

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

MBA – TQM

ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ
ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΗΣ ΑΔΑΜ ΣΟΦΙΑΣ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε για καθαρά εκπαιδευτικούς σκοπούς
& για αυτό πολλά από τα στοιχεία της δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που συνέδραμαν καταλυτικά κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας αλλά και κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη και υποστήριξη της αλλά και τους συμφοιτητές μου Βάλια, Βαγγέλη και Γιολάντα για την ανιδιοτελή και συνεχή βοήθειά τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	9
ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	9
1.1 ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	9
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & MARKETING	9
1.3 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	10
1.4 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	10
1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	10
1.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	11
1.7 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	11
1.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	11
1.9 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	13
ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	13
2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	13
2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ – ΙΔΡΥΤΕΣ	13
2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	14
2.4 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	14
2.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ & ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	16
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & MARKETING.....	16
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	16
3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	17
3.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	17
3.2.2 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	18
3.2.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	19
3.2.4 ΖΗΤΗΣΗ.....	20
3.2.5 ΠΡΟΣΦΟΡΑ.....	25
3.2.6 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	30
3.2.7 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ	37
3.2.8 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ	40
3.2.9 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	48
3.2.10 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ.....	50
3.2.11 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	52

3.2.12 ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	53
3.2.13 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ	56
3.2.14 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	59
3.2.15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΚΛΑΔΟΥ	62
3.3 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	67
ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	67
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	68
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	69
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	69
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	70
3.4 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ.....	70
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ MARKETING	71
3.5.1 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΥΠΟ ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	72
3.5.2 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ (TARGETING) ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	72
3.5.3 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (POSITIONING)	73
3.5.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING – ΜΙΓΜΑ MARKETING.....	74
3.5.5 ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	81
3.5.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ MARKETING	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	86
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	86
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	86
4.2 ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	86
4.3 ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ.....	87
4.4 ΕΦΟΔΙΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	88
4.5 ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ	89
4.6 ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ.....	90
4.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	91
4.8 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	93
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	93
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	93
5.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	93
5.3 ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.....	94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	96

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	96
6.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ.....	96
6.3 ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	107
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	107
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	107
7.2 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	107
7.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	111
7.4 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	112
7.5 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο	116
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ – ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	116
8.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	116
8.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ.....	116
8.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ.....	117
8.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΑΝΕΓΕΡΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	118
8.5 ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 ^ο	120
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	120
9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	120
9.2 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	120
9.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ^ο	123
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	123
10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	123
10.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	123
10.3 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	128
10.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ	130
10.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ	131
10.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ	132
10.7 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	133
10.8 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ	134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	136

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

РАВЕЉИЧНО ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1 ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η βασική ιδέα του προγράμματος αφορά στην ίδρυση μιας εισαγωγικής εταιρείας επώνυμων γυναικείων υποδημάτων με την επωνυμία LANDSHOES O.E.. Η βασική ιδέα της ιδρύσεως της νέας εταιρείας προήλθε από τη χρόνια ενασχόληση των επικείμενων ιδρυτών της στον τομέα της χονδρικής πώλησης ειδών ένδυσης και υπόδησης για λογαριασμό γνωστών εταιρειών του κλάδου αλλά και της επιθυμίας τους να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση με κύριο στόχο την εισαγωγή και τη διάθεση στην ελληνική αγορά γυναικείων υποδημάτων διεθνώς αναγνωρισμένων σημάτων που συνδυάζουν κομψότητα, άνεση και καλή σχέση ποιότητας – τιμής (value for money), γεγονός που τα καθιστά δελεαστικά σε ένα ευρύ μέρος του γυναικείου καταναλωτικού κοινού.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, η παρούσα μελέτη καλείται να αναλύσει και να διαπιστώσει κατά πόσον το επενδυτικό σχέδιο για την ίδρυση της επικείμενης εταιρείας είναι σκόπιμο και ωφέλιμο για τους ιδρυτές της λαμβάνοντας υπόψη τις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επηρεάζουν την ελληνική αγορά αλλά και τις προοπτικές και τη διάρθρωση που χαρακτηρίζει τον κλάδο της υπόδησης.

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & MARKETING

Ο κλάδος της υπόδησης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό καθώς περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε σχέση με το μέγεθος της εγχώριας αγοράς, οι οποίες καλύπτουν διάφορες κλίμακες μεγεθών και διακρίνονται ανάλογα με την ενασχόλησή τους σε παραγωγικές, εισαγωγικές και 'μικτές'.

Μεγάλη είναι και η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων σε όλες τις κλίμακες τιμολογιακών και ποιοτικών προδιαγραφών ενώ το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι εντονότερο στην αγορά των υποδημάτων μεσαίας και χαμηλής τιμής, λόγω της εντεινόμενης εισαγωγικής διείσδυσης φθηνών προϊόντων από τις χώρες της Άπω Ανατολής. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το γενικότερο αρνητικό κλίμα που επικρατεί τόσο στην ελληνική οικονομία όσο και διεθνώς, συντελούν στην όξυνση του ανταγωνισμού, γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να

συμπιέσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ωθούμενες σε ανταγωνισμό τιμών και μεγαλύτερα περιθώρια πίστωσης.

Η εισαγωγική εταιρεία LANDSHOES O.E. θα επικεντρωθεί κυρίως στην εισαγωγή και πρόωθηση γυναικείων υποδημάτων συγκεκριμένων και επιλεγμένων ξένων οίκων με συγκεκριμένα κριτήρια όπως το brand name, το ιστορικό των πωλήσεων σε ισοδύναμες ξένες αγορές και τη σχέση ποιότητας-τιμής. Η νέα εταιρεία σκοπεύει να κατακτήσει ένα μερίδιο της αγοράς που τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας της θα αγγίζει τα 47.900 τεμάχια, πραγματοποιώντας πωλήσεις της τάξεως των 3.066.000€. Σύμφωνα με το πρόγραμμα marketing, το οποίο αναλύεται εκτενώς στο κεφάλαιο 3, οι περισσότερες δαπάνες τα δύο πρώτα χρόνια της εισόδου της εταιρείας σε έναν τόσο ανταγωνιστικό κλάδο θα αφορούν κυρίως τις ενέργειες προώθησης της επωνυμίας και των εμπορικών σημάτων της μέσω ενός πρωτότυπου και πολυδιάστατου μίγματος προβολής.

1.3 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η υπό εξέταση εταιρεία είναι μια εμπορική εταιρεία που εισάγει τα προϊόντα της έτοιμα από τα εργοστάσια των ξένων οίκων μόδας χωρίς να τα υποβάλλει σε περαιτέρω επεξεργασία, οι ανάγκες για πρώτες ύλες είναι μηδαμινές. Ωστόσο, στο 4^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, αναλύονται διεξοδικά οι ανάγκες της επιχείρησης σε κάποια βασικά εφόδια που κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της ενώ παράλληλα εξετάζονται και τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής των προμηθευτών της.

1.4 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Το γεγονός ότι η εταιρεία LANDSHOES O.E. δε θα πραγματοποιεί κανενός είδους παραγωγική διαδικασία έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα οι ανάγκες της σε μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό να περιορίζονται σε κάποια βοηθητικά μηχανήματα και σε μηχανήματα εξυπηρετήσεως που αφορούν στον εξοπλισμό των γραφείων της και στις διαδικασίες διανομής των προϊόντων της στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Η οργανωσιακή δομή που έχει επιλεγεί για την εταιρεία LANDSHOES O.E. έχει ως στόχο να παρέχει συνθήκες σωστής επικοινωνίας μεταξύ όλων των ιεραρχικών επιπέδων και καταμερισμό της υπευθυνότητας ανά εργαζόμενο. Για αυτό το λόγο έχει σχεδιαστεί και το ανάλογο οργανόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει τρία οργανωσιακά επίπεδα και τμηματοποιεί με αποτελεσματικότητα όλες τις

λειτουργίες. Αναφορικά με τα γενικά έξοδα της νέας επιχείρησης, δηλαδή τα έμμεσα κόστη που δεν μπορούν να καταταχθούν σε κάποια άλλη κατηγορία άμεσου κόστους, χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, σε έξοδα Αγορών –Εισαγωγών, Διοικητικής Λειτουργίας και Πωλήσεων – Διανομής και ανέρχονται στα 743.800 € για το πρώτο έτος της λειτουργίας της.

1.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου καθώς και το πλέον διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, αφού καθοριστούν οι ανάγκες της νέας εταιρείας LANDSHOES O.E. σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση το πρόγραμμα δραστηριότητάς της και πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες ενέργειες για προσέλκυσή του, θα ακολουθήσει διεξοδική επιλογή υποψηφίων προκειμένου να επιλεγούν τα καταλληλότερα στελέχη που θα απασχοληθούν στην επιχείρηση. Στην νέα εταιρεία, το ανθρώπινο δυναμικό θα διακριθεί σε Διευθυντικό / Εποπτικό και σε Εργατικό Δυναμικό ενώ συνολικά προβλέπεται να απασχοληθούν 21 εργαζόμενοι που το κόστος τους κατά τη λειτουργική φάση της εταιρείας για το πρώτο έτος της λειτουργίας της θα ανέρχεται στα 485.100 €.

1.7 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Καθώς η νέα εταιρεία θα εισάγει και θα εμπορεύεται έτοιμα προϊόντα, οι ανάγκες για μεγάλες εγκαταστάσεις και η εύρεση χώρου τοποθεσίας για αγορά γης ή και έτοιμων κτιριακών εγκαταστάσεων δεν αντιπροσωπεύουν το υπό εξέταση επενδυτικό σχέδιο. Οι χωροταξικές απαιτήσεις της νέας εταιρείας περιλαμβάνουν τα γραφεία του διευθυντικού και εποπτικού προσωπικού, το πάρκινγκ των Ι.Χ αυτοκινήτων των εργαζομένων και των επισκεπτών, την αποθήκη των προϊόντων και έναν χώρο για την πραγματοποίηση των δειγματισμών στους πελάτες της. Κατόπιν εκτεταμένης έρευνας και πληρώντας τα απαραίτητα κριτήρια για την καλύτερη δυνατή επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης, η νέα εταιρεία θα προχωρήσει σε ενοικίαση ενός χώρου συνολικής επιφάνειας 1.100 τ.μ. στην περιοχή της Μεταμόρφωσης Ν. Αττικής, η τιμή ενοικίασης του οποίου ανέρχεται στα 12.000 €/μήνα.

1.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο σωστός προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου της επένδυσης οδηγεί και σε πιο ακριβή προϋπολογισμό των απαιτούμενων δαπανών. Για να πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι έχει σχεδιαστεί το ανάλογο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του προγράμματος το οποίο θα διαρκέσει περίπου τέσσερις μήνες πριν την έναρξη

λειτουργίας της νέας επιχείρησης τον Ιανουάριο του 2013. Το κόστος εκτέλεσης του προγράμματος έχει υπολογιστεί ότι θα ανέλθει στα 61.840 €. Οποιαδήποτε καθυστέρηση ή απόκλιση από το χρονοδιάγραμμα αυτό μεταφράζεται σε αύξηση κόστους και πιθανή καθυστέρηση της λειτουργικής φάσης της επιχείρησης.

1.9 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση είναι αυτή που θα καθορίσει την εφικτότητα και τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου. Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 419.125 €, από τα οποία τα 176.990 € αφορούν σε επενδύσεις σε στοιχεία του πάγιου ενεργητικού και των προπαραγωγικών δαπανών, ενώ τα υπόλοιπα 242.135 € αφορούν τις ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Η χρηματοδότηση του κόστους της επένδυσης θα πραγματοποιηθεί με ίδια κεφάλαια σε ποσοστό 60% ενώ το υπόλοιπο 40% θα καλυφθεί από τραπεζικό δανεισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η παρούσα μελέτη αποβλέπει στον έλεγχο της σκοπιμότητας για την ίδρυση μιας νέας εταιρείας εισαγωγής επώνυμων γυναικείων υποδημάτων. Βασική δραστηριότητα της εξεταζόμενης εταιρείας θα είναι η εισαγωγή ετοιμών γυναικείων υποδημάτων και η διάθεσή τους στην ελληνική αγορά μέσω της προώθησής τους σε σημεία λιανικής πώλησης σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Η βασική ιδέα της ιδρύσεως της νέας εταιρείας προήλθε από τη χρόνια ενασχόληση των επικείμενων ιδρυτών της στον τομέα της χονδρικής πώλησης ειδών ένδυσης και υπόδησης για λογαριασμό γνωστών εταιρειών του κλάδου αλλά και της επιθυμίας τους να ενώσουν τις δυνάμεις τους και να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση που θα τους οδηγήσει να κάνουν ένα μεγαλύτερο βήμα εξέλιξης στην καριέρα τους.

Βασικός στόχος της νέας εταιρείας είναι να εισέλθει δυναμικά στο συγκεκριμένο κλάδο με την εισαγωγή γυναικείων υποδημάτων διεθνώς αναγνωρισμένων σημάτων που συνδυάζουν κομψότητα, άνεση και καλή σχέση ποιότητας – τιμής (value for money), γεγονός που τα καθιστά δελεαστικά σε ενά ευρύ μέρος του γυναικείου καταναλωτικού κοινού.

2.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΕΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ – ΙΔΡΥΤΕΣ

Η επένδυση αναμένεται να πραγματοποιηθεί από τρεις νέους συνεργάτες που εργάζονται και κατοικούν στην Αθήνα. Η μακρόχρονη συνεργασία τους σε ελληνική εισαγωγική εταιρεία ένδυσης και υπόδησης και η εμπειρία που έχουν αποκτήσει έχει σαν αποτέλεσμα τη λήψη της απόφασης για την ίδρυση μιας νέας εισαγωγικής εταιρείας γυναικείων υποδημάτων με έδρα τον τόπο καταγωγής και κατοικίας τους. Τα στοιχεία των επικείμενων ιδρυτών είναι τα ακόλουθα:

- Κυριακοπούλου Χριστίνα (Διεύθυνση Κατοικίας: Ζησιμοπούλου 12, Χολαργός, Τηλ. Επικοινωνίας: 210 65 33 113)
- Παπαθανασόπουλος Κωνσταντίνος (Διεύθυνση Κατοικίας: Αγ. Γεωργίου 88, Νέα Ιωνία, Τηλ. Επικοινωνίας: 210 60 12 222)
- Σπύρογλου Αντιγόνη (Διεύθυνση Κατοικίας: Ελευθερίου Βενιζέλου 68, Χαλάνδρι, Τηλ. Επικοινωνίας: 210 68 12 111)

Η επένδυση αναμένεται να πάρει σχήμα και μορφή στα τέλη του 2012 με τη σύσταση του απαιτούμενου εταιρικού σχήματος. Για την πρώτη περίοδο της λειτουργίας της νέας αυτής επιχείρησης επιλέγεται να είναι ομόρρυθμος εταιρεία με την επωνυμία LANDSHOES O.E.. Η επιλογή αυτής της εταιρικής μορφής έγινε με βασικό γνώμονα τη λειτουργικότητα, τη δημιουργία ενός ευέλικτου σχήματος αλλά και το γεγονός ότι πρόκειται για την οικονομικότερη λύση.

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το ενδιαφέρον για την ίδρυση της εισαγωγικής εταιρείας LANDSHOES O.E. εκδηλώθηκε από τους υποστηρικτές του σχεδίου το Δεκέμβριο του 2011, οπότε και ανατέθηκε στην εταιρεία Οικονομοτεχνικών Μελετών Camp Consulting η εκπόνηση της σχετικής μελέτης σκοπιμότητας με χρόνο-περιθώριο παράδοσης το Φεβρουάριο του 2012.

Οι πιο πρόσφατες μελέτες που είχαν εκπονηθεί και δημοσιευτεί αναφορικά με την αγορά και τον κλάδο των υποδημάτων στην Ελλάδα, στοιχεία των οποίων χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα μελέτη σκοπιμότητας είναι οι ακόλουθες:

- ICAP A.E. (Νοέμβριος 2007), Κλαδική Μελέτη: Ανδρικά και Γυναικεία Δερμάτινα Υποδήματα
- Hellastat (Νοέμβριος 2010), Κλαδική Μελέτη: Κλάδος Ένδυσης - Υπόδησης

Οι συγκεκριμένες μελέτες παρουσίασαν τη γενική εικόνα του κλάδου, χωρίς όμως να παρουσιάζουν στοιχεία που θα βοηθούσαν στην υποστήριξη επενδυτικών σχεδίων. Εντούτοις, παρουσιάζουν εκτενώς τα γενικά οικονομικά και εμπορικά στοιχεία του κλάδου, γεγονός που θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

2.4 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η εκπόνηση της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Οικονομοτεχνικών Μελετών Camp Consulting, κατόπιν συμφωνίας με τους τρεις υποστηρικτές της υπό ίδρυση εταιρείας.

Στόχος της παρούσας ανάλυσης είναι να παρουσιάσει τα τεχνικά και οικονομικά δεδομένα, καθώς και γενικότερα στοιχεία που συνδέονται με την επένδυση, έτσι ώστε να τεκμηριώνεται η σκοπιμότητα υλοποίησής της για τους μετόχους της, καθώς και η βιωσιμότητά της.

2.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ & ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Όπως θα παρουσιάσουμε και στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, ο υπολογισμός του συνολικού κόστους της επένδυσης προκύπτει και από την ενσωμάτωση του κόστους της μελέτης σκοπιμότητας. Η εκπόνηση της μελέτης σκοπιμότητας προϋποθέτει κάποια έξοδα που αφορούν τόσο στους ανθρωπομήνες εργασίας όσο και στις γενικότερες έρευνες που συνέβαλλαν στην ολοκλήρωσή της (έρευνα αγοράς, έρευνα για γήπεδο). Το κόστος λοιπόν εκπόνησης της συγκεκριμένης μελέτης σκοπιμότητας διαμορφώθηκε στα 3.000 € και αναλύεται στα επιμέρους τμήματα που παρουσιάζει ο Πίνακας 2-1 που ακολουθεί.

LANDSHOES O.E.	
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Μελέτη Σκοπιμότητας	1.700 €
Έρευνα Αγοράς	600 €
Έρευνα για γήπεδο	700 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	3.000 €

Πίνακας 2-1: Συνολικό Κόστος Μελέτης Σκοπιμότητας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & MARKETING

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η διερεύνηση του κλάδου των ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων. Τα εξεταζόμενα υποδήματα διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Πέδιλα από δέρμα
- Υποδήματα, μπότες και μποτίνια από δέρμα

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν εξετάζονται τα παιδικά και αθλητικά υποδήματα καθώς και τα υποδήματα οικιακής ή επαγγελματικής χρήσης (π.χ. τσόκαρα, σαμπό, παντόφλες).

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν από την κλαδική μελέτη Ανδρικά - Γυναικεία Δερμάτινα Υποδήματα που εκπόνησε πρόσφατα η Διεύθυνση Οικονομικών Μελετών της ICAP Group.

Μια συνοπτική εικόνα του κλάδου της υποδηματοποιίας τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, είναι αυτή του διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού από το εξωτερικό, καθώς η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει ευνοήσει τις εισαγωγές υποδημάτων, κυρίως από χώρες όπου το κόστος παραγωγής είναι ιδιαίτερα χαμηλό.

Στον κλάδο δραστηριοποιείται ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες καλύπτουν διάφορες κλίμακες μεγεθών (ως προς τα οικονομικά στοιχεία, το μέγεθος της απασχόλησης κλπ.). Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται όσον αφορά στην ενασχόλησή τους με τα υποδήματα, σε παραγωγικές, εισαγωγικές και "μικτές". Στην Ελλάδα, η παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων μειώνεται σταδιακά, καθώς λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν πλέον στραφεί στις εισαγωγές.

Αναφορικά με τα κανάλια διάθεσης, αρκετές εισαγωγικές επιχειρήσεις διαθέτουν δικά τους καταστήματα λιανικής πώλησης μέσω των οποίων διακινούν τα προϊόντα τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα εν λόγω καταστήματα λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (franchising). Οι βιομηχανικές μονάδες του κλάδου συνήθως διαθέτουν τα υποδήματά τους χονδρικής. Επίσης, τα τελευταία χρόνια υποδήματα πωλούνται και από μεγάλα καταστήματα αλυσίδων σούπερ μάρκετ, γεγονός που οξύνει τον ανταγωνισμό σε επίπεδο λιανικού εμπορίου.

Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς αυξήθηκε την περίοδο 1998-2004, ενώ την περίοδο 2005-2008 ακολούθησε φθίνουσα πορεία. Ειδικότερα, το 2008 σημείωσε οριακή μείωση 0,4% σε σχέση με το 2007. Οι εισαγωγές ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1998-2008, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,4%.

Αναφορικά με τη διάρθρωση της εγχώριας αγοράς ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων, σημειώνεται ότι διαχρονικά η κατανάλωση γυναικείων υποδημάτων κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα από την αντίστοιχη των ανδρικών. Συγκεκριμένα, το 2008 εκτιμάται ότι τα δερμάτινα γυναικεία υποδήματα συγκέντρωσαν το 67% της εξεταζόμενης αγοράς. Τα ανδρικά υποδήματα το ίδιο έτος αντιπροσώπευσαν το 33% της συνολικής αγοράς ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων.

Ο κλάδος των ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς δραστηριοποιούνται σε αυτόν πλήθος επιχειρήσεων με ποικιλία προσφερόμενων προϊόντων σε όλες τις κλίμακες τιμολογιακών και ποιοτικών προδιαγραφών. Το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι εντονότερο στην αγορά των υποδημάτων μεσαίας και χαμηλής τιμής, καθώς στις συγκεκριμένες κατηγορίες έχουν εισέλθει δυναμικά φθηνά προϊόντα που προέρχονται κυρίως από χώρες της Άπω Ανατολής.

3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

3.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Στην Ελλάδα ο κλάδος της υποδηματοποιίας γνώρισε μμεγάλη ανάπτυξη την περίοδο 1970-1985 και έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ελληνική οικονομία καθώς μεγάλο μέρος της παραγωγής προωθήθηκε σε αγορές του εξωτερικού, όπου τα ελληνικά υποδήματα είχαν αποκτήσει καλή φήμη για την ποιότητα του δέρματος και της κατασκευής τους.

Μετά το 1985 ο κλάδος της υποδηματοποιίας παρουσίασε ύφεση, κυρίως λόγω της κατάργησης των κρατικών ενισχύσεων, των προστατευτικών μέτρων της υποδηματοποιίας αλλά και των εξαγωγικών επιδοτήσεων. Επιπλέον, το 1990 μειώθηκαν αισθητά οι εξαγωγές προς τη Ρωσία, που αποτελούσε μια από τις κυριότερες χώρες προορισμού των ελληνικών υποδημάτων. Το γεγονός αυτό είχε αρνητικό αντίκτυπο στον εξεταζόμενο κλάδο.

Τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος της υποδηματοποιίας αντιμετωπίζει αυξημένο ανταγωνισμό από άλλες χώρες. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχει ευνοήσει τις εισαγωγές υποδημάτων, κυρίως από τρίτες χώρες, εξαιτίας του χαμηλού

κόστους τους. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο κόστος παραγωγής, καθώς οι αμοιβές των εργαζομένων είναι υψηλότερες από ότι στις τρίτες χώρες. Επιπλέον, η ελλιπής οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, συμβάλλουν στην αύξηση του κόστους του τελικού προϊόντος.

Προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στην παγκόσμια οικονομία, οι επιχειρήσεις του κλάδου καταβάλουν προσπάθειες εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης αναβαθμίζοντας το μηχανολογικό τους εξοπλισμό και βελτιώνοντας τη διαδικασία παραγωγής των υποδημάτων.

3.2.2 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

Ο τομέας των υποδημάτων είναι μια ποικιλόμορφη βιομηχανία που καλύπτει μεγάλη ποικιλία υλικών (υφάσματα, πλαστικά, καουτσούκ και δέρμα) και προϊόντων, από διάφορα είδη υποδημάτων για άνδρες και γυναίκες. Αυτή η ποικιλομορφία τελικών προϊόντων αντιστοιχεί σε πλήθος βιομηχανικών διαδικασιών, επιχειρήσεων και διαρθρώσεων αγοράς. Το είδος των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή υποδημάτων επηρεάζει άμεσα την ποιότητα και το κόστος του τελικού προϊόντος.

Αναφορικά με τα δερμάτινα υποδήματα, σημειώνεται ότι προμηθευτές του κλάδου είναι οι επιχειρήσεις βυρσοδεψίας. Από το 1990 ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βυρσοδεψίας στην Ελλάδα έχει μειωθεί σημαντικά, γεγονός που έχει οδηγήσει στη συρρίκνωση της εγχώριας παραγωγής επεξεργασμένου δέρματος και στην αύξηση της εισαγωγικής διείσδυσης. Η πλειοψηφία των εισαγόμενων δερμάτων προέρχεται από την Ιταλία, τις χώρες της Ανατολικής Ασίας και από κράτη του πρώην Ανατολικού μπλοκ. Οι τιμές των δερμάτων από τις χώρες αυτές κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα από ότι των ελληνικών, κυρίως λόγω του μικρότερου κόστους παραγωγής τους.

Αναφορικά με την ποιότητά τους, τα ελληνικά δέρματα είναι πολύ ανταγωνιστικά. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μεγάλες ποσότητες ακατέργαστου και ημικατεργασμένου δέρματος εξάγονται ετησίως στην Ιταλία και επανεισάγονται ως κατεργασμένα δέρματα ή ως τελικά προϊόντα (υποδήματα, τσάντες, δερμάτινα είδη).

3.2.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλή εισαγωγική διείσδυση, με κύριες χώρες προέλευσης των προϊόντων την Ιταλία, την Κίνα και την Ισπανία. Το 2008, το έλλειμμα στην υπόδηση ανήλθε σε 545 εκατ. ευρώ και 70 εκατ. ζευγάρια.

Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, σε δυο επίπεδα κυρίως: στη σύναψη συνεργασιών με τους ξένους οίκους για αντιπροσώπευση των προϊόντων τους στην εγχώρια αγορά και στη λιανική προκειμένου να εξασφαλίσουν παραγγελίες κατά τη διάρκεια των δειγματισμών. Ταυτόχρονα, απαιτείται υψηλό κεφάλαιο κίνησης, καθώς οι εισπράξεις είναι βραδείες σε αντίθεση με την εξόφληση των ξένων οίκων.

Νέα τάση αποτελεί και η επέκταση των εισαγωγικών επιχειρήσεων στη λιανική, αναπτύσσοντας αλυσίδες καταστημάτων είτε ιδιόκτητων είτε με τη μέθοδο της δικαιόχρησης (Franchising).

Το 200 τα εισαγόμενα παπούτσια αντιστοιχούσαν περίπου στο 40% της συνολικής αγοράς δερμάτινων υποδημάτων. Η αναλογία σταδιακά ανατράπηκε, με αποτέλεσμα τα υποδήματα που παράγονται στην Ελλάδα να καταλαμβάνουν λιγότερο από το 40% της αγοράς, η οποία το 2008 αποτιμάται γύρω στα 1,3 δισ. με 1,5 δισ. ευρώ.

Το περίπου 80% των συνολικών εισαγωγών προέρχονται από ασιατικές χώρες-εκτός από την Κίνα μερίδια έχουν αρχίσει να κερδίζουν η Ινδία, το Μπανγκλαντές και το Πακιστάν-, ενώ μόλις το 20% αντιστοιχεί σε ευρωπαϊκά υποδήματα.

Πιο αναλυτικά, το 2008 τα δερμάτινα γυναικεία υποδήματα κάλυψαν το 67% της εξεταζόμενης αγοράς με τον ανταγωνισμό από χώρες της Άπω Ανατολής να εντείνεται και να αποκλείει τους Έλληνες παραγωγούς. Οι εισαγωγές ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1998-2008, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,4%.

Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς αυξήθηκε την περίοδο 1998-2004, ενώ την περίοδο 2005-2008 ακολούθησε φθίνουσα πορεία. Ειδικότερα, το 2008 σημείωσε οριακή μείωση 0,4% σε σχέση με το 2007.

Το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι εντονότερο στην αγορά των υποδημάτων μεσαίας και χαμηλής τιμής, καθώς στις συγκεκριμένες κατηγορίες έχουν εισέλθει δυναμικά φθηνά προϊόντα που προέρχονται κυρίως από χώρες της Άπω Ανατολής.

Η τάση αναμένεται να ενδυναμωθεί από την επέκταση των ξένων αλυσίδων αλλά και την ανοδική τροχιά που παρουσιάζει η πώληση υποδημάτων από καταστήματα ρούχων. Παράλληλα, καθώς η παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων μειώνεται σταδιακά λόγω του υψηλού κόστους κατασκευής αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν πλέον στραφεί στις εισαγωγές.

Σαν άμεσο αποτέλεσμα, οι εισαγωγές ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων ακολούθησαν ανοδική τροχιά την τελευταία δεκαετία, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 3,4%, παρά την πτώση που καταγράφει η αγορά υποδημάτων συνολικά μετά το 2005.

3.2.4 ΖΗΤΗΣΗ

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με τη ζήτηση των δερμάτινων υποδημάτων. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους παρακάτω:

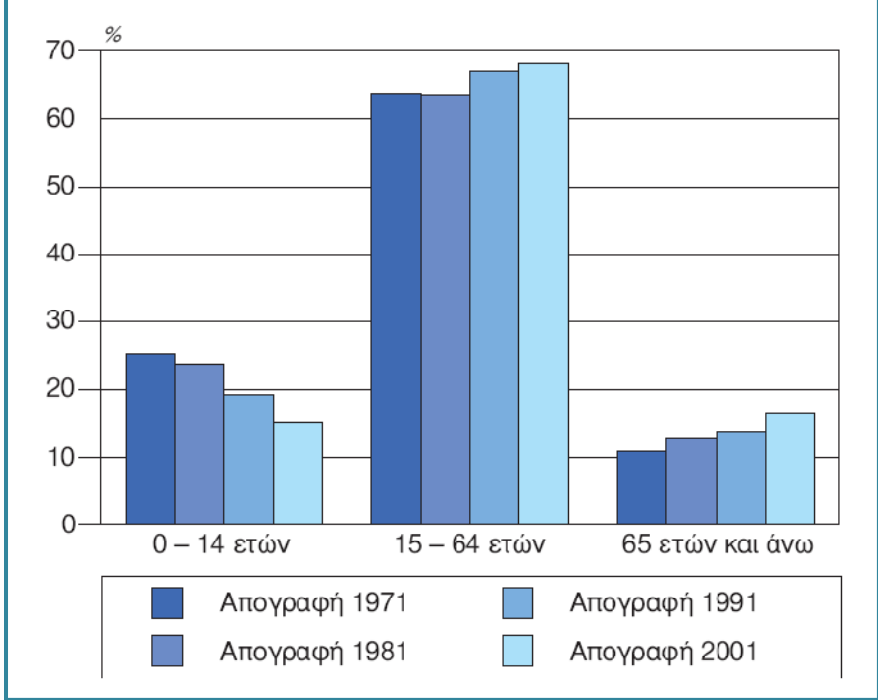
- Η διάρθρωση του πληθυσμού & τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του
- Οι τάσεις της μόδας
- Η τιμή των προϊόντων και των υποκατάστατών τους σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή
- Η εποχικότητα
- Η διαφήμιση

Η ζήτηση των υποδημάτων συνδέεται άμεσα με τη **διάρθρωση του πληθυσμού**. Οι παρακάτω πίνακες (Πίνακας 3-1 και Πίνακας 3-2) παρουσιάζουν τον υπολογιζόμενο πληθυσμό της Ελλάδας το 2006, ανά φύλο και ηλικιακή ομάδα αλλά και την ποσοστιαία κατανομή του.

Ηλικιακή Ομάδα	Άρρενες	Θήλεις	Σύνολο
0-14	819.787	773.718	1.593.505
15-24	692.357	637.152	1.329.509
25-39	1.335.476	1.259.775	2.595.251
40-54	1.147.782	1.157.570	2.305.352
55-64	597.663	643.315	1.240.978
65-79	744.329	914.251	1.658.580
>=80	170.771	231.233	402.004
Σύνολο	5.508.165	5.617.014	11.125.179

Πίνακας 3-1: Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών (2006), πηγή: ΕΣΥΕ

Ποσοστιαία κατανομή του πληθυσμού, κατά ομάδες ηλικιών



Πίνακας 3-2: Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού, κατά ομάδες ηλικιών, Πηγή : ΕΣΥΕ

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, ο συνολικός πληθυσμός της Ελλάδας για το 2006 υπολογίζεται σε 11,1 εκατ. με 49,5% να αφορά άνδρες και 50,5% γυναίκες. Το 23.3% του πληθυσμού είναι ηλικίας 25-39 ετών, ενώ το 32% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 40-64 ετών.

Ο Πίνακας 3-3 παρουσιάζει τις προβολές του πληθυσμού της Ελλάδας ανά ηλικιακή ομάδα για την περίοδο 2010-2050. Λαμβάνοντας υπόψη τα σχετικά στοιχεία, προβλέπεται αύξηση του συνολικού πληθυσμού μέχρι το 2020 (κατά 3,45%), ενώ αναμένεται να επικρατήσει φθίνουσα τάση στη συνέχεια.

Ηλικιακή ομάδα	2010	%	2020	%	2030	%	2040	%	2050	%
0-4	525,6	4,7%	471,1	4,2%	430,3	3,8%	433,0	3,9%	417,1	3,9%
5 -9	525,4	4,7%	514,3	4,5%	450,6	4,0%	438,5	4,0%	438,2	4,1%
10 -14	529,1	4,7%	544,1	4,8%	489,7	4,4%	449,0	4,1%	451,8	4,2%
15-19	572,0	5,1%	547,0	4,8%	536,0	4,8%	472,5	4,3%	460,5	4,3%
20-24	626,0	5,6%	557,4	4,9%	572,4	5,1%	518,4	4,7%	478,0	4,4%
25-29	794,4	7,1%	615,4	5,4%	590,8	5,3%	580,0	5,2%	516,9	4,8%
30-34	875,1	7,8%	681,5	6,0%	613,5	5,5%	628,7	5,7%	575,2	5,3%
35-39	892,9	7,9%	845,8	7,5%	668,4	5,9%	644,2	5,8%	633,9	5,9%
40-44	886,9	7,9%	913,3	8,1%	721,9	6,4%	655,0	5,9%	670,5	6,2%
45-49	807,5	7,2%	915,7	8,1%	870,0	7,7%	695,8	6,3%	672,7	6,2%
50-54	772,0	6,9%	892,6	7,9%	919,6	8,2%	733,4	6,6%	668,9	6,2%
55-59	701,7	6,2%	795,7	7,0%	902,1	8,0%	859,7	7,8%	692,7	6,4%
60-64	652,6	5,8%	740,9	6,5%	858,3	7,6%	886,8	8,0%	711,6	6,6%
65-69	533,2	4,7%	651,5	5,7%	742,5	6,6%	845,6	7,6%	810,0	7,5%
70-74	558,3	5,0%	573,5	5,1%	657,5	5,8%	768,5	6,9%	800,3	7,4%
75-79	495,4	4,4%	420,4	3,7%	522,7	4,6%	606,3	5,5%	701,9	6,5%
80-84	315,6	2,8%	355,0	3,1%	377,2	3,4%	449,1	4,1%	542,5	5,0%
85-89	130,4	1,2%	210,6	1,9%	190,9	1,7%	254,5	2,3%	315,1	2,9%
90+	50,0	0,4%	97,1	0,9%	135,5	1,2%	158,8	1,4%	221,1	2,1%
Σύνολο	11.244,1	100,0%	11.342,9	100,0%	11.249,9	100,0%	11.077,8	100,0%	10.778,9	100,0%

Σημ. Προβολές πληθυσμού με βάση τον εκτιμώμενο πληθυσμό την 01/01/2004.
Μέγεθος: χιλ. άτομα

Πίνακας 3-3: Προβολές πληθυσμού της Ελλάδας κατά ηλικιακή ομάδα (2010-2050), πηγή: ΕΣΥΕ

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων είναι **οι τάσεις της μόδας**. Οι σημερινοί καταναλωτές συνηθίζουν να ακολουθούν τις νέες τάσεις που προβάλλονται σε κάθε εποχή. Επομένως, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εξεταζόμενο κλάδο είναι αναγκαίο να παρακολουθούν την εξέλιξή τους και να προσαρμόζονται άμεσα σε αυτές, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις μεταβολές της ζήτησης.

Η **τιμή** των δερμάτινων υποδημάτων, σε συνδυασμό με το **διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών** μεταβάλλει τη ζήτησή τους, κυρίως στις πιο αδύναμες οικονομικά τάξεις. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΕΣΥΕ (Πίνακας 2-4) ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα ανδρικά υποδήματα εμφάνισε άνοδο την περίοδο 2000-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,4% και διαμορφώθηκε το 2006 στο 103,16. Αναφορικά με τους επιμέρους δείκτες τιμών καταναλωτή ανδρικών υποδημάτων, σημειώνεται ότι τη μεγαλύτερη μέση ετήσια αύξηση εμφάνισαν οι δείκτες για τα αμιγέ χειμερινά υποδήματα (4,5%) και για τις μπότες (4,4%), διαμορφούμενοι αντιστοίχως το 2006 στο 102,78 και στο 102,92. Ο δείκτης τιμών καταναλωτή για τα γυναικεία υποδήματα διαμορφώθηκε το 2006 στο 102,85, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,1%. Τη μεγαλύτερη μέση ετήσια αύξηση εμφάνισε ο αντίστοιχος δείκτης για τα μποτάκια (4%), διαμορφούμενος το 2006 στο 102,90.

Η ζήτηση δερμάτινων υποδημάτων σχετίζεται και με τις τιμές των υποκατάστατων προϊόντων που διατίθενται στην αγορά και καλύπτουν την ίδια ανάγκη. Κατά συνέπεια, μία αύξηση της τιμής των δερμάτινων υποδημάτων ενδέχεται να στρέψει μερίδα των καταναλωτών σε άλλες κατηγορίες υποδημάτων με χαμηλότερο κόστος, όπως συνθετικά, πάνινα κ.ο.κ.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ανδρικά υποδήματα	79,86	83,76	88,74	91,43	95,88	100,00	103,16
Αμπιγέ χειμερινά	78,85	84,15	89,55	91,72	96,34	100,00	102,78
Αμπιγέ θερινά	84,94	87,14	90,42	92,69	97,21	100,00	102,50
Μπότες	79,61	83,19	87,99	89,06	94,50	100,00	102,92
Πέδιλα	84,20	86,50	89,79	92,17	96,24	100,00	103,06
Γυναικεία υποδήματα	80,93	84,51	89,04	91,13	95,87	100,00	102,85
Μποτάκια	81,17	85,92	91,44	91,01	95,94	100,00	102,90
Χαμηλά	81,81	86,29	90,90	91,90	96,07	100,00	102,90
Πέδιλα	84,62	87,78	91,36	92,46	96,34	100,00	103,60
<i>Έτος βάσης 2005=100</i>							

Πίνακας 3-4: Δείκτης τιμών καταναλωτή ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων και των υποκατηγοριών τους (2000-2006), Πηγή:ΕΣΥΕ

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα από τα αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποιήθηκε από την ΕΣΥΕ κατά την περίοδο Φεβρουαρίου 2004 - Ιανουαρίου 2005. Η εν λόγω έρευνα κάλυψε βάσει δείγματος το σύνολο των νοικοκυριών της ελληνικής επικράτειας, με απώτερο σκοπό τη συλλογή δεδομένων αναφορικά με τις δαπάνες των τελευταίων για διάφορες κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών.

Οι παρακάτω πίνακες (Πίνακες 3-5, 3-6, 3-7) που προέκυψαν από την έρευνα παρουσιάζουν σημαντικά στοιχεία για το μέσο όρο των μηνιαίων αγορών για τα είδη υπόδησης ανά περιοχές (αστικές, ημιαστικές και αγροτικές), κατά τάξεις μηνιαίων συνολικών αγορών και κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος.

