



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
EXECUTIVE MBA**

***ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΝΕΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ***

ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΑΜ. ΕΜΒΑ1517

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

"Αξιολόγηση Βιωσιμότητας Νέας Επένδυσης Μονάδας Παραγωγής Προϊόντων Σαλάτας"

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τρας..... 

Όνοματεπώνυμο..... Διακουδάκης Κων/νος

Ημερομηνία..... 31/8/2018

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

Περιεχόμενα

Σύνοψη της αξιολόγησης της βιωσιμότητας της νέας επένδυσης	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Ανάλυση της Αγοράς και Μάρκετινγκ.....	8
1.3 Πρώτες ύλες κι άλλα εφόδια	9
1.4 Μηχανολογικά και τεχνολογία.....	9
1.5 Διοικητική οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα	10
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι.....	10
1.7 Τοποθεσία –Χώρος Εγκατάστασης –Περιβάλλον.....	11
1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου.....	11
1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης	12
1.10 Συμπέρασμα	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βασική Ιδέα & Ιστορικό της Ανάλυσης.....	13
2.1 Περιγραφή της Ιδέας του Επενδυτικού Σχεδίου.....	13
2.2 Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου.....	13
2.3 Σύντομη Περιγραφή της Επένδυσης	14
2.4 Πολιτικές που Υποστηρίζουν την Επιχείρηση.	15
2.5 Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου-Ιδρυτής της εταιρείας	16
2.6 Κόστος Επένδυσης της Προ-μελέτης και των σχετικών Ερευνών.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ.....	17
3.1 Έννοια και δομή της Αγοράς της σοκολάτας.....	17
3.2 Η εγχώρια Αγορά.	20
3.3 Η εγχώρια παραγωγή της σοκολάτας.....	23
3.4 Πωλήσεις παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου.....	26
3.5 Το γενικευμένο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον.(Societal)	27
3.6 Ο Κλάδος (Task Environment).....	30
3.7 Ανάλυση Εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (S.W.O.T. Analysis)	33
3.8 Προσδιορισμός και εκτίμηση της μελλοντικής Ζήτησης.....	34
3.8.1. Παράγοντες Προσδιορισμού Ζήτησης Προϊόντων σοκολατοποιίας.....	34
3.8.2. Εκτίμηση της Μελλοντικής Ζήτησης	35
3.9 Η Ανάλυση του Μάρκετινγκ.....	38

3.10 Στρατηγική του Μάρκετινγκ	40
3.10.1. Τμηματοποίηση	40
3.10.2 Στοχοθέτηση και Τοποθέτηση.....	41
3.10.3. Δημιουργία και κατοχύρωση του εμπορικού σήματος.....	42
3.11 Το Μίγμα Μάρκετινγκ	42
3.11.1 Προϊόν : <i>Product</i>	43
3.11.2. Τιμή και τιμολογιακή πολιτική: <i>Price</i>	44
3.11.3 Προώθηση : <i>Promotion</i>	46
3.11.4 Τόπος : <i>Place</i>	47
3.12 Έσοδα Πωλήσεων της νεοσύστατης εταιρείας και κόστος του Μάρκετινγκ.	48
3.12.1 Έσοδα των πωλήσεων	48
3.12.2 Υπολογισμός του Κόστους Μάρκετινγκ.	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρώτες Ύλες και εφόδια για την νέα επένδυση.....	50
4.1 Εισαγωγή.....	50
4.2 Χαρακτηριστικά Α΄ & Βοηθητικών Υλών Και Εφοδίων.....	51
4.2.1 Παραγωγική διαδικασία.- πρώτες ύλες	51
4.2.2 Εφόδια της παραγωγικής μονάδας	54
4.2.3 Υλικά Συσκευασίας.....	55
4.3 . Επιλογή ά υλών και άλλων εφοδίων.....	55
4.3.1Επιλογή Α΄ υλών.....	55
4.3.2.Επιλογή λοιπών εφοδίων.....	56
4.4 Ανάλυση στοιχείων συνταγής α΄ και βοηθητικών υλικών κατά την παρασκευή του προϊόντος.....	57
4.4.1 Απαιτούμενες Ποσότητες εκφρασμένες σε ποσοστό.....	57
4.5 Διαθεσιμότητα εφοδίων και πρόγραμμα προμηθειών.....	60
4.5.1 Διαθεσιμότητα πρώτων υλών και εφοδίων.....	60
4.5.2 Μάρκετινγκ Προμηθειών	61
4.5.3. Πρόγραμμα προμηθειών	61
4.6 Υπολογισμός κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων	62
4.7. Εκτίμηση του μελλοντικού κόστους α΄ & βοηθητικών υλών και λοιπών εφοδίων.	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :Τεχνολογία και Μηχανολογικός εξοπλισμός της νέας μονάδας.	64
5.1 Προσδιορισμός της σημασίας της τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού.....	64
5.2. Καθορισμός της δυναμικότητας της ChocoArt.IKE.	65
5.3 Επιλογή και περιγραφή του μηχανολογικού εξοπλισμού.....	66

