



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

***ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΒΥΡΣΟΔΕΨΕΙΟΥ***

**Ξηρογιάννης Άγγελος**

**Πειραιάς, 2016**



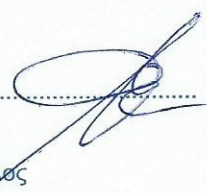
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΒΥΡΣΟΔΕΨΕΙΟΥ** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή .....

Όνοματεπώνυμο: Ξηρογιάννης Άγγελος

Ημερομηνία: 14/10/2016

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε για εκπαιδευτικό σκοπό και κάποια από τα στοιχεία που αφορούν στην επιχείρηση (όπως οικονομικά στοιχεία και στοιχεία ταυτοποίησης), ενδέχεται να αποκλίνουν σε σχέση με τα πραγματικά στοιχεία.

Η ανάλυση των συμπερασμάτων της παρούσας μελέτης βασίσθηκε τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά δεδομένα, ενώ ελήφθησαν υπόψη οικονομικές καθώς και εμπειρικές παράμετροι. Επισημαίνεται ότι έγινε προσπάθεια για τη μέγιστη δυνατή εγκυρότητα των στοιχείων που παρατίθενται, με απόκλιση όχι μεγαλύτερη των τεσσάρων ετών. Για την εγκυρότητα των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από Κρατικούς Φορείς, ενώ σπουδαίο ρόλο στη συλλογή πληροφοριών επιτέλεσαν επιστημονικά περιοδικά και έρευνες από πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων έγινε με συνεντεύξεις από αρμόδιους φορείς του κλάδου στην Ελλάδα και παράγοντες της αγοράς.

Η αναφορά της συλλογής των στοιχείων αυτών, παρατίθεται στο τέλος της εργασίας, στην ενότητα της βιβλιογραφίας.

Αφιερώνεται στην κόρη μου

# **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΒΥΡΣΟΔΕΨΕΙΟΥ**

Ξηρογιάννης Άγγελος

Σημαντικοί όροι: Βυρσοδεψείο, Επιχειρηματικό Σχέδιο, Χρηματοοικονομική Ανάλυση

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα διπλωματική μελέτη, εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη» του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Αντικείμενο της παρούσας εργασίας, είναι η μελέτη της περίπτωσης της εταιρείας Greek Tannery ΕΠΕ. Πρόκειται για ένα ήδη υπάρχον Βυρσοδεψείο, που επιθυμεί να επεκτείνει τις εργασίες του για να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες των πελατών του σύμφωνα με τη στρατηγική που έχει καθορίσει. Ειδικότερα, η Ελληνική εταιρεία Greek Tannery ΕΠΕ, με έδρα στην Αθήνα, ασχολείται με την επεξεργασία δερμάτων και εμπορία αυτών. Στο πλαίσιο ανάπτυξης του δικτύου παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων της, επιθυμεί να επεκτείνει τις υπάρχουσες δραστηριότητές στην Ελλάδα όμως ακόμη περισσότερο στο Εξωτερικό.

Αναλυτικότερα, μέσα από την παρουσίαση της σημερινής κατάστασης της ελληνικής αγοράς και οικονομίας και ανάλυση του προφίλ της εταιρείας με τη βοήθεια ορισμένων χρηματοοικονομικών μεγεθών, θα εξεταστεί η δυνατότητα και η ικανότητα της εταιρείας να επεκτείνει περαιτέρω τις δραστηριότητες της.

Σκοπός του παρόντος εγχειρήματος είναι να εξαχθούν βάσιμα συμπεράσματα για την επενδυτική πρόθεση της εταιρείας, εφόσον αποτυπωθεί η υφιστάμενη και δυνητική κατάσταση της εταιρείας και του κλάδου γενικότερα τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στις αγορές του εξωτερικού. Στόχος είναι η πληρέστερη κατανόηση των δυνατοτήτων, ευκαιριών, απειλών και κινδύνων που έχει να αντιμετωπίσει η εταιρεία Greek Tannery ΕΠΕ κατά την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Με βάση την παρούσα αξιολόγηση, θα μπορούν να δοθούν κατευθυντήριες οδηγίες για την πορεία της εταιρείας στην αγορά, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό, ώστε να εστιάσει σε συγκεκριμένη μορφή δραστηριοτήτων και να οργανώσει καλύτερα το σχέδιο του μάρκετινγκ και το δίκτυο πωλήσεών της.

Αρχικά παρουσιάζεται μία πρώτη εικόνα για την εταιρεία Greek Tannery ΕΠΕ, μέσα από σύντομα ιστορικά και οικονομικά στοιχεία, τους σκοπούς, το όραμα, το οργανόγραμμα, τις δραστηριότητες και την παραγωγική ικανότητα της εταιρείας. Επίσης, περιγράφεται η ιστορική εξέλιξη του κλάδου στην Ελλάδα, η κατάσταση που

επικρατεί σήμερα στην ελληνική αγορά και οι προοπτικές του κλάδου στην Ελλάδα και την Ευρώπη, ενώ παρατίθενται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου και πως αυτή διαμορφώνεται. Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι κοινωνικοπολιτικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν, η κατάσταση των νοικοκυριών και η αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών. Τέλος, αναλύονται ορισμένα χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά της εταιρείας ώστε να ολοκληρωθεί η εικόνα για τις πραγματικές δυνάμεις της εταιρείας.

### *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κο Φίλιππα Νικόλαο για όλη τη στήριξη, τις κατευθύνσεις και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε κατά τη διεκτέργεια αυτής της μελέτης.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου για την κοινή μας πορεία και συνεργασία που μετέτρεψαν αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σε μοναδική και αξέχαστη εμπειρία.*

*Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τη σύζυγο μου που με στήριξαν και στάθηκαν δίπλα μου σε κάθε δύσκολη στιγμή.*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1 - Μέση μηνιαία δαπάνη σε ευρώ, πηγή ΕΛΣΤΑΤ ΕΟΠ 2014 .....	29
Διάγραμμα 2 - Ποσοστιαία κατανομή μηνιαίων δαπανών, πηγή ΕΛΣΤΑΤ ΕΟΠ 2014 ..	30
Διάγραμμα 3 - Πτωχεύσεις κατά νομική μορφή, πηγή ΕΛΣΤΑΤ .....	33
Διάγραμμα 4 - Εμπορικό ισοζύγιο Ελλάδας, πηγή ΕΛΣΤΑΤ .....	34
Διάγραμμα 5 – Εξέλιξη Ποσοστού ανεργίας, πηγή ΕΛΣΤΑΤ.....	34
Διάγραμμα 6 - Οι πιο προβληματικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρείν στην Ελλάδα, πηγή World Economic Forum .....	38
Εικόνα 1 - Εξέλιξη δείκτη μισθών 2006-2016, πηγή ΕΛΣΤΑΤ Δείκτης μισθών στο σύνολο της οικονομίας.....	28
Εικόνα 2 - Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter.....	46
Πίνακας 1 - Κατανομή πελατολογίου της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ .....	8
Πίνακας 2 - Οι πωλήσεις της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ διαγραμματικά .....	9
Πίνακας 3 - Οργανόγραμμα της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ .....	17
Πίνακας 4 - Αξία πωληθέντων βιομηχανικών προϊόντων του κλάδου βιομηχανίας δέρματος και δερμάτινων ειδών των ετών 2013 και 2014, πηγή ΕΛΣΤΑΤ κατάλογος PRODCOM 2013 και 2014.....	21
Πίνακας 5 - Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία Του Κλάδου Παραγωγής Κλωστοϋφαντουργικών Υλών, Ειδών Ενδυμασίας, Δέρματος Και Δερμάτινων Ειδών (σε εκατομμύρια), πηγή ΕΛΣΤΑΤ .....	22
Πίνακας 6 - Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία Του Κλάδου Παραγωγής Κλωστοϋφαντουργικών Υλών, Ειδών Ενδυμασίας, Δέρματος Και Δερμάτινων Ειδών (ποσοστιαία συμμετοχή), πηγή ΕΛΣΤΑΤ .....	23
Πίνακας 7 - Ανάλυση PEST .....	40
Πίνακας 8 - Η διαδικασία της Βυρσοδεψίας .....	63
Πίνακας 9- Εργαζόμενοι ανά τμήμα.....	67
Πίνακας 10 - Προβλέψεις παραγωγής και εσόδων από πωλήσεις της Greek Tannery ΕΠΕ .....	70
Πίνακας 11 - Ισολογισμός και προβλέψεις Greek Tannery ΕΠΕ .....	72
Πίνακας 12 - Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων και προβλέψεις της Greek Tannery ΕΠΕ .....	73
Πίνακας 13 - Δείκτης ρευστότητας .....	74
Πίνακας 14 - Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων .....	75
Πίνακας 15 - Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας υποχρεώσεων.....	75
Πίνακας 16 - Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων .....	76



## Περιεχόμενα

1	Σύνοψη - συμπεράσματα .....	1
1.1	Όραμα και αποστολή .....	1
1.2	Τι είναι η βυρσοδεψία .....	1
1.3	Περιγραφή της επιχείρησης .....	2
1.4	Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς.....	3
1.5	Στρατηγική του Μάρκετινγκ.....	4
1.6	Σχέδιο Λειτουργίας .....	5
1.7	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	5
1.8	Χρηματοδότηση .....	6
2	Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης .....	7
2.1	Η παρούσα κατάσταση.....	7
2.1.1	Η παρούσα εικόνα της επιχείρησης.....	7
2.1.2	Η Διοίκηση της επιχείρησης.....	8
2.1.3	Προϊόντα της επιχείρησης.....	9
2.1.4	Περιγραφή περιβάλλοντος της αγοράς .....	9
2.1.5	Τιμολογιακή πολιτική.....	10
2.1.6	Οι πελάτες .....	11
2.1.7	Κανάλια διανομής.....	12
2.1.8	Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχειρήσεως.....	12
2.2	Όραμα και αποστολή της επιχειρήσεως .....	13
2.2.1	Το όραμα .....	13
2.2.2	Η αποστολή.....	13
2.2.3	Οι στόχοι.....	13
3	Περιγραφή της επιχείρησης .....	15
3.1	Η επιχείρηση και η επωνυμία της .....	15
3.2	Νομική μορφή της επιχειρήσεως.....	15
3.3	Τοποθεσία της επιχειρήσεως.....	15
3.4	Οργανόγραμμα .....	17
3.5	Όργανα λήψης αποφάσεων.....	17
3.6	Μάνατζμεντ.....	17
3.7	Επιτελικό προσωπικό .....	18
3.8	Στρατηγικές συμμαχίες .....	18
3.9	Ασφάλιση της Επιχείρησης.....	19

4	Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς .....	20
4.1	Τάσεις του κλάδου.....	20
4.1.1	Ιστορική εξέλιξη του κλάδου.....	24
4.1.2	Η βιομηχανία δέρματος στην Ευρώπη.....	25
4.1.3	Παρούσα κατάσταση.....	26
4.1.4	Προοπτικές κλάδου .....	27
4.1.5	Κοινωνικές τάσεις και προτιμήσεις που επηρεάζουν τον κλάδο .....	27
4.1.6	Ανάλυση τύπου PEST .....	31
4.2	Τα προϊόντα της επιχείρησης .....	38
4.2.1	Περιγραφή των προϊόντων.....	38
4.2.2	Κρίσιμα χαρακτηριστικά.....	40
4.2.3	Ωφέλειες από τη χρήση των προϊόντων .....	40
4.3	Αγορά – Στόχος .....	41
4.4	Ανάλυση ανταγωνισμού .....	42
4.4.1	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....	42
4.4.2	Ελκυστικότητα κλάδου .....	43
4.5	Ανάλυση SWOT.....	47
4.5.1	Οι Δυνάμεις (Strengths).....	47
4.5.2	Οι Αδυναμίες (Weaknesses).....	48
4.5.3	Οι Ευκαιρίες (Opportunities).....	48
4.5.4	Οι Απειλές (Threats).....	49
5	Στρατηγική του Μάρκετινγκ («Σχέδιο Μάρκετινγκ»).....	50
5.1	Προϊόν: χαρακτηριστικά, ποικιλία (εύρος & βάθος), ποιότητα.....	51
5.2	Τιμολογιακή στρατηγική.....	52
5.3	Στρατηγική προωθήσεως, μέθοδοι προώθησης και χρονοδιάγραμμα .....	54
5.3.1	Κόστος προώθησης .....	55
5.4	Διανομή.....	56
6	Σχέδιο λειτουργίας της επιχείρησης.....	57
6.1	Είδος μονάδας .....	57
6.2	Μέθοδοι παραγωγής και γενικά έξοδα .....	57
6.3	Χρονικές απαιτήσεις.....	61
6.4	Κανονισμοί λειτουργίας, νομοθεσία .....	62
6.5	Απαιτήσεις σε εγκαταστάσεις & εξοπλισμό .....	62
6.6	Ωράριο λειτουργίας.....	63
6.7	Προμηθευτές και όροι αγορών .....	63
6.8	Ανθρώπινοι πόροι και οργανωσιακή δομή.....	65

7	Χρηματοοικονομική Ανάλυση .....	66
7.1	Υποθέσεις .....	66
7.2	Προβλέψεις πωλήσεων – υπολογισμός εσόδων .....	67
7.3	Ισολογισμός (προβλεπόμενο ενεργητικό και παθητικό) .....	68
7.4	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως.....	70
7.5	Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων .....	71
7.6	Απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	73
8	Χρηματοδότηση .....	74
8.1	Αναγνώριση κεφαλαιακών αναγκών.....	74
9	Βιβλιογραφία και πηγές .....	75

**Ετυμολογία σημαντικών λέξεων που έχουν σχέση με τη βυρσοδεψία και θα εμφανίζονται συχνά στην παρούσα εργασία:**

- Η σύνθετη λέξη «βυρσοδέψης» αποτελείται από τα συνθετικά «βύρσα» και «δέψης».
- Αφού ολοκληρωθεί η εκδορά του ζώου, το προϊόν που προκύπτει ονομάζεται «δορά» ή «ακατέργαστο δέρμα».
- Το ακατέργαστο δέρμα ή αλλιώς τομάρι, μέσω της διαδικασίας της κατεργασίας μετατρέπεται στη «βύρσα». Βύρσα είναι το δέρμα του ζώου που έχει υποστεί ειδική κατεργασία για να έχει μεγάλη αντοχή σε φθορές λόγω σκληρής χρήσης.
- Η λέξη «δέψη» σημαίνει κατεργασία και παράγεται από το ρήμα δέφω, που σημαίνει κατεργάζομαι.
- Η κατεργασία του δέρματος, ολοκληρώνεται κάτω από ειδικές συνθήκες σε ειδικά διαμορφωμένο περιβάλλον, ενώ χρειάζεται συγκεκριμένη τεχνική και τέχνη για να έχει επιτυχημένο αποτέλεσμα. Η κατεργασία αυτή ονομάζεται βυρσοδεψία.

# 1 Σύνοψη - συμπεράσματα

## 1.1 Όραμα και αποστολή

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, είναι ένα ήδη υπάρχον Βυρσοδεψείο στην περιοχή του Ελαιώνα, στο Βοτανικό. Η επιχείρηση ξεκίνησε τη λειτουργία της με αυτή τη νομική μορφή το 1980.

Έκτοτε συνεχίζει τη παραγωγική της δραστηριότητα δίνοντας έμφαση στο όραμά της, το οποίο είναι να αποτελέσει ηγετική δύναμη του κλάδου στην Ελλάδα και η επωνυμία της να είναι συνώνυμη της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων της και της παροχής after sales service, ώστε να διατηρεί ικανοποιημένο το πελατολόγιο της. Αποστολή της επιχείρησης είναι να προσφέρει σε προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα, ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες με τη γνώση και εμπειρία που διαθέτει στο αντικείμενο της Βυρσοδεψίας, στην ελληνική αλλά και στη διεθνή αγορά ανταποκρινόμενη στη φήμη που έχει χτίσει στα 36 χρόνια λειτουργίας της.

## 1.2 Τι είναι η βυρσοδεψία

Η βυρσοδεψία περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες και τις τεχνικές με τις οποίες ο βυρσοδέψης θα επεξεργαστεί κατάλληλα το δέρμα του ζώου, ώστε αυτό να καταστεί άσηπτο, αδιάβροχο και κατάλληλο προς χρήση. Μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ως τέχνη παρά ως μία απλή μεταποιητική διαδικασία. Συνεπώς μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία από τις αρχαιότερες τέχνες, δεδομένου ότι ο άνθρωπος μετά την ικανοποίηση της βιολογικής του ανάγκης για τροφή, αναζήτησε την προστασία του από την υγρασία, από τη χαμηλή θερμοκρασία και από πληγές που θα μπορούσαν να προκληθούν από το έδαφος κλπ. Η κατάλληλη επεξεργασία του δέρματος των ζώων προσέφερε στον άνθρωπο αυτήν την προστασία. Η επεξεργασία και χρήση του δέρματος, έχει τις ρίζες της στους προϊστορικούς χρόνους, ενώ τα ακατέργαστα δέρματα, φαίνεται να υπόκεινται σε επεξεργασία (δέψη) νωρίς στην Ιστορία όπως προκύπτουν από ιστορικές πηγές π.χ τα Ομηρικά Έπη.

Φυσικά, στη σημερινή εποχή η διαδικασία επεξεργασίας έχει βελτιωθεί και με την πολύτιμη βοήθεια της τεχνολογίας και της χημείας έχουν μειωθεί οι χρόνοι

επεξεργασίας και το τελικό αποτέλεσμα μπορεί να αποκτήσει πολλές μορφές αναλόγως τις ανάγκες.

### 1.3 Περιγραφή της επιχείρησης

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, δραστηριοποιείται στο χώρο της επεξεργασίας δερμάτων ζώων. Ιδρύθηκε το 1980 στην Αθήνα, στην πραγματικότητα αποτελεί τη συνέχεια ατομικής επιχείρησης που προϋπήρχε. Επί της παρούσης η εταιρεία για την εξυπηρέτηση της δραστηριότητας της, χρησιμοποιεί ένα ιδιόκτητο τριώροφο κτίριο και δύο ενοικιαζόμενες ισόγειες εγκαταστάσεις στην περιοχή του Βοτανικού. Οι εργασίες της επιχείρησης συνοπτικά είναι οι εξής:

- 1) Αγορά ακατέργαστου δέρματος προβάτου, επεξεργασία του και πώληση σε κατάσταση Wet Blue σε βυρσοδεψεία της Ιταλίας. Την ονομασία Wet Blue, την έχουν λάβει λόγω του χαρακτηριστικού χρώματος που αποκτούν από τη χρήση των χημικών.
- 2) Αγορά ημικατεργασμένου δέρματος κατσικιού από άλλα βυρσοδεψεία (σε μορφή Wet Blue) και κατεργασία του για να καταλήξει και να πωληθεί σε μορφή καστόρι.
- 3) Αγορά δέρματος μοσχαριού σε σχεδόν τελειωμένη μορφή. Στη συνέχεια γίνεται μία ελαφριά κατεργασία των δερμάτων για να έρθουν στην επιθυμητή μορφή και να πωληθούν κυρίως σε πελάτες που ασχολούνται με την υποδηματοποιία .

Η Διοίκηση της εταιρείας επί της ουσίας, ασκείται από τους τρεις ιδρυτές της. Παρόλα αυτά υπάρχει διάδοχη κατάσταση και ενεργή συμμετοχή στη διοίκηση από τους υιούς των ιδρυτών. Οι ανάγκες της λειτουργίας της επιχείρησης, έχουν δημιουργήσει τη σημερινή δομή η οποία απαρτίζεται από τις εξής διευθύνσεις:

- Αγοράς Α' ύλης
- Παραγωγής υγρής φάσης
- Παραγωγής - φινίρισμα
- Βαφής
- Έρευνας & Ανάπτυξης, δειγματοσμού & πώλησης

Τις ανωτέρω διευθύνσεις στελεχώνουν οι ιδρυτές της επιχείρησης και οι γιοί τους. Οι λογιστικές υπηρεσίες παρέχονται από εξωτερικούς συνεργάτες, 2 εξωτερικοί

συνεργάτες (χημικοί) πληρώνονται με μπλοκ παροχής υπηρεσιών, ενώ το μόνιμο προσωπικό αποτελείται περίπου από 70 άτομα.

Στόχοι της επιχείρησης είναι:

- 1) να υπάρξει εκσυγχρονισμός της παραγωγικής διαδικασίας με τέτοιο αυτοματοποιημένο τρόπο, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να μην επικεντρώνουν την ενέργεια και το χρόνο τους στην παραγωγή, αλλά στη λήψη αποφάσεων και στην υλοποίηση της στρατηγικής
- 2) η ενίσχυση της φήμης της, ως υγιής και αξιόπιστη επιχείρηση στο συγκεκριμένο κλάδο που αναπτύσσει τις εργασίες της παρόλη την οικονομική κρίση.

#### 1.4 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς

Η τάση και η ανάγκη για χρήση δερμάτινων προϊόντων είναι διαχρονική. Παρόλα αυτά, το δέρμα σαν προϊόν δε θα μπορούσε να μην επηρεάζεται από παράγοντες όπως η διεθνής οικονομική κατάσταση, τα υποκατάστατα αγαθά και από άλλους κλάδους όπως του κρέατος. Η παρούσα μελέτη θα κάνει αναφορά στον κλάδο του δέρματος στην Ελλάδα και κυρίως στο νομό Αττικής, στην περιοχή του Ελαιώνα. Επίσης θα γίνει σύντομη αναφορά στον κλάδο δέρματος του εξωτερικού.

Το συγκεκριμένο βυρσοδεψείο όπως και άλλα βυρσοδεψεία της Αττικής, βρίσκεται εγκατεστημένο εντός της περιοχής του Ελαιώνα, στην περιοχή του Βοτανικού. Το ιδιόμορφο καθεστώς αυτής της περιοχής (περιοχή εκτός σχεδίου πόλεως και λόγω της πρόβλεψης του Ρυθμιστικού σχεδίου Αθήνας με τον Ν.1515/85 για μετεγκατάσταση των Βυρσοδεψείων), επέφεραν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη μεγάλης αβεβαιότητας για το μέλλον των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, καθώς επίσης δημιούργησαν εμπόδια στην περαιτέρω εξέλιξη αυτών.

Ο κλάδος αντιμετωπίζει σημαντικές αντιξοότητες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Παρά την έλλειψη σημαντικής σταθερότητας και την ύπαρξη αβεβαιότητας, ο κλάδος θεωρείται ελκυστικός, καθώς υπάρχει δυνατότητα κερδοφορίας με υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, χωρίς όμως να υπάρχει ικανοποιητικός ρυθμός ανάπτυξης.

Σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος, είναι η έλλειψη στήριξης από την Πολιτεία, προκειμένου να εξευρεθεί μόνιμη λύση στο πρόβλημα της μετεγκατάστασης λόγω αλλαγής χρήσης γης στις περιοχές Αγ. Ι. Ρέντη και Ταύρου (Ελαιώνα) Αττικής,

σύμφωνα και με τις κατά καιρούς εξαγγελίες της Κυβέρνησης, η έλλειψη οικονομικής στήριξης από Τραπεζικά Ιδρύματα και η αδυναμία συμμετοχής τους σε συγχρηματοδοτούμενα αναπτυξιακά προγράμματα, λόγω της αναστολής αδειών λειτουργίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στην εν λόγω περιοχή. Οι επιχειρήσεις του Κλάδου στην Αττική λειτουργούν με προσωρινές άδειες για ορισμένο χρονικό διάστημα.

## 1.5 Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, η **στρατηγική του Μάρκετινγκ** (Σχέδιο Μάρκετινγκ), μπορεί να αποδειχθεί υψίστης σημασίας. Χάρη στη στρατηγική του Μάρκετινγκ η επιχείρηση/οργανισμός, θα μπορέσει να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν αποδοτικότερα τους περιορισμένους πόρους της ώστε να μετατρέψει τις ευκαιρίες σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μέσω της ανάλυσης SWOT, θα γίνει ανάλυση των δυνατών σημείων της επιχείρησης που της δίνουν τη δυνατότητα να ξεχωρίσει, θα αναλυθούν τα αδύνατα σημεία της που θα πρέπει να βελτιώσει ή να προσέξει, ενώ θα εντοπιστούν οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, αντιμέτωπη με τις σύγχρονες καταστάσεις και αναλογιζόμενη τις ανάγκες και δυσκολίες που προκύπτουν, θα διαμορφώσει τη στρατηγική της με τέτοιο τρόπο ώστε να:

- αναπτυχθεί μία νέα **στρατηγική πωλήσεων**, σύμφωνα με την οποία οι πελάτες θα τμηματοποιούνται με βάση ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια
- αναπτυχθεί **τιμολογιακή πολιτική**, και θα επιλέξει την καταλληλότερη μέθοδο με βάση την οποία θα τιμολογεί τα προϊόντα της. Η επιχείρηση ως προμηθευτής, έχει δύναμη διαπραγμάτευσης και καθορισμού τιμής, όμως παρόλα αυτά ένα υψηλό markup μπορεί να έχει αντιστρόφως ανάλογα αποτελέσματα στις πωλήσεις
- να εφαρμοσθεί νέα στρατηγική **προώθησης** των προϊόντων της ώστε να επιδιωχθεί η συνεργασία με αξιόπιστους πελάτες του χώρου που δρουν σε πολυεθνικό επίπεδο, πράγμα το οποίο θα βοηθήσει στην ενίσχυση της φήμης και της αξιοπιστίας της επιχείρησης. Επίσης θα ερευνηθούν και άλλες τεχνικές προώθησης, όπως συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις για προώθηση των προϊόντων



- να **διανέμεται** το προϊόν με το γρηγορότερο μέσο και με τη μέγιστη δυνατή αξιοπιστία

## 1.6 Σχέδιο Λειτουργίας

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, συνεργάζεται με πολλούς προμηθευτές όσον αφορά τις Α΄ ύλες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Τα υλικά που προμηθεύεται εκτός από δέρματα, είναι χημικά, βαφές και θερμοπλαστικά φιλμ για αποτύπωση σχεδίων και δημιουργία ανάγλυφων επιφανειών.

