαγωγική δραστηριότητα; Αν ναι, σε ποιες χώρες;

.....  
.....  
.....  
.....

## **Ε. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

5. Ποια είναι η δυναμικότητα του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο;

.....  
.....  
.....  
.....

6. Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές σας;

.....

.....

.....

.....

.....

7. Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί; (κόστος παραγωγής, διαφοροποίηση προϊόντων, ποιότητα, τιμολογιακή πολιτική)

.....

.....

.....

.....

.....

8. Ποιο θεωρείτε πως είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας έναντι των ανταγωνιστών σας;

.....

.....

.....

.....

.....

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

### ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- Εφαρμόζει η εταιρεία οικονομίες κλίμακας; Αν όχι, γιατί;
- Υπάρχουν κοστολογικά πλεονεκτήματα έναντι των νεοεισερχομένων εταιρειών στον κλάδο;
- Υπάρχει διαφοροποίηση των προϊόντων της εταιρείας έναντι των υπολοίπων;
- Πόσο εύκολη θεωρείται την πρόσβαση στα κανάλια διανομής;
- Υπάρχουν νομικοί περιορισμοί που σας δημιουργούν προβλήματα;
- Υπάρχει ανησυχία από την ενδεχόμενη αντίδραση των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, με πόλεμο χαμηλών τιμών, σε περίπτωση εισόδου μιας νέας επιχείρησης;
- Είναι ικανοποιητικός ο αριθμός των προμηθευτών που συνεργάζεστε;
- Οι αγοραστές των προμηθευτών είναι σημαντικού μεγέθους και σημασίας;
- Οι πρώτες ύλες των προμηθευτών, διαφέρουν ως προς την ποιότητα από προμηθευτή σε προμηθευτή;
- Είναι δυνατή μια ενδεχόμενη υποκατάσταση των πρώτων υλών των προμηθευτών;
- Είναι δυνατή η κάθετη ολοκλήρωση των προμηθευτών προς τα εμπρός;
- Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι μεγάλου και ισχυρού μεγέθους;
- Ο αριθμός των προμηθευτών γενικότερα θεωρείται ότι είναι μεγάλος ή μικρός;
- Οι αγοραστές της εταιρείας γνωρίζουν το κόστος για κάθε προϊόν;
- Τα προϊόντα της εταιρείας είναι διαφοροποιημένα και σημαντικά για τους αγοραστές σας;
- Είναι δυνατή και εύκολη η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω;
- Γνωρίζετε την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων; Αν ναι, ποια είναι αυτά;
- Πιστεύετε ότι ο παράγοντας τιμή είναι ουσιαστικός για την αγορά ή μη των προϊόντων της εταιρείας;
- Γνωρίζετε αν οι αγοραστές έχουν τάσεις αγοράς των υποκατάστατων προϊόντων;

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του κλάδου; (μέγεθος, παραγωγή, προϊόντα, πωλήσεις)
- Γίνονται προσπάθειες για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς;
- Η διαφοροποίηση του προϊόντος ανεβάζει το κόστος παραγωγής του, σε συνάρτηση με τα γενικά έξοδα της εταιρείας;
- Αν μια επιχείρηση θελήσει να αποχωρήσει από τον κλάδο, τα εμπόδια εξόδου που θα αντιμετωπίσει είναι δύσκολα και μεγάλα;



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **Ι. ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ & ΦΟΡΕΙΣ**

**1. Ποιον φορέων από τους παρακάτω τις υπηρεσίες χρησιμοποιείται;**

- |                              |          |          |
|------------------------------|----------|----------|
| 1 Οργανισμό βάμβακος (ΚΕΤΕΚ) | 2 ΕΤΑΧΕΙ | 3 ΣΕΠΒΕ  |
| 4 ΣΕΒΕ                       | 5 ΟΜΕ    | 6 ΕΟΜΜΕΧ |

Άλλο: .....