5.4. Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας.....	67
5.5.Περιγραφή επιπρόσθετων διαδικασιών για απόκτηση Τεχνολογίας και Εξοπλισμού.	68
5.6.Κόστος μηχανολογικών εξοπλισμών και τεχνολογίας.....	69
5.7.Χωροταξικές και λοιπές εργασίες κύριων και βοηθητικών εγκαταστάσεων.	70
5.8.Περιγραφή έργων Πολιτικού Μηχανικού.....	70
5.9.Κόστος εργασιών Πολιτικού Μηχανικού.	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :Γενικά έξοδα & διοικητική οργάνωση της νέας μονάδας.....	72
6.1 Οργάνωση και διαχείριση μονάδας.....	72
6.2.Οργάνωσιακη δομή ,λειτουργίες και κέντρα κόστους.	72
6.3 Προσδιορισμός Γενικών εξόδων.	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Ανθρώπινοι πόροι.....	76
7.1Εισαγωγή.....	76
7.2Προσδιορισμός τμημάτων των λειτουργιών της επιχείρησης.....	76
7.3Ανάλυση θέσεων.....	76
7.4 Προγραμματισμός των απαιτήσεων στις θέσεις εργασίας.	77
7.5 Χρονικός καταμερισμός των αναγκών και απαιτήσεων κάλυψης θέσεων.	78
7.6 Διαθεσιμότητα – Προσέλκυση – Στρατολόγηση.....	79
7. 7 Μισθολογικό Κόστος.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Χωροταξικό περιβάλλον-Τοποθεσία –Κτηριακές εγκαταστάσεις.....	82
8.1Εισαγωγή.....	82
8.2 Χαρακτηριστικά και ανάλυση γεωγραφικής θέσης	83
8.3 Χαρακτηριστικά και ανάλυση κτηριακών εγκαταστάσεων και οικοπέδων.....	84
8.4 Τελική επιλογή οικοπέδου –κτηριακής εγκατάστασης –τοποθεσίας.....	85
8.5 Περιγραφή επιλεγόμενης περιοχής.....	86
8.6.Επιλογή κτηριακής εγκατάστασης.	87
8.7 Κόστος επένδυσης για τον χώρο εγκατάστασης.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 :Προγραμματισμός & οργάνωση εκτέλεσης της επένδυσης.....	88
9.1Έννοια του Προγραμματισμού Εκτέλεσης Επενδυτικού Έργου.....	88
9.1.1. Εργασίες Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού του Έργου.....	89
9.2 Η Ομάδα επίβλεψης και συντονισμού και οι φάσεις εκτέλεσης του Έργου.....	90
9.2.1.Ομάδα- επιτελείο επίβλεψης και συντονισμού των εργασιών για το έργο.....	90
9.2.2.Φάσεις –Στάδια εκτέλεσης του Επενδυτικού έργου.	91
9.2.2.1Σύσταση παραγωγικής μονάδας και νομικές ενέργειες.....	91