Σήμερα η επιχείρηση απασχολεί 70 άτομα μόνιμο προσωπικό με σχέση μισθωτής εργασίας (66 άτομα εργατικό προσωπικό και 4 άτομα γραφειακό προσωπικό) και διαθέτει 2 εξωτερικούς συνεργάτες (χημικούς) που πληρώνονται με μπλοκ παροχής υπηρεσιών. Επίσης οι λογιστικές υπηρεσίες έχουν ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Ένα ευρύ δίκτυο πελατών, οι οποίοι βρίσκονται εντός αλλά και εκτός Ελλάδας, αναμένει από την επιχείρηση να λειτουργήσει εύρυθμα και να τηρήσει τους όρους που έχουν προσυμφωνηθεί. Για αυτό το λόγο, η επιχείρηση πρέπει να έχει προκαθορισμένο τον τρόπο και το σχέδιο λειτουργίας της.

## 1.7 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Αποτέλεσμα των συντονισμένων προσπαθειών της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών της και η συνεχής αύξηση των πωλήσεων. Ένας ικανοποιημένος πελάτης, τείνει να εμπιστεύεται όλο και περισσότερο τον προμηθευτή του και να του αναθέτει συνεχώς περισσότερες παραγγελίες, οι οποίες προηγουμένως ήταν ανατεθειμένες σε άλλους προμηθευτές, οι οποίοι όμως δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες τους. Με αυτόν τον τρόπο, παρόλο που το πελατολόγιο παραμένει σταθερό, ο κύκλος εργασιών αυξάνεται.

Παρατίθενται ο τελευταίος ισολογισμός με κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως, ενώ με τη βοήθεια χρηματοοικονομικής ανάλυσης, θα γίνουν προβλέψεις για την επόμενη πενταετία. Από τα στοιχεία αυτά θα εξάγουμε συμπέρασμα σχετικά με την πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση και με το αν θα μπορέσει να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους.

## 1.8 Χρηματοδότηση

Για μία μεταποιητική επιχείρηση όπως η Greek Tannery ΕΠΕ είναι σημαντικό να υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια ανά πάσα στιγμή, ώστε να εξασφαλίζεται η αγορά πρώτων υλών και εμπορεύματος. Επίσης απαιτούνται κεφάλαια για την επένδυση σε νέο μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς επίσης και για συντήρηση αυτού. Ακόμη κεφάλαια απαιτούνται για τη συντήρηση αλλά και για την αναβάθμιση των κτιρίων που φιλοξενούν το μηχανολογικό εξοπλισμό και την παραγωγική διαδικασία.

Η οικονομική κρίση που διανύουμε, δίδαξε στην επιχείρηση πως η 'παραδοσιακή' πρακτική χρηματοδότησης μέσω μεταχρονολογημένων επιταγών, την αφήνει εκτεθειμένη και ενέχει μεγάλο ρίσκο (λόγω αυξημένων επισφαλειών). Πλέον η επιχείρηση καλύπτει πλήρως τις ανάγκες χρηματοδότησής της με ίδια κεφάλαια.

## 2 Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης

### 2.1 Η παρούσα κατάσταση

#### 2.1.1 Η παρούσα εικόνα της επιχείρησης

Η ιστορία της επιχείρησης πηγάζει από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Κατά τη διάρκεια του πολέμου, επιχειρηματίες αλλοδαπής καταγωγής δημιούργησαν ένα βαφείο δερμάτων στο σημείο που εδρεύει σήμερα η επιχείρηση, ενώ προσέλαβαν έναν υπάλληλο. Περίπου το έτος 1955, οι επιχειρηματίες αποχώρησαν εντελώς από την Ελλάδα και τα ηνία της επιχείρησης ανέλαβε ο υπάλληλος που παρέμεινε στην επιχείρηση, δημιουργώντας τη δική του ατομική επιχείρηση. Με το πέρασμα του χρόνου, η επιχείρηση επέκτεινε τη δραστηριότητά της σε επεξεργασία δερμάτων πέρα από τη βαφή. Το έτος 1980, οι διάδοχοι του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, ανέλαβαν να συνεχίσουν την ατομική επιχείρηση του μετατρέποντας την σε ΕΠΕ και να τη φέρουν στη σημερινή της μορφή.

Στόχος της επιχείρησης είναι να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και υψηλής ποιότητας προϊόντα, η συνεχής ανάπτυξη στο χώρο της επεξεργασίας δερμάτων και η προσπάθεια για όσο το δυνατόν καλύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Κατά τη διάρκεια των 36 χρόνων λειτουργίας της, έχει καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά και η επωνυμία της να είναι συνώνυμη της αξιοπιστίας, της ταχύτητας και της δυνατότητας για υψηλή εξυπηρέτηση.

Η επιχείρηση παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις και τις τάσεις στον κλάδο δέρματος. Συνεργάζεται με πληθώρα Ελλήνων αλλά και αλλοδαπών προμηθευτών (κυρίως από Ιταλία και Βουλγαρία) και με αυτόν τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να διαθέτει μεγάλη ποικιλία σε δέρματα που ικανοποιούν την πλειοψηφία των πελατών της.

Κατά τη διάρκεια των 36 ετών λειτουργίας της επιχείρησης, έχουν υπάρξει περίοδοι ανάπτυξης και αύξησης των πωλήσεων, ενώ έχουν υπάρξει και περίοδοι ύφεσης με σημαντικές ζημιές. Σήμερα, η εταιρεία αναγνωρίζοντας το απαιτητικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και τους κινδύνους που ελλοχεύουν σε αυτό, μέσω συγκεκριμένων στρατηγικών κινήσεων επέλεξε να επικεντρωθεί σε εξαγωγικές δραστηριότητες, μειώνοντας κατά πολύ τον κίνδυνο και την έκθεση της στο επισφαλές πελατολόγιο της Ελλάδας. Από το 2008 και έπειτα, η επιχείρηση διοχετεύει το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων της σε πελάτες του εξωτερικού, ενώ συνάμα έχει

διατηρήσει ενεργό και ένα μέρος του εγχώριου πελατολογίου της, το οποίο όμως έχει φιλτράρει με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Η επιχείρηση προσεγγιστικά έχει καταναίμει το πελατολόγιο της σε πελάτες εκτός Ελλάδας (ποσοστό 85%) και σε πελάτες εντός Ελλάδας (ποσοστό 15%).



Πίνακας 1 - Κατανομή πελατολογίου της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ

### 2.1.2 Η Διοίκηση της επιχείρησης

Η διοίκηση της επιχείρησης γίνεται πρακτικά από τη συνέλευση των εταίρων, η οποία καθορίζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία προς επίτευξη των σκοπών της.

Η συνέλευση των εταίρων είναι υπεύθυνη για:

- Την επίβλεψη και την τήρηση της αποστολής της επιχείρησης
- Να θέτει τόσο μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους όσο και βραχυπρόθεσμους ετήσιους στόχους
- Να λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις που αφορούν στην πολιτική της επιχείρησης, στα μισθολογικά ζητήματα των εργαζομένων, την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων
- Να ενισχύει την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης στους κύκλους των μεσιτών του εξωτερικού και να δίδεται έμφαση στην αξιοπιστία της επιχείρησης ως προμηθευτής

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 3.4.

### 2.1.3 Προϊόντα της επιχείρησης

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, χωρίζει τη δραστηριότητά της σε τρία διαφορετικά προϊόντα, αναλόγως την προέλευση του δέρματος (πρόβατο, κασίκι και μοσχάρι). Όπως έχουν αναφερθεί παραπάνω, τα προϊόντα της επιχείρησης είναι τα εξής:

- 1) Αγορά ακατέργαστου δέρματος προβάτου, επεξεργασία του και πώληση σε κατάσταση Wet Blue σε βυρσοδεψεία της Ιταλίας.
- 2) Αγορά ημικατεργασμένου δέρματος κασικιού από άλλα βυρσοδεψεία (σε μορφή Wet Blue) και κατεργασία του για να καταλήξει και να πωληθεί σε μορφή καστόρι.
- 3) Το τρίτο προϊόν της επιχείρησης, αφορά σε αγορά δέρματος μοσχαριών σε σχεδόν τελειωμένη μορφή.
- 4) Τέλος η επιχείρηση, παρέχει συμπληρωματικά και υπηρεσίες φασόν. Αυτές οι υπηρεσίες παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μικρότερο κέρδος.



Πίνακας 2 - Οι πωλήσεις της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ διαγραμματικά

### 2.1.4 Περιγραφή περιβάλλοντος της αγοράς

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, στην Αττική, όπου ευρίσκεται και η έδρα της εταιρείας, λειτουργούσαν μέχρι τη δεκαετία του '90 περίπου 180 βυρσοδεψεία, μαζί με τις μεταπρατικές εταιρείες, τα οποία απασχολούσαν περίπου 3.000 εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων με μπλοκ παροχής υπηρεσιών. Σήμερα, ο αριθμός των βυρσοδεψείων στην περιοχή του Ελαιώνα εκτιμάται ότι δεν ξεπερνά τα 10. Συμπερασματικά προκύπτει ότι ο κλάδος έχει γενικά φθίνουσα πορεία και ο αριθμός των μονάδων μειώνεται συνεχώς.

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα [www.inr.gr](http://www.inr.gr), λόγω της σημαντικής μείωσης της συνολικής παραγωγής και επεξεργασίας δερμάτων βοοειδών, ιπποειδών, αιγοειδών και προβατοειδών, «ο κλάδος επεξεργασίας δέρματος υπό ευρεία έννοια, συμπεριλαμβανομένης της γούνας, αποτελείται πλέον από εταιρείες που ασχολούνται κυρίως με την επεξεργασία γουνοφόρων δερμάτων»<sup>1</sup>.

Σύμφωνα με την ίδια ιστοσελίδα, έχουν δημοσιοποιηθεί τα συνολικά έσοδα δώδεκα βιομηχανικών και βιοτεχνικών ΑΕ και ΕΠΕ του κλάδου. «Οι εν λόγω εταιρείες έχουν βασικό αντικείμενο την επεξεργασία δερμάτων. Ωστόσο, στο σύνολό τους σχεδόν, ασχολούνται συγχρόνως και με άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως το χονδρικό εμπόριο ακατέργαστων δερμάτων, η βαφή και το φινίρισμα γούνας και η κατασκευή γούνινων ενδυμάτων. Συνεπώς, δεν οφείλεται στην επεξεργασία δερμάτων το σύνολο των εσόδων τους».

#### 2.1.5 Τιμολογιακή πολιτική

Η **τιμολογιακή πολιτική**, καθορίζεται από τη συνέλευση των εταίρων και επηρεάζεται κυρίως από τις ισχύουσες τιμές της αγοράς. Η τιμή που θέτει η επιχείρηση στα προϊόντα της, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τιμή του αντίστοιχου προϊόντος που κυκλοφορεί στην αγορά. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση ως προμηθευτής, έχει διαπραγματευτική δύναμη και δύναμη καθορισμού της τελικής τιμής, λόγω της θέσης που κατέχει στην ελληνική αγορά, λόγω του ύψους των παραγγελιών που πραγματοποιεί, λόγω των υπηρεσιών after sales service που παρέχει, λόγω της δυνατότητας τήρησης μεγάλων αποθεμάτων και λόγω του μεγάλου εύρους και βάθους προϊόντων που διαθέτει. Όπως θα αναφερθεί πιο αναλυτικά και στο κεφάλαιο '5.2 Τιμολογιακή στρατηγική', η επιχείρηση ακολουθεί 2 στρατηγικές για να ολοκληρώσει την τιμολογιακή πολιτική της.

Αναλόγως τον πελάτη και τη διαπραγματευτική δύναμη που θα έχει αυτός, μπορεί να παραμετροποιηθούν οι τιμές μίας παραγγελίας, σύμφωνα πάντα με το μέγεθος της παραγγελίας.

Ακόμη η επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόζει πολιτική έκπτωσης σε περιπτώσεις που έχει απόθεμα και θέλει να το προωθήσει. Σε αυτές τις περιπτώσεις γίνεται προσπάθεια να ενσωματώνονται όσο το δυνατόν περισσότερα τεμάχια από το απόθεμα που επιθυμεί να προωθήσει.

---

<sup>1</sup> ([www.inr.gr](http://www.inr.gr), Βιομηχανία δέρματος: Κάμψη της παραγωγής το 2014, 2015)

## 2.1.6 Οι πελάτες

Η επιχείρηση όπως αναφέρθηκε παραπάνω, από το 2008 και έπειτα έχει αλλάξει τη στρατηγική της με κύριο προσανατολισμό την εξαγωγική δραστηριότητα. Για αυτό το σκοπό έχει διαμορφώσει την παραγωγική της διαδικασία και έχει αυξήσει την παραγωγική δυναμικότητά της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μπορεί να ανταπεξέλθει σε μεγάλο μέγεθος παραγγελίες πελατών του εξωτερικού, όμως παράλληλα είναι ασύμφορο για ένα πελάτη να καταχωρήσει μικρού μεγέθους παραγγελία (η ελάχιστη παραγγελία αποτελείται από 100-120 τεμάχια δέρματος κατά προσέγγιση). Με βάση τα προαναφερόμενα, το πελατολόγιο της επιχείρησης τμηματοποιείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

### 1. Γεωγραφικά κριτήρια

- Χωρίζονται σε πελάτες του εξωτερικού και του εσωτερικού. Οι πελάτες του εξωτερικού χωρίζονται με βάση το μεσάζοντα (μεσίτης). Το πρόβλημα που υπάρχει με τη συνεργασία των πελατών του εξωτερικού, είναι πως αυτοί οι πελάτες δύσκολα θα εμπιστευθούν να αγοράσουν δέρματα απευθείας από ελληνική επιχείρηση. Αυτό οφείλεται κυρίως σε πολλές περιπτώσεις του παρελθόντος, που αρκετοί επιχειρηματίες στην προσπάθειά τους να 'ξεφορτωθούν' σκάρτο εμπόρευμα ή για να αποκομίσουν μεγαλύτερο κέρδος, μονομερώς αποφάσισαν να τροποποιήσουν τις παραγγελίες και να στείλουν εμπόρευμα στους πελάτες του εξωτερικού, το οποίο δεν προβλεπόταν στη συμφωνία που είχε συναφθεί. Για την αποφυγή παρόμοιων γεγονότων, έχουν δημιουργηθεί 'μεσίτες' οι οποίοι μεσολαβούν μεταξύ των προμηθευτών/βυρσοδεψείων και των πελατών και εγγυώνται αυτοί για την καλή εκτέλεση της παραγγελίας στους πελάτες του εξωτερικού. Η επιχείρηση συνεργάζεται με τρεις μεσίτες της Ιταλίας. Οι μεσίτες έχουν αποθήκες και γνώσεις / γνωριμίες. Με τη σειρά τους, οι μεσίτες εξυπηρετούν πελάτες σε τρεις διαφορετικές περιοχές της Ιταλίας. Η κάθε περιοχή έχει ζήτηση και για διαφορετικού τύπου δέρματα.

### 2. Ποσοτικά κριτήρια

- Γίνεται διαχωρισμός των πελατών ανάλογα με το μέγεθος τους και το κέρδος που προσδίδει ο κάθε πελάτης. Το ελληνικό πελατολόγιο, αποτελείται από πάρα πολλούς μικρούς πελάτες και αξίζει να υπάρχει στοκ στην αποθήκη για να εξυπηρετούνται.

### 3. Ποιοτικά κριτήρια

- Γίνεται διαχωρισμός αναλόγως του πόσο καλός θεωρείται ένας πελάτης,

αναλόγως του πόσο συνεπής είναι στις πληρωμές του, πόσο αξιόπιστος είναι στις υποσχέσεις του και πόσο ευέλικτος και πρόθυμος. Σε αυτήν την κατηγορία, εντάσσεται και μεγάλο μέρος του ελληνικού πελατολογίου μέσω μίας σχέσης 'ρομαντισμού'. Πρόκειται δηλαδή για το πελατολόγιο που στήριξε την επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας της.

### 2.1.7 Κανάλια διανομής

Το κυριότερο μέσο προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης, είναι η προφορική διαφήμιση. Μέσω αυτής, μπορεί ένας πελάτης να κάνει σύσταση σε άλλο πελάτη και να περιγράψει και ποιοτικά χαρακτηριστικά όλης της εμπειρίας εξυπηρέτησης (π.χ άμεση εξυπηρέτηση, μεγάλη ποικιλία προϊόντων, διάθεση προμηθευτή να εξυπηρετήσει, άμεση αποστολή εμπορεύματος κ.λπ).

Επίσης σημαντικό κανάλι διανομής, είναι η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις για προώθηση των προϊόντων. Σε αυτές τις εκθέσεις συμμετέχουν παραγωγοί και προμηθευτές από όλη τη διεθνή κοινότητα, ενώ οι ενδιαφερόμενες βιομηχανικές επιχειρήσεις ενδυμάτων και υποδημάτων ως επισκέπτες αναζητούν νέες πρώτες ύλες για την κατασκευή των προϊόντων που θα αποτελέσουν τη μόδα του μέλλοντος. Για μία μεταποιητική μονάδα όπως η Greek Tannery ΕΠΕ, πρόκειται για μεγάλη ευκαιρία προώθησης και ανάδειξης των προϊόντων της σε διεθνές επίπεδο.

Κανάλια διανομής όπως το internet, τα social media κ.λπ αποφεύγονται, κυρίως διότι ο πελάτης δε δύναται να κατανοήσει την πραγματική ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

### 2.1.8 Χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Βάσει των στοιχείων του ισολογισμού και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως, η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης στο τέλος του φορολογικού έτους 2015 (χρήση 01/01/2015 – 31/12/2015) είχε ως εξής:

- Έσοδα από πωλήσεις (κύκλος εργασιών): €7.101.250,00
- Αποτελέσματα περιόδου μετά φόρων: €462.839,00

Αναλυτικότερα τα στοιχεία του ισολογισμού και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως, παρουσιάζονται στο 7ο κεφάλαιο.



## 2.2 Όραμα και αποστολή της επιχείρησης

### 2.2.1 Το όραμα

Το όραμα της επιχείρησης από την έναρξη λειτουργίας της το 1980, είναι να αποτελέσει ηγετική δύναμη του κλάδου στην Ελλάδα και η επωνυμία της να είναι συνώνυμη της ποιότητας, της έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων της και της παροχής after sales service, ώστε να διατηρεί ικανοποιημένο το πελατολόγιο της.

Τα στελέχη της Greek Tannery ΕΠΕ, πιστεύουν πως ο πελάτης είναι η αρχή και το τέλος στην παραγωγική διαδικασία. Από αυτόν εξαρτάται αν θα ξεκινήσει η μεταποιητική διαδικασία και από αυτόν εξαρτάται αν θα πουληθεί το τελικό προϊόν. Συνεπώς η επιχείρηση οφείλει να έχει τον πελάτη ικανοποιημένο, να τον σέβεται, να καταλαβαίνει τις ανάγκες του και να εντοπίζει τεχνικές και τρόπους ώστε να τις καλύψει με τα προϊόντα της. Η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει και να χτίσει μία μακρόχρονη σχέση με τον πελάτη βασισμένη στην κατανόηση και ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών του.

### 2.2.2 Η αποστολή

Αποστολή της επιχείρησης είναι να προσφέρει σε προκαθορισμένο χρονικό ορίζοντα, ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες με τη γνώση και εμπειρία που διαθέτει στο αντικείμενο της Βυρσοδεψίας, στην ελληνική αλλά και στη διεθνή αγορά ανταποκρινόμενη στη φήμη που έχει χτίσει στα 36 χρόνια λειτουργίας της.

Εκτός από τα βασικά προϊόντα, τα οποία προκύπτουν ως αποτέλεσμα από την επεξεργασία δερμάτων ζώων, παρέχονται υπηρεσίες προς τους πελάτες (πχ βαφή δερμάτων) οι οποίες ικανοποιούν πληθώρα ιδιαίτερων και εξατομικευμένων αναγκών. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δύναται να εξυπηρετήσει μία ευρεία γκάμα πελατών.

### 2.2.3 Οι στόχοι

Με βάση τη στρατηγική και την πολιτική που έχει καθορίσει η επιχείρηση, έχουν τεθεί και ορισμένοι στόχοι προς εξυπηρέτηση αυτής της στρατηγικής, οι οποίοι είναι:

- 1) να υπάρξει εκσυγχρονισμός της παραγωγικής διαδικασίας με τέτοιο

αυτοματοποιημένο τρόπο, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να μην επικεντρώνουν της ενέργεια και το χρόνο τους στην παραγωγή, αλλά στη λήψη αποφάσεων και στην υλοποίηση της στρατηγικής

- 2) η ενίσχυση της φήμης της ως υγιής και αξιόπιστη επιχείρηση στο συγκεκριμένο κλάδο που αναπτύσσει τις εργασίες της παρόλη την οικονομική κρίση.
- 3) η εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού προσωπικού ώστε να αποκτήσει την απαραίτητη τεχνογνωσία για να μειώνονται οι χρόνοι παραγωγής όπως επίσης και τα σφάλματα
- 4) η προσπάθεια για μετεγκατάσταση της επιχείρησης σε νεώτερες και πιο σύγχρονες εγκαταστάσεις
- 5) η ενίσχυση του υπαλληλικού προσωπικού με συγκεκριμένες ειδικότητες, πχ να προσληφθεί μόνιμος χημικός.

## 3 Περιγραφή της επιχείρησης

### 3.1 Η επιχείρηση και η επωνυμία της

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, δραστηριοποιείται στο χώρο της επεξεργασίας δερμάτων ζώων και η κύρια δραστηριότητα της αφορά σε μεταποιητική διαδικασία, ενώ τα προϊόντα της απευθύνονται στην αγορά της υποδηματοποιίας. Ιδρύθηκε το 1980 στην Αθήνα και με έδρα στο Βοτανικό συνεχίζει απρόσκοπτα τη λειτουργία της έως και σήμερα.

### 3.2 Νομική μορφή της επιχειρήσεως

Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι ΕΠΕ (Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης). Το συνολικό εταιρικό κεφάλαιο που έχει διατεθεί για τη δημιουργία της εταιρείας είναι €180.000 και είναι καταμερισμένο ισόποσα στους τρεις εταίρους. Κάθε εταίρος έχει ίσο ποσοστό αποτελούμενο από εταιρικά μερίδια των €100 (δηλαδή κάθε εταίρος έχει διαθέσει κεφάλαια αξίας €60.000 διαιρεμένο σε 600 εταιρικά μερίδια ονομαστικής αξίας €100). Οι συγκεκριμένοι όροι δημοσιότητας που διέπουν την ΕΠΕ κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη την διάρκεια της ζωής της, είναι:

- η ορισμένη διάρκειά της έως το έτος 2030 (είχε καθοριστεί στην αρχική σύσταση της εταιρείας το 1980)
- η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων,
- η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού του όλου εταιρικού κεφαλαίου,
- η ύπαρξη δυο οργάνων λήψης αποφάσεων, δηλαδή της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του Διαχειριστή.

### 3.3 Τοποθεσία της επιχειρήσεως

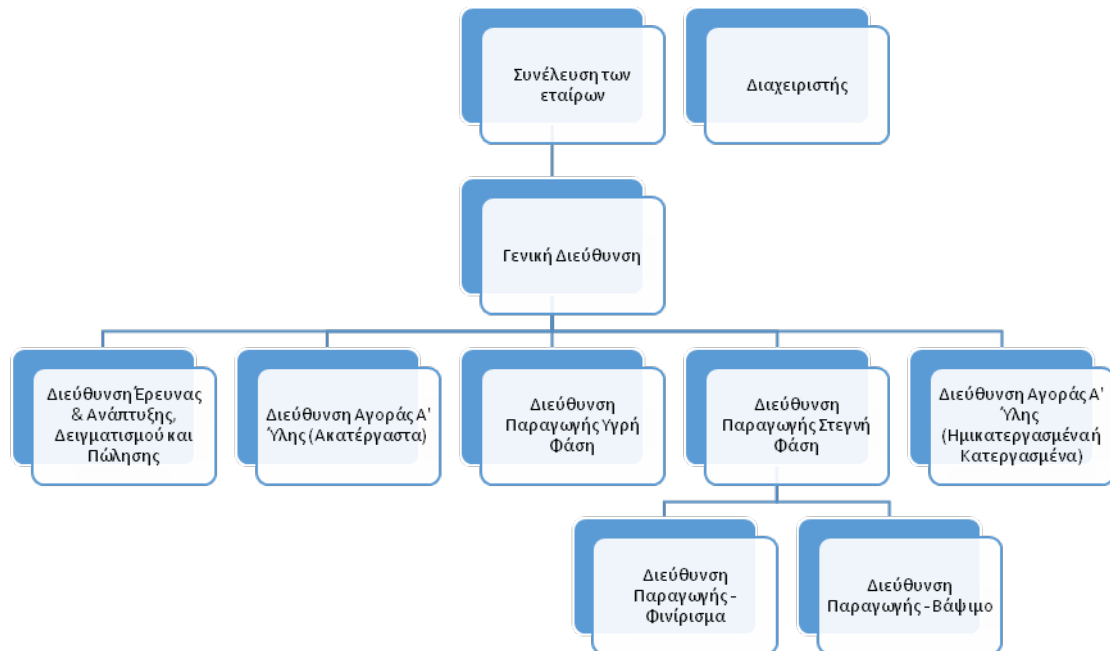
Η εταιρεία στεγάζεται σε ιδιόκτητο τριώροφο κτίριο συνολικής επιφάνειας 1.800τμ στην περιοχή του Βοτανικού και για την εξυπηρέτηση των αναγκών της και της δραστηριότητάς της νοικιάζει άλλες δύο ισόγειες εγκαταστάσεις συνολικής επιφάνειας 2.900τμ πλησίον του ιδιόκτητου κτιρίου, που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική

διαδικασία και ως αποθηκευτικοί χώροι. Ο Βοτανικός και γενικότερα η περιοχή του Ελαιώνα, στην οποία βρίσκονται εγκατεστημένες άναρχα πολλές βιομηχανίες και βιοτεχνίες, πάσχει από επάρκεια εγκαταστάσεων. Συνεπώς σε αρκετές περιπτώσεις, όπως η συγκεκριμένη, πολλές επιχειρήσεις αναγκάζονται να προβούν στη χωρική διάσπαση της παραγωγής ή των αποθηκευτικών χώρων τους, προκειμένου να βρουν θέσεις για τη στέγαση των δραστηριοτήτων αυτών. Φυσικά όλο αυτό μεταφράζεται σε ζημιά για την επιχείρηση, αφού χάνεται χρόνος σε μεταφορά από τη μία θέση στην άλλη. Συνοπτικά οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης και οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε αυτές είναι οι εξής:

- 1) Ενοικιαζόμενη αποθήκη 1.400τμ: περιλαμβάνει τις βαρέλες καθώς και άλλα μηχανήματα για την υγρή επεξεργασία δερμάτων. Επεξεργασία έως την κατάσταση Wet Blue
- 2) Ιδιόκτητο κτίριο: στεγνή επεξεργασία δερμάτων και αποθήκευση.
  - Ο πρώτος όροφος περιλαμβάνει μηχανήματα που κόβουν, τεντώνουν, στεγνώνουν, τροχίζουν, λειαίνουν, δημιουργούν ανάγλυφη υφή ή δημιουργούν σχέδια πάνω στα δέρματα. Επίσης υπάρχει αποθήκη και χώρος φόρτωσης.
  - Ο δεύτερος όροφος περιλαμβάνει μηχανήματα κυρίως για τη βαφή των δερμάτων. Επιπρόσθετα σε αυτόν τον όροφο τηρείται αποθήκη στην οποία αποθηκεύεται ένα μέρος των έτοιμων δερμάτων.
  - Ο τρίτος όροφος ο οποίος είναι περιμετρικά ανοιχτός (περίφραξη με συρματοπλέγμα για προστασία από πτηνά), χρησιμεύει κυρίως στο στέγνωμα των δερμάτων και περιλαμβάνει πληθώρα γάζων για το κρέμασμα τους.
- 1) Ενοικιαζόμενη αποθήκη 1.500τμ: περιλαμβάνει χώρο αποθήκευσης δερμάτων σε κατάσταση Wet Blue ή σε στεγνή κατάσταση πάνω σε παλέτες. Επίσης περιλαμβάνει ψυγείο στο οποίο αποθηκεύονται τα ανεπεξέργαστα τομάρια ζώων.

