

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ  
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**«ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ  
ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ»**

ΠΙΚΟΥΛΗ ΘΕΟΔΩΡΑ  
ΜΔΕ-ΟΠ2133

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2023

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ****ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ 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 Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο ΘΕΟΔΩΡΑ ΠΙΚΟΥΛΗ

Ημερομηνία 3 - 4 - 2023



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

## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ .....  | 7  |
| 1.1 Το Ιστορικό και η ιδέα του προγράμματος .....                                       | 7  |
| 1.2 Ανάλυση της αγοράς και του μάρκετινγκ .....   | 7  |
| 1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....   | 8  |
| 1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία .....  | 8  |
| 1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα .....   | 9  |
| 1.6 Ανθρώπινοι πόροι .....  | 9  |
| 1.7 Τοποθεσία και περιβάλλον .....  | 9  |
| 1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου .....                                  | 10 |
| 1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση .....                                      | 10 |
| 1.10 Συμπεράσματα .....   | 10 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....                             | 12 |
| 2.1 Εισαγωγή .....  | 12 |
| 2.2 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου .....                                   | 13 |
| 2.3 Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου .....   | 13 |
| 2.4 Οι υποστηρικτές του σχεδίου – Ιδρυτές .....   | 13 |
| 2.5 Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου .....  | 14 |
| 2.6 Μελέτη σκοπιμότητας .....   | 14 |
| 2.7 Κόστος προ-επενδυτικών μελετών και ερευνών .....                                    | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....                                 | 16 |
| 3.1 Ορισμός της αγοράς .....  | 16 |
| 3.2 Ανάλυση της Αγοράς .....  | 27 |
| 3.2.1 Παραγωγή .....  | 28 |
| 3.2.2 Κατανάλωση .....  | 29 |
| 3.2.3 Εισαγωγές – Εξαγωγές – Εμπορικό Ισοζύγιο .....                                    | 31 |
| 3.2.4 Πωλήσεις Επιχειρήσεων του Κλάδου, Μερίδιο Αγοράς και Συγκέντρωση του Κλάδου ..... | 34 |
| 3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης .....  | 38 |
| 3.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης .....   | 51 |
| 3.5 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....  | 52 |
| 3.6 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....  | 59 |
| 3.7 Στρατηγική .....  | 60 |
| 3.8 Στρατηγικό Μάρκετινγκ – STP .....   | 63 |
| 3.8.1 Τμηματοποίηση .....   | 63 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| 3.8.2        | Στοχοθέτηση .....  | 65  |
| 3.8.3        | Τοποθέτηση .....   | 66  |
| 3.9          | Τακτικό Μάρκετινγκ .....                                   | 66  |
| 3.10         | Πρόγραμμα Πωλήσεων .....                                   | 69  |
| 3.11         | Συνολικά Έσοδα Προγράμματος .....                          | 70  |
| 3.12         | Κόστος Μάρκετινγκ.....                                     | 71  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:  | Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....                          | 72  |
| 4.1          | Προσδιορισμός υλικών και εφοδίων .....                     | 72  |
| 4.2          | Προσδιορισμός προγράμματος προμηθειών .....                | 77  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:  | Μηχανολογία και Τεχνολογία .....                           | 84  |
| 5.1          | Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας.....                       | 84  |
| 5.2          | Επιλεγμένη τεχνολογία .....                                | 85  |
| 5.3          | Κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας .....                  | 88  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:  | ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....                 | 90  |
| 6.1          | Οργάνωση Μονάδας .....                                     | 90  |
| 6.2          | Γενικά Έξοδα .....   | 93  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:  | ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....                                     | 95  |
| 7.1          | Εκτίμηση Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους.....                | 95  |
| 7.2          | Περιγραφή Θέσεων Εργασίας, Αρμοδιοτήτων και Προσόντων..... | 95  |
| 7.3          | Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εργαζομένων .....                    | 99  |
| 7.4          | Ετήσιο Κόστος Εργαζομένων .....                            | 100 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:  | ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ..               | 101 |
| 8.1          | Επιλογή τοποθεσίας και χώρου εγκατάστασης.....             | 101 |
| 8.2          | Επίπτωση στο περιβάλλον .....                              | 103 |
| 8.3          | Επιχορηγήσεις.....   | 104 |
| 8.4          | Κόστος εγκατάστασης .....                                  | 104 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:  | Προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου .....                  | 105 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: | Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης...      | 108 |
| 10.1         | Ανάλυση του συνολικού κόστους επένδυσης .....              | 108 |
| 10.1.1       | Πάγιο Ενεργητικό .....                                     | 108 |
| 10.1.2       | Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ).....                         | 108 |
| 10.2         | Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....                            | 111 |
| 10.3         | Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου .....                | 111 |
| 10.4         | Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....                        | 113 |
| 10.5         | Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης .....               | 117 |
| 10.5.1       | Περίοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης .....         | 117 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 10.5.2 | Συντελεστής Απόδοσης Κεφαλαίου (ROI – Return over investment)..... | 118 |
| 10.5.3 | Καθαρή Παρούσα Αξία.....   | 118 |
| 10.5.4 | Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης.....                               | 119 |
| 10.6   | Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητες.....         | 120 |
| 10.6.1 | Ανάλυση νεκρού σημείου (BEP – Break Even Point).....               | 120 |
| 10.6.2 | Ανάλυση ευαισθησίας.....   | 122 |
| 10.7   | Οικονομική αξιολόγηση – Επιδράσεις στην εθνική οικονομία.....      | 122 |
|        | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 124 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

### **1.1 Το Ιστορικό και η ιδέα του προγράμματος**

Η σχεδιάστρια υποδημάτων Άννα Μακρή αποφάσισε να ιδρύσει μια βιοτεχνία παραγωγής και πώλησης γυναικείων υποδημάτων υψηλής ποιότητας με στόχο την πώληση τους στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Έτσι, τον Οκτώβριο του 2022, ανέθεσε στην συμβουλευτική εταιρεία Gate Eurorplan ΑΕ την εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας για την οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση της βιοτεχνίας. Τον Μάρτιο του 2023, η μελέτη ολοκληρώθηκε επιτυχώς με πολύ θετικά αποτελέσματα για τη βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης. Η εταιρεία ανήκει στην κατηγορία των ΜΙΚΕ και έχει την επωνυμία «Shoezann ΙΚΕ», με έδρα τον νομό Αττικής. Σκοπός της εταιρείας είναι η δημιουργία πολυτελών υποδημάτων σε συνδυασμό με ένα ισχυρό brand name που θα είναι άμεσα αναγνωρίσιμο και θα σχετίζεται με την υψηλή ποιότητα των υποδημάτων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

### **1.2 Ανάλυση της αγοράς και του μάρκετινγκ**

Τα υποδήματα ανάλογα με τις ανάγκες του ανθρώπου αλλά και την ηλικία, το φύλο και τα υλικά κατασκευής διακρίνονται σε πολλά διαφορετικά είδη και απευθύνονται σε όλους τους καταναλωτές. Υπάρχει μεγάλη πληθώρα εταιρειών που κατασκευάζουν ή εισάγουν και εμπορεύονται υποδήματα, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι οι Καλογήρου, Τσακίρης Μαλλάς, Φειδας και Parex. Δεν υπάρχει στην Ελλάδα μεγάλη πληθώρα προμηθευτών με πρώτες ύλες για την κατασκευή υποδημάτων και για το λόγο αυτό πολλοί κατασκευαστές προμηθεύονται από το εξωτερικό και κυρίως από την Ιταλία και την Κίνα. Οι κατασκευαστές υποδημάτων εκτός από τους προμηθευτές έχουν και άλλους συνεργάτες, όπως εξωτερικά συνεργεία φασόν αλλά και φωτογράφους, στυλίστες κτλ. Την διανομή αναλαμβάνουν είτε τα καταστήματα λιανικής πώλησης, είτε οι ίδιες οι βιοτεχνίες μέσω πρατηρίων, ιδιόκτητων καταστημάτων ή ιστοσελίδας.

Η εγχώρια παραγωγή υποδημάτων μειώθηκε δραματικά σε βάθος 15ετίας κατά περίπου 40%. Εδώ και περίπου 20 χρόνια, η εγχώρια παραγωγή καλύπτει μόνο το 10% της εγχώριας ζήτησης, η οποία καλύπτεται κυρίως από εισαγωγές με πρώτη χώρα εισαγωγής την Κίνα. Την ζήτηση υποδημάτων επηρεάζουν πολλοί παράγοντες όπως η κατανομή του πληθυσμού ανά φύλο, το ΑΕΠ, η ανεργία, η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό, η φορολογία, η τιμή, η μόδα, η εποχικότητα και η διαφήμιση. Η ζήτηση υποδημάτων έχει επίσης μειωθεί σημαντικά την τελευταία 20ετία και αναμένεται να μειωθεί περαιτέρω. Παρόλα αυτά, μετά την πανδημία, υπάρχει μια τάση για επιστροφή στην κανονικότητα και μάλιστα παρατηρείται μία αύξηση στην αγορά των πολυτελών ειδών και του ποιοτικού τουρισμού.

Για τους λόγους αυτούς, η επιχείρηση, εφαρμόζοντας στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, θα παράξει προϊόντα υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας, που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της που θα είναι οι οικονομικά ευκατάστατες εργαζόμενες γυναίκες. Στόχος της αποτελεί η απόκτηση μεριδίου αγοράς της τάξης του 0,1% σε διάστημα 3 ετών και με

βάση τον στόχο αυτό διαμορφώνεται η ετήσια παραγωγή της επιχείρησης αλλά και τα συνολικά έσοδα του προγράμματος και το κόστος μάρκετινγκ για τα επόμενα 3 έτη. Έτσι, η ετήσια παραγωγή θα ξεκινήσει το έτος 2024 με 8,683 ζεύγη υποδημάτων για να φτάσει μετά από 3 έτη στα 15.890 ζεύγη. Αντίστοιχα, τα έσοδα προ φόρων της παραγωγής ξεκινούν το 2024 με 1,398,248.3 € και φτάνουν το 2026 τα 2,792,183.8 €. Τις πωλήσεις αυτές υποστηρίζει το μάρκετινγκ με μέσο ετήσιο κόστος τα 150,000€.

### **1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

Η κατασκευή των υποδημάτων της επιχείρησης απαιτεί την προμήθεια των κάτωθι πρώτων υλών:

- Επανώδερμα / Φόδρα από δέρμα δέψης χρωμίου
- Πάτος από πεπιεσμένο χαρτί
- Δερμάτινη σόλα
- Τακούνι από συμβατικό ABS
- Ενισχυτικά από θερμοπλαστικά υλικά
- Ταλόν από λάτεξ
- Κόλλες με βάση τους διαλύτες και το νερό
- Πολυεστερικές κλωστές
- Διακοσμητικά
- Τοκάδες
- Υφασμάτινες ετικέτες

Για τη συσκευασία των υποδημάτων θα απαιτηθούν επίσης:

- Κουτιά Υποδημάτων με τυπωμένο λογότυπο
- Ύφασμα προστασίας υποδημάτων
- Ευχαριστήρια κάρτα
- Υφασμάτινα πουγκιά για την αποθήκευση των υποδημάτων
- Κούτες συσκευασίας υποδημάτων για αποστολή
- Κολλητική ταινία
- Υφασμάτινη κορδέλα τυπωμένη για το περιτύλιγμα του κουτιού
- Χαρτί αφής για τη διατήρηση του σχήματος των υποδημάτων

Έτσι, με βάση τις ανάγκες κατασκευής των υποδημάτων, προσδιορίζονται τα συνολικά κόστη πρώτων υλών και εφοδίων της επιχείρησης, που ξεκινούν τον πρώτο χρόνο λειτουργίας με 213,546.24 € και αυξάνονται στα 385,960.09 € το 2026, λόγω της αύξησης της παραγωγής.

### **1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία**

Προκειμένου να κατασκευαστούν τα γυναικεία υποδήματα διαφόρων τύπων που έχει επιλέξει η επιχείρηση να παράγει, απαιτούνται 26 διαφορετικοί τύποι μηχανών. Το κόστος του κύριου παραγωγικού και βοηθητικού εξοπλισμού υπολογίζεται στα 322.740€ με τη συντήρηση εξοπλισμού και κτιρίου περίπου στα 2000€ κατ' έτος.



## 1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης αποτελείται από τις εξής λειτουργίες:

- Σχεδιασμός
- Παραγωγή
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Προμήθειες - Εφοδιασμός

Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας της με πληθωρισμό 4% ανέρχονται περίπου στα 27.153 € κατ' έτος.

## 1.6 Ανθρώπινοι πόροι

Η βιοτεχνία υποδημάτων θα λειτουργεί 5 ημέρες την εβδομάδα, 8 ώρες κάθε ημέρα με μέγιστη ετήσια δυναμικότητα τα 20.000 ζευγάρια υποδημάτων, δηλαδή περίπου 80 ζευγάρια τη μέρα. Για να καλύψει αυτές τις απαιτήσεις χρειάζεται 12 άτομα προσωπικό που περιλαμβάνουν τον Γενικό Διευθυντή, τον Οικονομικό Διευθυντή, 1 σχεδιαστή – σταμπαδόρο, 1 υπεύθυνο προμηθειών, 2 μηχανικούς φοντιών, 2 τεχνίτες υποδηματοποιίας, 1 υπεύθυνο συσκευασίας – φινιρίσματος – ποιοτικού ελέγχου, 2 πωλητές και 1 υπεύθυνο μάρκετινγκ. Κάθε χρόνο θα πραγματοποιείται εκπαίδευση του σχεδιαστή και των πωλητών με κόστος 2200€ ενώ το ετήσιο κόστος των εργαζομένων θα είναι 357.697 €.

## 1.7 Τοποθεσία και περιβάλλον

Για να βρεθεί κατάλληλη τοποθεσία για την εγκατάσταση της επιχείρησης λήφθηκαν υπόψη διάφοροι παράγοντες όπως η ευκολία πρόσβασης σε προμηθευτές, η ύπαρξη προσωπικού, η πρόσβαση σε μεγάλα φορτηγά, το κόστος απόκτησης, η ύπαρξη τοπικών υποδομών, η ύπαρξη κατάλληλων αγοραστικών κέντρων και η ποιότητα ζωής/ ευκολία πρόσβασης για το προσωπικό. Έτσι, ύστερα από αξιολόγηση και βαθμολόγηση 3 περιοχών (Περιστέρι, Ψυρρή, Ταύρος/ Ρέντη) προέκυψε ότι το Περιστέρι αποτελεί την καταλληλότερη περιοχή για την λειτουργία της βιοτεχνίας. Στην περιοχή του Περιστερίου αναζητήθηκαν και βαθμολογήθηκαν 3 βιοτεχνικοί χώροι επιφάνειας 300-350τ.μ. με βάση κριτήρια όπως το ύψος του ενοικίου, το κόστος διαμόρφωσης χώρου, η πρόσβαση του προσωπικού και η δυνατότητα ταχείας απόκτησης οικοπέδου και βρέθηκε ο καταλληλότερος εξ' αυτών. Σύμφωνα, με τον χώρο που επιλέχθηκε διαμορφώθηκε και το ετήσιο κόστος εγκατάστασης της επιχείρησης (ενοίκια, χαρτόσημα κτλ) που ανέρχεται στα 11.324 €.

Αναφορικά με την ευθύνη της επιχείρησης για την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και του ανθρώπου, μόνο οι κόλλες που χρησιμοποιούνται στην υποδηματοποιία είναι τοξικές για το περιβάλλον και τον άνθρωπο. Για τον λόγο αυτό, θα χρησιμοποιούνται από το προσωπικό κατάλληλα μέσα ατομικής προστασίας κατά τη χρησιμοποίηση των υλικών αυτών και στη συνέχεια οι κόλλες θα απομακρύνονται από εξειδικευμένη εταιρεία διαχείρισης τοξικών αποβλήτων.

Η επιχείρηση θα ενταχθεί στο εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας με τίτλο «Έξυπνη Μεταποίηση», προκειμένου να καλύψει το 35% του κόστους επένδυσης αλλά και να επενδύσει σε σύγχρονα μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας.

### **1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου**

Προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να περάσει επιτυχώς στην φάση παραγωγής, θα πρέπει προηγουμένως να γίνουν ενέργειες για την ομαλή μετάβαση του επενδυτικού σχεδίου από τη μελέτη στη λειτουργία. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν τον καθορισμό κατάλληλου project manager, τη διαδικασία σύστασης της εταιρείας, τις ενέργειες για τη λήψη χρηματοδότησης, τη μίσθωση και διαμόρφωση του χώρου, την απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας, την πρόσληψη και εκπαίδευση του προσωπικού, την προμήθεια πρώτων υλών και ειδών συσκευασίας, το προπαρασκευαστικό μάρκετινγκ και το στάδιο της δοκιμαστικής λειτουργίας. Η διάρκεια του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του σχεδίου υπολογίστηκε σε 13 μήνες και το κόστος αυτού στα 9.400€.

### **1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση**

Στο τελευταίο κεφάλαιο της μελέτης πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου. Με συνολικό κόστος επένδυσης 852.839,09 € (46,33% = πάγιο ενεργητικό / 53,67% = καθαρό κεφάλαιο κίνησης) η επιχείρηση θα αναζητήσει χρηματοδότηση μέσω τραπεζικού δανεισμού, κρατικής επιδότησης και ιδίων κεφαλαίων. Από τον 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας της αναμένεται να παρουσιάσει καθαρά κέρδη 460.479,91 € και να τα τριπλασιάσει μέχρι τον τρίτο χρόνο λειτουργίας. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει από τον 2<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας της να επανα-εισπράξει το σύνολο του κόστους επένδυσης. Αυτό αποτυπώνεται και μέσω του συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου (ROI) που από τον 1<sup>ο</sup> χρόνο είναι αρκετά υψηλός και φτάνει το 50%. Στη συνέχεια, υπολογίζεται το νεκρό σημείο λειτουργίας της επιχείρησης που είναι 4.228 ζεύγη υποδημάτων δηλαδή περίπου το 50% της παραγωγής τον 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας της. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον η παραγωγή τον 1<sup>ο</sup> χρόνο λειτουργίας είναι διπλάσια, η επιχείρηση έχει μεγάλες πιθανότητες να καλύψει το νεκρό σημείο και να μην είναι κοντά στο όριο κέρδους και ζημίας. Τέλος, λόγω της μεγάλης ανταγωνιστικότητας στον κλάδο της υποδηματοποιίας, υπολογίζεται το νεκρό σημείο σε 2 σενάρια μείωσης της τιμής των υποδημάτων κατά 10% και 20%, αντίστοιχα. Γίνεται φανερό ότι η μείωση της τιμής επηρεάζει δυσανάλογα το νεκρό σημείο με αποτέλεσμα η μείωση της τιμής κατά 10% να αυξήσει το νεκρό σημείο κατά 16%, ενώ η μείωση τιμής κατά 20% να αυξήσει το νεκρό σημείο κατά 39% και επομένως απαιτείται προσοχή ώστε η εκάστοτε τιμή μονάδας να μην κατέβει κάτω από την ελάχιστη αποδεκτή.

### **1.10 Συμπεράσματα**

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι το παρόν επενδυτικό σχέδιο είναι βιώσιμο και ιδιαίτερα ελκυστικό για τους επενδυτές. Επιπλέον, η επιχείρηση θα έχει θετική

επίδραση στην εθνική οικονομία καθώς πέρα από τις θέσεις εργασίας που θα προσφέρει, θα τονώσει και τον ευρύτερο κλάδο της υποδηματοποιίας αλλά και όλους τους κλάδους που συνεργάζονται με αυτόν (προμηθευτές πρώτων υλών και εφοδίων, ειδών συσκευασίας, εξοπλισμού κτλ). Τα προϊόντα της θα τα διαθέσει αρχικά στην ελληνική αγορά αλλά μακροπρόθεσμα και στο εξωτερικό με σκοπό όχι μόνο να δημιουργήσει έσοδα για τη χώρα αλλά και να αναδείξει το ελληνικό προϊόν ως κάτι καινοτόμο και ποιοτικό, που πρέπει να προτιμάται από τη διεθνή αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

### 2.1 Εισαγωγή

Μέχρι τη δεκαετία του '90 τα ελληνικά υποδήματα βρίσκονταν στις βιτρίνες μεγάλων πολυκαταστημάτων στις ΗΠΑ αλλά και σε πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες. [52] Η ελληνική υποδηματοποιία αποτελούσε μία από τις τρεις καλύτερες υποδηματοποιίες στην Ευρώπη συμπεριλαμβανομένης της Γαλλίας και της Ιταλίας. Παρήγαγε περί τα 66.000.000 ζευγάρια ετησίως και απασχολούσε περίπου 50.000 - 60.000 εργαζομένους σε όλη τη χώρα. Στην Ελλάδα, ο κλάδος της υποδηματοποιίας ήταν πρώτος στις εξαγωγές στον τομέα της μεταποίησης. Σε αυτήν την ανοδική πορεία οδήγησαν οι υψηλές κρατικές επιδοτήσεις εξαγωγών, οι οποίες έφταναν το 40% και ευνοούσαν τις εξαγωγές αλλά και η ύπαρξη δασμών στις εισαγωγές, με αποτέλεσμα το ελληνικό υπόδημα να μονοπωλεί την ελληνική αγορά. [67]

Ωστόσο, στα μέσα της δεκαετίας του '80, οι εξαγωγικές επιδοτήσεις διακόπηκαν και ταυτόχρονα απελευθερώθηκαν οι εισαγωγές προϊόντων με την κατάργηση των δασμών. [45] Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εισαχθούν φθηνότερα παπούτσια στην ελληνική αγορά αλλά και στην Ευρώπη, κυρίως από την Ασία. Χώρες όπως η Γαλλία, η Ιταλία και η Πορτογαλία, ήδη από τις προηγούμενες δεκαετίες, είχαν πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού και τη βελτίωση της ποιότητάς τους με στόχο την προσέλκυση ξένων εταιρειών και την παραγωγή υποδημάτων για λογαριασμό τους. [43] Αντίθετα, στην Ελλάδα οι προηγούμενες επιδοτήσεις δε μετατράπηκαν σε επενδύσεις, πολλές βιοτεχνίες υποδημάτων έκλεισαν ή μετατράπηκαν σε εισαγωγικές εταιρείες και επικράτησε σταδιακά η αποβιομηχανοποίηση. Έτσι, ο κλάδος δέχτηκε ισχυρό ανταγωνισμό ιδιαίτερα από την Κίνα και την Ιταλία, με αποτέλεσμα να συρρικνωθεί σημαντικά. [67] Σήμερα, οι ελληνικές υποδηματοποιίες παράγουν περίπου 3.800.000 ζευγάρια ετησίως, ενώ οι εργαζόμενοι του κλάδου φτάνουν πλέον μόλις τους 4.591. [44]

Ωστόσο, αυτό το σκηνικό φαίνεται να αλλάζει καθώς τα πρόσφατα γεγονότα της πανδημίας Covid-19 και του πολέμου στην Ουκρανία, προκάλεσαν σοβαρά προβλήματα στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα αλλά κυρίως αποκάλυψαν την επισφαλή εξάρτηση της Δύσης από έναν μικρό αριθμό χωρών της Ανατολής. Αυτή η κατάσταση δεν προοικονομεί απαραίτητα μια μελλοντική οπισθοδρόμηση της παγκοσμιοποίησης και της ενοποιημένης εφοδιαστικής αλυσίδας αλλά αναδεικνύει τον κίνδυνο που υπάρχει στην εξάρτηση από οποιαδήποτε μεμονωμένη χώρα, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Επομένως, για όλες τις χώρες, διαφαίνεται μία ανάγκη για μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου δηλαδή για περισσότερη διαφοροποίηση σχετικά με την προμήθεια αγαθών και εμπορευμάτων.[31] Πολύ σημαντικό δείγμα αυτής της τάσης αποτελεί το γεγονός ότι διεθνείς έμποροι λιανικής αναζητούν τρόπους επαναφοράς της παραγωγής σε χώρες της Ευρώπης, μια και η τελευταία αποτελεί την περιοχή με τις καλύτερες προοπτικές στην κατανάλωση πολυτελών υποδημάτων. [53] Έτσι, παρουσιάζεται μια ιδανική ευκαιρία κατά την οποία οι ελληνικές επιχειρήσεις υποδηματοποιίας θα μπορούσαν να

διεκδικήσουν μερίδιο στις διεθνείς αγορές και να αναστρέψουν έστω και μερικώς την φθίνουσα πορεία των τελευταίων 30 χρόνων [56].

## **2.2 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου**

Η παρούσα μελέτη αφορά την ίδρυση μιας εταιρείας παραγωγής και πώλησης γυναικείων υποδημάτων, η οποία θα έχει την έδρα της στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η σκοπιμότητα δημιουργίας μιας μονάδας που θα παράγει γυναικεία πολυτελή υποδήματα υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας, με στόχο την πώληση κυρίως σε χώρες του εξωτερικού αλλά και στην Ελλάδα.

Η επιχείρηση θα παράγει αποκλειστικά και μόνο γυναικεία υποδήματα όπως γόβες, πέδιλα, μπότες, μποτάκια και μπαλαρίνες. Θα προμηθεύεται πρώτες ύλες υψηλής ποιότητας και θα προσφέρει προϊόντα μοναδικής ποιότητας και σύγχρονου σχεδιασμού. Τα προϊόντα της θα διατίθενται σε χονδρική, σε καταστήματα ειδών πολυτελείας στην Ελλάδα και το εξωτερικό αλλά και σε λιανική μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος. Στην Ελλάδα, θα δραστηριοποιηθεί αρχικά σε νησιά και περιοχές που προσελκύουν κυρίως επισκέπτες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου. Στο εξωτερικό, τα προϊόντα της εταιρείας θα βρίσκονται σε επιλεγμένα showroom, προκειμένου να επιτευχθεί συνεργασία με τους τοπικούς εμπόρους λιανικής αλλά και θα επιδιωχθεί απευθείας συνεργασία με διεθνείς εμπόρους, που έχουν ευρύ πελατολόγιο σε διάφορες χώρες.

Η ιδέα ίδρυσης της εταιρείας παραγωγής και πώλησης υποδημάτων υψηλών προδιαγραφών προέκυψε από την πολυετή εμπειρία της ιδρύτριας Άννας Μακρή στον τομέα της υποδηματοποιίας. Έτσι, δημιουργήθηκε η επιθυμία να φτιάξει στην χώρα καταγωγής της υποδήματα υψηλών προδιαγραφών, όπως αυτά που παράγονται στην Ιταλία και τη Γαλλία. Στην απόφαση αυτή συνέβαλλε η ταυτόχρονη απουσία ύπαρξης ελληνικών υποδημάτων υψηλών προδιαγραφών στην ελληνική αλλά και στην παγκόσμια αγορά και η δυνατότητα αξιοποίησης του ανεκμετάλλετου ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου των υποδημάτων. Επίσης, τα δύο τελευταία έτη, λόγω των συνεχόμενων προβλημάτων στην παγκόσμια εφοδιαστική αλυσίδα αποκαλύφθηκε η ανάγκη ύπαρξης μεταποιητικών βιοτεχνιών σε ευρωπαϊκό έδαφος, προκειμένου να υπάρχουν μεγαλύτερη διασπορά των προμηθευτών αγαθών και εμπορευμάτων.

## **2.3 Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου**

Η προαναφερθείσα εταιρεία παραγωγής γυναικείων υποδημάτων προορίζεται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Μονοπρόσωπης Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (MIKE). Η επωνυμία της επιχείρησης, όπως αυτή πρόκειται να οριστεί από το καταστατικό ίδρυσής της, θα είναι “Shoezann” και η έδρα της θα βρίσκεται στο Νομό Αττικής.

## **2.4 Οι υποστηρικτές του σχεδίου – Ιδρυτές**

Ιδρύτρια της υπό μελέτη εταιρείας παραγωγής γυναικείων υποδημάτων θα είναι η σχεδιάστρια υποδημάτων Άννα Μακρή, η οποία θα κατέχει το 100% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας.

Η τελευταία είναι απόφοιτη του τμήματος σχεδίου και κατασκευής υποδημάτων του University of the Arts στο Λονδίνο με μεταπτυχιακές σπουδές στα αξεσουάρ μόδας στο ινστιτούτο Marangoni στο Μιλάνο. Αφού ολοκλήρωσε τις σπουδές της, παρέμεινε στο εξωτερικό και εργάστηκε για διεθνής οίκους μόδας όπως Bruno Frisoni, Diego Dolcini, Narciso Rodriguez, Madeleine Vionnet, Dolce & Gabbana και Balmain για τη σχεδίαση των συλλογών τους. Εκεί συνεργάστηκε με πολλά εργοστάσια κυρίως στην Ιταλία και ήρθε σε επαφή με προϊόντα κορυφαίας κατασκευής και σχεδιασμού. Επομένως, διαθέτει πολυετή εμπειρία στην σχεδίαση ολοκληρωμένων συλλογών, την κατασκευή πολυτελών υποδημάτων αλλά και τη συνεργασία με προμηθευτές και εργοστάσια. Τέλος, λόγω της συνεργασίας της με εταιρείες του εξωτερικού, διαθέτει επαφές με εμπόρους λιανικής σε διάφορες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής.

## **2.5 Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου**

Το ενδιαφέρον για την ίδρυση της συγκεκριμένης εταιρείας παραγωγής και πώλησης γυναικείων υποδημάτων εκδηλώθηκε με την επιστροφή της σχεδιάστριας Άννας Μακρή στην Ελλάδα. Ύστερα από την πολυετή εμπειρία και την παραμονή της σε χώρες του εξωτερικού, τον Μάιο του 2021 η σχεδιάστρια επέστρεψε στην Ελλάδα, με στόχο να ιδρύσει τη δική της εταιρεία παραγωγής υποδημάτων και να παραμείνει μόνιμα στη χώρα καταγωγής της.

## **2.6 Μελέτη σκοπιμότητας**

Η Άννα Μακρή ανέθεσε στην συμβουλευτική εταιρεία Gate Europlan AE την εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας για την οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση της εταιρείας Shoetzann MIKE. Η εταιρεία Gate Europlan AE είναι μια εταιρεία έμπειρων συμβούλων, οι οποίοι αναλαμβάνουν την σύνταξη των οικονομοτεχνικών μελετών και την υποβολή ηλεκτρονικού και φυσικού φακέλου στις εκάστοτε αρμόδιες αρχές. Επίσης, παρακολουθούν την αξιολόγηση της πρότασης και προβαίνουν σε τυχόν διορθωτικές ενέργειες και τροποποιήσεις του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου της επένδυσης. Τα στελέχη της συμβουλευτικής εταιρείας διαθέτουν αξιόλογη εμπειρία στην εκπόνηση επενδυτικών σχεδίων για όλους τους κλάδους και δύνανται να αναλάβουν την τραπεζική χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου. [12]

## **2.7 Κόστος προ-επενδυτικών μελετών και ερευνών**

Η πλήρης διεκπεραίωση της μελέτης θα απαιτήσει 4 μήνες με κόστος 12.100 €. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει το κόστος εκπόνησης του επενδυτικού σχεδίου, το κόστος της κλαδικής μελέτης καθώς και διάφορα έξοδα για μετακινήσεις – αυτοψίες και την αμοιβή νομικού συμβούλου. Τα έξοδα αυτά παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

| Περιγραφή               | Κόστος          |
|-------------------------|-----------------|
| Μετακινήσεις - Αυτοψίες | 600 €           |
| Νομικός σύμβουλος       | 500 €           |
| Κλαδική μελέτη          | 1.000 €         |
| Μελέτη σκοπιμότητας     | 10.000 €        |
| <b>Σύνολο</b>           | <b>12.100 €</b> |

Εικόνα 2.1: Κόστος προ - επενδυτικών μελετών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 3.1 Ορισμός της αγοράς

Η αγορά της υποδηματοποιίας αποτελείται από τα προϊόντα, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τη διανομή. Παρακάτω θα αναλυθούν αυτά τα επιμέρους στοιχεία ξεχωριστά.

#### Προϊόντα

Τα προϊόντα υποδηματοποιίας περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες υπόδησης του ανθρώπου σε κάθε στάδιο της ζωής του. [32] Η ανάγκη υπόδησης προκύπτει από την ανάγκη προστασίας των ποδιών του ανθρώπου από τις αντίξοες περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως η θερμοκρασία αλλά και η τριβή με το έδαφος. Έτσι, με τα προϊόντα υπόδησης διευκολύνονται οι μετακινήσεις και προλαμβάνονται τυχόν τραυματισμοί. Επίσης, τα υποδήματα χρησιμοποιούνται και για λόγους μόδας ή ομορφιάς αλλά και για να υποδηλώσουν την κατάσταση ή την τάξη του ατόμου μέσα σε μια κοινωνική δομή [14].

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη υποδημάτων, προκειμένου να καλύπτουν όλες τις παραπάνω ανάγκες και διαφορετικές δραστηριότητες του ανθρώπου αλλά και όλα τα ηλικιακά στάδια της ζωής του. Έτσι, ανάλογα με το είδος του υποδήματος αυτά διακρίνονται σε:

- Αθλητικά Υποδήματα:
  - Basketball shoes
  - Chuck Taylor
  - Climbing shoes
  - Golf Shoes
  - High-tops
  - Hiking boots
  - Ice-skates
  - Old skool
  - Running shoes
  - Soccer shoes
  - Trainers [37]
  
- Μπότες:
  - Army boots
  - Chelsea Boots
  - Combat boots
  - Cowboy boots
  - Dessert boots
  - Hiking boots
  - Insulated boots
  - Knee-high boots
  - Motorcycle boots
  - Riding boots
  - Shearling boots



- Snow boots
  - Sock boots
  - Steel-toe boots
  - Thigh high boots
  - Timberland boots
  - Ugg boots
  - Wedge boots
  - Wellington boots
  - Workboots [37]
- Ανδρικά Υποδήματα:
    - Δετά (Budapester, Blucher, Brogue, Derby, Oxford, Spectator shoes, Brothel creeper, Brogan, Buck)
    - Μοκασίνια (Boat shoes, Buckled shoes, Monks, Loafers)
    - Μποτάκια (Winklepickers, Chelsea, Desert, Army, Cowboy, Ankle boots)
    - Γαλότσες (Gumboots)
    - Παντόφλες (Slippers)
    - Σαγιονάρες (Thong, Slides)
    - Εσπαντρίγιες
    - Παπούτσια χορού
    - Πλαστικά παπούτσια (Jelly Shoes)
    - Σαγιονάρες (Thong, Slides) [37]
- Γυναικεία Υποδήματα:
    - Γόβες (Σπιλέτο, Peep toes, Slingback, Ankle Strap, Mary Jane, T-strap, Pumps, D' Orsay, Kitten, Wedge)
    - Γαλότσες
    - Εσπαντρίγιες
    - Μοκασίνια (Slip-on, Dockside, Moccasin, Loafers)
    - Μποτάκια (Chelsea, Desert, Army, Ankle, Cowboy boots, Lita, Wedge)
    - Μπαλαρίνες
    - Πλατφόρμες
    - Παπούτσια χορού
    - Παπούτσια χαμηλά δετά (Oxford, Brogue, Monks, Derby)
    - Πέδιλα ψηλοτάκουνα
    - Πλαστικά παπούτσια (Jelly Shoes)
    - Παντόφλες (Slippers)
    - Σαγιονάρες (Thong, Slides)
    - Σανδάλια (Gladiators, Sandals, Bow sandals) [34]
- Παιδικά Υποδήματα:
    - Βρεφικά παπούτσια αγκαλιάς 0 - 1 έτους (Pre-Walking Shoes)
    - Παιδικά παπούτσια 1 - 4 ετών (Toddler Shoes)
    - Σχολικά παπούτσια (School Shoes)
    - Αθλητικά (Athletic Shoes)
    - Slip On Shoes
    - High Tops
    - Sneakers

- Snow Boots
- Dress Shoes
- Γαλότσες
- Παντόφλες [39]

Επίσης, ανάλογα με τα υλικά κατασκευής, τα υποδήματα μπορούν να διακριθούν σε δερμάτινα, πλαστικά, υφασμάτινα, υποδήματα από καουτσούκ, αδιάβροχα κτλ. [17]

Η έρευνα της εταιρείας Mintel αποκαλύπτει ότι το 65% των καταναλωτών είναι πιο πιθανό να αγοράσει αθλητικά παπούτσια ενώ το 53% επιλέγει πιο άνετα (casual) παπούτσια. Αντίθετα, μόνο το 34% των καταναλωτών προτιμούν πιο επίσημα παπούτσια (dress shoes) [6].

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η διάρθρωση των τύπων υποδημάτων αναλόγως του υλικού κατασκευής.

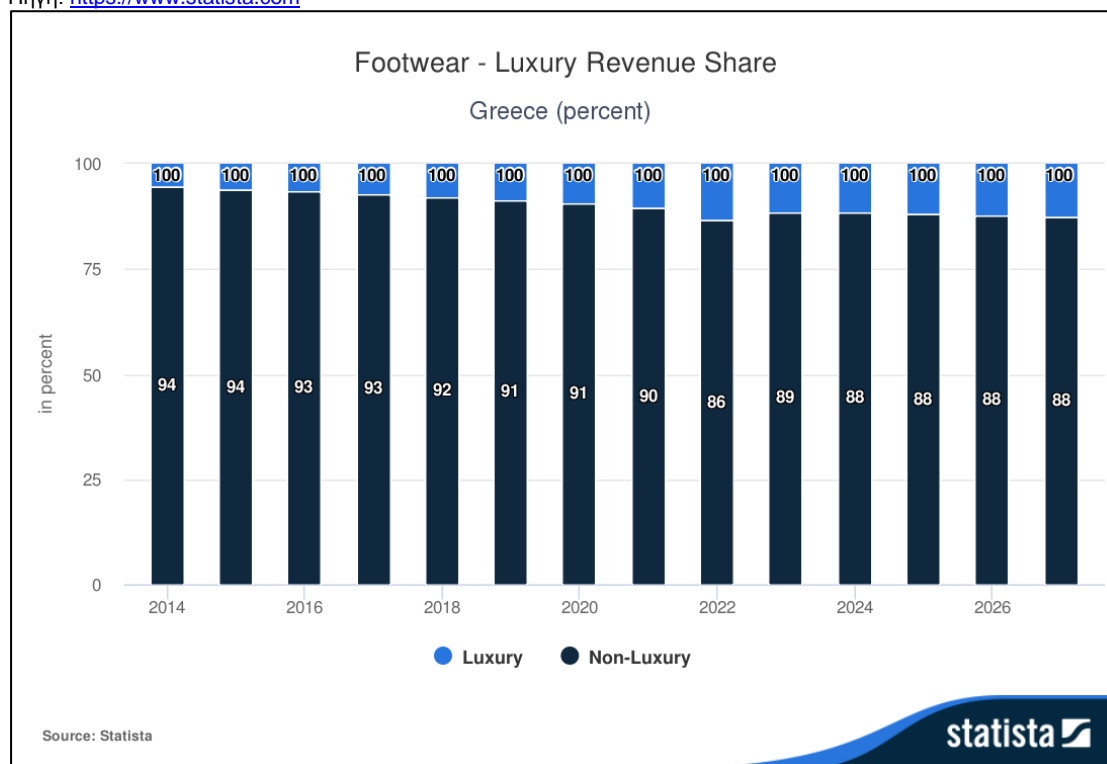
Πηγή: <https://app.indexbox.io>



Εικόνα 3.1: Διάρθρωση τύπων υποδημάτων ανά υλικό.

Ένας άλλος τρόπος διαχωρισμού των υποδημάτων είναι τα πολυτελή και μη πολυτελή υποδήματα. Τα πολυτελή υποδήματα είναι αυτά που κατά κύριο λόγο έχουν υψηλή τιμή και παράγονται σε μικρές ποσότητες από εξειδικευμένους τεχνίτες. Είναι ιδιαίτερα επιθυμητά και συνδέονται κυρίως με τα ανώτερα κοινωνικά στρώματα. Για την κατασκευή των πολυτελών υποδημάτων απαιτούνται υλικά υψηλού κόστους και ποιότητας αλλά και εκατοντάδες ώρες εξειδικευμένης εργασίας και πολυετούς εμπειρίας. Τα μη πολυτελή υποδήματα είναι συνήθως μαζικής παραγωγής, κατασκευάζονται με φθηνότερα υλικά και δεν απαιτούν εξειδικευμένους τεχνίτες. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται το μερίδιο αγοράς των πολυτελών και μη υποδημάτων[13].

Πηγή: <https://www.statista.com>



Εικόνα 3.2: Εξέλιξη μεριδίων πολυτελών και μη πολυτελών υποδημάτων

Τα υποδήματα αποτελούνται από τα εξής μέρη:

- Το επάνω μέρος (upper): εξωτερικό και εσωτερικό
- Τον πάτο (insole)
- Τη σόλα (outsole)
- Τα ενισχυτικά (counters)
- Το τακούι (heel)

Για κάθε ένα από τα μέρη αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά υλικά. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής:

- Για το επάνω μέρος:
  - Δέρματα κατεργασμένα με χρώμιο
  - Δέρματα φυτικής δέψης
  - Βαμβάκι
  - Υφάσματα DWR (Durable Water Repellent)
  - Δερματίνη, PVC, πολυουρεθάνη
- Για τον πάτο:
  - Δέρμα
  - Χαρτόνι τύπου Texon
  - Φελλός
  - Συνθετικές Ίνες

- Για τη σόλα:
  - Ελαστικό τύπου crepe
  - Ελαστικό τύπου EVA
  - Δέρμα (Πετσί)
  - Απλή λαστιχένια σόλα
  
- Για τα ενισχυτικά:
  - Extruded Film
  - Non-Woven
  - Polycaprolactone
  - Hot Melt Coated
  - Solvent Based
  
- Για το τακούνι:
  - Πλαστικό ABS
  - Βιοπλαστικό
  - Ξύλο
  - Δέρμα (Πετσί)
  - Φελλός

### Πελάτες

Οι εταιρείες που κατασκευάζουν υποδήματα (βιοτεχνίες) είτε παράγουν υποδήματα για λογαριασμό άλλων εταιρειών (φασόν) είτε για λογαριασμό δικό τους είτε και τα δύο.

Έτσι, εάν οι βιοτεχνίες υποδημάτων παράγουν υποδήματα σύμφωνα με δικές τους προδιαγραφές, δύναται να πωλούν χονδρικώς τα υποδήματα που παράγουν σε καταστήματα λιανικής (κανάλια διανομής), μέσω των οποίων τα προμηθεύονται οι τελικοί καταναλωτές - πελάτες. Επίσης, είναι δυνατό να προμηθεύουν εταιρείες (buying agencies) που προμηθεύουν καταστήματα λιανικής, τα οποία με τη σειρά τους πωλούν στον τελικό καταναλωτή. Φυσικά είναι δυνατή και η απευθείας πώληση μέσω ιστοσελίδας ή κάποιου ιδιόκτητου showroom - καταστήματος στους τελικούς καταναλωτές. Σε κάθε περίπτωση, πελάτες τους αποτελούν οι τελικοί καταναλωτές, δηλαδή γυναίκες, άνδρες και παιδιά όλων των ηλικιών.

Εάν παράγουν υποδήματα υπό το καθεστώς του φασόν, τότε πελάτες τους αποτελούν οι εκάστοτε εταιρείες (brands) που παραγγέλνουν τα υποδήματα τους με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Επίσης, υπάρχουν και αρκετές εισαγωγικές εταιρείες που εισάγουν υποδήματα από χώρες του εξωτερικού. Αυτές οι εταιρείες προμηθεύουν τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές είτε μέσω καταστημάτων λιανικής, είτε μέσα από ιδιόκτητα κανάλια διανομής (δικά τους καταστήματα, ιστοσελίδες κτλ), είτε μέσω χονδρικής σε άλλες εταιρείες.

## Ανταγωνιστές

Οι σημαντικότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή, εισαγωγή, εμπορία αποκλειστικά και μόνο υποδημάτων απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες:

| <b>Εισαγωγικές και Εμπορικές</b> |                                |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Ancient Greek Sandals            | Fratelli Petridi               |
| Anesis Greece                    | Geox Hellas                    |
| Angela Rapti                     | Gianna Kazakou                 |
| Arte Piedi                       | Glamazons                      |
| Bally                            | Gloria                         |
| Betsy                            | Greek Goddess                  |
| Boss Shoes                       | Guess                          |
| Bournazos                        | I love sandals                 |
| Bozikis                          | Keds                           |
| Camper                           | Keep Fred                      |
| Clarks                           | Kokka Shoes                    |
| Debour                           | Kyma Sandals                   |
| Dexim                            | Liberty Shoes                  |
| Di Gaia                          | MIGATO A.E.                    |
| Di&Do                            | Minnetonka                     |
| Dr Martens                       | Nak Shoes                      |
| Dukas                            | NAT ΜΕΠΕ                       |
| Economidi                        | Nelly AE                       |
| Elina Linardaki                  | Once upon a shoe               |
| Ellen                            | Panos Papadopoulos             |
| Envie Shoes                      | Ria Labrinoudi                 |
| Eshoes                           | Sabino Footwear (ΑΦΟΙ ΚΥΡΙΜΛΗ) |
| Esiot                            | Sandalaki                      |
| Etty Leon                        | Sandalista                     |
| Fairymade                        | SEDICI (Γιαννίκος Ε.Π.Ε )      |
| Famous shoes                     | SHE Collection                 |
| Femme Fanatique                  | shooz                          |
| Five Shoes                       | Step Shoes                     |
| Timberland - MAURICE FRANCES     | ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.       |
| Tsakiris Mallas                  | Καλογήρου                      |
| Tsilinikos Shoes                 | ΚΑΡΥΔΑΣ ΕΠΕ                    |
| Tsoukalas shoes                  | N ΜΟΥΡΤΖΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΕΕ          |
| Voi & Noi (ARMA SHOES A.E.)      | ΑΦΟΙ ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ Α.Ε.       |

Πίνακας 3.1: Κατάλογος εισαγωγικών και εμπορικών εταιρειών υποδημάτων

| Παραγωγικές / Εμπορικές                       |                                 |
|---|---------------------------------|
| Aelia Greek Sandals                           | Mago Sisters                    |
| Aeropelma                                     | Makis Kotris                    |
| America AE                                    | MARGO SHOES (Σμαραγδάκης Χ.)    |
| Artisti Romani                                | Melissinos                      |
| Ballsai                                       | MILANEZA - Δ ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗΣ ΑΕ     |
| Bilero  | ΜΟΣΧΑΚΗΣ Π. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ           |
| Boss Shoes                                    | Myshoe - Ν.Ι. Μίνογλου Α.Ε.     |
| Boxer -Φειδάς                                 | Ν ΜΟΥΡΤΖΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΕΕ           |
| Chaniotakis                                   | My Harma                        |
| Commanchero ΑΦΟΙ ΔΙΑΜΑΝΤΗ Ε.Π.Ε.              | Nelly AE                        |
| Crown Handmade Shoes                          | Nicolas Lainas                  |
| Dore Shoes                                    | Olympian Sandals                |
| Envie Shoes                                   | Pagonis Greek Sandals           |
| ENY - ΚΛΕΙΤΣΙΝΑΡΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ                | Panos Athens (Χρονόπουλος Παν.) |
| Este Shoes                                    | Parex                           |
| Evora Shoes                                   | Pyramis Shoes (ΑΦΟΙ ΡΑΠΤΗ Ε.Ε.) |
| Excellent Shoes                               | AMERICA A.E.B.E.                |
| Fantasy Sandals                               | Πυρσός                          |
| Fardoulis Shoes                               | S. Piero (ΣΙΔΕΡΟΠΟΥΛΟΣ Π.)      |
| Felicia Leather                               | Safe Step (Rambler)             |
| Georgio Meriano                               | Sagias Shoes                    |
| Giorgio Sallustro                             | Sandalo Leather                 |
| Greek Chic Handmade                           | Sante Shoes                     |
| Helios Sandals (Δ. ΚΑΡΔΙΑΚΟΣ Π. ΝΤΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ) | Savrani Creations               |
| Hellas. Shoes ART                             | SI BOLLETI - ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗΣ ΧΡ.    |
| K. Elina (ΣΩΤ, ΚΥΡΙΑΚΟΓΓΟΝΑΣ)                 | Sideris Shoes                   |
| Robinson AE                                   | Softies (ΦΟΡ ΑΞΙΟΝ)             |
| Κεχαγιόπουλος Χρυσόστομος                     | Sottoshoes Αφοι Βασιλόπουλοι    |
| Ηλιόδερμα - Κωνσταντίνος Βλαχόπουλος          | Stefania Shoes                  |
| Kontos Shoes                                  | Studio Banel                    |
| Kotsonas Shoes                                | Thanasis Andriotis              |
| Lemisios                                      | The Workshop                    |
| Leon Anatomic Shoes                           | Thomas Shoes                    |
| Lias Mouse                                    | Τσακυρίδης Ιωάννης Χ.           |
| LIONTIS                                       | Tsakiris Mallas                 |
| MAGIC WALK (ΕΥΓΕΝΙΑΔΗΣ Β.)                    | Tsitsivas                       |
| VK Conis (ΚΟΝΗ ΚΑΤΙΝΑ)                        | ΕΥΡΥΠΟΣ                         |
| ΙΟΑΝΝΙΣ SHOES                                 | Ζέλιος Βασίλειος Α.             |
| N. Καζάκος & ΣΙΑ ΟΕ                           | ΚΑΖΑΚΟΣ Χ ΦΙΦΗ Δ ΟΕ             |
| Ζορμπά  | Καραγιάννης Shoes               |
| ΙΩΑΝΝΗΣ Κ ΑΒΡΑΜΙΔΗΣ                           | ΚΡΙΚΕΤ                          |
| ΑΦΟΙ Β. Τσιτσιβά ΟΕ                           | Μουστάκας                       |
| ΑΦΟΙ Ι. Λάλλα ΟΕ                              | Μουστάκης                       |
| Σοφία Μαντά                                   | Μπαλίκος Δημήτριος Ε.           |

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| ΑΦΟΙ Παπαναγόπουλοι      | Ναμπούκο ΑΕ                    |
| ΒΑΒΟΥΛΑΣ, Θ., & ΣΙΑ Ο.Ε. | Παιγνιωτάκη Αικατερίνη Γ.      |
| Γεωργίου Α. Ραμμος Χ. ΟΕ | Παργιανάς Νικόλαος             |
| Γιαλεδάκης Γεώργιος      | Περεντζόγλου Ι. & Ε. ΟΕ        |
| Γκαβογιάννης Αλέξανδρος  | Τουτούνης Χ. & Π. ΟΕ           |
| Διονυσόπουλος            | Τσαβδάρης Ηλίας                |
| Δουρούκας Δημήτριος      | Φεύγας Χαρίλαος Κ.             |
| Εξερζές Κωνσταντίνος Η.  | Χαλκιάς Δημήτριος & Παρασκευάς |

Πίνακας 3.2: Κατάλογος παραγωγικών και εμπορικών εταιρειών υποδημάτων [48]

### Προμηθευτές

Οι παραγωγικές εταιρείες, δηλαδή αυτές που κατασκευάζουν υποδήματα χρησιμοποιούν μια πληθώρα υλικών και έτσι συνεργάζονται με πολλούς διαφορετικούς προμηθευτές. Έτσι, για το επάνω μέρος του παπουτσιού όπου χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο υλικά όπως δέρμα, συνθετικό δέρμα, ύφασμα κτλ, αναφέρονται ενδεικτικά οι εξής προμηθευτές:

|                    |                               |
|--------------------|-------------------------------|
| Expolel SA         | Κωτογλίδη Α.                  |
| Exrotan Α.Ε        | Μαραζιάρη Α. Αργυρού Μ. ΙΚΕ   |
| Uniton             | Μπούρας Ι.                    |
| NFGROUP            | Νεοπλαστίκ – Γαβριήλογλου     |
| Αργυρός Α.         | Ντερακοπιάν Α.                |
| Βαγιόνης Γ.        | Ντίτσιου                      |
| Βασιλειάδης Δ.     | Παλατιανός                    |
| Βλάχος Χ.          | ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Δ               |
| Βορεινάκης Α.      | Πέτσας Κ.                     |
| Βροντάκης Εμ.      | Πηλείδης Γ.                   |
| Γιακουμάκης Ι.     | Τουφεξιάν Λεβόν               |
| Δέρμα Hellas       | Φιλοΐτης Χ.                   |
| Καλλιγιάννη Σ.     | Φοροτζίδης – Χρυσόμαλλο Δέρας |
| Καρακωστόνογλου ΑΕ | Χατζηγιάννου Ι.               |
| Καρανάσιος         |                               |
| Κόκκος Γ.          |                               |

Πίνακας 3.3: Πίνακας Προμηθευτών Δερμάτων

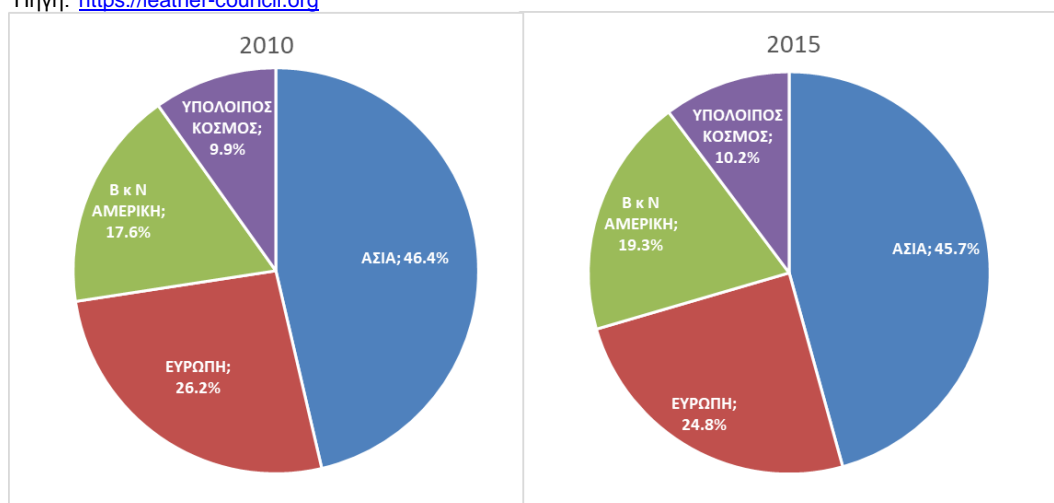
Ο πίνακας 3.3 περιλαμβάνει ελληνικά βυρσοδεψεία αλλά και εταιρείες που εισάγουν και εμπορεύονται δέρματα στην Ελλάδα από διάφορες χώρες του εξωτερικού.