9.2.2.2.Ανάλυση Τεχνικών σχεδίων –ανάθεση κατασκευής του Έργου.....	92
9.2.2.3Απαραίτητες αδειοδοτήσεις για την έναρξη των εργασιών.....	92
9.2.2.4Προγραμματισμός άντλησης χρηματοδότησης.....	92
9.2.2.5Παραχώρηση- αδειοδότηση οικοπέδου.....	92
9.2.2.6Κατασκευή –βελτιώσεις και μετατροπές των έργων πολιτικού μηχανικού.....	93
9.2.2.7Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού.....	93
9.2.2.8Προσέλκυση και εκπαίδευση προσωπικού(ανθρώπινου δυναμικού).....	93
9.2.2.9Προμήθεια Α' υλών και εφοδίων-υπηρεσιών.....	94
9.2.2.10Προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ.....	94
9.2.2.11Επιθεώρηση –συντονισμός –έλεγχος πριν την επίσημη λειτουργία.....	94
9.3.Προγραμματισμός του χρόνου εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.....	95
9.4Υπολογισμός του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης.-Συμπέρασμα.....	98
10.1 Σκοποί της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης στην ανάλυση βιωσιμότητας της παραγωγικής μονάδας.....	98
10.2 Το Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	98
10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό.....	99
10.2.2 Καθαρό κεφάλαιο κίνησης.....	99
10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	103
10.3 Χρηματοδότηση της Επένδυσης.....	103
10.4Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής (για 2019-2024).....	105
10.5.Ταμειακες ροές.....	105
10.6Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	106
10.6.1 Μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης (Payback Period).....	107
10.6.2 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value).....	108
10.6.3.Μέθοδος Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (Internal Rate of Return –IRR).....	109
10.7Υπολογισμός Νεκρού Σημείου .(Break Even Point).....	110
10.8 Συμπέρασμα.....	111
ΠΗΓΕΣ.....	112

Σύνοψη της αξιολόγησης της βιωσιμότητας της νέας επένδυσης .

1.1 Εισαγωγή

Αρχικά αξίζει να αναφερθεί η απαρχή για την διεκπεραίωση της παρούσας ανάλυσης η οποία δεν είναι άλλη παρά η βιωσιμότητα της υπό εξέταση παραγωγικής μονάδας .Κρίνεται σκόπιμο να γίνει προσέγγιση ώστε να αναλυθεί και να αποτιμηθεί η προσπάθεια έναρξης δραστηριότητας παραγωγικής μονάδας προϊόντος σοκολάτας σε πλάκα με το γλυκαντικό στέβια . Ένα συστατικό που τα τελευταία χρόνια έχει κατακλύσει την αγορά και συνεχώς αναπτύσσεται . Κάνοντας μια εισαγωγή και συστήνοντας την επιχείρηση γίνεται αναφορά στο είδος της δραστηριότητας . Έτσι η εταιρεία με την επωνυμία chocoArt.IKE θα έχει ως βασικό αντικείμενο εργασιών την παραγωγή και εμπορία σοκολάτας σε πλάκα με το φυτικό συστατικό στέβια .

Ιδρυτής και μοναδικός εταίρος είναι ο κύριος Αγγλόπουλος Αλέξανδρος ο οποίος θα έχει υπό την ευθύνη του και το τμήμα πωλήσεων ως προϊστάμενος , Η εταιρεία θα έχει την νομική μορφή Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (IKE) η οποία είναι μία νέα μορφή που έχει συσταθεί και προτιμάται από νεοφυείς εταιρείες (startups) .Η παρούσα ανάλυση βιωσιμότητας έχει την δομή και τον σκελετό μιας προ-μελέτης σκοπιμότητας κρίνοντας ότι με αυτόν τον τρόπο , ενδελεχώς, θα καλύψει όλους τους παράγοντες και τις μεταβλητές για μία ολοκληρωμένη άποψη . Η παρούσα ανάλυση ανατέθηκε απ την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Optimum SA η οποία κοστολογήθηκε με την τιμή των 5.000€ .

