

**ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ**  
**ΓΟΥΝΟΠΟΙΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΣΙΟΥΤΣΙΟΥ ΟΛΓΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013-2014**

*Στους γονείς μου,  
που με τον δικό τους τρόπο  
με στήριζαν σε αυτή μου  
την προσπάθεια.*

## Πρόλογος

*Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Ανθόπουλο Λεωνίδα για την πολύτιμη βοήθεια του στα πλαίσια της συνεργασίας μας. Επίσης, ευχαριστώ θερμά τον διευθυντή του Μεταπτυχιακού προγράμματος, «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων» του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, κ. Φιτσιλή Πάνο για την σημαντική στήριξη του στην εκπόνηση της εργασίας μου. Θα ήταν παράλειψη μου αν δεν ευχαριστούσα από καρδιάς τον φίλο μου κ. Κώτσικα Λάζαρο για την ενθάρρυνση καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.*

## Περίληψη

Η στρατηγική και ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα των επιχειρήσεων διαδραματίζουν τον σπουδαιότερο ρόλο. Συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων και του γενικού σκοπού που καλείται κάθε επιχείρηση να επιτύχει προς όφελος της ώστε να αναπτύξει και να επαυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με αυτό το χαρακτηριστικό ως δεδομένο, μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο *«Στρατηγικό σχεδιασμό στον κλάδο της γουνοποιίας»*, δίνεται το πλαίσιο γύρω από το οποίο αντλούμε πληροφορίες για το τι είναι η στρατηγική, τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός - προγραμματισμός, ποια τα εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης, πως υλοποιείται η στρατηγική και με ποια κριτήρια αξιολογείται.

Όλα τα παραπάνω χρησιμοποιούνται για να ερευνηθεί ο κλάδος της γουνοποιίας ο οποίος δραστηριοποιείται έντονα στη Δυτική Μακεδονία. Το σύνολο του κλάδου αποτελείται από α) γουνοποιητικές εξαγωγικές επιχειρήσεις και β) μονάδες εκτροφής γουνοφόρων ζώων που αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Ο κλάδος επί του συνόλου χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της αβεβαιότητας και την έντονη ρευστότητα του. Ιδιαίτερα σύνθετος, καθώς εξαρτάται απόλυτα, πρώτον από την διάθεση και τις τιμές των πρώτων υλών που εισάγονται από το εξωτερικό, και το παρελθόν ακόμη και το πιο πρόσφατο χαρακτηρίζεται από έντονες διακυμάνσεις, και δεύτερον από τον τουρισμό που συνήθως επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά λόγω των εξελίξεων που συνήθως προκύπτουν κυρίως από τις πολιτικές κρατών. Γι' αυτό το λόγο τέθηκε το εξής ερώτημα: *«Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου της γουνοποιίας;»* το οποίο αποτελεί και το διερευνητικό ερώτημα της διπλωματικής εργασίας.

Δίνεται απάντηση στο ερώτημα που αναφέρθηκε προηγουμένως με βάση τη βιβλιογραφία και αρθρογραφία, παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν τον κλάδο συνολικά, χρησιμοποιούνται τα γνωστά σε πολλούς εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού, μελετάται μία μικρομεσαία εξαγωγική επιχείρηση στη μελέτη περίπτωσης, παρουσιάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές και προτείνεται ποια στρατηγική κατεύθυνση οφείλει να ακολουθήσει η υπό εξέταση επιχείρηση ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα πεδίου, οι προτάσεις βελτίωσης για τον κλάδο και κατ' επέκταση της μικρομεσαίας εξαγωγικής επιχείρησης που λάβαμε υπόψη για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

**Σημαντικοί όροι - λέξεις κλειδιά:** Ρωσία, στρατηγική, γουνοποιία, γουνοποιός, γούνα, γουνεμπόριο, εξαγωγές, εισαγωγές, τουρισμός, γουνοποιητικές επιχειρήσεις, πρόβλεψη, μη προβλέψιμη στρατηγική.

## Abstract

The strategy and the strategic planning in the corporate sector take place the most important role. They contribute in achieving the objectives and the general purpose that each company is going to achieve for its benefit in order to develop and to enhance its competitive advantage. With this feature for granted, through this thesis entitled as "*Strategic planning in the fur industry*", is given the context around with which we derive information about what the strategy is, what the strategic planning - programming is, which the tools of strategic analysis are, how the strategy is implemented and with which criteria the strategy is evaluated.

All the above are used to investigate the fur industry which is very active in Western Macedonia. The whole industry is composed of a) export enterprises and b) fur farms which are developed considerably in the recent years. The industry in total is characterized by the element of uncertainty and the strong liquidity. It is very complex, as it depends entirely, firstly from the supply and demand and from the prices of the raw materials that imported from abroad, and the past even the most recent, is characterized by strong fluctuations, and secondly from the tourism which usually is influenced positively or negatively by the political states. Because of this reason was created the following question: "*How do you determine the next step in small medium enterprises in fur industry?*" which constitutes the investigative question of this thesis.

Answer is given to the question mentioned previously under the bibliography. This thesis also presents the whole data for the fur industry, uses many tools of strategic planning which are familiar to many of us, takes account of a medium - sized export enterprise in the case study, presents the alternatives strategies and proposes what strategy direction must be followed by the concerned company in order to achieve its strategic objectives.

Finally, the last chapter presents the conclusions of the research field, the proposals for improving the industry and consequently the small medium export enterprise that we have considered for the preparation of this thesis.

**Important terms - keywords:** Russia, strategy, fur, furrier, furriery, fur industry, export enterprises, exports, imports, tourism, prediction, non predictive strategy.

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Επιτελική σύνοψη εργασίας .....</b>	<b>11</b>
1.1 Ανάπτυξη ερευνητικού ερωτήματος της εργασίας.....	11
1.2 Βιβλιογραφία της εργασίας .....	12
1.3 Μεθοδολογία της έρευνας .....	13
1.4 Προσδοκώμενα αποτελέσματα της εργασίας .....	14
1.5 Τελική δομή της εργασίας .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση .....</b>	<b>16</b>
2.1 Τι είναι η Στρατηγική; .....	16
2.2 Διερεύνηση του ορισμού της Στρατηγικής.....	17
2.3 Διάφοροι ορισμοί για την έννοια της Στρατηγικής .....	19
2.4 Η φύση του Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	20
2.5 Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των επιχειρήσεων; .....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Έρευνα πεδίου για τον κλάδο της γουνοποιίας.....</b>	<b>36</b>
3.1 Ιστορική αναδρομή της εξέλιξης του κλάδου της γουνοποιίας.....	36
3.2 Σύντομη χρονική αναδρομή του κλάδου .....	39
3.3 Παραγωγική διαδικασία .....	41
3.4 Επίσημοι φορείς του κλάδου .....	51
3.5 Θεσμικό πλαίσιο .....	54
3.6 Διάρθρωση του κλάδου .....	56
3.7 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου .....	58
3.8 Διεθνείς συναλλαγές του κλάδου της γουνοποιίας έτους 2012.....	63
3.9 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου .....	75
3.10 Μελέτη περίπτωσης.....	89
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα.....</b>	<b>111</b>
4.1 Ανάπτυξη συμπερασμάτων .....	111
4.2 Προτάσεις βελτίωσης .....	112
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>117</b>

## Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 2 – 1: Διαστάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	22
Σχήμα 2 – 2: Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	23
Σχήμα 2 – 3: Σχήμα πρόβλεψης και ελέγχου.....	29
Σχήμα 2 – 4: Μετασχηματιστική προσέγγιση .....	33
Σχήμα 3 – 1: Κύκλος ζωής γουνοφόρων προϊόντων .....	50
Σχήμα 3 – 2: Δομική ανάλυση του ανταγωνισμού .....	76
Σχήμα 3 – 3: Ανάλυση <i>PESTEL</i> εξωτερικού περιβάλλοντος .....	77
Σχήμα 3 – 4: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος των γουνοποιητικών επιχειρήσεων .....	78
Σχήμα 3 – 5: Προστιθέμενη αξία μέσω της ανάλυσης <i>SWOT</i> .....	81
Σχήμα 3 – 6: <i>SWOT</i> ανάλυση των γουνοποιητικών επιχειρήσεων .....	82
Σχήμα 3 – 7: Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος των γουνοποιητικών επιχειρήσεων .....	84
Σχήμα 3 – 8: Ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση .....	90
Σχήμα 3 – 9: Περιβάλλον της επιχείρησης.....	91
Σχήμα 3 – 10: Δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.....	92
Σχήμα 3 – 11: Ισχυρά σημεία και δυνατότητες της επιχείρησης.....	94
Σχήμα 3 – 12: Μήτρα <i>EFE</i> ( <i>External Factor Evaluation</i> ) .....	102
Σχήμα 3 – 13: Μήτρα <i>IFE</i> ( <i>Internal Factor Evaluation</i> ) .....	103
Σχήμα 3 – 14: Μήτρα <i>SPACE</i> .....	109

## Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3 – 1: Κατανομή γουνοποιητικών επιχειρήσεων .....	57
Διάγραμμα 3 – 2: Γεωγραφική κατανομή γουνοποιητικών επιχειρήσεων .....	57
Διάγραμμα 3 – 3: Μεταβολή συνολικών εξαγωγών τελευταίων ετών .....	58
Διάγραμμα 3 – 4: Χώρες προορισμού των γουνοφόρων ενδυμάτων .....	62
Διάγραμμα 3 – 5: Εξαγωγές έτοιμων προϊόντων γούνας έτους 2012.....	73
Διάγραμμα 3 – 6: Παγκόσμια παραγωγή γουνοδερμάτων 2011 .....	74
Διάγραμμα 3 – 7: Εκτιμήσεις για αφίξεις Ρώσων τουριστών στην Ελλάδα .....	95
Διάγραμμα 3 – 8: Χώρες προορισμού των Ρώσων τουριστών .....	98
Διάγραμμα 3 – 9: Σκοπός του ταξιδιού των Ρώσων τουριστών .....	98
Διάγραμμα 3 – 10: Συχνότητα ταξιδιών των Ρώσων τουριστών.....	99
Διάγραμμα 3 – 11: Εποχικότητα ταξιδιών των Ρώσων τουριστών .....	99
Διάγραμμα 3 – 12: Πορτραίτο Ρώσων τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα .....	100
Διάγραμμα 3 – 13: Πορτραίτο Ρώσων τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα .....	100
Διάγραμμα 3 – 14: Μήτρα <i>SPACE</i> .....	109



## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 3 – 1: Συνολικές εξαγωγές τελευταίων ετών.....	58
Πίνακας 3 – 2: Εξαγωγές τελικών προϊόντων (κωδικός 43.03).....	59
Πίνακας 3 – 3: Εισαγωγές Α' τριμήνου 2013 (κωδικός 43.03).....	60
Πίνακας 3 – 4: Εξαγωγές Α' τριμήνου 2013 (κωδικός 43.03) .....	61
Πίνακας 3 – 5: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων βιζόν .....	63
Πίνακας 3 – 6: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αρνιών .....	63
Πίνακας 3 – 7: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αλεπούς.....	64
Πίνακας 3 – 8: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων βιζόν .....	64
Πίνακας 3 – 9: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων αλεπούς .....	64
Πίνακας 3 – 10: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων λαγών.....	65
Πίνακας 3 – 11: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών δερμάτων φώκιας .....	65
Πίνακας 3 – 12: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών δερμάτων αστρακάν .....	65
Πίνακας 3 – 13: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών δερμάτων λοιπών ζώων .....	66
Πίνακας 3 – 14: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών αποκομμάτων .....	66
Πίνακας 3 – 15: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών έτοιμων δερμάτων φώκιας.....	67
Πίνακας 3 – 16: Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών έτοιμων γούνινων ενδυμάτων .....	67
Πίνακας 3 – 17: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών ακατέργαστων δερμάτων βιζόν .....	68
Πίνακας 3 – 18: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αστρακάν .....	68
Πίνακας 3 – 19: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αλεπούς.....	68
Πίνακας 3 – 20: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων βιζόν .....	69
Πίνακας 3 – 21: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων καστόρων, μόσχων και αλεπούδων .....	69
Πίνακας 3 – 22: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων λαγών .....	69
Πίνακας 3 – 23: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων φώκιας .....	70
Πίνακας 3 – 24: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων αστρακάν .....	70

Πίνακας 3 – 25: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών δερμάτων λοιπών ζώων .....	70
Πίνακας 3 – 26: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών αποκομμάτων .....	70
Πίνακας 3 – 27: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών φύλλων .....	71
Πίνακας 3 – 28: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών φύλλων λαγών .....	71
Πίνακας 3 – 29: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών φύλλων φώκιας .....	71
Πίνακας 3 – 30: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών λοιπών φύλλων .....	72
Πίνακας 3 – 31: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών εξαρτημάτων ένδυσης από γούνα .....	72
Πίνακας 3 – 32: Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών έτοιμων προϊόντων γούνας .....	72
Πίνακας 3 – 33: Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα .....	96
Πίνακας 3 – 34: Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα .....	96
Πίνακας 3 – 35: Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα .....	97

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

#### **1.1 Ανάπτυξη ερευνητικού ερωτήματος της εργασίας**

Το θέμα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι «**Στρατηγικός σχεδιασμός στον κλάδο της γουνοποιίας**». Στη Περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα στην περιοχή της Καστοριάς και της Σιάτιστας (Δήμος Βοΐου) η κύρια ενασχόληση των κατοίκων, η οποία μάλιστα χρονολογείται επί Τουρκοκρατίας, είναι:

- α) Η παραγωγή γουνοφόρων ενδυμάτων που αποτελεί το κυρίαρχο επάγγελμα για πολλές δεκαετίες.
- β) Η εξαγωγική δραστηριότητα των συγκεκριμένων προϊόντων κυρίως στη χώρα της Ρωσίας και σε χώρες με αυξημένο ποσοστό Ρώσων τουριστών.
- γ) Τέλος, η εκτροφή γουνοφόρων ζώων που αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια στις παραπάνω περιοχές.

Λόγω του αυξημένου ενδιαφέροντος των κατοίκων προς τον κλάδο της γουνοποιίας κατά τη διάρκεια των ετών δημιουργήθηκαν επιχειρήσεις κυρίως οικογενειακές και εξαγωγικές πολλές από τις οποίες δραστηριοποιούνται μέχρι και σήμερα ενώ άλλες έχουν αναστείλει τη λειτουργία τους λόγω οικονομικών αδιεξόδων ή έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο τους. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και οι αποφάσεις που λαμβάνουν συχνότατα προκύπτουν από την εμπειρία των μελών και όχι από στρατηγικό σχεδιασμό. Με εξαίρεση φυσικά πολλές επιχειρήσεις μικρομεσαίες και μεγάλες οι οποίες δραστηριοποιούνται στην αγορά τελείως διαφορετικά. Συνδυάζοντας την εμπειρία με τον στρατηγικό σχεδιασμό θα μπορούσαν να ωφεληθούν αποτελεσματικά οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η συνεχής ενημέρωση και παρακολούθηση των διεθνών, για παράδειγμα, εξελίξεων μέσω της διαδικασίας της πρόβλεψης θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στην αποφυγή λαθών και στην καλύτερη εκτίμηση του ρίσκου και της αβεβαιότητας. Ο κλάδος της γουνοποιίας είναι έντονα διεθνοποιημένος και παρουσιάζει μία ιδιαίτερη και σύνθετη εικόνα αφού αλλού παράγονται οι πρώτες ύλες, αλλού σχεδιάζονται, αλλού κατασκευάζονται και αλλού τελικά καταναλώνονται τα γούνινα ενδύματα.

Για τους παραπάνω λόγους ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας εστιάζει κυρίως στα εξής:

- Να παρουσιαστεί το πλαίσιο γύρω από το οποίο θα μπορούσαν ενδεχομένως να λαμβάνονται αποφάσεις για τη δραστηριοποίηση των γουνοποιητικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Κυρίως εκείνων των επιχειρήσεων που αγνοούν τη σπουδαιότητα της στρατηγικής ανάλυσης.

- Να τονιστούν τα σημεία που οφείλουν όλες οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη πάντοτε για νέα ξεκινήματα και για οποιαδήποτε δραστηριότητα.
- Να παρουσιαστούν τα βασικά εργαλεία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Να δοθεί ο τρόπος της στρατηγικής ανάλυσης, του στρατηγικού προγραμματισμού και σχεδιασμού, η σκέψη, τα κριτήρια και τέλος, οι παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων.

Το ερευνητικό ερώτημα που τίθεται επομένως στην εργασία είναι: **«Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου της γουνοποιίας?»**.

## **1.2 Βιβλιογραφία της εργασίας**

Η βιβλιογραφία και αρθρογραφία που λήφθηκε υπόψη για τη σύνταξη της παρούσας διπλωματικής εργασίας σύμφωνα το παραπάνω θέμα είναι τόσο ελληνική όσο και ξενόγλωσση.

Για την περιγραφή του κλάδου της γουνοποιίας με βάσει την ελληνική βιβλιογραφία λήφθηκαν υπόψη τα εξής:

- «Ιστορική εξέλιξη της γουνοποιίας και ο ρόλος της Καστοριάς», Πουλιόπουλος (1994) και
- «Η γουναρική», Καλαφατίδης (2001).

Για την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού προγραμματισμού με βάσει την ελληνική βιβλιογραφία λήφθηκαν υπόψη τα εξής:

- «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Παπαδάκης (2007).
- «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Σιώμκος (1999).
- «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι», Θεοδωράτος (1999).
- «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γεωργόπουλος (2006).
- “Διοίκηση και Διαχείριση Έργων, Μέθοδοι και Τεχνικές”, Πολύζος (2011).

Με βάσει τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία για την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού προγραμματισμού ενδεικτικά λήφθηκαν υπόψη τα εξής:

- “What to do next? The case for non-predictive strategy” με βάσει το άρθρο των R. Wiltbank et al. (2006).
- “Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization”, 9th Edition, Michael A. Hitt et al. (2011).

- “Strategic Management Concepts and cases”, 13th Edition, Fred R. David, (2011).
- “How competitive forces shape strategy”, Porter (1980).
- “What is strategy?”, Porter (1996).
- “The strategy concept: five Ps for Strategy”, Mintzberg (1987).
- “Planning the unknown: The simultaneity of predictive and non-predictive entrepreneurial strategies”, Jeroen Kraaijenbrink et al.

### **1.3 Μεθοδολογία της έρευνας**

Η υπόψη εργασία θα παρουσιάσει αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας η οποία αποτελεί κατά βάση μία διερευνητική μέθοδο και χρησιμοποιείται κυρίως για τη συλλογή στοιχείων που δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα. Πιο συγκεκριμένα διερευνά σε βάθος τις αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και τα βαθύτερα αίτια που τους οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές. Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας είναι οι εξής:

- Ομάδες εστίασης (focus groups) που αποτελούνται περίπου από 7 έως 10 άτομα τα οποία μεταξύ τους δεν γνωρίζονται αλλά παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σχετικά με το θέμα που πρόκειται να συζητηθεί. Χρησιμοποιείται ένας συντονιστής ώστε να συντονίσει την ομάδα και να αντλήσει τις απαιτούμενες πληροφορίες.
- Σε βάθος συνέντευξη όπου στη συγκεκριμένη διαδικασία ο ερευνητής, ο οποίος έχει τον έλεγχο της διαδικασίας, συζητά με τον ερωτώμενο προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες για τις σκέψεις, τις απόψεις και τις εμπειρίες του ερωτώμενου για το υπό εξέταση θέμα.
- Προβολικές τεχνικές οι οποίες φέρνουν στην επιφάνεια συναισθήματα και σκέψεις του ερωτώμενου που δεν θα εμφανίζονταν με άλλες μεθόδους καθώς δρουν στο υποσυνείδητό του.
- Τεχνικές παρατήρησης όπου ο ερευνητής στηρίζεται στην παρατήρηση και όχι στην επικοινωνία με άλλα άτομα για να συλλέξει πληροφορίες και να αναλύσει τις συμπεριφορές τους.

Για την έρευνα πεδίου του κλάδου της γουνοποιίας η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε από:

- Τη συμμετοχική παρατήρηση των υποκειμένων της έρευνας.
- Συνεντεύξεις των ενδιαφερομένων μερών του κλάδου (επιχειρηματίες της περιοχής, ανθρώπινο δυναμικό κ. ά).

- Δευτερογενή δεδομένα όπως στοιχεία από τους επίσημους φορείς του κλάδου (Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας, Σύνδεσμο Ελλήνων Γουνοποιών (ΣΕΓ), Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Καστοριάς και Κοζάνης, Σύνδεσμο Γουνοποιών Σιάτιστας κ. ά).
- Μελέτες για την γουνοποιία (IOBE κ. ά).
- Στατιστικά στοιχεία από δημόσιες αρχές (όπως ΕΛΣΤΑΤ, EUROSTAT κ.ά.).

Στη συνέχεια η ανάλυση των δεδομένων αναπτύσσεται σε συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας που αφορά την έρευνα πεδίου και τη παρουσίαση της συνολικής εικόνας του κλάδου της ελληνικής γουνοποιίας. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του κλάδου, οι επίσημοι φορείς, το θεσμικό πλαίσιο, η παραγωγική διαδικασία, η διάρθρωση του κλάδου, τα οικονομικά στοιχεία των εισαγωγών και των εξαγωγών των τελευταίων ετών, τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης και τα δεδομένα που λαμβάνουμε από αυτά τα εργαλεία, ώστε να οδηγηθούμε τέλος, στην ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης που θα απαντά στο διερευνητικό ερώτημα της εργασίας.

#### **1.4 Συμπεράσματα**

Με την βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της στρατηγικής και του στρατηγικού προγραμματισμού σε συγκεκριμένο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, με την συνολική έρευνα του κλάδου της γουνοποιίας και με την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης, αυτό που προσδοκάται σαν αποτέλεσμα από την εργασία είναι να προταθούν στρατηγικές για μία μικρομεσαία εξαγωγική επιχείρηση. Θα δοθούν αναλυτικά τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία της υπό έρευνας επιχείρησης και θα περιγραφεί εκτενέστερα το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν από τις παραπάνω αναλύσεις θα μας οδηγήσουν στην ανάπτυξη των συμπερασμάτων και σε πιθανές προτάσεις βελτίωσης που θα παρουσιαστούν στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας.

#### **1.5 Τελική δομή της εργασίας**

Η δομή της διπλωματικής εργασίας είναι ως εξής:

- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:** Αποτελεί την επιτελική σύνοψη της διπλωματικής εργασίας η οποία περιλαμβάνει την αναλυτική περιγραφή της εργασίας, δηλαδή, την ανάπτυξη του διερευνητικού ερωτήματος, την ανάπτυξη της βιβλιογραφίας και της αρθρογραφίας, την παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας και τέλος, των συμπερασμάτων της εργασίας.
- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:** Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση για την έννοια της στρατηγικής, του στρατηγικού προγραμματισμού και του διερευνητικού ερωτήματος. Δίνονται με βάση τη βιβλιογραφία, ορισμοί για τη στρατηγική και περιγράφονται εκτενέστερα τα στάδια της στρατηγικής διοίκησης καθώς επίσης,

αναλύεται σε συγκεκριμένη υποενότητα η έννοια της μη προβλέψιμης στρατηγικής η οποία δίνει απαντήσεις στο διερευνητικό ερώτημα της εργασίας το οποίο είναι: «**Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου της γουνοποιίας;**».

- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:** Πραγματοποιείται στο υπόψη κεφάλαιο η συνολική έρευνα πεδίου για τον κλάδο της ελληνικής γουνοποιίας και δίνονται τα στοιχεία, τα δεδομένα και οι πληροφορίες που αποτελούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας. Έπειτα παρουσιάζονται τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης τα οποία είναι α) η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των γουνοποιητικών επιχειρήσεων (μακρο-περιβάλλον) - ανάλυση *PESTEL*, β) η *SWOT* ανάλυση των γουνοποιητικών επιχειρήσεων και τέλος, γ) η δομική ανάλυση κατά Porter, δηλαδή, η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος. Από τις παραπάνω αναλύσεις προκύπτουν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες οι οποίες οδηγούν στην αναλυτική ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης όπου περιγράφεται μία μικρομεσαία επιχείρηση με τα χαρακτηριστικά της και δίνονται απαντήσεις στο διερευνητικό ερώτημα της εργασίας.
- **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:** Αποτελεί το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα για τη συνολική εικόνα του κλάδου και κυρίως της ελληνικής γουνοποιίας που προκύπτουν από την έρευνα πεδίου και δίνονται πιθανές προτάσεις βελτίωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Τι είναι η Στρατηγική;

Η λέξη στρατηγική είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης του ουσιαστικού «*στρατός*» και του ρήματος «*άγω*» που σημαίνει οδηγώ. Είναι λέξη η οποία προέρχεται από την αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα από τη λέξη «*στρατηγός*». Η έννοια της στρατηγικής σχετίζεται άμεσα με την «*τέχνη των στρατηγών*». Με τον παραπάνω όρο προσδιοριζόταν η εύρεση ενός σχηματισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξουδετερωθούν οι δυνάμεις του εχθρικού στρατού (Γεωργόπουλος, 2006). Η στρατηγική για να εφαρμοστεί βασίζεται σε διάφορα χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα οι δυνατότητες και ικανότητες του εχθρού, η θέση και η δύναμη του, τα φυσικά του χαρακτηριστικά, ο χρόνος, καθώς επίσης, και τα χαρακτηριστικά των πόρων που είχε στη διάθεση του ο εκάστοτε στρατηγός. Αποτελεί ένα **σχέδιο δράσης** που για να υλοποιηθεί απαιτείται μία σειρά συγκεκριμένων δράσεων και τακτικών που σχετίζονται μεταξύ τους (Σιώμοκος, 1999).

Άμεσα συνδεδεμένη είναι η έννοια της στρατηγικής και στον τομέα των επιχειρήσεων. Είναι η αντιστοίχιση που πραγματοποιεί ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και των ικανοτήτων του, των ευκαιριών και των κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον. Είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων αντικειμενικών στόχων και σκοπών που θέτει μία επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε τις πράξεις και τα αναγκαία μέσα που θα εφαρμόσει για να επιτύχει τους στόχους της. Τέλος, είναι η διαμόρφωση της αποστολής και της πολιτικής μιας επιχείρησης που στοχεύει στον καθορισμό της ταυτότητας της και στην έκταση-φύση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (Παπαδάκης, 2007).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να διευκρινίσουμε έννοιες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Σημειώνεται ότι **τακτικές** είναι οι συγκεκριμένες εφαρμογές της στρατηγικής, τα επιμέρους σχέδια, οι κινήσεις, οι δράσεις, τα στάδια κ.ά. που επιτελούνται μέσα στο γενικό πλαίσιο της στρατηγικής.

Ο **σκοπός** είναι η γενική επιδίωξη ενώ οι **στόχοι** είναι οι επιμέρους εφαρμογές που οδηγούν στην επίτευξη του γενικού σκοπού. Οι στόχοι δηλαδή, εξειδικεύουν και συγκεκριμενοποιούν σε διακεκριμένες φάσεις τη γενική έννοια του σκοπού.



## **2.2 Διερεύνηση του ορισμού της Στρατηγικής**

Κατά τον Henry Mintzberg (1987) η έννοια της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλοκη και πολυσύνθετη. Για το λόγο αυτό το περιεχόμενο της αναλύεται σε περισσότερες από μία διαστάσεις. Προκύπτουν επομένως με βάση τη βιβλιογραφία τα 5Ps του Mintzberg που είναι τα εξής:

- Στρατηγική ως σχέδιο (*Plan*).
- Στρατηγική ως τέχνασμα (*Ploy*).
- Στρατηγική ως υπόδειγμα (*Pattern*).
- Στρατηγική ως τοποθέτηση (*Position*).
- Στρατηγική ως προοπτική (*Perspective*).

### **2.2.1 Στρατηγική ως σχέδιο**

Η στρατηγική γενικά αποτελεί ένα καλά προμελετημένο και οργανωμένο σχέδιο που στοχεύει στο να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους που θέτουν τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης για συγκεκριμένο σκοπό. Συστατικό του σχεδίου είναι η πρόληψη μελλοντικών γεγονότων που πιθανόν να επηρεάσουν τη κατεύθυνση της στρατηγικής.

### **2.2.2 Στρατηγική ως τέχνασμα**

Η χρήση διαφόρων τεχνασμάτων και η προετοιμασία διαφόρων ενεργειών που έχουν προσανατολισμό στο να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές-αντιπάλους αποτελούν την έννοια «στρατηγική ως τέχνασμα». Και σε αυτή τη περίπτωση πρόκειται για ένα σχέδιο εξειδικευμένο και σωστά προσανατολισμένο προς τον παραπάνω σκοπό.

### **2.2.3 Στρατηγική ως υπόδειγμα**

Η συγκεκριμένη διάσταση, «στρατηγική ως υπόδειγμα», δίνει έμφαση στη πρακτική διάσταση της έννοιας αυτής και την εξετάζει με βάση τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα που εμφανίζει. Συχνά παρατηρούμε ότι υλοποιείται ένα μέρος από τις στρατηγικές προθέσεις της εκάστοτε διοίκησης σε σχέση με το καλά οργανωμένο και προσανατολισμένο σχέδιο στρατηγικής ή και ακόμη, επίσης παρατηρούμε, να αναδύεται η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση μέσα από γεγονότα και καταστάσεις που αντιμετωπίζει. Η στρατηγική ως υπόδειγμα ανεξαρτήτως από την ύπαρξη σχεδίων ή προθέσεων εντοπίζεται στις ενέργειες εκείνες που εμφανίζουν συνέπεια στη συμπεριφορά της επιχείρησης και συνιστούν ένα είδος υποδείγματος.

#### **2.2.4 Στρατηγική ως τοποθέτηση**

Σε αυτό το σημείο η διάσταση «στρατηγική ως τοποθέτηση» δίνει έμφαση στο ποια θέματα πρέπει να καλύψει η στρατηγική και πόσο λεπτομερής μπορεί να γίνει έτσι ώστε να τοποθετηθεί η επιχείρηση στο περιβάλλον της και απέναντι στον ανταγωνισμό με τέτοιο τρόπο ώστε τελικά να τον εκτοπίσει. Στη διάσταση αυτή ο Mintzberg σχολιάζει την έννοια της στρατηγικής με αυτή της τακτικής. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τακτικές είναι οι συγκεκριμένες εφαρμογές της στρατηγικής, τα επιμέρους σχέδια, οι κινήσεις, οι δράσεις, τα στάδια κ.ά. που επιτελούνται μέσα στο γενικό πλαίσιο της στρατηγικής και αποτελούν κατά τον Mintzberg λεπτομέρειες άκρως στρατηγικής σημασίας της επιχειρησιακής δράσης αρκετές φορές.

#### **2.2.5 Στρατηγική ως προοπτική**

Η ιδεολογία μιας επιχείρησης αναδεικνύεται από το εσωτερικό της που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει και από την ιδεολογία αυτού που σχετίζεται με απόψεις, συνειδήσεις και αντιλήψεις που συνήθως έχουν διαχρονικό χαρακτήρα. Γενικότερα η προοπτική σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνεται η επιχείρηση τον κόσμο γύρω της, πώς αντιλαμβάνεται το περιβάλλον της και τι μορφή συμπεριφοράς θα υιοθετήσει απέναντι στην αγορά και στους ανταγωνιστές της. Ιδεολογία που οφείλει να είναι ομόφωνη, αποδεκτή και απόρροια από το σύνολο των μελών της επιχείρησης.

Συμπερασματικά διαπιστώνεται κατά την ανάπτυξη των 5Ps του Mintzberg ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων, ότι είναι αλληλένδετες οι διαστάσεις αυτές ή και ότι η μία διάσταση συχνά συμπληρώνει την άλλη. Για παράδειγμα η συσχέτιση μεταξύ προοπτικής και σχεδίου. Η ίδια η προοπτική αποτελεί ένα σχέδιο, αλλά επίσης μπορεί να οδηγήσει και στη δημιουργία ενός σχεδίου. Ή και από ένα υφιστάμενο σχέδιο μπορεί να αναπτυχθεί και να αναδυθεί μία νέα προοπτική. Ιδιαίτερος λόγος γίνεται για την ιδεολογία καθώς πρόκειται για «πιστεύω» που δύσκολα αλλάζουν από τη στιγμή που διαμορφώνονται. Πρακτικά είναι χρήσιμες και οι πέντε διαστάσεις για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της στρατηγικής.

### 2.3 Διάφοροι ορισμοί για την έννοια της Στρατηγικής

Σε σχέση με την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν διατυπωθεί με βάση τη βιβλιογραφία διάφοροι ορισμοί όπου μερικοί από αυτούς δίνονται στη συνέχεια.

"Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων". (Johnson G., K. Scholes and R. Whittington, 2008)

"Η στρατηγική είναι μια προμελετημένη αναζήτηση για ένα πλάνο δράσης που θα αναπτύξει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα το επαυξήσει. Για κάθε εταιρεία, η αναζήτηση είναι μια διαδικασία η οποία ξεκινάει με την αναγνώριση του που είσαι τώρα και τι έχεις τώρα. Οι πλέον επικίνδυνοι ανταγωνιστές σου είναι αυτοί που είναι εντελώς ίδιοι με εσένα. Οι διαφορές ανάμεσα σε εσένα και στους ανταγωνιστές σου είναι η βάση του πλεονεκτήματός σου. Ο αντικειμενικός στόχος είναι να διευρύνεις τα όρια του πλεονεκτήματός σου, κάτι που μπορεί να συμβεί μόνο εις βάρος κάποιου άλλου". (Bruce Henderson, ιδρυτής της Boston Consulting Group)

"Στρατηγικές είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση της πορείας και των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων". (Dyson, 1990)

"Στρατηγική Διοίκηση είναι ένα σύνολο αποφάσεων και πράξεων που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής ή στρατηγικών που βοηθούν στην ανάπτυξη των επιχειρησιακών στόχων. Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης είναι ο τρόπος που οι υπεύθυνοι διατυπώνουν στόχους και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις". (Jauch - Glueck, 1988)

"Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα ηγετικά μέλη μιας επιχείρησης αντιλαμβάνονται το μέλλον της και αναπτύσσουν τους απαραίτητους τρόπους για να επιτύχουν αυτό το μέλλον". (Pfeiffer - Goodstein - Nolan, 1985)

"Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο". (Michael Porter, καθηγητής Harvard)

"Στρατηγικές είναι γενικά προγράμματα ενέργειας και χρησιμοποίησης έμφασης και μέσων για την επίτευξη κατανοητών αντικειμενικών στόχων".

"Στρατηγικές είναι οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης και οι αλλαγές τους, τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων και οι πολιτικές για την κατάκτηση, χρησιμοποίηση και διάθεση αυτών των μέσων".

#### **2.4 Η φύση του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Συχνότατα ταυτίζεται η έννοια της **στρατηγικής** με το **στρατηγικό σχεδιασμό** ή **προγραμματισμό**. Η ουσία του στρατηγικού προγραμματισμού σε σχέση με τη στρατηγική που αναλύθηκε προηγουμένως, είναι η ανάλυση, η διάσπαση του οράματος και της στρατηγικής σε επιμέρους μετρήσιμους στόχους, η εφαρμογή των στρατηγικών, ο προγραμματισμός τους και η αποτελεσματικότητά τους (Παπαδάκης, 2007). Αποτελεί αναμφισβήτητα την θεώρηση των κύριων καθοριστικών παραγόντων της επιτυχίας των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2006). Θα λέγαμε ότι είναι ένα σύνολο διαδικασιών προγραμματισμού και αποφάσεων που οριοθετούν την μακροπρόθεσμη πορεία μιας επιχείρησης. Αποτελεί αναπόφευκτο στοιχείο της στρατηγικής οργάνωσης και διοίκησης. Είναι ευθύνη των ανώτερων στελεχών μιας επιχείρησης ο καθορισμός της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά, η διαμόρφωση των στρατηγικών της και η εποπτεία των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων της. Λαμβάνεται υπόψη πάντοτε κατά το σχεδιασμό και με στόχο την εκπλήρωση της αποστολής της κάθε επιχείρησης πρωτίστως ο ανταγωνισμός, το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και φυσικά, οι πόροι είτε αυτοί είναι οικονομικοί είτε υλικοί και άυλοι είτε ανθρώπινο δυναμικό κ.ά. (Θεοδωράτος, 1999).

Με βάση τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε τη σπουδαιότητα και τη χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού που πράγματι χρησιμοποιείται για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης μιας επιχείρησης. Παρόλο αυτά όμως δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει ώστε να προβλέψει αξιόπιστα το πώς θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Θέματα τα οποία θα επηρεάσουν σημαντικά την πορεία οποιασδήποτε επιχείρησης. Οφείλουμε να τονίσουμε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι απλή εφαρμογή ποσοτικών τεχνικών στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, δεν ασχολείται μόνο με μελλοντικές αποφάσεις και τέλος, δεν αποκλείει τον κίνδυνο. Θα λέγαμε γενικότερα ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η απεικόνιση των τάσεων στο μέλλον, ασχολείται με τη λήψη αποφάσεων οι οποίες μελλοντικά θα επηρεάσουν σημαντικά την επιχείρηση, οργανώνει και βοηθά ουσιαστικά τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης ώστε να εκτιμήσουν τον κίνδυνο που πρέπει να αναλάβουν με το να αντιλαμβάνονται καλύτερα τις παραμέτρους που εμπλέκονται στις αποφάσεις. Τέλος, απαιτεί κρίση και διαίσθηση κάτι που απέχει αρκετά από την ποσοτική ανάλυση που είναι χρήσιμη και

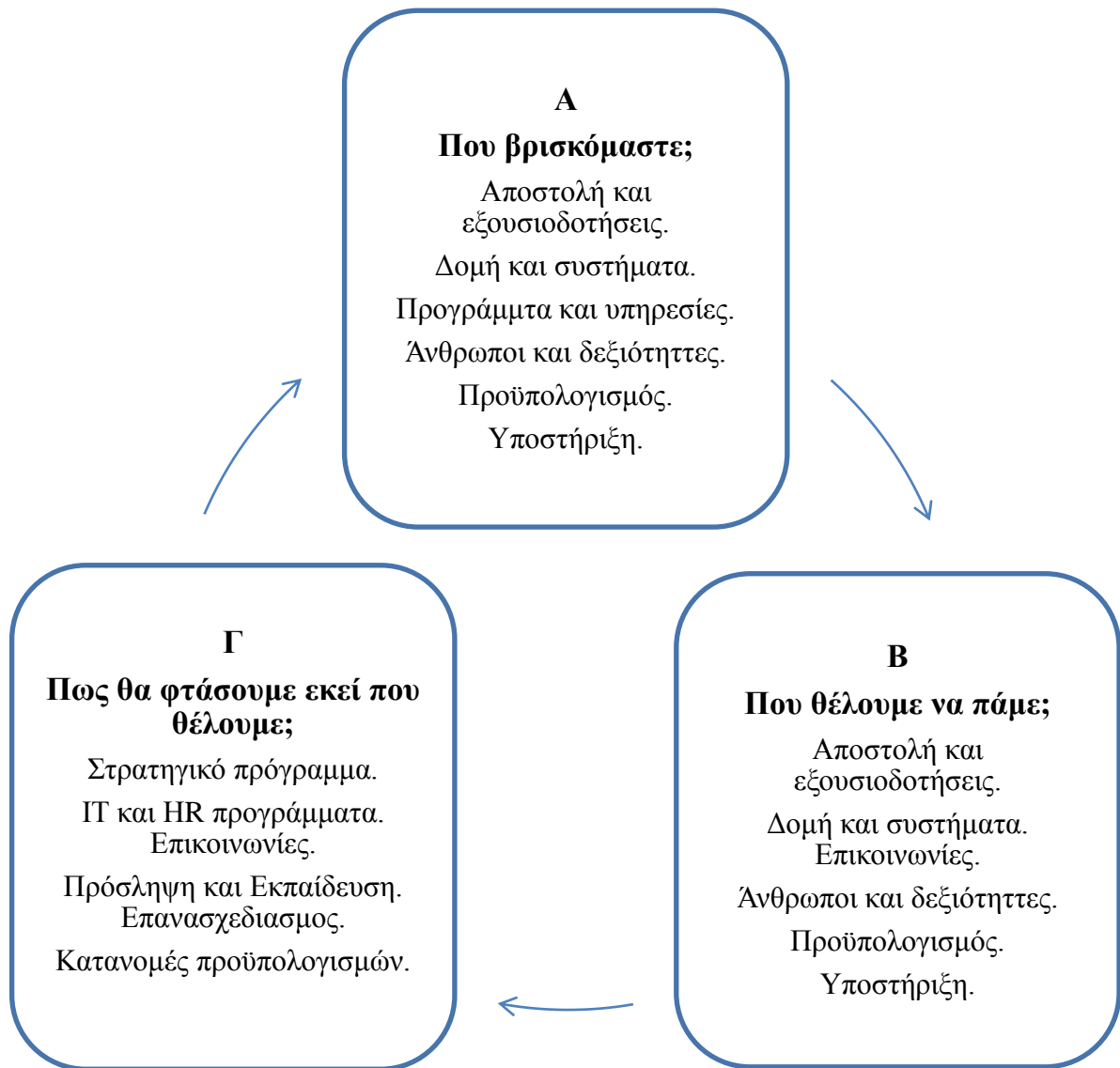
αναγκαία (Γεωργόπουλος, 2006). Ως εκ τούτου, η *στρατηγική καινοτομία* και η *σταδιακή βελτίωση* μιας επιχείρησης διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο ώστε να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική η επιχείρηση στο ταραχώδες και μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός δίνει έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα για απαιτήσεις όπως παραγωγικότητα, ταχύτητα, ποιότητα, εφαρμογή τεχνικών διοίκησης κ.ά.