### 3.4 Οργανόγραμμα

Η αποτύπωση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης έχει ως εξής:



Πίνακας 3 - Οργανόγραμμα της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ

### 3.5 Όργανα λήψης αποφάσεων

Στις εταιρείες νομικής μορφής ΕΠΕ υπάρχουν δύο όργανα λήψης αποφάσεων. Αυτά είναι ο διαχειριστής και η συνέλευση των εταίρων. Στην επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, χρέη διαχειριστή εκτελεί έκαστος από τους τρεις εταίρους, καθώς επίσης και οι τρεις μαζί αποτελούν τη συνέλευση των εταίρων.

### 3.6 Μάνατζμεντ

Η στελέχωση της επιχείρησης απαρτίζεται από επτά άτομα. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τους τρεις εταίρους καθώς επίσης και τους διαδόχους τους, οι οποίοι πρόκειται να αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης στο μέλλον. Όλοι μαζί στελεχώνουν τις διευθυντικές θέσεις της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα οι διευθύνσεις που καλούνται να στελεχώσουν είναι οι:

- Διεύθυνση Αγοράς Α' Ύλης (Ακατέργαστα)

- Διεύθυνση Έρευνας & Ανάπτυξης, Δειγματισμού και Πώλησης
- Διεύθυνση Παραγωγής Υγρή Φάση
- Διεύθυνση Παραγωγής Στεγνή Φάση
- Διεύθυνση Αγοράς Α' Ύλης (Ημικατεργασμένα ή Κατεργασμένα)
- Διεύθυνση Παραγωγής - Φινίρισμα
- Διεύθυνση Παραγωγής - Βάψιμο

### 3.7 Επιτελικό προσωπικό

Σήμερα η επιχείρηση απασχολεί 70 άτομα προσωπικό με σχέση μισθωτής εργασίας. Επίσης σύμφωνα με τη νομοθεσία<sup>2</sup>, «κάθε χημική βιομηχανική επιχείρηση στη φύση της οποίας υπάρχουν κίνδυνοι εκρήξεως ή αναφλέξεως, δηλητηριάσεως ή μόλυνσεως, έχει υποχρέωση να προσλάβει Χημικό ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την τεχνική εποπτεία και τη διεύθυνση των εργασιών της». Για αυτό το λόγο η Greek Tannery ΕΠΕ συνεργάζεται με 2 εξωτερικούς συνεργάτες (χημικούς) που πληρώνονται με μπλοκ παροχής υπηρεσιών.

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού (66 άτομα) είναι εργατικό προσωπικό και απασχολείται στο χειρισμό των μηχανημάτων και στις λοιπές χειρωνακτικές εργασίες που απαιτούνται για τη μεταφορά, αποξήρανση, συντήρηση, δεματοποίηση και κατεργασία των ακατέργαστων δερμάτων. Τα λοιπά 4 άτομα είναι γραφειακό προσωπικό, ενώ οι διάφορες Διευθύνσεις της εταιρείας στελεχώνονται όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 3.6.

### 3.8 Στρατηγικές συμμαχίες

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, είναι σημαντικό να καταφέρει να διατηρεί το πελατολόγιο της και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του. Σε γενικές γραμμές, ένας μέσος πελάτης αναζητεί προμηθευτές βασιζόμενος σε κριτήρια όπως:

- Τήρηση των όσων προσυμφωνήθηκαν
- Τήρηση χρονοδιαγράμματος
- Αξιοπιστία στην ποιότητα
- Έγκαιρη παράδοση
- Δυνατότητα τήρησης στοκ για άμεση διαθεσιμότητα

---

<sup>2</sup> (Σαραφόπουλος, 2004)

➤ Διάθεση για υγιή και πολύχρονη συνεργασία

Με απώτερο σκοπό την εξεύρεση καλού πελατολογίου, η επιχείρηση έχει συνάψει συνεργασίες με μεσάζοντες (μεσίτες) του εξωτερικού. Οι συνεργασίες αυτές έχουν πολλαπλό όφελος για όλες τις παρατάξεις:

1. Ο μεσάζων γνωρίζει πληθώρα προμηθευτών και πληθώρα αγοραστών. Αναλόγως τις ανάγκες του πελάτη, απευθύνεται και σε συγκεκριμένο προμηθευτή που γνωρίζει πως θα καλύψει την ανάγκη.
2. Ο προμηθευτής επικοινωνεί αποκλειστικά με το μεσίτη, ο οποίος εγγυάται για την ολοκλήρωση της συνεργασίας και την καλή πληρωμή από τον πελάτη.
3. Ο αγοραστής επικοινωνεί αποκλειστικά με το μεσίτη, ο οποίος εγγυάται για την αξιοπιστία του προμηθευτή και για την καλή ολοκλήρωση της παραγγελίας.

Συνεπώς με τη μεσολάβηση του μεσίτη, ο προμηθευτής έχει μία εγγύηση πως θα πληρωθεί, ο πελάτης έχει εγγύηση πως θα λάβει το σωστό προϊόν και ο μεσίτης εκτός από την προμήθεια που θα πάρει, θα ενισχύσει τη φήμη του και την αξιοπιστία και οι πελάτες και προμηθευτές θα τον προτιμήσουν ξανά στο μέλλον.

### 3.9 Ασφάλιση της Επιχείρησης

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, έχει απευθυνθεί σε αρκετές ασφαλιστικές εταιρείες του χώρου, για τη σύναψη ασφαλιστηρίων συμβολαίων με σκοπό την κάλυψη κινδύνων αστικής ευθύνης, περιεχομένου και εξοπλισμού των κτιριακών εγκαταστάσεων και πυρός/σεισμού των κτιρίων.

Παρόλα αυτά, οι διάφορες ασφαλιστικές εταιρείες, δεν επιθυμούν να αναλάβουν τον κίνδυνο ασφάλισης με τις ανωτέρω καλύψεις για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα επιχείρησης, καθώς θεωρούν πως πρόκειται για κλάδο και δραστηριότητα που ενέχει μεγάλο ρίσκο και κινδύνους.

Επίσης για τη διαφύλαξη των συμφερόντων του συνόλου των εργαζομένων, η επιχείρηση αναζητά τη συνεργασία με ασφαλιστική εταιρεία ώστε να παρέχει συμπληρωματική κάλυψη και να εντάξει το σύνολο του υπαλληλικού προσωπικού σε ομαδικό πρόγραμμα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Αυτό θα μπορεί να χρησιμοποιείται σε νοσοκομειακές και εξωνοσοκομειακές δαπάνες και θα δρα συμπληρωματικά ή ανεξάρτητα του βασικού ασφαλιστικού φορέα που είναι ο ΕΟΠΠΥ.

## 4 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς

### 4.1 Τάσεις του κλάδου

Η ιστορία έχει δείξει πως ο κλάδος της βυρσοδεψίας φθίνει συνεχώς. Το 1924, μόνο στο νησί της Σάμου βρίσκονταν εγκατεστημένες πάνω από 200 επιχειρήσεις. Το 1992 σε όλη την Ελλάδα είχαν απομείνει 180 επιχειρήσεις. Το 2009 είχαν καταγραφεί ανεπίσημα σε όλη την Ελλάδα 56 επιχειρήσεις<sup>3</sup>. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, στην περιοχή της Αττικής είχε υπάρξει εποχή που λειτουργούσαν περίπου 180 βυρσοδεψεία. Σήμερα, ο αριθμός των βυρσοδεψείων στην περιοχή του Ελαιώνα εκτιμάται ότι δεν ξεπερνά τα 15.

Συνέπεια της μείωσης του αριθμού των επιχειρήσεων, είναι η εγχώρια παραγωγή επεξεργασμένου δέρματος να έχει μειωθεί κατακόρυφα. Σε αντίθεση, έχουν αυξηθεί κατά πολύ οι εισαγωγές δερμάτων από χώρες όπως η Ιταλία, χώρες της Ανατολικής Ασίας και του πρώην Ανατολικού Μπλοκ, λόγω του ότι οι τιμές αγοράς των δερμάτων κυμαίνονται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα εξαιτίας των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνονται, των επιδοτήσεων και των αναπτυξιακών προγραμμάτων που εκμεταλλεύονται και γενικότερα λόγω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής.

Αναφορικά με την ποιότητα των Α' υλών, τα ελληνικά δέρματα είναι εξαιρετικής ποιότητας και υπάρχει μεγάλη ζήτηση για αυτά από βυρσοδεψεία του εξωτερικού. Χαρακτηριστικό είναι πως τα ελληνικά δέρματα εξάγονται με τη μορφή ακατέργαστου ή ημικατεργασμένου, και επανεισάγονται με τη μορφή κατεργασμένου δέρματος ή ως τελικό προϊόν.

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ και πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την έρευνα Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων (PRODCOM) ετών 2013 και 2014, προκύπτει πως στη βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών υπήρχαν το 2013, 69 επιχειρήσεις με συνολική αξία πωληθέντων 72,41 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2014 υπήρχαν 71 επιχειρήσεις με συνολική αξία πωληθέντων 55,28 εκατομμύρια ευρώ. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως όλος ο κλάδος, συμμετέχει με ποσοστό 0,2% στη συνολική αξία πωληθέντων βιομηχανικών προϊόντων για τα έτη 2013 και 2014.

---

<sup>3</sup> (e-ΔΕΡΜΑ, 2009)



Κλάδος οικονομικής δραστηριότητας	Πλήθος επιχειρήσεων		Αξία πωληθέντων (εκατομμύρια ευρώ)		Ποσοστό συμμετοχής στη συνολική αξία πωληθέντων προϊόντων (%)	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Βιομηχανία δέρματος και δερμάτινων ειδών	69	71	72,41	55,28	0,2	0,2

Πίνακας 4 - Αξία πωληθέντων βιομηχανικών προϊόντων του κλάδου βιομηχανίας δέρματος και δερμάτινων ειδών των ετών 2013 και 2014, πηγή ΕΛΣΤΑΤ κατάλογος PRODCOM 2013 και 2014

Στα παραπάνω στοιχεία περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με προϊόντα όπως υποδήματα γυναικεία και ανδρικά, τσάντες, είδη σελοποιίας, σακίδια, μπουζούλα και βαλίτσες κλπ. Αναφορικά με τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με δεψασμένα ή κατεργασμένα δέρματα, υπάρχει αναφορά για σύνολο 6 επιχειρήσεων το 2014 με συνολική αξία πωληθέντων 5,56 εκατομμύρια ευρώ.

Επίσης από στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, λαμβάνοντας ως έτος βάσης το 2010, ο μέσος ετήσιος δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής για τον τετραψήφιο κλάδο 1511 (κατεργασία και δέψη δέρματος, κατεργασία και βαφή γουναρικών), είναι 27,54.

Τέλος ελέγχοντας ιστορικά την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου δέρματος και δερμάτινων ειδών, καθώς επίσης και την ποσοστιαία συμμετοχή στο συνολικό ΑΕΠ, διαφαίνεται πως πρόκειται για ένα κλάδο που φθίνει συνεχώς (Πίνακας 6) και Πίνακας 7).

<b>ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ</b>												
<i>Σε εκατομμύρια €</i>												
<b>II. Σταθερές τιμές προηγούμενου έτους</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών, ειδών ενδυμασίας, δέρματος και δερμάτινων ειδών	1.618	1.627	1.376	1.228	1.444	1.358	1.104	979	864	673	619	564
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	172.933	187.959	194.876	210.504	224.994	231.915	231.583	224.521	205.389	191.915	185.089	181.569

Πίνακας 5 - Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία Του Κλάδου Παραγωγής Κλωστοϋφαντουργικών Υλών, Ειδών Ενδυμασίας, Δέρματος Και Δερμάτινων Ειδών (σε εκατομμύρια), πηγή ΕΛΣΤΑΤ

<b>ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ</b> (ποσοστιαία συμμετοχή)												
<b>I. Τρέχουσες τιμές</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών, ειδών ενδυμασίας, δέρματος και δερμάτινων ειδών	1,06	1,01	0,80	0,66	0,69	0,65	0,54	0,52	0,48	0,41	0,39	0,37

**Πίνακας 6 - Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία Του Κλάδου Παραγωγής Κλωστοϋφαντουργικών Υλών, Ειδών Ενδυμασίας, Δέρματος Και Δερμάτινων Ειδών (ποσοστιαία συμμετοχή), πηγή ΕΛΣΤΑΤ**

#### 4.1.1 Ιστορική εξέλιξη του κλάδου

Η βυρσοδεψία στην Ελλάδα του παρελθόντος, συνάντησε ιδιαίτερη άνθηση σε αρκετές περιοχές. Ξακουστά ήταν τα βυρσοδεψεία της Ερμούπολης (Σύρος) το 1850-1860 με συνολικό εργατικό δυναμικό άνω των 700 ατόμων,, της Σάμου με 2500 εργάτες, της Άμφισσας (περιοχή Χάρμαινα), της Χίου, της Λέσβου και τέλος στα Χανιά τα ταμπκακιά (η λέξη προέρχεται από την αραβική λέξη tabak, που σημαίνει δέρμα). Οι βιομηχανίες αυτές παρουσίασαν δραστηριότητα ως τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα<sup>4</sup>. Τα βυρσοδεψεία του παρελθόντος, ήταν σημαντικό να βρίσκονται σε τοποθεσίες όπου υπήρχε εύκολη πρόσβαση σε άφθονο νερό. Ο λόγος ήταν για να ξεπλένονται τα δέρματα από τη σάρκα και από τα υλικά που απαιτούσε η διαδικασία της δέψης, για να μαλακώνουν και να φουσκώνουν.

Ιδιαίτερα κατά το 19ο αιώνα το επάγγελμα του βυρσοδέψη γνώρισε μεγάλη οικονομική άνοδο. Σήμερα ο κλάδος της βυρσοδεψίας, έχει βρεθεί αντιμέτωπος όχι μόνο με την οικονομική κρίση, αλλά και με άλλους παράγοντες που έχουν οδηγήσει πολλά βυρσοδεψεία σε παύση εργασιών ή σε υπολειτουργία. Οι εναπομείναντες επιχειρηματίες και επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν τρόπους και επενδυτικές ευκαιρίες, ούτως ώστε να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες οικονομικές συγκυρίες και να ανταγωνιστούν αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου που δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες όπως η Τουρκία, Ιταλία και Ισπανία με πολύ χαμηλότερο κόστος λειτουργίας.

Η βυρσοδεψία συγκαταλέγεται στα παλαιότερα επαγγέλματα που εξάσκησε ο άνθρωπος. Στην Ελλάδα που η κτηνοτροφία αναπτύχθηκε ιδιαίτερα, παράλληλα άκμασε και η βυρσοδεψία. Διάφορες ιστορικές πηγές, αναφέρουν τρόπους κατεργασίας δερμάτων από το 2500 π.Χ.. Ο Όμηρος (8ος αιώνας π.Χ) περιγράφει πως η δυνατότητα της ασπίδας του Αίαντα να εκτρέπει το δόρυ, οφείλεται σε επτά στρώσεις δέρματος αιγός και μία εξωτερική στρώση από σκληρό μπρούτζο. Ο κατασκευαστής της ασπίδας ήταν ο βυρσοδέψης Τύχιος. Η έκφραση « υπό την αιγίδα.....» προέρχεται από την αρχαϊκή λέξη αιγίς, η οποία σημαίνει ασπίδα από αιγόδερμα. Ο Όμηρος επίσης περιγράφει στο παρακείμενο απόσπασμα της Ιλιάδας, τη χρήση λίπους και νερού στην κατεργασία τομαριών. Ο Πausανίας (110μ.Χ. – 180μ.Χ), στο έργο του Περιήγηση, αναφέρει τους Οζολούς Λοκρούς που κατοικούσαν στην Άμφισσα και ντύνονταν με δέρματα και για αυτό μύριζαν ιδιαίτερα. Ο Ησίοδος (περίπου 750π.Χ) συμβουλεύει για την προστασία από το κρύο τη χρήση δερμάτινων πέδιλων και πανωφοριών. Ο Αριστοφάνης (445π.Χ. – 385π.Χ.) στο έργο του 'Ιππίεις', σατιρίζει το

---

<sup>4</sup> (e-ΔΕΡΜΑ, 2008)

βυρσοδέψη Κλέωνα και στα έργα του 'Πλούτος' και 'Εκκλησιάζουσες' διαχωρίζει τους βυρσοδέψες από τους σκυτοτόμους (κατασκευαστές δερμάτινων ειδών). Στο αρχαίο Βυζάντιο, χρησιμοποιήθηκαν ευρέως τα δερμάτινα ενδύματα, υποδήματα, αξεσουάρ και αντικείμενα, ενώ ανακαλύφθηκαν νέες μέθοδοι και ποιότητες οι οποίες εξελίχθηκαν αργότερα στην προβιομηχανική βυρσοδεψία. Κατά την περίοδο της Οθωμανικής αυτοκρατορίας, η κατεργασία των δερμάτων εξελίχθηκε ακόμη περισσότερο ενώ δημιουργήθηκαν βυρσοδεψικά κέντρα στον ελλαδικό χώρο με σημαντικές εμπορικές συναλλαγές στα Βαλκάνια, τη Μικρά Ασία, τη Ρωσία, τις παραδουνάβιες περιοχές και τη Δύση. Στα νεώτερα χρόνια, η βυρσοδεψία εκβιομηχανίστηκε και δημιούργησε ένα εύρωστο και δυναμικό κλάδο στην Ελλάδα για ένα περίπου αιώνα.

Ενώ κατά το 19ο αιώνα οι συνοικίες των ταμπάκικων στις πόλεις - λιμάνια αποτελούν σύμβολο πλούτου, προκοπής και εξέλιξης, στα επόμενα χρόνια αντιμετωπίζουν πιέσεις για απομάκρυνση από τις κατοικημένες περιοχές ως 'οχληρές και ρυπαίνουσες εγκαταστάσεις'<sup>5</sup>.

#### 4.1.2 Η βιομηχανία δέρματος στην Ευρώπη

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα [www.euroleather.com](http://www.euroleather.com), «η βιομηχανία δέρματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) απαρτίζεται από 3.000 περίπου βυρσοδεψεία που απασχολούν άμεσα 50.000 άτομα. Περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο μικρά και μεσαία βυρσοδεψεία. Ο βιομηχανικός κλάδος της βυρσοδεψίας στην Ευρώπη εμφανίζεται σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες πλην του Λουξεμβούργου, παρόλο που η πλειοψηφία είναι συγκεντρωμένη σε χώρες της νότιας Ευρώπης. Ορισμένες περιφέρειες και δήμοι των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης διατηρούν χαρακτηριστικές συγκεντρώσεις βυρσοδεψείων, των οποίων η κοινωνικοοικονομική ζωή εξαρτάται σημαντικά από τη δραστηριότητα του κλάδου».

«Η Ευρώπη αποτελεί σημαντικό παράγοντα του διεθνούς εμπορίου δέρματος, καθώς παρέχει το 25 τοις εκατό της παγκόσμιας παραγωγής και μία από τις μεγαλύτερες και δυναμικότερες καταναλωτικές αγορές δερμάτινων ειδών».

«Με έσοδα που αγγίζουν τα 8 δις Ευρώ, οι βυρσοδέψες της Ευρώπης είναι πολύ ανταγωνιστικοί στην παγκόσμια αγορά δέρματος. Τα βυρσοδεψεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν μακρά παράδοση στην παραγωγή μεγάλης ποικιλίας δερμάτων, από βοδινό και μοσχάρισιο δέρμα μέχρι το δέρμα αιγοπροβάτων, και από μοναδικές, αποκλειστικές δημιουργίες μέχρι δερμάτινα ενδύματα ντουμπλ-φας. Η πείρα αιώνων

---

<sup>5</sup> (<https://karlovasi.wordpress.com/>)

και η εξαιρετική τεχνογνωσία των ευρωπαϊών βυρσοδεψών και ενδυματολόγων δημιουργούν συνεχώς έντονη ζήτηση για τα προϊόντα τους»<sup>6</sup>.

#### 4.1.3 Παρούσα κατάσταση

Σύμφωνα με στοιχεία που είναι αναρτημένα στην ιστοσελίδα Pireas2day, «από το έτος 1975, λόγω της άναρχης δόμησης στην Αττική οι βυρσοδέψες είχαν αιτηθεί την μετεγκατάστασή τους σε άλλο χώρο. Από το 1976, όλοι οι Υπουργοί Ανάπτυξης και ΠΕΧΩΔΕ εξήγγειλαν την μετεγκατάστασή τους, που ποτέ όμως δεν έγινε. Από το 1985 οι επιχειρήσεις του κλάδου λειτουργούν χωρίς άδεια λειτουργίας, καθότι απλά άλλαξε η χρήση γης στον Ελαιώνα, σε συνδυασμό με μία από τις πολλές εξαγγελθείσες μετεγκαταστάσεις. Με το ΠΔ 1049Δ/1995, απαγορεύθηκαν οι επισκευές και ο εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων γιατί, όπως ρητά αναφέρεται στο ΠΔ, μέχρι τον Νοέμβριο του 2000 έπρεπε οι μονάδες να μετεγκατασταθούν, κάτι που μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει.

Αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας, είναι να έχει συρρικνωθεί περισσότερο από 70% ο κλάδος και τα ελληνικά βυρσοδεψεία να αξιοποιούν ελάχιστο ποσοστό από τα αρίστης ποιότητας ελληνικά δέρματα, ενώ το υπόλοιπο αξιοποιείται από βυρσοδεψεία που είναι εγκατεστημένα στην Τουρκία, Ιταλία και Ισπανία. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, τα δέρματα ελληνικής προέλευσης χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και υπάρχει μεγάλη ζήτηση για αυτά από βυρσοδεψεία του εξωτερικού. Χαρακτηριστικό είναι πως τα ελληνικά δέρματα εξάγονται ως ακατέργαστα ή ημικατεργασμένα, και επανεισάγονται σε μορφή κατεργασμένου δέρματος ή ως τελικό προϊόν.

Οι μονάδες που βρίσκονται εγκατεστημένες στην περιοχή του Ελαιώνα, αδυνατούν λόγω έλλειψης άδειας λειτουργίας να εκσυγχρονιστούν απορροφώντας κοινοτικά κονδύλια, ενώ γενικότερα για όλον τον κλάδο είναι δύσκολη και η πρόσβαση στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Υπάρχει αδυναμία εφαρμογής οικονομίας κλίμακος στο management, στις πωλήσεις και στην παραγωγή, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να παράγουν με υψηλό κόστος και, εν τέλει, δεν παρέχεται η δυνατότητα στους βυρσοδέψες να έχουν τις ίδιες συνθήκες ανταγωνισμού με τους υπόλοιπους Ευρωπαίους βυρσοδέψες»<sup>7</sup>.

Από στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ το 2013 και το 2014, η ελληνική βιομηχανία επεξεργασίας δέρματος συρρικνώθηκε ακόμη περισσότερο σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως ο όγκος της συνολικής παραγωγής και επεξεργασίας

---

<sup>6</sup> (Euroleather, 2002)

<sup>7</sup> (www.pireas2day.gr, 2013)

δερμάτων βοοειδών, ιπποειδών, αιγοειδών και προβατοειδών του 2014, ήταν ίσος μόνο προς το 32,8% του αντίστοιχου όγκου παραγωγής του έτους 2010<sup>8</sup>.

#### 4.1.4 Προοπτικές κλάδου

Παρόλη την παραγωγική συρρίκνωση της βιομηχανίας, οι επιχειρήσεις που έχουν απομείνει στον κλάδο βελτίωσαν τα οικονομικά τους μεγέθη, αφενός λόγω του ότι άλλες επιχειρήσεις αποχώρησαν από την αγορά και αφετέρου χάρις στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνικών δερμάτων έναντι των Ευρωπαϊκών .

Εξετάζοντας τα οικονομικά στοιχεία από δέκα επιχειρήσεις που έχουν γνωστοποιήσει την οικονομική τους θέση και συνεχίζουν τη λειτουργία τους, ο κλάδος εμφάνισε το 2012 αυξημένα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) κατά 9% σε σχέση με το 2011, ενώ το 2013 τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ήταν μειωμένα κατά 7% σε σχέση με το 2012<sup>9</sup>.