1.2 Ανάλυση της Αγοράς και Μάρκετινγκ

Ο κλάδος της σοκολατοποιίας ανήκει στην κατηγορία τροφίμων . Είναι ένας πολύ ανταγωνιστικός τομέας με επιχειρήσεις που κατέχουν ισχυρά brand names και μερίδια αγοράς. Leader's στην αγορά είναι η MONDELEZ και η ION οι οποίες μαζί κατέχουν περίπου το 55% της σοκολατοποιίας. Οι εισαγωγές αναφορικά μπορεί να ειπωθεί ανέρχονται σε 27 %-28%με εταιρείες όπως η NESTLE , MONDELEZ και DEALS . Αντίθετα οι εξαγωγές δεν ξεπερνάνε το 7% με 8% . Η σοκολάτα σε πλάκα αλλά και οι υποκατηγορίες γκοφρέτα σοκοπάστα κλπ είναι πολύ διαδεδομένα προϊόντα στην ελληνική αγορά . Τα τελευταία χρόνια και λόγω της μόδας έγινε η είσοδος προϊόντων όπως αναψυκτικά με το υποκατάστατο της ζάχαρης στέβια η οποία δεν έχει θερμίδες και έχει την ίδια γλυκιά γεύση. .

Έτσι έγινε και με την σοκολάτα με την ION αλλά και άλλες εταιρείες να ακολουθούν στο λανσάρισμα αυτού του είδους προϊόντος. Αναμένεται τα επόμενα χρόνια μία ανάπτυξη αυτών των προϊόντων καθώς το καταναλωτικό κοινό στρέφεται στην υγιεινή διατροφή και στα υγιεινά σνακ για την απόλαυσή τους.

Έτσι και λόγω αυτής της τάσης της αγοράς γίνεται η διερεύνηση ελκυστικότητας του κλάδου και ανάπτυξης εταιρείας . Αποστολή της εταιρείας είναι η παραγωγή – συσκευασία και πώληση προϊόντων σοκολάτας σε πλάκα με το γλυκαντικό στέβια . Όραμα είναι να προσδώσουν μία αξία στον πελάτη , να προσφέρουν ένα προϊόν παρασκευασμένο με ανώτερης ποιότητας πρώτες ύλες τυλιγμένο σε ανακυκλώσιμη συσκευασία που σέβεται το περιβάλλον και τον πελάτη κι δίνει την δυνατότητα λάβει την εμπειρία ενός ποιοτικού σνακ .Ενώ ο σκοπός είναι στα επόμενα πέντε χρόνια να αυξήσει το μερίδιο αγοράς στο 3% παράγοντας 30 τόνους το χρόνο.

Όνομα και διακριτικός τίτλος του προϊόντος είναι “ChocoGreen” που δίνει μία σύνδεση με το συνθετικό –green το φυσικό στοιχείο και προσδίδει την οικολογική συνείδηση και τον υγιεινό τρόπο ζωής.

1.3 Πρώτες ύλες κι άλλα εφόδια

Οι πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν κατά την παραγωγή έχουν μελετηθεί προσεκτικά ύστερα από έρευνας αγοράς , το κακάο ως κύρια και πρωταρχική ύλη θα είναι προέλευσης και ποικιλίας Βενεζουέλας και όπως όλα τα υπόλοιπα συστατικά θα είναι ανώτερης ποιότητας . Αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για τον υπεύθυνο της εταιρείας να δοθεί προτεραιότητα στην ποιότητα των υλικών παρασκευής . Επίσης η συσκευασία θα είναι φιλική στο περιβάλλον οικολογική . Τα χαρτοκιβώτια για αποθήκευση και μεταφορά θα είναι επίσης βάσει προδιαγραφών και ευρωπαϊκών οδηγιών . Η επιχείρηση θα είναι σε θέση να παράγει απρόσκοπτα τα προϊόντα με την απαραίτητη και λειτουργική χρησιμοποίηση όλων των βοηθητικών εφοδίων όπως η ηλεκτρική ενέργεια η παροχή νερού και όλα τα αναλώσιμα ώστε ο κατάλληλος συνδυασμός αυτών να φέρει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν το κόστος πρώτων υλών και εφοδίων για το πρώτο έτος, θα ανέλθει 110.394 ευρώ.