#### **2.4.1 Ιστορική αναδρομή του Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Με βάση τη σημερινή φιλοσοφία του στρατηγικού σχεδιασμού διαχρονικά χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω επισημάνσεις (Σιώμκος, 1999):

- Τέλη του 1890: Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός (long-range planning).
- Αρχές του 1900: Καθετοποιημένη ολοκλήρωση (vertical integration).
- Δεκαετίες 1950 - 1960: Όχι σχετική διαποίκιση (unrelated diversification).
- Δεκαετία 1980: Ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (developing competitive advantage).
- Δεκαετία 1990: Ανάπτυξη και εκμετάλλευση βασικών ικανοτήτων (core competencies) σε παγκόσμιο επίπεδο.

**Σχήμα 2 – 1:** Διαστάσεις του Στρατηγικού Σχεδιασμού

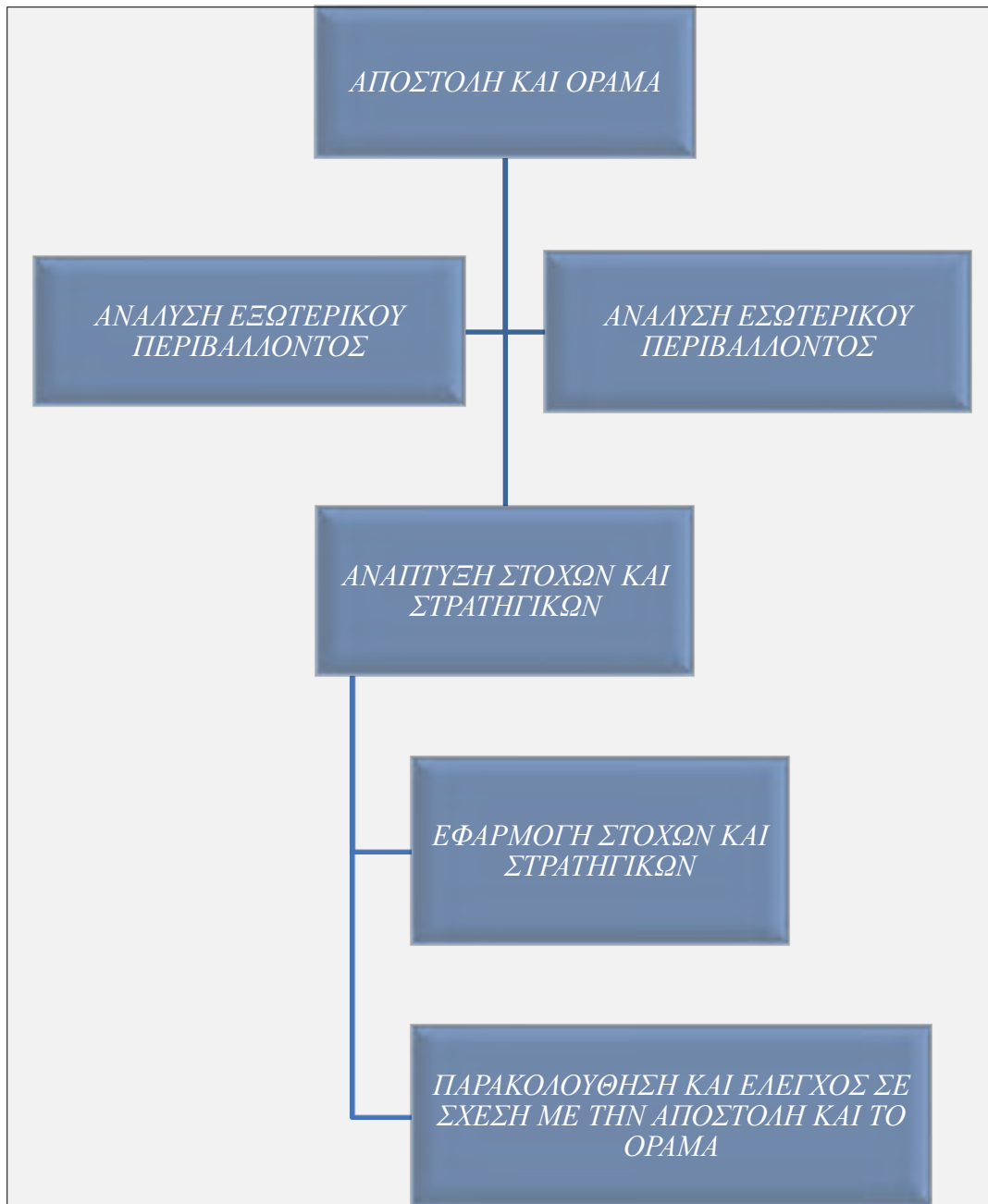


#### 2.4.2 Τα στάδια της Στρατηγικής Διοίκησης

Μία επιχείρηση μπορεί να ισχυρισθεί ότι εφαρμόζει **Στρατηγική Διοίκηση** μόνο όταν αυτή υλοποιείται διαμέσου τριών σταδίων:

- α). **Στάδιο I:** Διαμόρφωση και Σχεδιασμός.
- β). **Στάδιο II:** Υλοποίηση.
- γ). **Στάδιο III:** Αξιολόγηση και Έλεγχος.

**Σχήμα 2 – 2:** Μοντέλο του Στρατηγικού Σχεδιασμού



➤ **Στάδιο I - Διαμόρφωση και σχεδιασμός της στρατηγικής**

Για τη διαμόρφωση και το σχεδιασμό της στρατηγικής απαιτείται αρχικά η δήλωση του **στρατηγικού οράματος** (*vision*) της επιχείρησης. Πρόκειται για την κατεύθυνση της επιχείρησης και του δρόμου που θα ακολουθήσει. Το όραμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο, εύστοχο, μετρήσιμο, περιεκτικό, διεγερτικό, εκτεινόμενο και να επικοινωνείται εύκολα.

Δεύτερον, απαιτείται η **αποστολή** (*mission*) της επιχείρησης η οποία περιγράφει τις δραστηριότητες της σε σχέση με τα παραγόμενα προϊόντα της. Η διατυπωμένη αποστολή της επιχείρησης θα πρέπει απαραίτητα να είναι κατανοητή από όλο το προσωπικό όλων των βαθμίδων, να είναι σύντομη ώστε να απομνημονεύεται από τους πολλούς, να κάνει σαφές το τι κάνει η επιχείρηση δηλαδή, για το «τί», το «ποιοί» και το «πώς», να εστιάζει σε ένα στρατηγικό μήνυμα, να τονίζει τη βασική διαφορά με άλλες επιχειρήσεις, να επιτρέπει μία διαφοροποίηση στην πραγματοποίηση, να χρησιμοποιείται σαν υποστηρικτικό μέσον λήψης αποφάσεων, να αντανakλά τις αιτίες, τα πιστεύω, τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης, να αντιπροσωπεύει πραγματοποιήσιμους αντικειμενικούς σκοπούς και τέλος, να χρησιμοποιείται σαν πηγή ενέργειας και συγκέντρωσης των δυνάμεων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια η αποστολή της οποιασδήποτε επιχείρησης μπορεί να γίνει το μέσον για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, ο άξονας υλοποίησής της και ο τρόπος αξιολόγησης και ελέγχου της. Τρίτον, απαιτούνται επιχειρησιακοί **στόχοι** (*goals*) οι οποίοι να αντανakλούν την πραγματικότητα της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Οι στόχοι να είναι *SMART* (Specific, Measurable, Achievable, Relevant και Time-bound), δηλαδή εφικτοί, μετρήσιμοι, να εκφράζονται με ποσοτικούς όρους, να είναι λογικοί με δεδομένους τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης, να έχουν μία συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την εκπλήρωσή τους και τέλος, να είναι σύμφωνοι με την στρατηγική, το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

### ➤ **Στάδιο II - Υλοποίηση στρατηγικής**

Ιδιαίτερος λόγος για την υλοποίηση της στρατηγικής και για το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης γίνεται για τους πόρους και τις ικανότητες της. Αρκεί να λάβουμε υπόψη ότι αποτελούν τη *βασική κατεύθυνση* για τη στρατηγική και *πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας*. Η θεωρία αναγνώρισης των πόρων και των ικανοτήτων αφορά στην καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης τα οποία συνθέτουν τη βάση για την ανάπτυξη και την εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής.

Οι πόροι διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- **Υλικοί πόροι** όπου καταγράφονται τα πάγια μιας επιχείρησης και αξιολογούνται με διάφορα κριτήρια σε σχέση με την παλαιότητα τους, τη τωρινή κατάσταση τους, τη δυναμικότητα τους, τη θέση κ. ά.
- **Ανθρώπινο δυναμικό** όπου με βάση τη βιβλιογραφία αποτελεί τη δεξαμενή του ανθρώπινου κεφαλαίου. Θα πρέπει να αξιολογείται με βάση τις μοναδικές ικανότητες του προς την επιχείρηση, την προσαρμοστικότητα του στις αλλαγές, στη νοοτροπία που σχετίζεται με την



υιοθέτηση των αλλαγών, στην επικοινωνία, στη δέσμευση του να εργάζεται μέσα στα πλαίσια του οργανισμού, στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης, στο εργασιακό κλίμα, στη επιχειρησιακή κουλτούρα κ.ά.

- **Συστήματα** τα οποία είναι ο συνδυασμός κεφαλαίου-ανθρώπων-μηχανών μιας επιχείρησης. Οφείλουν να είναι ενσωματωμένα στην κουλτούρα, νοοτροπία και στην ιστορία μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα να διευκολύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γενικότερα να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Άυλοι πόροι** στους οποίους συμπεριλαμβάνονται η φήμη μιας εταιρείας, η κουλτούρα, η ανταπόκριση και η καλή θέληση των ανθρώπων της. Σημεία τα οποία παρουσιάζουν μεγάλη αξία για οποιαδήποτε επιχείρηση.

Τέλος, σύμφωνα με τους Hamel and Prahalad (1990) οι πόροι από μόνοι τους δεν μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα πρέπει με τέτοιο τρόπο να συνδυαστούν ώστε να δώσουν στην επιχείρηση *θεμελιώδη ή μοναδική ικανότητα (distinctive competence)* η οποία θα μετατραπεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γενικότερα οι πόροι θα πρέπει να έχουν διάρκεια (*durability*), να μην αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές-αδυναμία μίμησης (*imitability*), να είναι σπάνιοι, πολύτιμοι, μη υποκαταστήσιμοι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει *διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*.

### ➤ **Στάδιο III – Αξιολόγηση και έλεγχος**

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007) επιδιώκει να δώσει απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα που σχετίζονται κυρίως με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής.

Ιδιαίτερες μεταβλητές λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής όπως για παράδειγμα:

- Η μοναδικότητα της κάθε επιχειρηματικής μονάδας.
- Η ταύτιση της στρατηγικής με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων.
- Τα τυπικά συστήματα.
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.
- Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης.

Με βάση τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορα κριτήρια τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την αξιολόγηση μιας στρατηγικής καθώς δεν είναι εύκολο να εγυηθεί κανείς ότι μία στρατηγική είναι άριστη ή ότι θα υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Τέτοια κριτήρια είναι τα εξής:

- Συνέπεια (*consistency*): να ταυτίζεται η στρατηγική με τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.
- Συμφωνία - Ταύτιση (*consonance*): να προσαρμόζεται η στρατηγική στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αλλαγές που πιθανόν να προκύψουν, αλλά επίσης να είναι και σε θέση να ανταγωνίζεται ώστε να είναι βιώσιμη.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (*competitive advantage*): να έχει την ικανότητα για δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γεγονός που σχετίζεται, όπως είδαμε και παραπάνω, με τους μοναδικούς πόρους και τις μοναδικές ικανότητες μιας επιχείρησης.
- Εφικτότητα (*feasibility*): η ευκολία με την οποία εφαρμόζεται η στρατηγική και το κατά πόσο είναι συμβατή με τους πόρους που διαθέτει (οικονομικοί, ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι). Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το αν η επιχείρηση έχει κατανοήσει πλήρως τις ικανότητες της απέναντι στα προβλήματα, τη σπουδαιότητα της συνεργασίας για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος, αν περιλαμβάνει συστήματα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Επίσης, το αν η ακολουθούμενη στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί λόγω διαφόρων περιορισμών, διαφορών, διαφωνιών κ.ά.
- Καταλληλότητα (*suitability*): εξετάζεται αν η στρατηγική είναι σύμφωνη με τις καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο παρόν αλλά και εκείνες που θα αντιμετωπίσει ενδεχομένως μελλοντικά με βάση το εξωτερικό της περιβάλλον.
- Αποδεκτότητα (*acceptability*): εξετάζεται αν τα αποτελέσματα, η απόδοση της προτεινόμενης στρατηγικής και ο βαθμός κινδύνου είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες και τα πρότυπα των μετόχων.

Γνωρίζοντας ότι κάθε επιχείρηση είναι μοναδική οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τους στόχους, το μέγεθος, τη δυναμικότητα, το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κ.ά. της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της στρατηγικής οφείλει να είναι αληθοφανής, αποτελεσματική και να αναδεικνύει την πραγματική εικόνα των γεγονότων. Τέλος, η παρότρυνση και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό μίας στρατηγικής αποδεικνύεται ότι συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχημένη υλοποίηση της καθώς οι άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που θα εφαρμόσουν τη στρατηγική.

Ο έλεγχος της στρατηγικής είναι απαραίτητος για να επισημανθεί η πρόοδος, να αποκαλυφθούν πιθανές αποκλίσεις και να υποδειχθούν οι απαραίτητες διορθώσεις. Αποσκοπεί να απαντήσει στο αν η υπάρχουσα στρατηγική απέδωσε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν ναι, οφείλει η ανώτερη διοίκηση να κατανοεί τους λόγους για τους οποίους ευημερεί η επιχείρηση και να διατηρήσει το συγκεκριμένο πλεονέκτημα μελλοντικά. Αν δεν απέδωσε, εξετάζονται οι λόγοι για τους οποίους απέτυχε. Για παράδειγμα αν επικοινωνήθηκαν σωστά οι απαιτήσεις και οι στόχοι της στρατηγικής, αν οι πόροι υπήρξαν επαρκείς, αν η διοίκηση ήταν συνεπής, αν υπήρξε ταύτιση, αν υπήρξε ένα σωστό, σαφές και πλήρες πρόγραμμα και σωστός προγραμματισμός, αν πραγματοποιήθηκε σωστή διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων, αν υπήρξε κατάλληλος μηχανισμός ανάδρασης (feedback), αν υποτιμήθηκε ο κίνδυνος, αν υπήρξαν κατάλληλα εναλλακτικά σενάρια, αν οι μέθοδοι και οι τακτικές που προτάθηκαν ήταν εφαρμόσιμες, αν υπήρξαν τα αναγκαία μέσα τόσο κατά την έναρξη των προγραμμάτων και δραστηριοτήτων όσο και κατά τη συνέχεια κ.ά.

## 2.5 Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των επιχειρήσεων;

Σε αυτή την ενότητα και με βάση το ερευνητικό ερώτημα που παρουσιάστηκε εκτενέστερα στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστεί το πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη το άρθρο “*What to do next? The case for non-predictive strategy*” των R. Wiltbank et al. (2006), σε σχέση με τον καθορισμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων και με βάση τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους. Στο άρθρο τίθενται ερωτήματα όπως:

- *How should firm A, with its pre-existing strengths and weaknesses, reposition for the future in relation to the strategic situation (actual and potential rivalry; actual and potential market niches) of which it is a part or to which it can relate?*
- *How can a firm sustain its competitive advantage over time?*
- *How can a firm remain effectively matched to a changing environment?*

Οι ερωτήσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι διαφορετικές εκδοχές του βασικού και θεμελιώδους ερωτήματος το οποίο είναι: “**How can a firm know what to do next?**”. Σύμφωνα με το άρθρο κυριαρχούν δύο βασικές προσεγγίσεις οι οποίες σχετίζονται α) με τον σχεδιασμό (*planning approaches*) και β) με την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων (*adaptive approaches*) σε περιβάλλοντα τα οποία δεν είναι σταθερά. Η διαφοροποίηση των δύο προσεγγίσεων έγκειται στο ρόλο και στο βαθμό της **πρόβλεψης** κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η πρόβλεψη συνδέεται άμεσα με τον έλεγχο καθώς ότι μπορεί να προβλεφθεί εκ των προτέρων μπορεί κάλλιστα μελλοντικά να ελεγχτεί. Όμως τι γίνεται στις περιπτώσεις εκείνες όπου το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αβέβαιο; Μπορεί πράγματι η πρόβλεψη να είναι εποικοδομητική και αποτελεσματική; Αυτό που είναι ξεκάθαρο είναι το γεγονός ότι η πρόβλεψη είναι όντως παραγωγική και ουσιαστική όταν ο βαθμός αβεβαιότητας είναι χαμηλός και όταν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής είναι τα αναμενόμενα.

Στην αντίθετη περίπτωση η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Η πρόβλεψη είναι μία διαδικασία η οποία αποφεύγεται όσο το δυνατόν περισσότερο. Κυρίαρχο γνώρισμα είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αφουγκράζονται το τωρινό τους περιβάλλον και να προσαρμόζονται άμεσα και ευέλικτα σε αυτό ώστε να είναι αποτελεσματικές.

Συνοπτικά οι δύο παραπάνω προσεγγίσεις περιγράφονται με τις εξής φράσεις:

- *Try harder to predict better (rational strategies - planning school).*
- *Move faster to adapt better (adaptive strategies - learning school).*

Εξαρτώνται απόλυτα από το κατά πόσο μπορούν οι επιχειρήσεις να προβλέπουν το μέλλον τους και τις ενδεχόμενες αλλαγές στο περιβάλλον τους είτε αυτές είναι ευδιάκριτες είτε αναδυόμενες. Το

σπουδαιότερο χαρακτηριστικό είναι η έμφαση στη **τοποθέτηση** (*positioning*) μιας επιχείρησης σε ένα περιβάλλον με δεδομένες τις εξωτερικές επιρροές (βλ. διάγραμμα 2 - 3).

Οι δύο προσεγγίσεις διαφέρουν κατά κύριο λόγο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν μία κατάσταση με δεδομένη αβεβαιότητα.

**Σχήμα 2 – 3:** Σχήμα πρόβλεψης και ελέγχου

		<b>ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ</b>	<b>ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ</b>
<b>Έμφαση στην πρόβλεψη</b>	<b>Υψηλή</b>	<p><b>Προσεγγίσεις με βάση τον Προγραμματισμό</b></p> <p><i>Προσπάθησε περισσότερο να προβλέψεις και να καθορίζεις ακριβέστερα τη θέση της επιχείρησης στην αγορά</i></p>	<p>Προβλέψιμος Έλεγχος</p> <p><b>Προσεγγίσεις με βάση το Όραμα</b></p> <p><i>Επίμονα και ξεκάθαρα να «χτίζεις» το όραμα της επιχείρησης για ένα πολύτιμο μέλλον</i></p>
	<b>Χαμηλή</b>	<p><b>Προσεγγίσεις με βάση την Προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων</b></p> <p><i>Να κινείσαι ταχύτερα ώστε να προσαρμόζεσαι σε ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον</i></p>	<p>Μη Προβλέψιμος Έλεγχος</p> <p><b>Μετασχηματιστικές Προσεγγίσεις</b></p> <p><i>Να μετασχηματίζεις τους πόρους σου σε συν-δημιουργία στόχων μαζί με άλλους οι οποίοι δεσμεύονται να «χτίσουν» ένα κατάλληλο μέλλον για την επιχείρηση</i></p>
		<b>Χαμηλή</b>	<b>Υψηλή</b>
		<b>Έμφαση στον έλεγχο</b>	

### 2.5.1 Planning school

Η σχολή του προγραμματισμού (*planning school*) βασίζεται κατά κύριο λόγο στη συστηματική ανάλυση και στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό (Ansoff, 1979 & Porter, 1980). Γεγονός που αποκλείει εξ ολοκλήρου τη διαίσθηση, τις διάφορες προσωπικές προκαταλήψεις και τις αποφάσεις που λαμβάνονται συχνά χωρίς κρίση. Χαρακτηριστικά της σχολής αυτής είναι η διαρκής ανάλυση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, η οποία διεξάγεται ορθολογιστικά και με ιδιαίτερη προσοχή στη λεπτομέρεια, ώστε να προκύψει ένας επαρκής αριθμός εναλλακτικών σεναρίων για μία δεδομένη κατάσταση που αξιολογείται. Επιπλέον προκύπτει πλήθος χρήσιμων πληροφοριών που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αλλά και της αποφυγής λαθών. Αυτό που επισημαίνεται είναι ότι αναλύοντας συνεχώς και περισσότερο, και προβλέποντας ακριβέστερα,

μπορεί μία επιχείρηση να επαναπροσδιορίζει το μέλλον της. Είναι εμφανές ότι η διαδικασία της πρόβλεψης είναι αρκετά δύσκολη και συχνά ανακριβής ιδιαιτέρως όταν η αβεβαιότητα είναι μεγάλη. Παρόλο αυτά όμως ευθυγραμμίζει την επιχείρηση με το περιβάλλον της και πολλές φορές αναδεικνύει νέες στρατηγικές.

### 2.5.2 *Adapting school*

Η σχολή (*learning school*) η οποία είναι υπέρ της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων ελαχιστοποιεί σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία της πρόβλεψης και της διαρκούς ανάλυσης. Χαρακτηριστικό της παραπάνω σχολής είναι η ευελιξία των επιχειρήσεων και η «σύλληψη» νέων ευκαιριών που προκύπτουν από αυτή την ευελιξία. Η βασική αρχή αυτής της προσέγγισης είναι η υιοθέτηση, από πλευράς των επιχειρήσεων, μίας **πολιτικής σταδιακών μεταλλαγών** (*incrementalism*), η οποία προέρχεται από τις πληροφορίες που λαμβάνει η επιχείρηση από το περιβάλλον της. Επιπροσθέτως δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πού βρίσκεται η επιχείρηση **τόρα** παρά στο πού θα μπορούσε να είναι **μελλοντικά** (Schoemaker, 2002). Σημειώνεται ότι η πρόβλεψη είναι μία διαδικασία η οποία καθυστερεί ουσιαστικά την προσαρμογή και αρκετά συχνά εμποδίζει μία επιχείρηση να εκμεταλλευθεί προς όφελος της τις σημαντικές αλλαγές που παρουσιάζονται, αλλά επίσης και να προσαρμοστεί αποτελεσματικά μία επιχείρηση στο υπάρχον περιβάλλον της (Mintzberg, 1990 & Schoemaker, 1993).

Εν κατακλείδι η βιωσιμότητα και η κερδοφορία μιας επιχείρησης σε αβέβαιο περιβάλλον εξαρτάται από το πόσο πρακτικά εύελικτη είναι μία επιχείρηση (*planned emergence*) σε συνδυασμό πάντοτε με το προγραμματισμό που πραγματοποιεί (*planned adaptation*) για γρήγορη προσαρμογή. Ιδιαίτερος λόγος γίνεται στο άρθρο για τον συνδυασμό των δύο παραπάνω προσεγγίσεων (*planning & adaptive approaches*) καθώς συνεισφέρουν θετικά, η κάθε μία προσέγγιση από την πλευρά της, στον καθορισμό της κατάλληλης στρατηγικής. Ενθαρρύνονται γενικότερα οι επιχειρήσεις μέσα από το άρθρο και τις βιβλιογραφικές αναφορές να **προγραμματίζουν προσεκτικά και να προσαρμόζονται γρήγορα** (*carefully plan and quickly adapt*). Επιπλέον αυτό που σημειώνεται είναι ότι πράγματι η πρόβλεψη είναι βασικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού προγραμματισμού, είναι όντως επικοινωνιακή ακόμη και αν το περιβάλλον μιας επιχείρησης δεν είναι σταθερό. Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η τοποθέτηση μιας επιχείρησης (*positioning*) στο περιβάλλον της, δεδομένου των εξωτερικών επιρροών που ασκούνται σε αυτή, μέσω της διαδικασίας της πρόβλεψης (*predicting*). Αναφέρεται ότι είναι δύο διαδικασίες που οδηγούν τις επιχειρήσεις να επιδιώκουν τον έλεγχο των εκβάσεων τους, να παράγουν ευνοϊκά αποτελέσματα και επιτυχημένα να επανατοποθετούνται για το μέλλον.

### 2.5.3 Έλεγχος του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως της πρόβλεψης

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής διαπιστώνουμε εύκολα ότι ο έλεγχος του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με την διαδικασία της πρόβλεψης. Η πρόβλεψη, σε περιβάλλον με αβεβαιότητα, συχνά παράγει συμπεράσματα όπως για παράδειγμα πως μπορεί μία επιχείρηση να διαχειρίζεται από τους managers της ώστε να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά το περιβάλλον της και ποιοι μπορεί να είναι οι αναγκαίοι πόροι που πιθανόν μελλοντικά να είναι πολύτιμοι για την επίδιωξη των στόχων μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η πρόβλεψη και ο έλεγχος συνεργάζονται διεξοδικά (*co-extensive*) σε συνάρτηση πάντοτε με τον βαθμό αβεβαιότητας και με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που αξιολογείται. Συνέπεια αυτού είναι είτε να ενδυναμώνεται η σχέση πρόβλεψης και ελέγχου είτε να γίνεται άκαμπτη και αδρή.

Από εκεί και πέρα όμως παρουσιάζεται και μία άλλη διάσταση που αφορά στον έλεγχο του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ανεξαρτήτως της διαδικασίας πρόβλεψης. Τονίζεται ιδιαίτερα ότι οποιαδήποτε επιχείρηση με ξεκάθαρο στόχο για το μέλλον της, αλλά και για το μέλλον γενικότερα, μπορεί να επηρεάσει η ίδια το περιβάλλον της ή διαφορετικά να επιβάλει το όραμα της. Η παραπάνω διάσταση σχετίζεται άμεσα με τη δημιουργία νέου περιβάλλοντος στην αγορά παρά με την πρόβλεψη του μέλλοντος. Η θεωρία αυτή βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι η αβεβαιότητα, το «άγνωστο» (*unknowability = true unpredictability*) και η οποιαδήποτε μεταβολή στον περιβάλλον μιας επιχείρησης προέρχεται εξ ολοκλήρου από την ανθρώπινη δραστηριότητα. Είναι αλήθεια και αποδεικνύεται από έρευνες ότι αρκετά συχνά οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαμορφώνονται από τις προσωπικές τους ανάγκες αλλά σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνονται από τα διαθέσιμα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά και από την ποικιλία αυτών που τελικά δημιουργούν την αναγκαιότητα στους καταναλωτές.

Λαμβάνοντας υπόψη το διάγραμμα πρόβλεψης και ελέγχου 2 - 3 (σελ. 14) οδηγούμαστε στην ανάλυση των δύο τελευταίων προσεγγίσεων, *visionary* και *transformative approaches*, οι οποίες ανήκουν στην κατηγορία *construction* και αυτό γιατί τείνουν οι επιχειρήσεις στην επίδιωξη συγκεκριμένων προσπαθειών ώστε να δημιουργήσουν ή να επηρεάσουν το μέλλον τους. Όλα τα παραπάνω απαντάνε στο ερώτημα που τέθηκε στην αρχή της συγκεκριμένης ενότητας: **“How can a firm know what to do next?”**. Η διάσταση που παρουσιάστηκε συνδέεται άμεσα με τον καθορισμό της στρατηγικής καθώς η ικανότητα των επιχειρήσεων είτε να επιβάλλουν το όραμα τους είτε να επηρεάζουν το περιβάλλον τους είναι βασικά στοιχεία για τον στρατηγικό προγραμματισμό.

#### 2.5.4 Visionary approaches

Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις, *visionary approaches*, οι οποίες δίνουν έμφαση στο όραμα και στη δημιουργία οράματος των επιχειρήσεων, ανήκουν στις *construction approaches* όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Βασική δραστηριότητα είναι το μέλημα, από πλευράς των επιχειρήσεων, να οραματίζονται τις μελλοντικές δυνατότητες του περιβάλλοντος τους και με βάση αυτές να οικοδομούν αποτελεσματικά μία επιχείρηση. Επιπροσθέτως σύμφωνα με τους Hamel and Prahalad (1989) σημειώνεται ότι αυτοσκοπός ενός manager ή οποιουδήποτε ασχολείται με την χάραξη της στρατηγικής είναι κυρίως η δημιουργία θέσης μιας επιχείρησης στην αγορά με βάση τα δυνατά της στοιχεία παρά η τοποθέτηση της στην υπάρχουσα ή σύμφωνα με τους Collins and Porras (1994) η ικανότητα των επιχειρήσεων να οδηγούν την αγορά.

Από το διάγραμμα 2 - 3 (σελ. 14) διαπιστώνουμε ότι οι *visionary approaches* δίνουν υψηλή έμφαση στη διαδικασία πρόβλεψης και στον έλεγχο. Ο έλεγχος του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης σχετίζεται άμεσα με το όραμα και τη θέληση μιας επιχείρησης να καθορίσει, να δημιουργήσει και να επηρεάσει το μέλλον της. Το όραμα είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό το οποίο παροτρύνει και καθοδηγεί τη διαδικασία της πρόβλεψης ώστε να αποτιμηθούν σωστά συγκεκριμένες εναλλακτικές και τα απαραίτητα μέσα που οδηγούν στην επίτευξη του οράματος και κατά συνέπεια στην επιτυχία ευνοϊκών εκβάσεων προς όφελος της επιχείρησης. Τέλος, από έρευνες σημειώνεται ότι ο αντίκτυπος από το γεγονός της πρωτοπορίας και της καινοτομίας (*being the first mover in product market*), που πηγάζει από το όραμα, τους ξεκάθαρους στόχους και την μοναδική ικανότητα των επιχειρήσεων να προβλέπουν το πώς θα είναι τα πράγματα μελλοντικά σε συνδυασμό πάντοτε με την ισχυρή θέληση και την επιμονή των επιχειρήσεων στο να πετύχουν, επιδρά θετικά στο να έχει μία επιχείρηση φήμη, αναγνώριση, διάρκεια και προβάδισμα στην αγορά. Η πρόκληση σε αυτό το σημείο έγκειται στην εξής ερμηνεία: “ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο διότι κάλλιστα μπορεί να επηρεάσει με την ανάμειξη του το μέλλον της αγοράς”. Στοιχείο που ξεκάθαρα δηλώνει **στρατηγική** και απάντηση στο ερώτημα “*What to do next?*”.

#### 2.5.5 Transformative approaches

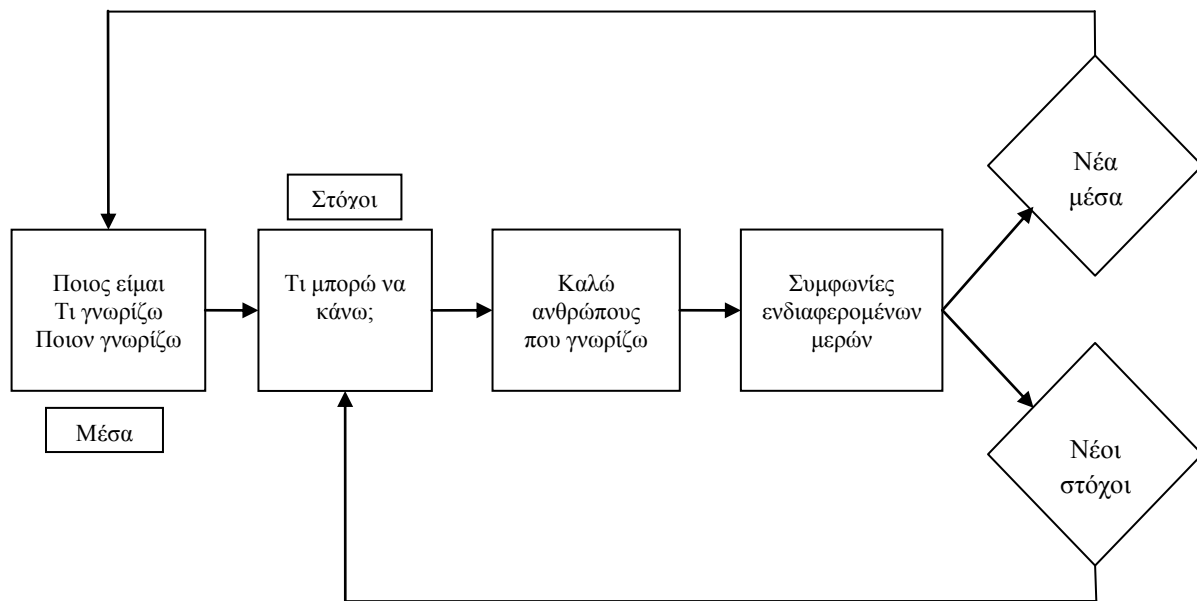
Οι *transformative approaches* είναι προσεγγίσεις που ανήκουν στις *construction approaches* και είναι τελείως διαφορετικές από όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής. Η διαδικασία της πρόβλεψης είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με τη διαδικασία του ελέγχου που διαδραματίζει το σπουδαιότερο ρόλο και έχει άμεση σχέση με τον έλεγχο του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά των προσεγγίσεων αυτών είναι η ταυτότητα μιας επιχείρησης, η γνώση που διαθέτει, τα δίκτυα που έχει



καθώς και εκείνα που μπορεί να αναπτύξει, ο ξεκάθαρος προσανατολισμός για κάτι συγκεκριμένο και η επιδίωξη της αύξησης των μέσων μιας επιχείρησης σε συνεργασία με άλλους για την ικανοποίηση των στόχων που έχουν οριστεί. Σύμφωνα με τους Kim and Maubourgne (1997) οι στρατηγικές είναι περισσότερο αποτελεσματικές όταν α) κινούνται πέραν των παραδοσιακών προδιαγραφών και προσδιορισμών για το τι είναι επιτυχία και β) όταν αυξάνουν τα μέσα που διαθέτουν, σε συνδυασμό με τις ανάγκες των πελατών τους, για την εκπλήρωση των προσδοκιών τους (*co-created product*). Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη για να απαντηθεί το ερώτημα “*What to do next?*” κυρίως στις περιπτώσεις εκείνες που πρόκειται για περιβάλλοντα μη σταθερά και με έντονη αβεβαιότητα. Γεγονός που πράγματι οδηγεί τις επιχειρήσεις να είναι σε θέση να ελέγχουν από μόνες τους το περιβάλλον τους παρά να το προβλέπουν (*non-predictive strategy*) και ως εκ τούτου να το διαμορφώνουν και να το δημιουργούν μέσω των μοναδικών τους ικανοτήτων, την ήδη αποκτούμενη γνώση τους και τέλος, μέσω των κοινωνικών τους δικτύων.

**Σχήμα 2 – 4:** Μετασχηματιστική προσέγγιση

Κύκλος επέκτασης των πόρων



Συγκλίνων κύκλος εμποδίων-περιορισμών των στόχων

Από το παραπάνω διάγραμμα της μετασχηματιστικής προσέγγισης (*transformative approach*) διαπιστώνουμε ότι τα μέσα (*means*) μιας επιχείρησης σχετίζονται με την ταυτότητα της, τη γνώση που διαθέτει και τις επιμέρους πληροφορίες για το περιβάλλον της. Ακολουθούν οι στόχοι (*goals*) που απαντούν στα ερωτήματα “τι κάνω;” και “τι άλλο μπορώ να κάνω;” και έπειτα ακολουθεί το δίκτυο μιας επιχείρησης (*network*) που μπορεί να οδηγήσει σε συνεργασίες, συμφωνίες και δεσμεύσεις μέσω της διαπραγμάτευσης και της δύναμης της πειθούς. Παρατηρούμε επίσης, τον

κύκλο επέκτασης των πόρων (*expanding cycle of resources*) που από τη πλευρά του επαναπροσδιορίζει εκ νέου μία επιχείρηση καθώς αυξάνονται οι διαθέσιμοι πόροι και τον κύκλο των εμποδίων-περιορισμών (*converging cycle of constraints on goals*) που οδηγεί στον επανακαθορισμό των στόχων. Είναι διαδικασίες που προκύπτουν μετά τις διαπραγματεύσεις και οδηγούν στην επανατοποθέτηση του αρχικού οράματος ώστε να θεμελιωθεί εκ νέου η αποστολή. Από τη στιγμή λοιπόν που προκύπτουν συνεργασίες τα ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*) λαμβάνουν υπόψη τις εξής αρχές ώστε η αποστολή τους να είναι επιτυχής:

- *Means - driven (rather than goal-oriented) action.*
- *Affordable loss (rather than expected return) as evaluation criterion.*
- *Leveraging (rather than avoiding) contingencies.*

Οι τρεις παραπάνω αρχές σχετίζονται με την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών, όπου χρησιμοποιώντας τα βασικά τους στοιχεία είτε ο κάθε ένας ξεχωριστά είτε σε συνδυασμό με άλλους, συνεισφέρουν πολύτιμα στη διαμόρφωση του νέου περιβάλλοντος. Η δεύτερη αρχή αναφέρει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη που τελικά θα συμμετάσχουν για την επίτευξη του νέου οράματος πρέπει να διαθέσουν πόρους τόσους όσους και αν αποτύχουν δεν θα επηρεαστεί η πορεία τους. Επακόλουθο αυτού είναι ότι από τη μία πλευρά τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν προσδοκούν για άμεση απόδοση των κεφαλαίων που έχουν διαθέσει στη νέα επιχείρηση γεγονός που αποδεικνύει το βαθμό του ελέγχου, ο οποίος είναι υψηλός, και συνδέεται απόλυτα με την υποκειμενική τους κρίση και από την άλλη πλευρά παρατηρούμε την απουσία της διαδικασίας της πρόβλεψης καθώς δεν αναμένουν ανταμοιβή. Τέλος, η τρίτη στη σειρά αρχή σχετίζεται με την μόχλευση των διαφόρων απροσδόκητων ενδεχομένων που πιθανόν να προκύψουν παρά με την αποφυγή τους ή την παραμέληση τους. Πάντοτε λαμβάνεται υπόψη ένα ποσοστό στο οποίο συμπεριλαμβάνονται οι ενδεχόμενες εκπλήξεις. Σημειώνεται ότι τα αναπάντεχα γεγονότα αρκετές φορές συμβάλλουν θετικά και αποτελεσματικά διότι μπορούν να προκύψουν μέσω αυτών ευκαιρίες για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

### 2.5.6 Συμπεράσματα

Από την ανάλυση του άρθρου διαπιστώνονται δύο πλεονέκτημα που πηγάζουν από τη διαδικασία της πρόβλεψης:

- I. Η δημιουργικότητα και η επιχειρηματικότητα είναι βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς μέσω του χαρακτηριστικού της δημιουργικότητας προκύπτουν νέες εναλλακτικές και νέες διαστάσεις για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων.
- II. Η πρόβλεψη είναι μία διαδικασία η οποία μειώνει σημαντικά το κόστος της αποτυχίας και κατ' επέκταση ελαχιστοποιεί το κόστος της διαδικασίας της πρόβλεψης.

Οι μετασχηματιστικές προσεγγίσεις από την πλευρά τους δίνουν έμφαση στην συν-δημιουργία στόχων (*co-creation of goals*) με άλλους δεδομένου των διαθέσιμων πόρων. Η συνεχής φαντασία και αναζήτηση για νέους στόχους, νέα μέσα, νέα περιβάλλοντα και νέους θεσμούς είναι κυρίαρχα χαρακτηριστικά για τον μετασχηματισμό της υπάρχουσας πραγματικότητας σε πραγματικότητα με νέες δυνατότητες. Απαντάνε όχι μόνο στο ερώτημα “*What can we do with these resources?*” αλλά και “*What else can we do with them?*” γεγονός που απαιτεί μεγάλο εύρος καινοτομίας.

Τέλος, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν **στρατηγική** αναλόγως του ερωτήματος που θέτουν στον εαυτό τους και του οράματος που σκοπεύουν να ικανοποιήσουν. Σε σχέση με αυτή τη διατύπωση τα ερωτήματα που τίθενται μπορεί να είναι ως εξής:

- *What should we do next to serve our market?*  
(Όταν πρόκειται για συγκεκριμένη θέση στην αγορά και σταθερό περιβάλλον).
- *What should we do next to achieve our vision?*  
(Όταν πρόκειται μία επιχείρηση να διευρύνει τη θέση της στην αγορά).
- *What can we do to respond?*  
(Όταν το περιβάλλον είναι μεταβαλλόμενο· η επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμοστεί κατάλληλα).
- *What else can we do?*  
(Όταν αποτιμά το περιβάλλον της, τους πόρους της και την θέση στην αγορά και προσβλέπει για κάτι καινούριο).

Εν κατακλείδι η ουσία της μη προβλέψιμης στρατηγικής είναι ότι είναι από τη φύση της αρκετά απρόβλεπτη. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη παραδοχή καταλαβαίνουμε ότι αυτό που υποστηρίζεται έντονα στο άρθρο “*What to do next? The case for non-predictive strategy*” των R. Wiltbank et al. (2006) και σχετίζεται με την έμφαση στον έλεγχο και στη διαχείριση της οποιασδήποτε αποτυχίας, από την οποία πιθανόν να «γεννηθούν» σπουδαιότερες ευκαιρίες, αποτελούν σημαντικές διαδικασίες οι οποίες συνεισφέρουν πολύτιμα τόσο στον στρατηγικό σχεδιασμό και όσο και στο επιχειρείν γενικότερα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΛΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΓΟΥΝΟΠΟΙΑΣ**

#### **3.1 Ιστορική αναδρομή της εξέλιξης του κλάδου της γουνοποιίας**

«Η γουνοποιία είναι ένα από τα αρχαιότερα επιτηδεύματα. Η ιστορία της είναι τόσο παλιά όσο και η ιστορία του ανθρώπου» σύμφωνα με τον Πουλιόπουλο (1994) στο βιβλίο του «Ιστορική εξέλιξη της γουνοποιίας και ο ρόλος της Καστοριάς». Καθώς επίσης στο βιβλίο «Η γουναρική» του Καλαφατίδη (2001) αναφέρει ο συγγραφέας «Ότι το δέρμα του ζώου, τριχοφόρο ή άτριχο, εκάλυψε τις πρώτες ανάγκες του ανθρώπου, για ν' αντιμετωπίσει τους σκληρούς χειμώνες, τους επικίνδυνους για την υγεία του παγετώνες και τους κάθε λογής κινδύνους από τις καιρικές μεταβολές».