Οι εναπομείνουσες επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει πως η εγχώρια αγορά δε μπορεί να τις στηρίξει και επομένως έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στις εξαγωγικές δραστηριότητες. Η εξωστρέφεια σε χώρες της Ευρώπης και της Ανατολής αποτελεί πεδίο επιχειρηματικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων του κλάδου. Η ανάπτυξη αυτή αφορά σε εξαγωγές, επέκταση και νέες συνεργασίες στο χονδρικό εμπόριο, ανάθεση εργασιών φασόν και δημιουργία δικτύων συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Επίσης αφορά στην αναζήτηση καλύτερων συνεργατών, την ανάδειξη συγκριτικών πλεονεκτημάτων και την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Το 90% και πλέον των πωλήσεων, πραγματοποιούνται στο εξωτερικό και μόνο το 5-10% αφορούν στην ελληνική αγορά<sup>10</sup>.

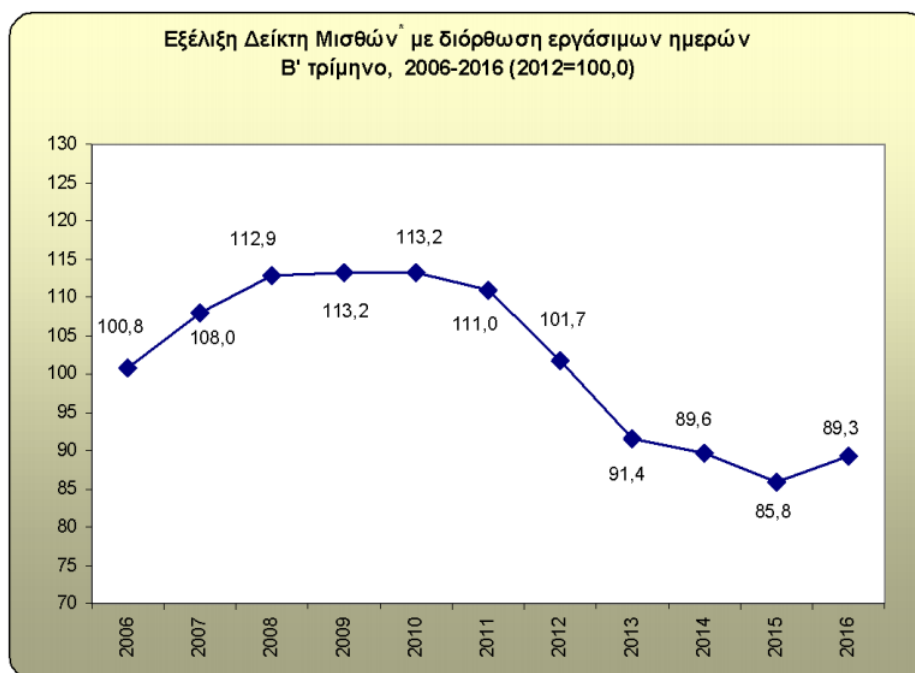
#### 4.1.5 Κοινωνικές τάσεις και προτιμήσεις που επηρεάζουν τον κλάδο

Οι εξελίξεις, η γενικότερη οικονομική κρίση, η μείωση των εισοδημάτων και η συνεχώς αυξανόμενη φορολογία, οδηγούν το μέσο καταναλωτή να αποφασίσει πως θα διανείμει το περιορισμένο εισόδημα του καλύτερα στους διαθέσιμους πόρους. Οι δείκτες μισθών δεν παρουσιάζουν δραματική βελτίωση και πολλοί καταναλωτές έρχονται αντιμέτωποι με καταστάσεις οικονομικής δυσχέρειας.

<sup>8</sup> (www.inr.gr, Βιομηχανία δέρματος: Κάμψη της παραγωγής το 2014, 2015)

<sup>9</sup> (www.inr.gr, Βιομηχανία δέρματος 2012-2013, 2013)

<sup>10</sup> (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, 2012)



**Εικόνα 1 - Εξέλιξη δείκτη μισθών 2006-2016, πηγή ΕΛΣΤΑΤ Δείκτης μισθών στο σύνολο της οικονομίας**

Το ίδιο το δέρμα σαν προϊόν, παλαιότερα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν είδος πολυτέλειας. Κατά τη δεκαετία του 80, δεν ήταν σύνηθες να ντύνεται κανείς με δερμάτινα ενδύματα ή υποδήματα, λόγω του υψηλού κόστους. Συνεπώς κάποιος που φορούσε δερμάτινο μπουφάν, μπορούσε να θεωρηθεί εύπορος, μιας και το ίδιο το ένδυμα είχε χαρακτήρα πολυτέλειας και μοναδικότητας.

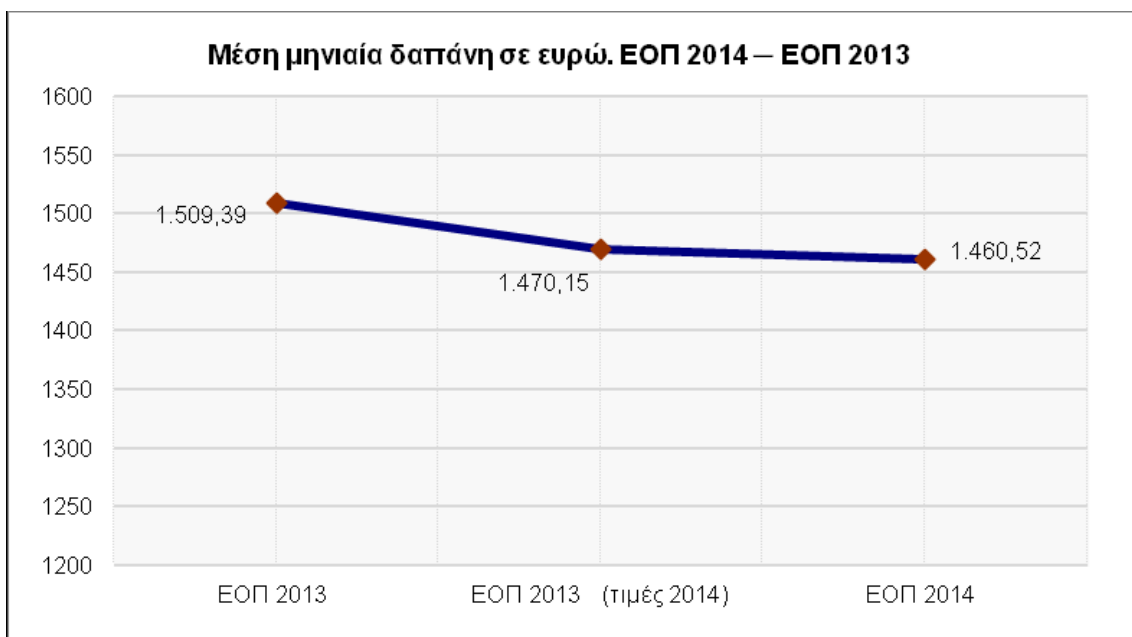
Πλέον εξαιτίας της έλευσης μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων εμπορίας ενδυμάτων / υποδημάτων και σε συνδυασμό με την παγκόσμια μόδα και την οικονομική κρίση, το καταναλωτικό κοινό στρέφεται σε αγαθά με χαμηλότερο κόστος (με το ίδιο ποσό χρημάτων αγοράζονται περισσότερα τεμάχια) και με μικρότερο κύκλο ζωής (διότι η μόδα πρέπει να ανανεώνεται). Η κοινωνική τάση, δεν απαιτεί απαραίτητα ο καταναλωτής να αγοράζει ένα ποιοτικό αγαθό που θα αντέξει στο χρόνο ανεξαρτήτως κόστους. Αντιθέτως, ο καταναλωτής χρησιμοποιεί την πληροφόρηση που του παρέχει το διαδίκτυο για να αγοράζει με βάση τις κοινωνικές τάσεις και προτιμήσεις, συνδυάζοντας την ποιότητα που αναζητά με την συμφερότερη για αυτόν τιμή.

Συμπερασματικά, οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων βυρσοδεψίας, είναι οι διαμορφωθείσες προτιμήσεις των καταναλωτών με βάση τα καταναλωτικά πρότυπα της εποχής, τις διαφημιστικές καμπάνιες, τις τιμές των προϊόντων και των υποκατάστατων αυτών, σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών.



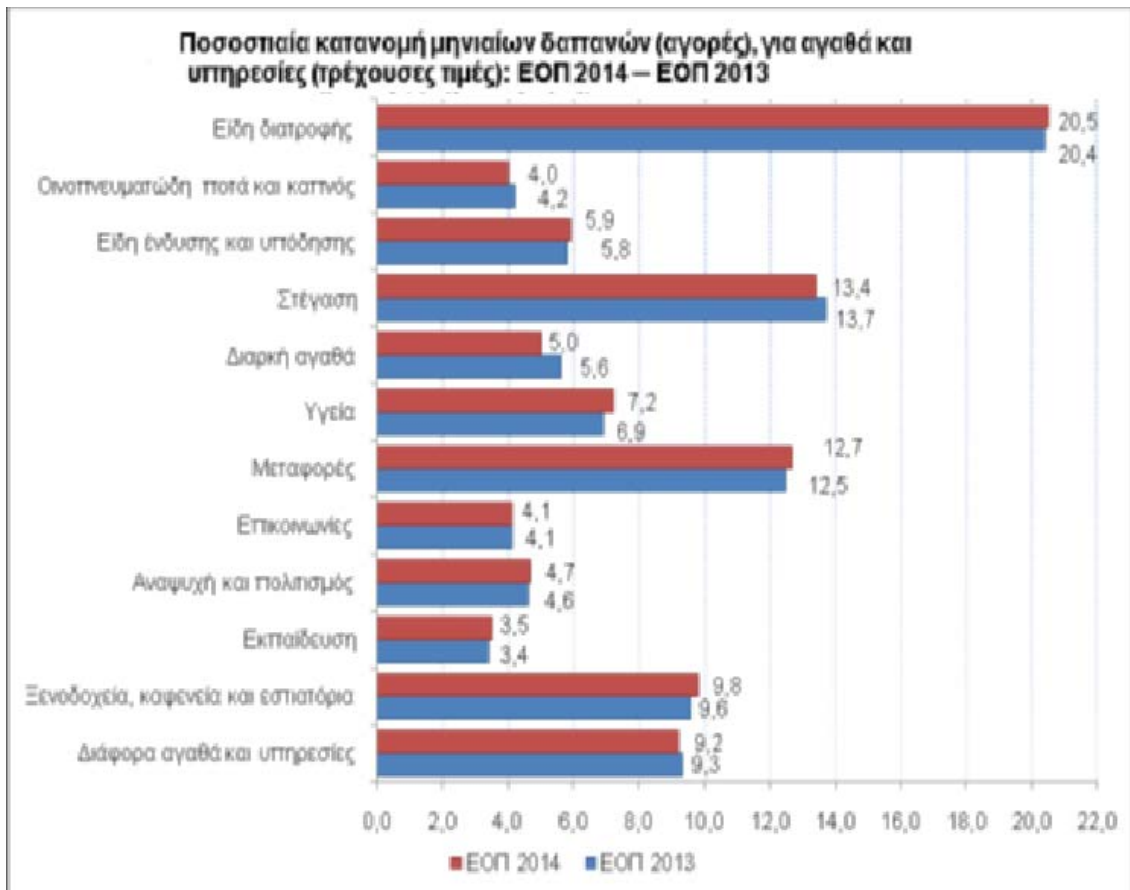
Με βάση τα επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ<sup>11</sup>, σύμφωνα με Δελτίο Τύπου αναφορικά με έρευνα οικογενειακών Προϋπολογισμών (ΕΟΠ) έτους 2014 για τις δώδεκα κατηγορίες αγαθών και υπηρεσιών ατομικής κατανάλωσης (ταξινόμηση που χρησιμοποιείται στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Στατιστικού Συστήματος), διαπιστώνουμε ότι η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για το 2014, ανήλθε στα 1.460,52€ καταγράφοντας μείωση κατά 3,2% ή 48,87€, σε σύγκριση με το 2013 (Διάγραμμα 2). Σε πραγματικούς όρους η μέση μηνιαία δαπάνη μειώθηκε κατά 0,7% ή 9,63€ λόγω της επίδρασης του πληθωρισμού, σύμφωνα με τον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή του έτους 2014.

Παρατίθενται πίνακες με απεικόνιση μέσης μηνιαίας δαπάνης για τα έτη 2013 και 2014, καθώς και ποσοστιαίας κατανομής μηνιαίων δαπανών ομοίως για την ίδια διαετία:



Διάγραμμα 1 - Μέση μηνιαία δαπάνη σε ευρώ, πηγή ΕΛΣΤΑΤ ΕΟΠ 2014

<sup>11</sup> (ΕΛΣΤΑΤ, 2014)



Διάγραμμα 2 - Ποσοστιαία κατανομή μηνιαίων δαπανών, πηγή ΕΛΣΤΑΤ ΕΟΠ 2014

Αναλυτικότερα, σε τρέχουσες τιμές η ποσοστιαία κατανομή των δώδεκα (12) κατηγοριών έχει ως εξής:

- είδη διατροφής 20,5%,
- στέγαση 13,4%,
- μεταφορές 12,7%,
- ξενοδοχεία, καφενεία και εστιατόρια 9,8%,
- διάφορα αγαθά και υπηρεσίες 9,2%,
- υγεία 7,2%,
- **είδη ένδυσης και υπόδησης 5,9%**,
- διαρκή αγαθά 5,0%,
- αναψυχή και πολιτισμός 4,7%,
- επικοινωνία 4,1%,
- οινοπνευματώδη ποτά και καπνός 4,0% και
- εκπαίδευση 3,5%.

Από τα παραπάνω στοιχεία για τη διετία 2013-2014, θα μπορούσαμε να πούμε ότι καθώς μειώνεται η αγοραστική δυνατότητα των καταναλωτών, υπάρχει μία στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών και μία μικρή αύξηση στις δαπάνες για διαρκή αγαθά, όπως είδη ένδυσης και υπόδησης.

#### 4.1.6 Ανάλυση τύπου PEST

Η ανάλυση PEST είναι ένα εργαλείο του Μάρκετινγκ και εξυπηρετεί στο να αποτυπωθεί και να αναλυθεί το Μακροπεριβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Ως μακροπεριβάλλον ορίζουμε το σύνολο των δομών που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Το ακρωνύμιο PEST σημαίνει:

- **Political** – πολιτικό περιβάλλον
- **Economical** – οικονομικό περιβάλλον
- **Social** – κοινωνικό περιβάλλον
- **Technological** – τεχνολογικό περιβάλλον

##### 4.1.6.1 Το Πολιτικό περιβάλλον (Political):

Στο πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας, παρατηρείται έντονη αστάθεια, η οποία δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, εντός και εκτός της Ελλάδας. Η έλλειψη πολιτικής σταθερότητας, οδηγεί στη δημιουργία ανασφάλειας και έλλειψη εμπιστοσύνης των πελατών του εξωτερικού προς τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο κλάδος επηρεάζεται δυσμενώς και οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν τα μέτρα τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών τους και να τους προσφέρουν κάποιου είδους εξασφάλιση πως η συνεργασία τους θα κυλίσει ομαλά.

Εκτός από το γενικότερο πολιτικό κλίμα, υπάρχει και πιο άμεση επιρροή που αφορά αποκλειστικά τα βυρσοδεψεία που δραστηριοποιούνται εντός Αττικής. Στο ΦΕΚ 1049/Δ/1995 δημοσιεύθηκε Διάταγμα περί «Έγκρισης πολεοδομικής μελέτης αναθεώρησης και επέκτασης τμημάτων των δήμων Αθηναίων, Αγίου Ιωάννη Ρέντη, Αιγάλεω, Περιστερίου και Ταύρου (περιοχή Ελαιώνα) Ν. Αττικής» και με το άρθρο 7 αυτού, προβλέπεται η απομάκρυνση όλων των βυρσοδεψείων από την περιοχή του Ελαιώνα καθώς επίσης και όλων αυτών που εντάσσονται στην κατηγορία των οχλουσών βιομηχανιών. Λόγω αλλαγής χρήσης της περιοχής του Ελαιώνα, οι

βιομηχανίες τελούν υπό καθεστώς μετεγκατάστασης (χωρίς όμως στην ουσία να έχουν μετεγκατασταθεί) και στην πραγματικότητα λειτουργούν χωρίς μόνιμη άδεια λειτουργίας. Προσωρινές άδειες δίδονται, για ορισμένο χρονικό διάστημα. Η έλλειψη μόνιμης άδειας λειτουργίας, αφαιρεί τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις αυτές να προβούν μακροπρόθεσμα σε σημαντικές επενδύσεις που θα βελτίωναν κατά πολύ την παραγωγική τους διαδικασία, την προστασία του περιβάλλοντος κλπ

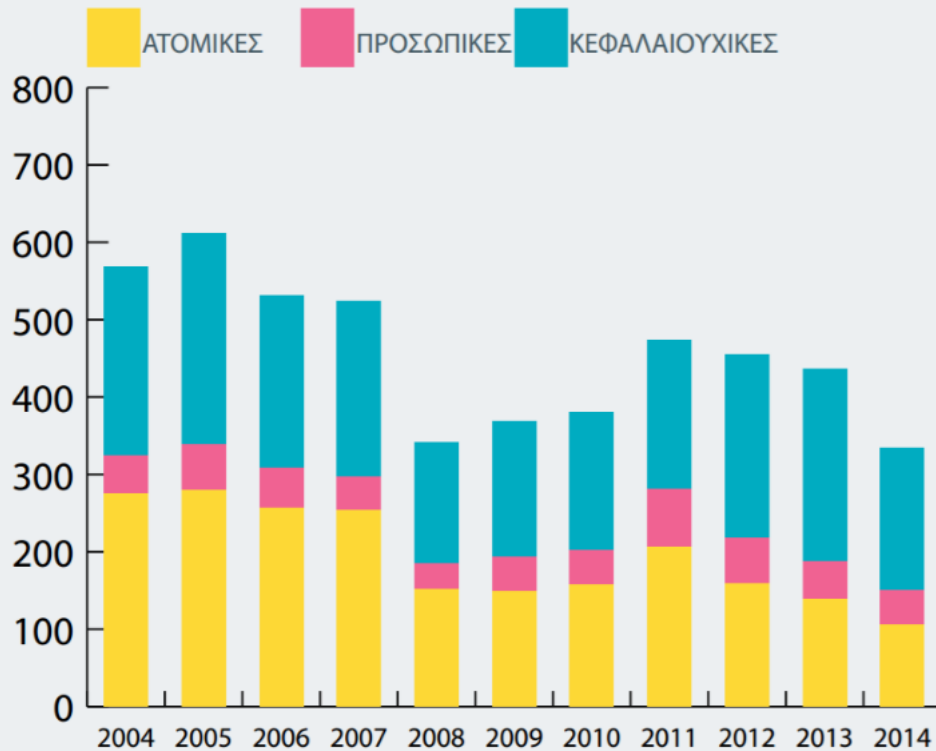
#### 4.1.6.2 Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)

Το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται άμεσα από τη γενικότερη οικονομία της χώρας, των νοικοκυριών και των λοιπών επιχειρήσεων που συνεργάζεται. Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση επηρεάζει σημαντικά τον κλάδο, με αποτέλεσμα να υπάρχει μειωμένη ζήτηση από τους τελικούς καταναλωτές για τα προϊόντα του κλάδου, ενώ αυτό επιφέρει σαν συνέπεια δυσκολίες για τις επιχειρήσεις κατά την είσπραξη των απαιτήσεων από τους πελάτες τους. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση προσπαθεί να φιλτράρει το πελατολόγιο της με βάση ποιοτικά κριτήρια, ώστε να αποφύγει όσο το δυνατόν περισσότερο τις επισφάλειες και να διατηρεί ένα επίπεδο αξιοπιστίας αναφορικά με την είσπραξη των απαιτήσεων. Λόγω της φύσης του προϊόντος, η επιχείρηση κρίνει πως δεν απαιτείται να επενδυθούν κεφάλαια για διαφήμιση είτε της εταιρείας, είτε του ίδιου του προϊόντος και συνεπώς η αυξημένη φορολογία και τα τέλη που επιβαρύνουν τις υπηρεσίες διαφήμισης, δεν επηρεάζουν την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, οι δυσκολίες χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του κλάδου, η έλλειψη ρευστότητας γενικότερα στην αγορά σε συνδυασμό με τις επιχειρηματικές επιλογές και τις συγκυρίες, δρουν αρνητικά και δυσχεραίνουν σημαντικά το γενικότερο κλίμα του κλάδου, έχοντας οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις σε παύση εργασιών ή ακόμη περισσότερο σε πτώχευση (Διάγραμμα 1).

Κάποια οικονομικά μεγέθη που αφορούν στη χώρα μας παρουσιάζονται παρακάτω:



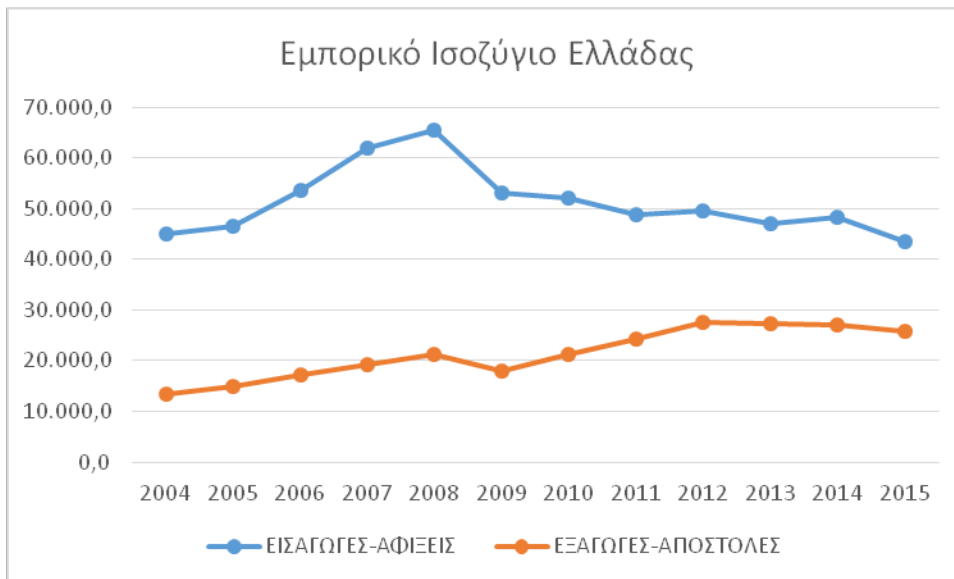
## Πτωχεύσεις κατά νομική μορφή



Διάγραμμα 3 - Πτωχεύσεις κατά νομική μορφή, πηγή ΕΛΣΤΑΤ<sup>12</sup>

Τα στοιχεία για τις πτωχεύσεις των επιχειρήσεων προέρχονται από τα Πρωτοδικεία της Χώρας (Πτωχευτικά Δικαστήρια), τα οποία συμπληρώνουν και διαβιβάζουν στην ΕΛΣΤΑΤ στατιστικό πίνακα με στοιχεία για τις κηρυχθείσες πτωχεύσεις, σύμφωνα με τις εκδοθείσες σχετικές αποφάσεις.

<sup>12</sup> (ΕΛΣΤΑΤ, 2016)



Διάγραμμα 4 - Εμπορικό ισοζύγιο Ελλάδας, πηγή ΕΛΣΤΑΤ<sup>13</sup>

Το εμπορικό ισοζύγιο αγαθών, αποτυπώνει τη διαφορά μεταξύ των εξαγωγών εμπορευμάτων μίας χώρα και των αντίστοιχων εισαγωγών της. Στην περίπτωση που οι εξαγωγές είναι περισσότερες από τις εισαγωγές, υπάρχει πλεόνασμα στο εμπορικό ισοζύγιο, ενώ στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο.



Διάγραμμα 5 – Εξέλιξη Ποσοστού ανεργίας, πηγή ΕΛΣΤΑΤ<sup>14</sup>

Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας και η ανησυχία για το τι μέλλει γενέσθαι, ωθούν το μέσο καταναλωτή σε λήψη συντηρητικών αποφάσεων. Ως άμεσο αποτέλεσμα, πολλά νοικοκυριά ψάχνουν να υποκαταστήσουν αγαθά με άλλα φθηνότερα, περιορίζουν τις αγορές στα απολύτως αναγκαία και δεν προβαίνουν σε δαπάνες που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως 'σπατάλες'.

<sup>13</sup> (ΕΛΣΤΑΤ, 2016)

<sup>14</sup> (ΕΛΣΤΑΤ, 2016)

#### 4.1.6.3 Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social)

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής (lifestyle), η πληροφόρηση και η ενημέρωση για νέες τάσεις και μόδες και η αυξημένη χρήση του Internet ως εμπορικό μέσο για αγορά αγαθών και ως μέσο ενημέρωσης και επιρροής, έχουν επίπτωση στον κλάδο του δέρματος. Η χρήση του διαδικτύου επιτρέπει την πολιτισμική επιρροή από τη μία χώρα στην άλλη με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες καταναλωτικές συνήθειες και πρότυπα. Επηρεάζονται με αυτόν τον τρόπο οι αντιλήψεις για τα εισαγόμενα ή για τα εντόπια προϊόντα. Επίσης σημαντική επίπτωση έχει και η άποψη της κοινής γνώμης πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα. Το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας έχει σαν αποστολή τη «διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος, των ανανεώσιμων φυσικών πόρων, της βιοποικιλότητας και των υδατικών πόρων, την ορθή διαχείριση των μη ανανεώσιμων ενεργειακών πόρων και την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, την εξοικονόμηση ενέργειας, την αντιμετώπιση, μετριασμό και προσαρμογή στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, την αστική αναγέννηση, το βιώσιμο χωροταξικό σχεδιασμό με σεβασμό στην αρχιτεκτονική κληρονομιά, και το συντονισμό των περιβαλλοντικών πολιτικών της κυβέρνησης»<sup>15</sup>. Με λίγα λόγια, η ύπαρξη μίας βιομηχανίας που πιθανόν ρυπαίνει το περιβάλλον, χρειάζεται να βρίσκεται σε εγκαταστάσεις ελεγχόμενες και να τηρεί συγκεκριμένες προδιαγραφές, εφόσον έχει λάβει μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και του οικοσυστήματος.