Είδη	Όλες οι περιοχές	Αστικές περιοχές				Ημιαστικές περιοχές	Αγροτικές περιοχές
		Σύνολο αστικών περιοχών	Πρωτεύουσα	Θεσ/νικη	Λοιπές περιοχές		
Σύνολο αγορών	1.792,28	1.940,59	2.013,20	1.979,47	1.815,61	1.712,18	1.353,17
Είδη υπόδησης	37,59	41,01	43,57	38,94	37,84	35,49	27,63
Ανδρικά υποδήματα.	12,52	13,70	15,17	11,98	12,08	11,31	9,34
Γυναικεία υποδήματα.	16,30	18,02	19,04	18,81	16,16	14,53	11,71
Παιδικά και βρεφικά υποδήματα.	8,78	9,28	9,35	8,15	9,60	9,65	6,58
<i>Ποσά: €</i>							

Πίνακας 3-5: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών για είδη υπόδησης κατά περιοχές, Πηγή: ΕΣΥΕ – Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2004/2005

Είδη	Όλα τα νοικοκυριά	Νοικοκυριά με μηνιαίες συνολικές αγορές:							
		μέχρι 750	751-1.100	1.101-1.450	1.451-1.800	1.801-2.200	2.201-2.800	2.801-3.500	3.501 & άνω
Σύνολο αγορών	1.792,28	380,65	689,19	1.011,33	1.308,61	1.632,78	2.072,51	2.582,95	4.237,08
Είδη υπόδησης	37,59	8,29	14,22	22,43	29,12	36,64	44,92	54,00	83,28
Ανδρικά υποδήματα.	12,52	1,80	4,91	7,63	9,35	12,78	14,75	17,45	28,47
Γυναικεία υποδήματα.	16,30	6,31	8,11	10,41	13,12	14,93	16,98	22,32	35,17
Παιδικά και βρεφικά υποδήματα.	8,78	0,19	1,20	4,39	6,65	8,93	13,19	14,23	19,64

Ποσά: €

Πίνακας 3-6: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίων συνολικών αγορών, Πηγή: ΕΣΥΕ – Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2004/2005

Είδη	Όλα τα νοικοκυριά	Νοικοκυριά με μηνιαίο συνολικό εισόδημα:							
		μέχρι 750	751-1.100	1.101-1.450	1.451-1.800	1.801-2.200	2.201-2.800	2.801-3.500	3.501 & άνω
Σύνολο αγορών	1.792,28	664,02	915,01	1.228,00	1.510,99	1.799,86	2.170,07	2.570,56	3.587,57
Είδη υπόδησης	37,59	14,42	19,10	24,29	32,24	38,39	46,15	53,95	74,62
Ανδρικά υποδήματα.	12,52	3,79	6,30	7,26	10,93	12,01	15,65	18,31	26,49
Γυναικεία υποδήματα.	16,3	8,68	9,44	10,52	13,43	16,72	18,44	21,88	32,30
Παιδικά και βρεφικά υποδήματα.	8,78	1,95	3,35	6,50	7,88	9,65	12,06	13,76	15,84

Ποσά: €

Πίνακας 3-7: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος, Πηγή: ΕΣΥΕ – Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2004/2005

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η μέση μηνιαία δαπάνη των ελληνικών νοικοκυριών σε είδη υπόδησης ανήλθε στα 37,59 €, καλύπτοντας το 2,1% των συνολικών μέσων μηνιαίων αγορών που ανήλθαν στα 1.792,28 €.

Η μέση μηνιαία δαπάνη για αγορά ανδρικών υποδημάτων αντιπροσώπευσε το 33,3% των συνολικών μέσων μηνιαίων αγορών ειδών υπόδησης, ανερχόμενη στα €12,52. Η υψηλότερη μέση μηνιαία δαπάνη για τα συγκεκριμένα προϊόντα παρουσιάστηκε στην πρωτεύουσα (€15,17) και ακολούθησαν οι λοιπές αστικές περιοχές (€12,08).

Η αξία της αγοράς γυναικείων υποδημάτων διαμορφώθηκε μηνιαίως κατά μέσο όρο σε €16,30, αντιπροσωπεύοντας το 43,4% των μέσων μηνιαίων αγορών ειδών υπόδησης. Οι υψηλότερες μέσες μηνιαίες αγορές πραγματοποιήθηκαν στην πρωτεύουσα (€19,04) και ακολούθησε το πολεοδομικό συγκρότημα της Θεσσαλονίκης (€18,81).

Τέλος, όπως προκύπτει από τους πίνακες, ο μέσος όρος μηνιαίων αγορών για υποδήματα αυξάνει καθώς αυξάνουν οι μηνιαίες συνολικές αγορές αλλά και το μηνιαίο συνολικό εισόδημα των νοικοκυριών.

Η **εποχικότητα** αποτελεί χαρακτηριστικό της ζήτησης, αλλά και παράγοντα που επηρεάζει την κατανάλωση των δερμάτινων υποδημάτων. Η ζήτηση των συγκεκριμένων προϊόντων αυξάνεται κατά τη χειμερινή περίοδο, ενώ περιορίζεται σχετικά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες οπότε και υποκαθίσταται με άλλου είδους υποδήματα.

Σημαντικός παράγοντας για τη ζήτηση στον εξεταζόμενο κλάδο είναι και η **διαφήμιση**, έμμεση ή άμεση, ως μέσο προώθησης των προϊόντων, καθώς στρέφει τους καταναλωτές προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα. Πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται ότι η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών δεν είναι προβλέψιμη και πολλοί άλλοι παράγοντες, όπως το αυθόρμητο κάποιων αγορών ή η φυσική εγγύτητα του προϊόντος στον καταναλωτή, είναι αυτοί που καθορίζουν εν τέλει την αγοραστική του πράξη. Παρ' όλα αυτά, είναι γεγονός ότι οι διαφημίσεις και ο καταϊγισμός των καταναλωτών με μηνύματα που αφορούν σε επώνυμα προϊόντα, έχουν σημαντικές επιδράσεις στο μυαλό, τη συνείδηση και εν τέλει την αγοραστική απόφαση και πράξη του καταναλωτή, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

3.2.5 ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Στην Ελλάδα η παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων μειώνεται σταδιακά, καθώς λόγω του υψηλότερου κόστους παραγωγής (σε σύγκριση με χώρες της ανατολικής Ευρώπης και της Ασίας) αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν στραφεί στις εισαγωγές.

Πολλοί και ιδιαίτερα σημαντικοί είναι οι παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την προσφορά των δερμάτινων υποδημάτων. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στον κλάδο της υποδηματοποιίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα που οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα, παρουσιάζουν έλλειψη των αναγκαίων κεφαλαίων για την αναβάθμιση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού.

Το κόστος παραγωγής αποτελεί ακόμα έναν παράγοντα που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της εγχώριας παραγωγής. Αναφορικά με τα δερμάτινα υποδήματα, στην Ελλάδα το κόστος παραγωγής είναι ιδιαίτερα υψηλό σε σχέση με άλλες χώρες. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη μείωση της ανταγωνιστικότητας των

παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, την οποία δεν μπορεί να αντισταθμίσει η καλή ποιότητα των ελληνικών δερμάτινων υποδημάτων.

Στον κλάδο της ελληνικής υποδηματοποιίας (ανδρικά, γυναικεία και παιδικά υποδήματα από δέρμα ή από άλλα υλικά) δραστηριοποιείται ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οι οποίες καλύπτουν διάφορες κλίμακες μεγεθών (ως προς τα οικονομικά στοιχεία, το μέγεθος της απασχόλησης κλπ.). Οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται όσον αφορά την ενασχόλησή τους με τα υποδήματα, σε παραγωγικές, εισαγωγικές και «μικτές».

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (Πίνακας 3-8), το 2003 ήταν καταχωρημένες στο μητρώο επιχειρήσεων 1.376 επιχειρήσεις κατασκευής υποδημάτων, εκ των οποίων το 64% (884 επιχειρήσεις) ήταν συγκεντρωμένο στο νομό Αττικής. Ακολούθησε ο νομός Θεσσαλονίκης, όπου ήταν καταχωρημένες 288 επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας το 21% του συνόλου. Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων κατασκευής υποδημάτων ανήλθαν το ίδιο έτος σε €315 εκατ. Οι επιχειρήσεις του νομού Αττικής πραγματοποίησαν τις υψηλότερες πωλήσεις (€231,7 εκατ), συγκεντρώνοντας το 73,6% του συνόλου.

Νομοί	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις	Νομοί	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις
Αιτωλοακαρνανίας	2	-	Κιλκίς	2	-
Αργολίδας	5	374.232	Κοζάνης	3	-
Αρκαδίας	1	-	Πέλλας	4	151.051
Αχαΐας	32	3.620.970	Φθιώτιδας	1	-
Ηλείας	2	-	Πιερίας	5	418.836
Λακωνίας	2	-	Σερρών	11	1.511.888
Μεσσηνίας	3	-	Χαλκιδικής	4	434.310
Κέρκυρας	5	198.084	Έβρου	4	341.346
Βοιωτίας	4	5.775.681	Ξάνθης	4	4.133.169
Άρτας	2	-	Ροδόπης	1	-
Ιωαννίνων	3	-	Δωδεκανήσου	6	94.490
Εύβοιας	6	154.405	Κυκλάδων	3	-
Καρδίτσας	4	609.117	Λέσβου	1	-
Λάρισας	17	5.942.450	Σάμου	2	-
Μαγνησίας	4	511.934	Χίου	1	-
Τρικάλων	3	-	Ηρακλείου	14	461.038
Ευρυτανίας	1	-	Λασιθίου	4	162.068
Δράμας	2	-	Ρεθύμνης	2	-
Ημαθίας	4	6.305	Χανίων	15	689.840
Θεσσαλονίκης	288	54.771.939	Αττικής	884	231.687.308
Καβάλας	15	1.559.526	Σύνολο	1.376	315.000.000

Ποσά σε €
Σημ. Για τους νομούς που περιλαμβάνουν 3 ή λιγότερες επιχειρήσεις οι πωλήσεις δεν εμφανίζονται ξεχωριστά αλλά συμπεριλαμβάνονται στο σύνολο.

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 3-8: Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων κατασκευής υποδημάτων (2003), Πηγή:ΕΣΥΕ

Στην Ελλάδα η παραγωγή δερμάτινων υποδημάτων μειώνεται σταδιακά, καθώς λόγω του υψηλού κόστους παραγωγής αρκετές επιχειρήσεις έχουν πλέον στραφεί στις εισαγωγές.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 2003 είχαν καταγραφεί στο μητρώο της ΕΣΥΕ 2.899 επιχειρήσεις που ασχολούνται με το χονδρικό εμπόριο ειδών ένδυσης και υπόδησης (Πίνακας 3-9). Ο νομός Αττικής συγκέντρωσε το 56,6% του συνόλου (1.640 επιχειρήσεις) και ακολούθησε ο νομός Θεσσαλονίκης με ποσοστό 20,5% (594 επιχειρήσεις). Οι συνολικές πωλήσεις των εν λόγω επιχειρήσεων ανήλθαν σε €1,58 δισ., εκ των οποίων το 78% (€1,2 δισ.) πραγματοποιήθηκε στο νομό Αττικής.

Νομοί	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις	Νομοί	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις
Αιτωλοακαρνανία	7	1.809.798	Καστοριάς	113	21.288.851
Αργολίδας	5	616.301	Κιλκίς	5	174.179
Αρκαδίας	4	218.772	Κοζάνης	102	5.504.030
Αχαΐας	60	14.745.298	Πέλλας	8	719.436
Ηλείας	2	-	Φθιώτιδας	5	80.391
Κορινθίας	10	1.891.583	Περίας	21	1.395.899
Λακωνίας	1	-	Σερρών	19	1.172.101
Μεσσηνίας	5	3.712.258	Φλώρινας	4	186.906
Ζακύνθου	1	-	Χαλκίδας	2	-
Κέρκυρας	14	1.895.889	Φοκίδας	2	-
Κεφαλλονιάς	1	-	Έβρου	4	18.151
Βοιωτίας	4	365.646	Ξάνθης	17	1.343.892
Αρτας	2	-	Ροδόπης	24	2.700.854
Ιωαννίνων	12	807.193	Δωδεκανήσου	24	3.387.039
Πρέβεζας	1	-	Κυκλάδων	4	118.489
Εύβοιας	13	285.255	Λέσβου	3	-
Καρδίτσας	6	308.029	Σάμου	1	-
Λάρισας	36	5.667.118	Χίου	2	-
Μαγνησίας	15	5.365.492	Ηρακλείου	46	12.220.564
Τρικάλων	9	833.886	Λασιθίου	2	-
Γρεβενών	2	-	Ρεθύμνης	3	-
Δράμας	9	748.096	Χανίων	14	925.722
Ημαθίας	6	3.825.232	Αττικής	1.640	1.232.939.950
Θεσσαλονίκης	594	251.246.260	Σύνολο	2.899	1.583.000.000
Καβάλας	15	956.270			

Ποσά σε €

Σημ. Για τους νομούς που περιλαμβάνουν 3 ή λιγότερες επιχειρήσεις οι πωλήσεις δεν εμφανίζονται ξεχωριστά αλλά συμπεριλαμβάνονται στο σύνολο.

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 3-9: Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων χονδρικού εμπορίου ειδών ένδυσης και υπόδησης (2003), Πηγή: ΕΣΥΕ

Για την προώθηση των υποδημάτων τους οι επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν δειγματισμούς κατά τη διάρκεια της χειμερινής και της καλοκαιρινής περιόδου, ενώ αρκετές από αυτές συμμετέχουν σε εκθέσεις που διοργανώνονται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Μέσω των εκθέσεων

αυτών δίδεται η δυνατότητα στις εταιρείες να προβάλουν τα προϊόντα τους, να προσεγγίσουν νέους πελάτες αλλά και να ενημερώνονται για τις τάσεις της μόδας.

Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο της υποδηματοποιίας έχει συμβάλλει στην ολοένα μεγαλύτερη χρήση των μεθόδων και των τεχνικών του marketing. Με τη χρήση των κατάλληλων τεχνικών προώθησης, οι επιχειρήσεις του κλάδου στοχεύουν στην προσέλκυση νέων πελατών, στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών πιέσεων που έχουν προκληθεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια και στη μεγαλύτερη διείσδυση των προϊόντων τους στην αγορά.

Ανάλογα με τον τρόπο διανομής των προϊόντων τους, οι επιχειρήσεις του κλάδου διακρίνονται σε:

1. Επιχειρήσεις που πραγματοποιούν μόνο χονδρικές πωλήσεις.
2. Επιχειρήσεις που πραγματοποιούν λιανικές πωλήσεις μέσω ιδίων καταστημάτων.
3. Επιχειρήσεις που διαθέτουν καταστήματα λιανικής πώλησης αλλά πραγματοποιούν και χονδρικές πωλήσεις.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, αρκετές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει δικές τους αλυσίδες καταστημάτων μέσω των οποίων γίνεται η διάθεση των προϊόντων τους. Παράλληλα, η μέθοδος franchising κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο έδαφος και χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον από εταιρείες των οποίων τα προϊόντα είναι αναγνωρίσιμα στο ευρύ κοινό. Επιπλέον, αρκετές είναι και οι επιχειρήσεις που συνάπτουν συνεργασίες με πολυκαταστήματα για τη δημιουργία «corner» με τα προϊόντα τους.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο ειδών υπόδησης και δερμάτινων ειδών ανήλθαν το 2003 σε 5.483 (Πίνακας 3-10). Οι νομοί Αττικής και Θεσσαλονίκης συγκέντρωσαν από κοινού το 48% του συνόλου (2.624 επιχειρήσεις) και ακολούθησαν οι νομοί Δωδεκανήσου (175 επιχειρήσεις), Αχαΐας (147 επιχειρήσεις) και Ηρακλείου (145 επιχειρήσεις). Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης ειδών υπόδησης και δερμάτινων ειδών ανήλθαν το ίδιο έτος σε €714,5 εκατ., εκ των οποίων το 53,5% (€382,1 εκατ.) προήλθε από το νομό Αττικής.

Η επιλογή του κατάλληλου δικτύου διανομής είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότερη διάθεση των υποδημάτων. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση των επιχειρήσεων του κλάδου για τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, για τα υπάρχοντα κανάλια διανομής αλλά και για τις εναλλακτικές λύσεις που έχουν στη διάθεσή τους για την προώθηση των προϊόντων τους.

Νομοί	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις	Νομοί	Επιχειρήσεις	Πωλήσεις
Αιτωλοακαρνανί ας	94	10.692.135	Θεσσαλονίκης	591	62.615.452
Αργολίδας	45	3.890.292	Καβάλας	90	7.868.541
Αρκαδίας	41	2.981.639	Καστοριάς	26	1.421.255
Αχαΐας	147	18.964.543	Κιλκίς	30	2.256.279
Ηλείας	54	5.001.323	Κοζάνης	65	7.282.381
Κορινθίας	79	6.445.975	Πέλλας	74	4.359.597
Λακωνίας	34	2.421.827	Φθιώτιδας	62	5.270.094
Μεσσηνίας	79	7.680.452	Πιερίας	77	4.794.224
Ζακύνθου	29	2.456.031	Σερρών	70	4.386.769
Κέρκυρας	95	7.740.143	Φλώρινας	26	1.749.642
Κεφαλλονιάς	18	2.063.308	Χαλκίδας	41	2.134.015
Λευκάδας	9	353.307	Φοκίδας	8	457.606
Βοιωτίας	36	2.616.655	Έβρου	73	5.454.725
Αρτας	32	3.510.440	Ξάνθης	42	3.780.071
Θεσπρωτίας	24	1.561.377	Ροδόπης	35	3.144.994
Ιωαννίνων	61	9.398.590	Δωδεκανήσου	175	15.363.388
Πρέβεζας	29	2.574.453	Κυκλάδων	87	7.222.636
Εύβοιας	100	9.595.548	Λέσβου	40	4.799.699
Καρδίτσας	36	3.037.965	Σάμου	24	1.526.529
Λάρισας	103	12.328.026	Χίου	33	2.981.901
Μαγνησίας	88	10.540.871	Ηρακλείου	145	18.410.035
Τρικάλων	56	6.529.734	Λασιθίου	59	4.856.849
Ευρυτανίας	7	376.719	Ρεθύμνης	58	5.383.332
Γρεβενών	11	718.779	Χανίων	90	11.562.079
Δράμας	53	4.345.866	Αττικής	2.033	382.118.737
Ημαθίας	69	5.452.812	Σύνολο	5.483	714.479.640
<i>Ποσά σε €</i>					

Πηγή: ΕΣΥΕ

Πίνακας 3-10: Γεωγραφική κατανομή επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου ειδών υπόδησης και δερμάτινων ειδών (2003), Πηγή: ΕΣΥΕ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα παρουσιάσουμε ορισμένες από τις κυριότερες εταιρείες εισαγωγής ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Σημειώνεται ότι καθεμία από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις που παραθέτονται, πραγματοποίησε πωλήσεις άνω των 500 χιλιάδων €.

ABC A.E	
Κύκλος εργασιών 2006	2.769.274 €
Προσωπικό	11
Δραστηριότητες	Δραστηριότητες Εισαγωγές και εμπόριο υποδημάτων και αξεσουάρ.
Εμπορικά σήματα	Polini, Trussardi
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1987. Εισαγωγές δερμάτινων υποδημάτων (ανδρικών και γυναικείων) πραγματοποιούνται από την Ιταλία, οι δε πωλήσεις τους καταλαμβάνουν σημαντικό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της.
Διεύθυνση	Έβρου 4, 111 47 Γαλάτσι, Τηλ. 210-213.8214, φαξ 210-213.7259

ALSINCO A.E	
Κύκλος εργασιών 2006	13.568.798 €
Προσωπικό	97
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ενδυμάτων, υποδημάτων και αξεσουάρ. Οργάνωση επιχειρήσεων με το σύστημα franchising.
Εμπορικά σήματα	Lumberjack, Shooz, Caterpillar Footwear, Merrell, Geox.
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1995 ύστερα από μετατροπή της εταιρείας Alsinco Γεώργιος Αβραμίδης & Σία ΟΕ (ίδρυση 1992). Το 2003 απορρόφησε την εταιρεία L'Horizonte AEE.
Διεύθυνση	Ναυπλίου 8, 144 52 Μεταμόρφωση, τηλ. 210-283.3656, φαξ 210-284.6722

ELMEC SPORT A.B.E.T.E	
Κύκλος εργασιών 2006	84.127.599 €
Προσωπικό	563
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο υποδημάτων και ενδυμάτων, μοτοσικλετών, ανταλλακτικών και αξεσουάρ, τζετ σκι και οργάνων γυμναστικής.
Εμπορικά σήματα	Harley Davidson
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1981 και το 1995 απορρόφησε την εταιρεία Σμας ΑΕΒΕ που προϋπήρχε από το 1990. Από τον Ιανουάριο του 2011 ανήκει στην Folli Follie Group και διαθέτει πληθώρα εμπορικών σημάτων ανάμεσα στα οποία οι εταιρείες υποδημάτων UGG και Camper.
Διεύθυνση	Elmec Sport ABETE, Κτίριο Folli-Follie, 23 ^ο χλμ Εθνικής Οδού Αθηνών-Λαμίας 14565 Αγ.Στέφανος Αττικής, Τηλ. 210-969.9300, φαξ 210-964.8335

MIGATO A.E	
Κύκλος εργασιών 2006	24.354.008 €
Προσωπικό	100
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο υποδημάτων, παντοφλών, τσαντών και ζωνών.
Εμπορικά σήματα	Migato, Bio Shoes, Dazy Designers
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1992 και το 1996 ανέλαβε τις εργασίες της εταιρείας Migato M. Ζαχαράκη - Γάτου & Σία Ε.Ε. Τα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν μικρό ποσοστό επί του συνολικού κύκλου εργασιών της. Πραγματοποιεί εισαγωγές δερμάτινων υποδημάτων από την Ιταλία, την Ισπανία και την Άπω Ανατολή.
Διεύθυνση	Μονεμβασιάς 8, 173 42 Άγιος Δημήτριος, Τηλ. 210-988.0752, φαξ 210-983.3505

NOTOS COM. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2006	172.058 €
Προσωπικό	2070
Δραστηριότητες	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές, εξουσιοδοτημένοι πωλητές και εμπόριο καλλυντικών, ειδών ατομικής υγιεινής, ενδυμάτων και αξεσουάρ ένδυσης, υποδημάτων, ειδών ταξιδιού, δερμάτινων ειδών, παιχνιδιών, οικιακών μικροσυσκευών, γραφικής ύλης και ειδών οικιακής χρήσης.
Εμπορικά σήματα	Lacoste, Keds & Sperry
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1999 με την επωνυμία Datacross ΑΕ. Το 2006 η επωνυμία της άλλαξε σε Τραμουντάνα Συμμετοχών ΑΕ. Στις 20/08/2007 απορρόφησε την εταιρεία Notos Com Holdings ΑΕ (η οποία ασχολείτο με την εξεταζόμενη δραστηριότητα) και άλλαξε την επωνυμία της στη σημερινή.
Διεύθυνση	Καλυφτάκη 5, 145 64 Κηφισιά, Τηλ.: 211-188.7300, Fax.: 210-723.7958

ROLLINI Α.Ε.	
Κύκλος εργασιών 2006	11.002.202 €
Προσωπικό	85
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων, δερμάτινων, ενδυμάτων και αξεσουάρ.
Εμπορικά σήματα	Rollini
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1999 από συγχώνευση των εταιρειών Δημητριανάκης Εμμ. & Σία ΟΕ «Rollini», Δημητριανάκης Εμμ. & ΣΙΑ ΕΕ, Δημητριανάκης Εμμ. & Αιμ. Δημητριανάκης & Σία ΟΕ. Το 2001 απορρόφησε τις επιχειρήσεις Δημητριανάκη Ελευθερία & Σία ΟΕ, Δημητριανάκη Ε. & Ε. ΟΕ, Δημητριανάκης Εμμανουήλ, οι οποίες προϋπήρχαν από το 1986, το 1994 και το 1996 αντίστοιχα. Οι εισαγωγές κάλυψαν το 2006 το 30% του συνολικού κύκλου εργασιών της εκ των οποίων το 80% αφορούσε δερμάτινα υποδήματα. Τα εισαγόμενα προϊόντα προέρχονται από την Ιταλία και την Ισπανία, ενώ πραγματοποιούνται και εξαγωγές σε πολύ μικρό ποσοστό προς την Κύπρο.
Διεύθυνση	Λ. Κατσώνη 16, 172 36 Δάφνη, Τηλ 210-976.5545, φαξ 210-970.2712

SAGIAKOS A.E	
Κύκλος εργασιών 2006	3.601.088 €
Προσωπικό	11
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο υποδημάτων, ενδυμάτων και αξεσουάρ.
Εμπορικά σήματα	Lorentzi, Byblos, Castelli, Noir, Biagiotti
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 2000 από μετατροπή της εταιρείας Δ. Σαγιάκος & Σία ΕΕ, που προϋπήρχε από το 1988. Οι πωλήσεις από τα ανδρικά και γυναικεία δερμάτινα υποδήματα αντιπροσώπευσαν το 2006 το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της. Εισαγωγές πραγματοποιούνται από την Ιταλία και την Ισπανία. Πραγματοποιεί κυρίως λιανικές πωλήσεις.
Διεύθυνση	Χρ. Σμύρνης 4, 121 34 Περιστέρι, Τηλ. 210-573.6555, φαξ 210-577.4790

ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε	
Κύκλος εργασιών 2006	76.012.471 €
Προσωπικό	560
Δραστηριότητες	Δραστηριότητες Εισαγωγές, κατασκευή και εμπόριο υποδημάτων, ενδυμάτων, αξεσουάρ, δερμάτινων ειδών και υλικών υποδηματοποιίας. Οργάνωση επιχειρήσεων με το σύστημα franchising.
Εμπορικά σήματα	Nine West, Tod's, All About Shoes, Καλογήρου, Χαραλάς, Salvatore Ferragamo, Dolce Gabanna, Prada
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 2002 από τη συγχώνευση των εταιρειών Λεμονής Φ & Κ Α Β.Ε.Ε (ιδρυθείσα το 1911) και Χαραλάς Α.Ε (ιδρυθείσα το 1996). Το 2004 απορρόφησε τις εταιρείες Storeinvest ΕΠΕ και Cominvest ΕΠΕ. Η εισαγωγική δραστηριότητα καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της (70% περίπου τη διετία 2005-2006). Τα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων.
Διεύθυνση	Ορχομενού 12, 121 34 Περιστέρι, Τηλ 210-335.6000, φαξ 210-335.6100

ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε	
Κύκλος εργασιών 2006	14.856.815 €
Προσωπικό	49
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο υποδημάτων.
Εμπορικά σήματα	Soldini, Calmoda, Lamica, Snipre-Ernesto Segara, Emboga, Euforia, Gaimo, Giko-Sunker
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1999 από μετατροπή της νομικής μορφής της εταιρείας Νικ. & Δημ. Λολοσίδης & Σία ΕΕ. Τα εισαγόμενα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν το 85% των συνολικών πωλήσεων και προέρχονται τόσο από την ΕΕ όσο και από τρίτες χώρες. Το 2006 πραγματοποίησε λίγες εξαγωγές προς την Κύπρο.
Διεύθυνση	Λεωφ. Αμφιθέας 76, 175 64 Π. Φάληρο, Τηλ 210-988.1571, φαξ 210-984.9413

ΝΑΚ Α.Ε	
Κύκλος εργασιών 2006	3.813.950 €
Προσωπικό	24
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο δερμάτινων ειδών και ενδυμάτων, ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων.
Εμπορικά σήματα	Nak Shoes
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1994. Τα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν το 80% των συνολικών πωλήσεων, εκ των οποίων το 60% είναι γυναικεία, το 20% παιδικά και το 20% ανδρικά. Τα εισαγόμενα υποδήματα προέρχονται κυρίως από χώρες της ΕΕ. Εξαγωγές πραγματοποιούνται προς την Κύπρο και την ΠΓΔΜ.
Διεύθυνση	Μακένζυ Κινγκ 12, 546 22 Θεσσαλονίκη, Τηλ 2310-221349, φαξ 2310-272246

ΝΤΗΖΕΛ ΕΛΛΑΣ Α.Ε	
Κύκλος εργασιών 2006	43.244.773 €
Προσωπικό	85
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ενδυμάτων και υποδημάτων.
Εμπορικά σήματα	Diesel
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1992. Οι πωλήσεις από τα υποδήματα αντιπροσωπεύουν ετησίως μικρό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της. Τα δερμάτινα υποδήματα προέρχονται από την Ιταλία.
Διεύθυνση	Λεωφ. Συγγρού 6, 117 42 Αθήνα, Τηλ. 210-602.1900, φαξ 210-602.2001

PINTENKO A.E	
Κύκλος εργασιών 2006	42.843.584 €
Προσωπικό	319
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ενδυμάτων, υποδημάτων, μαγιό και αξεσουάρ.
Εμπορικά σήματα	Nautica, Timberland
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1982. Το 2001 η επωνυμία της άλλαξε από Ριντένκο ΑΕΒΕ σε Ριντένκο Εμπορική και Συμμετοχική ΑΕ. Το 2003 απορρόφησε τις εταιρείες Ιδέα ΑΕ και Atlantic Sportswear ΑΕ. Τα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν ετησίως μικρό μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της.
Διεύθυνση	Αιγιαλείας 52, 151 25 Μαρούσι, Τηλ 210-877.1700, φαξ 210-689.0181

SPRIDER STORES A.E.B.E	
Κύκλος εργασιών 2006	92.804.689 €
Προσωπικό	631
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ενδυμάτων και υποδημάτων. Κατασκευή αθλητικών ενδυμάτων και μαγιό.
Εμπορικά σήματα	Perform, Sprider Shoes, Soul Rebel
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1978 για να συνεχίσει τις εργασίες της επιχείρησης Alibak Σ & Ν. Αργυρός ΟΕ (ίδρυση 1971). Το 1996 προστέθηκε στην επωνυμία της εταιρείας ο διακριτικός τίτλος «Sprider SA». Μέχρι το 1999 η επωνυμία ήταν Arsa Αργυρός ΑΕΒΕ. Το 2001 απορρόφησε τις εταιρείες: Sprider ΑΕΒΕ & Σία ΟΕ «Αιγάλεω», Sprider ΑΕΒΕ & Σία ΟΕ «Ν. Ιωνία», Sprider ΑΕΒΕ & Σία ΟΕ «Καλλιθέα», Sprider ΑΕΒΕ & Σία ΟΕ «Καλαμάτα», Sprider ΑΕΒΕ & Σία ΟΕ «Χαλκίδα», Sprider Πάτρας ΕΠΕ, Sprider II ΕΠΕ, Sprider Ηρακλείου Μονοπρόσωπη ΕΠΕ, Sprider ΑΕΒΕ & Σία ΟΕ «Ελληνικό». Το 2002 απορρόφησε την εταιρεία Sprider Dan ΑΕΒΕ. Τα δερμάτινα υποδήματα καταλαμβάνουν ετησίως μικρό ποσοστό επί του συνολικού κύκλου εργασιών της.
Διεύθυνση	Σύρου 1, Περιοχή ΟΣΑΜ, Άνω Τρίγωνο, 153 49 Ανθούσα, Τηλ. 210-660.9800, φαξ 210-660.9862

ΤΣΑΚΙΡΗΣ Ι. Α.Ε.Β.Ε ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ	
Κύκλος εργασιών 2006	4.671.221 €
Προσωπικό	20
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων.
Εμπορικά σήματα	Forma, On The Road, Black Suede, Velvet
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1991 από συγχώνευση των εταιρειών Τσακίρης Ι. & Σία ΟΕ (προϋπήρχε από το 1981) και Τσακίρης Ιωάννης (προϋπήρχε από το 1950). Έως τις αρχές του 2004 η εταιρεία δραστηριοποιείτο κυρίως στην παραγωγή υποδημάτων. Έκτοτε έχει αποκλειστικά εισαγωγική δραστηριότητα. Τα δερμάτινα υποδήματα καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της και αφορούν κυρίως ανδρικά υποδήματα. Εισαγωγές πραγματοποιούνται από την Άπω Ανατολή και την ΕΕ (Ιταλία, Πορτογαλία). Η διάθεση των προϊόντων γίνεται χονδρικώς.
Διεύθυνση	Αγ. Λαύρας 10, 124 61 Χαϊδάρι, Τηλ 210-532.2006, φαξ 210-532.2008

ΤΣΑΚΙΡΗΣ-ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε	
Κύκλος εργασιών 2006	17.875.977 €
Προσωπικό	30
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων.
Εμπορικά σήματα	Exe
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 2002, από μετατροπή της εταιρείας Τσακίρης-Μαλλάς ΕΠΕ. Οι πωλήσεις από τα εισαγόμενα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της. Εισαγωγές πραγματοποιούνται κυρίως από την ΕΕ.
Διεύθυνση	Λεωφ. Βουλιαγμένης 60, 164 52 Αργυρούπολη, Τηλ 210-995.9024, φαξ 210-995.9026

ΤΣΟΥΔΕΡΟΣ ΕΜΜ. Ι. ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε	
Κύκλος εργασιών 2006	2.755.810 €
Προσωπικό	12
Δραστηριότητες	Εισαγωγές και εμπόριο γυναικείων υποδημάτων και τσαντών.
Εμπορικά σήματα	Bitsini, Lerre, Paul Smith, DKNY
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1999 από μετατροπή της εταιρίας Εμμ. Ι. Τσουδερός ΕΠΕ (ίδρυση 1990). Τα δερμάτινα υποδήματα καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κύκλου εργασιών της. Εισαγωγές πραγματοποιούνται από την ΕΕ και από Τρίτες χώρες. Διαθέτει τα προϊόντα της μέσω λιανικών πωλήσεων.
Διεύθυνση	Λεβίδου 1, 145 62 Κηφισιά, Τηλ 210-801.1582, φαξ 210-801.17800

3.2.7 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ

Στον Πίνακα 3-11 που παρουσιάζεται παρακάτω, παρατίθενται οι πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων για την πενταετία 2002-2006. Σε αυτό το σημείο τονίζεται ότι, σύμφωνα με στοιχεία της ICAP, η εταιρεία Τσακίρης Ι. ΑΕΒΕ Υποδημάτων, διέκοψε την παραγωγή της το 2004 (η οποία μέχρι τότε αποτελούσε την κύρια δραστηριότητά της) και έκτοτε ασχολείται αποκλειστικά με τις εισαγωγές υποδημάτων. Επίσης οι εταιρείες Άνκοστ ΑΕΒΕ και Χριστοδουλίδη Π. Αφοί ΑΒΕΕ από το 2006 ασχολούνται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή τους. Οι πωλήσεις των συγκεκριμένων εταιρειών για την περίοδο 2002-2005 έχουν συμπεριληφθεί στον πίνακα πωλήσεων των παραγωγικών επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι, οι πωλήσεις που εμφανίζονται στον πίνακα αφορούν το συνολικό κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων και δεν προήλθαν μόνο από τα δερμάτινα υποδήματα. Οι πωλήσεις των συγκεκριμένων επιχειρήσεων από τα δερμάτινα υποδήματα εκτιμάται ότι ανήλθαν το 2006 στα €200 εκατ. περίπου.

Οι συνολικές πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων ανήλθαν το 2006 στο €1,1 δισ. Εάν ληφθούν υπόψη οι πωλήσεις των εταιρειών για τις οποίες παρουσιάζονται τα σχετικά μεγέθη τόσο για το 2005 όσο και για το 2006, η αύξηση για τη συγκεκριμένη περίοδο ανέρχεται στο 6,4%.

Τη μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στις πωλήσεις τους το 2006 σε σχέση με το 2005 παρουσίασαν οι επιχειρήσεις Φάσμπακ ΑΕ (118,4%), ABC ΑΕ (97%) και Παναγόπουλος ΑΕ (52,9%).

Βάσει απόλυτων μεγεθών, τη μεγαλύτερη αύξηση στις πωλήσεις εμφάνισε την ίδια περίοδο η εταιρεία Sprider Stores ΑΕΒΕ (€23 εκατ.), Ζάρα Ελλάς ΑΕΕ (€20 εκατ.) και Notos Com. Holdings ΑΕ (€17,3 εκατ.).