**2. Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες επιζητούνται από Φορείς ή Οργανισμούς;**

- |                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| 1 Οικονομικά             | 7 Εκπαίδευση                       |
| 2 Σχεδιασμός             | 8 Οργάνωση                         |
| 3 Τεχνολογία             | 9 Παραγωγής/ομάδες                 |
| 4 Ποιότητα               | 10 Δεν υπάρχει<br>σημαντική ανάγκη |
| 5 Μάρκετινγκ<br>Πωλήσεις | 6                                  |

**II. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

*Σημειώστε ποιους από τους παρακάτω παράγοντες ανταγωνιστικότητας θεωρείτε υπεύθυνους για:*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Ποιότητα προϊόντος        | <input type="checkbox"/> 8 Ποιότητα προσωπικού       |
| <input type="checkbox"/> 2 Εξυπηρέτηση πελατών       | <input type="checkbox"/> 9 Έλεγχος του κόστους       |
| <input checked="" type="checkbox"/> 3 Τιμή προϊόντος | <input type="checkbox"/> 10 Άμεση ανταπόκριση        |
| <input type="checkbox"/> 4 Έγκαιρες παραδόσεις       | <input type="checkbox"/> 11 Τεχνολογία               |
| <input type="checkbox"/> 5 Σχέδιο                    | <input type="checkbox"/> 12 Γενικό οικονομικό κλίμα  |
| <input type="checkbox"/> 6 Αξιοπιστία                | <input type="checkbox"/> 13 Εμπειρία της επιχείρησης |
| <input type="checkbox"/> 7 Ευελιξία                  | <input type="checkbox"/> 14 Πωλήσεις                 |

- 15 Ανταγωνισμός από χώρες Π20

φθηνής κατασκευής D21

- 16 Συναλλαγματική πολιτική Π22

- 17 Στενά περιθώρια κέρδους Π23
- 18 Οικονομική ύφεση  24
- 19 Πληθωρισμός

**Άλλοι παράγοντες:**.....

Κόστος χρήματος Προβλήματα παραγωγής Έλλειψη δυναμικότητας Μικρότερες παραγγελίες  
Έλλειψη εξειδίκευσης του υπαλληλικού της προσωπικού

### III. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

#### 1. Είδος Δραστηριότητας

##### 1 Πλεκτήριο

Δαντέλες Π1

Υφάσματα Π 2

Άλλα είδη: .....

##### Π 2 Παραγωγή Ετοίμων Προϊόντων

	Σταθερό			Πλεκτό
Γυναικεία	ενδύματα		ΠΙ	ΠΙ
Ανδρικά	ενδύματα	Π	2	<input type="checkbox"/> 2
UNISEX/LEISUREWEAR		Π3		Π 3
Παιδικά		Π4		Π 4
Εσώρουχα	Π	5		Π 5
Κάλτσες	Π	6		Π 6
Μαγιό	Π7			Π 7

Άλλα είδη: .....

##### Π 3 Βαφείο - Τυπωτήριο

#### 2. Οι κτιριακές Εγκαταστάσεις είναι:

Π1 Ιδιόκτητες Καθαρό εμβαδόν \_\_\_\_\_ τ.μ

2 Μισθωμένες Καθαρό εμβαδόν \_\_\_\_\_ τ.μ

#### 3. Το σύνολο ετήσιας παραγωγής είναι:

ΤΕΜΑΧΙΑ

----- ΜΕΤΡΑ

----- ΚΙΛΑ

#### 4. Ποσοστό παραγωγής μέσα στην επιχείρηση ..... %



#### 4.1 Δίνεται Υπεργολαβία

για κατασκευή ημιτελών προϊόντων ΠΙ ΝΑΙ ΠΘ ΟΧΙ

για κατασκευή τελικών προϊόντων ΠΙ ΝΑΙ ΠΘ ΟΧΙ

#### 4.2 Αναλαμβάνεται Υπεργολαβία

για κατασκευή ημιτελών προϊόντων  1 ΝΑΙ  0 ΟΧΙ

για κατασκευή τελικών προϊόντων  1 ΝΑΙ  0 ΟΧΙ

5. Παράγονται κάποια προϊόντα εκτός Ελλάδας; Π1 ΝΑΙ  0 ΟΧΙ

5.1 Αν ΝΑΙ: Ποσοστό παραγωγής εκτός Ελλάδος \_\_\_\_ %

#### Χώρες Παραγωγής

ΠΙ Βουλγαρία Π3 Σερβία Π5 Ρουμανία

Π2 Αλβανία Π4 Σκόπια Π6 Τουρκία

Άλλες χώρες:.....