#### 4.1.6.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Σημαντική επίδραση στην παραγωγική διαδικασία έχει η τεχνολογία. Οι παραδοσιακές μέθοδοι έχουν αντικατασταθεί από διαδικασίες αυτοματοποιημένες, που μειώνουν τους χρόνους παραγωγής, αυξάνουν την παραγωγική δυναμικότητα, βελτιώνουν το αποτέλεσμα και μειώνουν την πιθανότητα εμφάνισης σφαλμάτων. Η επιχείρηση που επενδύει σε απόκτηση τεχνολογίας, μόνο κερδισμένη μπορεί να είναι.

Σύμφωνα με την αξιολόγηση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ και με βάση την ετήσια Έκθεση Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας 2016–2017<sup>16</sup>, η Ελλάδα με κριτήριο την ανταγωνιστικότητα της, για το έτος 2016 βρίσκεται στην 86<sup>η</sup> θέση (ανάμεσα σε 138

<sup>15</sup> (Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας, 2016)

<sup>16</sup> (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, 2016)

χώρες) συγκεντρώνοντας βαθμολογία 4,00 (με υψηλότερο βαθμό το 7). Για τα έτη 2015, 2014 και 2013 η Ελλάδα βρισκόταν στις θέσεις 81, 81 και 91. Ενδεικτικά αναφέρεται πως η Γερμανία για το έτος 2016 βρίσκεται στην 5η θέση με βαθμολογία 5,57, ενώ στην πρώτη θέση βρίσκεται η Ελβετία με βαθμολογία 5,81. Ο δείκτης ανταγωνιστικότητας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, ένας εκ των οποίων είναι και το επίπεδο της τεχνολογίας που κατέχει μία χώρα. Η Ελλάδα έχει βαθμολογηθεί με σκορ 5 (με υψηλότερο βαθμό το 7).

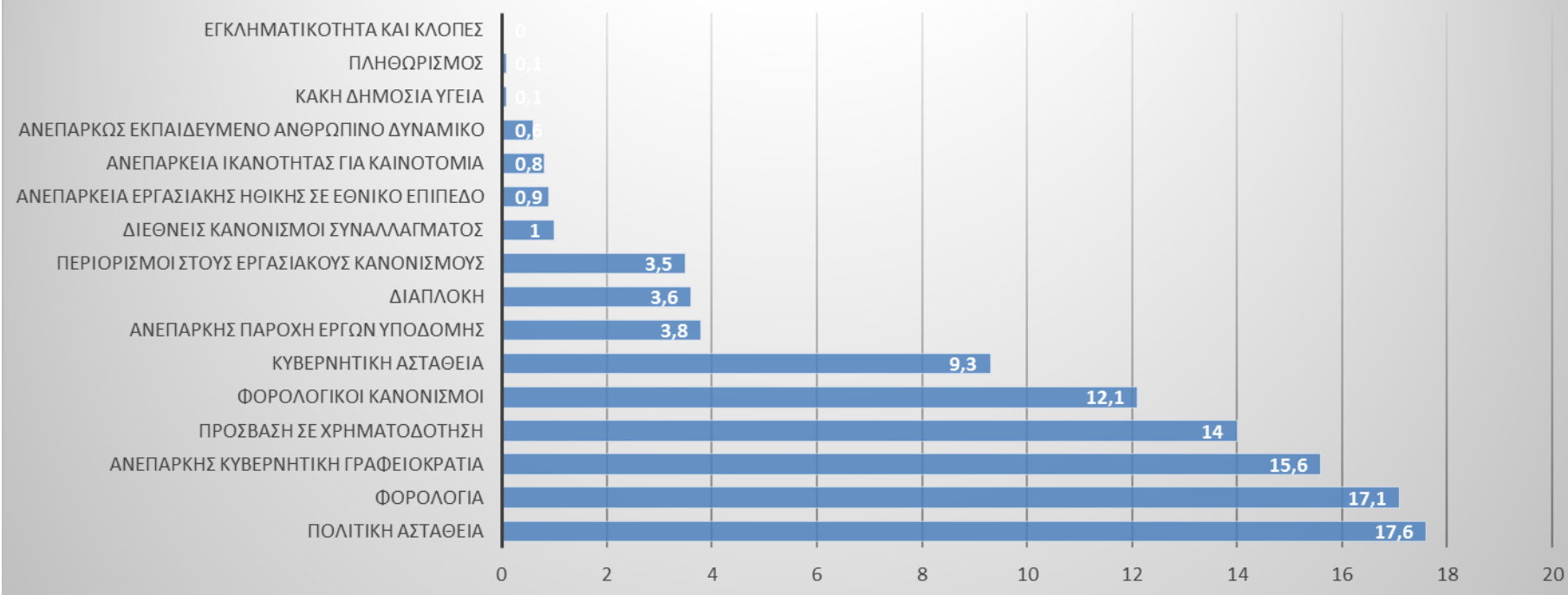
Κρίνεται επίσης χρήσιμο να παρατεθεί μία διαγραμματική ανάλυση (Διάγραμμα 6) σχετικά με τους πιο προβληματικούς παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρείν (στην περίπτωση της Ελλάδας), όπως αυτοί έχουν παρουσιαστεί από την 'Παγκόσμια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας 2016-2017' (The Global Competitiveness Report 2016–2017<sup>17</sup>).

---

<sup>17</sup> (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, 2016)

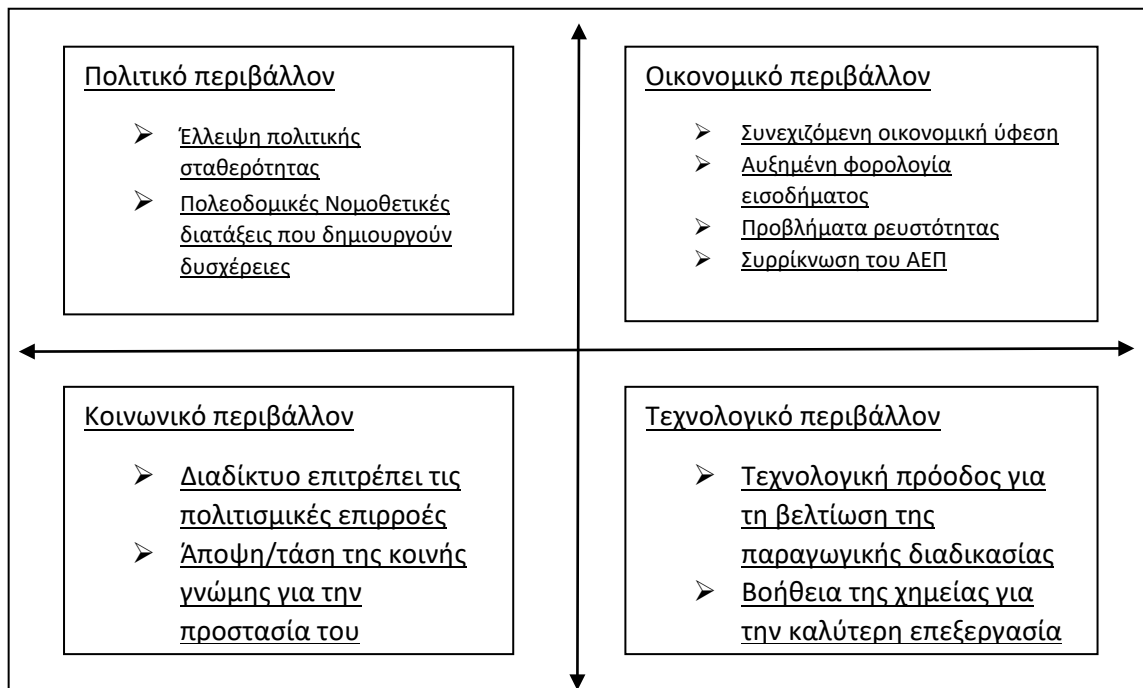


## Οι πλέον προβληματικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρείν στην Ελλάδα



Διάγραμμα 6 - Οι πιο προβληματικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρείν στην Ελλάδα, πηγή Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ

Συνοπτικά, οι ανωτέρω παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό μακροπεριβάλλον της επιχείρησης απεικονίζονται στον πίνακα ανάλυσης PEST:



Πίνακας 7 - Ανάλυση PEST

## 4.2 Τα προϊόντα της επιχείρησης

### 4.2.1 Περιγραφή των προϊόντων

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, χωρίζει τη δραστηριότητα της σε τρία διαφορετικά προϊόντα, αναλόγως την προέλευση του δέρματος (πρόβατο, κασίκι και μοσχάρι). Όπως έχουν αναφερθεί παραπάνω, τα προϊόντα της επιχείρησης είναι τα εξής:

- 1) Αγορά ακατέργαστου δέρματος προβάτου, επεξεργασία του και πώληση σε κατάσταση Wet Blue σε βυρσοδεψεία της Ιταλίας. Το δέρμα από τα πρόβατα, αγοράζεται από τους χονδρέμπορους (Τομαράδες), και αποθηκεύεται σε ψυγείο αφού προηγουμένως έχει αλατιστεί για να απορροφήσει την υγρασία. Συνήθως πρόκειται για πρόβειο δέρμα από ζώα ελληνικής καταγωγής. Υπάρχει ιδιαίτερη προτίμηση για το ελληνικό πρόβειο δέρμα λόγω της πολύ καλής ποιότητας του. Παρόλα αυτά, με την

πάροδο του χρόνου, παρατηρείται πτώση της ποιότητας του ελληνικού πρόβειου δέρματος, κυρίως λόγω των προσμίξεων. Πιο συγκεκριμένα, πολλές φορές γίνονται προσμίξεις με άλλες ράτσες για να επηρεασθούν κάποια χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται δυσμενώς η ποιότητα της ελληνικής ράτσας. Παρόλα αυτά, οι προσμίξεις αυτές είναι αναγνωρίσιμες λόγω των διαφορών που παρουσιάζονται στο δέρμα. Αναλόγως το είδος του ζώου, υπάρχουν διαφορές στο χρώμα, στο μέγεθος και στην πυκνότητα του τριχωτού. Χρησιμοποιώντας αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με τη διάταξη και το σχήμα των πόρων, μπορεί να γίνει αναγνώριση σχετικά με την προέλευση του ζώου. Το πρόβειο δέρμα λοιπόν, αφού αγορασθεί και κατεργασθεί, φτάνει στην κατάσταση Wet Blue και πωλείται σε βυρσοδεψεία της Ιταλίας (κυρίως) για περαιτέρω επεξεργασία.

- 2) Αγορά ημικατεργασμένου δέρματος κατσικιού από άλλα βυρσοδεψεία (σε μορφή Wet Blue) και κατεργασία του για να καταλήξει και να πωληθεί σε μορφή καστόρι. Αναλόγως την πρώτη ύλη, προκύπτει και το ανάλογο αποτέλεσμα. Συνεπώς τα καλής ποιότητας καστόρι, πωλούνται απευθείας ως καστόρι. Σε αντίθεση, τα κατώτερης ποιότητας καστόρι, υπόκεινται σε περαιτέρω επεξεργασία (αποτυπώνονται με τις πρέσες περίτεχνα και ανάγλυφα σχέδια) ώστε να διοχετευθούν σε λοιπές βιοτεχνίας της υποδηματοποιίας.
- 3) Το τρίτο προϊόν της επιχείρησης, αφορά σε αγορά δέρματος μοσχαριών σε σχεδόν τελειωμένη μορφή. Όλη η υγρή επεξεργασία όπως και ο διαχωρισμός των στρωμάτων του δέρματος (λόγω του μεγάλου πάχους του δέρματος του μοσχαριού) έχει ολοκληρωθεί από άλλα βυρσοδεψεία. Στη συνέχεια γίνεται μία ελαφριά κατεργασία των δερμάτων μέσω τροχίσματος, βαφής και αποτύπωσης σχεδίου, ώστε να πωληθούν κυρίως σε πελάτες που ασχολούνται αποκλειστικά με την υποδηματοποιία. Το δέρμα του μοσχαριού λόγω της ανθεκτικότητας του, χρησιμοποιείται ευρέως στην υποδηματοποιία (πχ σε λουράκια από πέδιλα). Επειδή το συγκεκριμένο προϊόν που παράγει η επιχείρηση προορίζεται για αυτό το σκοπό, φροντίζει τα δέρματα που αγοράζει να είναι Γ' διαλογής, διότι δεν απαιτείται δέρμα Α' διαλογής για αυτή τη χρήση.

Το προϊόν που σχετίζεται με το πρόβατο αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου της επιχείρησης επί της παρούσης. Παρόλα αυτά, επειδή η ποιότητα της πρόβειας ράτσας φθίνει και επειδή το κατσίκι δεν αποτελεί μεγάλο όγκο της

παραγωγής, η επιχείρηση θεωρεί πως αυτά τα δύο προϊόντα δεν παρέχουν ασφάλεια. Για αυτό το λόγο τα τελευταία χρόνια έχει γίνει προσπάθεια για απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού και απόκτηση τεχνογνωσίας, με σκοπό να αναπτυχθούν οι εργασίες στην επεξεργασία του δέρματος μοσχарιών.

- 4) Τέλος η επιχείρηση, παρέχει υπηρεσίες φασόν. Αυτές οι υπηρεσίες παρέχουν μεγαλύτερη ασφάλεια και μικρότερο κέρδος. Δεν έχει καθορισθεί συγκεκριμένη στρατηγική για υπηρεσίες φασόν και ούτε δίδεται ιδιαίτερη προτεραιότητα σε αυτές τις εργασίες. Συνήθως πραγματοποιούνται σε γνωστούς πελάτες ως εξυπηρέτηση και ένδειξη καλής θέλησης.

#### 4.2.2 Κρίσιμα χαρακτηριστικά

Κρίσιμα χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων της επιχείρησης, είναι η σφραγίδα που μπαίνει πίσω από κάθε δέρμα, η οποία αναγράφει την επωνυμία της επιχείρησης καθώς επίσης και τον αριθμό της παρτίδας. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί εύκολα να εντοπιστεί το σύνολο μίας παρτίδας εάν προκύψει η ανάγκη, να καταχωρηθούν στατιστικά στοιχεία κτλ.

#### 4.2.3 Ωφέλειες από τη χρήση των προϊόντων

Οι ωφέλειες από τη χρήση του δέρματος είναι πολυάριθμες. Το δέρμα χρησιμοποιείται σε τομείς όπως η ένδυση, η υπόδηση, σε τσάντες, ζώνες, κατασκευή ιμάντων, επιπλοποιία, αυτοκινητοβιομηχανία, εσωτερική διακόσμηση σπιτιού κλπ. Τα συνθετικά προϊόντα δεν έχουν σταθεί ικανά να αντικαταστήσουν το δέρμα πλήρως, τουλάχιστον στις βασικές του χρήσεις όπως η ένδυση και η υπόδηση. Οι βασικοί λόγοι είναι:

- Όσο ο άνθρωπος τρέφεται με κρέας, τόσο θα υπάρχουν διαθέσιμα δέρματα και το γεγονός πως το δέρμα έχει την ιδιότητα να 'αναπνέει'
- Η ιδιότητα του δέρματος να παραμορφώνεται, δηλαδή να παίρνει το σχήμα π.χ του ποδιού σε ένα υπόδημα, χωρίς να επανέρχεται όπως τα περισσότερα συνθετικά υλικά.

Τα προϊόντα που είναι κατασκευασμένα από αυθεντικό δέρμα, δίνουν μία αίσθηση πολυτέλειας. Παράλληλα υπάρχει η τάση και η μόδα να χρησιμοποιούνται περισσότερο τα φυσικά αγαθά και βιολογικής προέλευσης σε σύγκριση με τα συνθετικά. Τα

προϊόντα που παράγει η Greek Tannery ΕΠΕ, απευθύνονται αποκλειστικά για χρήση στην υποδηματοποιία.

#### 4.3 Αγορά – Στόχος

Η επιχείρηση όπως αναφέρθηκε παραπάνω, από το 2008 και έπειτα έχει αλλάξει τη στρατηγική της με κύριο προσανατολισμό την εξαγωγική δραστηριότητα. Για αυτό το σκοπό έχει διαμορφώσει την παραγωγική της διαδικασία και έχει αυξήσει την παραγωγική δυναμικότητα της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι ικανή να ανταπεξέλθει σε παραγγελίες μεγάλων ποσοτήτων δερμάτων από πελάτες του εξωτερικού. Παράλληλα όμως είναι ασύμφορο για την ίδια την επιχείρηση ή για ένα πελάτη, να καταχωρηθεί παραγγελία μικρού μεγέθους (σαν ελάχιστη παραγγελία θεωρείται μία παραγγελία που αποτελείται από 100-120 τεμάχια δέρματος περίπου). Με βάση τα προαναφερόμενα, το πελατολόγιο της επιχείρησης τμηματοποιείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Γεωγραφικά κριτήρια:

Χωρίζονται σε πελάτες του εξωτερικού και του εσωτερικού. Οι πελάτες του εξωτερικού χωρίζονται με βάση τον μεσάζοντα (μεσίτης). Το πρόβλημα που υπάρχει με τη συνεργασία των πελατών του εξωτερικού, είναι πως δύσκολα θα εμπιστευθεί ένας πελάτης του εξωτερικού να αγοράσει απευθείας δέρματα από ελληνική επιχείρηση. Αυτό οφείλεται κυρίως σε πολλές περιπτώσεις του παρελθόντος, που αρκετοί επιχειρηματίες στην προσπάθεια τους να 'ξεφορτωθούν' σκάρτο εμπόρευμα ή στην προσπάθεια να αποκομίσουν μεγαλύτερο κέρδος, δεν τήρησαν επακριβώς τους όρους της συμφωνίας που είχαν συνάψει, με αποτέλεσμα οι πελάτες του εξωτερικού να αποκτήσουν ιδιαίτερη δυσπιστία απέναντι τους. Επιπρόσθετα, η οικονομική κρίση και το ασταθές πολιτικό περιβάλλον της χώρας μας, δρα καταλυτικά και ενισχύει τη δυσπιστία των πελατών του εξωτερικού. Για την αποφυγή παρόμοιων γεγονότων, οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με μεσίτες οι οποίοι με τη σειρά τους εγγυώνται για την καλή εκτέλεση της παραγγελίας στους πελάτες του εξωτερικού. Στην περίπτωση της Greek Tannery ΕΠΕ, υπάρχει συνεργασία με τρεις μεσίτες της Ιταλίας. Οι μεσίτες τηρούν αποθήκες ενώ παράλληλα τηρούν διευρυμένο δίκτυο συνεργαζόμενων πελατών. Οι πελάτες που εξυπηρετούν, δραστηριοποιούνται σε τρεις διαφορετικές περιοχές της Ιταλίας. Η κάθε περιοχή έχει ζήτηση και για διαφορετικού τύπου δέρματα με αποτέλεσμα η κάθε περιοχή

να έχει ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα και συνεπώς να είναι εύκολη η συνεννόηση και συμφωνία μεταξύ επιχείρησης – μεσίτη - πελάτη.

- Ποσοτικά κριτήρια:

Γίνεται διαχωρισμός των πελατών ανάλογα με το μέγεθος τους και το κέρδος που προσδίδει ο κάθε πελάτης. Το ελληνικό πελατολόγιο, αποτελείται από πάρα πολλούς μικρούς πελάτες και αξίζει να υπάρχει στοκ στην αποθήκη για να εξυπηρετούνται.

- Ποιοτικά κριτήρια:

Γίνεται διαχωρισμός αναλόγως του πόσο καλός θεωρείται ένας πελάτης, αναλόγως του πόσο συνεπής είναι στις πληρωμές του, πόσο αξιόπιστος είναι στις υποσχέσεις του και πόσο ευέλικτος και πρόθυμος. Σε αυτήν την κατηγορία, εντάσσεται και μεγάλο μέρος του ελληνικού πελατολογίου μέσω μίας σχέσης 'ρομαντισμού'. Πρόκειται δηλαδή για το πελατολόγιο που στήριξε την επιχείρηση σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας της.

#### 4.4 Ανάλυση ανταγωνισμού

Από τις δέκα (10) περίπου βιομηχανικές μονάδες που λειτουργούν σήμερα στην περιοχή της Αττικής με αντικείμενο τη βυρσοδεψία, χωρίς να υπάρχουν απτά στοιχεία τα οποία να μπορούν να το αποδείξουν, καμία από αυτές δεν θεωρείται άμεσος ανταγωνιστής της εταιρείας Greek Tannery ΕΠΕ, για δύο λόγους:

- Πρώτον, οι λοιπές μονάδες επεξεργάζονται δέρματα που θα διοχετευθούν στη βιομηχανία ένδυσης ή κατασκευής αξεσουάρ (πορτοφόλια, τσάντες, καπέλα, ζώνες και ιμάντες κλπ.)
- Δεύτερον, όσες μονάδες διοχετεύουν τα προϊόντα τους στη βιομηχανία της υποδηματοποιίας, είναι κατά πολύ μικρότερες σε παραγωγική δυναμικότητα, οπότε και δεν αποτελούν σημαντική απειλή για τη βιομηχανική μονάδα Greek Tannery ΕΠΕ.

##### 4.4.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, προσπαθεί μέσω του στρατηγικού management να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να εκμεταλλεύεται όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά τους πόρους, τις δυνάμεις και τις εσωτερικές της ικανότητες. Πιο

συγκεκριμένα, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε κάποιες εσωτερικές της ικανότητες (όπως τήρηση απαραίτητου αποθέματος, παράδοση νέας παρτίδας εντός ολίγων ημερών, μεγάλη ποικιλία σχεδίων) και είναι σημαντικές για τη υλοποίηση της στρατηγικής, για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση της κερδοφορίας της. Αυτές οι ικανότητες (σημεία υπεροχής) είναι που δημιουργούν αξία στους πελάτες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές και της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στόχος της επιχείρησης, είναι να εκμεταλλεύεται τα σημεία υπεροχής σε βάθος χρόνου, ώστε να προσδίδουν διατηρήσιμη αξία και τελικά να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται αξιοποιώντας τέσσερα χαρακτηριστικά των πόρων και των ικανοτήτων (VRIO):

- Value – η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και να εξουδετερώνει απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Rare – οι πόροι κατέχονται από ορισμένους υφιστάμενους ανταγωνιστές
- Imitate - το κόστος για απόκτηση των πόρων και των ικανοτήτων για άλλες επιχειρήσεις, είναι πολύ υψηλό
- Organized – υποδηλώνει την ετοιμότητα της επιχείρησης στο να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητες.

Μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, κύριος στόχος είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της. Η επιχείρηση αυτό που ζητά, είναι ο πελάτης να την αντιλαμβάνεται ως μοναδική για αυτό που προσφέρει, βασιζόμενη στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση, στην εικόνα του προϊόντος και στην παροχή υποστήριξης μετά την πώληση. Ο πελάτης από την πλευρά του, απολαμβάνει προϊόντα τα οποία ενσωματώνουν μεγαλύτερη αξία και συνεπώς είναι διατεθειμένος να καταβάλλει υψηλότερο αντίτιμο προκειμένου να αποκτήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Με βάση τα προαναφερόμενα, η επιχείρηση εφαρμόζει Επιχειρηματική Στρατηγική Διαφοροποίησης<sup>18</sup>.

