

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European Entrepreneurship  
Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne  
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/N02S001

2011

## **Silver Fashion (Grèce)**

Marina-Selini Katsaiti  
United Arab Emirates University

Christian Serarols  
Universitat Autònoma de Barcelona

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
  - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
  - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
  - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

## SILVER FASHION

### Introduction

Fin avril 2010 : Afrodite Vakondiou, propriétaire et directrice de Silver Fashion, prend son petit-déjeuner avec son fils Angelos dans son appartement d'Athènes. Bien qu'elle ait rarement l'occasion de savourer un tel moment de détente avec son fils, la discussion porte sur l'orientation à donner à son entreprise dans les mois à venir. Silver Fashion, sa boutique de prêt-à-porter au détail, est passée par plusieurs étapes au cours des dix dernières années, rencontrant notamment de nombreux problèmes dans son expansion et sa croissance. Après plusieurs années de hauts et de bas, Afrodite a enfin réussi à économiser une belle somme d'argent, qui pourrait éventuellement servir à financer une augmentation prometteuse du capital d'exploitation et assurer le futur développement de Silver Fashion.

Récemment, Angelos a rencontré un banquier local à propos de l'obtention d'un prêt bancaire en vue de l'ouverture d'un nouveau magasin. Il a appris avec plaisir que la banque était favorable à un tel projet, étant donné la bonne santé financière de l'entreprise.

En effet, les conditions du prêt proposé s'avèrent très intéressantes. Angelos, qui souhaite voir la société élargir sa clientèle actuelle, trouve particulièrement séduisante l'opportunité qu'une telle expansion pourrait représenter dans un délai relativement court pour la croissance potentielle de l'entreprise. Cependant, Afrodite pense que la situation économique de la Grèce n'offre pas la sécurité nécessaire pour se lancer dans une telle entreprise. Des rumeurs circulent, selon lesquelles l'économie nationale pourrait faire faillite, obligeant le pays à revenir à son ancienne monnaie, la drachme, voire à quitter l'UEM. En outre, Afrodite devrait risquer non seulement la stabilité et la lente croissance du magasin existant, grâce auquel elle et sa famille bénéficient d'une bonne qualité de vie, mais également les fonds qu'elle a très difficilement économisés alors que l'entreprise se trouvait dans une situation délicate. Elle préférerait augmenter les ventes de l'entreprise en commercialisant des articles d'une gamme légèrement inférieure, ce qui lui permettrait d'acquérir des produits à moindre coût en Chine, d'attirer davantage de clients sur un marché plus large, celui des femmes à revenus intermédiaires, et ainsi d'augmenter sa rentabilité en améliorant les ventes tout en réduisant les coûts. Cependant, Silver Fashion est déjà bien établie dans le segment haut de gamme du marché, et Afrodite craint de perdre bon nombre des clients qu'elle a acquis au cours de longues années de dur labeur. Afrodite doit prendre sa décision rapidement. Elle dispose de deux semaines pour donner sa réponse définitive au *business angel*.

**L'histoire de Silver Fashion**

Au début des années 1980, Afrodite et son mari George tiennent un restaurant de pizza de mai à octobre. Au bout de trois ans dans ce secteur, ils constatent qu'ils ne gagnent pas assez d'argent pour couvrir leurs besoins, leur jeune famille leur ayant en effet imposé de nouvelles responsabilités sur le plan économique. Afrodite décide alors de chercher du travail auprès d'un ami, Michael, qui possède deux boutiques de prêt-à-porter à Athènes. Afrodite s'intéresse à la mode, il s'agit donc pour elle d'une opportunité de s'établir dans ce secteur. En novembre 1986, elle commence à travailler pour Silver Fashion. Peu après, Michael réalise qu'Afrodite possède un talent particulier pour ce type de travail. Elle excelle notamment dans la tenue du magasin : choisir les bons vêtements à exposer dans la vitrine, disposer la marchandise dans la boutique et aborder les clients. Entrepreneure par nature, Afrodite devient une collègue précieuse. Grâce à son travail, les ventes sont en hausse, et les bénéfices augmentent fortement. Michael propose alors à Afrodite le poste d'acheteuse (chargée de l'achat des marchandises auprès des grossistes), où elle fait preuve d'un talent et d'un bon sens incroyables. Afin d'éviter qu'Afrodite puisse devenir une concurrente dangereuse à l'avenir (en ouvrant son propre magasin), Michael lui propose de s'associer. Pour Silver Fashion, cela impliquerait initialement d'ouvrir un nouveau magasin de détail, puis d'entrer progressivement dans le commerce de gros.