### IV. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### 1. Ο σχεδιασμός των προϊόντων σας γίνεται

- 1 Εσωτερικά στην επιχείρηση
- 2 Χρησιμοποιείται εξωτερικό σχεδιαστή
- 3 Ο σχεδιασμός γίνεται από τον πελάτη

#### 2. Αν έχετε επώνυμα προϊόντα τα προωθείτε

- 1 Σε δικά σας μαγαζιά Π2 Σε άλλα μαγαζιά
- 3 Σε πολυκαταστήματα προϊόντων μέσης ποιότητας
- 4 Σε πολυκαταστήματα διαρκών εκπτώσεων
- 5 Σε χονδρέμπορους

#### 3. Το πελατολόγιο σας αποτελείται από

- 1 1 πελάτη

- 2 2-5 πελάτες
- 3 6-10 πελάτες
- 4 11-15 πελάτες
- 5 άνω των 15 πελατών

**4. Οι πελάτες σας είναι:**

- 1 Μπουτίκ
- Π 2 Αλυσίδες καταστημάτων
- 3 Πολυκατάστημα προϊόντων μέσης ποιότητας
- 4 Πολυκαταστήματα διαρκών εκπτώσεων
- 5 Χονδρέμποροι
- 6 Εισαγωγείς

**5. Μέγεθος παραγγελιών (order size). Εκτελείτε: η ι (**

	<b>000</b>	<b>2003 Εκτίμηση)</b>
Κάτω των 100 τεμαχίων	Π1	<input type="checkbox"/> 1
Από 100-499 -----	Π 2	Π 2
Από 500-1999-----	Π 3	Π3
Από 2000-9999 -----	Π4	Π 4
Από 10000 - 50000-----	Π5	Π5
Άνω των 50000 -----	Π6	Π6

**6. Σε σχέση με το 2000 οι χρόνοι παράδοσης είναι:**

- 1 Μικρότεροι
- 2 Καμία αλλαγή
- 3 Μεγαλύτεροι

## V. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 1. Σύνολο ετήσιων επενδύσεων την τελευταία τριετία (σε Ευρώ €)

2009		.	2010	2011 (πρόβλεψη)	
------	--	---	------	-----------------	--

### 2. Επενδύσεις σε εξοπλισμό την τελευταία τριετία (σε Ευρώ €)

2009			2010	2013 (πρόβλεψη)	
------	--	--	------	-----------------	--

### 3. Κύκλος Εργασιών (τζίρος σε Ευρώ)

2009		2010		2011 (πρόβλεψη)	
------	--	------	--	-----------------	--

### 4. Εξαγωγές κατά την τελευταία τριετία (σε Ευρώ €)

2009		2010		2011 (πρόβλεψη)	
------	--	------	--	-----------------	--

### 5. Χώρες εξαγωγών κατά σειρά οικονομικού μεγέθους εξαγωγών

1 2 3 4

### 6. Καθαρά Κέρδη (σε Ευρώ €)

2009		2010		2011 (πρόβλεψη)	
------	--	------	--	-----------------	--

### 7. Ετήσιες δαπάνες για μισθούς & εργοδοτικές εισφορές (σε Ευρώ €)

2009		2010		2011 (πρόβλεψη)	
------	--	------	--	-----------------	--

**8. Εκτιμάτε ότι στα επόμενα χρόνια ο ΚΥΚΛΟΣ .ΕΡΓΑΣΙΩΝ θα:**

- 1 Θα παρουσιάσει αύξηση      2 Θα μείνει στάσιμος  
3 Θα παρουσιάσει μείωση

**9. Εκτιμάτε ότι στα επόμενα χρόνια ο ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ θα:**

- 1 Θα παρουσιάσουν αύξηση 2 Θα μείνουν στάσιμα  
3 Θα παρουσιάσουν μείωση



## **ΠΙΝΑΚΕΣ**

Κατάταξη έτους 2009 των ελληνικών βιομηχανιών ένδυσης

1 ΟΜΙΛΟΣ FANCO

2 SEX FORM ΑΕ

3 ΣΙΣΣΕΡ ΠΑΛΛΑΣ ΕΠΕ

4 ΤΡΙΟΥΜΦ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ ΑΕ

5 ΚΟΜΟΤΕΞ ΑΕ ΒΙΟΜ. ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ

6 ΜΙΝΕΡΒΑ ΑΦΟΙ Ι. & Β. ΛΑΔΕΝΗΣ ΑΕ

7 ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ ΣΤ. ΑΕ ΛΑΡΙΝ

8 ΠΙΕΤΣΑΣ ΑΕ

10 ΜΠΙΕΤΙΝΑ ΕΙΔΗ ΠΛΕΚΤΙΚΗΣ ΑΒΕΕ

11 ΚΟΤΤΟΝΦΙΕΛΝΤΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΗ - ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΑΕ

12 ΝΕΦΕΛΗ ΑΕΒΕ

13 DEMO ΑΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΙΔΩΝ ΕΝΔΥΣΕΩΣ

B.S.B ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

14 ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

STAFF SA - ΣΤΑΦ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ

15 ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

16 ΕΛΒΕ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΑΕ

17 ΕΒΕΤΕ ΑΕ - ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

18 ΠΑΛΚΟ

19 ΞΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ Χ. ΑΕ ΕΤ. ΕΝΔΥΜΑΤΑ

20 ΜΕΙΜΑΡΗ ΑΕ 21 ANNARISKA Μ. ΠΑΠΑΪΩΑΝΝΟΥ ΑΕ

22 ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΕΠΕ

23 ΒΟΥΛΙΝΟΣ ΘΩΜΑΣ ΑΕ

24 ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗΣ Θ ΑΕ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΕΤ. ΠΛΕΚΤΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΤΟΙ & ΜΟΙ  
ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΕΤΟΙΜΩΝ

25 ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΕΠΕ

26 ΟΜΙΛΟΣ Β.Ρ.Σ.

27 ΗΡΩ ΑΕΒΕΕΕ

28 ΔΕΛΦΙΝΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΣΩΡΟΥΧΩΝ ΑΕ

29 ΑΡΙΑΔΝΗ ΑΕ

30 ΡΟΜΠΕΡΤΟ ΑΕ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ			ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ,		
29.368,0	12.617,6	132,8	3.068,0	1.776,8	72,7%
13.859,0	12.426,0	11,5	643,0	840,0	-23,5%
10.464,2	10.097,1	3,6	735,0	467,9	57,1%
9.851,1	12.254,3	-	-146,4	-204,2	-28,3%
9.186,	9.123,0	0,7	982,1	675,0	45,5%
6.794,	6.063,0	12,1	41,0	232,0	-82,3%
5.528,	5.523,4	0,1	405,5	507,9	-20,2%
5.483,	3.945,0	39,0	1.413,0	501,0	182,0%
5.327,	6.734,8	-	60,3	348,3	-82,7%
5.025,	5.005,0	0,4	334,9	230,4	45,4%
4.568,	3.444,0	32,6	224,6	134,0	67,6%
4.371,	2.234,1	95,7	500,1	36,9	1255,3%
4.348,	3.537,4	22,9	456,9	101,6	349,7%
4.293,	4.368,1	-	314,9	50,8	519,9%
8		1 7%			
4.073,	4.294,9	-	756,4	314,2	140,7%
3.907,	3.280,8	19,1	506,8	652,7	-22,4%
3.845,	2.098,0	83,3	-211,1	30,0	-803,7%
3.812,	3.751,0	1,6	165,0	54,0	205,6%
3.771,	4.242,7	-	407,0	74,9	443,4%
3.504,	3.295,2	6,3	255,9	81,2	215,1%
3.386,	3.454,2	-	389,1	253,0	53,8%
3.381,	3.554,2	-	4,2	-49,2	-108,5%
3.226,	3.642,0	-	304,0	92,0	230,4%



3.219,	2.359,1	36,5	330,3	103,2	220,1%
3.145,	2.400,4	31,0	515,9	389,8	32,3%
3.139,	3.151,0	-	383,0	224,0	71,0%
3.018,	2.218,5	36,1	199,1	26,4	654,2%
2.979,	2.997,2	-0,6%	71,3	105,9	-32,7%
2.926,	4.765,9	-	83,0	64,4	28,9%
2.815,	2.757,8	2,1%	135,3	96,8	39,8%
2.807,	2.704,3	3,8%	381,0	311,7	22,2%
2.804,	2.945,4	-4,8%	64,6	38,8	66,5%
2.795,	2.256,0	23,9%	608,0	121,0	402,5%
2.790,	2.622,0	6,4%	569,6	403,3	41,2%