1.4 Μηχανολογικά και τεχνολογία

Για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης κρίνεται απαραίτητος ο εφοδιασμός κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού και υιοθέτηση σύγχρονης τεχνολογίας που θα

βοηθήσει στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα και ύστερα απ το κατάλληλο σχεδιασμό παραγωγής θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει εξοπλισμό με δυναμικότητα 30,5 περίπου τόνων σοκολάτας ετησίως που λογίζεται σε 190 κιλά περίπου ανά ημέρα. Ο εξοπλισμός που θα απαιτηθεί χωρίζεται στον κύριο που θα γίνεται και η παραγωγή επεξεργασία και συσκευασία του προϊόντος και στο βοηθητικό όπως όλα τα σκεύη και εργαλεία, αποθηκευτικοί χώροι αλλά και μέσα μεταφοράς. Επίσης θα πρέπει να συνυπολογιστεί και ο λοιπός εξοπλισμός των διοικητικών αναγκών της επιχείρησης όπως γραφεία , τηλεφωνικές συσκευές και ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Το συνολικό κόστος του κύριου και βοηθητικού εξοπλισμού ανέρχεται σε: 80.000 ευρώ.

Επίσης, σύμφωνα με τον νόμο αλλά και την κουλτούρα της εταιρείας θα πρέπει στο κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού να προστεθούν και το κόστος λήψης πιστοποιητικών ποιότητας κατά τα πρότυπα ISO και HACCP . Το κόστος αυτό ανέρχεται σε: 17.000 ευρώ. Επομένως, συνολικά απαιτείται το ποσό των 97.000ευρώ.

Σε ότι αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις και την κατασκευή και διαμόρφωση του χώρου παραγωγής και βοηθητικών χώρων θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής κόστη: α) Αμοιβή πολιτικού μηχανικού για την σχεδίαση κι επίβλεψη της κατασκευής-αναμόρφωσης των κτιριακών εγκαταστάσεων και β) Ετήσιο κόστος συντήρησης κτηρίου .Τα κόστη αυτά διαμορφώνονται σε: 27.000 ευρώ και 1.300 ευρώ για συντήρηση (για το πρώτο έτος λειτουργίας) αντίστοιχα.

1.5 Διοικητική οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα

Η οργάνωση της μονάδας θα είναι όσο το δυνατόν πιο απλή σύμφωνα με την νομική μορφή και το μέγεθος της εταιρείας με λίγα και ουσιαστικά κέντρα κόστους . Βάση του μεγέθους της εταιρείας , θα χωριστεί βάσει του οργανογράμματος στην α) διοίκηση , β)οικονομική διεύθυνση , γ)τμήμα πωλήσεων και δ)τμήμα παραγωγής κάθε ένα από τα τρία επιτελικά τμήματα θα υπάρχουν προϊστάμενοι ως υπεύθυνοι αυτών των τμημάτων και θα έχουν την πλήρη αρμοδιότητα των τελικών αποφάσεων και της οργάνωσης για την σωστή λειτουργία του τμήματος . Με βάση το παραπάνω οργανόγραμμα τα γενικά έξοδα της επιχείρησης διαμορφώνονται σε: 6.670€.

1.6 Ανθρώπινοι Πόροι

Ο καθορισμός του προσωπικού που απαιτείται στην παραγωγική μονάδα αποτελεί πρωταρχικής σημασίας τμήμα της παρούσας ανάλυσης βιωσιμότητας . Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικότατο παράγοντα λειτουργίας και ανάπτυξης της εταιρείας . Είναι το

μέσο που θα παράξει χρησιμοποιώντας τις πρώτες ύλες και τα εργαλεία στην επιχείρηση. Γι αυτόν τον λόγο και η διαδικασία προσέλκυσης και τελικής επιλογής είναι πολύ κρίσιμη. Το ανθρώπινο δυναμικό ανέρχεται σε 8 άτομα συνολικά εκ των οποίων τα 3 άτομα αποτελούν τα στελέχη (προϊστάμενοι). Τα υπόλοιπα είναι το εργατικό προσωπικό και διοικητικό που θα χρησιμοποιηθούν στα τμήματα. Κατά την προ-παραγωγική φάση επιλέχθηκαν, παρακολούθησαν σεμινάρια για να καταρτιστούν και να ενταχθούν και να προσαρμοστούν στην φύση και τις απαιτήσεις της εργασίας. Κατά το ίδιο στάδιο ένταξης, παρακολούθησαν απ την ομάδα εγκατάστασης του μηχανολογικού εξοπλισμού, σεμινάρια για την ορθή χρήση των μηχανημάτων και βοηθητικών εξοπλισμών. Επίσης σημαντικό γεγονός ότι θα πραγματοποιηθεί και δοκιμαστική περίοδος που είναι καθοριστική για την διαπίστωση αστοχιών και παραλείψεων ώστε να γίνουν οι διορθωτικές κινήσεις.