Έχοντας υπόψη τη σχετικά μικρή σε όγκο βιβλιογραφία γύρω από τη γουνοποιία διαπιστώνουμε ότι γίνεται αναφορά στη προϊστορική εποχή και κυρίως στη παλαιολιθική όπου ελάχιστα γουνοφόρα δέρματα χρησιμοποιούνταν για ενδυμασία ενώ τα περισσότερα από αυτά χρησιμοποιούνταν για εσωτερική χρήση των κατοικιών και για εσωτερική επένδυση. Με την πάροδο του χρόνου σε περισσότερο χαμηλές θερμοκρασίες η χρήση μεγάλων δερμάτων υπήρξε απαραίτητη για την προστασία των ανθρώπων από το κρύο. Στη νεολιθική εποχή (4000 χρόνια π. Χ.) ο άνθρωπος καλλιεργεί, εκτρέφει και διατηρεί για τις ανάγκες του κατοικίδιο ζώο. Λαμβάνοντας υπόψη τον ρυθμό ανάπτυξης ο άνθρωπος περνά πια στην εποχή του μετάλλου, στην εποχή του μπρούντζου και του σιδήρου, όπου αναπτύσσεται η χειροτεχνία και το εμπόριο.

Στους ιστορικούς χρόνους παρατηρούμε τους Αιγύπτιους να χρησιμοποιούν τα δέρματα των ζώων είτε ως τιμητική διάκριση και ως κόσμημα είτε για την κατασκευή διάφορων προϊόντων. Λόγω της εφευρετικότητας τους και των νέων αναγκών που προέκυπταν συνεχώς, οι παραπάνω, τα επεξεργάζονταν και τα έβαφαν δημιουργώντας παραλλαγές για πανωφόρια. Το ίδιο παρατηρείται και στους αρχαίους Έλληνες. Μελετώντας τους αρχαίους προγόνους μας βλέπουμε ότι παρουσίαζαν συχνά τους θεούς φορώντας γουνοφόρα δέρματα γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είχε σπουδαίο ρόλο η χρήση τέτοιων προϊόντων.

Το Βυζάντιο (658-168 π. Χ.) υπήρξε το μεγαλύτερο εμπορικό σταυροδρόμι με σπουδαίο ρόλο στο διεθνές εμπόριο. Ένωσε την Ανατολή με τη Δύση προωθώντας το εμπόριο γενικότερα. Τα ελληνικά πλοία από τα λιμάνια της Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας παραλάμβαναν γουναρικά και τα μετέφεραν σε ευρωπαϊκές ελληνικές αποικίες και στις μητροπόλεις άλλων χωρών. Με την πάροδο των χρόνων παρατηρείται ότι και οι Ρωμαίοι, οι Σκύθες και οι Γερμανοί χρησιμοποιούσαν εκτεταμένα γουνοφόρα δέρματα είτε ως εσωτερική επένδυση για τις κατοικίες τους είτε ως κόσμημα αλλά και φυσικά ως πανωφόρι για την προστασία από το ψύχος. Για τους πρώτους δεν θα

μπορούσαμε να μη σημειώσουμε ότι υπήρξε και ως δραστηριότητα το εμπόριο τέτοιων προϊόντων την εποχή εκείνη.

Η σημαντικότερη περίοδος για τη γουνοποιία και το γουνεμπόριο διαδραματίστηκε στην Κωνσταντινούπολη (325-1453 μ. Χ.) όπου εκτεταμένα πλέον τα γουναρικά ήταν επιλογή τόσο για το ανδρικό φύλο όσο και για το γυναικείο όχι μόνο για την προστασία από το κρύο αλλά και για καλλωπιστικούς λόγους. Γούνινα ενδύματα καταφθάνουν στη Κωνσταντινούπολη από τη Ρωσία δια μέσου Αρμένιων και Ελλήνων εμπόρων. Σκανδιναβοί έμποροι, Μογγόλοι, Αργεντινοί κ.ά. προμηθεύουν και αυτοί με τη σειρά τους την Πόλη. Λαμβάνοντας υπόψη α) τη γεωγραφική θέση της Κωνσταντινούπολης, που ένωνε την Ανατολή με τη Δύση, β) το γεγονός ότι ήταν από τις σπουδαιότερες πρωτεύουσες του κόσμου και γ) την μονοπωλιακή θέση που είχε στην εμπορική ναυτιλία συμπεραίνουμε ότι η «γούνα» ταξίδεψε σε όλη την Ευρώπη. Η βυζαντινή μόδα εξαπλώθηκε και στη Δύση.

Μετά την άλωση της πόλης, περίπου το 15<sup>ο</sup> αιώνα βλέπουμε το εμπόριο των γουνοφόρων ενδυμάτων να το χρησιμοποιούν άλλοτε οι Γάλλοι, οι Ιταλοί, οι Βενετοί και οι Γερμανοί. Οι Άγγλοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο μετά το 16<sup>ο</sup> αιώνα ώστε να περάσει τέλος η «γούνα» μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στη Φραγκφούρτη και στη Νέα Υόρκη.

Περισσότερο δεν θα επεκταθούμε στην ιστορική εξέλιξη της γουνοποιίας διότι ο σκοπός της παρούσας εργασίας δεν είναι αυτός. Θα ήταν παράλειψη όμως να μην αναφερθούν έστω και επιγραμματικά οι υποθέσεις που υπάρχουν και εξηγούν το πως η «γούνα» και η τέχνη της γουνοποιίας καλλιεργήθηκε και εξελίχθηκε στη Δυτική Μακεδονία και κυρίως στις περιοχές της Καστοριάς και της Σιάτιστας.

- **Υπόθεση πρώτη**

Εξόριστοι του Βυζαντίου μεταφέρουν την τέχνη στη Καστοριά καθώς οι Βυζαντινοί άρχοντες χρησιμοποιούσαν εκτεταμένα γουνοφόρα ενδύματα.

- **Υπόθεση δεύτερη**

Οι Καστοριανοί γνώριζαν τη τέχνη από πολύ παλιά λόγω της λίμνης που τότε ονομαζόταν Καστοριά λόγω των πολλών καστόρων και άλλων ζώων που υπήρχαν εκεί. Από αυτά εκμεταλλευόντουσαν τα δέρματα και ταξίδευαν σε διάφορες πόλεις της Ευρώπης, αλλά και στη Κωνσταντινούπολη για εμπορικούς λόγους.

- **Υπόθεση τρίτη**

Οι Καστοριανοί επί Τουρκοκρατίας γνώρισαν και διδάχθηκαν τη τέχνη από γουνοποιούς της Οχρίδας οι οποίοι κατασκεύαζαν γουναρικά για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των Τούρκων.

- **Υπόθεση τέταρτη**

Η τέχνη της γουνοποιίας έγινε γνωστή από τους κατοίκους της Καστοριάς την περίοδο της Τουρκοκρατίας λόγω των Ισπανοεβραίων που εγκαταστάθηκαν στην περιοχή.

Συμπερασματικά αυτό που πρέπει να σημειώσουμε και το οποίο αποδεικνύεται ιστορικά είναι ότι:

- I. Οι βιοτεχνίες γουνοποιίας τοποθετούνται χρονικά επί Τουρκοκρατίας (15<sup>ος</sup> αιώνας).
- II. Αιτία για την ενασχόληση των Καστοριανών με τη γουνοποιία ήταν οι Τούρκοι τιτλούχοι και όχι οι Βυζαντινοί άρχοντες.
- III. Η τέχνη επεξεργασίας δερμάτων και αποκομμάτων των Καστοριανών προήλθε από την Κωνσταντινούπολη.

Επί Τουρκοκρατίας λοιπόν, η τέχνη της γουνοποιίας εξελίχθηκε σημαντικά στη Καστοριά, στη Σιάτιστα, στη Κοζάνη, στη Θεσσαλονίκη, στα Ιωάννινα, στη Χίο, στο Διδυμότειχο και σε άλλες πόλεις. Η άποψη αυτή ενισχύεται αν σκεφτεί κανείς ότι την εποχή εκείνη οι οικονομικοί πόροι των κατοίκων ήταν περιορισμένοι, υπήρχε γενικότερα φτώχεια, δεν υπήρχε δυνατότητα για μόνιμη εργασία, οπότε υπήρξε πράγματι κίνητρο η συγκεκριμένη ενασχόληση των κατοίκων. Επιπλέον την περίοδο μεταξύ 15<sup>ου</sup> και 18<sup>ου</sup> αιώνα παρατηρούνται διάφορες ζυμώσεις τόσο οικονομικές όσο και κοινωνικές σε διεθνή κλίμακα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μεταναστευτικά ρεύματα. Βλέπουμε έτσι Έλληνες έμπορους από τη Σιάτιστα και τη Καστοριά στη Βιέννη (1766 μ. Χ.). Τέλος, η εξαγωγική δραστηριότητα των γουνοποιών της Καστοριάς και της Σιάτιστας επί Τουρκοκρατίας και όχι μονάχα η τοπική κατανάλωση οδήγησε τις παραπάνω περιοχές, κυρίως λόγω οικονομικού πλεονεκτήματος, στο να διατηρηθούν και να γίνουν ανταγωνιστικές με την πάροδο των χρόνων.

### 3.2 Σύντομη χρονική αναδρομή του κλάδου

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η διαδρομή του κλάδου ανά χρονική περίοδο μέχρι και σήμερα.

➤ **Πρώτη περίοδος:** Από τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου έως το 1970

Είναι η περίοδος όπου παρουσιάζεται έντονα παγκόσμια ζήτηση προϊόντων γούνας μετά τη λήξη του πολέμου με αποτέλεσμα σε όλες τις χώρες στις οποίες αυξήθηκε η ζήτηση να δημιουργηθούν γουνοποιητικές επιχειρήσεις όπου εργαζόταν Έλληνες τεχνίτες που μετανάστευσαν εκεί. Ως επακόλουθο των παραπάνω η ελληνική γουνοποιία είχε πληγεί σημαντικά λόγω του ανταγωνισμού. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις της Δυτικής Μακεδονίας παρήγαγαν προϊόντα γούνας για οίκους του εξωτερικού ή Έλληνες έμπορους της διασποράς.

➤ **Δεύτερη περίοδος:** Χρονική περίοδος 1970 έως 1987

Η συγκεκριμένη χρονική περίοδος συνετέλεσε θετικά στην οικονομική, κοινωνική και δημογραφική εξέλιξη της Δυτικής Μακεδονίας. Αρκετοί Έλληνες από την Κεντρική Ευρώπη και την Αμερική επέστρεψαν στην πατρίδα τους, πλέον εξειδικευμένοι γουναράδες και έμπειροι τεχνίτες επεξεργασίας γουνοδερμάτων, βελτιώνοντας τόσο την παραγωγική διαδικασία όσο και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

➤ **Τρίτη περίοδος:** Χρονική περίοδος 1987 έως 1992

Η διεθνής χρηματιστηριακή κρίση του 1987 είχε αρνητικές συνέπειες για την Ελληνική γουνοποιία (Σιάτιστα και Καστοριά) κυρίως αν λάβουμε υπόψη μας ότι τα παραγόμενα προϊόντα εξαγόταν. Η δραματική μείωση της παγκόσμιας ζήτησης ειδών πολυτελείας οδήγησε σε βαθιά κρίση τον συγκεκριμένο κλάδο. Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων έκλεισαν ή ανέστειλαν τη λειτουργία τους λόγω χρηματοοικονομικών αδιεξόδων. Παράγοντες όπως υποκατάστατα προϊόντων γούνας, πιέσεις οικολογικών οργανώσεων, αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, αυξημένος ανταγωνισμός τρίτων χωρών, μη επαρκή προώθηση, στελέχωση, ενημέρωση, παρακολούθηση εξελίξεων κ.ά. από μεριάς των Ελλήνων γουνοποιών συντήρησαν τη κρίση και τη βαθιά αυτή κάμψη.

➤ **Τέταρτη περίοδος:** Χρονική περίοδος 1992 έως 1998

Παρατηρείται το 1991 την κατάρρευση του σοσιαλισμού και το άνοιγμα της ρωσικής αγοράς. Είναι περίοδος άνθησης λόγω της αυξημένης ζήτησης για τις ελληνικές γουνοποιητικές επιχειρήσεις. Ο κλάδος παρουσίασε ιδιαίτερη ανάκαμψη η οποία διήρκεσε μέχρι το 1998. Βέβαια παράγοντες όπως όξυνση του ανταγωνισμού, φαινόμενα κερδοσκοπίας, κυκλώματα μεσαζόντων, υποβάθμιση της

ποιότητας, απειρία και έλλειψη γνώσης των Ελλήνων γουνοποιών να αφουγκραστούν και να εκμεταλλευτούν τη θετική αυτή συγκυρία οδήγησαν τον κλάδο στο να είναι πολύ ευάλωτος μη όντας ικανός να παρακολουθεί και να αντιλαμβάνεται τις διεθνείς εξελίξεις που θα επακολουθούσαν.

➤ **Πέμπτη περίοδος:** Χρονική περίοδος 1998 έως 2007

Μία κρίσιμη περίοδος για την ελληνική γουνοποιία καθώς η νομισματική κρίση στη Ρωσία και η υποτίμηση του ρουβλίου (Αύγουστος 1998) οδήγησε σε μείωση της ζήτησης προϊόντων γούνας. Ιδιαίτερο πλήγμα για τους Έλληνες γουνοποιούς λόγω του ότι το αγοραστικό κοινό ήταν κυρίως Ρώσοι. Περίοδος που δύσκολα ανακάμπτει ο κλάδος αλλά κατορθώνει να συνέλθει τα επόμενα χρόνια.

➤ **Έκτη περίοδος:** Χρονική περίοδος 2008 έως 2013

Παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση η οποία επηρέασε αρνητικά όχι μόνο τον συγκεκριμένο κλάδο αλλά τους περισσότερους. Η ζήτηση στις αγορές της Αμερικής και της Ευρώπης μειώθηκε σημαντικά, αλλά θα λέγαμε ότι οι αρνητικές επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν καλύφθηκαν από τη ζήτηση στη Ρωσία. Αυτό που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια (2010 έως 2013) και θεωρήθηκε ως το σημαντικότερο πρόβλημα του κλάδου ήταν η αύξηση των τιμών των πρώτων υλών (γουνοδερμάτων) που οφειλόταν στην αύξηση της ζήτησης από Κινέζους κατασκευαστές.



### 3.3 Παραγωγική διαδικασία

Παρουσιάζεται σε αυτή την ενότητα ο τρόπος παραγωγής των προϊόντων γούνας ο οποίος με την πάροδο των χρόνων δεν έχει τεχνικά αλλάξει διότι πρόκειται κυρίως για τέχνη και χειρονακτική εργασία. Ανάλογα με την πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται για την παραγωγή γουνοφόρων ενδυμάτων οι βιοτεχνίες επεξεργασίας γούνας διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες.

α) Η πρώτη κατηγορία αφορά την παραγωγή ενδυμάτων και προϊόντων γούνας από ολόκληρα γουνοδέρματα από τα οποία αφαιρούνται τα πόδια, το κεφάλι και η ουρά του ζώου και παραμένει μονάχα ο κορμός του.

β) Η δεύτερη κατηγορία αφορά την παραγωγή ενδυμάτων και προϊόντων γούνας από αποκόμματα τα οποία αποτελούνται από τεμάχια που αφαιρούνται από τον κορμό του ζώου και έπειτα συρράπτονται.

Σημειώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των γουνοποιητικών επιχειρήσεων, της τάξης περίπου του 95%, παράγουν ενδύματα από ολόκληρα γουνοδέρματα. Επιπλέον είναι χρήσιμο να σημειώσουμε ότι η παραγωγική διαδικασία περιλαμβάνει την εκτροφή γουνοφόρων ζώων σε ειδικά διαμορφωμένες φάρμες θερμοκηπιακού τύπου όπου πραγματοποιείται γενικότερα η απαιτούμενη επεξεργασία ώστε οι πρώτες ύλες να απευθυνθούν τελικά στο εμπόριο. Οι χώρες οι οποίες λέγεται ότι έχουν παράδοση στην εκτροφή γουνοφόρων ζώων λόγω της τεχνογνωσίας, αλλά και των κλιματολογικών συνθηκών είναι οι Η.Π.Α. (με εταιρείες όπως η AMERICAN LEGEND), η Δανία (με τη γνωστή εταιρεία KOPENHAGEN FUR), η Φιλανδία (με τη γνωστή εταιρεία SAGA FURS), ο Καναδάς (με εταιρείες όπως η NAFA και η FUR HARVESTERS AUCTION INC) και η Ρωσία. Είναι χώρες στις οποίες υπάρχουν δημοπρατήρια όπου συλλέγονται οι πρώτες ύλες, ταξινομούνται, πιστοποιούνται, δημοπρατούνται και τέλος, εξάγονται. Τα ελληνικά γουνοδέρματα επίσης εξάγονται στα δημοπρατήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω ακόμη και αν στη συνέχεια θα χρησιμοποιηθούν στην ελληνική γουνοποιία.

Στη χώρα μας ο συγκεκριμένος κλάδος, της εκτροφής γουνοφόρων ζώων, αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα στη Δυτική Μακεδονία να υπάρχουν συνολικά υφιστάμενες και προς ανέγερση μονάδες εκτροφής περίπου 100 σύμφωνα με τις τελευταίες πληροφορίες του Πανελληνίου Συνδέσμου Εκτροφέων Γουνοφόρων Ζώων (Φεβρουάριος 2014).

Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι τρόποι της παραγωγικής διαδικασίας των δύο παραπάνω κατηγοριών και η συνολική φωτογραφική απεικόνιση της παραγωγικής διαδικασίας.

### **3.3.1 Παραγωγή από ολόκληρα γουνοδέρματα**

1. Παραλαβή των δεψασμένων δερμάτων γουνοφόρων ζώων.
2. Σολτάρισμα δερμάτων (ταξινόμηση ανά 25 τεμάχια με βάση κοινά χαρακτηριστικά όπως γένος – μέγεθος – χρωματισμός).
3. Άνοιγμα, τέντωμα και στέγνωμα των δερμάτων.
4. Μιτσάρισμα (διαδικασία καθαρισμού των δερμάτων από κεφάλι, πόδια, ουρά και συνδυασμού των δερμάτων στη βάση κυρίως του χρωματισμού, του μήκους κλπ).
5. Κοπή των δερμάτων σε λεπτές λωρίδες (ξέσυρμα).
6. Ράψιμο των λωρίδων και σχηματισμός του γουναρικού.
7. Σταμάτωμα (τέντωμα) στις προδιαγραφές του μοντέλου.
8. Πικίρισμα (τοποθέτηση εσωτερικής φόδρας).
9. Μοντάρισμα του μοντέλου.
10. Κλείσιμο και έλεγχος του παλτό.
11. Τελικό φοδράρισμα του παλτό.
12. Τελικός έλεγχος και σιδέρωμα με ατμό.
13. Προσωρινή αποθήκευση μέχρι τη στιγμή της εξαγωγής.

### **3.3.2 Παραγωγή pleter (120 x 230 εκατ.) από αποκόμματα**

1. Επιλογή και διαλογή ειδών των αποκομμάτων.
2. Κόψιμο και καθάρισμα του υλικού.
3. Χρωμάτισμα (διαδικασία διαλογής των καθαρών αποκομμάτων με βάση το χρώμα τους).
4. Ραφή των αποκομμάτων.
5. Σταμάτωμα (τέντωμα) στις προδιαγραφές του πλέτερ.
6. Τελικός έλεγχος και σιδέρωμα με ατμό.
7. Προσωρινή αποθήκευση μέχρι τη στιγμή της εξαγωγής.

### **3.3.3 Παραγωγή παλτό από αποκόμματα**

1. Κοπή και ραφή του πλέτερ στις προδιαγραφές του μοντέλου - πατρών.
2. Σταμάτωμα (τέντωμα) στις προδιαγραφές του μοντέλου - πατρών.
3. Ξέκομα των περιττών άκρων από την περίμετρο του μοντέλου.
4. Πικίρισμα (τοποθέτηση εσωτερικής φόδρας).
5. Μοντάρισμα του μοντέλου.
6. Κλείσιμο και έλεγχος του παλτό.
7. Τελικό φοδράρισμα.
8. Τελικό κοντρόλ και σιδέρωμα με ατμό.
9. Προσωρινή αποθήκευση μέχρι τη στιγμή της εξαγωγής.

### 3.3.4 Φωτογραφική απεικόνιση της παραγωγικής διαδικασίας



- *Εμπόριο γούνας παλαιότερων ετών*



- *Σημερινές μονάδες εκτροφής γουνοφόρων ζώων*

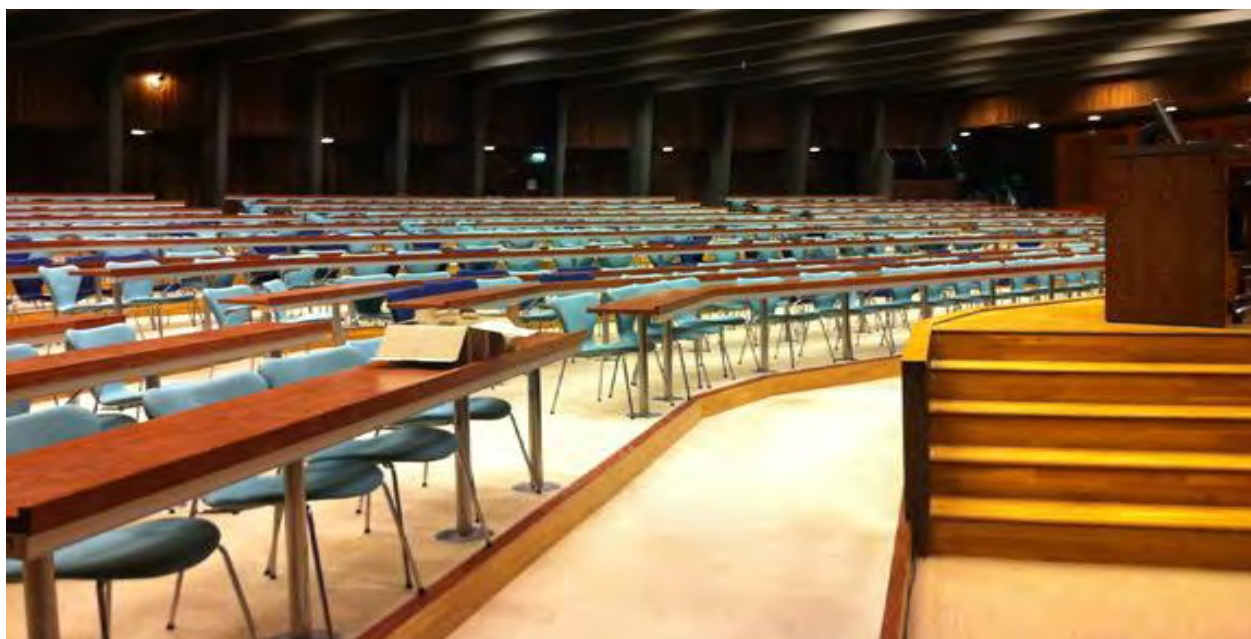


- *Γουνοφόρα ζώα (Βιζόν - Mink)*





- *Επεξεργασία, συλλογή και ταξινόμηση των πρώτων υλών*



- *Ενδεικτικά δημοπρατήρια του εξωτερικού*



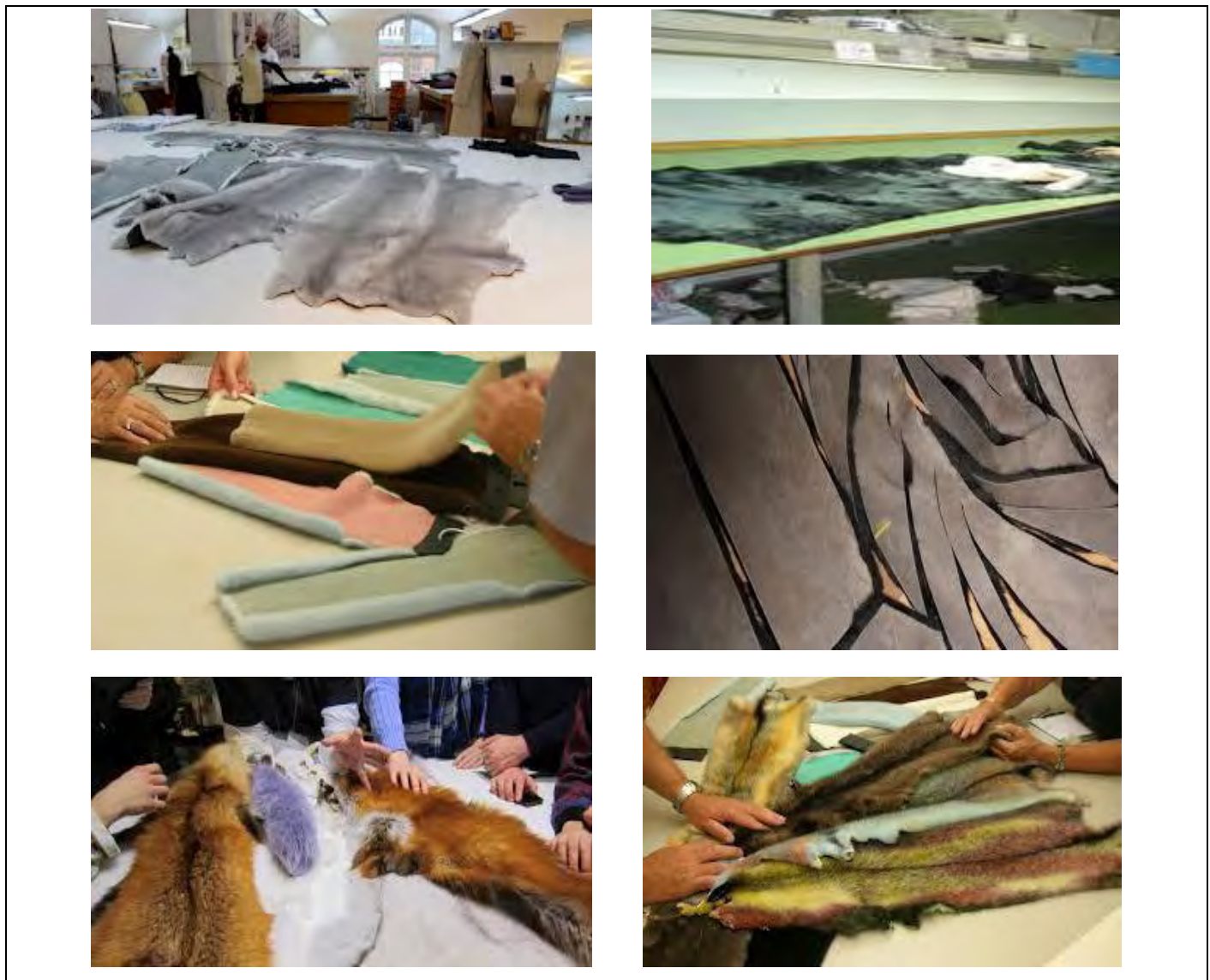


- *Εργαστήρια γυναικικής και επεξεργασία των πρώτων υλών*





- Συλλογή και επεξεργασία αποκομμάτων



- Επεξεργασία ολόκληρων γουνοδερμάτων



- *Επεξεργασία γουνοδερμάτων*

Παρατηρούμε στις παραπάνω φωτογραφίες ότι το εμπόριο γούνας έχει αρκετή ιστορία μέχρι και σήμερα. Παρουσιάζονται επίσης, οι σημερινές μονάδες εκτροφής γουνοφόρων ζώων, οι οποίες αποτελούνται από ξύλινα ή μεταλλικά στέγαστρα θερμοκηπιακού τύπου, ο τρόπος συλλογής και ταξινόμησης των πρώτων υλών, ενδεικτικές φωτογραφίες από τα δημοπρατήρια του εξωτερικού και τέλος, τα εργαστήρια γουναρικής όπου επεξεργάζονται οι πρώτες ύλες και παράγονται τα γούνινα ενδύματα. Επιπλέον διαπιστώνεται ότι η παραγωγική διαδικασία δεν έχει τεχνικά αλλάξει, όπως αναφέρθηκε στην αρχή της συγκεκριμένης ενότητας, καθώς χρησιμοποιείται όμοιος εξοπλισμός και ίδια μέσα παραγωγής σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια. Η δραστηριότητα στη περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας θεωρείται τέχνη και τα προϊόντα που προκύπτουν προέρχονται από χειρονακτική εργασία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενδεικτικές φωτογραφίες των τελικών προϊόντων γούνας και ο τελικός καταναλωτής αυτών των προϊόντων.





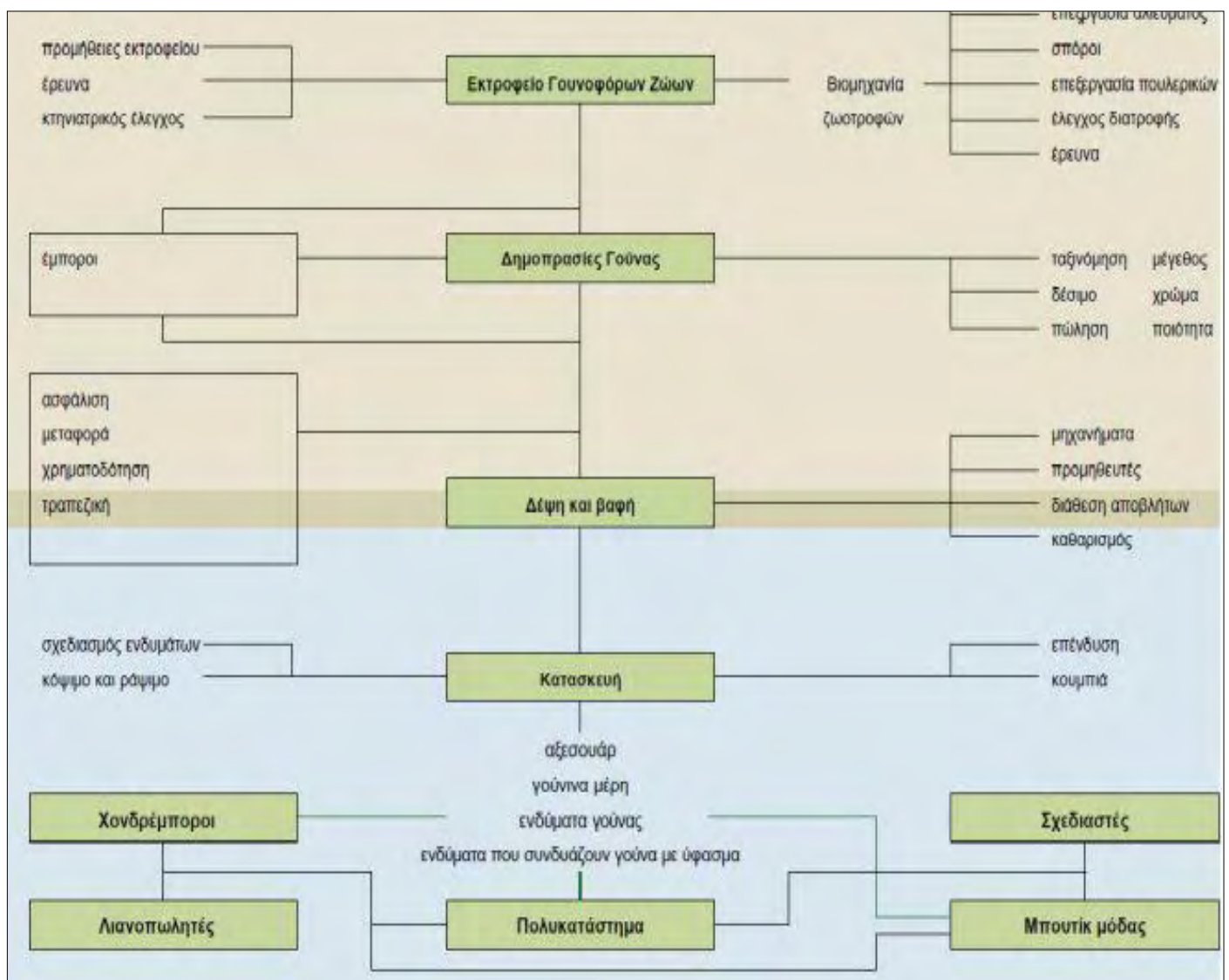
- *Τελικά προϊόντα γούνας*



- Τελικός καταναλωτής προϊόντων γούνας

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται συνοπτικά ο τρόπος παραγωγής και ο κύκλος ζωής των γουνοφόρων προϊόντων.

**Σχήμα 3 – 1:** Κύκλος ζωής των γουνοφόρων προϊόντων



Πηγή: IFTF

### **3.4 Επίσημοι φορείς του κλάδου**

Ο κλάδος αποτελείται από διάφορους φορείς οι οποίοι είναι υπόλογοι γενικότερα τόσο για το εμπόριο της γούνας όσο και για τα δικαιώματα όλων εκείνων που απασχολούνται στους διάφορους τομείς του συγκεκριμένου κλάδου. Παρουσιάζονται στη συνέχεια οι συνδικαλιστικοί φορείς των επιχειρηματιών, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων και τέλος, οι οργανισμοί.

#### 3.4.1 Επιμελητήριο Καστοριάς

Το Επιμελητήριο Καστοριάς Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ιδρύθηκε το 1948 και αποτελεί την υποχρεωτική, αυτοτελή και ανεξάρτητη ένωση φυσικών και νομικών προσώπων που ασκούν εμπορική δραστηριότητα σε όλη την Περιφερειακή Ενότητα Καστοριάς. Συνολικά υπάρχουν 4.819 εγγεγραμμένες επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 1.762 είναι γουνοποιητικές, δηλαδή το 37%, στην Δημοτική Ενότητα Καστοριάς (Μάρτιος 2014). Το Επιμελητήριο στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του βοηθά τα μέλη του για διάφορα οικονομικά θέματα, φροντίζει για την ανάπτυξη του εμπορίου και των επαγγελμάτων της περιοχής και είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ επιχειρήσεων και κράτους. Εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης.

#### 3.4.2 Επιμελητήριο Κοζάνης

Το Επιμελητήριο Κοζάνης ιδρύθηκε το έτος 1918 και αποτελεί υποχρεωτική, αυτοτελή και ανεξάρτητη ένωση φυσικών και νομικών προσώπων που ασκούν εμπορική δραστηριότητα σε ορισμένη περιφέρεια. Σκοπός του Επιμελητηρίου βάσει νόμου είναι μέσα στα όρια της περιφέρειάς του, η προστασία και η ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας, των επαγγελμάτων, του τομέα παροχής υπηρεσιών και των εξαγωγών σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής. Το Επιμελητήριο Κοζάνης αριθμεί σήμερα 12.000 ενεργές επιχειρήσεις που είναι καταμελημένες στα τέσσερα τμήματα τα οποία είναι α) τμήμα γουνοποιών, β) τμήμα εμπορίου, γ) τμήμα μεταποίησης και δ) τμήμα υπηρεσιών. Οι γουνοποιητικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία είναι 500 στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης (Μάρτιος 2014).

#### 3.4.3 Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας

Η Ομοσπονδία Γούνας αποτελεί το δευτεροβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο του κλάδου της Γουνοποιίας και τον σημαντικότερο εκπρόσωπο του τόσο στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και σε ολόκληρο τον κόσμο. Ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 1991 και η δημιουργία της είναι

αποτέλεσμα συλλογικού αιτήματος για την ύπαρξη ενός επίσημου οργάνου που θα εκπροσωπεί συλλογικά την γουνοποιία και το παραγωγικό κέντρο της Δυτικής Μακεδονίας πέρα από τα στενά όρια των τοπικών Συνδέσμων. Τα πρωτοβάθμια μέλη της είναι:

1. Σύνδεσμος Γουνοποιών Καστοριάς "Ο Προφήτης Ηλίας".
2. Σύνδεσμος Γουνοποιών και Γουνεμπόρων Σιάτιστας "Ο Προφήτης Ηλίας".
3. Σύνδεσμος Γουνοποιών Αργούς Ορεστικού και Περιχώρων.
4. Σύνδεσμος Ελλήνων Γουνοποιών.
5. Πανελλήνιος Σύνδεσμος Εκτροφέων Γουνοφόρων Ζώων.
6. Σύλλογος Λιανοπωλητών Έτοιμων Ειδών Γούνας "Ο Κάστωρ".

Αριθμούν εκατοντάδες επιχειρήσεων και η δραστηριότητα τους αφορά στο επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου το οποίο χωροθετείται στη Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας με τον κύριο όγκο της συγκέντρωσης του στην Καστοριά, στη Σιάτιστα, στο Άργος Ορεστικό, στη Γαλατινή και την ευρύτερη περιοχή των Περιφερειακών Ενοτήτων Καστοριάς, Κοζάνης και Γρεβενών. Η προαναφερθείσα γεωγραφική περιοχή είναι νομοθετικά χαρακτηρισμένη για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που αφορούν τον κλάδο της γουνοποιίας όπως η ίδρυση και εγκατάσταση εκτροφείων γουνοφόρων ζώων, η δημιουργία μονάδων παραγωγής τροφής, επεξεργασίας υποπροϊόντων, δέψης και άλλης κατεργασίας γουνοδερμάτων, η ίδρυση και εγκατάσταση μονάδων κατασκευής γούνινων ενδυμάτων και ειδών από γούνα και καταστημάτων έκθεσης και πώλησης ετοιμών ενδυμάτων.

Η Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας είναι μέλος της Διεθνούς Ομοσπονδίας Γούνας (International Fur Trade Federation, IFTF) του σημαντικότερου παγκοσμίως φορέα του κλάδου της γουνοποιίας με έδρα στο Λονδίνο και μέλη της τριάντα έξι Εθνικές Ομοσπονδίες Μέλη από όλο τον κόσμο τα οποία συναποτελούν με τους τελικούς καταναλωτές και τους άλλους φορείς το επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου της γουνοποιίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Σκοπός της Ελληνικής Ομοσπονδίας Γούνας είναι ο εντοπισμός και η καταγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κλάδος και τα μέλη της, η προώθηση αυτών για την εξεύρεση και υλοποίηση σχετικών λύσεων, η προάσπιση των συμφερόντων του παραγωγικού κέντρου της Δυτικής Μακεδονίας, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του παραγόμενου συλλογικού προϊόντος, η διεύρυνση και αναβάθμιση του μεριδίου αγοράς που κατέχει και η δημιουργία δικτύου για την γούνα με την σύμπραξη άλλων φορέων.

#### 3.4.3.1 Σύνδεσμος Γουνοποιών Καστοριάς "Ο Προφήτης Ηλίας"

Ο Σύνδεσμος Γουνοποιών Καστοριάς αποτελεί τον επίσημο συνδικαλιστικό φορέα των επιχειρηματιών γουνοποιών στην Καστοριά. Ιδρύθηκε το 1915 και διατηρεί σταθερά την έδρα του στην πόλη της Καστοριάς με 300 εγγεγραμμένα μέλη. Σκοποί του παραπάνω συνδέσμου είναι η μελέτη και η προαγωγή των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και επαγγελματικών συμφερόντων των μελών της στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου καθώς και η μελέτη, η προστασία και η προαγωγή των ηθικών, οικονομικών και επαγγελματικών συμφερόντων των μελών και η ανάπτυξη πνεύματος αλληλεγγύης και συναδελφώσεως μεταξύ αυτών.

#### 3.4.3.2 Σύνδεσμος Γουνοποιών Σιάτιστας "Ο Προφήτης Ηλίας"

Ο Σύνδεσμος Γουνοποιών – Γουνεμπόρων Σιάτιστας “Ο Προφήτης Ηλίας” ιδρύθηκε το 1925 και αριθμεί σήμερα γύρω στα 500 μέλη. Σκοπός του σωματείου είναι η συνένωση όλων των προσώπων που επεξεργάζονται και εμπορεύονται προϊόντα γούνας σε ενιαία οργάνωση για την από κοινού προσπάθεια προόδου και ανάπτυξης του κλάδου. Ένας από τους σημαντικότερους τομείς δράσης του συνδέσμου είναι η προβολή και η προώθηση της γούνας στις εγχώριες και διεθνείς αγορές η οποία επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή σε διάφορες εκθέσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Επίσης ένα δεύτερο πεδίο δραστηριότητας του συνδέσμου είναι να ενημερώνει τα μέλη του για τις τάσεις της μόδας που επικρατούν στις διεθνείς αγορές λόγω της διαφοροποίησης των σύγχρονων αναγκών ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε κάθε απαίτηση και σε διαφορετικά εισοδήματα.

#### 3.4.3.3 Σύνδεσμος Ελλήνων Γουνοποιών

Ο Σύνδεσμος Ελλήνων Γουνοποιών (ΣΕΓ) ιδρύθηκε το 2008 με στόχο τη διεκδίκηση και προώθηση των σημαντικών θεμάτων του κλάδου της ελληνικής γουνοποιίας θέτοντας υψηλούς στόχους, νέα οράματα, σύγχρονες απόψεις και καινοτόμους τρόπους λειτουργίας. Οι 90 επιχειρηματίες, μέλη του ΣΕΓ, είναι οι σημαντικότεροι του κλάδου με ισχυρή θέση στην παγκόσμια αγορά, διεθνή αναγνώριση και μεγάλο ποσοστό πωλήσεων στην παγκόσμια διακίνηση γουναρικών.