Επωνυμία	2006	2005	2004	2003	2002
NOTOS COM. HOLDINGS A.E. ⁽¹⁾	271.904.000	254.564.000	230.892.000	209.952.094	187.386.256
ZAPA ELLAS A.E.E. ⁽²⁾	212.213.300	192.182.636	164.823.330	140.901.385	135.741.276
SPRIDER STORES A.E.&B.E.	92.804.689	69.757.875	61.617.221	52.540.816	52.020.604
ELMEC SPORT A.B.E.T.E.	84.127.599	114.659.536	111.592.381	101.899.158	94.373.173
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	76.012.471	61.849.848	53.296.841	47.137.148	43.004.413
ΝΤΗΖΕΛ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	43.244.773	45.927.194	46.013.179	38.057.924	32.337.857
PINTENKO A.E.	42.843.584	38.548.835	34.187.303	30.490.404	24.450.363
ΚΑΡΟΥΖΟΣ 4 ΚΑΠΠΑ Α.Ε.Β.Ε.	40.593.535	37.740.790	35.602.515	35.292.269	38.266.803
MIGATO A.E.	24.354.008	22.642.470	19.592.633	19.212.347	18.237.210
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	17.875.977	15.555.145	11.372.963	9.237.692	7.839.196
SARKK A.B.&E.E.	17.355.281	13.025.419	10.120.680	8.714.494	6.231.227
ΧΑΤΖΗΠΡΟΔΡΟΜΟΥ ΑΦΟΙ Α.Ε.	16.514.275	14.685.652	14.661.626	14.976.168	14.294.252
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	14.856.815	12.282.557	10.912.854	11.077.345	8.282.650
ROSSI A.E. ⁽³⁾	14.410.013	13.732.964	13.130.266	12.711.633	18.372.758
ALSINCO A.E.	13.568.798	14.244.227	14.548.654	13.967.840	10.666.933
DEXIMCO A.E.	12.258.135	12.878.031	12.019.043	10.944.633	10.403.048
ROLLINI A.E.	11.002.202	9.331.043	10.573.787	10.150.573	8.186.009
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	10.631.605	9.883.815	6.529.587	5.193.597	4.507.460
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	10.017.671	10.289.033	9.736.343	9.892.667	9.179.793
MASTER A.E.	9.704.485	6.456.928	5.951.408	4.943.262	5.525.685
Ε.Κ.Ε.Π. ΑΦΟΙ Γ. ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΙ Α.Ε.	8.801.093	7.045.135	6.837.209	7.059.036	7.933.345
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	7.118.347	6.288.199	6.315.496	5.730.361	4.620.239
SIDER A.E.&B.E.	6.029.431	5.700.504	5.400.458	4.823.586	4.233.884
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽⁴⁾	5.422.449	-	-	-	-
ΚΑΛΟΥΤΣΙΚΟΣ Α.Ε.	4.811.430	4.830.442	2.693.018	2.842.097	2.853.637
ΤΣΑΚΙΡΗΣ Ι. Α.Ε.Β.Ε. ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ ⁽⁵⁾	4.671.221	5.897.856	6.376.394	-	-
VERSUS A.E.B.E.	4.556.263	3.774.669	4.306.253	4.690.970	4.704.002
ΝΑΚ Α.Ε.	3.813.950	3.867.933	3.477.846	3.519.037	3.127.391
DISTRIBUZIONE B A.E.E.	3.691.539	3.721.281	2.998.352	2.603.284	2.850.467
ΦΑΣΜΠΑΚ Α.Ε. ⁽⁶⁾	3.640.706	1.667.331	1.640.112	-	-
SAGIAKOS A.E.	3.601.088	3.461.095	3.043.995	2.456.317	2.210.168
A.B.C. A.E.	2.769.274	1.405.805	1.273.219	1.254.082	1.050.400
ΤΣΟΥΔΕΡΟΣ ΕΜΜ. Ι. ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	2.755.810	2.739.379	2.090.654	2.033.516	1.632.753
FULL SPEED A.E. ⁽⁷⁾	2.711.815	5.860.482	3.484.437	-	-
ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. ⁽⁸⁾	2.612.882	1.709.293	2.017.216	1.599.858	846.394
ΚΟΝΤΙΖΑΣ Σ. & ΣΙΑ SHOES CENTER Α.Ε.	2.566.900	2.806.900	2.660.097	2.401.995	2.632.028
FACE A.E.B.E. ⁽⁹⁾	2.519.553	3.219.844	3.740.675	5.527.304	5.948.125
ΑΡΒΑΝΙΤΑΚΗ Α. Α.Ε. ⁽¹⁰⁾	2.495.998	2.914.450	1.870.330	2.188.096	2.122.642
ΚΙΡΙΜΚΙΡΙΔΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.Ε.	2.472.518	2.529.032	2.910.960	3.510.884	3.614.408
ΧΑΡΙΤΟΣ Δ. - Θ. ΤΖΕΛΕΠΗ CLUB JAZZ Α.Ε.	2.383.511	2.843.467	3.033.378	3.407.411	3.851.716
ΠΕΤΡΑΚΗ Α. Α.Ε.Ε.	2.345.447	2.322.876	2.298.579	2.469.512	834.608
ΚΑΙΣΑΡΗ ΑΦΟΙ Α.Ε.	2.287.525	2.230.678	2.687.056	3.183.336	3.322.527

Επωνυμία	2006	2005	2004	2003	2002
ΜΕΤΑΞΑΣ Μ. Α.Ε.	1.969.129	1.754.284	1.495.287	1.219.885	1.158.361
PHILCON Α.Ε. ⁽¹¹⁾	1.795.812	1.574.728	1.541.653	1.285.093	-
ΚΟΥΡΟΣ SUN SHINE Α.Ε.	1.795.175	1.826.596	1.826.109	1.827.141	1.784.610
ΑΝΚΟΣΤ Α.Ε.Β.Ε. ⁽¹²⁾	1.657.824	-	-	-	-
ΛΑΝΤΦΟΛ Α.Ε. ⁽¹³⁾	1.551.086	1.463.355	1.247.529	-	-
ΟΡΙΝΙΟΝΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Ε.Π.Ε. ⁽¹⁴⁾	ΜΔ	1.367.060	1.526.529	876.397	619.742
ΦΑΖΑΚΗΣ IMPORTS Α.Ε.	1.431.863	1.964.870	2.167.553	1.768.631	1.535.755
ΜΑΛΛΟΥΠΠΑΣ & ΠΑΠΑΚΩΣΤΑΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	1.408.618	1.572.857	1.849.921	1.842.502	1.773.144
ΑΛΦΑ - ΠΑΝ INVERSIONE Α.Ε. ⁽¹⁵⁾	1.150.186	1.213.062	1.393.642	1.504.101	1.355.337
ΓΙΑΛΤΙΖΟΓΛΟΥ ΜΠ. PER LA MODA Α.Ε.	1.111.347	1.047.696	1.070.402	1.169.126	1.066.549
CARINA Α.Ε.Ε.	1.032.022	967.120	1.099.320	1.401.750	1.200.542
ΤΕΤΡΑΛΟΓΟ Α.Ε.Β.Ε.	986.156	1.011.467	928.350	615.652	454.786
ΠΡΟΦΟΡΜΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	735.262	825.974	981.319	883.316	945.339
ΖΙΩΓΑΣ Α.Ε.Ε.	721.321	656.394	932.634	1.162.222	1.259.245
ΚΟΝΣΕΠΤ Α.Ε.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁶⁾	-	-	-	22.545.557	19.868.450
ΚΟΝΣΕΠΤ ΟΥΑΝ Α.Ε. ⁽¹⁷⁾	-	-	-	-	784.357
Σύνολο	1.137.717.767	1.064.320.112	966.390.596	886.695.504	821.501.917

Ποσά σε €

ΜΔ: Μη Διαθέσιμα στοιχεία

1. Στις 20/08/2007 απορροφήθηκε από την Εταιρεία Τραμουντάνα Συμμετοχών ΑΕ η οποία άλλαξε την επωνυμία της σε Notos Com. Συμμετοχών ΑΕ.

2. Οι πωλήσεις αφορούν το χρονικό διάστημα 01/02 έως 31/01 του επόμενου έτους.

3. Οι πωλήσεις του 2002 αφορούν την περίοδο 01/07/2001-31/12/2002.

4. Οι πωλήσεις κάθε έτους αφορούν την περίοδο 01/07-30/06. Από το 2006 ασχολείται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή. Οι πωλήσεις της περιόδου 2002-2005 παρουσιάζονται στον αντίστοιχο πίνακα (3.2) των παραγωγικών εταιρειών.

5. Στις αρχές του 2004 δέκοψε την παραγωγική δραστηριότητα και ασχολείται έκτοτε μόνο με εισαγωγές υποδημάτων. Οι πωλήσεις της περιόδου 2002-2003 παρουσιάζονται στον αντίστοιχο πίνακα (3.2) των παραγωγικών εταιρειών.

6. Ιδρύθηκε το 2003. Οι πωλήσεις του 2004 αφορούν την περίοδο 24/07/2003-31/12/2004 (1η εταιρική χρήση).

7. Ιδρύθηκε το 2003. Οι πωλήσεις του 2004 αφορούν την περίοδο 19/11/2003-31/12/2004 (1η εταιρική χρήση).

8. Οι πωλήσεις κάθε έτους αφορούν την περίοδο 01/07-30/06. Το 2007 απορροφήθηκε από την εταιρεία Παν ΑΕΒΕ.

9. Το 2007 άλλαξε την επωνυμία της από Πετρίδης ΑΕΒΕ στη σημερινή.

10. Το 2005 άλλαξε η επωνυμία της από Αρβανιτάκη Αφοί ΑΕ.

11. Ιδρύθηκε το 2002. Οι πωλήσεις του 2003 αφορούν την περίοδο 17/12/2002-31/12/2003 (1η εταιρική χρήση).

12. Από το 2006 ασχολείται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή. Οι πωλήσεις της περιόδου 2002-2005 παρουσιάζονται στον αντίστοιχο πίνακα (3.2) των παραγωγικών εταιρειών.

13. Ιδρύθηκε το 2004. Οι πωλήσεις του 2004 αφορούν την περίοδο 20/01/2004-31/12/2004 (1η εταιρική χρήση).

14. Το 2006 άλλαξε την επωνυμία της από 2.Κον Εμπορική ΕΠΕ στη σημερινή.

15. Οι πωλήσεις κάθε έτους αφορούν την περίοδο 01/07-30/06.

16. Οι πωλήσεις της περιόδου 2004-2006 δεν αναφέρονται, καθώς δεν προήλθαν από εισαγωγές υποδημάτων.

17. Οι πωλήσεις των ετών 2003-20006 δεν αναφέρονται, καθώς δεν προήλθαν από εισαγωγές υποδημάτων.

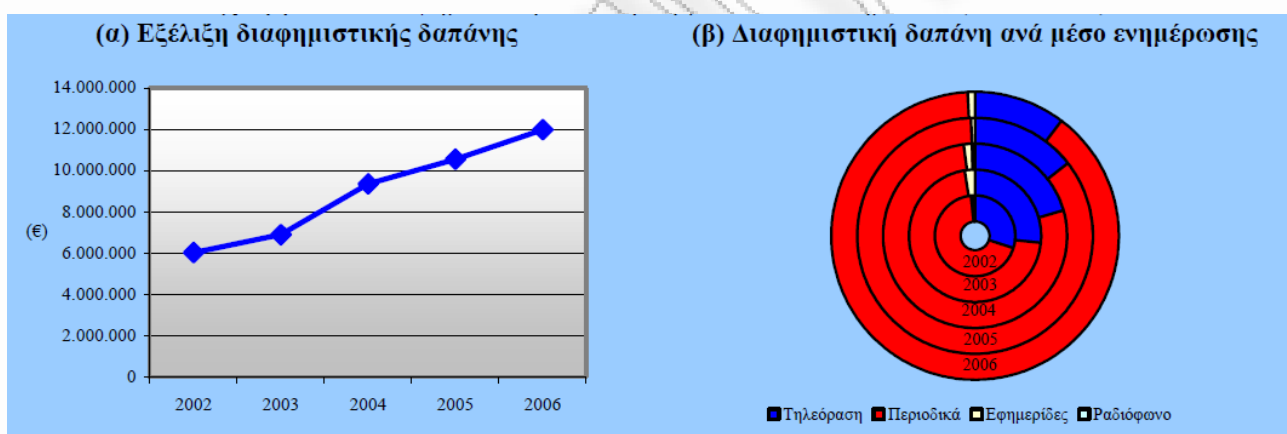
Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Πίνακας 3-11: Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2002-2006), Πηγή: ICAP

3.2.8 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΥΠΟΔΗΜΑΤΩΝ

Η διαφήμιση αποτελεί βασικό μέσο προώθησης των προϊόντων για έναν τόσο ανταγωνιστικό κλάδο της οικονομίας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η εξέλιξη της διαφημιστικής δαπάνης υποδημάτων για την περίοδο 2002- 2006, βάσει στοιχείων της εξειδικευμένης εταιρείας Media Services ΑΕ. Σημειώνεται ότι, στα μεγέθη αυτά δεν συμπεριλαμβάνεται η διαφημιστική δαπάνη για τα παιδικά και σπορ υποδήματα, όπως και για τις παντόφλες / σαγιονάρες, καθώς δεν αποτελούν αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 3-1) η συνολική διαφημιστική δαπάνη υποδημάτων ακολούθησε ανοδική πορεία την πενταετία 2002-2006, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 18,7%. Συγκεκριμένα, το 2006 ανήλθε στα €12 εκατ. περίπου έναντι €10,5 εκατ. το 2005, σημειώνοντας αύξηση 13,6% (Πίνακας 3-12).



Διάγραμμα 3-1: Διαφημιστική Δαπάνη δερμάτινων υποδημάτων (2002-2006), Πηγή: Media Services ΑΕ

Κατηγορίες υποδημάτων	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστό
Γυναικεία	2002	1.577.883	3.712.184	27.243	52.475	5.369.785	89,0%
	2003	1.762.392	3.947.038	77.822	0	5.787.252	83,8%
	2004	1.821.554	5.881.127	72.920	0	7.775.601	83,1%
	2005	1.372.054	6.575.075	48.195	2.904	7.998.228	75,9%
	2006	883.622	8.600.993	53.331	7.059	9.545.006	79,7%
Ανδρικά	2002	48.381	203.899	26.252	0	278.532	4,6%
	2003	82.100	532.980	86.383	0	701.463	10,2%
	2004	114.995	919.493	15.876	0	1.050.364	11,2%
	2005	160.295	1.134.108	8.051	0	1.302.454	12,4%
	2006	330.867	1.094.959	30.731	3.019	1.459.576	12,2%
Σανδάλια	2002	186.060	196.891	0	0	382.951	6,3%
	2003	0	411.483	6.237	0	417.720	6,0%
	2004	0	451.922	29.484	51.761	533.166	5,7%
	2005	0	1.229.471	10.886	0	1.240.358	11,8%
	2006	0	971.645	0	0	971.645	8,1%
Σύνολο	2002	1.812.324	4.112.974	53.495	52.475	6.031.268	100,0%
	2003	1.844.492	4.891.501	170.442	0	6.906.435	100,0%
	2004	1.936.549	7.252.541	118.280	51.761	9.359.131	100,0%
	2005	1.532.349	8.938.654	67.133	2.904	10.541.040	100,0%
	2006	1.214.490	10.667.598	84.063	10.078	11.976.228	100,0%

Ποσά σε €

Πίνακας 3-12: Διαφημιστική Δαπάνη δερμάτινων υποδημάτων ανά κατηγορία υποδημάτων & ανά κατηγορία μέσου (2002-2006), Πηγή: Media Services AE

Όπως παρατηρείται και παραπάνω, τα περιοδικά αποτελούν διαχρονικά το κυριότερο μέσο προβολής των υποδημάτων (Διάγραμμα 3-1.β). Ειδικότερα το 2006, τα κονδύλια που διατέθηκαν από τις επιχειρήσεις για την προβολή των υποδημάτων από τα περιοδικά ανήλθαν σε €10,7 εκατ., καλύπτοντας το 89,1% της συνολικής δαπάνης. Το μερίδιο συμμετοχής της τηλεόρασης διαμορφώθηκε το ίδιο έτος στο 10,1% (€1,2 εκατ.), ενώ πολύ περιορισμένη ήταν η συμμετοχή των εφημερίδων και του ραδιοφώνου στη διαφημιστική δαπάνη των υποδημάτων για το 2006 (0,7% και 0,1% αντιστοίχως).

Αναφορικά με τις κατηγορίες υποδημάτων, σημειώνεται ότι τα γυναικεία υποδήματα έχουν διαχρονικά το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής στη διαφημιστική δαπάνη. Συγκεκριμένα, το 2006 το ύψος των κονδυλίων που διέθεσαν οι επιχειρήσεις του κλάδου για την προβολή των εν λόγω προϊόντων ανήλθε σε €9,5 εκατ., απορροφώντας το 79,7% των συνολικών δαπανών. Η διαφημιστική δαπάνη των ανδρικών υποδημάτων και των σανδαλιών ανήλθε το ίδιο έτος σε €1,5 εκατ. Και €971,6 χιλ. αντιστοίχως, συγκεντρώνοντας από κοινού το 20,3% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης.

Ο Πίνακας 3-13 παρουσιάζει αναλυτικότερα τη διαφημιστική δαπάνη γυναικείων υποδημάτων ανά εμπορικό σήμα τη διετία 2005-2006. Όπως προκύπτει από τα

στοιχεία της Media Services AE, το εμπορικό σήμα Migato προβλήθηκε περισσότερο το 2006 (€1,1 εκατ.), καλύπτοντας το 11,7% της διαφημιστικής δαπάνης των γυναικείων υποδημάτων. Τη δεύτερη θέση κατέλαβε το εμπορικό σήμα Adams, με ποσοστό 8,3% (€795,8 χιλ.) και ακολούθησε το εμπορικό σήμα Nine West, με ποσοστό 5% (€473,6 χιλ.).

Στην κατηγορία των ανδρικών υποδημάτων (Πίνακας 3-14), την πρώτη θέση στη διαφημιστική δαπάνη κατέλαβε το 2006 το εμπορικό σήμα Geox (€317,5 χιλ.), με ποσοστό συμμετοχής 21,8%. Τα δεύτερη θέση κατέλαβε το εμπορικό σήμα Boxer (€237,6 χιλ.), καλύπτοντας το 16,3% της διαφημιστικής δαπάνης ανδρικών υποδημάτων και ακολούθησε το εμπορικό σήμα Sebago (€199,8 χιλ.), με ποσοστό συμμετοχής 13,7%.

Εμπορικά σήματα	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
ADAMS γυν.παπούτσια	2005	161.387	553.926	0	0	715.313	8,9%
	2006	76.782	719.001	0	0	795.784	8,3%
ΙΩΑΝΝΟΥ γυν.παπούτσια	2005	0	1.134	0	0	1.134	0,0%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
VERGINA γυν.παπούτσια	2005	0	8.392	0	0	8.392	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
ΠΕΤΡΙΔΗΣ παπούτσια	2005	0	20.979	0	0	20.979	0,3%
	2006	0	9.526	0	0	9.526	0,1%
ROLLINI γυν.παπούτσια	2005	0	399.571	0	0	399.571	5,0%
	2006	0	426.571	0	0	426.571	4,5%
ELITE γυν.υποδήματα	2005	257.083	86.150	0	0	343.233	4,3%
	2006	256.562	176.847	0	0	433.409	4,5%
BOXER LADY γυν.υποδημ.	2005	279.142	6.804	0	0	285.946	3,6%
	2006	314.826	0	0	0	314.826	3,3%
MIGATO γυν.υποδήματα	2005	222.216	945.660	23.247	0	1.191.122	14,9%
	2006	0	1.066.629	45.393	0	1.112.022	11,7%
ARTE PIEDI/KALOUT.υποδ.	2005	0	257.928	0	0	257.928	3,2%
	2006	0	357.652	0	0	357.652	3,7%
FORMENTINI γυν.υποδήμ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	6.804	0	0	6.804	0,1%
HISPANITAS γυν.υποδήματα	2005	0	64.547	0	0	64.547	0,8%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
VALLEVERDE γυν.υποδ.	2005	0	10.671	0	0	10.671	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
AEROSOLEΣ γυν.υποδημ.	2005	58.281	49.726	0	0	108.007	1,4%
	2006	84.667	0	0	0	84.667	0,9%
MAXIME γυν.υποδήμ.	2005	0	9.185	0	0	9.185	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
GUESS γυν.υποδήματα	2005	0	11.170	0	0	11.170	0,1%
	2006	0	10.614	0	0	10.614	0,1%
PAREX γυν.υποδήματα	2005	0	129.934	0	0	129.934	1,6%
	2006	0	206.229	0	0	206.229	2,2%
WALL STREET γυν.υποδ.	2005	0	148.951	0	0	148.951	1,9%
	2006	0	184.876	0	0	184.876	1,9%
SEVEN γυν.υποδήμ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	31.865	0	0	31.865	0,3%
GUY LAROCHE υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	3.572	0	0	3.572	0,0%
ΛΕΩΝ γυν.υποδήματα	2005	0	23.417	0	0	23.417	0,3%
	2006	0	19.278	0	0	19.278	0,2%
GIORGIO SALUSTRO γυν.υποδ	2005	0	59.762	0	0	59.762	0,7%
	2006	0	102.026	0	0	102.026	1,1%
DODICI γυν.υποδήματα	2005	0	86.207	0	2.904	89.111	1,1%
	2006	0	112.039	0	0	112.039	1,2%
MARIO PONTI γυν.υποδ.	2005	0	52.345	0	0	52.345	0,7%
	2006	0	72.485	0	0	72.485	0,8%
SYMBOL γυν.υποδήμ.	2005	0	195.048	0	0	195.048	2,4%
	2006	0	417.573	0	0	417.573	4,4%
PAOLO SARDINI γυν.υποδ.	2005	0	2.268	0	0	2.268	0,0%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%

Εμπορικά σήματα	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
NINE WEST γυν.υποδήματα	2005	0	465.178	0	0	465.178	5,8%
	2006	0	473.553	0	0	473.553	5,0%
GALAXY γυν.υποδήματα	2005	0	5.670	0	0	5.670	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
MILANESA γυν.υποδήματα	2005	0	4.990	0	0	4.990	0,1%
	2006	0	25.969	0	0	25.969	0,3%
PROD γυν.υποδήμ.	2005	0	15.989	0	0	15.989	0,2%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
PEDRO MIRALLES γυν.υποδ.	2005	0	14.322	0	0	14.322	0,2%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
DEXIM γυν.υποδήματα	2005	372.798	249.480	24.948	0	647.226	8,1%
	2006	136.540	153.770	7.938	7.059	305.307	3,2%
MORGAN γυν.υποδ.	2005	0	11.022	0	0	11.022	0,1%
	2006	0	9.526	0	0	9.526	0,1%
PELMA FASHION γυν.υποδ.	2005	0	26.082	0	0	26.082	0,3%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
EXE γυν.υποδ.	2005	0	252.871	0	0	252.871	3,2%
	2006	0	446.513	0	0	446.513	4,7%
APOSTOLOS IOANOU γυν.υποδ.	2005	0	209.472	0	0	209.472	2,6%
	2006	0	132.973	0	0	132.973	1,4%
ANELLE γυν.υποδ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	64.184	0	0	64.184	0,7%
FURLA γυν.υποδήμ.	2005	0	58.242	0	0	58.242	0,7%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
SIXTY γυν.υποδήμ.	2005	0	76.239	0	0	76.239	1,0%
	2006	0	177.261	0	0	177.261	1,9%
ARGENTO γυν.υποδήματα	2005	0	82.215	0	0	82.215	1,0%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
MAC COLLECTION γυν.υποδήματα	2005	0	12.599	0	0	12.599	0,2%
	2006	0	4.661	0	0	4.661	0,0%
BRUNO MAGLI γυν.υποδ.	2005	0	13.154	0	0	13.154	0,2%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
SPA γυν.υποδήματα	2005	0	16.103	0	0	16.103	0,2%
	2006	0	9.185	0	0	9.185	0,1%
GEOX γυν.υποδήμ.	2005	0	181.633	0	0	181.633	2,3%
	2006	0	233.973	0	0	233.973	2,5%
ARCHE γυν.υποδήματα	2005	0	1.701	0	0	1.701	0,0%
	2006	0	11.113	0	0	11.113	0,1%
MISS NITRO γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	52.391	0	0	52.391	0,5%
NEW MATIC γυν.υποδ.	2005	0	54.103	0	0	54.103	0,7%
	2006	0	24.959	0	0	24.959	0,3%
DONNA DI GIO γυν.υποδ.	2005	0	80.525	0	0	80.525	1,0%
	2006	0	74.050	0	0	74.050	0,8%
AGATHA RUIZ DE LA PRADA γ.υποδ	2005	0	37.218	0	0	37.218	0,5%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
STELLA DI SERA γυν.υποδ.	2005	0	28.010	0	0	28.010	0,4%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
VIVACE MODA γυν.υποδ.	2005	0	61.803	0	0	61.803	0,8%
	2006	0	228.558	0	0	228.558	2,4%
UOMA γυν.υποδήματα	2005	0	9.639	0	0	9.639	0,1%
	2006	0	9.185	0	0	9.185	0,1%
VAGABOND γυν.υποδήματα	2005	0	92.903	0	0	92.903	1,2%
	2006	0	48.490	0	0	48.490	0,5%

Εμπορικά σήματα	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
POLARIS γυν.υποδ.	2005	21.147	8.278	0	0	29.425	0,4%
	2006	14.245	0	0	0	14.245	0,1%
ASK γυν.υποδήματα	2005	0	115.736	0	0	115.736	1,4%
	2006	0	48.014	0	0	48.014	0,5%
INBLU γυν.υποδ.	2005	0	255.275	0	0	255.275	3,2%
	2006	0	162.752	0	0	162.752	1,7%
MARIA JAEN γυν.υποδήματα	2005	0	19.074	0	0	19.074	0,2%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
STEVE MADDEN γυν.υποδήμ.	2005	0	7.371	0	0	7.371	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
VELVET γυν.υποδήματα	2005	0	153.430	0	0	153.430	1,9%
	2006	0	203.326	0	0	203.326	2,1%
LORE γυν.υποδήματα	2005	0	31.457	0	0	31.457	0,4%
	2006	0	9.412	0	0	9.412	0,1%
HUNTER γυν.υποδήματα	2005	0	44.226	0	0	44.226	0,6%
	2006	0	85.436	0	0	85.436	0,9%
SOFTIES γυν.υποδήματα	2005	0	22.340	0	0	22.340	0,3%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
ROBERTO VENUTI γυν.υποδ.	2005	0	10.206	0	0	10.206	0,1%
	2006	0	27.341	0	0	27.341	0,3%
LOUIS VUITTON γυν.υποδ.	2005	0	112.442	0	0	112.442	1,4%
	2006	0	118.072	0	0	118.072	1,2%
DOLCEMODA γυν.υποδήματα	2005	0	69.287	0	0	69.287	0,9%
	2006	0	7.711	0	0	7.711	0,1%
VIA UNO γυν.υποδήματα	2005	0	60.987	0	0	60.987	0,8%
	2006	0	8.732	0	0	8.732	0,1%
DOCCINI γυν.υποδ.	2005	0	110.293	0	0	110.293	1,4%
	2006	0	191.079	0	0	191.079	2,0%
CLARKS γυν υποδ.	2005	0	63.958	0	0	63.958	0,8%
	2006	0	79.834	0	0	79.834	0,8%
ALIMA γυν.υποδ.	2005	0	9.662	0	0	9.662	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
NV γυν.υποδήματα	2005	0	8.051	0	0	8.051	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
FLAG γυν.υποδήματα	2005	0	7.371	0	0	7.371	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
PICCADILLY γυν.υποδήματα	2005	0	14.799	0	0	14.799	0,2%
	2006	0	14.799	0	0	14.799	0,2%
TESSERA γυν.υποδήματα	2005	0	72.661	0	0	72.661	0,9%
	2006	0	218.703	0	0	218.703	2,3%
FRAU γυν.υποδήματα	2005	0	34.700	0	0	34.700	0,4%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
FLUXA γυν.υποδήματα	2005	0	51.370	0	0	51.370	0,6%
	2006	0	91.344	0	0	91.344	1,0%
SALVATORE FERAGAMO γυν.υποδ.	2005	0	64.184	0	0	64.184	0,8%
	2006	0	104.158	0	0	104.158	1,1%
SINELA γυν.υποδήματα	2005	0	18.371	0	0	18.371	0,2%
	2006	0	15.196	0	0	15.196	0,2%
LAMICA γυν.υποδ.	2005	0	9.185	0	0	9.185	0,1%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
LUCA STEFANI γυν.υποδήμ.	2005	0	15.422	0	0	15.422	0,2%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%

Εμπορικά σήματα	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
ASH γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	91.809	0	0	91.809	1,0%
HOGAN γυν.υποδ.-τσάντες	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	323.303	0	0	323.303	3,4%
WONDERS γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	65.409	0	0	65.409	0,7%
DANSI γυν.υποδήμ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	117.539	0	0	117.539	1,2%
NIKKI ME γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	146.547	0	0	146.547	1,5%
SIX EAST γυν.υποδήμ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	17.464	0	0	17.464	0,2%
YOSHINO γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	9.412	0	0	9.412	0,1%
GIANCARLO PAOLI γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	58.673	0	0	58.673	0,6%
DOLCE & GABBANA γυν. υποδήμ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	40.779	0	0	40.779	0,4%
KAREN & KAREN γυν.υποδ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	105.632	0	0	105.632	1,1%
FAMOUS SHOES γυν.υποδ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	34.020	0	0	34.020	0,4%
VOI & NOI γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	44.906	0	0	44.906	0,5%
ST.TROPEZ γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	19.403	0	0	19.403	0,2%
POETIC LICENCE γυν.υποδ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	18.031	0	0	18.031	0,2%
JUST ASLANIDIS γυν.υποδ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	8.732	0	0	8.732	0,1%
SCHUTZ γυν.υποδήματα	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	9.526	0	0	9.526	0,1%
Σύνολο γυναικείων υποδημάτων	2005	1.372.054	6.575.075	48.195	2.904	7.998.228	100,0%
	2006	883.622	8.600.993	53.331	7.059	9.545.006	100,0%

Ποσά σε €

Πίνακας 3-13: Διαφημιστική Δαπάνη γυναικείων υποδημάτων (2005-2006), Πηγή: Media Services AE

Εμπορικά σήματα	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Ποσοστά
ALLEN EDMONDS ανδρ. υποδ.	2005	0	93.430	0	0	93.430	7,2%
	2006	0	91.038	0	0	91.038	6,2%
DOLPHIN ανδ.παπούτσια	2005	0	7.258	0	0	7.258	0,6%
	2006	0	7.825	0	0	7.825	0,5%
SEBAGO ανδρ.παπούτσια	2005	0	250.591	0	0	250.591	19,2%
	2006	0	199.765	0	0	199.765	13,7%
GUCCI ΥΠΟΔΗΜ.+ΑΞΕΣΟΥΑΡ	2005	0	33.793	0	0	33.793	2,6%
	2006	0	35.676	0	0	35.676	2,4%
GEOX ανδ.υποδήμ.	2005	0	137.957	0	0	137.957	10,6%
	2006	93.310	224.192	0	0	317.502	21,8%
CAVALIER ανδρ.υποδ.	2005	0	99.338	0	0	99.338	7,6%
	2006	0	98.091	0	0	98.091	6,7%
NOIR & CO ανδρ.υποδήμ.	2005	0	17.917	0	0	17.917	1,4%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
ELITE FLEX ανδρ.υποδήμ.	2005	0	0	8.051	0	8.051	0,6%
	2006	0	0	30.731	0	30.731	2,1%
ROLLINI ανδρ.υποδήματα	2005	0	18.371	0	0	18.371	1,4%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
BOXER ανδρ.υποδήματα	2005	153.777	0	0	0	153.777	11,8%
	2006	237.558	0	0	0	237.558	16,3%
SYMBOL ανδρ.υποδήματα	2005	0	7.598	0	0	7.598	0,6%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
FLORSHEIM ανδρ.υποδ.	2005	0	22.068	0	0	22.068	1,7%
	2006	0	44.906	0	0	44.906	3,1%
MIGATO ανδρ.υποδήματα	2005	0	188.607	0	0	188.607	14,5%
	2006	0	145.640	0	0	145.640	10,0%
LANGSLEY ανδρ.υποδ.	2005	0	20.412	0	0	20.412	1,6%
	2006	0	10.206	0	0	10.206	0,7%
AFROHELVANS SHOES ανδρ.	2005	6.518	0	0	0	6.518	0,5%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
SOFTIES ανδρ.υποδήματα	2005	0	13.665	0	0	13.665	1,0%
	2006	0	28.237	0	0	28.237	1,9%
LOUIS VUITTON ανδρ. υποδ.	2005	0	32.206	0	0	32.206	2,5%
	2006	0	10.773	0	0	10.773	0,7%
BOSS ανδρ.υποδήματα	2005	0	113.332	0	0	113.332	8,7%
	2006	0	93.770	0	0	93.770	6,4%
SALVATORE FERAGAMO ανδρ.υποδ.	2005	0	68.834	0	0	68.834	5,3%
	2006	0	55.226	0	0	55.226	3,8%
APOSTOLOS IOANNOU ανδρ.υποδ.	2005	0	8.732	0	0	8.732	0,7%
	2006	0	0	0	0	0	0,0%
RAYMONT ανδρ.υποδήμ.	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	3.629	0	0	3.629	0,2%
MEINDL μποτάκια	2005	0	0	0	0	0	0,0%
	2006	0	45.986	0	3.019	49.005	3,4%
Σύνολο ανδρικών υποδημάτων	2005	160.295	1.134.108	8.051	0	1.302.454	100,0%
	2006	330.867	1.094.959	30.731	3.019	1.459.576	100,0%

Ποσά σε €

Πηγή: Media Services AE

Πίνακας 3-14: Διαφημιστική Δαπάνη ανδρικών υποδημάτων (2005-2006), Πηγή: Media Services AE

3.2.9 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Σε αυτή την ενότητα πραγματοποιείται ανάλυση των οικονομικών στοιχείων των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων οι οποίες παρουσιάστηκαν προηγουμένως και για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία για την περίοδο 2002-2006.

Στην ανάλυση γίνεται χρήση των αριθμοδεικτών κερδοφορίας, αποδοτικότητας, ρευστότητας και χρηματοοικονομικής διάρθρωσης 10 επιχειρήσεων, οι οποίες, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, πραγματοποίησαν πωλήσεις από δερμάτινα ανδρικά και γυναικεία υποδήματα εισαγωγής τους άνω των €5 εκατ. το 2006. Οι συγκεκριμένες πωλήσεις κάλυψαν τουλάχιστον το 50% του αντίστοιχου συνολικού κύκλου εργασιών των εταιρειών. Στον Πίνακα 3-15 αναφέρονται οι συντομογραφίες των επωνυμιών των εταιρειών προκειμένου να καταστεί ευκολότερη η ανάγνωση των διαγραμμάτων που ακολουθούν.

Στην εν λόγω ανάλυση εμφανίζονται οι μέσοι ετήσιοι δείκτες πενταετίας (ΜΟΔ) των παρουσιαζόμενων εταιρειών (ΣΥΝ10), καθώς και του συνόλου των εισαγωγικών επιχειρήσεων (ΣΥΝ), οι οποίες παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη. Η δραστηριότητα από τις εισαγωγές ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων κατέλαβε το 2006 τουλάχιστον το ήμισυ του συνολικού κύκλου εργασιών τους. Μετά την ανάλυση των αριθμοδεικτών παρουσιάζονται οι ομαδοποιημένοι ισολογισμοί των εισαγωγικών εταιρειών για τη διετία 2005-2006.

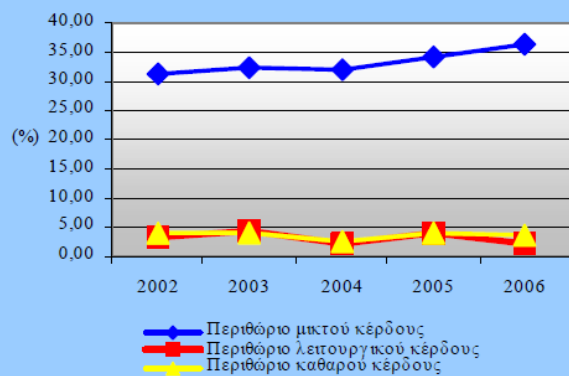
ALSINCO A.E.	ALS
MASTER A.E.	MAS
SIDER A.E.&B.E.	SID
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	ZAN
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	ΚΑΣ
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	ΛΕΜ
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	ΛΟΛ
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	ΤΣΑ
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	ΦΥΤ
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε.	ΧΡΙ
ΣΥΝΟΛΟ 10	ΣΥΝ10
ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝ

Πίνακας 3-15: Σύντομογραφίες επωνυμιών εισαγωγικών επιχειρήσεων

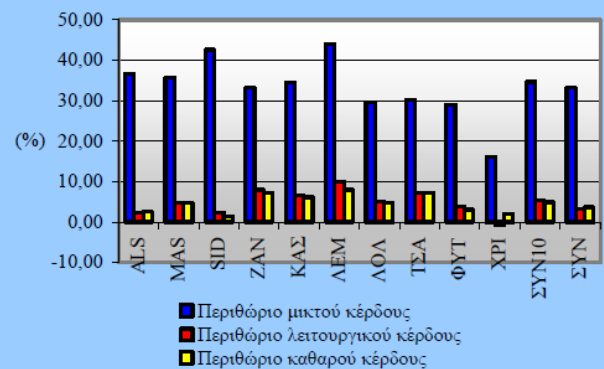
3.2.10 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Οι δείκτες κερδοφορίας των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων εμφανίζονται στον Πίνακα 3-16 και στο Διάγραμμα 3-2 που ακολουθούν. Για την αξιολόγηση της κερδοφορίας γίνεται χρήση των δεικτών μικτού (gross), λειτουργικού (operating) και καθαρού περιθωρίου κέρδους (net profit margin), που εκφράζουν το ποσοστό των μικτών, λειτουργικών και προ φόρου κερδών στο σύνολο του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

(α) Εξέλιξη δεικτών για το σύνολο των επιχειρήσεων



(β) Μέσοι ετήσιοι δείκτες πενταετίας για τις 10 επιχειρήσεις



Διάγραμμα 3-2: Δείκτες κερδοφορίας εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων, Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Επωνυμία	Περιθώριο μικτού κέρδους (%)					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	34,14	32,59	36,31	38,23	42,13	36,68
MASTER A.E.	27,44	34,21	36,16	39,82	41,35	35,80
SIDER A.E.&B.E.	40,04	37,03	46,01	44,85	45,14	42,61
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	22,17	27,72	30,98	31,38	53,73	33,20
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	30,80	35,09	33,42	36,04	37,02	34,47
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	43,25	44,55	44,24	44,81	43,53	44,08
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	29,15	29,71	30,37	30,77	28,16	29,63
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	34,28	34,30	32,40	24,65	25,38	30,20
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	27,40	27,24	32,30	30,75	27,64	29,07
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	16,08	16,08
ΣΥΝ 10	32,07	33,60	35,80	35,70	36,02	34,64
ΣΥΝ	31,35	32,29	31,96	34,21	36,24	33,21
	Περιθώριο λειτουργικού κέρδους (%)					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	7,12	3,10	3,15	0,83	-2,73	2,29
MASTER A.E.	1,80	5,27	2,80	3,69	9,77	4,67
SIDER A.E.&B.E.	0,04	1,07	5,59	3,57	1,98	2,45
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	1,31	4,95	5,12	6,19	22,13	7,94
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	5,92	9,42	6,23	6,95	5,13	6,73
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	9,92	10,61	10,75	9,75	8,84	9,97
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	3,76	7,31	5,55	4,86	4,11	5,12
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	7,07	7,48	7,31	5,91	7,77	7,11
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	2,49	4,87	5,31	3,46	2,81	3,79
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	-0,69	-0,69
ΣΥΝ 10	4,38	6,01	5,76	5,02	5,91	5,42
ΣΥΝ	3,33	4,44	2,28	3,86	2,32	3,25
	Περιθώριο καθαρού κέρδους (%)					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	8,52	2,64	3,15	0,83	-2,73	2,48
MASTER A.E.	1,95	4,11	5,59	3,16	9,27	4,82
SIDER A.E.&B.E.	1,46	1,42	1,72	1,54	1,50	1,53
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	2,16	1,94	3,92	6,00	21,96	7,20
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	4,48	8,61	7,59	5,53	4,31	6,10
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	8,69	8,57	7,96	7,72	6,92	7,97
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	4,10	6,21	5,51	4,50	3,64	4,79
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	7,44	7,62	7,78	6,05	7,49	7,28
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	1,77	4,75	3,27	3,45	2,37	3,12
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	1,93	1,93
ΣΥΝ 10	4,51	5,10	5,17	4,31	5,67	4,95
ΣΥΝ	3,96	4,08	2,54	4,16	3,48	3,65

*1. Από το 2006 ασχολείται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή τους.
Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί*

Πίνακας 3-16: Δείκτες κερδοφορίας εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων (2002-2006), Πηγή ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-16, την εξεταζόμενη πενταετία 2002-2006 ο δείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στο 33,21%, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης των 10 επιχειρήσεων ανήλθε την ίδια περίοδο στο 34,64%. Βάσει περιθωρίου μικτού κέρδους, την πρώτη θέση κατέλαβε η εταιρεία Λεμονής

Φ. & Κ. ΑΕΒΕ (44,08%) και ακολούθησαν οι επιχειρήσεις Sider ΑΕΒΕ (42,61%) και Alsincο ΑΕ (36,68%).

Διακυμάνσεις παρουσίασε ο δείκτης περιθωρίου λειτουργικού κέρδους την περίοδο 2002-2006 για το σύνολο των επιχειρήσεων και διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στο 3,25%. Ο αντίστοιχος δείκτης των 10 παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων διαμορφώθηκε στο 5,42%. Βάσει περιθωρίου λειτουργικού κέρδους, τις πρώτες θέσεις κατέλαβαν οι επιχειρήσεις Λεμονής Φ. & Κ. ΑΕΒΕ (9,97%), Ζανκού Shoes Ι. Α. Κουρουνιώτης ΑΕ (7,94%) και Τσακίρης . Μαλλάς ΑΕ (7,11%).

Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη περιθωρίου καθαρού κέρδους διαμορφώθηκε στο 3,65% για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος και στο 4,95% για τις 10 εταιρείες. Βάσει περιθωρίου καθαρού κέρδους, τον υψηλότερο δείκτη εμφάνισαν οι επιχειρήσεις: Λεμονής Φ. & Κ. ΑΕΒΕ (7,97%), Τσακίρης Μαλλάς ΑΕ (7,28%) και Ζανκού Shoes Ι. Α. Κουρουνιώτης ΑΕ (7,20%).

3.2.11 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι δείκτες αποδοτικότητας των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων εμφανίζονται στον Πίνακα 3-17 και στο Διάγραμμα 3-3 που ακολουθεί. Η ανάλυση βασίζεται στους δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων, που εκφράζουν το ποσοστό των προ φόρου κερδών στα ίδια κεφάλαια (αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων), καθώς και στο σύνολο των ιδίων κεφαλαίων και των μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων και προβλέψεων (αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων). Τονίζεται ότι, η αποδοτικότητα δεν ορίζεται σε περίπτωση αρνητικών ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων.



Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Διάγραμμα 3-3: Δείκτες αποδοτικότητας εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων, Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Επωνυμία	Αποδοτικότητα ιδίου κεφαλαίου (%)					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	14,72	6,74	9,72	2,43	-8,67	4,99
MASTER A.E.	16,60	36,05	50,01	30,60	85,39	43,73
SIDER A.E.&B.E.	3,69	3,63	4,61	4,01	3,98	3,98
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	5,41	5,53	11,65	18,39	53,85	18,97
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	59,01	77,70	53,09	34,65	25,53	50,00
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	17,63	19,12	12,90	14,44	15,82	15,98
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	29,19	50,21	38,98	36,70	33,02	37,62
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	42,26	65,84	56,53	61,94	74,99	60,31
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	22,17	60,22	16,62	17,20	13,16	25,87
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	4,18	4,18
ΣΥΝ 10	23,41	36,12	28,23	24,48	30,13	28,47
ΣΥΝ	20,00	34,58	27,79	28,19	20,19	26,15
	Αποδοτικότητα απασχολούμενου κεφαλαίου (%)					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	14,71	6,74	9,48	2,36	-5,56	5,55
MASTER A.E.	16,28	34,99	47,76	28,88	81,61	41,90
SIDER A.E.&B.E.	3,69	3,63	4,51	3,42	3,49	3,75
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	5,26	5,35	11,44	14,54	45,84	16,49
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	45,56	66,48	51,71	33,47	12,47	41,94
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	11,70	11,88	11,31	8,90	10,52	10,86
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	29,19	50,21	38,98	36,70	24,58	35,93
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	41,47	58,49	55,59	59,97	72,94	57,69
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	22,17	60,22	16,62	17,20	13,16	25,87
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	4,07	4,07
ΣΥΝ 10	21,11	33,11	27,49	22,83	26,31	26,17
ΣΥΝ	23,95	32,29	27,82	27,05	18,75	25,97

1. Από το 2006 ασχολείται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή τους.

Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Πίνακας 3-17: Δείκτες αποδοτικότητας εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων (2002-2006), Πηγή ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Κατά τη διάρκεια της πενταετίας 2002-2006 οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων παρουσίασαν αυξομειώσεις. Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων διαμορφώθηκε στο 26,15% για το σύνολο των επιχειρήσεων και στο 28,47% για τις 10 εταιρείες.

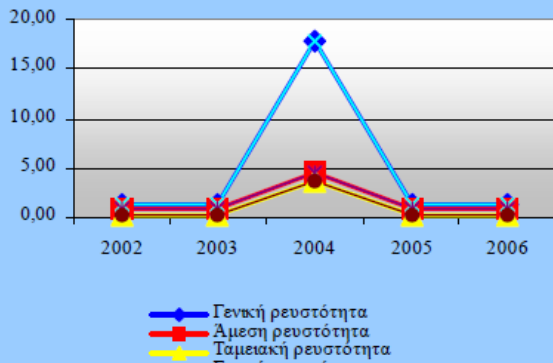
Την υψηλότερη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων εμφάνισαν οι επιχειρήσεις: Τσακίρης-Μαλλάς ΑΕ (60,31%), Κάστα ΑΕΕ (50,00%) και Master ΑΕ (43,73%). Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων διαμορφώθηκε στο 25,97% για το σύνολο των επιχειρήσεων και στο 26,17% για τις 10 εταιρείες. Την υψηλότερη αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων εμφάνισαν οι εταιρείες: Τσακίρης-Μαλλάς ΑΕ (57,69%), Κάστα ΑΕΕ (41,94%) και Master ΑΕ (41,90%).

3.2.12 ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

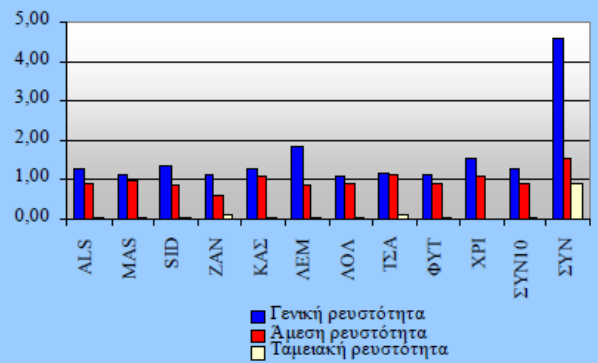
Οι δείκτες ρευστότητας των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων παρουσιάζονται στον Πίνακα 3-18 και στο Διάγραμμα 3-4

που ακολουθούν. Για την αξιολόγηση της ρευστότητας των εν λόγω επιχειρήσεων γίνεται χρήση των δεικτών γενικής (current), άμεσης (quick) και ταμειακής ρευστότητας (cash ratio).

(α) Εξέλιξη δεικτών για το σύνολο των επιχειρήσεων



(β) Μέσοι ετήσιοι δείκτες πενταετίας για τις 10 επιχειρήσεις



Διάγραμμα 3-4: Δείκτες ρευστότητας εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων, Πηγή: ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Επωνυμία	Γενική ρευστότητα					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	1,23	1,26	1,30	1,27	1,47	1,31
MASTER A.E.	1,15	1,10	1,10	1,08	1,09	1,10
SIDER A.E.&B.E.	1,49	1,24	1,29	1,33	1,26	1,32
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	1,19	0,88	0,95	1,13	1,55	1,14
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	1,10	1,18	1,18	1,23	1,73	1,28
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	1,80	1,67	1,69	2,26	1,83	1,85
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	1,03	1,07	1,09	1,06	1,09	1,07
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	1,29	1,19	1,22	1,15	1,16	1,20
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	1,07	1,07	1,19	1,15	1,11	1,12
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	1,58	1,58
ΣΥΝ 10	1,26	1,18	1,22	1,30	1,39	1,27
ΣΥΝ	1,24	1,24	17,81	1,27	1,31	4,57
	Άμεση ρευστότητα					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	1,03	0,93	0,91	0,86	0,87	0,92
MASTER A.E.	0,98	0,95	0,98	0,97	1,01	0,98
SIDER A.E.&B.E.	0,92	0,74	0,85	0,93	0,84	0,86
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	0,57	0,43	0,34	0,79	0,80	0,59
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	0,95	1,03	0,96	1,01	1,39	1,07
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	0,91	0,66	0,64	1,10	0,86	0,83
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	0,92	0,94	0,95	0,92	0,83	0,91
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	1,24	1,15	1,15	1,07	1,00	1,12
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	0,87	0,87	0,97	0,97	0,94	0,92
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	1,10	1,10
ΣΥΝ 10	0,93	0,86	0,86	0,96	0,96	0,91
ΣΥΝ	0,81	0,84	4,46	0,90	0,90	1,58
	Ταμειακή ρευστότητα					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	0,11	0,11	0,02	0,02	0,02	0,06
MASTER A.E.	0,07	0,02	0,03	0,02	0,06	0,04
SIDER A.E.&B.E.	0,04	0,02	0,02	0,09	0,02	0,04
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	0,07	0,05	0,09	0,18	0,25	0,13
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	0,05	0,06	0,03	0,05	0,13	0,06
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	0,09	0,04	0,03	0,17	0,05	0,08
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	0,03	0,05	0,04	0,01	0,03	0,03
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	0,09	0,13	0,12	0,07	0,04	0,09
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	0,06	0,09	0,05	0,06	0,02	0,06
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. ⁽¹⁾	-	-	-	-	0,01	0,01
ΣΥΝ 10	0,07	0,06	0,05	0,07	0,06	0,06
ΣΥΝ	0,16	0,18	3,74	0,19	0,20	0,89

1. Από το 2006 ασχολείται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή τους.
Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Πίνακας 3-18: Δείκτες ρευστότητας εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων (2002-2006), Πηγή ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη γενικής ρευστότητας διαμορφώθηκε στο 4,57 για το σύνολο των επιχειρήσεων. Εντούτοις, εάν εξαιρεθεί από το δείγμα του 2004 μια επιχείρηση η οποία εμφάνισε το εν λόγω έτος πολύ υψηλή ρευστότητα σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες, ο μέσος όρος του δείκτη για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις μεταβάλλεται το 2004 σε 1,22 και ο μέσος όρος πενταετίας σε 1,26. Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη γενικής ρευστότητας των 10 επιχειρήσεων της

ανάλυσης διαμορφώθηκε σε 1,27. Την υψηλότερη γενική ρευστότητα εμφάνισαν οι επιχειρήσεις Λεμονής Φ. & Κ. ΑΕΒΕ (1,85), Χριστοδουλίδη Π. Αφοί ΑΒΕΕ (1,58) και Sider ΑΕ&ΒΕ (1,322).

Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη άμεσης ρευστότητας διαμορφώθηκε στο 1,58 για το σύνολο των επιχειρήσεων. Εντούτοις, εξαιρουμένης της επιχείρησης Άλφα Παν Inversione ΑΕ από το δείγμα του 2004, ο μέσος όρος του δείκτη για τις υπόλοιπες εταιρείες το εν λόγω έτος κυμαίνεται στο 0,85 και ο μέσος όρος πενταετίας στο 0,86. Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη άμεσης ρευστότητας για τις 10 επιχειρήσεις της ανάλυσης διαμορφώθηκε στο 0,91. Την υψηλότερη άμεση ρευστότητα εμφάνισε η εταιρεία Τσακίρης- Μαλλάς ΑΕ (11,12) και ακολούθησαν οι επιχειρήσεις Χριστοδουλίδη Π. Αφοί ΑΒΕΕ (1,10) και Κάστα ΑΕ (1,07).

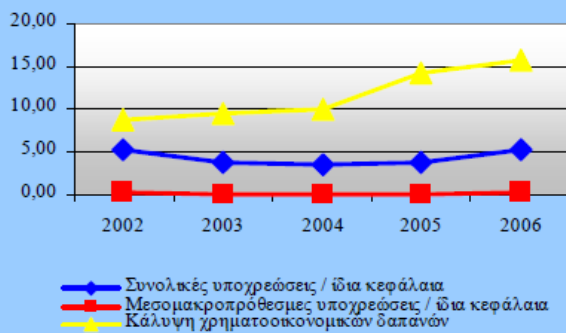
Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη ταμειακής ρευστότητας διαμορφώθηκε για το σύνολο των επιχειρήσεων στο 0,89. Εντούτοις, εξαιρουμένης της επιχείρησης Άλφα Παν Inversione ΑΕ από το δείγμα του 2004, ο μέσος όρος του δείκτη για τις υπόλοιπες εταιρείες το εν λόγω έτος κυμαίνεται στο 0,13 και ο μέσος όρος πενταετίας στο 0,17. Για τις 10 εταιρείες της ανάλυσης, ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη ταμειακής ρευστότητας διαμορφώθηκε στο 0,06. Βάσει ταμειακής ρευστότητας, την πρώτη θέση κατέλαβαν οι εταιρείες Zancou Shoes I. A. Κουρουνιώτης ΑΕ (0,13), Τσακίρης-Μαλλάς ΑΕ (0,09) και Λεμονής Φ. & Κ. ΑΕΒΕ (0,08).

3.2.13 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

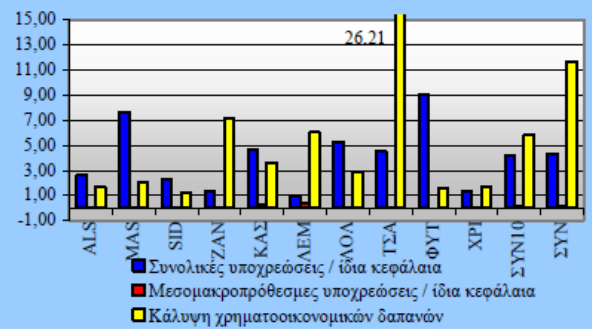
Οι δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων εμφανίζονται στον Πίνακα 3-19 και στο Διάγραμμα 3-5. Η εκτίμηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου των επιχειρήσεων δε μπορεί να πραγματοποιηθεί αποκλειστικά μέσω των λογιστικών στοιχείων των εταιρειών και κατ' επέκταση η παρούσα μελέτη προσπαθεί να δώσει κάποια βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος ως προς το λόγο των συνολικών υποχρεώσεων προς τα ίδια κεφάλαια (total debt to equity), το λόγο των μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς τα ίδια κεφάλαια (debt to equity) και το δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών (interest coverage), ο οποίος δείχνει πόσες φορές τα κέρδη προ φόρου και τόκων καλύπτουν τις χρηματοοικονομικές δαπάνες της επιχείρησης. Επισημαίνεται ότι, το ύψος των λόγων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια δεν αποτελεί αμιγώς αρνητική παράμετρο, αφού ενδεχομένως να αντικατοπτρίζει διαφορές στην πιστοληπτική ικανότητα, αλλά και τη στρατηγική στη διάρθρωση των πηγών χρηματοδότησης των επιχειρήσεων.

Σημειώνεται ότι, οι δείκτες των συνολικών και μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια δεν ορίζονται σε περίπτωση αρνητικών ιδίων κεφαλαίων, ενώ ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών δεν ορίζεται αφενός σε περίπτωση απουσίας τέτοιων δαπανών και αφετέρου σε περίπτωση αρνητικού αποτελέσματος.

(α) Εξέλιξη δεικτών για το σύνολο των επιχειρήσεων



(β) Μέσοι ετήσιοι δείκτες πενταετίας για τις 10 επιχειρήσεις



Διάγραμμα 3-5: Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων, Πηγή: ICAP – Δημοσιεύμενοι ισολογισμοί

Επωνυμία	Συνολικές υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	2,28	2,70	2,34	2,65	3,14	2,62
MASTER A.E.	5,82	7,02	7,28	9,15	9,10	7,67
SIDER A.E.&B.E.	1,72	1,82	2,25	2,60	2,85	2,25
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	1,30	1,42	1,29	1,61	0,88	1,30
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	7,81	4,64	4,05	3,26	3,52	4,66
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	1,08	1,21	0,57	1,15	1,17	1,04
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	4,70	4,64	4,25	5,38	7,41	5,28
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	2,94	4,90	3,60	5,60	5,67	4,54
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	13,50	13,99	4,94	6,14	6,79	9,07
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. (1)	-	-	-	-	1,36	1,36
ΣΥΝ 10	4,57	4,70	3,40	4,17	4,19	4,21
ΣΥΝ	5,15	3,85	3,48	3,86	5,25	4,32
	Μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις προς ίδια κεφάλαια					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	0,00	0,00	0,03	0,03	0,56	0,12
MASTER A.E.	0,02	0,03	0,05	0,06	0,05	0,04
SIDER A.E.&B.E.	0,00	0,00	0,02	0,17	0,14	0,07
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	0,03	0,03	0,02	0,26	0,17	0,10
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	0,30	0,17	0,03	0,04	1,05	0,31
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	0,51	0,61	0,14	0,62	0,50	0,48
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,34	0,07
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	0,02	0,13	0,02	0,03	0,03	0,04
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. (1)	-	-	-	-	0,03	0,03
ΣΥΝ 10	0,10	0,11	0,03	0,14	0,29	0,13
ΣΥΝ	0,24	0,08	0,06	0,11	0,15	0,13
	Κάλυψη χρηματοοικονομικών δαπανών					
	2002	2003	2004	2005	2006	ΜΟΔ
ALSINCO A.E.	2,32	1,41	1,75	1,23	-	1,68
MASTER A.E.	1,41	1,84	2,15	1,66	3,12	2,04
SIDER A.E.&B.E.	1,20	1,19	1,21	1,19	1,18	1,19
ZANCOU SHOES I. A. ΚΟΥΡΟΥΝΙΩΤΗΣ Α.Ε.	2,28	2,63	4,10	6,80	20,03	7,17
ΚΑΣΤΑ Α.Ε.	2,66	4,55	4,44	3,65	2,80	3,62
ΛΕΜΟΝΗΣ Φ. & Κ. Α.Ε.Β.Ε.	4,97	6,04	6,23	6,59	6,45	6,06
ΛΟΛΟΣΙΔΗΣ Α.Ε.	2,12	3,33	3,29	3,10	2,46	2,86
ΤΣΑΚΙΡΗΣ - ΜΑΛΛΑΣ Α.Ε.	19,12	15,88	24,84	26,83	44,39	26,21
ΦΥΤΑΝΙΔΗΣ Σ. Κ. Α.Ε.Ε.Ε.Ε.	1,28	1,78	1,58	1,63	1,49	1,55
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΙΔΗ Π. ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε. (1)	-	-	-	-	1,75	1,75
ΣΥΝ 10	4,15	4,29	5,51	5,85	9,30	5,82
ΣΥΝ	8,87	9,50	9,99	14,29	15,67	11,67

1. Από το 2006 ασχολείται κυρίως με τις εισαγωγές υποδημάτων και σε μικρότερο ποσοστό με την παραγωγή τους.

Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Πίνακας 3-19: Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων (2002-2006), Πηγή ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Ο δείκτης των συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στο 4,32 για το σύνολο των επιχειρήσεων και στο 4,21 για τις 10 εταιρείες της ανάλυσης. Η επιχείρηση Λεμονής Φ. & Κ. ΑΕΒΕ εμφάνισε το χαμηλότερο μέσο όρο του συγκεκριμένου δείκτη (1,04). Ακολούθησαν οι Zancou Shoes I. A. Κουρουνιώτης ΑΕ (1,30) και Χριστοδουλίδη Π. Αφοί ΑΒΕΕ (1,36). Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη των μεσομακροπρόθεσμων υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια διαμορφώθηκε στο 0,13 τόσο για το σύνολο των επιχειρήσεων όσο και

για τις 10 εταιρείες της ανάλυσης. Σημειώνεται ότι, κατά την εξεταζόμενη πενταετία η επιχείρηση Φυτανίδης Σ. Κ. ΑΕΕΕΕ δεν είχε καθόλου μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, ενώ χαμηλό δείκτη εμφάνισαν και οι εταιρείες Χριστοδουλίδη Π. Αφοί ΑΒΕΕ (0,03), Τσακίρης-Μαλλάς ΑΕ (0,04) και Master ΑΕ (0,04).

Ο μέσος όρος πενταετίας του δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών διαμορφώθηκε για το σύνολο των επιχειρήσεων σε 11,67 και σε 5,82 για τις 10 επιχειρήσεις της ανάλυσης. Τον υψηλότερο δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών εμφάνισε η εταιρεία Τσακίρης-Μαλλάς ΑΕ (26,21). Ακολούθησαν οι Zancou Shoes Ι. Α. Κουρουνιώτης ΑΕ (7,17) και Λεμονής Φ. & Κ. ΑΕΒΕ (6,06).

3.2.14 ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο ομαδοποιημένος ισολογισμός των εισαγωγικών επιχειρήσεων ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων παρουσιάζεται στον Πίνακα 3-20. Το δείγμα περιλαμβάνει 32 επιχειρήσεις, που δημοσίευσαν τα οικονομικά τους στοιχεία την διετία 2005-2006. Οι πωλήσεις από ανδρικά και γυναικεία δερμάτινα υποδήματα εισαγωγής τους, αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον το 50% του συνολικού κύκλου εργασιών των συγκεκριμένων εταιρειών.

Το σύνολο ενεργητικού των επιχειρήσεων του δείγματος ανήλθε το 2006 στα €230,9 εκατ., σημειώνοντας άνοδο 6,9% σε σχέση με το 2005 (€216 εκατ.). Η εξέλιξη αυτή οφείλεται κυρίως στην αύξηση των αποθεμάτων κατά €8,6 εκατ. και των απαιτήσεων κατά €7,2 εκατ. Αύξηση κατά 9,6% εμφάνισαν τα ίδια κεφάλαια των επιχειρήσεων, ανερχόμενα στα €65,6 εκατ. Το 2006 έναντι €59,8 εκατ. το 2005.

Οι μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις συν προβλέψεις ανήλθαν το 2006 στα €30,3 εκατ. από €28,7 εκατ. το 2005 (αύξηση 5,7%), αντιπροσωπεύοντας το 2006 το 18,3% των συνολικών υποχρεώσεων. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις παρουσίασαν το ίδιο έτος άνοδο 5,8% (2006: €135 εκατ., 2005: 127,6 εκατ.).

Οι πωλήσεις των 32 εταιρειών του δείγματος ανήλθαν το 2006 στα €216,3 εκατ. έναντι €197,2 εκατ. Το 2005, σημειώνοντας άνοδο 9,6%. Το αντίστοιχο λειτουργικό περιθώριο αυξήθηκε κατά 19,5% το 2006. Το κέρδος προ φόρου εισοδήματος διαμορφώθηκε σε €12 εκατ. το 2006 από €9,6 εκατ. το 2005, σημειώνοντας αύξηση 25,2%.

Αναφορικά με τους δείκτες οικονομικής δραστηριότητας παρατηρούνται τα εξής:

- Βελτίωση παρουσίασαν το 2006 οι δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και απασχολούμενων κεφαλαίων, διαμορφούμενοι σε 18,31% και 12,52% αντίστοιχα (2005: 16,30% και 10,84% αντίστοιχα).

- Βελτίωση παρουσίασε το περιθώριο μικτού κέρδους το 2006, διαμορφούμενο σε 38,88% από 36,95% το 2005. Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους ανήλθε το ίδιο έτος στο 5,93% (2005: 5,43%).
- Η σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια βελτιώθηκε στο 2,52 το 2006 από 2,61 το 2005. Η γενική ρευστότητα κυμάνθηκε το 2006 στο 1,31 από 1,27 το προηγούμενο έτος.
- Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων διαμορφώθηκε το 2006 στις 174 ημέρες, παραμένοντας σε υψηλότερα επίπεδα από τον αντίστοιχο μέσο όρο προθεσμίας εξόφλησης των προμηθευτών / πιστωτών (141 ημέρες). Το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά τη ρευστότητα των επιχειρήσεων.

Λογαριασμός	2006	2005	Διαφορά	Ποσοστό
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	54.317.447	54.170.080	147.367	0,27
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	40.496.304	33.631.722	6.864.582	20,41
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	57.528.807	48.904.555	8.624.252	17,63
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	108.397.211	101.194.808	7.202.403	7,12
ΤΑΜΕΙΟ & ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	10.689.211	11.820.524	-1.131.313	-9,57
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	230.932.677	216.089.968	14.842.709	6,87
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	65.589.815	59.846.223	5.743.592	9,6
ΜΕΤΟΧΙΚΟ/ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	53.275.443	50.560.112	2.715.331	5,37
ΜΑΚΡΟ. & ΜΕΣΟ. ΥΠΟΧ. ΣΥΝ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	30.336.206	28.691.927	1.644.279	5,73
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	135.006.652	127.551.818	7.454.834	5,84
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤ./ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	3.593.337	3.212.474	380.863	11,86
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	216.251.597	197.247.041	19.004.556	9,63
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	132.182.210	124.364.804	7.817.406	6,29
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	84.069.386	72.882.236	11.187.150	15,35
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	1.161.802	1.545.652	-383.850	-24,83
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	5.765.600	4.867.314	898.286	18,46
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	66.574.797	58.775.900	7.798.897	13,27
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	12.890.792	10.784.674	2.106.118	19,53
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	1.671.770	1.693.027	-21.257	-1,26
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.019.255	1.076.128	-56.873	-5,28
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	8.422.290	8.325.179	97.111	1,17
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΘΕΙΣΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	6.886.482	6.517.196	369.286	5,67
ΜΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΘΕΙΣΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	1.535.808	1.807.983	-272.175	-15,5
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	12.007.498	9.593.589	2.413.909	25,16
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	3.117.356	2.227.983	889.373	39,92
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	18,31	16,3		
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	12,52	10,84		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	38,88	36,95		
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	5,93	5,43		
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	2,52	2,61		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,31	1,27		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΕ 000 EURO	41.608	34.368		
ΑΠΑΣΧΟΛ.ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΕ 000 EURO	95.926	88.538		
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΙΣΠΡΑΞ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	174	182		
Μ.Ο.ΠΡΟΘ.ΕΞΩΦΛ.ΠΡΟΜΗΘ./ΠΙΣΤΩΤ.	141	153		
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	159	144		
*** ΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ***	32	32		

Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Πίνακας 3-20: Ομαδοποιημένος ισολογισμός εισαγωγικών επιχειρήσεων υποδημάτων (2005-2006), Πηγή ICAP – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

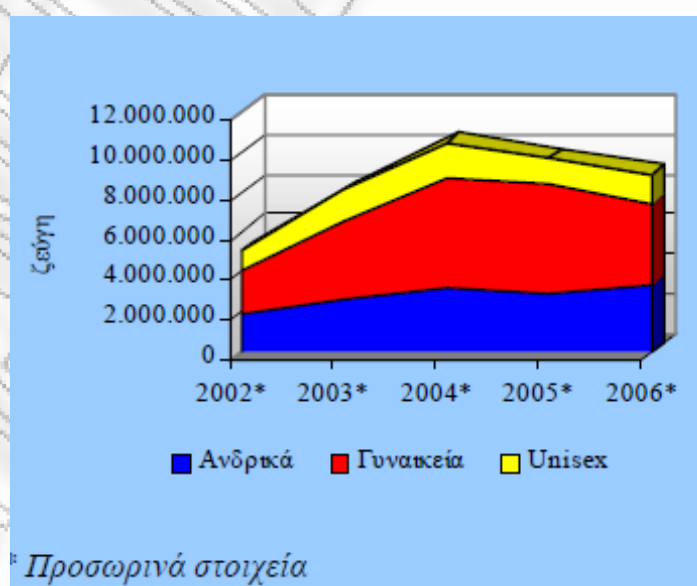
3.2.15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΚΛΑΔΟΥ

Όπως προκύπτει από στοιχεία της ΕΣΥΕ για την πενταετία 2002-2006, οι συνολικές εισαγωγές υποδημάτων παρουσίασαν μείωση 8,4% το 2006 σε σχέση με το 2005, διαμορφούμενες σε 8,9 εκατ. ζεύγη (2005: 9,7 εκατ. ζεύγη). Το μεγαλύτερο ποσοστό αφορούσε γυναικεία υποδήματα (46%) και ακολούθησαν τα ανδρικά (38%) και unisex υποδήματα (16%).

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3-6, οι εισαγωγές ανδρικών υποδημάτων παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 15,2% (βάσει ποσότητας). Συγκεκριμένα, το 2006 το μέγεθός τους ανήλθε στα 3,4 εκατ. ζεύγη έναντι 2,9 εκατ. ζευγών το 2005, σημειώνοντας αύξηση 14,4%. Η αξία των εισαγομένων ανδρικών υποδημάτων ανήλθε το 2006 σε €67,7 εκατ. έναντι €56,5 εκατ. το 2005 (ποσοστό αύξησης 19,8%), αντιπροσωπεύοντας το 37,3% της συνολικής αξίας των εισαγωγών (€181,6 εκατ.).

Οι εισαγωγές γυναικείων υποδημάτων ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 2002-2004, ενώ μειώθηκαν τη διετία 2005-2006. Ειδικότερα, το 2006 το μέγεθός τους ανήλθε σε 4 εκατ. ζεύγη από 5,5 εκατ. ζεύγη το 2005, σημειώνοντας μείωση 26% περίπου. Η συνολική αξία των εισαγομένων γυναικείων υποδημάτων ανήλθε το ίδιο έτος σε €90,7 εκατ. από €89,3 εκατ. το 2005 (αύξηση 1,7%).

Οι εισαγωγές unisex υποδημάτων παρουσίασαν την περίοδο 2002-2006 μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 8,8%. Το 2006 το μέγεθός τους ανήλθε στα 1,4 εκατ. ζεύγη έναντι 1,2 εκατ. ζευγών το 2005, σημειώνοντας αύξηση 15%. Η αξία των εισαγωγών των συγκεκριμένων προϊόντων ανήλθε το 2006 στα €23,2 εκατ. (2005: €18 εκατ.).



Διάγραμμα 3-6: Εισαγωγές δερμάτινων υποδημάτων ανα κατηγορία (2002-2006), Πηγή: ΕΣΥΕ

Κύριο χαρακτηριστικό της εγχώριας αγοράς ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων αποτελεί το γεγονός ότι αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου στρέφονται σταδιακά στις εισαγωγές των συγκεκριμένων προϊόντων, περιορίζοντας σημαντικά ή και διακόπτοντας σε αρκετές περιπτώσεις την παραγωγική τους δραστηριότητα.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από το 2002 το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτεται από τα εισαγόμενα προϊόντα (Πίνακας 3-20). Η εξέλιξη αυτή δείχνει να προκύπτει κατά κύριο λόγο από το υψηλό κόστος παραγωγής δερμάτινων υποδημάτων στην Ελλάδα.

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3-21 οι εισαγωγές ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 1996-2006, εμφανίζοντας μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,8%. Το 2006 το μέγεθός τους εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε στα 6,45 εκατ. ζεύγη, σημειώνοντας αύξηση 3,2% σε σχέση με το 2005 (6,25 εκατ. ζεύγη).

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση
1996	7.450.000	4.030.000	1.150.000	10.330.000
1997	7.100.000	4.420.000	1.200.000	10.320.000
1998	6.900.000	4.600.000	1.200.000	10.300.000
1999	6.750.000	4.750.000	1.100.000	10.400.000
2000	7.100.000	4.600.000	1.100.000	10.600.000
2001	6.900.000	5.000.000	1.100.000	10.800.000
2002	6.400.000	5.500.000	1.050.000	10.850.000
2003	6.100.000	5.800.000	1.000.000	10.900.000
2004	5.900.000	6.090.000	990.000	11.000.000
2005	5.500.000	6.250.000	950.000	10.800.000
2006	5.300.000	6.450.000	1.000.000	10.750.000
Ποσότητα σε ζεύγη				

Πηγή: ICAP-Εκτιμήσεις αγοράς

Πίνακας 3-21: Φαινομενική κατανάλωση ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων (1996-2006), Πηγή ICAP – Εκτιμήσεις αγοράς

Οι εξαγωγές ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων το 2006 εκτιμάται ότι διαμορφώθηκαν σε 1 εκατ. ζεύγη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μέρος των εξαγωγών προέρχεται από εισαγωγικές επιχειρήσεις και στην ουσία αφορά επανεξαγωγές εισαγόμενων υποδημάτων. Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς εκτιμάται σε 10,75 εκατ. ζεύγη το 2006 από 10,8 εκατ. ζεύγη το 2005, σημειώνοντας οριακή μείωση 0,5%.

Αναφορικά με τη διάρθρωση της εγχώριας αγοράς ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων, σημειώνεται ότι διαχρονικά η κατανάλωση γυναικείων υποδημάτων

κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα από την αντίστοιχη των ανδρικών. Συγκεκριμένα, το 2006 εκτιμάται ότι η αγορά δερμάτινων γυναικείων υποδημάτων ανήλθε στα 7,3 εκατ. ζεύγη, συγκεντρώνοντας το 67,5% της εξεταζόμενης αγοράς. Τα ανδρικά υποδήματα το ίδιο έτος εκτιμάται ότι διαμορφώθηκαν στα 3,5 εκατ. ζεύγη, αντιπροσωπεύοντας το 32,5% της συνολικής αγοράς ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων. Η αξία της εγχώριας αγοράς ανδρικών και γυναικείων δερμάτινων υποδημάτων εκτιμάται στα €430 εκατ. το 2006 (σε τιμές χονδρικής).

Σύμφωνα με τα στοιχεία της μελέτης της Hellastat που δημοσιεύτηκαν το 2010, η εγχώρια παραγωγή έχει συρρικνωθεί, οι παραγγελίες είναι μειωμένες και το λιανικό εμπόριο πλήττεται έντονα ως συνέπεια της οικονομικής ύφεσης.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου αποτελεί η συρρίκνωση της εγχώριας παραγωγής, λόγω υψηλού ανταγωνισμού από χαμηλού κόστους εισαγόμενα προϊόντα, έλλειψης πρώτων υλών και υψηλού εργατικού κόστους. Η πτώση της παραγωγής έχει αποτυπωθεί στο κλείσιμο επιχειρήσεων, στην απόφαση μεταφοράς σε παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό (π.χ. Βαλκάνια, Ασία), καθώς και στη στροφή στις εισαγωγές.

Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλή εισαγωγική διείσδυση, με κύριες χώρες προέλευσης των προϊόντων την Ιταλία, την Κίνα και την Ισπανία. Το 2008 το έλλειμμα στην υπόδηση ανήλθε σε €545 εκ. και 70 εκατ. ζευγάρια.

Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, σε δυο επίπεδα κυρίως: στη σύναψη συνεργασιών με τους ξένους οίκους για αντιπροσώπευση των προϊόντων τους στην εγχώρια αγορά και στη λιανική προκειμένου να εξασφαλίσουν παραγγελίες κατά τη διάρκεια των δειγματισμών. Ταυτόχρονα, απαιτείται υψηλό κεφάλαιο κίνησης, καθότι οι εισπράξεις είναι βραδείες σε αντίθεση με την εξόφληση των ξένων οίκων. Τέλος, σημαντική είναι και η καλή γνώση των αναγκών της αγοράς ώστε να επιλέγονται προϊόντα που εξασφαλίζουν υψηλή ζήτηση. Πολλές εισαγωγικές επιχειρήσεις έχουν επεκταθεί και στη λιανική, αναπτύσσοντας αλυσίδες καταστημάτων με τα εμπορικά σήματα που αντιπροσωπεύουν.

Σύμφωνα με εκπρόσωπους των επιχειρήσεων του κλάδου με τους οποίους συνεργάστηκε η Hellastat για την εκπόνηση της μελέτης, η πίεση που ασκείται στην αγορά εξαιτίας της ύφεσης είναι πολύ υψηλή, καθώς η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών έχει μειωθεί και χαρακτηρίζονται από αρνητική ψυχολογία.

Το παρεμπόριο και η διακίνηση πλαστών προϊόντων αποτελούν επίσης, σημαντικά προβλήματα, εντείνοντας τον ανταγωνισμό σε μια περίοδο που μερίδα καταναλωτών στρέφεται στη φθηνότερη λύση.

Επιπλέον, η έντονη εποχικότητα του κλάδου και ο κίνδυνος απαξίωσης των εμπορευμάτων, σε συνδυασμό με τα υψηλά εργατικά κόστη και τα μισθώματα, συνεπάγονται υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο κίνησης και ορθή οικονομική διαχείριση.

Παράλληλα, στον κλάδο παρατηρείται υπερπροσφορά επιχειρήσεων σε επίπεδο εισαγωγής και λιανικής, ενώ ανταγωνισμός προκαλείται από τη διάθεση προϊόντων σε άλλες αγορές (π.χ. super-market, λαϊκές αγορές), με συνέπεια να συρρικνώνονται τα περιθώρια κερδοφορίας και να παρατηρούνται φαινόμενα «πολέμου τιμών».

Στη μελέτη της Hellastat παρατηρείται επίσης ότι τα καταστήματα στην επαρχία έχουν επιδείξει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα δυο μεγάλα αστικά κέντρα. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές με στόχο να τονώσουν τις πωλήσεις τους (π.χ. υψηλές εκπτώσεις από την έναρξή τους, προσφορές σε μέλη, προκρατήσεις προϊόντων, προωθητικές ενέργειες κ.τ.λ.) ενώ παράλληλα παρατηρείται στροφή των καταναλωτών στα εκπτωτικά πολυκαταστήματα και τα μεμονωμένα καταστήματα στοκ, τα οποία διαθέτουν εμπορεύματα προηγούμενων σεζόν σε χαμηλότερες τιμές.

Στη μελέτη της Hellastat αναλύονται χωριστά οι οικονομικές καταστάσεις 463 και 76 επιχειρήσεων παραγωγής και εισαγωγής ενδυμάτων και υποδημάτων αντίστοιχα, καθώς και 341 εταιρειών λιανικής πώλησης.

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν στην πρώτη περίπτωση συνοψίζονται στα εξής:

- Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών ανήλθε σε €2,5 δισ. το 2008, μειωμένος κατά -3,2% έναντι του 2007.
- Ο δείκτης των μικτών αποτελεσμάτων διαμορφώθηκε σε 28,6%, το περιθώριο ΚΠΤΦΑ σε 7,8% και το περιθώριο ΚΠΦ σε 1,6%.
- Οι Βραχυπρόθεσμες Τραπεζικές Υποχρεώσεις κάλυψαν το 31,1% των Πωλήσεων, τη στιγμή που η δυνατότητα κάλυψης των τόκων από τα λειτουργικά κέρδη ήταν μέτρια (2,3 φορές).
- Ο Εμπορικός Κύκλος είναι εκτεταμένος (151 ημέρες το 2008). Τα Αποθέματα διακρατώνται περισσότερο από 4 μήνες, εξαιτίας της εποχικότητας και του μοντέλου λειτουργίας (π.χ. διαθέσιμα νούμερα και μεγέθη).

Τα κυριότερα σημεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης για τις εταιρείες υπόδησης είναι:

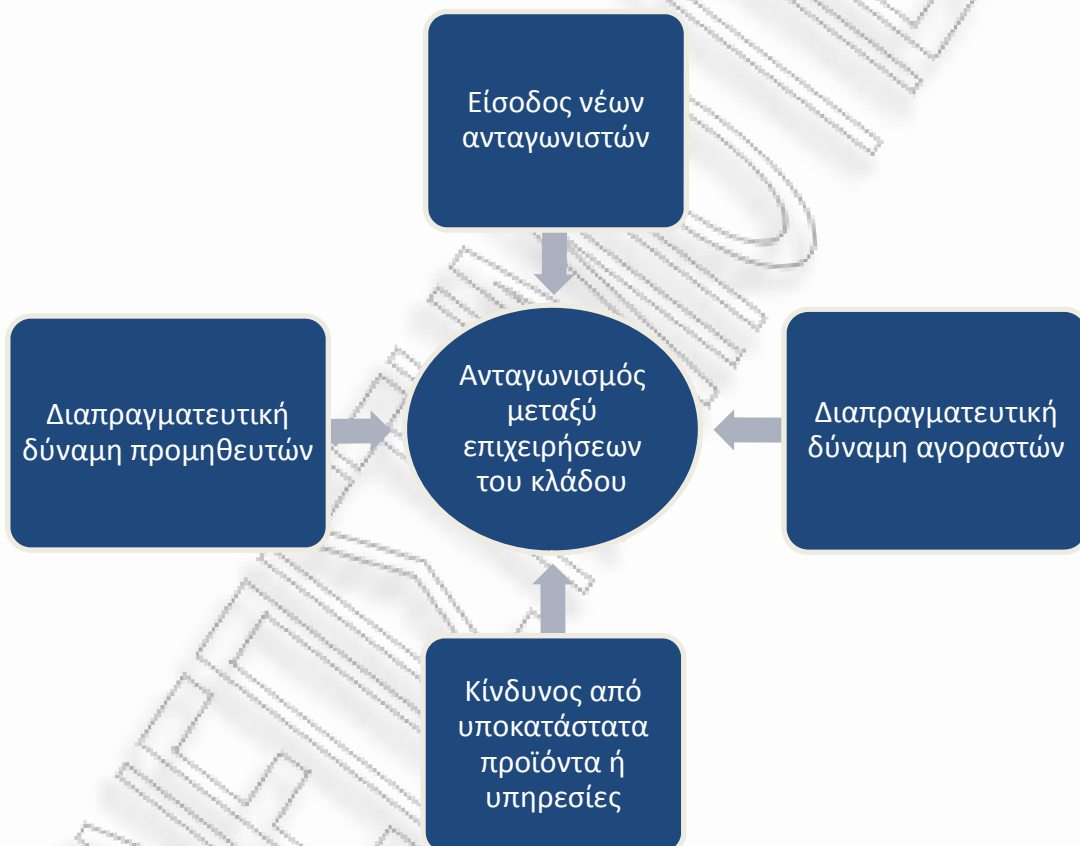
- Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών ανήλθε σε €486 εκ. το 2008, αυξημένος κατά 4% από το 2007.
- Η μέση μεταβολή των πωλήσεων των μεγάλων επιχειρήσεων ήταν 7,3%, των μεσαίων 2,1%, ενώ οι μικρές επέδειξαν οριακή κάμψη (-0,1%).
- Το 62% των εταιρειών αντιμετώπισε συρρίκνωση των αποτελεσμάτων έναντι του 2007 (μέση πτώση: -12,4%).
- Ο δείκτης των μικτών αποτελεσμάτων διαμορφώθηκε σε 30,9%, το περιθώριο ΚΠΤΦΑ σε 9,6% και το περιθώριο ΚΠΦ σε 2,9%.
- Η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων σχηματίστηκε σε 7,9%, σε υψηλότερα επίπεδα από τη μέση τιμή της ελληνικής οικονομίας.