Peu après, Michael et Afrodite ouvrent une nouvelle boutique et se lancent en même temps dans le commerce de gros. Ce développement et la nature exigeante de leur activité nécessitent l'embauche de nouveaux employés. Mary (l'épouse de Michael), ainsi que George et Angelos (respectivement le mari et le fils d'Afrodite), commencent alors à travailler au sein de Silver Fashion. Angelos et Mary sont responsables des magasins de détail, George des clients et du commerce de gros (ainsi que de l'acquisition de nouveaux clients au détail), Afrodite des achats et Michael du personnel, de la gestion et des finances. Leur principal défi est de trouver le moyen de rendre leur activité de gros très compétitive tout en proposant des marchandises de qualité à des prix raisonnables. Après de longues délibérations, Afrodite et Michael font une proposition à leurs importateurs : ils achèteraient désormais des marchandises en grandes quantités, sans utiliser de crédit et en payant comptant systématiquement. En contrepartie, ils demandent une remise de 15 % sur tous les articles achetés. L'accord est conclu avec bon nombre de leurs importateurs et l'augmentation de leur flux de trésorerie leur permet d'ouvrir un nouveau showroom, où ils exposent la variété de produits la plus large et les prix les plus bas parmi leurs concurrents.

À cette époque, les fabricants de vêtements en Grèce sont chargés principalement de fabriquer des articles pour les grandes marques. Cette activité est très attractive, notamment en raison du faible coût de la main-d'œuvre. Il est alors d'usage de produire un surplus de 10 % sur leur production totale. La belle-sœur d'Afrodite possède l'une des plus importantes fabriques de prêt-à-porter du pays. Silver Fashion en profite pour entrer sur le marché et commence à acquérir les 10 % de surplus de ces fournisseurs. En achetant ce surplus à moindre coût et en payant comptant, Silver Fashion peut ainsi proposer des vêtements de qualité à un prix bas, ce qui améliore encore la position concurrentielle du showroom. Le développement de l'entreprise (trois magasins de détail) et le nouveau showroom nécessitent davantage de personnel. La société embauche des vendeurs supplémentaires ainsi qu'un chauffeur pour la distribution en gros aux clients. L'entreprise va très bien : elle est rentable et les ventes augmentent. Les concurrents du secteur gros/import ne pouvant pas concurrencer les prix de Silver Fashion, ils retardent leur distribution et leurs livraisons afin de saboter la réputation de l'entreprise. Silver Fashion réagit en poursuivant le développement de ses importations. Ils éliminent tous les intermédiaires et décident de réaliser seuls toutes leurs importations. Cette mesure s'avérera très rentable pour l'entreprise.