#### 3.4.3.4 Σύνδεσμος Γουνεργατών – Γουνεργατριών

Σύνδεσμος που έχει ως αντικείμενο την υπεράσπιση των δικαιωμάτων των ατόμων, ανδρών και γυναικών, που εργάζονται σε διάφορους τομείς του συγκεκριμένου κλάδου, οι οποίοι όπως

παρουσιάστηκαν σε προηγούμενη ενότητα είναι αρκετοί και σημαντικοί στην παραγωγική διαδικασία.

#### 3.4.4 Τεχνική και Επαγγελματική Σχολή Μαθητείας (ΕΠΑΣ) του ΟΑΕΔ με ειδικότητα Επεξεργασία Γούνας

Σχολή του ΟΑΕΔ η οποία συνδυάζει τόσο τη θεωρητική όσο και την εργαστηριακή εκπαίδευση νέων κυρίως ατόμων και αποσκοπεί στην εκπαίδευση τους σε θέματα γνώσεων διαφόρων αντικειμένων, αλλά και τεχνικών στο κλάδο της γουνοποιίας που ενδεχομένως μελλοντικά να συμβάλουν καθοριστικά στην εμπορική δραστηριότητα της γούνας.

### **3.5 Θεσμικό πλαίσιο**

Το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο της γουνοποιίας και γενικότερα την κτηνοτροφία αφορά τόσο στην προστασία των ζώων με νόμους, κανονισμούς και περιορισμούς ευρωπαϊκούς και διαμορφωμένους στην ελληνική αγορά όσο και στην εκτροφή των ζώων με συνέπεια την ελεγχόμενη παραγωγική τους διαδικασία. Στοχεύουν στην προστασία των ζώων, στην προστασία της υγείας του πληθυσμού και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής παραγωγής. Πολλοί από τους κανονισμούς διαμορφώθηκαν μετά την έντονη πίεση των οργανώσεων υπέρ της προστασίας των ζώων και σε λιγότερο βαθμό από προθέσεις διασφάλισης της ποιότητας και της προστασίας του περιβάλλοντος. Παραδίδεται παρακάτω αναλυτικά η ελληνική νομοθεσία και οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί.

1. Ν.4014/2011 (ΦΕΚ 209 Α'/21.09.2011).
2. Ν.3010/2002 (ΦΕΚ 91 Α): «Εναρμόνιση του Ν. 1650/1986 με τις οδηγίες 97/11 Ε.Ε. και 96/61 Ε.Ε., διαδικασία οριοθέτησης και ρυθμίσεις για τα υδατορέματα και άλλες διατάξεις».
3. Ν.1650/1986 (ΦΕΚ 160 Α): «Για την προστασία του περιβάλλοντος».
4. Ν.998/79 (ΦΕΚ 289 Α): «Περί προστασίας των Δασών και των Δασικών εν γένει εκτάσεων της χώρας».
5. Ν.4056/2012 (ΦΕΚ 52/12.03.2012): «Ρυθμίσεις για την κτηνοτροφία και τις κτηνοτροφικές εγκαταστάσεις και άλλες διατάξεις».
6. Ν.3698/2008 (ΦΕΚ 198 Α/02.10.2008): «Ρυθμίσεις θεμάτων κτηνοτροφίας και άλλες διατάξεις».
7. Υ.Α. 1958/13.01.2012 (ΦΕΚ 21/Β/13.01.2012): «Κατάταξη δημόσιων και ιδιωτικών έργων και δραστηριοτήτων σε κατηγορίες και υποκατηγορίες».
8. Υ.Α. 20741/2012 (ΦΕΚ 1565/Β'/08.05.2012): «Τροποποίηση της 1958/13.01.2012».
9. Υγειονομική Διάταξη Υ1β/2000/95 (ΦΕΚ 343Β/95) «Περί όρων ιδρύσεως και λειτουργίας πτηνο-κτηνοτροφικών εγκαταστάσεων».
10. Υγειονομική Διάταξη Ε1β/221/65: «Περί διαθέσεως λυμάτων και υγρών αποβλήτων».

11. Κ.Υ.Α. 145116/02.02.2011 (ΦΕΚ 354/Β'/08.03.2011): «Καθορισμός μέτρων, όρων και διαδικασιών για επαναχρησιμοποίηση επεξεργασμένων υγρών αποβλήτων και άλλες διατάξεις».
12. Υ.Α. 15277/2012 (ΦΕΚ 1077/Β'/09.04.2012): «Εξειδίκευση διαδικασιών για την ενσωμάτωση στις Αποφάσεις Έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων ή στις Πρότυπες Περιβαλλοντικές Δεσμεύσεις της προβλεπόμενη από τις διατάξεις της Δασικής Νομοθεσίας έγκρισης επέμβασης...».
13. 145447/23.03.2011 Εγκύκλιο της Ειδικής Γραμματείας Υδάτων του ΥΠΕΚΑ.
14. Κ.Υ.Α. 281635/06.05.2009 (ΦΕΚ 934/19.05.2009): «Καθορισμός των ορίων της περιοχής για τις υπό ίδρυση κτηνο-πτηνοτροφικές εγκαταστάσεις σε σχέση με τους υδάτινους πόρους βάσει της παραγράφου γ' του Ν.3698/2008».
15. Κ.Υ.Α. 125347/568/2004 (ΦΕΚ 142Β/29.01.2004): «Κώδικες ορθής γεωργικής πρακτικής».
16. Υ.Α. 83840/12.12.1986 (ΦΕΚ 1Β/1987): «Για τις αποστάσεις από πόλεις, χωριά, οικισμούς ...για την ανέγερση ... ή επέκταση ... κτηνοτροφικής ή πτηνοτροφικής εγκαταστάσεως».
17. Κανονισμός 1774/2002/ΕΚ (03.10.02): «Για τον καθορισμό υγειονομικών κανόνων σχετικά με τα ζωικά υποπροϊόντα που δεν προσκομίζονται για κατανάλωση από τον άνθρωπο».
18. Απόφαση 63231/938/20.06.2008 (ΦΕΚ 1364/14.07.2008) του Γ.Γ. Περιφερειών Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας με θέμα: «Περιοριστικά, απαγορευτικά και λοιπά ρυθμιστικά μέτρα για την προστασία-διαχείριση των υδάτινων πόρων του Υδάτινου Διαμερίσματος Δυτικής Μακεδονίας».
19. Ν.3199/2003 (ΦΕΚ 280 Α' 09.12.2003): «Προστασία και διαχείριση των υδάτων κλπ».
20. Υ.Α. Η.Π. 37111/2021/26.11.03 (ΦΕΚ 1391/29.11.03).
21. Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1007/2009 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 16.09.2009: «Περί εμπορίου της φώκιας».
22. Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1099/2009 του Συμβουλίου της 24.09.2009: «Για την προστασία των ζώων κατά τη θανάτωση τους».
23. Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 737/2010 της Επιτροπής της 10.08.2010: «Για τον καθορισμό λεπτομερών κανόνων σχετικά με τον Κανονισμό αριθ. 1007/2009 περί εμπορίου προϊόντων φώκιας».
24. Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1523/2007 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 11.12.2007: «Για την απαγόρευση της εμπορίας, των εισαγωγών και των εξαγωγών από την Κοινότητα γούνας γάτας και σκύλου και προϊόντων που περιέχουν τέτοια γούνα».
25. Γνωμοδότηση ΕΕ C 168 20.07.2007 της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής: «Για την απαγόρευση της εμπορίας, των εισαγωγών και των εξαγωγών από την Κοινότητα γούνας γάτας και σκύλου ή προϊόντων που περιέχουν τέτοια γούνα».
26. Απόφαση της Επιτροπής 2003/324/ΕΚ της 12.05.2003: «Παρέκκλιση από την απαγόρευση ανακύκλωσης εντός του ίδιου είδους για τα γουνοφόρα ζώα, δυνάμει του κανονισμού (ΕΚ) 1774/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου».
27. Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (COM/2002/0626): «Για τη νομοθεσία τρίτων χωρών περί καλής διαβίωσης των ζώων εκτροφής και τις επιπτώσεις της για την ΕΕ.».
28. Συμφωνημένα πρακτικά μεταξύ του Καναδά και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΕΕ L 42 της 14.2.1998): «Όσον αφορά την υπογραφή της συμφωνίας για τις διεθνείς προδιαγραφές μη βάνανσης παγίδευσης».
29. Συμφωνία μεταξύ της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, του Καναδά και της Ρωσικής Ομοσπονδίας (ΕΕ L 42 της 14.2.1998): «Για τα διεθνή πρότυπα μη βάνανσης παγίδευσης».
30. Σύναψη διεθνούς συμφωνίας υπό μορφή συμφωνηθέντων πρακτικών μεταξύ της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (ΕΕ L 219 της 7.8.1998): «Για τα πρότυπα μη βάνανσης παγίδευσης - Προδιαγραφές για τη μη βάνανση παγίδευση συγκεκριμένων χερσαίων και ημιυδροβίων θηλαστικών».



31. Απόφαση του Συμβουλίου της 22ας Ιουλίου 1997(97/602/ΕΚ): «Σχετικά με τον κατάλογο που αναφέρεται στο άρθρο 3 παράγραφος 1 δεύτερο εδάφιο του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 3254/91 και στο άρθρο 1 παράγραφος 1 στοιχείο α) του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 35/97 της Επιτροπής(ΕΕ L 242 της 4.9.1997)».
32. Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 35/97 της Επιτροπής της 10.01.1997: «Για τον καθορισμό διατάξεων που αφορούν την πιστοποίηση γουνών και άλλων εμπορευμάτων τα οποία καλύπτονται από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 3254/91 του Συμβουλίου (ΕΕ L 8 της 11.1.1997)».
33. Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1771/94 της Επιτροπής της 19.07.1994: «Διατάξεις για την εισαγωγή στην Κοινότητα γούνας καθώς και μεταποιημένων προϊόντων από ορισμένα είδη αγρίων ζώων (ΕΕ L 184 της 20.7.1994)».
34. Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 3254/91 του Συμβουλίου της 04.11.1991: «Για την απαγόρευση της χρήσης παγίδων με σιαγόνες και της εισόδου στην Κοινότητα γουνών και μεταποιημένων προϊόντων από ορισμένα είδη άγριων ζώων καταγωγής χωρών όπου συλλαμβάνονται με παγίδες με σιαγόνες ή με μεθόδους που δεν είναι σύμφωνες με τα διεθνώς συμφωνηθέντα πρότυπα μη βάνουσης παγίδευσης (ΕΕ L 308 της 9.11.1991)».
35. Οδηγία 90/667/ΕΟΚ της 27.11.1990: «Για τα ζωικά απόβλητα».
36. Ευρωπαϊκή σύμβαση(ΕΕ L 137 της 2.6.1988): «Για την προστασία των ζώων που προορίζονται για σφαγή».
37. Ψήφισμα (ΕΕ C 14 της 18.1.1983) του Συμβουλίου και των αντιπροσώπων των κυβερνήσεων των κρατών μελών των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που συνήλθαν στα πλαίσια του Συμβουλίου της 05.01.1983: «Για τα νεογνά της φώκιας 117 (01)».
38. Ευρωπαϊκή σύμβαση (ΕΕ L 323 της 17.11.1978): «Περί προστασίας των ζώων στα εκτροφεία».
39. Διεθνής Σύμβαση CITES (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) κυρώθηκε με νόμο το έτος 1992 (Ν. 2055/1992): «Για το Διεθνές Εμπόριο των Ειδών της Άγριας Πανίδας και Χλωρίδας που Κινδυνεύουν με Εξαφάνιση και αποσκοπεί στην προστασία πολλών ειδών άγριων ζώων και φυτών με τον έλεγχο του εμπορίου τους, ώστε να εξασφαλισθεί ότι αυτό δεν καθίσταται απειλή για την επιβίωσή τους στη φύση και τη διατήρησή τους στον πλανήτη».

### **3.6 Διάρθρωση του κλάδου**

Συνολικά στη Δυτική Μακεδονία, στην περιοχή της Καστοριάς και της Σιάτιστας (Δήμος Βοΐου), δραστηριοποιούνται συνολικά 2.262 γουνοποιητικές επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 1.762 βρίσκονται στην πόλη της Καστοριάς και οι υπόλοιπες 500 στην ευρύτερη περιοχή του Δήμου Βοΐου. Σύμφωνα με το Βιομηχανικό και Εμπορικό Επιμελητήριο Καστοριάς και Κοζάνης (Μάρτιος 2014) ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερος από τον παραπάνω λόγω της εποχικής δραστηριότητας του κλάδου. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το σύνολο των γουνοποιητικών επιχειρήσεων ανά νομική μορφή.



**Διάγραμμα 3 - 1:** Κατανομή γουνοποιητικών επιχειρήσεων



Πηγή: Βάση δεδομένων των Επιμελητηρίων

Να σημειώσουμε ότι στις παραπάνω περιοχές έντονη τα τελευταία χρόνια είναι η ανέγερση μονάδων εκτροφής γουνοφόρων ζώων και άλλων εγκαταστάσεων και επιχειρήσεων που σχετίζονται άμεσα με το συγκεκριμένο αντικείμενο (όπως εργοστάσιο ζωοτροφών, διάφορες επιχειρήσεις επεξεργασίας γούνας όπως βυρσοδεψεία κ. ά).

Επιπλέον λόγω του τουρισμού πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και σε άλλες περιοχές εκτός της Δυτικής Μακεδονίας. Ενδεικτικά παρατίθενται στη συνέχεια τα ποσοστά ανά περιοχή στην Ελλάδα. Τέλος, σε επιχειρηματίες της Καστοριάς και της Σιάτιστας ανήκουν τα περισσότερα καταστήματα γούνας των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων (Ντουμπάι).

**Διάγραμμα 3 - 2:** Γεωγραφική κατανομή γουνοποιητικών επιχειρήσεων



Πηγή: Βάση δεδομένων των Επιμελητηρίων

### 3.7 Οικονομικά στοιχεία του κλάδου

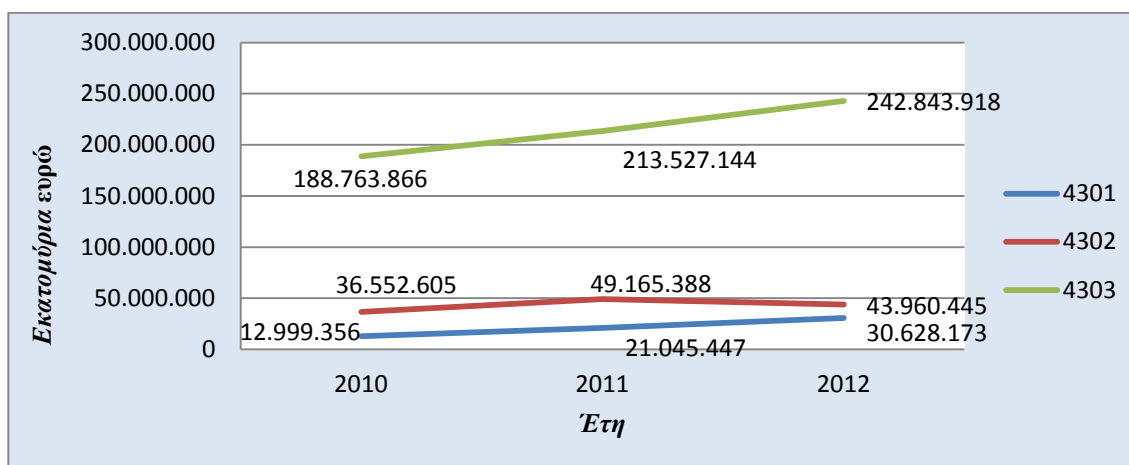
Παρατίθενται στη συνέχεια αναλυτικοί πίνακες εισαγωγών και εξαγωγών των τελευταίων ετών (2010 έως Α' τρίμηνο 2013). Αναφέρεται το συνολικό ποσό ανά δασμολογική κλάση που αφορούν α) κωδικός 43.01: ακατέργαστα γουνοδέρματα, β) κωδικός 43.02: κατεργασμένα γουνοδέρματα και γ) κωδικός 43.03: τελικά προϊόντα - γούνινα ενδύματα. Επιπλέον παρουσιάζονται τα συνολικά ποσά ανά χώρα προέλευσης κυρίως των πρώτων υλών, αλλά και οι χώρες προορισμού - εξαγωγής των παραγόμενων τελικών προϊόντων καθώς και η ετήσια και μέση ετήσια τάση.

**Πίνακας 3 – 1:** Συνολικές εξαγωγές τελευταίων ετών

A/A	ΔΑΣΜΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΛΑΣΕΙΣ	2010	2011	2012
43.01	Ακατέργαστα γουνοδέρματα	12.999.356 €	21.045.447 €	30.628.173 €
43.02	Κατεργασμένα γουνοδέρματα	36.552.605 €	49.165.388 €	43.960.445 €
43.03	Γούνινα ενδύματα	188.763.866 €	213.527.144 €	242.843.918 €
43	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>238.315.827 €</b>	<b>283.737.979 €</b>	<b>317.432.536 €</b>

Πηγή: ΣΕΓ

**Διάγραμμα 3 – 3:** Μεταβολή συνολικών εξαγωγών τελευταίων ετών



Η γενική εικόνα των εξαγωγών στο κλάδο της γουνοποιίας είναι θετική. Σημειώθηκε με βάσει τα παραπάνω δεδομένα αύξηση περίπου 11% των εξαγωγών το 2012 σε σχέση με το 2011. Διαπιστώνεται από τα δοθέντα στοιχεία ότι οι κατηγορίες των ακατέργαστων και κατεργασμένων γουνοδερμάτων αφορούν εξαγωγές πρώτων υλών και παρατηρείται ότι προέκυψε αύξηση το 2012 στα ακατέργαστα γουνοδέρματα και μείωση αντίστοιχα στα κατεργασμένα σε σχέση με τα δύο προηγούμενα έτη. Τα τελικά παραγόμενα προϊόντα - γούνινα ενδύματα σημείωσαν σημαντική αύξηση που ανέρχεται, το 2012, συνολικά στα 242.843.918 ευρώ. Τέλος, ενημερωτικά πρέπει να

σημειωθεί ότι αντιστοιχεί ένα ποσοστό της τάξης περίπου του 10% επί των συνολικών παραπάνω ποσών στις ασφαλιστικές εισφορές των εργοδοτών προς τους εργαζομένους.

**Πίνακας 3 – 2:** Εξαγωγές τελικών προϊόντων (κωδικός 43.03)

<i>ΕΞΑΓΩΓΕΣ</i>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Μερίδιο 12</b>	<b>ΕΤ 12/11</b>	<b>ΜΕΤ 10/12</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ</b>	<b>188.763.866 €</b>	<b>213.527.144 €</b>	<b>242.843.918 €</b>	<b>100,0%</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,4%</b>
ΡΩΣΙΑ	95.596.994	102.321.410	108.416.561	44,6%	6,0%	6,5%
ΗΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΠΡΑΤΑ	63.704.318	72.121.862	88.787.926	36,6%	23,1%	18,1%
ΚΥΠΡΟΣ	1.283.465	1.389.757	11.728.490	4,8%	743,9%	202,3%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4.955.121	6.839.283	7.267.738	3,0%	6,3%	21,1%
ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	779.965	1.715.294	3.913.872	1,6%	128,2%	124,0%
ΙΤΑΛΙΑ	2.718.249	4.354.249	3.911.590	1,6%	-10,2%	20,0%
Η.Π.Α.	6.551.599	6.291.857	2.448.210	1,0%	-61,1%	-38,9%
ΓΑΛΛΙΑ	782.352	1.934.861	1.751.759	0,7%	-9,5%	49,6%
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	806.017	1.169.212	1.727.346	0,7%	47,7%	46,4%
ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	349.796	1.369.858	1.551.144	0,6%	13,2%	110,6%
ΚΙΝΑ	526.503	150.169	1.503.916	0,6%	901,5%	69,0%
ΤΟΥΡΚΙΑ	2.487.566	4.603.826	1.456.515	0,6%	-68,4%	-23,5%
ΔΑΝΙΑ	723.354	845.152	853.965	0,4%	1,0%	8,7%
ΙΣΠΑΝΙΑ	1.025.277	1.297.759	812.704	0,3%	-37,4%	-11,0%
ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	644.435	1.314.716	780.484	0,3%	-40,6%	10,1%
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	274.043	367.731	685.556	0,3%	86,4%	58,2%
ΕΛΒΕΤΙΑ	306.671	607.460	607.864	0,3%	0,1%	40,8%
ΑΖΕΡΜΠΑΙΤΖΑΝ	809.748	512.208	587.669	0,2%	14,7%	-14,8%
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	72.263	57.203	518.967	0,2%	807,2%	168,0%
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	253.282	605.174	429.499	0,2%	-29,0%	30,2%
ΚΑΝΑΔΑΣ	864.151	910.386	406.205	0,2%	-55,4%	-31,4%
ΑΥΣΤΡΙΑ	286.560	354.021	333.764	0,1%	-5,7%	7,9%
ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ	164.802	219.564	304.212	0,1%	38,6%	35,9%
ΤΣΕΧΙΑ	55.776	98.070	276.929	0,1%	182,4%	122,8%
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	558.651	164.249	223.505	0,1%	36,1%	-36,7%
ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ	630	0	207.020	0,1%	na	na
ΠΡΩΗΝ ΓΙΟΥΓΚ. ΔΗΜΟΚΡ. ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	182.559	266.992	192.263	0,1%	-28,0%	2,6%
ΛΕΤΤΟΝΙΑ	142.410	181.210	191.060	0,1%	5,4%	15,8%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	343.386	256.093	152.795	0,1%	-40,3%	-33,3%
ΙΑΠΩΝΙΑ	0	111.830	129.714	0,1%	16,0%	na
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	95.630	72.700	84.579	0,0%	16,3%	-6,0%
ΓΕΩΡΓΙΑ	148.590	104.081	77.435	0,0%	-25,6%	-27,8%
ΣΟΥΗΔΙΑ	45.705	227.705	60.952	0,0%	-73,2%	15,5%
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	146.977	96.616	55.355	0,0%	-42,7%	-38,6%
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	0	27.733	54.381	0,0%	96,1%	na
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	9.791	29.684	53.357	0,0%	79,8%	133,4%
ΕΣΘΟΝΙΑ	31.890	4.300	48.346	0,0%	1024,3%	23,1%
ΠΟΛΩΝΙΑ	448.990	154.079	48.075	0,0%	-68,8%	-67,3%
ΒΕΛΓΙΟ	45.952	78.524	41.842	0,0%	-46,7%	-4,6%
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	32.943	27.708	32.513	0,0%	17,3%	-0,7%
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	14.155	12.069	32.479	0,0%	169,1%	51,5%
ΑΛΒΑΝΙΑ	11.940	27.202	29.900	0,0%	9,9%	58,2%
ΣΕΡΒΙΑ	51.796	16.495	25.008	0,0%	51,6%	-30,5%

ΟΛΛΑΝΔΙΑ	11.698	67.735	22.837	0,0%	-66,3%	39,7%
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	8.150	29.230	10.276	0,0%	-64,8%	12,3%
ΜΑΛΤΑ	0	4.798	4.780	0,0%	-0,4%	na
ΒΙΕΤΝΑΜ	0	0	2.201	0,0%	na	na
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	0	0	360	0,0%	na	na
ΚΡΟΑΤΙΑ	28.143	94.173	0	0,0%	na	na
ΤΑΪΒΑΝ	0	10.930	0	0,0%	na	na
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	0	6.953	0	0,0%	na	na
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	1.656	2.210	0	0,0%	na	na
ΜΑΔΑΓΑΣΚΑΡΗ	0	763	0	0,0%	na	na
ΤΑΪΛΑΝΔΗ	362.331	0	0	0,0%	na	na
ΤΥΝΗΣΙΑ	16.450	0	0	0,0%	na	na
ΚΟΣΟΒΟ	1.136	0	0	0,0%	na	na

Πηγή: ΣΕΓ (Διευκρινίζεται ότι ET = ετήσια τάση, MET = μέση ετήσια τάση και na = non available)

Παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα εξαγωγών των τελευταίων τριών ετών ότι οι χώρες στις οποίες εξάγονται τα ελληνικά προϊόντα γούνας είναι κυρίως η Ρωσία με συνολικό ποσό εξαγωγών 108.416.561 € το έτος 2012 και με σταδιακή αύξηση τα τελευταία έτη. Ακολουθούν τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα με συνολικό ποσό ετήσιων εξαγωγών (2012) το οποίο ανέρχεται στα 88.787.926 € και η Κύπρος με 11.728.490 € το 2012 με αξιοσημείωτη αύξηση σε σχέση με τα δύο προηγούμενα έτη. Σημαντική επίσης είναι η αύξηση στο Χόνγκ Κόνγκ και στη Κίνα. Διαπιστώνεται τέλος, η δραματική μείωση των εξαγωγών στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 2012 σε σχέση με τα προηγούμενα έτη καθώς και η μείωση σε άλλες χώρες όπως η Ιταλία, η Τουρκία, η Ισπανία κ.ά. Οι παραπάνω αυξομειώσεις είναι αποτελέσματα που προκύπτουν α) από τον τουρισμό, γεγονός που επαληθεύει τα προηγούμενα στοιχεία, καθώς και στα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα, αλλά και στην Κύπρο το αγοραστικό κοινό των προϊόντων γούνας είναι κυρίως Ρώσοι και β) από το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον (βλ. ΗΠΑ, Τουρκία κ. ά).

**Πίνακας 3 – 3:** Εισαγωγές Α' τριμήνου 2013 (κωδικός 43.03)

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>ΙΑΝ.13</b>	<b>ΦΕΒ.13</b>	<b>ΜΑΡ.13</b>	<b>Α' ΤΡΙΜΗΝΟ 2013</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ</b>	<b>479.690 €</b>	<b>1.022.326 €</b>	<b>1.259.955 €</b>	<b>2.761.971 €</b>
<b>ΕΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒ. ΕΜΙΡΑΤΑ</b>	101.555	151.320	437.698	<b>690.573 €</b>
<b>ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ</b>	737	4.348	293.825	<b>298.910 €</b>
<b>ΠΡΩΗΝ ΓΙΟΥΓΚ. ΔΗΜ. ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</b>	0	0	287.132	<b>287.132 €</b>
<b>ΡΩΣΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ (ΡΩΣΙΑ)</b>	12.728	139.942	138.691	<b>291.361 €</b>
<b>ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ</b>	0	0	72.754	<b>72.754</b>
<b>ΚΙΝΑ</b>	7.009	808	29.555	<b>37.372</b>
<b>Η.Π.Α.</b>	25.098	36.809	300	<b>62.207</b>
<b>ΓΕΡΜΑΝΙΑ</b>	187.767	536.825	0	<b>724.592</b>
<b>ΙΤΑΛΙΑ</b>	39.574	51.993	0	<b>91.567</b>
<b>ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ</b>	32.000	30.415	0	<b>62.415</b>
<b>ΡΟΥΜΑΝΙΑ</b>	3.700	17.890	0	<b>21.590</b>
<b>ΦΙΛΑΝΔΙΑ</b>	0	12.000	0	<b>12.000</b>
<b>ΑΥΣΤΡΙΑ</b>	6.017	9.005	0	<b>15.022</b>

ΙΣΠΑΝΙΑ	3.481	6.568	0	10.049
ΓΑΛΛΙΑ	35.960	6.510	0	42.470
ΣΟΥΗΔΙΑ	0	4.733	0	4.733
ΕΛΒΕΤΙΑ (incl. LI->1994)	0	4.341	0	4.341
ΠΑΚΙΣΤΑΝ	0	3.727	0	3.727
ΒΕΛΓΙΟ	3.864	2.539	0	6.403
ΔΑΝΙΑ	1.500	2.450	0	3.950
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	0	103	0	103
ΚΥΠΡΟΣ	17.100	0	0	17.100
ΙΣΡΑΗΛ	800	0	0	800
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	500	0	0	500
ΚΑΝΑΔΑΣ	300	0	0	300

Πηγή: ΣΕΓ

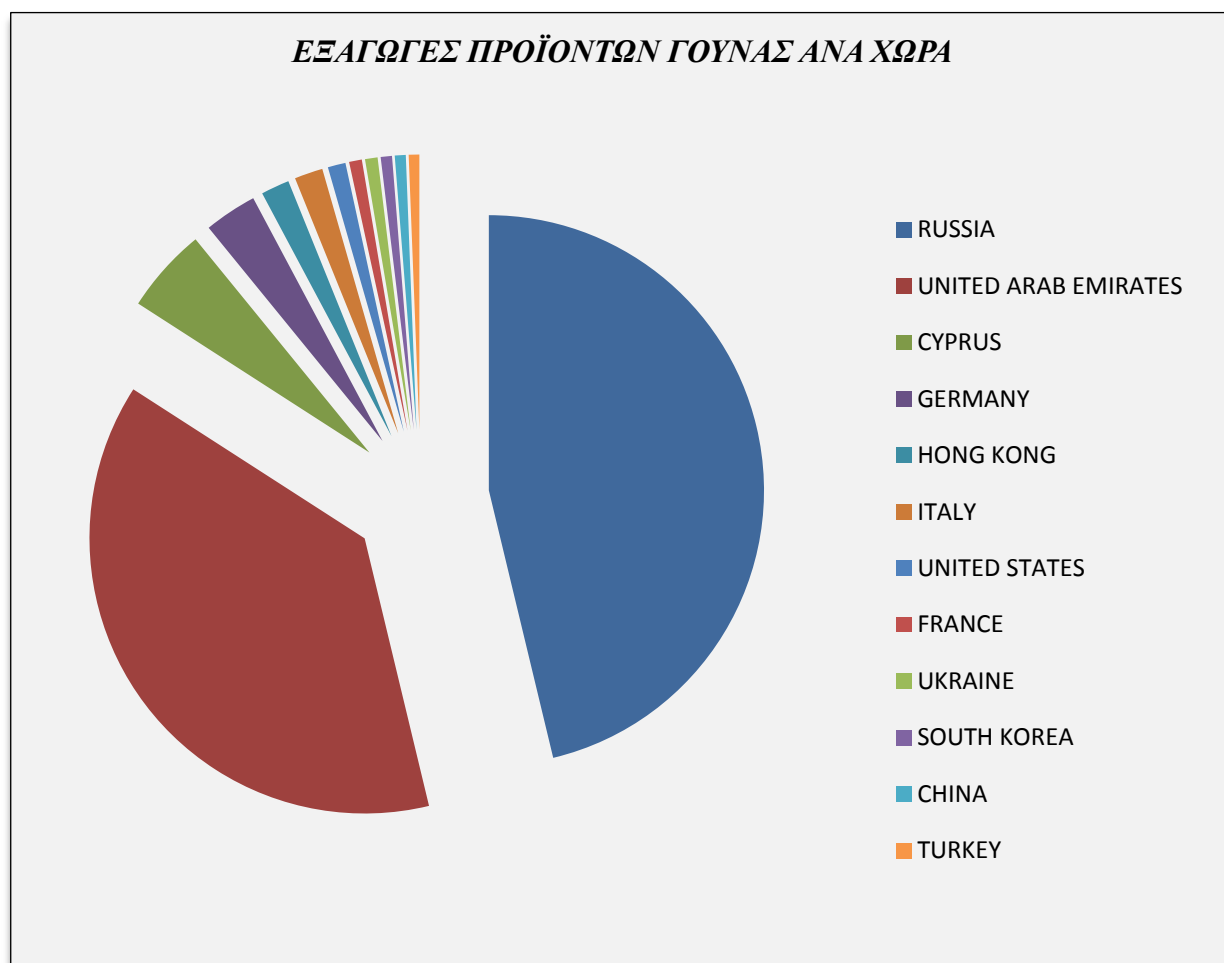
**Πίνακας 3 – 4:** Εξαγωγές Α' τριμήνου 2013 (κωδικός 43.03)

<b>ΕΞΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>ΙΑΝ.13</b>	<b>ΦΕΒ.13</b>	<b>ΜΑΡ.13</b>	<b>Α' ΤΡΙΜΗΝΟ 2013</b>
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ</b>	<b>15.663.599</b>	<b>11.350.349</b>	<b>7.074.332</b>	<b>34.088.280</b>
ΕΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΠΡΑΤΑ	9.741.906	5.741.237	4.310.459	19.793.602
ΡΩΣΙΑ	3.762.714	2.382.652	1.863.138	8.008.504
ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	29.583	635.116	541.850	1.206.549
Η.Π.Α.	297.895	98.645	131.859	528.399
ΤΟΥΡΚΙΑ	0	21.809	77.591	99.400
ΚΙΝΑ	313.807	141.432	45.171	500.410
ΠΡΩΗΝ ΓΙΟΥΓΚ. ΔΗΜΟΚΡ. ΤΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	45	3.150	27.650	30.845
ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	27.600	2.500	23.210	53.310
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	5.476	525	15.413	21.414
ΙΑΠΩΝΙΑ	0	0	13.112	13.112
ΛΕΥΚΟΡΩΣΙΑ	29.400	129.458	10.396	169.254
ΚΑΝΑΔΑΣ	2.850	857	6.975	10.682
ΕΛΒΕΤΙΑ (incl. LI->1994)	42.710	1.400	5.063	49.173
ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ	1.300	3.310	2.045	6.655
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	44.500	8.527	400	53.427
ΙΤΑΛΙΑ	458.330	1.338.027	0	1.796.357
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	230.363	414.157	0	644.520
ΕΣΘΟΝΙΑ	0	82.825	0	82.825
ΚΥΠΡΟΣ	5.102	77.569	0	82.671
ΓΑΛΛΙΑ	22.504	58.836	0	81.340
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	58.252	49.234	0	107.486
ΔΑΝΙΑ	33.268	42.509	0	75.777
ΤΣΕΧΙΑ	0	32.700	0	32.700
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	3.020	29.900	0	32.920
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	0	15.114	0	15.114
ΑΥΣΤΡΙΑ	87.186	9.918	0	97.104
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	188.037	9.121	0	197.158
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	229.327	6.868	0	236.195
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	5.860	4.309	0	10.169
ΑΖΕΡΜΠΑΪΤΖΑΝ	4.500	3.750	0	8.250
ΚΟΥΒΕΙΤ	0	3.420	0	3.420
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	0	1.125	0	1.125
ΙΣΠΑΝΙΑ	27.520	349	0	27.869
ΠΟΛΩΝΙΑ	7.200	0	0	7.200
ΜΟΓΓΟΛΙΑ	2.150	0	0	2.150
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	744	0	0	744
ΣΕΡΒΙΑ	450	0	0	450

Πηγή: ΣΕΓ

Τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν προηγουμένως και αφορούν τις εισαγωγές και εξαγωγές του Α' τρίμηνο του 2013 είναι τα πιο πρόσφατα. Συνολικά στοιχεία για την περασμένη χρονιά δεν είναι ακόμη διαθέσιμα στους επίσημους φορείς του κλάδου.

**Διάγραμμα 3 – 4:** Χώρες προορισμού γουνοφόρων ενδυμάτων των τελευταίων ετών



Πηγή: ΣΕΓ

### 3.8 Διεθνείς συναλλαγές του κλάδου της γουνοποιίας έτους 2012

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται μία περισσότερο λεπτομερή ανάλυση που αφορά τις διεθνείς εισαγωγές και εξαγωγές του κλάδου για το έτος 2012. Ενδεικτικά παραδίδονται τα μεγαλύτερα ποσοστά ανά χώρα, είδος των πρώτων υλών και έτοιμων προϊόντων γούνας σύμφωνα πάντοτε με τη μελέτη που δόθηκε από την Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας. Γενικότερα οι ποσοστιαίες κατανομές, τα τελικά δηλαδή ποσοστά ανά χώρα, προέκυψαν τόσο από την επεξεργασία του συνόλου της αξίας (€), αλλά και όσο από την ποσότητα (kg) των εισαγωγών και εξαγωγών. Προφανώς λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.

#### 3.8.1 Συνολικές εισαγωγές ανά είδος έτους 2012

**Πίνακας 3 - 5:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων βιζόν

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΔΑΝΙΑ	26%	29.670.767
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	20%	22.290.871
ΚΑΝΑΔΑΣ	24%	27.416.449
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>70%</b>	<b>79.378.087</b>

Το γενικό σύνολο των εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων βιζόν ανέρχεται στα **110.357.962 €**. Διαπιστώνεται ότι ο κύριος όγκος των εισαγωγών προέρχεται από τις χώρες όπου λειτουργούν τα κύρια δημοπρατήρια εμπορευμάτων όπου το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 70%. Το υπόλοιπο ποσοστό (30%) είναι μοιρασμένο σε διάφορες χώρες όπως τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η Γερμανία, η Ιταλία κ.ά.

**Πίνακας 3 – 6:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αρνιών

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΔΑΝΙΑ	55%	1.229.796
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	29%	669.083
ΙΤΑΛΙΑ	4%	99.382
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>88%</b>	<b>1.998.261</b>

Το γενικό σύνολο των εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αρνιών ανέρχεται στα **2.234.169 €**. Στο είδος αυτό διαπιστώνεται ότι ο κύριος όγκος των εισαγωγών, ποσοστό 88%, προέρχεται από ευρωπαϊκές χώρες. Το υπόλοιπο ποσοστό (12%) προέρχεται από διάφορες χώρες όπως η Ρωσία, τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα κ.ά.

**Πίνακας 3 – 7:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αλεπούς

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	63%	2.212.308
ΚΑΝΑΔΑΣ	18%	625.497
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>81%</b>	<b>2.837.805</b>

Είναι εμφανής η μεγάλη συμμετοχή της Φιλανδίας στις εισαγωγές αλεπούς λόγω της εκεί δημοπρασίας (ποσοστό 63%). Σημαντικό μερίδιο κατέχει ο Καναδάς στις εισαγωγές αλεπούς λόγω της καλής ποιότητας της Canadian Fox (18%). Σημειώνεται ότι το γενικό σύνολο ακατέργαστων δερμάτων αλεπούς ανέρχεται στα **3.460.680 €**.

**Πίνακας 3 – 8:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων βιζόν

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	23%	15.586.606
Η.Π.Α.	22%	14.976.729
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>45%</b>	<b>30.563.335</b>

Οι κύριες χώρες από όπου εισάγονται τα κατεργασμένα δέρματα βιζόν είναι η Ιταλία με ποσοστό 23% και οι Η.Π.Α. με ποσοστό 22%. Αυτό οφείλεται κυρίως στα καλά βυρσοδεψεία των δύο χωρών. Το γενικό σύνολο των εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων βιζόν ανέρχεται στα **66.322.033 €**.

**Πίνακας 3 – 9:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων αλεπούς

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΚΑΝΑΔΑΣ	26%	828.017
ΙΤΑΛΙΑ	20%	657.803
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	18%	592.739
Η.Π.Α.	8%	386.222
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>72%</b>	<b>2.464.781</b>

Οι κύριες χώρες εισαγωγής των παραπάνω δερμάτων είναι η Ιταλία (20%), η Φιλανδία (18%), οι Η.Π.Α. (8%) και ο Καναδάς (26%). Σε αυτή την κατηγορία οι κύριες χώρες εισαγωγής είναι οι χώρες οι οποίες δημοπρατούν τα δέρματα της αλεπούς, αλλά και οι χώρες με αξιόπιστα και καλά βυρσοδεψεία. Το γενικό σύνολο των εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων αλεπούς ανέρχεται στα **3.162.433 €**. Το υπόλοιπο ποσοστό (28%) μοιράζεται σε διάφορες χώρες όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Κίνα κ. ά.



**Πίνακας 3 – 10:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών κατεργασμένων δερμάτων λαγών

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	44%	112.350
ΚΙΝΑ	34%	86.608
ΔΑΝΙΑ	18%	43.646
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>96%</b>	<b>242.604</b>

Πρωταρχικό ρόλο στις εισαγωγές κατεργασμένων δερμάτων λαγών εμφανίζουν δύο χώρες η Γερμανία και η Κίνα. Από την στιγμή όμως που η Γερμανία δεν παρουσιάζει αξιόλογη εκτροπή λαγών τεκμαίρεται ότι η εμπορία αυτών των δερμάτων προέρχεται μέσω άλλων κρατών και το μερίδιο της Γερμανίας κατανέμεται κυρίως μεταξύ της Κίνας και της Γαλλίας. Επομένως, ο κύριος προμηθευτής δερμάτων λαγών είναι η Κίνα έστω κι αν εμφανίζεται με συμμετοχή 34%. Σημειώνεται ότι το γενικό σύνολο της κατηγορίας αυτής ανέρχεται στις **249.098 €**.

**Πίνακας 3 – 11:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών δερμάτων φώκιας

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	65%	2.102.462
ΠΟΛΩΝΙΑ	14%	483.771
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	5%	185.321
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>84%</b>	<b>2.771.554</b>

Οι κύριες χώρες που προμηθεύουν την Ελλάδα με δέρματα φώκιας είναι η Ιταλία, η Πολωνία και η Γερμανία. Οι χώρες αυτές είναι χώρες μεταπώλησης καθώς δεν ενδημούν τα συγκεκριμένα ζώα στις παραπάνω χώρες. Επισημαίνεται ότι απουσιάζουν χώρες όπως η Σουηδία, η Νορβηγία, ο Καναδάς και χώρες της Νοτίου Αφρικής οι οποίες έχουν ζωτικά συμφέροντα από το εμπόριο της φώκιας. Προφανώς οι τρεις αυτές χώρες αποτελούν ουσιαστικά τους εμπορικούς αντιπροσώπους. Ενδεικτικά άλλες χώρες με πολύ μικρότερη συμμετοχή στο εμπόριο φώκιας είναι η Τσεχία, η Δανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Εσθονία κ.ά. Το γενικό σύνολο ανέρχεται στα **3.224.114 €**.

