



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (MBA - TQM)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: «Επιχειρηματικό Σχέδιο Εταιρείας Παραγωγής
Παιδικών Υποδημάτων»**

Επιμέλεια: Φίκαρη Βαρβάρα του Κωνσταντίνου, Χημικός Μηχανικός

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργακέλλος Δημήτριος

Πειραιάς, 2021



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό»

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί, ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:

Όνοματεπώνυμο: **Φίωρη Βαρέρα**
Ημερομηνία: **04/08/2021**

Η παρούσα μελέτη έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

Περιεχόμενα

1.	Σύνοψη Μελέτης.....	7
1.1	Περιγραφή Μελέτης.....	7
1.1.1	Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος	7
1.1.2	Υψηλοί Στόχοι της Επιχείρησης.....	7
1.1.3	Ανάλυση της Αγοράς και Ανάλυση Marketing.....	7
1.1.4	Α΄Υλεις και άλλα Εφόδια	8
1.1.5	Μηχανολογία και Τεχνολογία	8
1.1.6	Οργάνωση της Μονάδας και γενικά Έξοδα	8
1.1.7	Ανθρώπινοι Πόροι.....	8
1.1.8	Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης, Περιβάλλον	9
1.1.9	Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου	9
1.1.10	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης	9
1.2	Συμπεράσματα	9
2.	Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος	10
2.1	Εισαγωγή.....	10
2.2	Ιστορική Αναδρομή	12
2.3	Παραγωγική Διαδικασία	13
2.4	Περιγραφή της Ιδέας του Επενδυτικού Σχεδίου	15
2.5	Οι Υποστηρικτές του Σχεδίου - Ιδρυτές.....	15
3.	Οι Υψηλοί Στόχοι της Επιχείρησης.....	17
3.1	Η παρούσα εικόνα.....	17
3.2	Οράματα και Αποστολή	18
3.3	Στόχοι.....	18
3.4	Περιγραφή της Επιχείρησης.....	20
4.	Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγική Marketing.....	22
4.1	Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της.....	22
4.2	Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς	28
4.3	Διεθνής Αγορά, Εισαγωγές και Εξαγωγές	32
4.4	Πωλήσεις Επιχειρήσεων του Κλάδου, Μεριδίο Αγοράς και Συγκέντρωση του Κλάδου	34
4.5	Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης.....	35

4.6	Ζήτηση	52
4.7	Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος - Γενικευμένο και Άμεσο Περιβάλλον	54
4.8	Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος - SWOT Analysis	56
4.9	Στρατηγική Επενδυτικού Σχεδίου	57
4.10	Στρατηγική Marketing	61
4.11	Κόστος Marketing.....	68
4.12	Συνολικές Πωλήσεις - Συνολικό Κόστος Marketing	68
5.	Υλικά και Εφόδια	71
5.1	Προσδιορισμός Υλικών & Εφοδίων.....	71
6.	Μηχανολογικά και Τεχνολογία	86
6.1	Χωροταξία	86
6.2	Πρόγραμμα Παραγωγής.....	86
6.3	Υπάρχον Εξοπλισμός	88
6.4	Επενδύσεις σε Εξοπλισμό και Τεχνολογία	90
7.	Οργάνωση Μονάδας	95
7.1	Οργανωτικό Σχήμα	95
7.2	Ροή Λειτουργιών και Εργασιών.....	101
7.3	Επιπλέον Βιομηχανικά Κόστη.....	102
7.3.1	Παρουσίαση Συνολικών Δαπανών	103
8.	Ανθρώπινοι Πόροι.....	106
8.1	Εκτίμηση Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους	106
8.2	Περιγραφή Θέσεων Εργασίας, Αρμοδιοτήτων και Προσόντων.....	107
8.3	Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα.....	112
8.4	Ετήσιο Κόστος Εργαζομένων.....	113
9.	Τοποθεσία και Περιβάλλον	114
9.1	Τοποθεσία Εγκατάστασης, Περιβάλλον και Χώρος Εγκατάστασης.....	114
10.	Προγραμματισμός Υλοποίησης.....	116
10.1	Διαχείριση Έργου	116
10.2	Χρονοδιάγραμμα Εκτέλεσης Έργου	117
11.	Χρηματοοικονομική Ανάλυση.....	121
11.1	Πάγιο Ενεργητικό Επένδυσης	121
11.2	Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	121
11.3	Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	123
11.4	Πηγές χρηματοδότησης	124

11.5	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	124
11.6	Ανάλυση Ταμειακών Ροών	126
11.7	Ισολογισμοί	127
11.8	Ανάλυση Νεκρού Σημείου	128
11.9	Περίοδος Αποπληρωμής	131
11.10	Απλός Συντελεστής Απόδοσης	131
11.11	Καθαρή Παρούσα Αξία	132
11.12	Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης	133
12.	Συμπεράσματα	135
12.1	Αξιολόγηση Επένδυσης	135
13.	Βιβλιογραφία	136

1. Σύνοψη Μελέτης

1.1 Περιγραφή Μελέτης

1.1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

Η μελέτη αυτή αφορά την ελληνική βιοτεχνία παραγωγής παιδικών υποδημάτων με την επωνυμία S. Shoes.

Η S. Shoes δραστηριοποιείται από το 1970 στην παραγωγή και εμπορία παιδικών υποδημάτων. Η εταιρεία διαγράφει μια σταθερή πορεία στον χώρο του παιδικού υποδήματος και επιθυμεί να εισέλθει στο χώρο του γυναικείου υποδήματος.

Σκοπός της μελέτης είναι διερεύνηση της σκοπιμότητας δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον χώρο του γυναικείου υποδήματος και η ανάλυση των παραμέτρων που συνεπάγεται η δραστηριοποίηση αυτή. Τέτοιες παράμετροι αποτελούν το brand, η προμήθεια νέου εξοπλισμού, η μετεκπαίδευση των εργαζομένων, η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις κ.α.

Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης κρίνεται πολύ σημαντική για την επιχείρηση, προκειμένου να διερευνηθεί εάν η επενδυτική αυτή πρόταση αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση ή εάν δυνητικά μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο για την τρέχουσα σταθερή της πορεία.

1.1.2 Υψηλοί Στόχοι της Επιχείρησης

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει περιγραφή της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης, καθώς και της τρέχουσας αποστολής της και του οράματός της. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι στόχοι της επιχείρησης και οι έως τώρα στρατηγικές για την επίτευξή τους.

1.1.3 Ανάλυση της Αγοράς και Ανάλυση Marketing

Αρχικό στάδιο της μελέτης αυτής αποτελεί η ανάλυση του κλάδου, προκειμένου να διερευνηθεί η τρέχουσα θέση της επιχείρησης στην αγορά, δηλαδή στον κλάδο του παιδικού υποδήματος. Πρόκειται να γίνει ανάλυση των χαρακτηριστικών του κλάδου, των μεριδίων αγοράς των ηγετών του κλάδου και των παραγόντων ζήτησης και προσφοράς προϊόντων υποδηματοποιίας στη χώρα.

Όσον αφορά την ανάλυση Marketing, πρόκειται να αναλυθούν οι τρέχουσες πρακτικές Marketing που εφαρμόζει η επιχείρηση και να βρεθούν προτεινόμενες πρακτικές Marketing για την είσοδό της στον χώρο του γυναικείου υποδήματος. Για την εύρεση των κατάλληλων πρακτικών Marketing, πρόκειται να εκτενής ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να βρεθεί το προτεινόμενο μίγμα Marketing και θα προσδιορισμός της στρατηγικής Marketing που εφαρμόσει η επιχείρηση. Στο τέλος της ανάλυσης θα πραγματοποιηθεί υπολογισμός του κόστους της

προβλεπόμενων πρακτικών Marketing και των εσόδων που αναμένεται να προκύψουν από την εφαρμογή τους.

1.1.4 Α' Υλεις και άλλα Εφόδια

Κατόπιν της ανάλυσης αγοράς και της ανάλυσης Marketing, θα ακολουθήσει προσδιορισμός των α' υλών και των προμηθευτών της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο του παιδικού υποδήματος και διαθέτει εμπειρία στην κατασκευή υποδήματος, διαθέτει ήδη ποικιλία προμηθευτών και συνεργατών στον κλάδο και γνώση των α' υλών και εφοδίων που θα χρειαστεί.

Στο κεφάλαιο αυτό επομένως, θα πραγματοποιηθεί παρουσίαση των επιπρόσθετων υλικών και προμηθευτών που θα χρειαστεί η επιχείρηση για την ενασχόληση με το γυναικείο υπόδημα, η επιλογή των οποίων πρόκειται να γίνει βάσει καθορισμένων κριτηρίων. Σημαντικά κριτήρια σε αυτό το σημείο θα αποτελέσουν η ποιότητα των υλικών και το κόστος τους και η τελική επιλογή θα βασιστεί στην επιχειρηματική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

1.1.5 Μηχανολογία και Τεχνολογία

Η επιχείρηση διαθέτει ήδη το μεγαλύτερο μέρος του μηχανολογικού εξοπλισμού που απαιτείται. Επομένως, στην παρούσα μελέτη θα πραγματοποιηθεί πλήρης περιγραφή του ήδη υπάρχοντος εξοπλισμού, ο οποίος είναι απαραίτητος για τη νέα μετάβαση, καθώς και των επιπλέον επενδύσεων σε εξοπλισμό, μηχανήματα και τεχνολογία, ο οποίος θα πρέπει να αποκτηθεί. Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί πλήρης ανάλυση του κόστους απόκτησης του απαιτούμενου, νέου εξοπλισμού.

1.1.6 Οργάνωση της Μονάδας και γενικά Έξοδα

Σημαντικό κομμάτι της μελέτης αποτελεί η ανάλυση της οργάνωσης της μονάδας. Η παρούσα οργανωσιακή δομή και ο τρόπος λειτουργίας θα αναλυθούν και θα εντοπιστούν τυχόν βελτιώσεις που θεωρούνται απαραίτητες για την ενασχόληση με το γυναικείο υπόδημα.

Στο πλαίσιο αυτό θα πραγματοποιηθεί διαχωρισμός της επιχείρησης σε επιμέρους τμήματα και θα σχεδιαστεί το οργανόγραμμα. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί μια πλήρης χαρτογράφηση της επιχείρησης με στόχο τον προσδιορισμό των γενικών εξόδων της, όπως αυτά απορρέουν ανά τμήμα και συνολικά.

1.1.7 Ανθρώπινοι Πόροι

Η επιχείρηση διαθέτει ήδη έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό στον κλάδο παραγωγής υποδημάτων, ωστόσο μια ανάλυση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, της κατανομής αρμοδιοτήτων και του ελέγχου της κατάρτισής τους είναι απαραίτητη, καθώς κρίνει την παραγωγικότητα της μονάδας. Η νέα επένδυση ενδέχεται να απαιτεί επιπρόσθετο προσωπικό ή επιπλέον εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Επιπλέον, θα αναλυθεί το κόστος των ανθρώπινων πόρων και το είδος των παροχών που

επιθυμεί να προσφέρει η επιχείρηση. Τέλος, θα εκφραστεί η πολιτική της επιχείρησης ως προς τον ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί.

1.1.8 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης, Περιβάλλον

Η επιχείρηση εδρεύει στην Νίκαια Αττικής και η μετεγκατάστασή της σε άλλη περιοχή δεν αποτελεί ένα από τα άμεσα σχέδια της. Παρόλα αυτά, σε αυτό το κεφάλαιο θα εξεταστεί η καταλληλότητα της επιλεγμένης τοποθεσίας και η ευκολία πρόσβασής της σε προμηθευτές και κανάλια διανομής. Ακόμη, θα εξεταστεί η επάρκεια του διαθέσιμου χώρου και η πιθανή ανάγκη για επέκταση της επιχείρησης, εφόσον πραγματοποιηθούν επενδύσεις σε τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό και ο χώρος κριθεί ανεπαρκής.

1.1.9 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

Όλα τα στάδια της επένδυσης θα αποτυπωθούν αναλυτικά σε χρονοδιάγραμμα και θα προγραμματιστούν πλήρως. Η αναλυτική απεικόνιση του χρονοδιαγράμματος του έργου αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ο οποίος θα επηρεάσει τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης και κατά συνέπεια παίζει σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό του οικονομικού προϋπολογισμού της επένδυσης και του ελέγχου της βιωσιμότητάς της. Ακόμη, ο ορθός προγραμματισμός θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου.

1.1.10 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

Συμπληρωματικά με τα προηγούμενα στάδια, για τον καθορισμό της βιωσιμότητας της επένδυσης, θα πραγματοποιηθεί χρηματοοικονομική ανάλυση της επένδυσης. Με αυτόν τον τρόπο θα αξιολογηθεί η δυνατότητα εφαρμογής όσων λήφθηκαν σαν παραδοχή στα προηγούμενα κεφάλαια και θα ελεγχθεί εάν είναι δυνατή η επίτευξη των οικονομικών στόχων των επενδυτών. Στο κεφάλαιο αυτό αναμένεται να πραγματοποιηθεί εκτενής ανάλυση των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων και να υπολογιστούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα χρήσης για χρονικό διάστημα έως και 5 ετών, καθώς και χρηματοοικονομικοί δείκτες που σχετίζονται με την νεκρό σημείο των πωλήσεων, την περίοδο αποπληρωμής, κα.

1.2 Συμπεράσματα

Το συνολικό κόστος της υπό μελέτη επένδυσης ανέρχεται σε 207.227,00 €. Το συνολικό κόστος επένδυσης θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια.

Το συνολικό κόστος παραγωγής για το πρώτο έτος λειτουργίας ανέρχεται σε 1.114.513,80 €, ενώ τα συνολικά έσοδα για την πρώτη διαχειριστική χρήση ανέρχονται στα 804.000,00 €. Από τις σχετικές προβλέψεις για την πρώτη πενταετία φαίνεται πως η περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης ανέρχεται στα 4,5 έτη. Η ανάλυση παρούσας αξίας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η επένδυση μπορεί να γίνει αποδεκτή.

2. Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

2.1 Εισαγωγή

Ο κλάδος της υποδηματοποιίας στην Ελλάδα διέθετε πριν την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα ανταγωνιστική θέση στην ευρωπαϊκή αγορά, καθώς ως κλάδος καταλάμβανε τη τρίτη θέση στην Ευρώπη. Ταυτόχρονα η υποδηματοποιία αποτελούσε τον πρώτο σε εξαγωγές μεταποιητικό κλάδο στην Ελλάδα. [59]

Ωστόσο, το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης της περιόδου 2009-2018, ώθησε τους Έλληνες επιχειρηματίες του κλάδου να στρέψουν το ενδιαφέρον τους μόνο στην εγχώρια ζήτηση, παρακάμπτοντας τυχόν ευκαιρίες εκτός της ελληνικής αγοράς. Από την άλλη, η αύξηση του ανταγωνισμού από επιχειρήσεις του εξωτερικού και κυρίως της Ιταλίας και της Ισπανίας, ασκούσε πίεση στην ελληνική αγορά εξαιτίας των υψηλής ποιότητας και σχεδίασης παπουτσιών που τροφοδοτούσαν πλέον την ελληνική αγορά. Ακόμη, χώρες όπως η Κίνα ασκούσαν επιπλέον πίεση λόγω των χαμηλών τιμών των προϊόντων τους. Συγκεκριμένα, υποδήματα προερχόμενα από την Κίνα διοχετεύονταν στην ελληνική αγορά με μέγιστο κόστος 5 € ανά ζευγάρι, τη στιγμή που οι ελληνικές επιχειρήσεις υποδηματοποιίας πάσχιζαν να μειώσουν την τιμή των υποδημάτων στα 20 € ανά ζευγάρι. Τα παραπάνω γεγονότα οδήγησαν σε κατακόρυφη μείωση των εσόδων του κλάδου και τελικά σε ύφεση. Μάλιστα, δεδομένου το ότι η περίοδος της ελληνικής χρηματοπιστωτικής κρίσης ακολούθησε την περίοδο υπερκατανάλωσης των δεκαετιών '90 και '00, δεν είχε πραγματοποιηθεί κανενός είδους πρόβλεψη και σχεδιασμός, είτε σε κρατικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο κλάδου και επιχειρήσεων, για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που θα έφερνε η νέα παγκοσμιοποιημένη αγορά. [59]

Επιπρόσθετα, η έλλειψη της δυνατότητας στήριξης από τραπεζικές χρηματοδοτήσεις, στέρησε από τους επιχειρηματίες τη δυνατότητα να προμήθειες πρώτων υλών μαζικά και κατά συνέπεια σε ανταγωνιστικές τιμές, για την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας. Η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας θα αποτελούσε τεράστια ευκαιρία για τον κλάδο, εξαιτίας του ενδιαφέροντος ορισμένων ξένων ομίλων για συνεργασία μέσω της ανάληψης για παραγωγή φασόν μεγάλων παραγγελιών τους. [59]

Όσον αφορά την προμήθεια σε πρώτες ύλες όμως, την περίοδο της κρίσης υπήρξε δυσχέρεια και για λόγους έλλειψης ρευστότητας. Η προμήθεια από επιχειρήσεις του εξωτερικού απαιτούσε εκείνη την περίοδο προκαταβολή σε μετρητά, γεγονός που εξαιτίας της οικονομικής αδυναμίας των επιχειρήσεων και τα capital controls δεν ήταν εφικτό. [59]

Πρόκληση αποτελεί ωστόσο η τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών βιοτεχνών και βιομηχανιών, δηλαδή οι ικανότητά τους να παράγουν σε ανταγωνιστικές τιμές. Διότι, εκτός από την αδυναμία προμήθειας πρώτων υλών σε ανταγωνιστικές τιμές, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιβαρύνονται από πλήθος άλλων αυξημένων κόστων. Τέτοια κόστη δεν αφορούν μισθολογικές επιβαρύνσεις, καθώς το συγκεκριμένο κόστος έχει μειωθεί κατά το ήμισυ τα τελευταία έτη, αλλά αυξημένα χρηματοοικονομικά,

ενεργειακά κόστη και φορολογικές επιβαρύνσεις. Επομένως, για να μπορέσει η Ελλάδα να γίνει ελκυστική σε τέτοιου είδους συνεργασίες με ομίλους του εξωτερικού, είναι απαραίτητο να καταφέρει να μειώσει το μέσο κόστος κάθε ζευγαριού τουλάχιστον στα 20 €. [59]

Ορισμένες ακόμη προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κλάδος σήμερα αποτελεί η δυνατότητα ανάπτυξης νέων, πρωτότυπων προϊόντων με οικολογικά και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά, σύγχρονο σχεδιασμό, καλύτερο και στοχευμένο Marketing. Σημαντική πρόκληση αποτελεί η δημιουργία μιας κουλτούρας εξωστρέφειας και ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων μέσω στελέχωσης των επιχειρήσεων υποδηματοποιίας με καταρτισμένο προσωπικό. Άλλωστε, όσον αφορά την κατάρτιση του προσωπικού που στελεχώνει τις σύγχρονες επιχειρήσεις του κλάδου, σημαντικό είναι να αναφερθεί πως ενώ υπάρχει τεχνογνωσία και ταλέντο στον χώρο, υπάρχει και σχεδόν παντελής απουσία σχετικών σχολών στη χώρα για την κατάρτιση της νέας γενιάς τεχνιτών. [59]

Συμπερασματικά, εντοπίζεται εμφανώς ένα έλλειμμα ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων υποδηματοποιίας. Ως αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις του κλάδου της υποδηματοποιίας παλεύουν μέχρι και σήμερα για να ορθοποδήσουν και να καταφέρουν και πάλι να οδηγήσουν τον κλάδο σε ηγετική θέση στην ευρωπαϊκή αγορά. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός είναι αρκετά σκληρός με χώρες, όπως η Κίνα, το Βέλγιο, η Ιταλία, η Ισπανία, η Ολλανδία, η Γερμανία, η Γαλλία, το Βιετνάμ και το Ηνωμένο Βασίλειο να εξάγουν μόνο στην Ελλάδα το 2017 συνολικά προϊόντα αξίας περί τα 450 εκατ. ευρώ. Ακόμη, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, το πρώτο εξάμηνο του 2017 η παραγωγή σε δέρματα και είδη υπόδησης ήταν 62% χαμηλότερη από το 2010. [59]

Εκπρόσωποι του Συνδέσμου Βιομηχάνων -Βιοτεχνών Υποδημάτων-Εξαγωγέων ωστόσο, υποστηρίζουν ότι ο κλάδος παραμένει ένας από τους σημαντικούς βιομηχανικούς κλάδους στην Ελλάδα, καθώς διαθέτει παράδοση και τεχνογνωσία. Για τον λόγο αυτό, ο σύνδεσμος προτείνει την κρατική επιδότηση των εργοδοτικών εισφορών των εργαζόμενων για ορισμένο χρονικό διάστημα με αντίστοιχη δέσμευση από την πλευρά των επιχειρήσεων για διατήρηση του αριθμού των εργαζομένων τους ή επιδότηση με τον κατώτατο μισθό των νέων εργαζομένων. Ακόμη, ο σύνδεσμός ζητά μέτρα την απασχόληση ανέργων άνω των 50 ετών. [46]

Συγκεκριμένα, ο κος Μ. Καραμπίνης, πρώην πρόεδρος του Ελληνικού Συνδέσμου Επιχειρήσεων Βιοτεχνών Βιομηχάνων Υποδημάτων και Εξαγωγέων αναγνωρίζει ως ευκαιρίες για την ανάπτυξη του κλάδου την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης, την περαιτέρω διεύρυνση των παραγωγικών δυνατοτήτων την ανάπτυξη στρατηγικής διαφοροποίησης, την γρήγορη ανταπόκριση μέσω εκμετάλλευσης των καναλιών διανομής και την ανάπτυξη σχέσεων ποιότητας – τιμής. Ακόμη, τονίζει τη σημασία ανάπτυξης χρηματοδοτήσεων για την στήριξη του κλάδου ακολουθώντας το παράδειγμα της Πορτογαλίας. [59]

Ισχυρή θέση στην υποδηματοποιία κατέχει πλέον η Πορτογαλία, αν και μερικά χρόνια πριν δεν βρίσκονταν στο προσκήνιο της παγκόσμιας αγοράς στον συγκεκριμένο κλάδο. Ωστόσο, το 2016, η πορτογαλική κυβέρνηση υιοθετώντας ένα πενταετές αναπτυξιακό σχέδιο εκτόξευσε τις εξαγωγές της Πορτογαλίας στο 1,92 δισ. ευρώ. Την περίοδο αυτή η γενικότερη διακίνηση ελληνικών υποδημάτων σε χώρες του εξωτερικού κυμαίνονταν

στα 110 εκατ. ευρώ εκ των οποίων οι πραγματικές εξαγωγές υπολογίζονται έως και 30% χαμηλότερες. [59]

Στην Πορτογαλία το μέσο κόστος ενός ζευγαριού υποδημάτων ανέρχεται στα 15 ή 16 €, γεγονός που δίνει την ευκαιρία στους πορτογάλους να αναλαμβάνουν υπεργολαβικά τις παραγγελίες για λογαριασμό ομίλων άλλων χωρών. [59]

2.2 *Ιστορική Αναδρομή*

Η ανάγκη του ανθρώπου να προστατεύει το πόδια του από τις ψυχρές καιρικές συνθήκες χρονολογείται ότι προέκυψε πριν από περίπου 50.000 χρόνια. Ωστόσο, αλλαγές στη μορφολογία του ποδιού αποδεικνύουν ότι οι άνθρωποι ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν υποδήματα με σόλες πριν από περίπου 40.000 χρόνια. Τα υποδήματα που εντοπίστηκαν ήταν ένα ζευγάρι σανδάλια. Τα πρώτα αυτά σανδάλια βρέθηκαν στην Καλιφόρνια (ΗΠΑ), και χρονολογούνται πως κατασκευάστηκαν πριν από 9.000 χρόνια. Ακόμη, το παλαιότερο γνωστό δερμάτινο παπούτσι, χρονολογείται πως κατασκευάστηκε πριν από 3.500 χρόνια και ανακαλύφθηκε σε σπήλαιο κοντά στη νότια Αρμενία. [6]

Την περίοδο 1600–1200 π.Χ. εμφανίστηκαν στη Μεσοποταμία τα μαλακά παπούτσια, τα οποία εισήχθησαν από ορεινούς ανθρώπους στα σύνορα του Ιράν. Το παπούτσι αυτό διέθετε ένα απλό περίβλημα από δέρμα και η κατασκευή του έμοιαζε με μοκασίνι. [6]

Κατά την ελληνιστική περίοδο (323-30 π.Χ.), οι γυναίκες έβγαιναν έξω ξυπόλυτες, είτε συχνά φορούσαν σανδάλια. Ωστόσο, στο εσωτερικό φορούσαν μαλακά, κλειστά παπούτσια, τα οποία είχαν λευκό ή κόκκινο χρώμα. [6]

Μέχρι τον 5ο αιώνα π.Χ., που κυριαρχούσε η ελληνική επιρροή, οι Ετρούκοι (πρόγονοι των Ρωμαίων) φορούσαν ένα ψηλό, δαντελωτό παπούτσι με γυρισμένο δάχτυλο. Οι Ρωμαίοι αργότερα δημιούργησαν συντεχνίες υποδημάτων, ανέπτυξαν παπούτσια προσαρμοσμένα στο αριστερό ή το δεξί πόδι. Τα υποδήματά τους διαφοροποιούνταν ανάλογα με το φύλο και την κοινωνική θέση. [6]

Στον Μεσαίωνα τα παπούτσια ήταν απλής μορφής. Αρχικά τα παπούτσια έμοιαζαν με μοκασίνια από μη επεξεργασμένο δέρμα, αργότερα έδεναν γύρω από τον αστράγαλο. Περί το 1305 μ.Χ., ξεκίνησε και αρίθμηση των υποδημάτων σύμφωνα με το αγγλικό μέτρο. Έτσι, ένα παιδικό παπούτσι που είχε μέγεθος δεκατριών σπόρων κριθαριού έγινε μέγεθος 13. Τον 14ο και 15ο αιώνα τα παπούτσια διαμορφώθηκαν μακριά και μυτερά. Ο Βασιλιάς Έντουαρντ Γ΄ θέσπισε έναν νόμο ότι οι μύτες των παπουτσιών δεν πρέπει να υπερβαίνουν το μήκος των 2 ιντσών (5 cm). Βέβαια, κατά τη διάρκεια της βασιλείας του Ρίτσαρντ Β΄ (1377–99) τα παπούτσια απέκτησαν μύτες που έφταναν έως και τις 18 ίντσες (45 cm). Στο τέλος του 15ου αιώνα, τα παπούτσια έγιναν και πάλι στρογγυλά, ενώ τον 16ο αιώνα, τα ανδρικά παπούτσια απέκτησαν πλατιά δάχτυλα και το σχήμα τους έμοιαζε στο πόδι της πάπιας. Με το πέρασμα των χρόνων αυξήθηκε η ποικιλία στο σχεδιασμό και τα υλικά που χρησιμοποιούνταν. Έτσι, τα παπούτσια εκτός από δέρμα είχαν και φελλό και πέλματα από βελούδο και μετάξι. [6]

Τον 17ο αιώνα επικρατούσαν γενικά στην Ευρώπη οι μπότες. Τα παπούτσια είχαν μετρίως ψηλά τακούνια και πολλές φορές ήταν διακοσμημένα με δαντέλα και κορδέλες.

Στην Αμερική ήταν δημοφιλής σε άνδρες και γυναίκες τα χαμηλά, ανθεκτικά δερμάτινα παπούτσια. [6]

Τον 18ο αιώνα τα παπούτσια διακοσμούσαν με χρυσές και ασημένιες πόρπες και πραγματικούς ή ημιπολύτιμους λίθους. Στην Αμερική, τα γυναικεία παπούτσια μιμούσαν σε σχεδιασμό τα γαλλικά ή αγγλικά παπούτσια. Ήταν κατασκευασμένα από μπροκάρ και είχαν χαμηλό τακούνι και συνήθως αγκράφα. Για την προστασία του παπουτσιού, φοριούνταν συχνά ένα δεύτερο παπούτσι, πάνω από το πρώτο, που ονομάζονταν patten, συχνά από το ίδιο υλικό. [6]

Το 1760 εμφανίστηκε το πρώτο εργοστάσιο υποδημάτων στη Μασαχουσέτη και έτσι ξεκίνησε η μαζική παραγωγή υποδημάτων. Ωστόσο δεν ήταν μέχρι τον 19ο αιώνα με την ανάπτυξη σύγχρονων μηχανημάτων, όπως η ραπτομηχανή, που τα παπούτσια μπόρεσαν να παραχθούν σε λιγότερο χρόνο και φθηνά. [6]

Σήμερα τα παπούτσια κατασκευάζονται σε αναρίθμητα στυλ, με διάφορα σχέδια και χρώματα. [6]

Το δέρμα αποτελεί το υλικό από το οποίο φτιάχνονται συνήθως τα παπούτσια εδώ και χιλιάδες χρόνια. Υπάρχουν διάφορα είδη δέρματος που χρησιμοποιούνται στην υποδηματοποιία. Κυρίως χρησιμοποιείται το δέρμα από τα πλαϊνά του ζώου που είναι πιο ευπροσάρμοστο. Το δέρμα από μοσχάρι είναι αυτό που χρησιμοποιείται στα πολυτελέστερα υποδήματα, ενώ δέρμα από νεαρό κατσίκι, χρησιμοποιείται συχνά για γυναικεία παπούτσια. Το δέρμα του προβάτου χρησιμοποιείται κυρίως σε εσωτερικές επενδύσεις υποδημάτων. Ακόμη και δέρματα από ερπετά χρησιμοποιούνται για την κατασκευή γυναικείων και ανδρικών υποδημάτων, αλλά και το cordovan, το οποίο προέρχεται από ένα μικρό στρώμα μυών που λαμβάνεται από άλογα και αποτελεί ένα βαρύ δέρμα που χρησιμοποιείται στα ανδρικά παπούτσια. Το λουστρίνι συνήθως κατασκευάζεται από δέρματα βοοειδών και έχει σκληρό και γυαλιστερό φινίρισμα. Τέλος, το σουέτ κατασκευάζεται από οποιοδήποτε δέρμα με τράβηγμα της εσωτερικής επιφάνειας για να δώσει ένα χνουδωτό φινίρισμα. [6]

Αν και εξακολουθεί να κυριαρχεί, το δέρμα αντικαθίσταται σταδιακά από συνθετικές ίνες. Η τάση αυτή ξεκίνησε ειδικά για τα τακούνια και άλλα εξαρτήματα παπουτσιών, ωστόσο πλέον τα συνθετικά υλικά τείνουν να κυριαρχούν στον χώρο του υποδήματος. Οι επενδύσεις και το πάνω μέρος των υποδημάτων μπορεί να είναι πλέον επικαλυμμένα με υφάσματα. Ορισμένα υφάσματα, όπως λινό, σατέν και μετάξι, χρησιμοποιούνται πλέον και σε υποδήματα. Τα περισσότερα εσωτερικά και εξωτερικά πέλματα είναι πλέον μη δερμάτινα. Μια υφασμάτινη βάση επικαλυμμένη με διάφορες χημικές ουσίες είναι δυνατόν να δώσει ένα επιφανειακό φινίρισμα που συχνά προσομοιώνει αυτό του δέρματος. Συνθετικό λουστρίνι και συνθετικό σουέτ χρησιμοποιούνται επίσης πλέον στην κατασκευή υποδημάτων. Τα υλικά αυτά κοστίζουν λιγότερο και είναι οικολογικά. [6]

2.3 Παραγωγική Διαδικασία

Τα στάδια παραγωγής ενός υποδήματος είναι αρκετά και διαφέρουν ανάλογα με το είδος του υποδήματος και την τεχνολογία που χρησιμοποιείται. Στο παρελθόν

απαιτούνταν περισσότερες από 200 εργασίες για την κατασκευή ενός παπουτσιού. Με την πρόοδο της τεχνολογίας, όσο καινούργια μηχανήματα γίνονται διαθέσιμα, τόσο απλουστεύεται η παραγωγική διαδικασία του υποδήματος, γενικά όμως κάθε ξεχωριστό τμήμα του υποδήματος παράγεται από μια ξεχωριστή μηχανή κατασκευής υποδημάτων. [46]

Τα βασικά τμήματα ενός παπουτσιού είναι η σόλα, ο πάτος, η ενδιάμεση σόλα, το τακούνι και η εσωτερική επένδυση, ο πάνω μέρος και τα πλαϊνά. [46]

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας είναι ο σχεδιασμός του υποδήματος. Στο στάδιο αυτό οι σχεδιαστές λαμβάνουν έμπνευση από τις τάσεις τις μόδες, από προηγούμενα σχέδια που επιδέχονται βελτίωσης ή από τις απαιτήσεις των πελατών και σχεδιάζουν το παπούτσι έτσι ώστε να είναι όμορφο και κατασκευαστικά ορθό. Η διαδικασία γίνεται είτε με το χέρι είτε με προγράμματα σχεδιασμού και στο τέλος της διαδικασίας το υπόδημα αποτυπώνεται στο χαρτί ή στην οθόνη του υπολογιστή σε πολλαπλές γωνίες. [46]

Το επόμενο στάδιο αφορά την επιλογή καλαποδιού. Σύμφωνα με το σχέδιο επιλέγεται και το καλαπόδι. Το καλαπόδι είναι η βάση πάνω στην οποία κατασκευάζεται το υπόδημα. Το σχήμα του μιμείται αυτό του ποδιού, με σκοπό να λάβει το υπόδημα το σωστό σχήμα. Παραδοσιακά τα καλαπόδια κατασκευάζονται από ξύλο, αλλά σήμερα κατασκευάζονται τόσο μεταλλικά όσο και πλαστικά καλαπόδια. Υπάρχει ξεχωριστό καλαπόδι για την κατασκευή του δεξιού και του αριστερού υποδήματος. Για τη δημιουργία ενός καλαποδιού λαμβάνεται υπόψη η δίπλωση που πρέπει να κάνει το υπόδημα, ώστε να διευκολύνεται το περπάτημα, η μύτη του υποδήματος και το τακούνι. Κατά την παραγωγή του υποδήματος, το δέρμα διαμορφώνεται γύρω από το καλαπόδι, ώστε να μοντελοποιηθεί γύρω από αυτό και χρησιμοποιείται ξανά όταν το υπόδημα είναι έτοιμο, ώστε να επιβεβαιωθεί η ορθή κατασκευή του υποδήματος. [46]

Με τη βοήθεια του σχεδίου και του καλαποδιού σχεδιάζεται από τον σχεδιαστή το στάμπο, δηλαδή το πατρόν του υποδήματος. Το στάμπο αποτελείται από πολλά επιμέρους κομμάτια, τα τμήματα του υποδήματος, τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για την κοπή των δερμάτων. Στο σημείο αυτό σημειώνονται οι περιοχές στο υπόδημα όπου θα υπάρχουν εγκοπές ή ραφές πάνω στο υπόδημα. [46]

Ακολουθεί η κοπή των δερμάτων, αφού πρώτα γίνει η επιλογή του κατάλληλου δέρματος από τον κόφτη. Ο κόφτης πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο δέρμα και να το κόψει με τον σωστό τρόπο, σύμφωνα με τα νερά του δέρματος, ώστε το υπόδημα να μην ξεχειλώσει και χάσει την φόρμα του όταν φορεθεί. Επίσης, αποφεύγονται τα σημεία του δέρματος που εμφανίζουν ατέλειες. [46]

Μετά την κοπή των δερμάτων ακολουθεί η ραφή τους, προκειμένου να αρχίσει να παίρνει σχήμα το υπόδημα. Σε αυτό το σημείο το ημιτελές αυτό υπόδημα ονομάζεται φόντι. Η εργασία αυτή είναι πολύ σημαντική για την ορθή κατασκευή και την απόδοση του σχεδίου. [36] Η εργασία αυτή απαιτεί τεχνογνωσία και εμπειρία ετών από τον

τεχνίτη, για αυτό και στις μέρες μας είναι πολύ δύσκολη η εύρεση τεχνιτών που γνωρίζουν αυτή τη δουλειά, ενώ η εκπαίδευσή τους είναι πολύ χρονοβόρα. [46]

Το τελικό στάδιο της κατασκευής του υποδήματος ξεκινά με την τοποθέτηση του χαρτόπετσου, που παράγεται από πολύ δέρματος, μέσα στο φόντι. Το χαρτόπετσο προηγουμένως πρέπει να έχει τοποθετηθεί στο νερό και επικολλάται στο φόντι με αλευρόκολλα. Το χαρτόπετσο μπαίνει στο πίσω μέρος του παπουτσιού και το βοηθά να διατηρεί την φόρμα του. Στη συνέχεια ο φορμαριστής προσαρμόζει με τανάλια και μικρά μεταλλικά καρφάκια το φόντι πάνω στο καλαπόδι και τοποθετεί και τα υπόλοιπα τμήματά του, δηλαδή τον πάτο, τη σόλα και το τακούνι. Το υπόδημα αφήνεται ορισμένες ημέρες μονταρισμένο για να στεγνώσουν οι κόλλες. [36]

Μόλις το υπόδημα πάρει την επιθυμητή όψη και μορφή ακολουθεί το φινίρισμα, κατά το οποίο τοποθετούνται τυχόν διακοσμητικά και κορδόνια και το υπόδημα καθαρίζεται από κόλλες και αν χρειαστεί κερώνεται. Το υπόδημα είναι έτοιμο και τοποθετείται σε κουτί. [36]

2.4 Περιγραφή της Ιδέας του Επενδυτικού Σχεδίου

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορά την επιχείρηση παιδικών υποδημάτων S. Shoes. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον χώρο του παιδικού υποδήματος από το 1970 και διαθέτει εμπειρία και τεχνογνωσία τριών γενεών στον χώρο του υποδήματος. [35]

Η επιχείρηση θεωρεί δυνατό της σημείο την γνώση ετών που φέρει στον κλάδο και επιθυμεί την επέκτασή της και στον χώρο του γυναικείου υποδήματος. [35]

Η επιχείρηση θεωρεί πως ένα τέτοιο βήμα θα την εξελίξει και θα την βοηθήσει να εδραιωθεί στην αγορά σαν brand. Στόχος της είναι η διοχέτευση στην αγορά ποιοτικών προϊόντων σε όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές, έτσι ώστε να διατηρήσει την ευελιξία και την ανταγωνιστικότητά της. [35]

2.5 Οι Υποστηρικτές του Σχεδίου - Ιδρυτές

Το ενδιαφέρον για την εκπόνηση του παρόντος σχεδίου εκφράστηκε από τους μετόχους της επιχείρησης, δύο νέα άτομα που αποτελούν την τρίτη γενιά που δραστηριοποιείται στον χώρο του υποδήματος. [35]

Τα άτομα αυτά έχοντας ξεκινήσει την ενασχόλησή τους στον κλάδο την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και βιώνοντας αυτήν την περίοδο την δύσκολη οικονομική κατάσταση που πλήττει της ελληνικές επιχειρήσεις εν μέσω κορονοϊού, ψάχνουν νέες διεξόδους και τρόπους για να εξελίξουν την επιχείρηση και να την καταστήσουν ευρέως γνωστή στην ελληνική αγορά. [35]

Εφόσον η επένδυση αποδειχθεί βιώσιμη, αναμένεται το επενδυτικό σχέδιο να τεθεί σε εφαρμογή εντός του τρέχοντος έτους. [35]

3. Οι Υψηλοί Στόχοι της Επιχείρησης

3.1 Η παρούσα εικόνα

Η S. Shoes δραστηριοποιείται στο χώρο του παιδικού υποδήματος από το 1970. Η εταιρεία φέρει τεχνογνωσία και παράδοση τριών γενιών στο σχεδιασμό και την κατασκευή παιδικών υποδημάτων και διαγράφει συνεχώς ανοδική πορεία. Σε αυτό συνεισφέρει η δεξιοτεχνία των εργαζόμενων και οι συνεχείς προσπάθειες για παραγωγή χειροποίητων, ποιοτικών παπουτσιών, ανατομικής κατασκευής, τα οποία υποστηρίζουν την ορθή ανάπτυξη του παιδικού ποδιού. [35]

Την διαχείριση της εταιρείας έχουν αναλάβει οι δύο μέτοχοι της. Όπως αναφέρθηκε η S. Shoes αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση και οι μέτοχοι αποτελούν την τρίτη γενιά της οικογένειας που ασχολείται με την υποδηματοποιία. Οι δύο ιδιοκτήτες και μέτοχοι είναι νέοι άνθρωποι, ηλικίας 40 και 30 ετών, οι οποίοι θέλουν να φέρουν νέα πνοή στην επιχείρηση και να την βοηθήσουν να εξελιχθεί και να εδραιωθεί στον κλάδο. [35]

Η εταιρεία διαθέτει ευρεία γκάμα σε νούμερα και σχέδια. Παράγει παιδικά παπούτσια για κορίτσια και αγόρια σε νούμερα από 19-41. Ανάμεσα στα προϊόντα που παράγει συγκαταλέγονται τα πέδιλα, οι σαγιονάρες, οι μπότες, τα μποτάκια, οι μπαλαρίνες και τα μοκασίνια. Η εταιρεία δεν παράγει παιδικά παπούτσια αγκαλιάς. Η S. Shoes προμηθεύει τα παπούτσια που παράγει είτε με την επωνυμία της είτε με την επωνυμία του καταστήματος λιανικής που πρόκειται να τα λάβει, ως προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη. [35]

Η επιχείρηση αποστέλλει τα προϊόντα της σε όλη την Ελλάδα. Συγκεκριμένα, η S. Shoes διαθέτει πελάτες στην Αττική, την Μακεδονία, την Κεντρική Ελλάδα, την Δυτική Ελλάδα, την Πελοπόννησο, αλλά και σε νησιά όπως η Κρήτη, η Εύβοια, η Νάξος, η Σαντορίνη, η Κέρκυρα, η Κεφαλονιά, η Μυτιλήνη, η Λήμνος, Χίος, Ρόδος και η Σάμος. Συνολικά, η S. Shoes διαθέτει 98 φυσικά και ηλεκτρονικά καταστήματα λιανικής, που αποτελούν σταθερούς της πελάτες και φιλοδοξεί να αυξήσει περαιτέρω τον αριθμό αυτό σύντομα. [35]

Κυριότερα υλικά που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι τα δέρματα, οι δερματίνες και τα υφάσματα για την εσωτερική και εξωτερική επικάλυψη του παπουτσιού, οι συνθετικές σόλες, τα κορδόνια, οι μεταλλικές αγκράφες, τα διακοσμητικά από μέταλλο ή πλαστικό και οι κόλλες και τα μεταλλικά σιδεράκια για την ένωση των μερών του υποδήματος. [35]

Η S. Shoes έχει αναπτύξει ένα εκτενές δίκτυο προμηθευτών σε όλη την Ελλάδα για την προμήθεια όσο το δυνατόν καλύτερης ποιότητας υλικών, όπως ανατομικοί, μαλακοί πάτοι και γνήσια δέρματα. Επιπλέον, διαθέτει προμηθευτές σε Ιταλία και Ολλανδία, από όπου προμηθεύεται δέρματα, σόλες και καλαπόδια, αλλά και Κίνα για τα διακοσμητικά που χρησιμοποιεί. Ωστόσο, η S. Shoes προτιμά τη συνεργασία με

Έλληνες προμηθευτές, καθώς αποσκοπεί στην ταχύτερη παραλαβή πρώτων υλών για την άμεση εξυπηρέτηση συμπληρωματικών παραγγελιών που μπορεί να δεχτεί από τους πελάτες της. [35]

3.2 Οράματα και Αποστολή

Όραμα της επιχείρησης να κατακτήσει την ελληνική αγορά, παρέχοντας καλής ποιότητας, άνετα, στυλάτα και οικονομικά υποδήματα. [35]

Αποστολή της επιχείρησης είναι να συνδυάσει στα προϊόντα της την άνεση και την καλή ποιότητα σε προσιτές τιμές που θα ικανοποιούν την ανάγκη των καταναλωτών και ειδικά των μικρών παιδιών για άνετα και ανθεκτικά υποδήματα για καθημερινή χρήση. [35]

3.3 Στόχοι

Στην παρούσα φάση η επιχείρηση παράγει υποδήματα μόνο για μικρά παιδιά. Παρόλο που η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα και οι πελάτες της S. Shoes, που αποτελούν καταστήματα υποδημάτων λιανικής, πιέζουν για συμπίεση των τιμών, η S. Shoes δεν επιθυμεί να υποβαθμίσει την ποιότητα του υποδήματος για την μείωση του κόστους, καθώς θεωρεί σημαντική τη διατήρηση της μαλακής εφαρμογής και του ανατομικού πατήματος, στοιχεία που υποστηρίζουν την ορθή ανάπτυξη του παιδικού ποδιού. Ωστόσο, έχοντας κατανόηση της οικονομικής κατάστασης των ελληνικών νοικοκυριών, η S. Shoes επιθυμεί να διατηρεί προσιτές τις τιμές της και όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος στα υποδήματα που παράγει. [35]

Τα τελευταία έτη η S. Shoes παρατηρεί πως το γυναικείο κοινό αποτελεί το δυνατότερο αγοραστικό κοινό στον κλάδο της υποδηματοποιίας. Αυτό συμβαίνει κατά την γνώμη των μετόχων διότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση της χρήσης των αθλητικών υποδημάτων στην καθημερινότητα. Μιας και το ντύσιμο έχει απλοποιηθεί και η άνεση αποτελεί όλο και περισσότερο το ζητούμενο, τα αθλητικά παπούτσια προτιμώνται έναντι των υπολοίπων υποδημάτων, ειδικά στην περίπτωση των παιδιών. Ακόμη, μεγάλες αλυσίδες αθλητικών ειδών προωθούν τα αθλητικά υποδήματα και τον συνδυασμό τους με όλα τα στυλ ρούχων, και όχι μόνο τα αθλητικά, σαν μόδα. Τα αθλητικά παπούτσια προσφέρουν άνεση και ανθεκτικότητα και επιτρέπουν στο παιδί να τρέχει και να παίζει, χωρίς να τραυματίζεται και να φθείρει το υπόδημα. Επιπλέον, μεγάλη ποικιλία αθλητικών υποδημάτων σχεδιάζονται πλέον με ανατομικό πάτο. [35]

Επομένως, κατά την γνώμη των μετόχων όλο και περισσότερο οι αγορές υποδημάτων για παιδιά περιορίζονται σε αθλητικά παπούτσια. Συγκεκριμένα, η S. Shoes παρατηρεί όλο και περισσότερο μείωση σε ζήτηση παπουτσιών όπως τα μοκασίνια για αγόρια και οι μπαλαρίνες για κορίτσια, των οποίων η ζήτηση τείνει να γίνει εποχιακή και συσσωρεύεται την περίοδο του Πάσχα, καθώς και τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο, λόγω των παρελάσεων. Ειδικά το έτος 2020, στο οποίο δεν πραγματοποιήθηκαν

παρελάσεις και δεν ήταν δυνατόν οι νονοί και οι νονές να επισκεφθούν τα βαφτιστήρια τους, η ζήτηση στα παραπάνω είδη μειώθηκε κατακόρυφα. Γενικότερη μείωση της ζήτησης παρατηρείται στα παπούτσια για αγόρια, τα οποία κατά κύριο λόγο προτιμούν τα επώνυμα αθλητικά παπούτσια. Επιπλέον, μείωση της ζήτησης τείνει να παρατηρείται και στις μπότες. Αντιθέτως, αμείωτη ζήτηση παρατηρείται σε μποτάκια και σανδάλια. [35]

Εξαιτίας των παραπάνω συνθηκών η S. Shoes στοχεύει στη επέκτασή της στον χώρο του γυναικείου υποδήματος. Η S. Shoes παρατηρεί πως οι γυναίκες καταναλώτριες τείνουν να αγοράζουν περισσότερα υποδήματα ανά σεζόν, έναντι των παιδιών και των ανδρών, οι οποίοι περιορίζονται σε λιγότερα είδη παπουτσιών, εκ των οποίων πολλά είναι επώνυμα αθλητικά. Για τον λόγο αυτό η S. Shoes θεωρεί πως είναι αναγκαίο να επεκταθεί στην παραγωγή γυναικείου υποδήματος, εφόσον επιθυμεί να κατακτήσει με την επωνυμία της την ελληνική αγορά. [35]