Το δέρμα αποτελεί την πιο σημαντική πρώτη ύλη για την κατασκευή υποδημάτων. Οι εταιρείες που εισάγουν δέρματα στην Ελλάδα επιλέγουν χώρες που προέρχονται κατά κύριο λόγο από την Ευρώπη. Σήμερα, ο κλάδος της βυρσοδεψίας στην Ευρώπη διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια παραγωγή δερμάτων χάρη στην πολυετή παράδοση και συνεχή καινοτομία των ευρωπαϊκών χωρών. Με ετήσιο κύκλο εργασιών περίπου 8 δισεκατομμύρια ευρώ, 2000 επιχειρήσεις και συνολικό αριθμό εργαζομένων 38500, η Ευρώπη κατέχει περίπου το 25% της παγκόσμιας παραγωγής δέρματος μετά την Ασία (2015) [19]. Τα ευρωπαϊκά βυρσοδεψεία προμηθεύουν κορυφαίες επιχειρήσεις του κλάδου του δέρματος και τα

προϊόντα τους προορίζονται για την κατασκευή μεγάλης ποικιλίας δερμάτινων ειδών. Τα ευρωπαϊκά δέρματα χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο στον τομέα της υποδηματοποιίας με μερίδιο 38% και ακολουθούν τα δερμάτινα είδη (τσάντες – πορτοφόλια κτλ) με 22% αλλά και η ταπετσαρία των αυτοκινήτων με 13% [11]. Βέβαια, τα χαρακτηριστικά των δερμάτων διαφέρουν από χώρα σε χώρα αναλόγως της εγχώριας παραγωγής. Χώρες όπως η Ιταλία, η Ισπανία, η Γαλλία και η Πορτογαλία αποτελούνται κυρίως από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παραγωγής δέρματος και εξειδικεύονται σε προϊόντα που προορίζονται κυρίως για τον τομέα της μόδας καθώς απαιτούν μια δεξιοτεχνική προσέγγιση, που οι μεγάλες εταιρείες δεν είναι πάντα σε θέση να προσφέρουν. Αντίθετα, οι κλάδοι βυρσοδεψίας της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης (Αυστρία, Γερμανία, Κάτω Χώρες, Σουηδία, Δανία, Ηνωμένο Βασίλειο) είναι μεγαλύτεροι, καθώς οι οικονομίες κλίμακας παίζουν βασικό ρόλο στην παραγωγή τους και τα προϊόντα που παράγουν εστιάζουν κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία, την επιπλοποιία και το σχεδιασμό εσωτερικών χώρων. Με πάνω από 1.200 επιχειρήσεις, η Ιταλία έχει τον μεγαλύτερο αριθμό βυρσοδεψείων στην Ευρώπη και ακολουθούν η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Τα ευρωπαϊκά βυρσοδεψεία επεξεργάζονται όλα τα κύρια είδη ζώων (βοοειδή, αιγοπρόβατα, κατσίκια) αλλά το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους αποτελεί το δέρμα βοοειδών, το οποίο αντιπροσωπεύει πάνω από το 80% της συνολικής παραγωγής, ακολουθούμενο από το δέρμα αιγοπροβάτων. Τα εξωτικά δέρματα αντιπροσωπεύουν μικρό μερίδιο της συνολικής παραγωγής σε ποσότητα (περίπου το 1%) αλλά συνεισφέρουν σημαντικά στα έσοδα από την πώληση δερμάτων, ιδίως γιατί προορίζονται για την κατασκευή ειδών πολυτελείας.

Πηγή: <https://leather-council.org>



Εικόνα 3.4: Μερίδια παγκόσμιας παραγωγής δέρματος 2010 και 2015

Ωστόσο, ηγέτης της παγκόσμιας παραγωγής δέρματος αποτελεί η Ασία (εικόνα 3.4). [35] Από τις χώρες της ασιατικής ηπείρου, η Κίνα είναι η μεγαλύτερη χώρα παραγωγής δέρματος στον κόσμο με πάνω από 6,2 δισεκατομμύρια τετραγωνικά πόδια δέρματος που παράγονται ετησίως, καταλαμβάνοντας περίπου το 25% της ετήσιας παγκόσμιας παραγωγής δέρματος. Η βιομηχανία δέρματος της Κίνας φημίζεται για την παραγωγή δερμάτων, που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή ζωνών, ιμάντων και σολών, ενώ



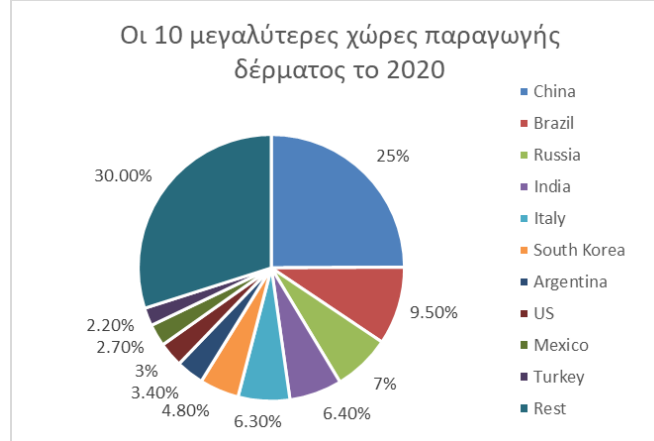
κατασκευάζονται και ελαφριά δέρματα, που χρησιμοποιούνται σε παπούτσια, τσάντες και σακάκια. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής δέρματος της Κίνας προέρχεται από δέρμα βοοειδών, το οποίο αντιπροσωπεύει σχεδόν το 40% της συνολικής παραγωγής ετησίως, καθιστώντας την Κίνα τον μεγαλύτερο παραγωγό δέρματος βοοειδών στον κόσμο. Το δέρμα αιγοπροβάτων αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη παραγωγή δέρματος στην Κίνα. Με τον τεράστιο κτηνοτροφικό της τομέα και την καθιερωμένη βιομηχανία παραγωγής και επεξεργασίας δέρματος, η κυρίαρχη θέση της Κίνας στις 10 μεγαλύτερες χώρες παραγωγής δέρματος στον κόσμο αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω στο εγγύς μέλλον [21].

Ωστόσο, χώρες όπως η Βραζιλία, η Ρωσία, η Ινδία κτλ κατέχουν επίσης σημαντικές θέσεις στην παγκόσμια παραγωγή δέρματος. Η Βραζιλία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη χώρα παραγωγής δέρματος στον κόσμο. Η βιομηχανία δέρματος παράγει ετησίως πάνω από 2,4 δισεκατομμύρια τετραγωνικά πόδια δέρματος. Η παραγωγή αποτελείται κυρίως από δέρμα που παράγεται από βοοειδή και ανέρχεται σε 1,8 δισεκατομμύρια τετραγωνικά πόδια. Δεύτερο σε παραγωγή αποτελεί το δέρμα των προβάτων, που κατέχει περίπου το 4% της συνολικής παραγωγής δέρματος της χώρας [21].

Η Ρωσία είναι επίσης μία από τις 3 μεγαλύτερες χώρες παραγωγής δέρματος στον κόσμο. Παλιότερα, η Ρωσία αποτελούσε τον μεγαλύτερο παραγωγό δέρματος στον κόσμο, αλλά η βιομηχανία δέρματος άρχισε να μειώνεται σταδιακά από το 1990 και μετά. Σήμερα, η Ρωσία παράγει 1,4 δισεκατομμύρια τετραγωνικά πόδια δέρματος ετησίως, καταλαμβάνοντας την τρίτη θέση στην παγκόσμια παραγωγή. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της αποτελείται από δέρμα βοοειδών, περίπου 8% της παραγωγής προέρχεται από αιγοπρόβατα και λιγότερο από 3% καταλαμβάνουν δέρματα μεγάλου πάχους, που προορίζονται για σόλες, ιμάντες κτλ [21].

Εξίσου σημαντικές χώρες στην παγκόσμια παραγωγή δέρματος αποτελούν η Ινδία, η Ιταλία, η Νότια Κορέα, η Αργεντινή, οι ΗΠΑ, το Μεξικό και η Τουρκία. Η Ινδία είναι σήμερα μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αγορές δέρματος στον κόσμο όσον αφορά την παραγωγή και την κατανάλωση δέρματος, ενώ η Ιταλία είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός δέρματος στην Ευρώπη [21]. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται οι 10 χώρες με τα μεγαλύτερα μερίδια παραγωγής δέρματος παγκοσμίως [23].

Πηγή: <https://blog.bizvibe.com/blog/top-10-largest-leather-producing-countries>



Εικόνα 3.5: Οι 10 χώρες με τα μεγαλύτερα μερίδια παραγωγής δερμάτων παγκοσμίως για το 2020.

Εκτός από το δέρμα, η κατασκευή υποδημάτων περιλαμβάνει και άλλα υλικά όπως σόλες, τακούνια, φόδρες, πάτους, ενισχυτικά και λοιπά αξεσουάρ. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται περί τους 35 προμηθευτές λοιπών ειδών υποδηματοποιίας και ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι:

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| Γιαννόπουλος     | Ποντίδας Π.      |
| Πανταζόπουλος Γ. | Παπάζογλου       |
| Καλλιανιώτης Χρ. | Τριανταφύλλης Ν. |
| Λιραντζάκης      | Τζαφέρης Μ.      |
| Μπακοπούλου      | Βαγγέλης Κ.      |
| MODAMAΚER        | Βιδάλης Φ.       |
| Παρζακώνης Ι.    | Βικάτου          |
| PELMA GROUP      | Vostex           |
| Καρακωστανόγλου  | Χιώτης Ν.        |
| Παπαδοπούλου Α.  | Ατζεμιαν Χ       |
| Μπαλάσκας Γ.     | Αχαμνός Α.       |

Πίνακας 3.4: Κατάλογος Προμηθευτών Υλικών Υποδημάτων

Επίσης, η προμήθεια των ανωτέρω υλικών γίνεται και από χώρες του εξωτερικού όπως η Κίνα, η Ιταλία, η Γαλλία κτλ.

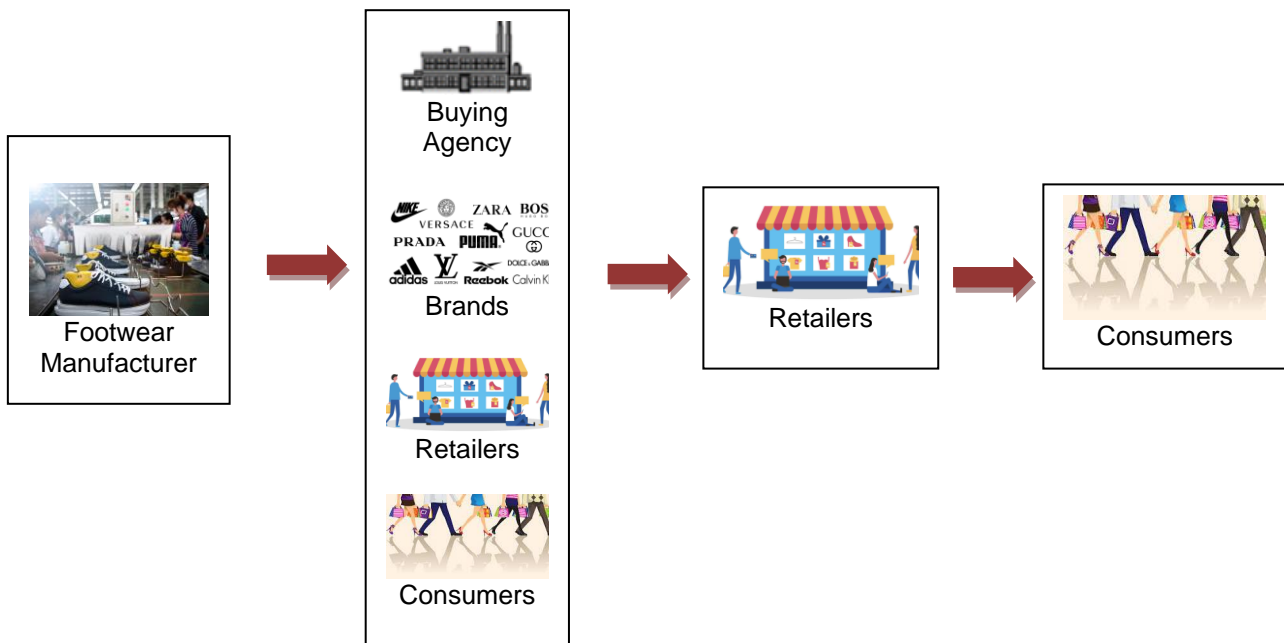
### Συνεργάτες

Οι βιοτεχνίες υποδημάτων είναι δυνατό να συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να επιταχύνουν την παραγωγή τους, να βελτιώνουν την ποιότητά τους, να μειώνουν το κόστος παραγωγής, να έχουν πρόσβαση σε άλλες αγορές αλλά και να διευρύνουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους. Έτσι, μπορεί να αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες εργασίες όπως το ράψιμο των δερμάτων, η κατασκευή διακοσμητικών και πρώτων υλών κατά παραγγελία, ή ακόμα και η κατασκευή μέρους ή ολόκληρου του υποδήματος. Επίσης, είναι δυνατό να συνεργάζονται με επιχειρήσεις για την συντήρηση των μηχανημάτων, λογιστές, εταιρείες πληροφορικής για τη συντήρηση τυχόν ιστοσελίδας και πληροφοριακών συστημάτων, εταιρείες μάρκετινγκ, φωτογράφους, στυλίστες κτλ.

### Διανομή

Οι περισσότερες βιοτεχνίες υποδημάτων προμηθεύουν τα προϊόντα που παράγουν σε εμπόρους χονδρικής και αυτοί με τη σειρά τους σε εμπόρους λιανικής. Μπορεί επίσης να διαθέτουν δικά τους κανάλια διανομής όπως ιδιόκτητα καταστήματα ή ιστοσελίδες προκειμένου να διανέμουν τα προϊόντα τους απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Οι εισαγωγικές εταιρείες αντίστοιχα προμηθεύονται τα υποδήματα από κατασκευαστές εξωτερικού και στη συνέχεια τα διανέμουν είτε σε εμπόρους χονδρικής, είτε λιανικής είτε απευθείας στον τελικό καταναλωτή.

Τα τελευταία χρόνια, η λιανική πώληση υποδημάτων έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά. Οι καταναλωτές μπορούν πλέον να αγοράζουν υποδήματα με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, οι οποίοι περιλαμβάνουν καταστήματα αποκλειστικής πώλησης υποδημάτων, ενδυμάτων και αξεσουάρ, καταστήματα αθλητικών ειδών, σούπερ-μάρκετ, υπαίθριες αγορές, factory outlets, φαρμακεία, βιοτεχνίες και το διαδίκτυο (ιστοσελίδες, κοινωνικά δίκτυα, πλατφόρμες αγοραπωλησιών τύπου Amazon, eBay, Etsy). Παράλληλα, οι περισσότερες εταιρείες υποδημάτων έχουν αναπτύξει τα δικά τους δίκτυα λιανικής πώλησης, ελέγχοντας με αυτόν τον τρόπο την προώθηση των προϊόντων τους στην αγορά. Βέβαια, ένα τέτοιο εγχείρημα απαιτεί σημαντικά οικονομικά κεφάλαια και πολλές φορές αντί αυτού επιλέγεται η διανομή των υποδημάτων μέσα από καταστήματα που εμπορεύονται προϊόντα πολλών διαφορετικών εταιρειών, τα οποία ταυτόχρονα προσελκύουν και μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών [29].



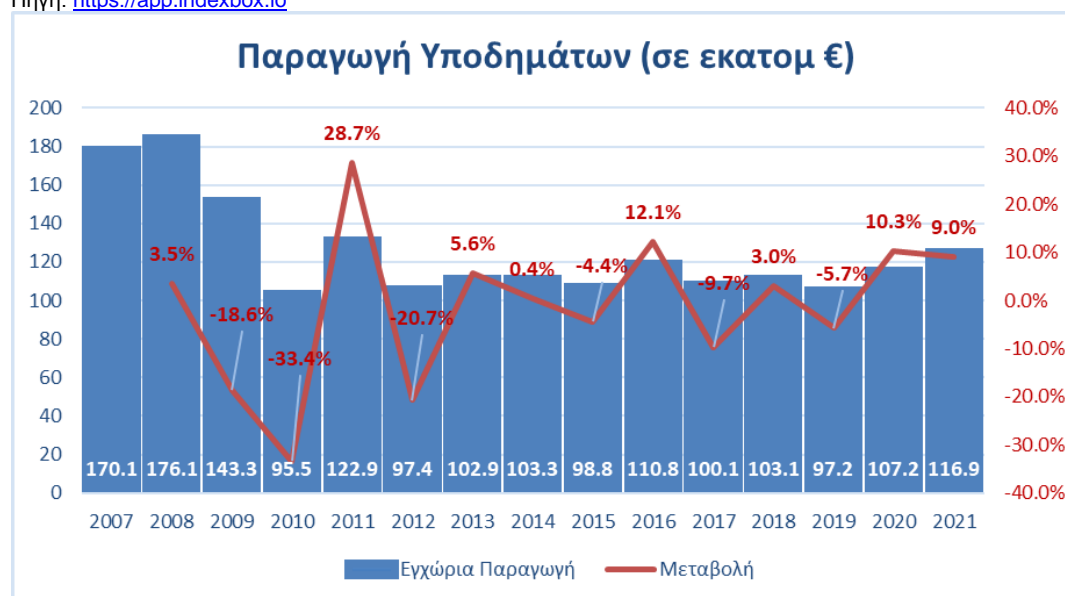
Εικόνα 3.6: Εφοδιαστική Αλυσίδα Υποδημάτων

### 3.2 Ανάλυση της Αγοράς

### 3.2.1 Παραγωγή

Η εγχώρια παραγωγή υποδημάτων υπολογίστηκε το 2021 σε 116,9 εκατομμύρια ευρώ ενώ παρήχθησαν περίπου 4 εκατομμύρια ζεύγη. Από το 2019 και έπειτα (εικόνα 3.7) παρατηρείται μια μέση ετήσια αύξηση 9 – 10% στον κύκλο εργασιών των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου ενώ από το 2010 έως το 2019 η παραγωγή εμφανίζει σταθερή πορεία με μέση τιμή 103,2 εκατομμύρια ευρώ. Ωστόσο, σε βάθος 15ετίας παρατηρείται σταδιακή μείωση της αξίας της παραγωγής κατά περίπου 40%, γεγονός που επίσης αποδίδεται στην ελληνική οικονομική κρίση κατά τα έτη 2009 - 2018.

Πηγή: <https://app.indexbox.io>



Εικόνα 3.7: Παραγωγή Υποδημάτων σε εκατομ. ευρώ 2007-2021

Πηγή : Eurostat



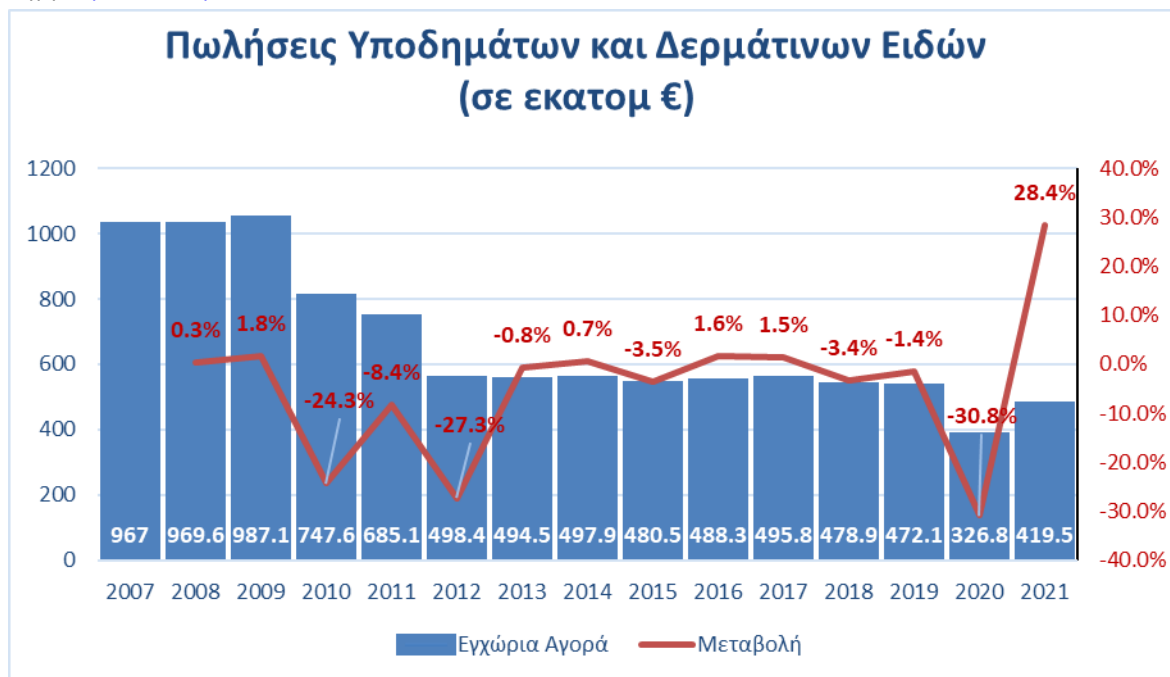
Εικόνα 3.8: Αριθμός κατασκευαστών υποδημάτων 2008-2020

Η ελληνική βιομηχανία υποδημάτων είναι μικρή σε σύγκριση με άλλες χώρες της ΕΕ και παράγει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών προϊόντων που απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Μεγάλο μέρος της παραγωγής επικεντρώνεται στην τοπική αγορά [5]. Το 2008 υπήρχαν 962 εταιρείες κατασκευής υποδημάτων στην Ελλάδα, αριθμός που σταδιακά μειώθηκε και έφτασε στις 429 επιχειρήσεις το 2020 (εικόνα 3.8) [26]. Από το 2011 και μετά παρατηρείται σημαντική μείωση της εγχώριας παραγωγής, περίπου στο 50% της αρχικής, τόσο σε αξία όσο και σε αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, λόγω της βαθιάς οικονομικής ύφεσης. Από εκεί και έπειτα, η παραγωγή σταθεροποιήθηκε σε χαμηλά επίπεδα (περίπου 100 εκατομμύρια ευρώ ετησίως) και παραμένει ως σήμερα.

### 3.2.2 Κατανάλωση

Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς υποδημάτων και δερμάτινων ειδών (κύκλος εργασιών λιανικών πωλήσεων) το 2021 αποτιμήθηκε στα 419,5 εκατομμύρια ευρώ ενώ το ίδιο έτος πωλήθηκαν περίπου 34.5 εκατομμύρια ζεύγη. Όπως φαίνεται στην εικόνα 3.9, παρατηρείται μία αύξηση 28,4% των πωλήσεων ετησίως σε σχέση με το προηγούμενο έτος, γεγονός που δικαιολογείται από την σημαντική πτώση των πωλήσεων το 2020 λόγω της πανδημίας Covid-19. Σε βάθος 15ετίας, παρατηρείται μία συνολική συρρίκνωση του ετήσιου κύκλου εργασιών κατά περίπου 50%, λόγω της οικονομικής ύφεσης που έπληξε την Ελλάδα στα τέλη του 2009, πυροδοτούμενη από την παγκόσμια οικονομική ύφεση κατά τα έτη 2007-2009. Από το 2012 και έπειτα παρατηρείται μία σχεδόν σταθερή πορεία της αγοράς, η οποία όμως επλήγη σημαντικά το 2020 αλλά φαίνεται να ανέκαμψε μερικώς το 2021.

Πηγή: <https://ec.europa.eu/eurostat>

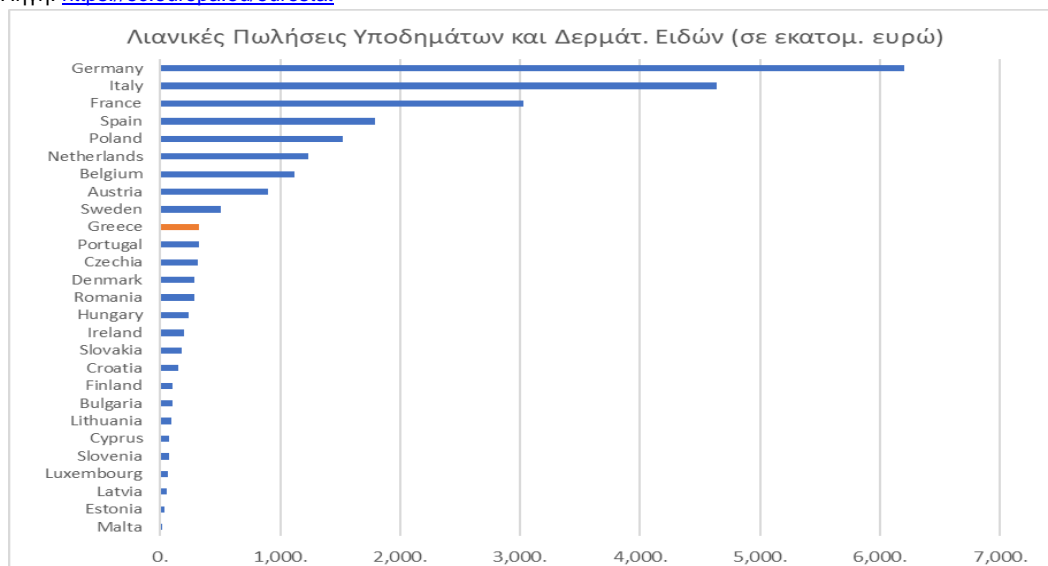


Εικόνα 3.9: Πωλήσεις υποδημάτων και δερμάτινων ειδών σε εκατομ. Ευρώ 2007-2021

Η Ελλάδα το 2020 αποτελούσε τη 10η μεγαλύτερη αγορά υποδημάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) μετά το Βέλγιο, την Αυστρία και τη Σουηδία (εικόνα

3.10). [16] Οι χώρες που καταλαμβάνουν τις τρεις πρώτες θέσεις σε ετήσιες πωλήσεις υποδημάτων αποτελούν η Γερμανία, η Ιταλία και η Γαλλία με πωλήσεις που ξεπερνούν τα 6 δισεκατομμύρια ευρώ για την πρώτη και τα 3 δισεκατομμύρια ευρώ για τις υπόλοιπες. [26] Βέβαια, η αγορά της Ελλάδας σε σχέση με τις ανωτέρω μεγαλύτερες αγορές της ΕΕ αποτελεί μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 10%.

Πηγή: <https://ec.europa.eu/eurostat>



Εικόνα 3.10: Λιανικές Πωλήσεις Υποδημάτων και Δερμάτινων Ειδών (σε εκατομ. ευρώ) ανά χώρα

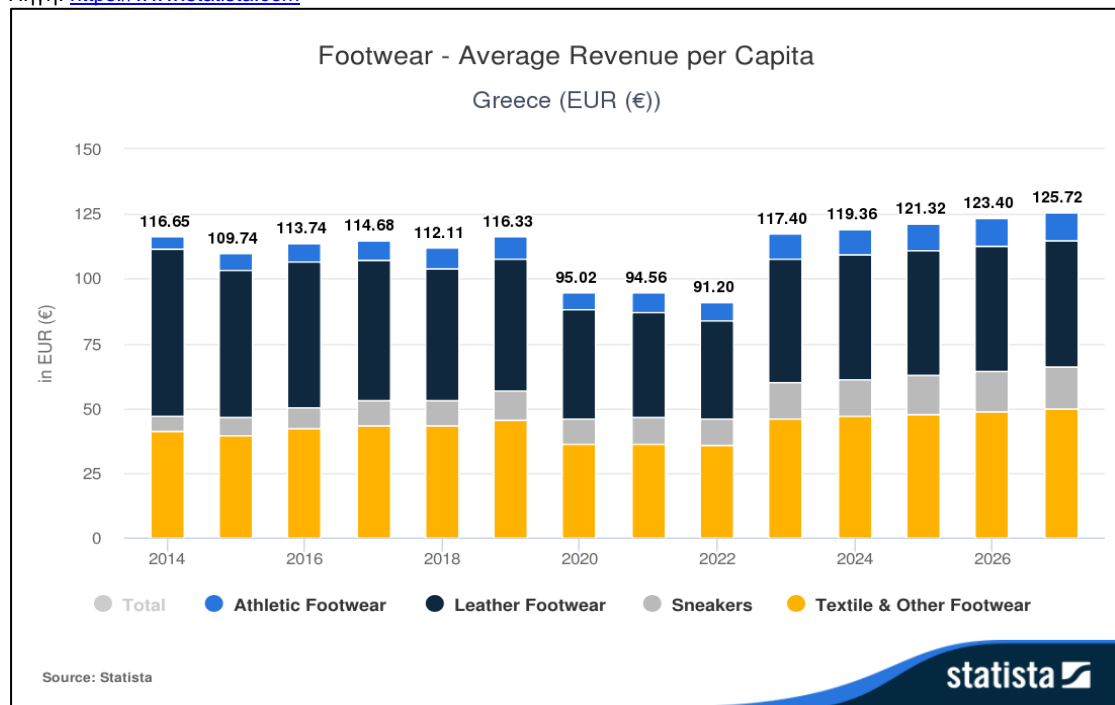
Στην παρακάτω εικόνα 3.11 απεικονίζονται οι ποσότητες παραγωγής και πώλησης υποδημάτων σε εκατομμύρια ζεύγη κατά τα έτη 2014 – 2021 [38]. Τα εικονιζόμενα στοιχεία δείχνουν ότι η εγχώρια παραγωγή καλύπτει ελάχιστο ποσοστό της εγχώριας ζήτησης (περίπου 10%), η οποία όμως καλύπτεται κατά κύριο λόγο από τις εισαγωγές υποδημάτων. Οι Έλληνες αγόρασαν 34,5 εκατομμύρια ζευγάρια το 2021, δηλαδή 3,4 ζευγάρια κατά μέσο όρο κατά κεφαλή, ξοδεύοντας 94,56 ευρώ ετησίως, δηλαδή σε αξία κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ των 105,5 ευρώ ανά κάτοικο (εικόνα 3.12) [5].

Πηγή: <https://www.statista.com>



Εικόνα 3.11: Ποσότητες παραγωγής και πώλησης υποδημάτων 2014-2021

Πηγή: <https://www.statista.com>

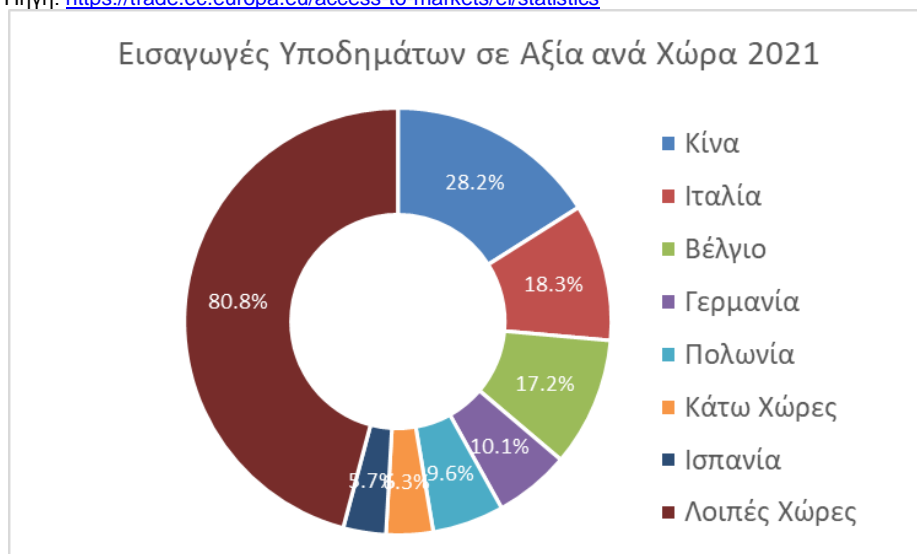


Εικόνα 3.12: Κατά κεφαλήν αγορά υποδημάτων 2014-2027

### 3.2.3 Εισαγωγές – Εξαγωγές – Εμπορικό Ισοζύγιο

Εκτός από την εγχώρια παραγωγή, το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης καλύπτεται από τις εισαγωγές υποδημάτων. Οι σημαντικότερες χώρες από τις οποίες η Ελλάδα εισάγει υποδήματα είναι η Κίνα, η Ιταλία, το Βέλγιο, η Γερμανία, η Πορτογαλία, και η Ισπανία. Παρακάτω, απεικονίζεται το ποσοστό εισαγωγών ανά χώρα για το 2021.

Πηγή: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/el/statistics>

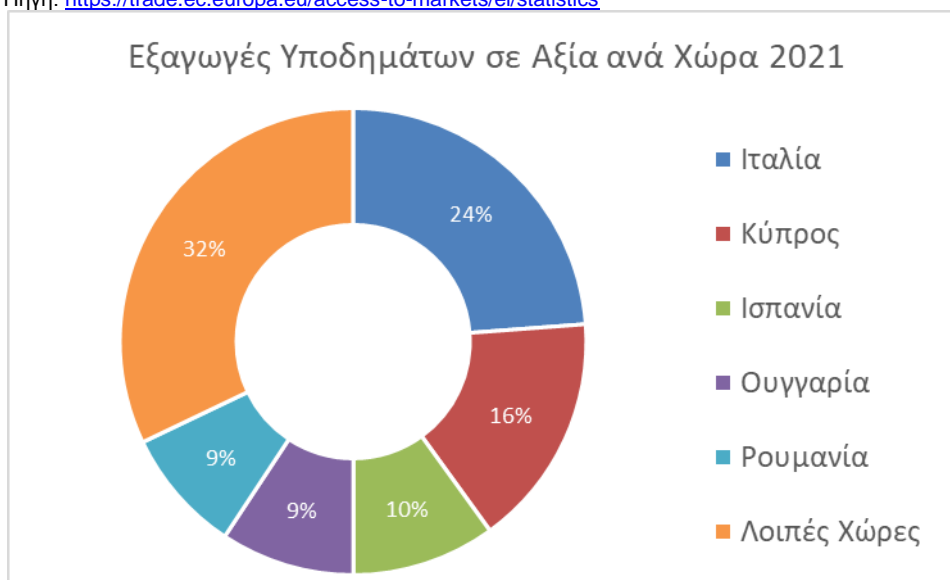


Εικόνα 3.13: Μεριδία χωρών από τις οποίες η Ελλάδα εισάγει υποδήματα το 2021

Φαίνεται ότι τη μεγαλύτερη εξάρτηση για τις εισαγωγές υποδημάτων την έχει η Ελλάδα από την Κίνα σε ποσοστό 28% ενώ ακολουθεί η Ιταλία και το Βέλγιο με ποσοστά 18% και 17%, αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία, η Ελλάδα εξάγει κατά κύριο λόγο (68%) σε χώρες της ΕΕ και κυρίως στην Ιταλία, την Κύπρο, την Ισπανία, την Ουγγαρία και τη Ρουμανία.

Πηγή: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/el/statistics>



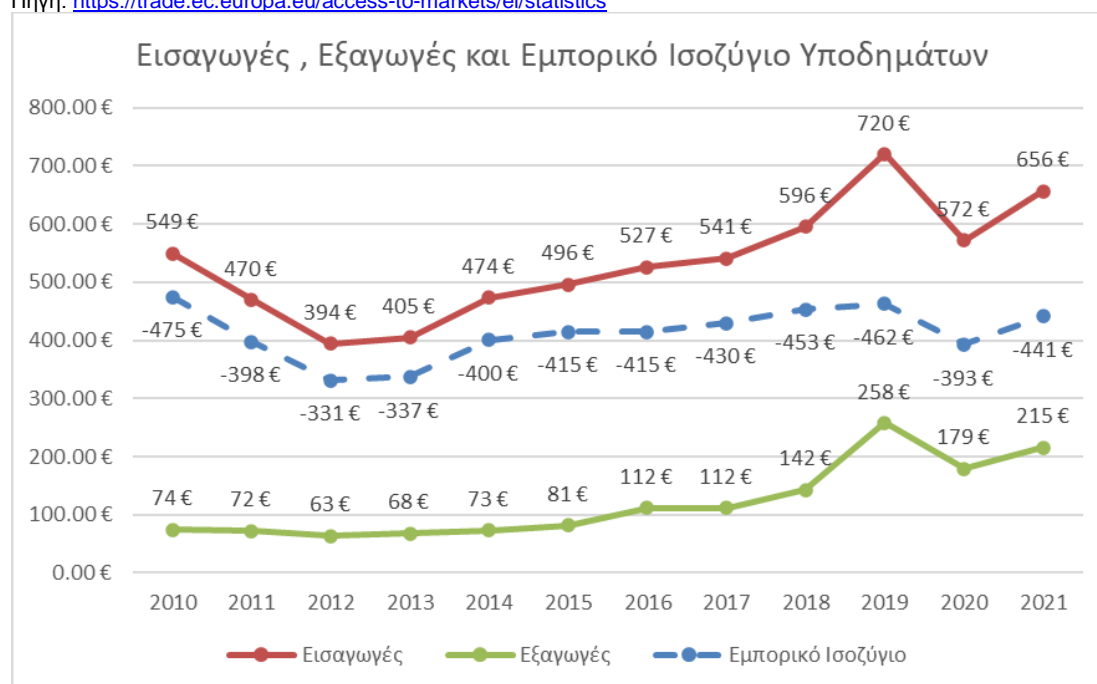
Εικόνα 3.14: Μεριδία χωρών στις οποίες η Ελλάδα εξάγει υποδήματα το 2021

Σε βάθος δεκαετίας, οι συνολικές εισαγωγές και εξαγωγές υποδημάτων που πραγματοποίησε η χώρα μας σε εκατομμύρια ευρώ αλλά και το εμπορικό ισοζύγιο, απεικονίζονται στην εικόνα 3.15. Από το 2010 έως το 2012-13 οι εισαγωγές παρουσίασαν πτώση λόγω της οικονομικής κρίσης που έπληξε τη χώρα, ενώ από εκεί και έπειτα παρουσιάζουν σταδιακά αύξηση. Επίσης, η



αναλογία εισαγωγών – εξαγωγών παραμένει σταθερή μέχρι το 2014 αλλά από εκεί και έπειτα οι εξαγωγές παρουσιάζουν αυξητική τάση και το ποσοστό που καταλαμβάνουν οι εξαγωγές από τις εισαγωγές από το 15% αυξάνεται έως το 2021 σε περίπου 30%. Παρόλα αυτά, το εμπορικό ισοζύγιο παραμένει ελλειμματικό σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας. [65] Το 2019 υπάρχει μεγάλη αύξηση τόσο στις εισαγωγές όσο και στις εξαγωγές ενώ τον επόμενο χρόνο λόγω της πανδημίας οι τιμές επανέρχονται στα επίπεδα του 2018 ανακόπτοντας την ανοδική πορεία.

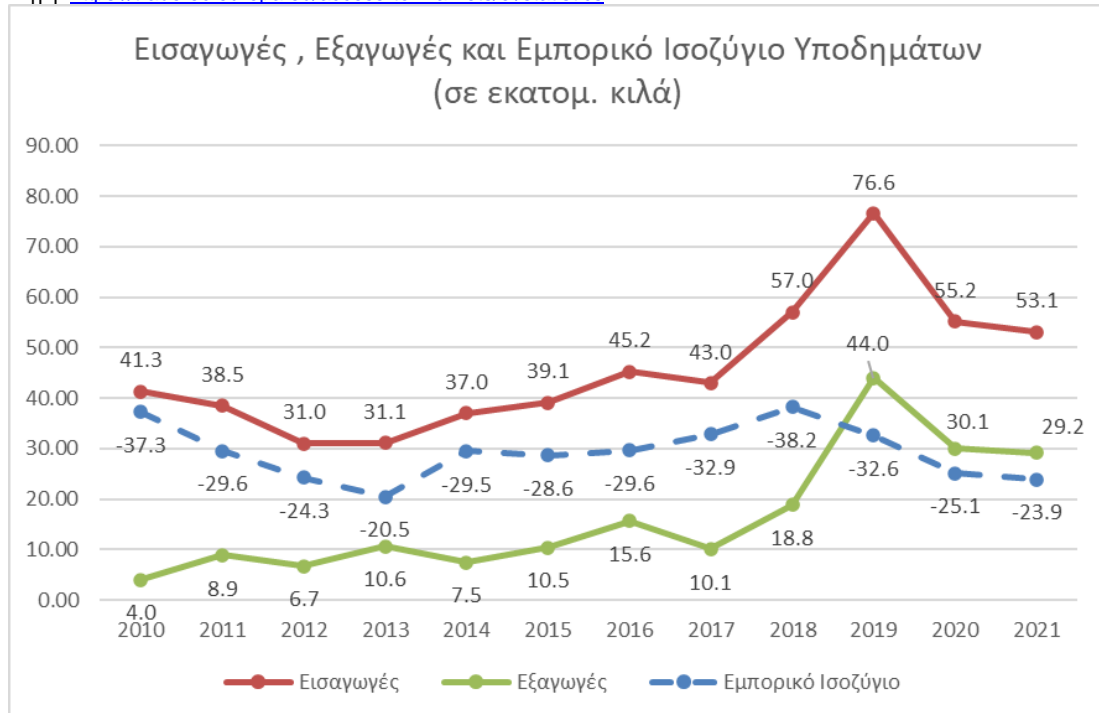
Πηγή: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/el/statistics>



Εικόνα 3.15: Εισαγωγές - Εξαγωγές - Εμπορικό Ισοζύγιο Υποδημάτων 2010-2021 (σε εκατομ. ευρώ)

Στην εικόνα 3.16 απεικονίζονται οι ποσότητες εισαγωγών – εξαγωγών υποδημάτων σε εκατομμύρια κιλά. Το εμπορικό ισοζύγιο από το 2010 έως σήμερα είναι ελλειμματικό ενώ τόσο οι εισαγωγές όσο και οι εξαγωγές παρουσιάζουν αυξητική τάση ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Οι εξαγωγές το 2010 αποτελούσαν περίπου το 10% της ποσότητας των εισαγωγών και έφτασαν το 2021 να αποτελούν το 55%. Επίσης, τα τελευταία 3 χρόνια το εμπορικό ισοζύγιο, αν και ελλειμματικό παρουσιάζει πτωτική πορεία, γεγονός που δικαιολογείται από την αυξημένη ποσότητα εξαγωγών.

Πηγή: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/el/statistics>



Εικόνα 3.16: Εισαγωγές , Εξαγωγές και Εμπορικό Ισοζύγιο Υποδημάτων (σε κιλά)

Συμπερασματικά, παρατηρείται σταθεροποίηση της αγοράς και της παραγωγής υποδημάτων, τα τελευταία δέκα χρόνια τόσο σε ποσότητες προϊόντων, όσο και σε αξία. Σε βάθος 15 ετίας πραγματοποιήθηκε σταδιακή μείωση της αγοράς και της παραγωγής, η οποία σταθεροποιήθηκε στη συνέχεια και παραμένει σε μειωμένα επίπεδα έκτοτε. Η εγχώρια παραγωγή καλύπτει ελάχιστα την εγχώρια ζήτηση και ουσιαστικά το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτεται από εισαγωγές. Οι τρεις χώρες από τις οποίες γίνονται οι περισσότερες εισαγωγές (σε αξία) είναι η Κίνα, η Ιταλία και το Βέλγιο, ενώ οι χώρες όπου η Ελλάδα εξαγει περισσότερο σε αξία είναι η Ιταλία και η Κύπρος [15].

### 3.2.4 Πωλήσεις Επιχειρήσεων του Κλάδου, Μερίδιο Αγοράς και Συγκέντρωση του Κλάδου

Η αγορά υποδημάτων στην Ελλάδα απαρτίζεται από πληθώρα επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 3.1.3. Παρακάτω παρουσιάζονται στοιχεία για τις πωλήσεις (κύκλος εργασιών) των ετών 2019 - 2021 των μεγαλύτερων εισαγωγικών / εμπορικών επιχειρήσεων που έχουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά των υποδημάτων.

Πηγή: [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr)

|                  | 2019            | 2020            | 2021            |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ        | 41,014,783.14 € | 27,660,000.00 € | 36,770,000.00 € |
| ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΜΑΛΛΑΣ  | 26,496,055.94 € | 18,674,877.26 € | 22,802,296.87 € |
| MIGATO A.E.      | 14,721,593.00 € | 9,021,861.21 €  | 8,763,943.16 €  |
| Voi & Noi        | 13,514,011.26 € | 8,387,227.47 €  |                 |
| ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ   | 10,262,648.83 € | 7,651,528.25 €  | 8,884,987.82 €  |
| PAREX            | 9,324,270.83 €  | 8,621,084.21 €  | 10,675,822.37 € |
| Gianna Kazakou   | 7,972,917.97 €  | 5,353,830.70 €  | 6,148,194.15 €  |
| ENVIE SHOES      | 6,460,146.06 €  | 4,771,817.95 €  | 6,872,915.47 €  |
| ΒΟΖΙΚΙΣ          | 5,703,352.33 €  | 3,738,009.34 €  | 4,686,691.05 €  |
| ΝΑΚ Α.Ε.         | 5,131,351.73 €  | 3,413,441.38 €  | 3,419,005.90 €  |
| Fratelli Petridi | 4,308,506.12 €  | 3,128,388.61 €  |                 |
| ΚΑΡΥΔΑΣ ΕΠΕ      | 2,149,446.08 €  | 1,776,499.72 €  | 2,605,752.66 €  |
| Geox Hellas      | 1,438,317.99 €  | 969,677.50 €    | 980,486.15 €    |
| Famous Shoes     | 958,174.53 €    | 225,545.20 €    |                 |
| SABINO SHOES     |                 | 258,798.23 €    | 931,376.03 €    |

Πίνακας 3.5 Πωλήσεις Μεγαλύτερων Εισαγωγικών - Εμπορικών Επιχειρήσεων του Κλάδου

Αντίστοιχα, στον πίνακα 3.6 παρουσιάζονται οι πωλήσεις (2019 - 2021) των μεγαλύτερων παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου της υποδηματοποιίας.

Πηγή: [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr)

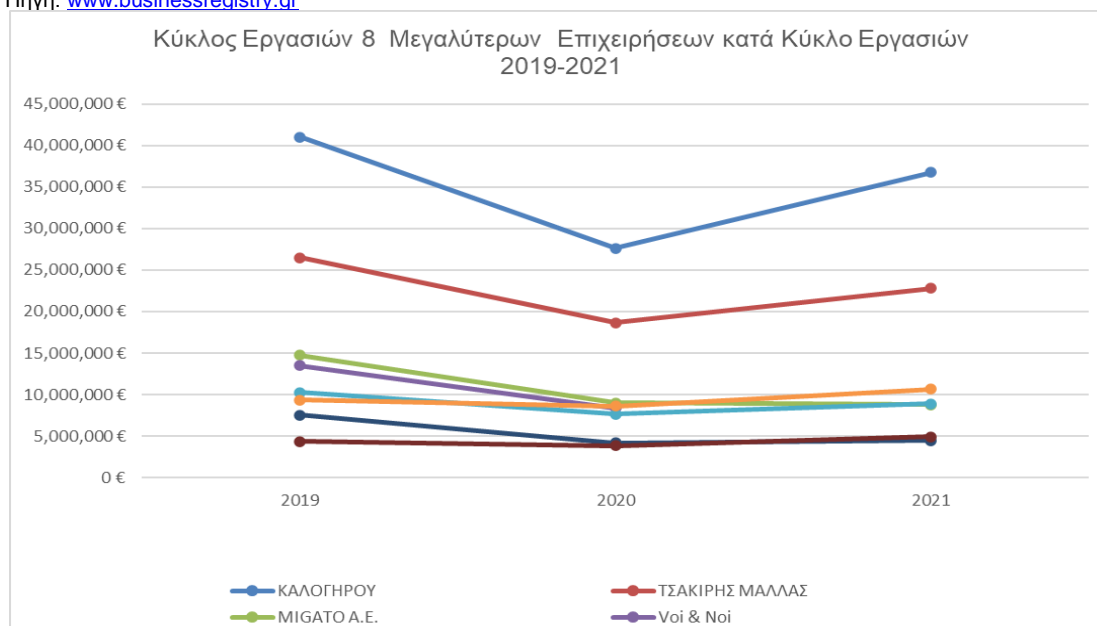
|                     | 2019            | 2020            | 2021            |
|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ΤΣΑΚΙΡΗΣ ΜΑΛΛΑΣ     | 26,496,055.94 € | 18,674,877.26 € | 22,802,296.87 € |
| PAREX               | 9,324,270.83 €  | 8,621,084.21 €  | 10,675,822.37 € |
| ΦΕΙΔΑΣ              | 7,529,597.39 €  | 4,179,403.50 €  | 4,460,397.73 €  |
| Sante Shoes         | 4,360,666.76 €  | 3,817,778.38 €  | 4,927,335.60 €  |
| AMERICA A.E.B.E.    | 2,978,674.57 €  | 1,901,841.58 €  | 2,556,298.05 €  |
| BOSS SHOES          | 2,690,496.54 €  | 2,540,000.00 €  | 3,120,000.00 €  |
| ΣΙΔΕΡΟΠΟΥΛΟΣ        | 2,499,312.14 €  | 1,220,006.01 €  | 1,967,669.61 €  |
| Fantasy Sandals     | 2,498,420.46 €  | 847,158.70 €    | 1,637,777.40 €  |
| N ΜΟΥΡΤΖΗΣ          | 2,407,972.84 €  | 1,461,903.65 €  | 2,098,034.17 €  |
| Fardoulis Shoes     | 1,912,745.71 €  | -               | -               |
| Robinson AE         | 1,454,447.86 €  | 885,863.77 €    | 1,163,989.79 €  |
| Safe Step (Rambler) | 1,293,016.66 €  | 1,009,571.47 €  | 864,243.37 €    |
| Softies             | 951,876.53 €    | 560,391.40 €    | 692,779.56 €    |
| HELIOS SANDALS      | 920,320.76 €    | 682,442.03 €    | 755,472.47 €    |
| ΧΑΝΙΩΤΑΚΗΣ          | 816,262.80 €    | 519,912.64 €    | 446,368.41 €    |
| SI BOLLETI          | 497,159.06 €    | 379,227.95 €    | 467,902.87 €    |
| Sagias Shoes        | 197,116.67 €    | 79,424.42 €     | 219,846.55 €    |

Πίνακας 3.6: Πωλήσεις Μεγαλύτερων Παραγωγικών - Εμπορικών Επιχειρήσεων του Κλάδου

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται γραφικά η εξέλιξη των πωλήσεων του συνόλου των μεγαλύτερων εισαγωγικών και παραγωγικών επιχειρήσεων από το 2019 έως το 2021. Έτσι, ηγετική θέση στην αγορά υποδημάτων, σύμφωνα με τον ετήσιο κύκλο εργασιών τους, κατέχουν οι εταιρείες «Καλογήρου» και

«Τσακίρης Μαλλάς» με πωλήσεις ετησίως άνω των 20 εκατομμυρίων ευρώ [25]. Οι υπόλοιπες εταιρείες παρουσιάζουν ετήσιους κύκλους εργασιών κάτω των 10 εκατομμυρίων ευρώ.