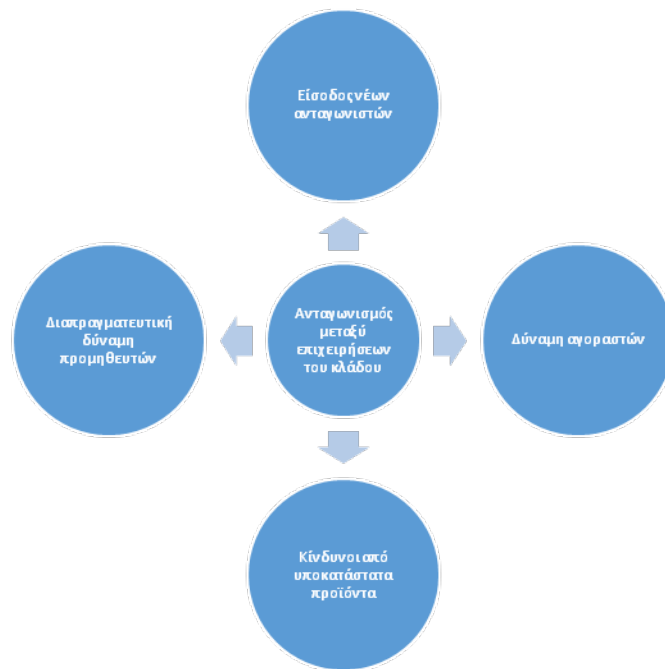
#### 4.4.2 Ελκυστικότητα κλάδου

Σύμφωνα με τον Michael E. Porter, υπάρχουν πέντε δυνάμεις που επιδρούν στην ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Ο ίδιος ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, το οποίο σε τελική ανάλυση δείχνει την ελκυστικότητα του κλάδου και την κερδοφορία του. Οι πέντε παράγοντες είναι:

---

<sup>18</sup> (Γεωργόπουλος, 2016)

- Απειλή νέων εισροών
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Δύναμη αγοραστών
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου



Εικόνα 2 - Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του Porter

#### 4.4.2.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Οι παραγωγικές και μεταποιητικές επιχειρήσεις του κλάδου δεν υφίστανται πίεση από την ενδεχόμενη είσοδο νέων παραγωγικών ή μεταποιητικών επιχειρήσεων, διότι τα εμπόδια εισόδου είναι σημαντικά καθώς απαιτούνται επενδύσεις υψηλού κόστους σε εγκαταστάσεις, μηχανήματα και εξοπλισμό, ενώ η χρηματοδότηση μέσω τραπεζών παρουσιάζει δυσκολίες. Επίσης απαιτείται τεχνογνωσία, γνώριμες, εξειδικευμένο προσωπικό και το πιο σημαντικό από όλα να υπάρχει εμπιστοσύνη και καλή προηγούμενη συνεργασία, ώστε ο ευχαριστημένος αγοραστής να θέτει παραγγελίες στον προμηθευτή. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής είναι σχετικά εύκολη, κάνοντας χρήση των μεταφορικών εταιρειών. Τέλος η κυβερνητική πολιτική, θέτει εμπόδια στις μονάδες του κλάδου βυρσοδεψίας, έχοντας ανακαλέσει τις άδειες λειτουργίας τους και χαρακτηρίζοντας τις ως μονάδες με υψηλή περιβαλλοντική ρύπανση και όχληση. **Η**



**απειλή εισόδου είναι μικρή.**

#### 4.4.2.2 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα

Στον κλάδο του δέρματος, υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα. Σε περιόδους οικονομικής κρίσης (όπως αυτή που διανύουμε) και περιορισμού του διαθέσιμου εισοδήματος, οι καταναλωτές στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε προϊόντα χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τα δερμάτινα. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι κατασκευασμένα από ύφασμα, δερματίνη ή άλλα συνθετικά υλικά. Συνεπώς η διάθεση στην αγορά προϊόντων που είναι υποκατάστατα του δέρματος, διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από μία ποικιλία προϊόντων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά ποιότητας και τιμής. Ως άμεσο αποτέλεσμα, τα κέρδη των επιχειρήσεων του κλάδου δέρματος διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα. **Συμπεραίνουμε πως ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα είναι μεγάλος.**

#### 4.4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές της επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε προμηθευτές του εσωτερικού και του εξωτερικού. Προμηθευτές είναι οι χονδρέμποροι τομαριών, οι οποίοι συγκεντρώνουν την πρώτη ύλη από τα επιμέρους σφαγεία. Οι προμηθευτές εντός της Ελλάδας, επειδή είναι περιορισμένοι σε αριθμό αλλά και με περιορισμένη ποσότητα, διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δεν είναι εύκολο για τις επιχειρήσεις του κλάδου να αλλάξουν προμηθευτή που να έχει Α΄ ύλη αντίστοιχης ποιότητας. Αναφορικά με τους προμηθευτές του εξωτερικού, έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη καθώς είναι πολλοί σε αριθμό, με χαμηλότερης ποιότητας Α΄ ύλη. Σε γενικές γραμμές οι πελάτες των προμηθευτών είναι σημαντικοί για αυτούς και οι προμηθευτές δύσκολα έχουν τη δυνατότητα να προβούν σε ολοκλήρωση προς τα εμπρός (δηλαδή να μπουν σε διαδικασίες των πελατών τους όπως επεξεργασία της Α΄ ύλης). **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρακτηρίζεται ως μέτρια.**

#### 4.4.2.4 Δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές των προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου, είναι κυρίως άλλα βυρσοδεψεία ή η γενικότερη βιομηχανία υποδηματοποιίας, ένδυσης και επεξεργασίας

δέρματος. Στη διεθνή κοινότητα που ζούμε, οι αγοραστές δεν παρουσιάζουν συγκέντρωση, καθώς τέτοιου είδους επιχειρήσεις βρίσκονται σε πολλές χώρες της υφηλίου. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, οι αγοραστές που διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα και μπορούν να πραγματοποιήσουν μαζικές αγορές, έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Υπάρχουν βέβαια και αγοραστές που προβαίνουν σε μικρές παραγγελίες, όμως με πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι οποίοι δε διαθέτουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη. Οι αγοραστές (οι οποίοι συνήθως ταυτίζονται με το δημιουργό του τελικού καταναλωτικού αγαθού), γενικά έχουν υψηλά κέρδη καθώς δημιουργούν το τελικό προϊόν και ενσωματώνουν σε αυτό υπεραξία βασισμένη στη φήμη τους. Τέλος είναι πολύ δύσκολο να υπάρξει ολοκλήρωση προς τα πίσω (δηλαδή να μπουν σε διαδικασίες των προμηθευτών τους όπως επεξεργασία της 'Α ύλης). **Η δύναμη των αγοραστών γενικά χαρακτηρίζεται μέτρια.**

#### 4.4.2.5 Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων

Στον κλάδο της επεξεργασίας δέρματος στην Ελλάδα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων σχετίζεται άμεσα με τη φήμη που έχει χτίσει και την αξιοπιστία που παρέχει η κάθε επιχείρηση, όπως επίσης και από την παραγωγική δυναμικότητά της. Το πλήθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο δεν είναι μεγάλο, ενώ οι εναπομείνουσες επιχειρήσεις δεν ασχολούνται όλες με το ίδιο προϊόν ή δεν έχουν την ίδια αγορά στόχο. Ο ρυθμός ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι σχετικά μικρός και παράλληλα υπάρχει υψηλό σταθερό κόστος. Επίσης η Α' ύλη είναι αρκετά ευαίσθητη και επηρεάζεται από τις συνθήκες περιβάλλοντος, ενώ υπάρχει άμεση εξάρτηση και από άλλους κλάδους όπως είναι ο κλάδος του κρέατος. Τέλος δεν υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο. Σε γενικές γραμμές ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος σε διεθνές επίπεδο, όπου οι παραγωγικές επιχειρήσεις (κυρίως της Άπω Ανατολής) διαθέτουν τα προϊόντα τους σε αγοραστές, σε μεγαλύτερες ποσότητες και σε χαμηλότερες τιμές. **Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου χαρακτηρίζεται από μέτριος έως χαμηλός.**

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, συμπεραίνουμε πως πρόκειται για ένα κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται λίγες επιχειρήσεις, που εξυπηρετούν πληθώρα πελατών. Υπάρχει ιδιαίτερη δυσκολία να εισαχθούν νέες επιχειρήσεις, ενώ τα υποκατάστατα προϊόντα μπορεί να απειλήσουν τα προϊόντα που παράγονται από τον κλάδο δέρματος. Σε γενικές γραμμές ο κλάδος χαρακτηρίζεται ως ελκυστικός, αφού υπάρχουν περιθώρια και δυνατότητα κερδοφορίας.

## 4.5 Ανάλυση SWOT

Το ακρωνύμιο SWOT προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις Strength, Weakness, Opportunity και Threat. Η ανάλυση SWOT, είναι μία μέθοδος με βάση την οποία εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μίας επιχείρησης ή οργανισμού, όπως επίσης και οι ευκαιρίες ή οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή οργανισμός. Σκοπός της ανάλυσης αυτής, είναι αφού εντοπιστούν οι παραπάνω παράμετροι, να προβεί η επιχείρηση ή οργανισμός σε κατάλληλη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων της.

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και προκύπτουν από την εσωτερική δομή της επιχείρησης (ιεραρχία, διαδικασίες) και από τους διαθέσιμους πόρους (χρηματοοικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό).

Οι ευκαιρίες και οι απειλές, αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το οποίο δεν μπορεί να επηρεάσει άμεσα η επιχείρηση, όμως μπορεί να προσπαθήσει να περιορίσει την επίδραση που δέχεται από αυτό.

### 4.5.1 Οι Δυνάμεις (Strengths)

Οι δυνάμεις μπορεί να είναι οι πόροι που διαθέτει μία επιχείρηση ή κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες που έχει αναπτύξει. Εκμεταλλευόμενη τις δυνάμεις της, μία επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δυνάμεις της Greek Tannery ΕΠΕ είναι:

- Υφιστάμενο πελατολόγιο
- Πολύ γρήγορη ανταπόκριση σε παραγγελίες
- Διάθεση για εξυπηρέτηση κάθε είδους παραγγελίας και ευελιξία στην ποικιλία (φόδρες, επανωδέρματα, καστόρια, φυσικά, κεριού, με πρέσα ανάγλυφη, μοσχάρια, λουστρίνια)
- Η επιχείρηση παρακολουθεί συνεχώς τις τάσεις και εξελίξεις στον κλάδο δέρματος. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να διαθέτει μεγάλη ποικιλία σε δέρματα που εξυπηρετούν την πλειονότητα των πελατών της
- Σταθερή ποιότητα όλα αυτά τα χρόνια, χάρη στις άριστες πρώτες ύλες που φροντίζει να προμηθεύεται
- Η διοίκηση της εταιρείας διαθέτει 36 έτη εμπειρική γνώση, ενώ οι σημερινοί διοικούντες είναι τρίτης γενιάς ιδιοκτήτες
- Τα λειτουργικά της έσοδα καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες χρηματοδότησης της

επιχείρησης

- Μέρος των εγκαταστάσεων είναι ιδιόκτητο και συνεπώς εξοικονομεί πόρους διαθέτοντάς τους στην παραγωγή.
- Λαμβάνει μέριμνα προστασίας του περιβάλλοντος και του υδροφόρου ορίζοντα, λειτουργεί εντός και σε πολύ χαμηλά όρια επιβάρυνσης του περιβάλλοντος και ειδικότερα αναφέρεται ότι τα κατάλοιπα του εξασθενούς χρωμίου σε ποσοστιαίες μονάδες δεν ξεπερνούν το 0,02‰, ενώ οι αέριοι ρύποι κατατάσσονται σε επίπεδα «χαμηλής όχλησης».

#### 4.5.2 Οι Αδυναμίες (Weaknesses)

Σε αντίθεση με τις δυνάμεις, οι αδυναμίες είναι πόροι και ικανότητες που η επιχείρηση δεν διαθέτει και δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει προς όφελος της. Οι αδυναμίες της Greek Tannery ΕΠΕ είναι:

- Έλλειψη μηχανημάτων σύγχρονης τεχνολογίας. Σε όλες τις περιπτώσεις, διατίθενται ίδια κεφάλαια για την αγορά των μηχανημάτων (λόγω της έλλειψης μόνιμης άδειας λειτουργίας δεν μπορεί να συμμετάσχει σε μακροπρόθεσμα κοινοτικά και αναπτυξιακά προγράμματα), ενώ λόγω του υψηλού κόστους απόκτησης τους, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων τα μηχανήματα είναι μεταχειρισμένα.
- Έλλειψη καταρτισμένης τεχνογνωσίας στο σύνολο του εργατικού προσωπικού
- Μη εξειδικευμένο προσωπικό
- Παλιές κτιριακές εγκαταστάσεις που δε βοηθούν στην παραγωγική διαδικασία και με υψηλό κόστος συντήρησης
- Τόπος εγκατάστασης εντός του Ελαιώνα Αττικής που βρίσκεται υπό ειδικό καθεστώς
- Λόγω της άτακτης τοποθεσίας των κτιρίων, παρουσιάζονται δυσχέρειες στη γραμμή παραγωγής.

#### 4.5.3 Οι Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και είναι οι περιστάσεις και οι συγκυρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση προς όφελος της. Οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος της Greek Tannery ΕΠΕ είναι:

- Νέες αγορές του εξωτερικού
- Νέες συμμαχίες – συνέργειες
- Πολύ καλή Α΄ ύλη από Έλληνες προμηθευτές
- Συμμετοχή σε Διεθνείς εκθέσεις

#### 4.5.4 Οι Απειλές (Threats)

Απειλές είναι οι καταστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει ώστε να αποφύγει δυσμενή αποτελέσματα στη λειτουργία της.

Οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Greek Tannery ΕΠΕ είναι:

- Ανταγωνιστικές εταιρείες του Εξωτερικού
- Πολιτικό περιβάλλον Ελλάδας
- Οικονομική αστάθεια
- Υφιστάμενη νομοθεσία, εξαιτίας της οποίας έχουν ανακληθεί οι άδειες λειτουργίας των εντός Αττικής συναφών επιχειρήσεων, χωρίς όμως να δίδεται λύση από την πολιτεία.
- Διεθνείς κανονισμοί (πχ Ευρωπαϊκοί κανονισμοί Reach & CLP. Οι κανονισμοί αυτοί καθορίζουν την παραγωγή, διακίνηση και επισήμανση των χημικών)

## 5 Στρατηγική του Μάρκετινγκ («Σχέδιο Μάρκετινγκ»)

Σε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο, η **στρατηγική του Μάρκετινγκ** (Σχέδιο Μάρκετινγκ), μπορεί να αποδειχθεί υψίστης σημασίας. Χάρη στη στρατηγική του Μάρκετινγκ η επιχείρηση/οργανισμός, θα μπορέσει να αξιοποιήσει όσο το δυνατόν αποδοτικότερα τους περιορισμένους πόρους της ώστε να μετατρέψει τις ευκαιρίες σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, αντιμέτωπη με τις σύγχρονες καταστάσεις και αναλογιζόμενη τις ανάγκες και δυσκολίες που προκύπτουν, διαμορφώνει τη στρατηγική της με τέτοιο τρόπο ώστε :

- να μπορέσει να ενδυναμώσει την παρουσία της στις χώρες της Ευρώπης
- να απαλλαγεί όσο το δυνατόν περισσότερο από 'προβληματικό' πελατολόγιο εντός του ελληνικού χώρου το οποίο επηρεάζεται άμεσα από την οικονομική κρίση
- να επαναπροσδιορίσει την παραγωγική της ικανότητα ώστε να ανταποκριθεί σε νέες αυξημένες παραγγελίες
- να επαναπροσδιορίσει τις εργασίες που θα υλοποιεί, αναλόγως το κόστος και το όφελος (ποιοτικό ή ποσοτικό) που αυτές θα επιφέρουν

Η **στρατηγική πωλήσεων**, είναι έτσι διαμορφωμένη ώστε οι πελάτες τμηματοποιούνται ως εξής:

- πελάτες ιεραρχημένοι σύμφωνα με ποιοτικά κριτήρια όπως διασπορά κινδύνου, σημαντικότητα πελάτη, φήμη, αξιοπιστία, γεωγραφική τοποθεσία
- πελάτες ιεραρχημένοι σύμφωνα με ποσοτικά κριτήρια, αναλόγως τα μεγέθη των παραγγελιών που καταχωρούν και συνεπώς του κέρδους που επιφέρουν

Γίνεται συνεχώς προσπάθεια επαναπροσδιορισμού της **τιμολογιακής πολιτικής**. Έως τώρα, η τιμολογιακή πολιτική καθορίζεται κυρίως με βάση τις ισχύουσες τιμές της αγοράς. Η τιμή που θέτει η επιχείρηση στα προϊόντα της, επηρεάζεται κατά μεγάλο βαθμό από την ισχύουσα τιμή της αγοράς. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση ως προμηθευτής, έχει δύναμη διαπραγμάτευσης και καθορισμού τιμής, λόγω των υπηρεσιών after sales service που παρέχει, λόγω της δυνατότητας τήρησης μεγάλων αποθεμάτων και λόγω της άμεσης διαθεσιμότητας και ποικιλίας σε χρώματα.

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, με στόχο την αποτελεσματικότερη **προώθηση** των προϊόντων της:

- επιδιώκει τη συνεργασία με αξιόπιστους πελάτες του χώρου που δρουν σε πολυεθνικό επίπεδο

- επιδιώκει να ισχυροποιήσει τις σχέσεις με τους προμηθευτές της διαμορφώνοντας ευνοϊκότερους όρους στις μεταξύ τους συνεργασίες
- επιδιώκει να συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις του εξωτερικού με σκοπό την προβολή των προϊόντων της

Ο καλύτερος τρόπος διαφήμισης της εταιρείας, είναι ο προφορικός και οι συστάσεις που μπορεί να κάνει ένας πελάτης σε κάποιον άλλο. Αντενδείκνυται ο ηλεκτρονικός τρόπος διαφήμισης διότι

- ο πελάτης δε μπορεί να διαμορφώσει πλήρη εικόνα του προϊόντος
- υπάρχει κίνδυνος προσέλκυσης πελατολογίου που δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να χάνεται χρόνος

Τέλος η **διανομή** των προϊόντων της επιχείρησης υποστηρίζεται με δύο τρόπους:

1. με ίδια μέσα
2. με εξωτερικούς συνεργάτες,

### 5.1 Προϊόν: χαρακτηριστικά, ποικιλία (εύρος & βάθος), ποιότητα

Από τις βασικότερες στρατηγικές επιλογές που μπορεί να κάνει μία επιχείρηση, είναι το μίγμα των προϊόντων (product mix). Το μίγμα αυτό, είναι πιθανό να αποτελείται από πολλά διαφορετικά προϊόντα, που στο σύνολο τους απαρτίζουν διάφορες γραμμές προϊόντων. Κάθε γραμμή έχει εύρος και βάθος. Πιο συγκεκριμένα, το εύρος αναφέρεται στην ποικιλία διαφορετικών προϊόντων, ενώ το βάθος αναφέρεται στην ποικιλία παρόμοιων προϊόντων.

Μία γραμμή προϊόντων, ενδέχεται να αλλάζει συνεχώς χαρακτηριστικά με απώτερο σκοπό να καλυφθούν οι εκάστοτε ανάγκες της αγοράς και να επιτευχθούν και οι στόχοι της επιχείρησης. Το πόσο βαθιά ή ευρεία θα είναι μία γραμμή παραγωγής εξαρτάται από τις ανάγκες των πελατών, από το κόστος παραγωγής που προτίθεται να αναλάβει η επιχείρηση, από τις ανταγωνιστικές πιέσεις κλπ. Η απόφαση η οποία λαμβάνεται σχετικά με την επέκταση ή συρρίκνωση του μίγματος προϊόντων, αποτελεί στρατηγικής φύσεως απόφαση και επηρεάζει καθοριστικά τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Κατά την επέκταση του μίγματος προϊόντος, μία επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει τη δραστηριότητά της σε νέες αγορές, να μειώσει τον κίνδυνο μέσω διασποράς προϊόντων και φυσικά να αποκομίσει νέα λειτουργικά έσοδα. Παράλληλα όμως είναι ισχυρό μειονέκτημα η είσοδος σε νέα αγορά με νέο προϊόν λόγω έλλειψης εμπειρίας. Κατά τη συρρίκνωση του μίγματος, η επιχείρηση μπορεί να συσσωρεύσει κεφάλαια και να

διαθέσει περισσότερες δυνάμεις σε λιγότερα προϊόντα ώστε να τα ισχυροποιήσει στην αγορά. Παράλληλα όμως αυξάνεται ο κίνδυνος που διατρέχει, λόγω μικρής ποικιλίας προϊόντων.

Στην περίπτωση της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ, το εύρος της γραμμής προϊόντων είναι μία γραμμή παραγωγής, ενώ το βάθος της γραμμής προϊόντος ανέρχεται σε τρία προϊόντα (πρόβατο, κατσίκι, μοσχάρι). Επί της ουσίας το βάθος είναι απεριόριστο, αν αναλογιστούμε πως η τελική μορφή ενός δέρματος που θα εξέλθει από το εργοστάσιο, μπορεί να λάβει οποιαδήποτε μορφή και σχέδιο επιθυμεί ο βυρσοδέψης (απεριόριστη ποικιλία χρωμάτων, σχεδίων, δημιουργία ανάγλυφης επιφάνειας, λείανση ή όχι, καθορισμός ορισμένου πάχους κλπ.)

## 5.2 Τιμολογιακή στρατηγική

Από τις σημαντικότερες αλλά συνάμα και από τις πιο δύσκολες αποφάσεις που πρέπει να λάβει μια επιχείρηση, είναι η τιμολόγηση των προϊόντων της (Pricing strategy). Με τη βοήθεια της τιμολογιακής στρατηγικής, μία επιχείρηση μπορεί να μεγιστοποιήσει την κερδοφορία της, μπορεί να προφυλαχθεί από τον κίνδυνο άφιξης νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων, μπορεί να βοηθήσει στην είσοδο σε νέα αγορά και τέλος να επηρεάσει και τα μερίδια αγοράς. Είναι σύνηθες φαινόμενο, πολλές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν απλουστευμένες μεθόδους, βασιζόμενες στο κόστος, για να διαμορφώσουν τις τιμές τους. Εντούτοις, κατά τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως η ζήτηση και ο ανταγωνισμός.

Πολλές φορές η λήψη τιμολογιακών αποφάσεων, συμπίπτει με τη βραχυπρόθεσμη ανάγκη μίας επιχείρησης να επηρεάσει τις πωλήσεις της, ή να 'απαντήσει' στον ανταγωνισμό, στην προσπάθεια διατήρησης μεριδίου αγοράς. Αντί αυτού, θα πρέπει η τιμολογιακή στρατηγική να αντιμετωπίζεται ως μία ευρύτερη στρατηγική με συγκεκριμένο προσανατολισμό στην ανάπτυξη και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στα πλαίσια της δημιουργίας μία πετυχημένης τιμολογιακής στρατηγικής, η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, δίνει έμφαση στις ακόλουθες διαστάσεις:

- Αναγνωρίζει πως η διαδικασία τιμολόγησης είναι το ίδιο σημαντική με τις άλλες διαδικασίες της στρατηγικής του μάρκετινγκ, και προσπαθεί να δώσει έμφαση σε πτυχές που αφορούν τόσο την ίδια την επιχείρηση, όσο και τις συνθήκες της αγοράς (τιμές ανταγωνισμού, κόστος προϊόντος, ανάγκες και δυνατότητες



πελατών).

- Παρακολουθεί και γνωρίζει τις διακυμάνσεις στις τιμές της αγοράς, ενώ λαμβάνει πληροφόρηση για τον ανταγωνισμό (μέσω των μεσιτών που συνεργάζεται) και προβαίνει σε τροποποιήσεις όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.
- Προσπαθεί να αναπτύξει και να εδραιώσει μία συμπεριφορά ενεργητικής τιμολόγησης και να μην παραμένει θεατής των εξελίξεων ενεργώντας σε δεύτερο χρόνο. Επιπρόσθετα αντιλαμβάνεται τις μακροχρόνιες συνέπειες που θα μπορούσε να έχει μία τιμολογιακή απόφαση με βραχυχρόνιο ορίζοντα. Για αυτό το λόγο προσπαθεί να δίνει έμφαση στη διατήρηση αρμονίας και ισορροπίας στις σχέσεις της με τους πελάτες.

Ενώ όλα τα παραπάνω προσπαθούν να εφαρμοσθούν στην πράξη, πολλές φορές δεν γίνονται πραγματικότητα. Κύριο εμπόδιο σε όλο αυτό, αποτελεί η ίδια η Α΄ ύλη που χρησιμεύει για τη δημιουργία του προϊόντος. Στην πράξη, η επιχείρηση έχει να επεξεργαστεί μία Α΄ ύλη, που κάποτε ήταν μέρος ενός ζωντανού οργανισμού. Η Α΄ ύλη ποτέ δεν είναι ίδια και δεν μπορεί να τηρήσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες, παρά μόνο σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Ακόμη περισσότερο, η διαθεσιμότητα των ανεπεξέργαστων δερμάτων, εξαρτάται κυρίως από τη ζήτηση σε κρέας. Η αγορά κρέατος, καθορίζει την ποσότητα των ζώων τα οποία θα σφαχτούν και συνεπώς την ποσότητα του δέρματος που θα διατεθεί από τα σφαγεία στα βυρσοδεψεία.

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα προαναφερόμενα, η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, εφαρμόζει τιμολογιακή πολιτική συνδυαστικά με βάση το κόστος και με βάση τον ανταγωνισμό<sup>19</sup>. Πιο συγκεκριμένα:

- Με βάση το κόστος. Η επιχείρηση εφαρμόζει την πολιτική **κόστος συν** (Cost Plus). Επειδή το κόστος παραγωγής εξαρτάται άμεσα από την ποσότητα που θα παραχθεί και από το είδος του προϊόντος που θα παραχθεί, αφού ολοκληρωθεί η παραγγελία και υπολογιστεί το συνολικό κόστος, προστίθεται σε αυτό ένα επαρκές ποσοστό το οποίο θα καλύψει γενικά έξοδα και θα επιτρέψει να μείνει και κέρδος. Το ύψος του ποσοστού καθορίζεται με βάση την εμπειρία του παρελθόντος αλλά και τις ισχύουσες τιμές της αγοράς
- Με βάση τον ανταγωνισμό. Η επιχείρηση εφαρμόζει επιπρόσθετα την πολιτική **πάνω από τους ανταγωνιστές**. Με άλλα λόγια οι τιμές των προϊόντων είναι λίγο υψηλότερες σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών, διότι μέσω των διαδικασιών του μίγματος μάρκετινγκ η επιχείρηση προσδίδει μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα της. Η επιχείρηση έχει καταστήσει σαφές μέσω πράξεων, πως

---

<sup>19</sup> (Μάλλιαρης, 2001)

μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα σε μεγάλες παραγγελίες, μπορεί να τηρεί μεγάλο στοκ σε ποικιλία προϊόντων, αναλαμβάνει να παράσχει υποστήριξη μετά την πώληση και έχει όλη τη διάθεση να αναλάβει οποιαδήποτε παραγγελία της θέσουν οι πελάτες της. Όλα τα παραπάνω είναι οι λόγοι για τους οποίους η τελικές τιμές των προϊόντων της είναι λίγο υψηλότερες σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών.

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, θεωρεί πως η τιμή δεν είναι όπλο ανταγωνισμού. Για αυτό το λόγο, είναι πολύ λίγες οι περιπτώσεις που η τιμή των προϊόντων της υπήρξαν χαμηλότερες του ανταγωνισμού. Αντιθέτως, η διοίκηση της εταιρείας, χρησιμοποιεί τα λοιπά στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ, το προϊόν, τη διανομή και την προώθηση σαν όπλα για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Η επιχείρηση ακολουθεί πολιτική διαφορικής τιμολόγησης, που σημαίνει πως για το ίδιο προϊόν η εταιρεία θα καθορίσει δύο ή περισσότερες τιμές πώλησης. Η τελική τιμή εξαρτάται από τις συνθήκες της αγοράς, από το μέγεθος της παραγγελίας και από τη σχέση με τον πελάτη. Τέλος, η επιχείρηση ακολουθεί πολιτική εκπτώσεων σε περιπτώσεις αγορών μεγάλων ποσοτήτων και σε αγορές με άμεση εξόφληση.