Για την είσοδό της στον χώρο του γυναικείου υποδήματος, η S. Shoes θέλει να ανανεώσει τα σχέδιά της με και παράγει καινούρια σχέδια με νέες ιδέες και υλικά. Η εταιρεία διαθέτει την τεχνογνωσία για τον σχεδιασμό παιδικού υποδήματος, όμως ο σχεδιασμός γυναικείου υποδήματος απαιτεί περαιτέρω τεχνογνωσία και εξέλιξη της επιχείρησης. Το γυναικείο θεωρεί πως είναι γενικά πιο απαιτητικό από το παιδικό όσον αφορά το σχέδιο του παπουτσιού, καθώς ακολουθεί τις εκάστοτε τάσεις της μόδας και δεν ενδιαφέρεται τόσο για την άνεση όσο για την πρωτοτυπία στο σχέδιο. Αντίθετα, το παιδικό παπούτσι σύμφωνα με την εταιρεία ακολουθεί και εξελίσσει την μόδα προηγούμενων ετών των υποδημάτων ενηλίκων, επομένως δεν απαιτεί ευρηματικότητα και πρωτοτυπία, αλλά απλή προσαρμογή των σχεδίων προηγούμενων σεζόν των υποδημάτων των ενηλίκων. Αυτό σημαίνει πως για την είσοδο στον χώρο του γυναικείου υποδήματος, η S. Shoes στοχεύει στην επέκταση των γνώσεων στον σχεδιασμό υποδήματος και εύρεση τρόπων ώστε να παρακολουθεί και να προβλέπει τις τάσεις κάθε σεζόν. Επιπλέον, η S. Shoes επιθυμεί να ανανεώσει τις πρώτες ύλες της και τον εξοπλισμό της, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του γυναικείου υποδήματος. Η S. Shoes σκοπεύει να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις της στην παραγωγή άνετων, ανατομικών υποδημάτων, ώστε να μπορέσει να συνδυάσει την άνεση με τα πρωτότυπα και μοντέρνα σχέδια. [35]

Τέλος, προκειμένου να καταφέρει η S. Shoes να κατακτήσει την ελληνική αγορά με τα υποδήματά της, επιθυμεί να επεκτείνει το πελατολόγιό της και να βρει νέους πελάτες σε περιοχές της Ελλάδας που δεν διαθέτει ακόμη πελατολόγιο. [35]

3.4 Περιγραφή της Επιχείρησης

Η επιχείρηση για την οποία εκπονείται το παρόν επιχειρηματικό πλάνο με την επωνυμία «Σ. & Δ. Παπαδόπουλος» φέρει την εμπορική ονομασία S. Shoes. Η S. Shoes εδρεύει στην Νίκαια, σε διώροφο κτίσμα 280 τ.μ., μέσα στον οποίο υπάρχει όλος ο απαραίτητος εξοπλισμός για την λειτουργία της. [35]

Η επιχείρηση αποτελεί ομόρρυθμη εταιρεία και διαθέτει 2 μετόχους με μερίδιο 50% έκαστος, οι οποίοι εργάζονται στην επιχείρηση και ασχολούνται με την διαχείριση της. [35]

Η επιχείρηση διαθέτει όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό για την παραγωγή παιδικών υποδημάτων. Συγκεκριμένα διαθέτει τρεις πρέσες κοπής, μια καμπραριστική μηχανή, για την προσαρμογή των δερμάτων στο σχήμα του ποδιού, μια πρέσα θέρμανσης, δύο γαζωτικές μηχανές, μια πρέσα χρυσοτυπίας, για την αποτύπωση της επωνυμίας στον πάτο του υποδήματος, έναν αεροσυμπιεστή, δύο μονταριστικές και μια φορμαριστική μηχανή, η οποίες επίσης συμβάλλουν στην προσαρμογή των δερμάτων στα καλαπόδια, ένα πιστόλι καρφώματος, για την προσαρμογή των πάλτων στα καλαπόδια, μια μηχανή πρεσαρίσματος, για την προσαρμογή της σόλας στο υπόδημα, δυο ξυστικές μηχανές τροχίσματος, για το τρόχισμα των δερμάτων, μια αλοιφτική μηχανή και δύο φούρνοι θέρμανσης. [35]

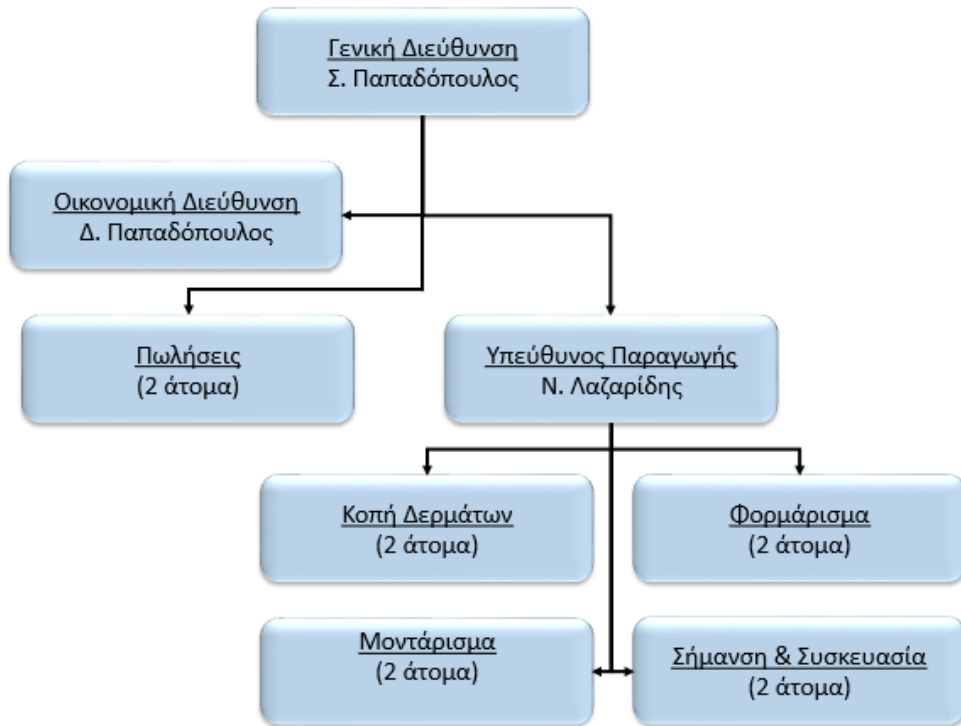
Σημαντικό στοιχείο του εξοπλισμού της επιχείρησης αποτελούν τα καλαπόδια που διαθέτει, σε νούμερα από 19-41 και διάφορα σχήματα, τα οποία χρειάζονται ανανέωση κάθε φορά που χρησιμοποιείται κάποια νέα σόλα. Τα καλαπόδια τα προμηθεύεται η εταιρεία από Ελλάδα και Ιταλία. Εξίσου σημαντικά είναι τα μαχαίρια που διαθέτει η επιχείρηση, σε διάφορα σχήματα, ανάλογα με το τμήμα το υποδήματος που πρέπει να κοπεί το κάθε δέρμα. Τα μαχαίρια ανανεώνονται σε κάθε σεζόν σύμφωνα με τα σχέδια. Η προμήθειά τους γίνεται από Ελλάδα. [35]

Η S. Shoes διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο προμηθευτών. Η εταιρεία διαθέτει συνολικά 55 προμηθευτές και προμηθεύεται από Ελλάδα, Ιταλία, Ολλανδία και Κίνα. Ακόμη, έχει αναπτύξει πελατολόγιο σε όλη την Ελλάδα, που αποτελείται από 98 πελάτες λιανικής πώλησης. [35]

Η S. Shoes δεν πραγματοποιεί το ράψιμο των υποδημάτων στους χώρους της. Τη συγκεκριμένη εργασία έχουν αναλάβει υπεργολαβικά δύο συνεργεία ραφής δερμάτων με τα οποία η επιχείρηση έχει μακρόχρονη συνεργασία. Υπεργολαβικά πραγματοποιείται και το στάμπωμα των υποδημάτων, εφόσον αυτό απαιτείται από το σχέδιο. [35]

Όσον αφορά το προσωπικό της S. Shoes, η εταιρεία αποτελείται από 13 άτομα, εκ των οποίων 2 άτομα απασχολούνται στις πωλήσεις, 9 στην παραγωγή, 1 άτομο στη γενική διεύθυνση και 1 άτομο ακόμη στην οικονομική διεύθυνση. [35]

Παρακάτω παρατίθεται οργανόγραμμα της S. Shoes.



Εικόνα

1.:Οργανόγραμμα S. Shoes, πηγή: S. Shoes

4. Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγική Marketing

4.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

Για τον ορισμό της αγοράς της υποδηματοποιίας γυναικείου υποδήματος θα πρέπει να προσδιοριστούν τα εξής στοιχεία:

- Προϊόντα
- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Προμηθευτές
- Συνεργάτες
- Διανομή

[53]

Προϊόντα

Τα προϊόντα υποδηματοποιίας περιλαμβάνουν προϊόντα που προορίζονται για το γυναικείο, ανδρικό κοινό, αλλά και σε προϊόντα για παιδιά και βρέφη. Τα προϊόντα υποδηματοποιίας μπορούν να είναι είτε έτοιμα για χρήση είτε κατασκευασμένα κατά παραγγελία και σε αυτά συμπεριλαμβάνονται και τα αθλητικά υποδήματα, αλλά και άλλα είδη, όπως γκέτες, κορδόνια παπουτσιών και τμήματα υποδημάτων, π.χ. τακούνια, πέλματα κ.λπ., που πολλές φορές προμηθεύονται τα νοικοκυριά για την επισκευή υποδημάτων. [11]

Στην παρούσα φάση θα αναλυθούν αποκλειστικά τα είδη υποδημάτων που έχουν ως τελικό πελάτη το γυναικείο καταναλωτικό κοινό, μιας και σε αυτό το τμήμα του πληθυσμού θα απευθύνονται τα νέα προϊόντα που επιθυμεί να παράγει η S. Shoes με τη νέα της επένδυση. Τα γυναικεία παπούτσια καλύπτουν ηλικίες άνω των δεκατριών ετών. Αυτά είναι:

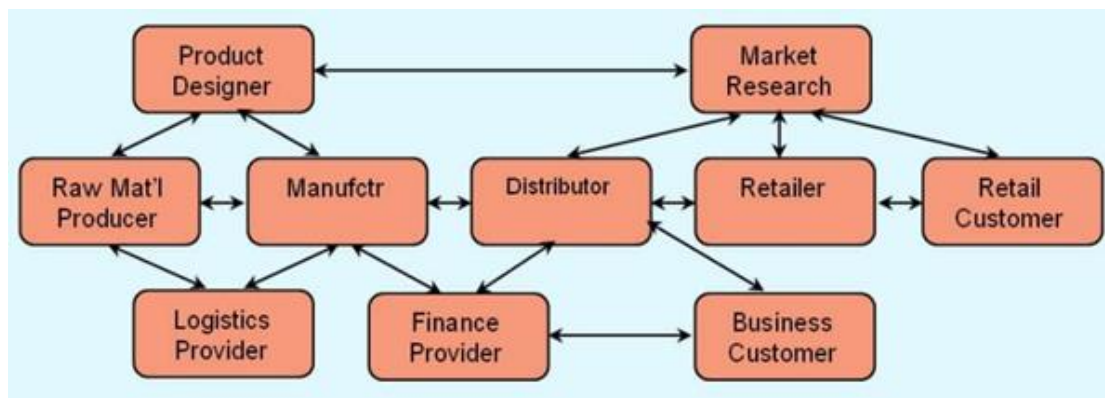
- Αθλητικά υποδήματα για αθλητική δραστηριότητα
- Αθλητικά υποδήματα περιπάτου/βόλτας
- Μοκασίνια, υποδήματα τύπου ιστιοπλοΐας και λοιπά δετά υποδήματα
- Μποτάκια με ή χωρίς τακούνι
- Αρβυλάκια
- Μπότες με ή χωρίς τακούνι
- Μπαλαρίνες
- Ορειβατικά
- Ψηλοτάκουνα πέδιλα
- Γόβες

- Πλατφόρμες
- Παπούτσια χορού
- Εσπαντρίγιες
- Σαγιονάρες
- Πέδιλα, σανδάλια
- Γαλότσες
- Παπούτσια χιονιού

[43]

Πελάτες

Πελάτες των βιοτεχνιών αποτελούν είτε άλλες βιοτεχνίες και βιομηχανίες, εφόσον τα προϊόντα που παράγουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή των βιοτεχνών και βιομηχανιών αυτών, είτε καταστήματα λιανικής πώλησης. [27]



Εικόνα 2.:Εκτεταμένη Εικόνα Εφοδιαστικής Αλυσίδας, πηγή: <https://www.scmglobe.com/four-participants-in-every-supply-chain/>

Η S. Shoes αποτελεί βιοτεχνία παραγωγής παιδικών υποδημάτων και διαθέτει ήδη πελατολόγιο που απαρτίζεται από καταστήματα λιανικής παιδικών υποδημάτων. Επιπλέον, συνεργάζεται και με μικτά καταστήματα, δηλαδή καταστήματα που πωλούν παιδικά και γυναικεία παπούτσια ή και ανδρικά. [35]

Για την νέα της επένδυση η S. Shoes στοχεύει να διατηρήσει το υπάρχον πελατολόγιο της και να αναπτύξει νέο, που θα περιλαμβάνει περισσότερα μικτά και εξολοκλήρου γυναικεία καταστήματα λιανικής πώλησης. [35]

Ανταγωνιστές

Ανταγωνιστές αποτελούν οι λοιπές επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες παράγουν ίδια ή ομοειδή προϊόντα. [9] Όλες οι επιχειρήσεις υφίστανται ανταγωνισμό, καθώς ο ανταγωνισμός αποτελεί τον ρυθμιστικό παράγοντα μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και αποτρέπει την εμφάνιση μονοπωλίων. [49]

Ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις χωρίζεται σε άμεσο, έμμεσο και ανταγωνισμό από υποκατάστατα προϊόντα. Ο άμεσος ανταγωνισμός ασκείται μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου που παράγουν ίδια προϊόντα ή προϊόντα με παρόμοια χαρακτηριστικά, σε πανομοιότυπες τιμές ή μέσω των ίδιων καναλιών διανομής και έχουν την ίδια επιχειρηματική στρατηγική ή στρατηγική μάρκετινγκ. Ο έμμεσος ανταγωνισμός ασκείται από επιχειρήσεις που παράγουν ίδια προϊόντα ή προϊόντα με παρόμοια χαρακτηριστικά, σε διαφορετικές τιμές ή μέσω διαφορετικών καναλιών διανομής και έχουν διαφορετική επιχειρηματική στρατηγική ή στρατηγική μάρκετινγκ. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα ασκείται από επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα που είναι δυνατόν να υποκαταστήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης που εξετάζεται. [49]

Σήμερα οι ανταγωνιστές της S. Shoes είναι οι επιχειρήσεις που παράγουν παιδικά υποδήματα, οι οποίες εδρεύουν σε Ελλάδα και εξωτερικό, εφόσον τα υποδήματα τους διακινούνται και στην Ελλάδα. [35]

Οι ανταγωνιστές της S. Shoes είναι οι εξής:

- Lelly Kelly
- Μούγερ
- Καλογήρου - Λεμονής AEE
- Baby Walker
- Arties
- Bella
- Greek Sandals
- Parex
- Chatziliadou Emily
- ΑΦΟΙ Δεσποτόπουλοι
- GN Shoes
- Helios Sandals
- Gorgino
- El Greco
- Primi Passi
- Giorgio Meriano
- Agatha by Prada
- Loly- Sarmis St. - Georgiadou S.
- MITSUKO – Ρούσσοι Κωνσταντίνος AEEE
- Walk Safari
- Pronto Bimpo
- Dolce Piedino
- Andrea Morelli
- Venus
- Evora Shoes
- De Fonseca Mini
- Saleon
- Βασιλειάδης Γρηγόριος
- Αλφαγκή Κανέλλα
- Achmetoglou Chousein A.
- Touiti AE
- Zorba
- Antrin
- Βασιλειάδης Γρηγόριος
- Buffalo
- Kouros
- Λυπαράκης Κώστας
- Μελαχροινίδης

Με την έναρξη παραγωγής και διοχέτευσης στην αγορά γυναικείου υποδήματος, η S. Shoes θα έχει επιπλέον τους παρακάτω ανταγωνιστές:

- BOXER
- GEOX ΕΛΛΑΣ Ε
- Καλογήρου - Λεμονής ΑΕΕ
- ΜΑΛΛΑΣ
- Economidi LTD
- Magic Walk
- DKNY
- Timberland
- Keds
- Georgio Meriano
- Choundoumadis Leonidas & Co
- TsakiridiS. Shoes
- MoschakiS. Shoes
- Evora Shoes
- Ellen
- Helios Sandals
- Milaneza
- ΕΥΡΥΠΙΟΣ
- Ζορμπά ΑΦΟΙ Δ. ΟΕ
- Υποδηματοποιία Μουστάκας
- Aeropelma
- Πυρσός
- Lias Mouse
- Γκαβογιάννης Αλέξανδρος
- COSMOS
- Betsy
- Gloria
- Bally
- Steve Madden
- Urbanfly
- Mario Donati
- Palm Tree
- Sirena
- Mercury
- Jack Morgan
- ENY
- Δουρούκας Δημήτριος
- Ναμπούκο ΑΕ
- Εξερζές Κωνσταντίνος Η.
- Φεύγας Χαρίλαος Κ.
- LIONTIS
- Liberty
- Μπαλίκος Δημήτριος Ε.
- Α. & Β. Διονυσόπουλος ΟΕ
- The Workshop Shoes
- MYLA ST Μονοπρόσωπη ΙΚΕ
- Leon Anatomic Shoes
- Γεωργίου Α. Ραμμος Χ. ΟΕ
- Τουτούνης Χ. & Π. ΟΕ
- Ζέλιος Βασίλειος Α.
- HellaS. Shoes ART AE
- My Harma
- Excellent Shoes
- Studio Banel
- SagiaS. Shoes
- Buffalo Plast
- Stefania
- ΑΦΟΙ Παπαναγόπουλοι
- Χαλκιάς Δημήτριος & Παρασκευάς ΟΕ
- Παιγνιωτάκη Αικατερίνη Γ.
- Καραγιάννης Shoes
- Panos Athens
- Παργιανός Νικόλαος, Κ., - Α. ΤΣΑΚΙΡΗΣ & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.
- Migato AE
- Tamaris
- Adam'S. Shoes
- Mexx
- Dexim
- Keep Fred
- Fantasy Sandals
- TXT
- Clarks
- Toms
- Ν. Καζάκος & ΣΙΑ ΟΕ
- Parex
- Camper

- Mourtzis N. & CO
- ΚΡΙΚΕΤ ΑΕ
- Robinson AE
- Καζάκου Ιωάννα ΑΒΕΕ
- ΚΑΖΑΚΟΣ Χ ΦΙΦΗ Δ ΟΕ
- ΜΠΟΥΡΝΑΖΟΥ Δ. ΑΦΟΙ ΑΒΕΕ
- Sante
- VOI & NOI
- S. Piero
- Thanasis Andriotis
- SEDICI
- Felicia Leather
- Fardoulis
- Bilero
- Softies
- Sabino Footwear
- Si Bolleti
- Giorgio Sallustro
- Χανιωτάκης ΑΕ
- Minnetonka
- New Matic
- Nicolas Lainas
- Artisti Romani
- IOANNIS
- Makis Kotris
- Envie Shoes
- SHE Collection
- Σοφία Μαντά
- Step Shoes
- America AE
- Sandalo Leather
- Armadorou Bros
- Ballsai
- Anesis Greece
- Texter
- Commanchero
- ΑΦΟΙ Ι. Λάλλα ΟΕ
- ΑΦΟΙ Β. Τσιτσιβά ΟΕ
- Γιαλεδάκης Γεώργιος
- Διαμαντίδης Σταύρος & ΣΙΑ ΕΠΕ
- Περεντζόγλου Ι. & Ε. ΟΕ
- Este Shoes
- Safe Step
- Carad
- Chicago
- VK Conis
- Margo Shoes
- Antrin
- Γιαλεδάκης Γεώργιος
- Αβραμίδης Ιωάννης Κ.
- K. Elina
- Pascal
- Kokka
- Bella
- Τσαβδάρης Ηλίας
- PyramiS. Shoes
- Κοντός Κωνσταντίνος Η.
- Nelly AE
- Achmetoglou Chousein A.

[54]

Είναι φανερό πως ο κλάδος της υποδηματοποιίας, ειδικά όσον αφορά τα γυναικεία υποδήματα εμφανίζει υψηλή συσσώρευση και έντονο ανταγωνισμό. Αντίθετα, για το παιδικά υποδήματα, ο κλάδος εμφανίζει χαμηλή συσσώρευση και όχι τόσο έντονο ανταγωνισμό. [53]

Προμηθευτές

Οι βιοτεχνίες παραγωγής υποδημάτων προμηθεύονται πλήθος διαφορετικών πρώτων υλών και υλικών για την παραγωγή υποδημάτων. Οι βιοτεχνίες προμηθεύονται τις πρώτες ύλες αυτές και τα υλικά για την κατασκευή των διαφόρων τμημάτων του υποδήματος. [5]

Συγκεκριμένα για την κατασκευή του εξωτερικού πάνω μέρους και του εσωτερικού του υποδήματος χρησιμοποιείται δέρμα κατεργασμένο ή μη, οικολογικό δέρμα, υποκατάστατα δέρματος, ύφασμα από φυσικό βαμβάκι και PVC. Για την κάλυψη του κάτω μέρους γίνεται προμήθεια σολών από κατεργασμένο δέρμα, PVC, PU, TPU, EVA foam ή καουτσούκ. Για την συνένωση των μερών χρησιμοποιούνται κόλλες. [5]

Όσον αφορά την προμήθεια δερμάτων, αυτή γίνεται κατά κύριο λόγο από την Ευρώπη. Η Ευρώπη κατέχει το 25 % της παγκόσμιας παραγωγής δέρματος, με κύκλο εργασιών περίπου στα 8 δισεκατομμυρίων ευρώ και πάνω από 3.000 εταιρείες που ασχολούνται με τον τομέα και απασχολούν περίπου 50.000 εργαζόμενους. Η Ιταλία κατέχει τον ηγετικό ρόλο στην παραγωγή δέρματος το οποίο εξάγει και σε άλλες χώρες, αλλά και στην Ελλάδα. Την Ιταλία ακολουθούν κατά σειρά πλήθους παραγωγικών μονάδων δέρματος η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Γερμανία, η Αυστρία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ρουμανία και η Ολλανδία. [13]

Εκτός Ευρώπης, προμήθεια δερμάτων γίνεται και από την Τουρκία, καθώς η αγορά της βυρσοδεψίας στην Τουρκία αποτελεί το δέκατο σημαντικότερο κλάδο της τουρκικής οικονομίας, που συμβάλλει κατά 12% στο σύνολο της τουρκικής μεταποιητικής αγοράς. [68] Ελλάδα διατηρεί μικρό αριθμό βυρσοδεψιών, από τα οποία είναι επίσης δυνατή η προμήθεια δερμάτων. [47] Ωστόσο η προμήθεια δερμάτων των ελληνικών βιοτεχνιών γίνεται κατά κύριο λόγο από ελληνικές επιχειρήσεις που εισάγουν δέρματα κυρίως από Ιταλία και άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η S. Shoes διατηρεί επιπλέον συνεργασία με προμηθευτές στην Ιταλία και Ολλανδία για την προμήθεια των δερμάτων. [35]

Βασικά υλικά για την υποδηματοποιία αποτελούν οι σόλες, οι πάτοι και τα τακούνια. Για τα παραπάνω υλικά υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός βιοτεχνών και εμπόρων που διοχετεύουν στην ελληνική αγορά τέτοιου είδους υλικά υποδηματοποιίας. Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 35 προμηθευτές για την προμήθεια σολών, τακουινιών και πάτων, φοδρών. [54]

Επιπλέον υλικά που χρησιμοποιούνται αφορούν φόδρες και υφάσματα, κλωστές για το γάζωμα, κόλλες τη συγκόλληση των μερών και διακοσμητικά. Η προμήθεια αυτών γίνεται από πληθώρα καταστημάτων εντός της Ελλάδας. Όσον αφορά τα διακοσμητικά, πολλές φορές γίνεται και απευθείας εισαγωγή από Κίνα, λόγω των χαμηλών τιμών τους. [35]

Συνεργάτες

Για την μείωση του κόστους ή και για τη βελτίωση της ποιότητας συχνό φαινόμενο είναι, ακόμα και μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής υποδημάτων, η ανάθεση ορισμένων εργασιών, για την παραγωγή ενός υποδήματος, σε εξωτερικό συνεργάτη. Η Converse και η New Balance έχουν αναθέσει ένα μέρος της ραφής των υποδημάτων σε εξωτερικό συνεργάτη εκτός Ηνωμένων Πολιτειών. [33] Αντίθετα, η Nike έχει πραγματοποιήσει αυτό που αποκαλεί “capacity subcontracting”, κατά το οποίο αναθέτει εξ’ ολοκλήρου την παραγωγή σε εξωτερικό συνεργάτη, εφόσον αυτή ξεπερνά τη δυναμικότητά της. Επιπλέον, η Nike αναθέτει σε εξωτερικό συνεργάτη την παραγωγή τμημάτων των υποδημάτων της με ειδικές προδιαγραφές, όπως για παράδειγμα η κατασκευή των airsoles® της Nike, τακτική που ονομάζει “complementary subcontracting”. [26]

Η S. Shoes διαθέτει ορισμένους συνεργάτες, τόσο για την παραγωγή των υποδημάτων της, όσο και για τη διοχέτευσή τους στην αγορά. Στο κομμάτι της παραγωγής, η S. Shoes συνεργάζεται με έμπειρους ράφτες, για τη ραφή των πιο σύνθετων υποδημάτων της, προκειμένου να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Ακόμη, για ορισμένα υποδήματα στα οποία το σχέδιο απαιτεί στάμπωμα του υποδήματος, επίσης αναθέτει την εργασία σε εξωτερικό συνεργάτη. Ακόμη, σημαντική συνεργασία για την επιχείρηση είναι αυτή που έχει αναπτυχθεί με την μεταφορική εταιρεία, για την άμεση αποστολή των εμπορευμάτων στους πελάτες. Τέλος, η επιχείρηση διαθέτει εξωτερικό συνεργάτη λογιστή και τεχνικό ασφαλείας. [35]

Διανομή

Οι περισσότερες βιοτεχνίες λειτουργούν με χονδρική πώληση και διανέμουν τα προϊόντα τους B2B. [27] Ωστόσο, με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός οι επιχειρήσεις μεταποίησης είναι δυνατόν να λειτουργήσουν και B2C, διοχετεύοντας στον τελικό καταναλωτή μέσω λιανικής πώλησης σε πρατήριο, κατάστημα λιανικής ή ηλεκτρονικό κατάστημα. [53]

Η S. Shoes λειτουργεί μόνο B2B. [35]

4.2 Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς

Το 2017 το μέγεθος της εγχώριας αγοράς δερμάτων και ειδών υπόδησης υπολογίστηκε στα 800 εκατομμύρια ευρώ, ποσό αρκετά ικανοποιητικό. Ωστόσο, υπολογίζεται ότι από τα 800 εκατομμύρια ευρώ, τα 520 εκατομμύρια περίπου αποτελούν εισαγωγές και συγκεκριμένα τα 450 εκατομμύρια προέρχονταν από Κίνα, Βέλγιο, Ιταλία, Ισπανία, Ολλανδία, Γερμανία, Γαλλία, Βιετνάμ και Ηνωμένο Βασίλειο. [59]

Η αξία της αγοράς δερμάτων και ειδών υπόδησης βρίσκεται όμως σε σταδιακή πτώση. Συγκεκριμένα η αξία της αγοράς το 2017 υπολογίστηκε 62% χαμηλότερη από το 2010. [59]

Σήμερα ο κλάδος απαρτίζεται από 225 επιχειρήσεις που απασχολούν 4531 εργαζόμενους. Η παραγωγή υπολογίζεται στα 3,8 εκατομμύρια ζεύγη και οι εξαγωγές ανέρχονται περίπου στα 153,3 εκατομμύρια ευρώ. [54]

Ο Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής εκφράζει τη μεταβολή του όγκου της παραγωγής στους κλάδους, όπως αυτοί ταξινομούνται από το σύστημα στατιστικής ταξινόμησης οικονομικών δραστηριοτήτων NACE 2 της Ευρωπαϊκής Ένωσης. [55]

(Διορθωμένα στοιχεία, με βάση τον τυπικό μήνα, δηλαδή τον πραγματικό αριθμό εργασιμων ημερών)

Έτος βάσης: 2015=100,0

Κωδικός	Κλάδος	Μέσοι δείκτες περιόδου Ιαν.– Δεκέμβρ.			Μεταβολή (%)	
		2019*	2018	2017	2019/2018	2018/2017
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ		107,59	108,28	106,53	-0,6	1,6
B	ΟΡΥΧΕΙΑ – ΛΑΤΟΜΕΙΑ	91,68	103,56	103,54	-11,5	0,02
05-06-09	Εξόρυξη άνθρακα και λιγνίτη - Άντληση αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου - Υποστηρικτικές δραστηριότητες εξόρυξης	57,91	84,93	93,19	-31,8	-8,9
07	Εξόρυξη μεταλλευμάτων	119,31	131,51	110,84	-9,3	18,7
08	Λοιπά ορυχεία και λατομεία	87,14	96,68	102,56	-9,9	-5,7
Γ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	110,41	109,15	106,20	1,2	2,8
10	Βιομηχανία τροφίμων	103,99	102,44	102,42	1,5	0,02
11	Ποτοποιία	98,56	98,95	93,59	-0,4	5,7
12	Παραγωγή προϊόντων καπνού	97,08	94,68	103,00	2,5	-8,1
13	Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	102,95	105,22	110,61	-2,2	-4,9
14	Κατασκευή ειδών ένδυσης	87,75	94,00	95,60	-6,7	-1,7
15	Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	103,78	106,20	111,80	-2,3	-5,0

Εικόνα 3.: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής Περιόδου Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου, πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/1ec1fb08-0f73-12e9-e2b4-884305244572/>

Μεταξύ των ετών 2017 και 2018 υπήρξε μείωση του όγκου παραγωγής κατά 5,0% και μεταξύ των ετών 2018 και 2019 περαιτέρω μείωση κατά 2,3%.

Ωστόσο, για την περίοδο Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2020 η μείωση του όγκου παραγωγής έφτασε το 40,2%. [55]

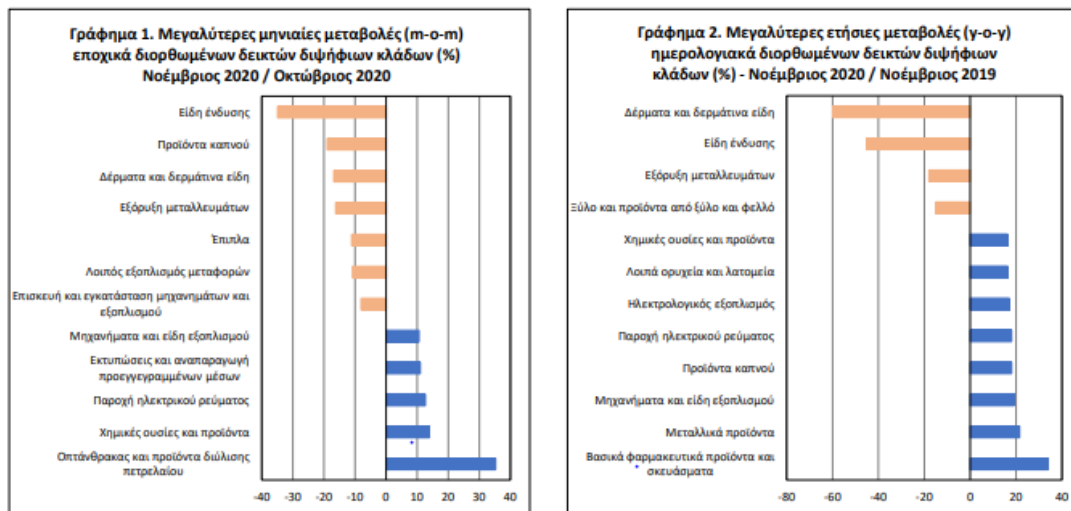
(Διορθωμένα στοιχεία, με βάση τον τυπικό μήνα, δηλαδή τον πραγματικό αριθμό εργασιμων ημερών)

Έτος βάσης: 2015=100,0

Κωδικός	Κλάδος	Μέσοι δείκτες περιόδου Ιαν.– Νοεμ.			Μεταβολή (%)	
		2020*	2019	2018	2020/2019	2019/2018
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ		104,92	107,78	108,18	-2,7	-0,4
B	ΟΡΥΧΕΙΑ – ΛΑΤΟΜΕΙΑ	93,97	98,00	105,89	-4,1	-7,4
05-06-09	Εξόρυξη άνθρακα και λιγνίτη - Άντληση αργού πετρελαίου και φυσικού αερίου - Υποστηρικτικές δραστηριότητες εξόρυξης	20,86	58,68	81,55	-64,5	-28,0
07	Εξόρυξη μεταλλευμάτων	144,85	119,17	134,40	21,6	-11,3
08	Λοιπά ορυχεία και λατομεία	87,20	96,50	99,65	-9,6	-3,2
Γ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	108,18	110,21	109,20	-1,8	0,9
10	Βιομηχανία τροφίμων	102,52	105,27	103,55	-2,6	1,7
11	Ποτοποιία	88,49	100,87	100,98	-12,3	-0,1
12	Παραγωγή προϊόντων καπνού	109,98	99,83	93,61	10,2	6,6
13	Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών	105,37	104,49	106,85	0,8	-2,2
14	Κατασκευή ειδών ένδυσης	61,27	87,71	94,35	-30,1	-7,0
15	Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	62,49	104,43	105,86	-40,2	-1,4

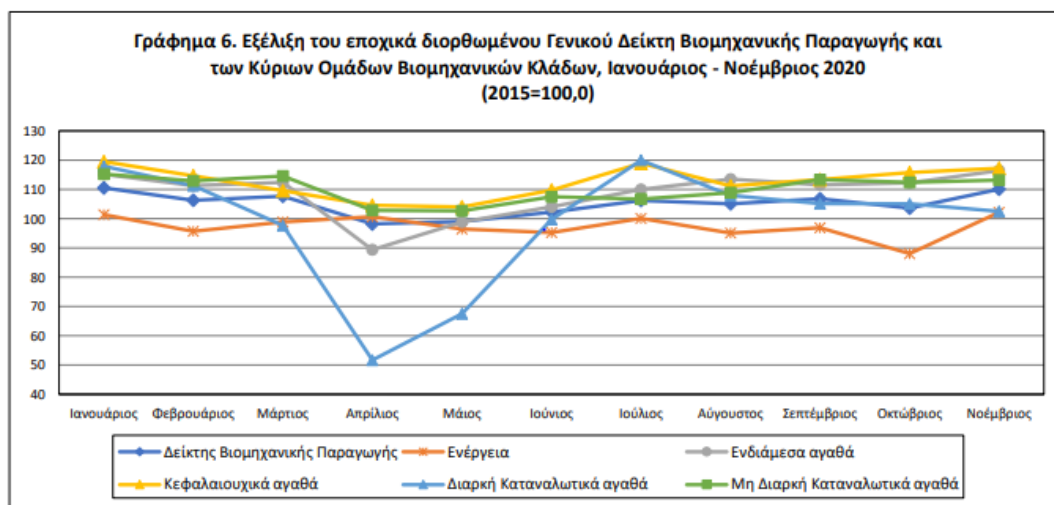
Εικόνα 4.: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής Περιόδου Ιανουαρίου - Νοεμβρίου, πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/1ec1fb08-0f73-12e9-e2b4-884305244572/>

Από τα παρακάτω διαγράμματα είναι φανερό πως ο δείκτης όγκου παραγωγής δέρματος και δερμάτινων ειδών παρουσίασε τη μεγαλύτερη μείωση σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους για τον μήνα Νοέμβριο 2020 σε σχέση με τον Νοέμβριο 2019. Επιπλέον, μεταξύ των μηνών Οκτώβριος 2020 και Νοέμβριος 2020 ο δείκτης παρουσίασε την τρίτη μεγαλύτερη μείωση σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, γεγονός που ενδεχομένως οφείλεται στον Covid-19.



Εικόνα 5.:Μηνιαίες και Ετήσιες Μεταβολές των Δεικτών Παραγωγής διαφόρων Κλάδων, πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/63cf72e7-a155-6edc-996c-65e86d2f1809>

Το συμπέρασμα αυτό μπορεί να προκύψει και από το παρακάτω γράφημα, όπου βλέπουμε την μεγάλη πτώση σε διαρκή αγαθά τον Απρίλιο 2020, την περίοδο δηλαδή του πρώτου lockdown. [56]



Εικόνα 6.:Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής των Βιομηχανικών Κλάδων Περίοδου Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2020, πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/63cf72e7-a155-6edc-996c-65e86d2f1809>

Συμπερασματικά παρατηρούμε σταδιακή μείωση της αγοράς υποδηματοποιίας, τόσο σε όγκο παραγωγής προϊόντων, όσο και σε αξία. Η μείωση αυτή ξεκίνησε, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, την περίοδο της οικονομικής κρίσης και συνεχίζεται έως και σήμερα. Οι λόγοι έχουν ήδη αναφερθεί και είναι η αδυναμία εύρεσης χρηματοδότησης η έλλειψη ρευστότητας, η αδυναμία προμήθειας πρώτων υλών σε χαμηλές τιμές και η εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας και η έλλειψη εξωστρέφειας. [35]

Άλλωστε, δεν πρέπει κανείς να ξεχνά πως η ελληνική υποδηματοποιία βρίσκονταν κάποτε στην ακμή της και η Ελλάδα βρίσκονταν κάποτε στη τρίτη θέση στην Ευρώπη, όσον αφορά το μέγεθος του κλάδου σε σχέση με τις άλλες χώρες, ενώ ο κλάδος ήταν ο πρώτος σε εξαγωγές μεταποιητικός κλάδος της Ελλάδας. [35] Στην ακμή της λοιπόν, ο κλάδος παρήγαγε περίπου 45 εκατομμύρια παπούτσια τον χρόνο, εκ των οποίων τα 16-17 εκατομμύρια διοχετεύονταν στο εξωτερικό μέσω εξαγωγών, αφού έως τα μέσα της δεκαετίας του 80, το 30% των προϊόντων υποδηματοποιίας στην Ελλάδα προορίζονταν για εξαγωγές. [46]

Έως το 2016 πωλούνταν περίπου 55-60 εκατομμύρια παπούτσια στην Ελλάδα, εκ των οποίων μόνο τα 2 εκατομμύρια παράγονταν από ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ τα υπόλοιπα προέρχονταν από εισαγωγή. [46] Το 2018 η Ελλάδα εισήγαγε υποδήματα αξίας 526,7 εκατομμύρια από 74 χώρες, ενώ εξήγαγε σε 111 χώρες υποδήματα αξίας 111,8 εκατομμύρια ευρώ. Αναλυτικά οι εισαγωγές και οι εξαγωγές της Ελλάδας για το 2018 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. [36]

Έτος 2016	Εισαγωγές Υποδημάτων στην Ελλάδα (€)
Κίνα	107.919.403,00
Βέλγιο	98.666.284,00
Ιταλία	74.828.270,00
Ισπανία	45.000.014,00
Κάτω Χωρές	33.599.799,00
Γερμανία	28.105.210,00
Γαλλία	23.554.344,00
Βιετνάμ	20.992.160,00
Ηνωμένο Βασίλειο	19.265.689,00
Βουλγαρία	12.441.770,00
Ινδονησία	11.996.112,00
Τουρκία	11.429.180,00
Κύπρος	6.221.005,00
Ινδία	5.505.289,00
Πορτογαλία	4.861.451,00
Σύνολο από 74 χώρες	526.700.000,00

Πίνακας Ι.:Εισαγωγές Υποδημάτων Έτους 2016. πηγή: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/926935/to-stoichima-anakampsis-tis-vpodimatopoiias/>

Έτος 2016	Εξαγωγές Υποδημάτων από την Ελλάδα (€)
Κύπρος	29.589.945,00
Βουλγαρία	19.801.564,00
Ρουμανία	10.485.684,00
Κροατία	9.778.563,00
Ιταλία	9.115.264,00
Σλοβενία	4.313.763,00
Ισπανία	3.507.016,00
Κάτω Χωρές	3.193.340,00
ΗΠΑ	2.575.578,00
Ηνωμένο Βασίλειο	2.438.455,00
Βέλγιο	1.717.614,00
Αλβανία	1.557.333,00
Κόσοβο	1.516.956,00
Γαλλία	1.322.646,00
Γερμανία	1.101.499,00
Σύνολο από 111 χώρες	111.800.000,00 €

Πίνακας Π.:Εξαγωγές Υποδημάτων Έτους 2016, πηγή: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/926935/to-stoichima-anakampsis-tis-ypodimatopoiias/>

4.3 Διεθνής Αγορά, Εισαγωγές και Εξαγωγές

Όπως φαίνεται και από την εικόνα, οι εισαγωγές υποδημάτων από Κίνα αποτέλεσαν περίπου το 1/3 του συνόλου των εισαγωγών υποδημάτων της Ελλάδας το 2016. Η Κίνα κατέχει ηγετική θέση στον παγκόσμιο χάρτη όσον αφορά τον κλάδο της υποδηματοποιίας, αφού παράγει περίπου 13,5 δισεκατομμύρια ζεύγη παπουτσιών τον χρόνο. Το 2018 τα έσοδα της κινέζικης αγοράς υποδημάτων ανήλθαν σε 58,3 δισεκατομμύρια δολάρια. Συνολικά η Κίνα και άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας, όπως το Βιετνάμ, η Ινδία και η Ινδονησία ήταν υπεύθυνες για το 75% των παπουτσιών που κατασκευάστηκαν στον κόσμο το 2017. Μόνο στις ΗΠΑ πάνω από 2,4 δισεκατομμύρια παπούτσια εισάγονται κάθε χρόνο από την Νοτιοανατολική Ασία, λόγω της χαμηλής τιμής τους. Η ποσότητα αυτή αντιστοιχεί σε 7 νέα ζευγάρια για κάθε Αμερικάνο τον χρόνο. Η Κίνα εξάγει πάνω από 230 εκατομμύρια ζεύγη παπουτσιών για στην Αμερικανή μόνο, αντιπροσωπεύοντας το 50% του συνολικού αποθέματος της βιομηχανίας των ΗΠΑ. Η Κίνα ηγείται επίσης στον κόσμο ως ο μεγαλύτερος καταναλωτής υποδημάτων, με περισσότερα από 2,3 δισεκατομμύρια ζεύγη παπουτσιών να αγοράστηκαν το 2017, γεγονός που ενδεχομένως οφείλεται στον υπερπληθυσμό. [18]

Στην Ευρώπη έως το 2012 ο κλάδος των υποδημάτων περιλάμβανε περίπου 21.000 επιχειρήσεις και παρουσίαζε κύκλο εργασιών περίπου 24 δισεκατομμύρια ευρώ. Η βιομηχανία απασχολούσε περίπου 280.000 άτομα. Ωστόσο, ο αριθμός των εταιρειών και η απασχόληση στον τομέα των υποδημάτων μειώνεται συνεχώς τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της μετακίνησης της βιομηχανίας σε οικονομίες με χαμηλότερο κόστος εργασίας. Για τον λόγο αυτό, πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν μετακινηθεί σε τμήματα υψηλής ποιότητας

και εξειδικευμένες αγορές. Αυτές περιλαμβάνουν υποδήματα υψηλής ποιότητας, παιδικά παπούτσια, υποδήματα για συγκεκριμένες εφαρμογές (ασφαλείας, γκολφ, μπότες για σκι, .α.) και υποδήματα κατά παραγγελία. [16] Τα ευρωπαϊκά προϊόντα υποδημάτων είναι περιζήτητα, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στις παγκόσμιες αγορές, λόγω της ποιότητας, του σχεδιασμού και του στιλ τους. Η αξία της αγοράς υποδημάτων πολυτελείας στην Ευρώπη εκτιμήθηκε το 2019 σε περίπου 18 δισεκατομμύρια δολάρια. [18]

Έως το 2019 το 75% της συνολικής παραγωγής υποδημάτων στην Ευρώπη συγκεντρώνονταν στην Ιταλία, Ισπανία και Πορτογαλία. Η Ιταλία παράγει περίπου το 50% της συνολικής παραγωγής στην Ευρώπη. Στην Ευρώπη λειτουργεί μεγάλος αριθμός μικρών επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον κλάδο, στις οποίες εργάζονται κατά μέσο όρο 10-15 υπάλληλοι με μέσο κύκλο εργασιών άνω του 1 εκατομμυρίου ευρώ. [16]

Όπως είναι φανερό από τον παρακάτω πίνακα, υπάρχει σταδιακή αύξηση της αξίας των εισαγωγών υποδημάτων στην Ευρώπη την περίοδο 2015-2019. Αντίθετα, όσον αφορά τις εξαγωγές υπάρχει διακύμανση στην αξία, όμως γενικά ακολουθείται μια αυξητική τάση. [16]

Όσον αφορά τις εισαγωγές και εξαγωγές της Ευρώπης σε ποσότητα, παρατηρείται ορισμένες χρονιές μείωση της ποσότητας, παρόλο που για τις ίδιες χρονιές υπάρχει αύξηση σε αξία. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται σε προμήθεια ακριβότερων προϊόντων. [16]

	2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Trade with Extra-EU (1000 €)						% Growth			
Imports	19,980,941	19,998,705	20,892,798	20,743,873	21,983,081	0.1	4.5	-0.7	6.0
Exports	8,479,749	8,781,808	9,838,401	10,370,918	11,299,483	3.6	12.0	5.4	9.0
Balance (€)	-11,501,192	-11,216,897	-11,054,397	-10,372,954	-10,683,598				
Trade with Extra-EU (1000 kg)						% Growth			
Imports	1,461,682	1,474,690	1,510,700	1,477,895	1,462,071	0.9	2.4	-2.2	-1.1
Exports	221,135	220,593	236,119	236,304	232,053	-0.2	7.0	0.1	-1.8
Balance	-1,240,547	-1,254,096	-1,274,581	-1,241,591	-1,230,018				
Main 5 suppliers (1000 €)						% Growth			
EU	27,648,798	29,941,226	32,613,775	34,196,763	36,266,638	-4.1	-1.2	0.0	3.7
China	9,227,177	8,846,752	8,739,646	8,736,488	9,057,167	8.3	8.9	4.9	6.1
Vietnam	3,583,459	3,802,085	4,194,444	3,975,712	4,463,344	-3.0	0.6	-2.4	0.4
Indonesia	1,588,607	1,580,445	1,667,250	1,518,874	1,562,782	-0.5	5.5	-8.9	2.9
India	1,422,328	1,379,924	1,388,020	1,354,896	1,360,776	6.1	10.3	-5.2	12.3
Main 5 markets (1000 €)						% Growth			
EU	29,780,706	31,879,630	34,222,863	35,907,467	37,985,195	7.0	7.4	4.9	5.8
Switzerland	1,342,749	1,507,996	2,189,255	2,493,399	2,987,291	12.3	45.2	13.9	19.8
United States of A	1,718,918	1,745,504	1,747,638	1,863,079	2,024,399	1.5	0.1	6.6	8.7
Russia	689,530	693,674	843,439	765,649	710,307	0.6	21.6	-9.2	-7.2
Hong Kong	583,432	584,558	570,884	587,049	652,182	0.2	-2.3	2.8	11.1
Main 5 suppliers (1000 kg)						% Growth			
EU	1,172,842	1,071,429	1,142,285	1,141,194	1,206,460	-8.6	6.6	-0.1	5.7
China	911,590	908,808	902,880	877,066	845,187	-0.3	-0.7	-2.9	-3.6
Vietnam	183,088	188,424	206,098	202,529	217,792	2.9	9.4	-1.7	7.5
Indonesia	92,491	87,149	91,042	82,894	77,976	-5.8	4.5	-8.9	-5.9
India	74,264	73,305	72,102	71,102	70,627	-1.3	-1.6	-1.4	-0.7
Main 5 markets (1000 kg)						% Growth			
EU	1,052,751	1,206,585	1,331,097	1,239,606	1,286,782	14.6	10.3	-6.9	3.8
Switzerland	21,493	21,913	28,056	31,128	32,031	2.0	28.0	11.0	2.9
United States of A	25,842	27,001	28,221	29,751	31,500	4.5	4.5	5.4	5.9
Russia	16,901	17,993	21,236	18,979	17,190	6.5	18.0	-10.6	-9.4
Turkey	14,726	14,551	15,390	14,998	12,761	-1.2	5.8	-2.5	-14.9
Average price (€ by kg) Import from						% Growth			
EU	23.57	27.95	28.55	29.97	30.06	18.5	2.2	5.0	0.3
EXTRA EU	13.67	13.56	13.83	14.04	15.04	-0.8	2.0	1.5	7.1
China	10.12	9.73	9.68	9.96	10.72	-3.8	-0.6	2.9	7.6
Vietnam	19.57	20.18	20.35	19.63	20.49	3.1	0.9	-3.5	4.4
Indonesia	17.18	18.14	18.31	18.32	20.04	5.6	1.0	0.1	9.4
India	19.15	18.82	19.25	19.06	19.27	-1.7	2.3	-1.0	1.1