**Πίνακας 3 – 12:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών δερμάτων αστρακάν

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	61%	5.982.247
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	11%	1.130.943
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	8%	813.351
ΔΑΝΙΑ	7%	722.363
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>87%</b>	<b>8.648.904</b>

Στις εισαγωγές κατεργασμένων δερμάτων αστρακάν σημαντική είναι η συμμετοχή, όπως παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα, της Ιταλίας και ακολουθούν με τη σειρά η Φιλανδία, η

Γερμανία και η Δανία. Και εδώ οι χώρες εισαγωγής είναι χώρες με καλά βυρσοδευεία (Ιταλία) και χώρες όπου λειτουργούν δημοπρατήρια (Δανία και Φιλανδία). Το γενικό σύνολο ανέρχεται στα **9.739.826 €**.

**Πίνακας 3 – 13:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών δερμάτων λοιπών ζώων

<i><b>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</b></i>	<i><b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b></i>	<i><b>ΑΞΙΑ (€)</b></i>
ΙΤΑΛΙΑ	35%	4.763.993
Η.Π.Α.	18%	3.571.991
ΚΑΝΑΔΑΣ	17%	3.298.956
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>70%</b>	<b>11.634.940</b>

Οι κύριες χώρες εισαγωγής δερμάτων λοιπών ζώων είναι η Ιταλία, ο Καναδάς και οι Η.Π.Α. Ο Καναδάς και οι Η.Π.Α. έχουν μεγάλη συμμετοχή εξαιτίας των ζώων Lynx (αγριόγατα). Είναι όμως σημαντική και η πρωτιά της Ιταλίας πράγμα που δείχνει αφενός την υπεροχή των βυρσοδευείων της, αλλά και τη μετατόπιση του ευρωπαϊκού κέντρου εμπορίου γούνας από την Γερμανία στην Ιταλία. Στο υπόλοιπο ποσοστό συμμετέχουν χώρες όπως η Ισπανία, η Ελβετία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Πολωνία, η Εσθονία, η Κίνα, το Χόνγκ Κόνγκ κ.ά. Το γενικό σύνολο των εισαγωγών δερμάτων λοιπών ζώων ανέρχεται στα **18.811.633 €**.

**Πίνακας 3 – 14:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών αποκομμάτων

<i><b>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</b></i>	<i><b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b></i>	<i><b>ΑΞΙΑ (€)</b></i>
ΤΟΥΡΚΙΑ	52%	2.873.716
Η.Π.Α.	16%	888.164
ΚΑΝΑΔΑΣ	10%	554.143
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>78%</b>	<b>4.316.023</b>

Οι χώρες από όπου προμηθεύεται η Ελλάδα τα αποκόμματα (χορδός) είναι, όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, η Τουρκία, οι Η.Π.Α. και ο Καναδάς. Αποδεικνύεται πλέον ότι η Γερμανία έπαψε να αποτελεί το διεθνές εμπορικό κέντρο της γούνας. Αυτό οφείλεται κυρίως στους εξής παράγοντες: α) λόγω της νομισματικής ενοποίησης που αντικατέστησε το μάρκο, β) λόγω της ελεύθερης πλέον εμπορικής μεταφοράς συναλλάγματος από την Ελλάδα και τέλος, γ) εξαιτίας της μετατόπισης του εμπορίου της γούνας προς την Ανατολή. Το γενικό σύνολο εισαγωγών των αποκομμάτων ανέρχεται στα **5.476.992 €**.

**Πίνακας 3 - 15:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ετοιμών δερμάτων φώκιας

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	74%	11.097
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>74%</b>	<b>11.097</b>

Είναι εμφανής η συμμετοχή της Ιταλίας στις εισαγωγές ετοιμών δερμάτων από φώκια (ποσοστό 74%). Ακολουθούν με τη σειρά οι εισαγωγές από το Βέλγιο (2.652 €), τη Γαλλία (1.194 €) και την Ισπανία (28 €). Το γενικό σύνολο αυτής της κατηγορίας ανέρχεται στις **14.971 €**.

**Πίνακας 3 - 16:** Ποσοστιαία κατανομή εισαγωγών ετοιμών γούνινων ενδυμάτων

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	30%	5.767.118
ΕΝΩΜ. ΑΡΑΒ. ΕΜΙΡΑΤΑ	24%	4.657.556
ΙΤΑΛΙΑ	9%	1.806.477
ΡΩΣΙΑ	4%	903.063
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>67%</b>	<b>13.134.214</b>

Οι εισαγωγές των ετοιμών γουναρικών παρουσιάζουν μία ιδιαίτερη εικόνα. Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι οι χώρες εισαγωγής προς την Ελλάδα είναι η Γερμανία, η Ιταλία, τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα και η Ρωσία. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά διάφορες χώρες όπως οι Η.Π.Α., η Βουλγαρία, η Αυστρία, η Δανία, η Κίνα, η Κύπρος κ.ά. Τα μεγάλα ποσοστά που παρατηρούνται στα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα και στη Ρωσία προέρχονται κυρίως από επιστροφές ελληνικών εξαγωγών που είχαν εξαχθεί και επανεισάγονται. Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι η μεγάλη συμμετοχή της Γερμανίας η οποία προέρχεται κυρίως από δύο λόγους: α) λόγω των αποθέματων των ετοιμών παλτών που υπήρχαν στις επιχειρήσεις της Γερμανίας και εξαιτίας του υψηλού κόστους των δερμάτων βρήκαν ευκαιρία να τα πουλήσουν για μεταποίηση στις ελληνικές επιχειρήσεις και β) εισάγονται από την Κίνα στην Γερμανία πληρώνοντας μόνο τον δασμό και στη συνέχεια πωλούνται με ενδοκοινοτική απόκτηση στις ελληνικές επιχειρήσεις χωρίς Φ.Π.Α. Το γενικό σύνολο ανέρχεται στα **18.922.336 €**.

### 3.8.2 Συνολικές εξαγωγές ανά είδος έτους 2012

**Πίνακας 3 - 17:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών ακατέργαστων δερμάτων βιζόν

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΔΑΝΙΑ	36%	9.105.037
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	28%	6.988.194
ΙΤΑΛΙΑ	18%	4.634.311
ΚΑΝΑΔΑΣ	9%	2.262.995
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>91%</b>	<b>22.990.537</b>

Οι εξαγωγές των ακατέργαστων δερμάτων βιζόν απεικονίζουν την δυναμική είσοδο του κλάδου στον πρωτογενή τομέα, δηλαδή, της εκτροφής γουνοφόρων ζώων (βιζόν κ. ά). Κύριες χώρες εξαγωγής είναι οι χώρες όπου λειτουργούν δημοπρατήρια όπως η Δανία, η Φιλανδία και η Πολωνία όπου το ποσοστό της μεταφέρεται στον Καναδά. Τέλος, η Ιταλία κατέχει το 18% των εξαγωγών γεγονός που την καθιστά σημαντικό παίκτη στην αγορά των ακατέργαστων δερμάτων βιζόν. Το γενικό σύνολο ανέρχεται στα **24.768.914 €**.

**Πίνακας 3 - 18:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αστρακάν

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	99%	774.742
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>99%</b>	<b>774.742</b>

Παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα ότι στη συγκεκριμένη κατηγορία μονοπωλεί η Ιταλία με συμμετοχή 99% και ακολουθεί το Χόνγκ Κόνγκ με το υπόλοιπο ποσοστό. Το γενικό σύνολο των ακατέργαστων δερμάτων αστρακάν ανέρχεται στις **774.998 €**.

**Πίνακας 3 – 19:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών ακατέργαστων δερμάτων αλεπούς

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	88%	346.498
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>88%</b>	<b>346.498</b>

Η Φιλανδία όπως βλέπουμε απορροφά το 88% των εξαγωγών των ακατέργαστων δερμάτων αλεπούς. Ακολουθούν με πολύ μικρότερα ποσοστά αναλογικά η Πολωνία, η Γερμανία και οι Η.Π.Α. Το γενικό σύνολο αυτής της κατηγορίας ανέρχεται στις **391.256 €**.

**Πίνακας 3 – 20:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων βιζόν

<i><b>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</b></i>	<i><b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b></i>	<i><b>ΑΞΙΑ (€)</b></i>
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	31%	7.025.256
ΚΙΝΑ & ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	21%	4.861.439
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	15%	3.440.869
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>67%</b>	<b>15.327.564</b>

Οι τρεις κύριες χώρες εξαγωγής κατεργασμένων δερμάτων βιζόν είναι η Γερμανία, η Κίνα και το Χόνγκ Κόνγκ και το Ηνωμένο Βασίλειο. Έπειτα ακολουθούν διάφορες χώρες όπως η Ιταλία (5.413.461 €), η Δανία (418.242 €), η Φιλανδία (310.274 €), η Τουρκία (385.477 €), η πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (262.950 €) κ.ά. Το γενικό σύνολο αυτής της κατηγορίας ανέρχεται στα **22.590.144 €**.

**Πίνακας 3 – 21:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων καστόρων, μόσχων και αλεπούδων

<i><b>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</b></i>	<i><b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b></i>	<i><b>ΑΞΙΑ (€)</b></i>
ΦΥΡΟΜ	45%	1.195.379
ΤΟΥΡΚΙΑ	11%	305.876
ΚΙΝΑ & ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	9%	258.136
ΙΤΑΛΙΑ	8%	226.082
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>73%</b>	<b>1.985.473</b>

Σε αυτή την κατηγορία δερμάτων είναι προφανές ότι στην ΦΥΡΟΜ δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις παραγωγής με εξαγωγικό προσανατολισμό και όχι για εσωτερική κατανάλωση. Ακολουθούν και άλλες χώρες όπως η Ρωσία (183.345 €), ο Καναδάς (90.937 €), η Φιλανδία (95.450 €) κ.ά. Το γενικό σύνολο ανέρχεται στα **2.605.962 €**.

**Πίνακας 3 - 22:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων λαγών

<i><b>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</b></i>	<i><b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b></i>	<i><b>ΑΞΙΑ (€)</b></i>
ΦΥΡΟΜ	70%	6.670
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>70%</b>	<b>6.670</b>

Σε αυτή την κατηγορία παρατηρείται ότι η ΦΥΡΟΜ έχει συνολικό ποσοστό ίσο με το 70%. Ακολουθούν η Γαλλία και η Ιταλία με χαμηλότερα αναλογικά ποσοστά. Το γενικό σύνολο ανέρχεται στις **9.400 €**.

**Πίνακας 3 – 23:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων φώκιας

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	48%	1.004.589
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	41%	854.178
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>89%</b>	<b>1.858.767</b>

Δύο είναι οι χώρες με σημαντική συνεισφορά στις εξαγωγές κατεργασμένων δερμάτων φώκιας η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ακολουθούν η Τσεχία, η Γερμανία, η Σουηδία κ.ά. Το γενικό σύνολο αυτής της κατηγορίας ανέρχεται στα **2.054.281 €**.

**Πίνακας 3 – 24:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών κατεργασμένων δερμάτων αστρακάν

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	84%	569.063
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>84%</b>	<b>569.063</b>

Η συμμετοχή της Ιταλίας με ποσοστό 84% αποδεικνύει ότι η Ιταλία δεν αποτελεί μόνο προορισμό για δέψη των προϊόντων, αλλά και ότι είναι μια πολύ σημαντική αγορά για τον κλάδο της γουνοποιίας. Ακολουθεί η Φιλανδία, η Γερμανία, η Πορτογαλία κ.ά. Το γενικό σύνολο της συγκεκριμένης κατηγορίας ανέρχεται στις **675.127 €**.

**Πίνακας 3 – 25:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών δερμάτων λοιπών ζώων

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	34%	538.751
ΚΙΝΑ	18%	114.779
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>52%</b>	<b>653.530</b>

Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται οι εξαγωγές δερμάτων λοιπών ζώων χωρίς μεγάλο στατιστικό ενδιαφέρον. Πρώτη έρχεται η Ιταλία και ακολουθεί η Κίνα και άλλες χώρες όπως το Χόνγκ Κόνγκ, η Τουρκία, η Βουλγαρία κ.ά. Το γενικό σύνολο ανέρχεται στα **2.648.568 €**.

**Πίνακας 3 – 26:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών αποκομμάτων

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΚΙΝΑ	88%	3.127.105
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>88%</b>	<b>3.127.105</b>

Οι εξαγωγές αποκομμάτων (χορδός) φανερώνουν το μεγάλο πρόβλημα του κλάδου αφού η Κίνα απορροφά, όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, το 88% των συνολικών εξαγωγών. Ακολουθούν οι Η.Π.Α. (77.472 €), η Τουρκία (67.630 €), η Γερμανία (57.923 €) κ.ά. Το γενικό

σύνολο ανέρχεται στα **3.536.193 €**. Αν συγκριθεί το εμπορικό ισοζύγιο των αποκομμάτων κατ' όγκο διαπιστώνεται έλλειμμα σε κιλά ίσο με (252.822 κιλά – 337.759 κιλά) = **- 84.937**. *Αυτό σημαίνει ότι οι ελληνικές γουνοποιητικές επιχειρήσεις πωλούν αποθέματα πρώτων υλών και δεν προβαίνουν στην κατασκευή ετοιμών και ημιετοιμών γούνινων προϊόντων από αποκόμματα αποδεικνύοντας το μεγάλο πρόβλημα του κλάδου.*

**Πίνακας 3 – 27:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών φύλλων

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	35%	204.629
ΑΥΣΤΡΙΑ	23%	135.000
ΚΥΠΡΟΣ	15%	88.700
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>73%</b>	<b>428.329</b>

Είναι προφανές από τον παραπάνω πίνακα ότι στις εξαγωγές των φύλλων αποκλειστικοί εταίροι είναι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το γενικό σύνολο αυτής της κατηγορίας ανέρχεται στις **570.818 €**.

**Πίνακας 3 – 28:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών φύλλων λαγών

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΦΥΡΟΜ	59%	224.530
ΙΤΑΛΙΑ	17%	65.791
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>76%</b>	<b>290.321</b>

Παρατηρείται ότι η ΦΥΡΟΜ και η Ιταλία συγκεντρώνουν συνολικά το 76% των εξαγωγών φύλλων λαγών. Ακολουθούν χώρες με χαμηλότερα ποσοστά όπως η Κίνα, η Γερμανία κ.ά. Το γενικό σύνολο της συγκεκριμένης κατηγορίας ανέρχεται στις **374.024 €**.

**Πίνακας 3 – 29:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών φύλλων φώκιας

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΙΤΑΛΙΑ	34%	161.145
ΠΟΛΩΝΙΑ	24%	114.180
ΓΑΛΛΙΑ	16%	78.306
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>74%</b>	<b>353.631</b>

Παρατηρείται ότι η Ιταλία, η Πολωνία και η Γαλλία συγκεντρώνουν συνολικά το 74% των εξαγωγών φύλλων φώκιας. Ακολουθούν χώρες με χαμηλότερα ποσοστά όπως η Ισπανία, η Γερμανία, η Δανία κ.ά. Το γενικό σύνολο της συγκεκριμένης κατηγορίας ανέρχεται στις **471.910 €**.

**Πίνακας 3 – 30:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών λοιπών φύλλων

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	44%	3.308.085
ΚΙΝΑ	18%	1.221.235
ΙΤΑΛΙΑ	11%	829.863
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>73%</b>	<b>5.359.183</b>

Τα παραπάνω ποσοστά αποδεικνύουν πόσο σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η εμπορική συμφωνία μεταξύ της Νότιας Κορέας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην ανάπτυξη των εξαγωγών του κλάδου. Το γενικό σύνολο της συγκεκριμένης κατηγορίας ανέρχεται στα **7.508.899 €**.

**Πίνακας 3 – 31:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών εξαρτημάτων ένδυσης από γούνα

<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΚΥΠΡΟΣ	51%	1.174.232
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>51%</b>	<b>1.174.232</b>

Τα εξαρτήματα ένδυσης αποδεικνύεται ότι η Κύπρος αποσπά την μερίδα του λέοντος με ποσοστό 51% των εξαγωγών του κλάδου. Ακολουθούν διάφορες χώρες όπως η Ισπανία (127.616 €), η Βουλγαρία (74.519 €), η Νέα Ζηλανδία (53.931 €) κ.ά. Το γενικό σύνολο της συγκεκριμένης κατηγορίας ανέρχεται στα **2.270.654 €**.

**Πίνακας 3 – 32:** Ποσοστιαία κατανομή εξαγωγών έτοιμων προϊόντων γούνας

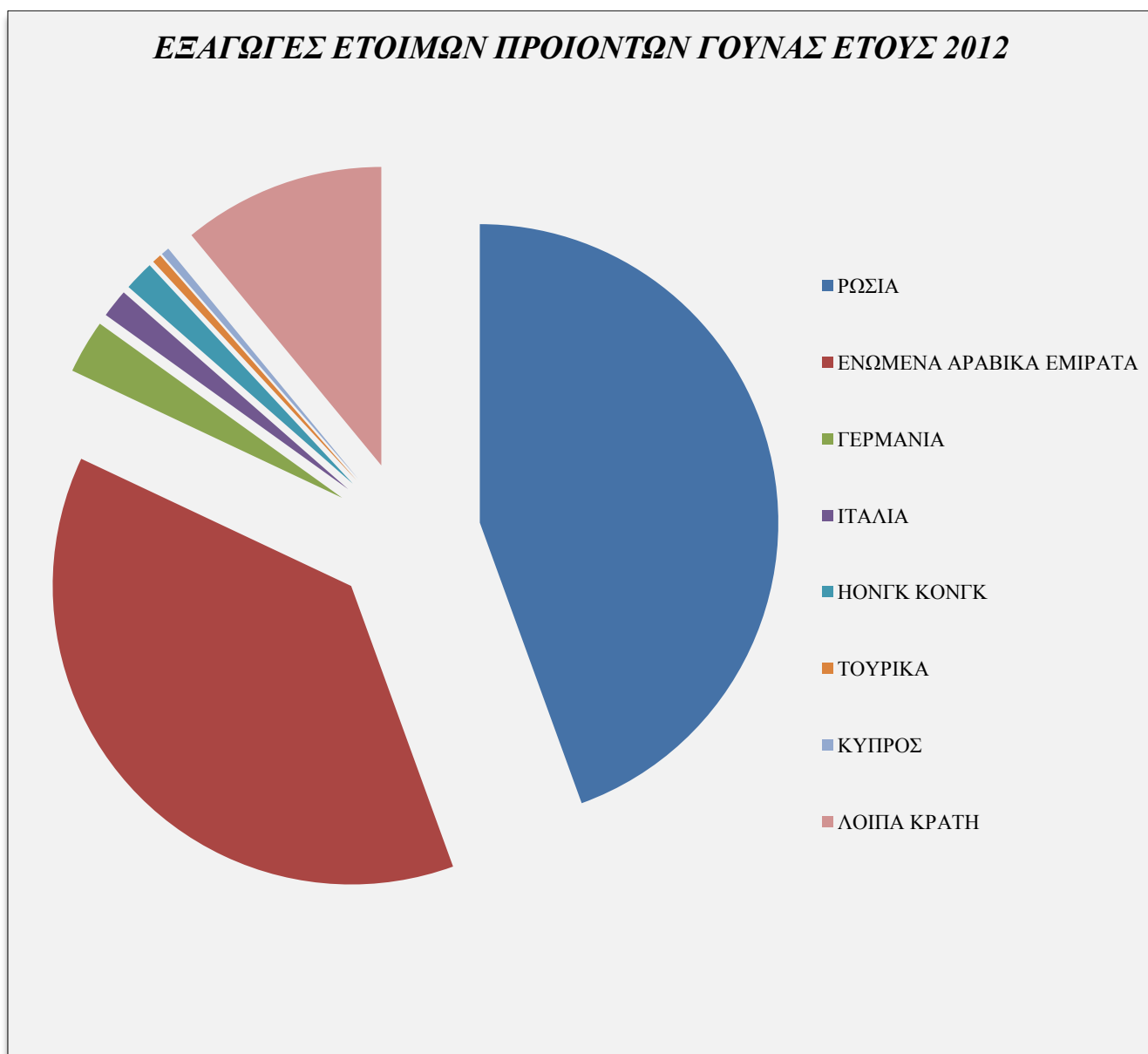
<i>ΧΩΡΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ</i>	<i>ΠΟΣΟΣΤΟ</i>	<i>ΑΞΙΑ (€)</i>
ΡΩΣΙΑ	44%	104.743.754
ΕΝΩΜ. ΑΡΑΒ. ΕΜΙΡΑΤΑ	37%	88.481.962
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>81%</b>	<b>193.225.716</b>

Η συγκεκριμένη κλάση είναι η αιχμή του δόρατος του κλάδου της γουνοποιίας. Η συμμετοχή της Ρωσίας με άμεσες εξαγωγές ανέρχεται στο 44% ενώ των Ενωμένων Αραβικών Εμιράτων στο 37% ποσοστό που αποτελεί τις έμμεσες εξαγωγές προς Ρωσία. Συνολικά, δηλαδή, η ρωσική αγορά απορροφά το 81% των γούνινων έτοιμων προϊόντων. Η μονομερής όμως θεώρηση μιας αγοράς δημιουργεί ζητήματα διαχείρισης του γεωγραφικού κινδύνου. Το γενικό σύνολο αυτής της κατηγορίας για το 2012 ανέρχεται στα **235.618.115 €**.

(\*Σημείωση: Πιθανές αυξομειώσεις των ποσών στα δεδομένα των ενοτήτων 3.7 και 3.8 οφείλονται στην επεξεργασία των στοιχείων που πραγματοποίησε ο εκάστοτε φορέας - Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας και Σύνδεσμος Ελλήνων Γουνοποιών, ΣΕΓ).

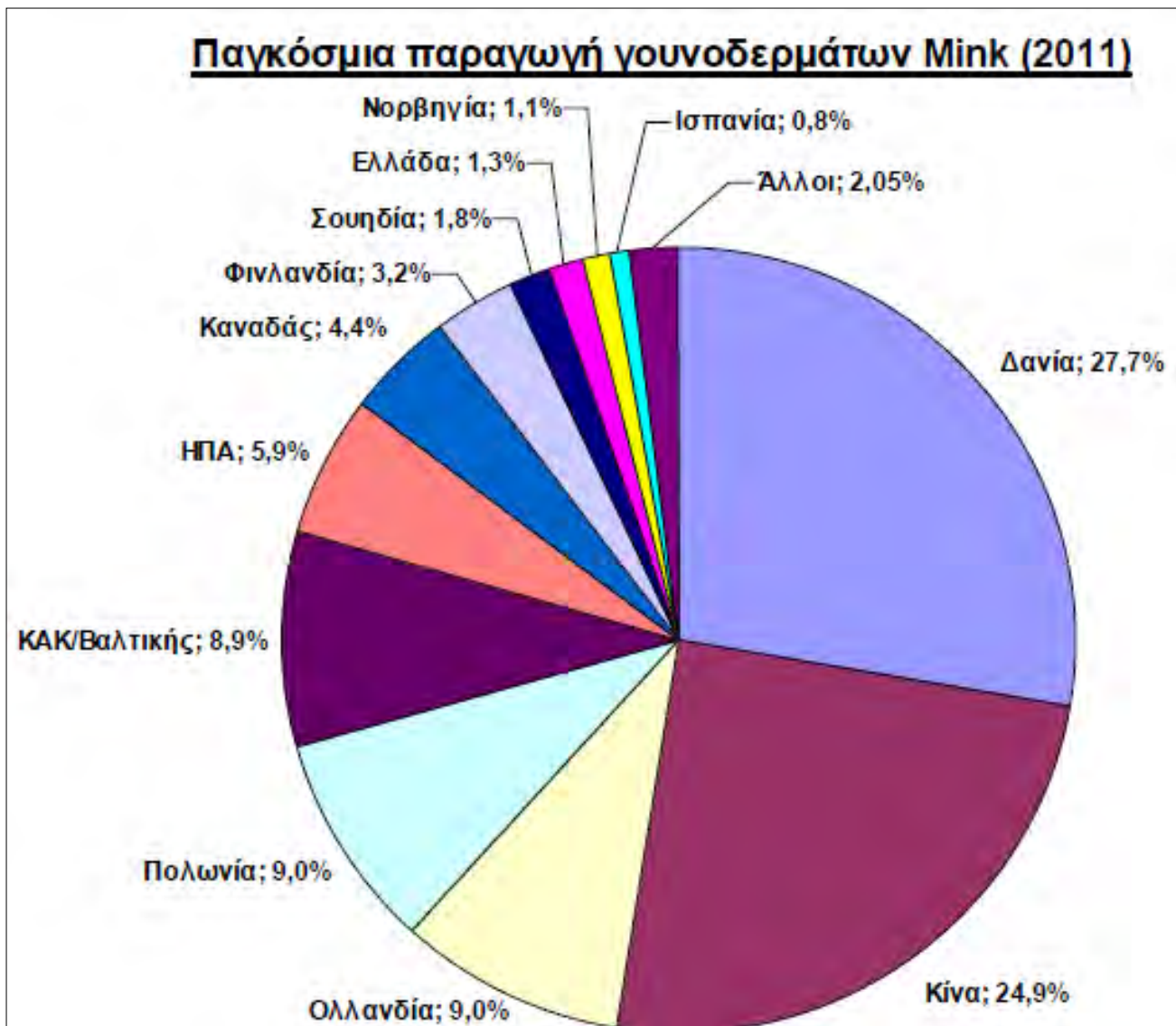


**Διάγραμμα 3 – 5:** Εξαγωγές ετοιμών προϊόντων γούνας έτους 2012



Πηγή: Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας

**Διάγραμμα 3 – 6:** Παγκόσμια παραγωγή γουνοδερμάτων έτους 2011



Πηγή: ΕΦΡΙΑ

### 3.9 Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των γουνοποιητικών επιχειρήσεων

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σχετίζεται με την κουλτούρα, τη νοοτροπία, το ανθρώπινο δυναμικό, την οργάνωση, τη διαχείριση, τους πόρους και τις ικανότητες μιας επιχείρησης. Ιδιαίτερος λόγος γίνεται για τους πόρους, που αναλύθηκαν εκτενέστερα σε προηγούμενο κεφάλαιο, καθώς οι πόροι και οι ικανότητες είναι εκείνα τα στοιχεία που δίνουν στην επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Από την άλλη πλευρά το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος στον οποίο η διοίκηση οφείλει να αναζητεί ευκαιρίες και να προβλέπει ενδεχόμενες απειλές που θα επηρεάσουν μελλοντικά τη δραστηριότητα της.

Διαχωρίζεται στις εξής δύο συνιστώσες:

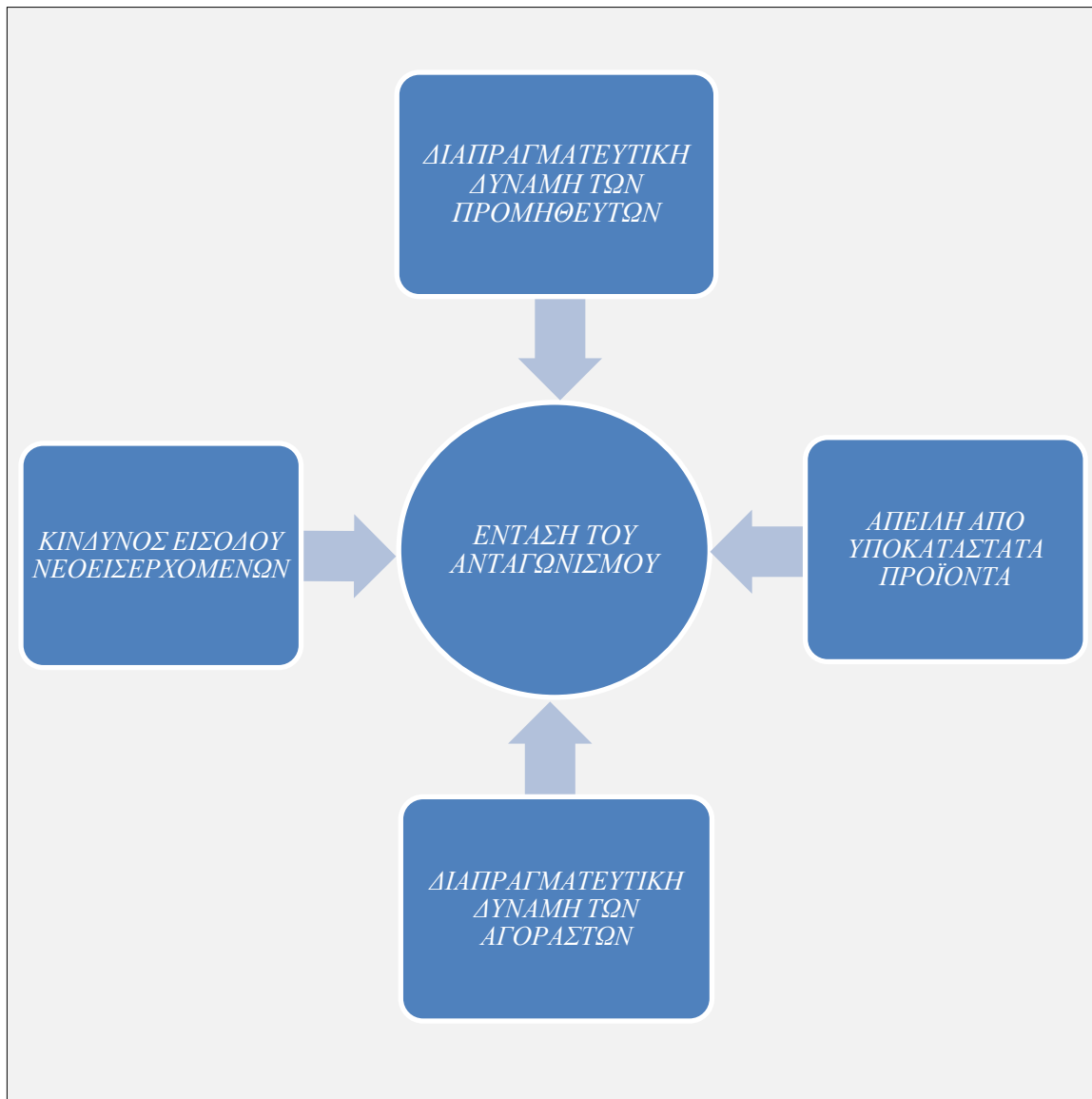
1. Το **μικρο-περιβάλλον** που αποτελεί το άμεσο κλαδικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.
2. Το **μάκρο-περιβάλλον** που αποτελεί με τη σειρά του το περιβάλλον από το οποίο επηρεάζεται η επιχείρηση καθώς και κάθε άλλη επιχείρηση.

Στην πρώτη περίπτωση (μικρο-περιβάλλον) χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση είναι το λεγόμενο «*Διαμάντι του Porter*», το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, όπου σύμφωνα με το άρθρο “*How Competitive Forces Shape Strategy*” (Porter, 1979), ουσιαστικά αποτελεί τη δομική ανάλυση ενός κλάδου και παρέχει μία συγκεκριμένη μεθοδολογία για τον προσδιορισμό της φύσης του ανταγωνισμού σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι οι εξής:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (νεοεισερχόμενοι).
2. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
5. Η ένταση του ανταγωνισμού.

Οι παραπάνω δυνάμεις προσδιορίζουν όχι μόνο την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter συγκεντρώνονται όλα τα απαραίτητα και βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της εκάστοτε στρατηγικής. Προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται ο ανταγωνισμός, η συνολική ελκυστικότητα του κλάδου και κατά συνέπεια η κερδοφορία μιας επιχείρησης. Τέλος, προκύπτουν χρήσιμες πληροφορίες σε σχέση με τις ενδεχόμενες αλλαγές στον κλάδο με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων ευκαιριών και αποφυγή απειλών.

**Σχήμα 3 - 2:** Δομική ανάλυση του ανταγωνισμού



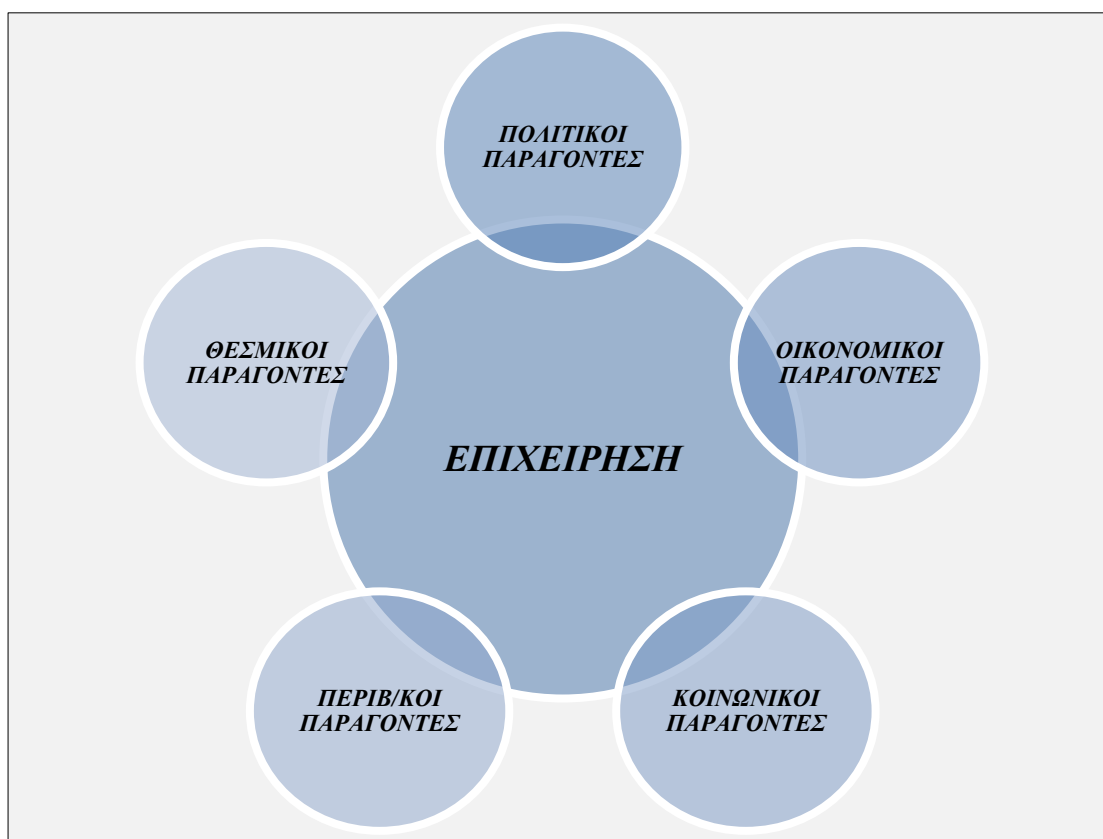
Πηγή: Competitive Strategy (Porter, 1980)

Στη δεύτερη περίπτωση για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος πραγματοποιείται ανάλυση **PESTEL** η οποία είναι βασικό εργαλείο στρατηγικής και σε αυτή αναλύεται και αξιολογείται το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που περιλαμβάνει τις εξής πτυχές:

1. Το πολιτικό περιβάλλον ενός κλάδου (**Political**).
2. Το οικονομικό περιβάλλον ενός κλάδου (**Economic**).
3. Τα κοινωνικά περιβάλλον ενός κλάδου (**Social**).
4. Το τεχνολογικό περιβάλλον ενός κλάδου (**Technological**).
5. Το περιβαλλοντικό περιβάλλον ενός κλάδου (**Environmental**).
6. Το θεσμικό πλαίσιο (**Legal**).

Τα στοιχεία που συλλέγονται από την παραπάνω ανάλυση επεξεργάζονται έτσι ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της σε όλες τις παραπάνω διαστάσεις και να προετοιμαστεί καλύτερα για πιθανές προκλήσεις.

**Σχήμα 3 – 3:** Ανάλυση PESTEL εξωτερικού περιβάλλοντος



Για τον κλάδο της γουνοποιίας παρουσιάζεται παρακάτω η ανάλυση **PESTEL**.

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΓΟΥΝΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πολιτικοί παράγοντες**

Το σύνολο των γουνοποιητικών επιχειρήσεων λόγω του ότι στην πλειοψηφία του αποτελείται από εξαγωγικές επιχειρήσεις επηρεάζεται αρκετά συχνά από πολιτικές αποφάσεις κρατών με αποτέλεσμα να το καθιστούν ιδιαίτερα ρευστό. Η γουνοποιία είναι δραστηριότητα απόλυτα εξαγωγική. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη τόσο γιατί σχετίζεται άμεσα με την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων αλλά και όσο γιατί δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευθεί η επιχείρηση οποιαδήποτε φορολογικά και ειδικά κίνητρα. Συγκεκριμένα πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τομείς όπως η φορολογική πολιτική, το εργατικό δίκαιο, η περιβαλλοντολογική πολιτική, επιβάλλουν εμπορικούς περιορισμούς κ.ά. με αποτέλεσμα τη μη πολιτική σταθερότητα. Περιγράφηκαν αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα η χρονική αναδρομή του κλάδου και παρατηρείται ο κίνδυνος, η αβεβαιότητα και το ρίσκο των Ελλήνων γουνοποιών. Τα τελευταία παραδείγματα που μπορούμε να λάβουμε υπόψη τα οποία επηρέασαν αρνητικά την εξαγωγική δραστηριότητα και την οικονομική πορεία των επαγγελματιών του κλάδου ήταν τα εξής:

- Η αύξηση των τιμών των γουνοδερμάτων λόγω ζήτησης της Κίνας (2010-2013).
- Η απρόβλεπτη κατάσταση της Κύπρου (2013).
- Οι τωρινές εξελίξεις στην Ουκρανία (2014).

**Οικονομικοί παράγοντες**

Στο οικονομικό περιβάλλον του κλάδου συμπεριλαμβάνονται τόσο η πορεία της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και της ελληνικής. Λαμβάνεται υπόψη η οικονομική ανάπτυξη των χωρών εκείνων με τις οποίες υπάρχει εμπορική συναλλαγή με την Ελλάδα στον τομέα της γουνοποιίας. Παρακολουθείται στενά η οικονομική τους πορεία, ο πληθωρισμός τους, οι αποδοχές του εργατικού δυναμικού, τα επιτόκια δανεισμού, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι πληθωριστικές τάσεις, το ποσοστό της ανεργίας κ.ά. Οι παραπάνω παράγοντες έχουν σημαντικές επιπτώσεις καθώς επηρεάζουν άμεσα την ανταγωνιστικότητα των παραγόμενων προϊόντων αλλά επηρεάζουν και σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και το πώς λαμβάνουν αποφάσεις. Μετά τις τελευταίες εξελίξεις και ανατροπές που λαμβάνουν χώρα στην Ουκρανία η

συναλλαγματική ισοτιμία διαμορφώνεται ως εξής:

- Ρούβλι 47,330 έναντι του ενός δολαρίου (14 Ιουνίου 2014).

Αν σταθεροποιηθεί η ισοτιμία στα παραπάνω ποσά, δηλαδή, 50 ρούβλια ανά ευρώ, γεγονός που αποτελεί στόχο για τον τουρισμό, δεν θα υπάρξει πρόβλημα με βάσει τις απόψεις των τουριστικών πρακτόρων. Αν όμως αυξηθεί, θα επιδράσει αρνητικά στον τουρισμό λόγω της μη πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής σταθερότητας και ενδεχομένως να περιορίσει το τουριστικό ρεύμα στη χώρα μας και γενικότερα.

### ***Κοινωνικοί παράγοντες***

Στο κοινωνικό περιβάλλον του κλάδου συμπεριλαμβάνεται εξίσου η επιρροή της μόδας αλλά και οι διάφορες εκστρατείες με οικολογικές δράσεις που πραγματοποιούνται κατά του εμπορίου της γούνας. Σε χώρες όπως η Ρωσία για παράδειγμα η γούνα καθιερώθηκε ως προϊόν πρώτης ανάγκης λόγω των χαμηλών θερμοκρασιών και των δυσμενών κλιματολογικών συνθηκών. Ταυτόχρονα όμως παρατηρείται και η καθιέρωση των γουνοφόρων ενδυμάτων ως προϊόντα μόδας και όχι ως προϊόντα πολυτελείας. Γεγονός που επηρέασε θετικά τον κλάδο και ως αποτέλεσμα είχε την αύξηση της ζήτησης και άρα την αύξηση της παραγωγής.

Γενικότερα στο κοινωνικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες όπως για παράδειγμα η θέση της γυναίκας στην εργασία, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, η διανομή του εισοδήματος και τέλος, η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο.

### ***Τεχνολογικοί παράγοντες***

Στο τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου διαπιστώνεται ότι η γουνοποιία είναι ένας από τους σπάνιους κλάδους που μένουν ανεπηρέαστοι τεχνολογικά μέχρι και σήμερα. Συνέπεια του παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι η δραστηριότητα αυτή είναι κυρίως τέχνη. Βασίζεται εξ ολοκλήρου στην τεχνογνωσία του εργατικού δυναμικού, στη μοναδικότητα των πρώτων υλών και στην επεξεργασία αυτών ώστε να παραχθεί το τελικό προϊόν. Ο τομέας στον οποίο υπάρχουν σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό είναι ο τρόπος ραψίματος και ο τρόπος παρουσίασης των συγκεκριμένων ενδυμάτων που επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις τάσεις της μόδας.

### **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Στον περιβαλλοντικό τομέα του κλάδου περιλαμβάνεται ο καιρός, το κλίμα, η προστασία των ζώων, του περιβάλλοντος και γενικότερα η κλιματική αλλαγή και η υπερθέρμανση του πλανήτη. Φαινόμενα τα οποία επηρεάζουν ιδιαίτερα τους κλάδους όπως ο τουρισμός, η γεωργία, η κτηνοτροφία και η ασφάλεια. Τομείς άμεσα συνδεδεμένοι με το εμπόριο της γούνας. Επιπλέον η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για την κλιματική αλλαγή επηρεάζει το πώς λειτουργούν οι εταιρείες και τι προϊόντα προσφέρουν στον καταναλωτή. Ως επακόλουθο αυτού είναι η δημιουργία νέων αγορών και νέων προϊόντων όπως για παράδειγμα συνθετικές γούνες και μείωση ή καταστροφή των υφισταμένων αγορών.