### **Des difficultés liées à la crise économique**

Au début de l'année 1987, l'activité commerce de gros/import approvisionne environ 400 boutiques. La totalité des clients paye comptant, Silver Fashion dispose alors d'une enveloppe financière de 80 millions de drachmes (capital). Avec l'arrivée de la nouvelle saison (automne 1987), la société décide d'investir tout son capital dans de nouvelles importations. Elle commande des marchandises pour une valeur totale de 80 millions de drachmes (l'équivalent aujourd'hui de 240 000 €) auprès de fabricants de vêtements étrangers. Le soir du 26 novembre 1987, alors que George et Afrodite dînent devant la télévision, le programme est interrompu par un flash spécial : le ministre grec de l'Économie annonce une dévaluation de 15 % de la drachme, la monnaie nationale. Au même moment, le gouvernement adopte une loi obligeant chaque société important des marchandises depuis l'étranger à déposer, lors de leur dédouanement, 80 % de la valeur des marchandises importées à la banque de Grèce, sans intérêts pendant six mois. George et Afrodite n'en croient pas leurs yeux. Michael les appelle sur-le-champ : des vêtements d'une valeur de 80 millions de drachmes viennent d'arriver au port et doivent être dédouanés le lendemain. Fous d'inquiétude, Afrodite et George passent une nuit blanche. À 6h30 le lendemain, ils arrivent devant le bureau des douanes du port du Pirée, où patiente une foule immense. Tout le monde essaye de comprendre la situation présente et de savoir ce qui va se passer.

George est convaincu que l'arrêt de mort de Silver Fashion est signé, car ils n'ont pas 64 millions de drachmes à déposer à la banque de Grèce afin de dédouaner leur stock.

On peut décrire la situation de Silver Fashion de la manière suivante :

1. Au bureau des douanes d'Athènes, la société dispose de marchandises d'une valeur de 80 millions de drachmes payés au fournisseur ;
2. afin de dédouaner les marchandises importées, elle doit déposer 64 millions de drachmes à la banque de Grèce sans intérêts pendant six mois, conformément aux nouvelles mesures gouvernementales ;
3. étant donné les 15 % de dévaluation de la drachme, la société doit augmenter ses prix, ce qui affaiblit la compétitivité de ses produits sur le marché. Cela soulève la possibilité que des produits restent invendus et de voir une augmentation du stock ;
4. pour obtenir les 64 millions de drachmes exigés par le bureau des douanes, il serait indispensable de recourir à un prêt et donc de payer des intérêts.

La société se trouve confrontée à un dilemme : dédouaner ou non les marchandises.

Il est finalement décidé de prendre le risque, de contracter le prêt et d'assumer les conséquences éventuelles de cette décision. Afin de minimiser la perte engendrée par ce revers imprévu, Michael et Afrodite doivent licencier certains employés, réduisant ainsi leurs coûts de main-d'œuvre. Le chauffeur est congédié et George le remplace. Ils licencient un vendeur par magasin, soit trois personnes au total. Simultanément, ils recherchent de nouveaux clients afin de vendre leur marchandise le plus rapidement possible. En faisant du porte-à-porte dans chaque ville et commune à leur portée, ils parviennent à vendre la totalité des marchandises importées en quarante jours. La société peut ainsi récupérer les 80 millions qu'elle a déboursés, plus 20 % supplémentaires, ce qui suffit tout juste à couvrir la totalité des frais encourus.

Dans cette situation très délicate, Afrodite et Michael réalisent à quel point il est dangereux de consacrer l'intégralité de leur capital financier aux importations. Devant l'incertitude de l'économie grecque et les nouvelles dévaluations de la drachme qui ont eu lieu en trois ans, ils décident de revoir la nature de leurs activités. En conséquence, ils divisent leur activité de commerce de gros entre les producteurs locaux et étrangers, réduisant ainsi le risque lié aux transactions avec l'étranger en raison des fluctuations des taux de change et des dévaluations monétaires. Ils choisissent plutôt d'identifier des

fabricants de prêt-à-porter grecs qui seraient en mesure de leur fournir une grande partie de leurs produits de qualité. Cette solution s'avère être leur planche de salut. Silver Fashion parvient à surmonter la crise de marché qui s'ensuit et à redresser rapidement son activité. Cette embellie se poursuit pendant six ans. L'activité gros est rentable et en bonne santé, tout comme les magasins de détail. Avec le traité de Maastricht de 1993, les nouvelles conditions rencontrées sur le marché européen permettent la libre circulation des capitaux et des marchandises. Aucun obstacle ne se dresse devant le commerce et les échanges de biens et services entre les pays de l'Union européenne. Par ailleurs, les taux de change entre toutes les devises de l'UE sont fixes, puisque l'objectif d'une monnaie unique avait déjà pris forme (avant la mise en place de la zone euro en 2000). Les États membres de l'UE avaient déjà basé leurs devises nationales sur l'ECU (la monnaie européenne de l'époque, qui n'était cependant pas en circulation). Avec la simplification des procédures bureaucratiques, les importations provenant d'autres pays de l'UE ne passent plus par les douanes et l'incertitude liée aux taux de change n'est plus un problème. Avec l'introduction de la monnaie unique (l'euro), les transactions internationales se simplifient encore pour Silver Fashion.