- Στην περίπτωση της παραγγελίας μεγάλων ποσοτήτων, το σταθερό κόστος επιμερίζεται σε μεγαλύτερη ποσότητα και έτσι η επιχείρηση επιστρέφει στον πελάτη ένα ποσοστό των πόρων που εξοικονομεί με τη μορφή έκπτωσης.
- Στην περίπτωση της αγοράς με άμεση εξόφληση, η επιχείρηση επωφελείται από την αξιοποίηση των μετρητών, τα οποία μπορεί να διαθέσει άμεσα για αγορά Α' υλών ή λοιπών υλικών με καλύτερους όρους. Αντιθέτως, στην εξόφληση με πίστωση, η επιχείρηση πρέπει να συνυπολογίσει στην τιμή του προϊόντος τους χαμένους τόκους από καταθέσεις, την πιθανότητα μη είσπραξης και το κόστος του προγραμματισμού και συντονισμού εργασιών σύμφωνα με τις καθορισμένες μελλοντικές εισπράξεις.

### 5.3 Στρατηγική προώθησης, μέθοδοι προώθησης και χρονοδιάγραμμα

Αναφορικά με την προώθηση των πωλήσεων, το τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης της επιχείρησης Greek Tannery ΕΠΕ, προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να γνωρίσουν οι πελάτες (υφιστάμενοι και δυνητικοί) τα προϊόντα της.

Πιο συγκεκριμένα, οι ενέργειες της επιχείρησης είναι οι εξής:

- Συμμετοχή σε εκθέσεις. Κάθε ημερολογιακό έτος, λαμβάνει χώρα έκθεση στην Ιταλία, όπου συμμετέχουν τα μεγαλύτερα βυρσοδεψεία από τον Ευρωπαϊκό (και

μη) χώρο και έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν δείγματα των προϊόντων τους στους ενδιαφερόμενους πελάτες. Επίσης δίνεται η ευκαιρία να συζητήσουν και να γνωρίσουν από κοντά νέους μεσάζοντες (μεσίτες) οι οποίοι, ιδανικά εάν αποδεχτούν να συνάψουν συνεργασία θα προωθήσουν τα προϊόντα τους σε νέους πελάτες. Η εταιρεία τα τελευταία 18 χρόνια, έχει συνεχή παρουσία στη διεθνή έκθεση LineaPelle με σκοπό την προώθηση των προϊόντων της. Η συγκεκριμένη έκθεση είναι πολύ σημαντική διεθνής εκδήλωση με θέμα το δέρμα, τα αξεσουάρ και τα συνθετικά για την υπόδηση, την επιπλοποιία και για τα δερμάτινα είδη γενικότερα. Στη συγκεκριμένη έκθεση, λαμβάνουν μέρος παραπάνω από 1000 εκθέτες, ενώ οι επισκέπτες υπερβαίνουν τους 20.000 από περισσότερες από 40 χώρες.

- **Επιδείξεις προϊόντων.** Ανά πάσα στιγμή, υπάρχει εύκαιρο δειγματολόγιο στη διάθεση των πελατών, για να ανακαλύψουν τις δημιουργίες της επιχείρησης. Υπάρχει ξεχωριστό δειγματολόγιο για κάθε σεζόν, ενώ κάθε σεζόν μπορεί να περιλαμβάνει πάνω από 150 δείγματα τα οποία προβάλλονται σε κλασέρ μεγέθους A4. Το κάθε κλασέρ μπορεί να περιέχει έως 15 δείγματα τα οποία ανήκουν σε μία σειρά παραγωγής.
- **Αποστολή δειγμάτων.** Κατόπιν αιτήσεως των πελατών, αποστέλλονται δείγματα προϊόντων στους πελάτες, ούτως ώστε να διερευνηθεί εάν το προϊόν της επιχείρησης ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη ή όχι. Στη δεύτερη περίπτωση, ο πελάτης ενημερώνει την επιχείρηση για τις παραμετροποιήσεις που επιθυμεί να γίνουν και κατόπιν ολοκλήρωσης αυτών, αποστέλλεται ξανά δείγμα.

### 5.3.1 Κόστος προώθησης

Ο καθορισμός του ύψους του προϋπολογισμού που διατίθεται για την προώθηση των προϊόντων, γίνεται με μία απλή και γρήγορη τεχνική, η οποία ονομάζεται **αυθαίρετος καθορισμός**<sup>20</sup>. Η συνέλευση των εταίρων, κατά την έναρξη κάθε διαχειριστικής χρήσης αποφασίζει τι ποσό θα διατεθεί για την προώθηση των πωλήσεων, και έτσι η διοίκηση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, έχει ένα προκαθορισμένο ποσό να επενδύσει σε αυτήν την ενέργεια. Εάν υπάρξει επιτακτική ανάγκη για χρήση επιπλέον χρηματικών πόρων, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ζητάει την έγκριση από τη γενική διεύθυνση για αποδέσμευσή τους.

---

<sup>20</sup> (Μάλλιαρης, 2001)

## 5.4 Διανομή

Η διανομή των προϊόντων γίνεται με δύο τρόπους:

1. Με ίδια μέσα.
  - Για μικρές ποσότητες (έως 200 τεμάχια) και για κοντινές αποστάσεις (ακτίνας έως 10χλμ εντός Αττικής), τα δέρματα τυλίγονται σε ρολά. Το κάθε ρολό αποτελείται από 10 έως 15 τεμάχια, έχει διάμετρο περίπου 8cm και μήκος 60 cm, ενώ το κάθε τεμάχιο ζυγίζει περίπου 250gr. Συνεπώς μία ποσότητα 200 τεμαχίων, μεταφράζεται σε 14 έως 20 ρολά, με το κάθε ρολό να ζυγίζει από 2,5kg έως 3,2kg.
  - Για μεταφορά μεγαλύτερων ποσοτήτων και για μεγαλύτερες αποστάσεις, χρησιμοποιείται ιδιόκτητο μικρό φορτηγό, τύπου κλούβας. Στο άμεσο μέλλον πρόκειται να αγοραστεί ένα φορτηγό ανοιχτής καρότσας, το οποίο θα χωράει έως 6 παλέτες με σκοπό να μεταφέρεται το εμπόρευμα σε μεταφορικές εταιρείες
2. Συνεργασία με μεταφορικές εταιρείες, κυρίως για τα προϊόντα wet blue. Σε αυτήν την περίπτωση και κατόπιν συνεννόησης με τη μεταφορική εταιρεία, το φορτηγό όχημα έρχεται στην επιχείρηση και φορτώνει το εμπόρευμα και συνήθως η επιχείρηση αξιοποιεί όλο το διαθέσιμο χώρο της καρότσας του φορτηγού. Εφαρμόζεται στις περιπτώσεις αποστολής εμπορευμάτων σε βυρσοδεψία της Ιταλίας, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 2.1.4 παρ. 2.

## 6 Σχέδιο λειτουργίας της επιχείρησης

### 6.1 Είδος μονάδας

Πρόκειται για μονάδα με μεταποιητική δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα το αντικείμενο δραστηριότητας είναι η παραλαβή ανεπεξεργαστων δερμάτων (τομαριών) ζώων και μετατροπή τους σε ημιεπεξεργασμένη κατάσταση, ή παραλαβή ημιεπεξεργασμένων δερμάτων ζώων και μετατροπή τους σε μορφή έτοιμου (τελικού) προϊόντος, το οποίο θα διατεθεί στη βιομηχανία υποδηματοποιίας.

### 6.2 Μέθοδοι παραγωγής και γενικά έξοδα

Η δέψη, είναι η διαδικασία της κατεργασίας του δέρματος με τέτοιο τρόπο ώστε να καταστεί το δέρμα αδιάβροχο, απρόσβλητο από υγρασία και μικροοργανισμούς και να αποκτήσει ελαστικότητα.

Η διαδικασία της επεξεργασίας της δорάς που ακολουθεί η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, ώστε να μετατραπεί το ακατέργαστο δέρμα σε αξιοποιήσιμο και εμπορεύσιμο προϊόν (χωρίς όμως να αποτελεί κανόνα) μπορεί να αφηγηθεί ως εξής:

- Μετά το γδάρσιμο του ζώου, το δέρμα θα πρέπει να διατηρηθεί και να μη σαπίσει. Για αυτό το λόγο το δέρμα αλατίζεται (το αλάτι απορροφά την υγρασία) και μπαίνει σε ψυγεία. Στην αρχαιότητα το στέγνωμα γινόταν στον ήλιο ή αλλιώς σε καπνό. Με τη μείωση της υγρασίας, εμποδίζεται η ανάπτυξη μικροοργανισμών που μπορούν να καταστρέψουν το δέρμα.
- Το στάδιο των νερών, ή απλώς «τα νερά». Είναι το σύνολο των διαδικασιών με βάση τις οποίες απομακρύνονται από τα δέρματα διάφορες ακαθαρσίες, κρέατα και τρίχες.
- Το στάδιο της «ενυδάτωσης» (μαλάκωμα). Η διαδικασία αυτή, πραγματοποιείται σε βαρέλες (αργόστροφες ξύλινες, ή σύγχρονες ανοξειδωτες μεταλλικές) και τα δέρματα μαλακώνουν, αποκτούν ευκαμψία και είναι εύκολο να επεξεργαστούν.
- Το στάδιο του «Ασβεστερού». Τα δέρματα εισάγονται σε μεγάλες βαρέλες με χημικά (θειούχο νάτριο και ασβέστης) με σκοπό να λιώσει και να απομακρυνθεί το τρίχωμα. Σε περίπτωση που κριθεί συμφέρον ή απαραίτητο, μπορεί να

χρησιμοποιηθεί ειδική κουρευτική μηχανή ώστε να κοπεί το τρίχωμα και να διοχετευθεί σε άλλες βιομηχανικές μονάδες για επεξεργασία. Αξίζει να αναφερθεί πως από το σύνολο του δέρματος ενός ζώου, μόνο το 20% προκύπτει ως τελικό προϊόν. Όλο το υπόλοιπο μέρος (το οποίο αποτελείται από λίπη, υπολείμματα, τρίχωμα κλπ) αξιοποιείται σε πολλές περιπτώσεις σε εργοστάσια «βιοαερίου», όπου και μετατρέπονται αυτά τα απόβλητα σε εναλλακτική πηγή καυσίμου. Σε άλλες περιπτώσεις, αντί να πολτοποιείται το τρίχωμα, διατηρείται ανέπαφο και χρησιμοποιείται από τους αγρότες ως λίπασμα, μειώνοντας τη χρήση των χημικών λιπασμάτων<sup>21</sup>.

- Το στάδιο της «Απολίπανσης». Τα δέρματα εισάγονται σε άλλες βαρέλες κατεργασίας με χημικά (ανθρακικό ασβέστιο ή με οξειδίο του ψευδαργύρου) για να γίνει η απολίπανση (να αφαιρεθεί το λίπος).
- Το στάδιο της Αποσάρκωσης ή «Ξελέσιασμα». Αφού ολοκληρωθεί η απολίπανση, τα δέρματα εισάγονται σε μηχανήματα με ειδικά μαχαίρια για να γίνει το 'ξελέσιασμα'. Τα δέρματα εισάγονται στην ξελεσιάστρα και με τη βοήθεια των μαχαιριών βγαίνουν περισσευούμενες σάρκες και το δέρμα αποκτά συνοχή.
- Τέλος τα δέρματα εισάγονται ξανά σε βαρέλες με χημικά και βγαίνουν στην κατάσταση **Wet Blue**. Πρόκειται για κατάσταση ημι-επεξεργασμένου δέρματος και ονομάζεται έτσι λόγω του ελαφρού μπλε χρώματος που παίρνουν τα δέρματα από τη χρήση χρωμίου (βασικά άλατα του τρισθενούς χρωμίου). Τα δέρματα σε αυτήν την κατάσταση ονομάζονται **υγρά** και μπορούν να διατηρηθούν για χρόνια, αρκεί να έχουν σφραγιστεί αεροστεγώς ώστε να μη μouxλιάσουν.

Παλαιότερα κατά την υγρή επεξεργασία, χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά οργανικές δεσικές ουσίες (φυτικές τανίνες) για να ολοκληρωθεί η δέψη. Η τανίνη είναι φυτική ουσία και συναντάται στις ρίζες, στο φλοιό αλλά και στους καρπούς πολλών φυτών και δέντρων. Παρόλα αυτά μόνο μερικά είδη χρησιμοποιούνται για την παρασκευή δεσικών ουσιών, όπως η βελανιδιά, το πεύκο, η καστανιά, τα φύλλα του σκίνου κλπ. Σήμερα χρησιμοποιείται φυτική τανίνη συμπυκνωμένη για να μειωθεί ο χρόνος της δέψης. Η δέψη με φυτικές τανίνες χρησιμοποιείται ευρέως στην υποδηματοποιία σε σολοδέρματα, αφού προσφέρει ένα συμπαγές και εύκαμπτο δέρμα που διατηρεί τις διαστάσεις του κατά τη χρήση.

Σήμερα η πιο σημαντική και διαδεδομένη δέψη, είναι βασισμένη στο χρώμιο και έχει αντικαταστήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την παραδοσιακή δέψη με φυτικά δεσικά. Η

---

<sup>21</sup> (www.euroleather.com, 2002)

δέψη με χρωμικά είναι ταχύτερη και πιο φθηνή σε σχέση με τη δέψη με φυτικές τανίνες και τα δέρματα που παράγονται με αυτόν τον τρόπο έχουν μικρότερο βάρος, πολύ καλή εμφάνιση και μεγαλύτερη αντοχή στην τάση, στη διαβροχή, στο ηλιακό φως και στην θερμοκρασία.

Από την κατάσταση Wet Blue αφού γίνει διαλογή των δερμάτων, ένα μέρος προορίζεται για συσκευασία και άμεση αποστολή και ένα άλλο μέρος για αποθήκευση. Τα δέρματα πριν την αποστολή τους στους πελάτες, πρέπει να μετρηθούν για να υπολογιστεί η συνολική τους επιφάνεια. Έτσι, εισάγονται σε μηχανήματα που με τη βοήθεια αισθητήρων μπορεί να υπολογιστεί με απόλυτη ακρίβεια η επιφάνεια τους.

Για τα δέρματα που θα παραμείνουν στο εργοστάσιο ακολουθείται περαιτέρω διαδικασία.

- Το στάδιο της Ισοπάχυνσης ή «Σκέφισμα». Τα δέρματα μπαίνουν στον σκεφέ. Το σκέφισμα είναι μία μηχανική διαδικασία όπου με τη βοήθεια μαχαιριών ολοκληρώνεται η λέπτυνση και ισοπάχυνση των δερμάτων.
- Μετά το σκέφισμα, τα δέρματα εισάγονται ξανά σε βαρέλες με διάφορα συστατικά και αναλόγως το προϊόν που θέλει να παράξει ο βυρσοδέψης τα δέρματα φουσκώνουν, μαλακώνουν ή γίνονται πιο ελαστικά.
- Ακολουθεί το στάδιο του «Δευτερώματος». Κατά το δευτέρωμα, γίνεται άνοιγμα, τέντωμα και στράγγισμα των δερμάτων.
- Εναλλακτικά τα δέρματα μπορούν να μπουν σε ένα μηχάνημα, το vacuum, το οποίο αφαιρεί την υγρασία και σιδερώνει τα δέρματα. Σε προηγμένα εργοστάσια, το στέγνωμα των δερμάτων και η επιθυμητή υγρασία που θα αποκτήσουν αυτά, ορίζονται από υπολογιστές σε συγκεκριμένους θαλάμους με περιστροφικές κρεμάστρες, που δημιουργούν το απαραίτητο κλίμα με ειδικά air-condition.
- Μετά το στέγνωμα, τα δέρματα πρέπει να μαλακώσουν ξανά. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με τις βαρέλες είτε στο staking machine (ορολογία επαγγέλματος ντάπα ντούπα). Το ντάπα ντούπα, πήρε την ονομασία του από τον χαρακτηριστικό ήχο που κάνει, και στην πραγματικότητα πρόκειται για μια συσκευή στην οποία το δέρμα τοποθετείται οριζόντια και ανάμεσα από κυλίνδρους που όμως δεν βρίσκονται αντιμέτωποι. Κατά τη λειτουργία του μηχανήματος, οι κύλινδροι κάνουν παλινδρομική κίνηση, και με αυτόν τον τρόπο τεντώνουν / μαλακώνουν το δέρμα σε όλη του την επιφάνεια.
- Τα δέρματα που θα μαλακώσουν από τη βαρέλα θα πάνε για τέντωμα στα τελάρα (πιάνονται και τεντώνονται με ειδικά μεταλλικά μανταλάκια σε μεγάλα

μεταλλικά τελάρα και μένουν με την εσωτερική πλευρά πάντα προς τα κάτω), ενώ τα δέρματα από το “ντάπα ντούπα” μπορεί να πάνε και στο vacuum.

Σε αυτό το σημείο τα δέρματα ονομάζονται **ξερά**.

Έπειτα, ακολουθούν και άλλες κατεργασίες.

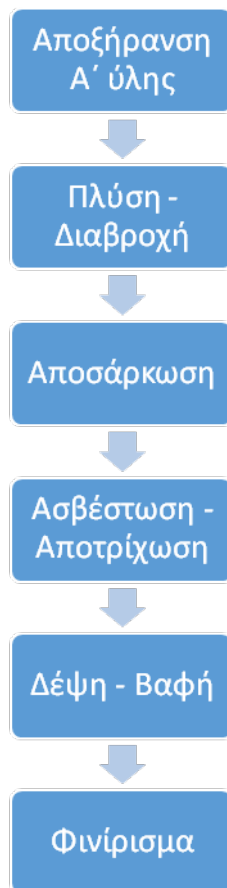
- Ο ξερός σκεφές που αφαιρεί πάχος
- Ο τροχός: πρόκειται για γυαλόχαρτο που ξύνει το ‘πρόσωπο’ του δέρματος
- Πρέσες για σιδέρωμα, ίσιωμα, δημιουργία ανάγλυφης επιφάνειας
- Βαφή – φινίρισμα / καλλωπισμός: γίνεται σε μηχανήματα με μονά πιστόλια βαφής ή με περιστροφικά πολλαπλά πιστόλια αναλόγως το επιθυμητό αποτέλεσμα

Τέλος γίνεται ξανά διαλογή των δερμάτων, μέτρηση τους και αποθήκευση τους σε πακέτα.

Τα προαναφερόμενα βήματα δεν αποτελούν κανόνα, καθώς είναι πάντοτε στη διακριτική ευχέρεια του εκάστοτε βυρσοδέψη το πώς θα επεξεργαστεί το δέρμα. Ακόμη διαφορετικού τύπου δέρματα μπορεί να απαιτούν διαφορετικά βήματα κατά την επεξεργασία τους. Τέλος ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι πως επειδή τα δέρματα προέρχονται από ζωντανούς οργανισμούς, είναι πολύ πιθανό στην ίδια παρτίδα δερμάτων να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των τεμαχίων. Ο βυρσοδέψης αντιμετωπίζει τα παραπάνω με βάση τις γνώσεις, την εμπειρία, τη βοήθεια της τεχνολογίας και τη φαντασία του.

Από την τελική επεξεργασία του δέρματος, θα προκύψει και η τελική ποιότητα του, η οποία θα χαρακτηριστεί ως Α', Β', Γ' ή Δ' διαλογής.





Πίνακας 8 - Η διαδικασία της Βυρσοδεψίας

### 6.3 Χρονικές απαιτήσεις

Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, δεσμεύεται απέναντι στους πελάτες της για την έγκαιρη αποστολή των εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

Για τους πελάτες εντός Ελλάδας, η επιχείρηση δεσμεύεται πως η παραγγελία θα βρίσκεται στον πελάτη δύο εβδομάδες μετά την εκκίνηση της παραγωγής.

Για τους πελάτες του Εξωτερικού, η επιχείρηση είναι σε θέση να εγγυηθεί πως η παραγγελία θα βρίσκεται στον πελάτη, τρεις εβδομάδες μετά την εκκίνηση της παραγωγής.

Σε όλες τις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται μεταφορική εταιρεία με φορτηγό για τη μεταφορά του εμπορεύματος, τα προϊόντα πρέπει να βρίσκονται έως και τις 12μμ της Παρασκευής κάθε εβδομάδας, στην έδρα της μεταφορικής εταιρείας στον Ασπρόπυργο, ώστε να φορτωθεί εγκαίρως και να αποσταλεί εντός ή εκτός Ελλάδας. Εξαιρέση αποτελεί το εμπόρευμα Wet Blue, καθώς δεσμεύεται όλος ο χώρος του φορτηγού και η επιχείρηση κατόπιν συνεννόησης με τη μεταφορική εταιρεία, ορίζει το πότε θα έρθει φορτηγό στην έδρα της επιχείρησης για να φορτώσει το εμπόρευμα.

Αναφορικά με την αποστολή δειγμάτων, η επιχείρηση μπορεί να ολοκληρώσει την αποστολή εντός μίας εβδομάδας. Σαν ποσότητα δείγματος, το συνηθέστερο είναι από 1 τεμάχιο δέρματος έως 5 τετραγωνικά μέτρα. Παρόλα αυτά, ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές απαιτήσεις και η επιχείρηση συμμορφώνεται με αυτές. Η αποστολή δειγμάτων, γίνεται με χρήση εταιρείας courier και ο πελάτης παραλαμβάνει συνήθως 1-2 μέρες μετά την αποστολή.

#### 6.4 Κανονισμοί λειτουργίας, νομοθεσία

Σύμφωνα με το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας<sup>22</sup>, «Αν και δεν υπάρχει ειδική Οδηγία της ΕΕ για τη βιομηχανία βυρσοδεψίας, ο κλάδος αυτός επηρεάζεται από μια σειρά κοινοτικών μέτρων που αφορούν το περιβάλλον, τη χρήση των χημικών ουσιών, την εμπορία και χρήση ορισμένων επικινδύνων ουσιών, καθώς και τη χρήση των ζωικών υποπροϊόντων. Η κύρια περιβαλλοντική οδηγία, η οποία επηρεάζει άμεσα τη βιομηχανία δέρματος είναι η οδηγία 96/61/ΕΚ του Συμβουλίου σχετικά με την ολοκληρωμένη πρόληψη και έλεγχο της ρύπανσης (IPPC). Άλλες οδηγίες είναι:

- η οδηγία 76/769/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 27ης Ιουλίου 1976 σχετικά με διατάξεις των κρατών μελών που αφορούν περιορισμούς κυκλοφορίας στην αγορά και χρήσεως μερικών επικινδύνων ουσιών και παρασκευασμάτων, με τις αναθεωρήσεις της, με κυριότερη την οδηγία 2002/61/ΕΚ, καθώς και τη με αριθμό 2003/53/ΕΚ.
- ο κανονισμός για τις χημικές ουσίες REACH, που καθορίζει την παραγωγή, διακίνηση και επισήμανση των χημικών. Οι δορές και τα δέρματα είναι υλικά ζωικής προέλευσης που χρησιμοποιούνται εκτός της τροφικής αλυσίδας και ως εκ τούτου εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του κανονισμού ΕΚ αριθ. 1774/2002 για τον καθορισμό υγειονομικών κανόνων σχετικά με τα ζωικά υποπροϊόντα που δεν προορίζονται για κατανάλωση».

#### 6.5 Απαιτήσεις σε εγκαταστάσεις & εξοπλισμό

Η απαιτήσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό είναι πολυάριθμες και η επιχείρηση φροντίζει με ίδια κεφάλαια να τις ικανοποιεί.

---

<sup>22</sup> (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας)

Για την υλοποίηση των στόχων που περιγράφονται στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, η επιχείρηση έχει συμφωνήσει με προμηθευτή του εξωτερικού, να αγοράσει μεταχειρισμένο εξοπλισμό σε καλή ή άριστη κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται να γίνουν οι εξής αγορές μηχανημάτων, που αφορούν στο κομμάτι του φινιρίσματος:

- Πιστόλι φούρνος βαφής μάρκας Poletto, μεταχειρισμένο σε άριστη κατάσταση
- Roller coater machine μάρκας Gemata πλήρως ανακατασκευασμένο, σε καλή κατάσταση
- Πρέσα μάρκας Das Comar, μοντέλο Applicart, μεταχειρισμένο σε καλή κατάσταση
- Τροχός σε μέτρια κατάσταση
- Μηχάνημα φιλτραρίσματος αέρα και περισυλλογής σκόνης μάρκας Aletti, πλήρως ανακατασκευασμένο

Ο παραπάνω εξοπλισμός, έχει συμφωνηθεί να αγορασθεί στο συνολικό ποσό των 124.000€.

## 6.6 Ωράριο λειτουργίας

Το ωράριο λειτουργίας της επιχείρησης είναι καθημερινές 09.00 – 17.00. Εξαιτίας όμως της αυξημένης ζήτησης και ανάγκης επέκτασης της παραγωγικής διαδικασίας, πολλές φορές το εργοστάσιο λειτουργεί υπερωριακά καθώς επίσης και Σάββατα, χωρίς όμως να εργάζεται παραπάνω από 56 ώρες εβδομαδιαίως ο κάθε υπάλληλος. Το εργοστάσιο παραμένει κλειστό τις Κυριακές, τις αργίες και για όλο το μήνα Αύγουστο κάθε ημερολογιακού έτους.

## 6.7 Προμηθευτές και όροι αγορών

Η επιχείρηση συνεργάζεται με ένα ευρύ δίκτυο προμηθευτών για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της οι οποίοι βρίσκονται εντός αλλά και εκτός Ελλάδας.

Όσον αφορά την προμήθεια δερμάτων, οι χονδρέμποροι θέτουν σαν προϋπόθεση σε μία παραγγελία, να υπάρχουν δέρματα από διάφορες διαλογές, ούτως ώστε να μπορέσουν να διοχετεύσουν όλο το εμπόρευμα τους στην αγορά. Συνεπώς στην περίπτωση της Greek Tannery ΕΠΕ ισχύουν τα παρακάτω:

- Προβατοδέρματα. Τα προβατοδέρματα είναι κυρίως ελληνικής προέλευσης. Το μέσο μέγεθος επιφάνειας των δερμάτων ποικίλλει από 0,65τμ έως 1,10τμ και το

μέσο μέγεθος της τρίχας είναι από 4cm έως 5cm. Όρος αγοράς είναι κάθε παραγγελία να περιλαμβάνει 87% Α' διαλογής και 13% Β' διαλογής.