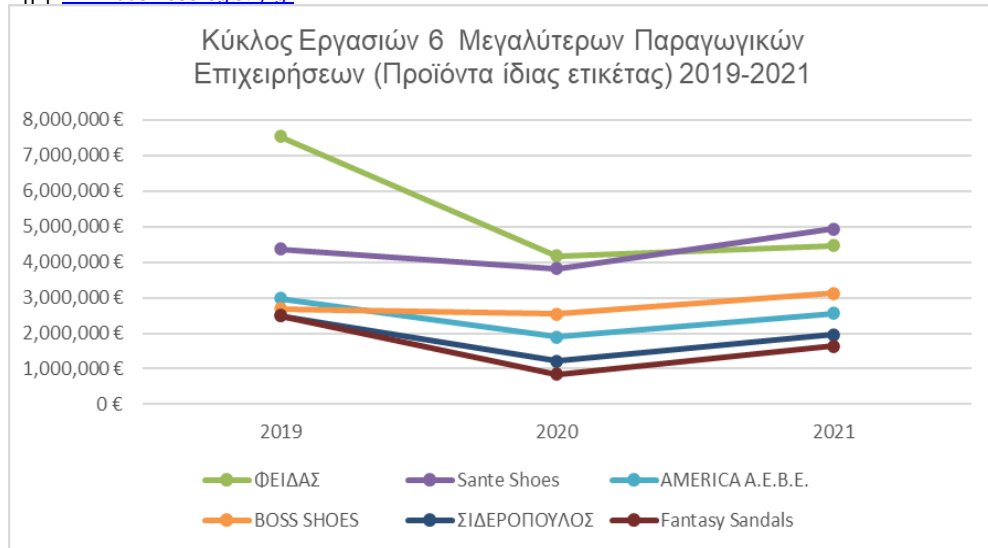
Πηγή: [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr)



Εικόνα 3.17: Κύκλος Εργασιών Κύριων Εισαγωγικών Επιχειρήσεων 2019-2021

Οι εταιρείες «Τσακίρης Μαλλάς» και «Parox» κατασκευάζουν μεν υποδήματα αλλά ταυτόχρονα εισάγουν και άλλες μάρκες. Έτσι, οι κύκλοι εργασιών τους περιλαμβάνουν ταυτόχρονα πωλήσεις υποδημάτων δικής τους παραγωγής αλλά και ξένων ετικετών και δεν δύναται να διαχωριστούν. Επομένως, στις παραγωγικές επιχειρήσεις, που εμπορεύονται μόνο προϊόντα δικής τους κατασκευής, ηγέτης της αγοράς για τα έτη 2019 και 2020 είναι η εταιρεία «Φειδάς», ενώ για το έτος 2021 ηγέτης στην κατασκευή και πώληση υποδημάτων είναι η εταιρεία «Sante Shoes». Στην εικόνα 3.18 απεικονίζονται οι αμιγώς παραγωγικές επιχειρήσεις, που δεν εμπορεύονται ξένες ετικέτες. Η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων έχει κύκλους εργασιών κάτω των 3.000.000€, ενώ μόνο οι επιχειρήσεις «Φειδάς» και «Sante Shoes» ξεπερνούν σε πωλήσεις τα 4.000.000€.

Πηγή: [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr)



Εικόνα 3.18: Κύκλος Εργασιών Παραγωγικών Επιχειρήσεων (Προϊόντα ίδιας ετικέτας) 2019-2021

Η αγορά υποδημάτων υφίσταται σε μεγάλο βαθμό κατακερματισμό καθώς υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που κατέχουν πολύ μικρό μερίδιο της αγοράς. Το 2021, οι 2 ηγέτες της αγοράς κατείχαν ποσοστό 8,8% και 5,4% και όλες οι λοιπές μεγάλες επιχειρήσεις (άνω των 4 εκ. ευρώ) πώλησης υποδημάτων κατείχαν μερίδιο αγοράς που δεν ξεπερνούσε το 2,5%. Το 2019 ο αριθμός επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου υποδημάτων ανερχόταν σε 3.643 και επομένως εξαιρουμένων των μεριδίων των 8 μεγαλύτερων επιχειρήσεων, φαίνεται ότι η μέση τιμή του μεριδίου αγοράς για τις λοιπές επιχειρήσεις ανέρχεται σε 0,021% [63].

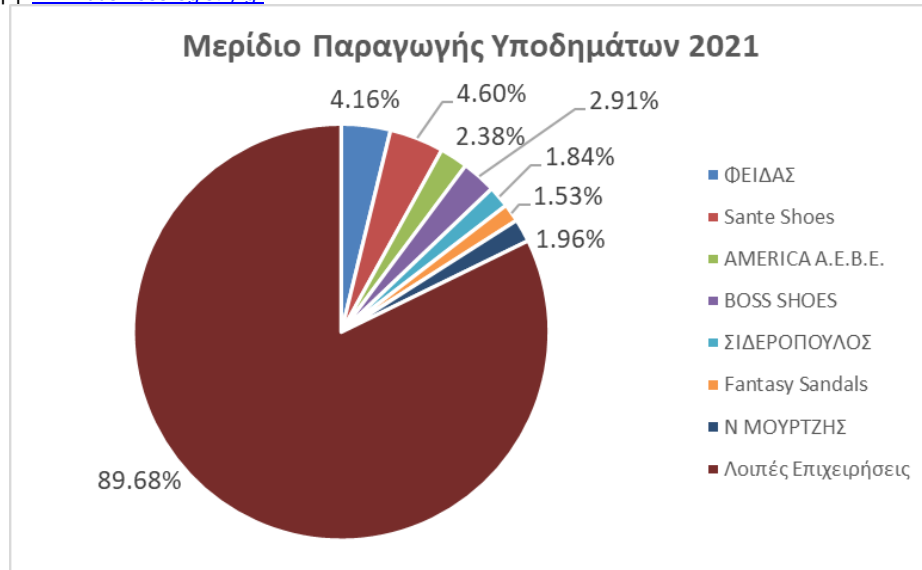
Πηγή: [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr)



Εικόνα 3.19: Μεριδία Αγοράς Υποδημάτων 2021

Αναφορικά με την παραγωγή υποδημάτων το 2021, οι εταιρείες «Φειδάς» και «Sante Shoes» κατείχαν το μεγαλύτερο ποσοστό, περίπου το 4% σε αξία της συνολικής παραγωγής, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις κατείχαν μερίδια που δεν ξεπερνούσαν το 3% [8].

Πηγή: [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr)



Εικόνα 3.20: Μερίδιο Παραγωγής Υποδημάτων 2021

Το 2019 οι επιχειρήσεις κατασκευής υποδημάτων ανήλθαν σε 463 με αποτέλεσμα, εκτός από τις 7 μεγαλύτερες παραγωγικές επιχειρήσεις, οι υπόλοιπες κατέχουν κατά μέσο όρο μερίδιο 0,2% σε αξία στην παραγωγή υποδημάτων [63].

### 3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Η ζήτηση των υποδημάτων επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

1. Πληθυσμός
2. Οικονομικές συνθήκες
3. Φορολογική πολιτική - Βιομηχανική πολιτική
4. Τιμή
5. Τάσεις της μόδας - Προτιμήσεις καταναλωτών
6. Εποχικότητα
7. Διαφήμιση

#### Πληθυσμός

Η ζήτηση των υποδημάτων επηρεάζεται άμεσα από τη διάρθρωση του πληθυσμού. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τον πληθυσμό της χώρας κατά την απογραφή του 2011, ανά ηλικιακή ομάδα και ανά φύλο. Παρατηρείται ότι ο συνολικός αριθμός ανδρών είναι σχεδόν ίσος με τον συνολικό αριθμό των γυναικών της χώρας.

Πηγή: Ελστατ

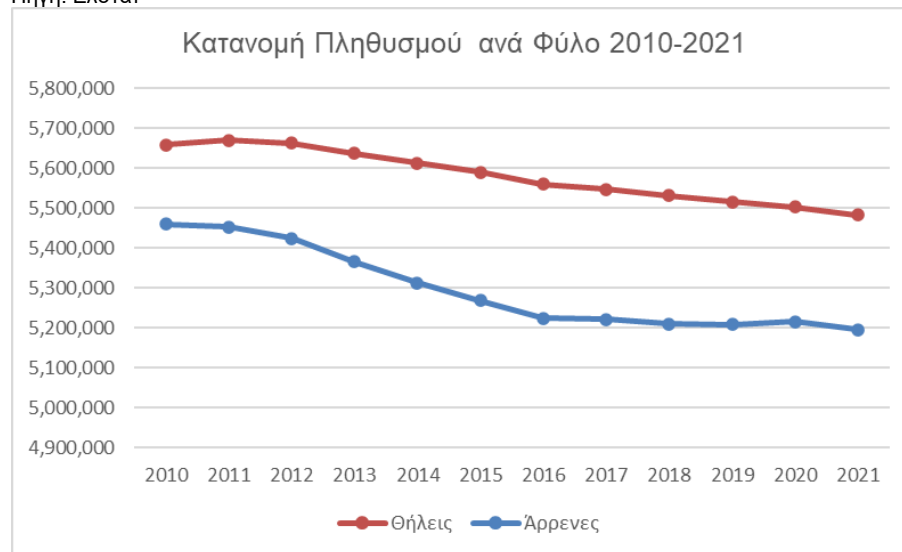
| Ηλικιακή Ομάδα | Άρρενες   | Θήλεις    | Σύνολο    |
|----------------|-----------|-----------|-----------|
| 0-19           | 1,089,393 | 1,033,151 | 2,122,544 |
| 20-39          | 1,524,286 | 1,461,886 | 2,986,172 |
| 40-59          | 1,458,130 | 1,514,819 | 2,972,949 |

|               |                  |                  |                   |
|---------------|------------------|------------------|-------------------|
| 60-79         | 999,668          | 1,151,619        | 2,151,287         |
| 80+           | 231,746          | 351,588          | 583,334           |
| <b>Σύνολο</b> | <b>5,303,223</b> | <b>5,513,063</b> | <b>10,816,286</b> |

Πίνακας 3.7: Απογραφή Πληθυσμού 2011

Κατά τα έτη 2010-2021 (εικόνα 3.21) οι γυναίκες ήταν περισσότερες από τους άντρες κατά περίπου 300.000 αλλά και τα δύο φύλο παρουσιάζουν σταδιακή μείωση στο πέρασμα της δεκαετίας. Επίσης, η μείωση παρουσιάζεται πιο έντονη στους άντρες σε σχέση με τις γυναίκες.

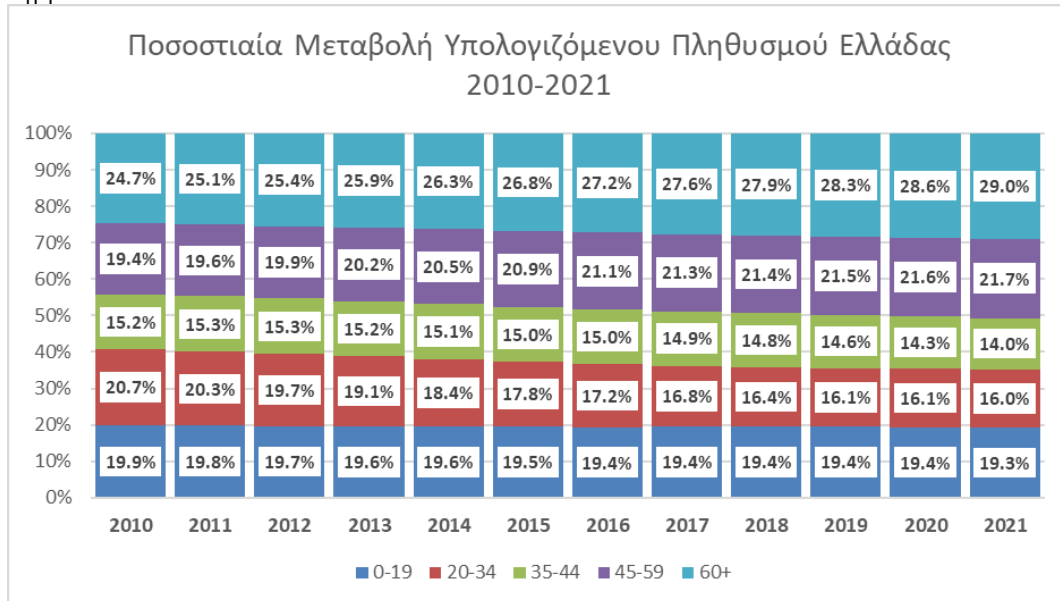
Πηγή: Ελστατ



Εικόνα 3.21: Κατανομή Πληθυσμού ανά Φύλο 2010 - 2021

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η ποσοστιαία μεταβολή του υπολογιζόμενου πληθυσμού της χώρας από το 2010 έως το 2021. Παρατηρείται σταδιακή μείωση του πληθυσμού με το πέρασμα των χρόνων. Επίσης, οι ηλικιακές ομάδες 45-59 και 60+ παρουσιάζουν σταδιακή αύξηση, πράγμα που υποδεικνύει ότι ο πληθυσμός καθίσταται όλο και γηραιότερος. Οι ηλικιακές ομάδες 20-34 και 35-44 παρουσιάζουν αντίστοιχα σταδιακή μείωση και τα παιδιά-έφηβοι 0-19 παρουσιάζουν σχεδόν σταθερά ποσοστά.

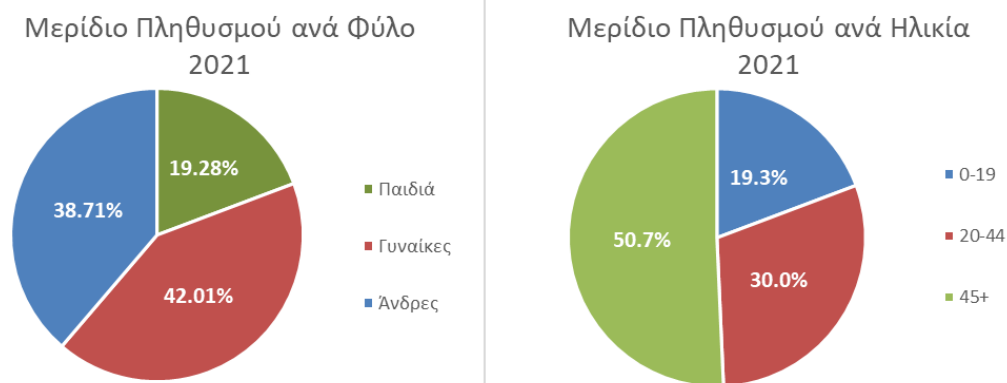
Πηγή: Ελστατ



Εικόνα 3.22: Ποσοστά υπολογιζόμενου πληθυσμού 2010-2021

Αθροιστικά, οι ηλικιακές ομάδες άνω των 45 αποτελούν την πλειοψηφία του πληθυσμού με ποσοστό περίπου 50%, ενώ οι ομάδες 20 - 44 καταλαμβάνουν περίπου το 30% του πληθυσμού. Τέλος, περίπου το 20% καταλαμβάνουν τα παιδιά και οι έφηβοι. Επίσης, οι γυναίκες καταλαμβάνουν 42% του συνολικού πληθυσμού, ακολουθούν οι άνδρες με ποσοστό 38% και τέλος τα παιδιά με ποσοστό 19% (εικόνα 3.23).

Πηγή: Ελστατ



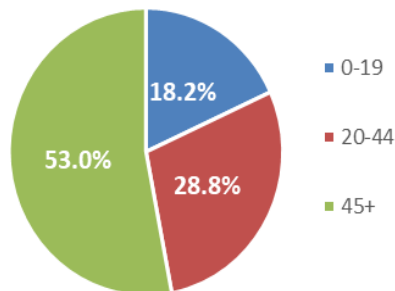
Εικόνα 3.23: Μερίδια Πληθυσμού ανά φύλο και ηλικία για το 2021

Επομένως, η αγορά των γυναικείων υποδημάτων αποδεικνύεται μεγαλύτερη από αυτή των ανδρικών ή των παιδικών καθώς και η αγορά των ηλικιακών ομάδων 45+. Από την αγορά των γυναικείων υποδημάτων, οι ηλικίες 45+ καταλαμβάνουν αναπόφευκτα το μεγαλύτερο μερίδιο με ποσοστό 53% για το 2021 (εικόνα 3.24).

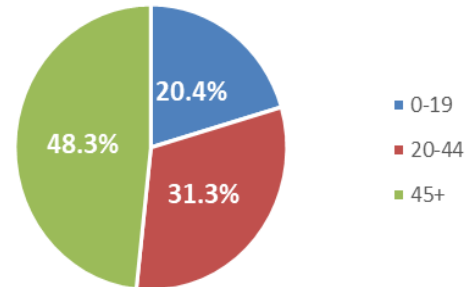


Πηγή: Ελστατ

Κατανομή Πληθυσμού Γυναικών  
ανά Ηλικία 2021



Κατανομή Πληθυσμού Ανδρών  
ανά Ηλικία 2021

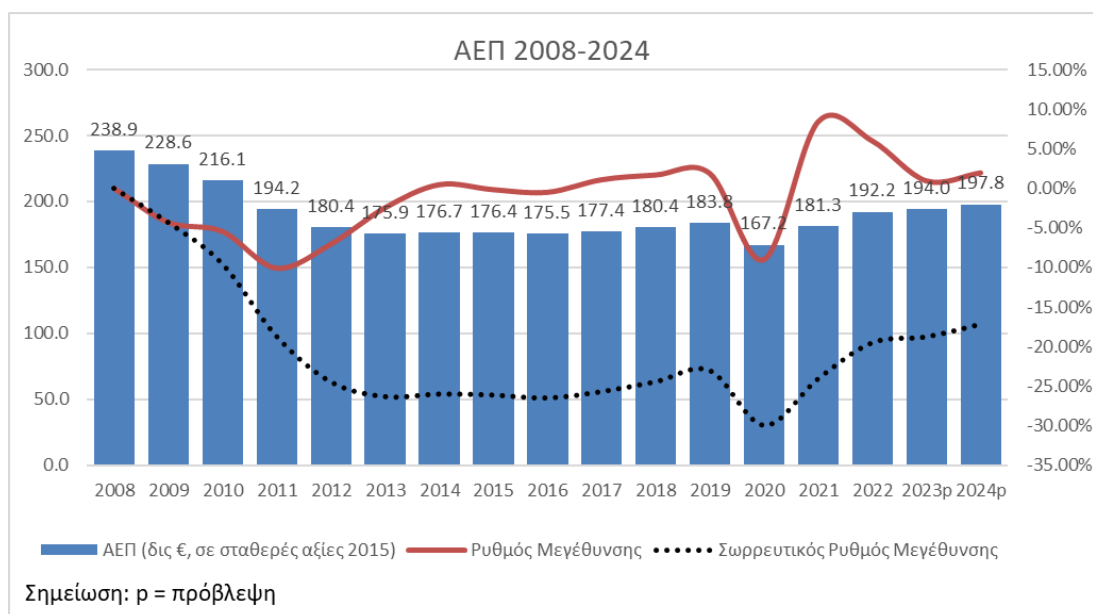


Εικόνα 3.24: Κατανομή Γυναικών ανά ηλικία για το 2021

### Οικονομικές Συνθήκες

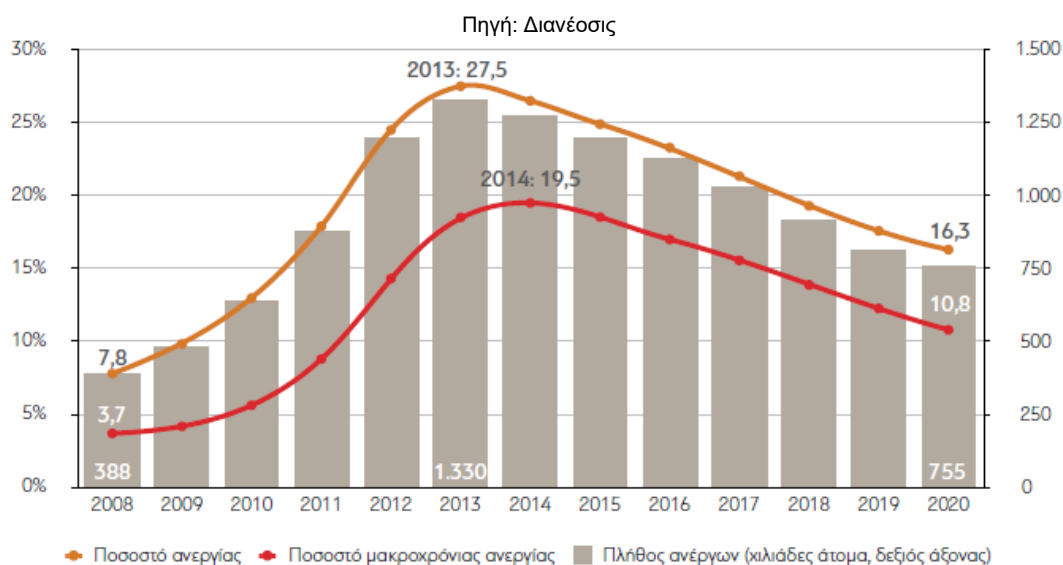
Η ελληνική οικονομία λόγω της βαθιάς οικονομικής κρίσης είδε ραγδαία συρρίκνωση από το 2011 και έπειτα. Τα τελευταία χρόνια, παρά τη σταδιακή ανάκαμψη της οικονομίας και συνυπολογίζοντας την έλευση της πανδημίας, συνεχίζει να υπολείπεται κατά περίπου 25% του επιπέδου της οικονομικής δραστηριότητας που είχε το 2008. Παρά το γεγονός ότι η χώρα από το 2013 και μετά είχε διαφύγει από τους αρνητικούς ρυθμούς μεγέθυνσης (συρρίκνωση), η οικονομία της βρισκόταν σε μια στασιμότητα έως και το 2016 (με μέσο ετήσιο ρυθμό μεγέθυνσης -0,07%) και εν συνεχεία μεγεθύνθηκε ελαφρά για 3 έτη (μόλις 1,52% μέσος ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης), ως την επέλαση της πανδημικής κρίσης. Ως αποτέλεσμα, στις αρχές του 2020 η πανδημία βρήκε την ελληνική οικονομία στο -25,2% του ΑΕΠ του 2008. Σύμφωνα με τις τελευταίες εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το πραγματικό ΑΕΠ της Ελλάδας, που επανήλθε στα προ πανδημίας επίπεδα το 2022, θα αυξηθεί τα επόμενα δύο έτη και η οικονομική δραστηριότητα του 2024 θα είναι κατά 18,8% μικρότερη από του 2008. [54]

Πηγή: AMECO



Εικόνα 3.25: ΑΕΠ και Ρυθμός Μεγέθυνσης

Η εικόνα 3.26 απεικονίζει την κατάσταση της ανεργίας από το 2008 έως το 2020. Γίνεται φανερό ότι η ανεργία στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά σχεδόν 20 ποσοστιαίες μονάδες από το 2009 έως το 2013, παράλληλα με τη δραματική συρρίκνωση του ΑΕΠ κατά το ίδιο διάστημα. Πρόκειται για σχεδόν ένα εκατομμύριο επιπλέον ανέργους. Εφεξής, η ανεργία αποκλιμακώνεται μεν αλλά με πολύ αργό ρυθμό. Το 2020 η ανεργία παρέμενε άνω του 16%, με το πλήθος των ανέργων να ξεπερνά τις 750 χιλιάδες. Επίσης, το 2008 οι μακροχρόνια άνεργοι (δηλαδή οι άνεργοι άνω των 12 μηνών) ήταν λιγότεροι από το 50% των συνολικών ανέργων ενώ το 2014 έφτασαν να αποτελούν σχεδόν τα 3/4. Στη συνέχεια το πλήθος τους μειώνεται, αλλά το μερίδιό τους παραμένει άνω του 70% το 2019 [54].



Εικόνα 3.26: Ανεργία και μακροχρόνια ανεργία

Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει πέντε δείκτες που παρουσιάζουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ελληνικής οικονομίας και άλλων χωρών για το 2022. Έτσι, το ΑΕΠ στο διάστημα από το δ' τρίμηνο του 2021 έως το γ' τρίμηνο του 2022 αυξήθηκε 2,2%, ενώ οι τιμές καταναλωτή αυξήθηκαν 7,8% το πρώτο 10μηνο του 2022 και το 82,4% των προϊόντων αυξήθηκαν πάνω από 2%. Οι τιμές των μετοχών στο Χρηματιστήριο της Αθήνας αυξήθηκαν 0,8% στο 11μηνο του 2022, ενώ η μείωση του καθαρού δημόσιου χρέους, ανήλθε στο 16% ως ποσοστό του ΑΕΠ [10].

Πηγή: <https://www.naftemporiki.gr>

| Selected OECD countries |                                    |   |                                      |  |   |  |
|-------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------------|--|---|--|
| (Ranking out of 34)     | GDP<br>Q4 2021-Q3 2022<br>% change | Consumer prices<br>Dec 2021-Oct 2022*<br>% change | Inflation<br>breadth†<br>Oct 2022, % | Share prices‡<br>Dec 2021-Nov 2022<br>% change | Public net debt<br>as % of GDP<br>2021-22§<br>% -point change |  |
| Greece (1)              | 2.2                                | 7.8   | 82.4                                 | 0.8  | -16.0   |  |
| Spain (=4)              | 1.5                                | 5.7   | 58.8                                 | -2.9   | -3.7  |  |
| Japan (8)               | 0.4                                | 3.6   | 55.6                                 | -0.5   | 4.5   |  |
| France (=9)             | 0.5                                | 5.6   | 76.5                                 | -7.4   | -0.8  |  |
| Italy (=9)              | 1.8                                | 10.8  | 64.7                                 | -11.1  | -2.9  |  |
| Britain (13)            | 1.7                                | 8.4   | 100                                  | 1.1  | -3.4  |  |
| United States (20)      | 0.2                                | 6.9   | 94.4                                 | -9.7   | -4.9  |  |
| Germany (30)            | 1.3                                | 10.0  | 88.2                                 | -17.8  | 0.7   |  |
| Estonia (34)            | -3.1                               | 16.7  | 94.1                                 | -12.8  | 2.7   |  |

\*Or latest available †Share of product categories with an annual price rise of more than 2%  
‡National stockmarket indices §Forecast  
Sources: OECD; IMF; Fitch; ONS; The Economist

Εικόνα 3.27: 5 Δείκτες της οικονομίας χωρών OECD

Όλα τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζουν μία αναπτυξιακή πορεία για την Ελλάδα κατά τα έτη 2021 και 2022 και συνέχιση αυτής της πορείας και το 2024. Μάλιστα, το οικονομικό επιτελείο εκτιμά ότι το ελληνικό ΑΕΠ θα αυξηθεί κατά 2,1%, όπως καταγράφεται στο προσχέδιου του προϋπολογισμού [9]. Με δεδομένα, όμως, τα σενάρια που κάνουν λόγο για ενδεχόμενη ύφεση στην Ευρώπη, λόγω του πολέμου στην Ουκρανία, της ενεργειακής κρίσης, των συνεχιζόμενων προβλημάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα και των επιπτώσεων της πανδημίας, υπάρχει και το ενδεχόμενο μηδενικής ανάπτυξης [40].

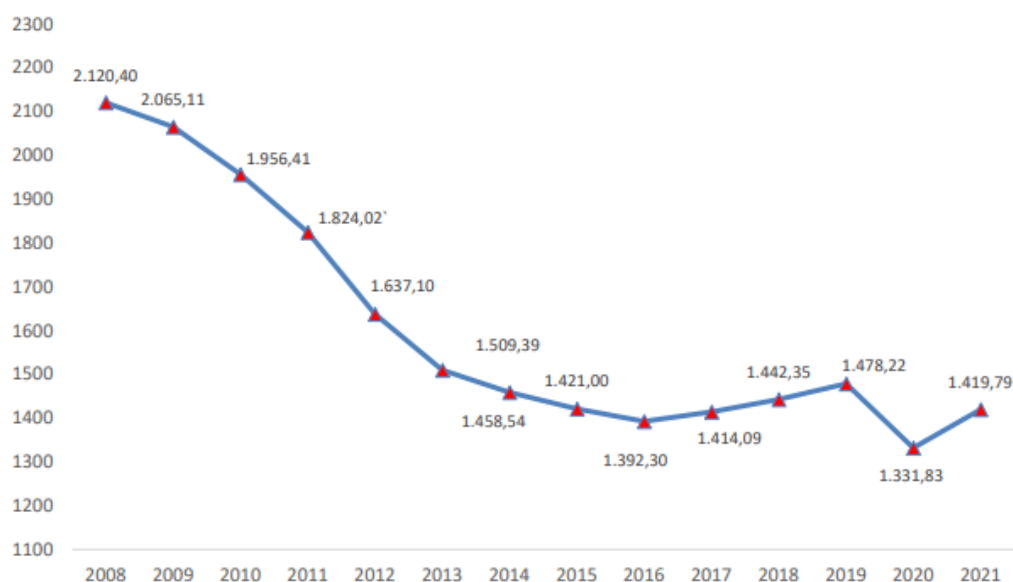
Στην κατεύθυνση αυτή, διεθνείς οίκοι έχουν δημοσιεύσει εκθέσεις για το ελληνικό ΑΕΠ το 2024. Η Moody's εκτιμά ότι η ανάπτυξη θα διαμορφωθεί στο 1,8%, καθώς οι εκρηκτικές τιμές ενέργειας θα ωθήσουν συνολικά τις τιμές των αγαθών υψηλότερα, περιορίζοντας την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών, ενώ τα αυξανόμενα επιτόκια θα θέσουν εμπόδια στις επενδύσεις. Μεσοπρόθεσμα βλέπουν τους ρυθμούς ανάπτυξης να είναι κοντά στο 1,2%. Την ίδια στιγμή, η DZ Bank υποβαθμίζει σημαντικά την εκτίμησή της για την πορεία του ελληνικού ΑΕΠ το επόμενο έτος και, από 3,9% ανάπτυξη που ανέμενε πριν, πλέον εκτιμά ότι θα συρρικνωθεί κατά 0,7%, έπειτα από ανάπτυξη της τάξης του 6,9% φέτος. Η Fitch έγινε ο πρώτος οίκος αξιολόγησης που εκτιμά πλέον ότι η Ελλάδα θα εισέλθει σε ύφεση το 2024, με συρρίκνωση 0,2% του ΑΕΠ, ενώ αντίστοιχη (0,2%) ήταν και η εκτίμηση της ING. Τέλος, σύμφωνα η Capital Economics, προβλέπει επίσης μηδενική ανάπτυξη για την

ελληνική οικονομία το 2024, αφού τόσο η εξωτερική όσο και η εγχώρια ζήτηση προβλέπεται να συρρικνωθούν [40].

Αντίθετα, η S&P προβλέπει ότι η Ελλάδα δε θα περάσει σε ύφεση. Εκφράζει, παρά ταύτα, ανησυχία για το 2024. Ο οίκος προβλέπει ότι η ισχυρή ανάπτυξη του 2022 θα επιβραδυνθεί στο 1,7% για το επόμενο έτος, καθώς η ενεργειακή κρίση και οι επιπτώσεις θα σκιάζουν τις προοπτικές. Σημειώνει ωστόσο ότι οι ισχυρές δημοσιονομικές επιδόσεις θα οδηγήσουν σε σημαντική μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος σε περίπου 4% του ΑΕΠ από 7,4% το 2021 [40].

Με δεδομένες τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες, η δαπάνη των καταναλωτών σε αγαθά έχει μειωθεί δραματικά από το 2008 και έπειτα. Από το 2016 έως το 2019 παρατηρείται μια πολύ μικρή αυξητική τάση, η οποία επιβραδύνθηκε σημαντικά το 2020 αλλά το 2021 δεν κατάφερε να φτάσει στα προ πανδημίας επίπεδα (εικόνα 3.28).

Πηγή: Ελστατ



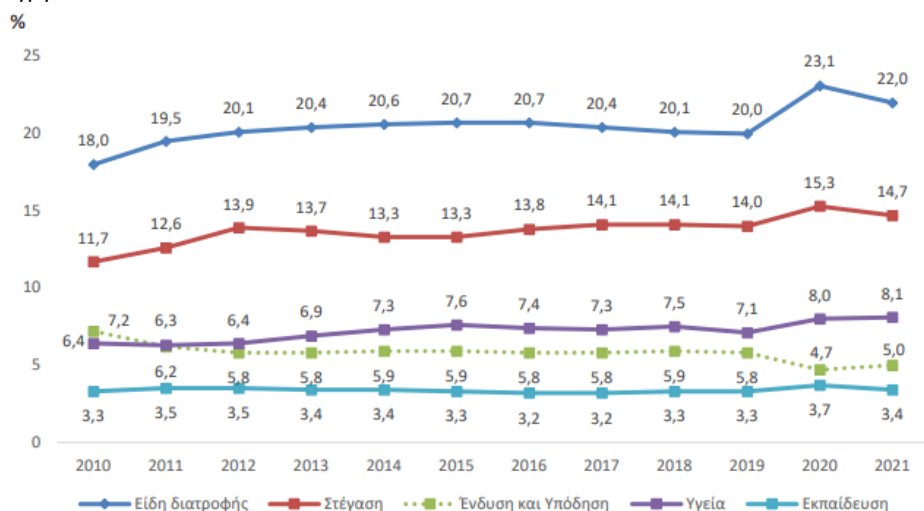
Εικόνα 3.28: Μέση μηνιαία δαπάνη νοικοκυριών σε ευρώ: ΕΟΠ 2008-2021

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται διαχρονικά, για τα έτη 2008 έως 2021, η τάση που καταγράφεται στις βασικές κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών, ως ποσοστό της μέσης μηνιαίας δαπάνης επί του οικογενειακού προϋπολογισμού (τρέχουσες τιμές). Σε σύγκριση με το 2008, κατά το 2021 παρατηρείται αύξηση του ποσοστού της δαπάνης για δαπάνες σε:

- είδη διατροφής κατά 5,6 ποσοστιαίες μονάδες,
- στέγαση κατά 2,9 ποσοστιαίες μονάδες,
- υγεία κατά 1,4 ποσοστιαίες μονάδες,
- οινοπνευματώδη ποτά και καπνό κατά 0,7 ποσοστιαίες μονάδες, και
- εκπαίδευση κατά 0,3 ποσοστιαίες μονάδες.

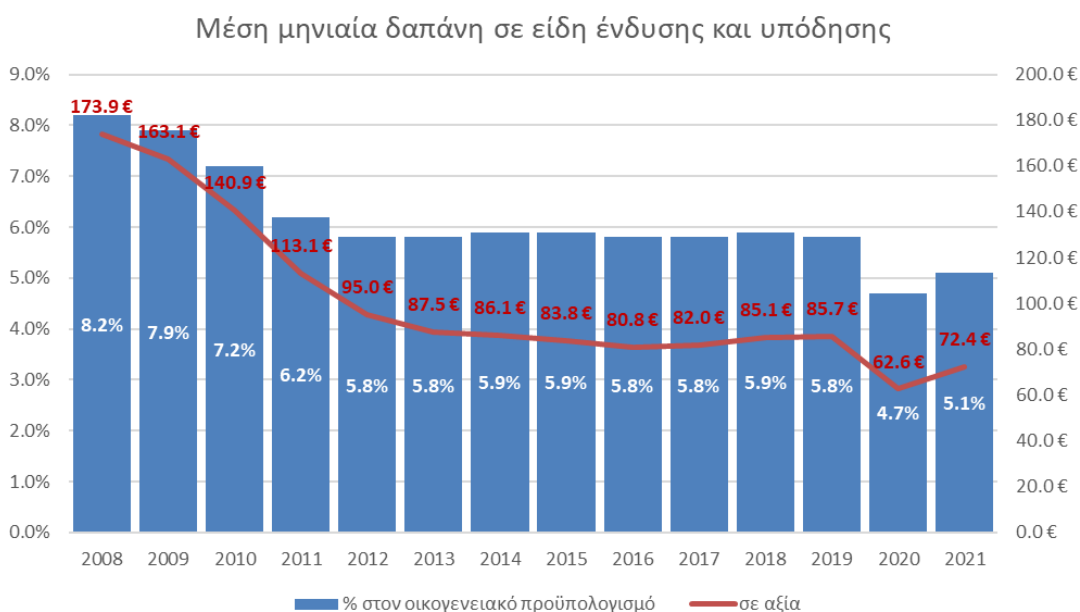
Αντιθέτως, μείωση κατά 3,2 μονάδες παρατηρείται στα ποσοστά της δαπάνης για τα είδη ένδυσης και υπόδησης και κατά 2,0 ποσοστιαίες μονάδες στα ποσοστά της δαπάνης για εστιατόρια, καφενεία και ξενοδοχεία.

Πηγή: Ελστατ



Εικόνα 3.29: Ποσοστιαία κατανομή της δαπάνης νοικοκυριών (αγορές) για είδη διατροφής,

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η μέση μηνιαία δαπάνη σε είδη ένδυσης και υπόδησης ως ποσοστό επί του οικογενειακού προϋπολογισμού αλλά και σε αξία. Από το 2013 και μετά η μέση μηνιαία δαπάνη για είδη ένδυσης και υπόδησης ανέρχεται κατά μέσο όρο σε 80.7 ευρώ αντλώντας περίπου το 5,6% του συνολικού προϋπολογισμού.



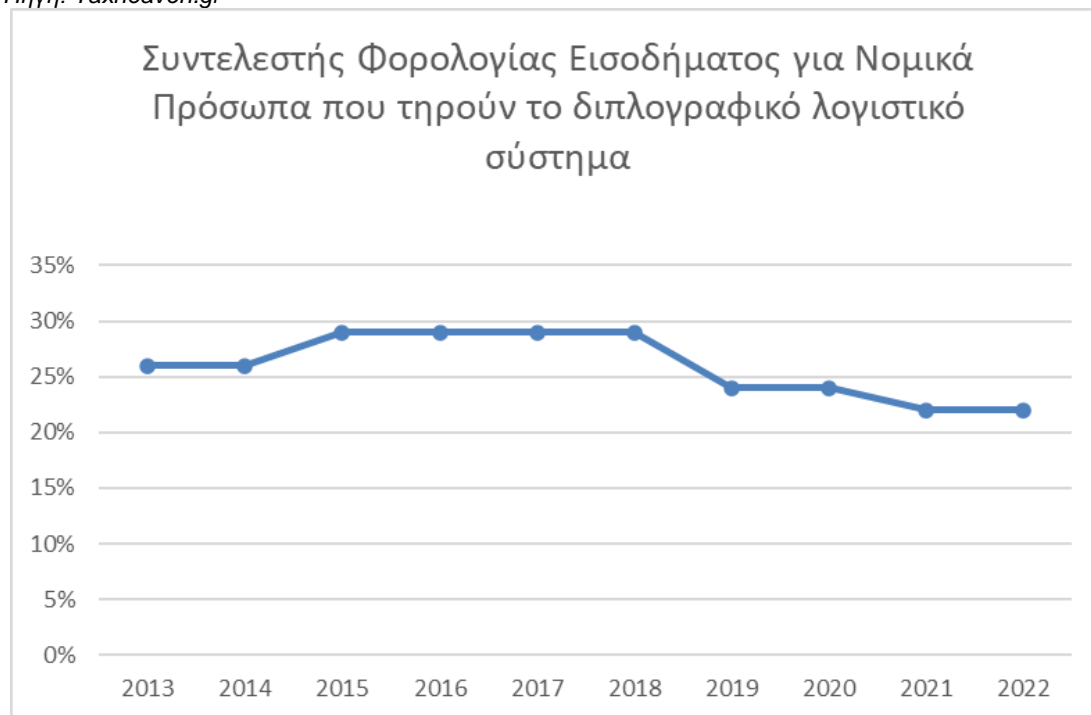
Εικόνα 3.30: Μέση μηνιαία δαπάνη σε είδη ένδυσης και υπόδησης

### Φορολογική πολιτική - Βιομηχανική πολιτική

Η φορολογική πολιτική που εφαρμόζεται στην Ελλάδα την τελευταία 15ετία βασίζεται στην αύξηση των φόρων τόσο στα φυσικά πρόσωπα όσο και στις επιχειρήσεις. Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η εξέλιξη του συντελεστή φορολογίας εισοδήματος για τα νομικά πρόσωπα που τηρούν το διπλογραφικό

λογιστικό σύστημα. Το 2022 ο φορολογικός συντελεστής των επιχειρήσεων ανέρχεται στο 22% των εσόδων. [64]

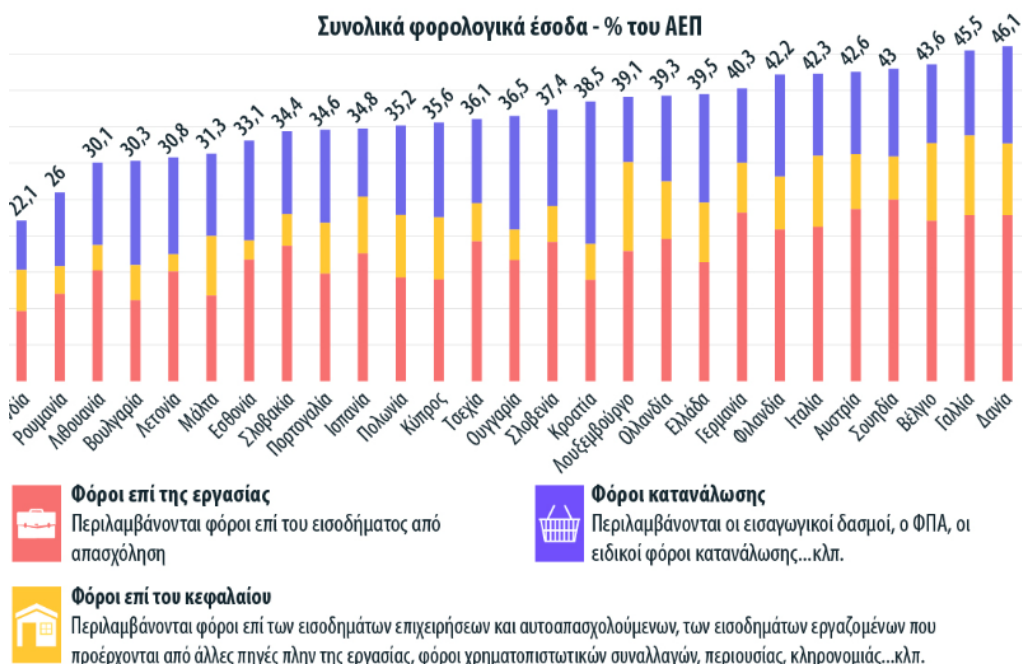
Πηγή: Taxheaven.gr



Εικόνα 3.31: Συντελεστής φορολογίας εισοδήματος νομικών προσώπων

Εξετάζοντας το φορολογικό συντελεστή της Ελλάδας σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης γίνεται φανερό ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται να ανταγωνιστούν στη διεθνή αγορά επιχειρήσεις με πολύ μικρότερη φορολογία. Επίσης, καλούνται να αντιμετωπίσουν τους ιδιαίτερα υψηλούς Ειδικούς Φόρους Κατανάλωσης (ΕΦΚ) στην ενέργεια, που επιβαρύνουν το κόστος των πρώτων υλών κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας και το ιδιαίτερα υψηλό μη-μισθολογικό κόστος της Ελλάδας (25,5% του συνολικού κόστους εργασίας), το οποίο είναι πάνω από το μέσο όρο των χωρών της ΕΕ (24,6%) [54]. Αυτήν την ιδιαίτερα υψηλή φορολογική πολιτική αποτυπώνει η παρακάτω εικόνα, όπου απεικονίζονται τα συνολικά φορολογικά έσοδα ως ποσοστό του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Παρατηρείται ότι η Ελλάδα καταλαμβάνει την 9<sup>η</sup> θέση των 27 χωρών της ΕΕ με το υψηλότερο ποσοστό φορολογικών εσόδων επί του ΑΕΠ. Οι πρώτες χώρες με τα πιο υψηλά φορολογικά έσοδα είναι η Δανία, η Γαλλία, το Βέλγιο η Σουηδία και η Αυστρία, ενώ αυτές με τα χαμηλότερα είναι η Λιθουανία, η Ρουμανία και η Ιρλανδία [22].

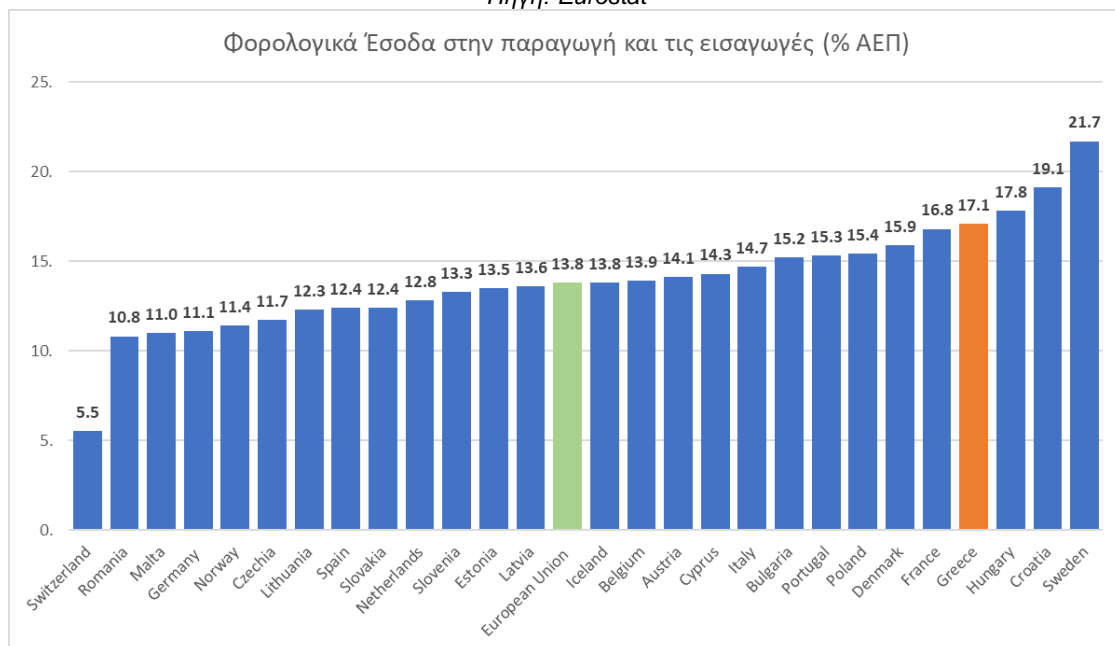
Πηγή: [www.lawspot.gr](http://www.lawspot.gr)



Εικόνα 3.32: Συνολικά φορολογικά έσοδα % του ΑΕΠ - ΕΕ27

Συγκεκριμένα στην παραγωγή, η φορολογία που επιβάλλεται στην Ελλάδα είναι από τις υψηλότερες μεταξύ των μελών της ΕΕ ενώ υπερβαίνει κατά πολύ το μέσο όρο της ευρωζώνης. Το 2021 η Ελλάδα ήταν 4<sup>η</sup> σε ποσοστό φόρων – ΑΕΠ μετά τη Σουηδία, την Κροατία και την Ουγγαρία.

Πηγή: Eurostat



Εικόνα 3.33: Φορολογικά έσοδα στην παραγωγή και τις εισαγωγές - ΕΕ27

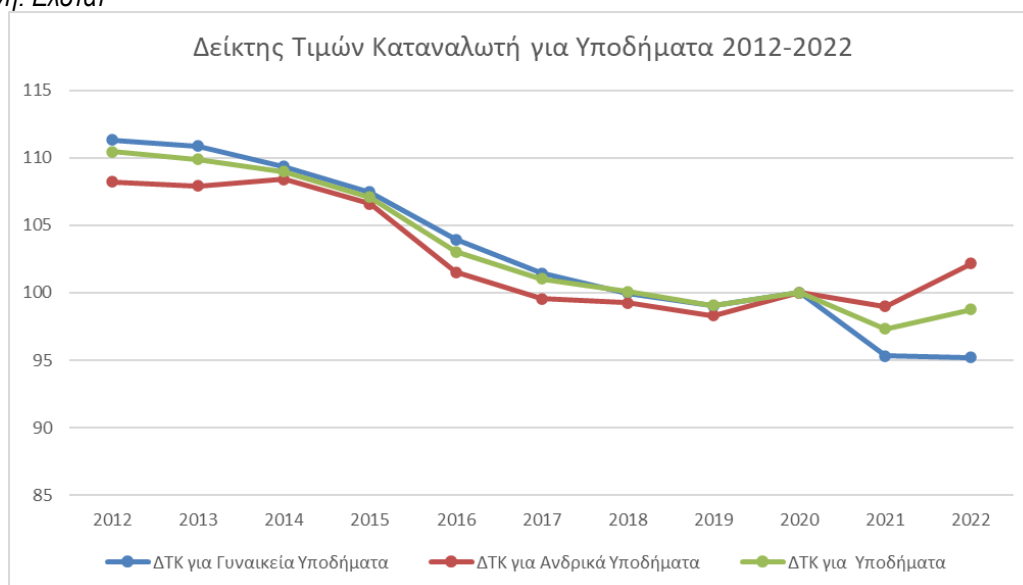
Αναφορικά με τη βιομηχανική πολιτική της Ευρώπης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2021 επικαιροποίησε την ευρωπαϊκή βιομηχανική στρατηγική της με τίτλο «Αναβάθμιση της Νέας Βιομηχανικής Στρατηγικής του 2020» (COM/2021/350). Βασικές προτεραιότητες της στρατηγικής αυτής είναι η διπλή μετάβαση στην πράσινη και στην ψηφιακή οικονομία, η μετατροπή της Ευρώπης στην πρώτη κλιματικά ουδέτερη ήπειρο στον κόσμο έως το 2050. η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας της ΕΕ σε παγκόσμιο επίπεδο και η ενίσχυση της ανοικτής στρατηγική αυτονομίας της [49].

Στα πλαίσια της ευρωπαϊκής βιομηχανικής πολιτικής, η ελληνική θέτει ως στόχο την αύξηση της συμβολής της βιομηχανίας στο ΑΕΠ στο 15% έως το 2030, μέσα από την εκπαίδευση και την πιστοποίησή των βιομηχανικών επιχειρήσεων, την ενίσχυση της εξωστρέφειας των μεταποιητικών επιχειρήσεων και τέλος την πράσινη μετάβαση και προσαρμογή των βιομηχανιών στην κλιματική αλλαγή. [28].