### **Le déclin de l'industrie du prêt-à-porter grec**

Après la signature du traité de Maastricht, un nouvel ensemble de lignes directrices sur les aides gouvernementales se traduit par une réduction des subventions accordées par le gouvernement grec aux fabricants de prêt-à-porter locaux. Résultat : le coût de la main-d'œuvre dans la production nationale fait baisser la compétitivité des fabricants grecs. Des maisons de couture étrangères commencent alors à établir leurs usines dans la région des Balkans, comme en Bulgarie ou en Roumanie, où les salaires sont plus faibles. Avec la mort rapide de l'industrie du prêt-à-porter en Grèce, toutes les fournitures locales deviennent pratiquement introuvables pour Silver Fashion. L'entreprise se met alors à chercher de nouvelles usines de fabrication dans les Balkans afin de remplacer les usines grecques disparues. Toutefois, les coûts de transport des fournitures en provenance des Balkans sont élevés. Par ailleurs, ces pays ne font à l'époque pas partie de l'UE. Les transactions ne sont donc pas simplifiées par la monnaie unique et par la politique d'ouverture des frontières du marché commun de l'Union européenne. Cette situation incite la société à renoncer assez rapidement au marché du prêt-à-porter dans les Balkans.

La transformation des rapports de force économiques à travers le globe et la concentration d'une grande partie de la fabrication mondiale de prêt-à-porter en Chine, principalement en raison de la disponibilité

d'une vaste main-d'œuvre très bon marché, élèvent la Chine au rang de puissance dominante sur le marché mondial de la fabrication de vêtements. Les Chinois deviennent rapidement les plus importants grossistes en Europe. Avec la progression rapide de cette domination chinoise, les opérations de vente en gros de Silver Fashion ne sont plus capables de rivaliser. La décision est prise d'arrêter ces opérations et de renoncer à ce marché. La société se recentre alors uniquement sur la vente au détail. Afrodite et Angelos rachètent la part de Michael et poursuivent leur activité seuls, avec un unique magasin de détail (les deux autres sont fermés). Afrodite est responsable des ventes, de l'organisation de la vitrine et de la décoration de la boutique. Angelos est chargé de l'approvisionnement, des achats et des finances. En 2005, la concurrence sur le marché de détail s'est intensifiée, notamment avec l'arrivée sur le marché de grandes chaînes multinationales. Toutefois, la disponibilité du crédit auprès des banques commerciales a permis le développement de petits magasins locaux, en concurrence sur les prix comme sur la qualité. La croissance économique en amont des Jeux olympiques d'Athènes de 2004 avait créé plus généralement un bon environnement économique et commercial. Cependant, elle avait également fait naître une fausse bulle, notamment au niveau du coût des marchandises, des loyers (versés aux propriétaires des magasins), des taux d'intérêt élevés, etc. Presque tous les éléments impliqués dans le commerce étaient considérablement surévalués, avec des magasins situés dans certains quartiers recherchés qui ont vu leur loyer doubler, voire tripler en quelques années seulement.