Τέλος, για τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης παρατηρείται ότι:

- Ο αθροιστικός Κύκλος Εργασιών ανήλθε σε €1,58 δισ. το 2008 (αύξηση κατά 8,8% έναντι του 2007). Ωστόσο, η μέση μεταβολή των Πωλήσεων στο δείγμα ήταν αρνητική (-3,5%).
- 206 εταιρείες του δείγματος ήταν κερδοφόρες το 2008 και 65 ζημιογόνες. Τα ΚΠΦ των εταιρειών μειώθηκαν με μέσο ρυθμό (-23,6%).
- Ο δείκτης των μικτών αποτελεσμάτων διαμορφώθηκε σε 38,5%, το περιθώριο ΚΠΤΦΑ σε 6,3% και το περιθώριο ΚΠΦ σε 1,8%, με τα δυο τελευταία να είναι επιδεινωμένα σε σχέση με το 2007.
- Η αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων υποχώρησε την περίοδο 08/07 από 10,9% σε 6%.
- Ο Εμπορικός Κύκλος ήταν σύντομος (13 ημέρες, διάστημα μικρότερο της μέσης ελληνικής επιχείρησης, 47 ημέρες).

3.3 5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

Στο σημείο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε ως εργαλείο το μοντέλο του Porter για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον εξεταζόμενο κλάδο. Στόχος μας είναι να προσδιορίσουμε τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που έχουν αντίκτυπο στον κλάδο έτσι ώστε να καθοριστεί η ένταση του ανταγωνισμού και επομένως τα πιθανά κέρδη και το επίπεδο της ελκυστικότητας για τους δυνητικούς νεοεισερχόμενους αλλά και οι κατάλληλες στρατηγικές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν.



ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Το θεσμικό πλαίσιο και το νομικό περιβάλλον που ισχύει για την ίδρυση νέας εισαγωγικής επιχείρησης στον κλάδο των υποδημάτων δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα εμπόδια ή φραγμούς. Ωστόσο, η είσοδος νέων εταιρειών στο χώρο παρεμποδίζεται έμμεσα από τον έντονο ανταγωνισμό και τη φήμη των εδραιωμένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος, και κυρίως από τις εταιρίες που προσφέρουν είτε πολύ υψηλή ποιότητα είτε πολύ χαμηλό κόστος. Το γεγονός αυτό υποχρεώνει τις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις να επενδύουν υψηλά χρηματικά ποσά για τη διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων τους έτσι ώστε να προσελκύσουν την αναγνώριση του καταναλωτικού κοινού.

Οι εισαγωγικές εταιρίες με ισχυρά εμπορικά σήματα δεν αντιμετωπίζουν ισχυρή απειλή από νεοεισερχόμενες εταιρίες καθώς στην Ελλάδα διατίθενται όλα σχεδόν τα διεθνώς γνωστά εμπορικά σήματα. Προκειμένου μια επιχείρηση να ανταγωνισθεί ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, απαιτούνται μεγάλες δαπάνες για διαφήμιση καθώς επίσης και εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους όμως είναι ισχυρός αφού δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων με μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε όλες τις κλίμακες τιμολογιακών και ποιοτικών προδιαγραφών.

Τα τελευταία χρόνια ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εστιάζεται όχι μόνο στην ποιότητα και την τιμή διάθεσης με προσφορές και εκπτώσεις αλλά και στα δίκτυα διανομής τα οποία καθίστανται περισσότερο ευέλικτα με αποτέλεσμα τη βέλτιστη προβολή και προώθηση των προϊόντων τους.

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Σε διακλαδικό επίπεδο τόσο για τη βιομηχανία παραγωγής όσο και για το εμπόριο δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα. Σε ενδοκλαδικό επίπεδο, η βιομηχανία ειδών υπόδησης παρουσιάζει διαφοροποίηση στα προϊόντα της καθώς υπάρχουν υποδήματα ανδρικά, γυναικεία και παιδικά αντίστοιχα. Ωστόσο, τα υποδήματα καμίας κατηγορίας από αυτές που αναφέρθηκαν, δε μπορούν να υποκαταστήσουν τα υποδήματα κάποιας άλλης. Η μοναδική μορφή υποκατάστασης παρατηρείται μεταξύ ιδίων προϊόντων και επικεντρώνεται στην επωνυμία, το διαφορετικό επίπεδο ποιότητας ή υλικού κατασκευής και σε άλλους παράγοντες, οι οποίοι αφορούν στη μόδα και στη μίμηση.

Μια άλλη διάσταση της πίεσης από υποκατάστατα προϊόντα που δέχονται οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι τα πλαστά προϊόντα που αφορούν κυρίως σε απομιμήσεις «επώνυμων» ενδυμάτων, χαμηλότερης ποιότητας κατασκευής, τα οποία πωλούνται φθηνότερα από τα γνήσια ή αν πρόκειται για πιστές απομιμήσεις στις ίδιες τιμές με τα γνήσια. Τα τελευταία χρόνια στη ελληνική αγορά υποδημάτων, το φαινόμενο της μίμησης με ανορθόδοξο και παράνομο τρόπο επώνυμων προϊόντων έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις καθώς η αντιγραφή είναι αρκετά εύκολη από τη στιγμή που τα σχέδια εμφανίζονται σε περιοδικά και βιτρίνες καταστημάτων.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές μέσω της τιμής και της ποιότητας των προϊόντων που προσφέρουν μπορούν να ασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις. Αναφορικά με τις εισαγωγικές επιχειρήσεις ετοιμών υποδημάτων, ως προμηθευτές ορίζονται οι οίκοι μόδας υποδημάτων του εξωτερικού και τα εργοστάσια παραγωγής τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των εισαγωγικών εταιρειών του κλάδου έναντι των προμηθευτών τους είναι ιδιαίτερα περιορισμένη και εξαρτάται κυρίως από το ύψος των παραγγελιών που τοποθετούνται στα είδη τους καθώς επίσης και από την αποκλειστικότητα διάθεσης των συγκεκριμένων προϊόντων στην εγχώρια αγορά.

Από την πλευρά τους, οι παραγωγικές επιχειρήσεις του εξωτερικού προμηθεύονται τις πρώτες ύλες από άλλα εργοστάσια τα οποία βρίσκονται είτε εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης είτε σε τρίτες χώρες. Η δύναμη των προμηθευτών επηρεάζεται άμεσα από το κόστος των πρώτων υλών ως βασικού παράγοντα καθορισμού της τιμής των τελικών προϊόντων με τα οποία τροφοδοτούνται οι εισαγωγικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η δύναμη των προμηθευτών ενισχύεται και από το χαμηλό βαθμό ολοκλήρωσης της παραγωγής προς τα πίσω καθώς ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων είναι κάθετα ολοκληρωμένες, δηλαδή δραστηριοποιούνται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Η εξάρτηση των εισαγωγικών επιχειρήσεων από του ξένους οίκους επιτείνεται και από τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης που παρουσιάζεται και στο εξωτερικό. Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αναδεικνύεται σε έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των υποδημάτων.

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς των προμηθευτών. Οι αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν και σαν ανταγωνιστική απειλή, όταν συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων ή όταν ζητούν καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση.

Για τις εισαγωγικές επιχειρήσεις ετοιμών υποδημάτων, οι αγοραστές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: οι διάφορες κατηγορίες καταστημάτων λιανικής πώλησης - mono-brand (μονοθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, multi-brand (πολυθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, καταστήματα ρουχισμού και αξεσουάρ,

πολυκαταστήματα, εκπτωτικά πρατήρια – αλλά και οι μεμονωμένοι ιδιώτες σε περίπτωση που οι εταιρείες ασχολούνται και με τη λιανική πώληση.

Οι αγοραστές του κλάδου (και ιδιαίτερα οι αλυσίδες καταστημάτων) έχουν περισσότερες δυνατότητες διαπραγμάτευσης ανάλογα με την ποσότητα των ειδών που παραγγέλνουν. Αντίθετα, στην περίπτωση των μεμονωμένων ιδιωτών, η διαπραγματευτική δυνατότητα είναι ιδιαίτερα περιορισμένη.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό ωθούμενο κυρίως από παράγοντες όπως η κάμψη της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, η σχέση ποιότητας/τιμής, η διαφήμιση αλλά και οι τάσεις της μόδας που επηρεάζουν τη γενικότερη καταναλωτική συμπεριφορά.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται είναι ιδιαίτερα μεγάλος σε σχέση με το μέγεθος της εγχώριας αγοράς ενώ εξίσου διευρυμένη είναι και η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων σε όλες τις κλίμακες τιμολογιακών και ποιοτικών προδιαγραφών. Το στοιχείο του ανταγωνισμού είναι εντονότερο στην αγορά των υποδημάτων μεσαίας και χαμηλής τιμής, καθώς στις συγκεκριμένες κατηγορίες έχουν εισέλθει δυναμικά φθηνά προϊόντα που προέρχονται κυρίως από χώρες της Άπω Ανατολής, τα οποία παρέχονται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές και διεισδύουν στην αγορά με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με τη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί τόσο στην ελληνική οικονομία όσο και διεθνώς με αποτέλεσμα την έντονη στασιμότητα και το αρνητικό κλίμα στις διεθνείς αγορές, συντελούν στην όξυνση του ανταγωνισμού, γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συμπίεσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ωθούμενες σε ανταγωνισμό τιμών και μεγαλύτερα περιθώρια πίστωσης.

3.4 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Όπως προηγουμένως αναφέρθηκε, κύριο χαρακτηριστικό αλλά και πρόβλημα για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων του κλάδου ανδρικών και γυναικείων υποδημάτων, είναι ο διαρκώς εντεινόμενος ανταγωνισμός λόγω της αυξανόμενης εισαγωγικής διείσδυσης προϊόντων από χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Τα εν λόγω υποδήματα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικά από άποψη τιμής και πλήττουν άμεσα την εγχώρια παραγωγή.

Το υψηλότερο κόστος παραγωγής υποδημάτων στην Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες χώρες της ανατολικής Ευρώπης, των Βαλκανίων αλλά και της Ασίας, αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις παραγωγικές επιχειρήσεις και έχει οδηγήσει σε μείωση του αριθμού τους και στη σταδιακή συρρίκνωση της εγχώριας παραγωγής. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν περιορίσει σημαντικά ή διακόψει την παραγωγική δραστηριότητά τους, στρέφοντας το ενδιαφέρον τους στον εισαγωγικό τομέα, ενώ ορισμένες εταιρίες έχουν τεθεί εκτός αγοράς, καθώς δεν κατάφεραν να ανταπεξέλθουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Αν και τα προϊόντα υπόδησης αποτελούν είδη πρώτης ανάγκης, η εξέλιξη του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εξεταζόμενη αγορά. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και περιορισμού του διαθέσιμου εισοδήματος, ευνοείται η ζήτηση υποδημάτων από άλλα υλικά (εκτός δέρματος) τα οποία είναι χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τα δερμάτινα. Ωστόσο, η διάθεση στην αγορά φθηνών εισαγόμενων δερμάτινων υποδημάτων έχει διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών, οι οποίοι μπορούν να επιλέξουν δερμάτινα υποδήματα μεταξύ ενός μεγάλου εύρους τιμών. Επίσης, περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος ενδέχεται να επιφέρει και μείωση στην κατανάλωση βασικών ειδών όπως είναι τα υποδήματα, καθώς συχνά υπάρχει και η εναλλακτική λύση της επιδιόρθωσης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στις τάσεις της μόδας, καθώς οι αλλαγές τους οδηγούν συνήθως σε αύξηση του μεγέθους αγοράς κυρίως των γυναικείων υποδημάτων, η ζήτηση των οποίων επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τη μόδα.

Παράγοντες του κλάδου θεωρούν ότι η αγορά δεν πρόκειται να μείνει ανεπηρέαστη από την υπάρχουσα κατάσταση της οικονομίας διεθνώς, με αποτέλεσμα τα επόμενα χρόνια να κινηθεί μεταξύ στασιμότητας και χαμηλών πτωτικών ρυθμών ως συνέπεια των αλλαγών στην καταναλωτική συμπεριφορά γενικά.

3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ MARKETING

Στόχος της παρούσας μελέτης σε αυτήν την ενότητα είναι να χαράξει τη στρατηγική του marketing της υπό ίδρυσης επιχείρησης έτσι ώστε να επιτύχει το στόχο της, ο οποίος είναι η δυναμική της είσοδος στον κλάδο των υποδημάτων. Εφόσον έχει προηγηθεί εκτενής ανάλυση της δυναμικής του κλάδου, στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση «LANDSHOES Ο.Ε.» και η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία του, υπολείπεται στο σημείο αυτό ο ακριβής καθορισμός τόσο των σκοπών και των στόχων της νεοεισερχόμενης επιχείρησης όσο και της αγοράς – στόχου και της τοποθέτησης του προϊόντος.

3.5.1 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΥΠΟ ΙΔΡΥΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η αποστολή της επιχείρησης (mission statement) «LANDSHOES O.E.» και τα προσδοκώμενα οφέλη είναι σε πρώτο στάδιο η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης για τους ιδρυτές και μετόχους της με την εισαγωγή γυναικείων υποδημάτων διεθνώς αναγνωρισμένων σημάτων που συνδυάζουν κομψότητα, άνεση και καλή σχέση ποιότητας – τιμής (value for money).

Αναφορικά με το όραμα της επιχείρησης (vision statement), το οποίο θα αποτελέσει και την κατευθυντήρια αρχή της, συνίσταται στο να καταφέρει να αποσπάσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς που θα διασφαλίσει την κερδοφόρα πορεία της στον κλάδο και την αναγνώρισή της.

Σκοπός της υπό ίδρυση επιχείρησης είναι η διερεύνηση και ισχυροποίηση του δικτύου λιανικής πώλησης των προϊόντων της σε όλη τη χώρα και η διαμόρφωση θετικής στάσης απέναντι στα εμπορικά σήματα αναφοράς της.

Στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες που θα βασίζεται σε ίσους συνεργατικούς όρους και σε ποιοτική συνεργασία με αποτέλεσμα την εδραίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας στον κλάδο και στη Ελληνική αγορά.

3.5.2 ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ (TARGETING) ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Στη νέα υπό ίδρυση εταιρεία εισαγωγής γυναικείων υποδημάτων «LANDSHOES O.E.», επιδιώκεται ο ορθός καθορισμός των τμημάτων της αγοράς στην οποία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί. Ως βασικό και πρωταρχικό τμήμα-στόχος της αγοράς θεωρούνται τα καταστήματα λιανικής πώλησης υποδημάτων σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια και κυρίως αυτά που προμηθεύονται τα προϊόντα τους μονομερώς, δηλαδή μέσω ενδιάμεσων εισαγωγικών εταιρειών.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες κατηγορίες καταστημάτων λιανικής πώλησης όπως τα mono-brand (μονοθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, τα multi-brand (πολυθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, τα καταστήματα ρουχισμού και αξεσουάρ, τα πολυκαταστήματα και τα εκπωτικά πρατήρια. Σε πρώτο επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, στόχος είναι η τοποθέτηση των εμπορικών σημάτων σε multi-brand (πολυθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, σε καταστήματα ρουχισμού και αξεσουάρ και σε πολυκαταστήματα ενώ η επέκταση της στρατηγικής της στις υπόλοιπες κατηγορίες θα κριθεί μεσοπρόθεσμα.

Αναφορικά με το ύφος των λιανικών καταστημάτων στα οποία θα απευθύνεται η «LANDSHOES O.E.» είναι τα καταστήματα που απευθύνονται με τη σειρά τους στο τμήμα της αγοράς που περιλαμβάνει νέες γυναίκες, ηλικίας 18-45 ετών, με μέτριο εισόδημα, οι οποίες είναι δραστήριες, δυναμικές, επιθυμούν τις αλλαγές, ενημερώνονται για τη μόδα και αναζητούν αξεσουάρ μόδας που θα ολοκληρώσουν το ντύσιμό τους σε κάθε περίπτωση της καθημερινότητάς τους, βάσει των επαγγελματικών ή των ψυχαγωγικών αναγκών τους.

Τα άτομα αυτά παρουσιάζουν κατά κανόνα κάποια κοινά χαρακτηριστικά που διέπουν τον τρόπο έκφρασης της καταναλωτικής συμπεριφοράς τους. Πρόκειται κυρίως για άτομα με έντονη κοινωνική συναναστροφή, που διακατέχονται από το στοιχείο του «εγώ», το οποίο επιθυμούν να προβάλλουν ως ένδειξη της ανεξαρτησίας τους ή της κοινωνικής τους θέσης.

Η πλειοψηφία του καταναλωτικού κοινού των συγκεκριμένων καταστημάτων θα μπορούσαν μάλλον να χαρακτηρισθούν ως μέτριοι ή ελαφρείς χρήστες, οι οποίοι είναι έντονα επιρρεπείς στην αλλαγή της μάρκας του ευρύτερου κλάδου των αξεσουάρ μόδας, δεδομένης και της μεγάλης διαθέσιμης ποικιλίας που υπάρχει στην αγορά.

3.5.3 ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (POSITIONING)

Η τοποθέτηση του προϊόντος είναι η διαφοροποίηση των εισαγόμενων προϊόντων της υπό ίδρυση εταιρείας «LANDSHOES O.E.» σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα και η δημιουργία μιας συγκεκριμένης ταυτότητας αυτών στο μυαλό των καταναλωτών.

Η τοποθέτηση των προϊόντων θα πρέπει να γίνει με τρόπο που θα επηρεάζει περισσότερο το συγκινησιακό των καταναλωτών, δεδομένου ότι πρόκειται για προϊόντα χαμηλής ανάμιξης, με λίγες ή μικρές διαφορές από τα ανταγωνιστικά. Για την προβολή των προϊόντων, κρίνεται σκόπιμο να επιλεγεί ένα μίγμα προβολής που θα στηρίζεται στη θετική στάση, με δυνατές προωθητικές ενέργειες και περιοδική επανάληψη. Ιδιαίτερα πρέπει να τονισθούν τα χαρακτηριστικά της πρωτοτυπίας και της ποικιλίας των προϊόντων, καθώς και η καλή σχέση τιμής – ποιότητας.

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ισχυρή ανάκληση στη μνήμη των καταναλωτών που θα οδηγήσει στην επαναληπτική αγορά των προϊόντων, για τη δημιουργία προσηλωμένων καταναλωτών που θα τα ξεχωρίζουν από τα ανταγωνιστικά για την κάλυψη των αναγκών τους.

3.5.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING – ΜΙΓΜΑ MARKETING

Η αγορά-στόχος θεωρείται στο σύνολό της ενιαία και ομοιογενής και ως εκ τούτου προτείνεται ένα μη διαφοροποιημένο (undifferentiated) μίγμα marketing. Σε περίπτωση που μελλοντικά δοθεί έμφαση σε περαιτέρω τμηματοποίηση της αγοράς-στόχου, θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα διαφοροποιημένο ή πολυτμηματικό (differentiated) μίγμα marketing.

i. **PRODUCT: ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η εισαγωγική εταιρεία «LANDSHOES O.E.» θα επικεντρωθεί κυρίως στις εισαγωγές και στην προώθηση και διανομή στην ελληνική αγορά γυναικείων υποδημάτων. Η εταιρεία θα εισάγει τα σχέδια και τα μοντέλα συγκεκριμένων και επιλεγμένων ξένων οίκων με συγκεκριμένα κριτήρια όπως το brand name, το ιστορικό των πωλήσεων σε ισοδύναμες ξένες αγορές και τη σχέση ποιότητας – τιμής. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω στοιχεία και την ανάλυση της αγοράς που προηγήθηκε στην παρούσα μελέτη, η εταιρεία «LANDSHOES O.E.» θα εισάγει και θα προωθεί στην ελληνική αγορά τα παρακάτω προϊόντα / brand names:

- ✓ **ALIMA**
- ✓ **PURA LOPEZ**
- ✓ **WONDERS**
- ✓ **CASTAÑER**
- ✓ **PALAZZO BRUCIATO SHOES**
- ✓ **ELIZABETH & JAMES SHOES**
- ✓ **MATIKO**
- ✓ **80%20**

Τα προϊόντα της εταιρείας θα χαρακτηρίζονται για την πρωτοτυπία των σχεδίων τους και θα προσφέρονται σε μια πολύ μεγάλη ποικιλία σχεδίων και χρωμάτων που συνδυάζονται και παρουσιάζονται αρμονικά μεταξύ τους και στα μάτια του τελικού καταναλωτή, από τα stand των καταστημάτων.

Τα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά της «LANDSHOES O.E.», σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πρόκειται για brands διεθνώς αναγνωρισμένα, θα πρέπει να διατηρηθούν και να τονισθούν στην προβολή του προϊόντος, και να αποτελέσουν μαζί με τις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Παρακάτω ακολουθεί περιληπτική εταιρική παρουσίαση του κάθε brand ξεχωριστά και παρουσιάζεται η επιτυχημένη πορεία τους στις αγορές του εξωτερικού.

ALIMA

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1997 στην Ισπανία από τη σχεδιάστρια Franca Carraro και μέσα σε 2 χρόνια κατάφερε να κερδίσει την ισπανική αγορά και να επεκταθεί στις διεθνείς αγορές με διανομή σε διεθνώς αναγνωρισμένα σημεία πώλησης (BARNEY'S Tokyo, TANGS Singapore, SEIBU Hong Kong, CASAS Barcelona, SHOE PALACE Saudi Arabia, OPERA Dubai, SPICE London, PARAD Moscow, LE BON MARCHE Paris, VERGELIO Milan κτλ.).

Οι συλλογές της χαρακτηρίζονται από αρμονία σχεδίων που συνδυάζουν την κομψότητα με το αίσθημα της ελευθερίας και της άνεσης, χαρακτηριστικά που επιζητά η σύγχρονη γυναίκα και ο σύγχρονος τρόπος ζωής. Τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούνται από μια μείξη υλικών με βάση το δέρμα ενώ είναι ευρέως αναγνωρισμένα για τη ανθεκτικότητα και την άριστη ποιότητα κατασκευής τους.

PURA LOPEZ

Πρόκειται για μια ισπανική εταιρεία με μεγάλη ιστορία στην αγορά της Ισπανίας που τα τελευταία 10 χρόνια διατίθεται διεθνώς σε ευρέως διαδεδομένα σημεία πώλησης. Ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1956 ως μια οικογενειακή επιχείρηση με την ονομασία «Antonio Lopez Moreno» ενώ το 1980 τα ηνία ανέλαβε η κόρη του ιδρυτή και τη μετονόμασε «Pura Lopez». Οι συλλογές της εταιρείας συνδυάζουν το λειτουργικό σχεδιασμό με την κομψότητα και την άριστη ποιότητα κατασκευής με τις χαμηλές τιμές και βασίζονται στη φιλοσοφία ότι το παπούτσι αποτελεί για τη γυναίκα σημείο επικοινωνίας με τον εξωτερικό της κόσμο.

WONDERS

Τα γυναικεία υποδήματα Wonders κατασκευάζονται και προωθούνται από τον ισπανική εταιρεία Calzados Danubio από το 1990. Τα υποδήματα Wonders έχουν καταφέρει να αποσπάσουν μεγάλο μερίδιο αγοράς στην Ισπανία ενώ παράλληλα τα τελευταία δέκα χρόνια έχουν αξιοσημείωτη παρουσία και στις παγκόσμιες αγορές. Πρόκειται για υποδήματα που κατασκευάζονται με βασικό υλικό το δέρμα υψηλής ποιότητας ενώ ο μοντέρνος και άνετος σχεδιασμός τους προσελκύει τις νέες εργαζόμενες γυναίκες που επιζητούν υποδήματα για άνετες και κομψές καθημερινές εμφανίσεις.

CASTAÑER

Από το 1927 ο οίκος Castañer αναδεικνύει τις εσπαντρίγιες, το πάλαι ποτέ ταπεινό υπόδημα των χωρικών και των αγροτών του ισπανικού κάμπου, σε αξεσουάρ μόδας. Είναι αξιοσημείωτο ότι όταν το 1960 η εταιρεία κόντευε να φτάσει στα πρόθυρα της χρεωκοπίας, ο Yves Saint Laurent είχε τη φαινή ιδέα να ζητήσει από την Castañer να δημιουργήσει ένα ψηλοτάκουνο ζευγάρι, γεγονός που έσωσε τον οίκο από την καταστροφή και εκτόξευσε τις πωλήσεις του στα ύψη καθώς μόλις οι ψηλοτάκουνες εσπαντρίγιες έκαναν την εμφάνισή τους στην αγορά προκάλεσαν σάλο. Σήμερα, η Castañer είναι από τις πιο θρυλικές εταιρείες τόσο στην Ισπανία όσο και σε ολόκληρο τον κόσμο, καθώς και η αγαπημένη των ανθρώπων της μόδας, αφού οίκοι όπως οι Yves Saint Laurent, Louis Vuitton και Donna Karan κατασκευάζουν τις εσπαντρίγιες τους εκεί.

PALAZZO BRUCIATO

Ο οίκος Palazzo Bruciato ιδρύθηκε το 1997 στη Firenze της Ιταλίας και δραστηριοποιείται στο χώρο της κατασκευής, χονδρικής και λιανικής πώλησης υποδημάτων και δερματίνων ειδών και αξεσουάρ. Η φιλοσοφία της εταιρίας είναι η δημιουργία γυναικείων υποδημάτων και αξεσουάρ εμπνευσμένων από τα εκκεντρικά σχέδια των σχεδιαστών υψηλής μόδας αλλά προσαρμοσμένων για καθημερινή χρήση. Σήμερα η εταιρία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 15 χώρες και χαρακτηρίζεται από τον ευφυή σχεδιασμό παπουτσιών με ιδιαίτερο στυλ που διατηρούν παράλληλα άνετη εφαρμογή.

ELIZABETH & JAMES

Η εταιρία Elizabeth & James ιδρύθηκε το 2007 στη Νέα Υόρκη από τις ηθοποιούς Mary-Kate και Ashley Olsen και είναι επικεντρωμένη στο σχεδιασμό και την παραγωγή γυναικείων ενδυμάτων με σύγχρονα και καινοτόμα υλικά που συνδυάζουν το casual με το κλασικό ύφος. Οι συλλογές υποδημάτων της εταιρίας είναι περιορισμένες σε μέγεθος και σε ποικιλία αλλά άκρως ενδιαφέρουσες επιχειρηματικά καθώς χαρακτηρίζονται από ανοδική πορεία και διεθνή αναγνωρισιμότητα λόγω του πρωτότυπου σχεδιασμού τους και της καλής σχέσης ποιότητας-τιμής τους.

MATIKO

Η εταιρία ιδρύθηκε το 2003 στο Los Angeles των Η.Π.Α. από το νεαρό σχεδιαστή Jesse Howard. Στόχος ήταν ο σχεδιασμός και η παραγωγή γυναικείων υποδημάτων που θα συνδυάζουν το κλασικό ύφος και την υψηλή ποιότητα της ευρωπαϊκής

μόδας με τις funky και πειραματικές μορφές του καλιφορνέζικου στυλ. Τα προϊόντα της εταιρείας έχουν κερδίσει τις διεθνείς αγορές και έχουν τοποθετηθεί σε ανεξάρτητες boutiques και σε γνωστές αλυσίδες καταστημάτων σε ολόκληρο τον κόσμο.

80%20

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2006 στη Νέα Υόρκη από το σχεδιαστή Ce Ce Chin και τα προϊόντα της έχουν αναγνωριστεί διεθνώς μέσα από ένα ευρύ δίκτυο πωλήσεων στις πιο μεγάλες μητροπόλεις της μόδας. Η βασική ιδέα της εταιρείας, πάνω στην οποία έχει στηριχθεί ο τρόπος σχεδιασμού και παραγωγής, είναι ότι οι γυναίκες τείνουν να δένονται και να αξιοποιούν ενδυματικά το 20% της γκαρνταρόμπας τους στο σύνολο του 80% των εξόδων τους. Τα υποδήματα συνδυάζουν υψηλής ποιότητας δέρμα με υλικά όπως ύφασμα, πλαστικό και καουτσούκ, καλύπτοντας μια ευρεία κλίμακα τιμών για όλες τις ανάγκες.

ii. PRICE: ΤΙΜΗ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας θα πρέπει να στοχεύει στην εδραίωση της αντίληψης στον καταναλωτή της φιλοσοφίας «value for money», με άλλα λόγια ο τελικός καταναλωτής θα πρέπει να είναι πεπεισμένος ότι προτιμώντας προϊόντα των συγκεκριμένων brand, θα λάβει το καλύτερο στην αγορά επώνυμο προϊόν (σε συνολική προστιθέμενη αξία), στην καλύτερη δυνατή τιμή.

Καθώς η «LANDSHOES O.E.» είναι μια εισαγωγική εταιρεία που βρίσκεται μεταξύ των κατασκευαστών και των λιανοπωλητών, οι αποφάσεις που πρέπει να πάρει σχετικά με την τιμή των προϊόντων σχετίζονται άμεσα με δύο παράγοντες:

- A. Πόσο υψηλή ή χαμηλή τιμή αγοράς έχουν τα προϊόντα που επιλέγει για το προϊόντικό της μίγμα (αυτή η τιμή θα διαμορφώσει το κόστος των προϊόντων και θα παίξει μεγάλο ρόλο στη χονδρική τιμή που θα διαμορφωθεί) και
- B. Πόσο κέρδος θα υπολογίσει ως ποσοστό πάνω στο κόστος

Καθώς πρόκειται για επώνυμα προϊόντα, η ζήτηση είναι λιγότερο ελαστική ως προς την τιμή, διότι οι τελικοί καταναλωτές επιδεικνύουν λιγότερη ευαισθησία, αφού τα προϊόντα έχουν μεγαλύτερο κύρος, ποιότητα, φήμη και μοναδικά χαρακτηριστικά. Συχνά μάλιστα, η υψηλότερη τιμή ενδείκνυται περισσότερο από μια χαμηλή τιμή επειδή το προϊόν έχει να κάνει με το «εγώ» του πελάτη. Η τιμή παίζει το ρόλο της

ένδειξης ποιότητας (υψηλή τιμή υποδηλώνει υψηλή ποιότητα) και το προϊόν μεγενθύνει την εικόνα στα μάτια του καταναλωτή.

Ωστόσο, για τον καθορισμό της χονδρικής τιμής θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το εισόδημα των τελικών καταναλωτών ειδικά σε περιόδους όπου παραμένουν στάσιμα ή μειώνονται (γεγονός που ισχύει την παρούσα χρονική περίοδο στην Ελλάδα) καθώς παρατηρείται το εξής φαινόμενο:

Οι καταναλωτές ψωνίζουν πιο προσεκτικά → οι λιανοπωλητές μειώνουν τις τιμές τους

Προτείνεται επομένως, να επιλεγεί ένα συγκεκριμένο (μέτριο) περιθώριο κέρδους και να υπολογίζονται οι τιμές ως ποσοστό πάνω στο αρχικό κόστος των υποδημάτων. Οι βασικοί λόγοι είναι οι εξής: Οι τιμές αγοράς των επώνυμων brands είναι υψηλές, επομένως περιοριστικές για τη διαμόρφωση της χονδρικής τιμής, επομένως το περιθώριο κέρδους δε μπορεί να είναι μικρό γιατί η τελική τιμή του προϊόντος πρέπει να είναι υψηλή, αλλά ούτε και υψηλό ώστε να ξεπεράσει το ψυχολογικό όριο που οι τελικοί καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν. Παράλληλα, ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου σε συνδυασμό με την οικονομική δυσπραγία των ενδιαμέσων πελατών (των καταστημάτων), διαμορφώνει επιπλέον όρια στην τιμολογιακή πολιτική.

Με βάση τα παραπάνω, ο Μέσος Όρος Τιμών για τα προϊόντα που θα προωθεί η νέα εταιρεία θα είναι ως εξής:

ALIMA - 55€

PURA LOPEZ - 65€

WONDERS - 55€

CASTAÑER - 85€

PALAZZO BRUCIATO - 55€

ELIZABETH & JAMES - 85€

MATIKO - 55€

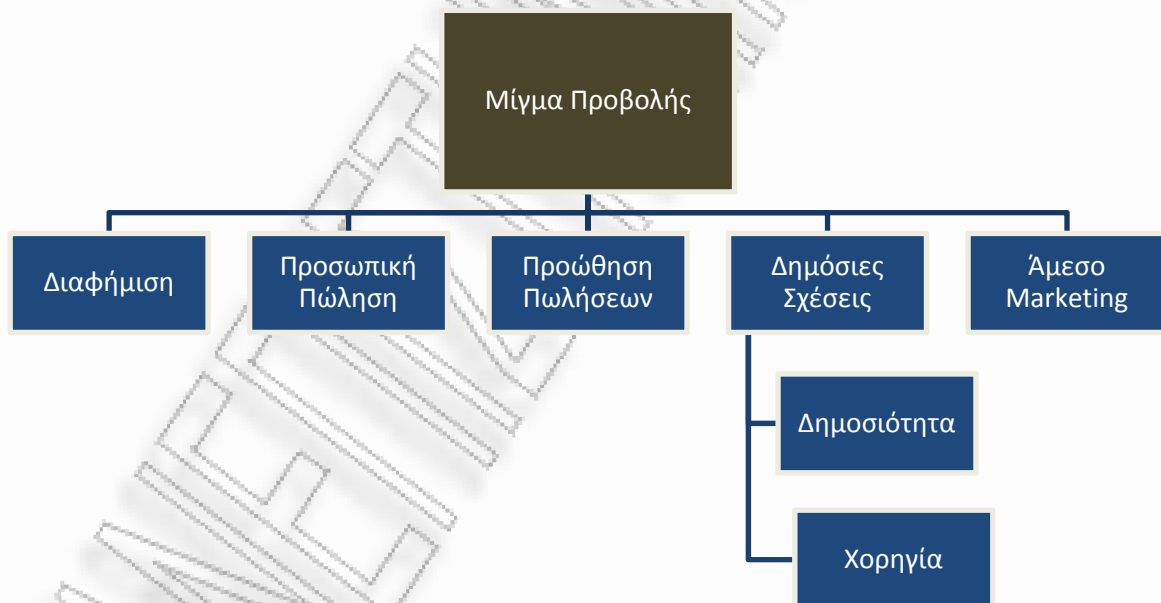
80%20 - 60€

Είναι αρκετά σημαντικό να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι η νέα εταιρεία, κυρίως για τις μικρές της παραγγελίες, θα εισπράττει μετρητοίς για να εξασφαλίσει τη ρευστότητά της για τις αγορές της από τους ξένους οίκους.

iii. PROMOTION: ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Η προβολή της «LANDSHOES O.E.» θα πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της εμπορικής επωνυμίας της εταιρείας και την προβολή των brands που διοχετεύει στην ελληνική αγορά. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένα μίγμα προβολής που να είναι πρωτότυπο, ενδιαφέρον αλλά και πολύπλευρο καθώς τα κοινό-στόχος δεν θα είναι μόνο τα καταστήματα λιανικής πώλησης αλλά και ο τελικός καταναλωτής. Εξέχουσα θέση θα πρέπει να έχουν τα γνώρισμα της πρωτοτυπίας, της ποικιλίας και της ανταγωνιστικής τιμής και σκοπό τη δημιουργία αφοσιωμένων καταναλωτών, όπου απαιτείται θετική στάση για τα συγκεκριμένα brands για να επιτευχθεί η συστηματική αγορά τους διαχρονικά. Σημαντικά θα είναι και τα οφέλη που αποκομίζει η εταιρεία από τη διαφήμιση και τις ενέργειες προώθησης που ήδη κάνουν οι ξένοι οίκοι και οι αντιπρόσωποί τους στις διεθνείς αγορές.

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει καταλήξει στο μίγμα προβολής του Διαγράμματος 3-7.



Διάγραμμα 3-7: Μίγμα Προβολής εταιρείας LANDSHOES O.E.

Διαφήμιση: Η διαφημιστική καμπάνια των εισαγόμενων brands θα πραγματοποιηθεί κυρίως με καταχωρήσεις σε περιοδικά μόδας εθνικής εμβέλειας και υψηλής κυκλοφορίας. Οι καταχωρήσεις θα φέρουν το λογότυπο της εταιρείας αλλά και τα στοιχεία επικοινωνίας της σε διακριτικό σημείο με την ένδειξη “αντιπρόσωπος στην Ελλάδα: LANDSHOES O.E.” με στόχο την ενημέρωση των λιανικών καταστημάτων. Σε μικρότερο βαθμό θα χρησιμοποιηθούν οι εφημερίδες και τα κλαδικά περιοδικά μέσω εταιρικών παρουσιάσεων (publi) ενώ δεν

προτείνεται το ραδιόφωνο και η τηλεόραση λόγω του υψηλού τους κόστους της μη στοχευόμενης προβολής.

Προσωπική πώληση: Η εταιρεία LANDSHOES O.E. θα δώσει ιδιαίτερη σημασία στις προσωπικές πωλήσεις των προϊόντων της μέσω του δικτύου πωλήσεών της. Οι πωλητές της εταιρείας θα είναι αυτοί που θα φροντίσουν να αναζητήσουν ευκαιρίες πώλησης και ανάπτυξης του δικτύου λιανικής των brands, συγκεντρώνοντας στοιχεία για τη αγορά με επισκέψεις σε καταστήματα ανά την Ελλάδα.

Προώθηση πωλήσεων: Στα πλαίσια της προώθησης των πωλήσεων περιλαμβάνεται κυρίως η διεξαγωγή επιδείξεων μόδας αλλά και η συμμετοχή σε event μόδας. Παράλληλα, θα διανέμονται στους τελικούς καταναλωτές κατάλογοι με τα προϊόντα των εισαγόμενων εταιρειών στα σημεία λιανικής πώλησης ενώ μελετάται η παραγωγή πρόσθετου προωθητικού υλικού (αυτοκόλλητα, αφίσες, κουτιά, ειδικές σακούλες κ.τ.λ.) καθώς και η δημιουργία κάρτας μέλους που θα παρέχει εκπτώσεις στους τελικούς πελάτες.

Δημόσιες σχέσεις: Το σύστημα των δημοσίων σχέσεων αποσκοπεί στη σωστή πληροφόρηση του καταναλωτικού κοινού με στόχο την κατάκτηση της εμπιστοσύνης και της εκτίμησής του. Στα πλαίσια λοιπόν της καλλιέργειας των δημοσίων σχέσεων της, η LANDSHOES O.E. θα προβεί σε ξεναγήσεις δημοσιογράφων του κλάδου στις εγκαταστάσεις της και σε διαρκή ενημέρωση για τα προϊόντα της ενώ θα διεξάγει και ειδικές εκδηλώσεις στην έναρξη κάθε περιόδου δειγματισμού. Σημαντικό συστατικό των δημοσίων σχέσεων θα είναι και η δημοσιότητα μέσω χορηγιών σε τηλεοπτικές εκπομπές και άλλες εκδηλώσεις ενώ παράλληλα θα διαθέτει δείγματα των προϊόντων της σε στυλίστες μόδας για τη φωτογράφιση τους σε περιοδικά.