Ένα τελευταίο στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το κομμάτι της ανάλυσης *PESTEL* είναι οι πρωτοφανείς πλημμύρες που έπληξαν τη Σερβία και άλλες Βαλκανικές χώρες το φετινό Μάιο (2014) και αποτελούν προειδοποίηση για να υπάρξει σύνεση και προσήλωση σε θέματα που αφορούν στην προστασία του περιβάλλοντος. Γεγονός που τονίστηκε ιδιαίτερα σε συνέδριο με θέμα «Περιβάλλον προς την Ευρώπη» που διοργανώθηκε στο Βελιγράδι από το Εμπορικό Επιμελητήριο Σερβίας.

Το ποσοστό των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα μας από Βαλκανικές χώρες είναι σημαντικό και όχι αμελητέο. Σημειώνεται ότι συνολικά επισκέφθηκαν τη χώρα μας 700.000 Σέρβοι τουρίστες το 2013. Οι κρατήσεις για την περασμένη χρονιά αυξήθηκαν και ανήλθαν ως εξής:

- Αύξηση 39,24% στα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης.
- Αύξηση 10% αντίστοιχα στα ξενοδοχεία της Χαλκιδικής.

Συνεισφέρει πολύτιμα στη γουνοποιία, αλλά λόγω των πρόσφατων συνθηκών τα ποσοστά αυτά ενδεχομένως να μειωθούν.

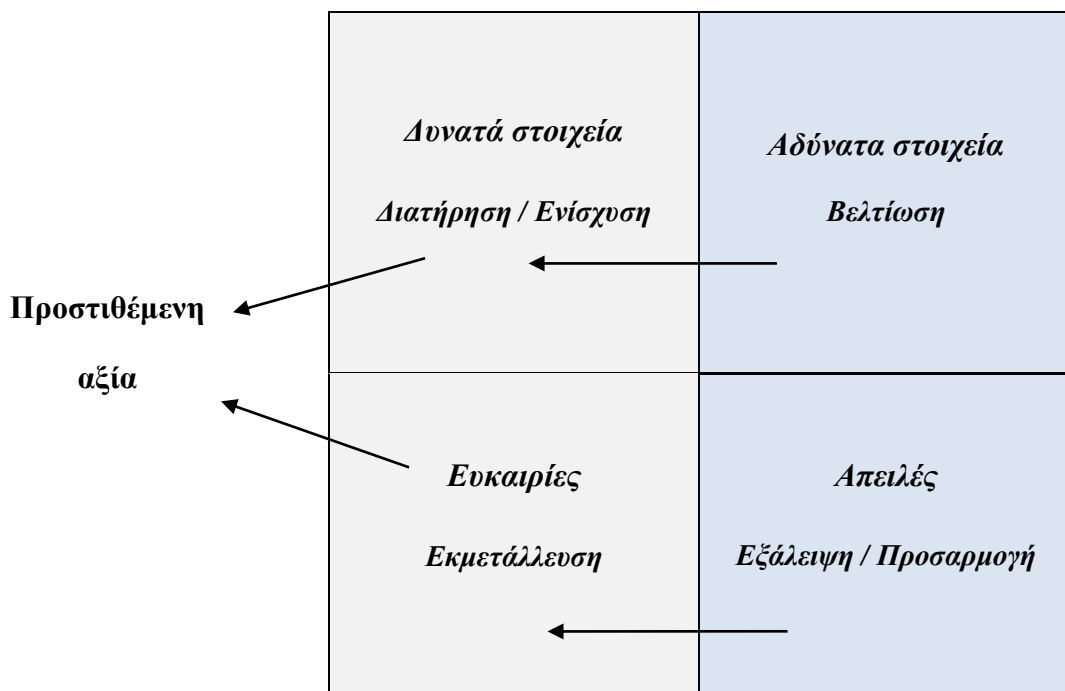
### **Θεσμικό πλαίσιο**

Στο θεσμικό περιβάλλον του κλάδου συμπεριλαμβάνονται οι διάφορες διατάξεις, οι νόμοι και οι κανονισμοί που αφορούν το εμπόριο της γούνας. Αναπτύχθηκε σε προηγούμενη ενότητα ευρέως το θεσμικό πλαίσιο που αποτελείται από αναρίθμητες ευρωπαϊκές οδηγίες, άλλα και από ελληνικούς νόμους που αφορούν και συμβάλλουν θετικά στην προστασία των ζώων και γενικότερα στην προστασία του περιβάλλοντος με συνέπεια την ελεγχόμενη εκτροφή και την ελεγχόμενη παραγωγική διαδικασία.



Παράλληλα με την ανάλυση *PESTEL* πραγματοποιείται και η ανάλυση *SWOT*, βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού, από την οποία προσδιορίζονται σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον τα δυνατά (*Strengths*) και αδύνατα (*Weaknesses*) στοιχεία μιας επιχείρησης και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της οι ευκαιρίες (*Opportunities*) και οι απειλές (*Threats*). Γενικά η ανάλυση *SWOT* είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής με το οποίο οποιαδήποτε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τι μπορεί να επιτύχει και τι όχι, λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε τα ρεαλιστικά της δεδομένα, το που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και πως θα είναι μελλοντικά (εσωτερικό περιβάλλον) και τέλος, τον ανταγωνισμό και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε σχέση με την ένταση του ανταγωνισμού (εξωτερικό περιβάλλον). Μόλις η διαδικασία ολοκληρωθεί η ανάλυση *SWOT* καθορίζει α) τι μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, β) ποια εμπόδια πρέπει να ξεπεραστούν ή να ελαχιστοποιηθούν για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα και τέλος, γ) συμβάλει στην επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής.

**Σχήμα 3 – 5:** Προστιθέμενη αξία μέσω της ανάλυσης *SWOT*



Για το κλάδο της γουνοποιίας δίνεται παρακάτω η συγκεκριμένη ανάλυση.

**Σχήμα 3 - 6:** SWOT ανάλυση των γουνοποιητικών επιχειρήσεων

**SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΓΟΥΝΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)**

- Υψηλή ποιότητα των ελληνικών προϊόντων γούνας λόγω των παραδοσιακών τεχνικών που χρησιμοποιούνται έναντι της Κινέζικης παραγωγής.
- Υψηλό επίπεδο τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού που δραστηριοποιείται στον κλάδο με αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση και μοναδικότητα των παραγόμενων προϊόντων.
- Υψηλός βαθμός εξωστρέφειας του κλάδου, διεθνής ανταγωνιστικότητα και επικοινωνία με διεθνείς αγορές.
- Υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση των μονάδων παραγωγής στη Δυτική Μακεδονία με σημαντική οικονομική συμβολή στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας.
- Ύπαρξη ισχυρών επιχειρήσεων οι οποίες αντιμετωπίζουν με επιτυχία τόσο τον διεθνή ανταγωνισμό όσο και τις εξελίξεις-μεταβολές στο περιβάλλον του κλάδου.
- Το μερίδιο της ελληνικής γουνοποιίας στην παγκόσμια αγορά παρόλο τις συνεχόμενες οικονομικές κρίσεις συνεχίζει να είναι σημαντικό.
- Ικανοποιητικές κλιματολογικές συνθήκες στην περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας για την ανάπτυξη μονάδων εκτροφής γουνοφόρων ζώων.
- Εργοστάσιο ζωοτροφών στη περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας (Δήμος Βοΐου) που

**ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)**

- Διαρθρωτικά προβλήματα του κλάδου όπως έλλειψη οργάνωσης και σχεδιασμού των επιχειρήσεων, μειωμένη διαπραγματευτική ικανότητα και αδυναμία παρακολούθησης των διεθνών εξελίξεων και της αγοράς.
- Έντονη συγκέντρωση της παραγωγής σε μικρές επιχειρήσεις και πολλές φορές σε οριακές επιχειρήσεις.
- Υψηλή εξάρτηση των γουνοποιητικών επιχειρήσεων από τις πρώτες ύλες και τις τιμές που διαμορφώνονται στα δημοπρατήρια του εξωτερικού.
- Έντονος ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους εργασίας (π.χ. Κίνα).
- Προβλήματα ταμειακών ροών των γουνοποιητικών επιχειρήσεων λόγω της μεταβλητότητας του κλάδου.
- Αδυναμία εξυπηρέτησης του βραχυπρόθεσμου δανεισμού και των λοιπών υποχρεώσεων.
- Γήρανση του εργατικού δυναμικού λόγω της μη ελκυστικότητας του κλάδου σε νέους εργαζόμενους με συνέπεια την έλλειψη συγκεκριμένων ειδικοτήτων μελλοντικά.
- Μικρός βαθμός καθετοποίησης της παραγωγής.
- Έντονη εξάρτηση από τον τουρισμό και κυρίως από την αγορά της Ρωσίας.
- Υψηλό κόστος εργασίας συγκριτικά με τους ανταγωνιστές.
- Μη συνεργατική συνείδηση.

<p>προμηθεύει τις μονάδες εκτροφής γουνοφόρων ζώων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη πιστοποίησης ποιότητας των ελληνικών γουνοποιητικών επιχειρήσεων.</li> <li>• Υψηλά ποσοστά ανεργίας</li> </ul>
<p><b><i>EYKAIPIES (OPPORTUNITIES)</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Απενοχοποίηση των καταναλωτών της γούνας, καθώς όλο και περισσότεροι σχεδιαστές τη χρησιμοποιούν στις κολεξιόν τους.</li> <li>• Θετικές προβλέψεις για την παγκόσμια αγορά γούνας.</li> <li>• Αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα υψηλής ποιότητας.</li> <li>• Χρήση του διαδικτύου για την διαφήμιση των επιχειρήσεων και την προώθηση των προϊόντων.</li> <li>• Η ανάπτυξη σχέσεων και διασυνδέσεων μεταξύ εκτροφέων και παραγωγών γουνοφόρων ενδυμάτων.</li> <li>• Δημιουργία θέσεων εργασίας λόγω της ανέγερσης μονάδων εκτροφής γουνοφόρων ζώων.</li> </ul>	<p><b><i>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο.</li> <li>• Απόλυτη εξάρτηση εξαγωγών από τη Ρωσία δεδομένου των πολιτικών και οικονομικών αναταράξεων.</li> <li>• Αδυναμία διείσδυσης σε νέες αγορές λόγω των διαρθρωτικών προβλημάτων των επιχειρήσεων.</li> <li>• Υστέρηση σε εξοπλισμό αξιοποίησης νέων εργαλείων (e-fashion, η-επιχειρείν) για την προβολή των επιχειρήσεων και προώθηση και πώληση εμπορευμάτων μέσω διαδικτύου.</li> <li>• Μακροπρόθεσμη αύξηση του ανταγωνισμού από τρίτες χώρες που αποτελούν τουριστικοί προορισμοί για τους Ρώσους.</li> <li>• Η υπάρχουσα μονοπωλιακή κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με τη διάθεση των πρώτων υλών.</li> <li>• Η αυξανόμενη προέλευση γουνοδερμάτων αμφίβολης ποιότητας και προέλευσης.</li> <li>• Κυκλώματα μεσαζόντων που διαπιστώθηκαν τα προηγούμενα χρόνια, αλλά και τώρα, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζουν την εικόνα της ελληνικής γουνοποιίας και ως εκ τούτου να στενεύουν τα περιθώρια κέρδους των παραγωγών.</li> <li>• Σταδιακή εγκατάλειψη οικογενειακών επιχειρήσεων με αποτέλεσμα τη μείωση εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού στον κλάδο.</li> </ul>

Τέλος, η τρίτη στη σειρά ανάλυση, έπειτα από τις αναλύσεις που προηγήθηκαν *PESTEL* και *SWOT* για τις γουνοποιητικές επιχειρήσεις, είναι η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, το «*Διαμάντι του Porter*». Χρησιμοποιείται ευρέως στον στρατηγικό σχεδιασμό και συνεισφέρει πολύτιμα στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης.

**Σχήμα 3 - 7:** Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος των γουνοποιητικών επιχειρήσεων

<b>ΤΟ «ΔΙΑΜΑΝΤΙ ΤΟΥ PORTER» – ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ</b>
<p><b>Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων (νεοεισερχόμενοι)</b></p> <p>Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο ο οποίος χαρακτηρίζεται δελεαστικός, δηλαδή, έχει απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και μεγάλα περιθώρια κέρδους, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ήδη υφιστάμενων και νέων επιχειρήσεων (Παπαδάκης 2007). Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων σε έναν κλάδο εξαρτάται από τους φραγμούς που έχει χτίσει ο ίδιος ο κλάδος ή η επιχείρηση ή η αγορά συνολικά. Τέτοιοι φραγμοί είναι οι εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Οικονομίες μεγέθους</li><li>• Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια.</li><li>• Η διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων.</li><li>• Η νομοθεσία.</li><li>• Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.</li><li>• Ο φόβος αντεκδίκησης από υπάρχουσες επιχειρήσεις.</li><li>• Η εμπειρία ή η έλλειψη πείρας κ.ά.</li></ul> <p>Ο κλάδος της γουνοποιίας θεωρείται κλάδος ιδιαίτερα ριψοκίνδυνος, απαιτεί κεφάλαιο όχι μόνο λόγω των ακριβών πρώτων υλών (παραγωγική διαδικασία), αλλά και λόγω των υψηλών παγίων (ημερομίσθια, φόροι κ.ά.) και της γενικότερης εξωστρέφειας. Παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι οικογενειακές επιχειρήσεις με εμπειρία και τεχνογνωσία ετών.</p>
<p><b>Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες</b></p> <p>Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες περιορίζουν τα υψηλά κέρδη θέτοντας άνω όρια στις τιμές. Παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων.</li></ul>

- Η επίδραση της πώλησης.
- Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα προϊόντα.

Για τον κλάδο της γουνοποιίας υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται οι συνθετικές γούνες οι οποίες είναι πολύ πιο οικονομικές από τα κατεξοχήν γούνινα ενδύματα, αλλά επίσης έχουν θα λέγαμε και ρόλο κοινωνικό και οικολογικό που σχετίζεται κυρίως με την προστασία των ζώων και γενικότερα την προστασία του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την άποψη της Ελληνικής Ομοσπονδίας Γούνας (πηγή: <http://www.helfurfe.gr>) η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί τον μεγαλύτερο παραγωγό γούνας. Οι διάφορες οργανώσεις προστασίας των ζώων στοχοποιούν την γούνα ως ακριβό προϊόν και είδος πολυτέλειας. Ο γενικός σκοπός των οργανώσεων αυτών είναι η απαγόρευση της χρησιμοποίησης οποιουδήποτε ζώου για οποιονδήποτε σκοπό. Οι οργανώσεις αυτές δεν αποτελούν την πλειοψηφία του πληθυσμού της Ευρώπης, αλλά χρησιμοποιούν την παραπληροφόρηση με την παράθεση συναισθηματικά φορτισμένων εικόνων και μηνυμάτων για να επιτύχουν την απαγόρευση χρησιμοποίησης ζώων για οποιαδήποτε δραστηριότητα. Απέναντι σε αυτές τις πρακτικές ο κλάδος της γούνας απαντά με υπευθυνότητα ότι η γούνα αποτελεί πλήρως φυσικό, ανακυκλώσιμο και βιοδιασπώμενο προϊόν, με μεγάλη διάρκεια ζωής, σε αντίθεση με τα συνθετικά υποκατάστατα της τα οποία αποτελούν προϊόντα μαζικής παραγωγής με χημική βάση το πετρέλαιο και άλλες συνθετικές ουσίες και σε καμία περίπτωση δεν είναι ανακυκλώσιμα.

Επιπλέον επισημαίνεται ότι ο χρωματισμός της γούνας υπόκειται στους ίδιους κανόνες και στους ίδιους κανονισμούς που ισχύουν και για την βιομηχανία επεξεργασίας δέρματος ενώ και η χρησιμοποίηση ή η εισαγωγή οποιουδήποτε χημικά κατεργασμένου γουνοδέρματος στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπόκειται στους πολύ αυστηρούς περιορισμούς της συμφωνίας REACH. Ο κλάδος της γούνας σέβεται απόλυτα την βιοποικιλότητα και η συμμετοχή της Ελληνικής Ομοσπονδίας Γούνας ως μέλος της IFTF (International Fur Trade Federation) στις διεθνείς συμφωνίες και συνθήκες IUCN (World Conservation Union), CITES (Convention on International Trade in Endangered Species) και AIHTS (Agreement on International Humane Trapping Standards) αποδεικνύει το γεγονός αυτό.

Τέλος, η άποψη που παρουσιάστηκε προηγουμένως, της Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας, ενισχύεται, επαληθεύεται και υποστηρίζεται έντονα από το Fur Council of Canada το οποίο υποστηρίζει ότι “Fur is Green” (πηγές: <http://www.furcouncil.com> & <http://www.furisgreen.com>) για όλους τους παραπάνω λόγους.

### ***Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών***

Οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του τελικού προϊόντος με την αύξηση ή μείωση των τιμών των πρώτων υλών. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι υψηλή ειδικότερα όταν είναι λίγοι και απευθύνονται σε πολλούς, όταν τα προϊόντα τους δεν υποκαθίστανται εύκολα, όταν ανταγωνίζονται τους ίδιους τους πελάτες τους και τέλος, όταν τα προϊόντα τους αποτελούν σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία μιας επιχείρησης.

Συνοπτικά στον κλάδο της γουνοποιίας τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκαν τα παρακάτω σε σχέση πάντοτε με τη διάθεση των πρώτων υλών και τους αστάθμητους παράγοντες.

- Μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2008 οι τιμές των δερμάτων είχαν αυξηθεί αρκετά. Γεγονός όμως που αντισταθμίστηκε με το μεγάλο όγκο των παραγγελιών. Συνολικά οι Έλληνες γουνοποιοί αγόρασαν σε όλες τις δημοπρασίες που διεξήχθησαν μεγάλες ποσότητες δερμάτων όπου η συνολική αξία του εμπορεύματος έφτασε τα 300 εκατομμύρια ευρώ.
- Στα τέλη του Σεπτεμβρίου του 2008 με την παγκόσμια οικονομική κρίση πολλές από τις παραγγελίες ακυρώθηκαν.
- Στη συνέχεια, το 2009, με την αγορά φθηνών δερμάτων, οι Έλληνες γουνοποιοί προσπάθησαν να διορθώσουν τις συνέπειες της περασμένης χρονιάς και τη ζημιά που είχαν υποστεί.
- Το 2010 σημειώθηκε σημαντική αύξηση των τιμών των πρώτων υλών από τα δημοπρατήρια του εξωτερικού λόγω της αυξημένης ζήτησης από Κινέζους εμπόρους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι Έλληνες γουνοποιοί να μην έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν τις ποσότητες που χρειαζόταν για την παραγωγή των προϊόντων τους, την αδυναμία πολλών γουνοποιητικών επιχειρήσεων να ανταπεξέρθουν στα νέα δεδομένα και τέλος, την αύξηση του κόστους παραγωγής των γούνινων ενδυμάτων. Από την άλλη πλευρά, για τις μονάδες εκτροφής γουνοφόρων ζώων, η αύξηση της ζήτησης συνετέλεσε μονάχα θετικά, καθώς τα περιθώρια κέρδους υπήρξαν μεγάλα. Αποτέλεσμα που επηρεάζει ταυτόχρονα θετικά και αρνητικά τα ενδιαφερόμενα μέρη του κλάδου και αποδεικνύει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο κλάδο της γουνοποιίας είναι υψηλή.
- Στις τελευταίες δημοπρασίες που πραγματοποιήθηκαν το πρώτο τρίμηνο του 2014 σημειώθηκε μείωση στην τιμή των πρώτων υλών κατά περίπου 50% (πηγές: <http://www.kopenhagenfur.com>, & <http://www.sagafurs.com>), καθώς μειώθηκε η

ζήτηση και υπήρχε υπερπαραγωγή γουνοδερμάτων – πληθώρα προσφοράς πρώτων υλών. Στη τελευταία κοινή δημοπρασία που συμμετείχαν οι εταιρείες *Saga Furs*, *American Legend* και *Fur Harvesters Auction Inc* (πηγή: <http://www.efurmedia.com>), που έλαβε χώρα αρχές Ιουνίου του 2014, συμμετείχαν συνολικά πάνω από εξακόσιοι αγοραστές από όλες τις αγορές και οι πωλήσεις μοιράστηκαν στις εξής χώρες: στο Χόνγκ Κόνγκ/Κίνα, στη Ρωσία, στην Ελλάδα, στην Τουρκία, στην Ιταλία και στην Κορέα. Τα διαθέσιμα προϊόντα της *Saga Furs* (mink) πουλήθηκαν σχεδόν στο 100% με αύξηση των τιμών αυτή τη φορά σε σχέση με τις πρόσφατες τιμές στα διεθνή δεδομένα. Το αποτέλεσμα έγινε δεκτό από τη διεθνή βιομηχανία γούνας και δίνει αυτοπεποίθηση και ελπίδα στα ενδιαφερόμενα μέρη που ασχολούνται με την εκτροφή βιζόν (mink). Η συνολική αξία των πωλήσεων της *Saga Furs* ανήλθε στα 157.000.000 €.

### ***Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών***

Παρόμοιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε σχέση με τους προμηθευτές. Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν τις τιμές και να επιτύχουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών όταν:

- Είναι πολλοί και πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών (σημασία και μέγεθος του αγοραστή).
- Όταν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού (αριθμός προμηθευτών και δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών).
- Όταν υπάρχει χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή.
- Όταν έχουν πλήρη πληροφόρηση για την εταιρεία που τους προμηθεύει.

Σημαντικός επίσης παράγοντας είναι και ο βαθμός καθετοποίησης του αγοραστή προς τα πίσω, που σημαίνει ότι μπορεί και ο ίδιος ο αγοραστής να γίνει παραγωγός.

Για τον κλάδο της γουνοποιίας η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή, καθώς όλες οι πρώτες ύλες είναι προϊόντα εισαγωγής από συγκεκριμένες χώρες του εξωτερικού (Δανία, Φιλανδία, Καναδάς, Η.Π.Α., Ρωσία κ.ά.). Στα δημοπρατήρια των οποίων αξιολογούνται συνολικά οι πρώτες ύλες από όλες τις χώρες που εκτρέφουν γουνοφόρα ζώα, ταξινομούνται ανά κατηγορία και ποιότητα, τιμολογούνται και έπειτα δημοπρατούνται.



### ***Η ένταση του ανταγωνισμού***

Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο, από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το υψηλό κόστος, τις οικονομίες κλίμακας, τα χαρακτηριστικά και τη σχετική ισορροπία των ανταγωνιστών, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και την ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου της γουνοποιίας είναι η μη συνεργατική συνείδηση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών γεγονός που αυξάνει αρκετά τον ανταγωνισμό.

Επιπλέον η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα, που σημαίνει ότι το ίδιο προϊόν μπορεί ο πελάτης να το βρει και σε ανταγωνιστική επιχείρηση, αυξάνει επίσης την ένταση του ανταγωνισμού.



### 3.10 Μελέτη περίπτωσης

#### 3.10.1 Συνοπτική περιγραφή της επιχείρησης

Η επιχείρηση που λαμβάνεται υπόψη σε αυτή την υποενότητα είναι μία μικρομεσαία γουνοποιητική εξαγωγική επιχείρηση με επωνυμία “REGINA FURS O.E.” που εδρεύει στη πόλη της Σιάτιστας και δραστηριοποιείται στον κλάδο της γουνοποιίας από το 1970. Αριθμεί στη παρούσα περίοδο συνολικά 15 άτομα σταθερό προσωπικό για την παραγωγή των γούνινων ενδυμάτων και την στελέχωση των σημείων πώλησης που διαθέτει. Αριθμός που αυξάνεται συνήθως τη θερινή περίοδο ανάλογα με τις πωλήσεις που πραγματοποιεί και τις παραγγελίες που λαμβάνει.

Τα δύο στον αριθμό καταστήματα βρίσκονται α) το πρώτο στη παραλία Κατερίνης από το 1990 περιοχή όπου τα προηγούμενα χρόνια, αλλά και τώρα ο τουρισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς οι Ρώσοι τουρίστες, αλλά και οι τουρίστες από το Ανατολικό Μπλοκ το προτιμούν για τις διακοπές τους και β) το δεύτερο κατάστημα βρίσκεται στη Λεμεσό της Κύπρου τα τελευταία 15 χρόνια. Η Κύπρος είναι μία χώρα όπου επίσης ο τουρισμός αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο. Επισκέπτονται την Κύπρο Ρώσοι, Άγγλοι, Άραβες τουρίστες κ.ά. Επιπλέον μεταξύ των γουνοποιών διεξάγονται αρκετές φορές σχέσεις συνεργασίας για παράδειγμα η τοποθέτηση προϊόντων του ενός γουνοποιού στα καταστήματα του άλλου στην Ελλάδα (π.χ. Κρήτη, Χαλκιδική, Ρόδος κ. ά) και σε χώρες όπως τα Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα (Ντουμπάι). Γεγονός που συμβαίνει στην υπόψη επιχείρηση και μας οδηγεί σε τρίτα έμμεσα σημεία πώλησης τα οποία βρίσκονται στη Χαλκιδική και στο Ντουμπάι.

Το παρελθόν της επιχείρησης υπήρξε μέχρι το 1998 άκρως θετικό, αλλά μετά τη συγκεκριμένη χρονιά με την υποτίμηση του ρουβλίου στη Ρωσία, την παγκόσμια οικονομική κρίση που ακολούθησε και ξεκίνησε το 2008 και διαρκεί μέχρι σήμερα, την αύξηση των τιμών των πρώτων υλών την χρονική περίοδο 2010-2013 λόγω της αυξημένης ζήτησης από Κινέζους εμπόρους, την μείωση του τουρισμού λόγω της οικονομικής αναταραχής στην Κύπρο το 2013, την αστάθεια του φορολογικού πλαισίου στην Ελλάδα και τα τελευταία γεγονότα που λαμβάνουν χώρα μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας (2014), γεγονότα που αναλύθηκαν προηγουμένως στις αναλύσεις του μικρο-περιβάλλοντος και μακρο-περιβάλλοντος, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση πέρα από το γεγονός ότι προσπαθεί να επιβιώσει αποτελεσματικά ταυτοχρόνως προσπαθεί και να ανακάμψει.

Τα προϊόντα της επιχείρησης στην πάροδο των χρόνων κατέληξαν να είναι στην πλειοψηφία τους κυρίως γούνινα ενδύματα από βιζόν. Τα κατεργασμένα γουνοδέρματα βιζόν που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των προϊόντων της τα εισάγει από τα επίσημα δημοπρατήρια του εξωτερικού τα οποία φημίζονται για την ποιότητα των πρώτων υλών τους. Η στροφή της επιχείρησης από το 1998

μέχρι και τώρα σε προϊόντα υψηλής ποιότητας, όπως τα παραπάνω, υπήρξε καθοριστικός παράγοντας για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Άλλα προϊόντα που παράγει είναι γούνινα ενδύματα από αποκόμματα βιζόν, από αστρακάν, από Iynx (αγριόγατες), από αλεπούδες κ.ά.

Ακολουθούν στη συνέχεια τα υπόλοιπα στοιχεία που αφορούν την εν λόγω επιχείρηση και με βάσει αυτά, αλλά και με τις ικανότητες της, τις δυνατότητες της και σύμφωνα με τις γενικότερες προβλέψεις για τον κλάδο θα προσδιοριστεί η στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης και θα προταθούν στρατηγικές επιλογές ανάλογες των χαρακτηριστικών της και ανάλογες του βαθμού αβεβαιότητας. Ουσιάδες στοιχείο είναι να ληφθεί υπόψη το που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα και τι ενδεχομένως μπορεί να επιτύχει μελλοντικά.

Στόχος των στρατηγικών επιλογών είναι να αποδειχθούν κατάλληλες και εύκολα εφαρμόσιμες για μία μικρομεσαία εξαγωγική επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της οφείλουν οι προτεινόμενες στρατηγικές κατευθύνσεις να είναι ρεαλιστικές και να δίνουν απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, το οποίο όπως αναφέρθηκε και αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι: **«Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου της γουνοποιίας;»**.

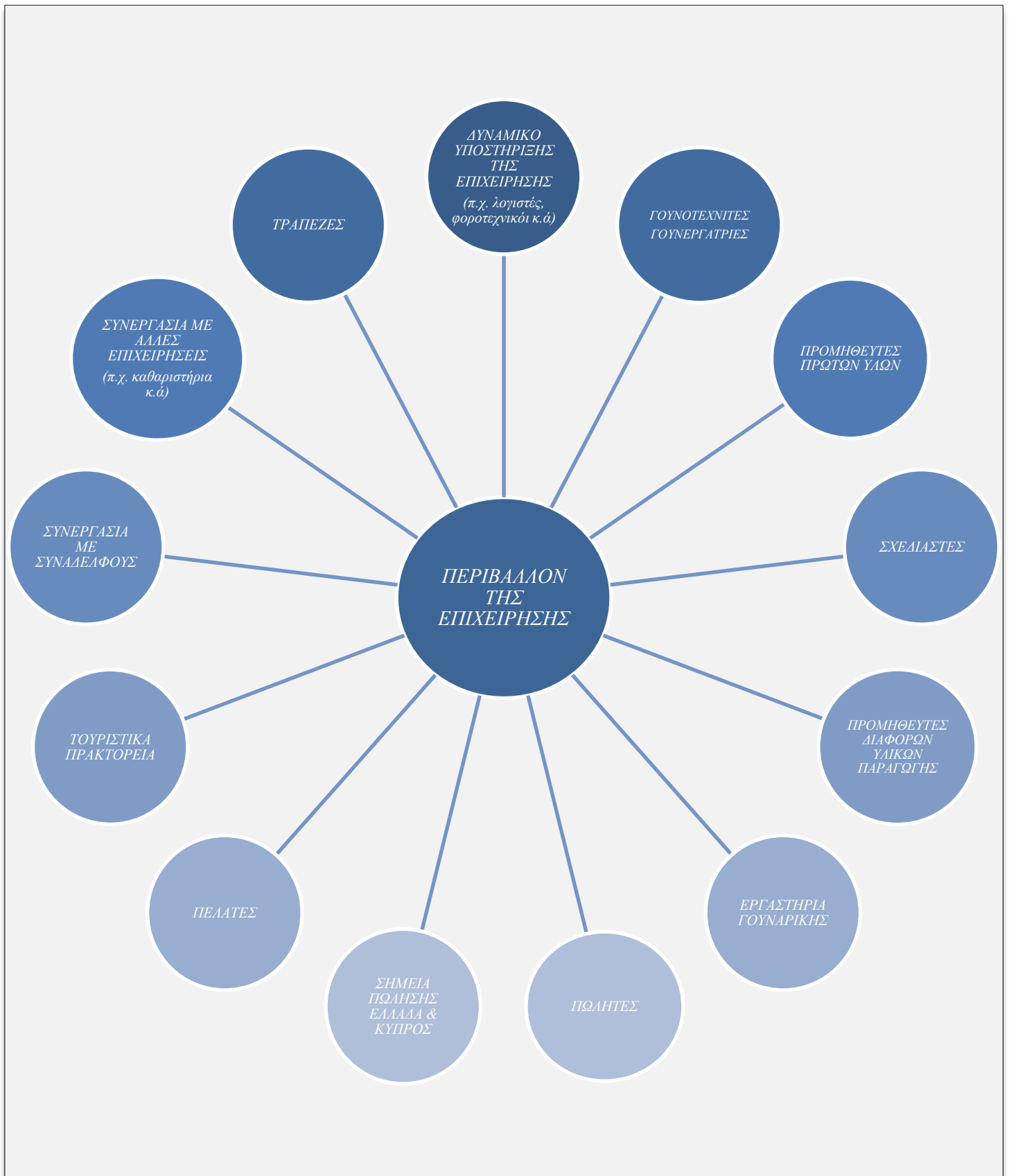
### 3.10.2 Περιβάλλον της επιχείρησης

Απεικονίζεται παρακάτω το περιβάλλον της επιχείρησης και αφορά στο σύνολο των ενδιαφερομένων μερών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της.

**Σχήμα 3 – 8:** Ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί η επιχείρηση

A/A	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	6	Δεν είναι σταθερός ο αριθμός των προμηθευτών. Εξαρτάται από το πότε διεξάγονται οι δημοπρασίες και από ποιες εταιρείες.
2	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΛΟΙΠΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	4	Υλικά όπως κουμπιά, φόδρες, βάτες, κλιπς κ.ά.
3	ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΓΟΥΝΑΣ	7	Υπεύθυνοι για την επεξεργασία των προϊόντων.
4	ΦΟΔΡΑΡΙΣΤΡΙΕΣ	3	Υπεύθυνες για την επεξεργασία των προϊόντων.
5	ΣΧΕΔΙΑΣΤΕΣ	2	Υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό των μοντέλων.
6	ΛΟΓΙΣΤΕΣ - ΦΟΡΟΤΕΧΝΙΚΟΙ	3	Υπεύθυνοι για την οικονομική διαχείριση.
7	ΠΩΛΗΤΕΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	3	Σε Ελλάδα και Κύπρο.
11	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>28</b>	Δεν αποτελεί το σταθερό προσωπικό της επιχείρησης.

**Σχήμα 3 – 9:** Συνολική εικόνα του περιβάλλοντος της επιχείρησης



### 3.10.3 Δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Στη συγκεκριμένη ενότητα έπειτα από τη σύντομη περιγραφή και την απεικόνιση του περιβάλλοντος της υπό εξέταση επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με το εσωτερικό της περιβάλλον και θα ληφθούν υπόψη για την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής επιλογής.

**Σχήμα 3 – 10:** Δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά της επιχείρησης

<i>Δυνατά χαρακτηριστικά</i>	<i>Αδύνατα χαρακτηριστικά</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εξαγωγική επιχείρηση πράγμα που σημαίνει ότι δεν απευθύνεται σε Έλληνες καταναλωτές.</li><li>• Ιδιόκτητος εξοπλισμός και μηχανήματα.</li><li>• Εμπειρία και τεχνογνωσία ετών.</li><li>• Μεράκι του ανθρώπινου δυναμικού για την εργασία και ανεκτίμητη γνώση της παραγωγικής διαδικασίας επί του συνόλου της.</li><li>• Αξιόπιστοι διαχρονικοί συνεργάτες.</li><li>• Παραγωγή ποιοτικών γούνινων προϊόντων με πρώτες ύλες εισαγόμενες από τα δημοπρατήρια του εξωτερικού.</li><li>• Παραγωγή διαφόρων μοντέλων σε γούνινα ενδύματα, κλασσικών και σύγχρονων, σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς.</li><li>• Δυνατότητα λιανικής και χονδρικής πώλησης.</li><li>• Καίρια σημεία πώλησης με υψηλό ποσοστό Ρώσων τουριστών.</li><li>• Σταθερό προσωπικό.</li><li>• Σταθερό πελατολόγιο.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Έλλειψη ρευστότητας.</li><li>• Έλλειψη κεφαλαίου κίνησης.</li><li>• Προβλήματα ταμειακών ροών λόγω δανεισμού των προηγούμενων ετών.</li><li>• Αδυναμία παρακολούθησης των διεθνών εξελίξεων που αφορούν και επηρεάζουν ταυτόχρονα θετικά και αρνητικά τον κλάδο.</li><li>• Αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών αλλαγών που συμβάλλουν πλέον καθοριστικά στην οργάνωση, στη διαχείριση, στη διοίκηση των επιχειρήσεων και στο επιχειρείν γενικότερα.</li><li>• Μη σωστή προώθηση και προβολή των προϊόντων - έλλειψη marketing.</li><li>• Έλλειψη ηλεκτρονικής και έντυπης διαφήμισης.</li><li>• Έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά όχι νέα σε ηλικία άτομα.</li><li>• Λανθασμένες αποφάσεις παρελθοντικών χρόνων να εκμεταλλευτούν τις θετικές συγκυρίες που παρουσιάστηκαν, κυρίως</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξακολουθητικός έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας καθώς τα παραγόμενα τελικά προϊόντα κατασκευάζονται και ελέγχονται από τα μέλη της εταιρείας.</li> <li>• Συναδελφικό κλίμα στα εργαστήρια γουναρικής και στα καταστήματα πώλησης λόγω της διαχρονικής σχέσης.</li> <li>• Δυνατότητα νέων πελατών λόγω των σημείων πώλησης και των συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις εκτός Ελλάδας και Κύπρου.</li> <li>• Στην χώρα της Κύπρου οι γουνοποιητικές επιχειρήσεις στον αριθμό είναι περίπου 20. Γεγονός που αποδεικνύει ότι πράγματι υπάρχει ανταγωνισμός σε σχέση με την έκταση της χώρας, αλλά όχι μονοπωλιακή θέση από κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση.</li> <li>• Στην παραλία της Κατερίνης τα προηγούμενα χρόνια υπήρξαν εκατοντάδες καταστημάτων πώλησης προϊόντων γούνας, αλλά ο αριθμός τους έχει μειωθεί σημαντικά λόγω των οικονομικών αδιεξόδων διαφόρων επιχειρηματιών αλλά και εξαιτίας των απρόβλεπτων αλλαγών που διεξήχθησαν στον κλάδο τα τελευταία 16 και παραπάνω χρόνια.</li> </ul>	<p>λόγω απειρίας, με αρνητικές συνέπειες μέχρι και σήμερα.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σωματική και ψυχολογική κούραση των μελών της εταιρείας λόγω των διαρκών αλλαγών και εξελίξεων που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και από τις πολιτικές κρατών.</li> <li>• Διαρκές μεταβαλλόμενο φορολογικό και θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα.</li> <li>• Διαρκές μεταβαλλόμενο περιβάλλον παγκοσμίως (Κύπρος 2013 και Ουκρανία 2014) με επιρροή στη συναλλαγματική ισοτιμία και κατ' επέκταση στον τουρισμό.</li> <li>• Έντονο το στοιχείο της αβεβαιότητας.</li> <li>• Έντονη εξωστρέφεια. Χαρακτηριστικό που είναι ταυτόχρονα πλεονέκτημα και μειονέκτημα για την υπό εξέταση μικρομεσαία επιχείρηση.</li> <li>• Η μη συμμετοχή στις εκθέσεις που οργανώνονται στην Ελλάδα (Αθήνα και Καστοριά), αλλά και στις διεθνείς εκθέσεις όπως στη Γαλλία (Παρίσι), στην Ιταλία (Μιλάνο), στο Χόνγκ Κόνγκ κ.ά. εξαιτίας του υψηλού κόστους.</li> <li>• Η μη συμμετοχή σε δράσεις των επίσημων φορέων του κλάδου που αφορούν κυρίως ενημέρωση και πληροφόρηση για τις τρέχουσες αλλαγές.</li> </ul>
---	---

### 3.10.4 Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης

Για την χάραξη της στρατηγικής σε σχέση πάντοτε με το τωρινό περιβάλλον της επιχείρησης τίθενται οι εξής στόχοι:

- 1<sup>ος</sup> Στόχος: *Υγιής διατήρηση της επιχείρησης τα επόμενα χρόνια.*
- 2<sup>ος</sup> Στόχος: *Αύξηση των πωλήσεων λιανικής πώλησης στα σημεία πώλησης (Ελλάδα: παραλία Κατερίνης και Χαλκιδική, Κύπρος: Λεμεσό και Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα: Ντουμπάι).*
- 3<sup>ος</sup> Στόχος: *Διατήρηση της ποιότητας των τελικών προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας.*

Οι παραπάνω στόχοι παρατηρούμε ότι είναι αλληλένδετοι, καθώς για να διατηρηθεί η επιχείρηση πρέπει να πουλήσει περισσότερα προϊόντα και τα προϊόντα αυτά για να φτάσουν στο σημείο να είναι επιλέξιμα από προϊόντα άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, οφείλουν να είναι ποιοτικά.

### 3.10.5 Ισχυρά σημεία και δυνατότητες της επιχείρησης

Από όλα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι στιγμής που αφορούν α) στη περιγραφή της επιχείρησης, β) στην απεικόνιση του περιβάλλοντος της και τέλος, γ) στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της, συνοψίζοντας οδηγούμαστε, λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους, στα ισχυρά σημεία της επιχείρησης και στις δυνατότητες της.