Mais la crise financière internationale éclate en 2008 ; son impact sur la Grèce est énorme. Les banques cessent tout d'abord d'accorder des crédits aux entrepreneurs, et il devient plus difficile d'être payé à temps par les clients. L'économie commence bientôt à ralentir. Par la suite, les banques refusent également d'accorder des crédits aux ménages, entraînant une baisse des emprunts et une hausse des liquidités. La demande s'écroule, tout comme la consommation globale. Afrodite prend rapidement conscience que puisque les ventes sont en baisse constante et que les clients recherchent des produits meilleur marché, Silver Fashion doit faire évoluer sa politique d'achat et de prix. Les marges bénéficiaires et les ventes baissent considérablement. Les élections législatives d'octobre 2009 mettent en lumière les problèmes budgétaires considérables auxquels le gouvernement grec est confronté. La Grèce est au bord de la faillite. Les mesures d'austérité qui en découlent ont un impact négatif sur les citoyens grecs. L'industrie du prêt-à-porter est sévèrement touchée et plusieurs magasins de détail mettent bientôt la clé sous la porte. Les banques gèlent tout type de crédit et le chômage explose. Les détaillants et les grossistes ne disposent plus de liquidités pour honorer leurs obligations. Mais

simultanément, les loyers des magasins connaissent une baisse importante, l'argent liquide est très prisé et toutes les transactions en espèces génèrent des profits considérables.

La baisse de la demande entraîne une chute des prix chez les grossistes.

La bulle commence finalement à dégonfler et les propriétaires fonciers dont les magasins étaient restés vides pendant une longue période continuent à baisser le montant des loyers. Le marché favorise la création de nouvelles entreprises à moindre coût.

Malheureusement, les perspectives de l'économie grecque ne sont pas bonnes. L'économie est entrée dans une période de récession, et certains analystes économiques estiment qu'il lui faudra plus de cinq ans pour se redresser. D'autres pensent que la situation se détériorera encore davantage, car la Grèce ne pourra éviter la faillite et le retour à la drachme (l'ancienne devise grecque). L'environnement est donc très fragile, avec un fort sentiment d'incertitude. La concurrence dans le secteur de la vente au détail s'affaiblit, et de nombreuses entreprises ferment leurs portes, tandis que d'autres peinent à survivre. Heureusement, les ventes de Silver Fashion restent relativement stables et malgré la crise financière, la société réalise un bénéfice. Grâce à un faible coût de main-d'œuvre, George étant le seul employé, et grâce à la stabilité de ses frais fixes, Silver Fashion parvient à rester en bonne santé dans l'incertitude économique ambiante. Curieusement, la crise a également créé des opportunités d'expansion inédites : les loyers des magasins ont baissé, tout comme le coût des marchandises, et le gouvernement a adopté de nouvelles lois visant à abaisser le salaire minimum et à assouplir les conditions de travail. Par conséquent, les entrepreneurs bénéficient de conditions de marché plus favorables, leur permettant d'investir à faible coût, bien que le risque élevé lié aux nouveaux investissements complique la prise de décision. La concurrence s'est certes affaiblie, mais les prix ont également baissé considérablement. C'est pourquoi il est difficile pour un détaillant d'être compétitif, à moins de pouvoir acheter des produits bon marché. Cette instabilité financière et économique rend impossible toute orientation claire pour les entreprises.

### **Différentes alternatives pour la stratégie marketing**

Afrodite a toujours été convaincue que les produits proposés par Silver Fashion seraient généralement décrits comme « de bonne qualité » tandis que les prix seraient placés dans la catégorie « bon rapport qualité-prix ». Mais devant les coûts élevés induits par l'achat de vêtements de qualité au cours des derniers mois, Afrodite et Angelos envisagent maintenant de baisser la qualité de leurs produits, ce qui leur permettrait de baisser leurs prix et donc de les rendre plus intéressants pour un plus grand nombre



de consommateurs. Ils ont déjà testé cette méthode en proposant quelques articles de qualité inférieure et ont observé des effets positifs sur le nombre de clients et le volume de ventes, ainsi que le bouche-à-oreille engendré. Ce modeste succès soulève une question : savoir si oui ou non ils doivent modifier l'ensemble de leur politique d'achat et opter pour des marchandises moins coûteuses et de qualité moyenne.