### Τιμή

Η τιμή των δερμάτινων υποδημάτων, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών μεταβάλλει τη ζήτησή τους, κυρίως στις πιο αδύναμες οικονομικά τάξεις. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα γυναικεία υποδήματα εμφάνισε μέση ετήσια μείωση 1,5% την περίοδο 2012 – 2022, ενώ τα αντρικά υποδήματα εμφάνισαν μικρότερη μείωση της τάξης του 0,5%. Για τα παρακάτω δεδομένα θεωρήθηκε ως έτος βάσης 100 το 2020. Στην παρακάτω εικόνα, αν και ο δείκτης τιμών καταναλωτή τόσο των ανδρικών όσο και των γυναικείων υποδημάτων μειώνεται σταδιακά, οι τιμές των ανδρικών υποδημάτων παρουσιάζουν σταδιακή αύξηση από το 2020 και μετά, σε αντίθεση με τα γυναικεία που συνεχίζουν την πτωτική τους πορεία [33].

Πηγή: Ελστατ



Εικόνα 3.34: Δείκτης Τιμών Καταναλωτή Γυναικείων – Ανδρικών - Συνολικών Υποδημάτων 2012-2022

### Τάσεις της μόδας - Προτιμήσεις καταναλωτών

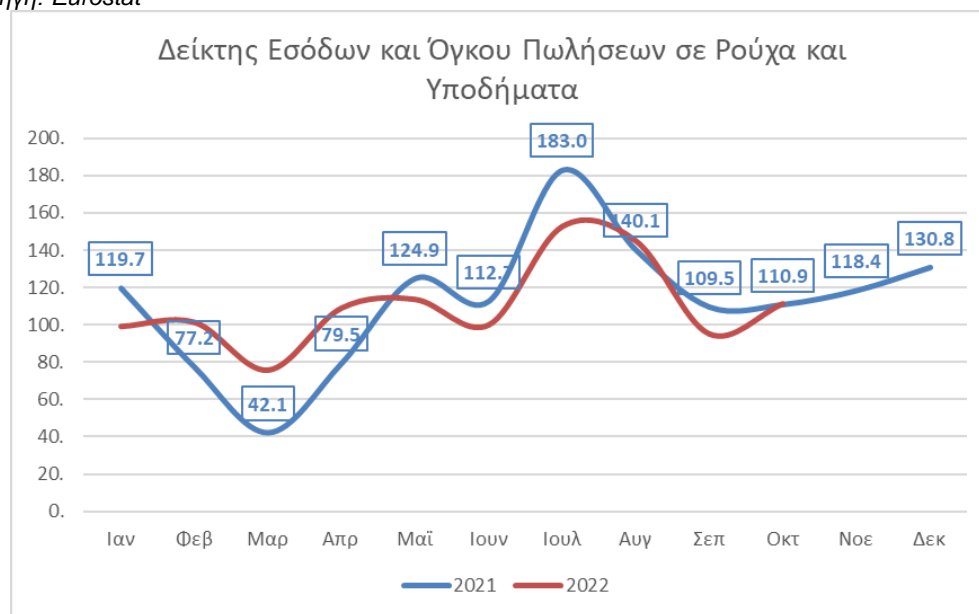


Οι τάσεις της μόδας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων, καθώς πολλοί καταναλωτές συνηθίζουν να ακολουθούν τις νέες τάσεις που προβάλλονται κάθε εποχή. Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα οι νέες εργαζόμενες γυναίκες δίνουν μεγάλη έμφαση στις τάσεις της μόδας αλλά και στην άνεση και την πρακτικότητα[20].

### Εποχικότητα

Η εποχικότητα αποτελεί χαρακτηριστικό της ζήτησης αλλά και παράγοντα που επηρεάζει την κατανάλωση των υποδημάτων. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, η ζήτηση υποδημάτων που αποτελούνται από δέρμα, γούνα και γενικά χοντρά υλικά αυξάνεται κατά τη χειμερινή περίοδο, ενώ περιορίζεται σχετικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες οπότε και υποκαθίστανται με υποδήματα από ελαφριά υφάσματα, σανδάλια κτλ [20]. Επίσης, η ζήτηση αυξάνεται τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω των αυξημένων κοινωνικών γεγονότων όπως γάμοι, βαπτίσεις κτλ ενώ μειώνεται τους χειμερινούς μήνες ακριβώς επειδή αυτές οι εκδηλώσεις είναι περιορισμένες. Η εικόνα 3.35 απεικονίζει τη ζήτηση ρούχων και υποδημάτων κατά τη διάρκεια του έτους (για το 2021 και το 2022).

Πηγή: Eurostat

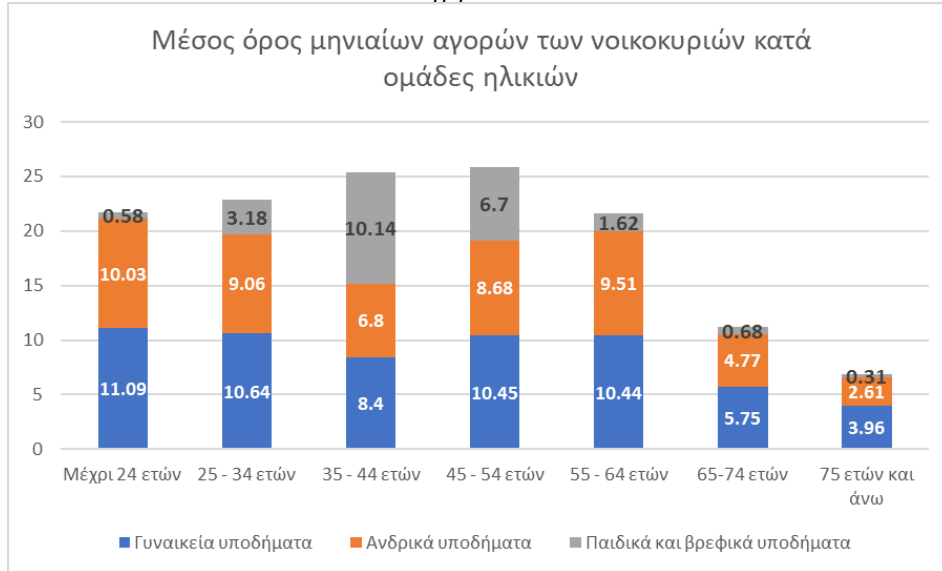


Εικόνα 3.35: Έσοδα και Όγκος Πωλήσεων σε ρούχα και Υποδήματα ανά μήνα

### Κατανομή Εισοδήματος ανά ομάδα καταναλωτών

Παρακάτω απεικονίζεται ο μέσος όρος μηνιαίων αγορών σε ευρώ των νοικοκυριών κατά ομάδες ηλικιών. Για τα αντρικά και γυναικεία υποδήματα φαίνεται ότι δαπανάται κατά μέσο όρο τον μήνα το ίδιο ποσό ανά ηλικιακή ομάδα με τα γυναικεία υποδήματα να υπερτερούν ελάχιστα. Ενώ μέχρι τα 64 έτη η δαπάνη τόσο για τα αντρικά όσο και για τα γυναικεία υποδήματα είναι 9 - 10 ευρώ το μήνα, στην ηλικιακή ομάδα 35 - 44 μέρος των αντρικών και γυναικείων υποδημάτων αντικαθίστανται με δαπάνες για τα παιδικά υποδήματα. Διαιρώντας τις μηνιαίες δαπάνες των γυναικών προς τις μηνιαίες δαπάνες των αντρών υπολογίζεται ότι στις περισσότερες ηλικιακές ομάδες οι γυναίκες δαπανούν 1,2 φορές περισσότερο από ότι οι άντρες.

Πηγή: Ελστάτ

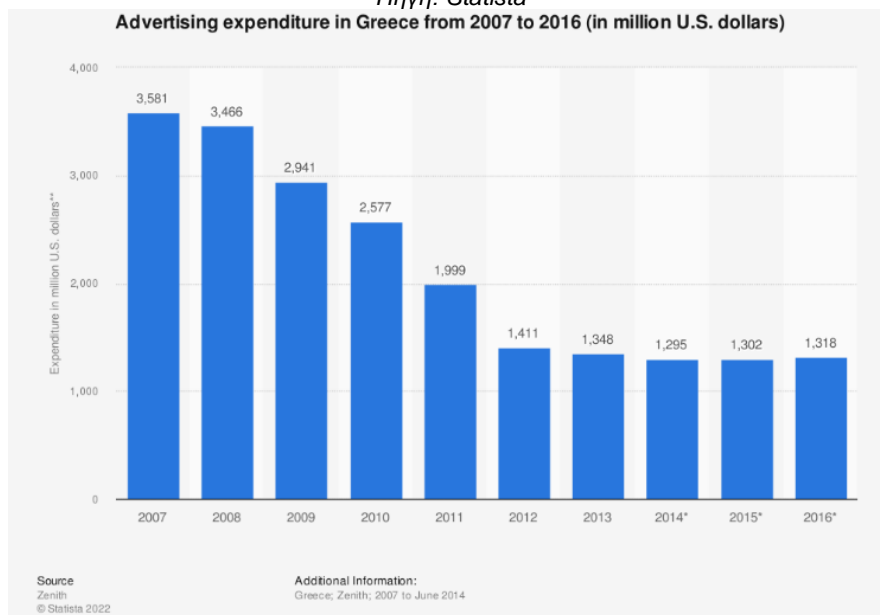


Εικόνα 3.36: Μέσος Όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών ανά ηλικία

## Διαφήμιση

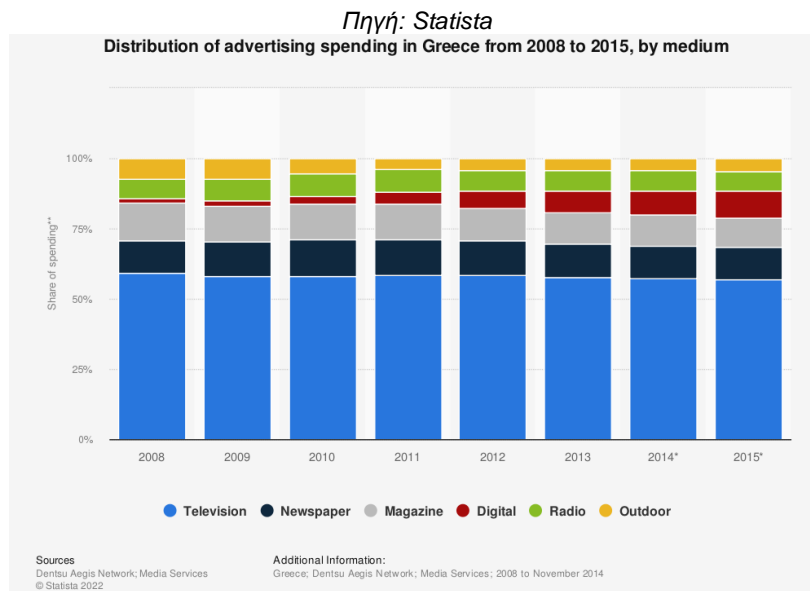
Η διαφήμιση αποτελεί ένα μέσο προώθησης των δερμάτινων υποδημάτων, καθώς στρέφει τους καταναλωτές προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα [20]. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται οι συνολικές διαφημιστικές δαπάνες της Ελλάδας από το 2007 έως το 2016. Παρατηρείται ραγδαία μείωση από το 2008 και μετά, ενώ από το 2012 και μέχρι το 2016 το επίπεδο των διαφημιστικών εξόδων διατηρείται σταθερό.

Πηγή: Statista



Εικόνα 3.37: Συνολικές διαφημιστικές δαπάνες Ελλάδας 2007-2016

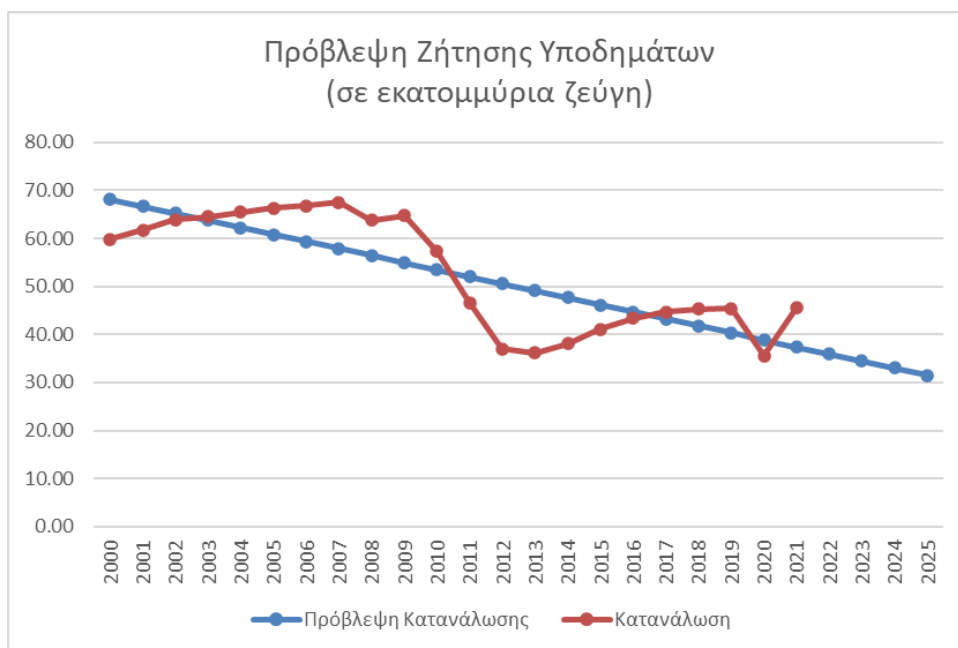
Από τα πληθώρα διαφημιστικά μέσα, η τηλεόραση είναι αυτή που απορροφά τα περισσότερα έσοδα, ενώ ακολουθούν τα περιοδικά και οι εφημερίδες. Ραγδαία αύξηση παρατηρείται στη διαφήμιση μέσω διαδικτύου, ενώ μείωση παρατηρείται στο ραδιόφωνο και σε άλλες μορφές διαφήμισης. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει τη διάρθρωση των διαφημιστικών μέσων για τα έτη από το 2008 έως το 2015.



Εικόνα 3.38: Κατανομή διαφημιστικών δαπανών ανά μέσο.

### 3.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης πραγματοποιείται με τη μέθοδο προβολής της τάσεως (μέθοδος προέκτασης ιστορικών στοιχείων). Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε χρονοσειρά 21 ετών (2000-2021) προκειμένου να εξουδετερωθούν βραχυπρόθεσμες μεταβολές στη γενική οικονομική κατάσταση. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει την ετήσια πραγματική ζήτηση σε εκατομμύρια ζεύγη υποδημάτων (κόκκινη γραμμή) και την πρόβλεψη της ετήσιας ζήτησης (μπλε γραμμή) για χρονική περίοδο 2000-2026.



Εικόνα 3.39: Πρόβλεψη ζήτησης υποδημάτων

Σύμφωνα με τα ανωτέρω στοιχεία, η πρόβλεψη της ζήτησης για τα επόμενα χρόνια (2024-2026) θα είναι:

| Έτος | Πρόβλεψη Ζήτησης Υποδημάτων (σε ζεύγη) |
|------|--|
| 2024 | 34,454,820                             |
| 2025 | 32,991,260                             |
| 2026 | 31,527,699                             |

Πίνακας 3.8: Πρόβλεψη Ζήτησης Υποδημάτων

Από την προηγούμενη παράγραφο όπου αναφέρεται η κατανομή του πληθυσμού, το μερίδιο που καταλαμβάνουν οι γυναίκες από το γενικό πληθυσμό ανέρχεται στο 42%. Ωστόσο, η κατανομή εισοδήματος ανά ομάδα καταναλωτών δείχνει ότι οι γυναίκες δαπανούν 1,2 φορές περισσότερα χρήματα από τους άντρες για αγορές υποδημάτων. Επομένως, μπορεί να υπολογιστεί ο αριθμός των γυναικείων υποδημάτων ως το 50,4% του αριθμού των συνολικών υποδημάτων του πίνακα 3.8.

| Έτος | Πρόβλεψη Ζήτησης Γυναικείων Υποδημάτων (σε ζεύγη) |
|------|---|
| 2024 | 17,365,229  |
| 2025 | 16,627,595  |
| 2026 | 15,889,960  |

Πίνακας 3.9: Πρόβλεψη Ζήτησης Γυναικείων Υποδημάτων

### 3.5 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: στο γενικευμένο περιβάλλον (ευρύτερη κοινωνία) και το άμεσο περιβάλλον (κλάδος).

Το γενικευμένο περιβάλλον θα εξεταστεί μέσω της παρακάτω ανάλυσης PEST ( Political, Economic, Social, Technological).

### Political

Σύμφωνα με τον οίκο αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας Moody's, η χώρα μας από το 2019 και μετά χαρακτηρίζεται από πολιτική σταθερότητα [59]. Μετά την ταραχώδη δεκαετία 2008-2018 και την περίοδο οξείας πολιτικής αστάθειας, η Ελλάδα κατάφερε το 2021 να προσελκύσει τις περισσότερες, τουλάχιστον από το 2011, άμεσες ξένες επενδύσεις [41].

Στον ενεργειακό τομέα, η Ελλάδα κάνει σημαντικά βήματα για την πράσινη μετάβαση. Στα πλαίσια υλοποίησης της πράσινης συμφωνίας της ΕΕ, η Ελλάδα έχει διπλασιάσει την συμβολή των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) από 10% σε 20% την τελευταία δεκαετία και έχει δεσμευτεί για την εξάλειψη των λιγνιτικών μονάδων από την παραγωγή ηλεκτρικού ρεύματος έως το 2028. Παράλληλα, έχουν ξεκινήσει οι έρευνες για την ύπαρξη υδρογονανθράκων και φυσικού αερίου σε Κρήτη και Πελοπόννησο, προκειμένου η χώρα να καταστεί ενεργειακά αυτάρκης. Ο νέος εθνικός κλιματικός νόμος Ν. 4936 / 17.05.2022 με τίτλο «Μετάβαση στην κλιματική ουδετερότητα και προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, επείγουσες διατάξεις για την αντιμετώπιση της ενεργειακής κρίσης και την προστασία του περιβάλλοντος» επηρεάζει ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων και απαιτεί τη μέτρηση των άμεσων και έμμεσων εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου, με στόχο την κλιματική ουδετερότητα έως το 2050 [50].

Επιπλέον, για την προώθηση των οικονομικών δραστηριοτήτων της χώρας, έχει ψηφιστεί ο νέος αναπτυξιακός νόμος 4887/2022 για τη χορήγηση κινήτρων σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές δραστηριότητες και κλάδους. Στόχος του είναι ο ψηφιακός και τεχνολογικός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, η πράσινη μετάβαση, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας, η στήριξη καινοτόμων επενδύσεων και όσων επιδιώκουν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών της «Βιομηχανίας 4.0», της ρομποτικής και της τεχνητής νοημοσύνης, η ενίσχυση της απασχόλησης με εξειδικευμένο προσωπικό, η στήριξη της νέας επιχειρηματικότητας, η ενίσχυση λιγότερο ευνοημένων περιοχών της χώρας και περιοχών που εντάσσονται στο Σχέδιο Δίκαιης Αναπτυξιακής Μετάβασης (ΣΔΑΜ), η περαιτέρω ενίσχυση του τουρισμού και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε τομείς υψηλής προστιθέμενης αξίας [58].

Παρόλες τις ανωτέρω ενέργειες, οι ήδη υπάρχουσες πολιτικές για τη δημιουργία νέων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων χαρακτηρίζονται από υψηλή αστάθεια και γραφειοκρατία. Επιπλέον, το φορολογικό και ασφαλιστικό σύστημα στην Ελλάδα επιβαρύνει τις επιχειρήσεις με υψηλά κόστη και πολύπλοκες διαδικασίες [60]. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το φορολογικό σύστημα στην Ελλάδα αποτελεί τον δεύτερο πιο αποτρεπτικό παράγοντα

υλοποίησης ξένων άμεσων επενδύσεων εξαιτίας της πολυπλοκότητας και της εξαιρετικά μεγάλης μεταβλητότητας του [68].

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η νομοθεσία που ορίζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων που λογίζονται ως βιοτεχνίες / βιομηχανίες, στις οποίες εντάσσονται οι βιοτεχνίες υποδημάτων [24].

|  |  |
|--|--|
| N. 3982/2011<br>(ΦΕΚ Α14317-6-2011)                          | Απλοποίηση και εκσυγχρονισμός της αδειοδότησης τεχνικών επαγγελματικών δραστηριοτήτων  |
| N. 3325/2005<br>(ΦΕΚ 68/Α` 11.3.2005)                        | Εγκατάσταση και λειτουργία βιομηχανικών – βιοτεχνικών εγκαταστάσεων, επαγγελματικών εργαστηρίων, αποθηκών και μηχανολογικών εγκαταστάσεων  |
| N. 2545/1997<br>(ΦΕΚ 254/Α` 15.12.1997)                      | Βιομηχανικές και Επιχειρηματικές Περιοχές και άλλες διατάξεις  |
| N. 2516/1997<br>(ΦΕΚ 159/Α` 8.8.1997)                        | Ίδρυση και λειτουργία βιομηχανικών και βιοτεχνικών εγκαταστάσεων και άλλες διατάξεις   |
| N. 4480/1965<br>(ΦΕΚ 119/Α` 25.6.1965)                       | Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του Ν.Δ. 4256/1962 «περί ιδρύσεως και επεκτάσεως Βιομηχανιών και Βιοτεχνιών και άλλων τινών διατάξεων»   |
| N.Δ. 4256/1962<br>(ΦΕΚ 168/Α` 19.10.1962)                    | Περί ιδρύσεως και επεκτάσεως βιομηχανιών και βιοτεχνιών και άλλων τινών διατάξεων  |
| Π.Δ. 791/1981<br>(ΦΕΚ 207/Α` 3.8.1981)                       | Περί ιδρύσεως, επεκτάσεως, εκσυγχρονισμού, συγχωνεύσεως και μετεγκαταστάσεως βιομηχανιών, βιοτεχνιών, πάσης φύσεως μηχανολογικών εγκαταστάσεων και αποθηκών εντός των ορίων του ηπειρωτικού τμήματος του νομού Αττικής, μετά των νήσων Σαλαμίνας και Αιγίνης |
| Π.Δ 445/1983 (Α 166)   | Περιορισμοί θέσης σε κυκλοφορία και χρήσης μερικών επικίνδυνων ουσιών και παρασκευασμάτων σε συμμόρφωση με τις οδηγίες του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 76/769/ΕΟΚ και 79/663/ΕΟΚ.   |
| Υ.Α. οικ.: 92108/1045/Φ.15<br>- ΦΕΚ Α38339-9-2020            | ΚΥΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 2020  |
| Υ.Α. 105248/2017<br>(ΦΕΚ 4704/Β` 22.10.2017)                 | Αναγκαία συμπληρωματικά μέτρα για την εφαρμογή του κανονισμού (ΕΕ) 2016/425 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 9-3-2016  |
| ΥΑ 91354/24.8.2017   | Κωδικοποίηση Κανόνων Διακίνησης και Εμπορίας Προϊόντων και Παροχής Υπηρεσιών   |
| Υ.Α. οικ.:<br>12710/860/Φ.15/2007 -<br>ΦΕΚ 1026/Β` 22.6.2007 | Ίδρυση και λειτουργία βιομηχανικών και βιοτεχνικών εγκαταστάσεων στο πλαίσιο της αειφόρου ανάπτυξης και άλλες διατάξεις  |
| Υ.Α. 22303/788/1998<br>(ΦΕΚ 691/Β` 8.7.1998)                 | Καθορισμός τεχνικών και οικονομικών προϋποθέσεων που θα πρέπει να πληροί ο φορέας ΒΕΠΕ, κλπ. δικαιολογητικών, εγγράφων και στοιχείων, σύμφωνα με το άρθρο 4 παρ. 3 του Ν. 2545/97  |
| Υ.Α.Φ15/οικ.5242/248/1998<br>(ΦΕΚ 238/Β` 13.3.1998)          | Καθορισμός δικαιολογητικών για τη χορήγηση άδειας εγκατάστασης, των δραστηριοτήτων του ν. 2516/97  |
| Οδηγία 94/11/ΕΚ  | Οδηγία του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου για την επισήμανση των υλικών που χρησιμοποιούνται στα κύρια μέρη των υποδημάτων που προορίζονται να πωληθούν στον καταναλωτή   |

Πίνακας 3.10: Νομοθεσία για τη λειτουργία βιομηχανιών / βιοτεχνιών υποδημάτων

## Economic

Τα τελευταία δύο χρόνια, η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται από υψηλό πληθωρισμό και ακρίβεια, ενεργειακή και επισιτιστική κρίση. Τα στοιχεία αυτά επιβραδύνουν την οικονομική ανάπτυξη και δημιουργούν αβεβαιότητα για το μέλλον λόγω της πανδημίας του κορονοϊού, της κλιματικής αλλαγής αλλά και της ρωσικής εισβολής στην Ουκρανία. Λόγω των αυξημένων κρατικών εσόδων των τελευταίων ετών, έχουν παρθεί σημαντικά μέτρα στήριξης των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων. Υπάρχει πλέον υψηλό ποσοστό ανάπτυξης (σε σχέση με τον αντίστοιχο μέσο όρο στην Ευρώπη), αύξηση στις εξαγωγές και στα έσοδα από τον τουρισμό, αύξηση στις καταθέσεις και στις επενδύσεις και μείωση στο ποσοστό ανεργίας.[70]

Ενώ όλα τα παραπάνω οδήγησαν σε αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ κατά 5,3% το 2022, οι υψηλές τιμές της ενέργειας προβλέπεται να επιβραδύνουν την ανάπτυξη στο 1,8% το 2024, καθώς θα τροφοδοτήσουν τις ευρύτερες πιέσεις στις τιμές των προϊόντων και θα αποδυναμώσουν την αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών. Παράλληλα, η αύξηση των επιτοκίων θα επιβαρύνει τις επενδύσεις [59].

Το δημόσιο χρέος, ένα από τα υψηλότερα βάρη χρέους παγκοσμίως, μειώθηκε στο 193,3% του ΑΕΠ στο τέλος του 2021 από 206,3% το 2020 και περαιτέρω μείωση στο 154% έως το 2026. Το ταμειακό απόθεμα της κυβέρνησης και ο μέσος χρόνος ωρίμανσης άνω των 18 ετών μειώνουν τους άμεσους κινδύνους ρευστότητας, αλλά η διατήρηση της εμπιστοσύνης των πιστωτών του επίσημου τομέα είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της Ελλάδας και της βιωσιμότητας του χρέους [59].

Στον τραπεζικό τομέα, παρά τις πληθωριστικές πιέσεις και τις ενδείξεις οικονομικής επιβράδυνσης, οι προοπτικές παραμένουν θετικές, κυρίως λόγω της προόδου που έχουν σημειώσει οι τράπεζες στη μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων από 50% του συνολικού τους χαρτοφυλακίου χορηγήσεων σε 9,5% τώρα.[4] Η βελτίωση της ποιότητας του ενεργητικού θα στηρίξει την οργανική κερδοφορία των τραπεζών και την οικονομική ανάπτυξη και θα περιορίσει τους κινδύνους. [59]

## Social

Καθώς ο κόσμος εξήλθε από την πανδημία του κορονοϊού και παρά τις μακροοικονομικές προκλήσεις, τον πληθωρισμό, την επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης και τις παρενέργειες του ρωσο-ουκρανικού πολέμου στην παγκόσμια αγορά, αυξήθηκε η ζήτηση για πολυτελή είδη, ψυχαγωγία και ταξίδια. [27] Αυτό αναφέρουν τα στοιχεία για την πορεία της παγκόσμιας αγοράς αλλά και της ελληνικής, ειδικότερα, που ευνοείται φέτος από τις αυξημένες τουριστικές ροές. Τουρίστες από την Ευρώπη (ιδιαίτερα Γάλλοι και Ισπανοί) και εκτός αυτής στοιχειοθετούν πλέον αυτό που ονομάζεται «ποιοτικός τουρισμός». Η διάθεση για επιστροφή στην «κανονικότητα» τροφοδότησε την όρεξη για αγορές και ιδιαίτερα για είδη πολυτελείας, [62] ενώ η επιστροφή του αριθμού των γάμων στα φυσιολογικά επίπεδα ευνοεί και αυτή

την αύξηση της ζήτησης [46]. Υπάρχει επίσης μία τάση για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα που δε μπορεί παρά να επηρεάσει και τα υποδήματα. Το ενδιαφέρον για οικολογικό δέρμα και διαφάνεια στις διαδικασίες κατασκευής κερδίζει όλο και μεγαλύτερη μερίδα του πληθυσμού.

### Technological

Η Ελλάδα διαθέτει επαρκή τεχνολογική υποδομή συμπεριλαμβανομένων των πύργων κινητής τηλεφωνίας αλλά και τα αξιόπιστα δίκτυα ηλεκτρικής ενέργειας. Ως εκ τούτου, τόσο οι πολίτες όσο και οι επιχειρήσεις μπορούν να βασίζονται στο ίδιο επίπεδο ψηφιακής συνδεσιμότητας όπως και σε οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή χώρα [7]. Ωστόσο, σημαντική υστέρηση εμφανίζει η χώρα μας σε ανθρώπινο δυναμικό και ψηφιακές υποδομές, σύμφωνα με πρόσφατη τεχνολογική έρευνα σχετικά με την Ευρωπαϊκή Ελκυστικότητα για το 2019 από την ΕΥ [61]. Η μελέτη υπογραμμίζει την καθυστέρηση της χώρας μας και των επιχειρήσεων της στη χρήση και αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας, τόσο σε σχέση με την Ενωμένη Ευρώπη όσο και με τα Βαλκάνια. Σημειώνει ακόμη ότι αιτία για αυτή την καθυστέρηση είναι το ανεπαρκές θεσμικό πλαίσιο υποστήριξης της λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και η απουσία εξελιγμένων τηλεπικοινωνιακών υποδομών [55].

Το άμεσο περιβάλλον εξετάζεται μέσα από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.

### Απειλή Νέο-εισερχόμενων : Χαμηλή

- Οικονομίες Κλίμακας: Η παραγωγή υποδημάτων επηρεάζεται σημαντικά από οικονομίες κλίμακας, καθώς απαιτεί πληθώρα υλικών, τα οποία όταν παραγγέλλονται μαζικά μειώνεται η τελική τιμή του κάθε τεμαχίου. Επίσης, το κόστος της ανθρώπινης εργασίας αλλά και της χρήσης των μηχανημάτων (μηχανήματα βιομηχανικού τύπου) είναι αρκετά υψηλό για λίγα κομμάτια ενώ μειώνεται σημαντικά στις μεγάλες ποσότητες. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Απαιτήσεις σε κεφάλαιο για την είσοδο: Για την κατασκευή υποδημάτων απαιτείται βιομηχανικού τύπου εξειδικευμένος εξοπλισμός αλλά και πολυάριθμες πρώτες ύλες και εξειδικευμένα εργαλεία. Επίσης, απαιτείται υψηλή τεχνογνωσία και εργασιακή εμπειρία. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Διαφοροποίηση προϊόντος: Τα υποδήματα είναι αρκετά διαφοροποιημένα ως προϊόντα και υπάρχει μεγάλη πιστότητα από την πλευρά των καταναλωτών ως προς τη μάρκα. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Τα καταστήματα λιανικής και τα μεγάλα πολυκαταστήματα συνάπτουν μακροχρόνιες συνεργασίες με τους προμηθευτές τους, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για έναν καινούριο κατασκευαστή να συνεργαστεί με αυτά. **(υψηλό εμπόδιο)**



- Μειονέκτημα κόστους ανεξάρτητα με μέγεθος: Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες μάρκες υποδημάτων, που να είναι παγιωμένες στην αγορά με τρόπο που να μη μπορούν να αντικατασταθούν από ανταγωνιστικές. **(χαμηλό εμπόδιο)**
- Κυβερνητική πολιτική: Δεν υπάρχει κάποια κυβερνητική πολιτική που να δυσχεραίνει την είσοδο των νέων ανταγωνιστών. **(χαμηλό εμπόδιο)**

#### Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών : Μέτρια προς Υψηλή

- Συγκέντρωση Προμηθευτών: Δεν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές στην χώρα μας που να παράγουν τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την κατασκευή υποδημάτων. Επομένως, δεν υπάρχει υψηλή συγκέντρωση και άρα λίγοι προμηθευτές κυριαρχούν στην αγορά. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Μη ύπαρξη υποκατάστατων πηγών ανεφοδιασμού: Δεν υπάρχουν ευρέως διαδεδομένες υποκατάστατες πηγές εφοδιασμού. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Το προϊόν των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένο: Υπάρχει μέτρια διαφοροποίηση των πρώτων υλών μεταξύ των προμηθευτών. **(μέτριο εμπόδιο)**
- Υψηλό κόστος μετακίνησης για άλλους προμηθευτές: Το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό καθώς οι πρώτες ύλες υποδηματοποιίας είναι συνήθως εξατομικευμένες για κάθε επιχείρηση. Έτσι, κάθε προμηθευτής θα πρέπει πρώτα να σχεδιάσει το υλικό που χρειάζεται η βιοτεχνία σύμφωνα με τις προδιαγραφές της και έπειτα να το παράξει. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός: Οι προμηθευτές υλικών υποδημάτων δεν είναι εύκολο να παράγουν οι ίδιοι υποδήματα καθώς χρειάζονται διαφορετική τεχνογνωσία και εξοπλισμό για να προχωρήσουν σε αυτό. **(χαμηλό εμπόδιο)**
- Οι πελάτες του προμηθευτή δεν είναι σημαντικοί για αυτόν: Βιοτεχνίες υποδημάτων με μεγάλες παραγγελίες είναι σημαντικοί για τους προμηθευτές, σε αντίθεση με τις μικρότερες βιοτεχνίες που λόγω του όγκου της παραγγελίας δεν είναι σημαντικοί για τους προμηθευτές. **(μέτριο εμπόδιο)**

#### Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών: Μέτρια προς Υψηλή

- Συγκέντρωση Αγοραστών: Οι γυναίκες καταναλωτές αποτελούν πάνω από το 50% του συνολικού πληθυσμού και επομένως η συγκέντρωση των αγοραστών είναι υψηλή. **(χαμηλό εμπόδιο)**

- Προϊόν στάνταρντ, μη σπουδαίο: Τα υποδήματα παρουσιάζουν υψηλή διαφοροποίηση, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να επιλέγουν τους προμηθευτές τους ανάλογα με τα προϊόντα που παράγουν. **(χαμηλό εμπόδιο)**
- Χαμηλό Κόστος μετακίνησης: Το κόστος μετακίνησης των αγοραστών μπορεί να χαρακτηριστεί μέτριο καθώς οι αγοραστές δε μπορούν να αγοράσουν εύκολα το ίδιο προϊόν από διαφορετικό προμηθευτή και συνήθως υπάρχει πιστότητα στη μάρκα. **(μέτριο εμπόδιο)**
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη: Λόγω της οικονομικής κρίσης, οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να αγοράσουν πολλά υποδήματα, με αποτέλεσμα να επιλέγουν με προσοχή **(υψηλό εμπόδιο)**
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω: Οι καταναλωτές είναι δύσκολο να κατασκευάσουν τα δικά τους υποδήματα, με αποτέλεσμα ο συγκεκριμένος κίνδυνος να είναι χαμηλός. **(χαμηλό εμπόδιο)**
- Πληροφόρηση: Λόγω του διαδικτύου, οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίσουν το επιθυμητό προϊόν στην κατάλληλη τιμή και επομένως υπάρχει μεγάλη πληροφόρηση τόσο για την τιμή όσο και για τα χαρακτηριστικά των υποδημάτων. **(υψηλό εμπόδιο)**

#### Απειλή από Υποκατάστατα: Χαμηλή

Το προϊόν δεν διαθέτει υποκατάστατα, άρα η συγκεκριμένη απειλή είναι χαμηλή.

#### Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Υψηλός

- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών: Στα γυναικεία υποδήματα υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων, που τα κατασκευάζουν με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι ιδιαίτερα έντονος. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός: Η αγορά των υποδημάτων παρουσιάζει φθίνοντα ρυθμό, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων να γίνεται ιδιαίτερα έντονος. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Μεγάλο σταθερό κόστος ή έξοδα αποθήκευσης ή φθαρτό προϊόν: Λόγω της μεγάλης επένδυσης που απαιτείται να γίνει σε εξοπλισμό βαρέως τύπου, υπάρχουν μεγάλα σταθερά κόστη όπως πχ. το ρεύμα, το εξειδικευμένο προσωπικό, το ενοίκιο αλλά και ο χώρος αποθήκευσης. Έτσι, εντείνεται ο ανταγωνισμός προκειμένου να πωληθούν οι απαραίτητες μονάδες που απαιτούνται για την κάλυψη των σταθερών εξόδων. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης: Τα υποδήματα εμφανίζουν υψηλή διαφοροποίηση λόγω

υλικών, σχεδιασμού, κατασκευής κτλ και ως εκ τούτου είναι υψηλό το κόστος μετακίνησης μεταξύ των ανταγωνιστών. **(χαμηλό εμπόδιο)**

- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη: Είναι αρκετά υψηλό το κόστος προκειμένου μια βιοτεχνία να αυξήσει την παραγωγικότητά της και έτσι θα πρέπει να μπορεί να πουλήσει την πρόσθετη δυναμικότητα. **(υψηλό εμπόδιο)**
- Υψηλά εμπόδια εξόδου: Μια υποδηματοποιία, θα μπορούσε με κάποιες μικρές παρεμβάσεις να αρχίσει να παράγει τσάντες ή και άλλα αξεσουάρ με αποτέλεσμα τα εμπόδια εξόδου να χαρακτηρίζονται ως μέτρια προς χαμηλά. **(μέτριο προς χαμηλό εμπόδιο)**

#### Λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη: Χαμηλή προς Μέτρια

Τα τελευταία χρόνια η χώρα μας έχει αρχίσει να θεσπίζει κανονισμούς για την προστασία του περιβάλλοντος και τις εκπομπές ρύπων, με αποτέλεσμα ο συγκεκριμένος κίνδυνος να είναι μεν χαμηλός αλλά σταδιακά να αυξάνεται.

Συμπερασματικά, ο κλάδος των γυναικείων υποδημάτων παρουσιάζει **μέτρια προς χαμηλή ελκυστικότητα** καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλός, πράγμα που σημαίνει ότι οι αυξήσεις των πωλήσεων και τα περιθώρια κέρδους θα εξακολουθήσουν να είναι μέτρια για τον κλάδο στο σύνολό του.

### **3.6 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Δεδομένου ότι η επιχείρηση ακόμα δεν υφίσταται, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα γίνει μέσω της SWOT ανάλυσης στους επενδυτές και τους διαθέσιμους πόρους τους.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Ιδρύτρια έχει τεχνογνωσία πάνω στον σχεδιασμό και την κατασκευή υποδημάτων.</li> <li>• Γνωρίζει τις «καλές πρακτικές» του κλάδου καθώς έχει έρθει σε επαφή με εργοστάσια κορυφαίας τεχνολογίας και κατασκευής.</li> <li>• Έχει αναπτύξει ήδη πολυετείς σχέσεις συνεργασίας με προμηθευτές του εξωτερικού και ως εκ τούτου γνωρίζει τον τρόπο επικοινωνίας μαζί τους.</li> <li>• Διαθέτει επαφές στο δίκτυο διανομής εκτός χώρας.</li> </ul>   | <p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Η Ιδρύτρια δε γνωρίζει τους εγχώριους προμηθευτές.</li> <li>• Δε διαθέτει επαφές στο ελληνικό δίκτυο διανομής.</li> </ul>  |
| <p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Λόγω των προβλημάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα, η δημιουργία προϊόντων εντός ευρωπαϊκού εδάφους μπορεί να γίνει μία ελκυστική επιλογή για τους πελάτες.</li> <li>• Στην μετά Covid εποχή όπου κυριαρχούσε το αθλητικό και casual στυλ, υπάρχει ανάγκη για πιο προσεγγμένη ενδυμασία.</li> <li>• Λόγω των παύσεων των κοινωνικών εκδηλώσεων εξαιτίας της πανδημίας, δημιουργείται μία συσσώρευση εκδηλώσεων μετά το πέρας της, γεγονός που θα αυξήσει έστω και βραχυπρόθεσμα τη ζήτηση υποδημάτων.</li> <li>• Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, έχουν αδυναμία εύρεσης σχεδιαστών υποδημάτων, με αποτέλεσμα να μην ανανεώνουν επαρκώς τις συλλογές τους.</li> </ul> | <p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση τεχνιτών στην αγορά λόγω συνταξιοδότησης.</li> <li>• Μη ύπαρξη επαρκούς εκπαίδευσης για νέους τεχνίτες.</li> <li>• Περιορισμένη δυνατότητα εγχώριων προμηθευτών να κατασκευάσουν υλικά που συναντώνται στο εξωτερικό.</li> <li>• Κυριαρχία αθλητικού υποδήματος</li> <li>• Μικρότερη οικονομική δυνατότητα Ελλήνων για την αγορά πολυτελών προϊόντων.</li> <li>• Μειωμένη αναγνωρισιμότητα Ελλήνων κατασκευαστών σε σχέση με τους ξένους κατασκευαστές.</li> </ul> |

Κατόπιν των ανωτέρω, παρατηρείται πως οι αδυναμίες μπορούν εύκολα να ξεπεραστούν από τις δυνάμεις του ιδρυτικού μέλους και οι ευκαιρίες θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν λόγω ακριβώς αυτών των ικανοτήτων. Οι απειλές και ιδιαίτερα αυτή της μείωσης των τεχνιτών στην αγορά, μπορούν να σταθούν σημαντικό εμπόδιο για μια υποδηματοποιία και για το λόγο αυτό θα πρέπει να γίνουν ενέργειες για να αντιμετωπιστούν.

### 3.7 Στρατηγική

#### Αντικειμενική Στόχοι

Αρχικά, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης γυναικείων υποδημάτων. Αυτοί είναι:

1. Η εισχώρηση στην αγορά των γυναικείων πολυτελών υποδημάτων
2. Η κατάκτηση μεριδίου αγοράς περί του 0,1% του συνόλου της εγχώριας αγοράς υποδημάτων σε διάστημα τριών ετών από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο στόχος με α/α 2 υπολογίστηκε βάσει του συνολικού αριθμού των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (463 επιχειρήσεις) και της συνολικής ετήσιας παραγωγής σε εκατομμύρια ευρώ (περίπου 100 εκατομμύρια ευρώ) αλλά και του γεγονότος ότι πρόκειται για νέα επιχείρηση που δεν είναι ακόμα γνωστή στο ευρύ κοινό.

### Επιχειρηματική Στρατηγική

Από τις προηγούμενες παραγράφους γίνεται φανερό ότι το εξωτερικό περιβάλλον και συγκεκριμένα οι πολιτικές συνθήκες (νέα αναπτυξιακά προγράμματα και επιδοτήσεις) και οι οικονομικές προοπτικές της χώρας δημιουργούν ένα εύφορο έδαφος για τη δημιουργία της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης, η αύξηση της ζήτησης των πολυτελών ειδών λόγω της τάσης για επιστροφή στην «κανονικότητα» και ο ποιοτικός τουρισμός δημιουργούν ιδιαίτερα ευνοϊκές συνθήκες για τη δημιουργία ενός brand πολυτελών προϊόντων. Όλα αυτά σε συνδυασμό με την υψηλή τεχνογνωσία και εμπειρία του ιδρυτικού μέλους της επιχείρησης για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων οδηγούν στην στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, η οποία είναι η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής δικαιολογείται από τους εξής λόγους:

- Η εστίαση αφορά το γεγονός ότι τα προϊόντα της επιχείρησης θα απευθύνονται μόνο σε γυναίκες και όχι στο σύνολο του πληθυσμού, καθώς οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.
- Επειδή το ιδρυτικό μέλος της επιχείρησης έχει εμπειρία από διάφορες σύγχρονες τεχνικές κατασκευής πολυτελών και καινοτόμων υποδημάτων (λόγω της συνεργασίας της με εργοστάσια του εξωτερικού), θα δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα, που δεν είναι συνηθισμένα στην εγχώρια αγορά και άρα θα έχουν υψηλότερη τιμή.
- Θα δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο marketing προκειμένου οι καταναλωτές να γνωρίσουν τα νέα προϊόντα και να κατανοήσουν τις διαφορές του με άλλα προϊόντα χαμηλότερης τιμής.
- Η εστίαση θα γίνει κυρίως σε πελάτες (περιοχές) που έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν τα προϊόντα αλλά και σε περιοχές που παρέχουν τουρισμό πολυτελείας.

- Η κατασκευή των υποδημάτων δε θα γίνει από εξωτερικούς συνεργάτες αλλά από την ίδια την επιχείρηση, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί ένας υψηλός βαθμός διαφοροποίησης και καινοτομίας.
- Η ιδρύτρια είναι ήδη γνωστή στην αγορά μέσω της μακρόχρονης συνεργασίας της με μεγάλους οίκους μόδας του εξωτερικού.
- Η επιχείρηση θα συνεργαστεί κυρίως με καταστήματα λιανικής (μπουτίκ) πολυτελών προϊόντων και μόνο ένα μικρό μέρος της παραγωγής θα διατίθεται μέσω της ιστοσελίδας της, καθιστώντας το προϊόν της δυσέυρετο και άρα premium.
- Επίσης, η επιχείρηση θα διαθέτει πολύ εξειδικευμένο προσωπικό, που δίνει έμφαση στη λεπτομέρεια, καθώς τα προϊόντα δεν θα είναι μαζικής παραγωγής, ούτε εύκολα στην κατασκευή τους και επομένως η παραγωγή θα είναι εντάσεως εργασίας.

Η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί σε υπάρχουσα αγορά (γυναίκες) με ένα καινοτόμο προϊόν και άρα θα πραγματοποιήσει ανάπτυξη προϊόντος. Στον παρακάτω Ansoff πίνακα φαίνεται σχηματική αυτή η επιλογή:

|        |         | Product            |                     |
|--------|---------|--------------------|---------------------|
|        |         | Present            | New                 |
| Market | Present | Market Penetration | Product Development |
|        | New     | Market Development | Diversification     |

### Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η υψηλή τεχνογνωσία και πολυετή εμπειρία της ιδρύτριας πάνω στην κατασκευή καινοτόμων υποδημάτων υψηλών προδιαγραφών αλλά και η αναγνωρισιμότητα (**άρρητο**) και η φήμη της στην αγορά, δεδομένου ότι έχει εργαστεί σε διάσημους οίκους μόδας του εξωτερικού. Η κατασκευή υποδημάτων υψηλών προδιαγραφών δεν αποτελεί κοινή πρακτική για τη χώρα μας καθώς οι περισσότερες βιοτεχνίες, κυρίως λόγω μικρής τεχνογνωσίας αλλά και κουλτούρας παράγουν φθηνά υποδήματα, χαμηλότερης ποιότητας (**σπάνιο**). Επίσης, η γνώση πάνω στην καινοτόμο κατασκευή θα βοηθήσει στη δημιουργία προϊόντων που όχι μόνο διαθέτουν υψηλή ποιότητα αλλά και καλύπτουν σημαντικές ανάγκες του γυναικείου καταναλωτικού κοινού, όπως η άνεση (**πολύτιμο**). Επίσης, η επιχείρηση θα είναι από τις πρωτοπόρες στο χώρο της παραγωγής καινοτόμων υποδημάτων στην Ελλάδα καθώς ελάχιστες

άλλες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται εγχώρια στην παραγωγή παρόμοιων προϊόντων (**Path Dependant - εξαρτάται από τη διαδρομή**).

Με όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έχει τις προοπτικές να μετατραπεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.8 Στρατηγικό Μάρκετινγκ – STP**

#### **3.8.1 Τμηματοποίηση**

Οι πελάτες της επιχείρησης είναι οι γυναίκες καταναλωτές που θα προμηθεύονται τα προϊόντα της από κανάλια διανομής όπως καταστήματα λιανικής πολυτελών ειδών – μπουτίκ και πολυκαταστήματα. Τα κανάλια διανομής που θα αγοράζουν χονδρικώς τα προϊόντα της επιχείρησης διαφέρουν από τους καταναλωτές στα εξής σημεία:

- Οι επιχειρήσεις τείνουν να είναι πιο ορθολογιστές ως πελάτες, σε σχέση με τους τελικούς καταναλωτές. Οι τελικοί καταναλωτές αγοράζουν αυτό που θέλουν, ενώ οι επιχειρήσεις αγοράζουν αυτό που χρειάζονται.
- Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο χτίσιμο προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες – επιχειρήσεις καθώς οι επιχειρηματικές σχέσεις διαρκούν για μεγάλες χρονικές περιόδους, ενώ οι σχέσεις με τους τελικούς καταναλωτές διαρκούν για μικρό χρονικό διάστημα.
- Ο όγκος των εμπορευμάτων που αγοράζουν οι επιχειρήσεις είναι σημαντικά μεγαλύτερος από αυτόν των τελικών καταναλωτών.
- Η αξία της επωνυμίας δημιουργείται με βάση την εμπιστοσύνη και την προσωπική σχέση των επιχειρήσεων. Αντίθετα, στο B2C, η διαφήμιση και η προώθηση δημιουργούν την αξία μάρκας.

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

#### Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Σχετικά με τη γεωγραφική τμηματοποίηση, η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στην Αττική και ιδιαίτερα σε περιοχές βορείων και νοτίων προαστίων όπως η Γλυφάδα, η Κηφισιά και το Κολωνάκι αλλά και στα δημοφιλή τουριστικά νησιά που παρέχουν κυρίως πολυτελή τουρισμό, όπως η Μύκονος, η Σαντορίνη, η Κρήτη, η Κέρκυρα και η Ζάκυνθος. Επομένως, η επιχείρηση θα παράγει τόσο καλοκαιρινά υποδήματα, όπως σανδάλια και πέδιλα, την θερινή σεζόν, όσο και ζεστά χειμερινά υποδήματα, όπως μπότες και μπουτάκια κατά τους χειμερινούς μήνες. Το ποσοστό του πληθυσμού που κατοικεί στην Αττική ανέρχεται στο 35% του συνόλου, στα νησιά το 14% και στην υπόλοιπη Ελλάδα το 51%.

## Δημογραφική Τμηματοποίηση

Η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί κυρίως σε καταστήματα που απευθύνονται σε γυναίκες ηλικίας 20 – 45 ετών, καθώς όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, σε αυτές τις ηλικιακές ομάδες γίνονται οι μεγαλύτερες δαπάνες σε υποδήματα. Επίσης, οι γυναίκες που θα επιλεγούν είναι κυρίως εργαζόμενες με μέτρια και υψηλά εισοδηματικά κριτήρια. Είναι γεγονός ότι το 24% των ενηλίκων διαθέτει πλούτο χαμηλότερο των 10.000 ευρώ, περίπου το 50% μεταξύ 10.000 και 100.000 ευρώ, το 25% μεταξύ 100.000 και 1.000.000 ευρώ, ενώ μεγαλύτερο πλούτο κατέχει λιγότερο από 1% των ενηλίκων.

## Ψυχογραφική Τμηματοποίηση

Βασικά ψυχογραφικά χαρακτηριστικά είναι η προσωπικότητα, η κοινωνική θέση, ο τρόπος ζωής, η στάση και οι πεποιθήσεις, οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και οι απόψεις.

### 1. Προσωπικότητα:

Δεδομένου ότι τα προϊόντα που θα κατασκευάζει η επιχείρηση είναι διαφοροποιημένα, αυτά θα απευθύνονται κυρίως σε γυναίκες εξωστρεφείς, δυναμικές, ανοιχτές σε εμπειρίες, ευχάριστες που τους αρέσουν οι έξοδοι, τα πάρτι και γενικότερα οι κοινωνικές εκδηλώσεις. Τα ποσοστά εσωστρεφών – εξωστρεφών είναι 30% και 70% αντίστοιχα.