Εικόνα 7.: Εισαγωγές και Εξαγωγές Υποδημάτων ΕΕ Περιόδου 2015-2019, πηγή: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Extra-EU_trade_in_goods

Οι μεγαλύτεροι εξαγωγείς υποδημάτων στον κόσμο είναι Η Ευρώπη, η Κίνα, το Βιετνάμ, η Ινδονησία και η Ινδία. Οι μεγαλύτερες αγορές υποδηματοποιίας σε αξία είναι η Ευρώπη, η Ελβετία, η ΗΠΑ, η Ρωσία και το Hong Kong, ενώ σε ποσότητα η Ευρώπη, η Ελβετία, η ΗΠΑ, η Ρωσία και η Τουρκία. [16]

4.4 Πωλήσεις Επιχειρήσεων του Κλάδου, Μερίδιο Αγοράς και Συγκέντρωση του Κλάδου

Leader της αγοράς είναι η εταιρεία Φειδάς με εμπορική επωνυμία Boxer. Η επιχείρηση πραγματοποίησε το 2016 πωλήσεις συνολικού όγκου 400.000 υποδημάτων σε Ελλάδα και εξωτερικό με συνολική αξία 9 εκ. € και είχε συνολικά κέρδη (EBITDA) 500.000 €. [59]

Η Φειδάς κάλυπτε το 2017 το 30% της ελληνικής παραγωγής υποδημάτων, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις υποδηματοποιίας στην Ελλάδα να ακολουθούν με αρκετά μικρότερα μερίδια

αγοράς. Από απαρίθμηση των βασικότερων επιχειρήσεων του ανταγωνισμού στον κλάδο του γυναικείου υποδήματος, η οποία πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο 5.1., ο κλάδος εμφανίζει αρκετά μεγάλη συγκέντρωση. [59] Αντίθετα, ο κλάδος της υποδηματοποιίας του παιδικού υποδήματος δεν εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση, καθώς το πλήθος των επιχειρήσεων είναι σχετικά περιορισμένο και ο ανταγωνισμός σχετικά μικρός. [54]

4.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Οι παράγοντες που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τη ζήτηση για γυναικεία υποδήματα είναι τόσο μακροοικονομικοί, όσο και μικροοικονομικοί. Οι παράγοντες που θα εξεταστούν είναι:

Μακροοικονομικοί

1. Ο αριθμός των καταναλωτών
2. Οι οικονομικές συνθήκες
3. Η διάρθρωση της αγοράς
4. Το ισοζύγιο των πληρωμών
5. Σταθερότητα νομίσματος - Πληθωρισμός
6. Φορολογική πολιτική - Βιομηχανική πολιτική

Μικροοικονομικοί

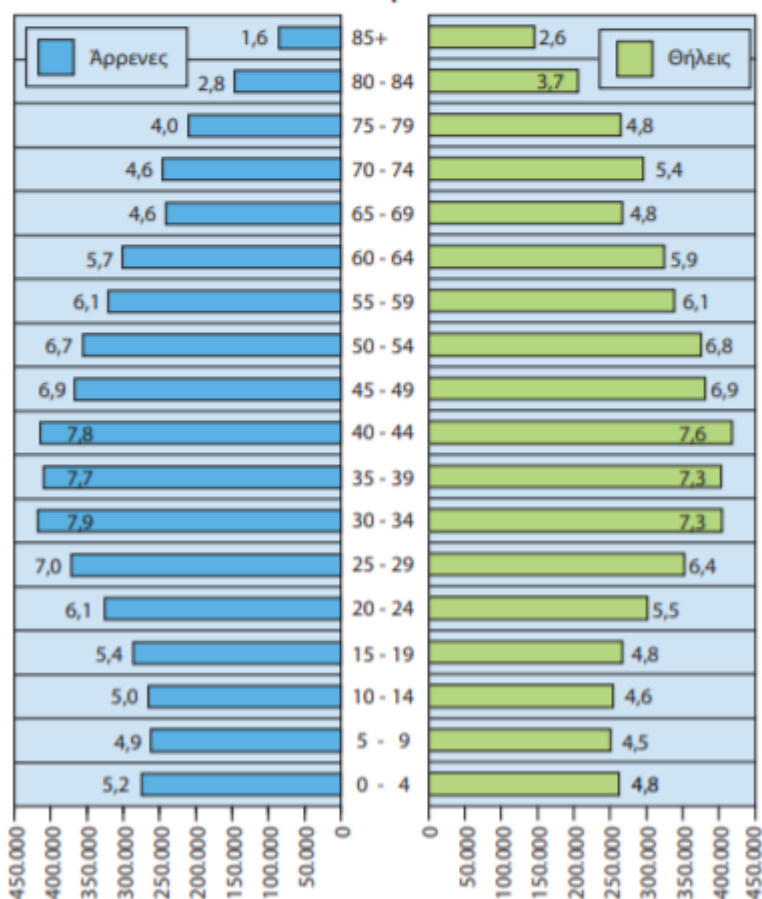
7. Κατά κεφαλήν εισόδημα καταναλωτών
8. Τιμή προϊόντος
9. Προτιμήσεις καταναλωτών
10. Κατανομή εισοδήματος ανά ομάδα καταναλωτών
11. Κατανομή οικογενειακών προϋπολογισμών [53]

Ο αριθμός των καταναλωτών

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2011, στην Ελλάδα ο γυναικείος πληθυσμός ηλικίας άνω των 10 ετών ανέρχεται στα 5.000.444 και είναι μεγαλύτερος του αντίστοιχου ανδρικού, που ανέρχεται στα 4.766.003. Ο συγκεκριμένος πληθυσμός δυνητικά αποτελεί καταναλωτικό κοινό γυναικείων υποδημάτων. Παράλληλα, παρατηρείται πόσο μικρό είναι το καταναλωτικό κοινό των παιδικών υποδημάτων, αφού το σύνολο των παιδιών ηλικίας 0-10 ανέρχονταν το 2011 σε 1.049.839. [58]

1. Μόνιμος Πληθυσμός κατά φύλο και ομάδες ηλικιών Απογραφή Πληθυσμού - Κατοικιών, 2011			
Ομάδες ηλικιών	2011		
	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις
Σύνολο	10.816.286	5.303.223	5.513.063
0 - 9	1.049.839	537.220	512.619
10 - 19	1.072.705	552.173	520.532
20 - 29	1.350.868	696.744	654.124
30 - 39	1.635.304	827.542	807.762
40 - 49	1.581.095	781.112	799.983
50 - 59	1.391.854	677.018	714.836
60 - 69	1.134.045	543.421	590.624
70 - 79	1.017.242	456.247	560.995
80 +	583.334	231.746	351.588

Ομάδες ηλικιών: πληθυσμός και ποσοστό επί τοις εκατό κατά φύλο



Εικόνα 8.: Πληθυσμός ανά Φύλο και Ηλικιακή Ομάδα. Απογραφή 2011, πηγή: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM03/2011>

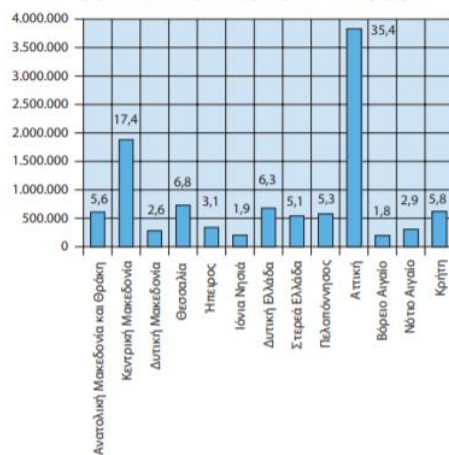
Στους παρακάτω πίνακες καταγράφεται η κατανομή πληθυσμού στις διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Από τα παρακάτω δεδομένα, παρατηρείται συσσώρευση δυνητικού καταναλωτικού κοινού στις περιοχές Αττικής και συγκεκριμένα στον δήμο Αθηναίων, Πειραιώς και Περιστερίου, της κεντρικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα στον δήμος Θεσσαλονίκης, της

Θεσσαλίας και συγκεκριμένα στους δήμους Λάρισας και Βόλου, της Δυτικής Ελλάδας και στον δήμο Πατρών και Ιωαννίνων, στο Ηράκλειο Κρήτης και τη Ρόδο. [58]

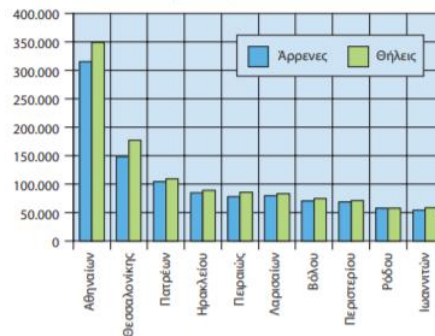
3. Μόνιμος Πληθυσμός κατά φύλο και περιφέρεια Απογραφή Πληθυσμού - Κατοικιών 2011					
Περιφέρεια	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις	Ποσοστό (%) επί του συνόλου της περιφέρειας	
				Άρρενες	Θήλεις
Σύνολο Ελλάδος	10.816.286	5.303.223	5.513.063	49,0	51,0
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	608.182	299.643	308.539	49,3	50,7
Κεντρική Μακεδονία	1.882.108	912.693	969.415	48,5	51,5
Δυτική Μακεδονία	283.689	141.779	141.910	50,0	50,0
Θεσσαλία	732.762	362.194	370.568	49,4	50,6
Ηπειρος	336.856	165.775	171.081	49,2	50,8
Ιόνια Νησιά	207.855	102.400	105.455	49,3	50,7
Δυτική Ελλάδα	679.796	339.310	340.486	49,9	50,1
Στερεά Ελλάδα	547.390	277.475	269.915	50,7	49,3
Πελοπόννησος	577.903	291.777	286.126	50,5	49,5
Αττική	3.828.434	1.845.663	1.982.771	48,2	51,8
Βόρειο Αιγαίο	199.231	99.984	99.247	50,2	49,8
Νότιο Αιγαίο	309.015	155.865	153.150	50,4	49,6
Κρήτη	623.065	308.665	314.400	49,5	50,5

4. Μόνιμος Πληθυσμός κατά φύλο στους 10 μεγαλύτερους Δήμους της Ελλάδος Απογραφή Πληθυσμού - Κατοικιών 2011					
Δήμος	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις	Ποσοστό (%)	
				Άρρενες	Θήλεις
Αθηναίων	664.046	315.210	348.836	47,5	52,5
Θεσσαλονίκης	325.182	148.470	176.712	45,7	54,3
Πατρών	213.984	104.307	109.677	48,7	51,3
Ηρακλείου	173.993	85.133	88.860	48,9	51,1
Πειραιώς	163.688	78.200	85.488	47,8	52,2
Λαρίσας	162.591	79.762	82.829	49,1	50,9
Βόλου	144.449	70.185	74.264	48,6	51,4
Περιαστερίου	139.981	68.563	71.418	49,0	51,0
Ρόδου	115.490	57.879	57.611	50,1	49,9
Ιωαννινών	112.486	53.975	58.511	48,0	52,0

Κατανομή (%) του Μόνιμου Πληθυσμού κατά περιφέρεια

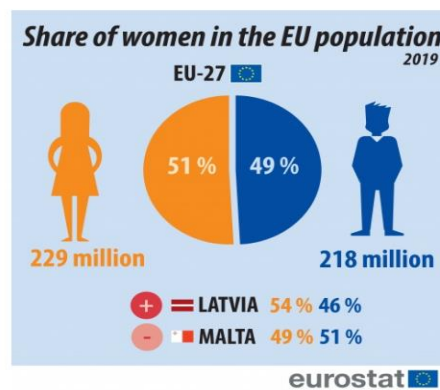


Μόνιμος Πληθυσμός κατά φύλο στους 10 μεγαλύτερους Δήμους της Ελλάδος



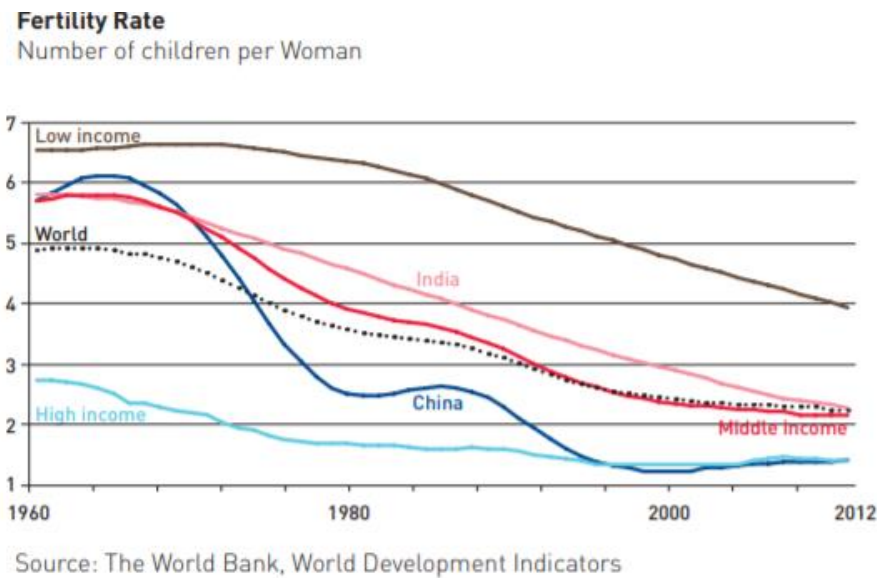
Εικόνα 9.: Πληθυσμός ανά Γεωγραφική Περιοχή, Απογραφή 2011, πηγή: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM03/2011>

Επιπλέον, στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών παρατηρείται ελαφρώς μεγαλύτερος πληθυσμός γυναικών από ότι ανδρών, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. [47]



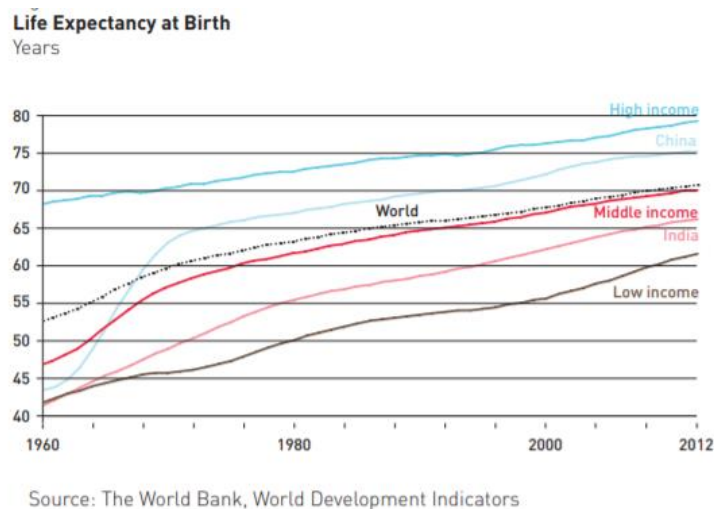
Εικόνα 10.: Κατανομή Πληθυσμού ανά Φύλλο, Έτος 2019, πηγή: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Being_young_in_Europe_today_-_demographic_trends

Ακόμη, το ποσοστό των παιδιών ηλικίας 0-14 αποτελεί μόνο το 15% του πληθυσμού της Ευρώπης. [47] Σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας, η μέση παγκόσμια γονιμότητα είναι 2,47 γεννήσεις ανά γυναίκα, αριθμός που καταδεικνύει μια τεράστια πτώση, καθώς ο αριθμός αυτός ανέρχονταν στις 4,98 γεννήσεις το 1960. Αυτή είναι μια παγκόσμια τάση, αν και το ποσοστό πτώσης αλλάζει από χώρα σε χώρα. Τα παραπάνω καταδεικνύουν επίσης ότι η αγορά του γυναικείου υποδήματος είναι μεγαλύτερη από εκείνη του παιδικού. [23]



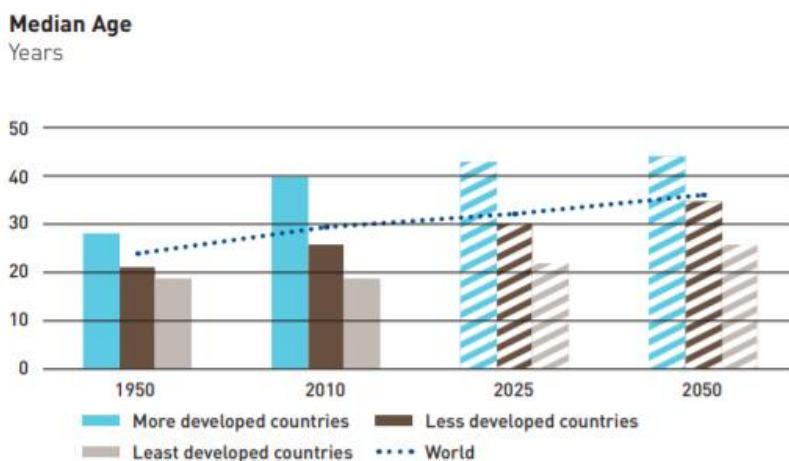
Εικόνα 11.:Αριθμός Παιδιών ανά Γυναίκα, πηγή: https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Παράλληλα με τα παραπάνω, παρατηρείται παγκόσμια αύξηση του προσδόκιμου ζωής, όπως είναι φανερό και από το παρακάτω διάγραμμα. [23]



Εικόνα 12.:Προσδόκιμο Ζωής, πηγή: https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Όσο μειώνονται οι γεννήσεις, ο παγκόσμιος πληθυσμός γερνάει γρήγορα, αυξάνοντας κατά συνέπεια την μέση ηλικία. [23]



Source: United Nations, World Population Ageing 2013

Εικόνα 13.:Μάση Ηλικία, πηγή: https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Οι μεγαλύτερες ηλικίες τείνουν να εκτιμούν τη χρηστικότητα και την αξιοπιστία κατά την επιλογή των προϊόντων που χρησιμοποιούν, όπως και τα υποδήματα. Ακόμη, όσο ο πληθυσμός γερνάει, η βιομηχανία υγείας εξελίσσεται και όλο και περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται στον τομέα της υγείας, αυξάνοντας έτσι και τις απαιτήσεις για συγκεκριμένα επαγγελματικά υποδήματα. [23]

Οι οικονομικές συνθήκες

Παρά την κρίση που προέκυψε μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, η οικονομία της Ελλάδας αναμένεται να ανακάμψει συντομότερα από άλλες χώρες της ΕΕ, εξαιτίας της εξάρτησής της από τον τουρισμό. Από ένα σύνολο δώδεκα οίκων αξιολόγησης προέκυψε ένας μέσος ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ για το 2021 ίσος με 4,6%. [61]

Οι προβλέψεις για την ελληνική οικονομία το 2021	
Bank of America	4,1%
Capital Economics	4,5%
Citi	2,2%
Deutsche Bank	5,5%
Fitch	5,1%
ING	2,2%
JP Morgan	5%
Moody's	5%
Morgan Stanley	5,3%
Scope Ratings	4%
S&P Ratings	6,8%
UBS	5,6%

Εικόνα 14.:Προβλέψεις για την Ελληνική Οικονομία για το Έτος 2021 πηγή: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/561214855/i-ellada-to-2021-mesa-apo-ta-matia-12-xenon-oikon/>

Ειδικότερα, για το 2021 προβλέπεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αύξηση του ΑΕΠ, της ιδιωτικής κατανάλωσης και των εξαγωγών σε σχέση με το 2020, γεγονός που καταδεικνύει σχετική ανάκαμψη από την κρίση της πανδημίας. [70]

Βασικά Μακροοικονομικά Μεγέθη	2020	2021
Πραγματικό ΑΕΠ (μεταβολή %)	-9,7	+7,9
Ιδιωτική Κατανάλωση (μεταβολή %)	-9	+7,5
Επενδύσεις (μεταβολή %)	-30	+33
Εξαγωγές (μεταβολή %)	-21,4	+17,9
Εισαγωγές (μεταβολή %)	-18	+15,8

Εικόνα 15.:Μεταβολές βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών για το Έτος 2021 πηγή: <https://www.dianeosis.org/2020/06/i-elliniki-oikonomia-meta-to-lockdown/>

Αντίστοιχα, για το 2022 αναμένεται μέσος ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ ίσος με 3,4%. Μάλιστα, η Ελλάδα αναμένεται να λάβει κονδύλια χρηματοδότησης κατά μέσο όρο τουλάχιστον στο 5% του ΑΕΠ της για τα επόμενα χρόνια, γεγονός που αναμένεται να πυροδοτήσει την αύξηση των επενδύσεων στην χώρα. [61]

Σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα αναμένεται μια επιστροφή της οικονομίας στα επίπεδα που βρίσκονταν πριν την πανδημία το πρώτο εξάμηνο του 2022. [61]

Θεωρώντας πως η οικονομία θα ανακάμψει εντός του 2022, θα μπορούσε να εξεταστεί η οικονομική κατάσταση των επόμενων χρόνων, βάσει των προβλέψεων που επικρατούσαν πριν την πανδημία. Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις προβλέψεις και υποθέτωντας πως οι συνθήκες της οικονομίας θα επανέλθουν όσο το δυνατόν πληρέστερα στην προ-πανδημίας κατάσταση, σε βάθος πενταετίας αναμένεται αύξηση του ΑΕΠ στα 212 δισ. ευρώ και μείωση της ανεργίας στο 13,2%. Γενικότερα, σύμφωνα με τα παλαιότερα δεδομένα, αναμένονταν ανάπτυξη, έστω και με φθίνοντα ρυθμό. [70]

Το ισοζύγιο πληρωμών

Το ισοζύγιο αγαθών περιλαμβάνει το σύνολο των συναλλαγών που αφορούν εισαγωγές και εξαγωγές αγαθών. Για την περίοδο 2013-2019 υπήρξε σταδιακή αύξηση των εξαγωγών αγαθών (εκτός πλοίων και καυσίμων). Αντίστοιχα όμως για την ίδια περίοδο υπήρξε ραγδαία

αύξηση των εισαγωγών των ίδιων ειδών. Αυτό μπορεί να σημαίνει προοπτική για επιπλέον διοχέτευση αγαθών σε χώρες του εξωτερικού στο μέλλον, αλλά και ανάγκη κάλυψης ορισμένης από την εγχώρια ζήτηση αγαθών εσωτερικά και όχι με εισαγωγή αγαθών. [67]

I.A	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΓΑΘΩΝ (I.A.1 - I.A.2)	-33.136,0	-27.270,9	-23.391,4	-20.351,7	-19.672,9	-20.630,1	-17.666,1	-17.960,3	-19.833,9	-22.489,1	-22.833,3
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ καυσίμων	-5.645,0	-7.225,9	-8.169,8	-8.188,6	-7.145,8	-6.446,2	-4.134,3	-2.985,5	-3.717,6	-5.180,7	-5.040,5
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΓΑΘΩΝ χωρίς καύσιμα	-27.491,0	-20.045,0	-15.221,6	-12.163,1	-12.527,1	-14.183,9	-13.531,8	-14.974,7	-16.116,3	-17.308,4	-17.792,8
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ πλοίων	-3.305,5	-758,1	-208,2	-436,9	-6,2	-96,2	-84,8	31,5	-39,9	-56,8	-345,1
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΓΑΘΩΝ χωρίς πλοία	-29.830,5	-26.512,8	-23.183,1	-19.914,7	-19.666,7	-20.533,9	-17.581,3	-17.991,7	-19.794,0	-22.432,3	-22.488,2
	ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΑΓΑΘΩΝ χωρίς καύσιμα και πλοία	-24.185,5	-19.286,9	-15.013,3	-11.726,2	-12.520,9	-14.087,7	-13.447,0	-15.006,2	-16.076,3	-17.251,6	-17.447,7
I.A.1	Εξαγωγές αγαθών	17.721,0	20.220,7	23.026,7	26.426,6	26.187,4	26.150,3	24.805,1	24.613,2	28.040,5	32.372,8	32.433,6
	Εμπορεύματα	16.846,2	19.173,6	21.624,4	24.827,3	24.677,5	24.701,9	23.691,6	23.678,5	26.688,2	30.738,5	30.723,3
	Καύσιμα	2.771,3	4.438,2	5.903,3	9.177,8	9.225,0	9.039,4	6.643,3	6.162,5	7.887,8	10.016,9	9.078,8
	Πλοία (πωλήσεις)	771,7	117,9	72,1	182,4	83,7	100,6	144,4	119,8	102,0	130,9	91,5
	Λοιπά	13.303,2	14.617,5	15.649,0	15.467,1	15.368,8	15.561,9	16.903,9	17.396,2	18.698,4	20.590,7	21.553,0
	Προμήθειες εφοδίων	830,1	1.050,3	1.703,0	1.687,7	1.578,2	1.416,7	1.082,5	906,8	1.297,2	1.617,6	1.683,8
	Τριγωνικές συναλλαγές	41,6	-4,4	-317,2	-129,1	-112,4	2,6	5,3	5,8	38,6	-4,4	4,4
	Μη νομισματικός χρυσός	3,0	1,1	16,4	40,7	44,0	29,1	25,6	22,0	16,5	21,2	22,0
I.A.2	Εισαγωγές αγαθών	50.857,0	47.491,6	46.418,0	46.778,2	45.860,3	46.780,3	42.471,2	42.573,5	47.874,4	54.861,9	55.266,9
	Εμπορεύματα	49.954,8	46.311,1	44.646,9	44.759,0	44.361,4	45.213,5	40.947,8	41.034,5	45.855,5	52.026,1	52.464,9
	Καύσιμα	8.416,3	11.664,1	14.073,1	17.366,4	16.370,8	15.485,6	10.777,6	9.148,0	11.605,4	15.197,5	14.119,3
	Πλοία (πωλήσεις)	4.077,2	876,0	280,3	619,3	89,9	196,8	229,2	88,4	141,9	187,7	436,6
	Λοιπά	37.461,3	33.771,0	30.293,5	26.773,3	27.900,7	29.531,1	29.941,0	31.798,1	34.108,2	36.640,9	37.909,0
	Προμήθειες εφοδίων	889,5	1.153,8	1.758,9	2.013,6	1.490,4	1.563,6	1.532,1	1.532,1	2.013,2	2.828,3	2.794,6
	Τριγωνικές συναλλαγές	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Μη νομισματικός χρυσός	12,7	26,7	12,3	5,6	8,5	3,3	5,1	6,9	5,7	7,5	7,4

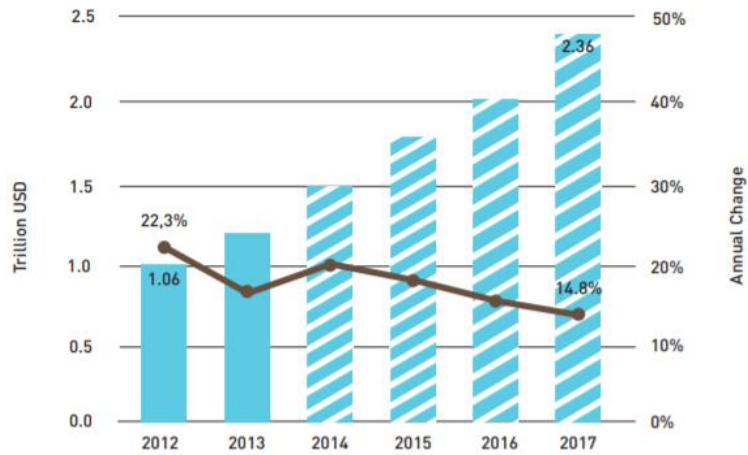
Εικόνα 16.:Το Ισοζύγιο Αγαθών Περιόδου 2010-2019, πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/statistika/ekswterikos-tomeas/isozygio-plhrwmwn>

Η διάρθρωση της αγοράς

Η μαζική χρήση του διαδικτύου είναι αδιαμφισβήτητη τα τελευταία χρόνια. Το διαδίκτυο δεν εξυπηρετεί απλά τις διάφορες κοινωνικές ανάγκες, την ανάγκη για επικοινωνία, αλλά και μόρφωση, χρησιμοποιείται όμως ευρέως και για αγορές. Αυτό συμβαίνει διότι το ηλεκτρονικό εμπόριο συνοδεύεται από πολυάριθμα πλεονεκτήματα, όπως ευκολία, έλλειψη περιορισμών, όπως ωράριο λειτουργίας, ποικιλία επιλογών, δυνατότητα σύγκρισης τιμών και πρόσβαση σε κριτικές άλλων πελατών. [23]

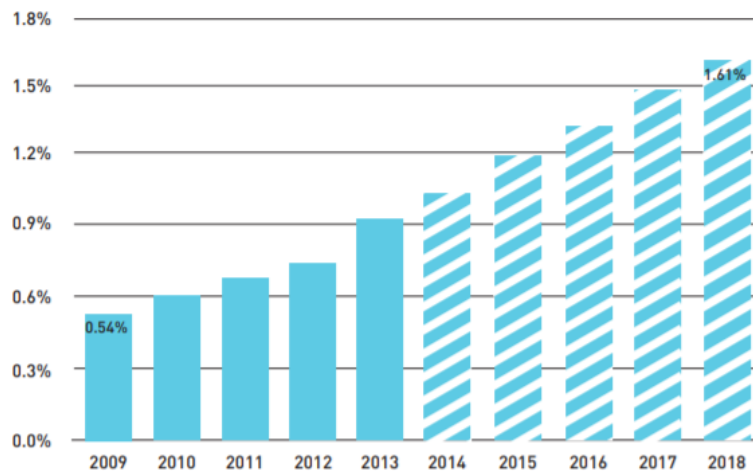
Επιπλέον, πολλοί τομείς τείνουν να εξελίσσονται πλέον μόνο διαδικτυακά. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν ο τομέας ενοικίασης ταινιών και ο τομέας αγοράς μουσικής. Ως αποτέλεσμα, κυριαρχούν τα τελευταία έτη ολοένα και αυξανόμενοι φόβοι για τον κίνδυνο αφανισμού των φυσικών καταστημάτων και της αντικατάστασης τους με διαδικτυακά καταστήματα. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η αύξηση των πωλήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου που αφορούν καταναλωτές από το 2012 έως το 2017 και στο επόμενο διάγραμμα η συμμετοχή των πωλήσεων αυτών στο παγκόσμιο ΑΕΠ για τα έτη 2009 έως 2018. [23]

Worldwide Business to Consumer eCommerce Sales Trillions US dollars



Εικόνα 17.: Παγκόσμιες Πωλήσεις Ηλεκτρονικού Εμπορίου σε δολάρια, πηγή: https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Business to Consumer eCommerce Importance to GDP Share of World GDP



Εικόνα 18.: Συμμετοχή Ηλεκτρονικού Εμπορίου στο διεθνές ΑΕΠ, πηγή: https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Τα παραπάνω στατιστικά υποδεικνύουν πως το διαδίκτυο έχει διεισδύσει αρκετά στο εμπόριο, όμως στην πραγματικότητα οι φόβοι για η αντικατάσταση του φυσικού καταστήματος δεν είναι βάσιμοι προς το παρόν. [23]

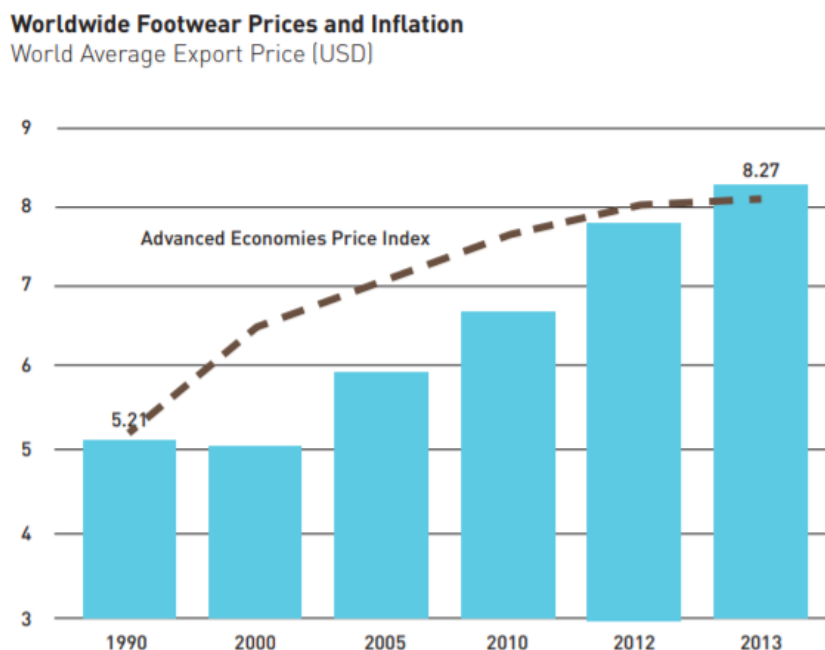
Το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει δυνατότητες για νέες επιχειρήσεις και εξειδικευμένα προϊόντα, καθώς παρέχει πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά μέσω ενός φθηνού καναλιού πρόσβασης. το οποίο δεν απαιτεί έξοδα όπως ενοίκια και μισθούς υπαλλήλων. Για καθιερωμένες μάρκες και εταιρείες η διαδικτυακή παρουσία είναι αναπόφευκτη και φαίνεται να αντιμετωπίζεται ως συμπλήρωμα της φυσικής παρουσίας ενός καταστήματος,

αποτελώντας έτσι εργαλείο μάρκετινγκ και ολοκλήρωσης της εμπορικής τους στρατηγικής. Για παράδειγμα, συχνό φαινόμενο αποτελεί πλέον η εκμετάλλευση του διαδικτύου ως ένα εργαλείο διαχείρισης πιστότητας, συνομιλώντας με πελάτες, παρέχοντας ειδικές προσφορές κ.α.. Γενικά, υπάρχει μια τάση για εκμετάλλευση διαφόρων καναλιών διανομής, φαινόμενο που ονομάζεται πολυκαναλικό λιανικό εμπόριο, με σκοπό την εφαρμογή πιο αποτελεσματικού μάρκετινγκ. [23]

Σταθερότητα νομίσματος - Κίνα

Μέχρι τη δεκαετία του 1970 τα προϊόντα παράγονταν κοντά στις αγορές διάθεσής τους. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως παρατηρείται το φαινόμενο της μετακίνησης της παραγωγής σε χώρες με διαθέσιμο εργατικό δυναμικό χαμηλότερου κόστους. Ιδιαίτερα η Κίνα αποτελεί πλέον την πιο ανταγωνιστική χώρα παραγωγής, η οποία χαρακτηρίζονταν αρχικά από χαμηλούς μισθούς και μεγάλο διαθέσιμο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, η συνεχής μετακίνηση της παραγωγής πολλών εταιρειών στην Κίνα, οδήγησε σταδιακά σε έλλειψη διαθέσιμου εργατικού δυναμικού, αυξάνοντας έτσι τον μέσο μισθό και το κόστος παραγωγής. Ακόμα το κινεζικό νόμισμα, το Yuan, βρίσκεται συνεχώς σε ανοδική πορεία έναντι του δολαρίου. Έτσι, η παγκόσμια τιμή εξαγωγής υποδημάτων αυξήθηκε σημαντικά από το 2005 και μετά, από 5,92 δολάρια ΗΠΑ το 2005 σε 8,27 ΗΠΑ δολάρια το 2012, αντιπροσωπεύοντας μια αύξηση 4,9% σε ετήσια βάση, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. [23]

Με την αύξηση του συνολικού κόστους και την αύξηση της τιμής εξαγωγής των υποδημάτων, η παραγωγή υποδημάτων χαμηλού κόστους αναμένεται να μετατοπιστεί σε νοτιοανατολικότερες χώρες. Ήδη υπάρχει αυξημένη ζήτηση για εισαγωγή υποδημάτων χαμηλού κόστους από το Βιετνάμ και την Ινδονησία. [23]

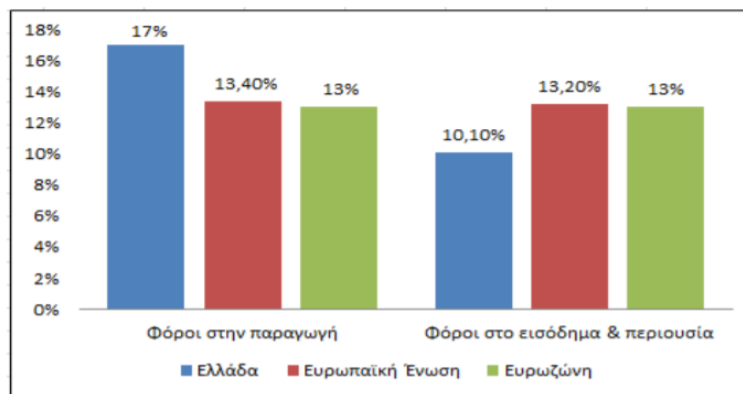


Εικόνα 19: Πληθωρισμός και Τιμή Υποδήματος, πηγή: https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Φορολογική-Βιομηχανική Πολιτική

Από στοιχεία των τελευταίων ετών προκύπτει ότι η φορολογική πολιτική της χώρας ακολουθεί διαφορετική κατεύθυνση από εκείνη των άλλων ευρωπαϊκών χωρών, οι οποίες προσανατολίζονται κυρίως στην μείωση της φορολογίας. Μάλιστα για το 2018 η φορολογία που επιβλήθηκε στην παραγωγή ανήλθε στο 17% του ΑΕΠ, ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από αυτό των υπόλοιπων χωρών της ΕΕ. [63]

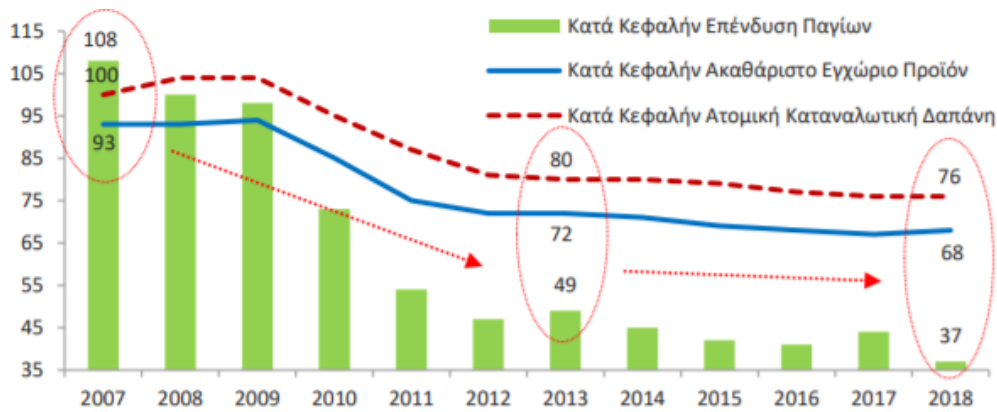
Όσον αφορά την βιομηχανική πολιτική της Ευρώπης, τον Μάρτιο 2020 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε τη Νέα Βιομηχανική Στρατηγική της Ευρώπης, η οποία στοχεύει στην μείωση ρύπων και στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό τους, που θα οδηγήσει σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά και θα υποστηρίξει την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις συνθήκες που εισήγαγε η πανδημία. [69]



Εικόνα 20: Φορολόγηση στην Ελλάδα, την ΕΕ και την Ευρωζώνη, πηγή: <https://www.mfa.gr/exoteriki-politiki/i-ellada-stin-ee/esoteriki-agma-tomeakes-politikes.html?page=4>

Κατά κεφαλήν εισόδημα καταναλωτών

Η οικονομική κρίση που αντιμετώπισε πρόσφατα η χώρα, οδήγησε σε μία περίοδο στασιμότητας. Τα τελευταία έτη και πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας, η οικονομία της χώρας εμφάνισε μια ήπια ανάκαμψη. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat), το 2007 το πραγματικό κατά κεφαλήν ΑΕΠ στην Ελλάδα αντιστοιχούσε στο 93% της ΕΕ-28. Ωστόσο, το 2013 το ποσοστό μειώθηκε στο 72%, ενώ το 2018 το ποσοστό αυτό μειώθηκε περαιτέρω στο 68%. Η πτώση αυτή έφερε σε όρους πραγματικού κατά κεφαλήν ΑΕΠ την Ελλάδα από τη 15η θέση στις χώρες της ΕΕ-28 το 2007 στην 25η το 2018. Παρόλα αυτά και όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, την περίοδο από το 2017-2018 άρχισε να εμφανίζεται μια ήπια ανάκαμψη. [14]



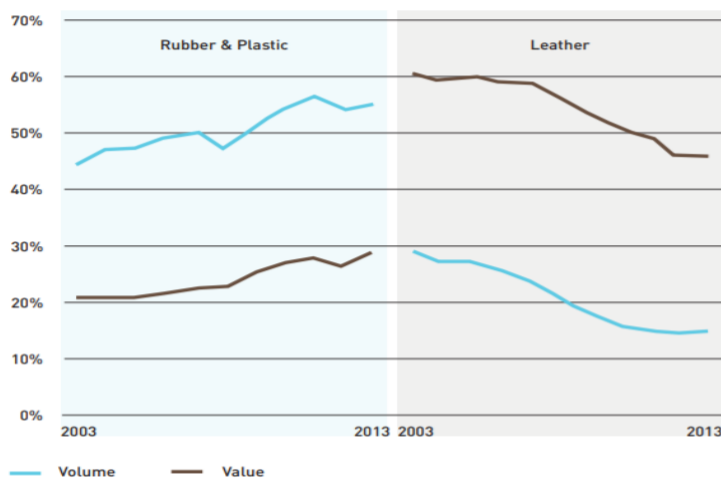
Εικόνα 21: Κατά Κεφαλήν Επένδυση Παγίων, κατά Κεφαλήν ΑΕΠ και κατά κεφαλήν Ατομική Καταναλωτική Δαπάνη
Περίοδου 2007-2018, πηγή: <https://www.oe-e.gr/wp-content/uploads/2019/07/7-imeres-oikonomia-28-06-19.pdf>

Αντίστοιχα, η ατομική καταναλωτική δαπάνη παρουσιάζει μείωση κατά τη διάρκεια της οικονομικής, από το 100% σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ-28 το 2007 στο 80% το 2013 και τελικά στο 76% το 2018. Η ατομική καταναλωτική δαπάνη αποτελεί μέτρο του επιπέδου της υλικής ευημερίας των νοικοκυριών, επομένως αυτή η ήπια αύξηση των δυο τελευταίων ετών είναι αρκετά ελπιδοφόρα. Θετικό στοιχείο επιπλέον αποτελεί το γεγονός πως παρά την μείωση αυτή, το μερίδιο ιδιωτικής κατανάλωσης στην Ελλάδα ανέρχεται σε ποσοστό 68% του ονομαστικού ΑΕΠ ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ-28, καθώς μέρος της κατανάλωσης των νοικοκυριών στην Ελλάδα προέρχεται από την αρνητική αποταμίευση των νοικοκυριών. [14]

Τιμή

Από το 2013 και μετά παρατηρήθηκε μια αύξηση της τιμής του δέρματος. Συγκεκριμένα, η τιμή του δέρματος αυξήθηκε κατά 7,5%. Την αύξηση της τιμής του δέρματος ακολούθησε μια αλλαγή στο μείγμα προϊόντων που πωλείται πλέον στις παγκόσμιες αγορές, που χαρακτηρίζεται από μια απότομη μείωση των εξαγωγών δερμάτινων υποδημάτων, τόσο σε όγκο, όσο και σε αξία και μια σταθερή αύξηση των εξαγωγών υποδημάτων από άλλα υλικά. Τα δερμάτινα υποδήματα αντιπροσώπευαν το 2003 σχεδόν το 30% του συνόλου των υποδημάτων που εξήχθησαν το 2003 και η αξία τους ανήλθε σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60% της συνολικής παγκόσμιας αξίας εξαγωγών υποδημάτων. Ωστόσο, το 2013 τα δερμάτινα υποδήματα αντιπροσώπευαν λιγότερο από το 20% του συνόλου των υποδημάτων που εξήχθησαν και η αξία τους μειώθηκε σε ποσοστό χαμηλότερο του 50%. [23]

Moving from Leather to Rubber & Plastic Footwear
Share of Total Footwear Exported



[Εικόνα 22: Εξαγωγές Δερμάτινων και Πλαστικών Υποδημάτων Περιόδου 2003-2013,](https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf)
https://www.worldfootwear.com/media/wf_uploads/wf20191132716572.pdf

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών

Όσον αφορά τον γυναικείο πληθυσμό, το φαινόμενο της οικονομικής ενδυνάμωσης τους στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες είναι μια πολύ σημαντική αλλαγή τα τελευταία πενήντα χρόνια, που επηρεάζει σημαντικά την οικονομία. Η ίση πρόσβαση στην εκπαίδευση και η αλλαγή της νοοτροπίας όσον αφορά καθήκοντα που παραδοσιακά θεωρούνταν γυναικεία, όπως το μαγείρεμα και το καθάρισμα του σπιτιού, οδήγησε όλο και περισσότερες γυναίκες στην ενσωμάτωσή τους στην αγορά εργασίας και τις κατέστησε ανεξάρτητες οικονομικά. [23]

Η παγκόσμια μέση συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας έχει παγιωθεί τις τελευταίες δεκαετίες (67,4% το 1990 και 68,4% το 2012), όμως σε χώρες με υψηλό εισόδημα παρατηρείται δραματική αύξηση. [23]

Η οικονομική ενδυνάμωση των γυναικών τις έχει καταστήσει πρωταρχικούς φορείς λήψης αποφάσεων για τις καθημερινές δαπάνες νοικοκυριού και τις αγορές που πραγματοποιούνται εντός της οικογένειας. Ακόμα και για τα προϊόντα που φορούν οι άνδρες, υπάρχει τεράστια συμμετοχή των γυναικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για τον λόγο αυτό, τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσελκύουν τις γυναίκες, ορισμένες εταιρείες δουλεύουν ήδη πάνω σε στρατηγικές για να τις προσεγγίσουν. [23]

Ειδικότερα λοιπόν οι γυναίκες σε νέες ηλικίες δίνουν πλέον ιδιαίτερη προτίμηση στο αθλητικό στυλ και προτιμούν πολλές φορές ένα αθλητικό υπόδημα, παρά ένα δερμάτινο υπόδημα πιο επίσημου ύφους. [2] Ένα ακόμη στοιχείο που ενδιαφέρει τις γυναίκες είναι η άνεση και η σωστή εφαρμογή. [28]

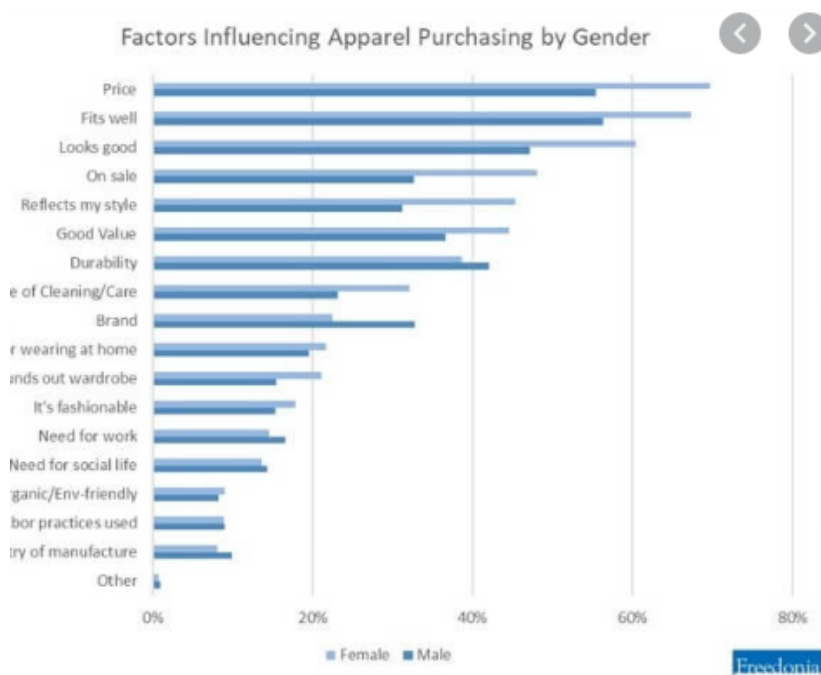
Μεγάλη σημασία δίνει πλέον το γυναικείο καταναλωτικό κοινό και στην ολική εικόνα μιας εταιρείας πριν επιλέξει ένα προϊόν. Συγκεκριμένα οι γυναίκες δίνουν πλέον ιδιαίτερη σημασία στο μάρκετινγκ μιας μάρκας, το οποίο επιθυμούν να μην προωθεί στερεοτυπικές και ρατσιστικές αντιλήψεις, που αφορούν τη θέση της γυναίκας, body shaming, κλπ. [28]

Με το διαδίκτυο και τη μαζική ανταλλαγή πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο, πραγματοποιείται μια πολιτιστική παγκοσμιοποίηση, δηλαδή αλληλεξάρτηση των χωρών που προκύπτει από το μείρασμα ιδεών, αξιών και πεποιθήσεων. Ως αποτέλεσμα αυτού, στις περισσότερες χώρες οι άνθρωποι που γεννήθηκαν τη δεκαετία του 2000 θα έχουν την τάση να σκέφτονται και να ενεργούν σαν πολίτες του κόσμου και όχι μιας συγκεκριμένης χώρας. Παράλληλα, η μετανάστευση μεταξύ των χωρών φαίνεται πως θα συνεχιστεί, όπως και η συνεχής μετακίνηση πληθυσμών από αγροτικές σε αστικές περιοχές. Σε γενικές γραμμές κάθε είδους μετανάστευση περιλαμβάνει μετακίνηση πληθυσμών σε πιο πλούσιες και εκλεπτυσμένες περιοχές. [28]

Η παγκοσμιοποίηση και η συνεχώς αυξανόμενη μετανάστευση αναμένεται να δώσει έδαφος σε παγκόσμιες μάρκες για επιπλέον ανάπτυξη. Ακόμα, ο πληθυσμός αυτός, ο οποίος συνεχώς μετακινείται και έρχεται σε επαφή με διαφορετικές πραγματικότητες και πολιτισμούς, είναι πιο ευπροσάρμοστος, επηρεάζεται περισσότερο από τη μόδα και ξοδεύει πιο πρόθυμα χρήματα για ρούχα και παπούτσια, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στην εικόνα και τις μάρκες. [28]

Ακόμη, ένα από τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων καταναλωτών είναι το ενδιαφέρον για περιβαλλοντικά ζητήματα ή άλλα κοινωνικά ζητήματα, που αφορούν για παράδειγμα τα εργατικά δικαιώματα και τις δίκαιες συνθήκες εργασίας. Ιδιαίτερη σημασία επομένως δίνουν πλέον οι καταναλωτές σε δράσεις βιωσιμότητας και οικολογικού περιβάλλοντος, μέσα από τις οποίες εκφράζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις τις ανησυχίες τους σε κοινωνικά ζητήματα. Τέτοιες δράσεις επηρεάζουν τις καταναλωτικές τους συνήθειες και αφορούν είτε δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, είτε αειφόρο καινοτομία και επανασχεδιασμό προϊόντων ώστε να εξυπηρετούν τους σκοπούς της βιώσιμης ανάπτυξης. [28]

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κύριοι λόγοι επιλογής ενδυμάτων και υποδημάτων ανά φύλλο.