Le marché du prêt-à-porter féminin au détail à Athènes se divise en deux catégories principales : (1) articles à bas prix, sans marque ; (2) marque établie, marchandises plus chères. Ces deux catégories sont très différentes : elles séduisent en effet différents types de consommateurs, qui se distinguent principalement par leur budget. La catégorie qualifiée d'économe représente un marché avec deux types de concurrents : les petites entreprises familiales, possédant généralement une ou deux boutiques, et les grandes chaînes multinationales qui offrent des produits standardisés et non différenciés, et sont très compétitives en termes de prix et de qualité. Par conséquent, une personne qui implanterait un magasin dans ce secteur se heurterait à une concurrence qui émanerait principalement de (1) petites entreprises situées dans le même quartier, dont les habitants locaux sont les seuls clients et (2) les grands centres commerciaux situés dans la région et qui attirent sur un site de grande superficie des clients provenant d'une vaste zone géographique. Ces centres commerciaux sont généralement occupés par des magasins appartenant à des chaînes à plus grand volume et qui proposent des produits de la même qualité et au même prix que les petites boutiques du quartier. Les loyers des boutiques dans ces centres commerciaux sont bien plus élevés qu'à Athènes même, mais le passage devant le magasin est sans commune mesure avec celui d'une rue d'un quartier résidentiel.

Les vendeurs de vêtements plus onéreux ciblent en règle générale des consommateurs disposant d'un budget plus élevé, des femmes qui recherchent la qualité plutôt que des bonnes affaires. Depuis le début de la crise financière, cette fraction du marché a diminué et plusieurs commerçants spécialisés dans ce segment ont ajusté la qualité et les prix de leurs produits afin de s'adapter au changement de la demande, le public plaçant la barre moins haut pour ces deux critères. Certains d'entre eux sont passés du haut de gamme à une qualité moyenne, tandis que plusieurs petites boutiques ont mis la clé sous la porte au cours de l'année précédente. Les boutiques qui ont survécu ont alors compris qu'elles devaient identifier des marchés de gros moins onéreux, baisser leurs prix, améliorer leur compétitivité et augmenter la qualité de leurs services afin de rester rentables. Pendant ce temps, les chaînes ont mis

l'accent sur la réduction des coûts de main-d'œuvre et tentent de profiter de leur pouvoir d'achat pour vendre leur stock à des prix beaucoup plus bas, avec lesquels les petites boutiques ne peuvent rivaliser.

Au vu du coût des marchandises, changer la qualité des vêtements d'une boutique n'est pas toujours chose aisée. Les fabricants d'articles bon marché ne courent pas les rues et ils proposent souvent une qualité très médiocre pour un faible coût. En outre, ces fabricants ne sont pas faciles à trouver. Ils sont rarement implantés en Grèce et les coûts de transport des produits d'un pays à l'autre sont assez élevés. En changeant la qualité des marchandises de leur boutique, Afrodite et Angelos risqueraient de perdre une grande partie de leur clientèle, qui recherche particulièrement des vêtements de bonne qualité. Cela pourrait entraîner une baisse dramatique de leurs ventes, ce qui nuirait très probablement à leur réputation. Cependant, opter pour des marchandises de qualité moyenne attirerait un plus grand nombre de clients potentiels qui ont les moyens d'acheter des articles de qualité inférieure, alors qu'ils ne pouvaient pas se permettre d'acheter chez Silver Fashion par le passé. Par conséquent, la société pourrait aborder le segment moyen du marché qui, du fait de la morosité économique actuelle, représente aujourd'hui un nombre de clients beaucoup plus important. De cette manière, les coûts d'exploitation de l'entreprise pourraient être considérablement réduits, les prix bas permettraient de diminuer le niveau du stock, ce qui entraînerait une baisse des prix et donc une augmentation du volume de ventes. En parvenant à un pourcentage d'augmentation des ventes plus élevé que celui de la baisse des prix, ils pourraient alors globalement augmenter leurs recettes totales. Ce résultat, combiné à une réduction des coûts, pourrait améliorer la marge bénéficiaire de l'entreprise.