Εργατικό κόστος στην κλωστ/γία 2009

\*σε USA \$

ΧΩΡΑ	ΚΟΣΤΟΣ*	ΧΩΡΑ	ΚΟΣΤΟΣ*
ΕΛΒΕΤΙΑ	24,08	N. ΚΟΡΕΑ	3,63
ΔΑΝΙΑ	23,1	BENEZOYΕΛΑ	3,3
ΒΕΛΓΙΟ	21,7	ΧΙΛΗ	3,16
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	21,48	ΠΟΛΩΝΙΑ	3,15
ΙΑΠΩΝΙΑ	20,7	ΟΥΓΓΑΡΙΑ	2,98
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	20,25	ΟΜΑΝ	2,63
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	19,88	ΚΟΛΟΜΒΙΑ	2,51
ΣΟΥΗΔΙΑ	19,41	ΤΟΥΡΓΙΑ	2,48
ΑΥΣΤΡΙΑ	18,13	ΜΕΞΙΚΟ	2,23
ΙΤΑΛΙΑ	15,81	ΠΕΡΟΥ	2,09
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	15,69	ΤΣΕΧΙΑ	2,05
ΓΑΛΛΙΑ	14,16	N. ΑΦΡΙΚΗ	2,05
ΚΑΝΑΔΑΣ	13,93	ΜΑΡΟΚΟ	1,89
M. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	13,58	ΤΥΝΗΣΙΑ	1,76
Η.Π.Α.	12,97	ΕΣΘΟΝΙΑ	1,58
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	11,39	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	1,48
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	10,76	ΑΓ. ΜΑΥΡΙΚΙΟΣ	1,41
ΙΣΠΑΝΙΑ	8,49	ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ	1,12
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>7,99</b>	ΤΑΪΛΑΝΔΗ	1,09
ΙΣΡΑΗΛ	6,89	ΝΙΓΗΡΙΑ	1,04
ΜΑΛΤΑ	6,76	ΑΙΓΥΠΤΟΣ	0,91
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	6,49	ΚΙΝΑ	0,62
ΤΑΪΒΑΝ	5,85	ΙΝΔΙΑ	0,6
ΧΟΝΓΚ-ΚΟΝΓ	5,65	ΣΡΙ ΛΑΝΚΑ	0,49
ΑΡΓΕΝΗΝΗ	4,88	ΖΑΜΠΙΑ	0,48
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	4,51	ΚΕΝΥΑ	0,46
ΒΡΑΖΙΛΙΑ	4,05	ΜΠΑΓΚΛΑΝΤΕΣ	0,43
ΟΥΡΟΥΓΟΥΑΗ	3,95	ΜΑΔΑΓΑΣΚΑΡΗ	0,41
N. ΚΟΡΕΑ	3,63	ΠΑΚΙΣΤΑΝ	0,4
BENEZOYΕΛΑ	3,3	ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ	0,24

ΠΗΓΗ: Werner International Inc

Περιλαμβάνει συνολικό κόστος ανά ώρα εργασίας

**Ελληνικές εξαγωγές ετοιμών ενδυμάτων στη βρετανική αγορά. (Τα ποσά είναι σε χιλ. λίρες)**

Οι ελληνικές εξαγωγές ετοιμών ενδυμάτων, κατά κατηγορία, στη βρετανική αγορά, την τελευταία τριετία 2008-2010, παρουσιάζουν την ακόλουθη εικόνα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ				ΜΕΡΙΑΙΟ			ΜΕΤΑΒΟΛΗ
	2008	2009	2010	%			
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	98/97
T-shirts, φανέλες, κλπ	26.444	26.25	30.380	47,95	46,26	59,56	15,7
Σουέτερ, πουλόβερ,	10.047	13.751	8.892	18,22	24,23	17,43	-35,33
Γυναικ. κοστούμια,	7.446	5.563	3.754	13,5	9,8	7,36	-32,51
Γυναικ.πουκάμισα	6.446	5.474	2.655	11,69	9,64	5,2	-51,51
Ανδρικά πουκάμισα	1.696	2.181	1.786	3,07	3,84	3,5	-18,11
Λοιπά πλεκτά ενδύματα	534	1.179	922	0,97	2,08	1,81	-21,78
Φόρμες, φόρμες σκι	576	798	827	1,04	1,41	1,62	3,64
Κάλτσες, κολάν κλπ	307	304	519	0,56	0,54	1,02	70,83
Γυναικεία σλιπ, πυτζάμες	324	341	334	0,59	0,6	0,65	-2,12
Παιδικά ενδύματα	284	118	274	0,52	0,21	0,54	132,52
Ανδρ. Εσώρουχα,	219	143	220	0,4	0,25	0,43	53,69
Γάντια	0	2	214	0	0	0,42	
Ανδρικά κοστούμια,	500	559	117	0,91	0,99	0,23	-79,11
Γυναικεία παλτά	164	44	67	0,3	0,08	0,13	54,27
Ανδρικά παλτά	158	40	23	0,29	0,07	0,05	-42,08
Λοιπά είδη	1	0	15	0	0	0,03	

Ενδυμ. Από ύφασμα επικαλ. Με ελαστικό ή	1	5	10	0	0,01	0,02	84,21
ΣΥΝΟΛΟ	55.146	56.76	51.000	14,38	14,85	14,23	-10,13