**Σχήμα 3 – 11:** *Ισχυρά σημεία και δυνατότητες της επιχείρησης*

<b>Ισχυρά σημεία επιχείρησης</b>	<b>Δυνατότητες επιχείρησης</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Δύο άμεσα σημεία πώλησης (στη παραλία Κατερίνης και στη Λεμεσό της Κύπρου).</li><li>• Δύο έμμεσα σημεία πώλησης (στο Ντουμπάι και στη Χαλκιδική).</li><li>• Έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό.</li><li>• Τεχνογνωσία ετών.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παραγωγή προϊόντων στα εργαστήρια γουναρικής της επιχείρησης με συνέπεια τον διαρκή έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας στο σύνολο της και ως εκ τούτου, προκύπτει η κατασκευή ποιοτικών γούνινων ενδυμάτων.</li><li>• Παραγωγή γούνινων ενδυμάτων, διαφόρων μοντέλων και σχεδίων, πέρα του κλασσικού σχεδιασμού, άμεσα εξαρτημένων με τη ζήτηση της αγοράς.</li></ul>

### 3.10.6 Ανάλυση της αγοράς

#### 3.10.5.1 Στοιχεία για τον τουρισμό έτους 2014

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, της Στατιστικής Υπηρεσίας της Κύπρου, του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού (ΚΟΤ), αλλά και γενικότερα με βάσει τις προβλέψεις που δίνονται σε σχέση με τον τουρισμό οι τελευταίες πληροφορίες που παρέχονται και αφορούν τη φετινή τουριστική περίοδο είναι οι εξής:

- **Για την Ελλάδα:** Αναπροσαρμόζεται ο στόχος των αφίξεων του εξωτερικού το έτος 2014 από τα 18,5 εκατομμύρια στα 19 εκατομμύρια βάσει των στοιχείων του προηγούμενου έτους (2013) και του προγραμματισμού για το 2014. Το σύνολο των Ρώσων, που αποτελεί την άμεση και έμμεση αγορά στον κλάδο της γουνοποιίας, με βάσει τις τελευταίες εκτιμήσεις για τις αφίξεις ανέρχεται ως εξής:

**Διάγραμμα 3 - 7:** Εκτιμήσεις για αφίξεις Ρώσων τουριστών στην Ελλάδα

	Ρωσία	Ουκρανία	Σύνολο
Ηράκλειο	849,131	200,134	1,049,265
Ρόδος	620,427	64,397	684,824
Θεσσαλονίκη	210,089	57,332	267,421
Κως	177,340	3,528	180,868
Κέρκυρα	171,014	8,796	179,810
Χανιά	130,800	6,730	137,530
Ζάκυνθος	92,701		92,701
Άραξος	48,520	2,880	51,400
Καλαμάτα	40,912	3,600	44,512
Σαντορίνη	32,430		32,430
Κεφαλονιά	24,878		24,878
Μύκονος	24,616		24,616
Καβάλα	8,760		8,760
Άκτιο	6,696		6,696
	2,438,314	347,397	2,785,711



**SETE**

Πηγή: ΣΕΤΕ

- **Για την Κύπρο:** Στόχος του 2014 αποτελεί η ενδυνάμωση των σχέσεων με τη Ρωσία και η επιμήκυνση της φετινής τουριστικής περιόδου. Συγκρατημένη αισιοδοξία για 750 χιλιάδες αφίξεις Ρώσων τουριστών, σε σχέση με τις 650 χιλιάδες το 2013, παρά την κρίση στην Ουκρανία. Οι αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα σύμφωνα με την Κυπριακή Στατιστική Υπηρεσία διαμορφώνεται ως εξής:

**Πίνακας 3 – 33:** Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα (2014)

Χώρα συνήθους διαμονής	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>40.675</b>	<b>45.227</b>	<b>77.533</b>	<b>180.998</b>	<b>293.181</b>
<b>ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>34.555</b>	<b>39.408</b>	<b>68.975</b>	<b>168.638</b>	<b>277.384</b>
<b>ΧΩΡΕΣ Ε.Ε. (28)</b>	<b>27.492</b>	<b>32.834</b>	<b>57.259</b>	<b>125.149</b>	<b>168.331</b>
Βέλγιο	679	1.003	2.044	3.018	2.579
Βουλγαρία	341	391	471	866	836
Κροατία	79	21	0	0	36
Τσεχία	0	151	190	365	1.086
Δανία	115	43	60	1.694	3.623
Γερμανία	1.152	2.162	6.496	10.465	8.564
Εσθονία	0	54	9	235	60
Ελλάδα	6.421	6.254	7.038	10.374	9.083
Ισπανία	205	118	185	252	168
Γαλλία	656	753	1.602	3.322	3.146
Ιρλανδία	36	57	93	416	213
Ιταλία	1.000	912	1.575	912	1.661
Λεττονία	71	181	195	464	593
Λιθουανία	177	289	397	1.141	1.266
Λουξεμβούργο	0	0	20	280	0
Ουγγαρία	197	225	326	430	550
Μάλτα	99	109	168	131	177
Ολλανδία	89	98	620	2.227	2.682
Αυστρία	236	610	531	1.759	2.083
Πολωνία	1.055	1.127	1.239	1.944	2.268
Πορτογαλλία	66	15	15	77	79
Ρουμανία	1.082	918	991	1.883	2.100
Σλοβενία	0	42	33	59	68
Σλοβακία	44	100	193	121	342
Φιλανδία	215	121	207	2.765	3.694
Σουηδία	403	897	2.181	6.382	15.299
Ηνωμένο Βασίλειο	13.063	16.172	30.368	73.556	106.063
<b>ΕΖΕΣ</b>	<b>1.334</b>	<b>1.516</b>	<b>2.183</b>	<b>6.738</b>	<b>12.082</b>
Ισλανδία	0	23	0	0	0
Νορβηγία	963	1.096	1.081	3.308	8.297
Ελβετία (περιλ. Λίχτενσταϊν)	370	397	1.102	3.429	3.784

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου

**Πίνακας 3 – 34:** Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα (2014)

Χώρα συνήθους διαμονής	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος
<b>Άλλες Ευρωπαϊκές Χώρες</b>	<b>5.728</b>	<b>5.056</b>	<b>9.531</b>	<b>36.750</b>	<b>96.970</b>
Ρωσσία	4.838	4.084	8.134	32.430	88.426
Τουρκία	30	19	0	0	0
Λευκορωσσία	72	95	225	848	1.954
Ουκρανία	579	626	958	3.030	5.994
Σερβία	110	110	158	345	362
Άλλες	98	121	54	94	232
<b>ΑΦΡΙΚΗ</b>	<b>701</b>	<b>451</b>	<b>447</b>	<b>758</b>	<b>895</b>
Νότιος Αφρική	240	181	123	135	320
Χώρες Β.Δ. Αφρικής	21	11	11	51	0
Αίγυπτος	379	239	247	408	500
Άλλες	60	19	65	163	73
<b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>	<b>1.017</b>	<b>988</b>	<b>1.300</b>	<b>1.549</b>	<b>2.521</b>
<b>Βόρειος Αμερική</b>	<b>1.017</b>	<b>973</b>	<b>1.159</b>	<b>1.477</b>	<b>2.478</b>
Ηνωμένες Πολιτείες	855	774	945	1.104	2.009
Καναδάς	162	199	213	372	426
Άλλες	0	0	0	0	42

Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου



**Πίνακας 3 – 35:** Αφίξεις περιηγητών κατά χώρα συνήθους διαμονής και μήνα (2014)

Χώρα συνήθους διαμονής	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος	Μάιος
Άλλες	0	0	0	0	42
<b>Νότιος και Κεντρική Αμερική</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>140</b>	<b>72</b>	<b>42</b>
<b>ΑΣΙΑ</b>	<b>4.018</b>	<b>4.055</b>	<b>6.395</b>	<b>9.608</b>	<b>10.918</b>
<b>Χώρες Κόλπου</b>	<b>1.027</b>	<b>1.153</b>	<b>1.414</b>	<b>2.251</b>	<b>2.413</b>
Κουβέιτ	58	92	102	157	111
Μπαχρεϊν	29	63	39	93	135
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	608	747	992	1.464	1.784
Σαουδική Αραβία	115	76	99	200	158
Άλλες Χώρες Κόλπου	215	172	180	334	223
Γεωργία	0	57	58	56	0
Ιορδανία	151	182	298	367	333
Ιράν	0	0	1.069	18	182
Ιράκ	0	0	0	49	57
Ισραήλ	1.653	1.566	2.229	4.357	6.020
Λίβανος	892	825	903	1.958	1.515
Συρία	9	62	0	49	14
Κίνα (συμπ. του Χονγκ Κονγκ)	129	57	103	122	18
Ιαπωνία	34	0	98	115	0
Νότιος Κορέα	0	0	0	0	0
Άλλες	121	149	218	259	363
<b>ΟΚΕΑΝΙΑ</b>	<b>382</b>	<b>324</b>	<b>400</b>	<b>428</b>	<b>1.432</b>
Αυστραλία	346	303	369	402	1.380
Νέα Ζηλανδία	36	21	15	26	51
Άλλες	0	0	15	0	0

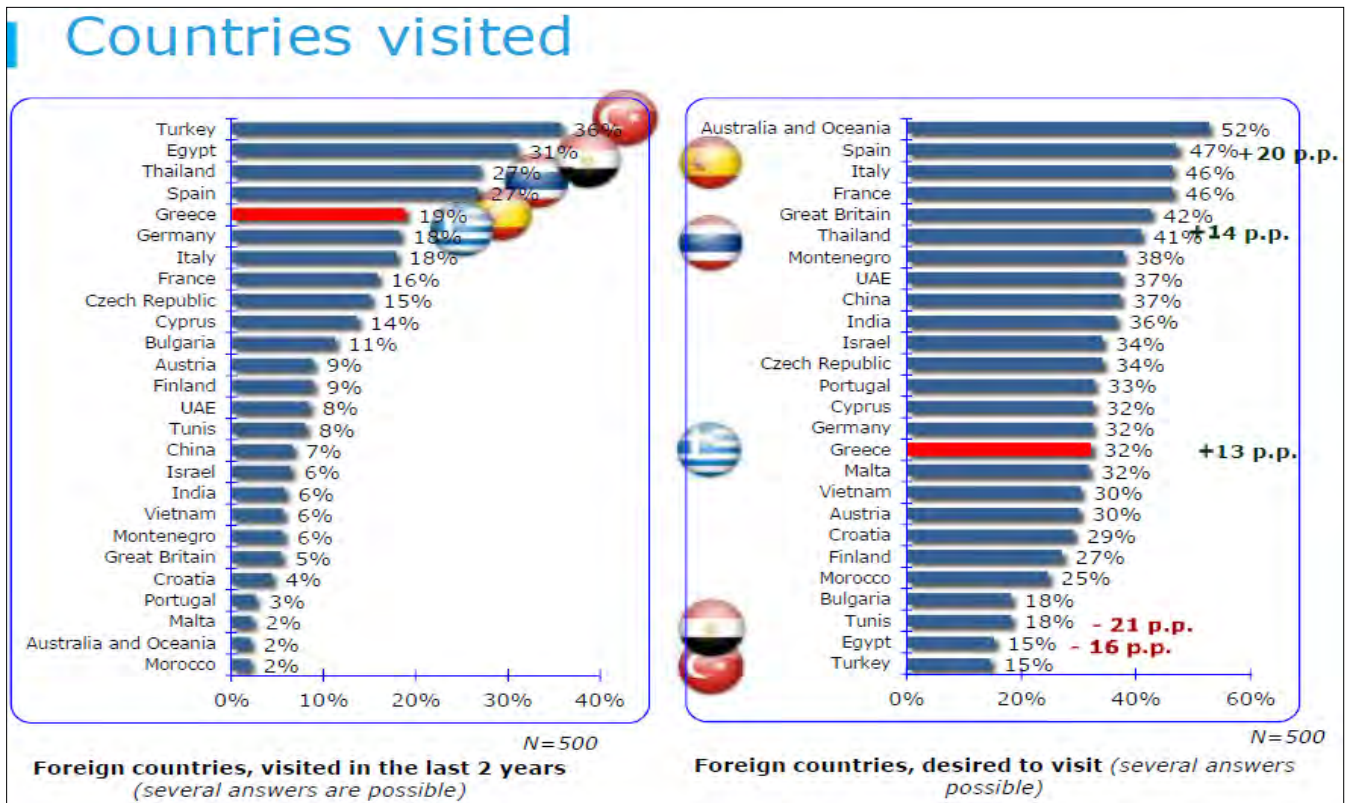
Πηγή: Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου

Από τους παραπάνω πίνακες διαπιστώνεται ότι οι αφίξεις στην Κύπρο αυξάνονται μήνα με μήνα. Γεγονός που αποπνέει συγκρατημένη αισιοδοξία ως προς τον στόχο που θέτει η Κύπρος για την φετινή τουριστική περίοδο. Το σύνολο των Ρώσων τουριστών, που αφορούν άμεσα την επιχείρηση, αυξήθηκε το Μάιο σε 88.426 σε σχέση με τον Απρίλιο που συνολικά ήταν 32.430.

Σύμφωνα με δημοσιευμένη έρευνα “*Research of behavior of visiting Russian tourists*” του ΕΟΤ Ρωσίας (Μάρτιος 2014) δίνονται τα παρακάτω στοιχεία σε σχέση με τα χαρακτηριστικά των Ρώσων τουριστών. Παρατηρείται ότι η Ελλάδα υπήρξε 5<sup>η</sup> στη σειρά χώρα που επισκέφθηκαν οι Ρώσοι τα δύο τελευταία χρόνια και 15<sup>η</sup> στη σειρά χώρα που επιθυμούν μελλοντικά να επισκεφθούν. Η Κύπρος από την άλλη πλευρά υπήρξε 10<sup>η</sup> τα τελευταία δύο χρόνια και 14<sup>η</sup> στη σειρά χώρα που επιθυμούν να επισκεφθούν μελλοντικά οι Ρώσοι τουρίστες.

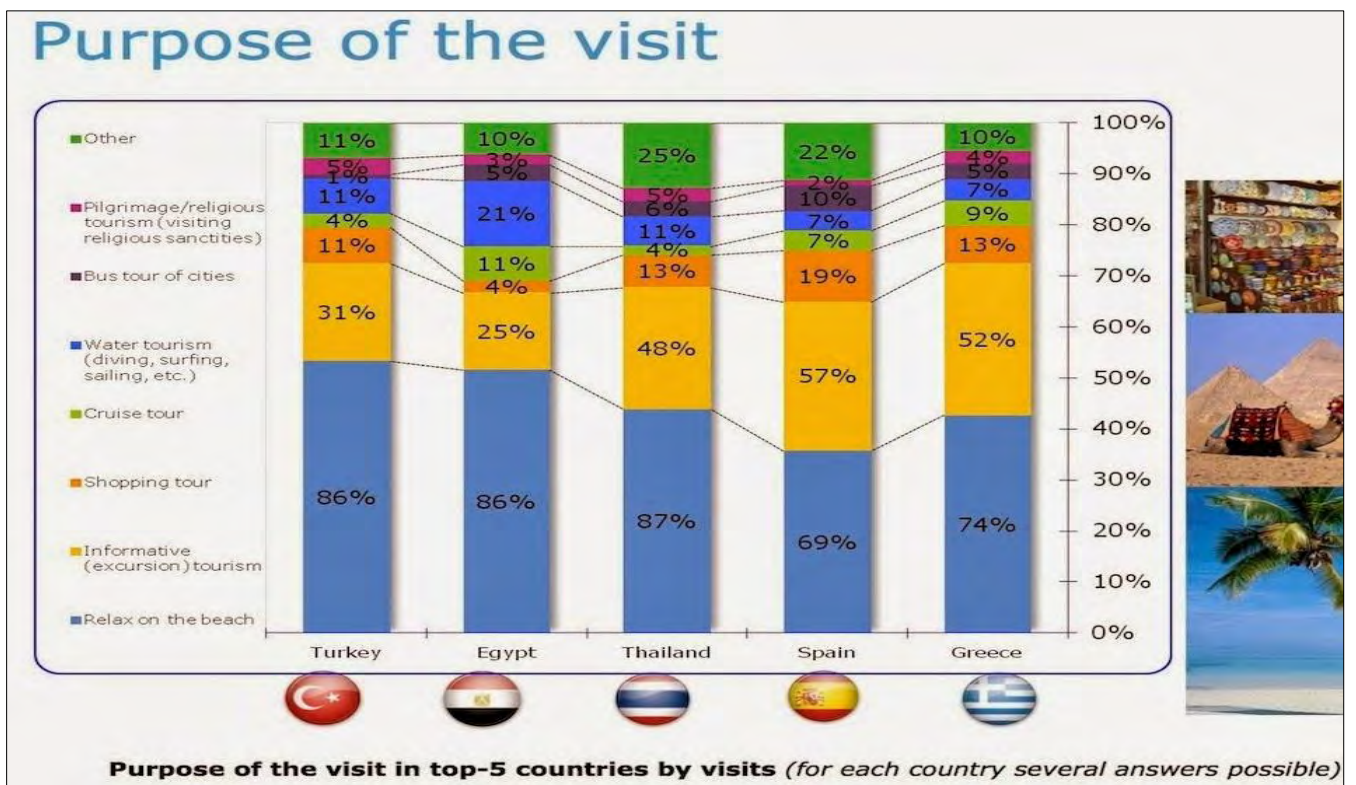
Ο σκοπός των ταξιδιών των Ρώσων τουριστών, η συχνότητα, η εποχικότητα και το προφίλ εκείνων που κυρίως επισκέπτονται τη χώρα μας αποτυπώνονται στα παρακάτω διαγράμματα. Τέλος, αποτυπώνονται στη συγκεκριμένη έρευνα και οι προτιμήσεις που αφορούν μελλοντικούς προορισμούς όπως η Αυστραλία, Ισπανία, Ιταλία, Γαλλία κ.ά.

**Διάγραμμα 3 – 8:** Χώρες προορισμού Ρώσων τουριστών



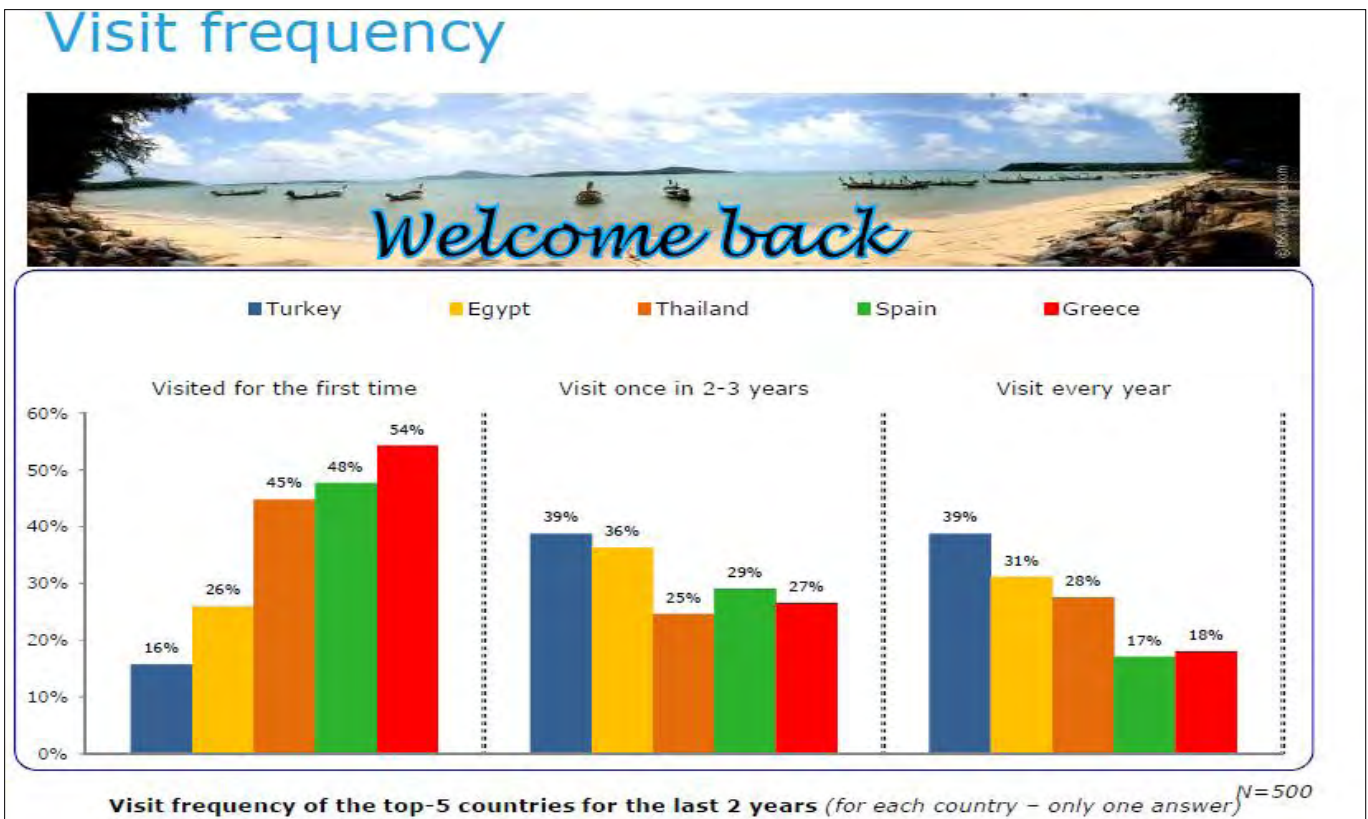
Πηγή: Έρευνα EOT Ρωσίας

**Διάγραμμα 3 – 9:** Σκοπός του ταξιδιού των Ρώσων τουριστών



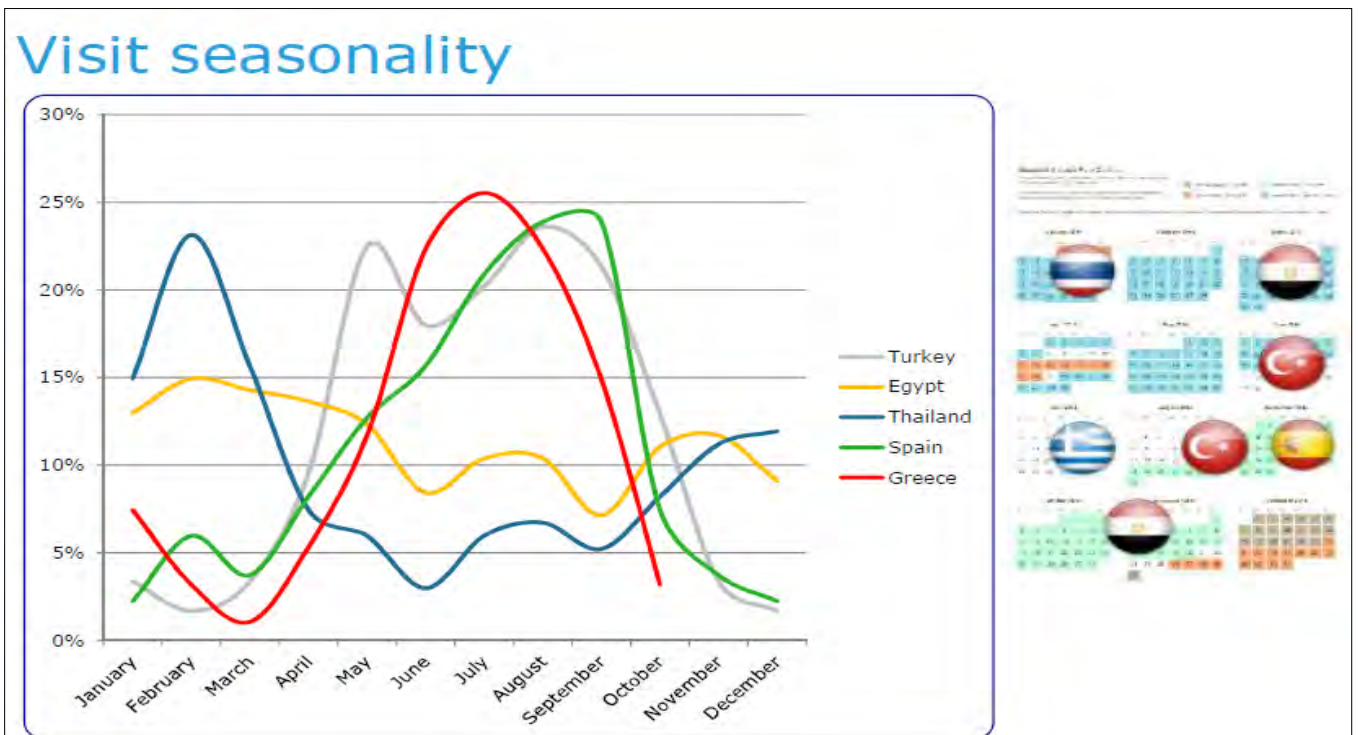
Πηγή: Έρευνα EOT Ρωσίας

**Διάγραμμα 3 – 10:** Συχνότητα ταξιδιών των Ρώσων τουριστών



Πηγή: Έρευνα ΕΟΤ Ρωσίας

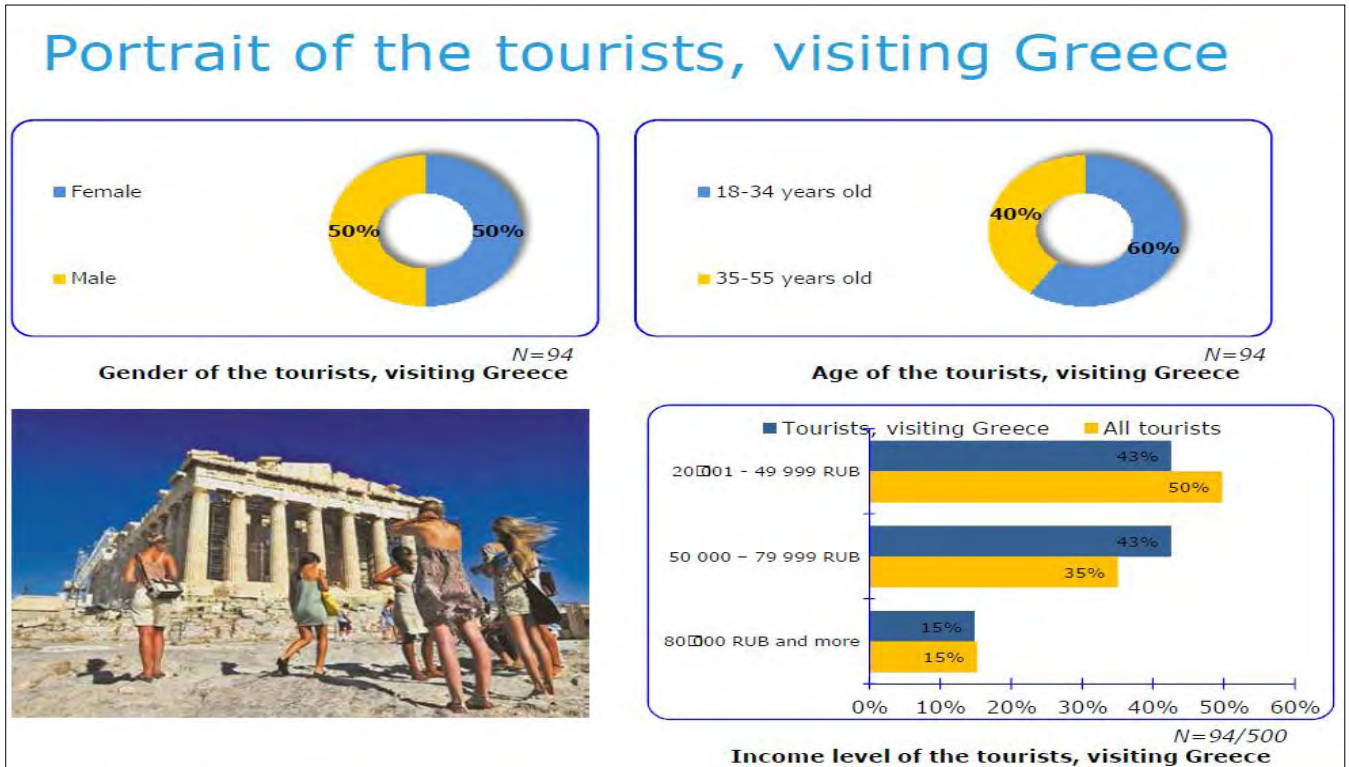
**Διάγραμμα 3 – 11:** Εποχικότητα ταξιδιών των Ρώσων τουριστών



Πηγή: Έρευνα ΕΟΤ Ρωσίας

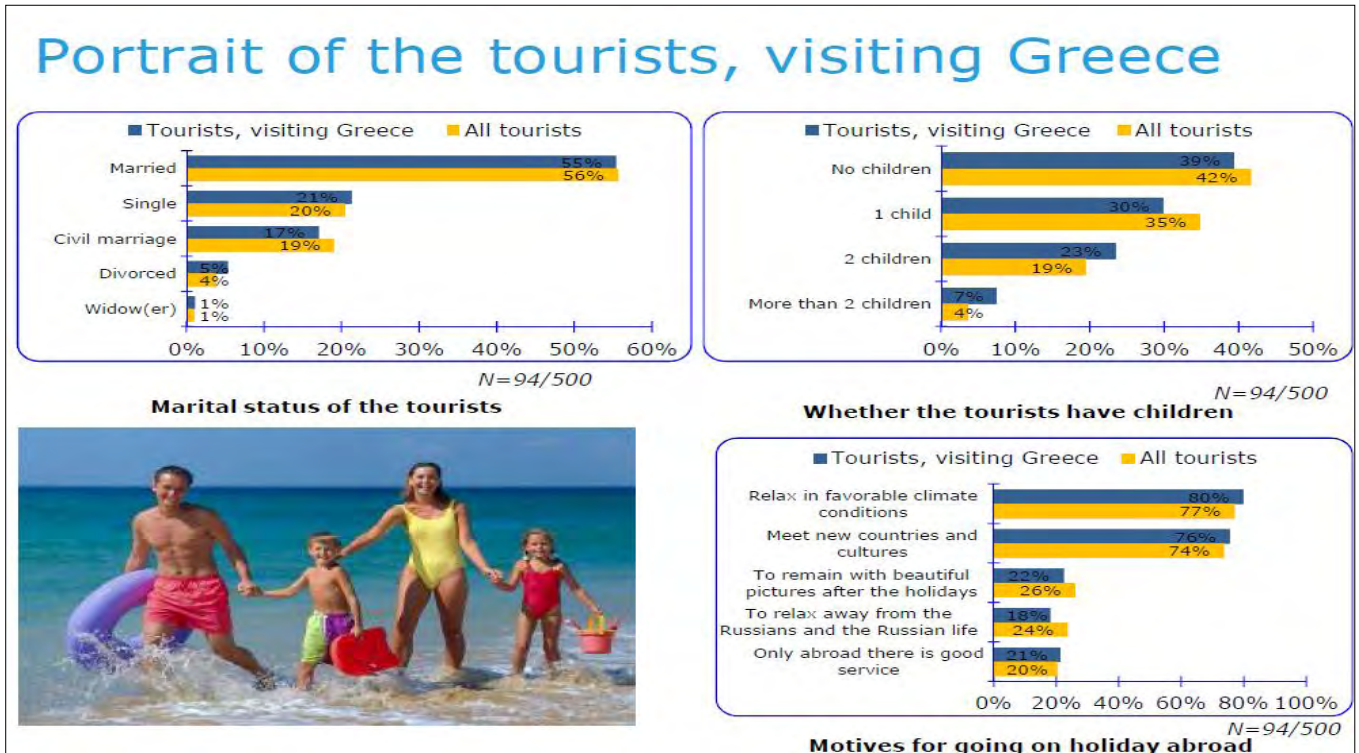


**Διάγραμμα 3 – 12:** Πορτραίτο Ρώσων τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα



Πηγή: Έρευνα ΕΟΤ Ρωσίας

**Διάγραμμα 3 – 13:** Πορτραίτο Ρώσων τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα



Πηγή: Έρευνα ΕΟΤ Ρωσίας

### 3.10.5.2 Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Από το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας δόθηκαν στοιχεία που αφορούσαν τη διάρθρωση του κλάδου τόσο ανά νομική μορφή των επιχειρήσεων, αλλά και όσο ανά γεωγραφική κατανομή στην Ελλάδα. Διαπιστώνεται επομένως, με βάση τα σημεία πώλησης της επιχείρησης που μελετάμε, τα εξής:

- Στη Δυτική Μακεδονία δραστηριοποιείται το 45% των γουνοποιητικών επιχειρήσεων.
- Στη Χαλκιδική δραστηριοποιείται το 14% των γουνοποιητικών επιχειρήσεων.
- Στη παραλία Κατερίνης δραστηριοποιείται το 9% των γουνοποιητικών επιχειρήσεων. Ομοίως και στη Κρήτη.
- Το υπόλοιπο ποσοστό 23% δραστηριοποιείται σε διάφορες περιοχές όπως στη Ρόδο, στη Κω, στη Κέρκυρα κ.ά.

Σε σχέση με την Κύπρο, όπως έχει ήδη αναφερθεί στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, συνολικά δραστηριοποιούνται 20 γουνοποιητικές επιχειρήσεις όπου το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει σε Δυτικομακεδόνες.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό σε αυτό το σημείο είναι ότι η έλλειψη διαφοροποίησης και καινοτομίας στα τελικά παραγόμενα προϊόντα είναι σχετικά μικρή. Σημαντικός παράγοντας που επιδρά αρνητικά σε αυτό αποτελεί η ζήτηση και οι τάσεις της αγοράς.

Για να μπορέσει κάποια επιχείρηση σημαντικά να διαφοροποιηθεί οφείλει πρωτίστως να προσέξει:

- Την ποιότητα των προϊόντων της.
- Την τιμή πώλησης των προϊόντων της.

Χαρακτηριστικά που επηρεάζονται αρκετά συχνά από διάφορους παράγοντες (π.χ. αύξηση της τιμής των πρώτων υλών, συναλλαγματικές ισοτιμίες, τουρισμός κ. ά.) και από τη γενικότερη εξωστρέφεια που χαρακτηρίζει τον κλάδο.

### 3.10.6 Αξιολόγηση δυνατών και αδύνατων χαρακτηριστικών της επιχείρησης

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε τα δυνατά και αδύνατα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον της. Για να ικανοποιηθεί αυτός ο σκοπός λαμβάνεται υπόψη η μήτρα *EFE* (*External Factor Evaluation*) που αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για να συνοψίσει και να αξιολογήσει τις υπάρχουσες ευκαιρίες και απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι εξωτερικοί παράγοντες που αξιολογούνται στην μήτρα *EFE* είναι αυτοί που υποβάλλονται στη βούληση των κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών, νομικών και άλλων εξωτερικών δυνάμεων. Ο συντελεστής βαρύτητας

αφορά τη σημασία του κάθε παράγοντα (ευκαιρία - απειλή) για την επιχείρηση και κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1. Το 0 (μηδέν) σημαίνει ότι αυτός ο παράγοντας δεν είναι σημαντικός, ενώ το 1 (ένα) σημαίνει ότι αυτός ο παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός ή επηρεάζει περισσότερο την επιχείρηση. Η βαθμολογία σχετίζεται με το πόσο αποτελεσματικές είναι οι τρέχουσες στρατηγικές (αδυναμία ή δύναμη στρατηγικής) που εφαρμόζει η επιχείρηση έναντι της κάθε ευκαιρίας και απειλής. Κυμαίνεται μεταξύ του 1 και 4.

**Σχήμα 3 – 12:** Μήτρα EFE (External Factor Evaluation)

<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>Συντελεστής βαρύτητας</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>			
1. Αποτελεί εξαγωγική επιχείρηση. Δεν επηρεάζεται η ζήτηση των προϊόντων της από την οικονομική κρίση που διανύουμε στην Ελλάδα.	0,10	4	0,40
2. Ευκαιρία λιανικών πωλήσεων σε Ελλάδα και Κύπρο (άμεσα σημεία πώλησης).	0,08	4	0,32
3. Ευκαιρία λιανικών πωλήσεων στα τρίτα έμμεσα σημεία πώλησης σε Ελλάδα και Ντουμπάι.	0,08	4	0,32
4. Ευκαιρία χονδρικής πώλησης.	0,08	4	0,32
5. Ευκαιρία επέκτασης πελατολογίου.	0,06	4	0,24
6. Θετικές προβλέψεις για τον τουρισμό που σημαίνει αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.	0,04	4	0,16
7. Απενοχοποίηση των καταναλωτών για τα γούνινα ενδύματα.	0,04	4	0,16
<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>			
1. Οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και το 2014.	0,05	1	0,05
2. Μείωση ρευστότητας – κεφαλαίου κίνησης της επιχείρησης.	0,13	1	0,13
3. Συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον παγκοσμίως.	0,12	1	0,12
4. Αστάθεια στη συναλλαγματική ισοτιμία και κατ' επέκταση στον τουρισμό.	0,10	1	0,10
5. Ανεξέλεγκτες δράσεις οικολογικών οργανώσεων.	0,04	1	0,04
6. Εκλογές ή άλλο γεγονός που θα δυσκολέψει το οικονομικό κλίμα.	0,04	2	0,08
7. Παγκοσμιοποίηση.	0,04	1	0,04
<i>Βαθμολογική κλίμακα: 1=μεγάλη αδυναμία, 2=μικρή αδυναμία, 3=μικρή δύναμη, 4=μεγάλη δύναμη</i>			
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1,00</b>		<b>2,48</b>

Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία όταν είναι αρκετά κάτω από 2,50 δείχνει μια εταιρία εσωτερικά αδύναμη. Όταν όμως είναι σημαντικά πάνω από 2,50 δείχνει ότι η εταιρία εσωτερικά

είναι ισχυρή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η βαθμολογία που συγκεντρώνει η επιχείρηση που μελετάμε είναι κάτω του 2,50 (=2,48) και μας δείχνει ότι η επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται στους εξωτερικούς παράγοντες. Γεγονός που επαληθεύεται από την έντονη αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο.

Ένα δεύτερο στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η μήτρα *IFE* (*Internal Factor Evaluation*) που αποτελεί εργαλείο διαχείρισης για τον έλεγχο ή την αξιολόγηση των βασικών δυνατοτήτων και αδυναμιών στους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης. Παρέχει, επίσης, τη βάση για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ αυτών των τομέων.

**Σχήμα 3 – 13:** Μήτρα *IFE* (*Internal Factor Evaluation*)

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>Συντελεστής βαρύτητας</b>	<b>Βαθμολογία</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</b>			
1. Ιδιόκτητος εξοπλισμός.	0,05	4	0,20
2. Τεχνογνωσία ετών.	0,05	4	0,20
3. Διαχρονικοί συνεργάτες.	0,05	4	0,20
4. Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας επί του συνόλου της.	0,09	4	0,36
5. Παραγωγή ποιοτικών γούνινων ενδυμάτων.	0,09	4	0,36
6. Σταθερό πελατολόγιο.	0,06	4	0,24
7. Συναδελφικό κλίμα στα εργαστήρια γουναρικής και στα καταστήματα.	0,05	4	0,20
<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>			
1. Προβλήματα ταμειακών ροών.	0,08	1	0,08
2. Αδυναμία παρακολούθησης των διεθνών εξελίξεων.	0,06	1	0,06
3. Αδυναμία παρακολούθησης των τεχνολογικών αλλαγών.	0,06	1	0,06
4. Έλλειψη διαφήμισης.	0,06	1	0,06
5. Μη σωστή προώθηση και προβολή των προϊόντων της επιχείρησης – έλλειψη marketing.	0,07	1	0,07
6. Το δυναμικό της επιχείρησης δεν στελεχώνεται από νέα και έμπειρα άτομα.	0,08	1	0,08
7. Σωματική και ψυχολογική κούραση των μελών της επιχείρησης λόγω της έντονης αβεβαιότητας του κλάδου.	0,08	1	0,08
8. Η μη συμμετοχή στις εκθέσεις που οργανώνονται στην Ελλάδα, αλλά και στις διεθνείς εκθέσεις όπως στη Γαλλία, στην Ιταλία, στο Χόνγκ Κόνγκ κ.ά. εξαιτίας του υψηλού κόστους.	0,07	1	0,07
<i>Βαθμολογική κλίμακα: 1=μεγάλη αδυναμία, 2=μικρή αδυναμία, 3=μικρή δύναμη, 4=μεγάλη δύναμη</i>			
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1,00</b>		<b>2,32</b>

Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία όταν είναι αρκετά κάτω από 2,50 δείχνει μια εσωτερικά αδύναμη επιχείρηση. Όταν όμως είναι σημαντικά πάνω από 2,50 δείχνει ότι η επιχείρηση εσωτερικά

είναι ισχυρή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η βαθμολογία που συγκεντρώνει η επιχείρηση που μελετάμε είναι 2,32 οπότε χαρακτηρίζεται ως αδύναμη σε εσωτερικό επίπεδο. Γεγονός που επαληθεύεται αν λάβουμε υπόψη τη δυσκολία που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε σχέση με την οικονομική της κατάσταση. Έλλειψη κεφαλαίου κίνησης που δυσκολεύει την επίλυση των αδυναμιών που περιγράφηκαν παραπάνω.

### **3.10.7 Τελικές προτεινόμενες στρατηγικές εναλλακτικές**

Λαμβάνοντας υπόψη το άρθρο “*What to do next? The case for non-predictive strategy*” των R. Wiltbank et al. (2006), που αναλύθηκε εκτενέστερα στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιαστούν στη συνέχεια στρατηγικές εναλλακτικές ανάλογες των στοιχείων του άρθρου, των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της έντονης αβεβαιότητας του κλάδου.

- ***1<sup>η</sup> Στρατηγική εναλλακτική: Έντονο το χαρακτηριστικό του προγραμματισμού (planning approaches).***

Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό αυτής της προσέγγισης συνοψίζεται στην εξής φράση: “*Try harder to predict better*”. Διαδικασία που αποδεικνύει ότι ο συνεχής έλεγχος του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα είναι απόλυτα απαραίτητος και πέρα από αυτό, η συνεχής ενημέρωση και πληροφόρηση για τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς είναι καθοριστικός παράγοντας. Συνεισφέρει πολύτιμα η πρόβλεψη ώστε να αποφεύγει ή να ελαχιστοποιεί η επιχείρηση τα ενδεχόμενα αρνητικά γεγονότα. Επίσης, η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της, δεδομένου των χαρακτηριστικών της και των ανταγωνιστών της, αποτελεί μία ακόμη σημαντική διαδικασία.