Εικόνα 23: Κριτήρια Επιλογής Ειδών Ένδυσης – Υπόδησης ανά Φύλλο, πηγή: <https://www.freedoniafocusreports.com/Content/Blog/2019/10/01/How-Do-Men--Women-Shop-for-Clothes-Differently>

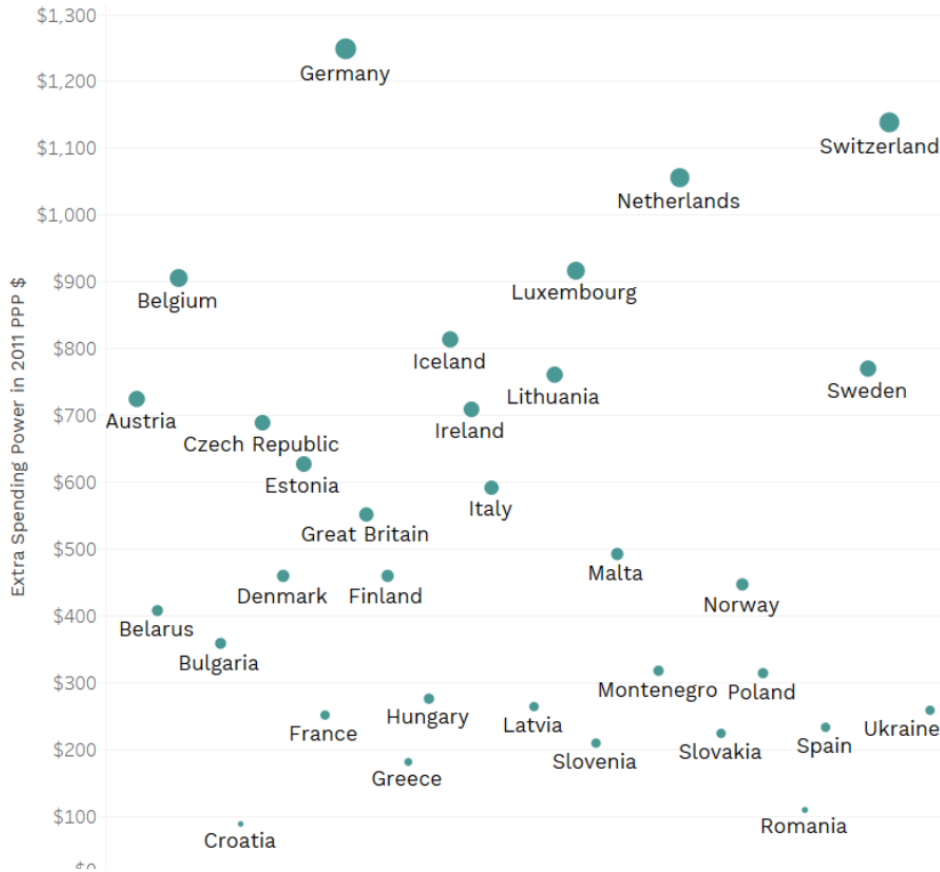
Κατανομή εισοδήματος ανά μονάδα καταναλωτών

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η μηνιαία μέση καταναλωτική δαπάνη των νοικοκυριών ανά ηλικία του υπεύθυνου του νοικοκυριού. Όπως φαίνεται, οι μεγαλύτερες δαπάνες πραγματοποιούνται μηνιαίως στις ηλικιακές ομάδες μεταξύ 45-54. Στην συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 35-44 και έπειτα 55-64. [57]

Ομάδες ηλικιών	Αξία σε ευρώ			
	ΕΟΠ 2017		ΕΟΠ 2016	
	Αξία	Συμμετοχή %	Αξία	Συμμετοχή %
Όλα τα νοικοκυριά	1.414,09	100,0	1.392,03	100,0
Μέχρι 24 ετών	607,01	42,9	692,94	49,8
25 - 34 ετών	1.416,45	100,2	1.417,78	101,8
35 - 44 ετών	1.660,03	117,4	1.673,10	120,2
45 - 54 ετών	1.868,85	132,2	1.769,60	127,1
55 - 64 ετών	1.587,98	112,3	1.587,16	114,0
65 - 74 ετών	1.183,38	83,7	1.143,98	82,2
75 ετών και άνω	863,86	61,1	849,46	61,0

Εικόνα 24: Μηνιαία Μέση Καταναλωτική Δαπάνη Νοικοκυριών ανά Ηλικία του Υπεύθυνου του Νοικοκυριού, πηγή: ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ, 2018, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Όσον αφορά την καταναλωτική δύναμη ανά φύλλο, από ότι φαίνεται το σύνολο του ανδρικού πληθυσμού πληρώνεται περισσότερο από ότι οι γυναίκες. Το κενό αυτό ωστόσο αναμένεται να μειωθεί. [7]



Εικόνα 25: Διαφορά Εισοδήματος Γυναίκων-Ανδρών για το 2011, πηγή: <https://worlddata.io/blog/annual-spending-power-gender-gap-europe>

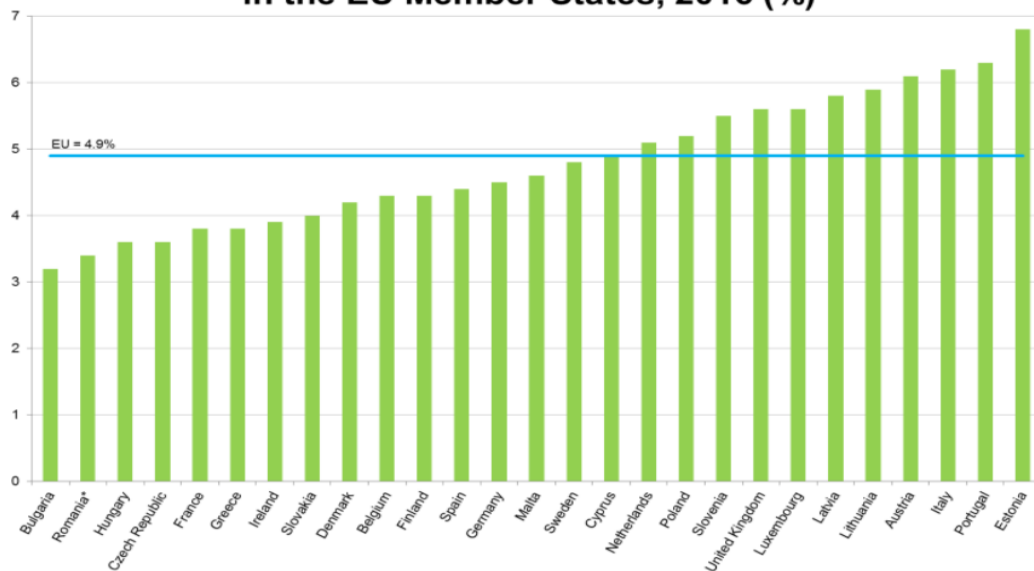
Κατανομή οικογενειακών προϋπολογισμών

Το 2016 τα νοικοκυριά στην Ευρωπαϊκή Ένωση δαπάνησαν το 4,9% της συνολικής καταναλωτικής τους δαπάνης σε ρούχα και υποδήματα. Το ποσοστό αυτό αντιπροσωπεύει δαπάνη 395,4 δισεκατομμυρίων ευρώ, ποσό που ισοδυναμεί με το 2,7% του ΑΕΠ της ΕΕ και αντιστοιχεί σε έξοδα αξίας 800 ευρώ ανά κάτοικο της ΕΕ. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι ετήσιες δαπάνες των νοικοκυριών για ρούχα και υποδήματα είναι ελαφρώς υψηλότερες από το ποσό που ξόδεψαν το 2016 για την υγεία τους. [66]

Το μεγαλύτερο μερίδιο των συνολικών δαπανών για το 2016 ξόδεψαν σε είδη ένδυσης και υπόδησης τα νοικοκυριά στην Εσθονία (6,8%), στην Πορτογαλία (6,3%), στην Ιταλία (6,2%), στην Αυστρία (6,1%), στη Λιθουανία (5,9%) και στη Λετονία (5,8%). Αντίθετα, τα χαμηλότερα ποσοστά καταγράφηκαν στη Βουλγαρία (3,2%), στη Ρουμανία (3,4%), στην Τσεχία και στην Ουγγαρία (3,6%), στην Ελλάδα και στη Γαλλία (3,8%), στην Ιρλανδία (3,9%) και στη Σλοβακία (4,0%). [66]

Την περίοδο 2006 - 2016, το μερίδιο των δαπανών των νοικοκυριών που αφορούσε ενδύματα και υποδήματα μειώθηκε στη συντριπτική πλειονότητα των κρατών μελών. Η μεγαλύτερη πτώση κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας σημειώθηκε στη Λιθουανία (μείωση 1,9 εκατοστιαίες μονάδες, την Ελλάδα (μείωση 1,3 εκατοστιαίες μονάδες), την Ισπανία (μείωση 1,1 εκατοστιαίες μονάδες) και την Ιρλανδία, την Γαλλία, την Κύπρο και την Μάλτα (μείωση 0,8 εκατοστιαίες μονάδες στο σύνολο αυτών των χωρών). Μόνο σε επτά κράτη μέλη αυξήθηκε το μερίδιο δαπανών των ενδυμάτων και υποδημάτων των νοικοκυριών για την περίοδο 2006 - 2016. Σημαντικότερη αύξηση παρατηρήθηκε στην Πολωνία (αύξηση 0,6 εκατοστιαίες μονάδες), την Λετονία και το Ηνωμένο Βασίλειο (αύξηση 0,5 εκατοστιαίες μονάδες και στις 2 χώρες), την Ουγγαρία και το Λουξεμβούργο (αύξηση 0,4 εκατοστιαίες μονάδες και στις 2 χώρες). [66]

Share of clothing & footwear in total household expenditure in the EU Member States, 2016 (%)



Εικόνα 26: Ποσοστό Ένδυσης και Υπόδησης στις Δαπάνες των Νοικοκυριών. πηγή:

<http://83.212.168.57/jspui/bitstream/123456789/4834/1/SDO31992.pdf>



Εικόνα 27: Μέγιστη και Ελάχιστη Κατανάλωση σε Δαπάνες Ένδυσης και Υπόδησης. πηγή:

<http://83.212.168.57/jspui/bitstream/123456789/4834/1/SDO31992.pdf>

Στο παραπάνω διάγραμμα φαίνονται οι χώρες της ΕΕ με την υψηλότερη και την χαμηλότερη δαπάνη σε προϊόντα ένδυσης και υπόδησης. [66]

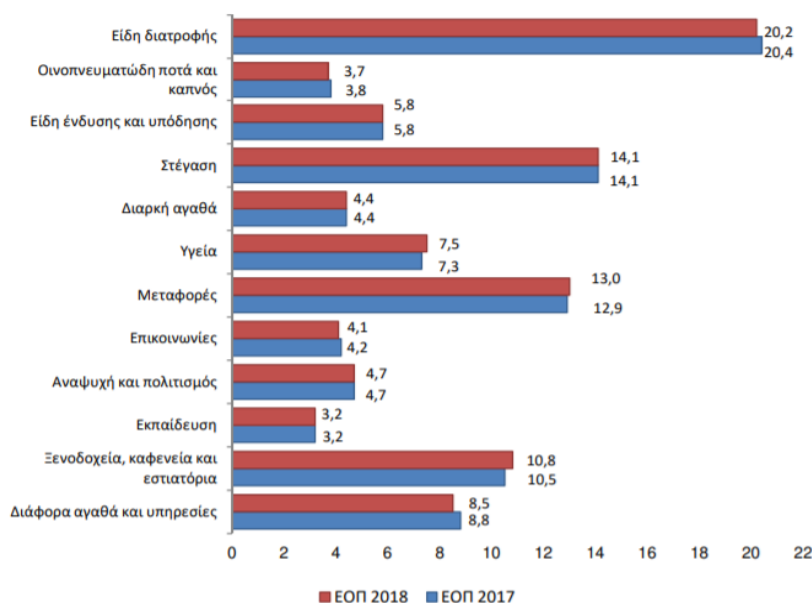
Στην Ελλάδα, παρουσιάστηκε το 2018 αύξηση στη συνολική μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών κατά 1,1% σε σύγκριση με το 2017. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για αγορές ανήλθε το 2018 1.441,03 ευρώ. [66]

**Πίνακας Α. Συνολική δαπάνη, μέση μηνιαία δαπάνη και μεταβολή σε τρέχουσες τιμές.
ΕΟΠ 2017– 2018**

	2018	2017	Μεταβολή 2018/2017 %
Συνολική μηνιαία δαπάνη νοικοκυριών	5.834.368.771	5.768.848.031	1,1
Μέση μηνιαία δαπάνη νοικοκυριών	1.441,03	1.414,09	1,9
Μέση μηνιαία δαπάνη ατόμων	557,86	547,51	1,9

Εικόνα 28: Συνολική και Μέση Δαπάνη Νοικοκυριών για τα Έτη 2017 και 2018, πηγή: ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ, 2018, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

Η κατανομή των καταναλωτικών δαπανών των ελληνικών νοικοκυριών φαίνεται στον παρακάτω πίνακα για τα έτη 2017-2018.



Εικόνα 29: Δαπάνες Νοικοκυριών για τα Έτη 2017 και 2018, πηγή: ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ, 2018, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ

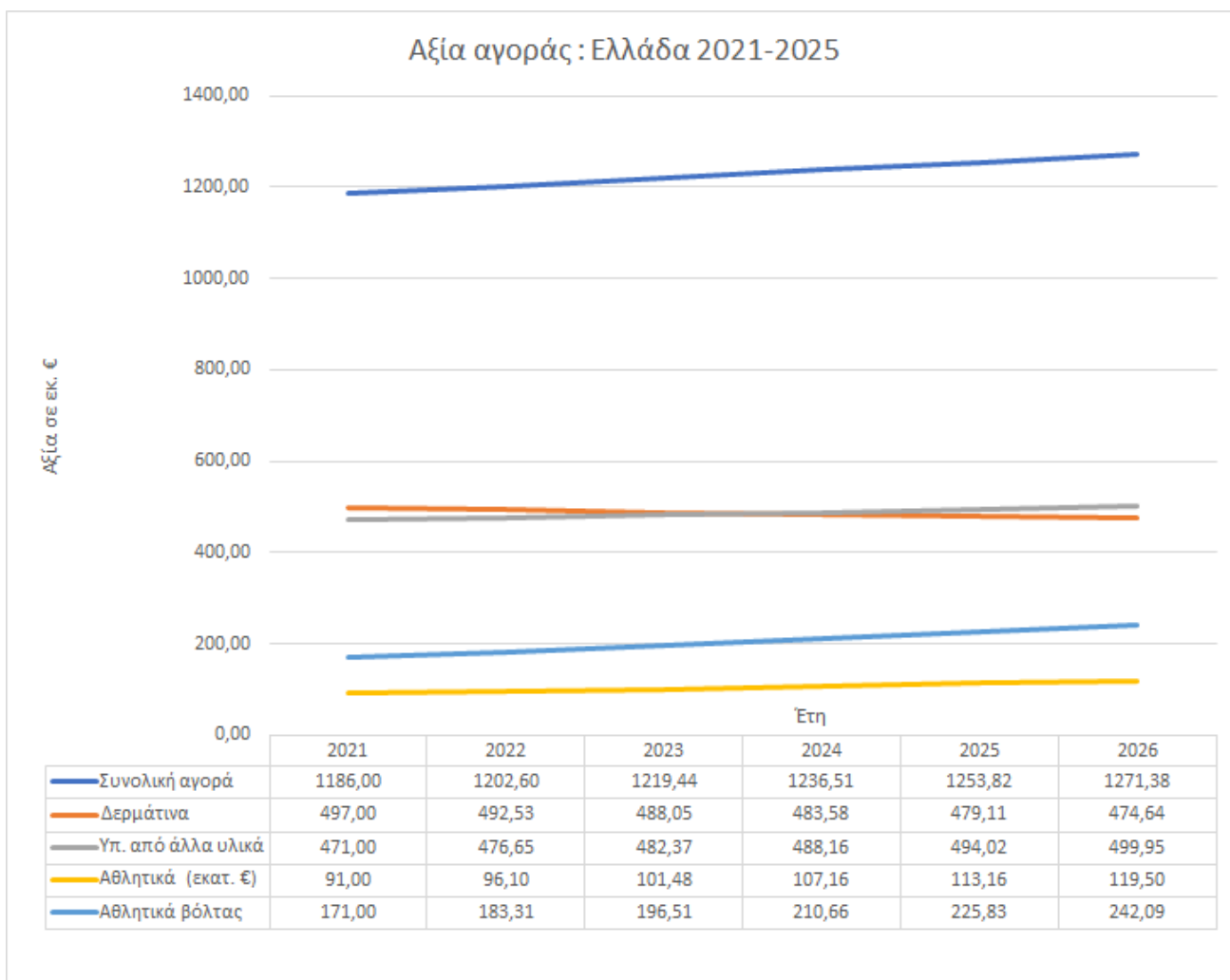
4.6 Ζήτηση

Η ζήτηση πρόκειται να προκύψει προσδιορίζοντας την κατανάλωση για τα επόμενα έτη. Για τον σκοπό αυτό θα ταυτιστεί η ζήτηση με την κατανάλωση, παραδοχή που εμπεριέχει τις ελαστικότητες της ζήτησης. Δεδομένα κατανάλωσης θα ληφθούν από προβλέψεις της αξίας της αγοράς για τα επόμενα έτη 2021-2025. Επιπλέον γίνεται η υπόθεση ότι και για το 2026 ισχύουν οι ρυθμοί ανάπτυξης της περιόδου 2021-2025. [53]

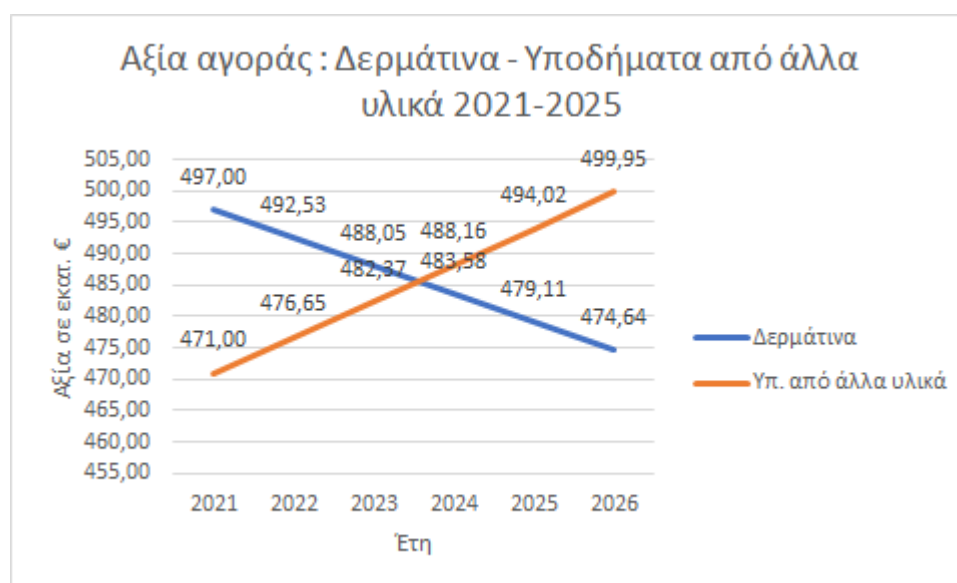
Μέχρι το τέλος του έτους η αξία της αγοράς αναμένεται να ανέλθει στα 1.186 εκατ. ευρώ. Το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς θα αφορά το δερμάτινο υπόδημα με αξία αγοράς 497 εκατ. ευρώ για το 2021. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πληθυσμού τα έσοδα ανά άτομο θα ανέρχονται στα 114,33 ευρώ για το 2021. Η συνολική αγορά αναμένεται να αυξηθεί ετησίως για την περίοδο 2021-2025 κατά 1,4%. [23]

Ωστόσο, η αξία της αγοράς για τα δερμάτινα υποδήματα προβλέπεται να έχει ρυθμό ανάπτυξης -0,9% για την περίοδο 2021-2025. Αντίστοιχα, η αξία της αγοράς για υφασμάτινα υποδήματα ή υποδήματα από άλλα υλικά, π.χ. δερματίνη, αναμένεται να φτάσει τα 471 εκατ. ευρώ το 2021, με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 1,2% την ίδια περίοδο. Είναι λοιπόν φανερό πως η αγορά των υποδημάτων από ύφασμα ή άλλα υλικά κερδίζει έδαφος, έναντι της αγοράς των δερμάτινων υποδημάτων. [23]

Τέλος, καθοριστικό μερίδιο αγοράς αρχίζουν να λαμβάνουν πλέον τα αθλητικά υποδήματα βόλτας με συνολική αξία για το 2021 που αναμένεται να φτάσει τα 171 εκατ. ευρώ με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης στο 7,2% για την πενταετία. Επιπρόσθετα, και τα υποδήματα άθλησης κερδίζουν έδαφος, με αξία που πρόκειται να ανέλθει για το 2021 στα 91 εκατ. ευρώ και ρυθμό ανάπτυξης στο 5,6%. [23]



Διάγραμμα Ι: Προβλέψεις για την Αξία της Αγοράς Υποδήματος για την Περίοδο 2021-2026



Διάγραμμα ΙΙ: Προβλέψεις για την Αξία της Αγοράς Δερμάτινου Υποδήματος και Υποδήματος από άλλα Υλικά για την Περίοδο 2021-2026

4.7 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος - Γενικευμένο και Άμεσο Περιβάλλον

PEST Analysis

Political

Πολιτική Αστάθεια: Τα τελευταία 10 έτη, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολιτική αστάθεια. [38]

Διαφθορά: Σύμφωνα με τον οργανισμό Transparency International η χώρα εμφανίζει υψηλά επίπεδα διαφθοράς. Η φοροδιαφυγή σχετίζεται άμεσα με τη διαφθορά. [38]

Εξωτερική πολιτική: Στο προσκήνιο βρίσκονται οι τεταμένες σχέσεις με την Τουρκία. [19]

Economic

Κρατικό Χρέος: Η οικονομική ύφεση στη χώρα ξεκίνησε το 2009 και οδήγησε σε ξαφνική αύξηση του δημόσιου χρέους. Ο ελληνικός λαός έχασε την εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση. Η χώρα δεν κατάφερε να καλύψει το έλλειμμα της με δάνεια και ακόμη δεν έχει καταφέρει να ανακάμψει. [38]

Ανεργία: Το ποσοστό της ανεργίας στην Ελλάδα έχει ποσοστό ανεργίας 18%, το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην Ευρώπη. Όλο και περισσότεροι πολίτες δέχονται μεγάλη οικονομική πίεση. [38]

Τουρισμός: Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων της χώρας και έχει επηρεαστεί ελάχιστα από την οικονομική ύφεση. [38]

ΑΕΠ: Το ΑΕΠ για το 2019 αυξήθηκε κατά 1,9% σε σχέση με το 2018. Περαιτέρω αύξηση αναμένεται να υποστηριχθεί από ιδιωτικές και κεφαλαιουχικές δαπάνες και εισερχόμενη κοινοτική χρηματοδότηση. [12]

Sociocultural

Αναλογία εξάρτησης: Δηλαδή το κλάσμα του πληθυσμού που δεν έχει δικούς του πόρους σε σύγκριση με το κλάσμα του εργαζόμενου πληθυσμού. Στην Ελλάδα βρίσκεται στο 57% και επηρεάζει την ικανότητα ανάκαμψης της χώρας. [38]

Κουλτούρα: Η Ελλάδα θεωρείται ότι έχει πλούσιο πολιτισμό και κληρονομιά και βαθύτερες πολιτιστικές και ιστορικές ρίζες από πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες. [38]

Technological

Υποδομή: Η Ελλάδα διαθέτει εξαιρετική τεχνολογική υποδομή και συμβαδίζει με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. [38]

Porter Analysis

A. Απειλή Νεοεισερχόμενων

Η βιομηχανία υποδημάτων επηρεάζεται σημαντικά από οικονομίες κλίμακας. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η μαζική παραγγελία πρώτων υλών μειώνει σημαντικά το κόστος τους, γεγονός που έχει αντίκτυπο στην τελική τιμή προϊόντος. Ακόμη, η μαζική παραγωγή μειώνει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη που σχετίζονται με την εργασία και τη λειτουργία των μηχανημάτων. [59]

Επιπλέον, η είσοδος στον κλάδο απαιτεί αρχικά εμπειρία και τεχνογνωσία, αλλά και εξειδικευμένο εξοπλισμό, ο οποίος είναι αρκετά ακριβός και αφορά όχι μόνο τις μηχανές, αλλά και σημαντικά εφόδια, όπως μαχαίρια κοπής, καλούπια, κλπ. Ακόμη, για τη λειτουργία απαιτείται προμήθεια πρώτων υλών, στις οποίες παρουσιάζονται και σημαντικά ποσοστά φύρας (ελαττώματα σε δέρματα, δέρμα χάνεται κατά την κοπή, κλπ.). Επομένως, η είσοδος στον κλάδο απαιτεί υψηλά κεφάλαια. [35]

Λόγω αυξημένης πιστότητας των καταστημάτων λιανικής στους προμηθευτές υποδημάτων τους, γεγονός που προκύπτει ενδεχομένως από τη φήμη τους, από πολυετή συνεργασία και από την αξιοπιστία τους, τα καταστήματα δύσκολα εμπιστεύονται νέους προμηθευτές.

Άλλωστε, αυτό θα συνεπάγονταν την μείωση του διαθέσιμου χώρου εμπορεύματος από κάποιον άλλο συνεργαζόμενο προμηθευτή. [35]

Όσον αφορά την κυβερνητική πολιτική, υπήρξαν προσπάθειες στο παρελθόν για ενίσχυση του κλάδου, όμως δεν υπάρχει κάτι σχετικό τώρα, παρόλα τα αιτήματα των βιοτεχνών. [35]

Επομένως, η συγκεκριμένη απειλή δεν θεωρείται τόσο σημαντική.

B. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Το 2003 καταγράφηκαν στην Ελλάδα 5.483 καταστήματα πώλησης δερμάτινων ειδών και υποδημάτων. [65] Ωστόσο, λόγω της οικονομικής κρίσης ο αριθμός αυτός έχει μειωθεί αρκετά. Αυτό, σε συνδυασμό με την ύπαρξη αρκετών βιοτεχνών που ασχολούνται με το γυναικείο υπόδημα και την αυξημένη εισαγωγή υποδημάτων, αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από και από το μειωμένο κόστος μετακίνησης των αγοραστών σε άλλον προμηθευτή, αν και με τις παρούσες οικονομικές συνθήκες, κάθε νέα συνεργασία ενέχει τον κίνδυνο έλλειψης αξιοπιστίας από κάποια από τις δύο πλευρές. [35] Θεωρείται η συγκεκριμένη δύναμη αρκετά σημαντική.

C. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Όπως αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 5.1., στο γυναικείο υπόδημα ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και ενισχύεται από τα εισαγόμενα προϊόντα. Το προϊόν εμφανίζει διαφοροποίηση, ωστόσο πλέον υπάρχει μεγάλη ποικιλία ειδών στην αγορά που καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών και η εύρεση εξεζητημένων ειδών είναι πλέον εφικτή και μέσω διαδικτύου. [54]

Ωστόσο, το προϊόν δεν διαθέτει υποκατάστατα και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι δυνατόν να ενισχυθεί με οριζόντια ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Για παράδειγμα, συχνό φαινόμενο είναι πλέον για τους υποδηματοποιούς η ίδρυση ενός ηλεκτρονικού καταστήματος. Ωστόσο, η συγκεκριμένη δύναμη δεν θεωρείται τόσο ισχυρή.

D. Απειλή από υποκατάστατα

Το προϊόν δεν διαθέτει υποκατάστατα, άρα η συγκεκριμένη δύναμη δεν υφίσταται.

E. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο ανταγωνισμός είναι υψηλός στο γυναικείο υπόδημα. [54] Ο κλάδος έχει φτάσει σε ωρίμανση, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι αργός, όμως τα μερίδια αγοράς δεν θεωρούνται ισοκατανεμημένα ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Επίσης, όπως αναφέρθηκε, πέρα από θέματα αξιοπιστίας, δεν υπάρχει σημαντικό κόστος μετακίνησης. Τέλος, τα σταθερά κόστη δεν είναι ευκαταφρόνητα, γεγονός που ωθεί σε περισσότερο ανταγωνισμό, προκειμένου να ληφθεί μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, για αύξηση της παραγωγής της κάθε παραγωγικής μονάδας. [35]

4.8 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος - SWOT Analysis

Κατά την ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών στοιχείων μιας επιχείρησης, αλλά και των ευκαιριών και των απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει. [52]

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> -Εμπειρία και τεχνογνωσία ετών -Πιστότητα πελατών -Άμεση εκτέλεση παραγγελιών -Εξυπηρέτηση και μικρών παραγγελιών -Υγιές οικονομικά επιχείρηση και έλλειψη δανείων -Ικανότητα παραγωγής διαφορετικών σχεδίων κατά παραγγελία -Καλή σχέση ποιότητας τιμής -Διατήρηση συνεργασιών ετών με προμηθευτές -Έμπειρο και σταθερό προσωπικό 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> -Αδυναμία εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας -Αδυναμία εκμετάλλευσης μέγιστης παραγωγικής ικανότητας -Αδυναμία ανταγωνισμού εισαγόμενων προϊόντων εξαιτίας χαμηλότερων τιμών -Αδυναμία ανταγωνισμού αθλητικών υποδημάτων που συνεχώς κερδίζουν μερίδιο αγοράς -Αδυναμία εξαγωγής εξαιτίας των χαμηλότερων τιμών προϊόντων από άλλες χώρες παραγωγής -Αδυναμία παρακολούθησης των τάσεων της μόδας του γυναικείου υποδήματος -Μειωμένος εξοπλισμός για την παραγωγή γυναικείου υποδήματος
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>-Μικρό υπάρχον πελατολόγιο για το γυναικείο υπόδημα</p> <p>-Έλλειψη προσωπικού και μηχανημάτων για την ταυτόχρονη παραγωγή πολλών διαφορετικών ειδών, όπως θα απαιτούνταν σε περίπτωση εξαγωγής</p>
<p>O</p> <p>-Προσπάθεια για εύρεση νέων πελατών</p> <p>-Μείωση ανταγωνισμού εξαιτίας της οικονομικής κατάστασης στην Ελλάδα</p> <p>-Μείωση των εισαγωγών, λόγω της αδυναμίας των εισαγωγέων και τον εμπόρων να εισάγουν μεγάλη ποσότητα εμπορεύματος</p> <p>-Έλλειψη ανταγωνισμού στο χώρο του νηπιακού υποδήματος</p> <p>-Μεγάλη ζήτηση υποδημάτων για τις νεαρές ηλικίες (έφηβοι, νέοι ενήλικες)</p> <p>-Αναβάθμιση εξοπλισμού</p> <p>-Συνεργασία με νέους σχεδιαστές</p> <p>-Συνεργασία με νέους πωλητές για το κομμάτι των εξαγωγών</p>	<p>T</p> <p>-Μείωση προμηθευτών πρώτων υλών</p> <p>-Μείωση τεχνιτών στην αγορά</p> <p>-Κυριαρχία αθλητικού υποδήματος, κυρίως τον χειμώνα και ειδικά για το παιδικό αγορίστικο υπόδημα</p> <p>-Οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα και η αβεβαιότητα στο λιανικό εμπόριο</p> <p>-Το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι αγορές από εξωτερικό</p> <p>-Αδυναμία πώλησης υποδημάτων ελληνικών κατασκευαστών σε αντίθεση με τα επώνυμα εισαγόμενα υποδήματα</p>

[35]

4.9 Στρατηγική Επενδυτικού Σχεδίου

Porter Matrix

Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστεί η βασική στρατηγική που θα ακολουθήσει το επενδυτικό σχέδιο. Η στρατηγική αυτή θα είναι στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Η επιλογή αυτή καθορίστηκε από τις παρακάτω παραμέτρους:

A. Η εστίαση αφορά το γεγονός ότι με τη νέα επένδυση η επιχείρηση θα απευθύνεται πλέον όχι μόνο σε παιδιά, αλλά και σε γυναίκες. Αυτό προέκυψε από επιθυμία της επιχείρησης, αλλά και αναγνώριση των παρακάτω χαρακτηριστικών για το γυναικείο καταναλωτικό κοινό:

- a. Οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού. Επίσης ο πληθυσμός τείνει να γερνά, επομένως το παιδικό καταναλωτικό κοινό είναι αρκετά μικρό. [23]
- b. Η παγκόσμια μέση συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας εμφανίζει δραματική αύξηση. [23]

c. Η οικονομική ενδυνάμωση των γυναικών τις έχει καταστήσει πρωταρχικούς φορείς λήψης αποφάσεων για τις καθημερινές δαπάνες νοικοκυριού και τις αγορές που πραγματοποιούνται εντός της οικογένειας. Παρόλο που οι άνδρες κατά μέσο όρο πληρώνονται περισσότερο από τις γυναίκες, οι γυναίκες δείχνουν να αποφασίζουν για το σύνολο των δαπανών. [23]

B. Συνεχής αύξηση των εισαγωγών σηματοδοτεί ένα μερίδιο της ελληνικής αγοράς που δεν καλύπτεται εσωτερικά, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για την επιχείρηση να αποκτήσει μέρος αυτού του μεριδίου αγοράς. Τα εισαγόμενα είδη στην αγορά όμως πιέζουν για διατήρηση του κόστους σε χαμηλές τιμές. Ακόμα και αν σταδιακά η Κίνα τείνει να αυξάνει τις τιμές της, η παραγωγή μεταφέρεται συνεχώς σε περιοχές με χαμηλό εργατικό κόστος. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας πλέον σημαίνει διατήρηση του κόστους χαμηλά. [23]

C. Από την άλλη, σταδιακά εμφανίζεται και αύξηση των εξαγωγών στην Ελλάδα. [67] Προκειμένου το προϊόν να είναι εξαγωγίμο, σημαντική είναι η διατήρηση της τιμής του χαμηλά, σύμφωνα με την Boxer, που αποτελεί ηγέτη στην αγορά, κατά μέγιστον στα 20 € ανά υπόδημα. [59] Μάλιστα, αν και η κατανάλωση προϊόντων ένδυσης και υποδηματοποιίας βρίσκεται στην τρίτη θέση στο σύνολο των καταναλωτικών δαπανών των ελληνικών νοικοκυριών [57] η Ελλάδα αποτελεί χώρα με μειωμένη καταναλωτική δαπάνη σε είδη ένδυσης και υπόδησης σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ. Για τον λόγο αυτό η προοπτική εξαγωγών θα αποτελούσε μια πολύ ευκαιρία για την επιχείρηση και είναι εφικτή κυρίως με διατήρηση χαμηλών τιμών. [66]

D. Η φορολογία τόσο για τα νοικοκυριά, όσο και για τις επιχειρήσεις είναι στα υψηλότερα επίπεδα της ΕΕ. Ένα φθινό προϊόν διευκολύνει τους πελάτες να αγοράσουν και να ρυθμίσουν και εκείνοι ένα αξιοπρεπές περιθώριο κέρδους, χωρίς η τελική τιμή στον καταναλωτή να είναι απαγορευτική. [69]

E. Οι καταναλωτές τείνουν να προτιμούν πλέον τα οικονομικότερα υποδήματα από άλλα υλικά και όχι τα ακριβότερα δερμάτινα υποδήματα. Το φαινόμενο δεν είναι οικολογικό, αλλά έγκειται στην αύξηση της τιμής του δέρματος, η οποία με τη σειρά της οδήγησε στην αύξηση της τελικής τιμής των υποδημάτων. [23]

F. Η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου στις παρέχει πληροφόρηση στους καταναλωτές και οι σύγκριση τιμών είναι πλέον πολύ εύκολα εφικτή. [23]

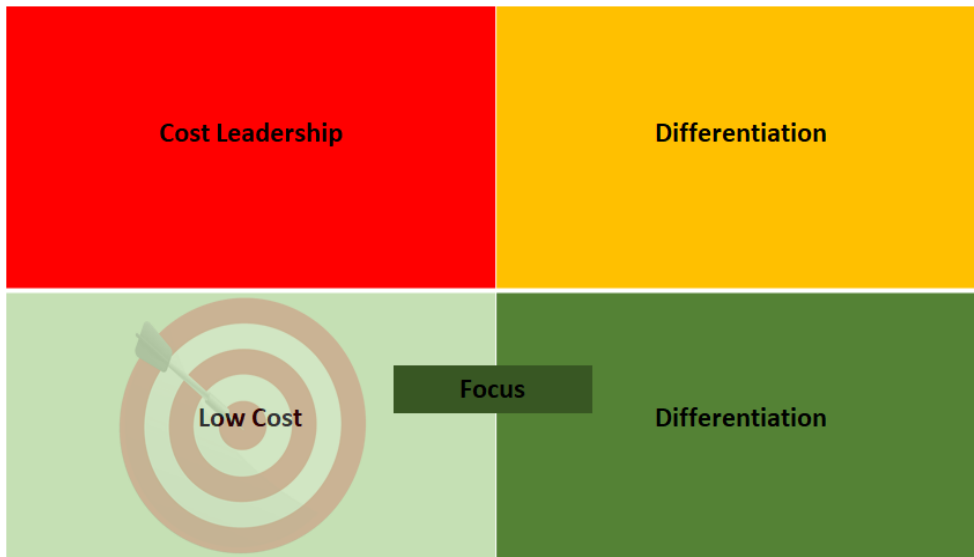
G. Το πρώτο κριτήριο επιλογής προϊόντων ένδυσης και υπόδησης αποτελεί για τις γυναίκες, αλλά και για τους άνδρες η τιμή. Ακολουθεί η άνεση και μετά ο σχεδιασμός. [31]

H. Η αξιοπιστία και η άνεση συνεχίζει να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιλογής υποδημάτων, ειδικά για τις μεγάλες ηλικίες, αλλά και για το σύνολο του γυναικείου πληθυσμού, καθώς αποτελεί τον δεύτερο παράγοντα επιλογής ειδών ένδυσης και υπόδησης. Δεδομένου ότι ο πληθυσμός τείνει να “γερνά” η επιχείρηση αν και θα ακολουθεί στρατηγική ηγεσία κόστους, δεν επιθυμεί να αποτελέσει τον ηγέτη κόστους εάν χρειαστεί να διαπραγματευτεί την προσφερόμενη ποιότητα, με την οποία ήταν έως τώρα γνωστή στο παιδικό υπόδημα. [23]

H S. Shoes εφαρμόζει ήδη στρατηγική εστίασης κόστους για την έως τώρα δραστηριότητά της στην κατασκευή παιδικών υποδημάτων. [35] Δεδομένου ότι δεν θα δημιουργήσει δεύτερη

στρατηγική μονάδα, θα συνεχίσει να ακολουθεί την ίδια στρατηγική για την παραγωγή και των γυναικείων υποδημάτων. [52]

Ακόμη, η επιλογή της στρατηγικής προέκυψε ύστερα από διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και προσπάθειας προσαρμογής σε αυτό. Επομένως, η επιλογή στρατηγικής έγινε με strategic fit, καθοδηγούμενη δηλαδή από το εξωτερικό περιβάλλον και όχι από το εσωτερικό περιβάλλον (strategic intent). [52]

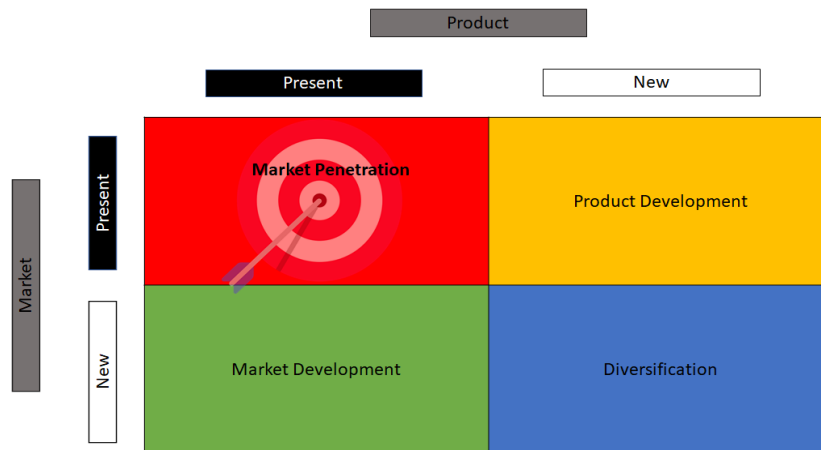


Διάγραμμα III: Διάγραμμα Επιλογής Στρατηγικής

Η παραπάνω στρατηγική βέβαια προϋποθέτει τη δυνατότητα διάθεσης κεφαλαίων, βελτιώσεις στις διεργασίες και καινοτομία, επίβλεψη του προσωπικού, προϊόντα εύκολα στην παραγωγή και οικονομικό σύστημα διανομής. [53]

Ansoff Matrix

Δεδομένου ότι η S. Shoes πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στην υπάρχουσα αγορά, με υπάρχον προϊόν, θα πραγματοποιήσει διείσδυση στην ήδη υπάρχουσα αγορά.



Διάγραμμα IV: Ansoff Matrix

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Από την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκύπτει ότι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα είναι το χαμηλό κόστος.