### 2. Κοινωνική θέση:

Οι καταναλωτές οι οποίοι θέλουν να ενισχύσουν την κοινωνική τους εικόνα είναι οι ιδανικοί πελάτες της επιχείρησης καθώς και αυτοί που ήδη έχουν υψηλή κοινωνική θέση.

### 3. Τρόπος ζωής:

Ο τρόπος ζωής των καταναλωτών είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που αποφασίζει αν αυτοί θα βρουν τα προϊόντα της επιχείρησης ελκυστικά. Οι γυναίκες και ιδιαίτερα αυτές χωρίς παιδιά, που ενδιαφέρονται κυρίως για τη διασκέδασή τους είναι πιο πιθανό να επιλέξουν υποδήματα πολυτελείας για τον εαυτό τους σε σχέση με αυτές που έχουν οικογένεια και παιδιά γιατί τόσο οι απαιτητικοί ρυθμοί των παιδιών όσο και οι αυξημένες δαπάνες συνήθως δεν επιτρέπουν στην γυναίκα να δαπανήσει περισσότερο για τον εαυτό της παρά για τα παιδιά. Επίσης, οι γυναίκες οι οποίες λόγω επαγγελματικών ή άλλων υποχρεώσεων παρευρίσκονται σε επαγγελματικά δείπνα, κοινωνικές εκδηλώσεις κτλ. δίνουν έμφαση στο τρόπο που θα ντυθούν σε σύγκριση με αυτές που δεν έχουν άλλες υποχρεώσεις πέρα από τη δουλειά και την οικογένεια.

### 4. Στάση και πεποιθήσεις:



Οι γυναίκες που θέλουν να περιποιούνται καθημερινά την εξωτερική τους εμφάνιση είναι αυτές στις οποίες θα στοχεύσει η επιχείρηση. Οι γυναίκες αυτές δεν έχουν υιοθετήσει το αθλητικό στυλ σε όλη την καθημερινότητά τους παρά μόνο κατά την άσκηση γιατί θέλουν να εμφανίζονται κομψές και περιποιημένες.

#### 5. Δραστηριότητες, ενδιαφέροντα και απόψεις:

Εδώ εντάσσονται οι γυναίκες που πηγαίνουν σε γκαλερί τέχνης, μουσεία, φιλανθρωπικές εκδηλώσεις, θέατρα, κινηματογράφους και γενικότερα έχουν μία ενεργή κοινωνική ζωή. Ενδιαφέρονται για τη μόδα, την τέχνη, την ομορφιά και πιστεύουν ότι η γυναίκα πρέπει να διασκεδάζει, να προσέχει τον εαυτό της το ίδιο με την οικογένειά της, είναι μορφωμένες και επικεντρώνονται στην επαγγελματική και οικονομική τους ανάπτυξη.

#### Συμπεριφορική Τμηματοποίηση

Η συμπεριφορική τμηματοποίηση διαιρεί ανθρώπους και οργανισμούς σε ομάδες ανάλογα με τον τρόπο που συμπεριφέρονται αναλόγως του προϊόντος. Περιλαμβάνει διαχωρισμό ανάλογα με τα οφέλη που επιθυμούν να πάρουν οι καταναλωτές από τα προϊόντα, το ρυθμό χρήσης του προϊόντος, την αφοσίωση στη μάρκα και τις περιστάσεις.

Όσον αφορά τα οφέλη, τα καλής ποιότητας υποδήματα δε δημιουργούν προβλήματα στα πόδια, όπως εφίδρωση, φουσκάλες, πληγές, κάλους και άλλες παθήσεις.

Ο ρυθμός χρήσης των γυναικείων υποδημάτων μπορεί να είναι από καθημερινός έως περιστασιακός. Για να είναι μεγαλύτερος ο ρυθμός χρήσης θα πρέπει τα υποδήματα να εμφανίζουν χαρακτηριστικά άνεσης. Όσο λιγότερο άνετα είναι τα υποδήματα, τόσο λιγότερο μπορούν να φορεθούν.

Η αφοσίωση στη μάρκα αποτελεί τον σημαντικότερο λόγο για τον οποίο οι καταναλωτές αγοράζουν υποδήματα. Πρόκειται στην ουσία για γυναίκες που έχουν βρει τη μάρκα που ταιριάζει καλύτερα στο πόδι τους (σχετικά με τη φόρμα του παπουτσιού) και επιλέγουν να αγοράζουν από τα ίδια καταστήματα προκειμένου να είναι σίγουρες για το αποτέλεσμα.

Ανάλογα με τις περιστάσεις, οι καταναλωτές αγοράζουν περισσότερο ή λιγότερο. Αυτό σημαίνει ότι ιδίως τους καλοκαιρινούς μήνες που λαμβάνουν χώρα οι περισσότερες κοινωνικές εκδηλώσεις (γάμοι, βαφτίσεις κτλ) οι καταναλωτές ντύνονται περισσότερο επίσημα. Άρα, υποδήματα που στοχεύουν σε γάμους και βαφτίσεις θα έχουν υψηλή ζήτηση αυτούς τους μήνες.

#### **3.8.2 Στοχοθέτηση**

Αφού έχει γίνει τμηματοποίηση της αγοράς, θα επιλεγεί στη συνέχεια το κατάλληλο τμήμα του πληθυσμού στο οποίο θα απευθυνθεί η επιχείρηση. Τα υποδήματα της επιχείρησης Shoezann θα απευθύνονται σε γυναίκες ηλικίας 20 - 45 ετών, που κατοικούν στις περιοχές της Αττικής αλλά και σε γυναίκες

κατοίκους και τουρίστες στην Μύκονο, τη Σαντορίνη, την Κρήτη, την Κέρκυρα και τη Ζάκυνθο, περιοχές που προσφέρουν πολυτελή τουρισμό. Οι γυναίκες αυτές συνήθως εργάζονται, έχουν μέτρια και υψηλά εισοδηματικά κριτήρια και είναι εξωστρεφείς, δυναμικές και παρευρίσκονται σε κοινωνικές εκδηλώσεις. Αναζητούν ποιοτικά υποδήματα, όπου η άνεση είναι το ίδιο σημαντική με το στυλ, προκειμένου να τα φορούν στην εργασία τους αλλά και στο ποτό μετά τη δουλειά.

### **3.8.3 Τοποθέτηση**

Η τοποθέτηση των υποδημάτων θα είναι τέτοια ώστε οι καταναλωτές να συνδυάζουν τα υποδήματα της επιχείρησης με την πολυτέλεια και την άνεση. Από τη συσκευασία μέχρι το τελικό προϊόν, όλα θα παραπέμπουν σε πολυτελή και προσεγμένη μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια κατασκευής.

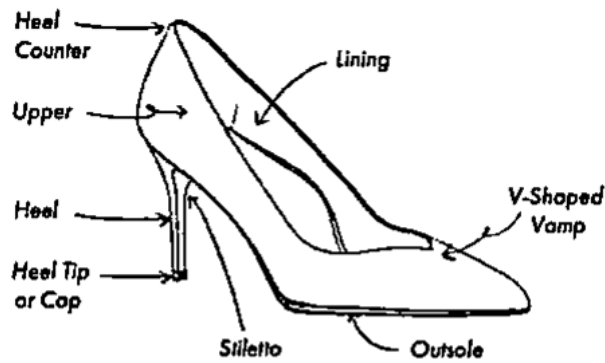
Η στρατηγική τοποθέτησης θα ακολουθεί τη λογική «οφέλη προς τον πελάτη», όπου θα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε όλα τα πλεονεκτήματα που έχουν τα συγκεκριμένα υποδήματα, στους λόγους που παρέχουν άνεση αλλά και στην ποιότητα των υλικών που έχουν επιλεγεί.

### **3.9 Τακτικό Μάρκετινγκ**

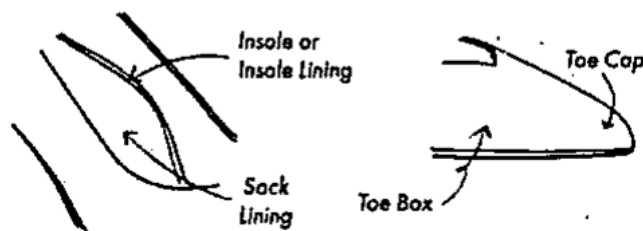
Σε αυτήν την ενότητα θα γίνει ο σχεδιασμός των προϊόντων που θα παράγει η επιχείρηση.

#### Προϊόν

Η επιχείρηση πρόκειται να παράγει ένα καινοτόμο προϊόν, που όμοιο του δεν έχει υπάρξει στην ελληνική αγορά. Πρόκειται να κατασκευαστούν υποδήματα στα οποία θα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην άνεση, την ποιότητα αλλά και το στυλ. Έχουν υπάρξει στο παρελθόν υποδήματα στην εγχώρια αγορά που έδιναν έμφαση μόνο στην άνεση ή μόνο στο στυλ αλλά όχι και στα δύο. Έτσι, η επιχείρηση θα εκμεταλλευτεί αυτό το κενό στην αγορά και θα γίνει η πρώτη που θα κατασκευάσει τέτοιου είδους υποδήματα. Για να φτιαχτούν υποδήματα με έμφαση τόσο στην άνεση όσο και στο στυλ, απαιτείται ειδικό καλαπόδι και πάτος που θα παρέχουν υποστήριξη στο σημείο της καμάρας. Ταυτόχρονα, ο πάτος θα πρέπει εκτός από τα βασικά του υλικά να διαθέτει επιπλέον επίστρωση 6mm από latex για μεγαλύτερη άνεση. Επίσης, θα δοθεί προσοχή στο σημείο το δαχτύλων όπου για μυτερές γόβες τα δάχτυλα συνήθως συνωστίζονται. Τα υποδήματα της επιχείρησης θα λύσουν αυτό το πρόβλημα δημιουργώντας μεγαλύτερο χώρο για τα δάχτυλα αλλά τόσο ώστε να μην υπονομεύεται το στυλ και η εφαρμογή. Δηλαδή η περιοχή των δαχτύλων θα έχει οριακό μέγεθος ώστε να καλύπτονται και οι τρεις ανωτέρω παράμετροι. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται ο ειδικός πάτος αλλά και η μεγαλύτερη περιοχή στα δάχτυλα.



### A Closer Look



Εικόνα 3.40: Σκίτσο υποδήματος

Το εμπορικό σήμα που επιλέγεται για την επιχείρηση είναι το όνομα της σχεδιάστριας Άννας Μακρή, το οποίο θα γράφεται στα αγγλικά “Anna Makri”, προκειμένου να συνδεθούν τα υποδήματα με τη συγκεκριμένη σχεδιάστρια. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται το λογότυπο με το σλόγκαν της εταιρείας.



Εικόνα 3.41: Λογότυπο εταιρείας

Το εύρος των προϊόντων που θα παράγει η επιχείρηση είναι 6 και συγκεκριμένα θα παράγει μπότες, μπουτάκια, μπαλαρίνες, γόβες, πέδιλα και σανδάλια.

Το βάθος των προϊόντων της επιχείρησης θα περιλαμβάνει διαφοροποιήσεις ως προς:

- Το μέγεθος, όπου θα κατασκευάζονται νούμερα από 36 έως 41,
- Το ύψος τακουνιού με 5 διαφορετικές παραλλαγές : 3.5cm 5.5cm 7.5cm 8.5cm 9.5cm
- Το χρώμα, όπου θα δίνεται μια πληθώρα επιλογή διαφορετικών χρωμάτων
- Το σχέδιο, όπου κάθε σεζόν θα σχεδιάζονται καινούρια σχέδια για τη συλλογή των υποδημάτων

Η επιχείρηση πρόκειται να παράγει υποδήματα υψηλής ποιότητας, χρησιμοποιώντας ποιοτικά υλικά κυρίως από την Ιταλία αλλά και εφαρμόζοντας τεχνικές κατασκευής που δίνουν σημασία στη λεπτομέρεια. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση θα δώσει μεγάλη βαρύτητα στην άνεση χρησιμοποιώντας αφρώδη υλικά αλλά και τεχνικές κατασκευής, που είναι δυνατό να δώσουν ένα πιο μαλακό πάτημα στα υποδήματα.

Στο σχεδιασμό των υποδημάτων θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση, καθώς οι καταναλωτές τους οποίους έχει στοχεύσει η εταιρεία δίνουν μεγάλη έμφαση σε αυτό. Έτσι, σε κάθε σεζόν θα δημιουργούνται σχέδια τα οποία ακολουθούν τις τάσεις της μόδας και ταυτόχρονα θα υπάρχουν και κάποια πιο βασικά σχέδια για να μπορούν εύκολα να φορεθούν στον εργασιακό χώρο. Πέρα από το αισθητικό κομμάτι των σχεδίων θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην άνεση. Τα υποδήματα θα πρέπει να σχεδιαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν την στήριξη όλου του πέλματος και κυρίως στήριξη στην καμάρα του ποδιού. Επίσης, θα έχουν αντιολισθητική σόλα και αφρώδη υλικά 6mm πάχους για ακόμα μεγαλύτερη άνεση.

Η συσκευασία των υποδημάτων θα πρέπει να αποπνέει αίσθηση πολυτέλειας. Για το λόγο αυτό θα σχεδιαστούν κουτιά λευκού χρώματος με μαύρες λεπτομέρειες, από σκληρό χαρτόνι, σε τέτοιο μέγεθος ώστε ευρύχωρα να χωρούν τα υποδήματα. Αντί για το παραδοσιακό χαρτί αφής μέσα στα κουτιά θα χρησιμοποιηθεί βαμβακερό ύφασμα χρώματος λευκού με μαύρο γαζί και θα υπάρχουν δύο πουγκιά βαμβακερά μαύρου χρώματος ώστε να τοποθετούνται τα υποδήματα. Επίσης, κάθε κουτί θα σφραγίζει με μαύρη κορδέλα, όπου αναγράφεται το σλόγκαν της εταιρείας «shoes that don't stay in the closet».

Η εξυπηρέτηση μετά την πώληση είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία, προκειμένου να δημιουργήσει πιστούς πελάτες. Η εταιρεία θα διενεργεί αντικατάσταση τυχόν ελαττωματικών προϊόντων ή αντικατάσταση των υποδημάτων με άλλο προϊόν ή επιστροφή χρημάτων, αν ο πελάτης το επιθυμεί, έως 14 ημέρες μετά την πώληση. Οποιοδήποτε πρόβλημα η επιχείρηση θα το διαχειρίζεται άμεσα και με ευγένεια ενώ θα υπάρχει και άμεση απάντηση στον πελάτη.

### Τιμή

Η επιχείρηση λόγω της στρατηγικής διαφοροποίησης αλλά και του καταναλωτικού κοινού στο οποίο στοχεύει θα ακολουθήσει την τιμολογιακή πολιτική «market skimming». Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι τα προϊόντα που θα παράγει δεν θα είναι μαζικής παραγωγής και επομένως θα παράγονται σε περιορισμένες ποσότητες. Επίσης, επειδή είναι πολύ πιθανό και σύνηθες, τα προϊόντα της να αντιγραφούν από ανταγωνιστές, η επιχείρηση θα πρέπει σε μικρό χρονικό διάστημα να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της. Έτσι, η επιχείρηση θα πουλάει τα υποδήματα σε τιμή που αναγράφεται στον παρακάτω πίνακα, αναλόγως του τύπου των υποδημάτων. Λόγω των προβλημάτων στην εφοδιαστική αλυσίδα και των συνεχόμενων αυξήσεων των τιμών στα υλικά αλλά και της αδυναμίας πλέον των προμηθευτών να παρέχουν πίστωση, η εταιρεία θα ζητά ως προκαταβολή από τους πελάτες χονδρικής το 50% της αξίας της παραγγελίας τους και στη συνέχεια όταν η παραγγελία είναι

έτοιμη προς παράδοση, θα καταβάλλεται το υπόλοιπο 50%. Επίσης, μόνο μετά από αίτημα των καταστημάτων και μόνο για την πρώτη παραγγελία τους, θα παρέχονται 15 ζευγάρια ως παρακαταθήκη, δηλαδή θα πληρώνονται στην επιχείρηση μόνο αφού πωληθούν στους καταναλωτές λιανικής.

| Τύπος Υποδήματος | Τιμή Χονδρικής | Τιμή Λιανικής |
|------------------|----------------|---------------|
| Μπότες           | 85 €           | 255 €         |
| Μποτάκια         | 80 €           | 240 €         |
| Μπαλαρίνες       | 72 €           | 220 €         |
| Γόβες            | 75 €           | 230 €         |
| Πέδιλα           | 74 €           | 225 €         |
| Σανδάλια         | 50 €           | 150 €         |
| Μ.Ο. τιμών       | 72,6 €         | 220 €         |

Πίνακας 3.11: Κατάλογος τιμών χονδρικής και λιανικής πώλησης

### Πρώθηση

Η προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης και η δημιουργία ενός δυνατού εμπορικού σήματος είναι πρωταρχικής σημασίας. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα δαπανήσει για έξοδα marketing το 5% των πωλήσεων της. Θα αναθέσει σε διαφημιστικό πρακτορείο τη δημιουργία εταιρικής ιστοσελίδας αλλά και των προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, youtube channel, twitter, instagram κ.α.). Επίσης, το πρακτορείο θα αναλάβει τη διαχείριση των social media αλλά και θα τρέχει διαφημίσεις μέσα από αυτά. Επίσης, θα πραγματοποιηθεί συνεργασία με διάσημους influencers των social media προκειμένου να υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη απήχηση των προϊόντων της. Εκτός από την ενεργή παρουσία της στο διαδίκτυο, η επιχείρηση θα συμμετέχει σε εκθέσεις αλλά και θα συνάψει συνεργασίες με showroom για την πρόσβαση σε ακόμα περισσότερα κανάλια διανομής.

### Διανομή

Η επιχείρηση θα παρέχει τα υποδήματα τόσο σε πελάτες χονδρικής (εμπορικά καταστήματα, πολυκαταστήματα, μπουτίκ) όσο και σε πελάτες λιανικής μέσω της ιστοσελίδας της. Η επιχείρηση θα παραδίδει στους πελάτες χονδρικής τις παραγγελίες τους σε 20 ημέρες ενώ στους πελάτες λιανικής ο χρόνος παράδοσης θα κυμαίνεται από 2 - 4 εργάσιμες ημέρες. Για την εξυπηρέτηση των πελατών λιανικής θα διατηρείται απόθεμα ενώ η κατασκευή υποδημάτων για τους πελάτες χονδρικής θα γίνεται μόνο κατόπιν παραγγελίας. Η διανομή των προϊόντων θα γίνεται με συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρείες.

### **3.10 Πρόγραμμα Πωλήσεων**

Η επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, στοχεύει να αποκτήσει μερίδιο αγοράς 0,1% σε διάστημα 3 ετών. Άρα τον 1<sup>ο</sup> χρόνο στοχεύει σε μερίδιο 0,05%, το δεύτερο σε μερίδιο 0,07% και τον 3<sup>ο</sup> χρόνο σε 0,1%. Έτσι, αφού η μελλοντική ζήτηση έχει εκτιμηθεί, μπορεί να υπολογιστεί η ετήσια παραγωγή υποδημάτων της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η ετήσια παραγωγή σε ζεύγη.

| Έτος | Πρόβλεψη Ζήτησης<br>Γυναικείων Υποδημάτων<br>(σε ζεύγη) | Ετήσια Παραγωγή Επιχείρησης<br>(σε ζεύγη) |
|------|---|---|
| 2024 | 17,365,229  | 8,683                                     |
| 2025 | 16,627,595  | 11,639                                    |
| 2026 | 15,889,960  | 15,890                                    |

Πίνακας 3.12: Ετήσια παραγωγή επιχείρησης για τα έτη 2024-2026

Από τον παραπάνω πίνακα μπορεί να υπολογιστεί η μηνιαία παραγωγή της επιχείρησης σε ζεύγη και άρα οι μηνιαίες πωλήσεις της, αν συνυπολογιστεί και η εποχικότητα, που αναλύθηκε στο υποκεφάλαιο 3.3.

|                           | Βάση 100 = | 643.75      | 862.95      | 1178.1      |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Δείκτης Εποχικότητας 2021 |            | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> |
| Ιαν                       | 119.7      | 771         | 1033        | 1410        |
| Φεβ                       | 77.2       | 497         | 666         | 909         |
| Μαρ                       | 42.1       | 271         | 363         | 496         |
| Απρ                       | 79.5       | 512         | 686         | 937         |
| Μαϊ                       | 124.9      | 804         | 1078        | 1471        |
| Ιουν                      | 112.7      | 726         | 973         | 1328        |
| Ιουλ                      | 183.0      | 1178        | 1579        | 2156        |
| Αυγ                       | 140.1      | 902         | 1209        | 1651        |
| Σεπ                       | 109.5      | 705         | 945         | 1290        |
| Οκτ                       | 110.9      | 714         | 957         | 1307        |
| Νοε                       | 118.4      | 762         | 1022        | 1395        |
| Δεκ                       | 130.8      | 842         | 1129        | 1541        |
| Σύνολο                    |            | 8683        | 11639       | 15890       |

Πίνακας 3.13: Μηνιαίο πρόγραμμα πωλήσεων επιχείρησης

Έτσι, επειδή για το υπόδημα υπάρχουν δύο σεζόν η χειμερινή και η καλοκαιρινή, από τον παραπάνω πίνακα υπολογίζεται το πρόγραμμα πωλήσεων της επιχείρησης για κάθε σεζόν:

|           | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> |
|-----------|-------------|-------------|-------------|
| Χειμώνας  | 3857        | 5170        | 7058        |
| Καλοκαίρι | 4826        | 6470        | 8832        |
| Σύνολο    | 8683        | 11639       | 15890       |

### 3.11 Συνολικά Έσοδα Προγράμματος

Ο υπολογισμός των συνολικών εσόδων θα γίνει σε ετήσια βάση από το έτος 2024, που αποτελεί το έτος έναρξης λειτουργίας της μονάδας έως το 2026. Λόγω της μεγάλης μεταβλητότητας στην αγορά, η επιχείρηση θα αναπροσαρμόζει τις τιμές της αναλόγως του πληθωρισμού. Εδώ έχει υπολογισθεί δείκτης πληθωρισμού για τα έτη 2025 και 2026 ίσος με 4,5%. Επίσης, δεδομένου ότι η επιχείρηση θα διενεργεί τόσο χονδρικές πωλήσεις όσο και λιανικές θα πρέπει να καθορισθεί το ποσοστό που αντιστοιχεί στην

καθεμιά. Επειδή το περιθώριο κέρδους στις χονδρικές πωλήσεις είναι πολύ μικρότερο από ότι στις λιανικές αλλά ταυτόχρονα είναι σημαντικό για την επιχείρηση να αποκτήσει δυνατό brand name μέσω brand awareness, οι χονδρικές πωλήσεις θα αποτελούν το 40% των συνολικών πωλήσεων.

| Έτος | Ετήσια Παραγωγή (σε ζεύγη) | Μ.Ο. Τιμής Χονδρ. Πώλησης (€/ζευγάρι) | Έσοδα Χονδρικής Πώλησης (30%) (€) | Μ.Ο. Τιμής Λιαν. Πώλησης (€/ζευγάρι) | Έσοδα Λιανικής Πώλησης (70%) (€) | Συνολικά Έσοδα Προ Φόρων (€) |
|------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 2024 | 8,683                      | 72.6 €                                | 252,143.1 €                       | 220.0 €                              | 1,146,105.1 €                    | 1,398,248.3 €                |
| 2025 | 11,639                     | 75.8 €                                | 352,904.1 €                       | 230.0 €                              | 1,606,225.7 €                    | 1,959,129.7 €                |
| 2026 | 15,890                     | 79.3 €                                | 504,029.5 €                       | 240.0 €                              | 2,288,154.3 €                    | 2,792,183.8 €                |

### 3.12 Κόστος Μάρκετινγκ

Το κόστος μάρκετινγκ της επιχείρησης, θα αποτελεί περίπου το 10% των συνολικών εσόδων της. Το ποσό αυτό περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που πρόκειται να κάνει η επιχείρηση για την προώθηση, την πώληση, τη συσκευασία και τη διανομή των προϊόντων της.

| ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 1ος χρόνος - 2024  |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| ΥΠΗΡΕΣΙΑ                             | Ετήσιο Κόστος    |
| Κατασκευή ιστοσελίδας - eshop        | 5,000 €          |
| Κατασκευή προφίλ social media        | 9,000 €          |
| Διαχείριση social media              | 9,000 €          |
| SEO                                  | 12,000 €         |
| Διαφήμιση σε social media            | 40,000 €         |
| Hosting                              | 500 €            |
| Newsletter 1 φορά το μήνα            | 2,000 €          |
| Καμπάνιες 2 φορές το χρόνο           | 3,000 €          |
| Showroom (5 συνεργασίες)             | 10,000 €         |
| Συμμετοχή σε έκθεση 2 φορές το χρόνο | 5,000 €          |
| Συνεργασία με influencers            | 40,000 €         |
| Φωτογραφήσεις 2 φορές το χρόνο       | 10,000 €         |
| Δημιουργία Έντυπου υλικού            | 5,000 €          |
| Έξοδα Διανομής                       | 5,000 €          |
| <b>Σύνολο</b>                        | <b>155,500 €</b> |

Πίνακας 3.14: Κόστος Μάρκετινγκ 2024

Στον παραπάνω πίνακα αναλύονται τα έξοδα μάρκετινγκ για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, το 2024. Παρακάτω υπολογίζεται το κόστος μάρκετινγκ για τα έτη 2025 και 2026.

| ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 2ος χρόνος - 2025  |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| ΥΠΗΡΕΣΙΑ                             | Ετήσιο Κόστος    |
| Διαχείριση social media              | 12,000 €         |
| SEO                                  | 12,000 €         |
| Διαφήμιση σε social media            | 40,000 €         |
| Hosting                              | 500 €            |
| Newsletter 1 φορά το μήνα            | 2,000 €          |
| Καμπάνιες 2 φορές το χρόνο           | 3,000 €          |
| Showroom (5 συνεργασίες)             | 10,000 €         |
| Συμμετοχή σε έκθεση 2 φορές το χρόνο | 5,000 €          |
| Συνεργασία με influencers            | 40,000 €         |
| Φωτογραφήσεις 2 φορές το χρόνο       | 10,000 €         |
| Δημιουργία Έντυπου υλικού            | 5,000 €          |
| Έξοδα Διανομής                       | 5,000 €          |
| Σύνολο                               | <b>153,500 €</b> |

Πίνακας 3.15: Κόστος Μάρκετινγκ 2025

Τον τρίτο χρόνο θα μειωθεί το ποσό σε διαφημίσεις και influencers και το κόστος θα είναι το παρακάτω.

| ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ 3ος χρόνος - 2026  |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| ΥΠΗΡΕΣΙΑ                             | Ετήσιο Κόστος    |
| Διαχείριση social media              | 12,000 €         |
| SEO                                  | 12,000 €         |
| Διαφήμιση σε social media            | 20,000 €         |
| Hosting                              | 500 €            |
| Newsletter 1 φορά το μήνα            | 2,000 €          |
| Καμπάνιες 2 φορές το χρόνο           | 3,000 €          |
| Showroom (5 συνεργασίες)             | 10,000 €         |
| Συμμετοχή σε έκθεση 2 φορές το χρόνο | 5,000 €          |
| Συνεργασία με influencers            | 20,000 €         |
| Φωτογραφήσεις 2 φορές το χρόνο       | 10,000 €         |
| Δημιουργία Έντυπου υλικού            | 5,000 €          |
| Έξοδα Διανομής                       | 5,000 €          |
| Σύνολο                               | <b>113,500 €</b> |

Πίνακας 3.16: Κόστος Μάρκετινγκ 2026

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

### 4.1 Προσδιορισμός υλικών και εφοδίων

Η επιλογή των πρώτων υλών θα πραγματοποιηθεί βάσει της εμπειρίας και της γνώσης του ιδρυτικού μέλους αλλά και από έρευνα αγοράς των σχετικών προμηθευτών. Εφόσον, το πρόγραμμα παραγωγής και πωλήσεων έχει 2 σεζόν, τη χειμερινή και την καλοκαιρινή, αντίστοιχη θα είναι και η αγορά των πρώτων υλών. Τρεις μήνες πριν την κάθε σεζόν θα γίνεται ο σχεδιασμός των



υποδημάτων και ο δειγματισμός στους πελάτες, ώστε με τη λήψη των παραγγελιών να γίνεται και η προμήθεια των πρώτων υλών.

Η κατασκευή των υποδημάτων απαιτεί την προμήθεια των κάτωθι υλικών.

| <b>Μέρος Υποδήματος</b> | <b>Επιλογές υλικών</b>      | <b>Είδος</b>          |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Επανώδερμα - Φόδρα      | Δέρμα δέψης χρωμίου         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Δέρμα φυτικής δέψης         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Συμβατικό βαμβάκι           | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Δέρμα κάκτου                | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Φελλός                      | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Οργανικό Βαμβάκι            | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Δέρμα PVC                   | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Πάτος                   | Χάρτινος                    | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Δερμάτινος                  | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Από φελλό                   | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Σόλα                    | Δέρμα δέψης χρωμίου         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | PU                          | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | PVC                         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | TPU                         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | EVA Foam                    | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Τακούνι                 | ABS                         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Bioplastics                 | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Ενισχυτικά              | Δέρμα δέψης χρωμίου         | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Θερμοπλαστικά υλικά         | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Ταλόν                   | latex                       | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Αφρώδη υλικά                | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Κόλλες                  | Κόλλα με βάση τους διαλύτες | Βιομηχανικά εφόδια    |
|                         | Κόλλα με βάση το νερό       | Βιομηχανικά εφόδια    |
| Διακοσμητικά - τοκάδες  | Διάφορα μέταλλα             | Κατεργασμένες α' ύλες |
| Κλωστές                 | Κλωστές από πολυεστέρα      | Βιομηχανικά εφόδια    |
| Καλαπόδια               | Πλαστικά                    | Βιομηχανικά εφόδια    |
|                         | Ξύλινα                      | Βιομηχανικά εφόδια    |
| Λογότυπο                | Υφασμάτινη ετικέτα          | Κατεργασμένες α' ύλες |
|                         | Χρυσοτυπία                  | Κατεργασμένες α' ύλες |

Πίνακας 4.1: Κατάλογος και ταξινόμηση πρώτων υλών

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών επιλογών των πρώτων υλών, προκειμένου να γίνει η επιλογή τους [3].

| Επάνω μέρος υποδήματος - Φόδρα |  |        |               |   |
|--------------------------------|--|--------|---------------|---|
| Υλικό                          | Ποιοτικές Ιδιότητες  | Τιμή   | Διαθεσιμότητα | Επίπτωση στο περιβάλλον   |
| Δέρμα δέψης χρωμίου            | Το χρώμιο είναι μια φτηνή και γρήγορη μέθοδος δέψης του δέρματος. Αυτό το δέρμα είναι πιο πιθανό να είναι μαλακό, εύπλαστο και σταθερό στο νερό σε σύγκριση με άλλες μεθόδους. | Χαμηλή | Υψηλή         | Τα απόβλητα των βυρσοδεψείων μολύνουν τον υδροφόρο ορίζοντα   |
| Δέρμα φυτικής δέψης            | Το δέρμα που έχει υποστεί φυτική δέψη δεν είναι τόσο μαλακό και εύπλαστο. Η φυτική δέψη είναι επίσης μια πιο χρονοβόρα διαδικασία.   | Χαμηλή | Υψηλή         | Δε χρησιμοποιούνται τοξικές χημικές ουσίες αλλά τανίνες φυσικής προέλευσης.   |
| Συμβατικό βαμβάκι              | Είναι απορροφητικό, αναπνέει, υποαλλεργικό, βιοδιασπώμενο.   | Χαμηλή | Υψηλή         | Χρησιμοποιούνται φυτοφάρμακα για αύξηση παραγωγής, τα οποία ξεπλένονται με τη βροχή. Σημαντικές χώρες παραγωγής βαμβακιού, όπως οι ΗΠΑ και η Ινδία, έχουν ανιχνεύσει φυτοφάρμακα στον υδάτινο ορίζοντά τους.                  |
| Δέρμα κάκτου                   | Το δέρμα κάκτου είναι ανθεκτικό, ισχυρό και αδιάβροχο και αναπνέει. Προσφέρει υψηλή αντοχή στην τριβή, το τρίψιμο, το σχίσιμο, και τον εφελκυσμό                               | Υψηλή  | Μέτρια        | Η φυτεία κάκτων είναι πλήρως βιολογική, αφού δε χρησιμοποιούνται ζιζανιοκτόνα και φυτοφάρμακα και δε βλάπτεται η βιοποικιλότητα. Αποτελεί μια ανανεώσιμη πηγή, καθώς ο κάκτος αναγεννάται μετά τη συγκομιδή.                  |
| Φελλός                         | Ο φελλός είναι ένα μαλακό, ελαφρύ, συμπιεζόμενο και υποαλλεργικό υλικό. Μπορεί να γρατσουνιστεί ή να καμφθεί όταν βρίσκεται υπό πίεση. Δεν αναπνέει.                           | Μέτρια | Υψηλή         | Πρόκειται για μια 100% φυσική πρώτη ύλη, η οποία είναι επαναχρησιμοποιήσιμη και ανακυκλώσιμη και εξάγεται από τις φελλώδεις βελανιδιές χωρίς να βλάπτει τη φυσιολογική ανάπτυξη του είδους και χωρίς να καταστρέφει το δέντρο |
| Οργανικό Βαμβάκι               | Το βιολογικό βαμβάκι είναι καλύτερο σε ορισμένους τομείς σε σύγκριση με το κανονικό βαμβάκι, αλλά χειρότερο σε άλλους.   | Υψηλή  | Χαμηλή        | Δε χρησιμοποιούνται φυτοφάρμακα   |
| Δέρμα PVC                      | Δεν αναπνέει, έχει χαμηλή ικανότητα απορρόφησης υγρασίας, χαμηλή συγκράτηση θερμότητας, χαμηλή ελαστικότητα  | Χαμηλή | Υψηλή         | Παράγεται από αργό πετρέλαιο του οποίου η εξόρυξη προκαλεί αποψίλωση δασών, πετρελαιοκηλίδες, ρύπανση από τοξικές χημικές ουσίες. Το πλαστικό δεν διασπάται όπως τα φυσικά υλικά.   |

Πίνακας 4.2: Χαρακτηριστικά υλικών για επάνω μέρος υποδήματος και φόδρες

| <b>Πάτος</b> |   |        |               |   |
|--------------|---|--------|---------------|---|
| Υλικό        | Ποιοτικές Ιδιότητες   | Τιμή   | Διαθεσιμότητα | Επίπτωση στο περιβάλλον                                     |
| Χάρτινος     | Μεγάλη διάρκεια ζωής, Άκαμπτο υλικό, ελαφρύ   | Χαμηλή | Υψηλή         | Για την κατασκευή του χρησιμοποιούνται τοξικές κόλλες       |
| Δερμάτινος   | Μεγάλη διάρκεια ζωής, λιγότερο άκαμπτο υλικό, αναπνέει, παίρνει το σχήμα του ποδιού. Έχει εκλείψει η χρησιμοποίησή του. | Υψηλή  | Χαμηλή        | Τα απόβλητα των βυρσοδεψείων μολύνουν τον υδροφόρο ορίζοντα |
| Από φελλό    | Μικρή διάρκεια ζωής, λιγότερο άκαμπτο υλικό, αναπνέει, παίρνει το σχήμα του ποδιού                                      | Χαμηλή | Υψηλή         | 100% φυσική πρώτη ύλη                                       |

Πίνακας 4.3: Χαρακτηριστικά υλικών για πάτους υποδημάτων [36]

| <b>Σόλα</b>                      |   |        |               |   |
|----------------------------------|---|--------|---------------|---|
| Υλικό                            | Ποιοτικές Ιδιότητες   | Τιμή   | Διαθεσιμότητα | Επίπτωση στο περιβάλλον   |
| Δέρμα δέψης χρωμίου              | Μεγάλη διάρκεια ζωής, αναπνέει  | Υψηλή  | Υψηλή         | Τα απόβλητα των βυρσοδεψείων μολύνουν τον υδροφόρο ορίζοντα   |
| PU                               | Ευκαμψία, αντοχή στην τριβή, ανθεκτικότητα  | Χαμηλή | Υψηλή         | Παράγεται από αργό πετρέλαιο του οποίου η εξόρυξη προκαλεί αποψίλωση δασών, πετρελαιοκηλίδες, ρύπανση από τοξικές χημικές ουσίες. Το πλαστικό δεν διασπάζεται όπως τα φυσικά υλικά. |
| PVC                              | Καλή αντοχή σε κάμψη και τριβή, ανθεκτικότητα   | Χαμηλή | Υψηλή         |   |
| TPU (thermoplastic polyurethane) | Ελαστικότητα, ευκαμψία και αντοχή στην τριβή, τις κρούσεις και τις καιρικές συνθήκες. | Χαμηλή | Υψηλή         |   |
| EVA Foam                         | Σκληρό αλλά εύκαμπτο  | Χαμηλή | Υψηλή         |   |

Πίνακας 4.4: Χαρακτηριστικά υλικών για σόλες υποδημάτων.

| <b>Τακούνι</b>                        |   |        |               |  |
|---------------------------------------|---|--------|---------------|--|
| Υλικό                                 | Ποιοτικές Ιδιότητες   | Τιμή   | Διαθεσιμότητα | Επίπτωση στο περιβάλλον  |
| ABS (Acrylonitrile Butadiene Styrene) | Εύκολο στην κατεργασία, με καλή αντοχή στην κρούση, μεγάλη διάρκεια ζωής και ακαμψία.   | Χαμηλή | Υψηλή         | Παράγεται από αργό πετρέλαιο του οποίου η εξόρυξη προκαλεί αποψίλωση δασών, πετρελαιοκηλίδες, ρύπανση. Το πλαστικό δεν διασπάζεται όπως τα φυσικά υλικά. |
| Bioplastics                           | Κάποια βιοπλαστικά έχουν ιδιότητες όμοιες με αυτές των συμβατικών. Κάποια άλλα δεν έχουν αντοχή σε υψηλές θερμοκρασίες ή είναι εύθραυστα. | Υψηλή  | Μέτρια        | Ορισμένα βιοπλαστικά κατασκευάζονται από φυσικά, ανανεώσιμα υλικά, ορισμένα βιοδιασπώνται μετά τη χρήση και ορισμένα κάνουν και τα δύο.                  |

Πίνακας 4.5: Χαρακτηριστικά υλικών για τακούνια υποδημάτων.

| Ενισχυτικά          |  |        |               |   |
|---------------------|--|--------|---------------|---|
| Υλικό               | Ποιοτικές Ιδιότητες                      | Τιμή   | Διαθεσιμότητα | Επίπτωση στο περιβάλλον                                     |
| Δέρμα δέψης χρωμίου | Δύσκολο στη χρήση                        | Υψηλή  | Χαμηλή        | Τα απόβλητα των βυρσοδεψείων μολύνουν τον υδροφόρο ορίζοντα |
| Θερμοπλαστικά υλικά | Ανθεκτικό, εύκολο στη χρήση, σταθερότητα | Χαμηλή | Υψηλή         | Παράγονται από πλαστικά πολυμερή                            |

Πίνακας 4.6: Χαρακτηριστικά υλικών για ενισχυτικά.

Επειδή τα υποδήματα που πρόκειται να κατασκευαστούν θα είναι υψηλής ποιότητας, θα χρησιμοποιηθούν και αντίστοιχα υλικά υψηλής ποιότητας και αντοχής. Για το επάνω μέρος των υποδημάτων και τη φόδρα θα χρησιμοποιηθούν δέρμα δέψης χρωμίου από αρνί, αρνοκάτσικο ή κασίκι καθώς το δέρμα αποτελεί ένα ποιοτικό υλικό, μαλακό, εύπλαστο, σταθερό και υγιεινό καθώς λόγω των πόρων που διαθέτει αφήνει το πόδι να αναπνέει.

Ο πάτος που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι χάρτινος άριστης ποιότητας καθώς ο δερμάτινος έχει πλέον εκλείψει αλλά και δεν ενδείκνυται για την κατασκευή ψηλοτάκουων υποδημάτων. Οι χάρτινοι πάτοι έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, είναι άκαμπτοι και έχουν αρκετά μικρό βάρος. Έχουν διάφορες ποιότητες αλλά η βιοτεχνία θα χρησιμοποιήσει την άριστη εξ αυτών.

Οι σόλες που θα χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή των υποδημάτων θα είναι δερμάτινες καθώς αποτελούν την πιο ποιοτική επιλογή, έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής και αναπνέουν.

Όσον αφορά το τακούνι θα χρησιμοποιηθεί το συμβατικό ABS λόγω του ότι τα βιοπλαστικά είναι περισσότερο εύθραυστα και δεν έχουν αντοχή σε υψηλές θερμοκρασίες.

Ως ενισχυτικά θα χρησιμοποιηθούν θερμοπλαστικά υλικά καθώς είναι πιο εύκολα στη χρήση από τα δέρμα και παρέχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Επιπλέον, η κατεργασία δέρματος ως ενισχυτικό έχει εκλείψει και πλέον είναι αρκετά δυσεύρετο και πολύ ακριβό.

Θα χρησιμοποιηθούν επίσης ταλόν (ενισχυτικό μαξιλαράκι στο εσωτερικό του παπουτσιού) από latex αλλά και από διάφορα αφρώδη υλικά ανάλογα τη χρήση, κόλλες με βάση τους διαλύτες για τις ισχυρές συγκολλήσεις και με βάση το νερό για συγκολλήσεις όπου μετά απαιτείται ραφή καθώς και μία πληθώρα διακοσμητικών και τοκάδων (κουμπώματα) και φυσικά πολυεστερικές κλωστές. Όσον αφορά την καταγραφή του λογότυπου σε κάθε υπόδημα, δε θα χρησιμοποιηθεί σφραγίδα με χρυσοτυπία, λόγω του ότι δεν διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Θα χρησιμοποιηθούν υφασμάτινες ετικέτες, οι οποίες θα ραφτούν πάνω στο δερμάτινο πατάκι.

Τα καλαπόδια αποτελούν πολύ σημαντικό εφόδιο του εργοστασίου. Πρόκειται για το ομοίωμα του ποδιού πάνω στο οποίο κατασκευάζεται κάθε υπόδημα. Καλαπόδια κατασκευάζονται είτε πλαστικά είτε ξύλινα. Τα πλαστικά καλαπόδια διατηρούν τις αναλογίες τους με το πέρασμα του χρόνου σε αντίθεση με τα ξύλινα που αλλάζουν το μέγεθος τους, λόγω του ότι το ξύλο είναι φυσικό υλικό και με τις αλλαγές της θερμοκρασίας διαστέλλεται ή συστέλλεται. Η βιοτεχνία θα χρησιμοποιήσει πλαστικά καλαπόδια γιατί είναι ανθεκτικά και είναι ευρέως

διαθέσιμα τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες, σε αντίθεση με τα ξύλινα. Τα καλαπόδια τα προμηθεύεται η επιχείρηση μία φορά και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται τα ίδια για κάθε επόμενη παρτίδα.

Οι πρώτες ύλες για τη συσκευασία των υποδημάτων είναι εξίσου απαραίτητες. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα υλικά συσκευασίας που θα χρησιμοποιηθούν.

| <b>Υλικά Συσκευασίας</b>                                | <b>Είδος</b>       |
|---|--------------------|
| Κουτιά Υποδημάτων                                       | Βιομηχανικά εφόδια |
| Ύφασμα προστασίας υποδημάτων                            | Βιομηχανικά εφόδια |
| Ευχαριστήρια κάρτα                                      | Βιομηχανικά εφόδια |
| Υφασμάτινα πουγκιά για την αποθήκευση των υποδημάτων    | Βιομηχανικά εφόδια |
| Κούτες συσκευασίας υποδημάτων για αποστολή              | Βιομηχανικά εφόδια |
| Κολλητική ταινία  | Βιομηχανικά εφόδια |
| Υφασμάτινη κορδέλα για το περιτύλιγμα του κουτιού       | Βιομηχανικά εφόδια |
| Χαρτί αφής για τη διατήρηση του σχήματος των υποδημάτων | Βιομηχανικά εφόδια |

*Πίνακας 4.7: Κατάλογος υλικών συσκευασίας*

Τέλος, λοιπά εφόδια αποτελούν το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο είναι απαραίτητο τόσο για τη λειτουργία των μηχανών όσο και για βοηθητικές λειτουργίες της επιχείρησης, όπως το σχεδιαστήριο, το λογιστήριο, το showroom κτλ., το νερό για λόγους υγιεινής του προσωπικού, το πετρέλαιο για τη θέρμανση των χώρων της επιχείρησης, η τηλεφωνία, το διαδίκτυο, το πρόγραμμα διαχείρισης του εργοστασίου, και η γραφική ύλη.

#### **4.2 Προσδιορισμός προγράμματος προμηθειών**

Όπως αναφέρθηκε, το πρόγραμμα προμηθειών θα αναρτάται δύο φορές το χρόνο για τη χειμερινή και τη θερινή σεζόν αντίστοιχα. Για τον προσδιορισμό του προγράμματος προμηθειών θα πρέπει πέρα από το πρόγραμμα παραγωγής να ληφθούν υπόψη οι χρόνοι παράδοσης των προμηθευτών αλλά και οι δυνατότητες αποθήκευσης της επιχείρησης.

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών που σχετίζονται με την παραγωγή έχουν μέγιστο χρόνο παράδοσης 10 ημέρες. Αυτό το χρονικό διάστημα σημαίνει ότι το αργότερο 15 μέρες πριν την έναρξη της παραγωγικής σεζόν θα πρέπει να έχουν παραγγελθεί όλες οι απαραίτητες πρώτες ύλες. Επίσης, η επιχείρηση θα τηρεί απόθεμα ασφαλείας για τις πρώτες ύλες (δέρματα, φόδρες, πάτοι, σόλες, τακούνια, τοκάδες, κλωστές, κόλλες), προκειμένου να μπορέσει να εξυπηρετήσει και έκτακτες παραγγελίες. Έτσι, αφού ληφθούν οι παραγγελίες της κάθε σεζόν θα γίνεται η παραγγελία των πρώτων υλών για την κατασκευή

των παραγγελιών καθώς και η παραγγελία του αποθέματος ασφαλείας, που θα ξεκινήσει με ποσοστό 5% και θα αυξάνεται ή μειώνεται σταδιακά ανάλογα με το ιστορικό λήψης των παραγγελιών.

Για τον ακριβή υπολογισμό των πρώτων υλών του προγράμματος προμηθειών λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Κάθε κομμάτι δέρματος επιφάνειας περίπου 0,5 m<sup>2</sup> χρησιμοποιείται για να κατασκευαστούν περίπου 8 πέδιλα/σανδάλια ή 4 γόβες/μπαλαρίνες ή 2,5 μποτάκια ή 2 μπότες. Αντίστοιχες καταναλώσεις ισχύουν και για τις φόδρες.
- Η παραγωγή της καλοκαιρινή σεζόν θα περιλαμβάνει 40% πέδιλα και 60% σανδάλια.
- Η χειμερινή σεζόν περιλαμβάνει 40% μποτάκια, 10% μπότες, 30% μπαλαρίνες και 20% γόβες.
- Διακοσμητικά αναμένεται να χρησιμοποιηθούν περίπου στο 50% των πέδιλων. Τα διακοσμητικά κατά μέσο όρο στοιχίζουν 0,50 το τεμάχιο.
- Φερμουάρ χρησιμοποιείται σε όλα τα μποτάκια και επιπλέον κορδόνια περίπου στο 70% αυτών.
- Όλα τα πέδιλα φέρουν μεταλλικούς τοκάδες
- Για την αποστολή των υποδημάτων, τα κουτιά συσκευάζονται σε μεγαλύτερες κούτες, κάθε μια από τις οποίες είναι δυνατόν να χωρέσει έως 29 κουτιά υποδημάτων.
- Στα πέδιλα, οι μεταλλικοί τοκάδες που χρησιμοποιούνται έχουν χρυσό χρώμα, σε ποσοστό περίπου 60% και ασημένιο χρώμα σε ποσοστό 40%.
- Ένα κουτί κόλλας 3,2 λίτρων χρησιμοποιείται για τη συγκόλληση περίπου 300 ζευγών υποδημάτων.
- Θα υπάρχει δυνατότητα κατασκευής υποδημάτων σε 40 διαφορετικά χρώματα και για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθούν 40 κουβάρια κλωστής.