Άμεσο Marketing: Ως μέσο άμεσου marketing θα εφαρμοστεί η αποστολή καταλόγων με τα προϊόντα κάθε περιόδου δειγματισμού μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο πελατολόγιο της επιχείρησης αλλά και σε δυνητικούς πελάτες.

iv. PLACE: ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Το δίκτυο διανομής και η ανάπτυξή του είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ομαλή λειτουργία της νέας εταιρείας. Ουσιαστικά, η LANDSHOES O.E λειτουργεί ως αντιπρόσωπος, εισαγωγέας και διανομέας και θα διευκολύνει τους ξένους οίκους να διαθέτουν τις συλλογές τους στην ελληνική αγορά. Η εταιρεία αναλαμβάνει τις εξής υποχρεώσεις ως ενδιάμεσος:

- Παραγγέλλει στους κατασκευαστές τα προϊόντα, εφόσον έχει συλλέξει τις παραγγελίες από τους πελάτες.
- Τους τροφοδοτεί με χρήσιμες πληροφορίες για την ελληνική αγορά, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τα τυχόν παράπονά τους όσον αφορά τα προϊόντα.
- Χρηματοδοτεί με δικά της κεφάλαια τις πωλήσεις καθώς υπάρχει διαφορά μεταξύ των πιστώσεων που λαμβάνει από τους κατασκευαστές και των πιστώσεων που απαιτούν οι πελάτες.
- Αναλαμβάνει το ρίσκο σχετικά με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί (ακυρώσεις από πελάτες, οικονομικά προβλήματα πελατών κτλ.)
- Αποθηκεύει τα εμπορεύματα και διεκπεραιώνει τις παραγγελίες, τις οποίες αποστέλλει στους λιανοπωλητές.
- Προσαυξάνει την αρχική τιμή του προϊόντος, με ποσοστό κέρδους και διαμορφώνει μια νέα χονδρική τιμή.

Η νέα εταιρεία σκοπεύει να αναπτύξει ένα αρκετά μεγάλο εύρος διανομής των προϊόντων της σε καταστήματα σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, στην Ελλάδα υπάρχουν διάφορες κατηγορίες καταστημάτων λιανικής πώλησης όπως τα mono-brand (μονοθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, τα multi-brand (πολυθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, τα καταστήματα ρουχισμού και αξεσουάρ, τα πολυκαταστήματα και τα εκπτώτικα πρατήρια. Σε πρώτο επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης, στόχος είναι η τοποθέτηση των εμπορικών σημάτων σε multi-brand (πολυθεματικά) καταστήματα υποδημάτων, σε καταστήματα ρουχισμού και αξεσουάρ και σε πολυκαταστήματα ενώ η επέκταση της στρατηγικής της στις υπόλοιπες κατηγορίες θα κριθεί μεσοπρόθεσμα.

Η διάθεση των προϊόντων θα ξεκινά από την αποθήκη της εταιρείας, η οποία βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της και συγκεντρώνει όλα τα έτοιμα προϊόντα προς διάθεση.

3.5.5 ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Στους παρακάτω πίνακες εκθέτεται η εκτίμηση του συνολικού ύψους των εσόδων για τη εισαγωγική εταιρεία LANDSHOES O.E. Οι εκτιμήσεις έχουν πραγματοποιηθεί σε ετήσια βάση, υπολογίζοντας το ύψος των σναμενόμενων πωλήσεων της εταιρείας για την πενταετία 2013-2017.

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
2013			
BRAND	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
CASTAÑER	7.200	85 €	612.000 €
ALIMA	6.500	55 €	357.500 €
PURA LOPEZ	6.400	65 €	416.000 €
WONDERS	6.300	55 €	346.500 €
MATIKO	6.200	55 €	341.000 €
PALAZZO BRUCIATO	6.000	55 €	330.000 €
80%20	5.100	60 €	306.000 €
ELIZABETH & JAMES	4.200	85 €	357.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	47.900	64 €	3.066.000 €

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
2014			
BRAND	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
CASTAÑER	7.500	85 €	637.500 €
ALIMA	6.800	55 €	374.000 €
PURA LOPEZ	6.700	65 €	435.500 €
WONDERS	6.600	55 €	363.000 €
MATIKO	6.500	55 €	357.500 €
PALAZZO BRUCIATO	6.300	55 €	346.500 €
80%20	5.400	60 €	324.000 €
ELIZABETH & JAMES	4.500	85 €	382.500 €
ΣΥΝΟΛΟ	50.300	64 €	3.220.500 €

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
2015			
BRAND	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
CASTAÑER	7.800	85 €	663.000 €
ALIMA	7.100	55 €	390.500 €
PURA LOPEZ	7.000	65 €	455.000 €
WONDERS	6.900	55 €	379.500 €
ΜΑΤΙΚΟ	6.800	55 €	374.000 €
PALAZZO BRUCIATO	6.600	55 €	363.000 €
80%20	5.700	60 €	342.000 €
ELIZABETH & JAMES	4.800	85 €	408.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	52.700	64 €	3.375.000 €

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
2016			
BRAND	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
CASTAÑER	8.100	85 €	688.500 €
ALIMA	7.400	55 €	407.000 €
PURA LOPEZ	7.300	65 €	474.500 €
WONDERS	7.200	55 €	396.000 €
ΜΑΤΙΚΟ	7.100	55 €	390.500 €
PALAZZO BRUCIATO	6.900	55 €	379.500 €
80%20	6.000	60 €	360.000 €
ELIZABETH & JAMES	5.100	85 €	433.500 €
ΣΥΝΟΛΟ	55.100	64 €	3.529.500 €

ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ			
2017			
BRAND	ΤΕΜΑΧΙΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
CASTAÑER	8.400	85 €	714.000 €
ALIMA	7.700	55 €	423.500 €
PURA LOPEZ	7.600	65 €	494.000 €
WONDERS	7.500	55 €	412.500 €
MATIKO	7.400	55 €	407.000 €
PALAZZO BRUCIATO	7.200	55 €	396.000 €
80%20	6.300	60 €	378.000 €
ELIZABETH & JAMES	5.400	85 €	459.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	57.500	64 €	3.684.000 €

Πίνακας 3-22: Έσοδα από πωλήσεις – Εκτιμήσεις για την περίοδο 2013-2017

3.5.6 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ

Το κόστος του marketing περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να επωμιστεί η εταιρεία LANDSHOES O.E. για την προώθηση και τη διανομή των προϊόντων της στο δίκτυο λιανικής πώλησης των υποδημάτων που θα διοχετεύσει στην ελληνική αγορά.

Οι δαπάνες προώθησης αφορούν όλες τις ενέργειες προώθησης που περιγράφηκαν σε προηγούμενη ενότητα και υπολογίζεται ότι θα καταλάβουν το 70% του συνολικού ποσού που προβλέπεται για το κόστος του marketing της εταιρείας. Είναι πολύ σημαντικό τα δύο πρώτα χρόνια μετά και την είσοδο της εταιρείας σε ένα τόσο ανταγωνιστικό κλάδο, οι δαπάνες προώθησης να είναι ιδιαίτερα αυξημένες για να καταστεί το όνομά της αναγνωρίσιμο ανάμεσα στις εταιρείες του ανταγωνισμού και τα προϊόντα της να ξεχωρήσουν ως brands στην ελληνική αγορά και να καθιερωθούν στη συνείδηση των τελικών καταναλωτών.

Το υπόλοιπο 30% θα αφορά τις δαπάνες για τη διανομή των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής πώλησης και θα περιλαμβάνει τα έξοδα αποστολής μέσω εταιρείας courier, στην οποία η LANDSHOES O.E. σκοπεύει να αναθέσει τις αποστολές σε πελάτες εκτός του νομού Αττικής.

LANDSHOES O.E.				
ΚΟΣΤΟΣ MARKETING 2013-2017				
ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ MARKETING
2013	3.066.000 €	65.000 €	22.000 €	87.000 €
2014	3.220.500 €	66.500 €	26.000 €	92.500 €
2015	3.375.000 €	67.300 €	20.000 €	87.300 €
2016	3.529.500 €	68.600 €	20.000 €	88.600 €
2017	3.684.000 €	69.100 €	20.000 €	89.100 €

Πίνακας 3-23: Κόστος Marketing – Εκτιμήσεις για την περίοδο 2013-2017

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην υπό εξέταση εισαγωγική εταιρεία υποδημάτων δεν είναι δυνατόν να θέσουμε κριτήριο επιλογής πρώτων υλών και άλλων βιομηχανικών υλικών, εφόσον τα προϊόντα εισάγονται έτοιμα από τα εργοστάσια των ξένων οίκων μόδας και δεν τίθεται η ανάγκη για περαιτέρω επεξεργασία ή άλλου είδους παραγωγική διαδικασία. Ωστόσο, θα αναφέρουμε κάποια βασικά εφόδια που κρίνονται απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της. Τα εφόδια αυτά θα τα διαχωρίσουμε για την καλύτερη ταξινόμησή τους σε τέσσερις κατηγορίες: τα βοηθητικά υλικά και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, τα υλικά συσκευασίας, τα εφόδια για κοινωνικές ανάγκες και τα λοιπά εφόδια.

4.2 ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα εφόδια που χρειάζεται η επιχείρηση σε καθημερινή βάση και αφορούν σε εισροές από υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ηλεκτρικό ρεύμα, νερό) καθώς και στα καύσιμα που απαιτούνται για τη μεταφορά και τη διανομή των προϊόντων της στα καταστήματα λιανικής πώλησης.

- ❖ **Ηλεκτρισμός:** Οι ενεργειακές απαιτήσεις της επιχείρησης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές καθώς η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος θα γίνεται στα γραφεία της διοίκησης και του υπαλληλικού προσωπικού, στο χώρο της αποθήκης και στον εκθεσιακό χώρο που θα πραγματοποιούνται οι δειγματισμοί των υποδημάτων στους αντιπρόσωπους των λιανικών καταστημάτων. Συνεπώς, οι πιο δαπανηρές δραστηριότητες θα αφορούν στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στο φωτισμό των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων καθώς και στον κλιματισμό. Ως προμηθευτής θα οριστεί η ΔΕΗ, αλλά για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης σε περίπτωση διακοπής παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, τίθεται η ανάγκη εγκατάστασης συστήματος γεννητριών που θα καταναλώνουν πετρέλαιο και θα παρέχουν αυτονομία απέναντι στις ενεργειακές απαιτήσεις της.
- ❖ **Νερό:** Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα έχουν πρόσβαση στο δίκτυο παροχής νερού της ΕΥΔΑΠ. Ωστόσο, τη στιγμή που δεν υπάρχει η ανάγκη παραγωγικής διαδικασίας, το νερό θα χρησιμοποιείται αποκλειστικά για λόγους υγιεινής. Για πόσιμο νερό θα τοποθετηθούν ψύκτες με εμφιαλωμένο νερό. Συνεπώς, οι ανάγκες της εταιρείας σε κυβικά νερού θα είναι

περιορισμένες ενώ απαιτείται η συνεργασία με εταιρεία παροχής εμφιαλωμένου νερού σε ετήσια βάση.

- ❖ **Καύσιμα:** Η εταιρεία θα μεταφέρει τα προϊόντα της από την αποθήκη της στα καταστήματα λιανικής πώλησης – πελάτες της εντός του Νομού Αττικής όπου βρίσκεται η έδρα της. Συνεπώς η μεταφορά και η διανομή των προϊόντων απαιτεί τη χρήση φορτηγών αυτοκινήτων, τα οποία για να κινηθούν καταναλώνουν καύσιμα. Επιπλέον, κρίνεται σημαντική και η ανάγκη συνεργασίας με εταιρεία courier για τη διανομή των παραγγελιών στους πελάτες της υπόλοιπης Ελλάδας.

LANDSHOES O.E.			
ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ: ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ			
ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ανά έτος)	ΚΟΣΤΟΣ (ανά μονάδα) (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΗΛΕΚΤΡΙΚΟ ΡΕΥΜΑ	350.000 kWh	0,087 € / kWh	30.450 €
ΝΕΡΟ	1.000 κυβικά μέτρα	0,8381 € / κυβικό μέτρο	838 €
ΚΑΥΣΙΜΑ	1.900 λίτρα	1,65 € / λίτρο	3.135 €
ΣΥΝΟΛΟ			34.423 €

Πίνακας 4-1: Ετήσιες Δαπάνες για βοηθητικά υλικά & υπηρεσίες κοινής ωφέλειας

4.3 ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

Καθώς στη συγκεκριμένη περίπτωση η LANDSHOES O.E. είναι εισαγωγική εταιρεία, η διανομή των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής πώλησης χρειάζεται τα απαραίτητα εφόδια για να πραγματοποιηθεί. Τα υλικά συσκευασίας που θα χρησιμοποιηθούν για τη διανομή των παραγγελιών θα πρέπει να είναι λειτουργικά σχεδιασμένα σε συμφωνία με τους στόχους που έχουν τεθεί στο σχέδιο marketing της εταιρείας για υψηλού επιπέδου προώθηση των προϊόντων καθώς πρόκειται για αγαθά με υψηλές απαιτήσεις εμφάνισης (πολιτική επωνυμίας – «μάρκας»).

Τα υποδήματα θα αποστέλλονται από τα ξένα εργοστάσια συσκευασμένα στα κουτιά τους, όπως θα προορίζονταν για έναν τελικό καταναλωτή. Ωστόσο, η εταιρεία LANDSHOES O.E. έχει αποφασίσει για προώθητικούς λόγους να στέλνει τις παραγγελίες στους πελάτες της σε χάρτινα κιβώτια που θα φέρουν το λογότυπό της. Με βάση τα παραπάνω θα χρειαστούν:

- Χαρτοκιβώτια μεταφοράς με το λογότυπο της εταιρείας
- Ταινίες κόλλησης με το λογότυπο της εταιρείας
- Περιτύλιγμα ασφαλείας
- Ετικέτες

LANDSHOES O.E.			
ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ: ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ			
ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ανά έτος)	ΚΟΣΤΟΣ (ανά μονάδα) (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΧΑΡΤΟΚΙΒΩΤΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ	750	0,50 €	375 €
ΤΑΙΝΙΕΣ ΚΟΛΛΗΣΗΣ	70	1,10 €	77 €
ΠΕΡΙΤΥΛΙΓΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	6 (ρολά)	10 €	60 €
ΕΤΙΚΕΤΕΣ	900	0,10 €	90 €
ΣΥΝΟΛΟ			602 €

Πίνακας 4-2: Ετήσιες Δαπάνες για υλικά συσκευασίας

4.4 ΕΦΟΔΙΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Στο σημείο αυτό, θα αναφερθούν οι προβλέψεις υλικών και εισροών της εταιρείας που σχετίζονται με παροχές προς τους υπαλλήλους αλλά και τους επισκέπτες της.

Η εταιρεία LANDSHOES O.E. θα δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών της, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων εντός των εγκαταστάσεών της αλλά και εκτός, σε ειδικά προγράμματα και σε χώρους που έχουν δημιουργηθεί ειδικά για τέτοιες δραστηριότητες (π.χ. ΕΔΕΕ και άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί). Η εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών μέσα στην εταιρεία αποτελεί σημαντική λειτουργία της εσωτερικής οργάνωσής της κι επομένως θα πρέπει να προβλεφθούν τα απαραίτητα εφόδια, όπως για παράδειγμα πίνακες εκπαίδευσης, επιστημονικά βιβλία και περιοδικά και αναλώσιμα υλικά εκπαίδευσης.

Σημαντική θα είναι και η μέριμνα της εταιρείας για τη διατροφή των υπαλλήλων της κατά τη διάρκεια του χρόνου απασχόλησής τους. Για αυτό το σκοπό, η εταιρεία θα προβλέψει να συνεργαστεί με κάποια καταστήματα εστίασης κοντά στις εγκαταστάσεις της για παροχή κουπονιών ή εκπτώσεων. Παράλληλα θα φροντίσει να διαθέσει ένα χώρο εστίασης εντός των γραφείων της που θα παρέχει επαρκή εξοπλισμό και όλα τα εφόδια που χρειάζονται (π.χ. σερβίτσια, ποτήρια, καφές, ζάχαρη κ.ο.κ.) για να είναι φιλόξενη τόσο προς τους εργαζομένους της όσο και προς τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους επισκέπτες της.

LANDSHOES O.E.	
ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ: ΕΦΟΔΙΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	
ΕΙΔΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ	1.000 €
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ	1.500 €
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	1.000 €
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΧΩΡΟΥΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	1.200 €
ΣΥΝΟΛΟ	4.700 €

Πίνακας 4-3: Ετήσιες Δαπάνες για εφόδια κοινωνικών αναγκών

4.5 ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ

Στη συνέχεια, όσον αφορά στα εφόδια που χρειάζεται η εταιρεία σε καθημερινή βάση, πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας τις ανάγκες για γραφική ύλη κι αναλώσιμα καθώς για υλικά καθαρισμού.

Τα αναλώσιμα γραφικής ύλης περιλαμβάνουν το υλικό παρουσίασης της εταιρείας, από τα CD έως το χαρτί και τους φακέλους που θα φέρουν το λογότυπο της και θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένα για να είναι πρακτικά και να αντικατοπτρίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Επίσης, περιλαμβάνουν τη γραφική ύλη που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι της εταιρείας σε καθημερινή βάση για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους, τα μελάνια των εκτυπωτών και του φωτοτυπικού μηχανήματος, το υλικό αλληλογραφίας κτλ.

LANDSHOES O.E.	
ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ: ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ	
ΕΙΔΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ & ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	2.000 €
ΥΛΙΚΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ	1.500 €
ΣΥΝΟΛΟ	3.500 €

Πίνακας 4-4: Ετήσιες Δαπάνες για λοιπά εφόδια

4.6 ΕΠΙΛΟΓΗ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ

Για να είναι βιώσιμο ένα επενδυτικό σχέδιο, κρίνεται απαραίτητο να εξετασθούν κάποιοι παράγοντες που αφορούν τις πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια. Καταρχήν, θα πρέπει να εξεταστεί η διαθεσιμότητά τους στην ελληνική αγορά ανάλογα με την ποσότητα που κρίνεται αναγκαία, να γίνει εντοπισμός των πηγών – προμηθευτών αλλά και να τεθούν κριτήρια αξιολόγησης των προϊόντων των προμηθευτών.

Για όλα τα εφόδια που χρειάζεται η υπό εξέταση εισαγωγική εταιρεία, υπάρχουν αρκετές επιλογές που έχουν σχέση με την εμφάνιση, την ποιότητα και την τιμή. Για παράδειγμα, σχετικά με τα υλικά συσκευασίας αλλά και το υλικό παρουσίασής της υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές και ποιότητες ανάμεσα στις οποίες μπορεί να επιλέξει.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά το χαρτί, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει το χαρτί πολυτελείας για την παρουσίαση και προβολή των δραστηριοτήτων της σε εξωτερικούς συνεργάτες και το ανακυκλωμένο ως μια οικονομική λύση για να χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση, για τις εσωτερικές εργασίες της.

Σχετικά με την εκπαίδευση των στελεχών της, η εταιρεία μπορεί να επιλέξει να πραγματοποιείται μέσα στα γραφεία της ή σε χώρους που έχουν διαμορφωθεί ειδικά (π.χ. ΕΔΕΕ και άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί).

Οι παροχές προς τους υπαλλήλους της επίσης ποικίλουν. Στην περίπτωση της διατροφής, δεν είναι απαραίτητο να παρέχει καθημερινή σίτιση, χρειάζεται όμως να παρέχει τα βασικά, όπως παροχή πόσιμου νερού ή εμφιαλωμένου, υλικά και συσκευές για την Παρασκευή διάφορων ροφημάτων, είδη εστίασης. Επιπλέον θα μπορούσε να συνεργαστεί και με κάποιες επιχειρήσεις εστίασης για τις εκδηλώσεις

ή τις συναντήσεις που θα πραγματοποιούνται στα γραφεία της ή για την παροχή εκπτώσεων στους εργαζομένους της. Οι επιλογές σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πολλές και η απόφαση εξαρτάται από το κόστος και την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

Τα εφόδια που προαναφέρθηκαν είναι άμεσα διαθέσιμα στην ελληνική αγορά και με μικρούς χρόνους παράδοσης, εκτός και αν η εταιρεία επιλέξει κάτι πολύ εξειδικευμένο όπου θα χρειαστεί εισαγωγή από το εξωτερικό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, όμως, υπάρχει πληθώρα τέτοιων εφοδίων στην Ελλάδα και η εταιρεία μπορεί να επιλέξει από αυτά, εξασφαλίζοντας τόσο την επιθυμητή ποσότητα όσο και εξοικονόμηση πόρων.

Κανένα πρόβλημα διαθεσιμότητας δεν παρατηρείται ούτε για τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, τα καύσιμα, τις γεννήτριες και τα υλικά συσκευασίας.

4.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργηθούν και αναπτυχθούν σχέσεις με τους προμηθευτές της, με τη διαπραγματευτική δύναμη να παίζει ένα σημαντικό ρόλο ειδικά στις περιπτώσεις που θα συνάπτονται μακροπρόθεσμα συμβόλαια προμήθειας. Παράλληλα, η επιχείρηση σκοπεύει να εφαρμόσει ένα σύστημα τύπου “Just-In-Time”, έχοντας ένα μικρό αριθμό προμηθευτών και διατηρώντας μικρό επίπεδο αποθεμάτων σε υλικά. Συνοπτικά, οι στόχοι του marketing προμηθειών της θα είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Ελαχιστοποίηση του κόστους
- ✓ Ελαχιστοποίηση του κινδύνου
- ✓ Καλλιέργεια σχέσεων με τους προμηθευτές

Η ελαχιστοποίηση του κόστους αποτελεί ζωτικό παράγοντα επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Επομένως, όταν πραγματοποιούνται παραγγελίες σωστού όγκου και με τη σωστή συχνότητα, αποφεύγονται τα περιττά έξοδα ενώ όταν υπάρχει χρονοδιάγραμμα παραγγελιών, υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθούν καλύτερες συνεργασίες με τους προμηθευτές, που θα προστατεύουν την εταιρεία σε περιπτώσεις ανόδου των τιμών. Από την άλλη πλευρά και οι προμηθευτές θα πρέπει να τηρούν τις συμφωνηθείσες ποσότητες, ποιότητες, τιμές και ημερομηνίες παράδοσης.

Η επιλογή των προμηθευτών θα πρέπει να στηρίζεται στους παραπάνω παράγοντες ενώ επίσης θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα και σε άλλους παράγοντες, όπως:

- Η γεωγραφική περιοχή που βρίσκονται
- Οι κυριότερες δραστηριότητές τους
- Η χρηματοοικονομική δυνατότητα και η κερδοφορία τους
- Οι βασικοί πελάτες τους και η επιχειρηματική τους εμπειρία

Η υπό εξέταση επιχείρηση θεωρεί ότι οι σχέσεις της με τους προμηθευτές της δε θα πρέπει να χαρακτηρίζονται μόνο από κανόνες καλής εμπορικής πίστης αλλά και από ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Αυτό το κλίμα μπορεί να καλλιεργηθεί όταν ένας προμηθευτής είναι αξιόπιστος και η αγοράστρια επιχείρηση δείχνει συνεχή προτίμηση στα προϊόντα του, καθώς θα τον ορίζει ως συνεργάτη της.

4.8 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ

Προκειμένου να έχουμε μια σωστή και ρεαλιστική εικόνα σχετικά με το κόστος των εφοδίων που θα χρειαστεί η εταιρεία LANDSHOES Ο.Ε. θα πρέπει να υπολογίσουμε το σύνολο της δαπάνης για το πρώτο έτος της λειτουργίας της για καθένα από τα εφόδια ξεχωριστά και στη συνέχεια να πραγματοποιηθούν οι προβλέψεις για τα επόμενα τέσσερα έτη. Η ανάλυση αυτή ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4-5).

LANDSHOES Ο.Ε.					
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΑΛΛΩΝ ΕΦΟΔΙΩΝ					
ΕΤΟΣ	ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	ΕΦΟΔΙΑ ΓΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2013	34.423 €	602 €	4.700 €	3.500 €	43.225 €
2014	35.000 €	702 €	4.900 €	3.700 €	44.302 €
2015	35.200 €	802 €	5.100 €	3.900 €	45.002 €
2016	35.400 €	902 €	5.300 €	4.100 €	45.702 €
2017	35.600 €	1.002 €	5.500 €	4.300 €	46.402 €

Πίνακας 4-5: Κόστος πρώτων υλών & άλλων εφοδίων για τα έτη 2013-2017

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο συγκεκριμένο τομέα της μελέτης η επιχείρηση LANDSHOES Ο.Ε. παρουσιάζει μία ιδιαιτερότητα. Η ιδιαιτερότητα αυτή έγκειται στο γεγονός ότι πρόκειται για μια εμπορική-εισαγωγική εταιρεία με περιορισμένες ανάγκες στη χρήση μηχανολογικού εξοπλισμού και στην αντίστοιχη τεχνολογία καθώς τα προϊόντα της εισάγονται έτοιμα και δεν διαθέτει παραγωγική διαδικασία.

5.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη ότι η εταιρεία LANDSHOES Ο.Ε. δεν είναι παραγωγική μονάδα και δεν χρειάζεται μηχανήματα παραγωγής, θα πρέπει να μεριμνήσουμε για τα βοηθητικά μηχανήματα και τα μηχανήματα εξυπηρέτησης προκειμένου να καλύψουμε κάποιες σημαντικές λειτουργίες εσωτερικά, στο χώρο που θα εδρεύει η εταιρεία, αλλά και εξωτερικά, σε σχέση με τις επισκέψεις των πωλητών της εταιρείας στα καταστήματα λιανικής πώλησης και σε σχέση με τη διανομή των προϊόντων της.

Επομένως, η νέα εισαγωγική εταιρεία υποδημάτων θα χρειαστεί τα εξής:

Μεταφορικά μέσα

- 2 φορτηγάκια

Μηχανολογικός Εξοπλισμός γραφείων, αποθήκης & showroom

- Έπιπλα γραφείου
- Έπιπλα για το showroom
- Έπιπλα για την αποθήκη
- Ράμπες φορτοεκφόρτωσης
- Φωτιστικά
- Διακοσμητικά είδη
- Κεντρικός Ηλεκτρονικός Υπολογιστής (server)
- Ατομικοί Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές
- Φορητοί Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές
- Περιφερειακές συσκευές (εκτυπωτές, σκάνερ)
- Σύστημα UPS
- Μηχανήματα βιβλιοδεσίας
- Τηλεφωνικό κέντρο

- Συσκευές σταθερής τηλεφωνίας
- Συσκευές κινητής τηλεφωνίας
- Φαξ
- Φωτογραφικές μηχανές
- Συσκευές για ανάγκες εκπαίδευσης και παρουσίασης (projector, οπτικοακουστικά μέσα: TV, CD-DVD player)
- Μηχανάκια αναγνώρισης barcode
- Κλιματιστικά μηχανήματα
- Σύστημα πυρόσβεσης (συσκευή ανίχνευσης πυρκαγιάς, πυροσβεστήρες)
- Σύστημα συναγερμού (συνεργασία με εταιρεία φύλαξης)
- Εξοπλισμός εστίασης (πλυντήριο πιάτων, φούρνος μικροκυμάτων, καφετιέρες, ψυγεία)
- Λοιπός εξοπλισμός

Τεχνολογικός Εξοπλισμός γραφείων, αποθήκης & showroom

- Λογισμικό ηλεκτρονικών υπολογιστών
- CRM λογισμικό

5.3 ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η τεχνολογία είναι μια επένδυση πολύ σημαντική για την εταιρεία. Από το πόσο σύγχρονος και αξιόπιστος είναι ο εξοπλισμός εξαρτάται συχνά το πόσο αποτελεσματικά θα είναι και τα στελέχη της εταιρείας εφόσον τον χρησιμοποιούν σωστά. Το κόστος του εξοπλισμού και της τεχνολογίας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το ποσοστό εξειδίκευσης, τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα. Δεδομένου ότι οι ανάγκες της εταιρείας δεν είναι πολύπλοκες και επιλέγοντας καλής ποιότητας εξοπλισμό, το κόστος του διαμορφώνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5-1).

LANDSHOES O.E.		
ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΜΟΝΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ		
ΦΟΡΤΗΓΑΚΙΑ	2	30.000 €
ΣΥΝΟΛΟ		30.000 €
ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΩΝ, ΑΠΟΘΗΚΗΣ & SHOWROOM		
ΕΠΙΠΛΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ		10.000 €
ΕΠΙΠΛΑ ΓΙΑ SHOWROOM		6.000 €
ΕΠΙΠΛΑ ΓΙΑ ΑΠΟΘΗΚΗ		8.000 €
ΡΑΜΠΕΣ ΦΟΡΤΟΕΚΦΟΡΤΩΣΗΣ	2	3.200 €
ΦΩΤΙΣΤΙΚΑ		1.500 €
ΔΙΑΚΟΣΜΗΤΙΚΑ ΕΙΔΗ		1.500 €
ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ Η/Υ		3.000 €
ΑΤΟΜΙΚΟΙ Η/Υ	10	10.000 €
ΦΟΡΗΤΟΙ Η/Υ	4	3.000 €
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΣΥΣΚΕΥΕΣ	5	2.000 €
ΣΥΣΤΗΜΑ UPS	1	2.000 €
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΔΕΣΙΑΣ	2	400 €
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	1	2.000 €
ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΣΤΑΘΕΡΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ	20	800 €
ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ	4	600 €
ΣΥΣΚΕΥΗ ΦΑΞ	2	300 €
ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ	3	350 €
ΣΥΣΚΕΥΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		1.500 €
ΜΗΧΑΝΑΚΙΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ BARCODE	3	1.000 €
ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	5	3.000 €
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΥΡΟΣΒΕΣΗΣ		2.000 €
ΣΥΣΤΗΜΑ ΣΥΝΑΓΕΡΜΟΥ		3.000 €
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ		1.500 €
ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ		500 €
ΣΥΝΟΛΟ		67.150 €
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΩΝ, ΑΠΟΘΗΚΗΣ & SHOWROOM		
ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ Η/Υ		10.000 €
CRM ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ		5.000 €
ΣΥΝΟΛΟ		15.000 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ		112.150 €

Πίνακας 5-1: Κόστος μηχανολογικού & τεχνολογικού εξοπλισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

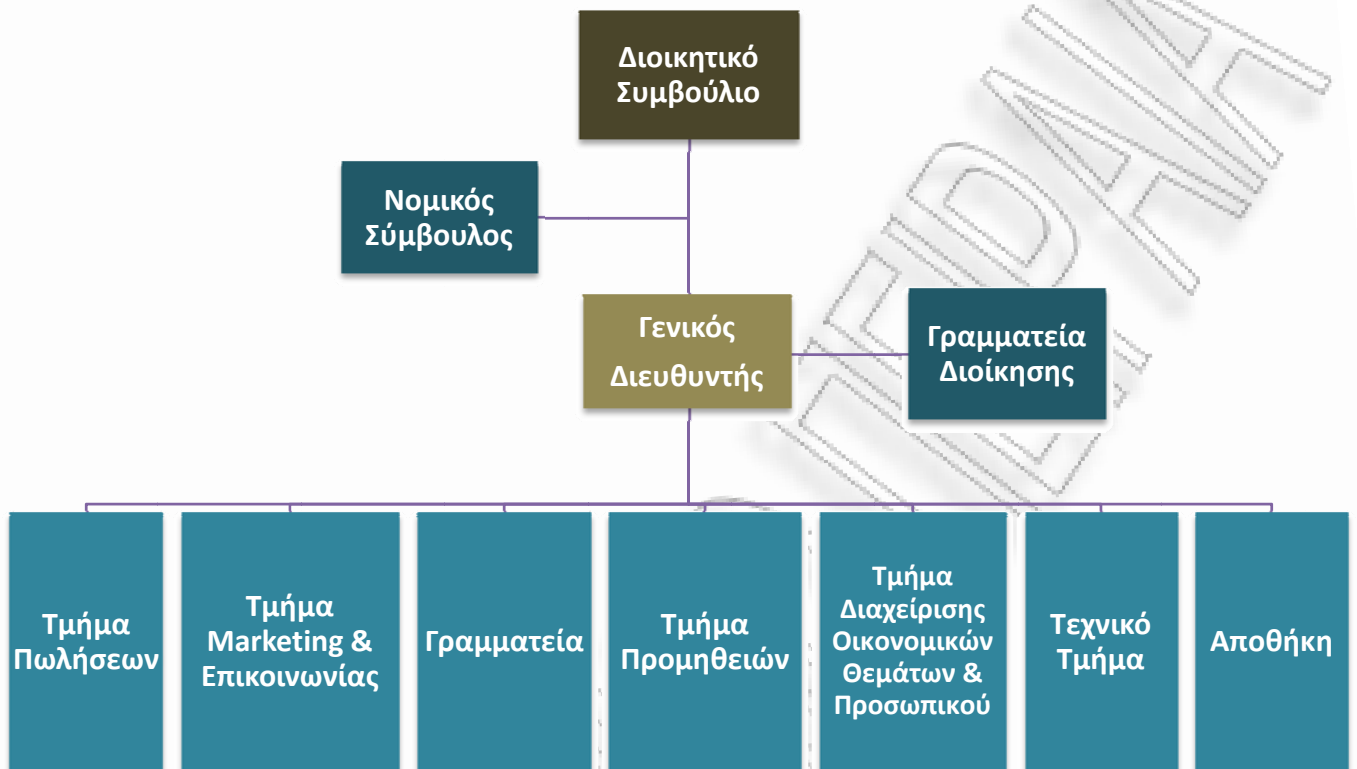
Με τον όρο οργάνωση της επιχείρησης εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο θα δομηθούν και θα καθοριστούν σε οργανωσιακές ομάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Η οργανωσιακή δομή της εισαγωγικής εταιρείας γυναικείων υποδημάτων LANDSHOES Ο.Ε. είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της παρούσας μελέτης καθώς από αυτή εξαρτάται η σωστή λειτουργία της αλλά και η επιτυχία της.

Στο κεφάλαιο αυτό, λοιπόν, θα προταθεί η άριστη δυνατή οργάνωση της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. με στόχο τον επαρκή συντονισμό των εργασιών της, τον έλεγχο της απόδοσής της καθώς και την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Παράλληλα, θα εκτιμηθεί η δομή των γενικών εξόδων, των οποίων ο ρόλος είναι καταλυτικός για τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.

6.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης δείχνει με ακρίβεια τη μεταβίβαση υπευθυνότητας στις διάφορες επιμέρους λειτουργικές μονάδες της. Βασικός της σκοπός είναι να τμηματοποιήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση και να καθιερώσει ένα σύστημα ρόλων και εξειδικευμένων λειτουργιών με βάση το οποίο κάθε εργαζόμενος θα είναι σε θέση να συμβάλλει ατομικά ή συλλογικά, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί από το διοικητικό μάνατζμεντ της επιχείρησης.

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης LANDSHOES Ο.Ε. παρατίθεται στο Διάγραμμα 6-1 που ακολουθεί.



Διάγραμμα 6-1: Οργανόγραμμα της εταιρείας LANDSHOES O.E.

Σημειώνεται ότι το οργανόγραμμα που έχει επιλεγεί για την οργανωσιακή δομή της εταιρείας έχει πυραμοειδή μορφή και περιλαμβάνει τρία οργανωσιακά επίπεδα:

- Το κορυφαίο μάντζμεντ, με βασικές του αρμοδιότητες το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, τον προϋπολογισμό και τον έλεγχο.
- Το μεσαίο μάντζμεντ, το οποίο θα ασχολείται με τον προγραμματισμό και τον διεξοδικό έλεγχο των οργανωσιακών λειτουργιών, όπως οι πωλήσεις, οι προμήθειες, τα χρηματοοικονομικά και το marketing.
- Το εποπτικό μάντζμεντ, με βασική αρμοδιότητα τον προγραμματισμό και τον έλεγχο όλων των καθημερινών λειτουργιών και δραστηριοτήτων, που αφορούν στις οργανωσιακές μονάδες που βρίσκονται υπό την εποπτεία του.

i. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο της εταιρείας που κατά κύριο λόγο διαμορφώνει την στρατηγική και πολιτική ανάπτυξης αυτής, ενώ εποπτεύει και ελέγχει την διαχείριση της περιουσίας της. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι αρμόδιο να αποφασίσει για κάθε θέμα που αφορά στην διαχείριση της περιουσίας, στην διοίκηση και εκπροσώπηση της εταιρείας και γενικά στην δραστηριότητά της, λαμβάνει δε όλα τα ενδεικνυόμενα μέτρα και αποφάσεις για την πραγματοποίηση του σκοπού της εταιρείας.

Ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου της εισαγωγικής εταιρείας LANDSHOES O.E. περιορίζεται σε τρία μέλη, τα οποία είναι και οι ιδρυτές της.

Μέσα στα προαναφερθέντα πλαίσια, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το όργανο που ασκεί τη διοίκηση της εταιρείας. Στα καθήκοντά του περιλαμβάνονται η λήψη αποφάσεων και η ευθύνη άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας.

Ειδικότερα το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη για τα εξής:

- Τον καθορισμό της στρατηγικής και τον σχεδιασμό της εταιρικής κουλτούρας και γενικής πρακτικής της επιχείρησης. Την εφαρμογή της γενικής πολιτικής και την ευθύνη της ξεκάθαρης επικοινωνίας των αποφασισμένων επιχειρηματικών στόχων προς τα κατώτερα κλιμάκια. Την αξιολόγηση των εισηγήσεων και προτάσεων των Διευθυντών των Διευθύνσεων. Την έγκριση του επιχειρησιακού σχεδίου δράσεως και του ετήσιου προϋπολογισμού.
- Την παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδίου δράσεως.
- Τον έλεγχο και την έγκριση των μεγάλων κεφαλαιακών δαπανών, προς υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων.
- Την εγκυρότητα και αρτιότητα των προς γνωστοποίηση οικονομικών καταστάσεων.
- Την συμμόρφωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με την εν ισχύ νομοθεσία, καθώς και την Εταιρική πρακτική.
- Τις αποφάσεις για θέματα που αφορούν τις κάθε είδους αμοιβές που καταβάλλονται στα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας και τη γενικότερη πολιτική αμοιβών της εταιρείας.

ii. ΝΟΜΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Η εταιρεία LANDSHOES O.E. θα διαθέτει ένα νομικό σύμβουλο για να διαχειρίζεται τις νομικές της υποθέσεις αλλά και να παρέχει διαρκή υποστήριξη στη διοίκηση και τα επιχειρησιακά τμήματα, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση και υλοποίηση των πολιτικών της εταιρείας.

Κύριες αρμοδιότητες και ευθύνες του νομικού συμβούλου είναι οι ακόλουθες:

- Να διαμορφώνει και να εισηγείται διαδικασίες για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των νομικών υποθέσεων της εταιρείας, τη διασφάλιση των συμφερόντων της και να διασφαλίζει την εξοικείωση των αρμοδίων στελεχών με τα νομικά ζητήματα που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους.
- Να υποστηρίζει την εταιρεία αναφορικά με τη διαχείριση των νομικών υποθέσεων και ζητημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων της. Και να τηρεί τα νομικά αρχεία της εταιρείας.
- Να υποστηρίζει τα στελέχη της εταιρείας αναφορικά με τη διαπραγμάτευση και την κατάρτιση συμφωνιών συνεργασίας κάθε είδους, εντός του πλαισίου των εντολών που του ανατίθενται.
- Να καθιερώνει και να διατηρεί εποικοδομητική συνεργασία με όλα τα τμήματα της εταιρείας προκειμένου να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή λύση όλων των νομικών ζητημάτων.

iii. ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Τα χρέη γενικού διευθυντή της εταιρείας LANDSHOES O.E. θα τα διατελέσει ο ένας εκ των ιδρυτών της. Οι αρμοδιότητες του θα είναι σύνθετες και ουσιαστικά θα συντελούν στο συνδυαστικό κρίκο μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και των Διευθυντών σε κάθε λειτουργικό τομέα της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, οι κύριες αρμοδιότητες της εργασίας του περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας του εσωτερικού περιβάλλοντος, του συνεχούς-έγκαιρου προγραμματισμού και της αποτελεσματικής διοικητικής διαδικασίας της εταιρείας
- Εποπτεία των Διευθύνσεων και συνεργασία για την εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους
- Καθορισμός των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης

- Σχεδιασμός - υλοποίηση και παρακολούθηση του ετήσιου Business Plan της εταιρείας και συμμετοχή στην προετοιμασία των μεσοπρόθεσμων επιχειρησιακών προγραμμάτων
- Ενημέρωση του Δ.Σ. για την πορεία υλοποίησης των δράσεων της εταιρείας
- Σχεδιασμός και διαμόρφωση της πολιτικής για την οργάνωση και τον καθορισμό των αμοιβών του προσωπικού της εταιρείας
- Προετοιμασία του προϋπολογισμού και του απολογισμού της εταιρείας
- Διατήρηση των κατάλληλων συνθηκών περιβάλλοντος και εργασίας και μέριμνα για την κατάρτιση και την επιμόρφωση του προσωπικού

iv. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Γραμματεία Διοίκησης της εταιρείας θα στελεχώνεται από ένα άτομο το οποίο θα συνεργάζεται με το γενικό διευθυντή, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην υλοποίηση των καθηκόντων του.