Πηγή: Global Trade Information Services

## ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Ποσοστό των ενδυμάτων προερχομένων από τις αναπτυσσόμενες χώρες

<b>THE GAP</b>	96,50%
<b>NEXT</b>	66%
<b>PRINCIPLES</b>	56%
<b>TOP SHOP</b>	47%
<b>WAREHOUSE</b>	43,50%
<b>OASIS</b>	42,80%
<b>MISS SELFRIDGE</b>	39,50%
<b>KOOKAI</b>	33%
<b>M&amp;S</b>	30%
<b>MORGAN</b>	14%

Πηγή: The "Independent" Label Survey/September 1999

Μερίδιο της αγοράς μικρών & μεγάλων επιχειρήσεων ετοιμών ενδυμάτων

ΕΤΟΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ %	ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ %
2003	81,7	18,3
2004	82,3	17,7
2005	83	17
2006	84,1	15,9
2007	85,5	14,5
2008 ■	86,1	13,9

Πηγή: ONS SDM28/MINTEL



Δαπάνες καταναλωτών σε τρέχουσες τιμές 2003-2007, ανά φύλο

(αξία σε εκατ. Λίρες Αγγλίας)

ΦΥΛΟ	2003	2004	2005	2006	2007	Μεταβολή %
						<del>2003</del> 2007
ΑΝΔΡΙΚΑ	5.515	5.673	5.887	6.278	6.430	16,6
ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ	11.100	11.276	12.273	13.112	13.590	2,4
ΠΑΙΔΙΚΑ	3.579	4.528	4.984	4.984	5.900	52,5
ΣΥΝΟΛΟ	20.194	21.927	24.374	24.374	25.950	26,2

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, διαπιστώνουμε τη μεγάλη κατανάλωση γυναικείων ενδυμάτων, η οποία υπολογίζεται σε αξία 13,6 δις λίρες, το 1997. Τα γυναικεία ενδύματα αύξησαν το μερίδιο αγοράς τους, κατά 22,4% την πενταετία 1993 - 1997. Αντίστοιχα τα ανδρικά ενδύματα αύξησαν το μερίδιο τους κατά 16,6%, ενώ τα ανδρικά ενδύματα επηρεάζονται περισσότερο από τα γυναικεία στις οικονομικές αλλαγές. Αυτό εξηγείται μερικώς από το γεγονός ότι οι άνδρες παρακολουθούν τη μόδα λιγότερο συστηματικά από ότι οι γυναίκες.

Σε ότι αφορά τις λιανικές πωλήσεις, όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα 8, κατά την εν λόγω περίοδο, αυξήθηκαν κατά 21,9%. Μετά το 1990 και μέχρι το 1993, η πτώση της κατανάλωσης ενδυμάτων ήταν δραματική. Η πτώση αυτή αντανακλούσε αφενός την πτώση των αγορών, λόγω της κατάρρευσης των οικονομιών των χωρών της Ασίας, αλλά και του γενικότερου απαισιόδοξου κλίματος. Μετά το 1996, η κατανάλωση άρχισε σταδιακό να αυξάνεται, καθώς και οι τιμές, σαν συνέπεια της αύξησης των μισθών των καταναλωτών. Από το 1998 και εντεύθεν, οι πωλήσεις σημείωσαν οριακή αύξηση της τάξης του 2,4%.





**Πωλήσεις λιανικής - Πωλήσεις ενδυμάτων σε τρέχουσες τιμές**

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ				ΠΩΛΗΣΕΙΣ -		
ΕΤΟΣ	Δις λίρες	Δείκτης	Ετήσια Μεταβολή %	ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ		ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ
				Δις Λίρες	Δείκτης	Ετήσια Μεταβολή %
2003	146,3	100	-	20,8	100	-
2004	153,1	104,5	4,6	22	105,8	5,8
2005	159,1	108,7	3,9	22,8	109,6	3,6
2006	167,6	114,6	5,3	23,9	114,9	4,8
2007	178,3	121,9	6,4	25,7	123,6	7,5
2008	186,6	127,5	4,7	26,3	126,4	2,4

Πηγή: ONS SDM'28/MINTEL

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι τιμές των πωλήσεων αντανακλούν τον πολύ χαμηλό πληθωρισμό στον τομέα του ενδύματος που είναι αποτέλεσμα τόσο των πολύ χαμηλών τιμών των εισαγομένων προϊόντων όσο και του υψηλού ανταγωνισμού της αγοράς.