Παρακάτω παρουσιάζεται το πρόγραμμα προμηθειών για τα έτη 2024 έως 2026.

| Καλοκαίρι                         |         |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
|                                   | 2024    | 2025    | 2026    |
| Ζεύγη Υποδημάτων (σύνολο)         | 4,826   | 6,470   | 8,832   |
| Πέδιλα 40% (ζεύγη)                | 1,930   | 2,588   | 3,533   |
| Σανδάλια 60% (ζεύγη)              | 2,896   | 3,882   | 5,299   |
| Απαιτήσεις σε δέρμα (m2)          | 301.64  | 404.35  | 552.01  |
| Απαιτήσεις σε φόδρα (m2)          | 301.64  | 404.35  | 552.01  |
| Απαιτήσεις σε πάτους (τμχ)        | 9,652   | 12,939  | 17,664  |
| Απαιτήσεις σε σόλες (τμχ)         | 9,652   | 12,939  | 17,664  |
| Απαιτήσεις σε τακούνια (τμχ)      | 3,861   | 5,176   | 7,066   |
| Απαιτήσεις σε ενισχυτικά (φύλλα)  | 120.65  | 161.74  | 220.81  |
| Απαιτήσεις σε ταλόν (τμχ)         | 9,652   | 12,939  | 17,664  |
| Απαιτήσεις σε διακοσμητικά (τμχ)  | 4,826   | 6,470   | 8,832   |
| Απαιτήσεις σε τοκάδες (τμχ)       | 9,652   | 12,939  | 17,664  |
| Κόλλα (λίτρα)                     | 51.48   | 69.01   | 94.21   |
| Κλωστές (κουβάρια)                | 40      | 40      | 40      |
| Ύφασμα προστασίας υποδημάτων (m)  | 1,207   | 1,617   | 2,208   |
| Ευχαριστήρια κάρτα (τμχ)          | 4,826   | 6,470   | 8,832   |
| Υφασμάτινα πουγκιά                | 9,652   | 12,939  | 17,664  |
| Κούτες συσκευασίας                | 166     | 223     | 305     |
| Υφασμάτινη κορδέλα (κουβάρια 50m) | 97      | 129     | 177     |
| Χαρτί αφής (kg)                   | 361,965 | 485,215 | 662,416 |
| Ύφασμα προστασίας υποδημάτων (m)  | 1,207   | 1,617   | 2,208   |

Πίνακας 4.8: Πρόγραμμα Προμηθειών Καλοκαιρινής Σεζόν 2024-2026

| Χειμώνας                  |                      |                    |                        |                   |               |
|---------------------------|----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|---------------|
| 2024                      |                      |                    |                        |                   |               |
| Ζεύγη Υποδημάτων (σύνολο) | 3,857                |                    |                        |                   |               |
|                           | Μποτάκια 40% (ζεύγη) | Μπότες 10% (ζεύγη) | Μπαλαρίνες 30% (ζεύγη) | Γόβες 20% (ζεύγη) | <b>Σύνολο</b> |
| Τύπος Υποδήματος          | 1,543                | 386                | 1,157                  | 771               | <b>3,857</b>  |
| Δέρμα (m2)                | 771.34               | 154.27             | 289.25                 | 192.84            | <b>1,408</b>  |
| Φόδρα (m2)                | 771.34               | 154.27             | 289.25                 | 192.84            | <b>1,408</b>  |
| Πάτοι (τμχ)               | 3,085                | 771                | 2,314                  | 1,543             | <b>7,713</b>  |
| Σόλες (τμχ)               | 3,085                | 771                | 2,314                  | 1,543             | <b>7,713</b>  |
| Τακούνια (τμχ)            | 1,234                | 309                | 926                    | 617               | <b>3,085</b>  |
| Ενισχυτικά (φύλλα)        | 38.57                | 9.64               | 28.93                  | 19.28             | <b>96.42</b>  |
| Ταλόν (τμχ)               | 3,085                | 771                | 2,314                  | 1,543             | <b>7,713</b>  |
| Διακοσμητικά (τμχ)        | 1,543                | 386                | 1,157                  | 771               | <b>3,857</b>  |
| Τοκάδες (τμχ)             | 3,085                | 771                | 2,314                  | 1,543             | <b>7,713</b>  |
| Κόλλα (λίτρα)             | 16.46                | 4.11               | 12.34                  | 8.23              | <b>41.14</b>  |
| Κλωστές                   | 10                   | 10                 | 10                     | 10                | <b>40.00</b>  |

|                                   |         |        |        |        |                |
|-----------------------------------|---------|--------|--------|--------|----------------|
| (κουβάρια)                        |         |        |        |        |                |
| Κουτιά Υποδημάτων                 | 1,543   | 386    | 1,157  | 771    | <b>3,857</b>   |
| Ύφασμα πρ/σίας (m)                | 386     | 96     | 289    | 193    | <b>964</b>     |
| Ευχαριστήρια κάρτα (τμχ)          | 1,543   | 386    | 1,157  | 771    | <b>3,857</b>   |
| Υφασμάτινα πουγκιά                | 3,085   | 771    | 2,314  | 1,543  | <b>7,713</b>   |
| Κούτες συσκευασίας                | 53      | 13     | 40     | 27     | <b>133</b>     |
| Υφασμάτινη κορδέλα (κουβάρια 50m) | 31      | 8      | 23     | 15     | <b>77</b>      |
| Χαρτί αφής (kg)                   | 115,701 | 28,925 | 86,776 | 57,851 | <b>289,253</b> |

Πίνακας 4.9: Πρόγραμμα Προμηθειών Χειμερινής Σεζόν 2024

| Χειμώνας                  |                      |                    |                        |                   |               |
|---------------------------|----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|---------------|
| 2025                      |                      |                    |                        |                   |               |
| Ζεύγη Υποδημάτων (σύνολο) | 5,170                |                    |                        |                   |               |
|                           | Μποτάκια 40% (ζεύγη) | Μπότες 10% (ζεύγη) | Μπαλαρίνες 30% (ζεύγη) | Γόβες 20% (ζεύγη) | Σύνολο        |
| Τύπος Υποδήματος          | 2,068                | 517                | 1,551                  | 1,034             | <b>5,170</b>  |
| Δέρμα (m2)                | 1,033.99             | 206.80             | 387.75                 | 258.50            | <b>1,887</b>  |
| Φόδρα (m2)                | 1,033.99             | 206.80             | 387.75                 | 258.50            | <b>1,887</b>  |
| Πάτοι (τμχ)               | 4,136                | 1,034              | 3,102                  | 2,068             | <b>10,340</b> |
| Σόλες (τμχ)               | 4,136                | 1,034              | 3,102                  | 2,068             | <b>10,340</b> |
| Τακούνια (τμχ)            | 2,068                | 517                | 1,551                  | 1,034             | <b>5,170</b>  |
| Ενισχυτικά (φύλλα)        | 51.70                | 12.92              | 38.77                  | 25.85             | <b>129.25</b> |
| Ταλόν (τμχ)               | 4,136                | 1,034              | 3,102                  | 2,068             | <b>10,340</b> |
| Διακ/κά (τμχ)             | 2,068                | 517                | 1,551                  | 1,034             | <b>5,170</b>  |
| Τοκάδες (τμχ)             | 4,136                | 1,034              | 3,102                  | 2,068             | <b>10,340</b> |
| Κόλλα (λίτρα)             | 22.06                | 5.51               | 16.54                  | 11.03             | <b>55.15</b>  |
| Κλωστές (κουβάρια)        | 10                   | 10                 | 10                     | 10                | <b>40.00</b>  |
| Κουτιά Υποδημάτων         | 2,068                | 517                | 1,551                  | 1,034             | <b>5,170</b>  |
| Ύφασμα πρ/σίας (m)        | 517                  | 129                | 388                    | 258               | <b>1,292</b>  |
| Ευχαριστήρια κάρτα (τμχ)  | 2,068                | 517                | 1,551                  | 1,034             | <b>5,170</b>  |
| Υφασμάτινα πουγκιά        | 4,136                | 1,034              | 3,102                  | 2,068             | <b>10,340</b> |
| Κούτες συσκευασίας        | 71                   | 18                 | 53                     | 36                | <b>178</b>    |
| Υφασμάτινη                | 41                   | 10                 | 31                     | 21                | <b>103</b>    |



|                          |         |        |         |        |                |
|--------------------------|---------|--------|---------|--------|----------------|
| κορδέλα<br>(κουβάρι 50m) |         |        |         |        |                |
| Χαρτί αφής<br>(kg)       | 155,098 | 38,775 | 116,324 | 77,549 | <b>387,745</b> |

Πίνακας 4.10: Πρόγραμμα Προμηθειών Χειμερινής Σεζόν 2025

| Χειμώνας                               |                         |                       |                           |                      |                |
|--|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|----------------|
| 2026                                   |                         |                       |                           |                      |                |
| Ζεύγη<br>Υποδημάτων<br>(σύνολο)        | 7,058                   |                       |                           |                      |                |
|  | Μποτάκια<br>40% (ζεύγη) | Μπότες<br>10% (ζεύγη) | Μπαλαρίνες<br>30% (ζεύγη) | Γόβες 20%<br>(ζεύγη) | <b>Σύνολο</b>  |
| Τύπος<br>Υποδήματος                    | 2,823                   | 706                   | 2,117                     | 1,412                | <b>7,058</b>   |
| Δέρμα (m2)                             | 1,411.60                | 282.32                | 529.35                    | 352.90               | <b>2,576</b>   |
| Φόδρα (m2)                             | 1,411.60                | 282.32                | 529.35                    | 352.90               | <b>2,576</b>   |
| Πάτοι (τμχ)                            | 5,646                   | 1,412                 | 4,235                     | 2,823                | <b>14,116</b>  |
| Σόλες (τμχ)                            | 5,646                   | 1,412                 | 4,235                     | 2,823                | <b>14,116</b>  |
| Τακούνια (τμχ)                         | 2,823                   | 706                   | 2,117                     | 1,412                | <b>7,058</b>   |
| Ενισχυτικά<br>(φύλλα)                  | 70.58                   | 17.64                 | 52.93                     | 35.29                | <b>176.45</b>  |
| Ταλόν (τμχ)                            | 5,646                   | 1,412                 | 4,235                     | 2,823                | <b>14,116</b>  |
| Διακ/κά (τμχ)                          | 2,823                   | 706                   | 2,117                     | 1,412                | <b>7,058</b>   |
| Τοκάδες (τμχ)                          | 5,646                   | 1,412                 | 4,235                     | 2,823                | <b>14,116</b>  |
| Κόλλα (λίτρα)                          | 30.11                   | 7.53                  | 22.59                     | 15.06                | <b>75.29</b>   |
| Κλωστές<br>(κουβάρια)                  | 10                      | 10                    | 10                        | 10                   | <b>40.00</b>   |
| Κουτιά<br>Υποδημάτων                   | 2,823                   | 706                   | 2,117                     | 1,412                | <b>7,058</b>   |
| Ύφασμα<br>πρ/σίας (m)                  | 706                     | 176                   | 529                       | 353                  | <b>1,764</b>   |
| Ευχαριστήρια<br>κάρτα (τμχ)            | 2,823                   | 706                   | 2,117                     | 1,412                | <b>7,058</b>   |
| Υφασμάτινα<br>πουγκιά                  | 5,646                   | 1,412                 | 4,235                     | 2,823                | <b>14,116</b>  |
| Κούτες<br>συσκευασίας                  | 97                      | 24                    | 73                        | 49                   | <b>243</b>     |
| Υφασμάτινη<br>κορδέλα<br>(κουβάρι 50m) | 56                      | 14                    | 42                        | 28                   | <b>141</b>     |
| Χαρτί αφής<br>(kg)                     | 211,740                 | 52,935                | 158,805                   | 105,870              | <b>529,350</b> |

Πίνακας 4.11: Πρόγραμμα Προμηθειών Χειμερινής Σεζόν 2026

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται όλες οι απαιτήσεις σε ποσότητες πρώτων υλών μαζί με το απόθεμα ασφαλείας για τα έτη 2024-2026.

| Έτος                        | Απαιτήσεις 2024 | Απόθεμα Ασφαλ. 2024 | Σύνολο 2024 | Απαιτήσεις 2025 | Απόθεμα Ασφαλ. 2025 | Σύνολο 2025 | Απαιτήσεις 2026 | Απόθεμα Ασφαλ. 2026 | Σύνολο 2026 |
|-----------------------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------|---------------------|-------------|
| Δέρμα (m2)                  | 1,709           | 85                  | 1,795       | 2,291           | 115                 | 2,406       | 3,128           | 156                 | 3,285       |
| Φόδρα (m2)                  | 1,709           | 85                  | 1,795       | 2,291           | 115                 | 2,406       | 3,128           | 156                 | 3,285       |
| Πάτοι (τμχ)                 | 17,366          | 868                 | 18,234      | 23,279          | 1,164               | 24,443      | 31,780          | 1,589               | 33,369      |
| Σόλες (τμχ)                 | 17,366          | 868                 | 18,234      | 23,279          | 1,164               | 24,443      | 31,780          | 1,589               | 33,369      |
| Τακούνια (τμχ)              | 7,718           | 386                 | 8,104       | 10,346          | 517                 | 10,863      | 14,124          | 706                 | 14,830      |
| Ενισχυτικά (φύλλα)          | 217             | 11                  | 228         | 291             | 15                  | 306         | 397             | 20                  | 417         |
| Ταλόν (τμχ)                 | 17,366          | 868                 | 18,234      | 23,279          | 1,164               | 24,443      | 31,780          | 1,589               | 33,369      |
| Διακοσμ/κά (τμχ)            | 8,683           | 434                 | 9,117       | 11,639          | 582                 | 12,221      | 15,890          | 795                 | 16,685      |
| Τοκάδες (τμχ)               | 17,366          | 868                 | 18,234      | 23,279          | 1,164               | 24,443      | 31,780          | 1,589               | 33,369      |
| Κόλλα (ltr)                 | 93              | 5                   | 97          | 124             | 6                   | 130         | 169             | 8                   | 178         |
| Κλωστές (κβρ)               | 80              | 4                   | 84          | 80              | 4                   | 84          | 80              | 4                   | 84          |
| Κουτιά Υπ/των               | 8,683           | 434                 | 9,117       | 11,639          | 582                 | 12,221      | 15,890          | 795                 | 16,685      |
| Ύφασμα προστασίας (m)       | 2,171           | 109                 | 2,279       | 2,910           | 145                 | 3,055       | 3,973           | 199                 | 4,171       |
| Ευχ/ρια κάρτα (τμχ)         | 8,683           | 434                 | 9,117       | 11,639          | 582                 | 12,221      | 15,890          | 795                 | 16,685      |
| Υφασμάτινα πουγκιά          | 17,366          | 868                 | 18,234      | 23,279          | 1,164               | 24,443      | 31,780          | 1,589               | 33,369      |
| Κούτες συσκευασ.            | 299             | 15                  | 314         | 401             | 20                  | 421         | 548             | 27                  | 575         |
| Υφ/νη κορδέλα (κουβάρι 50m) | 174             | 9                   | 182         | 233             | 12                  | 244         | 318             | 16                  | 334         |
| Χ. αφής (kg)                | 116             | 6                   | 122         | 155             | 8                   | 163         | 212             | 11                  | 222         |

Πίνακας 4.12: Συνολικό Πρόγραμμα Προμηθειών 2024-2026

### 4.3 Προσδιορισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Στους παρακάτω πίνακες υπολογίζονται τα κόστη όλων των απαιτούμενων πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων που θα χρειαστεί η επιχείρηση τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

|                    | Σύνολο 2024 | Σύνολο 2025 | Σύνολο 2026 | Μοναδιαίο Κόστος | Κόστος 2024 | Κόστος 2025 | Κόστος 2026 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
| Δέρμα (m2)         | 1,795       | 2,406       | 3,285       | 30.00 €          | 53,844.05 € | 72,178.21 € | 98,537.75 € |
| Φόδρα (m2)         | 1,795       | 2,406       | 3,285       | 15.00 €          | 26,922.02 € | 36,089.10 € | 49,268.87 € |
| Πάτοι (τμχ)        | 18,234      | 24,443      | 33,369      | 1.00 €           | 18,234.09 € | 24,442.89 € | 33,369.45 € |
| Σόλες (τμχ)        | 18,234      | 24,443      | 33,369      | 1.70 €           | 30,997.95 € | 41,552.91 € | 56,728.06 € |
| Τακούνια (τμχ)     | 8,104       | 10,863      | 14,830      | 1.25 €           | 10,129.43 € | 13,578.55 € | 18,537.45 € |
| Ενισχυτικά (φύλλα) | 228         | 306         | 417         | 9.00 €           | 2,051.34 €  | 2,749.82 €  | 3,754.06 €  |
| Ταλόν (τμχ)        | 18,234      | 24,443      | 33,369      | 0.25 €           | 4,558.52 €  | 6,110.72 €  | 8,342.36 €  |
| Διακοσμητικά (τμχ) | 9,117       | 12,221      | 16,685      | 0.50 €           | 4,558.52 €  | 6,110.72 €  | 8,342.36 €  |
| Τοκάδες (τμχ)      | 18,234      | 24,443      | 33,369      | 0.25 €           | 4,558.52 €  | 6,110.72 €  | 8,342.36 €  |
| Κόλλα (λίτρα)      | 97          | 130         | 178         | 7.90 €           | 768.26 €    | 1,029.86 €  | 1,405.97 €  |

|                           |        |        |        |        |                     |                     |                     |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Κλωστές (κουβάρια)        | 84     | 84     | 84     | 9.92 € | 833.28 €            | 833.28 €            | 833.28 €            |
| Κουτιά Υποδημάτων         | 9,117  | 12,221 | 16,685 | 1.00 € | 9,117.05 €          | 12,221.44 €         | 16,684.72 €         |
| Ύφασμα προστασίας (m)     | 2,279  | 3,055  | 4,171  | 8.00 € | 18,234.09 €         | 24,442.89 €         | 33,369.45 €         |
| Ευχαριστήρια κάρτα (τμχ)  | 9,117  | 12,221 | 16,685 | 0.50 € | 4,558.52 €          | 6,110.72 €          | 8,342.36 €          |
| Υφασμάτινα πουγκιά        | 18,234 | 24,443 | 33,369 | 1.00 € | 18,234.09 €         | 24,442.89 €         | 33,369.45 €         |
| Κούτες συσκευασίας        | 314    | 421    | 575    | 1.00 € | 314.38 €            | 421.43 €            | 575.34 €            |
| Υφ. κορδέλα (κουβάρι 50m) | 182    | 244    | 334    | 1.80 € | 328.21 €            | 439.97 €            | 600.65 €            |
| Χαρτί αφής (kg)           | 122    | 163    | 222    | 2.50 € | 303.90 €            | 407.38 €            | 556.16 €            |
| <b>Σύνολο:</b>            |        |        |        |        | <b>208,546.24 €</b> | <b>279,273.51 €</b> | <b>380,960.09 €</b> |

Πίνακας 4.13: Κόστος πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας

| Λοιπά Εφόδια |         |                  |             |             |             |
|--------------|---------|------------------|-------------|-------------|-------------|
|              | Αριθμός | Μοναδιαίο Κόστος | Σύνολο 2024 | Σύνολο 2025 | Σύνολο 2026 |
| Ρεύμα        |         |                  | 5,000 €     | 5,000 €     | 5,000 €     |

Πίνακας 4.14: Προσδιορισμός κόστους λοιπών εφοδίων

Στον παρακάτω πίνακα συγκεντρώνονται τα συνολικά ετήσια κόστη πρώτων υλών και εφοδίων για την επιχείρηση γυναικείων υποδημάτων. Δε συμπεριλαμβάνεται το κόστος καλαποδιών καθώς είναι πάγιο και θα συμπεριληφθεί στο επόμενο κεφάλαιο, στον κύριο παραγωγικό εξοπλισμό.

| Συνολικά Ετήσια Κόστη Α Υλών & Εφοδίων |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
|  | 2024                | 2025                | 2026                |
| Α Ύλες - Βιομηχανικά Εφόδια            | 157,455.99 €        | 210,786.79 €        | 287,461.97 €        |
| Α Ύλες - Συσκευασία                    | 51,090.24 €         | 68,486.72 €         | 93,498.12 €         |
| Λοιπά εφόδια                           | 5,000.00 €          | 5,000.00 €          | 5,000.00 €          |
| <b>Σύνολο</b>                          | <b>213,546.24 €</b> | <b>284,273.51 €</b> | <b>385,960.09 €</b> |

Πίνακας 4.15: Συνολικά ετήσια κόστη πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μηχανολογία και Τεχνολογία**

### **5.1 Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας**

Η διαδικασία παραγωγής υποδημάτων αποτελείται από μια σειρά επιμέρους σταδίων, τα εξής:

1. Επιλογή μοντέλου
2. Σχεδίαση σε καλαπόδι – Κατασκευή στάμπων
3. Κοπή δερμάτων
4. Ραφή επανωδέρματος – φόδρας
5. Μοντάρισμα
6. Συγκόλληση σόλας
7. Κάρφωμα τακουιού
8. Πρεσάρισμα υποδήματος
9. Φορμάρισμα και γυάλισμα υποδήματος

Η διαδικασία κατασκευής υποδημάτων ξεκινά από την επιλογή του μοντέλου. Αρχικά, οι σχεδιαστές εμπνεόμενοι από τις τάσεις της μόδας σχεδιάζουν σκίτσα υποδημάτων και καταλήγουν σε αυτά που ικανοποιούν τόσο το στυλ όσο και την κατασκευαστική ορθότητα. Επιλέγουν το σχέδιο, τον τύπο καλαποδιού (μυτερό, στρογγυλό, τετράγωνο), τον τύπο τακουιού (ύψος, μέγεθος), τα διαφορετικά χρώματα αλλά και διάφορα διακοσμητικά στοιχεία. Η αποτύπωση αυτών των επιλογών γίνεται με σκίτσο είτε στον υπολογιστή είτε στο χαρτί), όπου το υπόδημα σχεδιάζεται σε διάφορες όψεις.

Αφού γίνει η επιλογή των μοντέλων, αυτά σχεδιάζονται πάνω στα επιλεγμένα καλαπόδια, στα οποία έχει προηγουμένως κολληθεί χαρτοταινία. Αφού γίνει η σχεδίαση πάνω στην χαρτοταινία, αυτή αποκολλάται από το καλαπόδι και επικολλάται πάνω σε χαρτόνι. Στη συνέχεια, ο σχεδιαστής εφαρμόζει διάφορες τεχνικές και από το αρχικό σχέδιο δημιουργεί τα λεγόμενα στάμπα δηλαδή τα πατρόν, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την κοπή των δερμάτων.

Η κοπή των δερμάτων γίνεται, όπως αναφέρθηκε, με τη βοήθεια των στάμπων. Η κοπή μπορεί να γίνει είτε με το χέρι με κατάλληλο λεπίδι, είτε με μαχαίρι και πρέσα κοπής είτε με αυτόματη κοπή μέσω υπολογιστή. Η επιχείρηση θα επιλέξει την τρίτη λύση καθώς δε θα χρειάζεται να κατασκευάζονται καινούρια μαχαίρια κοπής για κάθε νέο σχέδιο ενώ η κοπή στο χέρι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και λιγότερο ακριβής. Έτσι, αφού δημιουργηθούν τα στάμπα, θα εισάγονται σε κατάλληλο σχεδιαστικό πρόγραμμα, το οποίο στη συνέχεια θα δίνει εντολή στο μηχάνημα κοπής.

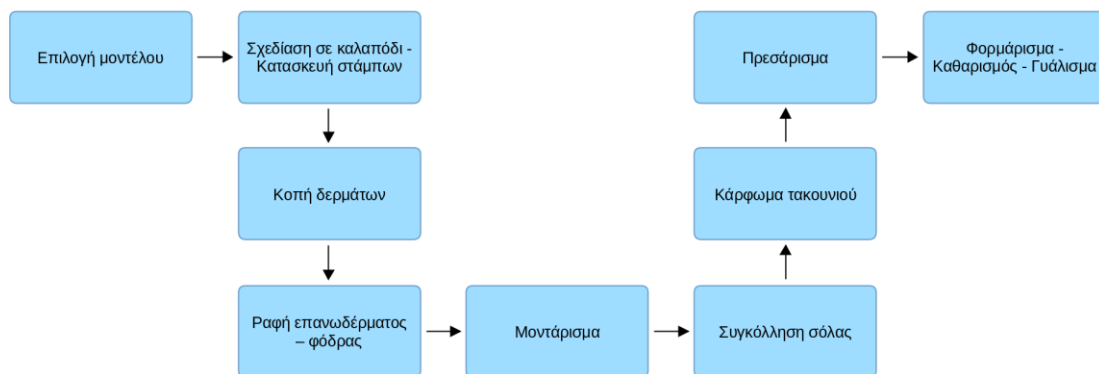
Στη συνέχεια, ακολουθεί η κόλληση και ραφή των επιμέρους κομματιών δέρματος και φόδρας από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό και έτσι δημιουργείται το φόντι, δηλαδή το επάνω μέρος του υποδήματος.

Αφού ολοκληρωθούν όλες οι ανωτέρω διαδικασίες μπορεί να ξεκινήσει η διαδικασία συγκόλλησης των υποδημάτων ή αλλιώς το μοντάρισμα. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει αρχικά το κάρφωμα του πάτου πάνω στο καλαπόδι. Στο φόντι τοποθετούνται ανάμεσα στη φόδρα και το επανώδερμα κατάλληλα

θερμοπλαστικά ενισχυτικά και στη συνέχεια το φόντι τοποθετείται μέσα σε φορμαριστική μηχανή, προκειμένου να πάρει το επιθυμητό σχήμα. Έπειτα, τα φόντι τοποθετείται πάνω στο καλαπόδι, το οποίο εισάγεται στη μονταριστική μηχανή, ώστε να τραβήξει το δέρμα ομοιόμορφα από όλες τις πλευρές και να αγκαλιάσει το καλαπόδι. Το φόντι επικολλάται πάνω στον πάτο στο σημείο της φτέρνας με μεταλλικά καρφιά ενώ σε όλο το υπόλοιπο τοποθετείται ισχυρή κόλλα συγκόλλησης.

Στη συνέχεια, το δέρμα που έχει κολληθεί στον πάτο ξύνεται σε κατάλληλο τριβείο, προκειμένου να δημιουργηθεί τραχιά επιφάνεια, για να κολληθεί σωστά η σόλα. Η σόλα ακριβείας, δηλαδή αυτή που δε χρειάζεται περαιτέρω επεξεργασία αλλά αγοράζεται έτοιμη από τον προμηθευτή, επικολλάται πάνω στο τακούνι, το οποίο προηγουμένως έχει ντυθεί με δέρμα. Τακούνι και σόλα επικολλώνται πάνω στον πάτο και στη συνέχεια το τακούνι καρφώνεται με ειδική καρφωτική μηχανή. Το υπόδημα στη συνέχεια τοποθετείται σε πρέσα συγκόλλησης, προκειμένου να κολληθεί ομοιόμορφα και γερά η σόλα πάνω στο υπόλοιπο παπούτσι. Τέλος, τα υποδήματα τοποθετούνται σε ειδικό φούρνο για να πάρουν μόνιμο σχήμα, δηλαδή να φορμαριστούν.

Το υπόδημα βγαίνει από το καλαπόδι με τη βοήθεια ειδικού εργαλείου και καθαρίζεται από τυχόν κόλλες και ελέγχεται για τυχόν προβλήματα. Στη συνέχεια τοποθετούνται κορδόνια αν απαιτείται ή και μεταλλικά διακοσμητικά και υφίσταται γυάλισμα με κερί γυαλίσματος. Τοποθετείται σε κουτί υποδηματοποιίας μαζί με τα υπόλοιπα είδη συσκευασίας (χαρτί αφής, ευχαριστήριες κάρτες, υφασμάτινα πουγκιά), το οποίο με τη σειρά του εισάγεται σε χαρτοκιβώτιο και είναι έτοιμο για παράδοση στον πελάτη. Το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζει σχηματικά την ανωτέρω διαδικασία.



Εικόνα 5.1: Διάγραμμα Ροής Παραγωγικής Διαδικασίας

## 5.2 Επιλεγμένη τεχνολογία

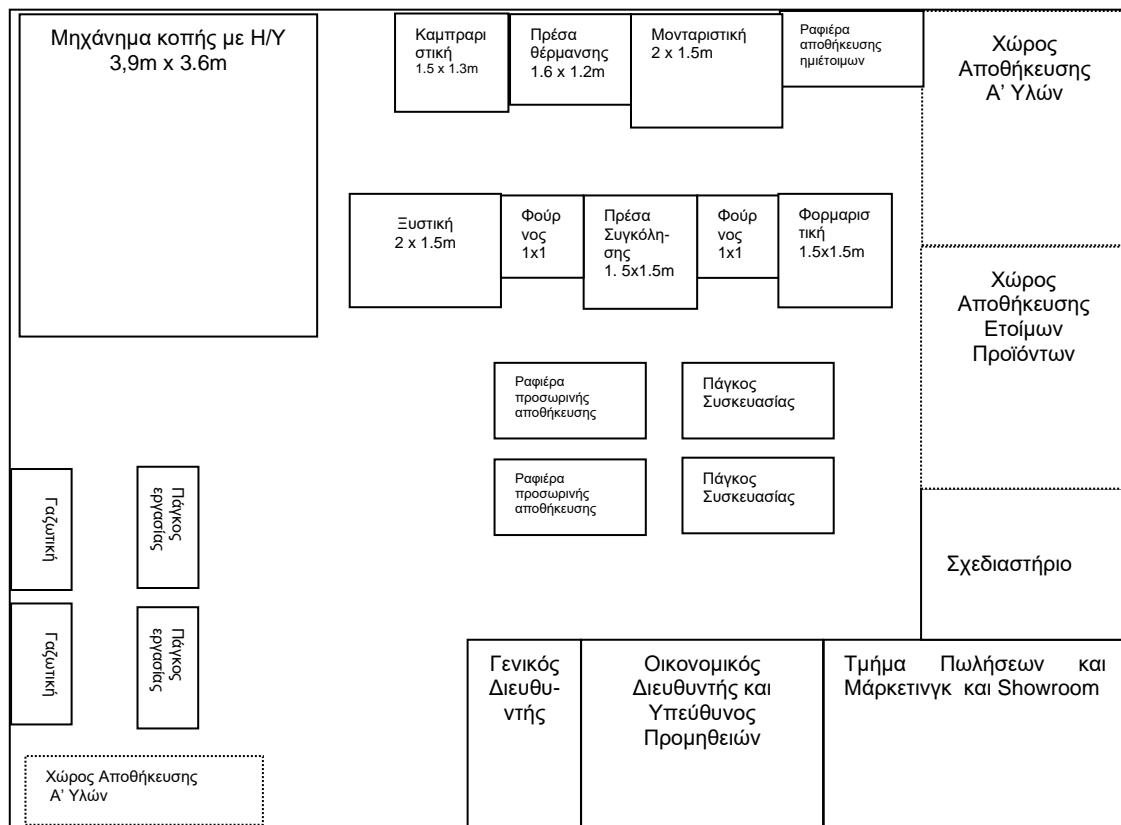
Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι διαφορετικοί τύποι μηχανημάτων που θα χρησιμοποιηθούν από τη βιοτεχνία για την κατασκευή των υποδημάτων.

| A/A | Περιγραφή                        | Χρήση                           | Τύπος           | Δυναμικότητα      |
|-----|----------------------------------|---------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1   | Μηχάνημα κοπής με Η/Υ            | Κοπή                            | Elitron Booster | 200 ζεύγη / ημέρα |
| 2   | Σχεδιαστικό πρόγραμμα            | Σχεδίαση στάμπων                | 2D Casatura     | -                 |
| 3   | Σκιστική                         | Μείωση πάχους δέρματος          | Camoga 420      | 640 ζεύγη / ημέρα |
| 4   | Ντουμπλαριστική                  | Ενίσχυση δέρματος               | Περιστροφική    | 640 ζεύγη / ημέρα |
| 5   | Γαζωτική Πλάκα                   | Ραφή υποδήματος                 | Adler           | 200 ζεύγη / ημέρα |
| 6   | Γαζωτική Κολωνάτη                | Ραφή υποδήματος                 | Adler           | 200 ζεύγη / ημέρα |
| 7   | Ψεκαστικό λατέξ                  | Ψεκασμός με νερόκόλλα           | Sabal           | 300 ζεύγη / ημέρα |
| 8   | Σκαπτικό πάτου                   | Σκάψιμο πάτου για λουράκια      | Garfas          | 500 ζεύγη / ημέρα |
| 9   | Μπιστόλι αέρα                    | Κάρφωμα του πάτου στα καλαπόδια | εμπορίου        | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 10  | Κομπρεσέρ αέρα                   | Παροχή αέρα                     | εμπορίου        | -                 |
| 11  | Μονταριστική                     | Διαμόρφωση σχήματος             | Cerim K78       | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 12  | Φουρνάκι ενεργοποίησης σκληρού   | Ενεργοποίηση κόλλας ενισχυτικών | Fenix           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 13  | Μονταριστική μπουγέτας με καρφιά | Διαμόρφωση σχήματος             | Ormak           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 14  | Πισταριστική νέου τύπου          | Τρόχισμα υποδήματος             | Sazi            | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 15  | Πισταριστικό μπουγέτας           | Διαμόρφωση σχήματος             | Sazi            | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 16  | Φορμαριστική ψύξης - θέρμανσης   | Διαμόρφωση σχήματος             | Matik           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 17  | Καμπραριστική                    | Διαμόρφωση σχήματος             | Sabal           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 18  | Γυαλόχαρτο                       | Τρόχισμα υποδήματος             | Volberg         | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 19  | Μηχανή τοποθέτησης σόλας         |                                 | Orlando         | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 20  | Μηχανή τοποθέτησης βίδας         |                                 | Sabal           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 21  | Πρέσα συγκόλλησης τύπου φούσκα   | Συγκόλληση υποδήματος           | Iron Fox        | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 22  | Πύρος τοποθέτησης υποδημάτων     |                                 | Piantoni        | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 23  | Καρφωτικό τακουριού              |                                 | Sabal           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 24  | Μηχανή ζεστού αέρα (σοφιόνι)     |                                 | TB4 Super       | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 25  | Λαμπούγκο                        |                                 | Fenix           | 800 ζεύγη / ημέρα |
| 26  | Βούρτσα φινιρίσματος             | Γυάλισμα υποδήματος             | Volberg         | 800 ζεύγη / ημέρα |

Πίνακας 5.1: Κύριος Παραγωγικός Εξοπλισμός

Η παραγωγική δυναμικότητα της βιοτεχνίας υποδημάτων ξεκινά τον πρώτο χρόνο με 8.683 ζεύγη υποδημάτων, αυξάνεται τον δεύτερο χρόνο στα 11.639 ζεύγη και τον τρίτο φτάνει τα 15.890 ζεύγη. Τα επόμενα χρόνια επιθυμεί να αυξήσει ακόμη περαιτέρω το μερίδιο αγοράς της διενεργώντας και εξαγωγές και έτσι η μέγιστη παραγωγική της δυναμικότητα ορίζεται στα 20.000 ζεύγη υποδημάτων ετησίως. Επομένως, θα πρέπει να προμηθευτεί τέτοιο αριθμό μηχανημάτων που θα μπορούν να υποστηρίξουν τη συγκεκριμένη δυναμικότητα. Η ετήσια παραγωγή 20.000 ζευγών υποδημάτων σημαίνει ότι λαμβάνοντας υπόψη 250 εργάσιμες ημέρες το χρόνο, η βιοτεχνία θα πρέπει να παράγει 80 ζευγάρια υποδημάτων κατά μέσο όρο τη μέρα και άρα 10 ζεύγη υποδημάτων ανά ώρα.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η φυσική χωροθέτηση των μηχανημάτων αλλά και οι χώροι γραφείων της βιοτεχνίας, το σχεδιαστήριο καθώς και οι χώροι αποθήκευσης πρώτων υλών και ετοιμών προϊόντων. Γίνεται φανερό ότι λόγω των πολλών μηχανημάτων αλλά και της ανάγκης επαρκούς χώρου αποθήκευσης και χώρων εργασίας και γραφείων θα χρειαστεί περίπου χώρος συνολικής επιφάνειας 300τ.μ.



Εικόνα 5.2: Χωροθέτηση Μονάδας

Τέλος, θα πρέπει να υπολογιστεί ο αριθμός των καλαποδιών που απαιτείται βάσει των διαφορετικών τύπων υποδημάτων που θέλει η επιχείρηση να παράγει, των διαφορετικών μεγεθών, υψών, σχεδίων αλλά και του αριθμού των όμοιων σειρών για να παράγονται ταυτόχρονα πολλά υποδήματα. Έτσι,

δημιουργήθηκε ο παρακάτω πίνακας, όπου απεικονίζει τον υπολογισμό του συνολικού αριθμού καλαποδιών.

| Καλαπόδια (ζεύγη) |     |         |        |        |        |            |
|-------------------|-----|---------|--------|--------|--------|------------|
|                   | Ύψη | Νούμερα | Σχέδια | Σύνολο | Σειρές | Σύνολο     |
| Μπότες            | 6   | 6       | 2      | 72     | 2      | 144        |
| Μποτάκια          | 6   | 6       | 2      | 72     | 2      | 144        |
| Γόβες             | 5   | 6       | 2      | 60     | 2      | 120        |
| Πέδιλα            | 5   | 6       | 1      | 30     | 2      | 60         |
| Μπαλαρίνες        | 1   | 6       | 2      | 12     | 2      | 24         |
| Σανδάλια          | 1   | 6       | 1      | 6      | 2      | 12         |
| Σύνολο:           |     |         |        |        |        | <b>504</b> |

Πίνακας 5.2: Προσδιορισμός απαιτήσεων σε καλαπόδια

### 5.3 Κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται το κόστος για την απόκτηση τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού της βιοτεχνίας. Πέρα από τον κύριο παραγωγικό εξοπλισμό, θα υπάρξει και βοηθητικός εξοπλισμός, ο οποίος θα υποστηρίξει την παραγωγική διαδικασία.

| A/A | Περιγραφή                        | Τιμή Μονάδος | Ποσότητα | Σύνολο   |
|-----|----------------------------------|--------------|----------|----------|
| 1   | Μηχάνημα κοπής με Η/Υ            | 75.000 €     | 1        | 75.000 € |
| 2   | Σχεδιαστικό πρόγραμμα            | 10.000 €     | 1        | 10.000 € |
| 3   | Σκιστική                         | 15.000 €     | 1        | 15.000 € |
| 4   | Ντουμπλαριστική                  | 3.500 €      | 1        | 3.500 €  |
| 5   | Γαζωτική Πλάκα                   | 4.000 €      | 1        | 4.000 €  |
| 6   | Γαζωτική Κολωνάτη                | 5.500 €      | 1        | 5.500 €  |
| 7   | Ψεκαστικό λατέξ                  | 2.000 €      | 1        | 2.000 €  |
| 8   | Σκαπτικό πάτου                   | 4.000 €      | 1        | 4.000 €  |
| 9   | Μπιστόλι αέρα                    | 300 €        | 1        | 300 €    |
| 10  | Κομπρεσέρ αέρα                   | 4.000 €      | 1        | 4.000 €  |
| 11  | Μονταριστική                     | 14.000 €     | 1        | 14.000 € |
| 12  | Φουρνάκι ενεργοποίησης σκληρού   | 4.000 €      | 1        | 4.000 €  |
| 13  | Μονταριστική μπουγέτας με καρφιά | 16.000 €     | 1        | 16.000 € |
| 14  | Πισταριστική νέου τύπου          | 12.000 €     | 1        | 12.000 € |
| 15  | Πισταριστικό μπουγέτας           | 12.000 €     | 1        | 12.000 € |
| 16  | Φορμαριστική ψύξης - θέρμανσης   | 24.000 €     | 1        | 24.000 € |
| 17  | Καμπραριστική                    | 10.000 €     | 1        | 10.000 € |
| 18  | Γυαλόχαρτο                       | 4.000 €      | 1        | 4.000 €  |
| 19  | Μηχανή τοποθέτησης σόλας         | 8.500 €      | 1        | 8.500 €  |



|                |                                |         |     |                  |
|----------------|--------------------------------|---------|-----|------------------|
| 20             | Μηχανή τοποθέτησης βίδας       | 4.500 € | 1   | 4.500 €          |
| 21             | Πρέσα συγκόλλησης τύπου φούσκα | 7.500 € | 1   | 7.500 €          |
| 22             | Πύρος τοποθέτησης υποδημάτων   | 300 €   | 1   | 300 €            |
| 23             | Καρφωτικό τακουниού            | 9.000 € | 1   | 9.000 €          |
| 24             | Μηχανή ζεστού αέρα (σοφιόνι)   | 2.000 € | 1   | 2.000 €          |
| 25             | Λαμπτούγκο                     | 400 €   | 1   | 400 €            |
| 26             | Βούρτσα φινιρίσματος           | 2.800 € | 1   | 2.800 €          |
| 27             | Καλαπόδια                      | 35 €    | 504 | 17.640 €         |
| <b>Σύνολο:</b> |                                |         |     | <b>271.940 €</b> |

Πίνακας 5.3: Κύριος παραγωγικός εξοπλισμός

| Περιγραφή                               | Κόστος        |
|---|---------------|
| Ράφια Dexion για αποθήκευση πρώτων υλών | 10000€        |
| Συρταροθήκες                            | 2000€         |
| Ράφια Showroom                          | 5000€         |
| Πάγκοι και καρέκλες εργασίας προσωπικού | 6000€         |
| Έπιπλα χώρων διοίκησης                  | 3000€         |
| Μηχάνημα UPS                            | 16000€        |
| Η/Υ – πληκτρολόγιο - ποντίκι            | 5000€         |
| Ραφιέρρες (x 3)                         | 1800€         |
| Λοιπός βοηθητικός εξοπλισμός            | 3000€         |
| <b>Σύνολο</b>                           | <b>50800€</b> |

Πίνακας 5.4: Βοηθητικός εξοπλισμός

Άρα το συνολικό κόστος του κύριου και βοηθητικού εξοπλισμού ανέρχεται στις **322.740 €**.

Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό θα συμπεριληφθεί και το κόστος συντήρησης του κτιρίου αλλά και του μηχανολογικού εξοπλισμού.

| Έτος        | Περιγραφή                        | Κόστος |
|-------------|----------------------------------|--------|
| <b>2024</b> | Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού | 2000€  |
| <b>2025</b> |                                  | 2090€  |
| <b>2026</b> |                                  | 2184€  |

Πίνακας 5.5: Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

### 6.1 Οργάνωση Μονάδας

Η εύρεση του βέλτιστου τρόπου οργάνωσης της βιοτεχνίας προϋποθέτει την ανάλυση των κύριων και δευτερευουσών λειτουργιών της επιχείρησης. Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης περιλαμβάνουν την εφοδιαστική αλυσίδα, τις λειτουργικές δραστηριότητες, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τις δραστηριότητες που αφορούν τη διατήρηση αξίας του προϊόντος. Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες. Κάθε δευτερεύουσα δραστηριότητα επηρεάζει κάποιες κύριες. Στις δευτερεύουσες λειτουργίες συγκαταλέγονται οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η τεχνολογική ανάπτυξη και οι υποδομές [57]. Από τις δραστηριότητες αυτές η επιχείρηση παραγωγής υποδημάτων υλοποιεί τις εξής λειτουργίες:

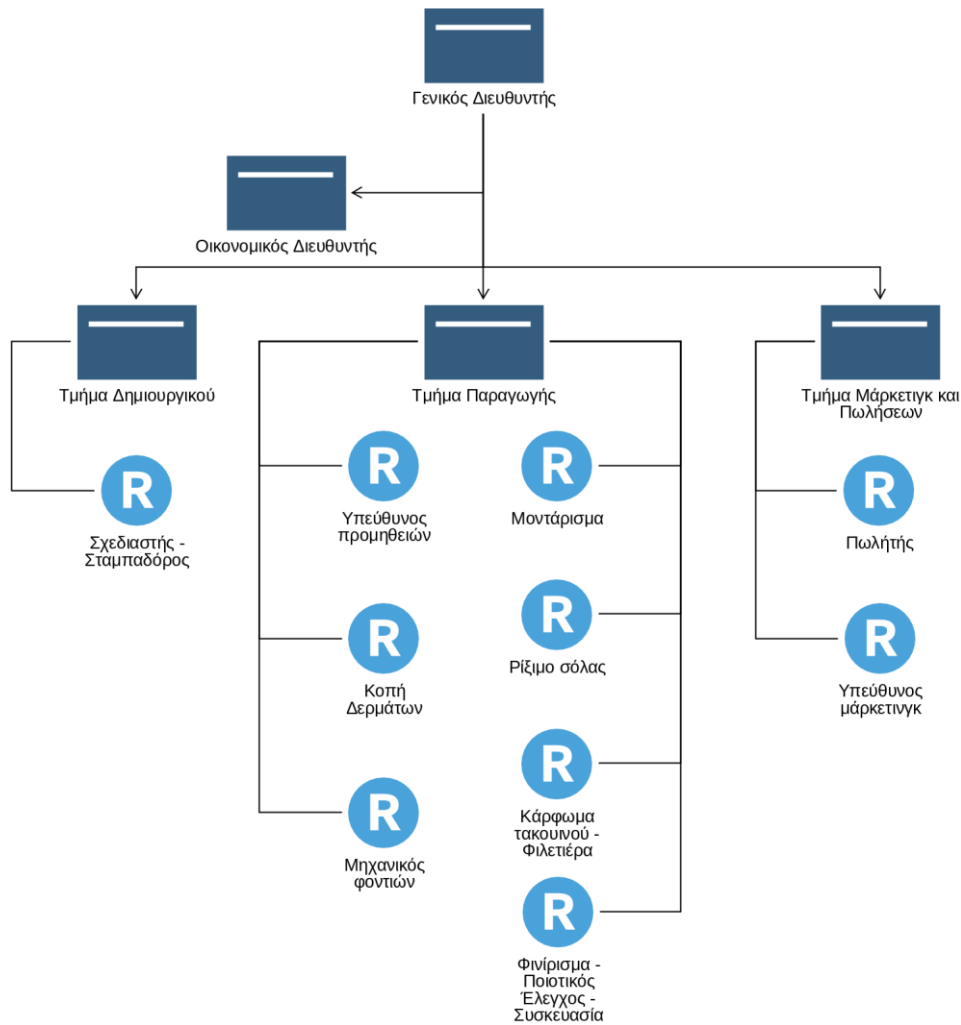
Σχεδιασμός

Παραγωγή

Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Προμήθειες - Εφοδιασμός

Λόγω της παραγωγικής δυναμικότητας της, η επιχείρηση δε συγκαταλέγεται στις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά στις μικρομεσαίες και ως εκ τούτου η οργάνωσή της δε μπορεί να είναι πολύπλοκη. Έτσι, μία ιεραρχική δομή οργάνωσης είναι η ιδανική επιλογή για την επιχείρηση λόγω της απλότητάς της αλλά και της σαφούς διαίρεσης των εξουσιών και ευθυνών. [66] Η ιεραρχική δομή έχει τη μορφή πυραμίδας και ακολουθεί μια αλυσίδα εντολών από τα ανώτατα στελέχη προς τους υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι σε αυτή τη δομή έχουν διακριτούς ρόλους και εποπτεύονται άμεσα από κάποιον προϊστάμενο με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. [2] Η οργανωτική αυτή δομή ταιριάζει απόλυτα στην περίπτωση της βιοτεχνίας υποδημάτων καθώς η τελευταία περιλαμβάνει πολύ διακριτές εργασίες και άρα οι εργαζόμενοι έχουν πολύ συγκεκριμένους ρόλους να επιτελέσουν. Επίσης, το οργανόγραμμα θα είναι μικρό, ώστε να ανταποκρίνεται στο μέγεθος της βιοτεχνίας αλλά και να μη δημιουργεί πολυπλοκότητα σε επιχείρηση που, λόγω του μικρού της μεγέθους, δεν τη χρειάζεται. Αυτό σημαίνει ότι δε θα υπάρχουν πολλοί βαθμοί ιεράρχησης και η εποπτεία των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης θα γίνεται από τη γενική διεύθυνση. Το γεγονός αυτό συντελεί στη μείωση του κόστους, στην ευελιξία των διοικητικών αποφάσεων, στον συγχρονισμό της εργασίας των επιμέρους τμημάτων, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στον αρτιότερο συντονισμό όλων των λειτουργιών. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης κατασκευής υποδημάτων.



Εικόνα 6.1: Οργανόγραμμα επιχείρησης

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθούν τα καθήκοντα των συμμετεχόντων στην επιχείρηση.

### Γενικός Διευθυντής

Ο Γενικός Διευθυντής θα έχει την ιδιότητα της γενικής επίβλεψης της επιχείρησης. Θα συντονίζει τον σχεδιασμό της παραγωγής και γενικότερα τον συντονισμό όλων των τμημάτων και θα διαμορφώνει τον προγραμματισμό της επιχείρησης. Όλα τα τμήματα θα ανήκουν και αναφέρονται στον γενικό διευθυντή, ο οποίος θα λαμβάνει όλες τις σημαντικές για την επιχείρηση αποφάσεις. Θα είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της παραγωγής και τον συντονισμό των επιμέρους τεχνικών ειδικοτήτων.

### Τμήμα Δημιουργικού

Το τμήμα δημιουργικού θα είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό των συλλογών σε κάθε σεζόν. Θα είναι ενημερωμένο για τις τάσεις της μόδας αλλά και θα λαμβάνει πληροφορίες από το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων σχετικά με τις ανάγκες των καταναλωτών προκειμένου να σχεδιάζει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες τους. Θα είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία στάμπων σε Η/Υ,

προκειμένου αυτά να κοπούν σε δέρμα από το τμήμα παραγωγής. Τρεις μήνες πριν την έναρξη της σεζόν θα ξεκινά η διαδικασία σχεδιασμού των νέων μοντέλων και το τμήμα δημιουργικού θα είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία δειγμάτων, την επιλογή αυτών που τελικά θα περάσουν στην παραγωγή αλλά και τη διαδικασία φωτογράφισης αυτών. Τέλος, στην παραγωγική φάση, το τμήμα θα έρχεται σε άμεση συνεννόηση με το τμήμα παραγωγής, τόσο για την εφικτότητα των υποδημάτων που σχεδιάζουν όσο και για την επίλυση λαθών που μπορεί να προκύψουν στην παραγωγή.

### Τμήμα Παραγωγής

Το τμήμα της παραγωγής είναι υπεύθυνο για την κατασκευή των υποδημάτων, την προμήθεια των πρώτων υλών αλλά και για την επιδιόρθωση των ελαττωματικών προϊόντων.

Ο υπεύθυνος προμηθειών του τμήματος παραγωγής θα λαμβάνει τις παραγγελίες που θα έχουν καταχωρηθεί στο μηχανογραφικό σύστημα της εταιρείας και θα επικοινωνεί με προμηθευτές προκειμένου να παραγγείλει τις απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών. Επίσης, θα είναι υπεύθυνος για την αποθήκευση των πρώτων υλών, την παρακολούθηση των αποθεμάτων αλλά και την αποθήκευση, παρακολούθηση και παράδοση των ετοιμών προϊόντων.

Οι τεχνικές ειδικότητες του τμήματος παραγωγής (μηχανικός φοντιών, κόπτης δερμάτων, μονταριστής, καρφωτής τακουινών, συγκολλητής σόλας) είναι υπεύθυνες για τη διεκπεραίωση όλης της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και για τον ποιοτικό έλεγχο των υποδημάτων (υπεύθυνος φινιρίσματος – συσκευασίας). Συνεργάζονται με το τμήμα δημιουργικού για την υλοποίηση τόσο των δειγμάτων όσο και της παραγωγής αλλά και μεταξύ τους για την ομαλή μετάβαση των προϊόντων από όλα τα στάδια παραγωγής. Επίσης είναι υπεύθυνοι για την επιδιόρθωση τυχόν προβλημάτων που ενδεχομένως να εμφανίσει το προϊόν πριν ή μετά την αγορά από τους πελάτες.

### Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Το τμήμα Marketing και πωλήσεων της επιχείρησης θα είναι υπεύθυνο για την προώθηση των υποδημάτων, την εύρεση καναλιών διανομής, το δειγματισμό, τη διενέργεια των πωλήσεων, τη λήψη των παραγγελιών, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τη διερεύνηση των αναγκών των καταναλωτών αλλά και την έρευνα ικανοποίησής τους.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης και η δημιουργία ενός δυνατού εμπορικού σήματος είναι πρωταρχικής σημασίας. Για το λόγο αυτό ο υπεύθυνος μάρκετινγκ θα συνεργάζεται στενά με το διαφημιστικό πρακτορείο που θα αναλάβει τη διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και θα του παρέχει υλικό κατάλληλο για την προώθηση των υποδημάτων. Επίσης, θα είναι υπεύθυνος για την επικοινωνία με influencers αλλά και τη διαδικασία συμμετοχής σε εκθέσεις, την εύρεση και επικοινωνία με κατάλληλα showroom, boutique και συνεργαζόμενα καταστήματα. Επίσης, θα διενεργεί έρευνα για την κατανόηση

των προτιμήσεων των καταναλωτών αλλά και για το βαθμό ικανοποίησης των υπαρχόντων πελατών της εταιρείας.

Οι πωλητές του τμήματος θα είναι υπεύθυνοι για τον δειγματισμό, τη λήψη παραγγελιών και γενικά για τις δημόσιες σχέσεις με τους πελάτες της επιχείρησης. Επίσης, οι δημόσιες σχέσεις θα υποστηριχτούν και από τον γενικό διευθυντή, ο οποίος έχοντας πολυετή δράση στον χώρο διαθέτει τις απαραίτητες γνώριμίες και φήμη για τη δημιουργία μακρόχρονων συνεργατών. Τέλος, οι πωλητές θα είναι υπεύθυνοι και για την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, θα ενημερώνονται για τυχόν προβλήματα με τα προϊόντα και θα διαχειρίζονται την διαδικασία επιστροφής των προϊόντων στη βιοτεχνία.

### Οικονομικός Διευθυντής

Ο οικονομικός διευθυντής θα ελέγχει και συντονίζει τα οικονομικά της επιχείρησης. Θα είναι υπεύθυνος για τη συγκρότηση του προϋπολογισμού, την έκδοση παραστατικών (τιμολογίων) για την καθημερινή λειτουργία και την πληρωμή της μηνιαίας μισθοδοσίας των εργαζομένων. Επίσης, θα είναι υπεύθυνος για τις πληρωμές των προμηθευτών, τη λήψη των παραγγελιών από τους πωλητές και την καταχώρησή τους στο μηχανογραφικό σύστημα διαχείρισης της επιχείρησης. Ακόμα θα αναλαμβάνει την κοστολόγηση των προϊόντων που θα παρέχει η επιχείρηση πάντα σε συνεννόηση με τον γενικό διευθυντή.