### **Que faire ?**

Assis devant leur petit-déjeuner, Afrodite et Angelos discutent de l'orientation à donner à leur activité. Angelos propose d'ouvrir une nouvelle boutique qui porterait un nom de marque différent et ciblerait un autre segment du marché. Elle permettrait d'acquérir une clientèle différenciée, ce qui assouplirait la gestion du stock. Celui-ci pourrait être déplacé d'une boutique à l'autre selon les besoins, notamment en période de soldes. Pour Afrodite, ouvrir une nouvelle boutique dans cet environnement économique pourrait s'avérer très risqué et mettre en danger la rentabilité du magasin Silver Fashion existant. Mais Angelos rétorque qu'ouvrir une boutique dans une gamme de prix moyens, avec des marchandises de qualité moyenne, ne demanderait pas d'investissement important. Il pense également pouvoir trouver un local à faible loyer, les prix ayant baissé considérablement pendant la crise en raison de l'effondrement de la demande. Il pourrait peindre la boutique et installer tous les meubles et rayons

nécessaires avec l'aide de son père, et Afrodite pourrait s'occuper de la décoration. Ainsi, les coûts totaux nécessaires à l'ouverture du magasin seraient beaucoup plus faibles que ceux qu'ils ont encourus par le passé dans des cas similaires. Dans un même temps, ils pourraient rapidement faire connaître leur nouvelle boutique en faisant de la promotion auprès de la clientèle existante de Silver Fashion. Mais Afrodite n'est pas d'accord. Selon elle, créer une nouvelle marque avec une nouvelle boutique est trop risqué. Même avec des coûts d'installation faibles, elle ne pense pas que leur activité ait besoin d'un nouveau magasin. Elle craint que les clients délaissent la boutique la plus chère pour la seconde, et que ce changement de comportement d'achat mette Silver Fashion en danger. Elle se demande également si cette nouvelle boutique ne devrait pas se situer dans l'un des centres commerciaux de la capitale plutôt que dans une rue d'un quartier résidentiel, comme le propose Angelos.

Angelos a d'autres idées en tête : le nouveau magasin pourrait proposer des ventes en ligne et sur catalogue. Ces canaux leur permettraient de cibler un marché complètement différent (personnes plus jeunes, personnes habituées à acheter en ligne, etc.). Cela impliquerait des coûts de lancement, mais les coûts d'exploitation globaux seraient bien plus faibles que ceux de leurs magasins de détail. Afrodite n'apprécie pas non plus cette idée ; elle souhaite tout simplement consolider leur situation financière pendant la crise économique et ne prendre aucun risque avec leur argent. Angelos souligne son côté conservateur ; pour lui, il y a des opportunités à saisir si seulement elle acceptait de prendre quelques risques. La discussion s'anime et George, s'étonnant du vacarme, entre dans la pièce. Afrodite lui explique qu'elle a déjà pris assez de risques dans sa carrière et qu'elle ne souhaite pas en prendre davantage, car elle espère pouvoir prendre sa retraite dans cinq ans avec un compte en banque dans le vert. Angelos a toujours pensé qu'il reprendrait l'entreprise familiale, mais il commence à se demander si sa mère n'envisage pas de la vendre. George essaye de détendre l'atmosphère en expliquant qu'il a eu une nouvelle idée pour l'entreprise : revenir au bon vieux temps, lorsqu'il était simple marchand. Il envisage de placer un étal sur la place du marché du centre-ville et vendre des vêtements peu chers, sans se soucier de marques, de promotions ou de toutes les autres pratiques commerciales modernes. Simplement acheter des articles à un certain prix et les revendre plus cher. Assis devant son petit-déjeuner, chacun se plonge dans sa propre vision de l'entreprise. Pour l'unité familiale, on repassera !

Auteur : Marina-Selini Katsaiti

Établissement : Université des Émirats arabes unis

Pays : Émirats arabes unis