Οι κύριες αρμοδιότητές του θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις ακόλουθες:

- Οργάνωση και γραμματειακή υποστήριξη του γενικού διευθυντή
- Επικοινωνία με πελάτες, προγραμματισμό και συντονισμό των επαγγελματικών συναντήσεων
- Παρακολούθηση καθημερινής ατζέντας και οργάνωση επαγγελματικών ταξιδιών
- Σύνταξη επιστολών και σχετικών reports
- Υποστήριξη των εταιρικών εκδηλώσεων
- Υποστήριξη στην υλοποίηση του αναπτυξιακού πλάνου της εταιρείας
- Διαχείριση συμβατικής και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας

v. ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Το τμήμα πωλήσεων της εταιρείας LANDSHOES O.E. θα στελεχώνεται από μία ομάδα πωλητών και το διευθυντή τους και θα είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις της εταιρείας καθώς και την αντιπροσώπευσή της σε υπάρχοντες και μελλοντικούς πελάτες.

Τα βασικά καθήκοντα του τμήματος θα είναι τα εξής:

- Επικοινωνία με πελάτες και επισκέψεις στα καταστήματα λιανικής ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες
- Δειγματισμοί προϊόντων
- Προώθηση προϊόντων

- Τοποθέτηση παραγγελιών
- Προετοιμασία παραγγελιών
- Σύνταξη και υλοποίηση προϋπολογισμών πωλήσεων
- Συνεχής παρακολούθηση της αγοράς και παροχή πληροφοριών για την πορεία των πωλήσεων των εμπορικών σημάτων της εταιρείας
- Παρακολούθηση του ανταγωνισμού
- Διερεύνηση και διευθέτηση των παραπόνων των πελατών
- Τήρηση λεπτομερών αρχείων πωλήσεων και πελατών

vi. ΤΜΗΜΑ MARKETING & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το τμήμα Marketing και Επικοινωνίας της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα απαρτίζεται από το Διευθυντή του τμήματος, ο οποίος θα είναι και ο ένας εκ των τριών ιδρυτών της εταιρείας, καθώς και από δύο εξειδικευμένα στελέχη. Το τμήμα θα σχεδιάζει και θα υλοποιεί τη στρατηγική Marketing και το πλάνο ενεργειών που αφορά στην Εταιρική Επικοινωνία και στις ενέργειες που σχετίζονται με την Εταιρική Εικόνα που είναι επιθυμητή για τα διαφορετικά κοινά που ενδιαφέρουν την εταιρεία και τα οποία επηρεάζουν με διάφορους τρόπους τη λειτουργία της. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα θα χωρίσει τις λειτουργίες του ως εξής:

Marketing

- Τακτικές ενέργειες σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική, με στόχο την επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών εταιρικών στόχων
- Ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων δημιουργίας ή ενίσχυσης της ζήτησης
- Σχεδιασμός ενεργειών προώθησης με γνώμονα τη συνεχή αναβάθμιση της εταιρικής εικόνας και τη βελτίωση της αναγνωρισιμότητας του ονόματος της εταιρείας και των προϊόντων της
- Χρήση εργαλείων Marketing που επηρεάζουν την εταιρική εικόνα, τη αναγνωρισιμότητα, την ικανοποίηση των πελατών και την καταναλωτική ζήτηση, όπως διαφήμιση, διάφορες εκδηλώσεις, δημιουργία υλικού πωλήσεων

Επικοινωνία

- Δημιουργία εργαλείων και πλάνου ενεργειών για τη διοχέτευση της εταιρικής εικόνας και των εμπορικών σημάτων της εταιρείας
- Καλλιέργεια σχέσεων με Μ.Μ.Ε. και προώθηση δημοσιότητας
- Δημιουργία έντυπου και ψηφιακού ή οπτικο-ακουστικού υλικού
- Προγραμματισμός και υλοποίηση προγραμμάτων χορηγιών

vii. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Το τμήμα προμηθειών της εταιρείας θα είναι υπεύθυνο για τις αγορές των προϊόντων από τα εργοστάσια των ξένων οίκων ανάλογα με τις παραγγελίες των πελατών. Τα άτομα που θα το στελεχώνουν θα έρχονται σε επαφή με τους προμηθευτές και θα προγραμματίζουν τις αγορές της επιχείρησης ανά σεζόν / collection ενώ θα βρίσκονται σε άμεση επαφή με τα τμήματα πωλήσεων και αποθήκης για τον αποτελεσματικό συντονισμό και τις έγκαιρες παραλαβές των παραγγελιών.

Πιο συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες του τμήματος θα μπορούσαν να συνοψισθούν ακολούθως:

- Πραγματοποίηση παραγγελιών
- Τακτική επαφή με τους προμηθευτές και ενημέρωση για τυχόν αλλαγές ή νέα δεδομένα στα προϊόντα
- Επικοινωνία και συντονισμός με το τμήμα πωλήσεων, την αποθήκη και το οικονομικό τμήμα
- Σύνταξη πρωτοκόλλων παραλαβής των προμηθευόμενων ειδών
- Παρακολούθηση και τήρηση των όρων των συμβάσεων για την εντός των οριζόμενων προθεσμιών παράδοση των προϊόντων από τους προμηθευτές

viii. ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ & ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι αρμοδιότητες του τμήματος αφορούν στις οικονομικές απαιτήσεις της επιχείρησης. Επικεφαλής του τμήματος θα είναι ο Οικονομικός Διευθυντής, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και λειτουργία των διεργασιών που αφορούν στο λογιστήριο, την κοστολόγηση και τα χρηματοοικονομικά της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα θα έχει τις ακόλουθες βασικές αρμοδιότητες:

- Τήρηση των διαδικασιών απεικόνισης των οικονομικών πράξεων της επιχείρησης (Λογαριασμοί λογιστικού σχεδίου, βιβλία, καταστάσεις κ.λ.π.) σύμφωνα με το υφιστάμενο λογιστικό σχέδιο και τις σχετικές λογιστικές διαδικασίες
- Τήρηση διαδικασιών για τη διενέργεια κάθε είδους είσπραξης ή πληρωμής δαπανών της επιχείρησης και εκτέλεση όλων των οικονομικών δοσοληψιών που έχουν σχέση με τις τράπεζες

- Διαμόρφωση και παρακολούθηση του ταμειακού προγράμματος της επιχείρησης και την παροχή πληροφόρησης προς τη Διοίκηση για την πορεία της επιχείρησης από οικονομικής και διαχειριστικής απόψεως
- Παροχή στοιχείων για την κοστολόγηση των έργων και υπηρεσιών της επιχείρησης
- Διαμόρφωση των στοιχείων προϋπολογισμού οικονομικών προγραμματισμών και παροχή κάθε είδους στοιχείων για τη διαμόρφωση των οικονομικών προγραμμάτων της επιχείρησης
- Κατάρτιση σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των τμημάτων και το Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης, τον προϋπολογισμό Εσόδων – Εξόδων, τον ισολογισμό της χρήσης, τον απολογισμό Εσόδων – Εξόδων και όλες τις απαιτούμενες εκθέσεις

Στο τμήμα αυτό θα εργάζεται και ένα άτομο που θα είναι υπεύθυνο για όλα τα ζητήματα που θα αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, το στέλεχος αυτό θα ασχολείται με την προσέλκυση υποψήφιου προσωπικού ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν, την επιλογή και την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων, την αξιολόγηση και την εκπαίδευση/κατάρτιση των εργαζομένων και τη μισθοδοσία τους.

ix. ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (IT)

Το τεχνικό τμήμα της εταιρείας LANDSHOES O.E. θα στελεχώνεται από ένα άτομο το οποίο θα φέρει την καθολική ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης όλων των πληροφοριακών και τεχνολογικών συστημάτων της εταιρείας (συστήματα Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων – ERP, Warehouse Management Systems). Το στέλεχος αυτό θα προσφέρει άμεση τεχνική υποστήριξη και συνεχή ανάπτυξη νέων λύσεων και συστημάτων και θα παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη της διοίκησης σε ό,τι αφορά την προμήθεια λογισμικού, υλικού πληροφορικής και τηλεπικοινωνιακών υποδομών.

x. ΑΠΟΘΗΚΗ

Η αποθήκη της εταιρείας LANDSHOES O.E. θα είναι ο χώρος από τον οποίο θα περνούν και θα φυλάσσονται, προσωρινά, τα προϊόντα της. Στο συγκεκριμένο τμήμα θα εκτελούνται οι εργασίες παραλαβής, αποθήκευσης και αποστολής των υποδημάτων, εργασίες απαραίτητες για να φτάσει το προϊόν στα καταστήματα λιανικής πώλησης, στη σωστή κατάσταση, με το σωστό κόστος.

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις ακόλουθες:

- Παραλαβή, εκφόρτωση και αποθήκευση προϊόντων
- Διασταύρωση στοιχείων της παραγγελίας σε συναργασία με το τμήμα προμηθειών της επιχείρησης
- Ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος
- Έκδοση παραστατικών εξαγωγής
- Πακετάρισμα/μαρκάρισμα παραγγελιών
- Κωδικοποίηση και εκτέλεση παραγγελιών - αποστολή εμπορευμάτων στα καταστήματα λιανικής πώλησης
- Ενημέρωση αρχείων παραλαβής/αποστολής
- Έλεγχος αποθεμάτων κι έκτακτες και τακτικές απογραφές

xi. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Η γραμματεία της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα απαρτίζεται από ένα άτομο που θα παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες προς όλα τα επιμέρους τμήματα και όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα είναι υπεύθυνη για τις εξής δραστηριότητες:

- Τηλεφωνικό κέντρο
- Διαχείριση εισερχόμενης και εξερχόμενης ταχυδρομικής και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας
- Αρχαιοθέτηση
- Υποδοχή

6.3 ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Τα γενικά έξοδα της νέας εισαγωγικής εταιρείας περιλαμβάνουν τα έμμεσα κόστη που δε μπορούν να καταταχθούν στις κατηγορίες άμεσου κόστους και θα μπορούσαν να διαχωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Τα Έξοδα Αγορών - Εισαγωγών
- Τα Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας
- Τα Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής

Τα Έξοδα Αγορών – Εισαγωγών αφορούν σε έξοδα που έχουν να κάνουν με:

- ✓ Αγορές εμπορευμάτων
- ✓ Μεταφορικά (μεταφορά προϊόντων από τα εργοστάσια των ξένων οίκων)

- ✓ Φόροι/Δασμοί τελωνείου
- ✓ Ασφάλιστρα εμπορευμάτων
- ✓ Διάφορα έξοδα εκτελωνιστικά/τελωνείου
- ✓ Προμήθειες και έξοδα αντιπροσώπων

Τα Έξοδα Διοικητικής Λειτουργίας αφορούν σε έξοδα που έχουν να κάνουν με:

- ✓ Αμοιβές και έξοδα τρίτων (συνεργασία με εταιρεία παροχής εμφιαλωμένου νερού, συνεργασία με εταιρεία φύλαξης, συνεργασία με εταιρεία καθαρισμού γραφείων κι εξωτερικών χώρων)
- ✓ Τηλεπικοινωνιακές παροχές
- ✓ Επισκευές και συντηρήσεις κτιρίων
- ✓ Συντήρηση μηχανημάτων (υπολογιστών, εκτυπωτών, κλιματιστικών κτλ.)
- ✓ Ασφάλιστρα (κτιρίου διοίκησης, αποθήκης)
- ✓ Δημοτικοί φόροι-τέλη
- ✓ Έξοδα ταξιδίων
- ✓ Τόκοι και συναφή έξοδα (Προεξοφλητικοί τόκοι & έξοδα Τραπεζών, Τόκοι/έξοδα λοιπών βραχυπρόθεσμων τραπεζικών χρηματοδοτήσεων, Έξοδα ασφαλ. δανείων & χρηματοδοτήσεων)
- ✓ Αποσβέσεις παγίων στοιχείων ενσωματωμένων στο λειτουργικό κόστος (Αποσβέσεις κτιρίων, Αποσβέσεις μεταφορικών μέσων, Αποσβέσεις επίπλων & λοιπού εξοπλισμού)
- ✓ Νομικά Έξοδα

Τα Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής αφορούν σε έξοδα που έχουν να κάνουν με:

- ✓ Αμοιβές και έξοδα τρίτων (συνεργασία με μεταφορική εταιρεία διανομής εμπορευμάτων)
- ✓ Τηλεπικοινωνιακές παροχές
- ✓ Συντήρηση αυτοκινήτων
- ✓ Ασφάλιστρα αυτοκινήτων
- ✓ Έξοδα μεταφορών (διόδια κ.ο.κ.)
- ✓ Έξοδα ταξιδίων ομάδας πωλήσεων

Στους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 6-1, Πίνακας 6-2), ακολουθούν προβλέψεις των γενικών εξόδων από το πρώτο έτος της δραστηριότητας της νέας επιχείρησης μέχρι και το έτος 2017.

LANDSHOES O.E.	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2013	
ΕΙΔΗ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΈΞΟΔΑ ΑΓΟΡΩΝ – ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ	
ΑΓΟΡΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	650.000 €
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ	30.000 €
ΦΟΡΟΙ/ΔΑΣΜΟΙ ΤΕΛΩΝΕΙΟΥ	20.000 €
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ	10.000 €
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ ΕΚΤΕΛΩΝΙΣΤΙΚΑ/ΤΕΛΩΝΕΙΟΥ	5.000 €
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΩΝ	5.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	720.000 €
ΈΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	4.000 €
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	2.500 €
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	1.000 €
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	1.000 €
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	2.000 €
ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ	300 €
ΈΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ	1.500 €
ΤΟΚΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΗ ΕΞΟΔΑ	3.000 €
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.000 €
ΝΟΜΙΚΑ ΈΞΟΔΑ	1.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	17.300 €
ΈΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	2.000 €
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	1.000 €
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	800 €
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	1.200 €
ΈΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ (ΔΙΟΔΙΑ Κ.Ο.Κ.)	500 €
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΟΜΑΔΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	6.500 €
ΣΥΝΟΛΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	743.800 €

Πίνακας 6-1: Κατάλογος γενικών εξόδων για το έτος 2013

LANDSHOES O.E.	
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ	
ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	743.800 €
2014	763.800 €
2015	783.800 €
2016	803.800 €
2017	823.800 €

Πίνακας 6-2: Προβλέψεις γενικών εξόδων ανά έτος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την επιτυχία ενός επενδυτικού σχεδίου και τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς αποτελεί το διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να γίνει εκτίμηση:

- ✓ Των αναγκών της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. σε ανθρώπινους πόρους με βάση το πρόγραμμα δραστηριότητάς της, τους αντικειμενικούς σκοπούς και το οργανόγραμμά της.
- ✓ Των τρόπων προσέλκυσης, επιλογής, τοποθέτησης και ανάπτυξης του απαραίτητου προσωπικού για τη στελέχωση της εταιρείας.
- ✓ Του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού (μισθοί, ημερομίσθια και λοιπές αμοιβές).

7.2 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε., με βάση το οργανόγραμμά της όπως αυτό παρουσιάστηκε και αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, μπορεί να διακριθεί σε Διευθυντικό και Εποπτικό Προσωπικό και σε Εργατικό Δυναμικό (ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργάτες). Η διάκριση αυτή γίνεται με βάση διάφορα κριτήρια όπως την ποιοτική στάθμη της εργασίας που προσφέρουν, τη μόρφωση και την κατάρτισή τους καθώς και του ρόλου που θα διαδραματίζουν στην υπό εξέταση εταιρεία.

Οι τρεις ιδρυτές της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο ενώ οι δύο εξ αυτών θα απασχοληθούν σε θέσεις με ιδιαίτερη βαρύτητα για την επιχείρηση (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση Marketing και Επικοινωνίας).

Στο Διευθυντικό και Εποπτικό Προσωπικό της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται τα στελέχη των περισσότερων τμημάτων της επιχείρησης με εξαίρεση τα άτομα που θα απασχοληθούν στην αποθήκη της, τα οποία θα απαρτίζουν το Εργατικό Δυναμικό της. Είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι παρά τη διάκριση των εργαζομένων για λόγους οργάνωσης της εταιρείας, η επιτυχία των εργασιών της θα εξαρτηθεί από

την αλυσιδωτή εργασία όλων των τμημάτων και των ατόμων που θα τα απαρτίζουν. Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλεφθεί η ανάγκη για αποτελεσματική επιλογή του κατάλληλου διευθυντικού και εποπτικού προσωπικού καθώς η σωστή διαχείριση της εταιρείας εξαρτάται άμεσα από την αποδοτικότητά του.

Παρακάτω παρατίθεται το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό ανά τμήμα:

i. Νομικός Σύμβουλος

Η θέση του Νομικού Συμβούλου της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα καλυφθεί από έναν δικηγόρο με ειδικευση σε θέματα εμπορικού και εταιρικού δικαίου και πολύχρονη εμπειρία στην νομική υποστήριξη κάθε εν γένει επιχειρηματικής δραστηριότητας και στο εμπράγματο εργατικό και διοικητικό δίκαιο.

ΝΟΜΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Νομικός Σύμβουλος	1

Γραμματεία Διοίκησης

Η Γραμματεία Διοίκησης της εταιρείας θα στελεχώνεται από ένα άτομο το οποίο θα συνεργάζεται με το γενικό διευθυντή, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην υλοποίηση των καθηκόντων του. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι εχέμυθο και οργανωτικό, να κατέχει πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας καθώς και εργασιακή εμπειρία σε θέση προσωπικού βοηθού ανωτάτου στελέχους.

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Γραμματέας Διοίκησης	1

ii. Τμήμα Πωλήσεων

Το Τμήμα Πωλήσεων της εισαγωγικής εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα απαρτίζεται από έναν Διευθυντή και δύο στέλεχη πωλήσεων. Το άτομο που θα απαρτίζει τη θέση του Διευθυντή Πωλήσεων θα πρέπει να κατέχει πτυχίο Ανώτατης Σχολής καθώς και πολυετή εμπειρία στις πωλήσεις και αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα στο χειρισμό μεγάλων λογαριασμών πελατών. Τα δύο στελέχη πωλήσεων θα πρέπει να κατέχουν πτυχίο Ανώτερης ή Ανώτατης Σχολής, να έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν ταξίδια στην επαρχία και να είναι ενθουσιώδη, με αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας και μεθοδικά ως προς την επίτευξη των στόχων πωλήσεων της εταιρείας.

ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Διευθυντής Πωλήσεων	1
Στέλεχος Πωλήσεων	2

iii. Τμήμα Marketing και Επικοινωνίας

Η διάρθρωση του Τμήματος Marketing και Επικοινωνίας της εταιρείας LANDSHOES O.E. σε διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό θα αποτελείται από έναν Διευθυντή (ιδρυτής της εταιρείας) και από ένα άλλο άτομο που θα λειτουργεί ως βοηθός του και θα διαθέτει προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στον τομέα του Marketing, της έρευνας αγοράς και της εταιρικής επικοινωνίας καθώς και επαρκή επαγγελματική εμπειρία.

ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Διευθυντής Marketing & Επικοινωνίας	1
Marketing Communications Coordinator	1

iv. Τμήμα Προμηθειών

Η διάρθρωση του Τμήματος Προμηθειών της LANDSHOES O.E. σε διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό θα αποτελείται από έναν Διευθυντή καθώς και από άλλο ένα βοηθητικό στέλεχος. Η συμπλήρωση των θέσεων εργασίας στο εν λόγω τμήμα θα γίνει με άτομα που θα διαθέτουν προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές οικονομικής κατεύθυνσης καθώς και πολύ καλή γνώση ξένων γλωσσών.

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Διευθυντής Προμηθειών	1
Στέλεχος Τμήματος Προμηθειών	1

v. Τμήμα Διαχείρισης Οικονομικών Θεμάτων και Προσωπικού

Το Τμήμα Διαχείρισης Οικονομικών Θεμάτων και Προσωπικού θα αποτελείται από ένα Οικονομικό Διευθυντή και τρία στελέχη, το ένα από τα οποία θα είναι υπεύθυνο για όλα τα ζητήματα που θα αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας LANDSHOES O.E. Όλα τα άτομα που θα στελεχώσουν το συγκεκριμένο τμήμα θα πρέπει να είναι πτυχιούχοι οικονομικών σχολών, να κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων και να διαθέτουν επαρκή εμπειρία στους τομείς της λογιστικής, της κοστολόγησης και των χρηματοοικονομικών. Ο υπεύθυνος Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να κατέχει

τίτλους σπουδών ανάλογης ή συναφούς κατεύθυνσης και να κατέχει εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ & ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Οικονομικός Διευθυντής	1
Υπεύθυνος Ανθρώπινων Πόρων	1
Υπάλληλος Οικονομικής Διεύθυνσης	2

vi. Τεχνικό Τμήμα (IT)

Η διάρθρωση του Τεχνικού Τμήματος της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα αποτελείται από ένα άτομο υπεύθυνο για την καθημερινή διαχείριση όλων των πληροφοριακών και τεχνολογικών συστημάτων της εταιρείας. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι κάτοχος πτυχίου Ανώτερης ή Ανώτατης Σχολής με κατεύθυνση Πληροφορικής και εξειδικευμένες γνώσεις προγραμματισμού και χειρισμού hardware και software.

ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Υπεύθυνος Τεχνικού Τμήματος	1

vii. Γραμματεία

Η Γραμματεία της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα απαρτίζεται από ένα άτομο με άριστες οργανωτικές και επικοινωνιακές ικανότητες, απόφοιτο Σχολής Γραμματέων ή συναφούς Ανώτερης Σχολής και αποδεδειγμένες γνώσεις Η/Υ και της Αγγλικής γλώσσας. Η Γραμματεία με τον υποστηρικτικό και συμπληρωματικό ρόλο που έχει θα προσφέρει τις υπηρεσίες της προς όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Γραμματέας	1

viii. Αποθήκη

Η διάρθρωση της Αποθήκης της εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε. θα αποτελείται από έναν υπεύθυνο με εμπειρία στη διαχείριση αποθήκης και αποθεμάτων και των διαδικασιών παραλαβών και αποστολών. Παράλληλα, το τμήμα θα απαρτίζεται από δύο μεταφορείς που θα εκτελούν τις οποιεσδήποτε μεταφορές και φορτοεκφορτώσεις των ετοιμών προϊόντων και από δύο οδηγούς, υπεύθυνους για το χειρισμό των φορτηγών αυτοκινήτων της εταιρείας και για τη μεταφορά των εμπορευμάτων στα σημεία πώλησης εντός του Ν. Αττικής.

ΑΠΟΘΗΚΗ	
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
Υπεύθυνος Αποθήκης	1
Μεταφορείς	2
Οδηγοί	2

7.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στο σημείο αυτό, έχοντας υπολογίσει το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για την ομαλή καθημερινή λειτουργία της νέας εισαγωγικής επιχείρησης LANDSHOES O.E., τίθεται το ζήτημα να προγραμματιστούν χρονικά οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Ο προγραμματισμός αυτός θα πραγματοποιηθεί σε δύο χρονικές φάσεις, την προ-παραγωγική και τη λειτουργική φάση της επιχείρησης.

Η προ-παραγωγική φάση της εταιρείας LANDSHOES O.E. θα έχει δίμηνη διάρκεια και στόχος της θα είναι να προγραμματιστούν και να υλοποιηθούν οι κατάλληλες διεργασίες έτσι ώστε η λειτουργία της να ξεκινήσει ομαλά από την πρώτη μέρα της δραστηριοποίησής της. Κατά την προ-παραγωγική φάση απαιτείται οι πρόσληψη για λόγους εκπαίδευσης και ετοιμότητας των εξής τμημάτων/στελεχών:

- Τμήμα Marketing και Επικοινωνίας (πρόσληψη δύο εργαζομένων κατά την πρόβλεψη)
- Τμήμα Πωλήσεων (πρόσληψη τριών εργαζομένων κατά την πρόβλεψη)
- Τμήμα Προμηθειών (πρόσληψη Διευθυντή Προμηθειών)
- Τμήμα Διαχείρισης Οικονομικών Θεμάτων και Προσωπικού (Πρόσληψη Οικονομικού Διευθυντή και Υπεύθυνου Ανθρώπινων Πόρων)
- Γραμματεία Διοίκησης (πρόσληψη ενός ατόμου κατά την πρόβλεψη)
- Τεχνικό Τμήμα (πρόσληψη ενός ατόμου κατά την πρόβλεψη)
- Αποθήκη (πρόσληψη Υπεύθυνου Αποθήκης)

Κατά τη διάρκεια της προ-παραγωγικής φάσης, θα χρειαστεί εντατική εκπαίδευση του τμήματος πωλήσεων με την παρακολούθηση σεμιναρίων σχετικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές πωλήσεων, καθώς επίσης και ενημέρωση από το τμήμα Marketing των χαρακτηριστικών των προϊόντων που θα κληθούν να προωθήσουν. Επίσης, απαραίτητη θα είναι η προετοιμασία όλων των τμημάτων σε σχέση με τη φύση του προϊόντος και με τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι τα έξοδα για την καταβολή μισθών πριν την έναρξη της λειτουργικής φάσης της νέας εταιρείας θεωρούνται πρόσθετα, καθώς

δεν περιλαμβάνονται στο ετήσιο κόστος εργασίας και κατ' επέκταση θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργικής φάσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ότι για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους μισθοδοσίας, πρέπει να δίνεται προσοχή σε παράγοντες όπως οι ετήσιες άδειες του προσωπικού, οι άδειες ασθενείας, οι επίσημες αργίες, το κόστος κοινωνικής ασφάλισης και οι πρόσθετες αμοιβές. Αυτοί οι παράγοντες αυξάνουν το πραγματικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού και σε ορισμένες περιπτώσεις μειώνουν τον αριθμό των πραγματικών εργασιμών ημερών.

7.4 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μετά την εκτίμηση των αναγκών και τον προγραμματισμό του προσωπικού της υπό ίδρυσης εταιρείας, σειρά έχει η διερεύνηση της διαθεσιμότητας ανθρώπινου δυναμικού στην ευρύτερη περιοχή όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση. Καθώς οι εγκαστάσεις της εταιρείας είναι στο Ν. Αττικής, η διαθεσιμότητα για την κάλυψη των αναγκών της είναι ευρεία, λαμβάνοντας υπόψιν και τα υψηλά επίπεδα ανεργίας που πλήττουν την πρωτεύουσα (15,6% το β' τρίμηνο του 2011 σύμφωνα με την έρευνα Εργατικού Δυναμικού της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας).

Εφόσον εξασφαλίστηκε η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων, ακολουθεί η στρατολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον όρο στρατολόγηση εννοείται η διαδικασία της προσέλκυσης και εν συνεχεία της επιλογής των κατάλληλων εργαζομένων.

Η διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων περιλαμβάνει τα στάδια του εντοπισμού και πρόσκλησης των καλύτερων διαθέσιμων στελεχών για τις θέσεις εργασίας που πρέπει να καλυφθούν στην εταιρεία. Η νέα υπό ίδρυση εταιρεία θα χρησιμοποιήσει μια σειρά από εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων όπως:

- Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, επαγγελματικές σχολές (κρατικές και ιδιωτικές) μέσω των γραφείων σταδιοδρομίας
- Αγγελίες σε εφημερίδες και εξειδικευμένα κλαδικά περιοδικά
- Εταιρείες εύρεσης εργασίας
- Επαγγελματικές Ενώσεις
- Ανταγωνισμός
- Ημέρες Καριέρας

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι που θα παρουσιαστούν από το πρόγραμμα προσέλκυσης αναμένεται να είναι πολλαπλάσιοι των θέσεων εργασίας προς κάλυψη. Για αυτό το λόγο συνίσταται η επίλογη των κατάλληλων υποψηφίων με

βάση τη λεπτομερή εξέταση του βιογραφικού τους σημειώματος και τις συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες. Με βάση τα στοιχεία αυτά, οι καταλληλότεροι θα κληθούν να συμμετέχουν σε μια διαδικασία συνεντεύξεων έτσι ώστε να γίνει η τελική επιλογή για την κάλυψη των θέσεων. Η διαδικασία επιλογής θα πρέπει να είναι λεπτομερής και να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια καθώς οι βραχυπρόθεσμες διορθωτικές ενέργειες στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ιδιαίτερα δαπανηρές και ενέχουν δυσκολίες.

7.5 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αμοιβή της εργασίας διαδραματίζει διττό ρόλο σε κάθε επιχείρηση. Από τη μία αποτελεί κίνητρο για τους υποψήφιους εργαζόμενους αλλά από την άλλη αποτελεί σημαντικό κόστος για την ίδια την επιχείρηση. Με τον όρο αμοιβή της εργασίας εννοείται, πρώτον το χρηματικό ποσό που εισπράττει ο εργαζόμενος με τη μορφή μισθού, ημερομίσθιου ή/και bonus, δεύτερον η ασφάλιση και οι παρακρατούμενοι φόροι των εργαζομένων και τρίτον οι πρόσθετες παροχές που προσφέρει η εταιρεία. Στις πρόσθετες παροχές περιλαμβάνονται:

- Προϊόντα σε τιμές κόστους
- Εταιρικό πρόγραμμα ιατρικής και νοσοκομειακής κάλυψης
- Παροχή ημερήσιων γευμάτων

Με βάση τα παραπάνω έγινε εκτίμηση τους κόστους εργασίας στην εταιρεία LANDSHOES Ο.Ε.. Οι πίνακες που ακολουθούν (Πίνακας 7-1, Πίνακας 7-2) παρουσιάζουν το κόστος ανθρώπινου δυναμικού τόσο κατά την προπαραγωγική φάση όσο και για την λειτουργική φάση. Σημειώνεται ότι το ετήσιο κόστος στον πίνακα που αφορά τη λειτουργική φάση της υπό εξέταση επιχείρησης υπολογίζεται βάσει των μηνιαίων μικτών αποδοχών, οι οποίες πολλαπλασιάζονται επί δεκατέσσερα (συμπεριλαμβανομένων των δώρων Πάσχα, Χριστουγέννων και των επιδομάτων αργίας) και επί το συντελεστή 1,1 που αφορά στις πρόσθετες παροχές.

LANDSHOES O.E.				
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΦΑΣΗ				
ΚΟΣΤΟΣ ΕΥΡΕΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ				
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ				320 €
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ				
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΕΣ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΜΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	2	2.100 €	4.200 €
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	1	2	2.100 €	4.200 €
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1	2	2.100 €	4.200 €
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	1	2	2.100 €	4.200 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	2	1.800 €	3.600 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	1	2	1.500 €	3.000 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	1	2	1.800 €	3.600 €
MARKETING COMMUNICATIONS COORDINATOR	1	2	1.300 €	2.600 €
ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2	2	2.400 €	4.800 €
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1	2	1.000 €	2.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	10	2	16.100 €	36.400 €
ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ				620 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ				37.340 €

Πίνακας 7-1: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού – Προπαραγωγική Φάση

LANDSHOES O.E.			
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΦΑΣΗ			
ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΜΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	2.500 €	38.500 €
ΝΟΜΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	1	2.100 €	32.340 €
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	1	2.100 €	32.340 €
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ MARKETING & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	1	2.100 €	32.340 €
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	1	2.100 €	32.340 €
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	1	2.100 €	32.340 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1	1.800 €	27.720 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	1	1.500 €	23.100 €
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	1	1.800 €	27.720 €
MARKETING COMMUNICATIONS COORDINATOR	1	1.300 €	20.020 €
ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2	2.400 €	36.960 €
ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	1	1.200 €	18.480 €
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	2	2.400 €	36.960 €
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1	1.000 €	15.400 €
ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	1	1.100 €	16.940 €
ΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ	2	2.000 €	30.800 €
ΟΔΗΓΟΙ	2	2.000 €	30.800 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ			485.100 €

Πίνακας 7-2: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού – Λειτουργική Φάση

Από τον Πίνακα 7-3 προκύπτει ότι το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της νέας επιχείρησης ανέρχεται στα 485.100 €. Μια πρόβλεψη της εξέλιξης του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού δίνεται στον Πίνακα 28. Για τους υπολογισμούς του μελλοντικού κόστους έχει ληφθεί υπόψη ότι το επίπεδο του πληθωρισμού θα κυμανθεί σταθερά στο 3,5% ανά έτος.

LANDSHOES O.E.	
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
ΕΤΟΣ	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	485.100 €
2014	502.079 €
2015	519.651 €
2016	537.839 €
2017	556.663 €

Πίνακας 7-3: Πρόβλεψη Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ – ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Καθώς η επιχείρηση LANDSHOES Ο.Ε. είναι μια εισαγωγική επιχείρηση, οι απαιτήσεις της σε χώρους εγκατάστασης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι εισάγει έτοιμα τα εμπορεύματά της από τα εργοστάσια των ξένων οίκων μόδας χωρίς να επεμβαίνει στην τελική τους μορφή μέσω επεξεργασίας ή μεταποίησης. Επομένως, οι χώροι που θα χρειαστούν για τη λειτουργία της αφορούν στην εγκατάσταση των γραφείων της καθώς και στην αποθήκευση των προϊόντων της, που λόγω της φύσης τους τα κριτήρια επιλογής που πρέπει να τεθούν δεν ενέχουν ιδιαίτερο βαθμό δυσκολίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ανάγκες της υπό εξέταση εταιρείας ως προς την επιλογή της τοποθεσίας του χώρου εγκατάστασής της είναι οι ακόλουθες:

1. Γραφεία (περίπου 150 τ.μ.)
2. Showrooms (περίπου 100 τ.μ.)
3. Αποθήκη (περίπου 250 τ.μ.)
4. Parking (περίπου 200 τ.μ.)

8.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ

Στο σημείο αυτό θα τεθούν κάποιες βασικές απαιτήσεις-κριτήρια με βάση τα οποία θα πρέπει να αναζητηθεί η ευνοϊκότερη τοποθεσία ως προς τη γεωγραφική περιοχή για την εγκατάσταση της υπό ίδρυση εταιρείας. Ο καθορισμός αυτών των κριτηρίων θα συμβάλλει στον πιο εύκολο εντοπισμό των πιθανών τοποθεσιών και την αποτελεσματική αξιολόγηση της πλέον συμφέρουσας λύσης. Οι ιδρυτές της εταιρείας έχουν θέσει τις εξής απαιτήσεις-κριτήρια για τη βέλτιστη επιλογή του χώρου εγκατάστασης:

- ✓ Διαθεσιμότητα εύκολης πρόσβασης (κατάσταση συγκοινωνιακού δικτύου)
- ✓ Εξυπηρέτηση πωλήσεων – προώθησης
- ✓ Εγγύτητα σε αεροδρόμιο – τελωνείο
- ✓ Επάρκεια κοινωνικής υποδομής
- ✓ Προσιτά ενοίκια ακινήτων
- ✓ Αρχιτεκτονική διαρύθμιση επαγγελματικού χώρου
- ✓ Ποιότητα κατασκευής επαγγελματικού χώρου
- ✓ Χρηματοοικονομικοί, φορολογικοί και οικονομικοί κανονισμοί

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες απαιτήσεις-κριτήρια, έχουν εντοπισθεί δύο υποψήφιες περιοχές, οι οποίες είναι οι εξής:

Κόμβος Μεταμόρφωσης, Δήμος Μεταμόρφωσης, Ν. Αττικής: Στη συγκεκριμένη περιοχή έχει εντοπισθεί κτίριο επαγγελματικού χώρου, σύγχρονης κατασκευής, συνολικού εμβαδού 1.100 τμ, αποτελούμενο από υπόγειο 300τμ, ισόγειο 280τμ και 1ο όροφο 245τμ. Το κτίριο περιλαμβάνει εξωτερικούς χώρους στάθμευσης και δεντροδοφυτεμένο περιβάλλοντα χώρο. Η τιμή ενοικίασης θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστική καθώς ανέρχεται στα 12.000 €/μήνα.

Σταυρός Αγίας Παρασκευής, Δήμος Αγίας Παρασκευής, Ν. Αττικής: Στη συγκεκριμένη περιοχή έχει εντοπισθεί κτίριο επαγγελματικού χώρου, σύγχρονης κατασκευής, συνολικού εμβαδού 1.500 τμ, αποτελούμενο από υπόγειο 100τμ, ισόγειο 300τμ και 1ο όροφο 300τμ. Το κτίριο περιλαμβάνει εξωτερικούς χώρους στάθμευσης και εξωτερική κατασκευή αποθήκης 150τμ. Η τιμή ενοικίασης ανέρχεται στα 20.000 €/μήνα.

8.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ

Οι απαιτήσεις-κριτήρια για τον τόπο εγκατάστασης είναι σημαντικές για την επιλογή τόσο της τοποθεσίας όσο και του χώρου εγκατάστασης καθώς κρίνονται με βάση τις ήδη καθορισμένες επιχειρησιακές στρατηγικές και τις χρηματοοικονομικές και οικονομικές επιπτώσεις που θα μπορούσε να έχει η τελική επιλογή της τοποθεσίας στο επενδυτικό σχέδιο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η άριστη λύση για την εγκατάσταση της υπό μελέτη επιχείρησης θα μας δοθεί μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης των δύο εναλλακτικών περιοχών και χώρων που περιγράφηκαν παραπάνω.

Η διαδικασία που θα ακολουθήσει για την ανάδειξη της πλέον συμφέρουσας λύσης στηρίχθηκε σε ένα μοντέλο αξιολόγησης, βάσει του οποίου αποδίδεται ένας συντελεστής βαρύτητας σε κάθε ένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια επιλογής. Οι συντελεστές εκφράζουν με ακρίβεια τη σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση το συγκεκριμένο κριτήριο αξιολόγησης στο οποίο αντιστοιχούν.

LANDSHOES O.E.					
ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ					
ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ	ΑΓΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ	ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ	ΑΓΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ
Διαθεσιμότητα εύκολης πρόσβασης	8	9	20	160	180
Εγγύτητα σε αεροδρόμιο - τελωνείο	8	9	18	144	162
Εξυπηρέτηση πωλήσεων - προώθησης	8	8	18	144	144
Προσιτά ενοίκια	10	5	15	150	75
Ποιότητα κατασκευής	8	8	10	80	80
Αρχιτεκτονική διαρύθμιση	8	7	9	72	63
Επάρκεια κοινωνικής υποδομής	10	10	5	50	50
Χρηματοοικονομικοί, φορολογικοί & οικονομικοί περιορισμοί	8	8	5	40	40
ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ			100	840	794

Πίνακας 8-1: Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 8-1), η νέα εισαγωγική επιχείρηση γυναικείων υποδημάτων LANDSHOES O.E. θα επιλέξει τις κτιριακές εγκαταστάσεις που έχουν εντοπισθεί ύστερα από έρευνα στον κόμβο της Μεταμόρφωσης αφού η βαθμολογία που συγκέντρωσαν με βάση τις απαιτήσεις-κριτήρια αξιολόγησης ξεπέρασε την αντίστοιχη των κτιρίων που είχαν εντοπισθεί στην περιοχή της Αγίας Παρασκευής.