### **6.2 Γενικά Έξοδα**

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν όλα εκείνα τα έξοδα τα οποία είτε δεν επιμερίζονται στα προϊόντα είτε αφορούν υποστηρικτικές δραστηριότητες, που δε συσχετίζονται άμεσα με τα προϊόντα. Επίσης, στην ενότητα αυτή αναφέρονται έξοδα που δεν έχουν αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια όπως έξοδα μεταφοράς τελικών προϊόντων, ασφάλιστρα μηχανολογικού και βοηθητικού εξοπλισμού που υπολογίζονται στο 0,2% της συνολικής επένδυσης για τον εξοπλισμό, χρήση και συντήρηση συστήματος ERP και λοιπά γενικά έξοδα. Αυτά θα χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: γενικά βιομηχανικά έξοδα, γενικά διοικητικά έξοδα και γενικά έξοδα πωλήσεων και διανομής. Τα γενικά έξοδα της επιχείρησης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

| <b>Γενικά Έξοδα (ανά χρόνο)</b>                  |                   |
|--|-------------------|
| <b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>                                 | <b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b> |
| <b>Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα</b>                  |                   |
| Μεταφορά τελικών προϊόντων στα κανάλια διανομής  | 7,000 €           |
| Συνεργείο Καθαρισμού (200 ευρώ το μήνα)          | 2,400 €           |
| Θέρμανση   | 2,000 €           |
| Νερό   | 250 €             |
| Ασφάλιστρα μηχανολογικού εξοπλισμού (0.2%)       | 509 €             |
| <b>Γενικά Διοικητικά Έξοδα</b>                   |                   |
| Άδεια Χρήσης ERP (6 χρήστες = 50 ευρώ το μήνα)   | 600 €             |
| Συντήρηση / υποστήριξη ERP                       | 1,200 €           |
| Εφόδια γραφείου                                  | 350 €             |
| Νομικά και άλλα έξοδα                            | 2,000 €           |
| Υπηρεσίες Λογιστή (400 ευρώ το μήνα)             | 4,800 €           |
| Τηλεφωνία/Internet                               | 1,000 €           |
| <b>Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής</b>        |                   |
| Έξοδα επικοινωνίας (λογαριασμοί κινητής)         | 1,000 €           |
| Ταξίδια (έξοδα διαμονής και μετακίνησης πωλητών) | 3,000 €           |
|  |                   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                                    | <b>26,109 €</b>   |

Πίνακας 6.1: Ανάλυση Γενικών Εξόδων

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα συνολικά γενικά έξοδα με δείκτη πληθωρισμού 4%.

| <b>ΕΤΟΣ</b> | <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)</b> |
|-------------|----------------------------|
| 2024        | 26.109 €                   |
| 2025        | 27.153 €                   |
| 2026        | 28.239 €                   |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

### 7.1 Εκτίμηση Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους

Ο υπολογισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα γίνει τόσο λόγω του οργανογράμματος όσο και της δυναμικότητας και του τρόπου λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η επιχείρηση θα λειτουργεί 5 ημέρες την εβδομάδα, 8 ώρες κάθε ημέρα με μέγιστη ετήσια δυναμικότητα τα 20.000 ζευγάρια υποδημάτων, δηλαδή περίπου 80 ζευγάρια τη μέρα. Έτσι, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό κατά θέση, τμήμα, αριθμό ατόμων στη θέση και ρόλο.

| Θέση   | Τμήμα                         | Αριθμός ατόμων στη θέση | Ρόλος              |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Γενικός Διευθυντής                                       | Διοίκηση                      | 1                       | Επιτελικό δυναμικό |
| Οικονομικός Διευθυντής                                   | Οικονομικό                    | 1                       | Επιτελικό δυναμικό |
| Σχεδιαστής - Σταμπαδόρος                                 | Δημιουργικό                   | 1                       | Εργατικό δυναμικό  |
| Υπεύθυνος προμηθειών                                     | Παραγωγή                      | 1                       | Επιτελικό δυναμικό |
| Μηχανικός φοντιών  | Παραγωγή                      | 2                       | Εργατικό δυναμικό  |
| Τεχνίτης υποδηματοποιίας                                 | Παραγωγή                      | 2                       | Εργατικό δυναμικό  |
| Υπεύθυνος συσκευασίας – φινιρίσματος – ποιοτικού ελέγχου | Παραγωγή                      | 1                       | Εργατικό δυναμικό  |
| Πωλητής  | Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων | 2                       | Επιτελικό δυναμικό |
| Υπεύθυνος μάρκετινγκ                                     | Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων | 1                       | Επιτελικό δυναμικό |
| <b>Σύνολο προσωπικού</b>                                 |                               | 12                      |                    |

Πίνακας 7.1: Πίνακας προσωπικού

### 7.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας, Αρμοδιοτήτων και Προσόντων

Στην ενότητα αυτή θα προσδιοριστούν για κάθε θέση εργασίας, που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, οι αρμοδιότητες αλλά και τα απαιτούμενα προσόντα που καλείται να έχει το προσωπικό που θα καλύψει τις αντίστοιχες θέσεις.

| Τίτλος Θέσης                | Γενικός Διευθυντής  |
|-----------------------------|---|
| Επίπεδο αναφοράς            | Δεν υπάρχει   |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι          | Οικονομικός Διευθυντής, Τμήμα Δημιουργικού, Τμήμα παραγωγής, Τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων  |
| Αποστολή Θέσης              | Θέτει στόχους για την ανάπτυξη της επιχείρησης και σχεδιάζει τις κατάλληλες στρατηγικές για να τους πετύχει.  |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης | <ul style="list-style-type: none"><li>• Επιβλέπει τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης</li><li>• Σχεδιάζει στρατηγική και θέτει στόχους για ανάπτυξη</li><li>• Τηρεί τους προϋπολογισμούς και βελτιστοποιεί τα έξοδα</li><li>• Καθορίζει πολιτικές και διαδικασίες</li><li>• Εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται παραγωγικά</li><li>• Επιτηρεί την πρόσληψη και την κατάρτιση νέων υπαλλήλων</li><li>• Αξιολογεί και βελτιώνει τις επιχειρηματικές λειτουργίες και τις οικονομικές επιδόσεις</li><li>• Διευθύνει τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων</li><li>• Εξασφαλίζει ότι το προσωπικό τηρεί τους κανονισμούς</li></ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>υγείας και ασφάλειας</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρέχει λύσεις σε προβλήματα (π.χ. μείωση κέρδους, διαφορές μεταξύ εργαζομένων, απώλεια επιχειρηματικής δραστηριότητας σε σχέση με ανταγωνιστές)</li> </ul>  |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του οργανισμού   |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπειρία στο σχεδιασμό και στην κατάρτιση προϋπολογισμού</li> <li>• Γνώση των επιχειρηματικών διαδικασιών και λειτουργιών (οικονομικά, τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, προμήθειες, λειτουργίες, κ.λπ.)</li> <li>• Αναλυτική Ικανότητα</li> <li>• Επικοινωνιακές δεξιότητες</li> <li>• Οργανωτικές και ηγετικές δεξιότητες</li> <li>• Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων</li> </ul> |

Πίνακας 7.2: Περιγραφή θέσης Γενικού Διευθυντή

Τη θέση του γενικού διευθυντή θα στελεχώσει η ιδρύτρια της επιχείρησης προκειμένου να έχει ολική εποπτεία της βιοτεχνίας υποδημάτων.

|   |  |
|---|--|
| Τίτλος Θέσης                            | <b>Οικονομικός Διευθυντής</b>  |
| Επίπεδο αναφοράς                        | Γενικός Διευθυντής   |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι                      | Τμήμα Δημιουργικού, Τμήμα παραγωγής, Τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων   |
| Αποστολή Θέσης                          | Διαρκής επίγνωση της οικονομικής θέσης της εταιρείας και ενέργειες για την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας   |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαμόρφωση και συντονισμός του οικονομικού σχεδιασμού της εταιρείας με στόχο την επίτευξη κερδοφορίας</li> <li>• Παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών και λήψη μέτρων για την πρόληψη κινδύνων και την αξιοποίηση ευκαιριών</li> <li>• Εντοπισμός οικονομικών ευκαιριών για τον οργανισμό</li> <li>• Ανάλυση κόστους, τιμών, αποτελεσμάτων πωλήσεων και ανάλυση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης</li> <li>• Έκδοση παραστατικών (τιμολογίων)</li> <li>• Πληρωμές προμηθευτών</li> <li>• Καταχώρηση παραγγελιών στο μηχανογραφικό σύστημα</li> <li>• Κοστολόγηση προϊόντων</li> <li>• Τήρηση της νομοθεσίας και των κανονισμών στον τομέα των χρηματοοικονομικών</li> </ul> |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Γενικός Διευθυντής, Τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων  |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνώση των εταιρικών οικονομικών και λογιστικών αρχών</li> <li>• Γνώση της νομοθεσίας και των βέλτιστων πρακτικών</li> <li>• Αναλυτική ικανότητα</li> <li>• Ικανότητα τήρησης χρονοδιαγραμμάτων</li> </ul>   |

Πίνακας 7.3: Περιγραφή θέσης Οικονομικού Διευθυντή



|   |   |
|---|---|
| Τίτλος Θέσης                            | <b>Σχεδιαστής - Σταμπαδόρος</b>   |
| Επίπεδο αναφοράς                        | Γενικός Διευθυντής  |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι                      | -   |
| Αποστολή Θέσης                          | Η δημιουργία μοντέλων που θα δημιουργήσουν πωλήσεις στην επιχείρηση   |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρακολούθηση τάσεων μόδας</li> <li>• Δημιουργία σχεδίων – σκίτσων</li> <li>• Δημιουργία στάμπων σε ΗΥ</li> <li>• Δημιουργία, επιλογή και φωτογράφιση δειγμάτων</li> <li>• Συνεργασία με την παραγωγή</li> </ul>   |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Γενικός Διευθυντής, Τμήμα Μάρκετινγκ και πωλήσεων, Τμήμα Παραγωγής  |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχής ενημέρωση σχετικά με τάσεις της μόδας</li> <li>• Εξαιρετική γνώση και εμπειρία κατασκευής όλων των σταδίων του υποδήματος</li> <li>• Εξαιρετική ικανότητα δημιουργίας σκίτσων</li> <li>• Εξαιρετική ικανότητα δημιουργίας στάμπων σε ΗΥ</li> </ul> |

Πίνακας 7.4: Περιγραφή θέσης Σχεδιαστή - Σταμπαδόρου

|   |  |
|---|--|
| Τίτλος Θέσης                            | <b>Υπεύθυνος προμηθειών</b>  |
| Επίπεδο αναφοράς                        | Γενικός Διευθυντής   |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι                      | -  |
| Αποστολή Θέσης                          | Διατήρηση συνεχούς ροής πρώτων υλών και εύρυθμη λειτουργία αποθήκης  |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραγγελία πρώτων υλών</li> <li>• Επιμόνη στρατηγικών διαπραγμάτευσης και διασφάλιση επικερδών συμφωνιών</li> <li>• Βελτιστοποίηση των διαδικασιών προμηθειών με σκοπό την επίτευξη μέγιστης αποδοτικότητας</li> <li>• Αποθήκευση πρώτων υλών</li> <li>• Παρακολούθηση αποθεμάτων</li> <li>• Αποθήκευση, παρακολούθηση και παράδοση των ετοιμών προϊόντων.</li> </ul> |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Γενικός Διευθυντής, Τμήμα Παραγωγής, Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων   |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικείωση με λογισμικό διαχείρισης προμηθειών και πωλητών ή άλλων σχετικών λογισμικών</li> <li>• Ικανότητα διαπραγμάτευσης και διατήρησης σχέσεων δικτύωσης</li> <li>• Ορθή κρίση και ικανότητα λήψης καλών αποφάσεων</li> </ul>   |

Πίνακας 7.5: Περιγραφή θέσης Υπεύθυνου Προμηθειών

|   |  |
|---|--|
| Τίτλος Θέσης                            | <b>Μηχανικός φοντιών, Τεχνίτης υποδηματοποιίας, Υπεύθυνος συσκευασίας – φινιρίσματος – ποιοτικού ελέγχου</b>   |
| Επίπεδο αναφοράς                        | Γενικός Διευθυντής   |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι                      | -  |
| Αποστολή Θέσης                          | Υλοποίηση της παραγωγής με όσο το δυνατόν αποδοτικότερο τρόπο  |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατασκευή υποδημάτων παραγωγής</li> <li>• Κατασκευή δειγμάτων</li> <li>• Επιδιόρθωση ελαττωματικών προϊόντων</li> <li>• Έλεγχος των παραγόμενων μερών για τυχόν αστοχίες</li> <li>• Για τον Υπεύθυνο συσκευασίας – φινιρίσματος – ποιοτικού ελέγχου: έλεγχο όλου του υποδήματος για τυχόν αστοχίες</li> </ul> |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Γενικός Διευθυντής, Τμήμα δημιουργικού, Τμήμα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων  |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εργασιακή εμπειρία σε κάθε μία από τις ειδικότητες</li> <li>• Γνώση της όλης διαδικασίας κατασκευής υποδημάτων</li> <li>• Έμφαση στη λεπτομέρεια</li> <li>• Ικανότητα συνεργασίας ως μέλους μιας ομάδας</li> </ul>  |

Πίνακας 7.6: Περιγραφή θέσης Τεχνικών Ειδικοτήτων

|   |   |
|---|---|
| Τίτλος Θέσης                            | <b>Πωλητής</b>  |
| Επίπεδο αναφοράς                        | Γενικός Διευθυντής  |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι                      | -   |
| Αποστολή Θέσης                          | Μεγιστοποίηση των πωλήσεων της επιχείρησης  |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη και διατήρηση πελατολογίου</li> <li>• Διατήρηση θετικών επιχειρηματικών σχέσεων για τη διασφάλιση μελλοντικών πωλήσεων</li> <li>• Δειγματισμός και πώληση προϊόντων</li> <li>• Λήψη παραγγελιών και προώθησή τους στο τμήμα παραγωγής</li> <li>• Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων και διαχείριση παραπόνων πελατών</li> <li>• Επίτευξη των συμφωνημένων με τη διοίκηση στόχων πωλήσεων</li> <li>• Παρακολούθηση της αγοράς και σύνταξη αναφορών προς τη διοίκηση</li> <li>• Διαχείριση επιστροφών προς επιδιόρθωση</li> <li>• Σύνταξη αναφορών για τη διοίκηση σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, τα προβλήματα, τις ανταγωνιστικές δραστηριότητες και τις δυνατότητες για ανάπτυξη νέων προϊόντων</li> </ul> |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Γενικός Διευθυντής, Τμήμα Παραγωγής, Οικονομικός Διευθυντής   |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξαιρετικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας</li> <li>• Δεξιότητες διαχείρισης χρόνου και οργανωτικές δεξιότητες</li> </ul>   |

Πίνακας 7.7: Περιγραφή θέσης Πωλητή

|   |  |
|---|--|
| Τίτλος Θέσης                            | <b>Υπεύθυνος Μάρκετινγκ</b>  |
| Επίπεδο αναφοράς                        | Γενικός Διευθυντής   |
| Άμεσοι Υφιστάμενοι                      | -  |
| Αποστολή Θέσης                          | Προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης   |
| Βασικές υπευθυνότητες θέσης             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διενέργεια αναγκών των καταναλωτών</li> <li>• Συνεργασία με τον εξωτερικό συνεργάτη για την προώθηση των προϊόντων</li> <li>• Εύρεση καναλιών διανομής</li> <li>• Έρευνα ικανοποίησης πελατών</li> <li>• Προώθηση υποδημάτων</li> <li>• Επικοινωνία με influencers</li> </ul> |
| Συνεργασία με άλλες οργανωτικές μονάδες | Γενικός Διευθυντής, Τμήμα Παραγωγής, Οικονομικός Διευθυντής  |
| Προδιαγραφές Θέσης                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξαιρετικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας</li> <li>• Δεξιότητες διαχείρισης χρόνου και οργανωτικές δεξιότητες</li> </ul>  |

Πίνακας 7.8: Περιγραφή θέσης Υπεύθυνου Μάρκετινγκ

### 7.3 Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εργαζομένων

Η επιχείρηση θα επενδύσει στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς έτσι θα στοχεύσει στη μέγιστη αποδοτικότητα του προσωπικού της.

Οι τεχνικές ειδικότητες του τμήματος παραγωγής θα εκπαιδευτούν στα μηχανήματα της επιχείρησης από τους προμηθευτές- κατασκευαστές αυτών. Η αρχική αυτή εκπαίδευση πραγματοποιείται δωρεάν. Επίσης, θα εκπαιδευτούν και σε μελλοντικά σεμινάρια των προμηθευτών στα μηχανήματα.

Ο σχεδιαστής – σταμπαδόρος του δημιουργικού τμήματος θα επισκέπτεται κάθε χρόνο διεθνείς εκθέσεις στο Μιλάνο προκειμένου να ενημερώνεται για τις τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο, τους προμηθευτές αλλά και τις τάσεις της μόδας. Το κόστος του ταξιδιού ανέρχεται κατά άτομο στα 500€. Επίσης, θα αγοράζεται βιβλίο με τις τάσεις τις μόδας 2 φορές το χρόνο για τις 2 σεζόν με κόστος 250€.

Το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ αποτελεί το κατεξοχήν τμήμα του οργανισμού, που θα δέχεται εκπαίδευση, καθώς είναι υπεύθυνο για την επικοινωνία με τους πελάτες και το κοινό και επομένως συνδέεται άμεσα με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο πωλητής της επιχείρησης θα εκπαιδεύεται σε νέες τακτικές πωλήσεων και εύρεσης πελατών καθώς και σε νέους τρόπους προώθησης προϊόντων μέσω κοινωνικών δικτύων. Η εκπαίδευση θα πραγματοποιείται δύο φορές ετησίως. Το κόστος εκπαίδευσης του πωλητή ανέρχεται στα 600€ για κάθε έτος.

| Τμήμα                   | Θέση          | Συχνότητα Εκπαίδευσης / έτος | Συνολικό Κόστος (€) |
|-------------------------|---------------|------------------------------|---------------------|
| Δημιουργικού            | Σχεδιαστής    | 1                            | 500 €               |
| Δημιουργικού            | Βιβλίο τάσεων | 2                            | 500 €               |
| Πωλήσεων και Μάρκετινγκ | Πωλητής       | 2                            | 1200 €              |
| <b>Σύνολο:</b>          |               |                              | <b>2200€</b>        |

Πίνακας 7.9: Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού

## 7.4 Ετήσιο Κόστος Εργαζομένων

Το ετήσιο κόστος εργαζομένων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πηγή: <https://www.mikta-kathara.gr/>

| Θέση   | Αριθμός εργ/νων | Μηνιαίος μικτός μισθός | Ετήσιες μικτές αποδοχές (+εργοδοτικές εισφορές) | Συνολικό εργοδοτικό κόστος |
|--|-----------------|------------------------|---|----------------------------|
| Γενικός Διευθυντής                                       | 1               | 3.500 €                | 60.045 €  | 60.045 €                   |
| Οικονομικός Διευθυντής                                   | 1               | 3.000 €                | 51.467 €  | 51.467 €                   |
| Σχεδιαστής - Σταμπαδόρος                                 | 1               | 2.200 €                | 37.742 €  | 37.742 €                   |
| Υπεύθυνος προμηθειών                                     | 1               | 1.400 €                | 24.018 €  | 24.018 €                   |
| Μηχανικός φοντιών  | 2               | 1.400 €                | 24.018 €  | 48.036 €                   |
| Τεχνίτης υποδηματοποιίας                                 | 2               | 1.200 €                | 20.587 €  | 41.174 €                   |
| Υπεύθυνος συσκευασίας – φινιρίσματος – ποιοτικού ελέγχου | 1               | 1.200 €                | 20.587 €  | 20.587 €                   |
| Πωλητής  | 2               | 1.450 €                | 24.876 €  | 49.752 €                   |
| Υπεύθυνος μάρκετινγκ                                     | 1               | 1.450 €                | 24.876 €  | 24.876 €                   |
| <b>Σύνολο προσωπικού</b>                                 |                 |                        |   | <b>357.697 €</b>           |

Πίνακας 7.10: Ετήσιο κόστος εργαζομένων

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 8.1 Επιλογή τοποθεσίας και χώρου εγκατάστασης

Βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι η παραγωγή και διάθεση ποιοτικών πολυτελών προϊόντων. Η επιχείρηση για να πετύχει αυτόν τον σκοπό θα πρέπει αφενός να έχει πρόσβαση σε ποιοτικές πρώτες ύλες και εξειδικευμένο προσωπικό και αφετέρου να έχει πρόσβαση σε κατάλληλα αγοραστικά κέντρα (πχ νησιά) για την επιτυχή διάθεση των προϊόντων της. Έτσι, η επιλογή τοποθεσίας έχει μεγάλη σπουδαιότητα για την επιτυχία του παρόντος σχεδίου, καθώς μπορεί να διευκολύνει ή όχι τις προϋποθέσεις αυτές. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικές για την επιχείρηση προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούν οι υποψήφιες τοποθεσίες:

- Η ευκολία πρόσβασης σε προμηθευτές ποιοτικών πρώτων υλών
- Η διαθεσιμότητα κατάλληλου προσωπικού
- Ύπαρξη πρόσβασης σε μεγάλα φορτηγά
- Το κόστος απόκτησης του χώρου
- Η ύπαρξη τοπικών υποδομών (ενέργεια, ύδρευση, τηλεπικοινωνίες)
- Η ύπαρξη κατάλληλων αγοραστικών κέντρων
- Η ποιότητα ζωής (υγεία, εκπαίδευση) / ευκολία πρόσβασης για το προσωπικό

Αφού επιλεγεί τοποθεσία, στη συνέχεια θα επιλεγεί ο κατάλληλος χώρος εγκατάστασης. Για την περίπτωση της βιοτεχνίας υποδημάτων, δεν απαιτείται κάποιος εξειδικευμένος χώρος εγκατάστασης, παρά μόνο ένας χώρος με καλό εξαερισμό. Επίσης, δεδομένης της δυναμικότητας αλλά και της επιλεγμένης μηχανολογίας δεν απαιτείται κάποιος εξειδικευμένος χώρος αλλά ένας βιοτεχνικός χώρος με τριφασικό επαγγελματικό ρεύμα. Έτσι, δε θα κατασκευαστεί το εργοστάσιο από την αρχή αλλά θα αναζητηθεί χώρος προς ενοικίαση συνολικής επιφάνειας 300τ.μ..

Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιλογής τοποθεσίας είναι η πρόσβαση σε προμηθευτές ποιοτικών πρώτων υλών. Προμηθευτές πρώτων υλών βρίσκονται κατά κύριο λόγο στην Αττική και λιγότεροι στη Θεσσαλονίκη. Επομένως, θα αναζητηθεί κατάλληλη τοποθεσία στον νομό Αττικής. Οι πιο σημαντικοί προμηθευτές δέρματος βρίσκονται στην περιοχή του Βοτανικού. Οι προμηθευτές πάτων βρίσκονται στις περιοχές του Ρέντη και του Περιστερίου ενώ πολλοί άλλοι προμηθευτές βρίσκονται στον Ταύρο ή στην περιοχή του Ψυρρή. Οι περιοχές του Ταύρου, του Ρέντη και του Βοτανικού είναι γειτονικές περιοχές, σε αντίθεση με τις περιοχές του Ψυρρή και του Περιστερίου.

Οι περιοχές του Περιστερίου, του Ψυρρή και του Ταύρου / Ρέντη φιλοξενούν πολλές βιοτεχνίες υποδημάτων και για το λόγο αυτό εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό διαμένει στις περιοχές αυτές ή πλησίον αυτών. Επίσης, λόγω της μακράς ιστορίας των βιοτεχνιών στις περιοχές αυτές υπάρχει αποδοχή από την τοπική κοινωνία για τις βιοτεχνίες υποδημάτων που σε αρκετές περιπτώσεις βρίσκονται πλησίον οικιών.

Η ύπαρξη τοπικών υποδομών δεν αποτελεί πρόβλημα για κάποια από τις περιοχές αυτές και επόμενο σημαντικό κριτήριο αποτελεί η πρόσβαση σε μεγάλα φορτηγά. Η περιοχή του Ψυρρή παρότι έχει μακρόχρονη ιστορία στην υποδηματοποιία, είναι πλέον αρκετά τουριστική, έχει στενά σοκάκια και υπάρχει μεγάλη δυσκολία στο παρκάρισμα. Αντίθετα, στο Περιστέρι και στον Ταύρο ή στον Ρέντη δεν υπάρχει πρόβλημα πρόσβασης ή παρκαρίσματος.

Η ύπαρξη κατάλληλων αγοραστικών κέντρων και η ύπαρξη ποιότητας ζωής για το προσωπικό είναι παρόμοια και στις τρεις περιοχές καθώς όλες αποτελούν περιοχές της Αττικής.

Τέλος, το κόστος απόκτησης του χώρου έχει αρκετές διαφορές από περιοχή σε περιοχή. Στην περιοχή του Περιστερίου οι βιομηχανικοί / βιοτεχνικοί χώροι ενοικιάζονται με 5 €/τ.μ. κατά μέσο όρο, στον Ταύρο / Ρέντη ενοικιάζονται με 6 €/τ.μ. κατά μέσο όρο, ενώ στην περιοχή του Ψυρρή με 13 €/τ.μ. κατά μέσο όρο.

Βάσει όλων των ανωτέρω παραγόντων έγινε η αρχική επιλογή των τριών περιοχών της Αττικής, δηλαδή του Περιστερίου, του Ψυρρή και του Ταύρου / Ρέντη (επειδή είναι γειτονικές περιοχές θα μελετηθούν μαζί) και στη συνέχεια θα ακολουθήσει η σύγκρισή τους για να γίνει η τελική επιλογή. Για την αξιολόγηση θα χρησιμοποιηθεί βαθμολογία από 0-10 (0 = απόρριψη έως 10 = άριστα). Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η σύγκριση των περιοχών βάσει κριτηρίων και η βαθμολόγησή τους, ώστε να προκύψει τελικά η επιλογή με τη μεγαλύτερη βαθμολογία.

| Κριτήριο                               | Συντελεστής Βαρύτητας | Περιστέρι  | Ταύρος/Ρέντη | Ψυρρή      |
|--|-----------------------|------------|--------------|------------|
| Πρόσβαση σε α' ύλες                    | 30                    | 9          | 9            | 6          |
| Διαθεσιμότητα προσωπικού               | 30                    | 8          | 8            | 8          |
| Πρόσβαση σε μεγάλα φορτηγά             | 20                    | 8          | 8            | 6          |
| Τιμή ενοικίασης                        | 10                    | 10         | 8            | 5          |
| Υποδομές                               | 5                     | 10         | 10           | 10         |
| Αγοραστικά κέντρα                      | 3                     | 9          | 8            | 10         |
| Ποιότητα Ζωής/Πρόσβαση                 | 2                     | 10         | 10           | 10         |
| <b>Σύνολο Σταθμισμένης Βαθμολογίας</b> | <b>100</b>            | <b>867</b> | <b>844</b>   | <b>690</b> |

Πίνακας 8.1: Σταθμισμένη βαθμολόγηση περιοχών εγκατάστασης

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι η περιοχή του Περιστερίου αποτελεί την καλύτερη επιλογή για την εγκατάσταση της βιοτεχνίας. Επομένως, στην περιοχή αυτή αναζητήθηκαν βιομηχανικοί / βιοτεχνικοί χώροι 300 - 350τ.μ. προς ενοικίαση. Οι χώροι που βρέθηκαν είναι οι εξής:

- 1<sup>ος</sup> βιοτεχνικός χώρος – οδός Κυνουρίας  
Τετραγωνικά: 300  
Πλησίον Κηφισού και μετρό Σεπόλια  
Ενοίκιο / μήνα: 1100€
- 2<sup>ος</sup> βιοτεχνικός χώρος – οδός Λαγκαδά  
Τετραγωνικά: 310  
Πλησίον Κηφισού και μετρό Σεπόλια  
Ενοίκιο / μήνα: 900€
- 3<sup>ος</sup> βιοτεχνικός χώρος – οδός Λόρδου Βύρωνος  
Τετραγωνικά: 350  
Πλησίον Θηβών  
Ενοίκιο / μήνα: 1000€

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται η σύγκριση των τριών χώρων βάσει σταθμισμένης βαθμολόγησης.

| Κριτήριο                               | Συντελεστής Βαρύτητας | 1ος βιοτεχνικός χώρος | 2ος βιοτεχνικός χώρος | 3ος βιοτεχνικός χώρος |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ενοίκιο                                | 40                    | 7                     | 9                     | 8                     |
| Κόστος διαμόρφωσης χώρου               | 20                    | 7                     | 5                     | 5                     |
| Πρόσβαση προσωπικού                    | 20                    | 9                     | 9                     | 8                     |
| Δυνατότητα ταχείας απόκτησης οικοπέδου | 20                    | 8                     | 9                     | 8                     |
| <b>Σύνολο Σταθμισμένης Βαθμολογίας</b> | <b>100</b>            | <b>760</b>            | <b>820</b>            | <b>740</b>            |

Πίνακας 8.2: Σταθμισμένη βαθμολόγηση χώρων εγκατάστασης

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται φανερό ότι ο 2<sup>ος</sup> βιοτεχνικός χώρος αποτελεί την καλύτερη επιλογή για την επιχείρηση.

## 8.2 Επίπτωση στο περιβάλλον

Από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην υποδηματοποιία μόνο οι κόλλες αποτελούν τοξικά υλικά. Οι κόλλες θα χρησιμοποιούνται από το προσωπικό υπό τη χρήση μέσων ατομικής προστασίας όπως προστατευτικά γάντια, στεγανά γυαλιά και μάσκα αναπνευστικής προστασίας. Σχετικά με την επίπτωση στο περιβάλλον, οι κόλλες αποτελούν κίνδυνο καθώς μπορεί να προκαλέσουν μακροπρόθεσμες δυσμενείς επιπτώσεις ιδιαίτερα στο υδάτινο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, τα δοχεία μετά τη χρήση τους δε θα ξεπλένονται

με νερό αλλά θα συλλέγονται και θα απομακρύνονται από εξειδικευμένη εταιρεία διαχείρισης τοξικών αποβλήτων [30].

Κάποιου άλλου είδους επιβάρυνση του περιβάλλοντος δεν προβλέπεται για τον κλάδο. Η επιχείρηση θα ανακυκλώνει τα υλικά συσκευασίας των προμηθειών της.

### 8.3 Επιχορηγήσεις

Το εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας με τίτλο «Έξυπνη Μεταποίηση» επιδοτεί επενδυτικά σχέδια για την ανάπτυξη τεχνολογικής υποδομής, την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, κτιρίων, δαπάνες λογισμικού και εκπαίδευση εργατικού δυναμικού άμεσα σχετιζόμενη με το επενδυτικό σχέδιο. Επίσης, η ενίσχυση καθορίζεται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης (μεσαίες, μικρές – πολύ μικρές, ανεξαρτήτως μεγέθους) αλλά και την περιφέρεια στην οποία έχει έδρα η επιχείρηση. Έτσι, η επιχορήγηση από την δράση «Έξυπνη Μεταποίηση» ανέρχεται στο 35% του κόστους επένδυσης.

### 8.4 Κόστος εγκατάστασης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ανάλυση του κόστους επένδυσης για τον χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης, η οποία αποτελείται από τα εφάπαξ έξοδα του μεσιτικού γραφείου και τη διαμόρφωση εσωτερικά του χώρου.

| <b>Κόστος Επένδυσης Εγκατάστασης</b>        |                   |
|---|-------------------|
| <b>Περιγραφή</b>                            | <b>Κόστος (€)</b> |
| Έξοδα μεσιτικού γραφείου                    | 900 €             |
| Διαμόρφωση χώρου - Έργα πολιτικού μηχανικού | 50,000 €          |
| <b>Σύνολο</b>                               | <b>50,900 €</b>   |

Πίνακας 8.3: Κόστος επένδυσης εγκατάστασης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ετήσιες πληρωμές που αφορούν το χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης αλλά και το κόστος περιβαλλοντικής διαχείρισης που αφορά την απομάκρυνση των κουτιών κόλλας από κατάλληλη εταιρεία [18].

| <b>Ετήσιο κόστος εγκατάστασης</b> |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| <b>Περιγραφή</b>                  | <b>Κόστος (€)</b> |
| Ετήσιες δαπάνες σε ενοίκια        | 10,800 €          |
| Χαρτόσημο (3.6%)                  | 389 €             |
| Περιβαλλοντική διαχείριση         | 135 €             |
| <b>Σύνολο</b>                     | <b>11.324 €</b>   |

Πίνακας 8.4: Ετήσιο κόστος εγκατάστασης



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : Προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου**

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου το επενδυτικό σχέδιο να περάσει από το στάδιο της μελέτης στο στάδιο λειτουργίας. Αυτά τα επιμέρους στάδια του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνουν:

1. Τον καθορισμό κατάλληλου project manager, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη όλων των εργασιών αλλά και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών, σε περίπτωση παρέκκλισης από τον αρχικό σχεδιασμό. Στη συγκεκριμένη επιχείρηση προτείνεται ο γενικός διευθυντής, να είναι ο διαχειριστής του έργου, ώστε να είναι ενήμερος για όλα τα θέματα της βιοτεχνίας όταν αυτή τεθεί σε λειτουργία.

2. Τη σύσταση της εταιρείας, η οποία περιλαμβάνει τη σύνταξη του καταστατικού και τη δημοσίευση του στο ΓΕΜΗ και γίνεται διαδικτυακά στην ψηφιακή πλατφόρμα της Υπηρεσίας Μίας Στάσης (ΥΜΣ).

3. Ενέργειες χρηματοδότησης, η οποία θα πραγματοποιηθεί μέσω του προγράμματος «Έξυπνη Μεταποίηση» αλλά και τραπεζικού δανείου.

4. Ενοικίαση βιομηχανικού χώρου και σύνταξη μισθωτηρίου συμβολαίου.

5. Διαμόρφωση του χώρου στις ανάγκες μιας βιοτεχνίας υποδημάτων, η οποία θα περιλαμβάνει δημιουργία χώρων αποθήκευσης, βαψίματα, εγκατάσταση συστήματος ασφαλείας, ηλεκτρολογική εγκατάσταση, αλλά και αγορά βοηθητικού εξοπλισμού όπως έπιπλα, πάγκους εργασίας, υπολογιστές κτλ.

6. Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας, η οποία περιλαμβάνει την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τη λήψη προσφορών, την επιλογή και αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού και τη μεταφορά αυτής στους χώρους της επιχείρησης.

7. Πρόσληψη προσωπικού, όπου περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, τις συνεντεύξεις, την τελική επιλογή και τη διαδικασία πρόσληψης.

8. Εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση του προσωπικού θα περιλαμβάνει αρχικά την εκπαίδευση από τους προμηθευτές των μηχανημάτων αλλά και παροχή οδηγιών από τον σχεδιαστή – σταμπαδόρο για την χρήση των μηχανημάτων με όσο το δυνατόν καταλληλότερο τρόπο για την κατασκευή υποδημάτων υψηλών προδιαγραφών.

9. Προμήθεια πρώτων υλών και ειδών συσκευασίας. Στο στάδιο αυτό θα γίνει η έρευνα αγοράς των προμηθευτών πρώτων υλών και ειδών συσκευασίας και θα γίνει η συλλογή προσφορών προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στην λίστα των τελικών προμηθευτών της. Στη συνέχεια, θα γίνει η παραγγελία και η παραλαβή των πρώτων υλών και των ειδών συσκευασίας.

10. Προπαρασκευαστικό Μάρκετινγκ, όπου θα περιλαμβάνει όλη την προετοιμασία των πωλήσεων, την εύρεση κατάλληλων συνεργατών, τη δημιουργία ιστοσελίδας με τη βοήθεια ορισμένου συνεργάτη, την δημιουργία λογαριασμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την ανάρτηση δημοσιεύσεων για τη γνωριμία του κοινού με τα επερχόμενα προϊόντα της επιχείρησης.

11. Δοκιμαστική λειτουργία, η οποία θα πραγματοποιηθεί πριν την έναρξη της παραγωγικής φάσης, προκειμένου να τυποποιηθούν οι διαδικασίες και τα προϊόντα, να εξοικειωθεί το προσωπικό με τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό και να εντοπισθούν και επιλυθούν τυχόν σφάλματα ή ελλείψεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του έργου όπου για κάθε δραστηριότητα ορίζεται χρόνος εκτέλεσης σε ημέρες αλλά και οι εξαρτήσεις κάθε δραστηριότητας με τις υπόλοιπες.

| Κωδικός Δραστηριότητας | Περιγραφή Δραστηριότητας                    | Αμέσως Προηγούμενη Δραστηριότητα | Χρόνος σε Ημέρες |
|------------------------|---|----------------------------------|------------------|
| A                      | Καθορισμός project manager                  | -                                | 1                |
| B                      | Σύσταση της εταιρείας                       | A                                | 7                |
| Γ                      | Ενέργειες χρηματοδότησης                    | B                                | 60               |
| Δ                      | Ενοικίαση βιομηχανικού χώρου                | B                                | 10               |
| E                      | Διαμόρφωση χώρου                            | Γ, Δ                             | 90               |
| Z                      | Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας           | E                                | 90               |
| H                      | Πρόσληψη προσωπικού                         | Z                                | 30               |
| Θ                      | Εκπαίδευση του προσωπικού                   | H                                | 15               |
| I                      | Προμήθεια πρώτων υλών και ειδών συσκευασίας | H                                | 60               |
| K                      | Προπαρασκευαστικό Μάρκετινγκ                | H                                | 30               |
| Λ                      | Δοκιμαστική λειτουργία                      | I, Θ, K                          | 60               |

Πίνακας 9.1: Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης έργου

Για την εύρεση της διάρκειας του έργου χρησιμοποιήθηκε το ακόλουθο CPM διάγραμμα:



Εικόνα 9.1: CPM διάγραμμα εκτέλεσης έργου

Η μεγαλύτερη διαδρομή είναι η A, B, Γ, E, Z, H, I, Λ και το έργο θα διαρκέσει 398 ημέρες δηλαδή περίπου 13 μήνες.

Στον παρακάτω πίνακα υπολογίζεται το κόστος εκτέλεσης του έργου:

| <b>Περιγραφή</b>                       | <b>Κόστος</b> |
|--|---------------|
| Σύσταση εταιρείας                      | 1000 €        |
| Σχέδια μηχανολόγων/πολιτικού μηχανικού | 3000 €        |
| Κόστος μεταφοράς τεχνολογίας           | 5400 €        |
| <b>Σύνολο</b>                          | <b>9400 €</b> |

*Πίνακας 9.2: Κόστος εκτέλεσης έργου*

Σημειώνεται ότι επειδή την επίβλεψη του έργου θα την αναλάβει ο γενικός διευθυντής ήτοι το ιδρυτικό μέλος της επιχείρησης, η τελευταία δεν επιβαρύνεται με κόστος διαχείρισης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτό είναι οικονομικά συμφέρον για τον ιδρυτή της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τον υπολογισμό του συνολικού κόστους επένδυσης της επιχείρησης, την επιλογή των πηγών χρηματοδότησης του έργου, τον υπολογισμό του συνολικού κόστους παραγωγής, τις λογιστικές καταστάσεις για όλα τα έτη του επενδυτικού σχεδίου καθώς και τους δείκτες απόδοσης της επένδυσης.

### 10.1 Ανάλυση του συνολικού κόστους επένδυσης

Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους επένδυσης θα πρέπει να προσδιοριστεί το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, σύμφωνα με τον παρακάτω τύπο:

Κόστος Επένδυσης = Πάγιο Ενεργητικό + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Έτσι, οι επόμενες δύο υποενότητες παρουσιάζουν τον τρόπο υπολογισμού του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης.

#### 10.1.1 Πάγιο Ενεργητικό

Ο υπολογισμός του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος ίδρυσης της επιχείρησης και τις πάγιες επενδύσεις αυτής δηλαδή όλες τις προ-επενδυτικές μελέτες και τις δαπάνες εκτέλεσης του έργου, δαπάνες για την απόκτηση γηπέδων και τη διαμόρφωση αυτών, δαπάνες ανέγερσης κτιρίων και έργα πολιτικού μηχανικού καθώς και δαπάνες απόκτησης τεχνολογίας και εξοπλισμού. Όλες αυτές οι δαπάνες συντελούν στη δημιουργία περιουσιακών στοιχείων για την επιχείρηση, τα οποία βρίσκονται υπό την ιδιοκτησία της για μεγάλο χρονικό διάστημα και υπόκεινται σε αποσβέσεις. Στον παρακάτω πίνακα υπολογίζεται το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης.

| Περιγραφή                                     | Κόστος (€)          |
|---|---------------------|
| Προ επενδυτικές μελέτες και έρευνες           | 12.100,00 €         |
| Διαμόρφωση χώρου και έργα πολιτικού μηχανικού | 50.900,00 €         |
| Κύριος παραγωγικός εξοπλισμός                 | 271.940,00 €        |
| Βοηθητικός εξοπλισμός                         | 50.800,00 €         |
| Έξοδα εκτέλεσης του προγράμματος              | 9.400,00 €          |
| <b>Σύνολο</b>                                 | <b>395.140,00 €</b> |

#### 10.1.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ)

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των καθαρών κεφαλαιακών δαπανών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου και υπολογίζεται αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το τρέχον ενεργητικό. [42]

Για την εύρεση του ΚΚΚ απαιτείται ο υπολογισμός:

- του συνολικού ετήσιου κόστους παραγωγής
- των ημερών ελάχιστης κάλυψης για το τρέχων ενεργητικό και παθητικό
- δεδομένων κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού
- του συντελεστή του κύκλου εργασιών για τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού

Για τον υπολογισμό του συνολικού ετήσιου κόστους παραγωγής, απαιτούνται στοιχεία κόστους που έχουν υπολογιστεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Επιπλέον, απαιτείται ο υπολογισμός των ετήσιων συνολικών αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού που θα πραγματοποιηθεί με τη σταθερή μέθοδο απόσβεσης. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, το κόστος κτήσης του παγίου περιουσιακού στοιχείου κατανέμεται με ένα σταθερό τρόπο κατά τη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής του. [1] Έτσι, η ετήσια απόσβεση υπολογίζεται σύμφωνα με τον τύπο:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = (\text{Αξία κτήσης} - \text{Εκτιμώμενη υπολειμματική αξία}) / \text{Έτη Ωφέλιμης Ζωής}$$

Έτσι, χρησιμοποιώντας τον ανωτέρω τύπο και δεδομένου ότι η υπολειμματική αξία θεωρείται μηδενική με ωφέλιμη ζωή τα 10 έτη, προκύπτει ότι:

$$\text{Ετήσια απόσβεση} = 395.140 / 10 = 39.514 \text{ €}$$

Έτσι, ο υπολογισμός του ετήσιου συνολικού κόστους παραγωγής φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

| <b>Ετήσιο Κόστος Παραγωγής</b>               |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
|  | 2024                | 2025                | 2026                |
| Κόστος Α' Υλών                               | 213.546,2 €         | 284.273,5 €         | 385.960,1 €         |
| Κόστος Εργαζομένων                           | 357.697,0 €         | 357.697,0 €         | 357.697,0 €         |
| Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα                     | 26.108,6 €          | 27.152,9 €          | 28.239,1 €          |
| Κόστος Εγκατάστασης (Ενοίκια, περιβ.κτλ)     | 11.323,6 €          | 11.323,6 €          | 11.323,6 €          |
| Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού             | 2.000,0 €           | 2.090,0 €           | 2.184,0 €           |
| Κόστος Προώθησης                             | 155.500,0 €         | 153.500,0 €         | 113.500,0 €         |
| Κόστος εκπαίδευσης                           | 2.200,0 €           | 2.200,0 €           | 2.200,0 €           |
| Αποσβέσεις                                   | 39.514,00 €         | 39.514,00 €         | 39.514,00 €         |
| Τόκοι  | 0,00 €              | 9.060,56 €          | 7.307,62 €          |
| <b>Σύνολο</b>                                | <b>807.889,45 €</b> | <b>886.811,62 €</b> | <b>947.925,38 €</b> |
| Κόστος Παραγωγής μείον Αποσβέσεις και τόκους | 768.375,45 €        | 838.237,06 €        | 901.103,76 €        |

Πίνακας 10.1: Ετήσιο Κόστος Παραγωγής

Στη συνέχεια, θα υπολογιστούν οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης:

| <b>Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού</b> |  |
|---|--|
| A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι                                      | 120 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους                  |
| <b>B. Αποθέματα</b>   |  |
| α. Πρώτες ύλες  | 120 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής   |
| β. Τελικά προϊόντα  | 80 ημέρες, στο ετήσιο κόστος παραγωγής, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους                 |
| Γ. Μετρητά στο ταμείο   | 20 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής, μείον τις πρώτες ύλες, τις αποσβέσεις και τους τόκους |
| Δ. Λογαριασμοί Πληρωτέοι  | 120 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων                                   |

Πίνακας 10.2: Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού

Με τη βοήθεια των δύο παραπάνω πινάκων είναι δυνατό να υπολογιστεί το καθαρό κεφάλαιο κίνησης με τον παρακάτω πίνακα.

| <b>ΚΚΚ</b>                                 |              |          |          |                    |
|--|--------------|----------|----------|--------------------|
| <b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                |              |          |          |                    |
|  | <b>A</b>     | <b>X</b> | <b>Y</b> | <b>B</b>           |
| <b>A) Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>          | 768.375,45 € | 120      | 3        | 256.125,1 €        |
| <b>B) Αποθέματα</b>                        |              |          |          |                    |
| A' Ύλες                                    | 213.546,2 €  | 120      | 3        | 71.182,1 €         |
| Τελικά Προϊόντα                            | 768.375,4 €  | 80       | 4,5      | 170.750,1 €        |
| <b>Γ) Μετρητά στο ταμείο</b>               | 554.829,21 € | 20       | 18       | 30.823,8 €         |
| <b>Δ) Τρέχον Ενεργητικό</b>                |              |          |          | <b>528.881,2 €</b> |
| <b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>                 |              |          |          |                    |
| <b>A) Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>            | 213.546,2 €  | 120      | 3        | <b>71.182,1 €</b>  |
| <b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)</b> |              |          |          |                    |
| <b>Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>             |              |          |          | <b>457.699,1 €</b> |
| <b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>       |              |          |          |                    |
| <b>Συνολικό Κόστος Παραγωγής</b>           |              |          |          | 807.889,4 €        |
| <b>Μείον A' Ύλες</b>                       |              |          |          | 213.546,2 €        |
| <b>Μείον Αποσβέσεις</b>                    |              |          |          | 39.514,00 €        |
| <b>Υπόλοιπο</b>                            |              |          |          | 554.829,21 €       |
| <b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>              |              |          |          |                    |
|  |              |          |          | 30.823,8 €         |

Πίνακας 10.3: Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης

Για τον υπολογισμό των ανωτέρω στοιχείων, οι τόκοι του πρώτου χρόνου θεωρούνται μηδενικοί καθώς υπάρχει περίοδος χάριτος.

Στον παρακάτω πίνακα υπολογίζονται οι ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για τα έτη 2024-2026.

| <b>ΚΚΚ</b>                                 |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                |              |              |              |
|  | <b>2024</b>  | <b>2025</b>  | <b>2026</b>  |
| <b>A) Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>          | 256.125,1 €  | 279.412,4 €  | 300.367,9 €  |
| <b>B) Αποθέματα</b>                        |              |              |              |
| Α' Ύλες                                    | 71.182,1 €   | 94.757,8 €   | 128.653,4 €  |
| Τελικά Προϊόντα                            | 170.750,1 €  | 186.274,9 €  | 200.245,3 €  |
| <b>Γ) Μετρητά στο ταμείο</b>               | 30.823,8 €   | 30.775,8 €   | 28.619,1 €   |
| <b>Δ) Τρέχον Ενεργητικό</b>                | 528.881,2 €  | 591.220,8 €  | 657.885,7 €  |
| <b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>                 |              |              |              |
| <b>A) Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>            | 71.182,1 €   | 94.757,8 €   | 128.653,4 €  |
| <b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)</b> |              |              |              |
| <b>Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>             | 457.699,1 €  | 496.463,0 €  | 529.232,3 €  |
| <b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>       |              |              |              |
| <b>Συνολικό Κόστος Παραγωγής</b>           | 807.889,4 €  | 886.811,6 €  | 947.925,4 €  |
| <b>Μείον Α' Ύλες</b>                       | 213.546,2 €  | 284.273,5 €  | 385.960,1 €  |
| <b>Μείον Αποσβέσεις</b>                    | 39.514,00 €  | 39.514,00 €  | 39.514,00 €  |
| <b>Υπόλοιπο</b>                            | 554.829,21 € | 563.024,12 € | 522.451,29 € |
| <b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>              |              |              |              |
|  | 30.823,8 €   | 30.775,8 €   | 28.619,1 €   |

Πίνακας 10.4: Διαχρονικές ανάγκες σε ΚΚΚ

## 10.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Έχοντας πλέον υπολογίσει όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν το συνολικό κόστος επένδυσης αυτό μπορεί να υπολογιστεί σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

| <b>Περιγραφή</b>                 | <b>Κόστος (€)</b>   | <b>Ποσοστό (%)</b> |
|----------------------------------|---------------------|--------------------|
| Πάγιο Ενεργητικό                 | 395.140,00 €        | 46,33%             |
| Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης          | 457.699,09 €        | 53,67%             |
| <b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b> | <b>852.839,09 €</b> | <b>100,00%</b>     |

Πίνακας 10.5: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το συνολικό κόστος επένδυσης ανέρχεται στα 852.839,09 € με το 46,33% αυτού να αποτελεί το πάγιο ενεργητικό και το 53,67% το καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

## 10.3 Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο θα χρηματοδοτηθεί από τις εξής πηγές χρηματοδότησης:

- Τραπεζικό Δανεισμό
- Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Έξυπνη Μεταποίηση»
- Ίδια κεφάλαια

Το εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας με τίτλο «Έξυπνη Μεταποίηση» ανάλογα με το είδος της επιχείρησης αλλά και την περιφέρεια στην οποία έχει έδρα η επιχείρηση επιδοτεί ποσοστό του κόστους επένδυσης. Η επιχείρηση ανήκει στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, καθώς απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ. Επίσης, η έδρα της επιχείρησης θα βρίσκεται στον δυτικό τομέα Αθηνών και έτσι η επιδότηση ανέρχεται στο 35% του συνολικού κόστους επένδυσης.

Το ιδρυτικό μέλος της επιχείρησης θα προσφέρει το 1% του συνολικού κόστους επένδυσης και το υπόλοιπο 64% θα καλυφθεί από τραπεζικό δανεισμό.

| Περιγραφή            | Ποσό (€)     | Ποσοστό (%) |
|----------------------|--------------|-------------|
| Κρατική επιχορήγηση  | 298.493,68 € | 35,00%      |
| Τραπεζικός δανεισμός | 545.817,02 € | 64,00%      |
| Ίδια κεφάλαια        | 8.528,39 €   | 1,00%       |
| Σύνολο               | 852.839,09 € | 100,00%     |

Πίνακας 10.6: Πηγές Χρηματοδότησης

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η επιχείρηση για να καλύψει το συνολικό κόστος επένδυσης θα πρέπει να προβεί σε τραπεζικό δανεισμό του ποσού των 545.817,02 €. Ο δανεισμός αυτός περιλαμβάνει σταθερό επιτόκιο 1,66% και 5 έτη διάρκεια αποπληρωμής, ενώ θα υπάρχει περίοδος χάριτος 1 έτους [47]. Η σταθερή ισόπωση δόση του δανείου υπολογίζεται με βάση τον παρακάτω τύπο:

Ετήσια δόση δανείου =  $P (A/P, i\%, N)$

Όπου P : Παρούσα αξία χρήματος

A : Ετήσια δόση δανείου

i: Επιτόκιο δανείου ίσο με 1,66%

N: Αριθμός περιόδων τοκισμού ίσων με 5

Χρησιμοποιώντας τη βοήθεια της συνάρτησης PMT του προγράμματος excel, προκύπτει ότι η ετήσια δόση δανείου με τους παραπάνω όρους για την επιχείρηση θα είναι 114.659,40 €. Επομένως:

$$A = 114.659,40 \text{ €}$$

Στη συνέχεια, στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι ετήσιες τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης.



| Εξυπηρέτηση Δανείου |                  |                               |                            |   |
|---------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------|---|
| ΕΤΟΣ                | ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ (Α)  | ΤΟΚΟΣ<br>( $T = 1,66\% * Y$ ) | ΧΡΕΩΛΥΣΙΟ<br>( $X = A-T$ ) | ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ<br>ΥΠΟΛΟΙΠΟ<br>ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ<br>( $Y=ΚΕΦΑΛΑΙΟ-X$ ) |
| 2024                | Περίοδος Χάριτος |                               |                            | 545.817,0 €   |
| 2025                | 114.659,40 €     | 9.060,56 €                    | 105.598,84 €               | 440.218,18 €  |
| 2026                | 114.659,40 €     | 7.307,62 €                    | 107.351,78 €               | 332.866,40 €  |
| 2027                | 114.659,40 €     | 5.525,58 €                    | 109.133,82 €               | 223.732,58 €  |
| 2028                | 114.659,40 €     | 3.713,96 €                    | 110.945,44 €               | 112.787,14 €  |
| 2029                | 114.659,40 €     | 1.872,27 €                    | 112.787,14 €               | 0,00 €  |

Πίνακας 10.7: Εξυπηρέτηση Δανείου

#### 10.4 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι βασικές λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης για την χρηματοοικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου.