Προκειμένου όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να είναι διατηρήσιμο, θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει σπάνια, πολύτιμα, ανθεκτικά και δύσκολα ως προς την ικανότητα μίμησης από ανταγωνιστές στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά χαρακτηρίζονται ως “ικανότητες” . [53]

Για την S. Shoes οι ικανότητες αυτές είναι:

- Άμεση εξυπηρέτηση ειδικών παραγγελιών
- Τεχνογνωσία και εμπειρία ετών
- Μακροχρόνιες συνεργασίες
- Καλή φήμη
- Αξιοπιστία
- Συνέπεια προδιαγραφών

Βασική προϋπόθεση όμως για τη διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης είναι η αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τακτικά, γεγονός που θα πρέπει να έχει συνεχώς υπόψη η επιχείρηση. [52]

Για την αξιολόγηση της θέσης που θα έχει η επιχείρηση μετά την νέα αυτή επένδυση, θα πρέπει να εξεταστεί η ελκυστικότητα του κλάδου και η ισχύς του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. [53]

Όσον αφορά την αγορά, τα εμπόδια εισόδου είναι αρκετά (εμπειρία, τεχνογνωσία, ακριβές επενδύσεις σε μηχανήματα και α’ ύλες, ανάγκη για συνεργασίες και για μια αξιόπιστη φήμη στην αγορά). Επίσης, δεν υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις ζήτησης. [53]

Όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση εκτός του ότι θα στοχεύσει σε χαμηλά κόστη και υψηλά έσοδα, διαθέτει τεχνογνωσία και εμπειρία και πλεονάζουσα δυναμικότητα. [53]

4.10 Στρατηγική Marketing

STP

Λόγω του ότι ένα προϊόν δεν είναι δυνατόν να καλύπτει τις ανάγκες όλων των καταναλωτών, είναι σημαντικό να καθοριστούν οι εξής παράγοντες:

- A. Τμηματοποίηση αγοράς
- B. Στόχευση αγοράς
- C. Τοποθέτηση στην αγορά

A. Τμήμα της αγοράς αποτελεί ένα σύνολο πελατών οι οποίοι έχουν ίδιες ή παρόμοιες ανάγκες και τμηματοποίηση είναι ο διαχωρισμός της αγοράς σε τμήματα. Τα τμήματα αυτά δυνητικά μπορούν να αποτελέσουν πελάτες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει περισσότερα από ένα τμήματα, να τα βάλει σε προτεραιότητα και να καταλάβει τις ανάγκες τους, προκειμένου να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει μέσω ενός συγκεκριμένου μίγματος Marketing. [53]

Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει είτε βάσει χαρακτηριστικών των καταναλωτών, όπως γεωγραφικών, δημογραφικών, σοσιοοικονομικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών, είτε βάσει των αντιδράσεων των καταναλωτών, λαμβάνοντας υπόψιν τη χρήση του προϊόντος, προνόμια και την πιστότητα των πελατών. [53]

Όσον αφορά τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά, η S. Shoes διαθέτει ήδη δίκτυο πελατών σε όλη την Ελλάδα, το οποίο σκοπεύει να αξιοποιήσει πλήρως, ειδικά όσον αφορά μικτά καταστήματα, τα οποία εμπορεύονται όχι μόνο παιδικά, αλλά και γυναικεία υποδήματα. [35] Δοθείσης της ευκαιρίας και μιας και η αγορά το επιτρέπει, η S. Shoes επιθυμεί να πραγματοποιήσει και εξαγωγές στο μέλλον. Δεδομένης λοιπόν του πλήθους των γεωγραφικών περιοχών, εμφανίζεται το ζήτημα του ιδιαίτερου κλίματος της κάθε περιοχής. Η επιχείρηση θα παράγει τόσο καλοκαιρινά υποδήματα, όπως σανδάλια, την θερινή σεζόν, όσο και ζεστά χειμερινά υποδήματα, όπως μπότες και μποτάκια. Η επιχείρηση ήδη παράγει υποδήματα με όλες τις προδιαγραφές, ώστε τα υποδήματα να είναι απολύτως κατάλληλα για την κάθε σεζόν και μάλιστα ιδιαίτερος ζεστά τον χειμώνα. Μη θέλοντας να υπονομεύσει την ποιότητα, βάσει του κόστους, η επιχείρηση θα συνεχίσει να παράγει ζεστά υποδήματα για τον χειμώνα και σανδάλια για το καλοκαίρι και στην περίπτωση του γυναικείου υποδήματος. [35] Επομένως, θα ακολουθήσει mass segmentation σε αυτήν την περίπτωση, που σημαίνει ότι θα

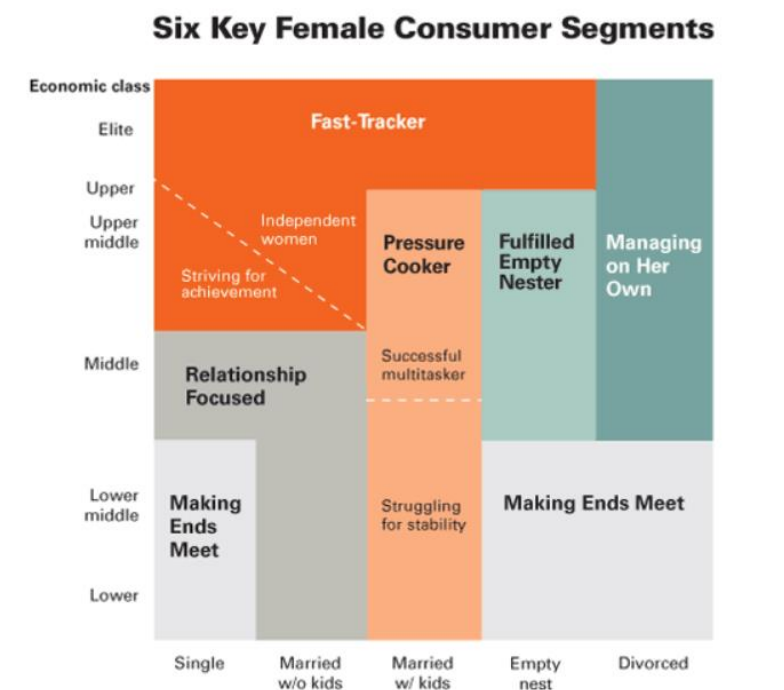
παράγει για κάθε γεωγραφική περιοχή στην οποία θα εμφανίζει δραστηριότητα ίδια υποδήματα. [53]

Τα δημογραφικά δεδομένα θα αποτελέσουν σημαντικά κατευθυντήρια στοιχεία για την τμηματοποίηση της αγοράς. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται και πρόκειται να συνεχίσει να δραστηριοποιείται κατά βάση στην Ελλάδα, αν και στο μέλλον στοχεύει και στην πραγματοποίηση εξαγωγών. [35]

Όσον αφορά την ηλικία, η επιχείρηση επιθυμεί εκτός από την παραγωγή παιδικού υποδήματος, να ξεκινήσει την παραγωγή γυναικείων υποδημάτων. Η επιθυμία της ενισχύεται από το γεγονός ότι η ο γενικός πληθυσμός “γερνά” και έτσι υπάρχει μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό για ενήλικες γυναίκες, παρά για παιδιά. Επιπλέον, στο σύνολο της αγοράς, κινητήριοι δύναμη πλέον φαίνεται πως αποτελεί η γυναίκα, καθώς η διαφορά εισοδήματος των γυναικών με εκείνη των ανδρών μειώνεται συνεχώς και επίσης οι γυναίκες φαίνεται πως είναι οι κύριοι φορείς αποφάσεων σε θέματα δαπανών των νοικοκυριών. [23]

Ακόμη, δεδομένου ότι οι μεγαλύτερες δαπάνες πραγματοποιούνται μηνιαίως στις ηλικιακές ομάδες μεταξύ 45-54 και στην συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 35-44 και έπειτα 55-64, η S. Shoes θα στοχεύσει σε όλο το εύρος των τριών τμημάτων αυτών, δηλαδή στο ηλικιακό τμήμα 35-64. [57] Ένας λόγος ακόμη είναι ότι οι γυναίκες σε νέες ηλικίες δίνουν πλέον ιδιαίτερη προτίμηση στο αθλητικό στυλ και προτιμούν πολλές φορές ένα αθλητικό υπόδημα, παρά ένα δερμάτινο υπόδημα πιο επίσημου ύφους. [2]

Σύμφωνα με τα σοσιοοικονομικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά, οι γυναίκες θα μπορούσαν να χωριστούν σε 6 σημαντικά τμήματα αγοράς, όπως φαίνεται παρακάτω:



Ο διαχωρισμός των γυναικών καταναλωτών σε τμήματα σε αυτήν την περίπτωση έγινε βάσει του εισοδήματος, της ηλικίας και του σταδίου της ζωής τους. Οι παραπάνω κατηγορίες εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Fast Trucker: Αποτελούν το 24% του πληθυσμού των γυναικών και κερδίζουν το 34% του εισοδήματος του πληθυσμού των γυναικών. Είναι μορφωμένες και επικεντρώνονται στην επαγγελματική και οικονομική τους ανάπτυξη. Επιθυμούν την αναγνώριση και την επιτυχία, είναι ανεξάρτητες και εργασιομανείς. [28]

Pressure Cooker: Αποτελούν το 22% του πληθυσμού και κερδίζουν το 23% του συνολικού εισοδήματος. Είναι παντρεμένες με παιδιά, πολλές φορές νιώθουν παραμελημένες και χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα. Συχνά νιώθουν ότι έχουν τον έλεγχο, άλλες φορές όμως πασχίζουν για σταθερότητα. [28]

Relationship Focused: Αποτελούν το 16% του πληθυσμού και κερδίζουν το 13% του συνολικού εισοδήματος. Είναι αισιόδοξες και ευχαριστημένες από τη ζωή τους, δεν πιέζονται από τον χρόνο, έχουν κάποια οικονομική ευχέρεια, όμως αδιαφορούν για τα υλικά αγαθά και προτιμούν να συγκεντρώνουν εμπειρίες. [28]

Managing on Her Own: Αποτελούν το 10% του πληθυσμού και κερδίζουν το 9% του συνολικού εισοδήματος. Ζουν μόνες και ενδιαφέρονται κυρίως για την κοινωνική τους ανάπτυξη. [28]

Fulfilled Empty Nester: Αποτελούν το 15% του πληθυσμού και κερδίζουν το 16% του συνολικού εισοδήματος. Ενδιαφέρονται κυρίως για την υγεία τους, τα ταξίδια, την άσκηση και τον ελεύθερο χρόνο τους. [28]

Making Ends Meet: Αποτελούν το 12% του πληθυσμού και κερδίζουν το 5% του συνολικού εισοδήματος. Διαθέτουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Δεν διαθέτουν χρήματα στην ομορφιά και απολαμβάνουν σποραδικά μικρές απολαύσεις. [28]

B. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η S. Shoes θα στοχεύσει τον σχεδιασμό των υποδημάτων της και την εύρεση καναλιών διανομής που θα απευθύνεται στο τμήμα “Pressure-Cookers”, καθώς εκείνες αποτελούν ευκαταφρόνητο τμήμα του πληθυσμού και είναι εκείνες οι οποίες λόγω των δραστηριοτήτων τους ενδιαφέρονται περισσότερο για την άνεση, καθώς και για ένα value-for-money προϊόν. Τα άλλα τμήματα δεν θα ήταν σοφή επιλογή, καθώς το τμήμα “Fast Trucker” είναι πιθανό να ενδιαφέρεται για ένα πιο πολυτελές προϊόν, που θα υποδεικνύει υψηλό status, τα τμήματα “Relationship Focused” και “Fulfilled Empty Nester” δεν ενδιαφέρονται τόσο για υλικά αγαθά και το τμήμα “Making Ends Meet” δεν θα διέθετε χρήματα για αγορές, παρά μόνο σε περίπτωση που ήταν πραγματικά αναγκαίες. Επίσης, οι “Managing on Her Own” θα μπορούσαν δυνητικά να αποτελέσουν ένα επιθυμητό τμήμα, καθώς διαθέτουν σαν ομοιότητα το γεγονός ότι και εκείνες αποτελούν πολυάσχολα άτομα που διαχειρίζονται τα πάντα μόνες. [28]

Όσον αφορά την τμηματοποίηση βάσει της επιθυμητής αντίδρασης του καταναλωτή, θα εξεταστούν τα εξής στοιχεία: η χρήση, η πιστότητα και τα ειδικά προνόμια. [35]

Όσον αφορά τη χρήση, αρχικά η επιχείρηση δεν πρόκειται να εκμεταλλευτεί τυχόν ειδικές περιστάσεις, όπως εποχικότητα, για την περίπτωση του γυναικείου υποδήματος. Αντίθετα, στο παιδικό υπόδημα εκμεταλλεύεται την εποχικότητα των σημαντικών εορτών, όπως Πάσχα, όπου παραδοσιακά εντείνονται οι πωλήσεις στο παιδικό υπόδημα. [35]

Όσον αφορά τη χρήση, στοχεύοντας κυρίως στο τμήμα των “Pressure-Cookers”, στοχεύει σε high buyers, καθώς το τμήμα αυτό διαθέτει ικανοποιητικό εισόδημα και αναμένεται να κάνει έντονη χρήση του προϊόντος, λόγω των πολλαπλών δραστηριοτήτων του. [28]

Όσον αφορά την πιστότητα, η επιχείρηση στοχεύει σε loyal buyers, οι οποίοι θα αναζητούν το προϊόν, βάσει των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που θα προσφέρει, δηλαδή άνεση και χαμηλή τιμή. Όσον αφορά τους άμεσους πελάτες, δηλαδή τα καταστήματα λιανικής, η επιχείρηση στοχεύει στους relationship seekers, μιας και έως τώρα εφαρμόζε μια πολιτική δημιουργίας σχέσεων εμπιστοσύνης έως τώρα με τους πελάτες της και επιθυμεί να το συνεχίσει. [53]

Τελικά, η επιχείρηση θα εφαρμόσει segment strategy με τμήμα τις Pressure Cookers.

C. Με την τοποθέτηση στην αγορά, δημιουργείται η “εικόνα” της επιχείρησης. Η στρατηγική τοποθέτησης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκύπτει από το γεγονός ότι αποφασίστηκε σε προηγούμενη παράγραφο να ακολουθηθεί συνολική επιχειρησιακή στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος, αλλά και από την επιθυμία της επιχείρησης να μην διαπραγματευτεί την ποιότητα εξαιτίας του κόστους, και αυτή είναι στρατηγική τοποθέτησης “price and quality”, η οποία σχετίζεται συνήθως με δηλώσεις τύπου “value for money”. [53]

Ακόμη, δεδομένου ότι από την έρευνα προέκυψε το συμπέρασμα ότι οι καταναλωτές σήμερα, και ειδικά οι γυναίκες, επιλέγουν προϊόντα εταιρειών που προβάλλουν μια κοινωνικά ευαισθητοποιημένη πλευρά και παίρνουν θέση σε κοινωνικά ζητήματα, ειδικά σε θέματα που αφορούν άμεσα το γυναικείο κοινό, όπως ανισότητα, κοινωνικές διακρίσεις, body shaming, κ.α., η επιχείρηση θα αναδειξεί αυτήν την πλευρά της χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. [28]

Η εικόνα της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το brand της. Η επιχείρηση δεν πρόκειται να δημιουργήσει δεύτερη στρατηγική μονάδα και για αυτό θα διατηρήσει το ήδη υπάρχον brand name της. Λόγω του ότι η επιχείρηση προμηθεύει και παιδικά υποδήματα, θα συνδέσει τα προϊόντα της ως προϊόντα άνετα, με ανατομικό σχεδιασμό, κατάλληλα για τη μαμά και το παιδί. [35]

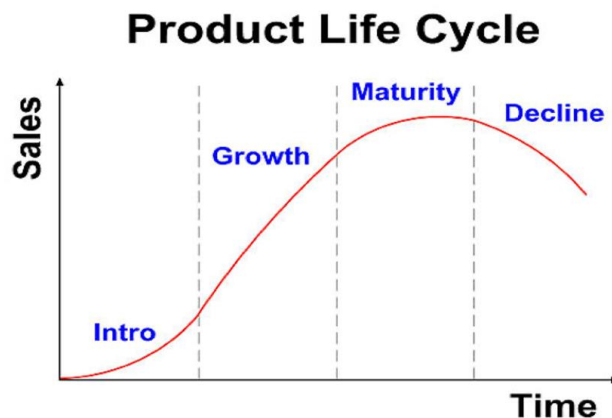
Δεδομένου ότι η επιλογή στον σχεδιασμό και το είδος του προϊόντος βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από τις ανάγκες της αγοράς και του target group που έχει επιλέξει η επιχείρηση, προκύπτει ότι η επιχείρηση θα ακολουθήσει pull - Marketing στρατηγική. [53]

Μίγμα Marketing

Το μίγμα Marketing περιλαμβάνει τις διαστάσεις του προϊόντος, οι οποίες είναι:

1. Το προϊόν
2. Η τιμή
3. Η προώθηση
4. Ο τόπος

1. Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το προϊόν βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης. Ωστόσο, το προϊόν αποτελεί βασικό αγαθό, του οποίου η ζήτηση δεν αναμένεται να μειωθεί. Επομένως με σταθερή αναζωογόνηση του προϊόντος, η επιχείρηση είναι δυνατόν να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς που επιθυμεί να διαθέτει. [29]



Εικόνα 31: Στάδια Ζωής Προϊόντος, πηγή: <https://www.onceadayMarketing.com/how-product-lifecycle-influences-Marketing-knowledge/>

Σχετικά με το προϊόν, θα καθοριστεί:

Το εύρος του μίγματος προϊόντων: Ανάμεσα στα προϊόντα που παράγει και θα παράγει η επιχείρηση συγκαταλέγονται τα πέδιλα, οι σαγιονάρες, οι μπότες, τα μποτάκια, οι μπαλαρίνες και τα μοκασίνια. [52]

Το βάθος του μίγματος προϊόντων: Το εύρος των προϊόντων θα περιλαμβάνει πλέον παιδικά υποδήματα σε νούμερα από 19-41 και γυναικεία υποδήματα σε νούμερα 36-41. [35]

Την ποιότητα: Έχει ήδη αναφερθεί πως η επιχείρηση παράγει όλα τα έτη λειτουργίας της ποιοτικά παιδικά υποδήματα και επιθυμεί να συνεχίσει στοχεύοντας σε μια αρκετά ικανοποιητική ποιότητα στα προϊόντων της. [3] Επιπλέον, η άνεση στην οποία, κατόπιν της παραπάνω ανάλυσης, πρόκειται να στοχεύσει η επιχείρηση, καθώς αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής υποδημάτων για το target group που έχει επιλέξει, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα. [28]

Το σχέδιο: Η επιχείρηση θα στοχεύει δευτερογενώς στο σχέδιο, καθώς για το target group που έχει επιλέξει δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής προϊόντος. [28] Επίσης, λόγω του ότι αναμένεται στην ελληνική αγορά να κυριαρχήσουν για τα επόμενα χρόνια δερμάτινα υποδήματα ή υποδήματα από άλλα υλικά, ωστόσο υποδήματα επίσημου ύφους και όχι αθλητικά, σε τέτοιο ύφος θα κινηθεί και η επιχείρηση. [23]

Η συσκευασία: Λόγω των ηλικιών και του target group που θα απευθύνεται το προϊόν, η συσκευασία του θα σχεδιαστεί με στόχο να δείχνει πως το προϊόν διαθέτει ποιότητα, είναι όμως και αρκετά προσιτό στο κοινό. Δεν θα σχεδιαστεί επομένως μια συσκευασία εξεζητημένη που να αποπνέει υπερβολική πολυτέλεια.

Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση: Έως τώρα η επιχείρηση διενεργούσε αντικατάσταση σε ελαττωματικά προϊόντα ή προϊόντα που επιστρέφονταν από τον τελικό καταναλωτή στο κατάστημα λιανικής σε άμεσο χρονικό διάστημα μετά την πώληση και χρειάζονταν επιδιόρθωση. Η επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει αυτήν την επιπλέον υπηρεσία, καθώς θεωρεί πως βοηθά στη δημιουργία μιας εικόνας υπευθυνότητας και αξιοπιστίας προς τους πελάτες της και συνεργεί στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. [35]

Εκτός του παραπάνω, άλλες παροχές που προσθέτουν αξία στον άμεσο πελάτη, καταστήματα λιανικής, είναι η άμεση εκτέλεση παραγγελιών και η εξυπηρέτηση ακόμα και μικρών παραγγελιών. [53]

Για τον σχεδιασμό του προϊόντος, θα ακολουθηθεί η διαδικασία που ακολουθούνταν έως σήμερα, η οποία αφορά την παράλληλη ανάπτυξη των διεργασιών, με στόχο τη μείωση του χρόνου της διαδικασίας, καθώς η ανάπτυξη των προϊόντων συνήθως προηγείται της κάθε σεζόν, χειμερινής και καλοκαιρινής, και πολλές φορές καθυστερεί με σκοπό την δυνατότητα εξακρίβωσης των τάσεων με benchmarking σε ανταγωνιστές. [35] Στη διαδικασία πρόκειται να εμπλακούν, όπως έκαναν έως τώρα, και η προμηθευτές, με σκοπό και πάλι την εξακρίβωση των τάσεων, αλλά και οι πελάτες, με στόχο την ανάπτυξη προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. [53]

2. Η επιχείρηση θα εστιάσει σε ένα νέο αγοραστικό κοινό, σε μία αγορά όπου υπάρχει αρκετός ανταγωνισμός με στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Η τιμολογιακή στρατηγική που θα ακολουθηθεί είναι “penetration pricing” με σκοπό την προσέλκυση πελατών και την απόκτηση μεριδίου αγοράς για τα πρώτα έτη δραστηριοποίησης της. Η τιμολογιακή στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για αυτό το είδος προϊόντος, μιας και έχει μεγάλο κύκλο ζωής και αποτελεί προϊόν μαζικής αγοράς. [53]

Αφού καταφέρει η επιχείρηση να αποκτήσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς, τότε θα μπορέσει να μεταπηδήσει σε άλλους είδους τιμολογιακή στρατηγική. Βάσει και της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, η πιο ταιριαστή τιμολογιακή στρατηγική για την επιχείρηση είναι η “going rate”. [53]

3. Η προώθηση των προϊόντων γίνονταν έως τώρα door to door από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, οι πωλητές της επιχείρησης εντόπιζαν δυνητικούς πελάτες, δηλαδή καταστήματα λιανικής πώλησης, πραγματοποιούσαν έρευνα για τη φερεγγυότητα του καταστήματος, ζητώντας συστάσεις από άλλους παραγωγούς ή προμηθευτές και κατόπιν προωθούσαν τα προϊόντα της επιχείρησης δειγματίζοντάς τα στον δυνητικό πελάτη. Έως τώρα δηλαδή η επιχείρηση εφάρμοζε προσωπική πώληση, την οποία και επιθυμεί να διατηρήσει, με σκοπό να δημιουργεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της. Έως τώρα η επιχείρηση συμμετείχε και σε επαγγελματικές εκθέσεις και πρόκειται να συνεχίσει να συμμετέχει με σκοπό την προβολή των προϊόντων της σε δυνητικούς πελάτες, αλλά και τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές και τη δικτύωσή της στην αγορά. Για την περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων η επιχείρηση σκοπεύει να συνεργαστεί με πλασιέ, οι οποίοι διαθέτουν ήδη δίκτυο στην αγορά υποδηματοποιίας. [35]

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το διαδίκτυο αποτελεί πλέον βασικό τόπο διεξαγωγής εμπορικών συναλλαγών. Για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων της, η επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει την θέση της στο διαδίκτυο. Παρόλο που διαθέτει ιστοσελίδα και συμμετέχει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, θα πρέπει να αυξήσει τη δραστηριότητάς της σε αυτά, προβάλλοντας τα προϊόντα της με σκοπό την προσέλκυση ενδιαφερόμενων καταστημάτων λιανικής και την ενίσχυση του brand της. Μέσω του διαδικτύου, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει και τη σύνδεση του brand name της με την εικόνα που θέλει να του αποδώσει, η οποία είναι άνετα και οικονομικά υποδήματα για τη μαμα και το παιδί. Ακόμη, το internet και τα μέσα δικτύωσης θα χρησιμοποιηθούν και για τη διαφήμιση της επιχείρησης, καθώς αποτελούν έναν πολύ αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο προβολής της επιχείρησης και των προϊόντων της. [21]

4. Όσον αφορά τον τόπο και τη διανομή των προϊόντων, η διανομή στην Αττική θα συνεχίσει να πραγματοποιείται από την εταιρεία, ενώ η διανομή εκτός Αττικής θα πραγματοποιείται με συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρείες. Η διανομή πραγματοποιείται αμέσως μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής της παραγγελίας. Η επιχείρηση δίνει lead time 2-4 ημέρες για την παραγωγή της παραγγελίας. [35]

Η επιχείρηση διατηρεί μηδενικά αποθέματα σε έτοιμο προϊόν, καθώς αυτό είναι αδύνατον, λόγω της μεγάλης ποικιλίας κωδικών που διαθέτει, η οποία αναμένεται να αυξηθεί περαιτέρω με τη νέα επένδυση. Επιπλέον, η επιχείρηση χρησιμοποιεί συγκεκριμένες τεχνικές στην παραγωγή, προκειμένου να μειώσει τον χρόνο παραγωγής των υποδημάτων της.

4.11 Κόστος Marketing

	Συμμετοχή σε εκθέσεις	Αναβάθμιση / συντήρηση ιστοσελίδας	Σχεδιασμός νέου λογότυπου	Σχεδιασμός νέων συσκευασιών	Διαφήμιση στα social media (για το μέγιστο δυνατό όριο δημοσιεύσεων)	Διαγωνισμοί με δώρα στα social media
Κόστη	12.000,00 €/έτος [40]	1.000,00 € & 500,00 €/έτος [45]	300,00 € [25]	100,00 € [24]	3.400, 00 €/έτος [17]	360,00 €/έτος [35]

Πίνακας III: Κόστη Marketing

4.12 Συνολικές Πωλήσεις - Συνολικό Κόστος Marketing

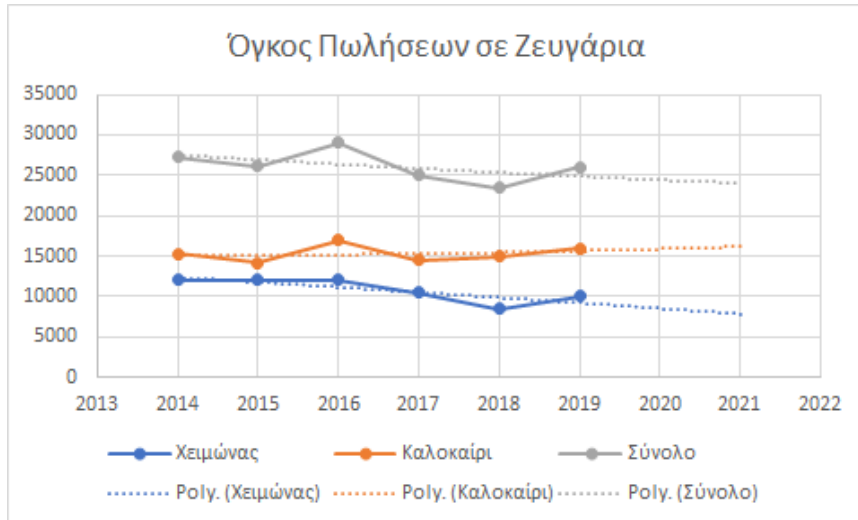
Σύμφωνα με τα δεδομένα του μεγέθους της αγοράς για το 2017 και τα αντίστοιχα έσοδα της επιχείρησης για τον ίδιο χρόνο, η επιχείρηση κατέχει περίπου το 0,06% της αγοράς.[59] Με τη νέα της επένδυση η επιχείρηση επιθυμεί να καταφέρει να καλύψει το σύνολο της παραγωγικότητας της, μιας και τώρα λειτουργεί στο 1/3 αυτής, με ετήσια παραγωγή περίπου 30.000 υποδημάτων. Επομένως, η επιχείρηση επιθυμεί αρχικά στα 5 έτη σταδιακά να τριπλασιάσει την παραγωγή της και να παράγει το τελευταίο έτος 90.000 υποδήματα. Με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρει να εκμεταλλευτεί όλη την παραγωγικότητά της, εξασφαλίζοντας έτσι και οικονομικότερες προμήθειες α' υλών. [35]

Σύμφωνα με δεδομένα των τελευταίων πέντε ετών, οι πωλήσεις των παιδικών υποδημάτων μένουν περίπου σταθερές, ενώ φαίνεται πως ενδεχομένως να εμφανιστεί και μια μικρή πτωτική τάση στη ζήτηση για τα επόμενα έτη. Ωστόσο, η μείωση αυτή θεωρείται αμελητέα και επομένως για τα επόμενα πέντε έτη οι πωλήσεις των παιδικών υποδημάτων αναμένεται να μείνουν σταθερές και ίσες με τον μέσο όρο των πέντε τελευταίων ετών. [35]

Έτος	Χειμώνας	Καλοκαίρι	Σύνολο
2019	10000	16000	26000
2018	8500	15000	23500
2017	10500	14500	25000
2016	12000	17000	29000
2015	12000	14150	26150
2014	12000	15300	27300
M.O.	10800	15300	26100

Πίνακας IV: M.O. Υποδημάτων ανά Σεζόν και Συνολικά, πηγή: s. Shoes

Ακόμη, από την εμπειρία της, αλλά και από τα παραπάνω δεδομένα, η επιχείρηση γνωρίζει ότι ο όγκος παραγωγής την καλοκαιρινή σεζόν είναι περίπου 1,4 φορές ο όγκος παραγωγής της χειμερινής σεζόν. Την ίδια αναλογία αναμένει λοιπόν και κατά την κατασκευή γυναικείου υποδήματος. [35]



Διάγραμμα IV: Όγκος Πωλήσεων σε Ζευγάρια για την Περίοδο 2014-2019

Σχετικά με την τιμή του γυναικείου υποδήματος, τη χειμερινή περίοδο το κόστος στο γυναικείο υπόδημα είναι μεγαλύτερο από ότι εκείνο στο παιδικό, λόγω της μεγαλύτερης ποσότητας α' υλών που χρειάζονται. Την καλοκαιρινή περίοδο, η τιμή κυμαίνεται περίπου στα ίδια επίπεδα για το γυναικείο και παιδικό υπόδημα, καθώς δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην παραγωγική διαδικασία και στην ποσότητα α' υλών. Επιπλέον, η επιχείρηση πρόκειται να ακολουθήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους με στρατηγική τιμολόγησης "penetration strategy", τουλάχιστον για τα 5 πρώτα έτη λειτουργίας της. Για να το πετύχει αυτό, η επιχείρηση θα μειώσει τα περιθώρια κέρδους της για το γυναικείο υπόδημα. Έτσι κατά μέσο όρο, οι τιμές στο παιδικό και γυναικείο υπόδημα θα είναι περίπου ίδιες. Μία μέση τιμή για το παιδικό υπόδημα, την χειμερινή περίοδο είναι περίπου τα 25,00 €, ενώ για τη καλοκαιρινή περίοδο τα 15,00 €.

[35]

Έτος	Όγκος Παραγωγής	Παραγωγή Παιδικού		Παραγωγή Γυναικείου		Τιμή Παιδικού		Τιμή Γυναικείου		Πωλήσεις	Marketing
		Χειμώνας	Καλοκαίρι	Χειμώνας	Καλοκαίρι	Χειμώνας	Καλοκαίρι	Χειμώνας	Καλοκαίρι		
v+1	42.000	10.800	15.300	6.600	9.300	25,00 €	15,00 €	25,00 €	15,00 €	804.500,00 €	17.160,00 €
v+2	54.000	10.800	15.300	11.600	16.300	25,00 €	15,00 €	25,00 €	15,00 €	1.034.500,00 €	16.260,00 €
v+3	66.000	10.800	15.300	16.600	23.300	25,00 €	15,00 €	25,00 €	15,00 €	1.264.500,00 €	16.260,00 €
v+4	78.000	10.800	15.300	21.600	30.300	25,00 €	15,00 €	25,00 €	15,00 €	1.494.500,00 €	16.260,00 €
v+5	90.000	10.800	15.300	26.600	37.300	25,00 €	15,00 €	25,00 €	15,00 €	1.724.500,00 €	16.260,00 €

Πίνακας V: Συνολικές Πωλήσεις και Κόστος Marketing

5. Υλικά και Εφόδια

5.1 Προσδιορισμός Υλικών & Εφοδίων

Η επιλογή των α' υλών και των εφοδίων θα πραγματοποιηθεί βάσει της εμπειρίας και της γνώσης των εργαζομένων της επιχείρησης, αλλά και των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα αγοράς και αφορούν ποιοτικά χαρακτηριστικά του υποδήματος.

Η αγορά υποδηματοποιίας χωρίζεται σε δύο περιόδους, αυτή της χειμερινής και αυτή της θερινής σεζόν. Κατά κύριο λόγο η επιλογή των υλικών πραγματοποιείται κατά τον σχεδιασμό των προϊόντων, περίπου 2 μήνες πριν την έναρξη της παραγγελιοληψίας για κάθε σεζόν. Επομένως, η προμήθεια πρώτων υλών πραγματοποιείται με την έναρξη της παραγγελιοληψίας. [35]

Στις κυριότερες προμήθειες για την παραγωγή γυναικείων υποδημάτων συγκαταλέγονται:

Προμήθειες	Είδος
Κατεργασμένο δέρμα	Κατεργασμένες α' ύλες
Οικολογικό δέρμα	Κατεργασμένες α' ύλες
Υποκατάστατα δέρματος	Κατεργασμένες α' ύλες
Ύφασμα από φυσικό βαμβάκι	Κατεργασμένες α' ύλες
Σόλα από TR SBS ή PU	Κατεργασμένες α' ύλες
Σόλα από PU	Κατεργασμένες α' ύλες
Τακούνια από ABS	Κατεργασμένες α' ύλες
Δερμάτινοι πάτοι	Κατεργασμένες α' ύλες
Πάτοι από οικολογικό δέρμα	Κατεργασμένες α' ύλες
Εσωτερική ανατομική επένδυση	Κατεργασμένες α' ύλες
Φόδρες	Κατεργασμένες α' ύλες
Κόλλες	Βιομηχανικά εφόδια
Διακοσμητικά	Κατεργασμένες α' ύλες
Κλωστές	Βιομηχανικά εφόδια

Πίνακας V: Μ.Ο. Υποδημάτων ανά Σεζόν και Συνολικά, πηγή: <https://www.hellenicshoe.eu>: <https://www.hellenicshoe.eu/companies/>, <http://www.bettershoes.org/home/material-selection>

Για τη συσκευασία του προϊόντος, απαραίτητα είναι τα εξής υλικά:

Υλικά Συσκευασίας	Είδος
Κουτιά Υποδημάτων	Κατεργασμένες α' ύλες
Χαρτί διαχωρισμού υποδημάτων εντός του κουτιού	Κατεργασμένες α' ύλες
Καρτέλα υπόδειξης ελληνικού προϊόντος	Κατεργασμένες α' ύλες
Κορδέλα επισύναψης καρτελών	Κατεργασμένες α' ύλες
Σπάγκος	Κατεργασμένες α' ύλες
Ετικέτες	Κατεργασμένες α' ύλες
Κούτες συσκευασίας υποδημάτων για αποστολή	Βιομηχανικά εφόδια
Κολλητική ταινία	Βιομηχανικά εφόδια

Πίνακας VI: Μ.Ο. Υποδημάτων ανά Σεζόν και Συνολικά, πηγή: s. shoes

Λοιπά εφόδια για τη λειτουργία της επιχείρησης είναι το ρεύμα, το νερό, το πετρέλαιο, για τη θέρμανση του χώρου, η τηλεφωνία και το διαδίκτυο, το πρόγραμμα ERP, οι εταιρικές κάρτες των πωλητών και η γραφική ύλη. [35]

Όσον αφορά την επιλογή υλικών, από την έρευνα αγοράς προέκυψε η σταδιακή αύξηση της ζήτησης για υποδήματα από άλλα υλικά και η σταδιακή μείωση της ζήτησης για δερμάτινα παπούτσια. Ωστόσο, το δερμάτινο υπόδημα έως και τα μέσα περίπου του 2023 αναμένεται να κατέχει ηγετική θέση στην αγορά υποδημάτων. Για τον λόγο αυτό θα επιλεγεί για τα 5 πρώτα έτη η παραγωγή τόσο δερμάτινων υποδημάτων, όσο και υποδημάτων από άλλα υλικά. Η επιλογή του είδους σχετίζεται με τον σχεδιασμό του υποδήματος, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο άνετο, καλαίσθητο, αλλά και οικονομικό. [23] Επίσης, ο σχεδιασμός υποδημάτων με συνδυασμό των δύο αυτών υλικών είναι δυνατός, π.χ. δερμάτινος πάτος και άλλο υλικό (ύφασμα, οικολογικό δέρμα) στο εξωτερικό μέρος. [35]

Από τα δεδομένα της ζήτησης, το 2021 αναμένεται η ζήτηση για δερμάτινα υποδήματα να είναι 5% μεγαλύτερη από εκείνη των υποδημάτων από άλλα υλικά. Ακολουθώντας το ποσοστό αυτό, αναμένεται η αναλογία δερμάτινου υποδήματος και υποδήματος από άλλα υλικά να διαμορφωθεί σταδιακά από 55-45 για το πρώτο έτος λειτουργίας μετά την επένδυση σε 45-55 το πέμπτο έτος. [23]

Η επιλογή των α' υλών θα είναι τέτοια, ώστε να εξυπηρετείται η άνεση του υποδήματος και το χαμηλό κόστος. Η επιχείρηση θα συνεχίσει να χρησιμοποιεί τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές της, προσβλέποντας σε αύξηση του όγκου των παραγγελιών, με στόχο την επίτευξη καλύτερων προσφορών. Η επιλογή θα γίνεται κατά βάση με αξιολόγηση της μαλακότητας των υλικών, που θα ενισχύεται με την χρήση ανατομικών υλικών στους πάτους της, εκμεταλλευόμενη τις υπάρχουσες γνώσεις της, με σκοπό την παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες της. [35]

Η αποθήκευση των υλικών γίνεται σε αποθήκη της επιχείρησης, σε υπερυψωμένα μεταλλικά ράφια, ώστε τα υλικά να μην έρχονται σε επαφή με το πάτωμα, για λόγους ασφαλείας και

αποφυγής τυχόν καταστροφής. Η επιχείρηση διατηρεί στις αποθήκες της τυχόν υλικά που περίσσεψαν από προηγούμενες σεζόν, με σκοπό να τα χρησιμοποιήσει, είτε συμπληρώνοντας τις ποσότητες πραγματοποιώντας παραγγελία του υλικού εφόσον αυτό είναι διαθέσιμο, είτε χρησιμοποιώντας το ως διακοσμητικό σε μικρές ποσότητες σε κάποιον κωδικό. [35]

Η παράδοση των πρώτων υλών γίνεται άμεσα για ελληνικά υλικά και κατά μέγιστον σε 10 ημέρες για προϊόντα εισαγωγής. Επομένως, η επιχείρηση, λόγω του ότι επιθυμεί να εξυπηρετεί άμεσα τους πελάτες της, διατηρεί απόθεμα ασφαλείας μόνο όμως για τα υλικά που έχουν αυξημένο χρόνο παράδοσης και μεγαλύτερη κατανάλωση, λόγω του ότι χρησιμοποιούνται σε περισσότερους κωδικούς ή σε κωδικούς με αυξημένες πωλήσεις. Για τα υπόλοιπα υλικά, η επιχείρηση δεν διατηρεί απόθεμα, καθώς παραδίδονται άμεσα και δεν υπάρχει λόγος επιβάρυνσης της επιχείρησης με ένα επιπλέον κόστος, αυτό που προέρχεται από τη διατήρηση αποθεμάτων. Τέτοια υλικά είναι δυνατόν να παραδοθούν ακόμη και αυθημερόν. [35]

Το απόθεμα ασφαλείας είναι κατά μέσο όρο της τάξης του 10%, υπολογισμένο ανάλογα με τη χρήση του κάθε υλικού, ώστε να επαρκεί για τη διεκπεραίωση τουλάχιστον τριών επιπλέον παραγγελιών. Την ίδια πολιτική για τα αποθέματα θα συνεχίσει η επιχείρηση να χρησιμοποιεί και στην περίπτωση των γυναικείων υποδημάτων. [35]

Η επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πραγματοποιεί τις παραγγελίες με την έναρξη της παραγγελιοληψίας και συγκεκριμένα κατά τον δειγματισμό των προϊόντων, όπου μπορεί να εκτιμήσει και να προβλέψει τις ανάγκες της, καθώς έχει καλύτερη εικόνα των κωδικών που κινούνται την κάθε σεζόν. Με τον ίδιο τρόπο θα λειτουργεί και για την προμήθεια των υλικών για τα γυναικεία υποδήματα. Για την εξυπηρέτηση των συμπληρωματικών παραγγελιών, η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της κάθε σεζόν τηρεί συνεχώς αρχείο με την ποσότητα των αποθεμάτων της και φροντίζει ώστε να υπάρχει πάντα απόθεμα ασφαλείας τουλάχιστον 10%, για τα υλικά εκείνα που η διατήρηση αποθεμάτων είναι απαραίτητη, όπως περιεγράφηκε και παραπάνω. Για τα υλικά που δεν έχει οριστεί ως απαραίτητη η διατήρηση του αποθέματος ασφαλείας, η προμήθεια γίνεται άμεσα, ακόμη και την ίδια ημέρα. Η S. Shoes επιθυμεί να συνεχίσει να εξυπηρετεί ακόμη και πολύ μικρές παραγγελίες και μέσω της πολιτικής προμηθειών που παρουσιάστηκε, θεωρεί πως αυτό μπορεί να το επιτύχει. [35]

Για τον υπολογισμό των ποσοτήτων λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

1. Η αναλογία δερμάτινων υποδημάτων και υποδημάτων από άλλα υλικά θα διαμορφωθεί σταδιακά από 55-45 για το πρώτο έτος λειτουργίας μετά την επένδυση σε 45-55 το πέμπτο.
2. Υπολογίζεται για το γυναικείο υπόδημα ότι τη θερινή σεζόν τα 100 ζευγάρια απαιτούν περίπου 4 m² δέρμα για τα πέδιλα, που αποτελούν το 90% της παραγωγής, και 7 m² για τις μπαλαρίνες, που αποτελούν το 10% της παραγωγής. Για τη χειμερινή σεζόν απαιτούνται περίπου 14 m² για μποτάκια, 70% της παραγωγής, και 7m² για τις μπαλαρίνες, 30% της παραγωγής. Τα ποσοστά προκύπτουν ύστερα από ανάλυση της κατανομής της παραγωγής στο παιδικό υπόδημα και η κατανάλωση δέρματος από την κατανάλωση των παιδικών υποδημάτων για νούμερα από 36-41.

3. Από την εμπειρία της επιχείρησης προκύπτει ότι 85% των υποδημάτων παράγονται με σόλα TR SBS, ενώ τα λοιπά παράγονται με σόλα PU.
4. Η επιχείρηση στοχεύει στην παραγωγή άνετων υποδημάτων. Μικρή ποσότητα των υποδημάτων θα έχουν τακούνια, μέτριου μεγέθους. Υπολογίζεται περίπου 10% των υποδημάτων να φέρουν τέτοια τακούνια.
5. Από την εμπειρία της επιχείρησης προκύπτει ότι στο σύνολο των κλειστών υποδημάτων χρησιμοποιούνται δερμάτινοι πάτοι από δέρμα χοίρου, ενώ στα ανοιχτά υποδήματα χρησιμοποιούνται πάτοι από δέρμα προβάτου. Για τους πάτους γίνεται προμήθεια ρολών δέρματος, όπως και στην περίπτωση της εξωτερικής επιφάνειας του υποδήματος. 16 m² δέρματος χοίρου ή προβάτου χρησιμοποιούνται για την παραγωγή περίπου 300 ζευγών, σύμφωνα με την έως τώρα παραγωγή σε παιδικά υποδήματα για νούμερα από 36-40.
6. Η εσωτερική επένδυση στα μποτάκια θα γίνεται με υφασμάτινη φόδρα. Σύμφωνα με την έως τώρα παραγωγή σε παιδικά υποδήματα για νούμερα από 36-40, στα μποτάκια τα 27 m² υφασμάτινης φόδρας χρησιμοποιούνται για την παραγωγή 300 υποδημάτων.
7. Διακοσμητικά αναμένεται να χρησιμοποιηθούν περίπου στο 20% των πέδινων. Τα διακοσμητικά κατά μέσο όρο στοιχίζουν 0,50 το τεμάχιο.
8. Φερμουάρ χρησιμοποιείται σε όλα τα μποτάκια και επιπλέον κορδόνια περίπου στο 85% αυτών. Τα κορδόνια πωλούνται ανά 72 ζεύγη.
9. Όλα τα πέδιλα φέρουν πλαϊνούς μεταλλικούς τοκάδες για να δένουν και να προσαρμόζουν το υπόδημα στο πόδι. Πωλούνται ανά χίλια τεμάχια.
10. Για την αποστολή των υποδημάτων, τα κουτιά συσκευάζονται σε μεγαλύτερες κούτες, κάθε μια από τις οποίες είναι δυνατόν να χωρέσει έως 29 κουτιά υποδημάτων.
11. Στα πέδιλα, οι μεταλλικοί τοκάδες που χρησιμοποιούνται με του περισσότερους χρωματικούς συνδυασμούς είναι οι χρυσοί, σε ποσοστό περίπου 80%, και οι ασημένιοι σε ποσοστό 20%.
12. Το χαρτί διαχωρισμού που χρησιμοποιείται στα κουτιά των υποδημάτων το προμηθεύεται η εταιρεία ανά κιλό. 1 κιλό τέτοιου χαρτιού χρησιμοποιείται για την πλήρωση 75 κουτιών υποδημάτων.
13. Από την έως τώρα λειτουργία της επιχείρησης για ετήσια παραγωγή 26.100 υποδημάτων, το κόστος σε ρεύμα ανέρχονταν στα 2.500,00 €, αναλογικά με τους αναμενόμενους όγκους παραγωγής θα υπολογιστεί το κόστος του ρεύματος και για την επόμενη πενταετία.
14. Το κόστος για νερό αναμένεται να μείνει σχετικά σταθερό, καθώς η χρήση του νερού αφορά αποκλειστικά καθαρισμούς και κατανάλωση από το προσωπικό. Όμοια αναμένεται να μείνει σχετικά σταθερό το κόστος της γραφικής ύλης, του ERP, της θέρμανσης και της τηλεφωνίας. Σε περίπτωση πρόσληψης εργαζομένου και παροχής εταιρικής σύνδεσης τηλεφώνου, το κόστος θα προστεθεί στο κεφάλαιο που αφορά τους ανθρώπινους πόρους. [35]

Χειμώνας - Απαιτήσεις σε Δέρμα

Έτος	Παραγωγή χειμερινής σεζόν (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε δερμάτινα	Ποσότητα (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά υποδήματα	Ποσοστό παραγωγής σε μπότες και μποτάκια	Ποσότητα παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (ζεύγη)	Ποσότητα παραγωγής σε μπότες και μποτάκια (ζεύγη)	Μ.Ο. κατανάλωσης δέρματος σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά/ 100 ζεύγη (m ²)	Μ.Ο. κατανάλωσης δέρματος σε μπότες και μποτάκια/ 100 ζεύγη (m ²)	Απαιτήσεις σε δέρμα για μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (m ²)	Απαιτήσεις σε δέρμα για μπότες και μποτάκια (m ²)	Συνολικές απαιτήσεις χειμερινής σεζόν σε δέρμα (m ²)
v+1	6.600	55%	3630	30%	70%	1089	2541	7	14	76	355,74	432
v+2	11.600	52,5%	6090	30%	70%	1827	4263	7	14	128	596,82	725
v+3	16.600	50%	8300	30%	70%	2490	5810	7	14	174	813,4	988
v+4	21.600	47,5%	10260	30%	70%	3078	7182	7	14	215	1005,48	1221
v+5	26.600	45%	11970	30%	70%	3591	8379	7	14	251	1173,06	1424

Πίνακας VII: Χειμώνας – Απαιτήσεις σε Δέρμα

Καλοκαίρι - Απαιτήσεις σε Δέρμα

Έτος	Παραγωγή θερινής σεζόν (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε δερμάτινα	Ποσότητα (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά υποδήματα	Ποσοστό παραγωγής σε πέδιλα	Ποσότητα παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (ζεύγη)	Ποσότητα παραγωγής πέδιλα (ζεύγη)	Μ.Ο. κατανάλωσης δέρματος σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά/ 100 ζεύγη (m ²)	Μ.Ο. κατανάλωσης δέρματος σε πέδιλα/ 100 ζεύγη (m ²)	Απαιτήσεις σε δέρμα για μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (m ²)	Απαιτήσεις σε δέρμα για πέδιλα (m ²)	Συνολικές απαιτήσεις θερινής σεζόν (m ²)
v+1	9300	55%	5115	10%	90%	512	4604	7	4	36	184,14	220
v+2	16300	52,5%	8557,5	10%	90%	856	7702	7	4	60	308,07	368
v+3	23300	50%	11650	10%	90%	1165	10485	7	4	82	419,4	501
v+4	30300	47,5%	14392,5	10%	90%	1439	12953	7	4	101	518,13	619
v+5	37300	45%	16785	10%	90%	1679	15107	7	4	117	604,26	722

Πίνακας VIII: Καλοκαίρι – Απαιτήσεις σε Δέρμα

Έτος	Συνολικές απαιτήσεις σε δέρμα (m ²)
v+1	652
v+2	1093
v+3	1489
v+4	1840
v+5	2146

Πίνακας IX: Συνολικές Απαιτήσεις σε Δέρμα

Χειμώνας - Απαιτήσεις σε Οικολογικό Δέρμα / Ύφασμα

Έτος	Παραγωγή χειμερινής σεζόν (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε προϊόντα από άλλα υλικά	Ποσότητα (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά υποδήματα	Ποσοστό παραγωγής σε μπότες και μποτάκια	Ποσότητα παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (ζεύγη)	Ποσότητα παραγωγής σε μπότες και μποτάκια (ζεύγη)	Μ.Ο. κατανάλωσης άλλων υλικών σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά/ 100 ζεύγη (m ²)	Μ.Ο. κατανάλωσης άλλων υλικών σε μπότες και μποτάκια/ 100 ζεύγη (m ²)	Απαιτήσεις σε άλλα υλικά για μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (m ²)	Απαιτήσεις σε άλλα υλικά για μπότες και μποτάκια (m ²)	Συνολικές απαιτήσεις χειμερινής σεζόν (m ²)
v+1	6.600	45%	2970	30%	70%	891	2079	7	14	62	291,06	353
v+2	11.600	47,5%	5510	30%	70%	1653	3857	7	14	116	539,98	656
v+3	16.600	50%	8300	30%	70%	2490	5810	7	14	174	813,4	988
v+4	21.600	52,5%	11340	30%	70%	3402	7938	7	14	238	1111,32	1349
v+5	26.600	55%	14630	30%	70%	4389	10241	7	14	307	1433,74	1741