Τονίζεται ότι η επιχείρηση θα τηρήσει την εργατική νομοθεσία σχετικά με την μισθοδοσία των υπαλλήλων. Θα δοθούν συνεπώς όλα τα προβλεπόμενα δώρα και επιδόματα και θα καταβάλλεται και η ασφάλιση στους ασφαλιστικούς οργανισμούς. Έτσι το πρώτος έτος λειτουργίας το κόστος μισθοδοσίας υπολογίζεται στα 49.896€.

1.7 Τοποθεσία –Χώρος Εγκατάστασης –Περιβάλλον

Η επιχείρηση θα χρειαστεί να έχει έδρα και τόπο εγκατάστασης, η οποία θα πρέπει να γίνει μελέτη για την κατάλληλη επιλογή. Έτσι σύμφωνα με την μελέτη που καταρτίστηκε επιλέχθηκε στην περιοχή της Αττικής, η Παιανία η οποία έχει ως πλεονέκτημα την εγγύτητα στο κέντρο της Αθήνας όπου θα δραστηριοποιηθεί η εταιρεία και υπάρχουν πολλές εναλλακτικές από και προς τα κανάλια διανομής (Αττική οδός, Προαστιακός, και αεροδρόμιο). Είναι επίσης περιοχή η οποία αναπτύσσεται και έχει όλες τις κατάλληλες κοινωνικές υποδομές και υπηρεσίες έτσι ώστε να στηρίζουν αυτή την επιχειρηματική προσπάθεια. Επιπλέον μαζί με την τοποθεσία, έχει μεγάλη σημασία και το κτήριο και ο περιβάλλον χώρος. Ύστερα από ενδελεγή μελέτη αποφασίστηκε κτήριο 600 τμ σε οικόπεδο 700 τμ. Όπου θα γίνουν όλες οι απαραίτητες εδαφικές και αντισεισμικές μελέτες. Το κόστος αγοράς και τα λοιπά έξοδα δηλαδή οι περιβαλλοντολογικές και εδαφικές μελέτες και νομικά έξοδα που θα παρουσιαστούν πιο παρακάτω συνολικά ανέρχονται στα 32.600 €.

1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

Είναι σημαντικό όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση του επενδυτικού έργου να έχουν μία συνέχεια και αλληλουχία. Συνεπώς χρειάζεται ένας προγραμματισμός χρονικός αλλά και προγραμματισμός ιεράρχησης των εργασιών όπου στο τέλος η επιχείρηση να είναι σε θέση εντός του χρονοδιαγράμματος που θα τεθεί να ξεκινήσει την δραστηριότητα της.

Συνήθως αυτή η υλοποίηση σταδίων γίνεται παράλληλα με σύγχρονο προγραμματισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων . και εκτός απ τον χρονικό προσδιορισμό που τίθεται , σημαντικός παράγοντας είναι και το χρηματικό κόστος. Δηλαδή ο σχεδιασμός του χρονοδιαγράμματος αποτρέπει καθυστερήσεις οι οποίες μπορούν να είναι αρκετά κοστοβόρες και να βγάλουν εκτός προϋπολογισμού κάποιες διαδικασίες. Επομένως βασικό στοιχείο είναι ο σχεδιασμός των σταδίων και φάσεων και η σύνταξη χρονοδιαγράμματος που θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στην επιτυχή πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

Στην σύσταση της ομάδας επίβλεψης και συντονισμού του έργου θα μετέχουν η ομάδα που θα δημιουργήσει το έργο και θα αποτελείται από τον πολιτικό μηχανικό , ηλεκτρολόγο και τα συνεργεία τους και τον ιδρυτή και μοναδικό εταίρο Αγγλόπουλο Αλέξανδρο. Το κόστος υλοποίησης της προ-παραγωγικής φάσης υπολογίζεται : 31.400€ .Ενώ η διάρκεια μέχρι την φάση της έναρξης δραστηριότητας υπολογίζεται σε 12 μήνες.