Αρχικά, θα παρουσιαστεί η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΚΑΧ), η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες για τα έσοδα, έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες που αντιστοιχούν σε μία λογιστική χρήση. Για τον υπολογισμό της ΚΑΧ απαιτείται πρώτα να υπολογιστούν το κόστος πωληθέντων και τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης. Για να μπορέσουν να υπολογιστούν τα στοιχεία αυτά θα πρέπει αρχικά να υπολογιστεί το κόστος εργαζομένων που σχετίζονται με την παραγωγή και αυτών που σχετίζονται με τη διοίκηση. Τα στοιχεία αυτά υπολογίζονται στους κάτωθι πίνακες:

| Παραγωγή   |                  |
|--|------------------|
| Σχεδιαστής - Σταμπαδόρος                                 | 37.742 €         |
| Μηχανικός φοντιών  | 48.036 €         |
| Τεχνίτες υποδηματοποιίας                                 | 41.174 €         |
| Υπεύθυνος συσκευασίας – φινιρίσματος – ποιοτικού ελέγχου | 20.587 €         |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>147.539 €</b> |

Πίνακας 10.8: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή

| Διοίκηση               |                  |
|------------------------|------------------|
| Γενικός Διευθυντής     | 60.045 €         |
| Οικονομικός Διευθυντής | 51.467 €         |
| Υπεύθυνος προμηθειών   | 24.018 €         |
| Πωλητής                | 49.752 €         |
| Υπεύθυνος μάρκετινγκ   | 24.876 €         |
| <b>Σύνολο</b>          | <b>210.158 €</b> |

Πίνακας 10.9: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται με τη διοίκηση (έμμεσα με την παραγωγή)

Έτσι, μπορεί να υπολογιστεί το κόστος πωληθέντων, που αποτελείται από το κόστος πρώτων υλών και το κόστος εργαζομένων παραγωγής.

| Περιγραφή                    | 2024               | 2025               | 2026               |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Κόστος Α' Υλών               | 213.546,2 €        | 284.273,5 €        | 385.960,1 €        |
| Κόστος Εργαζομένων Παραγωγής | 147.539,0 €        | 147.539,0 €        | 147.539,0 €        |
| <b>Κόστος Πωληθέντων</b>     | <b>361.085,2 €</b> | <b>431.812,5 €</b> | <b>533.499,1 €</b> |

Πίνακας 10.10: Κόστος πωληθέντων

Τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

| Περιγραφή                                 | 2024               | 2025               | 2026               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Κόστος Προώθησης                          | 155.500,0 €        | 153.500,0 €        | 113.500,0 €        |
| Κόστος Εργαζομένων Διοίκησης              | 210.158,0 €        | 210.158,0 €        | 210.158,0 €        |
| Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα                  | 26.108,6 €         | 27.152,9 €         | 28.239,1 €         |
| Κόστος εκπαίδευσης                        | 2.200,0 €          | 2.200,0 €          | 2.200,0 €          |
| Κόστος Εγκατάστασης (Ενοίκια, περιβ. κτλ) | 11.323,6 €         | 11.323,6 €         | 11.323,6 €         |
| Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού          | 2.000,0 €          | 2.090,0 €          | 2.184,0 €          |
| <b>Έξοδα Διοίκησης και Διάθεσης</b>       | <b>407.290,2 €</b> | <b>406.424,6 €</b> | <b>367.604,7 €</b> |

Πίνακας 10.11: Έξοδα διοίκησης και διάθεσης

Με βάση τα ανωτέρω στοιχεία, παρουσιάζεται η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης της επιχείρησης για τις χρήσεις 2024 – 2026.

|   | 2024                  | 2025                  | 2026                  |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Κύκλος εργασιών                         | 1.398.248,30 €        | 1.959.129,70 €        | 2.792.183,80 €        |
| Μείον: Κόστος πωληθέντων                | 361.085,24 €          | 431.812,51 €          | 533.499,09 €          |
| <b>Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης</b> | <b>1.037.163,06 €</b> | <b>1.527.317,19 €</b> | <b>2.258.684,71 €</b> |
| Μείον: Έξοδα διοίκησης και διάθεσης     | 407.290,21 €          | 406.424,55 €          | 367.604,67 €          |
| Μείον: Αποσβέσεις                       | 39.514,00 €           | 39.514,00 €           | 39.514,00 €           |
| <b>Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων</b>   | <b>590.358,85 €</b>   | <b>1.081.378,64 €</b> | <b>1.851.566,04 €</b> |
| Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα       | 0,00 €                | 0,00 €                | 0,00 €                |
| Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα       | 0,00 €                | 114.659,40 €          | 114.659,40 €          |
| <b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>             | <b>590.358,85 €</b>   | <b>966.719,24 €</b>   | <b>1.736.906,64 €</b> |
| Μείον: Φόρος Εισοδήματος (22%)          | 129.878,95 €          | 212.678,23 €          | 382.119,46 €          |
| <b>Καθαρό Αποτέλεσμα</b>                | <b>460.479,91 €</b>   | <b>754.041,01 €</b>   | <b>1.354.787,18 €</b> |

Πίνακας 10.12: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση τον πρώτο χρόνο θα έχει κέρδη 460.479,91 € και θα φτάσει τον τρίτο χρόνο να έχει κέρδη 1.354.787,18 €.

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 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 ΚΤΡ της επιχείρησης [69].

|   | 2023<br>(Κατ/κή περ/δος) | 2024               | 2025                 | 2026                 |
|---|--------------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Ταμειακές ροές από Λειτουργικές δραστηριότητες</b>         |                          |                    |                      |                      |
| Εισπράξεις από πελάτες  | 0,0 €                    | 1.398.248,3 €      | 1.959.129,7 €        | 2.792.183,8 €        |
| Πληρωμές σε προμηθευτές                                       | 0,0 €                    | -213.546,2 €       | -284.273,5 €         | -385.960,1 €         |
| Πληρωμές σε εργαζομένους                                      | 0,0 €                    | -357.697,0 €       | -357.697,0 €         | -357.697,0 €         |
| Φόρος Εισοδήματος (22%)                                       | 0,0 €                    | -129.878,9 €       | -212.678,2 €         | -382.119,5 €         |
| Πληρωμές σε τόκους  | 0,0 €                    | 0,0 €              | -114.659,4 €         | -114.659,4 €         |
| Πληρωμές σε γενικά έξοδα                                      | 0,0 €                    | -26.108,6 €        | -27.152,9 €          | -28.239,1 €          |
| Πληρωμές σε έξοδα Marketing                                   | 0,0 €                    | -155.500,0 €       | -153.500,0 €         | -113.500,0 €         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΛΔ</b>   | <b>0,0 €</b>             | <b>515.517,5 €</b> | <b>809.168,7 €</b>   | <b>1.410.008,8 €</b> |
| <b>Ταμειακές ροές από Επενδυτικές δραστηριότητες</b>          |                          |                    |                      |                      |
| Αγορά Παγίων  | -395.140,0 €             | 0,0 €              | 0,0 €                | 0,0 €                |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΕΔ</b>   | <b>-395.140,0 €</b>      | <b>0,0 €</b>       | <b>0,0 €</b>         | <b>0,0 €</b>         |
| <b>Ταμειακές ροές από Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</b>       |                          |                    |                      |                      |
| Εισφορά κεφαλαίου   | 8.528,4 €                | 0,0 €              | 0,0 €                | 0,0 €                |
| ΕΣΠΑ  | 298.493,7 €              | 0,0 €              | 0,0 €                | 0,0 €                |
| Είσπραξη από δάνεια   | 545.817,0 €              | 0,0 €              | 0,0 €                | 0,0 €                |
| Πληρωμή μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων                            | 0,0 €                    | 0,0 €              | -114.659,4 €         | -114.659,4 €         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΧΔ</b>   | <b>852.839,1 €</b>       | <b>0,0 €</b>       | <b>-114.659,4 €</b>  | <b>-114.659,4 €</b>  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΡ (ΤΛΔ + ΤΕΔ + ΤΧΔ)<br/>στο τέλος της περιόδου</b> | <b>457.699,1 €</b>       | <b>515.517,5 €</b> | <b>694.509,3 €</b>   | <b>1.295.349,4 €</b> |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΡ (ΤΛΔ + ΤΕΔ + ΤΧΔ)<br/>συσσωρευμένο</b>           | <b>457.699,1 €</b>       | <b>973.216,6 €</b> | <b>1.667.725,8 €</b> | <b>2.963.075,2 €</b> |

Πίνακας 10.13: Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Από την παραπάνω κατάσταση ταμειακών ροών γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση θα έχει από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της ταμειακά διαθέσιμα από λειτουργικές δραστηριότητες γεγονός που θα τη διευκολύνει στην εξόφληση των δαπανών της. Δε γίνονται άλλες επενδυτικές δραστηριότητες πέρα από την κατασκευαστική περίοδο του 2023 ενώ από το 2024 έως το 2026, οι χρηματοδοτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν μόνο την πληρωμή μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Μόνο το 2023 θα υπάρξουν ταμειακές εισροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Τέλος, παρουσιάζεται ο ισολογισμός της επιχείρησης για τις χρήσεις 2024-2026. Ο ισολογισμός αποτελεί την οικονομική κατάσταση που αποτυπώνει τη χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης μια δεδομένη χρονική στιγμή. Η κατάσταση αυτή στηρίζεται στην εξής σχέση:

$$\text{Ενεργητικό (Ε)} = \text{Παθητικό (Π)} + \text{Καθαρή θέση (ΚΘ)}$$

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ισολογισμοί της επιχείρησης για τα 3 πρώτα έτη λειτουργίας της.

|                                       | 2024                  | 2025                  | 2026                  |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>1. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>                  |                       |                       |                       |
| Α. Πάγιο Ενεργητικό                   |                       |                       |                       |
| Πάγιες επενδύσεις                     | 373.640,00 €          | 373.640,00 €          | 373.640,00 €          |
| Έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης | 21.500,00 €           | 21.500,00 €           | 21.500,00 €           |
| Μείον: Αποσβεσμένα                    | -39.514,00 €          | -79.028,00 €          | -118.542,00 €         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>                         | <b>355.626,00 €</b>   | <b>316.112,00 €</b>   | <b>276.598,00 €</b>   |
| Β. Κυκλοφορούν Ενεργητικό             |                       |                       |                       |
| Αποθέματα                             | 490.960,84 €          | 561.255,28 €          | 643.531,93 €          |
| Πελάτες                               | 699.124,14 €          | 979.564,87 €          | 1.396.091,91 €        |
| Διαθέσιμα                             | 30.823,85 €           | 30.775,75 €           | 28.619,09 €           |
| Σύνολο                                | 1.220.908,82 €        | 1.571.595,91 €        | 2.068.242,93 €        |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>             | <b>1.576.534,82 €</b> | <b>1.887.707,91 €</b> | <b>2.344.840,93 €</b> |
| <b>2. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>               |                       |                       |                       |
| Μετοχικό κεφάλαιο                     | 8.528,39 €            | 8.528,39 €            | 8.528,39 €            |
| Αποθεματικό από Κρατική Επιχορήγηση   | 298.493,68 €          | 298.493,68 €          | 298.493,68 €          |
| Κέρδη/ζημιές εις νέο                  | 460.479,91 €          | 754.041,01 €          | 1.354.787,18 €        |
| Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων                | 767.501,98 €          | 1.061.063,08 €        | 1.661.809,25 €        |
| <b>3. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>                 |                       |                       |                       |
| Α. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις         |                       |                       |                       |
| Προμηθευτές                           | 213.546,2 €           | 284.273,5 €           | 385.960,1 €           |
| Υποχρεώσεις από Φόρους - Τέλη         | 129.878,95 €          | 212.678,23 €          | 382.119,46 €          |

|                               |                       |                       |                       |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Σύνολο</b>                 | <b>343.425,2 €</b>    | <b>496.951,7 €</b>    | <b>768.079,5 €</b>    |
| B. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις |                       |                       |                       |
| Τραπεζικό Δάνειο              | 114.659,40 €          | 114.659,40 €          | 114.659,40 €          |
| Γ. Ισοζύγιο Μετρητών          | 350.948,26 €          | 215.033,69 €          | -199.707,27 €         |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>     | <b>809.032,85 €</b>   | <b>826.644,83 €</b>   | <b>683.031,68 €</b>   |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>       | <b>1.576.534,83 €</b> | <b>1.887.707,91 €</b> | <b>2.344.840,93 €</b> |

Πίνακας 10.14: Ισολογισμός

## 10.5 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

### 10.5.1 Περίοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης

Η περίοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης (payback period) αποτελεί τον απαιτούμενο αριθμό ετών για την είσπραξη του αρχικού κεφαλαίου επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η περίοδος αυτή αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα μιας δεδομένης επένδυσης καθώς οι μεγάλες περιόδοι επανείσπραξης καθιστούν μη ελκυστικές τις επενδύσεις που αφορούν. Ωστόσο, δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης και για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της επένδυσης. Η περίοδος επανείσπραξης υπολογίζεται από τον εξής τύπο:

**Περίοδος επανείσπραξης = Κόστος Επένδυσης / Ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές**

Οι καθαρές ταμειακές ροές αποτελούν τη διαφορά των ταμειακών εισροών και των ταμειακών εκροών κατά τη διάρκεια ενός έτους ή το άθροισμα των καθαρών κερδών που πραγματοποιεί η επιχείρηση και των συνολικών αποσβέσεων. Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα διάφορα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση (πωλήσεις), ενώ στις ταμειακές εκροές περιλαμβάνεται κάθε ταμειακή εκροή που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. [51] Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου:

| Έτος | Πωλήσεις      | Κόστος Παραγωγής | Κέρδη προ φόρων | Φόρος (22%) | Καθαρά Κέρδη  |
|------|---------------|------------------|-----------------|-------------|---------------|
| 2024 | 1.398.248,3 € | 807.889,4 €      | 590.358,8 €     | 129.878,9 € | 460.479,9 €   |
| 2025 | 1.959.129,7 € | 886.811,6 €      | 1.072.318,1 €   | 235.910,0 € | 836.408,1 €   |
| 2026 | 2.792.183,8 € | 947.925,4 €      | 1.844.258,4 €   | 405.736,9 € | 1.438.521,6 € |

Πίνακας 10.15: Υπολογισμός καθαρών κερδών επιχείρησης

| Έτος | Καθαρά Κέρδη  | Απόσβεση   | ΚΤΡ           | Αθροιστική ΚΤΡ |
|------|---------------|------------|---------------|----------------|
| 2024 | 460.479,9 €   | 39.514,0 € | 499.993,9 €   | 499.993,9 €    |
| 2025 | 836.408,1 €   | 39.514,0 € | 875.922,1 €   | 1.375.916,0 €  |
| 2026 | 1.438.521,6 € | 39.514,0 € | 1.478.035,6 € | 2.853.951,6 €  |

Πίνακας 10.16: Καθαρές ταμειακές ροές

Από τους παραπάνω πίνακες γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση θα επανεισπράξει το συνολικό κόστος επένδυσης, δηλαδή τα 852.839,09 € στον δεύτερο χρόνο λειτουργίας της και έτσι θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστική για τους επενδυτές.

### 10.5.2 Συντελεστής Απόδοσης Κεφαλαίου (ROI – Return over investment)

Ο συντελεστής απόδοσης κεφαλαίου χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας της επένδυσης ή για τη σύγκριση της αποδοτικότητας διαφορετικών επενδύσεων. Εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της εκάστοτε επιχείρησης (μετά από αποσβέσεις, φόρους, τόκους) προς το επενδύσιμο κεφάλαιο. Ο συντελεστής απόδοσης ROI υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

**ROI (%) = Καθαρό κέρδος / Συνολικό κόστος επένδυσης**

| Έτος                             | 2024         | 2025         | 2026           |
|----------------------------------|--------------|--------------|----------------|
| <b>Καθαρά Αποτελέσματα</b>       | 460.479,91 € | 754.041,01 € | 1.354.787,18 € |
| <b>Συνολικό κόστος επένδυσης</b> | 852.839,09 € | 852.839,09 € | 852.839,09 €   |
| <b>ROI</b>                       | 53,99%       | 88,42%       | 158,86%        |

Πίνακας 10.17: Απλός συντελεστής απόδοσης – ROI

Από τον παραπάνω πίνακα γίνεται φανερό ότι ο συντελεστής απόδοσης είναι ιδιαίτερα ελκυστικός από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

### 10.5.3 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 Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας μιας επένδυσης [69] και γίνεται με τον παρακάτω τύπο:

$$ΚΠΑ = \sum_{i=1}^t \frac{ΚΤΡ_t}{(1+r)^t} - ΚΕ$$

Όπου:

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία  
 ΚΤΡ<sub>t</sub> = Καθαρή ταμειακή ροή την περίοδο t  
 ΚΕ = Κόστος επένδυσης  
 r = επιτόκιο προεξόφλησης  
 t = αριθμός περιόδων

Με τα παραπάνω δεδομένα κατασκευάζεται ο παρακάτω πίνακας.

| t περίοδος | ΚΤΡ           | Επιτόκιο προεξόφλησης | ΚΠΑ            |
|------------|---------------|-----------------------|----------------|
| 0          | -852,839.09 € | 0.07                  | 1,482,267.79 € |
| 1          | 499,993.9 €   |                       |                |
| 2          | 875,922.1 €   |                       |                |
| 3          | 1,478,035.6 € |                       |                |

Πίνακας 10.18: Καθαρή Παρούσα Αξία 2024-2026

Γίνεται φανερό ότι η επένδυση έχει θετική ΚΠΑ και άρα η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών είναι υψηλότερη από την ελάχιστη απόδοση 7%.

#### 10.5.4 Εσωτερικός συντελεστής 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 επενδεδυμένων κεφαλαίων. Πρόκειται ουσιαστικά για το επιτόκιο προεξόφλησης r, που εξισώνει την ΚΠΑ με το μηδέν. Δηλαδή:

$$ΚΠΑ = \sum_{i=1}^t \frac{ΚΤΡ_t}{(1+r)^t} - ΚΕ = 0$$

Επειδή, η αναλυτική επίλυση ως προς r δεν είναι δυνατή, στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο υπολογισμός του r, μέσω της συνάρτησης IRR(τιμές: [εκτίμηση]) του excel.

| t περίοδος | ΚΤΡ           | IRR |
|------------|---------------|-----|
| 0          | -852,839.09 € | 74% |
| 1          | 499,993.9 €   |     |
| 2          | 875,922.1 €   |     |
| 3          | 1,478,035.6 € |     |

Πίνακας 10.19: Υπολογισμός IRR

Έτσι, γίνεται φανερό ότι ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης που μηδενίζει την ΚΠΑ είναι 74% και έτσι η επένδυση καθίσταται πολύ ελκυστική.

## 10.6 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας

### 10.6.1 Ανάλυση νεκρού σημείου (BEP – Break Even Point)

Η ανάλυση του νεκρού σημείου είναι μία μέθοδος κατά την οποία υπολογίζεται ο αριθμός των μονάδων που πρέπει να πουλήσει η επιχείρηση ώστε να έχει μηδενικά κέρδη. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στην βασική εξίσωση όπου:

$$\text{Καθαρά Κέρδη} = \text{Έσοδα} - \text{Έξοδα} \rightarrow$$

$$\text{Καθαρά Κέρδη} = \text{Έσοδα} - (\text{Σταθερό κόστος} + \text{Μεταβλητό κόστος}) \rightarrow$$

$$0 = \text{Έσοδα} - (\text{Σταθερό κόστος} + \text{Μεταβλητό κόστος}) \rightarrow$$

$$\text{Έσοδα} = \text{Σταθερό κόστος} + \text{Μεταβλητό κόστος (1)}$$

Τα έσοδα (Total Revenue – TR) αποτελούνται από την ποσότητα των μονάδων που πωλήθηκαν (Quantity – Q) επί την τιμή πώλησης ανά μονάδα (Price – P), δηλαδή:

$$\text{TR} = \text{Q} * \text{P (2)}$$

Επίσης, τα έξοδα (Total Cost – TC) αποτελούνται από τα σταθερά κόστη (Fixed Cost – FC) συν το μεταβλητό ανά μονάδα κόστος (Variable Cost – VC) επί την ποσότητα Q. Άρα:

$$\text{TC} = \text{FC} + \text{VC} * \text{Q (3)}$$

$$(1),(2), (3) \rightarrow \text{Q} * \text{P} = \text{FC} + \text{VC} * \text{Q}$$

$$\rightarrow \text{Q} = \text{FC} / (\text{P} - \text{VC})$$

Παρακάτω διαχωρίζονται τα έξοδα σε σταθερά και μεταβλητά:

|                                  | 2024                | 2025                | 2026                |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Σταθερές Δαπάνες</b>          |                     |                     |                     |
| Ετήσιο κόστος εγκατάστασης       | 11.323,61 €         | 11.323,61 €         | 11.323,61 €         |
| Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού | 2.000,00 €          | 2.090,00 €          | 2.184,00 €          |
| Ετήσιο κόστος εργαζομένων        | 357.697,00 €        | 357.697,00 €        | 357.697,00 €        |
| Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού    | 2.200,00 €          | 2.200,00 €          | 2.200,00 €          |
| Αποσβέσεις                       | 39.514,00 €         | 39.514,00 €         | 39.514,00 €         |
| Γενικά Έξοδα                     | 26.108,60 €         | 27.152,94 €         | 28.239,06 €         |
| <b>Σύνολο σταθερών δαπανών</b>   | <b>438.843,21 €</b> | <b>439.977,55 €</b> | <b>441.157,67 €</b> |
| <b>Μεταβλητές Δαπάνες</b>        |                     |                     |                     |
| Κόστη Ά Υλών & Εφοδίων           | 213.546,24 €        | 284.273,51 €        | 385.960,09 €        |
| Μάρκετινγκ                       | 155.500,00 €        | 153.500,00 €        | 113.500,00 €        |
| <b>Σύνολο μεταβλητών δαπανών</b> | <b>369.046,24 €</b> | <b>437.773,51 €</b> | <b>499.460,09 €</b> |
| <b>Συνολικές Δαπάνες</b>         | <b>807.889,45 €</b> | <b>877.751,06 €</b> | <b>940.617,76 €</b> |

Πίνακας 10.20: Σταθερές και μεταβλητές δαπάνες

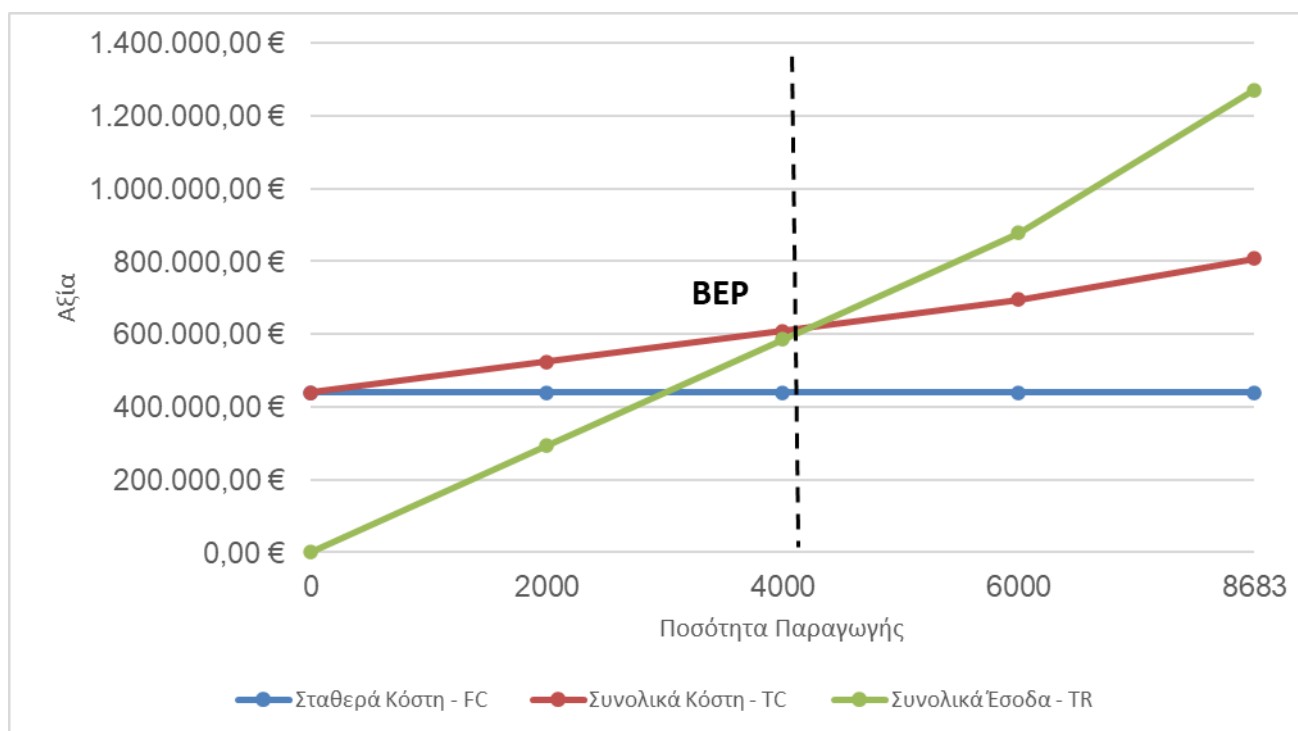


Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι τιμές των FC, VC, TC, TR για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης (2024), όπου η επιχείρηση στοχεύει να παράγει 8683 ζεύγη υποδημάτων με μέση τιμή ανά ζεύγος τα 146,3€ και μεταβλητό κόστος ανά ζεύγος 42,50€. Οι τιμές απεικονίζονται για αριθμό ζευγαριών 0, 2000, 4000, 6000 και 8683.

| Q        | 0             | 2000          | 4000         | 6000         | 8683           |
|----------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| FC       | 438.843,21 €  | 438.843,21 €  | 438.843,21 € | 438.843,21 € | 438.843,21 €   |
| VC       | 0             | 85.005,29 €   | 170.010,59 € | 255.015,88 € | 369.046,24 €   |
| TC       | 438.843,21 €  | 523.848,50 €  | 608.853,80 € | 693.859,09 € | 807.889,45 €   |
| TR       | 0,00 €        | 292.600,00 €  | 585.200,00 € | 877.800,00 € | 1.270.308,27 € |
| TR-FC-VC | -438.843,21 € | -231.248,50 € | -23.653,80 € | 183.940,91 € | 462.418,82 €   |

Πίνακας 10.21: Στοιχεία κόστους και εσόδων ανά ποσότητα

Με τη βοήθεια του παραπάνω πίνακα μπορεί να κατασκευαστεί το παρακάτω γράφημα, το οποίο απεικονίζει τη σχέση των σταθερών, συνολικών εξόδων και συνολικών εσόδων ανάλογα με την ποσότητα παραγωγής. Όταν τα συνολικά έσοδα είναι ίσα με τα συνολικά έξοδα, τότε η ποσότητα παραγωγής είναι BEP = 4.228 ζεύγη υποδημάτων. Δηλαδή το νεκρό σημείο είναι 4.228 μονάδες. Πάνω από αυτό το νούμερο η επιχείρηση καλύπτει όλα τα έξοδα της και έχει κέρδος, ενώ κάτω από αυτό η επιχείρηση έχει ζημία. Επίσης, το νεκρό σημείο αποτελεί το 50% της συνολικής παραγωγής της, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει μεγάλες πιθανότητες να το καλύψει και να μην είναι κοντά στο όριο κέρδους και ζημίας.



Εικόνα 10.1: Υπολογισμός Νεκρού Σημείου

## 10.6.2 Ανάλυση ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας περιλαμβάνει την εκτίμηση της σημαντικότητας των επιπτώσεων σε βασικά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης από την πιθανή μεταβολή του μεγέθους συγκεκριμένων κρίσιμων παραμέτρων. Από τις διάφορες παραμέτρους θα επιλεγεί η τιμή καθώς ο ανταγωνισμός στην αγορά υποδημάτων είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Θα εξεταστούν 2 σενάρια, ένα όπου θα γίνει μείωση της τιμής κατά 10% και ένα δεύτερο όπου η μείωση της τιμής θα φτάσει το 20%. Στον πίνακα 10.21 φαίνονται οι διαφορετικές τιμές σε περίπτωση μείωσης της τιμής ανά ζεύγος για 10% και 20%. Επίσης, έχει υπολογιστεί το νεκρό σημείο στα αντίστοιχα σενάρια και φαίνεται ότι το νεκρό σημείο αυξάνεται με τη μείωση της τιμής. Στο 1<sup>ο</sup> σενάριο, μείωση της τιμής κατά 10% έχει ως αποτέλεσμα αύξηση του νεκρού σημείου κατά 16%. Στο 2<sup>ο</sup> σενάριο μια μείωση τιμής της τάξης του 20% αυξάνει το νεκρό σημείο κατά 39%. Αντίστοιχα, όσο περισσότερο μειώνεται η τιμή, τόσο περισσότερο το νεκρό σημείο θα καλύπτει όλο και μεγαλύτερο ποσοστό της μέγιστης δυναμικότητας και επομένως δεν υπάρχει μεγάλο περιθώριο περαιτέρω μείωσης πάνω από το 20%.

|                            | <b>Αρχικό</b> | <b>1ο Σενάριο (-10%)</b> | <b>2ο Σενάριο (-20%)</b> |
|----------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Μέση τιμή / ζεύγος</b>  | 146,30 €      | 131,67 €                 | 117,04 €                 |
| <b>ΒΕΡ</b>                 | 4228          | 4922                     | 5888                     |
| <b>Μεταβολή ΒΕΡ</b>        | 0%            | 16%                      | 39%                      |
| <b>ΒΕΡ/Συνολ. Παραγωγή</b> | 49%           | 57%                      | 68%                      |

Πίνακας 10.22: Δύο σενάρια αλλαγής τιμής

Στη συνέχεια, θα ευρεθεί η ελάχιστη αποδεκτή τιμή κατά την οποία η επιχείρηση παράγει στη μέγιστη δυναμικότητά της αλλά δεν έχει κέρδος.

$$\begin{aligned}Q * P &= FC + VC * Q \rightarrow \\8683 * P &= 438.843,21 + 42,5 * 8683 \rightarrow \\8683 * P &= 807.870,71 \rightarrow \\P &\approx 93\end{aligned}$$

Άρα, η ελάχιστη αποδεκτή τιμή ώστε η μονάδα να λειτουργεί στο νεκρό σημείο είναι 93€.

## 10.7 Οικονομική αξιολόγηση – Επιδράσεις στην εθνική οικονομία

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αποτελεί μία μεσαίου μεγέθους επένδυση για τις βιοτεχνίες υποδηματοποιίας καθώς η γραμμή παραγωγής υποδημάτων είναι αρκετά κοστοβόρα λόγω της υψηλής εξειδίκευσης των μηχανημάτων παραγωγής.

Η βιοτεχνία υποδημάτων για να καλύψει το κόστος επένδυσης θα προβεί σε κρατική επιχορήγηση αλλά και τραπεζικό δανεισμό, γεγονός που θα αυξήσει τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις της. Ωστόσο, από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της παρουσιάζει θετικό αποτέλεσμα χρήσης και έτσι είναι σε θέση

να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις της και μάλιστα με σχετική ασφάλεια. Αυτό εξηγείται και από το γεγονός ότι η επιχείρηση λειτουργεί πάνω από το νεκρό σημείο της, το οποίο μάλιστα αποτελεί το 50% της παραγωγής της. Η απόσβεση του συνολικού κόστους επένδυσης θα γίνει ήδη από τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας της, γεγονός που καθιστά την επένδυση ιδιαίτερα ελκυστική.

Η επιχείρηση θα έχει θετική επίδραση στην εθνική οικονομία καθώς πέρα από τις θέσεις εργασίας που θα προσφέρει, θα τονώσει και τον ευρύτερο κλάδο της υποδηματοποιίας αλλά και όλους τους κλάδους που συνεργάζονται με αυτόν (προμηθευτές πρώτων υλών και εφοδίων, ειδών συσκευασίας, εξοπλισμού κτλ). Τα προϊόντα της θα τα διαθέσει αρχικά στην ελληνική αγορά αλλά λόγω του μικρού μεγέθους της τα επόμενα χρόνια θα επεκταθεί και στο εξωτερικό με σκοπό να αυξήσει τις εξαγωγές της. Η αύξηση των εξαγωγών αποτελεί σημαντικό μεσοπρόθεσμο στόχο της επιχείρησης γιατί όχι μόνο θα δημιουργήσει έσοδα για τη χώρα αλλά και θα αναδείξει το ελληνικό προϊόν στο εξωτερικό ως κάτι καινοτόμο και ποιοτικό, που πρέπει να προτιμάται από τη διεθνή αγορά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] 3 μέθοδοι για την απόσβεση παγίων περιουσιακών στοιχείων με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (2015) ProSeminars Studies. Available at: [https://www.proseminars.eu/aposvesis\\_pagion\\_elp/](https://www.proseminars.eu/aposvesis_pagion_elp/) (Accessed: February 5, 2023).
- [2] 6 Τύποι Οργανωτικών Δομών των επιχειρήσεων (2022) Business Review. Available at: <https://businessrev.gr/2022/10/26/typoi-organotikon-domon-epixeiriseon/> (Accessed: January 20, 2023).
- [3] Better Shoes Foundation. "Material Selection." <https://www.bettershoes.org/home/material-selection#bioplastic>. Accessed December 8, 2022.
- [4] Big Business - Επιχειρήσεις (no date). Available at: <https://www.bigbusiness.gr/index.php/epixeiriseis> (Accessed: December 6, 2022).
- [5] Blery, Evangelia & Kakokefalos, George. (2014). Marketing Footwear: A Case Study from Greece. Research in Business and Management. 1. 90. 10.5296/rbm.v1i1.5080.
- [6] Browning, J. (2021) More shoe lovers opting for comfort, FashionUnited. FashionUnited. Available at: <https://fashionunited.uk/news/fashion/more-shoe-lovers-opting-for-comfort/2018062530408> (Accessed: December 8, 2022).
- [7] Bush, T. (2019) Pestle analysis of Greece, PESTLE Analysis. Available at: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-greece/> (Accessed: January 5, 2023).
- [8] BusinessNews.gr (no date) Στις 18 Μαΐου η αίτηση εξυγίανσης της Δ. Ι. Φειδάς Α.Ε. (boxer), Στις 18 Μαΐου η αίτηση εξυγίανσης της Δ. Ι. Φειδάς Α.Ε. (Boxer). Available at: <https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/item/232804-stis-18-maiou-i-aitisi-eksygiansis-tis-d-i-feidas-a-e-boxer> (Accessed: December 6, 2022).
- [9] Capital.gr (no date) Κ. Μητσοτάκης: αισιόδοξος για αυτοδύναμη κυβέρνηση - αναμένω νέα 'έκρηξη' επενδύσεων μετά τις εκλογές, Capital.gr. Available at: <https://www.capital.gr/politiki/3683828/k-mitsotakis-aisiodoxos-gia-autodunami-kubernisi-anameno-nea-ekrxi-ependuseon-meta-tis-ekloges> (Accessed: January 8, 2023).
- [10] Economist: Η πρωτιά της Ελλάδας στην οικονομία (2022) ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. Available at: <https://www.naftemporiki.gr/finance/economy/1419371/economist-xechorizei-i-ellada-anamesa-stis-chores-me-toys-kalyteroys-vathmoys/> (Accessed: December 15, 2022).

- [11] European Leather Industry (2019) Skills4Smart TCLF Industries 2030. Available at: <https://s4tclfblueprint.eu/project/tclf-sectors/european-leather-industry/> (Accessed: December 8, 2022).
- [12] Europlan A.E., G. (no date) Gate Europlan A.E., Gate Europlan A.E. | Συμβουλευτική Εταιρεία. Available at: <https://gateeuroplan.gr/%CE%95%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1.html> (Accessed: November 26, 2022).
- [13] Footwear - Greece: Statista market forecast (no date) Statista. Available at: <https://www.statista.com/outlook/cmo/footwear/greece> (Accessed: December 8, 2022).
- [14] Footwear (2023) Wikipedia. Wikimedia Foundation. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Footwear> (Accessed: November 30, 2022).
- [15] Footwear market in Greece (no date) Footwear - Greece - Report - IndexBox Platform. Available at: <https://app.indexbox.io/report/6401h1/300/> (Accessed: December 8, 2022).
- [16] Footwear market in the European Union (no date) Footwear - European Union - Report - IndexBox Platform. IndexBox. Available at: <https://app.indexbox.io/report/6401h1/155/> (Accessed: December 7, 2022).
- [17] Global women's Footwear Market – Industry Trends and forecast to 2028 (no date) Women's Footwear Market – Global Industry Trends and Forecast to 2028 | Data Bridge Market Research. Available at: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-womens-footwear-market> (Accessed: December 2, 2022).
- [18] Hazardous waste disposal costs for businesses (2018) Boulder County. Available at: <https://bouldercounty.gov/environment/hazardous-waste/disposal-costs-for-businesses/> (Accessed: January 25, 2023).
- [19] Home (no date) ICT Leather. Available at: <https://leather-council.org/information/statistics-sources-of-information/> (Accessed: December 11, 2022).
- [20] ICAP (2011) “Αγορά ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων,” Κλαδική Μελέτη.
- [21] Jesse (2020) Global Leather Industry factsheet 2020: Top 10 largest leather producing countries, largest exporters & importers, Bizvibe Blog. Available at: <https://blog.bizvibe.com/blog/top-10-largest-leather-producing-countries> (Accessed: December 11, 2022).
- [22] Lawspot.gr (2021) Η φορολογία στην Ελλάδα και τα άλλα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης - Συγκριτικά στοιχεία (infographic), Lawspot. Lawspot.gr. Available at: <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/i-forologia-stin-ellada-kai-ta>

alla-krati-tis-eyropaikis-enosis-syggkritika-stoiheia (Accessed: December 15, 2022).

[23] LEATHER INDUSTRY, T.H.E.E.U.R.O.P.E.A.N. (no date) SOCIAL & ENVIRONMENTALREPORT 2020, Social & Environmental Report 2020. Available at:  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache%3AcASkvDVR0SIJ%3Ahttps%3A%2F%2Fwww.euroleather.com%2Fdoc%2FSER%2FEuropean%2520Leather%2520Industry%2520-%2520Social%2520and%2520Environmental%2520Report%25202020%2520-%2520EN%2520web.pdf&cd=11&hl=el&ct=clnk&gl=gr>  
(Accessed: December 11, 2022).

[24] Lex - I21209 - en - EUR-Lex (no date) EUR. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/footwear-labelling.html> (Accessed: January 6, 2023).

[25] Mallas, T. (no date) Γυναικεία Παπούτσια, Τσάντες, Αξεσουάρ, Tsakiris Mallas. Available at: <https://www.tsakirismallas.gr/el-gr/information/4540/Poioi-eimaste/> (Accessed: December 3, 2022).

[26] Navigation (no date) Home - Eurostat. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat> (Accessed: December 13, 2022).

[27] Newsroom (2022) Γλέντια... μετά την πανδημία: Εξαντλούνται τα αποθέματα σαμπάνιας, Ημερησία. Available at:  
[https://www.imerisia.gr/kosmos/diethnis-oikonomia/57944\\_glenticia-meta-tin-pandimia-exantloyntai-ta-apothemata-sampanias](https://www.imerisia.gr/kosmos/diethnis-oikonomia/57944_glenticia-meta-tin-pandimia-exantloyntai-ta-apothemata-sampanias) (Accessed: January 18, 2023).

[28] Newsroom and Ειδήσεις Για Την Οικονομία | Newmoney (2022) Γεωργιάδης: Στόχος μας να ξαναγίνει η Ελλάδα υπολογίσιμη βιομηχανική δύναμη, newmoney. Available at: <https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/oikonomia/georgiadis-stochos-mas-na-xanagini-i-ellada-ipologisimi-viomichaniki-dinami/> (Accessed: December 16, 2022).

[29] S. S. Theagarajan and H. L. Manohar, "Lean management practices to improve supply chain performance of leather footwear industry," 2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM), Dubai, United Arab Emirates, 2015, pp. 1-5, doi: 10.1109/IEOM.2015.7093717.

[30] Safety Data sheet tigacol super (2014) <http://www.tigacol.gr/>. ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΤΙΓΚΑΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ε.Ε. – TIGACOL. Available at:  
<http://www.tigacol.gr/MSDS/ENG/MSDS-SUPER-2014-eng.pdf> (Accessed: January 26, 2023).

[31] Schragar, A. (no date) Παγκοσμιοποίηση τέλος; Capital.gr. Available at: <https://www.capital.gr/bloomberg-view/3649279/pagkosmiopoiisi-telos> (Accessed: November 26, 2022).

- [32] Shoemaking (2023) Wikipedia. Wikimedia Foundation. Available at: <https://en.wikipedia.org/wiki/Shoemaking> (Accessed: March 26, 2023).
- [33] Sprowls, S. (2021) Trend-conscious consumers love shoe shopping above all other fashion items, CivicScience. Available at: <https://civicscience.com/trend-conscious-consumers-love-shoe-shopping-above-all-other-fashion-items/> (Accessed: December 8, 2022).
- [34] Staff, T.E. (2022) 34 types of women's footwear and shoes, ThreadCurve. Threadcurve. Available at: <https://threadcurve.com/types-of-womens-footwear/> (Accessed: December 2, 2022).
- [35] The Global Leather Industry (2017) MAHI Leather. MAHI Leather. Available at: <https://mahileather.com/blogs/news/the-global-leather-industry> (Accessed: December 12, 2022).
- [36] TR Lawman,(no date), Insole materials . Available at: <http://www.trlawman.co.uk/products/footwear-materials/insole-materials> (Accessed: December 5, 2022).
- [37] Types of shoes for women and men (2023) Onlymyenglish.com. Available at: <https://onlymyenglish.com/types-of-shoes/> (Accessed: December 7, 2022).
- [38] World Footwear. "Country Profile: Greece." <https://www.worldfootwear.com/countryprofile.asp?t=country-profile-2012&id=90>. December 8, 2022.
- [39] Writers, V.N.E.S.and (2021) 9 different types of shoes for kids, VerbNow. Available at: <https://verbnow.com/types-of-shoes-for-kids/> (Accessed: December 7, 2022).
- [40] Αγουρίδης, Γ. (2022) Ελληνική οικονομία: Τα σενάρια για το ΑΕΠ το 2023, Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr. Available at: <https://www.ot.gr/2022/10/23/oikonomia/macro/elliniki-oikonomia-ta-senaria-gia-to-aep-to-2023/> (Accessed: December 15, 2022).
- [41] Δελεβέγκος, Δ. (no date) Νέο ρεκόρ άμεσων ξένων επενδύσεων το 2022, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/562116925/neo-rekor-ameson-xenon-ependyseon-to-2022/> (Accessed: January 9, 2023).
- [42] Δημήτριος Α Γεωργακέλλος - Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών
- [43] Ελληνικό Παπούτσι: Η ελληνική υποδηματοποιία: De-Facto (2021) De. Available at: <https://de-facto.gr/papoutsi-elliniko/> (Accessed: November 26, 2022).
- [44] ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΥΠΟΔΗΜΑ. Available at: <https://www.hellenicshoe.eu/> (Accessed: December 3, 2022).

- [45] Εμμανουήλ, Σ. (2022) Δ.Ι. Φειδάς (boxer): τι προβλέπει η νέα συμφωνία εξυγίανσης, euro2day.gr. Available at: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2125095/di-feidas-boxer-ti-provlepei-h-nea-symfonia-exygia.html> (Accessed: December 5, 2022).
- [46] Εμμανουήλ, Σ. (2022) Σε τροχιά ανάπτυξης (και) το 2022 η αγορά πολυτελών ειδών στην Ελλάδα, euro2day.gr. Available at: <https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/2148644/se-trohia-anartyxhs-kai-to-2022-h-agera-polytelon.html> (Accessed: January 15, 2023).
- [47] Επιτόκια και Τιμολόγιο Δανείων (no date). Available at: [https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Business/Xrhmatodothsh\\_Reystothtas/web\\_portal\\_elliniko\\_epitokia-timologio\\_daneiwn.pdf?rev=e691e01d9fbc49bda7edef1c0badc459&hash=A1F4AFBF1C0F05389D10431F7F6518FF](https://www.nbg.gr/-/jssmedia/Files/Business/Xrhmatodothsh_Reystothtas/web_portal_elliniko_epitokia-timologio_daneiwn.pdf?rev=e691e01d9fbc49bda7edef1c0badc459&hash=A1F4AFBF1C0F05389D10431F7F6518FF) (Accessed: February 6, 2023).
- [48] Επιχειρηματικές καταχωρήσεις: Βιοτεχνίες Υποδημάτων (no date) totalfind.gr. Available at: <https://www.totalfind.gr/category/viotexnies-ypodimaton> (Accessed: December 7, 2022).
- [49] Ευρωπαϊκή βιομηχανική στρατηγική (no date) Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Available at: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_el](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_el) (Accessed: December 15, 2022).
- [50] Κορονοϊός: Η επιτροπή προτείνει τη χαλάρωση των περιορισμών (no date). Available at: [https://www.oke.gr/sites/default/files/\\_pdf](https://www.oke.gr/sites/default/files/_pdf) (Accessed: January 10, 2023).
- [51] Κουσκούλη, Θ. (2014) Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Ίδρυσης Εταιρείας Παροχής Καινοτομικών Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών. Unipi.
- [52] Λεμπέση, Μ. (2022) "περπατούν" στις αγορές του εξωτερικού τα παπούτσια από την Ελλάδα, Business Daily. Available at: [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/70873\\_perpatoygn-stis-agores-toy-exoterikoy-ta-papoytsia-apo-tin-ellada](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/70873_perpatoygn-stis-agores-toy-exoterikoy-ta-papoytsia-apo-tin-ellada) (Accessed: November 28, 2023).
- [53] Λεμπέση, Μ. (2022) Στην αγορά των γυναικείων παπουτσιών εισέρχεται η ελληνική boss shoes, Business Daily. Available at: [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/71037\\_stin-agera-ton-gynaikeion-papoytsion-eiserhetai-i-elliniki-boss-shoes](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/71037_stin-agera-ton-gynaikeion-papoytsion-eiserhetai-i-elliniki-boss-shoes) (Accessed: December 5, 2022).
- [54] Μακαντάση, Φ. and Βαλεντής, Η. (2022) Outlook της Ελληνικής Οικονομίας. Dianeosis. Available at: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2022/03/Outlook\\_V.11.04.2022.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2022/03/Outlook_V.11.04.2022.pdf) (Accessed: December 14, 2022).



[55] Μανδραβέλης, Β. (no date) Ελλειψη ψηφιακών υποδομών και εξειδικευμένων στελεχών στις νέες τεχνολογίες, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/1073195/elleipsi-psifiakon-yrodomon-kai-exeidikeymenon-stelechon-stis-nees-technologies/> (Accessed: January 12, 2023).

[56] Μπέλλος, Η. (no date) Το στοίχημα ανάκαμψης της υποδηματοποιίας, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/926935/to-stoichima-anakampsis-tis-ypodimatopoiias/> (Accessed: November 26, 2022).

[57] Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγική και Ποιότητα, Σημειώσεις Μαθήματος, Πειραιάς: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών MBA-TQM, Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2020.

[58] Νόμος 4887/2022 (no date) Taxheaven. Available at: <https://www.taxheaven.gr/law/4887/2022> (Accessed: December 20, 2022).

[59] Ο οίκος Moody's για οικονομία και πολιτικό περιβάλλον (2022) ΕΕΑ. Available at: <https://www.eea.gr/arthra-eea/o-oikos-moodys-gia-oikonomia-kai-politiko-perivallon/> (Accessed: January 5, 2023).

[60] Οικονομία, πολιτική και επιχειρήσεις: Διαχειρίσιμες οι προκλήσεις; (no date) Συμβουλευτικές υπηρεσίες | Grant Thornton Greece. Available at: <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/oikonomia-politiki-kai-epixeiriseis/> (Accessed: December 18, 2022).

[61] Ουραγός η Ελλάδα σε ψηφιακές υποδομές και ανθρώπινο δυναμικό (2021) Insider. Available at: <https://www.insider.gr/tehnologia/114935/oyragos-i-ellada-se-psifiakes-ypodomes-kai-anthropino-dynamiko> (Accessed: January 12, 2023).

[62] Παύλου, Α. (2022) Λαμπερές επιδόσεις για τα luxury brands στην Ελλάδα, Οικονομικός Ταχυδρόμος - ot.gr. Available at: <https://www.ot.gr/2022/10/11/epixeiriseis/lamperes-epidoseis-gia-tis-luxury-brands/> (Accessed: March 26, 2023).

[63] Περιήγηση (no date) Κεντρική Σελίδα ΕΛΣΤΑΤ - ELSTAT. Available at: <https://www.statistics.gr/> (Accessed: December 12, 2022).

[64] ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών | Sev. Available at: [https://sev.org.gr/wp-content/uploads/2021/11/Destination-Greece\\_Attracting-Digital-Innovation-Investment\\_LowRes.pdf](https://sev.org.gr/wp-content/uploads/2021/11/Destination-Greece_Attracting-Digital-Innovation-Investment_LowRes.pdf) (Accessed: December 15, 2022).

[65] Στατιστικές εμπορίου της ΕΕ (με εξαίρεση το Ηνωμένο Βασίλειο) (no date) Σελίδα στατιστικών στοιχείων | Access2Markets. Available at: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/el/statistics> (Accessed: December 10, 2022).

[66] Στεφανάκης, Δ. (2016) ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ. Available at: [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9832/Stefanakis\\_Dimitrios.pdf](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9832/Stefanakis_Dimitrios.pdf) (Accessed: January 20, 2023).

[67] Τζιαντζή, Α. (2016) Υπάρχει ακόμη ελληνικό παπούτσι; Η Εφημερίδα των Συντακτών. Available at: [https://www.efsyn.gr/oikonomia/elliniki-oikonomia/87204\\_yparhei-akomi-elliniko-papoytsi](https://www.efsyn.gr/oikonomia/elliniki-oikonomia/87204_yparhei-akomi-elliniko-papoytsi) (Accessed: November 26, 2022).

[68] Υπάρχει περιθώριο για κοινωνική συνεννόηση; (no date). Available at: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/10/oke\\_final.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/10/oke_final.pdf) (Accessed: December 20, 2022).

[69] Φίκαρη, Β. (2021) Επιχειρηματικό Σχέδιο Εταιρείας Παραγωγής Παιδικών Υποδημάτων, Πλοήγηση ανά Θέμα / Λέξη-Κλειδί "επιχειρηματικό+σχέδιο". Unipi. Available at: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/browse?value=%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%2B%CF%83%CF%87%CE%AD%CE%B4%CE%B9%CE%BF&type=subject> (Accessed: December 14, 2022).

[70] ΦΛΩΡΟΣ, ΧΡΗΣΤΟΣ. (no date) Πολιτική σταθερότητα και οικονομική ανάπτυξη, Moneyreview.gr. Available at: <https://www.moneyreview.gr/opinion/95208/politiki-statherotita-kai-oikonomiki-anartyxi/> (Accessed: January 7, 2023).