Πίνακας X: Χειμώνας - Απαιτήσεις σε Οικολογικό Δέρμα / Ύφασμα

Καλοκαίρι- Απαιτήσεις σε Οικολογικό Δέρμα /Ύφασμα

Έτος	Παραγωγή θερινής σεζόν (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε προϊόντα από άλλα υλικά	Ποσότητα (ζεύγη)	Ποσοστό παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά υποδήματα	Ποσοστό παραγωγής σε πέδιλα	Ποσότητα παραγωγής σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (ζεύγη)	Ποσότητα παραγωγής πέδιλα (ζεύγη)	Μ.Ο. κατανάλωσης άλλων υλικών σε μπαλαρίνες και άλλα κλειστά/ 100 ζεύγη (m ²)	Μ.Ο. κατανάλωσης άλλων υλικών σε πέδιλα/ 100 ζεύγη (m ²)	Απαιτήσεις σε άλλα υλικά για μπαλαρίνες και άλλα κλειστά (m ²)	Απαιτήσεις σε άλλα υλικά για πέδιλα (m ²)	Συνολικές απαιτήσεις θερινής σεζόν (m ²)
v+1	9300	45%	4185	10%	90%	419	3767	7	4	29	151	180
v+2	16300	47,5%	7742,5	10%	90%	774	6968	7	4	54	279	333
v+3	23300	50%	11650	10%	90%	1165	10485	7	4	82	419	501
v+4	30300	52,5%	15907,5	10%	90%	1591	14317	7	4	111	573	684
v+5	37300	55%	20515	10%	90%	2052	18464	7	4	144	739	882

Πίνακας XI: Καλοκαίρι- Απαιτήσεις σε Οικολογικό Δέρμα /Ύφασμα

Έτος	Συνολικές απαιτήσεις σε άλλα υλικά (m ²)
v+1	533
v+2	989
v+3	1489
v+4	2033
v+5	2623

Πίνακας XII: Συνολικές Απαιτήσεις σε Οικολογικό Δέρμα /Ύφασμα

Κόλλες

1 τεμάχιο περιέχει 3,2 l κόλλας που χρησιμοποιούνται για τη συγκόλληση περίπου 300 ζευγών. [35]

Έτος	Ποσότητα κόλλας (τεμ.)
v+1	53
v+2	93
v+3	133
v+4	173
v+5	213

Πίνακας XIII: Ποσότητα Κόλλας

Α΄ Ύλες - Βιομηχανικά Εφόδια

Α Ύλη	Μοναδιαίο Κόστος	Ποσότητα έτους v+1	Ποσότητα έτους v+2	Ποσότητα έτους v+3	Ποσότητα έτους v+4	Ποσότητα έτους v+5	Προμήθεια	Χρόνος Παράδοσης	Συχνότητα Παραγγελίας	Απόθεμα	Κόστος έτους v+1	Κόστος έτους v+2	Κόστος έτους v+3	Κόστος έτους v+4	Κόστος έτους v+5
Κατεργασμένο δέρμα	17	717	1.203	1.735	2.116	2.449	Ελλάδα / Ιταλία	Άμεσα	Καθημερινά	Ναι	12.191 €	20.459 €	29.496 €	35.979 €	41.626 €
Οικολογικό δέρμα/ ύφασμα	10	587	1.089	1.735	2.339	2.993	Ελλάδα / Ιταλία	10 ημέρες	Μηνιαία	Ναι	5.867 €	10.889 €	17.351 €	23.393 €	29.927 €
Σόλα από TR SBS	3,8	14.867	26.146	39.525	50.745	54.315	Ελλάδα	7 ημέρες	Εβδομαδιαία	Ναι	56.493 €	99.355 €	150.195 €	192.831 €	206.397 €
Σόλα από PU TR	3,2	2385	4185	5985	7785	9585	Ελλάδα	7 ημέρες	Εβδομαδιαία	Όχι	7.632 €	13.392 €	19.152 €	24.912 €	30.672 €
Τακούνια από ABS	0,5	1606	3076	4650	5970	7290	Κίνα	15 ημέρες	Μηνιαία	Ναι	803 €	1.538 €	2.325 €	2.985 €	3.645 €
Δερμάτινοι πάτοι από δέρμα χοίρου	4	382	672	1018	1308	1597	Ελλάδα	15 ημέρες	Μηνιαία	Ναι	1.528 €	2.687 €	4.074 €	5.231 €	6.390 €
Δερμάτινοι πάτοι από δέρμα προβάτου	7,75	266	448	643	784	907	Ελλάδα	15 ημέρες	Μηνιαία	Ναι	2.065 €	3.469 €	4.984 €	6.077 €	7.029 €
Χαρτόνι πάτου με αφρώδες υλικό	0,45	8745	15380	23250	42900	36450	Ελλάδα	Άμεσα	Καθημερινά	Ναι	3.935 €	6.921 €	10.463 €	19.305 €	16.403 €
Εσωτερική ανατομική επένδυση	0,04	8745	15730	36300	42900	49500	Ελλάδα	Άμεσα	Καθημερινά	Ναι	350 €	629 €	1.452 €	1.716 €	1.980 €
Υφασμάτινες φόδρες	6,5	254	421	616	751	1836	Ελλάδα	Άμεσα	Μηνιαία	Ναι	1.652 €	2.734 €	4.002 €	4.882 €	73 €

Κόλλες	7	53	93	133	173	213	Ελλάδα	Άμεσα	Μηνιαία	Όχι	371 €	651 €	931 €	1.211 €	1.491 €
Φερμουάρ	0,12	13200	23200	33200	43200	53200	Ελλάδα	Άμεσα	Μηνιαία	Όχι	1.584 €	2.784 €	3.984 €	5.184 €	6.384 €
Κορδόνια	6	78	137	196	255	314	Ελλάδα	Άμεσα	Μηνιαία	Όχι	468 €	822 €	1.176 €	1.530 €	1.884 €
Τοκάδες Χρυσό (1.000 τεμ.)	40	4	6	8	10	12	Ελλάδα	Άμεσα	Καθημερινά	Όχι	147 €	246 €	336 €	415 €	483 €
Τοκάδες Ασημί (1.000 τεμ.)	30	1	1	1	1	2	Ελλάδα	Άμεσα	Καθημερινά	Όχι	30 €	50 €	100 €	100 €	100 €
Διακοσμητικά	0,5	2046	3600	5430	6970	8510	Κίνα	15 ημέρες	Μηνιαία	Ναι	1.023 €	1.800 €	2.715 €	3.485 €	4.255 €
											96.139 €	168.427 €	252.733 €	329.236 €	358.739 €

Πίνακας XIV: Α΄ Ύλεις - Βιομηχανικά Εφόδια

Συσκευασία

Α Ύλη	Μοναδιαίο Κόστος	Ποσότητα έτους v+1	Ποσότητα έτους v+2	Ποσότητα έτους v+3	Ποσότητα έτους v+4	Ποσότητα έτους v+5	Προμήθεια	Χρόνος Παράδοσης	Συχνότητα Παραγωγείας	Απόθεμα	Κόστος έτους v+1	Κόστος έτους v+2	Κόστος έτους v+3	Κόστος έτους v+4	Κόστος έτους v+5
Κουτιά Υποδημάτων	0,25	15.900	27.900	39.900	51.900	63.900	Ελλάδα	Άμεσα	Εβδομαδιαία	Όχι	3975	6975	9975	12975	15975
Χαρτί διαχωρισμού υποδημάτων εντός του κουτιού	2,5	116,6	205	310	398	486	Ελλάδα	Άμεσα	Ετησίως	Ναι	292 €	513 €	775 €	995 €	1.215 €
Καρτέλα υπόδειξης ελληνικού προϊόντος	0,03	8745	15380	23250	29850	36450	Ελλάδα	5 ημέρες	Κάθε εξάμηνο	Ναι	262 €	461 €	698 €	896 €	1.094 €
Ετικέτες	0,005	15900	27.900	39.900	51.900	63.900	Ελλάδα	Άμεσα	Κάθε μήνα	Όχι	80 €	140 €	200 €	260 €	320 €
Κούτες συσκευασίας υποδημάτων για αποστολή	0,18	548	962	1376	1790	2203	Ελλάδα	Άμεσα	Κάθε μήνα	Όχι	99 €	173 €	248 €	322 €	397 €
											4.707 €	8.262 €	11.895 €	15.447 €	19.000 €

Πίνακας XV: Α΄ Ύλες - Συσκευασία

Πάγια και λοιπά Εφόδια

Πάγια	Κόστος έτους ν+1	Κόστος έτους ν+2	Κόστος έτους ν+3	Κόστος έτους ν+4	Κόστος έτους ν+5
Γραφική ύλη	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €
Θέρμανση	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Τηλεφωνία / Σύνδεση στο διαδίκτυο	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €	1.440,00 €
Υπηρεσίες Επιχειρηματικής Πληροφόρησης, Νομικής Υποστήριξης & Διαχείρισης Οικονομικών Απαιτήσεων	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Υπηρεσίες ERP	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Φάρμακα	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €	100,00 €
Απολύμανση	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Σύνολο	2.460,00 €	2.460,00 €	2.460,00 €	2.460,00 €	2.460,00 €
Εφόδια					
Ρεύμα	4.090,00 €	5.360,00 €	9.100,00 €	10.300,00 €	11.500,00 €
Νερό	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Σύνολο	4.340,00 €	5.610,00 €	9.350,00 €	10.550,00 €	11.750,00 €

Πίνακας XVI: Λοιπά Εφόδια

Συνολικά Ετήσια Κόστη Α Υλών & Εφοδίων Γυναικείου Υποδήματος

	Κόστος έτους n+1	Κόστος έτους n+2	Κόστος έτους n+3	Κόστος έτους n+4	Κόστος έτους n+5
Α Ύλες - Βιομηχανικά Εφόδια	96.138 €	168.42 €	252.733 €	329.236 €	358.739 €
Α Ύλες - Συσκευασία	4.707 €	8.262 €	11.895 €	15.447 €	19.000 €
Λοιπά εφόδια	6.800 €	8.070 €	11.810 €	13.010 €	14.210 €
Σύνολο	107.646 €	184.758 €	276.438 €	357.693 €	391.949 €

Πίνακας XVII: Συνολικά Ετήσια Κόστη Α Υλών & Εφοδίων Γυναικείου Υποδήματος

Από τις λογιστικές καταχωρήσεις της επιχείρησης για τα έτη 2014-2019, όπου οι πωλήσεις των παιδικών υποδημάτων κυμαίνονταν έως τώρα στα 26.100 ζεύγη, προκύπτει ότι το μέσο κόστος προμηθειών α΄ υλών, βιομηχανικών εφοδίων και υλικών συσκευασίας ανέρχεται στα 102.000,00 €. Επομένως, στα κόστη του παραπάνω πίνακα προστίθενται το ποσό αυτό, καθώς και το επιπλέον ποσό των 2.500,00 €, που αποτελεί η κατανάλωση ρεύματος για την παραγωγή των παιδικών υποδημάτων, σύμφωνα με τα δεδομένα της επιχείρησης. [35]

Συνολικά Ετήσια Κόστη Α Υλών & Εφοδίων S. Shoes

	Κόστος έτους ν+1	Κόστος έτους ν+2	Κόστος έτους ν+3	Κόστος έτους ν+4	Κόστος έτους ν+5
Α Ύλεις - Βιομηχανικά Εφόδια	96.139 €	168.427 €	252.733 €	329.236 €	358.739 €
Α Ύλεις - Συσκευασία	4.707 €	8.262 €	11.895 €	15.447 €	19.000 €
Α Ύλεις παιδικού υποδήματος	102.000,00 €	102.000,00 €	102.000,00 €	102.000,00 €	102.000,00 €
Λοιπά εφόδια	6.800 €	8.070 €	11.810 €	13.010 €	14.210 €
Σύνολο	209.645,57 €	286.758,35 €	378.437,90 €	459.693,30 €	493.948,91 €

Πίνακας XVIII: Συνολικά Ετήσια Κόστη Α Υλών & Εφοδίων Γυναικείου και Παιδικού Υποδήματος

6. Μηχανολογικά και Τεχνολογία

6.1 Χωροταξία

Η επιχείρηση στεγάζεται σε ιδιόκτητο, διώροφο κτίριο 250 τ.μ. στη Νίκαια. Η επιχείρηση καταβάλλει μηνιαία το συμβολικό ποσό των 100,00 € ως ενοίκιο. Επομένως, ετησίως το ποσό για το ενοίκιο ανέρχεται στα 120.000,00 €. [35]

Η επιχείρηση βρίσκεται σε κατοικημένη περιοχή, ωστόσο δεν υπάρχει ζήτημα ρύπανσης του περιβάλλοντος ή ηχορύπανσης. Το μέγεθος του κτιρίου κρίνεται επαρκές για την επιθυμητή παραγωγικότητα των 5 πρώτων ετών, ωστόσο εάν η επιχείρηση αναπτυχθεί επιπλέον, ενδέχεται να χρειαστεί μετεγκατάσταση, η εύρεση επιπλέον αποθηκευτικού χώρου. [35]

6.2 Πρόγραμμα Παραγωγής

Η επιχείρηση επιθυμεί με τη νέα της επένδυση να καλύψει όλη την παραγωγική της δυναμικότητα. Παρακάτω επισυνάπτεται ο πίνακας με τις ετήσιες ποσότητες παραγωγής για τα επόμενα πέντε έτη. [35]

Έτος	Συνολικός Όγκος Παραγωγής	Παραγωγή Παιδικού		Παραγωγή Γυναικείου	
		Χειμώνας	Καλοκαίρι	Χειμώνας	Καλοκαίρι
v+1	42.000	10.800	15.300	6.600	9.300
v+2	54.000	10.800	15.300	11.600	16.300
v+3	66.000	10.800	15.300	16.600	23.300
v+4	78.000	10.800	15.300	21.600	30.300
v+5	90.000	10.800	15.300	26.600	37.300

Πίνακας XVIII: Ετήσιες Ποσότητες Παραγωγής

Το πρόγραμμα παραγωγής καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εποχικότητα, δηλαδή από την εαρινή σεζόν, που ξεκινά αρχές Απριλίου, και την χειμερινή, που ξεκινά αρχές Σεπτεμβρίου. Η επιχείρηση, βάσει της εμπειρίας της, γνωρίζει πως μπορεί να παράγει κατά μέγιστον περίπου 300 ζεύγη χειμερινών υποδημάτων την ημέρα και αντίστοιχα περίπου 400 ζεύγη καλοκαιρινών υποδημάτων την ημέρα. Ακόμη, η επιχείρηση υπολογίζει ότι περίπου το

40% του όγκου παραγωγής προέρχεται από επαναληπτικές παραγγελίες και το 60% του όγκου παραγωγής προέρχεται από αρχικές παραγγελίες που γίνονται πριν την έναρξη κάθε σεζόν. [35]

Χειμώνας	Όγκος Παραγωγής	Ποσότητα από αρχικές παραγγελίες	Ποσότητα από επαναληπτικές παραγγελίες	Ημέρες λειτουργίας για παράδοση αρχικών παραγγελιών	Ημέρες λειτουργίας για παράδοση επαναληπτικών παραγγελιών
v+1	6600	3960	2.640	13	9
v+2	11600	6960	4.640	23	15
v+3	16600	9960	6.640	33	22
v+4	21600	12960	8.640	43	29
v+5	26600	15960	10.640	53	35

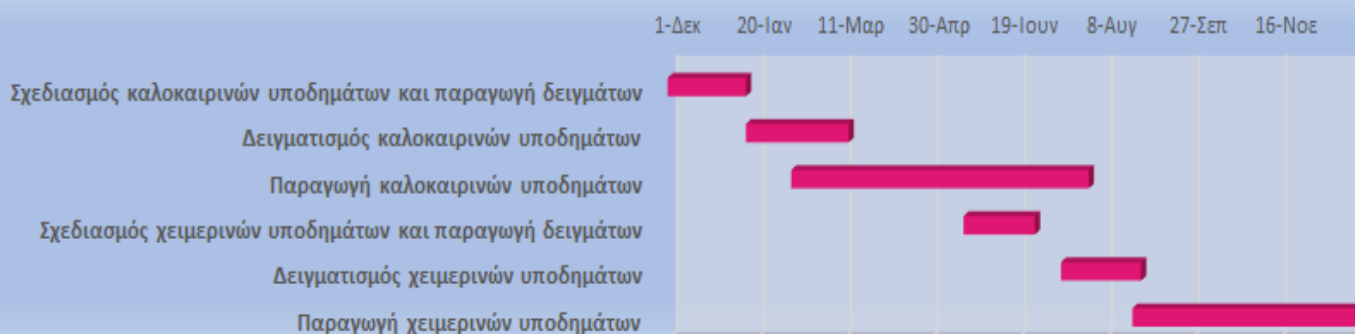
Πίνακας XIX: Κατανομή Χειμερινών Παραγγελιών

Καλοκαίρι	Όγκος Παραγωγής	Ποσότητα από αρχικές παραγγελίες	Ποσότητα από επαναληπτικές παραγγελίες	Ημέρες λειτουργίας για παράδοση αρχικών παραγγελιών	Ημέρες λειτουργίας για παράδοση επαναληπτικών παραγγελιών
v+1	9300	5580	3.720	14	9
v+2	16300	9780	6.520	24	16
v+3	23300	13980	9.320	35	23
v+4	30300	18180	12.120	45	30
v+5	37300	22380	14.920	56	37

Πίνακας XX: Κατανομή Θερινών Παραγγελιών

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, το ετήσιο πρόγραμμα λειτουργίας περιγράφεται από το παρακάτω Gantt chart:

Ετήσιο Πρόγραμμα Λειτουργίας



Διάγραμμα V: Gantt Chart Ετήσιου Προγράμματος Λειτουργίας

6.3 Υπάρχον Εξοπλισμός

Παρακάτω παρατίθεται λίστα των υπάρχοντων μηχανών του εξοπλισμού:

ΑΑ	Εξοπλισμός	Χρήση	Χειριστές	Παραγωγική Δυναμικότητα	Συντήρηση
1	Πρέσα κοπής Atom	Κοπή	Κόφτης 1	20 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
2	Πρέσα κοπής Atom	Κοπή	Κόφτης 2	20 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
3	Πρέσα κοπής Pedersen	Κοπή	Κόφτης 1 / Κόφτης 2	20 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
4	Καμπραριστική μηχανή	Διαμόρφωση σχήματος (πάνω μέρος)	Εργάτης υποδηματοποιίας	100 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
5	Πρέσα θέρμανσης	Προετοιμασία για καμπραριστική μηχανή	Εργάτης υποδηματοποιίας	150 ζεύγη / ώρα	Ετήσια
6	Γαζωτική μηχανή Falan	Ραφή υποδήματος	Ράφτης	6-25 ζεύγη / ώρα	Ετήσια
7	Γαζωτική μηχανή Falan	Ραφή υποδήματος	Ράφτης	6-25 ζεύγη / ώρα	Ετήσια

10	Πρέσα χρυσοτυπίας	Τύπωμα σφραγίδας πάτου	Εργάτης υποδηματοποιίας	150 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
11	Αεροσυμπιεστής	Παροχή αέρα	-	-	Τριμηνιαία
12	Μονταριστική Cerim K73	Διαμόρφωση σχήματος (μπροστά μέρος)	Μονταριστής 1	50 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
13	Μονταριστική Cerim	Διαμόρφωση σχήματος (πίσω και πλαϊνό μέρος)	Εργάτης υποδηματοποιίας	50 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
14	Φορματιστική	Διαμόρφωση σχήματος (πίσω μέρος)	Εργάτης υποδηματοποιίας	50 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
15	Πιστόλι καρφώματος	Προσαρμογή του πάτου στα καλαπόδια	Εργάτης υποδηματοποιίας	150 ζεύγη / ώρα	Ετήσια
16	Μηχανή πρεσαρίσματος	Προσαρμογή σόλας στο υπόδημα	Εργάτης υποδηματοποιίας	50 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
17	Ευστική μηχανή	Τρόχισμα υποδήματος για την προσαρμογή της σόλας	Εργάτης υποδηματοποιίας	100 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
18	Αλοιφτική μηχανή	Προσθήκη κόλλας στις σόλες	Εργάτης υποδηματοποιίας	200 ζεύγη / ώρα	Καθημερινή
19	Φούρνος θέρμανσης	Θέρμανση μερών πριν τη διαμόρφωση σχήματος	Εργάτης υποδηματοποιίας	50 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
20	Φούρνος θέρμανσης	Θέρμανση κόλλας για συγκόλληση σόλας-υποδήματος	Εργάτης υποδηματοποιίας	50 ζεύγη / ώρα	Μηνιαία
21	Βούρτσα στίλβωσης	Γυάλισμα υποδήματος	Εργάτης υποδηματοποιίας	80 ζεύγη / ώρα	Ετήσια

Πίνακας XXI: Πίνακας Υπάρχοντος Εξοπλισμού, πηγή: s.Shoes

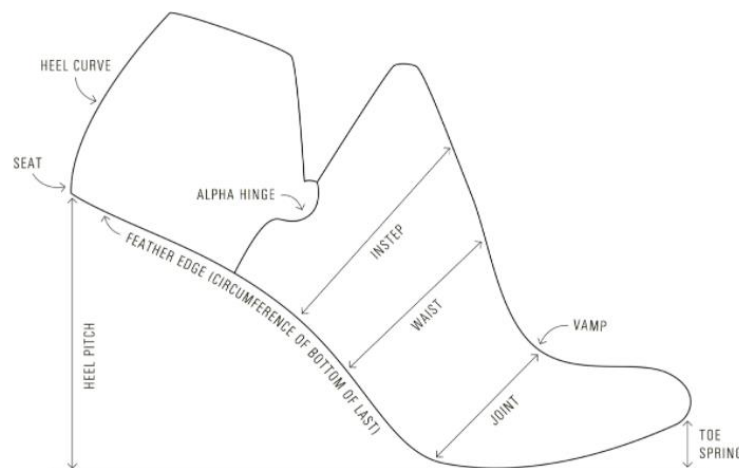
6.4 Επενδύσεις σε Εξοπλισμό και Τεχνολογία

Για την έναρξη δραστηριοποίησης στο γυναικείο υπόδημα είναι απαραίτητη η επένδυση σε νέα καλαπόδια, καλούπια για σόλες και μαχαίρια. Αυτό είναι απαραίτητο, καθώς το γυναικείο υπόδημα έχει άλλη φόρμα και σχήμα από το παιδικό, επομένως οι επενδύσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές για την έναρξη της δραστηριοποίησης. Η επιχείρηση έως τώρα επενδύει για το παιδικό υπόδημα κάθε δύο έτη περίπου σε νέο τέτοιο εξοπλισμό, ούτως ώστε αποσβέσει την επένδυση πριν προλάβει ακόμα να αλλάξει η μόδα στα υποδήματα. Υπολογίζεται λοιπόν με την ίδια συχνότητα η ανάγκη επένδυσης στον εξοπλισμό αυτό και για το γυναικείο υπόδημα. [35]

Το καλαπόδι είναι ένα τρισδιάστατο ξύλινο ή πλαστικό καλούπι πάνω στο οποίο κατασκευάζεται το παπούτσι. Χρησιμοποιείται επομένως για τη συναρμολόγηση υποδημάτων και για τον λόγο αυτό μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή ενός υποδήματος. Το καλαπόδι είναι απαραίτητο για τον σωστό σχεδιασμό των εξής διαστάσεων σε ένα υπόδημα:

1. Πλάτος τακουνιού
2. Ύψος τακουνιού
3. Πλάτος μπροστινού μέρους υποδήματος
4. Βάθος του μπροστινού μέρους όπου εισέρχονται τα δάχτυλα

Η συντριπτική πλειοψηφία των προβλημάτων που σχετίζονται με την εφαρμογή ενός υποδήματος προκύπτει από τη λάθος προσαρμογή του υποδήματος στο καλούπι είτε από τη λάθος επιλογή καλουπιού για το συγκεκριμένο σχέδιο.. Είναι λοιπόν φανερό πως η επένδυση σε κατάλληλα καλούπια είναι καθοριστικής σημασίας για το τελικό αποτέλεσμα στο υπόδημα. [37] Η επιλογή του καλαποδιού σχετίζεται με το σχέδιο και ειδικότερα με το ύψος του τακουνιού και τις επιθυμητές καμπύλες για το υπόδημα. [39]



Εικόνα 32: Καλαπόδι, πηγή: <https://icanmakeshoes.com/choosing-the-right-size-last/>

Η επιχείρηση διαθέτει σταθερή συνεργασία με κατασκευαστή καλουπιών, ο οποίος παρέχει τη δυνατότητα παραγγελίας μιας σειράς καλαποδιών με τιμή 29,00 € / ζεύγος. Μια σειρά καλαποδιών αποτελείται από 70 ζεύγη σε 6 νούμερα, από 36-41. Η κατανομή του μεγέθους δεν είναι ισόποση, συνήθως παρέχονται περισσότερα καλαπόδια σε νούμερα 37-39, που θεωρούνται και τα συνηθέστερα μεγέθη για τις γυναίκες, και λιγότερα καλαπόδια στα νούμερα 36, 40 και 41. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας για τα κόστη επένδυσης σε καλαπόδια, κάθε δύο έτη, δηλαδή στην αρχή της επένδυσης, έτος v , και τα έτη $v+2$ και $v+4$. Η επιχείρηση θα προμηθευτεί μια σειρά καλουπιών για υποδήματα χωρίς τακούνι χειμωνιάτικα, 1 σειρά καλουπιών για υποδήματα χωρίς τακούνι καλοκαιρινά και 1 σειρά καλουπιών για καλοκαιρινά υποδήματα με χαμηλό τακούνι. [35]

Έτος	Ποσότητα	Μοναδιαίο κόστος (€ / ζεύγος)	Συνολικό κόστος (€)
v	3x 70	29,00	609
$v+2$	3x 70	29,00	609
$v+4$	3x 70	29,00	609

Πίνακας XXII: Κόστος Επένδυσης σε Καλούπια

Σε πολλές περιπτώσεις η επιχείρηση, εκτός από την αγορά έτοιμων σολών, προμηθεύεται και καλούπια για σόλες, με σκοπό την κατασκευή εξατομικευμένων για την επιχείρηση σολών, οι οποίες δεν πωλούνται μαζικά, παρέχοντας τη δυνατότητα διαφοροποίησης του προϊόντος της. Τα καλούπια αυτά τα προμηθεύεται η επιχείρηση από κατασκευαστές τέτοιων καλουπιών σε Ελλάδα και εξωτερικό και τα παρέχει στον κατασκευαστή σολών με τον οποίο συνεργάζεται, με σκοπό να παράγει τις αντίστοιχες σόλες. Και σε αυτήν την περίπτωση υπολογίζεται τέτοιου είδους επενδύσεις ότι θα πραγματοποιούνται ανά δύο έτη με σκοπό οι σόλες να χρησιμοποιηθούν πριν αλλάξει η μόδα. Επιπλέον, λόγω του ότι συνήθως υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία σε σόλες των χειμώνα, τέτοιου είδους επενδύσεις χρησιμοποιούνται κυρίως για τα καλοκαιρινά πέδιλα, όπου οι δυνατές διαφοροποιήσεις στα υπόλοιπα μέρη του υποδήματος δεν είναι τόσες πολλές. [35]



Εικόνα 33 Καλούπια Σολών, πηγή: <https://www.made-in-china.com/showroom/nationhunter/product-detail/FNIEpDldkicj/China-One-Two-Color-TPU-PVC-Tr-Shoe-Sole-Mould-Used-on-Italy-Sole-Making-Machine-Single-Colour-Outsole-Mold.html>

Η επένδυση αυτή κοστολογείται από τον προμηθευτή με τον οποίο η επιχείρηση έχει χρόνια συνεργασία στα 800,00 € ανά νούμερο καλουπιού. Ακολουθεί πίνακας με το κόστος της επένδυσης σε καλούπια σολών για τα έτη v , $v+2$, $v+4$. [5]

Έτος	Ποσότητα	Μοναδιαίο κόστος (€ / ζεύγος)	Συνολικό κόστος (€)
v	6	800,00	4800
$v+2$	6	800,00	4800
$v+4$	6	800,00	4800

Πίνακας XXIII: Κόστος Επένδυσης σε Καλούπια Σολών

Σε μια επιχείρηση παραγωγής υποδημάτων καθοριστική σημασία για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα παίζει η τεχνολογία που χρησιμοποιεί. [52] Στη περίπτωση της S. Shoes, η τεχνολογία είναι δυνατόν να επηρεάσει τον χρόνο παραγωγής, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στο κόστος. [30] Προσπαθώντας να μειώσει τον χρόνο παραγωγής λοιπόν, με σκοπό να μπορέσει να ανταπεξέλθει και στην αυξανόμενη παραγωγικότητα η επιχείρηση θα επενδύσει σε κοπτικό μηχάνημα με σχεδιαστικό πρόγραμμα. Το μηχάνημα αυτό επιτρέπει την κοπή των μερών του υποδήματος και το σχεδιαστικό πρόγραμμα επιτρέπει την εισαγωγή του ψηφιακού σχεδίου στην μνήμη του μηχανήματος, τη διατήρηση στη μνήμη του μηχανήματος των επιθυμητών διαστάσεων κοπής των διαφόρων μερών για ένα μέγεθος υποδήματος και την παντογράφιση των μερών, δηλαδή την εύρεση των επιθυμητών διαστάσεων κοπής για όλα τα νούμερα. Η κοπή γίνεται με χρήση μικρών λεπίδων επομένως, αυτόματα, εισάγοντας απλώς το σχέδιο του υποδήματος. [62] Έως τώρα η επιχείρηση

πραγματοποιούσε χειροκίνητα την κοπή των μερών με χρήση μαχαιριών, ενώ η παντογράφηση γίνεται από εξωτερικό συνεργάτη. Με την επένδυση αυτή θα είναι δυνατή και η σταδιακή κατάργηση των μαχαιριών και η παντογράφηση θα γίνεται πλέον εσωτερικά. [35]



Εικόνα 34: Μαχαίρια Κοπής, πηγή:<http://www.koptika-kaloupia.gr/>



Εικόνα 35 Μηχανή Κοπής με Laser, πηγή:<http://www.koptika-kaloupia.gr/>

Η μηχανή που φαίνεται παραπάνω είναι της εταιρείας Atom, μοντέλο 31B All-in-One. Το συνολικό κόστος της μηχανής ανέρχεται στα 110.000,00 € και περιλαμβάνει εγγύηση για δύο έτη, μεταφορά και εγκατάσταση της μηχανής και του σχεδιαστικού προγράμματος και εκπαίδευση στη χρήση της μηχανής. Η προμήθεια γίνεται από Έλληνα αντιπρόσωπο στη Θεσσαλονίκη. [4]

Επιπλέον όμως, η επιχείρηση θα χρειαστεί ένα λογισμικό για τη ψηφιακή σχεδίαση των υποδημάτων της, με σκοπό την εισαγωγή του ψηφιακού σχεδίου στο σχεδιαστικό πρόγραμμα της κοπτικής μηχανής, αλλά και τη βελτίωση του σχεδιασμού, που έως τώρα γίνονταν στο χέρι. Η εταιρεία Atom παρέχει το λογισμικό Shoemaster 3D Cad, που διευκολύνει την ανάπτυξη ιδεών και νέων σχεδίων. Αυτό γιατί παρέχει ποικιλία εργαλείων σχεδίασης δίνοντας τη δυνατότητα στους σχεδιαστές να πειραματιστούν με περισσότερες ιδέες,

μειώνοντας την παραγωγή φυσικών δειγμάτων. Το κόστος της μηχανής ανέρχεται στα 8.000,00 € [3]

Ακόμη, η επιχείρηση θα επενδύσει σε μια μηχανή μονταρίσματος με μνήμη για αποθήκευση ρυθμίσεων ανά σχέδιο και νούμερο. Με τη μονταριστική μηχανή πραγματοποιείται η προσαρμογή των μερών των υποδημάτων πάνω στο καλαπόδι και καθορίζεται η φόρμα του υποδήματος. Έτσι, στην μηχανή αποθηκεύονται ρυθμίσεις για το πώς θα προσαρμοστούν και το πόσο σφικτά θα είναι τα μέρη στο υπόδημα. Η επιχείρηση θα προμηθευτεί για αυτόν τον σκοπό τη μονταριστική μηχανή Cerim k73, η προμήθεια, μεταφορά και εγκατάσταση της οποίας κοστίζει 70.000,00 €. [42]

Επένδυση	Έτος ν	Έτος ν+2	Έτος ν+4
Καλαπόδια	609,00 €	609,00 €	609,00 €
Καλούπια σολών	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Κοπτική μηχανή Atom 31B All-in-One	110.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Λογισμικό σχεδίασης	8.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Μονταριστική μηχανή Cerim k73	70.000,00 €	0,00 €	0,00 €

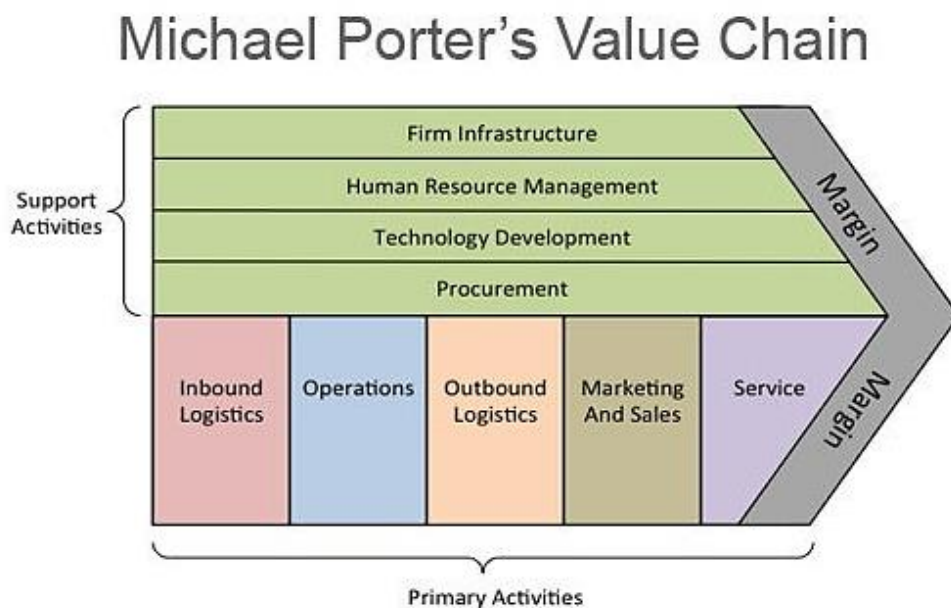
Πίνακας XXIV: Κόστος Επένδυσης σε Εξοπλισμό

Οι νέες επενδύσεις πρόκειται να χρησιμοποιηθούν και για την παραγωγή των παιδικών υποδημάτων. Η επιχείρηση διαθέτει ποικιλία καλουπιών στο παιδικό υπόδημα και δεν επιθυμεί να επενδύσει σε νέα, καθώς για το παιδικό υπόδημα τα καλούπια δεν εμφανίζουν ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις. [35]

7. Οργάνωση Μονάδας

7.1 Οργανωτικό Σχήμα

Για να βρεθεί το κατάλληλο οργανωτικό σχήμα που θα βοηθήσει στην δημιουργία αξίας στο προϊόν και θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης, πρέπει να αναλυθούν οι επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες όλων των οργανισμών διακρίνονται σε κύριες και δευτερεύουσες. Οι κύριες δραστηριότητες σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη του προϊόντος, την πώληση και την υποστήριξη του. Στις κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνεται το σύνολο των δραστηριοτήτων εφοδιαστικής, οι λειτουργικές δραστηριότητες, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και οι δραστηριότητες που αφορούν τη διατήρηση αξίας του προϊόντος. [52]



Εικόνα 34: Porter's Value Chain, πηγή: Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγική και Ποιότητα", Σημειώσεις μαθήματος, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα MBA TQM, 2020

Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες. Κάθε δευτερεύουσα δραστηριότητα επηρεάζει τις κάποιες κύριες δραστηριότητες. Στις δευτερεύουσες δραστηριότητες συγκαταλέγονται οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η τεχνολογική ανάπτυξη και η υποδομή. [52]

Καταγράφοντας τις δευτερεύουσες δραστηριότητες που επηρεάζουν τις κύριες και συμβάλλουν στην ανάπτυξη προστιθέμενης αξίας στο προϊόν, είναι δυνατός ο προσδιορισμός

των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που θα πρέπει να ενισχυθούν με σκοπό την τελική εύρεση της βέλτιστης οργανωτικής δομής. [52]

Κύριες Δραστηριότητες	Δευτερεύουσες δραστηριότητες που επηρεάζουν άμεσα τις κύριες	Δευτερεύουσες δραστηριότητες που επηρεάζουν έμμεσα τις κύριες
Εισερχόμενη εφοδιαστική	Προμήθειες	Επιχειρησιακή δομή
Λειτουργίες	Τεχνολογική ανάπτυξη	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
		Επιχειρησιακή δομή
Εξερχόμενη εφοδιαστική	Τεχνολογική ανάπτυξη	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
		Επιχειρησιακή δομή
Marketing & πωλήσεις	Τεχνολογική ανάπτυξη	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
		Επιχειρησιακή δομή
Service	Τεχνολογική ανάπτυξη	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Πίνακας XXV: Καταγραφή Δραστηριοτήτων

Από τον παραπάνω πίνακα είναι εμφανές ότι η τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει άμεσα τέσσερις από τις πέντε κύριες δραστηριότητες του οργανισμού. Η τεχνολογική ανάπτυξη στην επιχείρηση σχετίζεται άμεσα με το τμήμα παραγωγής της επιχείρησης. [34] Η επιχείρηση για να ενισχύσει το τμήμα θα επενδύσει σε νέο εξοπλισμό και λογισμικό. Για την περαιτέρω ενίσχυση του τμήματος της παραγωγής, η επιχείρηση θα προσλάβει επιπλέον προσωπικό στην παραγωγή για τη λειτουργία των νέων αυτών μηχανών. Το προσωπικό αυτό θα εκπαιδευτεί από το ήδη υπάρχον προσωπικό της παραγωγής, μιας και το ήδη υπάρχον προσωπικό διαθέτει γνώση στο αντικείμενο και πολυετή εμπειρία. Αναμένεται λοιπόν να πραγματοποιηθεί ενίσχυση της παραγωγής με δύο νέα άτομα, ένα από τα οποία θα απασχολείται στον τελικό οπτικό έλεγχο του προϊόντος και στη συσκευασία του και έναν εργάτη υποδηματοποιίας, ο οποίος θα εκπαιδευτεί στη λειτουργία των νέων μηχανών. [35]

Ο προγραμματισμός της παραγωγής αποτελεί αρμοδιότητα του διευθυντή παραγωγής και πραγματοποιείται με τη βοήθεια του ERP συστήματος, κατόπιν καταχώρησης των παραγγελιών από τον οικονομικό διευθυντή. Η παραγωγή και ο προγραμματισμός της αποτελούν τις κύριες δραστηριότητες που σχετίζονται με το λειτουργικό κομμάτι της επιχείρησης. Υπεύθυνος για τις δραστηριότητες αυτές είναι ο υπεύθυνος παραγωγής. [35]

Το τμήμα της παραγωγής είναι επίσης υπεύθυνο για το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων που αφορούν την υποστήριξη των προϊόντων μετά την πώληση. Η επιχείρηση εφαρμόζει πολιτική άμεσης επιδιόρθωσης τυχόν προβλημάτων που ενδεχομένως εμφανίσει το προϊόν και γίνει αντιληπτό από τους πελάτες της πριν την πώλησή του ή και τον τελικό καταναλωτή αμέσως μετά την αγορά και πριν το υπόδημα χρησιμοποιηθεί. Η επιχείρηση σκοπεύει να συνεχίσει να εφαρμόζει την πολιτική αυτή, η οποία απαιτεί την άμεση ανταπόκριση των πωλητών, οι οποίοι θα ενημερωθούν για το πρόβλημα και θα κανονίσουν την επιστροφή του προϊόντος στη βιοτεχνία, αλλά κυρίως της παραγωγής που είναι υπεύθυνη για την επισκευή του. Στη συνέχεια αναμένεται να κινητοποιηθεί και ο διανομέας, για την επιστροφή του προϊόντος στο κατάστημα. Εφόσον η επισκευή δεν είναι δυνατή, γίνεται αντικατάσταση του υποδήματος ή ο οικονομικός διευθυντής κόβει πιστωτικό τιμολόγιο. [35]

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει έμμεσα αρκετές κύριες δραστηριότητες. Η δραστηριότητα αυτή στην περίπτωση της S. Shoes αφορά τις προσλήψεις νέου προσωπικού, κατά κύριο λόγο όμως αφορά τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού. Η δραστηριότητα αυτή αποτελεί έως σήμερα αρμοδιότητα της γενικής διεύθυνσης και θα εξακολουθήσει να εκτελείται από τη γενική διεύθυνση, καθώς ο αριθμός των προσλήψεων δεν είναι ακόμη τόσο μεγάλος, ώστε να απαιτείται η ανάπτυξη νέου τμήματος. Επιπλέον, η γενική διεύθυνση διαθέτει άμεση επαφή με την αγορά και μπορεί εύκολα, σε συνδυασμό και με τις υποδείξεις του υπεύθυνου παραγωγής να αναγνωρίσει τις νέες εκπαιδευτικές ανάγκες. [35]

Όσον αφορά την επιχειρησιακή δομή, αυτή αφορά κατά κύριο λόγο δραστηριότητες που πλαισιώνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως η λογιστική, νομική, χρηματοοικονομική διαχείριση, ο προγραμματισμός, οι δημόσιες σχέσεις, η διασφάλιση ποιότητας και η γενική διαχείριση. [35]

Σχετικά με τη λογιστική διαχείριση, η επιχείρηση διαθέτει μακροχρόνια συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη λογιστή και δεν θεωρεί απαραίτητη τη δημιουργία σχετικού τμήματος εντός της επιχείρησης. Η έκδοση παραστατικών για την καθημερινή λειτουργία γίνεται μέσω ειδικού λογισμικού από τον οικονομικό διευθυντή, όπως και η μηνιαία πληρωμή μισθοδοσίας για τους εργαζομένους. Επομένως, δεν θεωρείται ότι είναι απαραίτητη επιπλέον υποστήριξη. Επιπλέον, η χρηματοοικονομική διαχείριση πραγματοποιείται έως σήμερα από τον οικονομικό διευθυντή με την υποστήριξη του γενικού διευθυντή. [35]

Μια ακόμη δραστηριότητα που έχει αναλάβει ο οικονομικός διευθυντής είναι αυτή των προμηθειών. Αν και οι ανάγκες σε προμήθειες αναμένονται να αυξηθούν, η επιχείρηση διαθέτει χρόνιες και σταθερές συνεργασίες, επομένως η υποστήριξη της δραστηριότητας αυτής δεν απαιτεί προς το παρόν τη δημιουργία νέου τμήματος, καθώς η επιχείρηση προτιμά να επιλέγει σταθερούς προμηθευτές. Η πολιτική αυτή μειώνει το ρίσκο για προμήθεια κακής ποιότητας υλικών και στοχεύει στην όσο το δυνατόν αύξηση των παραγγελιών σε συγκεκριμένους προμηθευτές για τη μείωση τιμών. Η αναζήτηση νέων προμηθευτών είναι βέβαια πάντα επιθυμητή, ωστόσο ο όγκος της συγκεκριμένης εργασίας μπορεί για την επόμενη πενταετία να καλυφθεί από τον οικονομικό διευθυντή. Συμπερασματικά, ο οικονομικός διευθυντής θα είναι υπεύθυνος και για την εσωτερική εφοδιαστική. [35]

Από την άλλη, η εξωτερική εφοδιαστική αφορά για την επιχείρηση τη διανομή των υποδημάτων. Αυτή έως σήμερα πραγματοποιούνταν με τη βοήθεια εξωτερικού συνεργάτη σε όλη την Ελλάδα. Ωστόσο, επειδή ο όγκος των υποδημάτων αναμένεται να αυξηθεί, η επιχείρηση στοχεύει στην πρόσληψη ενός οδηγού για τη διανομή υποδημάτων εντός Αττικής, αλλά και τη μεταφορά τους στα πρακτορεία για διανομή σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα. [35]

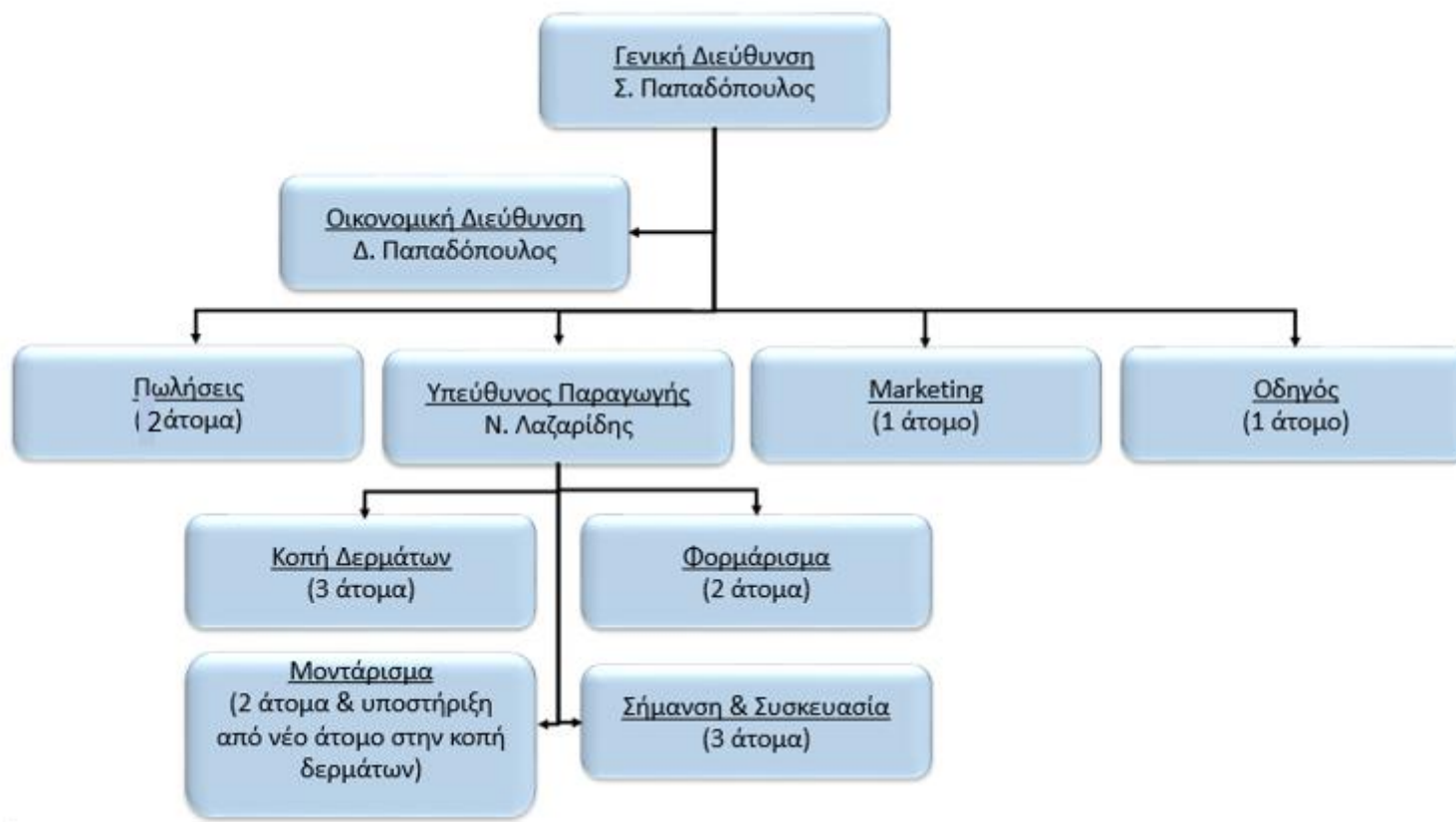
Όσον αφορά η νομική υποστήριξη, η επιχείρηση συνεργάζεται εξωτερικό συνεργάτη που παρέχει υπηρεσίες επιχειρηματικής πληροφόρησης, νομικής υποστήριξης και διαχείρισης οικονομικών απαιτήσεων. Για τις υπηρεσίες αυτές, η επιχείρηση πληρώνει μια ετήσια συνδρομή, ωστόσο, η συνεργασία πραγματοποιείται ad hoc σε περίπτωση που χρειαστεί. [35]

Σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις, αυτές αποτελούν αρμοδιότητα του τμήματος πωλήσεων. Έως σήμερα οι δημόσιες σχέσεις, καθώς και οι πωλήσεις στην επιχείρηση υποστηρίζονται από δύο πωλητές. Η επιχείρηση όμως επιθυμεί να τριπλασιάσει την παραγωγική της δυναμικότητα και για τον λόγο αυτό θα ξεκινήσει συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες-πωλητές ή αλλιώς πλασιέ. Η συνεργασία θα αφορά δυο πωλητές, ένας από τους οποίους θα υποστηρίξει τις πωλήσεις εντός Ελλάδας και θα αμείβεται με ποσοστό 10% από τις πωλήσεις, ενώ ο δεύτερος θα υποστηρίξει τις πωλήσεις στο εξωτερικό και θα αμείβεται με ποσοστό 15%. Ειδικότερα για την ανάπτυξη των εξαγωγών, είναι απαραίτητη η συνεργασία με πλασιέ στο εξωτερικό, ο οποίος μπορεί να εγγυηθεί στους τοπικούς πελάτες του για το προϊόν, μειώνοντας το ρίσκο και αυξάνοντας την εμπιστοσύνη των καταστημάτων για συνεργασία με μια εταιρεία που βρίσκεται σε άλλη χώρα. Οι δημόσιες σχέσεις θα υποστηριχτούν και από τον γενικό διευθυντή, ο οποίος έχοντας πολυετή δράση στον χώρο διαθέτει τις απαραίτητες γνωριμίες και αποτελεί μέλος του συλλόγου υποδηματοποιίας. [35]

Το Marketing της επιχείρησης θα στηριχθεί κατά κύριο λόγο στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η επιχείρηση έχει θέσει ήδη σε προηγούμενα κεφάλαια τους στόχους Marketing που έχει θέσει. Για τους στόχους αυτούς, δηλαδή για τον μέγιστο δυνατό αριθμό δημοσιεύσεων το μέσο κόστος ανάληψης της δραστηριότητας αυτής από εξωτερικό συνεργάτη ανέρχεται κατά μέσο όρο στα 500,00 € τον μήνα. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση σκοπεύει να προσλάβει ένα άτομο με μερική απασχόληση, 4 ώρες καθημερινά, για τη διαχείριση των κοινωνικών δικτύων. [35] Ο μικτός μισθός σε αυτή την περίπτωση για το άτομο αυτό ανέρχεται στα 487,50 € τον μήνα. [51]

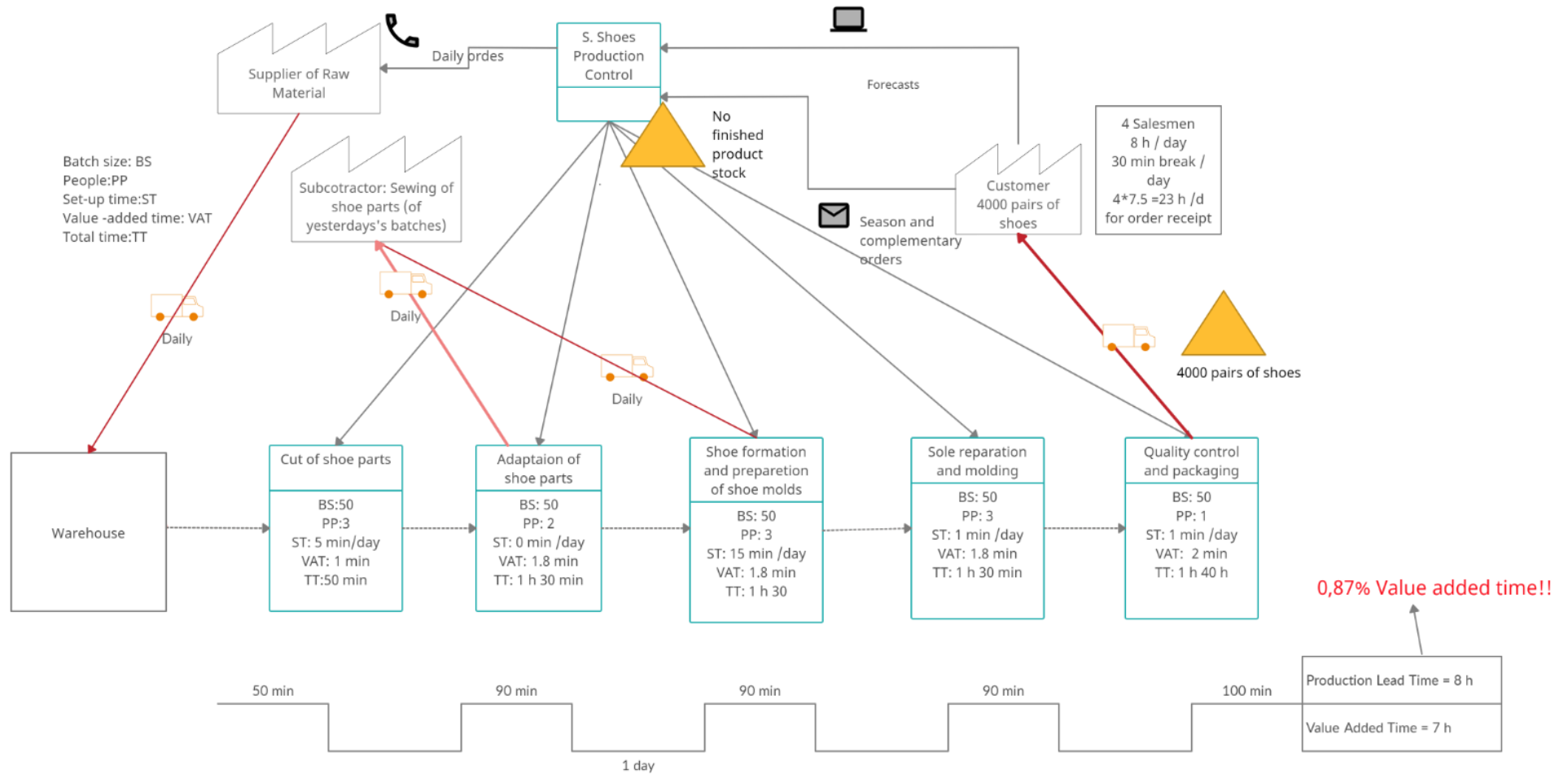
Έως σήμερα η δράση της επιχείρησης όσον αφορά τη διαχείριση ποιότητας περιορίζεται στον ποιοτικό έλεγχο, ο οποίος πραγματοποιείται στο τμήμα παραγωγής από εργάτη υποδηματοποιίας, ο οποίος ασχολείται με τον τελικό έλεγχο, τη σήμανση και την συσκευασία του προϊόντος. Όπως αναφέρθηκε το πόστο αυτό θα ενισχυθεί με έναν επιπλέον εργάτη υποδηματοποιίας. Ωστόσο, για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία εντός της βιοτεχνίας και τη διατήρηση της γνώσης, ο υπεύθυνος παραγωγής θα αναλάβει την αρμοδιότητα της σταδιακής καταγραφής βασικών οδηγιών εργασίας και ενδεχομένως βασικών διαδικασιών, καθώς με την πάροδο του χρόνου οι έμπειροι και εκπαιδευμένοι εργάτες υποδηματοποιίας σπανίζουν όλο και περισσότερο και θεωρείται απαραίτητη η διατήρηση της γνώσης. [35]

Μετά τη νέα επένδυση η επιχείρηση θα αποτελείται από 17 άτομα. Από τα παραπάνω προκύπτει το νέο οργανόγραμμα της επιχείρησης:



Εικόνα 35: Νέο Οργανόγραμμα

7.2 Ροή Λειτουργιών και Εργασιών



Διάγραμμα VI: Value Stream Mapping

Για την καλύτερη απεικόνιση των λειτουργιών και εργασιών παρουσιάζεται η παραπάνω απεικόνιση, η οποία ονομάζεται Value Stream Mapping και ανήκει στις μεθοδολογίες του Lean Manufacturing. Αποτελεί μέθοδο ανάλυσης της τρέχουσας κατάστασης ενός οργανισμού, με σκοπό της βελτίωσής της. Η μέθοδος παρουσιάζει τη σειρά συμβάντων που λαμβάνουν χώρα έως ότου ένα προϊόν ή μια υπηρεσία φτάσει στον πελάτη, ποσοτικοποιώντας τον όγκο που παράγει κάθε κρίσιμο συμβάν και τον χρόνο που χρειάζεται. Ο σκοπός μεθοδολογίας είναι να εντοπίσει και να περιορίσει τον “κενό” χρόνο και τις δραστηριότητες που δεν προσδίδουν προστιθέμενη αξία στο τελικό προϊόν. Με τον τρόπο αυτό αναμένεται να ακολουθήσει αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού. [50]

Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε σαν παράδειγμα η παραγωγή 4.000 κλειστών, χειμερινών υποδημάτων, τα οποία αποτελούν και το πιο χρονοβόρο είδος παραγωγής της επιχείρησης χρησιμοποιώντας δεδομένα χρόνου με την παραγωγική δυναμικότητα μετά την επένδυση σε νέο προσωπικό και μηχανήματα. Ο συνολικός χρόνος επεξεργασίας για την ολοκλήρωση 50 ζευγαριών υπολογίζεται περίπου στις 7 ώρες, με μια μέρα καθυστέρηση λόγω αποστολής των κομμένων δερμάτων στον εξωτερικό συνεργάτη για ραφή. Με τα δεδομένα αυτά υπολογίζεται ότι 87% θα είναι χρόνος προστιθέμενης αξίας. Τον χρόνο αυτόν τον εκμεταλλεύεται η επιχείρηση αποστέλλοντας μια μέρα νωρίτερα από την ημέρα επεξεργασία τους τα δέρματα προς ραφή. [35]

7.3 Επιπλέον Βιομηχανικά Κόστη

Στα επιπλέον βιομηχανικά έξοδα συγκαταλέγεται η ετήσια συντήρηση των μηχανημάτων. Από την έως τώρα εμπειρία της επιχείρησης η ετήσια συντήρηση μαζί με τυχόν ανταλλακτικά ανέρχεται ετησίως στα 1.500,00 €. [35]

Ακόμα, στα έξοδα αυτά θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η αμοιβή του εξωτερικού συνεργάτη που αναλαμβάνει τη ραφή των υποδημάτων. Το κόστος για την εργασία αυτή ανέρχεται στα 3,00 €/ ζεύγος για τα χειμερινά υποδήματα και στο 1,00 €/ ζεύγος για τα καλοκαιρινά. [35]

Η επιχείρηση συνεργάζεται επιπλέον με τεχνικό ασφαλείας. Το κόστος του τεχνικού ασφαλείας ανέρχεται στα 800,00 € ετησίως. Τέλος, η επιχείρηση συνεργάζεται με εξωτερικό λογιστή, το κόστος του οποίου ανέρχεται στα 3.600,00 € ετησίως. [35]

Ο σχεδιασμός των παιδικών υποδημάτων γίνονταν έως τώρα από την επιχείρηση και συγκεκριμένα από τον υπεύθυνο παραγωγής. Ωστόσο, η επιχείρηση πρόκειται να ξεκινήσει συνεργασία με σχεδιαστή, ο οποίος θα αναλάβει τον σχεδιασμό των γυναικείων υποδημάτων. Για τον σχεδιασμό περίπου 25 κωδικών ανά σεζόν, ο σχεδιαστής αμείβεται με 2500,00 €, επομένως 5000,00 € ετησίως. [35]

Με την πρόσληψη ενός οδηγού, η επιχείρηση θα επενδύσει και σε νέο εξοπλισμό για τη μεταφορά των υποδημάτων εντός Αττικής, δηλαδή στην προμήθεια ενός μικρού φορτηγού με leasing. Το κόστος ανέρχεται στα 300,00 €/ μήνα, δηλαδή στα 3600,00 € ετησίως. [22]

Στα επιπλέον έξοδα που πρόκειται να επωμιστεί η επιχείρηση ανήκουν και τα έξοδα για ταξίδια για τον δειγματισμό των υποδημάτων από τους πωλητές στην επαρχία. Έως σήμερα τα έξοδα αυτά ανέρχονται συνολικά στα 200,00 € ανά ημέρα και ο δειγματισμός διαρκούσε περίπου 40 ημέρες για κάθε πωλητή το έτος. Για την αύξηση των πωλήσεων, οι πωλητές αναμένεται να πραγματοποιούν περισσότερους δειγματισμούς στην επαρχία και το σύνολο των ημερών δειγματισμού θα αυξηθεί τουλάχιστον σε 60 ημέρες για κάθε πωλητή το έτος. [35]

7.3.1 Παρουσίαση Συνολικών Δαπανών

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση όλων των δαπανών για κάθε κέντρο κόστους:

Marketing

	v+1	v+2	v+3	v+4	v+5
Συνολικό Κόστος	17.160,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €

Πίνακας XXVI: Πίνακας Κόστους Marketing

Παραγωγή

	v	v+1	v+2	v+3	v+4	v+5
Συνολικό Κόστος Προμηθειών Α΄ υλών και βιομηχανικών εφοδίων		202.846,00 €	278.689,00 €	366.628,00 €	446.684,00 €	479.739,00 €
Επενδύσεις						
Καλαπόδια	609,00 €	-	609,00 €	-	609,00 €	-
Καλούπια σολών	4.800,00 €	-	4.800,00 €	-	4.800,00 €	-
Κοπτική μηχανή Atom 31B All-in-One	110.000,00 €	-	-	-	-	-
Λογισμικό σχεδίασης	8.000,00 €	-	-	-	-	-
Καμπραριστική μηχανή Cerim k73	70.000,00 €	-	-	-	-	-
Αποσβέσεις						
Καλαπόδια	-	609,00 €	-	609,00 €	-	609,00 €
Καλούπια σολών	-	4.800,00 €	-	4.800,00 €	-	4.800,00 €
Κοπτική μηχανή	-	19.800,00 €	19.800,00 €	19.800,00 €	19.800,00 €	19.800,00 €

Atom 31B All-in-One						
Λογισμικό σχεδίασης	-	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
Καμπραριστική μηχανή Cerim k73	-	12.600,00 €	12.600,00 €	12.600,00 €	12.600,00 €	12.600,00 €
Λοιπά Έξοδα						
Ετήσια συντήρηση μηχανημάτων	-	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Τεχνικός ασφαλείας	-	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Λογιστής	-	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Πλασιέ εσωτερικού	-	17.698,50 €	22.761,00 €	27.823,50 €	32.886,00 €	37.948,50 €
Πλασιέ εξωτερικού	-	20.058,30 €	25.795,80 €	31.533,30 €	37.270,80 €	43.008,30 €
Σχεδιαστής	-	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Ενοικίαση οχήματος	-	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Ραφή υποδημάτων	-	47.100,00 €	60.600,00 €	74.100,00 €	87.600,00 €	101.100,00 €
Ταξίδια	-	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Ενοίκιο	-	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Πάγια έξοδα	-	6.800,00 €	8.070,00 €	11.810,00 €	13.010,00 €	14.210,00 €

Πίνακας XXVII: Πίνακας Κόστους Παραγωγής

Οι αποσβέσεις υπολογίστηκαν με υπολειμματική αξία 0,00 € και ωφέλιμη ζωή 5 έτη για τα λογισμικό σχεδιασμού, τα καλαπόδια και τα καλούπια σολών και 10% του κόστους κτήσης και ωφέλιμη ζωή 5 έτη για τις λοιπές επενδύσεις.

Το κόστος του σχεδιαστή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό τόσο γυναικείων όσο και παιδικών υποδημάτων και αφορά την παραγωγή έως και 70 σχεδίων. Η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει και εσωτερικά με χρήση του νέου σχεδιαστικού προγράμματος.

Το κόστος ραφής προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα:

Έτος	Συνολική παραγωγή		Κόστος Ραφής / Ζεύγος		Κόστος Ραφής		Συνολικό Κόστος Ραφής
	Χειμώνας / Καλοκαίρι		Χειμώνας	Καλοκαίρι	Χειμώνας	Καλοκαίρι	
v+1	17.400	24.600	2,00 €	0,50 €	34.800,00 €	12.300,00 €	47.100,00 €
v+2	22.400	31.600	2,00 €	0,50 €	44.800,00 €	15.800,00 €	60.600,00 €
v+3	27.400	38.600	2,00 €	0,50 €	54.800,00 €	19.300,00 €	74.100,00 €
v+4	32.400	45.600	2,00 €	0,50 €	64.800,00 €	22.800,00 €	87.600,00 €
v+5	37.400	52.600	2,00 €	0,50 €	74.800,00 €	26.300,00 €	101.100,00 €

Πίνακας XXVIII: Πίνακας Κόστους Ραφής

Η επιχείρηση θέτει ως στόχο 15% των συνολικών της πωλήσεων να προέρχεται από εξαγωγές. Επομένως, το υπόλοιπο 85% των πωλήσεων θα αφορά τις πωλήσεις εσωτερικού, οι οποίες θεωρείται ότι θα κατανεμηθούν με τα εξής ποσοστά:

35%-πωλητής 1

35%-πωλητής 2

30%-πλασιέ

Τα παραπάνω ποσοστά προκύπτουν από το γεγονός ότι ο πλασιέ θα αναλάβει αποκλειστικά την πώληση γυναικείου υποδήματος, ενώ οι πωλητές θα αναλάβουν και την προώθηση του παιδικού.

Πλασιέ Εξωτερικού				
	Ποσοστό Πωλήσεων	Αξία Πωλήσεων	Ποσοστό Αμοιβής	Ετήσια Αμοιβή
v+1	15%	120.600,00 €	15%	18.090,00 €
v+2	15%	155.100,00 €	15%	23.265,00 €
v+3	15%	189.600,00 €	15%	28.440,00 €
v+4	15%	224.100,00 €	15%	33.615,00 €
v+5	15%	258.600,00 €	15%	38.790,00 €

Πλασιέ Εσωτερικού				
	Ποσοστό Πωλήσεων	Αξία Πωλήσεων	Ποσοστό Αμοιβής	Ετήσια Αμοιβή
v+1	26%	205.020,00 €	10%	20.502,00 €
v+2	26%	263.670,00 €	10%	26.367,00 €
v+3	26%	322.320,00 €	10%	32.232,00 €
v+4	26%	380.970,00 €	10%	38.097,00 €
v+5	26%	439.620,00 €	10%	43.962,00 €

Πίνακας XXIX: Αμοιβές Πλασιέ

8. Ανθρώπινοι Πόροι

8.1 Εκτίμηση Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους

Από τα προηγούμενα κεφάλαια προκύπτει η παρακάτω λίστα που περιλαμβάνει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Θέση	Τμήμα	Αριθμός ατόμων στη θέση	Ρόλος
Γενικός Διευθυντής	Διοίκηση	1	Επιτελικό δυναμικό
Οικονομικός Διευθυντής	Οικονομικό	1	Επιτελικό δυναμικό
Πωλητής	Πωλήσεις	2	Εργατικό δυναμικό
Υπεύθυνος Παραγωγής	Παραγωγή	1	Εργατικό δυναμικό
Κόφτης	Παραγωγή	3	Εργατικό δυναμικό
Φορμαριστής	Παραγωγή	2	Εργατικό δυναμικό
Μονταριστής	Παραγωγή	2	Εργατικό δυναμικό
Συσκευαστής	Παραγωγή	3	Εργατικό δυναμικό
Υπεύθυνος Marketing	Marketing	1	Εργατικό δυναμικό
Οδηγός	Logistics	1	Εργατικό δυναμικό
Σύνολο Προσωπικού		17	

Πίνακας XXX: Πίνακας Προσωπικού

8.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας, Αρμοδιοτήτων και Προσόντων

Τίτλος: Γενικός Διευθυντής

Αρμοδιότητες:

- Σχεδιασμός στρατηγικής και πολιτικών επιχείρησης
- Στοχοθέτηση για ανάπτυξη
- Έλεγχος προϋπολογισμού
- Γενική επίβλεψη λειτουργιών
- Διασφάλιση επαγγελματικής ανάπτυξης εργαζομένων
- Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδίαση εκπαιδευτικού προγράμματος
- Διαχείριση προσλήψεων
- Επίβλεψη οικονομικών επιδόσεων
- Αξιολόγηση των εργαζομένων που λογοδοτούν σε αυτόν
- Benchmarking και ηγεσία δημοσίων σχέσεων επιχείρησης
- Εκπροσώπηση επιχείρησης

Προσόντα:

- Εμπειρία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη στρατηγικής
- Γνώση επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών
- Αναλυτική ικανότητα
- Εξαιρετικές ικανότητες επικοινωνίας
- Εξαιρετικές οργανωτικές και ηγετικές δεξιότητες
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων

[45]

Τίτλος: Οικονομικός Διευθυντής

Αρμοδιότητες:

- Ανάπτυξη οικονομικών εκθέσεων και ερμηνεία χρηματοοικονομικών πληροφοριών
- Παροχή συμβουλών για επενδυτικές δραστηριότητες και ανάπτυξη οικονομικών στρατηγικών
- Διατήρηση οικονομικής υγείας στον οργανισμό
- Ανάλυση κόστους, τιμών, αποτελεσμάτων πωλήσεων και ανάλυση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης
- Πρόβλεψη τάσεων από τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας
- Εύρεση ευκαιριών μείωσης κόστους.
- Συμμετοχή στην στοχοθέτηση
- Προετοιμασία του οικονομικού προϋπολογισμού
- Καταχώρηση παραγγελιών πελατών

- Διαχείριση προμηθειών και εσωτερικής εφοδιαστικής
- Διαχείριση πληρωμών
- Έκδοση παραστατικών

Προσόντα:

- Κατανόηση των χρηματοοικονομικών τάσεων εντός της εταιρείας, αλλά και της γενικής αγοράς
- Κατανόηση των χρηματοοικονομικών και των λογιστικών αρχών
- Γνώση όλων των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων
- Αναλυτική ικανότητα
- Εξαιρετικές οργανωτικές και ηγετικές δεξιότητες [45]

Τίτλος: Πωλητής

Αρμοδιότητες:

- Ανάπτυξη και διατήρηση πελατολογίου
- Διατήρηση θετικών επιχειρηματικών σχέσεων για τη διασφάλιση μελλοντικών πωλήσεων
- Δειγματισμός και πώληση προϊόντων χρησιμοποιώντας ισχυρά επιχειρήματα σε υποψήφιους πελάτες
- Πραγματοποίηση αναλύσεων κόστους-οφέλους υφιστάμενων και δυνητικών πελατών
- Λήψη παραγγελιών και προώθησή τους στο τμήμα παραγωγής
- Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις
- Επίλυση προβλημάτων και διαχείριση παραπόνων πελατών
- Επίτευξη των συμφωνημένων με τη διοίκηση στόχων πωλήσεων
- Παρακολούθηση της αγοράς και σύνταξη αναφορών προς τη διοίκηση
- Διαχείριση επιστροφών προς επιδιόρθωση
- Σύνταξη αναφορών για τη διοίκηση σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, τα προβλήματα, τις ανταγωνιστικές δραστηριότητες και τις δυνατότητες για ανάπτυξη νέων προϊόντων

Προσόντα:

- Εξαιρετικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας
- Δεξιότητες διαχείρισης χρόνου και οργανωτικές δεξιότητες

[45]

Τίτλος: Υπεύθυνος Marketing

Αρμοδιότητες:

- Διενέργεια ερευνών για τις προτιμήσεις του κοινού
- Σχεδιασμός και υλοποίηση στρατηγικής μέσω κοινωνικής δικτύωσης, σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς στόχους
- Επίτευξη στόχων και σύνταξη αναφορών απόδοσης στην διοίκηση

- Δημιουργία, επεξεργασία, δημοσίευση και κοινοποίηση ελκυστικού περιεχομένου σε καθημερινή βάση
- Συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη για αναβάθμιση της ιστοσελίδας
- Παρακολούθηση SEO και διαδικτυακής επισκεψιμότητας
- Επικοινωνία με το κοινό για εξυπηρέτησή τους και παρακολούθηση σχολίων του κοινού
- Ανανέωση λογαριασμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Συνεχής ενημέρωση για τις τρέχουσες τεχνολογίες και τάσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα εργαλεία και τις εφαρμογές σχεδιασμού

Προσόντα:

- Πρακτική εμπειρία στη διαχείριση περιεχομένου
- Άριστες δεξιότητες κειμενογραφίας
- Ικανότητα παραγωγής δημιουργικού περιεχομένου (κειμένου, εικόνων και βίντεο)
- Άριστη γνώση SEO, έρευνας λέξεων-κλειδιών και Google Analytics
- Άριστες δεξιότητες επικοινωνίας

[45]

Τίτλος: Υπεύθυνος Παραγωγής

Αρμοδιότητες:

- Συμμετοχή στην στοχοθέτηση και επίτευξη στόχων παραγωγής
- Αναφορά στη διοίκηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων παραγωγής
- Οργάνωση της ροής εργασιών παραγωγής
- Παρακολούθηση παραγωγής για επίλυση προβλημάτων
- Εποπτεία και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού παραγωγής
- Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων (εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες κ.λπ.)
- Έγκριση εργασιών συντήρησης και διενέργεια συστάσεων για αγορά εξοπλισμού
- Σύνταξη διαδικασιών εργασίας και επιθεώρηση εφαρμογής τους
- Διασφάλιση των προδιαγραφών των προϊόντων
- Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης και σχετική σύσταση στη διοίκηση
- Επιθεώρηση εφαρμογής πολιτικών για την υγεία και την ασφάλεια
- Προγραμματισμός παραγωγής

Προσόντα:

- Γνώση και εμπειρία στην κατασκευή υποδημάτων
- Βαθιά γνώση της διαχείρισης παραγωγής
- Κατανόηση των ποιοτικών προδιαγραφών του υποδήματος και των κανονισμών υγείας και ασφάλειας
- Εξαιρετική ικανότητα επικοινωνίας
- Εξαιρετικές δεξιότητες οργάνωσης και ηγεσίας
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Ισχυρές δεξιότητες λήψης αποφάσεων

[45]

Τίτλος: Κόφτης

Αρμοδιότητες:

- Γνώση χρήσης κοπτικού μηχανήματος
- Γνώση κοπής δέρματος με χρήση λεπίδων σύμφωνα με το στάμπο
- Συνεχής διασφάλιση μείωσης φύρα με παράλληλη αποφυγή σημείων του δέρματος που εμφανίζουν ατέλειες
- Επιλογή κατάλληλου δέρματος ανάλογα με το σχέδιο
- Γνώση τρόπου κοπής δερμάτων ώστε να μην ξεχειλώσουν
- Άνοιγμα τρυπών σε λουράκια
- Κοπή πάτων
- Κοπή δερμάτινων διακοσμητικών

Προσόντα:

- Γνώση και εμπειρία στην κατασκευή υποδημάτων
- Κατανόηση των ποιοτικών προδιαγραφών του υποδήματος
- Εξαιρετικές δεξιότητες οργάνωσης
- Προσοχή στη λεπτομέρεια

[45]

Τίτλος: Φορμαριστής

Αρμοδιότητες:

- Χρήση φορμαριστικής μηχανής
- Τοποθέτηση χαρτόπετσου
- Προσαρμογή φοντιού στο καλαπόδι
- Τοποθέτηση, προσαρμογή και συγκόλληση όλων των μερών του υποδήματος (πάτος, σόλα, τακούνι)
- Τρόχισμα δερμάτων για καλύτερη συγκόλληση μερών

Προσόντα:

- Γνώση και εμπειρία στην κατασκευή υποδημάτων
- Κατανόηση των ποιοτικών προδιαγραφών του υποδήματος
- Εξαιρετικές δεξιότητες οργάνωσης
- Προσοχή στη λεπτομέρεια

[8]

Τίτλος: Μονταριστής

Αρμοδιότητες:

- Χρήση μονταριστικής μηχανής
- Επιλογή κατάλληλων καλαποδιών
- Προσαρμογή φοντιού στο καλαπόδι
- Τοποθέτηση, προσαρμογή και συγκόλληση όλων των μερών του υποδήματος (πάτος, σόλα, τακούνι)
- Τρόχισμα δερμάτων για καλύτερη συγκόλληση μερών

Προσόντα:

- Γνώση και εμπειρία στην κατασκευή υποδημάτων
- Κατανόηση των ποιοτικών προδιαγραφών του υποδήματος
- Εξαιρετικές δεξιότητες οργάνωσης
- Προσοχή στη λεπτομέρεια

[8]

Τίτλος: Συσκευαστής

Αρμοδιότητες:

- Τοποθέτηση τελικών διακοσμητικών
- Οπτικός έλεγχος υποδήματος
- Καθάρισμα υποδήματος
- Συσκευασία

Προσόντα:

- Προσοχή στη λεπτομέρεια και παρατηρητικότητα

[8]

Τίτλος: Οδηγός

Αρμοδιότητες:

- Διενέργεια δρομολογίων για παράδοση προϊόντων στους πελάτες
- Τήρηση του χρονοδιαγράμματος
- Φόρτωση, εκφόρτωση, προετοιμασία και επιθεώρηση οχήματος παράδοσης

Προσόντα:

- Έγκυρη επαγγελματική άδεια οδήγησης
- Εξαιρετικές δεξιότητες διαχείρισης χρόνου

[45]

8.3 Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα

Η συνεχής εκπαίδευση στοχεύει στη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεί μια επένδυση που έχει πάντα θετική απόδοση, προφέροντας οφέλη όπως:

1. ενημέρωση για τις αλλαγές στον κλάδο
2. εκπαίδευση στη χρήση νέου εξοπλισμού και τεχνολογίας
3. μεγαλύτερη ικανοποίηση στην εργασία
4. ευκαιρία προσέλκυσης νέων ταλέντων.

Η εκπαίδευση των νέων προσλήψεων είναι πολύ σημαντική για την ομαλή ένταξη των εργαζομένων. Έτσι, όλοι οι νέοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν από τον υπεύθυνο παραγωγής και το υπάρχον προσωπικό στις θέσεις εργασίας που θα αναλάβουν και συγκεκριμένα στον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιούν και στις τεχνικές που θα εφαρμόζουν. Επιπλέον, το σύνολο του προσωπικού της παραγωγής θα εκπαιδευτεί στα νέα μηχανήματα που θα προμηθευτεί η επιχείρηση. Η εκπαίδευση θα πραγματοποιηθεί δωρεάν από τον προμηθευτή. [9]

Ο υπεύθυνος παραγωγής αναμένεται να παρακολουθεί εκπαιδευτικά σεμινάρια που τυχόν προκύπτουν και να εκπαιδεύει το σχετικό προσωπικό. Ωστόσο δεν υπάρχει διαθέσιμος μεγάλος αριθμός τέτοιων σεμιναρίων, επομένως τέτοιου είδους εκπαιδεύσεις αναμένεται να είναι περιορισμένες. Τέτοιου είδους εκπαιδευτικές ευκαιρίες ενδέχεται να εμφανιστούν το μέγιστον μια φορά τον χρόνο και το κόστος ανέρχεται κατά μέγιστον στα 300,00 €. [35]

Το τμήμα των πωλήσεων, καθώς και το τμήμα Marketing αποτελούν τα κατεξοχήν τμήματα του οργανισμού, τα οποία θα δέχονται εκπαίδευση, καθώς τα τμήματα αυτά θα είναι υπεύθυνα για την επικοινωνία με τους πελάτες και το κοινό και επομένως συνδέονται άμεσα με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι πωλητές της επιχείρησης θα εκπαιδεύονται σε νέες τακτικές πωλήσεων και εύρεσης πελατών, ενώ ο υπεύθυνος Marketing σε νέους τρόπους προώθησης προϊόντων μέσω κοινωνικών δικτύων. [44] Τα άτομα στις θέσεις αυτές θα εκπαιδεύονται δύο φορές ετησίως. Το κόστος εκπαίδευσης των πωλητών ανέρχεται στα 600,00 € / πωλητή για κάθε έτος. [20] Το κόστος εκπαίδευσης του υπεύθυνου Marketing ανέρχεται στα 500 € ετησίως. [49]

Τμήμα	Θέση	Συχνότητα Εκπαίδευσης / έτος	Συνολικό Κόστος (€)
Παραγωγής	Υπ. Παραγωγής	1	500,00
Πωλήσεις	Πωλητές	2	1200,00
Marketing	Υπ. Marketing	1	500,00

Συνολικό κόστος εκπαιδεύσεων/ έτος

2200,00 €

Πίνακας XXX: Κόστος Εκπαιδεύσεων Προσωπικού

8.4 Ετήσιο Κόστος Εργαζομένων

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα:

Θέση	Αριθμός υπαλλήλων	Μηνιαίος μισθός	Ετήσιο κόστος (+εργοδοτικές εισφορές)	Συνολικό μιστό κόστος
Γενικός Διευθυντής	1	4.000,00 €	68.628,00 €	68.628,00 €
Οικονομικός Διευθυντής	1	3.400,00 €	58.324,00 €	58.324,00 €
Υπεύθυνος Παραγωγής	1	2.500,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Πωλητής	2	1.650,00 €	28.000,00 €	56.000,00 €
Υπεύθυνος Marketing (Ημερησιαία)	1	487,50 €	8.890,00 €	8.890,00 €
Φορμαριστής	2	1.350,00 €	23.100,00 €	46.200,00 €
Μονταριστής	2	1350	23100	46200
Συσκευαστής	3	1.350,00 €	23.100,00 €	69.300,00 €
Κόφτης	3	1350	23100	69300
Οδηγός	1	1.350,00 €	23.100,00 €	23.100,00 €
Σύνολο				487.942,00 €

Πίνακας XXX: Κόστος Μισθοδοσίας Προσωπικού, πηγή: <https://www.fpress.gr/ergasia/story/66450/apokleistiko-ypologiste-edo-kai-tora-poso-tha-ayxithei-o-misthos-sas-apo-1-1-2021>.

9. Τοποθεσία και Περιβάλλον

9.1 Τοποθεσία Εγκατάστασης, Περιβάλλον και Χώρος Εγκατάστασης

Η επιχείρηση εδρεύει στη Νίκαια Αττικής, όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός βιοτεχνιών ένδυσης και υπόδησης. Η επιχείρηση βρίσκεται κοντά σε κεντρική αρτηρία, την λεωφόρο Κηφισού, παρέχοντας εύκολη πρόσβαση σε όλη την Αττική για την εξυπηρέτηση των πελατών εντός Αττικής, αλλά και στα πρακτορεία μεταφορικών εταιρειών που εδρεύουν πάνω στη λεωφόρο Κηφισού, για τη διανομή των υποδημάτων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. [35]

Σχετικά με του προμηθευτές, ο κύριος προμηθευτής δέρματος της επιχείρησης βρίσκεται στην περιοχή του Ρέντη, ενώ ο δεύτερος σημαντικότερος προμηθευτή δέρματος βρίσκεται στον Πειραιά. Επομένως, η πρόσβαση στους βασικότερους προμηθευτές είναι πολύ άμεση. Σχετικά με της προμήθειες υλικών από προμηθευτές εκτός Αττικής, αλλά και εκτός Ελλάδας γενικότερα, αυτές φτάνουν κατευθείαν στην επιχείρηση μέσω μεταφορικών εταιρειών. Η πρόσβαση γενικά είναι εύκολη μέσω της λεωφόρου Κηφισού. [35]

Έως σήμερα, το σύνολο του εργατικού δυναμικού διαμένει εντός του δήμου Νίκαιας-Ρέντη. Έτσι, το προσωπικό έχει εύκολη πρόσβαση στην εργασία του. Η επιχείρηση προτιμά, εφόσον αυτό είναι δυνατό, την πρόσληψη προσωπικού, το οποίο διαμένει κοντά στην επιχείρηση, θεωρώντας, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της ικανοποίησης του προσωπικού και στη ανάπτυξη ισχυρότερης δέσμευσης, με σκοπό τη δημιουργία σταθερών σχέσεων συνεργασίας. [35]

Όσον αφορά την επιβάρυνση του περιβάλλοντος, η επιχείρηση δεν διαχειρίζεται χημικά, καθώς δεν πραγματοποιεί κατεργασία των δερμάτων ή των άλλων μερών του υποδήματος. Κάποιου άλλου είδους επιβάρυνση του περιβάλλοντος δεν προβλέπεται για τον κλάδο. [32] Η επιχείρηση ανακυκλώνει τα υλικά συσκευασίας των προμηθειών της. [35]

Το περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί γενικά κατοικημένη περιοχή. Προκειμένου να μην προκύψουν ζητήματα ηχορύπανσης, είναι απαραίτητη η χρήση μηχανημάτων έως και 11hp. [35]

Γενικότερα, ο χώρος παραγωγής μιας μονάδας παραγωγής υποδημάτων χαρακτηρίζεται από δυνατούς ήχους και υψηλές θερμοκρασίες. Οι εργαζόμενοι οφείλουν αρχικά να χρησιμοποιούν τα μέσα ατομικής προστασίας, όπως ορίζονται από τη μελέτη εκτίμησης επαγγελματικού κινδύνου για τη δική τους προστασία. [1] Στην επιχείρηση λειτουργεί κλιματισμός για την διατήρηση των θερμοκρασιών σε επίπεδα τέτοια, ώστε να μην δυσχεραίνεται η εργασία. [35]

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η επιχείρηση στεγάζεται σε χώρο 250 τ.μ., εκ των οποίων 30 τ.μ. καλύπτουν τα γραφεία, 100 τ.μ. καλύπτει η αποθήκη και 150 τ.μ. η παραγωγή, εκ των οποίων περίπου 50 τ.μ. παραμένουν μη αξιοποιημένα. [54, 56] Οι νέες μηχανές θα καλύπτουν 9 τ.μ. και 4 τ.μ., επομένως ο χώρος είναι επαρκής. [35]

Τέλος, η επιχείρηση διαθέτει τη γενική αποδοχή της κοινότητας, καθώς συμβάλλει όσο είναι δυνατόν στην ευημερία της περιοχής, συμμετέχοντας σε τοπικούς συλλόγους και δράσεις και κάνοντας δωρεές. Η επιχείρηση δωρίζει τα παλιά δείγματα σε οικογένειες που έχουν ανάγκη.

[35]

10. Προγραμματισμός Υλοποίησης

10.1 Διαχείριση Έργου

Η διαχείριση του έργου της νέας επένδυσης θα επιβλέπεται από τον οικονομικό διευθυντή, ο οποίος διατηρεί επαφές με όλους τους προμηθευτές. Στη διαχείριση του έργου θα συνεισφέρει και ο γενικός διευθυντής.

Η πρόσληψη του ατόμου που θα αναλάβει το Marketing θα γίνει άμεσα, ώστε να προετοιμάσει το καταναλωτικό κοινό και να ενημερώσει τη διοίκηση για την ανταπόκριση των καταναλωτών στη νέα αυτή δραστηριότητα. Ο υπεύθυνος Marketing, αφού εκπαιδευτεί σχετικά με την επιχείρηση και ενημερωθεί για τους στόχους και τις πολιτικές της, σε συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη και συμβουλευόμενος τον υπεύθυνο διαχείρισης του έργου, θα φροντίσει για τον επανασχεδιασμό του λογότυπου και των συσκευασιών της επιχείρησης. Ακόμη, θα αναλάβει την ανανέωση της ιστοσελίδας και την ενημέρωση των πελατών και των καταναλωτών της επιχείρησης για τη νέα δραστηριοποίησή της.

Την ίδια χρονική περίοδο, ο υπεύθυνος παραγωγής θα εκπαιδευτεί σε θέματα παραγωγής γυναικείων υποδημάτων, ώστε να μπορέσει αργότερα να υποστηρίξει την παραγωγή, ενώ οι πωλητές θα εκπαιδευτούν εκ νέου σε τεχνικές πώλησης. Ακόμη, θα πραγματοποιηθεί επικοινωνία με τον σχεδιαστή για τον σχεδιασμό των υποδημάτων και τη δημιουργία δειγμάτων. Με την καθοδήγηση του σχεδιαστή και βάσει των σχεδίων θα γίνει η επιλογή και η παραγγελία των καλαποδιών, των δερμάτων, των σολών, τυχόν διακοσμητικών και άλλων στοιχείων του υποδήματος.

Με την παραγγελία του εξοπλισμού, ο οποίος και για τις δύο νέες μηχανές έχει 90 ημέρες χρόνο παράδοσης, θα ξεκινήσει και η έρευνα για την πρόσληψη των δύο νέων εργατών υποδηματοποιίας. Μετά την πρόσληψη, το νέο προσωπικό θα εκπαιδευτεί από το ήδη υπάρχον, αλλά και από τους προμηθευτές των νέων μηχανημάτων, κατά την εγκατάστασή τους. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει τις δύο νέες συνεργασίες με τους πλασιέ για την ενίσχυση των πωλητών της επιχείρησης και την ανάπτυξη του πελατολογίου στο γυναικείο υπόδημα. Με την έναρξη της συνεργασίας με τους πλασιέ θα ξεκινήσει και ο δειγματισμός των υποδημάτων. Οι ήδη υπάρχοντες πωλητές μπορούν να ξεκινήσουν τον δειγματισμό και νωρίτερα.

Η εγκατάσταση των μηχανών θα πραγματοποιηθεί όπως αναφέρθηκε από τους προμηθευτές. Την επίβλεψη της εγκατάστασης ωστόσο θα την έχει ο υπεύθυνος παραγωγής, ο οποίος θα ενημερώνει σχετικά τον οικονομικό διευθυντή που θα έχει τη γενική επίβλεψη του έργου. Επίσης, θα συμμετέχει στην εκπαίδευση που θα προσφέρουν οι προμηθευτές του εξοπλισμού και παρακολουθήσει το νέο προσωπικό. Μετά την ολοκλήρωση της εγκατάστασης των νέων μηχανών, το σύνολο του προσωπικού της παραγωγής θα εκπαιδευτεί από τον υπεύθυνο παραγωγής σε ζητήματα που αφορούν την παραγωγή των γυναικείων υποδημάτων. Μόλις η επιχείρηση αρχίσει να δέχεται τις νέες παραγγελίες, θα είναι με αυτόν τον τρόπο έτοιμη να λειτουργήσει με τον νέο εξοπλισμό. Με την έναρξη της παραγωγής θα ξεκινήσει και η

έρευνα για πρόσληψη οδηγού, με σκοπό κατά την ολοκλήρωση των παραγγελιών να είναι δυνατή η παράδοσή τους στους πελάτες. Επίσης, θα πραγματοποιηθεί επικοινωνία με τον αντίστοιχο προμηθευτή για την ενοικίαση επαγγελματικού φορτηγού για τη διανομή υποδημάτων.

Με την παράδοση των πρώτων υποδημάτων θα ενταθούν και οι προσπάθειες για διαφήμιση στα κοινωνικά δίκτυα και θα ξεκινήσουν οι διαγωνισμοί, με σκοπό την καθιέρωση του εμπορικού ονόματος της επιχείρησης και στο γυναικείο υπόδημα.

Καθ' όλη αυτή τη χρονική περίοδο, οι διαδικασίες πώλησης και η παραγωγή του παιδικού υποδήματος θα συνεχιστεί κανονικά, ενδεχομένως με μειωμένο ρυθμό την περίοδο εκπαίδευσης του προσωπικού και την περίοδο εγκατάστασης των νέων μηχανών.