8.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΑΝΕΓΕΡΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ίδρυση της εισαγωγικής εταιρείας LANDSHOES O.E., με τις εργασίες για την κατασκευή, τη λειτουργία και τη διαχείριση των απορριμάτων των χώρων της, δεν ενέχει την πρόκληση βλαβερών επιπτώσεων στο περιβάλλον. Παρ' όλα αυτά, η νέα

εταιρεία μπορεί να αναπτύξει ένα πράσινο προφίλ δραστηριότητας τόσο σε εσωτερικό επίπεδο λειτουργίας όσο και σε εξωτερικό, σε σχέση με τους συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους πελάτες της.

Για παράδειγμα, θα μπορούσε να λάβει μέρος σε ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού ή συναφών ανακυκλώσιμων υλικών - αλουμίνιο, γυαλί, τοξικά απορρίματα (μπαταρίες, μελάνια εκτυπωτών, κατεστραμμένα τμήματα Η/Υ ή περιφερειακών συσκευών). Παράλληλα, στα πλαίσια μιας ευρύτερης εταιρικής περιβαλλοντικής πολιτικής, θα μπορούσε να συμμετέχει σε συνέδρια και ημερίδες πράσινης ανάπτυξης καθώς και να διοργανώνει διαλέξεις σε εταιρικό επίπεδο για την τόνωση της περιβαλλοντικής συνείδησης των εργαζομένων ή/και των συνεργατών της.

8.5 ΚΟΣΤΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Στο σημείο αυτό, με βάση τις νέες κτιριακές εγκαταστάσεις που βρέθηκαν προς ενοικίαση στην περιοχή της Μεταμόρφωσης θα εκτιμηθεί το συνολικό κόστος για την πλήρη εγκατάσταση της νέας εισαγωγικής εταιρείας LANDSHOES Ο.Ε.. Στο κόστος αυτό θα πρέπει να συνυπολογιστούν παράγοντες όπως:

- Ενοίκιο
- Συμβόλαια
- Έξοδα δικηγόρου
- Εγγύηση
- Έξοδα Αρχιτέκτονα
- Λοιπά Έξοδα

LANDSHOES Ο.Ε.	
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΓΙΑ ΧΩΡΟ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Ενοίκιο	12.000 €
Συμβόλαια	2.000 €
Έξοδα δικηγόρου	400 €
Εγγύηση	24.000 €
Έξοδα Αρχιτέκτονα	1.000 €
Λοιπά Έξοδα	1.500 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	40.900 €

Πίνακας 8-2: Εκτίμηση κόστους για το χώρο εγκατάστασης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας ασχολείται με τον προγραμματισμό της εκτέλεσής του έργου και τον προϋπολογισμό του, με κύριο στόχο να εστιάσει την προσοχή του σχεδιαστή του επενδυτικού σχεδίου στις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις του προγράμματος δράσεως και στις δυνατότητες του έγκαιρου εντοπισμού των καθυστερήσεων και των οικονομικών τους συνεπειών.

Η φάση εκτέλεσής του προγράμματος περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας. Με άλλα λόγια, περιλαμβάνει όλες τις εντός και εκτός εταιρείας ενέργειες που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας της νέας εισαγωγικής επιχείρησης γυναικείων υποδημάτων.

9.2 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν τα κυριότερα στάδια και η χρονική διάρκεια που θα καλύψουν έτσι ώστε η εισαγωγική εταιρεία LANDSHOES O.E. να είναι έτοιμη να λειτουργήσει. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα στάδια αυτά δεν ακολουθούν κάποια αυστηρή αλληλουχία, ώστε να επιτυγχάνεται μια στάδιο προς στάδιο ανάλυση. Επομένως στο χρονικό προγραμματισμό που θα ακολουθήσει θα υπάρχει μια χρονική αλληλοκάλυψη των διάφορων δραστηριοτήτων που πρέπει να επιτευχθούν για την αποτελεσματική έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης.

1. **Σύσταση της ομάδας εκτέλεσής του έργου (1 μήνας):** Η μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση της υπό μελέτη επιχείρησης χρηματοδοτείται από τους επικείμενους ιδρυτές της οι οποίοι και θα αναλάβουν τη σύσταση της ομάδας εκτέλεσής του έργου και στη στελέχωσή της με τα κατάλληλα άτομα. Είναι πολύ σημαντικό να τονισθεί ότι στόχος της ομάδας αυτής πρέπει να είναι η εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα συμμορφώνεται με το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό και ότι θα λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα στην περίπτωση που η εκτέλεση του έργου και το κόστος του αποκλίνουν από το πρόγραμμα.

- II. **Σύσταση της εταιρείας και νομικές απαιτήσεις (1 μήνας):** Η σύσταση της εταιρείας είναι η πρώτη βασική ενέργεια που πρέπει να γίνει ώστε να αποκτήσει οντότητα η υπό ίδρυση επιχείρηση. Συνεπώς θα συσταθεί μια Ομόρρυθμη Εταιρεία με την επωνυμία LANDSHOES Ο.Ε.. Η διαδικασία σύστασης δεν είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Αυτό που χρειάζεται είναι τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας να συντάξουν ένα ιδιωτικό συμφωνητικό στις Υπηρεσίες Γ.Ε.Μ.Η. που λειτουργούν στα Επιμελητήρια και τα Πιστοποιημένα ως Υπηρεσία Μίας Στάσης Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Ακόμα και αν χρειαστεί το καταστατικό να συνταχθεί με συμβολαιογραφικό έγγραφο, τότε η Υπηρεσία μιας Στάσης είναι ο πιστοποιημένος συμβολαιογράφος που θα συντάξει τη συμβολαιογραφική πράξη σύστασης.
- III. **Λήψη διαφόρων αδειών (2 μήνες):** Η λειτουργία μιας εισαγωγικής επιχείρησης προϋποθέτει τη λήψη αδειών από διάφορες δημόσιες υπηρεσίες ειδικά όσον αφορά την εισαγωγή έτοιμων προϊόντων. Οι διαδικασίες λήψεως αδειών από τις κρατικές αρχές είναι χρονοβόρες ακόμα και σε απλές περιπτώσεις εξαιτίας των γραφειοκρατικών μηχανισμών.
- IV. **Προγραμματισμός χρηματοδότησης (1 μήνας):** Στο στάδιο αυτό γίνεται εκτίμηση του κόστους και των τρόπων χρηματοδότησης της επένδυσης. Αυτά τα στοιχεία εξαρτώνται από το ύψος της σχεδιαζόμενης επένδυσης, το ύψος των κρατικών επιχορηγήσεων και επιδοτήσεων, το μέγεθος της ίδιας συμμετοχής και την πολιτική των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.
- V. **Απόκτηση γηπέδων (1 μήνας):** Το στάδιο αυτό αφορά στην εύρεση των εναλλακτικών χώρων εγκατάστασης της εταιρείας. Κατόπιν της εξέτασης των εναλλακτικών επιλογών όπως αυτή προηγήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προτάθηκε η ενοικίαση επαγγελματικού χώρου στο Δήμο της Μεταμόρφωσης, Ν. Αττικής, η οποία θα πρέπει να ολοκληρωθεί 2 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.
- VI. **Κατασκευή και εγκατάσταση (1 μήνας):** Για το προγραμματισμό του έργου κατασκευής και εγκατάστασης πρέπει να έχει προηγηθεί η απόκτηση (ενοικίαση) γηπέδου στην επιλεγμένη τοποθεσία και η λήψη όλων των απαραίτητων αδειών από τις δημόσιες αρχές. Το στάδιο αυτό αφορά στον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό των εσωτερικών χώρων των γραφείων της επιχείρησης και το στήσιμό τους.
- VII. **Στρατολόγηση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού (3 μήνες):** Η στρατολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού θα ξεκινήσει από τα μέσα της

κατασκευαστικής φάσεως ενώ η εκπαίδευση του ανθρώπινου παράγοντα θα αρχίσει 2 μήνες πριν την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης. Στόχος αυτού του διαχωρισμού είναι η αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών της υπό ίδρυση εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό αλλά και η έγκαιρη εκπαίδευση των βασικών στελεχών της.

- VIII. **Marketing πριν την έναρξη λειτουργίας (2 μήνες):** Σύμφωνα με τη στρατηγική του marketing που θα υιοθετήσει η εταιρεία, για να επιτευχθούν οι στόχοι πωλήσεων απαιτείται η προετοιμασία των πωλήσεων πολύ πριν την έναρξη της δειγματικής περιόδου των επώνυμων προϊόντων της. Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η διενέργεια διαφημιστικής προβολής των εισαγόμενων brands και η προετοιμασία του δικτύου διανομής σε πανελλαδική κλίμακα.

9.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη χρονική περίοδο που εκτείνεται από τη λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως τη στιγμή που η νέα εταιρεία θα είναι έτοιμη να ξεκινήσει την εμπορική δραστηριότητά της. Η εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως κεφαλαιοποιείται ως προπαραγωγικό κόστος αποτελώντας μέρος του συνολικού κόστους επενδύσεως.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι κατά τον υπολογισμό του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος δεν περιλαμβάνονται έξοδα τα οποία έχουν ήδη ληφθεί υπόψη σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης. Η εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 9-1).

LANDSHOES O.E.	
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Σύσταση της εταιρείας & νομικές απαιτήσεις	4.000 €
Λήψη αδειών	2.000 €
Στρατολόγηση & εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	37.340 €
Ενέργειες για προπαραγωγικό Marketing	15.000 €
Δαπάνες για την εξασφάλιση κεφαλαίων	2.000 €
Λοιπές προπαραγωγικές δαπάνες	1.500 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	61.840 €

Πίνακας 9-1: Εκτίμηση κόστους εκτέλεσης προγράμματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ως επένδυση, από χρηματοοικονομικής άποψης, ορίζεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού ωφέλους στο μέλλον, εφόσον αφαιρεθεί η συνολική αρχική επένδυση. Με άλλα λόγια επένδυση είναι η μεταμόρφωση κεφαλαίων (των χρηματοοικονομικών πόρων) σε παραγωγικό ενεργητικό.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης για την ιδρύση της εισαγωγικής επιχείρησης γυναικείων υποδημάτων LANDSHOES Ο.Ε., θα προβούμε στη χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου. Κύριος στόχος αυτής της ανάλυσης και αξιολόγησης είναι να εντοπισθούν έγκαιρα τυχόν αδυναμίες του σχεδίου σε χρηματοοικονομικό επίπεδο αλλά και να κριθεί αν το επενδυτικό σχέδιο αποτελεί ενδιαφέρουσα επένδυση για τους επικείμενους ιδρυτές της εταιρείας.

10.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το συνολικό κόστος μιας επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ} = \text{ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} + \text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ}$$

Το **πάγιο ενεργητικό** αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα έξοδα που αφορούν στην εκπόνηση προκαταρκτικών μελετών, καθώς και στο σύνολο των προπαραγωγικών δαπανών που απαιτούνται ώστε το επενδυτικό σχέδιο να είναι σε θέση να φτάσει από τη μελέτη σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 10-1) παρουσιάζεται το πάγιο ενεργητικό για τη νέα εισαγωγική εταιρεία LANDSHOES Ο.Ε..

LANDSHOES O.E.		
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ		
Μηχανολογικός & Τεχνολογικός Εξοπλισμός	23	112.150 €
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		
Προεπενδυτικές Μελέτες & Έρευνες	(-)	3.000 €
Έξοδα Εκτέλεσης Προγράμματος	31	26.000 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ (ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ)		141.150 €

Πίνακας 10-1: Διάρθρωση Πάγιου Ενεργητικού

Το **καθαρό κεφάλαιο κίνησης** αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η εισαγωγική επιχείρηση. Σε οικονομικούς όρους, με τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης καθορίζεται το ποσό και η φύση του ενεργητικού που χρησιμοποιείται για να καλυφθεί το τρέχον παθητικό. Έτσι, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελεί ένα ουσιαστικό μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που είναι απαραίτητες για ένα επενδυτικό σχέδιο καθώς είναι απαραίτητο για τη χρηματοδότηση της λειτουργίας της επιχείρησης. Εφόσον δε το κεφάλαιο κίνησης υπολογίζεται απαλλαγμένο από βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, θα πρέπει να καλύπτεται από μετοχικά κεφάλαια ή από μακροπρόθεσμο δανεισμό. Ειδικότερα, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ} = \text{ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} - \text{ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ}$$

Σύμφωνα με την παραπάνω σχέση το **τρέχον ενεργητικό** ισούται με το άθροισμα των:

- ✓ Αποθεμάτων
- ✓ Εμπορεύσιμων χρεογράφων
- ✓ Προπληρωμένων στοιχείων
- ✓ Εισπρακτέων στοιχείων
- ✓ Μετρητών

Το **τρέχον παθητικό** περιλαμβάνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Κάθε καθαρή αύξηση του κεφαλαίου κίνησης αντιστοιχεί σε εκροή μετρητών που πρέπει να χρηματοδοτηθεί, ενώ κάθε μείωση θα μπορούσε να αποδεσμεύσει χρηματοδοτικές πηγές με αποτέλεσμα την εισροή μετρητών για το επενδυτικό σχέδιο. Συνεπώς, κάθε αλλαγή στο τρέχον ενεργητικό ή στο τρέχον παθητικό επιφέρει συνέπειες επί των χρηματοοικονομικών απαιτήσεων. Σαν αποτέλεσμα, ο υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης κατά τη διάρκεια της μελέτης σκοπιμότητας

είναι ιδιαίτερης σπουδαιότητας αφού παρέχει τη δυνατότητα να υπολογιστούν τα κεφάλαια που απαιτούνται προκειμένου να χρηματοδοτηθεί η λειτουργία του προγράμματος. Αυτά τα κεφάλαια προστίθενται στα κεφάλαια της επένδυσης τα οποία αποτελούν τα προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα και τις πάγιες επενδύσεις.

Για τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κινήσεως απαιτούνται κάποια βήματα: Αρχικά θα καθορίσουμε την ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δεδομένα κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού (A) και καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Ψ) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($\Psi=360/X$). Στο επόμενο στάδιο, τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους συντελεστές του κύκλου εργασιών. Τέλος, αφαιρείται το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού. Πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών απαιτείται να έχει υπολογιστεί προηγουμένως το ετήσιο λειτουργικό κόστος.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο υπολογισμός των αναγκών της νέας εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 10-2).

LANDSHOES O.E.	
ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ & ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
I. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	60 ημέρες
II. Αποθέματα	
Βοηθητικά υλικά & Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	60 ημέρες
Υλικά συσκευασίας	30 ημέρες
Εφόδια για κοινωνικές ανάγκες	30 ημέρες
Λοιπά εφόδια	60 ημέρες
Προϊόντα	45 ημέρες
III. Μετρητά στο ταμείο	30 ημέρες μείον (-) τα Υλικά συσκευασίας, τα εφόδια για κοινωνικές ανάγκες και τα λοιπά εφόδια
IV. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	90 ημέρες
ΕΤΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€) ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΕΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (2013)	
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	43.225 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	485.100 €
Γενικά Έξοδα	743.800 €
Έξοδα Marketing	87.000 €
Αποσβέσεις	10.000 €
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	Περίοδος χάριτος 1 έτους
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.369.125 €

Πίνακας 10-2: Υπολογισμός αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Λαμβάνοντας υπόψη τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να κάνουμε τον υπολογισμό του κεφαλαίου κίνησης στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 10-3).

LANDSHOES O.E.				
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ				
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ (Χ)	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Ψ)	ΚΟΣΤΟΣ (€) (Α)	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ € ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (2013)
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	60	6	1.359.125 €	226.521 €
B. Αποθέματα				
α. Βοηθητικά υλικά & Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας	60	6	34.423 €	5.737 €
β. Υλικά συσκευασίας	30	12	602 €	50 €
γ. Εφόδια για κοινωνικές ανάγκες	30	12	4.700 €	392 €
δ. Λουτά εφόδια	60	6	3.500 €	583 €
ε. Προϊόντα	45	8	720.000 €	90.000 €
Γ. Μετρητά στο ταμείο	30	12	1.315.900 €	109.658 €
Τρέχον Ενεργητικό (Σύνολο)				432.942 €
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	90	4	763.225 €	190.806 €
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ				
				242.135 €
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ				
Μείον: Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια				43.225 €
Μείον: Αποσβέσεις				10.000 €
				1.308.900 €
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				
				109.658 €

Πίνακας 10-3: Τελικός υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

Έχοντας πραγματοποιήσει τις επιμέρους αναλύσεις του κόστους επένδυσης, είμαστε πλέον σε θέση να υπολογίσουμε το **συνολικό κόστος επένδυσης**, το οποίο δίνεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 10-4).

LANDSHOES O.E.		
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Πάγιο Ενεργητικό	176.990 €	42%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	242.135 €	58%
ΣΥΝΟΛΟ	419.125 €	100%

Πίνακας 10-4: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 419.125 €, ποσό που προήλθε από την πρόσθεση του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Παράλληλα, από τα ποσά του πίνακα προκύπτει ότι το 42% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προπαραγωγικά έξοδα ενώ το 58% αφορά στο καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

10.3 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επενδυτικό σχέδιο για την ίδρυση της εισαγωγικής επιχείρησης LANDSHOES Ο.Ε. θα πρέπει να καλυφθεί κατά 40% από τραπεζικό δανεισμό ενώ το 60% του συνολικού κόστους της επένδυσης θα καλυφθεί από τους επικείμενους ιδρυτές της επιχείρησης με τη μορφή ιδίων κεφαλαίων (μετοχικό κεφάλαιο).

Ανάμεσα στα τραπεζικά επενδυτικά προγράμματα που λανσάρονται από τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πραγματοποιήθηκε εκτενής έρευνα ώστε να επιλεγεί η λύση που ενέχει τους καλύτερους δυνατούς όρους για την εταιρεία. Έτσι, λοιπόν, προτείνεται η νέα εταιρεία να προσφύγει σε δανεισμό ύψους 170.000 € στην Εμπορική Τράπεζα (μέλος του ομίλου της Crédit Agricole), με περίοδο αποπληρωμής 5 χρόνια, ετήσιο σταθερό ονομαστικό επιτόκιο 8% και περίοδο χάριτος 1 έτους. Η αποπληρωμή του δανείου θα πραγματοποιηθεί με ετήσιες ισόποσες τοκοχρεωλυτικές δόσεις, καταβλητέες στο τέλος κάθε έτους, με καταβολή της πρώτης δόσης στο τέλος του 2014.

Για να είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε τις ετήσιες υποχρεώσεις της εταιρείας αναφορικά με το συγκεκριμένο δάνειο πρέπει να γνωρίζουμε το μέγεθος των ισόποσων δόσεων που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε έτους αποπληρωμής του δανείου. Το ποσό αυτό θα υπολογιστεί σύμφωνα με την παρακάτω σχέση:

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

Όπου:

i = επιτόκιο δανεισμού (8%)

N = αριθμός περιόδων αποπληρωμής (4 χρόνια)

A = τοκοχρεωλυτική δόση ή όρος ράντας

P = παρούσα αξία δανείου (170.000 €)

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και με τη βοήθεια του παρακάτω **πίνακα ανάκτησης κεφαλαίου** (Πίνακας 10-5), βρίσκουμε την ακόλουθη ετήσια δόση.

Capital Recovery (CR) Table

	Annual interest rate i												
	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	0,1	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16
1	1.04000	1.05000	1.06000	1.07000	1.08000	1.09000	1.10000	1.11000	1.12000	1.13000	1.14000	1.15000	1.16000
2	0.53020	0.53780	0.54544	0.55309	0.56077	0.56847	0.57619	0.58393	0.59170	0.59948	0.60729	0.61512	0.62296
3	0.36035	0.36721	0.37411	0.38105	0.38803	0.39505	0.40211	0.40921	0.41635	0.42352	0.43073	0.43798	0.44526
4	0.27549	0.28201	0.28859	0.29523	0.30192	0.30867	0.31547	0.32233	0.32923	0.33619	0.34320	0.35027	0.35738
5	0.22463	0.23097	0.23740	0.24389	0.25046	0.25709	0.26380	0.27057	0.27741	0.28431	0.29128	0.29832	0.30541
6	0.19076	0.19702	0.20336	0.20980	0.21632	0.22292	0.22961	0.23638	0.24323	0.25015	0.25716	0.26424	0.27139
7	0.16661	0.17282	0.17914	0.18555	0.19207	0.19869	0.20541	0.21222	0.21912	0.22611	0.23319	0.24036	0.24761
8	0.14853	0.15472	0.16104	0.16747	0.17401	0.18067	0.18744	0.19432	0.20130	0.20839	0.21557	0.22285	0.23022
9	0.13449	0.14069	0.14702	0.15349	0.16008	0.16680	0.17364	0.18060	0.18768	0.19487	0.20217	0.20957	0.21708
10	0.12329	0.12950	0.13587	0.14238	0.14903	0.15582	0.16275	0.16980	0.17698	0.18429	0.19171	0.19925	0.20690
11	0.11415	0.12039	0.12679	0.13336	0.14008	0.14695	0.15396	0.16112	0.16842	0.17584	0.18339	0.19107	0.19886
12	0.10655	0.11283	0.11928	0.12590	0.13270	0.13965	0.14676	0.15403	0.16144	0.16899	0.17667	0.18448	0.19241
13	0.10014	0.10646	0.11296	0.11965	0.12652	0.13357	0.14078	0.14815	0.15568	0.16335	0.17116	0.17911	0.18718
14	0.09467	0.10102	0.10758	0.11434	0.12130	0.12843	0.13575	0.14323	0.15087	0.15867	0.16661	0.17469	0.18290
15	0.08994	0.09634	0.10296	0.10979	0.11683	0.12406	0.13147	0.13907	0.14682	0.15474	0.16281	0.17102	0.17936
16	0.08582	0.09227	0.09895	0.10586	0.11298	0.12030	0.12782	0.13552	0.14339	0.15143	0.15962	0.16795	0.17641
17	0.08220	0.08870	0.09544	0.10243	0.10963	0.11705	0.12466	0.13247	0.14046	0.14861	0.15692	0.16537	0.17395
18	0.07899	0.08555	0.09236	0.09941	0.10670	0.11421	0.12193	0.12984	0.13794	0.14620	0.15462	0.16319	0.17188
19	0.07614	0.08275	0.08962	0.09675	0.10413	0.11173	0.11955	0.12756	0.13576	0.14413	0.15266	0.16134	0.17014
20	0.07358	0.08024	0.08718	0.09439	0.10185	0.10955	0.11746	0.12558	0.13388	0.14235	0.15099	0.15976	0.16867
21	0.07128	0.07800	0.08500	0.09229	0.09983	0.10762	0.11562	0.12384	0.13224	0.14081	0.14954	0.15842	0.16742
22	0.06920	0.07597	0.08305	0.09041	0.09803	0.10590	0.11401	0.12231	0.13081	0.13948	0.14830	0.15727	0.16635
23	0.06731	0.07414	0.08128	0.08871	0.09642	0.10438	0.11257	0.12097	0.12956	0.13832	0.14723	0.15628	0.16545
24	0.06559	0.07247	0.07968	0.08719	0.09498	0.10302	0.11130	0.11979	0.12846	0.13731	0.14630	0.15543	0.16467
25	0.06401	0.07095	0.07823	0.08581	0.09368	0.10181	0.11017	0.11874	0.12750	0.13643	0.14550	0.15470	0.16401
26	0.06257	0.06956	0.07690	0.08456	0.09251	0.10072	0.10916	0.11781	0.12665	0.13565	0.14480	0.15407	0.16345
27	0.06124	0.06829	0.07570	0.08343	0.09145	0.09973	0.10826	0.11699	0.12590	0.13498	0.14419	0.15353	0.16296
28	0.06001	0.06712	0.07459	0.08239	0.09049	0.09885	0.10745	0.11626	0.12524	0.13439	0.14366	0.15306	0.16255
29	0.05888	0.06605	0.07358	0.08145	0.08962	0.09806	0.10673	0.11561	0.12466	0.13387	0.14320	0.15265	0.16219
30	0.05783	0.06505	0.07265	0.08059	0.08883	0.09734	0.10608	0.11502	0.12414	0.13341	0.14280	0.15230	0.16189

Πίνακας 10-5: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

$$A = 170.000 * 0,30192 = 42.578,2 \text{ €} \rightarrow A = 51.326,4 \text{ €}$$

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 10-6) παρατίθεται η εξέλιξη του δανείου και των δόσεων που θα χρειαστεί να καταβάλλει η νέα εταιρεία σε βάθος χρόνου 5 ετών.

LANDSHOES O.E.					
ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ ΔΑΝΕΙΟΥ					
ΕΤΗ	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΑΝΕΙΟΥ ΠΡΟΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗ	ΤΟΚΟΣ (8%)	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ
2013	170.000	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΑΡΙΤΟΣ			170.000
2014	170.000	13.600,00	37.726,40	51.326,40	132.274
2015	132.274	10.581,89	40.744,51	51.326,40	91.529
2016	91.529	7.322,33	44.004,07	51.326,40	47.525
2017	47.525	3.802,00	47.524,40	51.326,40	0

Πίνακας 10-6: Αποπληρωμή Δανείου

10.4 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ

Ως κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως ή κατάσταση καθαρού εισοδήματος ή λογαριασμός κερδών και ζημιών ορίζεται η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως θα μας δείξει ποιο θα είναι το καθαρό εισόδημα της νέας εισαγωγική εταιρείας γυναικείων υποδημάτων προκειμένου να διαπιστώσουμε αφενός εάν έχουμε κέρδος ή ζημία και αφετέρου εάν αξίζει η πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

Προκειμένου να συμπληρώσουμε τον πίνακα για την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως πρέπει να γνωρίζουμε για τα έτη 2013 – 2017 τα λειτουργικά έξοδα της νέας εταιρείας. Για το πρώτο έτος λειτουργίας της νέας επιχείρησης, το 2013, γνωρίζουμε από σχετικό υπολογισμό σε προηγούμενη ενότητα αυτού του κεφαλαίου ότι ανέρχονται στα 1.362.125 €. Τα λειτουργικά έξοδα για τα έτη 2014 – 2017 παρουσιάζονται παρακάτω:

LANDSHOES O.E.	
ΕΤΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€) ΕΤΟΣ 2013	
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	43.225 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	485.100 €
Γενικά Έξοδα	743.800 €
Έξοδα Marketing	87.000 €
Αποσβέσεις	10.000 €
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	Περίοδος χάριτος 1 έτους
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.369.125 €
ΕΤΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€) ΕΤΟΣ 2014	
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	44.302 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	502.079 €
Γενικά Έξοδα	763.800 €
Έξοδα Marketing	92.500 €
Αποσβέσεις	10.000 €
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	51.326,4 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.464.007 €
ΕΤΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€) ΕΤΟΣ 2015	
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	45.002 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	519.651 €
Γενικά Έξοδα	783.800 €
Έξοδα Marketing	87.300 €
Αποσβέσεις	10.000 €
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	51.326,4 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.497.079 €

ΕΤΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€) ΕΤΟΣ 2016	
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	45.702 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	537.839 €
Γενικά Έξοδα	803.800 €
Έξοδα Marketing	88.600 €
Αποσβέσεις	10.000 €
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	51.326,4 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.537.267 €
ΕΤΗΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€) ΕΤΟΣ 2017	
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	46.402 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	556.663 €
Γενικά Έξοδα	823.800 €
Έξοδα Marketing	89.100 €
Αποσβέσεις	10.000 €
Χρηματοοικονομικά Έξοδα	51.326,4 €
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.577.291 €

Πίνακας 10-7: Λειτουργικό Κόστος

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 10-8) παρουσιάζονται οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως.

LANDSHOES O.E.					
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ					
ΕΤΗ	2013	2014	2015	2016	2017
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	3.066.000 €	3.220.500 €	3.375.000 €	3.529.500 €	3.684.000 €
ΜΕΙΟΝ: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	1.369.125 €	1.464.007 €	1.497.079 €	1.537.267 €	1.577.291 €
ΜΙΚΤΟ Η' ΦΟΡΟΛΟΓΗΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.696.875 €	1.756.493 €	1.877.921 €	1.992.233 €	2.106.709 €
ΜΕΙΟΝ: ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (20%)	339.375 €	351.299 €	375.584 €	398.447 €	421.342 €
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	1.357.500 €	1.405.194 €	1.502.337 €	1.593.786 €	1.685.367 €

Πίνακας 10-8: Εκτίμηση Καταστάσεων Αποτελεσμάτων Χρήσεως

10.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ

Ο πίνακας χρηματικών ροών δείχνει τις πηγές και τις εφαρμογές των κεφαλαίων, δηλαδή τις ταμειακές εισροές και εκροές και συνεπώς δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί ο χρηματοδοτικός προγραμματισμός της επιχείρησης.

Με αυτόν τον χρηματοδοτικό προγραμματισμό εξασφαλίζεται ότι οι χρηματικές εισροές, δηλαδή τα έσοδα των πωλήσεων, θα είναι επαρκή για να καλύψουν όλα τα λειτουργικά έξοδα και όλες τις χρηματοοικονομικές δεσμεύσεις της επιχείρησης, όπως την αποπληρωμή των δανείων και των φόρων. Οι εκτιμώμενοι πίνακες χρηματικών ροών για την πρώτη πενταετία της νέας εισαγωγικής επιχείρησης LANDSHOES O.E. παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-9 που ακολουθεί.

LANDSHOES O.E.					
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΡΟΩΝ					
ΕΤΗ	2013	2014	2015	2016	2017
I. ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ					
A. Κεφάλαια Χρηματοδοτήσεως	419.125 €	0 €	0 €	0 €	0 €
B. Έσοδα Πωλήσεων	3.066.000 €	3.220.500 €	3.375.000 €	3.529.500 €	3.684.000 €
Σύνολο ταμειακών εισροών	3.485.125 €	3.220.500 €	3.375.000 €	3.529.500 €	3.684.000 €
II. ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ					
A. Πάγιο Ενεργητικό	176.990 €	0 €	0 €	0 €	0 €
B. Κόστος Λειτουργίας	1.369.125 €	1.464.007 €	1.497.079 €	1.537.267 €	1.577.291 €
Γ. Φόρος Εισοδήματος (20%)	273.825 €	292.801 €	299.416 €	307.453 €	315.458 €
Δ. Αποπληρωμή Δανείων	0 €	51.326,4 €	51.326,4 €	51.326,4 €	51.326,4 €
Ε. Τακτικό Αποθεματικό*	67.875 €	70.260 €	75.117 €	79.689 €	84.268 €
ΣΤ. Μερίσματα**	19.930 €	19.930 €	19.930 €	19.930 €	19.930 €
Σύνολο ταμειακών εκροών	1.907.745 €	1.898.325 €	1.942.868 €	1.995.666 €	2.048.274 €
III. ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ	1.577.380 €	1.322.176 €	1.432.132 €	1.533.834 €	1.635.726 €
VI. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΗ ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ	1.577.380 €	2.899.556 €	4.331.687 €	5.865.521 €	7.501.247 €
*5% επί του Καθαρού Κέρδους					
** 8% επί των Ιδίων Κεφαλαίων					

Πίνακας 10-9: Πίνακες Χρηματικών Ροών

10.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ

Η καθαρή ταμειακή ροή σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο ορίζεται:

$$\begin{aligned} \text{Καθαρή ταμειακή ροή} &= \text{Ταμειακές εισροές} - \text{Ταμειακές εκροές} \\ &\text{ή} \\ \text{Καθαρή ταμειακή ροή} &= \text{Καθαρά κέρδη} - \text{Αποσβέσεις} \end{aligned}$$

Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα διάφορα οφέλη που προσδωκόνται από την επένδυση ενώ οι ταμειακές εκροές περιλαμβάνουν κάθε ταμειακή εκροή που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της ζωής της επένδυσης. Ωστόσο οι ταμειακές εκροές δεν πρέπει να περιλαμβάνουν τους χρεωστικούς τόκους για τα δάνεια που χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση της επένδυσης. Στον Πίνακα 10-10 παρατίθεται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών άνευ τόκων της επένδυσης και στον Πίνακα 10-11 παρατίθεται ο υπολογισμός της καθαρής ταμειακής ροής για την πρώτη πενταετία.

LANDSHOES O.E.						
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΚΕΡΔΩΝ ΑΝΕΥ ΤΟΚΩΝ (2013-2017)						
ΕΤΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΤΟΚΟΙ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ (20%)	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΑΝΕΥ ΤΟΚΩΝ
2013	3.066.000 €	1.369.125 €	0 €	1.696.875 €	339.375 €	1.357.500 €
2014	3.220.500 €	1.464.007 €	13.600 €	1.742.893 €	348.579 €	1.394.314 €
2015	3.375.000 €	1.497.079 €	10.582 €	1.867.339 €	373.468 €	1.493.871 €
2016	3.529.500 €	1.537.267 €	7.322 €	1.984.911 €	396.982 €	1.587.929 €
2017	3.684.000 €	1.577.291 €	3.802 €	2.102.907 €	420.581 €	1.682.326 €

Πίνακας 10-10: Υπολογισμός καθαρών κερδών άνευ τόκων για την περίοδο 2013-2017

LANDSHOES O.E.				
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΡΟΗΣ (2013-2017)				
ΕΤΗ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΑΝΕΥ ΤΟΚΩΝ	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ
2013	1.357.500 €	10.000 €	1.367.500 €	1.367.500 €
2014	1.394.314 €	10.000 €	1.404.314 €	2.771.814 €
2015	1.493.871 €	10.000 €	1.503.871 €	4.275.686 €
2016	1.587.929 €	10.000 €	1.597.929 €	5.873.614 €
2017	1.682.326 €	10.000 €	1.692.326 €	7.565.940 €

Πίνακας 10-11: Υπολογισμός αθροιστικής καθαρής ταμειακής ροής για την περίοδο 2013-2017

10.7 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η μέθοδος της επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του επενδυτικού σχεδίου.

Συνεπώς, το κόστος επένδυσης, το οποίο ανέρχεται σε 176.990€ (δεν περιλαμβάνεται το καθαρό κεφάλαιο κίνησης που αποδίδεται στο τέλος της ζωής του επενδυτικού σχεδίου) θα επανεισπραχθεί μέσα στον πρώτο χρόνο λειτουργίας της μονάδας αφού η καθαρή ταμειακή ροή το πρώτο έτος έχει υπολογιστεί σε 1.367.500€. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι στην πραγματικότητα κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο να συμβεί, λόγω του χρονικού «κενού» που προκύπτει μεταξύ πωλήσεων και είσπραξης των απαιτήσεων από τους πελάτες εξαιτίας των διακανονισμών πληρωμής μέσω επιταγών, γραμματίων κ.ο.κ.

Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, το παρόν επενδυτικό σχέδιο παρουσιάζει μεγάλη ελκυστικότητα.

10.8 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ

Οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση, όπως η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας, λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος όσο και το χρόνο πραγματοποίησης των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών για κάθε περίοδο της ζωής της επένδυσης. Συνεπώς αυτές οι μέθοδοι θεωρούνται πιο αντικειμενικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προτάσεων επενδύσεων.

Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας, όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή αποδοτικότητα, δηλαδή μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου.

Στην πράξη κι εφόσον έχει καταστρωθεί ο πίνακας των ταμειακών ροών, η ΚΠΑ υπολογίζεται ως η διαφορά των χρηματικών εισροών (καθαρών ταμειακών ροών μετά φόρων) μείον το κόστος των επενδύσεων, όπως, δίνεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ΚΤΡ}_t}{(1+i)^t} - K_0$$

Όπου,

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ_t = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο t

K₀ = Κόστος Επένδυσης

i = Ελάχιστη αποδεκτή αποδοτικότητα (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου)

n = αριθμός περιόδων

Ωστόσο, καθώς στην περίπτωση της εξεταζόμενης εταιρείας έχουμε άνισες μελλοντικές ετήσιες ταμειακές ροές, ο παραπάνω τύπος γίνεται:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_{i,v})] - K_0$$

Ο ΣΠΑ είναι ο συντελεστής παρούσας αξίας και προκύπτει από τους ειδικούς πίνακες.

Όταν η ΚΠΑ είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, τότε η πρόταση της επένδυσης πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης ισούται με 28%.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω προκύπτει ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 10-12):

LANDSHOES O.E.			
ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ (2013-2017)			
ΕΤΗ	ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ (ΚΤΡ)	ΣΠΑ 28%,ν	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
2013	1.367.500 €	0,7813	1.068.428 €
2014	2.771.814 €	0,6104	1.691.915 €
2015	4.275.686 €	0,4768	2.038.647 €
2016	5.873.614 €	0,3725	2.187.921 €
2017	7.565.940 €	0,2910	2.201.689 €
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			9.188.600 €

Πίνακας 10-12: Υπολογισμός παρούσας αξίας για την περίοδο 2013-2017

Συνεπώς, αντικαθιστώντας στον τελευταίο τύπο όπου Συνολική Παρούσα Αξία = 9.188.600€ και όπου Κόστος Επένδυσης = 419.125€ έχουμε:

$$\text{Καθαρή Παρούσα Αξία} = 9.188.600\text{€} - 419.125\text{€} = 8.769.475\text{€} > 0$$

Συμπερασματικά, η καθαρή παρούσα αξία, δηλαδή το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης είναι πολύ μεγαλύτερο από τη μονάδα, άρα η επένδυση πρέπει να πραγματοποιηθεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρτίκης Π. Γεώργιος, (2003), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Ανάλυση & Προγραμματισμός*, Εκδόσεις Interbooks

Αρτίκης Π. Γεώργιος, (2002), *Χρηματοοικονομική Διοίκηση – Αποφάσεις Επενδύσεων*, Εκδόσεις Interbooks

Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2006), *Μεθοδολογία, Τεχνικές & Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2006), *Μεθοδολογία, Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Υποδείγματα Μελετών, Μελέτες Περιπτώσεων, Προβλήματα & Ασκήσεις*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Μάλλιαρης Γ.Ρ., (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Πανηγυράκης Γ. Γεώργιος, (1999), *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, (1998), *Μάρκετινγκ Χονδρικού & Λιανικού Εμπορίου*, Εκδόσεις Rosili

Malcolm Mc Donald, (2005), *Σχέδια Marketing*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Icar A.E., Απρίλιος 2007, *Κλαδική Μελέτη Δερμάτινων Υποδημάτων*

Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας, Ιούνιος 2010, *Διανοητική Ιδιοκτησία, Ένα επαγγελματικό εργαλείο για τις ΜΜΕ, Οδηγός για την βιομηχανία υπόδησης*, Πρόγραμμα IPeuroAware

Austin E. W., and Pinkleton, B. E., (2000) *Strategic public relations management planning and managing effective communication programs*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates

Baskin O., Arenoff, C., and Lattimore D., (2001), *Δημόσιες Σχέσεις*, Εκδόσεις Παπαζήση

Hendrix, J., (2004) *Public Relations Cases*, Canada: Thomson

Johnson G. and Scholes K., (2005), *Exploring Corporate Strategy*, Sixth Edition, Prentice Hall

West et Al., (2006), *Strategic Marketing, Creative Competitive Advantage*, Oxford University Press

William M. Luther, (2011), *The Marketing Plan: How to Prepare and Implement It*, Fourth Edition, Copyrighted Material

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

<http://www.myownbusiness.org>

<http://www.businessplans.org>

<http://www.bplans.com>

<http://www.bluewavemag.com>

<http://www.gge.gr>

<http://mea.eim.gr>

<http://www.hellasstat.gr>

<http://www.iab.gr>

<http://www.shopandtrade.gr>

<http://www.nak.gr>

<http://www.marketingplan.net>

http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/index_el.htm