Η στρατηγική επομένως που προτείνεται σχετίζεται με την ενίσχυση της εταιρείας με νέα σε ηλικία άτομα τα οποία είναι περισσότερο εξοικειωμένα στα δεδομένα της εποχής που διανύουμε και μπορούν πιο εύκολα μέσω των σημερινών εργαλείων (π.χ. internet, social media, βιβλιογραφία κ. ά) να παρακολουθούν την αγορά και τις μελλοντικές τάσεις. Επιπλέον θα βελτιωθεί ουσιαστικά ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης της επιχείρησης που αποτελούν δύο αρνητικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της. Στοιχεία που θα συνεισφέρουν ουσιαστικά στη διατήρηση της συγκεκριμένης επιχείρησης τα επόμενα χρόνια, καθώς το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης ενδεχομένως να επαναδιατυπωθούν και να τοποθετηθούν σε νέα βάση. Το όραμα παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό και καθοδηγεί τη διαδικασία πρόβλεψης.



➤ **2<sup>η</sup> Στρατηγική εναλλακτική: Έντονο το χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων (adaptive approaches).**

Χαρακτηριστικό της προσέγγισης αυτής είναι: “*Move faster to adapt better.*” Τίθεται σε αυτό το σημείο το εξής ερώτημα: «*Πως προσαρμόζεται μία επιχείρηση στο περιβάλλον της;*». Παρατηρούμε τα τελευταία χρόνια ότι το επιχειρηματικό τοπίο δυσκολεύει καθώς παρουσιάζονται συνεχώς νέες προκλήσεις στην αγορά που διαμορφώνουν τις επιχειρηματικές συνθήκες στις οποίες οφείλουν οι επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά. Να οικοδομηθεί μία επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της θεωρείται ότι δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Χρειάζεται λήψη κρίσιμων αποφάσεων γεγονός που απαιτεί αρκετό χρόνο και καινοτομία που αποτελεί την ψυχή της σύγχρονης οικονομίας.

Για έναν επιχειρηματία ο οποίος είναι αποφασισμένος να πετύχει ανεξαρτήτως των προκλήσεων της αγοράς, θα πρέπει να διαμορφώσει την επιχείρηση του με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο που χαρακτηρίζεται από την έντονη αβεβαιότητα και τις συνεχείς αναπόφευκτες αλλαγές.

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν αρκετά συχνά γεγονός που οφείλεται στην παραγωγή νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών. Επαληθεύεται ο παραπάνω ισχυρισμός και από το άρθρο που λάβαμε υπόψη στην παρούσα εργασία. Έχει αποδειχθεί ότι αρκετά συχνά οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαμορφώνονται από τις προσωπικές τους ανάγκες, αλλά σε μεγάλο βαθμό από τα διαθέσιμα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά και από την ποικιλία αυτών που τελικά δημιουργούν την αναγκαιότητα στους καταναλωτές.

Επομένως για να παραμείνει μία επιχείρηση ανταγωνιστική θα πρέπει να διαθέτει καινοτόμες ιδέες, προϊόντα, υπηρεσίες, νέες τεχνολογίες και πρωτίστως να εισάγει στο περιβάλλον της το ηλεκτρονικό επιχειρείν, που λόγω της παγκοσμιοποίησης, μπορεί να συμβάλει θετικά στη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης και κατ’ επέκταση στην αύξηση των πωλήσεων της. Διεργασίες που αποτελούν στόχους για την επιχείρηση που μελετάμε και επιτυγχάνονται μόνο όταν το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών, που αποτελούν το περιβάλλον της επιχείρησης, προσαρμόζεται μαζί με την επιχείρηση. Η άλλη πτυχή, που κρίνεται επίσης απαραίτητη για μία επιχείρηση, ώστε να καταφέρει να είναι προσαρμόσιμη στο περιβάλλον της σχετίζεται με την ικανότητα της να τοποθετεί στο δυναμικό της τους κατάλληλους ανθρώπους. Η πρόσληψη ενδεχομένως ενός ειδικευμένου σύμβουλου επιχειρήσεων μπορεί να συνεισφέρει θετικά αξιολογώντας τα συμφέροντα της επιχείρησης. Γενικότερα θα πρέπει οι αλλαγές να υιοθετούνται και μην αποτιμούνται μόνο ως εμπόδια, καθώς πιθανόν να προκύψουν αξιόλογες ευκαιρίες μέσω αυτών.

Επιπλέον ιδιαίτερη σημασία έχει και το λειτουργικό κόστος μιας επιχείρησης. Δαπάνες για πράγματα τα οποία είναι περιττά θα πρέπει να μειωθούν δραστικά. Οι δαπάνες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τα τιμολόγια ηλεκτρικής ενέργειας, το κόστος μεταφοράς, τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων, τη μείωση του μισθολογικού κόστους, τις πρώτες ύλες κ. ά.

Τέλος, οφείλουν οι επιχειρήσεις να επενδύουν σε δραστηριότητες - υπηρεσίες - προϊόντα που θα τους προσθέσουν οικονομική αξία. Αυτό αναπόφευκτα σχετίζεται με τη θέσπιση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων ώστε να κατευθύνεται η επιχείρηση προς ένα συγκεκριμένο σκοπό παρά το δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο «ζει». Είναι, επίσης, σκόπιμο ένας επιχειρηματίας να αναζητά εναλλακτικές αγορές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει. Τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου της γουνοποιίας, καθώς και οι προβλέψεις για τον τουρισμό παρουσιάζονται αναλυτικά στη συγκεκριμένη εργασία. Η μόνη διέξοδος για μία επιχείρηση σε περιβάλλον που είναι ρευστό είναι να προσπαθεί να είναι διαφοροποιημένη σε σχέση με άλλες.

Για την επιχείρηση που μελετάμε όλα τα παραπάνω αν συνεκτιμηθούν, αφού αποτελούν αδύνατα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, προφανώς θα συμβάλλουν ουσιαστικά. Η στρατηγική επομένως που προτείνεται σχετίζεται με τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας προς τα έξω σύμφωνα με τα δεδομένα που επιβάλλονται από το τωρινό περιβάλλον και τα αντλούμε κάνοντας έρευνα και προγραμματισμό (*bridging planning and adaptation*). Αυτό σημαίνει οπωσδήποτε διαφήμιση (έντυπη και ηλεκτρονική), σωστή χρήση των social media, marketing, έρευνα αγοράς για νέα ίσως σημεία πώλησης ή και ακόμη συνεργασία με άλλους αν αυτό κρίνεται εφικτό.

Ένα εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο είναι χρήσιμο για όσα έχουν αναφερθεί, δηλαδή, για τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας έχοντας υπόψη άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, είναι το *Benchmarking* (*έλεγχος ανταγωνιστικότητας με χρήση δεικτών*). Διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

- *Εσωτερικός έλεγχος*: πραγματοποιείται για διάφορες λειτουργίες και επίπεδα ως προς τις επιδόσεις των λειτουργιών σε άλλα ομοειδή τμήματα της επιχείρησης. Αφορά συνήθως εταιρείες (π.χ. πολυεθνικές) που έχουν δύο ή περισσότερα τμήματα, συνήθως σε διαφορετικούς τόπους, με παρόμοιες αρμοδιότητες ή λειτουργίες.
- *Ανταγωνιστικός έλεγχος*: πληροφόρηση για τις επιδόσεις συγγενών τμημάτων άλλων, συνήθως καλύτερων, εταιρειών. Απαιτείται προσοχή στην προσπάθεια απλής απομίμησης των πρακτικών άλλων επιχειρήσεων και στην εξασφάλιση ότι αυτές οι συγκρίσεις έχουν νόημα.

- *Λειτουργικός ή γενικός έλεγχος*: συγκρίνει ειδικές λειτουργίες (π.χ. διανομή, εξυπηρέτηση, πληροφοριακό σύστημα, κλπ) με τις καλύτερες στην κατηγορία τους. Υπάρχει και ο γενικός έλεγχος σε επιχειρησιακές διαδικασίες που εκτείνονται σε ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών και σε διαφορετικούς τομείς.
- **3<sup>η</sup> Στρατηγική εναλλακτική: Δημιουργία περιβάλλοντος της επιχείρησης με βάση τη μετασχηματιστική προσέγγιση (*transformative approaches*).**

Η θεωρία της μετασχηματιστικής προσέγγισης, η οποία δίνει μεγάλη βαρύτητα στη δημιουργία του περιβάλλοντος της επιχείρησης, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς σχετίζεται με τον ολοκληρωτικό έλεγχο μιας επιχείρησης ανεξαρτήτου του βαθμού αβεβαιότητας, διαμορφώνονται οι μοναδικές ικανότητες της επιχείρησης και οι στόχοι μέσω των διαθέσιμων πόρων και των δικτύων που επαναδιατυπώνονται ή δημιουργούνται. Οι αρχές που τη χαρακτηρίζουν είναι οι εξής:

- *Means - driven (rather than goal-oriented) action.*
- *Affordable loss (rather than expected return) as evaluation criterion.*
- *Leveraging (rather than avoiding) contingencies.*

Ένα μειονέκτημα που παρουσιάζεται στη συγκεκριμένη προσέγγιση για τον κλάδο της γουνοποιίας είναι ότι οι πρώτες ύλες εισάγονται από τα δημοπρατήρια του εξωτερικού. Γεγονός που αποδεικνύει ότι δεν μπορεί να ελέγχεται το κομμάτι των προμηθευτών, καθώς οι τιμές των πρώτων υλών επηρεάζονται από τους κανόνες της προσφοράς και της ζήτησης. Πέρα από αυτό, ένα ακόμη αρνητικό στοιχείο είναι η μη συνεργατική συνείδηση μεταξύ των επιχειρηματιών γεγονός που αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την ένταση του ανταγωνισμού. Αυτό όμως που μπορεί να ελέγχεται συνεχώς είναι οι υπόλοιποι προμηθευτές πέραν των πρώτων υλών, το σταθερό πελατολόγιο (αφορά χονδρική πώληση), οι εργαζόμενοι, οι σχεδιαστές και οι συνεργασίες με τουριστικά πρακτορεία.

Η στρατηγική επομένως που προτείνεται σχετίζεται κυρίως με την αγορά ποιοτικών πρώτων υλών, καθώς στην παρούσα φάση οι τιμές των γουνοδερμάτων έχουν μειωθεί σημαντικά. Είναι μία καλή συγκυρία για να αγοράσει η επιχείρηση όσα περισσότερα γουνοδέρματα την αφορούν και να εξακολουθεί να παράγει προϊόντα γούνας με γνώμονα την ποιότητα και με άξονα τη διατήρηση της. Θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη η τωρινή οικονομική της κατάσταση και η βελτίωση αυτής.

### 3.10.8 Επιλογή στρατηγικής κατεύθυνσης

Έχοντας υπόψη τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και σύμφωνα με τη μήτρα *SPACE*, που ακολουθεί στη συνέχεια, διαπιστώνεται ότι λόγω της αδυναμίας της, η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μία αρκετά αμυντική στρατηγική (*defensive profile*).

Η μήτρα *SPACE* είναι ένα από τα διάφορα εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της επιχείρησης. Καθορίζει το είδος της στρατηγικής που η επιχείρηση οφείλει να αναλάβει. Το συγκεκριμένο στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης εστιάζει στη διαμόρφωση των στρατηγικών, ιδίως αυτών που σχετίζονται με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης που εξετάζουμε, ώστε να αποτελέσει βοηθητικό εργαλείο. Αναλύεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, όπου κάθε ένα από αυτά προτείνει έναν διαφορετικό τύπο ή φύση στρατηγικής. Πιο αναλυτικά, οι προτεινόμενοι τύποι στρατηγικής είναι οι εξής:

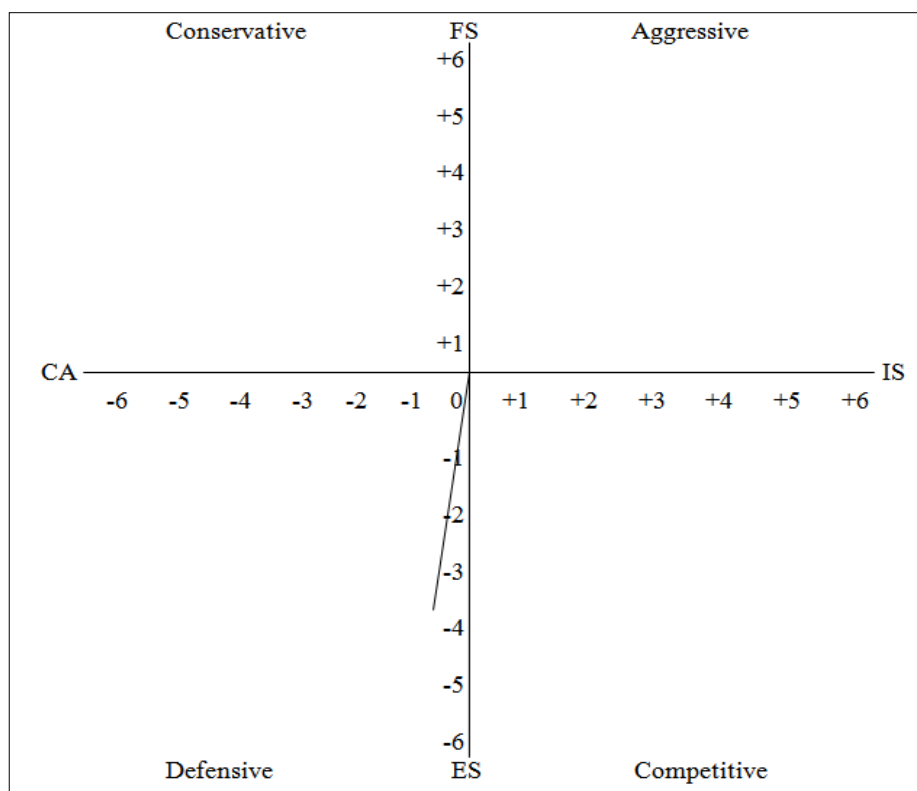
- ✓ Επιθετική στρατηγική.
- ✓ Συντηρητική στρατηγική.
- ✓ Αμυντική στρατηγική.
- ✓ Ανταγωνιστική στρατηγική.

Η ανάλυση της μήτρας *SPACE* λειτουργεί με δύο εσωτερικές και δύο εξωτερικές στρατηγικές διαστάσεις, προκειμένου να καθοριστεί η στρατηγική θέση της επιχείρησης στον κλάδο. Οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την εσωτερική στρατηγική διάσταση είναι οικονομικοί (π.χ. η απόδοση των επενδύσεων, μόχλευση, ο κύκλος εργασιών, η ρευστότητα, το κεφάλαιο κίνησης, οι ταμειακές ροές κ.ά.), καθώς και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα (π.χ. η ταχύτητα της καινοτομίας από την εταιρεία, η εξειδικευμένη θέση στην αγορά, η αφοσίωση των πελατών, η ποιότητα των προϊόντων, το μερίδιο αγοράς, ο κύκλος ζωής προϊόντων, και άλλα). Οι παράγοντες που σχετίζονται με την εξωτερική στρατηγική διάστασή της είναι επί παραδείγματι η γενική οικονομική κατάσταση, η αύξηση του ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, η ελαστικότητα των τιμών, η τεχνολογία, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, οι ανταγωνιστικές πιέσεις κ. ά.

**Σχήμα 3 – 14:** Μήτρα SPACE

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>		<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>	
<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - Competitive Advantage (CA)</b>		<b>Κλάδος - Industry Strength (IS)</b>	
<i>( -6 χειρότερο, -1 καλύτερο)</i>		<i>( +1 χειρότερο, +6 καλύτερο)</i>	
<b>Αξονας X</b>	1. Ποιότητα προϊόντος. -1	1. Μη συνεργατική συνείδηση. +1	
	2. Τεχνογνωσία. -1	2. Ένταση του ανταγωνισμού. +1	
	3. Έλεγχος παραγωγής. -1	3. Διακυμάνσεις πρώτων υλών. +1	
	4. Εικόνα – φήμη. -5	4. Είσοδος στον κλάδο. +1	
	5. Σταθερότητα πελατών. -1	5. Δημοπρατήρια. +1	
	6. Ιδιόκτητος εξοπλισμός. -1		
	7. Έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό. -1		
Μέσος όρος: <b>- 1,57</b>		Μέσος όρος: <b>+1,00</b>	
Τελικό αποτέλεσμα άξονα X: <b>- 0,57</b>			
<b>Οικονομικά - Financial Strength (FS)</b>		<b>Περιβάλλον - Environmental Stability (ES)</b>	
<i>( +1 χειρότερο, +6 καλύτερο)</i>		<i>( -6 χειρότερο, -1 καλύτερο)</i>	
<b>Αξονας Y</b>	1. Δανειακές υποχρεώσεις. +2	1. Προβλέψεις για τουρισμό. -3	
	2. Ρευστότητα. +1	2. Τεχνολογία. -5	
	3. Ταμειακές ροές. +1	3. Φορολογία - νομοθεσία. -5	
	4. Ρίσκο. +1	4. Οικονομική παγκόσμια αστάθεια. -6	
	5. Κερδοφορία. +3	5. Έντονη αβεβαιότητα. -6	
	6. Κεφάλαιο Κίνησης. +1		
Μέσος όρος: <b>+1,50</b>		Μέσος όρος: <b>-5,00</b>	
Τελικό αποτέλεσμα άξονα Y: <b>- 3,50</b>			

**Διάγραμμα 3 – 14:** Μήτρα SPACE



Από την παραπάνω ανάλυση επιβεβαιώνεται ότι η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης είναι δύσκολη και το περιβάλλον της ιδιαίτερο ρευστό και αβέβαιο (*a financially troubled firm in a very unstable industry*). Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει αμυντική στρατηγική χρησιμοποιώντας στο μέγιστο τα δυνατά της χαρακτηριστικά και στοχευμένα να βελτιώσει τα αδύνατα χαρακτηριστικά της.

Σε σχέση με τις τρεις στρατηγικές εναλλακτικές που αναφέρθηκαν προηγουμένως και της αμυντικής στρατηγικής που προέκυψε, και οφείλει να ακολουθήσει η επιχείρηση, προκύπτουν θετικά στοιχεία από τη κάθε μία. Δεν μπορούμε, για παράδειγμα, να παραβλέψουμε τη θετική συγκυρία σε σχέση με τις τιμές των πρώτων υλών και να επικεντρωθούμε μόνο στον προγραμματισμό και στην πρόβλεψη.

Αυτό που προτείνεται δεδομένου των δυνατών και αδύνατων χαρακτηριστικών είναι:

- Η συνεχής ενημέρωση και πληροφόρηση για τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς από πλευράς των μελών της επιχείρησης.
- Η έρευνα από πλευράς των μελών της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της (*positioning*).
- Να προσπαθεί η επιχείρηση εξακολουθητικά να προσαρμόζεται στο περιβάλλον της ώστε να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται τις ενδεχόμενες ευκαιρίες μέσω των αλλαγών.
- Η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω.
- Η ένταξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν στο περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η αξιοποίηση στο 100% του έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού της.
- Η στελέχωση της επιχείρησης με νέα άτομα.
- Προσπάθεια για συνεργασίες αν αυτό κρίνεται εφικτό σε σχέση την ένταση του ανταγωνισμού και με βάση τις αφίξεις των Ρώσων τουριστών σε Ελλάδα και Κύπρο.

Όλα τα παραπάνω αν αξιολογηθούν ουσιαστικά και σε μεγάλο βαθμό ικανοποιηθούν μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που σχετίζονται: α) με τη διατήρηση της επιχείρησης, β) με την αύξηση των λιανικών πωλήσεων στα σημεία πώλησης και τέλος, γ) με την παραγωγή ποιοτικών γούνινων ενδυμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη πάντοτε την έντονη ρευστότητα που χαρακτηρίζει τον κλάδο της γουνοποιίας και κατ' επέκταση της επιχείρησης που μελετήθηκε και το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το στοιχείο του αναπόφευκτου - μη προβλέψιμου (*unknowability = true unpredictability*), οι προτάσεις που διατυπώθηκαν προηγουμένως δεν χαρακτηρίζονται από υψηλό ρίσκο. Αποτέλεσμα που συνάδει με τη αμυντική στρατηγική που οφείλει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Ανάπτυξη συμπερασμάτων

Η γουνοποιία αποτελεί έναν σημαντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας με έντονη περιφερειακή διάσταση αφού επικεντρώνεται στη Δυτική Μακεδονία όπου συμμετέχει με αξιόλογα ποσοστά στην συνολική απασχόληση και στην ακαθάριστη αξία παραγωγής.

Οι σημαντικές διακυμάνσεις των τιμών των πρώτων υλών, αλλά και οι απότομες μεταβολές της παγκόσμιας ζήτησης, δημιούργησαν στο παρελθόν ανυπέβλητα προβλήματα διαχείρισης ταμειακών ροών, με αποτέλεσμα την αδυναμία των επιχειρήσεων να αποπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους προς τις τράπεζες και το δημόσιο. Μετά από διαδοχικές ρυθμίσεις στην αποπληρωμή των υποχρεώσεων αυτών, η κατάσταση θα μπορούσε να ήταν σήμερα αρκετά καλύτερη, αν εξαιρέσουμε την κατάσταση που επικρατεί μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας. Γεγονός που αποδεικνύει ότι οι κίνδυνοι από ενδεχόμενες μεταβολές των συνθηκών αγοράς παραμένουν υψηλοί.

Λόγω της ισχυρής παγκόσμιας ζήτησης και της υψηλής εξωστρέφειας του, ο κλάδος είναι σήμερα ο μοναδικός της ελληνικής μεταποίησης που όχι μόνο ανθίσταται στην σοβαρότατη οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας, αλλά παρουσιάζει και μεγέθυνση της δραστηριότητας του. Παρά τα προβλήματα των προηγούμενων δεκαετιών, που οφείλονταν στην απώλεια των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, ο κλάδος κατάφερε να ορθοποδήσει και μέσω της στροφής στην ποιότητα, να ανακτήσει την χαμένη του ανταγωνιστικότητα.

Οι προοπτικές της ζήτησης διαγράφονται θετικές και στις ανεπτυγμένες χώρες, ιδιαίτερα της Βορείου Αμερικής και της Βόρειας Ευρώπης που η οικονομική τους κατάσταση παραμένει ικανοποιητική και όπου παρατηρείται μεταστροφή της ζήτησης προς τα προϊόντα γούνας. Τις προηγούμενες δεκαετίες λόγω των εκστρατειών του κινήματος κατά της γούνας υπήρξε σημαντική μείωση της ζήτησης στις δυτικές χώρες, αλλά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια απενοχοποίηση τόσο των καταναλωτών όσο και των μεγάλων σχεδιαστών μόδας, οι οποίοι πλέον εισάγουν όλο και περισσότερα ενδύματα γούνας στις συλλογές τους.

Οι μακροπρόθεσμες προοπτικές είναι αβέβαιες λόγω των πιθανών κλιματικών αλλαγών και των αμφιβολιών που υπάρχουν για την πορεία της παγκόσμιας οικονομίας. Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε προσπάθεια να δοθεί απάντηση στο ερώτημα **«Πως καθορίζεται το επόμενο βήμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου της γουνοποιίας»**. Επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από αβέβαια περιβάλλοντα. Ο σκοπός της εργασίας σε μεγάλο βαθμό ήταν να παρουσιαστεί το πλαίσιο γύρω από το οποίο θα μπορούσαν να λαμβάνονται αποφάσεις για τη δραστηριοποίηση των γουνοποιητικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, να τονιστούν τα σημεία που

οφείλουν όλες οι επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη πάντοτε για νέα ξεκινήματα και για οποιαδήποτε δραστηριότητα. Ιδιαίτερα οι γουνοποιητικές επιχειρήσεις λόγω του ότι είναι εξαγωγικές θα πρέπει να ενημερώνονται για τον τουρισμό αρκετά συχνά και για τους λόγους από τους οποίους επηρεάζεται. Επιπλέον στόχος αποτελούσε να παρουσιαστούν τα βασικά εργαλεία της στρατηγικής ανάλυσης που ευρέως χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης και να δοθεί η σκέψη, τα κριτήρια και οι παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι σύμφωνα με την συνολική έρευνα πεδίου που αναπτύχθηκε εκτενέστερα στο δεύτερο κεφάλαιο, με τα εργαλεία στρατηγικής που χρησιμοποιήθηκαν και από τα οποία αντλούμε χρήσιμες πληροφορίες, με την ανάλυση της αγοράς και του τουρισμού, με την αξιολόγηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων της επιχείρησης και με την αξιολόγηση του συνολικού περιβάλλοντος της, ο επιχειρηματίας της εν λόγω επιχείρησης οφείλει στα πλαίσια της αμυντικής στρατηγικής που προέκυψε, να μεγιστοποιήσει ή να προστατεύσει τα βραχυπρόθεσμα κέρδη του, να ελαχιστοποιήσει τις βραχυπρόθεσμες ζημίες για την προστασία της κερδοφορίας της επιχείρησης του και να διαχειρίζεται την κερδοφορία της επιχείρησης του πέρα από την προοπτική για υψηλή ανάπτυξη ή αποδοτικότητα. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν σύμφωνα με τις προτάσεις βελτίωσης που δόθηκαν στην επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης και με σύμφωνα με αυτό που προτείνεται στο άρθρο “What to do next? The case for non-predictive strategy” των R. Wiltbank et al. (2006) και αφορά στην «συνύπαρξη» τόσο του προγραμματισμού όσο της ευελιξίας των επιχειρήσεων στο να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους και να προσαρμόζονται αποτελεσματικά σε αυτό (bridging planning and adaptation).

#### **4.2 Προτάσεις βελτίωσης**

Ανεξαρτήτων των πλεονεκτημάτων του κλάδου όπως οι καλές κλιματολογικές συνθήκες για την εκτροφή γουνοφόρων ζώων στη χώρα μας, η μακροχρόνια παράδοση στη Δυτική Μακεδονία, οι συνέργειες λόγω της εξειδίκευσης της περιοχής, η γνώση των αγορών, η υψηλή εξωστρέφεια και η ισχυρή διεθνής ζήτηση, υπάρχουν προβλήματα που οφείλονται κυρίως στην υψηλή μεταβλητότητα των τιμών των πρώτων υλών και σε διαρθρωτικές ανεπάρκειες του κλάδου. Λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα του κλάδου εύκολα μπορούμε να διαπιστώσουμε τι χρειάζεται να βελτιωθεί στον κλάδο της γουνοποιίας και κατ' επέκταση στην επιχείρηση που λάβαμε υπόψη στη μελέτη περίπτωσης.

##### **1. Υψηλή μεταβλητότητα των μεγεθών του κλάδου και προβλήματα διαχείρισης ταμειακών ροών**



Οι σημαντικές διακυμάνσεις των τιμών πρώτων υλών, αλλά και οι απότομες μεταβολές της παγκόσμιας ζήτησης, δημιούργησαν παλαιότερα αλλά και πρόσφατο στο παρελθόν ανυπέρβλητα προβλήματα διαχείρισης ταμειακών ροών, με αποτέλεσμα την αδυναμία των επιχειρήσεων να αποπληρώσουν τις υποχρεώσεις τους προς τις τράπεζες και το δημόσιο. Μετά από τις διαδοχικές ρυθμίσεις στην αποπληρωμή των υποχρεώσεων των επιχειρήσεων, η κατάσταση είναι σήμερα σε αυτό το κομμάτι καλύτερη, αλλά οι κίνδυνοι από ενδεχόμενες μεταβολές των συνθηκών αγοράς παραμένουν υψηλοί. Τα χρηματοοικονομικά προβλήματα στο κλάδο της γουνοποιίας είναι στην πραγματικότητα πολύ σοβαρότερα, αφού τα δημοσιευμένα στοιχεία αφορούν μόνο τις σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις (Α.Ε. και Ε.Π.Ε.), ενώ είναι κυρίως οι μικρότερες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα ταμειακών ροών (δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα, σε πιστώσεις προμηθευτών, κ.τ.λ.). Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί π.χ. με τη δημιουργία ενός ταμείου στήριξης που θα χρηματοδοτείται όχι μόνο από το δημόσιο, αλλά και από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου όταν η αγορά είναι ανοδική και επιτρέπει μια μικρή παρακράτηση από τα αυξημένα κέρδη.

## **2. Ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους εργασίας**

Ο ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους παραμένει επίσης σημαντικό πρόβλημα, αλλά η οξύτητα του τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί λόγω της αυξημένης παγκόσμιας ζήτησης, της βελτίωσης της ποιότητας της ελληνικής παραγωγής καθώς και της διεύρυνσης των εσωτερικών αγορών της Κίνας και της Νότιας Κορέας. Κατά το παρελθόν ο οξύτατος ανταγωνισμός της Κίνας και η απώλεια του συγκριτικού πλεονεκτήματος που διέθετε η χώρα μας (κατοχή και χρήση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας επεξεργασίας αποκομμάτων) είχαν σαν αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του κλάδου, αλλά σήμερα λόγω της ανόδου του βιοτικού επιπέδου τμημάτων του Κινεζικού πληθυσμού, δημιουργούνται σημαντικές προϋποθέσεις εξαγωγών προς την Κίνα. Η Κινεζική γουνοποιία, που παρουσίασε τεράστια ανάπτυξη την τελευταία 10ετία, αποτελεί τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή μας, αφού σύμφωνα με εκτιμήσεις επεξεργάστηκε το 2009 το 80% περίπου της παγκόσμιας παραγωγής γουνοδερμάτων. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής εξάγεται στο Χόνγκ Κόνγκ που αποτελεί το μεγαλύτερο κέντρο γούνας του κόσμου αφού ελέγχει περίπου 70% - 80% του παγκοσμίου εμπορίου.

Πιθανότερη μελλοντική απειλή ίσως αποτελέσει η Τουρκία, η οποία λόγω της συρροής κάθε χρόνο εκατομμυρίων τουριστών από τις χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, εξελίσσεται σε σημαντική αγορά γούνας. Γεγονός που επαληθεύεται από τα διαθέσιμα στοιχεία που αφορούν τον τουρισμό, καθώς η Τουρκία είναι 1<sup>η</sup> στη σειρά χώρα που επισκέφθηκαν οι Ρώσοι τα τελευταία δύο χρόνια. Ο κυριότερος τρόπος για να αντιμετωπισθεί η απειλή αυτή, είναι η επίλυση των προβλημάτων έκδοσης

βίζας για τους Ρώσους που θέλουν να επισκεφτούν τη χώρα μας. Χαρακτηριστικό ιδιαίτερα αρνητικό που τονίζεται επανειλημμένως από τους γουνουποιούς και τονίστηκε για ακόμη μία φορά έντονα στα πλαίσια των συνεντεύξεων της διπλωματικής εργασίας που απαιτεί η ποιοτική έρευνα.

### **3. Πολύ υψηλή εξάρτηση από την αγορά της Ρωσίας**

Ένα σοβαρό πρόβλημα της Ελληνικής γουνοποιίας είναι η πολύ υψηλή εξάρτηση από την αγορά της Ρωσίας, η οποία παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες που την καθιστούν απρόβλεπτη ή πιθανόν μελλοντικά και επισφαλή. Εκτός από την διαφθορά και τα κυκλώματα παραεμπορίου, η πολιτική κατάσταση δεν είναι ιδιαίτερα σταθερή, οι οικονομικές προοπτικές, παρά τους άφθονους ενεργειακούς πόρους, είναι σχετικά αβέβαιες, ενώ η ζήτηση έχει σημαντικές διακυμάνσεις ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες. Περισσότερο από το 50% των ελληνικών εξαγωγών κατευθύνονται άμεσα στη Ρωσική αγορά, ενώ αν ληφθούν υπόψη και οι εξαγωγές προς το Ντουμπάι και ορισμένες Βαλκανικές χώρες όπου οι τελικοί αγοραστές είναι Ρώσοι τουρίστες, εκτιμάται ότι συνολικά η Ρωσία απορροφά πάνω από το 85% των συνολικών εξαγωγών (βλ. διεθνείς εξαγωγές του κλάδου). Με δεδομένο ότι και το σύνολο σχεδόν των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά αφορά έμμεσες εξαγωγές που γίνονται από Ρώσους τουρίστες, είναι εμφανές ότι η εξάρτηση είναι απόλυτη.

### **4. Κατακερματισμός της παραγωγής**

Ο κατακερματισμός της παραγωγής έχει αρνητικές επιπτώσεις στην πορεία του κλάδου, λόγω των αθέμιτων πρακτικών αρκετών μικρών επιχειρήσεων που οδηγούν συχνά σε μείωση των περιθωρίων κέρδους, της αδυναμίας παρακολούθησης των διεθνών εξελίξεων και της μόδας, τα υψηλά κόστη προμήθειας πρώτων υλών και διάθεσης προϊόντων, την έλλειψη καθετοποίησης της παραγωγής, την κακή οργάνωση, το ανεπαρκές μάρκετινγκ, την έλλειψη σχεδιασμού κ.τ.λ. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται κάποια τάση συγκέντρωσης της παραγωγής, με τη δημιουργία μεγαλύτερων μονάδων που έχουν υψηλότερη καθετοποίηση, καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα και διεθνείς διασυνδέσεις αλλά ο αριθμός των πολύ μικρών επιχειρήσεων παραμένει μεγάλος. Ο μονοδιάστατος προσανατολισμός της τοπικής οικονομίας προς τη γούνα αποτελεί το σημαντικότερο εμπόδιο για την αναδιάρθρωση του κλάδου. Η αδυναμία αλλαγής δραστηριότητας και η υψηλή ανεργία αναγκάζουν τους γουναράδες να παραμένουν στον κλάδο ακόμη και όταν αυτό είναι οικονομικά ασύμφορο. Η λειτουργία πολλών οριακών επιχειρήσεων που δεν λειτουργούν με κριτήριο το κέρδος, αλλά έχουν σαν σκοπό την επιβίωση της οικογένειας έχει αρνητικές επιπτώσεις στο σύνολο του κλάδου (χαμηλή διαπραγματευτική ικανότητα του κλάδου απέναντι στα κυκλώματα των μεσαζόντων, μείωση των περιθωρίων κέρδους, υποβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων, άσχημες συνθήκες εργασίας κ.τ.λ.).

### **5. Έλλειψη συνεργατικής συνείδησης**

Ο εντονότατος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, η έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας, η αδυναμία επίτευξης μιας κοινής γραμμής των κλαδικών φορέων και οι ανεπάρκειες του κρατικού μηχανισμού δεν επέτρεψαν την ανάπτυξη κοινών δράσεων και πρωτοβουλιών στους τομείς της προβολής και προώθησης των προϊόντων στις διεθνείς αγορές, στην καθιέρωση σήματος ποιότητας, στην καθιέρωση υγιών επιχειρηματικών πρακτικών, στην προμήθεια πρώτων υλών με ευνοϊκούς όρους και στην προώθηση των συμφερόντων του κλάδου γενικότερα.

### **6. Προβλήματα γήρανσης και έλλειψης εργατικού δυναμικού**

Προβλήματα ενδέχεται να δημιουργηθούν και από τη γήρανση του εργατικού δυναμικού, την χαμηλή ελκυστικότητα του κλάδου για τους νέους εργαζόμενους και τις ελλείψεις σε ορισμένες κρίσιμες ειδικότητες. Η μακροχρόνια κρίση του κλάδου σε συνδυασμό με την έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης είχε αρνητικές συνέπειες στο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό της περιοχής. Μεγάλος αριθμός εξειδικευμένων τεχνικών άλλαξε επάγγελμα ή μετανάστευσε ενώ λόγω των άσχημων συνθηκών εργασίας (χαμηλές αποδοχές, ανασφάλεια, υψηλή ανεργία κ.τ.λ.) ενώ οι νέοι απέφευγαν την ενασχόληση τους με τον κλάδο. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η γήρανση του εργατικού δυναμικού, η απώλεια συσσωρευμένης τεχνογνωσίας και η εμφάνιση ελλείψεων σε ορισμένες ειδικότητες όπως οι μηχανικοί, οι χρωματιστές, οι φοδραρίστριες κ.τ.λ.

### **7. Προβλήματα της πρωτογενούς παραγωγής**

Παρά τις ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης της εκτροφής γουνοφόρων ζώων, τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα, πέρα από το κομμάτι των γραφειοκρατικών διαδικασιών που απαιτούνται για την ίδρυση και λειτουργία των μονάδων εκτροφής. Στην ίδρυση εμπλέκονται πολλές υπηρεσίες, ενώ ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση των διαδικασιών αδειοδότησης υπερβαίνει συνήθως το ένα έτος και μπορεί να φτάσει και τα δύο έτη. Σημαντικό χαρακτηριστικό για τις μονάδες εκτροφής είναι ότι η βιωσιμότητα τους και η κερδοφορία τους εξαρτάται απόλυτα από την ζήτηση. Οι τιμές των πρώτων υλών αυξάνονται ή μειώνονται αναλόγως των κανόνων της προσφοράς και της ζήτησης. Γεγονός που επαληθεύεται αν λάβουμε υπόψη όσα έχουν αναφερθεί στις αναλύσεις *PESTEL*, στη δομική ανάλυση του ανταγωνισμού (το Διαμάντι του «Porter») και στη *SWOT* ανάλυση των γουνοποιητικών επιχειρήσεων.

### **8. Λοιπά προβλήματα**

Άλλα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι η έλλειψη Ελλήνων σχεδιαστών διεθνούς εμβέλειας, η ανεξέλεγκτη διακίνηση προϊόντων, τα χαμηλά περιθώρια κέρδους, η εικόνα της γούνας

προς τα έξω, η οποία επηρεάστηκε αρκετά από την παραοικονομία και την χαμηλή ποιότητα των προϊόντων των προηγούμενων ετών, οι ακραίες ενέργειες ακτιβιστών όπως η απελευθέρωση ζώων από εκτροφεία και τέλος, τα προβλήματα όχλησης ή ρύπανσης που δημιουργούν οι μονάδες εκτροφής. Μελετώντας όλα τα παραπάνω στοιχεία και εξαλείφοντας τα σίγουρα βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα.

Συμπερασματικά αυτό που έχει τονιστεί ιδιαίτερα από το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών του κλάδου στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας είναι:

- Η συνεχής προσπάθεια από πλευράς της ελληνικής πολιτείας για καλές σχέσεις με τη Ρωσία.
- Η στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο σύνολο τους από την κεντρική εξουσία, καθώς αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας.
- Η βελτίωση του τρόπου έκδοσης της βίζας για τους Ρώσους τουρίστες που επιθυμούν να ταξιδέψουν στη χώρα μας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Γεωργόπουλος Ν. (2006), “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.
2. Θεοδωράτος Ε. (1999), “Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα.
3. Καλαφατίδης Α. (2001), “Η Γουναρική”, Εκδόσεις: Δήμος Καστοριάς.
4. Παπαδάκης Β. (2007), “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.
5. Πολύζος Σ. (2011), “Διοίκηση και Διαχείριση Έργων“, Μέθοδοι και Τεχνικές”, Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.
6. Πουλιόπουλος Λ. (1994), “Ιστορική εξέλιξη της γουνοποιίας”, Εκδόσεις: Καστοριανή Εστία, Καστοριά.
7. Σιώμκος Γ. (1999), “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Besanko D. et al. (2007), “Economics of Strategy”, 4<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις: John Wiley & Sons Inc.
2. Burke R. (2002), “Project Management”, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.
3. Hitt A. M. et al.(2011), “Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization”, 9<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις: South - Western Cengage Learning, Canada.
4. Fred D. (2011), “Strategic Management Concepts and cases”, 13<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις: Pearson Education, Inc., New Jersey.
5. Hill C. & Jones G. (2008), “Strategic Management Theory an Integrated Approach”, 9<sup>th</sup> Edition, Εκδόσεις: South - Western, Cengage Learning, America.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Wiltbank, R. et al. (2006) “What to do next? The case for non-predictive strategy”. Strategic Management Journal, 27: 981 - 998.
2. Porter, M. (1979) “How competitive forces shape strategy”. Harvard Business Review, (March – April 1979), pp. 137–145.
3. Porter, M. (1996) “What is strategy?”. Harvard Business School Review, (November – December 1996), pp. 59-78.

4. Mintzberg, H. (1987) “The strategy concept: five Ps for Strategy”. California Management Review, 30 (1) , pp. 11–24.
5. Mintzberg, H. (1994) “The Fall and Rise of Strategic Planning”. Harvard Business Review (1994), pp.107–114.
6. Jeroen Kraaijenbrink, et al. “Planning the unknown: The simultaneity of predictive and non-predictive entrepreneurial strategies”. University of Twente, The Netherlands.
7. Hamel, G. (1996), “Strategy as Revolution”. Harvard Business Review, (July - August 1996) pp. 69 – 82.

### ***EPEYNEΣ***

1. Ρίζος Ν. (2013), “Οι διεθνείς συναλλαγές του κλάδου της γουνοποιίας και η ανάλυση της στρατηγικής του κλάδου για το 2012”, Ελληνική Ομοσπονδία Γούνας, Καστοριά.
2. Έρευνα ΕΟΤ Ρωσίας (2014), “Research of behavior of visiting Russian tourists”, ΕΟΤ Ρωσίας.
3. Ίκκος Α. (2014), “ Ζήτηση αεροπορικών θέσεων“, ΣΕΤΕ.

### ***ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ***

1. <http://www.kastoriachamber.gr>.
2. <http://www.evekozani.gr>.
3. <http://www.greekfur.gr>.
4. <http://www.wearefur.com>.
5. <http://www.kastoria.gr>.
6. <http://www.helfurfe.gr>.
7. <http://www.oaed.gr>.
8. <http://www.furcouncil.com>.
9. <http://www.furisgreen.com>.
10. <http://www.kopenhagenfur.com>.
11. <http://www.sagafurs.com>.
12. <http://www.efurmedia.com>.
13. <http://www.sete.gr>.
14. <http://www.statistics.gr>.
15. <http://www.mof.gov.cy>.
16. <http://www.visitcyprus.biz>.
17. <http://www.ypeka.gr>.

18. <http://europa.eu>.
19. <http://www.efpia.eu>.
20. <http://www.gnto.gov.gr>.