- Κατσικοδέρματα. Τα κατσικοδέρματα προέρχονται κυρίως από την αλλοδαπή σε ημιεπεξεργασμένη μορφή. Το μέσο μέγεθος επιφάνειας των δερμάτων είναι 0,45τμ και δεν έχουν τρίχα διότι όπως προαναφέρθηκε, αγοράζονται σε κατάσταση wet blue (ημιεπεξεργασμένη) ή σε τελική μορφή καστόρι. Όρος αγοράς είναι κάθε παραγγελία να περιλαμβάνει 90% Α' διαλογής και 10% Β' διαλογής.
- Μοσχαροδέρματα. Τα μοσχαροδέρματα προέρχονται αποκλειστικά από την αλλοδαπή σε σχεδόν ολοκληρωμένη μορφή. Όπως έχει προαναφερθεί, το δέρμα του μοσχαριού είναι εξαιρετικά παχύ (μέσο πάχος 4mm έως 6mm) και με σχιστικές μηχανές, κόβεται σε λεπτότερα κομμάτια. Έτσι προκύπτουν τρία τμήματα εκ των οποίων το μεσαίο τμήμα είναι αυτό με τη χαμηλότερη ποιότητα. Η επιχείρηση προμηθεύεται τέτοιου τύπου δέρματα με όρους παραγγελίας 85% Α διαλογής και 15% Β' διαλογής.

Κατά τη διαδικασία της επεξεργασίας των δερμάτων, η Greek Tannery ΕΠΕ χρησιμοποιεί χημικά υλικά και οι κυριότεροι προμηθευτές είναι οι εξής:

- Alpa Spa Chemicals
- Fenice Spa Chemicals
- Okokem
- Central chemical
- Tfl Chemicals

Όσον αφορά τα υλικά που χρησιμοποιούνται κατά το φινίρισμα (για τον καλλωπισμό και την απόδοση σχεδίων με θερμοπλαστικά φιλμ στα δέρματα), οι κυριότεροι προμηθευτές είναι οι:

- Memphis
- Cfm thermoplastic foils
- Miroglio textile
- Focus textile

Όλοι οι ανωτέρω προμηθευτές πληρώνονται τοις μετρητοίς. Με αυτόν τον τρόπο η Greek Tannery ΕΠΕ, επωφελείται καλύτερες τιμές σε σχέση με το αν θα πλήρωνε επί πιστώσει.

## 6.8 Ανθρώπινοι πόροι και οργανωσιακή δομή

Η Greek Tannery ΕΠΕ, απασχολεί 70 άτομα προσωπικό με σχέση μισθωτής εργασίας και διαθέτει 2 εξωτερικούς συνεργάτες (χημικούς) που πληρώνονται με μπλοκ παροχής υπηρεσιών.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η κατανομή των υπαλλήλων ανά τμήμα, όπως έχει αποτυπωθεί στο οργανόγραμμα.

Τμήμα Επιχείρησης	Αριθμός εργαζομένων
Γενική διεύθυνση	3
Διεύθυνση Έρευνας & Ανάπτυξης, Δειγματοσμού & Πώλησης	3
Διεύθυνση αγοράς Α' ύλης (ακατέργαστα)	2
Διεύθυνση Παραγωγής (υγρή φάση)	22
Διεύθυνση Παραγωγής (στεγνή φάση)	19
Διεύθυνση αγοράς Α' ύλης (ημικατεργασμένα)	2
Διεύθυνση παραγωγής – Φινίρισμα	10
Διεύθυνση παραγωγής - Βάψιμο	9
Σύνολο	70

Πίνακας 9- Εργαζόμενοι ανά τμήμα

## 7 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

### 7.1 Υποθέσεις

Για τη διενέργεια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης της παρούσας μελέτης, κρίνεται αναγκαίο να προβούμε στις εξής υποθέσεις και παραδοχές:

- Ως έτος βάσης ορίζεται το έτος 2015
- Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις γίνονται σε ετήσια βάση
- Θεωρούμε ότι η ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας θα είναι τέτοια ώστε θα πωληθεί όλη η παραγωγή κατά τα έτη που γίνονται οι προβλέψεις
- Η επιχείρηση συνεχίζει και χρησιμοποιεί ίδια κεφάλαια ενώ ο τραπεζικός δανεισμός παραμένει μηδενικός
- Η μισθολογική κλίμακα παραμένει αμετάβλητη
- Θεωρούμε πως υπάρχει σταθερή ετήσια αύξηση της παραγωγής κατά 4%, διότι οι πελάτες της επιχείρησης επιθυμούν να αναθέσουν στην επιχείρηση όλο και περισσότερες παραγγελίες, ενώ παράλληλα προσπαθούν να περιορίσουν άλλους προμηθευτές που δεν έχουν ανταποκριθεί σωστά στις αρχικές συμφωνίες
- Αναφορικά με τις τιμές πώλησης των προϊόντων (προβατοδέρματα, κατσικοδέρματα και μοσχαροδέρματα), επειδή οι τιμές ποικίλλουν αναλόγως της διαλογής των δερμάτων, λαμβάνεται ο μέσος όρος της χαμηλότερης και της υψηλότερης τιμής πώλησης, προς διευκόλυνση και απλοποίηση των πράξεων.
- Λόγω του ότι τα δέρματα πωλούνται με μονάδα μέτρησης τα τμ, και επειδή όλα τα δέρματα δεν είναι ίδια μεταξύ τους, προς διευκόλυνση και απλοποίηση των πράξεων έχει ληφθεί ο μέσος όρος του μικρότερου μεγέθους και του μεγαλύτερου μεγέθους ανά δέρμα, ώστε να προκύψει ένα μέσο μέγεθος.

#### **Στόχοι της επιχείρησης**

- Διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου το οποίο τηρεί τους όρους που έχουν τεθεί στο συναλλακτικό κύκλωμα
- Ανταπόκριση στους προσυμφωνηθέντες όρους ανά παραγγελία
- Αύξηση της παραγωγικής δύναμης κατά 4% ετησίως για τα επόμενα 5 έτη για τα προβατοδέρματα και τα κατσικοδέρματα, ενώ για τα μοσχαροδέρματα αύξηση κατά 4% έως και το έτος 2017
- Αγορά με ίδια κεφάλαια νέων μηχανημάτων αξίας €124.000,00 εντός του 2017, ώστε να βελτιωθεί η παραγωγική ικανότητα (προβλέπεται αύξηση παραγωγής των μοσχαροδερμάτων κατά 10% για τα διαχειριστικά έτη 2018 και 2019)

## 7.2 Προβλέψεις πωλήσεων – υπολογισμός εσόδων

Ετήσια παραγωγική ικανότητα σε τεμάχια				
Έτος	Προβατοδέρματα	Κατσικοδέρματα	Μοσχαροδέρματα	Σύνολα
2015	280.000	115.000	45.000	440.000
2016	291.200	119.600	46.800	457.600
2017	302.848	124.384	48.672	475.904
2018	314.962	129.359	53.539	497.860
2019	327.560	134.534	58.893	520.987

### Μέση Τιμή €/sqm

	Προβατοδέρματα	Κατσικοδέρματα	Μοσχαροδέρματα
Τιμή €/sqm	24	18	17,5

### Μέση επιφάνεια ανά δέρμα

	Προβατοδέρματα	Κατσικοδέρματα	Μοσχαροδέρματα
Μέση επιφάνεια ανά δέρμα σε τμ	0,55	0,6	1,15

Προβλέψεις εσόδων από πωλήσεις				
Έτος	Προβατοδέρματα	Κατσικοδέρματα	Μοσχαροδέρματα	Σύνολα
2015	3.696.000	1.242.000	905.625	5.843.625
2016	3.843.840	1.291.680	941.850	6.077.370
2017	3.997.594	1.343.347	979.524	6.320.465
2018	4.157.497	1.397.081	1.077.476	6.632.054
2019	4.323.797	1.452.964	1.185.224	6.961.985

Πίνακας 10 - Προβλέψεις παραγωγής και εσόδων από πωλήσεις της Greek Tannery ΕΠΕ

## 7.3 Ισολογισμός (προβλεπόμενο ενεργητικό και παθητικό)

### Ισολογισμός

Greek Tannery ΕΠΕ

	Έτος Βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>Ενεργητικό</b>					
<b><u>Πάγιο Ενεργητικό</u></b>					
Ενσώματες ακινητοποιήσεις					
Γήπεδα, οικόπεδα, κτίρια	655.103 €	635.450 €	616.386 €	597.895 €	579.958 €
Μηχανήματα, τεχνικές εγκ/σεις και λοιπός μηχ/κός εξοπλισμός	490.257 €	475.549 €	585.283 €	567.724 €	550.693 €
μεταφορικά μέσα	13.402 €	13.000 €	12.610 €	12.232 €	11.865 €
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	<u>35.688 €</u>	<u>34.617 €</u>	<u>33.579 €</u>	<u>32.571 €</u>	<u>31.594 €</u>
	<u>1.194.450 €</u>	<u>1.158.617 €</u>	<u>1.247.858 €</u>	<u>1.210.422 €</u>	<u>1.174.110 €</u>
			-		
<b><u>Σύνολο πάγιου ενεργητικού</u></b>	<b><u>1.194.450 €</u></b>	<b><u>1.158.617 €</u></b>	<b><u>1.247.858 €</u></b>	<b><u>1.210.422 €</u></b>	<b><u>1.174.110 €</u></b>
<b><u>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</u></b>					
Αποθέματα					
Εμπορεύματα	173.771 €	180.722 €	187.951 €	195.469 €	203.287 €
Πρώτες & βοηθητικές ύλες, αναλ. Υλικά - αντ/κα & είδη συσκευασίας	221.396 €	230.252 €	239.462 €	249.040 €	259.002 €
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	<u>62.511 €</u>	<u>65.011 €</u>	<u>67.612 €</u>	<u>70.316 €</u>	<u>73.129 €</u>
	<u>457.678 €</u>	<u>475.985 €</u>	<u>495.025 €</u>	<u>514.826 €</u>	<u>535.419 €</u>
Απαιτήσεις					
Πελάτες	559.036 €	596.803 €	642.069 €	654.771 €	748.295 €
Επιταγές εισπρακτέες (μεταχρονολογημένες)	13.500 €	14.040 €	14.602 €	15.186 €	15.793 €
Χρεώστες διάφοροι	<u>68.109 €</u>	<u>70.833 €</u>	<u>73.667 €</u>	<u>76.613 €</u>	<u>79.678 €</u>
	<u>640.645 €</u>	<u>681.676 €</u>	<u>730.337 €</u>	<u>746.570 €</u>	<u>843.766 €</u>
Διαθέσιμα					
Ταμείο	8.279 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €
Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας	<u>203.565 €</u>	<u>221.886 €</u>	<u>117.856 €</u>	<u>128.463 €</u>	<u>165.717 €</u>
	<u>211.844 €</u>	<u>235.886 €</u>	<u>131.856 €</u>	<u>142.463 €</u>	<u>179.717 €</u>
			-		



<b><u>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</u></b>	<b><u>1.310.167 €</u></b>	<b><u>1.393.547 €</u></b>	<b><u>1.357.217 €</u></b>	<b><u>1.403.858 €</u></b>	<b><u>1.558.901 €</u></b>
			-		
<b><u>Σύνολο ενεργητικού</u></b>	<b><u>2.504.617 €</u></b>	<b><u>2.552.164 €</u></b>	<b><u>2.605.075 €</u></b>	<b><u>2.614.280 €</u></b>	<b><u>2.733.011 €</u></b>
<b>Παθητικό</b>					
<b><u>Ίδια κεφάλαια</u></b>					
Καταβλημένο κεφάλαιο	<u>180.000 €</u>	<u>180.000 €</u>	<u>180.000 €</u>	<u>180.000 €</u>	<u>180.000 €</u>
<b><u>Αποθεματικά κεφάλαια</u></b>					
Τακτικό αποθεματικό	267.000 €	277.680 €	288.787 €	300.339 €	312.352 €
Αποτελέσματα εις νέο	<u>80.000 €</u>	<u>84.000 €</u>	<u>94.000 €</u>	<u>55.000 €</u>	<u>120.000 €</u>
	<u>347.000 €</u>	<u>361.680 €</u>	<u>382.787 €</u>	<u>355.339 €</u>	<u>432.352 €</u>
<b><u>Σύνολο καθαρής θέσης</u></b>	<b><u>527.000 €</u></b>	<b><u>541.680 €</u></b>	<b><u>562.787 €</u></b>	<b><u>535.339 €</u></b>	<b><u>612.352 €</u></b>
<b><u>Υποχρεώσεις</u></b>					
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Δάνεια, λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>
	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις					
Δάνεια	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Προμηθευτές	681.730 €	688.547 €	695.433 €	702.387 €	709.411 €
Εμπορικές υποχρεώσεις	335.996 €	349.436 €	363.413 €	377.950 €	393.068 €
Προκαταβολές πελατών	25.609 €	26.633 €	27.699 €	28.807 €	29.959 €
Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	414.259 €	430.829 €	448.063 €	465.985 €	484.624 €
Ασφαλιστικοί οργανισμοί	413.074 €	429.597 €	446.781 €	464.652 €	483.238 €
λοιπές υποχρεώσεις	<u>106.949 €</u>	<u>85.441 €</u>	<u>60.900 €</u>	<u>39.161 €</u>	<u>20.358 €</u>
	<u>1.977.617 €</u>	<u>2.010.484 €</u>	<u>2.042.288 €</u>	<u>2.078.942 €</u>	<u>2.120.658 €</u>
<b><u>Σύνολο υποχρεώσεων</u></b>	<b><u>1.977.617 €</u></b>	<b><u>2.010.484 €</u></b>	<b><u>2.042.288 €</u></b>	<b><u>2.078.942 €</u></b>	<b><u>2.120.658 €</u></b>
<b><u>Σύνολο καθαρής θέσης και υποχρεώσεων</u></b>	<b><u>2.504.617 €</u></b>	<b><u>2.552.164 €</u></b>	<b><u>2.605.075 €</u></b>	<b><u>2.614.280 €</u></b>	<b><u>2.733.011 €</u></b>

Πίνακας 11 - Ισολογισμός και προβλέψεις Greek Tannery ΕΠΕ

## 7.4 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως

**Κατάσταση  
αποτελεσμάτων  
χρήσεως**  
Greek Tannery ΕΠΕ

	Έτος Βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Κύκλος εργασιών	5.843.625 €	6.077.370 €	6.320.465 €	6.632.055 €	6.961.986 €
Κόστος πωλήσεων	<u>-4.674.900 €</u>	<u>-4.861.896 €</u>	<u>-5.180.372 €</u>	<u>-5.305.644 €</u>	<u>-5.569.588 €</u>
<b>Μικτό αποτέλεσμα</b>	1.168.725 €	1.215.474 €	1.140.093 €	1.326.411 €	1.392.397 €
Έξοδα διάθεσης	-128.328 €	<u>-133.461 €</u>	<u>-138.800 €</u>	<u>-144.352 €</u>	<u>-150.126 €</u>
Έξοδα διοίκησης	-378.662 €	<u>-386.235 €</u>	<u>-393.960 €</u>	<u>-401.839 €</u>	<u>-409.876 €</u>
Άλλα έξοδα και ζημιές	<u>-16.346 €</u>	<u>-16.836 €</u>	<u>-17.341 €</u>	<u>-17.862 €</u>	<u>-18.398 €</u>
<b>Αποτελέσματα προ τόκων και φόρων</b>	645.389 €	678.941 €	589.992 €	762.359 €	813.998 €
Πιστωτικοί τόκοι	18 €	19 €	10 €	11 €	14 €
Χρεωστικοί τόκοι	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>	<u>0 €</u>
<b>Αποτελέσματα προ φόρων</b>	645.407 €	678.960 €	590.002 €	762.370 €	814.012 €
Φόροι εισοδήματος	<u>-434.093 €</u>	-442.775 €	-451.630 €	-460.663 €	-469.876 €
<b>Αποτελέσματα περιόδου μετά από φόρους</b>	211.314 €	236.186 €	138.372 €	301.707 €	344.136 €

Πίνακας 12 - Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων και προβλέψεις της Greek Tannery ΕΠΕ

## 7.5 Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων

Μελετώντας τα παραπάνω οικονομικά στοιχεία (ισολογισμός, κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και προβλέψεις τους για τα επόμενα 5 έτη), συμπεραίνουμε πως η επιχείρηση έχει αυξητική τάση πωλήσεων και παραγωγής, ενώ τα διάφορα έξοδα θα παραμένουν στα ίδια ελεγχόμενα επίπεδα για όλες τις χρήσεις. Αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση έχει ήδη μπει σε μία καλή ροή εργασιών, και ψάχνει περισσότερο να ολοκληρώσει την εσωτερική της συνοχή παρά να αναπτύξει μία επιθετική πολιτική για αύξηση μεριδίου αγοράς ή γενικότερης επέκτασης. Εντός του έτους 2017, η επιχείρηση θα προβεί σε επένδυση αγοράς νέου μηχανήματος με ίδια κεφάλαια, το οποίο θα βελτιώσει κατά πολύ την κερδοφορία της επιχείρησης. Η επένδυση αυτή ανταποκρίνεται στη νέα στρατηγική της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση του προϊόντος του μοσχαροδέρματος, ως πολύ σημαντικό για τη βελτίωση και αύξηση της καθαρής θέσης της επιχείρησης.

Από τη μελέτη των παραπάνω οικονομικών στοιχείων, προκύπτουν ορισμένοι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες, οι οποίοι οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα:

- **Δείκτης ρευστότητας**

Εκφράζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με ένα περιθώριο ασφαλείας που επιτρέπει τη μείωση των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού της.

	Έτος Βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>Δείκτης Ρευστότητας</b>					
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	0,66249784	0,69314029	0,66455726	0,67527538	0,73510252

Πίνακας 13 - Δείκτης ρευστότητας

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων**

Εκφράζει την ταχύτητα με την οποία ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της

επιχείρησης στο χρονικό διάστημα ενός έτους. Εκφράζεται σε ημέρες και όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του τόσο περισσότερες ημέρες χρειάζεται για τους πελάτες ή χρεώστες της επιχείρησης να εξοφλήσουν τα χρέη τους.

	Έτος Βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων</b>					
365/ (πωλήσεις /απαιτήσεις + Επισφαλείς Πελάτες)	40,02	40,94	42,18	41,09	44,24

Πίνακας 14 - Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας υποχρεώσεων**

Ο δείκτης εκφράζει την ταχύτητα αποπληρωμής των υποχρεώσεων της επιχείρησης στη διάρκεια ενός έτους (εκφράζεται σε ημέρες). Μία μικρή τιμή του δείκτη, εκφράζει πως οι προμηθευτές εξοφλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

	Έτος Βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας υποχρεώσεων</b>					
365*(Πιστωτές Διαφ.+ Προμηθευτές + Γραμμάτια Πληρωτέα)/Κόστος Πωλήσεων	81,4599831	79,9245855	76,5560548	76,3031604	74,2136969

Πίνακας 15 - Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας υποχρεώσεων

- **Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων**

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει πόσες μέρες απαιτούνται για να ανανεωθούν τα αποθέματα. Μία υψηλή τιμή του δείκτη εκφράζει ότι τα αποθέματα της επιχείρησης παραμένουν πολλές ημέρες δεσμεύοντας κεφάλαια. Μία χαμηλή τιμή του δείκτη, εκφράζει ότι η χρήση των αποθεμάτων γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα αποφεύγοντας δέσμευση κεφαλαίων.

	Έτος Βάσης	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη	Πρόβλεψη
	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
<b>Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων</b>					
365/(πωλήσεις /αποθέματα)	28,59	28,59	28,59	28,33	28,07

Πίνακας 16 - Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

## 7.6 Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Για την υλοποίηση του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, η Greek Tannery ΕΠΕ έχει δρομολογήσει την αγορά διαφόρων μηχανημάτων (που θα χρησιμοποιηθούν στο στάδιο του φινιρίσματος) το έτος 2017. Για την αγορά των μηχανημάτων, η επιχείρηση έχει ήδη προβεί σε συμφωνία με προμηθευτή του εξωτερικού και θα δαπανήσει το ποσό των 124.000€. Μέχρι την υλοποίηση της αγοράς των μηχανημάτων, εκκρεμούν κάποιες μετακινήσεις και ανακατατάξεις στη σημερινή διάταξη των μηχανημάτων, καθώς θα πρέπει να αποδεσμευθεί χώρος για να μπορέσουν να εγκατασταθούν τα νέα μηχανήματα. Η τοποθέτηση τους θα γίνει σε τέτοια σημεία του ιδιόκτητου κτιρίου της επιχείρησης, ώστε να ευνοηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ομαλή ροή της παραγωγής χωρίς διακοπές. Το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται (χωρική ανακατάταξη, παραλαβή και εγκατάσταση των μηχανημάτων), αναμένεται να έχουν ολοκληρωθεί το πρώτο τρίμηνο του έτους 2017.

## 8 Χρηματοδότηση

### 8.1 Αναγνώριση κεφαλαιακών αναγκών

Η επιχείρηση έχει συνεχόμενες ανάγκες για χρήση κεφαλαίων, καθώς απαιτείται συνεχώς η αγορά εμπορεύματος όπως και αγορά πρώτων υλών για επεξεργασία των δερμάτων. Επιπρόσθετα, κεφαλαιακές ανάγκες δημιουργούνται και για τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των κτιριακών εγκαταστάσεων. Στην αρχή κάθε διαχειριστικού έτους, η συνέλευση των εταίρων συνεδριάζει και μεταξύ άλλων γίνεται ένας προϋπολογισμός σχετικά με τα κεφάλαια που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση των εργασιών της νέας διαχειριστικής χρονιάς. Η επιχείρηση Greek Tannery ΕΠΕ, αναγνωρίζει πως οι κεφαλαιακές της ανάγκες θα καλυφθούν κυρίως από τα λειτουργικά έσοδα ή επιπρόσθετα με ίδια κεφάλαια. Χρηματοδότηση από Τραπεζικά Ιδρύματα και η συμμετοχή σε επιδοτούμενα ή αναπτυξιακά προγράμματα δεν είναι εφικτή, λόγω της κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο και ιδιαίτερα λόγω της ανάκλησης των αδειών λειτουργίας των βυρσοδεψείων.

## 9 Βιβλιογραφία και πηγές

- Euroleather. (2002). *The official site of the European leather industry*. Ανάκτηση από Euroleather: [http://www.euroleather.com/greek\\_brochure.htm](http://www.euroleather.com/greek_brochure.htm)
- e-ΔΕΡΜΑ. (2008, April 17). *Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΥΡΣΟΔΕΨΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ*. Ανάκτηση από e-ΔΕΡΜΑ: <https://ergasis.wordpress.com/2008/04/>
- e-ΔΕΡΜΑ. (2009, 08). Ανάκτηση από <https://ergasis.wordpress.com/>: <https://ergasis.wordpress.com/2009/08/>
- <https://karlovasi.wordpress.com/>. (n.d.). *Μουσείο Βυρσοδεψίας, Καρλόβασι Σάμος*. Ανάκτηση από <https://karlovasi.wordpress.com/>: <https://karlovasi.wordpress.com/histor/>
- www.euroleather.com. (2002, November). *Tanweek*. Ανάκτηση από Science and Technology Contributions to the Leather Industry: [http://www.euroleather.com/greek\\_brochure.htm](http://www.euroleather.com/greek_brochure.htm)
- www.inr.gr. (2013, Oct 10). *Βιομηχανία δέρματος 2012-2013*. Ανάκτηση από Ελληνική Βιομηχανία: <http://www.inr.gr/?p=a72&CB=1>
- www.inr.gr. (2015, Mar 12). *Βιομηχανία δέρματος: Κάμψη της παραγωγής το 2014*. Ανάκτηση από Ελληνική Βιομηχανία: <http://www.inr.gr/?p=a682>
- www.pireas2day.gr. (2013, Oct 18). *Κραυγή αγωνίας για τα βυρσοδεψεία*. Ανάκτηση από Pireas2day: <http://www.pireas2day.gr/02,12,8199,00.aspx>
- Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας. (n.d.). *Η Βιομηχανία βυρσοδεψίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Ανάκτηση από [http://vea.gr/EnterpriseEuropeNetwork/el/eidiseis/alli\\_Enimerosi/klados\\_dermatos.pdf](http://vea.gr/EnterpriseEuropeNetwork/el/eidiseis/alli_Enimerosi/klados_dermatos.pdf)
- Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης. (2012, Απρίλιος - Ιούνιος). Σανίδα σωτηρίας στις εξαγωγές αναζητούν τα βυρσοδεψεία. *Βιοτεχνικός Κόσμος*, σσ. 34-37.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2016, Φεβρουάριος). Σημειώσεις από παράδοση μαθήματος Στρατηγική & Πολιτική των Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς - Τμήμα ΟΔΕ - Executive MBA Program.
- ΕΛΣΤΑΤ. (2014). *Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2014*. Ανάκτηση από Ελληνική Στατιστική Αρχή: [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)
- ΕΛΣΤΑΤ. (2016, Ιούλιος). *Εξωτερικό Εμπόριο / Ιούλιος 2016 - Χρονοσειρά*. Ανάκτηση από Ελληνική Στατιστική Αρχή: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SFC02/->
- ΕΛΣΤΑΤ. (2016, Ιούλιος). *Εργατικό Δυναμικό (Μηνιαία) / Ιούλιος 2016*. Ανάκτηση από Ελληνική Στατιστική Αρχή: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO02/->
- ΕΛΣΤΑΤ. (2016, Ιούλιος 15). *Κηρυχθείσες Πτωχεύσεις Επιχειρήσεων 2004-2014*. Ανάκτηση από Ελληνική Στατιστική Αρχή: <http://www.statistics.gr/el/infographic-bankruptcies>
- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ. (2016, Σεπ 28). *Η Παγκόσμια Έκθεση Ανταγωνιστικότητας 2016–2017*. Ανάκτηση από <https://www.weforum.org>:  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

Σαραφόπουλος, Ν. (2004, 06 15). *Ένωση Ελλήνων Χημικών*. Ανάκτηση από  
<http://www.eex.gr/>: <http://www.eex.gr/library/nomothesia-nomologia/366-prises-erixeiriseis-exoun-γροχρεosi-na-apasxoloyh-ximiko-k-l-p>

Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας. (2016, Σεπτέμβριος). *Υπουργείο*. Ανάκτηση από  
[www.ypeka.gr](http://www.ypeka.gr): <http://www.ypeka.gr/Default.aspx?tabid=230&language=el-GR>