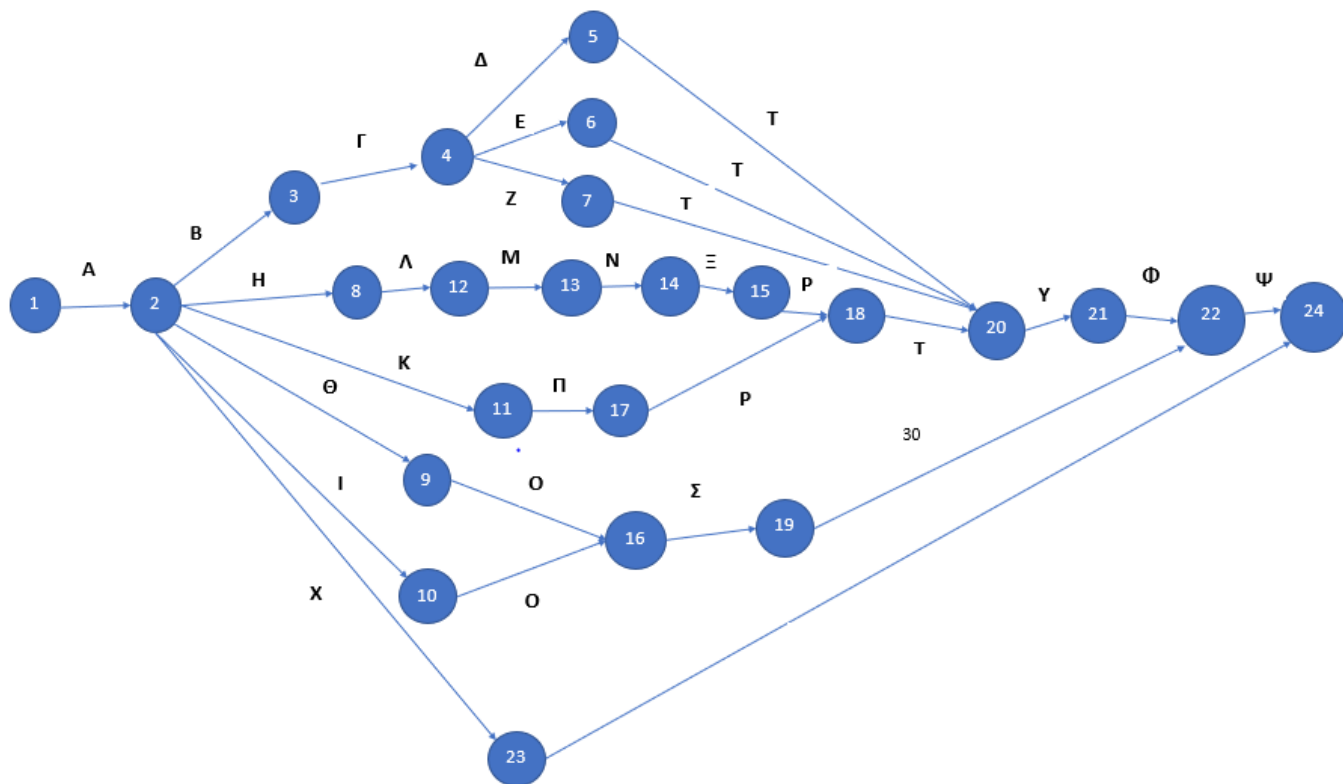
10.2 Χρονοδιάγραμμα Εκτέλεσης Έργου

Κωδικός Δραστηριότητας	Περιγραφή Δραστηριότητας	Αμέσως προηγούμενη δραστηριότητα	Χρόνος σε Ημέρες
A	Ορισμός Project Manager	-	1
B	Πρόσληψη Υπεύθυνου Marketing	A	30
Γ	Εκπαίδευση Υπεύθυνου Marketing	B	15
Δ	Επανασχεδιασμός Λογοτύπου	Γ	20
E	Επανασχεδιασμός Συσκευασιών	Γ	20
Z	Ανανέωση Ιστοσελίδας	Γ	15
H	Εκπαίδευση Υπεύθυνου Παραγωγής	A	15
Θ	Παραγγελία και Παραλαβή Εξοπλισμού	A	90
I	Πρόσληψη Εργατών	A	20

	Υποδηματοποιίας		
Κ	Εκπαίδευση Πωλητών	Α	15
Λ	Εύρεση και Επικοινωνία με Σχεδιαστές	Η	10
Μ	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Δειγμάτων	Λ	30
Ν	Παραγγελία και Παραλαβή Πρώτων Υλών για Παραγωγή Δειγμάτων	Μ	15
Ξ	Παραγωγή Δειγμάτων	Ν	15
Ο	Εκπαίδευση Εργατών Υποδηματοποιίας	Θ,Ι	15
Π	Εύρεση και Συνεργασία με Πλασιέ	Κ	20
Ρ	Δειγματισμός Υποδημάτων	Ξ,Π	40
Σ	Εκπαίδευση του Προσωπικού Παραγωγής	Ο	10
Τ	Λήψη Παραγγελιών	Ρ	10
Υ	Παραγγελία και Παραλαβή Πρώτων Υλών και Υλικών Συσκευασίας	Τ	15
Φ	Παραγωγή	Υ	30
Χ	Πρόσληψη	Α	10

Οδηγού			
Ψ	Διανομή Πρώτων Παραγγελιών στα Καταστήματα	Φ	20

Πίνακας XXXI: Πίνακας Δραστηριοτήτων Εκτέλεσης Έργου



Διάγραμμα VII: CPM Εκτέλεσης Έργου

Η μεγαλύτερη διαδρομή είναι η Α, Η, Λ, Μ, Ν, Ξ, Ρ, Τ, Υ, Φ, Ψ. Το έργο θα διαρκέσει 6,5 μήνες. [60]

11. Χρηματοοικονομική Ανάλυση

11.1 Πάγιο Ενεργητικό Επένδυσης

Για την εύρεση του συνολικού κόστους επένδυσης πρέπει να υπολογιστεί το συνολικό πάγιο ενεργητικό και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Το συνολικό πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης περιλαμβάνει τα συνολικά περιουσιακά της στοιχεία, τα οποία πρόκειται να παραμείνουν στην ιδιοκτησία της επιχείρησης για μεγάλο χρονικό διάστημα και υπόκεινται σε αποσβέσεις. Μπορεί να είναι τόσο ενσώματα, όπως εξοπλισμός, κτίρια και λοιπά υλικά αγαθά, όσο και άυλα πάγια, όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας. [48]

Πάγιο Ενεργητικό Επένδυσης	
Εξοπλισμός	204.227,00 €
Προεπενδυτικές μελέτες	3.000,00 €
Σύνολο	207.227,00 €

Πίνακας XXXII: Πάγιο Ενεργητικό Εκπαίδευσης

11.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ) αποτελεί μέρος των δαπανών σε κεφάλαια που είναι απαραίτητο για την υλοποίηση της επένδυσης. Υπολογίζεται αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το τρέχον ενεργητικό και χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του τρέχοντος ενεργητικού που χρησιμοποιείται κατά την υλοποίηση της επένδυσης, θεωρώντας πως το υπόλοιπο ποσό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη μελλοντικών δαπανών που προκύπτουν από τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης. [53]

Για την εύρεση του Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ), απαιτείται ο υπολογισμός του συνολικού κόστους παραγωγής, ο καθορισμός των ημερών ελάχιστης κάλυψης για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Από εκεί θα προκύψει και ο συντελεστής του κύκλου εργασιών για τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού. [53]

Ο υπολογισμός του συνολικού κόστους παραγωγής φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Ετήσιο κόστος παραγωγής (€)	Έτος ν+1	Έτος ν+2	Έτος ν+3	Έτος ν+4	Έτος ν+5
Α ύλες και άλλα εφόδια	209.646,00 €	286.759,00 €	378.438,00 €	459.694,00 €	493.949,00 €
Ανθρώπινο δυναμικό	487.942,00 €	487.942,00 €	487.942,00 €	487.942,00 €	487.942,00 €
Συντήρηση	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Γενικά έξοδα	238.856,80 €	264.426,80 €	292.466,80 €	317.966,80 €	343.466,80 €
Έξοδα marketing	17.160,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €
Ενοίκια	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Συνολικό Κόστος χωρίς αποσβέσεις	1.075.104,80 €	1.176.887,80 €	1.296.606,80 €	1.403.362,80 €	1.463.117,80 €
Αποσβέσεις	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €
Συνολικό Κόστος	1.114.513,80 €	1.210.887,80 €	1.336.015,80 €	1.437.362,80 €	1.502.526,80 €
Συνολικό κόστος marketing, ανθρώπινο δυναμικό, γενικά έξοδα, συντήρηση	745.458,80 €	770.128,80 €	798.168,80 €	823.668,80 €	849.168,80 €
Συνολικό κόστος α' υλών, εφοδίων και ενοικίων	329.646,00 €	406.759,00 €	498.438,00 €	579.694,00 €	613.949,00 €

Πίνακας XXXIII: Κόστος Παραγωγής

Ο κύκλος εργασιών της μονάδας είναι 365 ημέρες και ο συντελεστής του κύκλου εργασιών υπολογίζεται από τη σχέση:

$$\sigma = \frac{365}{\text{ημέρες ελάχιστης κάλυψης}}$$

[53]

Ημέρες Ελάχιστης Κάλυψης	
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	10 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
B. Αποθέματα	
α. Α΄Υλες	10 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
β. Υλικά συσκευασίας	5 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
γ. Πάγια	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Γ. Μετρητά στο ταμείο	10 στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες, τις αποσβέσεις και τους τόκους
TREXON ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (I)	
2. TREXON ΠΑΘΗΤΙΚΟ (II)	
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	15 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Πίνακας XXXIV: Ημέρες Ελάχιστης Κάλυψης

Από τους δυο παραπάνω πίνακες προκύπτει:

Υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης					
	Ανάγκες 2021	Ανάγκες 2022	Ανάγκες 2023	Ανάγκες 2024	Ανάγκες 2025
1. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	29.864,02 €	32.691,33 €	36.016,86 €	38.982,30 €	40.642,16 €
B. Αποθέματα					
α. Α΄Υλες	5.503,86 €	7.511,86 €	9.853,69 €	11.978,78 €	12.798,31 €
β. Υλικά συσκευασίας	65,38 €	114,75 €	165,21 €	214,56 €	263,89 €
γ. Πάγια	37,50 €	37,50 €	37,50 €	37,50 €	37,50 €
Γ. Μετρητά στο ταμείο	20.707,19 €	21.392,47 €	22.171,36 €	22.879,69 €	23.588,02 €
ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (I)	56.177,95 €	61.747,91 €	68.244,61 €	74.092,82 €	77.329,88 €
2. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ (II)					
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	13.735,25 €	16.948,29 €	20.768,25 €	24.153,92 €	25.581,21 €
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)	42.442,70 €	44.799,61 €	47.476,36 €	49.938,91 €	51.748,67 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1.114.513,80 €	1.210.887,80 €	1.336.015,80 €	1.437.362,80 €	1.502.526,80 €
Μείον					
Α΄Υλες και άλλα εφόδια	203.296,00 €	279.139,00 €	367.078,00 €	447.134,00 €	480.189,00 €
Αποσβέσεις	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €
	871.808,80 €	897.748,80 €	929.528,80 €	956.228,80 €	982.928,80 €

Πίνακας XXXV: Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

11.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το συνολικό κόστος επένδυσης ισούται με το άθροισμα του συνολικού πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης.

Συνολικό Πάγιο Ενεργητικό	207.227,00 €	83%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης 1ου έτους	42.447,70 €	17%
Συνολικό Κόστος Επένδυσης	249.669,70 €	100%

Πίνακας XXXV: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 249.669,70 € και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτής αφορά το πάγιο ενεργητικό. [48]

11.4 Πηγές χρηματοδότησης

Το προαναφερθέν συνολικό ποσό της επένδυσης θα καλυφθεί εξ ολοκλήρου από τους δύο μετόχους της επιχείρησης χωρίς δανεισμό ή χρηματοδότηση. Θα χρησιμοποιηθεί επομένως χρήση ιδίων κεφαλαίων για την επένδυση. Το ποσοστό συμμετοχής του κάθε επενδυτή θα ανέρχεται στο 50% του συνολικού μετοχικού κεφαλαίου. [35]

11.5 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΚΑΧ) περιέχει συνοπτικές πληροφορίες για τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημιές που έγιναν σε μια λογιστική χρήση. Επομένως, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΚΑΧ) επιτρέπει τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων που πέτυχε η επιχείρηση σε μια λογιστική χρήση, είτε θετικά, δηλαδή κέρδη, είτε αρνητικά, δηλαδή ζημιές, συγκρίνοντας τις θετικές με τις αρνητικές χρηματικές ροές του οργανισμού. [48]

Για την κατάρτιση της λογιστικής αυτής κατάστασης είναι απαραίτητος ο υπολογισμός της άμεσης εργασίας και των γενικών βιομηχανικών εξόδων, από τα οποία θα προκύψει το κόστος πωληθέντων. [48]

Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα					
Ενοίκιο	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Ετήσια συντήρηση μηχανημάτων	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Σχεδιαστής	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Ραφή υποδημάτων	47.100,00 €	60.600,00 €	74.100,00 €	87.600,00 €	101.100,00 €
Εκπαιδεύσεις παραγωγής	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Σύνολο	173.600,00 €	187.100,00 €	200.600,00 €	214.100,00 €	227.600,00 €

Πίνακας XXXVI: Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

Άμεση Εργασία	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Υπεύθυνος Παραγωγής	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Φορμαριστής	46.200,00 €	46.200,00 €	46.200,00 €	46.200,00 €	46.200,00 €
Μονταριστής	46.200,00 €	46.200,00 €	46.200,00 €	46.200,00 €	46.200,00 €
Συσκευαστής	69.300,00 €	69.300,00 €	69.300,00 €	69.300,00 €	69.300,00 €
Κόφτης	69.300,00 €	69.300,00 €	69.300,00 €	69.300,00 €	69.300,00 €
Σύνολο	273.000,00 €	273.000,00 €	273.000,00 €	273.000,00 €	273.000,00 €

Πίνακας XXXVII: Άμεση Εργασία

Επιπλέον σημειώνεται ότι:

1. Ο λογαριασμός «Έξοδα προβολής και διαφήμισης» περιλαμβάνει τη μισθοδοσία του Υπεύθυνου Marketing και τα έξοδα Marketing.
2. Ο λογαριασμός «Έξοδα μεταφοράς αγαθών» περιλαμβάνει την ενοικίαση οχήματος και τη μισθοδοσία του οδηγού.
3. Ο λογαριασμός «Αμοιβές τρίτων» περιλαμβάνει τις αμοιβές εξωτερικών συνεργατών, δηλαδή αμοιβές προς τους πλασιέ, τον τεχνικό ασφαλείας και για τον ράφτη υποδημάτων.
4. Ο λογαριασμός «Φόροι που καταβλήθηκαν» περιλαμβάνει τον φόρο εισοδήματος.

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Πωλήσεις	804.000,00 €	1.034.000,00 €	1.264.000,00 €	1.494.000,00 €	1.724.000,00 €
Κόστος πωληθέντων	649.446,00 €	738.789,00 €	840.228,00 €	933.784,00 €	980.339,00 €
Μικτά αποτελέσματα	154.554,00 €	295.211,00 €	423.772,00 €	560.216,00 €	743.661,00 €
Έξοδα πωλήσεων					
Μισθοί και έξοδα πωλητών	57.200,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €	57.200,00 €
Έξοδα ταξιδιών	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Έξοδα προβολής και διαφήμισης	26.550,00 €	26.550,00 €	26.550,00 €	26.550,00 €	26.550,00 €
Έξοδα μεταφοράς αγαθών	26.700,00 €	26.700,00 €	26.700,00 €	26.700,00 €	26.700,00 €
Διοικητικά έξοδα					
Μισθοί διοικητικού προσωπικού	126.952,00 €	126.952,00 €	126.952,00 €	126.952,00 €	126.952,00 €
Αμοιβές τρίτων	42.156,80 €	52.956,80 €	63.756,80 €	74.556,80 €	85.356,80 €
Γραφ. ύλη, εφόδια, έξοδα γραφείου	6.800,00 €	8.070,00 €	11.810,00 €	13.010,00 €	14.210,00 €
Αποσβέσεις εξοπλισμού	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €
Αποτελέσματα προ φόρων	- 183.213,80 €	- 49.217,80 €	59.394,20 €	189.247,20 €	355.283,20 €
Φόρος εισοδήματος	0,00 €	0,00 €	28.509,22 €	76.584,05 €	125.116,61 €
Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως	-183.213,80 €	- 49.217,80 €	30.884,98 €	112.663,15 €	230.166,59 €
Ζημιές από προηγούμενα έτη	0,00 €	- 183.213,80 €	- 232.431,60 €	- 201.546,62 €	- 88.883,46 €
Αποτελέσματα χρήσης	- 183.213,80 €	- 232.431,60 €	- 201.546,62 €	- 88.883,46 €	141.283,13 €

Πίνακας XXXVIII: ΚΑΧ

Η επιχείρηση εμφανίζει ζημιές τα δύο πρώτα έτη. Από το τρίτο έτος η επιχείρηση αρχίζει να εμφανίζει θετικά αποτελέσματα, ωστόσο, λόγω της ανάγκης κάλυψης ζημιών προηγούμενων ετών, η επιχείρηση εμφανίζει και το τρίτο και τέταρτο έτος τελικά αρνητικά αποτελέσματα. Το πέμπτο έτος η επιχείρηση θα έχει θετικά αποτελέσματα και θα έχει καταφέρει να καλύψει το σύνολο των ζημιών από προηγούμενα έτη.

11.6 Ανάλυση Ταμειακών Ροών

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) είναι η μόνη λογιστική κατάσταση που συντάσσεται με βάση το ταμείο και αποτελεί σημαντική προβλέψεων της αποδοτικότητας των οικονομικών μονάδων. [48]

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) παρέχει συμπληρωματικές πληροφορίες σχετικά με τη ρευστότητα και την κερδοφόρο δυναμικότητα ενός οργανισμού, κατηγοριοποιώντας τις ταμειακές ροές σε τρεις κατηγορίες:

1. Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες
2. Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες
3. Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) παρουσιάζει τις εισπράξεις, τις πληρωμές και την καθαρή μεταβολή στα ρευστά διαθέσιμα που προκύπτουν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο μορφές προετοιμασίας και παρουσίασης ταμειακών ροών, η άμεση και έμμεση. Τα δύο είδη διαφοροποιούνται στον τρόπο υπολογισμού και παρουσίασης των καθαρών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες. Παρακάτω εφαρμόζεται η άμεση μέθοδος για την κατάρτιση της Κατάστασης Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) της “S. Shoes”. [48]

	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Λειτουργικές Δραστηριότητες					
Μετρητά από πελάτες	804.000,00 €	1.034.000,00 €	1.264.000,00 €	1.494.000,00 €	1.724.000,00 €
(-) Μετρητά προς προμηθευτές και μισθοδοσία	- 690.788,00 €	766.631,00 €	854.570,00 €	934.626,00 €	967.681,00 €
(-) Μετρητά για την κάλυψη διαφόρων λειτουργικών αναγκών	- 257.516,80 €	282.186,80 €	310.226,80 €	335.726,80 €	361.226,80 €
(-) Φόροι που καταβλήθηκαν	0,00 €	0,00 €	22.008,32 €	54.123,33 €	82.690,95 €
Μετρητά από λειτουργικές δραστηριότητες	- 144.304,80 €	- 14.817,80 €	77.194,89 €	169.523,88 €	312.401,26 €
Επενδυτικές Δραστηριότητες					
(-) Αγορά εξοπλισμού	0,00 €	- 5.409,00 €	0,00 €	- 5.409,00 €	0,00 €
Μετρητά από επενδυτικές δραστηριότητες	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες					
Μετρητά από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Μετρητά στο τέλος της περιόδου	- 144.304,80 €	- 9.408,80 €	77.194,89 €	174.932,88 €	312.401,26 €
Συσσωρευμένες ταμειακό υπόλοιπο	- 144.304,80 €	- 153.713,60 €	- 76.518,72 €	98.414,16 €	410.815,42 €

Από την παραπάνω κατάσταση συμπεραίνουμε ότι τα πρώτα τρία έτη μετά την επένδυση η επιχείρηση θα έχει πρόβλημα ρευστότητας, που θα την δυσκολέψει στο να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της, όπως την εξόφληση της μισθοδοσίας, των προμηθευτών και των φόρων. Οι αρνητικές ταμειακές ροές των πρώτων τριών ετών προκύπτουν από τις λειτουργικές δραστηριότητες και δικαιολογούνται για μικρό χρονικό διάστημα σε περιπτώσεις νέων επενδύσεων. Ωστόσο, οι μέτοχοι αναμένουν την επιστροφή του κεφαλαίου που επένδυσαν σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Από το τέταρτο έτος, η επιχείρηση θα διαθέτει επαρκή ρευστότητα, γεγονός που θα την καταστήσει περισσότερο ανταγωνιστική, καθώς θα έχει τη δυνατότητα να διαθέσει τις ελεύθερες ταμειακές ροές για νέες επενδύσεις και εναλλακτικές ευκαιρίες.

Από το τέταρτο έτος η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αντλεί μετρητά από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Η επιχείρηση δεν θα μεταβεί σε δανεισμό χρημάτων, θα καλύψει το σύνολο της επένδυσης από διαθέσιμα προηγούμενων ετών και σύμφωνα με την παραπάνω χρηματοοικονομική κατάσταση, θα έχει σύντομα πλεόνασμα μετρητών, ώστε να αναπληρώσει τα ταμειακά διαθέσιμα που αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη επένδυση. [48]

11.7 Ισολογισμοί

Οι ισολογισμοί αποτελούν λογιστικούς πίνακες που περιλαμβάνουν το τρέχον Ενεργητικό και Παθητικό μιας επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το Ενεργητικό περιλαμβάνει τα πάγια της επιχείρησης, κτήρια και οχήματα, τα αποθέματα πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων, τα ταμειακά διαθέσιμα και τις καταθέσεις, αλλά και τις απαιτήσεις από πελάτες για οφειλές. Αντίστοιχα, το Παθητικό περιλαμβάνει τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Η διαφορά μεταξύ του Ενεργητικού και του Παθητικού σε έναν ισολογισμό αποτελεί την Καθαρή Θέση της επιχείρησης, που ουσιαστικά αποτελεί την περιουσία της επιχείρησης και των ιδιοκτητών της. [48]

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ισολογισμοί της επιχείρησης για τα πέντε πρώτα έτη:

	v+1	v+2	v+3	v+4	v+5
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Α.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
1.ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	3.000,00 €				
2.ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	193.409,00 €	162.409,00 €	128.409,00 €	94.409,00 €	60.409,00 €
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ	196.409,00 €	162.409,00 €	128.409,00 €	94.409,00 €	60.409,00 €
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €	34.000,00 €	21.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	157.000,00 €	128.409,00 €	89.000,00 €	60.409,00 €	39.409,00 €

Β.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
1.ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	5.606,74 €	7.664,11 €	10.056,40 €	12.230,83 €	13.099,69 €
2.ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΤΑΜΕΙΟ	20.707,19 €	21.392,47 €	22.171,36 €	22.879,69 €	23.588,02 €
3. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΟΙ	804.000,00 €	1.034.000,00 €	1.264.000,00 €	1.494.000,00 €	1.724.000,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	830.313,93 €	1.063.056,58 €	1.296.227,76 €	1.529.110,52 €	1.760.687,72 €
Γ.ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ					
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	987.313,93 €	1.191.465,58 €	1.385.227,76 €	1.589.519,52 €	1.800.096,72 €
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Α.ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ					
1.ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	1.036.792,48 €	1.286.948,89 €	1.417.496,91 €	1.457.665,02 €	1.388.115,77 €
2.ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ ΕΙΣ ΝΕΟ	-183.213,80 €	-232.431,60 €	-201.546,62 €	-88.883,46 €	141.283,13 €
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	853.578,68 €	1.054.517,29 €	1.215.950,29 €	1.368.781,56 €	1.529.398,90 €
Β.ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
1.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	13.735,25 €	16.948,29 €	20.768,25 €	24.153,92 €	25.581,21 €
2.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	0,00 €	0,00 €	28.509,22 €	76.584,05 €	125.116,61 €
3. ΕΝΟΙΚΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Γ.ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					
1.ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΔΑΝΕΙΟ	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	133.735,25 €	136.948,29 €	169.277,47 €	220.737,96 €	270.697,82 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ	987.313,93 €	1.191.465,58 €	1.385.227,76 €	1.589.519,52 €	1.800.096,72 €

Πίνακας XXXX: Ισολογισμοί

11.8 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Η ανάλυση νεκρού σημείου αποσκοπεί στον υπολογισμό του αριθμού των πωλήσεων που πρέπει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση ώστε να καλύψει ακριβώς το σύνολο των εξόδων της και να μην προκύπτει ούτε κέρδος ούτε ζημιά. Η ανάλυση βασίζεται στην εξίσωση:

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Σταθερό κόστος} + \text{Μεταβλητό κόστος} + \text{Καθαρό κέρδος}$$

Στο νεκρό σημείο δεν υπάρχει κέρδος και η εξίσωση μετατρέπεται στην παρακάτω:

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Σταθερό κόστος} + \text{Μεταβλητό κόστος}$$

Τα συνολικά κόστη προκύπτουν από τον παρακάτω πίνακα:

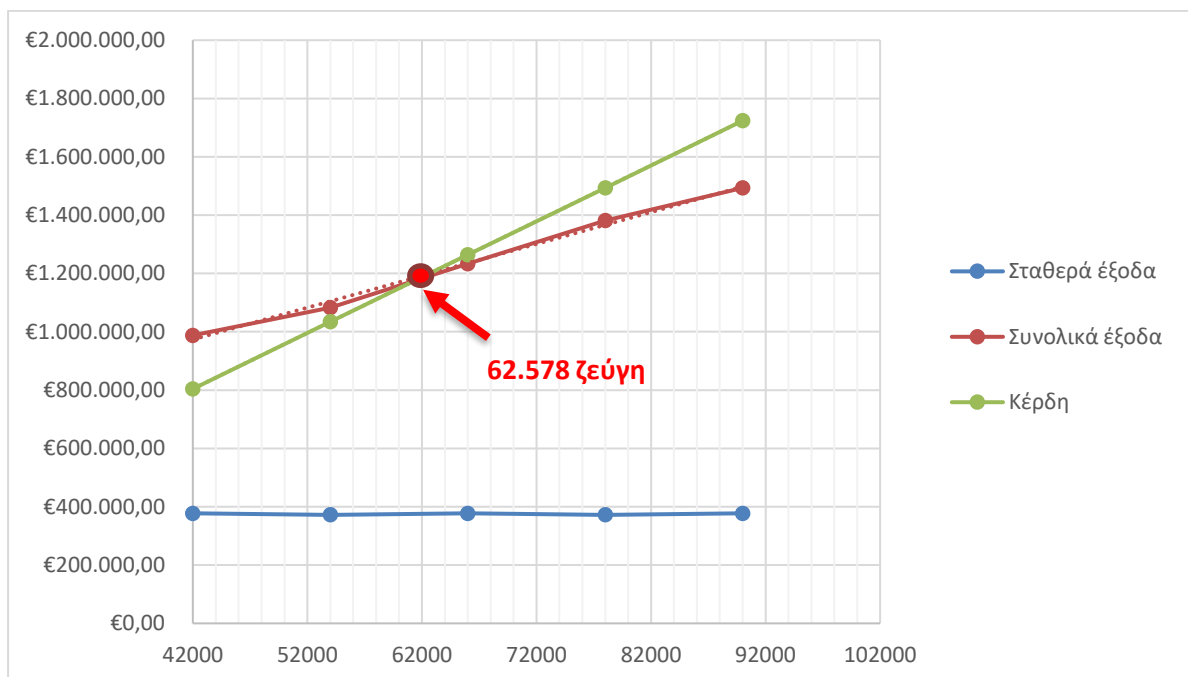
	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Σταθερές Δαπάνες					
Ενοίκιο	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €
Συντήρηση	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Αποσβέσεις	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €	34.000,00 €	39.409,00 €
Εκπαιδεύσεις	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €	2.200,00 €
Μισθοί πωλητών	56.000,00 €	56.000,00 €	56.000,00 €	56.000,00 €	56.000,00 €
Ενοικίαση οχήματος	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Τεχνικός ασφαλείας	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Λογιστής	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
Πάγια έξοδα	2.460,00 €	2.460,00 €	2.460,00 €	2.460,00 €	2.460,00 €
Μισθοί διοικητικού προσωπικού	126.952,00 €	126.952,00 €	126.952,00 €	126.952,00 €	126.952,00 €
Μισθοί τμήματος marketing	8.890,00 €	8.890,00 €	8.890,00 €	8.890,00 €	8.890,00 €
Ταξίδια	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Σύνολο	377.411,00 €	372.002,00 €	377.411,00 €	372.002,00 €	377.411,00 €
Μεταβλητές Δαπάνες					
Προμηθευτές	202.846,00 €	278.689,00 €	366.628,00 €	446.684,00 €	479.739,00 €
Μισθοί προσωπικού παραγωγής	296.100,00 €	296.100,00 €	296.100,00 €	296.100,00 €	296.100,00 €
Σχεδιαστής	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Ραφή υποδημάτων	47.100,00 €	60.600,00 €	74.100,00 €	87.600,00 €	101.100,00 €
Κόστος Marketing	17.160,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €	16.260,00 €
Πλασιέ εσωτερικού	17.698,50 €	22.761,00 €	27.823,50 €	32.886,00 €	37.948,50 €
Πλασιέ εξωτερικού	20.058,30 €	25.795,80 €	31.533,30 €	37.270,80 €	43.008,30 €
Εφόδια	4.340,00 €	5.610,00 €	9.350,00 €	10.550,00 €	11.750,00 €
Φόρος εισοδήματος	0,00 €	0,00 €	28.509,22 €	76.584,05 €	125.116,61 €
Σύνολο	610.302,80 €	710.815,80 €	855.304,02 €	1.008.934,85 €	1.116.022,41 €
Συνολικές Δαπάνες	987.713,80 €	1.082.817,80 €	1.232.715,02 €	1.380.936,85 €	1.493.433,41 €

Πίνακας XXXXI: Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Από δεδομένα προηγούμενων κεφαλαίων προκύπτουν τα παρακάτω περιθώρια κέρδους ανά μονάδα προϊόντος:

Τίμη χειμερινού υποδήματος:		25,00 €		
Τίμη καλοκαιρινού υποδήματος:		15,00 €		
Μέση τιμή υποδήματος:		20,00 €		
Μεταβλητές Δαπάνες / μονάδα				
1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
14,53 €	13,16 €	12,96 €	12,94 €	12,40 €
Περιθώριο Κέρδους / μονάδα				
1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
5,47 €	6,84 €	7,04 €	7,06 €	7,60 €

Πίνακας XXXXII: Περιθώρια Κέρδους



Διάγραμμα VIII: Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Από τα δεδομένα πωλήσεων και δαπανών των επόμενων πέντε ετών προκύπτει το παραπάνω διάγραμμα. Το σημείο τομής της ευθείας των κερδών και των συνολικών εξόδων δίνει το νεκρό σημείο. Το νεκρό σημείο του οργανισμού βρίσκεται επομένως στα 62.578 ζεύγη.

Πωλήσεις σε μονάδες			
1ο έτος	42000	<	BEP
2ο έτος	54000	<	BEP
3ο έτος	66000	>	BEP
4ο έτος	78000	>	BEP
5ο έτος	90000	>	BEP

Πίνακας XXXXIII: Πωλήσεις και Νεκρό Σημείο

Για τα δύο πρώτα έτη η επιχείρηση φαίνεται πως λειτουργεί κάτω από το νεκρό σημείο, ενώ το τρίτο έτος η επιχείρηση ξεκινά να λειτουργεί άνω του νεκρού σημείου. [52]

11.9 Περίοδος Αποπληρωμής

Η περίοδος αποπληρωμής είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάκτηση του κόστους μιας επένδυσης. Για τον υπολογισμό της περιόδου αποπληρωμής, θα πρέπει να υπολογιστούν οι καθαρές ταμειακές ροές. [52]

Καθαρές ταμειακές ροές				
Έτος	Καθαρά αποτελέσματα χρήσεως	Αποσβέσεις	Καθαρές ταμειακές ροές	Αθροιστική ταμειακή ροή
v+1	- 183.213,80 €	39.409,00 €	- 143.804,80 €	- 143.804,80 €
v+2	- 49.217,80 €	34.000,00 €	- 15.217,80 €	- 159.022,60 €
v+3	30.884,98 €	39.409,00 €	70.293,98 €	- 88.728,62 €
v+4	112.663,15 €	34.000,00 €	146.663,15 €	57.934,54 €
v+5	230.166,59 €	39.409,00 €	269.575,59 €	327.510,13 €

Πίνακας XXXXIII: Περίοδος Αποπληρωμής

Από τις αθροιστικές ταμειακές ροές του παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι έως το τέταρτο έτος δεν θα έχει πραγματοποιηθεί η αποπληρωμή της επένδυσης. Ωστόσο, μέσα στο πρώτο εξάμηνο του πέμπτου έτους, αναμένεται το ποσό της επένδυσης να έχει καλυφθεί πλήρως, επομένως η αποπληρωμή της επένδυσης θα γίνει σε 4,5 έτη.

11.10 Απλός Συντελεστής Απόδοσης

Πέρα από το χρονικό διάστημα αποπληρωμής του συνολικού κόστους της επένδυσης, η συνολική απόδοση της επένδυσης είναι απαραίτητη και ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους Για τον λόγο αυτός υπολογίζεται ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου, το οποίο αποτελεί το μετοχικό κεφάλαιο, αφού η επένδυση θα καλυφθεί εξ' ολοκλήρου από τους μετόχους. Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{ΑΣΑ (\%)} = \text{Καθαρό Κέρδος} \times \frac{100}{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο}}$$

[53]

Καθαρά αποτελέσματα	-183.213,80 €	-49.217,80 €	30.884,98 €	112.663,15 €	230.166,59 €
Μετοχικό Κεφάλαιο	1.036.792,48 €	1.286.948,89 €	1.417.496,91 €	1.457.665,02 €	1.388.115,77 €
ΑΣΑ	-18%	-4%	2%	8%	17%

Πίνακας XXXXIV: Απλός Συντελεστής Απόδοσης

11.11 Καθαρή Παρούσα Αξία

Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) υπολογίζεται ως το άθροισμα της παρούσας αξίας εισερχόμενων και εξερχόμενων ταμειακών ροών σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και υπολογίζει την ύπαρξη πλεονάσματος ή έλλειψης ταμειακών ροών σε σχέση με το κόστος κεφαλαίων της επένδυσης. Ο υπολογισμός της Καθαής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας μιας επένδυσης. [52]

Για τον υπολογισμό της Καθαής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) χρησιμοποιείται ο παρακάτω τύπος:

$$ΚΠΑ = \sum_{r=1}^v \frac{ΚΤΡτ}{(1+κ)^τ} - ΚΕ, \text{ όπου:}$$

ΚΠΑ: Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡτ: Καθαρή ταμειακή ροή στην περίοδο τ

ΚΕ: Κόστος επένδυσης

κ: Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου

v: Αριθμός περιόδων

[53]

Από τα παραπάνω προκύπτει:

τ: περίοδος	Καθαρές ταμειακές ροές	κ : Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου	1/(1+κ) ^τ	Παρούσα αξία
0	- €	7%	1,00	- €
1	- 143.804,80 €	7%	0,93	-134.397,01 €
2	- 15.217,80 €	7%	0,87	-13.291,82 €
3	70.293,98 €	7%	0,82	57.380,83 €
4	146.663,15 €	7%	0,76	111.888,62 €
5	269.575,59 €	7%	0,71	192.203,67 €
				213.784,29 €

Πίνακας XXXXV: Παρούσα Αξία

Από τον τύπο η Καθαρή Παρούσα Αξία ισούται με 9.557,29 €. Θετική καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ>0) σημαίνει ότι η επένδυση είναι κερδοφόρα και η πρόταση επένδυσης μπορεί να γίνει αποδεκτή. [53]

11.12 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο υπολογισμός του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR) εξυπηρετεί τον προσδιορισμό του υψηλότερου επιτοκίου που μπορεί να καλύψει ο επενδυτής χωρίς να διακινδυνεύει την απώλεια των υπενδεδυμένων κεφαλαίων. Ο υπολογισμός αυτός πραγματοποιείται βρίσκοντας την τιμή προεξοφλητικού επιτοκίου στην οποία αλλάζει η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) γίνεται αρνητική. [53]

τ: περίοδος	Καθαρές ταμειακές ροές	κ : Προεξοφλητικό επιτόκιο	$1/(1+\kappa)^t$	Παρούσα αξία
0	- €	8%	1,00	- €
1	- 143.804,80 €	8%	0,93	- 133.771,91 €
2	- 15.217,80 €	8%	0,87	- 13.168,46 €
3	70.293,98 €	8%	0,80	56.583,89 €
4	146.663,15 €	8%	0,75	109.821,45 €
5	269.575,59 €	8%	0,70	187.775,21 €
				207.240,17 €

Πίνακας XXXXVI: Παρούσα Αξία με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 8%

Όπου ΚΠΑ= 3.013,17 € >0

τ: περίοδος	Καθαρές ταμειακές ροές	κ : Προεξοφλητικό επιτόκιο	$1/(1+\kappa)^t$	Παρούσα αξία
0	- €	9%	1,00	- €
1	- 143.804,80 €	9%	0,92	- 131.931,01 €
2	- 15.217,80 €	9%	0,84	- 12.808,52 €
3	70.293,98 €	9%	0,77	54.279,85 €
4	146.663,15 €	9%	0,71	103.899,87 €
5	269.575,59 €	9%	0,65	175.205,64 €
				188.645,84 €

Πίνακας XXXXVII: Παρούσα Αξία με Προεξοφλητικό Επιτόκιο 9%

Με 9% προεξοφλητικό επιτόκιο η Καθαρή Παρούσα Αξία ισούται με $-15.581,16 < 0$.

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (IRR) υπολογίζεται από τον τύπο:

$$IRR = IRR_1 + \frac{\ThetaΚΠΑ (IRR_2 - IRR_1)}{\ThetaΚΠΑ + ΑΚΠΑ}, \text{ όπου:}$$

IRR₁: Χαμηλό προεξοφλητικό επιτόκιο

IRR₂: Υψηλό προεξοφλητικό επιτόκιο

ΘΚΠΑ: Θετική καθαρή παρούσα αξία

ΑΚΠΑ: Αρνητική καθαρή παρούσα αξία

[53]

Επομένως, χρησιμοποιώντας τον τύπο για τον υπολογισμό του IRR, έχουμε:

IRR=9%

Η τιμή που προέκυψε για τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης (IRR) δείχνει ότι η επένδυση μπορεί να γίνει αποδεκτή, καθώς η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από την απαιτούμενη απόδοση που έχει τεθεί (7%). Ωστόσο, ο βαθμός απόδοσης δεν είναι και τόσο μεγάλος και έτσι δεν παρέχεται μεγάλο περιθώριο ασφάλειας που θα μπορούσε να επιτρέψει την πιθανή εμφάνιση κάποιου λάθους στην υλοποίηση της επένδυσης. [64]

12. Συμπεράσματα

12.1 Αξιολόγηση Επένδυσης

Η επένδυση αυτή αποτελεί γενικά μια χαμηλού κόστους επένδυση για επιχειρήσεις παραγωγής υποδημάτων, οι οποίες σε γενικές γραμμές είναι κοστοβόρες, λόγω των εξειδικευμένων και ακριβών μηχανών με τις οποίες εξοπλίζονται.

Η επιχείρηση διαθέτει την οικονομική ρευστότητα να υλοποιήσει την επένδυση χωρίς δανεισμό, το γεγονός αυτό όμως θα μειώσει αρκετά τη ρευστότητά της για τα πρώτα τέσσερα έτη. Το τέταρτο έτος η ρευστότητα της επιχείρησης αναμένεται να ανακάμψει και αν η επιχείρηση διατηρήσει μια σταθερή πορεία, θα είναι δυνατή η έναρξη εκ νέου έρευνας για κάποια επένδυση.

Κατά την υλοποίηση της επένδυσης παρατηρείται θετικό κεφάλαιο κίνησης, που σημαίνει πως η επιχείρηση διαθέτει εύκολα ρευστοποιήσιμα στοιχεία που υποστηρίζουν την κάλυψη των βραχυχρόνιων υποχρεώσεών της. Ωστόσο, το ποσό αυτό δεν είναι ιδιαίτερος υψηλό, ώστε να προσφέρει αρκετά μεγάλη ασφάλεια.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα χρήσεως, τα δύο πρώτα έτη η επιχείρηση εμφανίζει ζημιές και το τρίτο ξεκινά να εμφανίζει κέρδη. Ωστόσο, εξαιτίας συσσωρευμένων ζημιών από τα δύο πρώτα έτη, η επιχείρηση εμφανίζει αρνητικά αποτελέσματα έως και το τέταρτο έτος.

Η αποπληρωμή της επένδυσης θα γίνει σε 4,5 έτη, γεγονός που θεωρείται γενικά αποδεκτό και η καθαρή παρούσα αξία της είναι θετική, γεγονός που σημαίνει ότι η επένδυση μπορεί να γίνει αποδεκτή. Επιπλέον, η ελάχιστη απόδοση στους επενδυτές ανέρχεται στο 7%, που μπορεί να θεωρηθεί επαρκής. Παρόλα αυτά, από τους συντελεστές που υπολογίστηκαν η απόδοσή της επένδυσης θα είναι σχετικά αργή, ειδικά τα πρώτα έτη της επένδυσης.

Σημαντικό ρόλο στο παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι τα δύο πρώτα έτη η επιχείρηση λειτουργεί κάτω από το νεκρό σημείο της. Αυτό οδηγεί σε ζημιές την επιχείρηση, καθώς δεν είναι δυνατή η κάλυψη των εξόδων της. Ωστόσο, ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί έναν κλάδο με υψηλή συγκέντρωση και επομένως γρηγορότερη και μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά του γυναικείου υποδήματος δεν θεωρείται εφικτή.

Τελικά, η επένδυση μπορεί να γίνει αποδεκτή, ωστόσο, εάν οι επενδυτές επιθυμούν γρηγορότερη απόδοση, θα μπορούσαν να επενδύσουν επιπλέον στην ενίσχυση της προώθησης των προϊόντων για τα δύο πρώτα έτη, είτε μέσω μάρκετινγκ, είτε μέσω συνεργασίας με επιπλέον πλασιέ. Η επιλογή της κάλυψης της επένδυσης ή μέρους αυτής με δανεισμό ενδεχομένως να πρέπει να επανεξεταστεί.

13. Βιβλιογραφία

- [1] A. . K. Deb, M. Chowdhury and I. Hossain, "Assessment of Noise, Temperature, Light intensity and Their Impacts on Workers in Leather Products and Footwear Industries" Institute of Leather Engineering and Technology, University of Dhaka, Dhaka, 2018.
- [2] A. Lutz, "Nike is going after 3 kinds of customers" *Insider*, 2015.
- [3] Atom, [Online]. Available: <https://atom-shoemaster.com/en/p/shoe-design/>.
- [4] Atom, [Online]. Available: <https://www.atom.it/en/modello/31b-all-one/>.
- [5] Better Shoes Foundation, "Better Shoes" [Online]. Available: <https://www.bettershoes.org/>.
- [6] Britannica, "www.britannica.com" [Online]. Available: www.britannica.com/topic/shoe.
- [7] B. Tong, "The Annual Spending Power Gender Gap: Europe" *World Data Lab*, 2019.
- [8] "Careerplanner" [Online]. Available: <https://job-descriptions.careerplanner.com/>.
- [9] C. Bleich, "How to Train Your New Employees Effectively" [Online]. Available: <https://www.edgepointlearning.com/blog/how-to-train-new-employees/>.
- [10] "CollegeLink" [Online]. Available: <https://www.collegelink.gr/academy/digital-marketing-elearning-academy/>.
- [11] Department of Economic and Social Affairs, "Classification of Individual Consumption", United Nations, 2018.
- [12] Economic Focus, "Greece Economic Outlook", 27 October 2020. [Online]. Available: <https://www.focus-economics.com/countries/greece>.
- [13] E. Foundation, "European Leather Industry", Belgium.
- [14] E. Research, "Σε υψηλά επίπεδα η διαφορά στην κατά κεφαλήν δαπάνη (ΑΕΠ, Κατανάλωση και Επένδυση) ανάμεσα στην ΕΕ-28 και την Ελλάδα", *7 Ημέρες Οικονομία*, 28 Ιούνιος 2019.
- [15] EUROSTAT, "Being young in Europe today", July 2020. [Online]. Available: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Extra-EU_trade_in_goods.
- [16] EUROSTAT, "Extra-EU trade in goods", March 2020. [Online]. Available: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Extra-EU_trade_in_goods.

- [17] "Facebook" [Online]. Available: <https://www.facebook.com/>.
- [18] G. Brandon, "45 Shoe Industry Statistics, Trends & Analysis", 15 July 2019. [Online]. Available: <https://brandongaille.com/45-shoe-industry-statistics-trends-analysis/>.
- [19] Greeka, "Politics in Greece", [Online]. Available: <https://www.greeka.com/about-greece/politics/>.
- [20] "ICAP" [Online]. Available: <https://icaptraining.gr>.
- [21] J. McCoy, "What is Internet Marketing? Your Guide to Today's Online Marketing", *Search Engine Journal*, 2018.
- [22] Leaseplan, [Online]. Available: <https://www.leaseplan.com>.
- [23] Leon Mesko Footwear, "Footwear Consumer 2030", World Footwear, Portugal, 2019.
- [24] "Lime Design" [Online]. Available: <https://limedp.gr/>.
- [25] "Logotypa" [Online]. Available: <https://logotypa.com/sxediasmos-logotypou-times/>.
- [26] M. Donaghu and R. Barf, "Nike just did it: International Subcontracting and Flexibility in Athletic Footwear Production," Department of Geography, Dartmouth College, Hanover, 2006.
- [27] M. Hugos, *Essentials of Supply Chain Management*, Wiley, 2018.
- [28] M. J. Silverstein and K. Sayre, "The Female Economy", *Harvard Business Review Home*, 2009.
- [29] M. Tanenbaum, "How Product Lifecycle Influences Marketing", *Once a Day Marketing*, 2018.
- [30] N. Kokemuller, "How Do Labor & Equipment Affect Cost Control? ", [Online]. Available: <https://smallbusiness.chron.com/labor-equipment-affect-cost-control-72139.html>.
- [31] O. Stuart, "How Do Men & Women Shop for Clothes Differently? ", *Freedonia Focus Reports*, 2019.
- [32] "Pollution from shoe factories" 27 May 2020. [Online]. Available: https://en.hesperian.org/hhg/Workers%27_Guide_to_Health_and_Safety:Pollution_from_shoe_factories.

- [33] R. Barff and J. Austen, "It's gotta be da shoes': domestic manufacturing, international subcontracting, and the production of athletic footwear", Department of Geography, Dartmouth College, Hanover, 1993.
- [34] Rowe, Mason, Dickel, Mann and Mockler, Strategic Management: a methodical approach, Addison-Wesley, Reading Mass, 1994.
- [35] S. Shoes, Interviewee, *Interview of the Financial Director*. [Interview]. November 2020.
- [36] Shoe Industry Foundation, "The Manufacturing Process", 2018. [Online]. Available: <https://theshoeindustry.weebly.com/manufacturing-process.html>.
- [37] "Support newbalance", 18 September 2020. [Online]. Available: Support newbalance.
- [38] T. Bush, "PESTLE Analysis of Greece," 24 June 2019. [Online]. Available: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-greece/>.
- [39] "Terminology: I can make shoes" [Online]. Available: <https://icanmakeshoes.com/choosing-the-right-size-last/>.
- [40] The Micam, [Online]. Available: <https://milano.themicam.com/en/>.
- [41] U.S. Department of Commerce, "Manufacturing a Competitive Advantage", *Foodware Technology Symposium*, 1 October 1981.
- [42] What-Is-a-Shoe-Last?, "Support newbalance. ", 18 September 2020. [Online]. Available: <https://support.newbalance.com/s/article/213335437-What-Is-a-Shoe-Last>.
- [43] Wikipedia, the free encyclopedia, "Wikipedia", 2021. [Online]. Available: www.wikipedia.org/wiki/List_of_shoe_styles.
- [44] "Why Sales Training Is Critical to a Company's Success," [Online]. Available: <https://smallbusiness.yahoo.com/advisor/resource-center/why-sales-training-critical-company-success-114508945/>.
- [45] "Workable", [Online]. Available: <https://resources.workable.com>.
- [46] Α. Τζιαντζή, "Υπάρχει ακόμη ελληνικό παπούτσι;" *Η Εφημερίδα των Συντακτών*, 2016.
- [47] ΑΠΕ-ΜΠΕ, "Σε πρωτική πορεία συνεχίζει η ελληνική βιομηχανία δερματος", *Η Καθημερινή*, 2013.
- [48] Β. Ζήσης, Διοικητική Λογιστική, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.

- [49] Β. Π. Οικονόμου, Οικονομική για Διοίκηση Επιχειρήσεων, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.
- [50] Γ. Μποχώρης, Τεχνικές και Έλεγχος Ποιότητας, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.
- [51] "Μερική απασχόληση: Αυτοί είναι οι νέοι μισθοί", 5 Οκτώβριος 2020. [Online]. Available: <https://dimosio.gr/meriki-apascholisi-aytoi-einai-oi-neoi-misthoi/>.
- [52] Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγική και Ποιότητα, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.
- [53] Δ. Γεωργακέλλος, Μεθοδολογία Οικονομικοτεχνικών Μελετών, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.
- [54] ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ & ΕΞΑΓΩΓΕΩΝ, "ELSEVIE", [Online]. Available: <https://www.hellenicshoe.eu/companies/>.
- [55] ΕΛΣΤΑΤ, "Δελτίο Τύπου: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής, Δεκέμβριος 2019", Ελληνική Δημοκρατία, Αθήνα, 2021.
- [56] ΕΛΣΤΑΤ, "Δελτίο Τύπου: Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής", Ελληνική Δημοκρατία, Αθήνα, 2021.
- [57] ΕΛΣΤΑΤ, "Δελτίο Τύπου: Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών", Ελληνική Δημοκρατία, Αθήνα, 2018.
- [58] ΕΛΣΤΑΤ, "Δημογραφικά Στοιχεία", Ελληνική Δημοκρατία, Αθήνα, 2011.
- [59] Η. Μπέλλος, "Το στοίχημα ανάκαμψης της υποδηματοποιίας," *Η Καθημερινή*, 2017.
- [60] Θ. Γιώτης, Διαχείριση Έργων, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.
- [61] Κ. Σαμάρκου, "Η Ελλάδα το 2021 μέσα από τα μάτια 12 ξένων οίκων," *Η Καθημερινή*, 2021.
- [62] Κοπτικά-Καλούπια, [Online]. Available: <http://www.koptika-kaloupia.gr/>.
- [63] Λ. Τσίντζος, "Η Φορολογική Πολιτική της Ελλάδας, όπως επίσης και σε άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες με αντίστοιχα δημοσιονομικά Προβλήματα, Επιπτώσεις," Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2020.

- [64] Ν. Φίλιππας, Χρηματοοικονομικά Ι, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.
- [65] Σ. Αδάμ, "Προμελέτη Σκοπιμότητας Ίδρυσης Εταιρείας Εμπορίας Υποδημάτων", Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς, 2012.
- [66] Σ. Καλούδα, "Συμβολή του Marketing στον Κλάδο της Υποδηματοποιΐας", Τμήμα Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Καβάλας, Καβάλας, 1991.
- [67] Τράπεζα της Ελλάδας, "Ίσοζύγιο Πληρωμών", Αθήνα, 2019.
- [68] Υ. Εξωτερικών, "Συνοπτικό σημείωμα: Ο κλαδος ακατέργαστων δερμάτων στην Τουρκία", Υπουργείο Εξωτερικών, Αθήνα, 2018.
- [69] Υπουργείο Εξωτερικών, "Ενιαία Αγορά - Τομεακές Πολιτικές", Ελληνική Δημοκρατία, Αθήνα, 2021.
- [70] Φ. Μακαντάση and Η. Βαλέντης, "Η Ελληνική Οικονομία Μετά Το Lockdown" ,*Διανέοσις*, 2020.