1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης

Σύμφωνα με την ανάλυση βιωσιμότητας και αξιολόγηση της επένδυσης υπολογίστηκε ότι το συνολικό κόστος επένδυσης ανέρχεται σε 214.875€ από τα οποία τα 189.400€ αποτελούν πάγιες επενδύσεις , ενώ οι 25.475€ εκτιμήθηκαν θα καλύψουν αρχικές ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης . Το συνολικό κόστος της επένδυσης διαχωρίζεται στο 50% που θα καλυφθεί από κρατική επιχορήγηση (ΕΣΠΑ) και χρηματοδότηση από τρίτους (τραπεζικό δανεισμό) και το υπόλοιπο 50% από ίδια κεφάλαια , που θα συνεισφέρει ο ιδρυτής Το συνολικό κόστος παραγωγής για το πρώτο έτος υπολογίζεται 178.887€.

Σημειώνεται ,σύμφωνα και με την χρηματοοικονομική αξιολόγηση που θα αναλυθεί στο κεφάλαιο 10 της παρούσης ανάλυσης ,ότι το παρόν επενδυτικό σχέδιο εκτιμάται ως εφικτό βάσει των αποτελεσμάτων από την χρησιμοποίηση χρηματοοικονομικών μεθόδων όπως θα αναλυθούν στην συνέχεια της ανάλυσης βιωσιμότητας.

1.10 Συμπέρασμα

Ύστερα από την πλήρη και ενδελεχή εξέταση όλων των επιμέρους στοιχείων χρηματοοικονομικών , και στοιχείων αγοράς του κλάδου που αποτελείται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον συμπεραίνεται ότι το παρόν επενδυτικό σχέδιο **κρίνεται βιώσιμο.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βασική Ιδέα & Ιστορικό της Ανάλυσης.

2.1 Περιγραφή της Ιδέας του Επενδυτικού Σχεδίου

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης βιωσιμότητας είναι ο έλεγχος και η διενέργεια αξιολόγησης της “ChocoArt.IKE “ μίας παραγωγικής μονάδας παρασκευής συσκευασίας και εμπορίας σοκολάτας σε πλάκα με το γλυκαντικό στέβια . Η επιχείρηση εδρεύει στην Παιανία Αττικής . Βασικοί λόγοι για αυτήν την ανάλυση είναι η ελκυστικότητα και ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου της σοκολατοποιίας .

2.2 Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου

Αρχικά για την σύσταση της επιχείρησης θα πρέπει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση «ChocoArt.IKE» θα πάρει την νομική μορφή της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (IKE.) Η νομική μορφή αυτή επιτρέπει την σύσταση και από το 1 ευρώ το οποίο αντιστοιχεί σε 1 εταιρικό μερίδιο. (άρθρα 43-120) του Ν . 4072/2012. Η IKE έχει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία αναφορικά είναι .

α) Η ευθύνη των εταίρων της IKE είναι περιορισμένη . Οι εταίροι της IKE δεν ευθύνονται για τα χρέη της με την επιφύλαξη του άρθρου 79. Το οποίο προβλέπει εγγυητικές εισφορές . Η ευθύνη του εταίρου για τα οφειλές της εταιρείας είναι μέχρι ορισμένου ποσού το οποίο αναφέρεται χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα στο καταστατικό . Η IKE μπορεί να συσταθεί και από μόνο ένα πρόσωπο όπως η παρούσα εταιρεία .

β) Η IKE τηρεί διπλογραφικό σύστημα λογιστικής και αντιμετωπίζεται φορολογικά όπως η ΕΠΕ. (άρθρα (101 παρ 1 και 55 παρ 1 ν. 2238/94.

γ) η IKE έχει την έδρα της στον δήμο που αναφέρεται στο καταστατικό της αλλά δεν υποχρεούται να έχει την πραγματική έδρα στην Ελλάδα. (άρθρο 45 ν. 4042/2012)

δ) Η διάρκεια της IKE είναι ορισμένου χρόνου και εάν δεν ορίζεται από το καταστατικό θεωρείται 12ετής από τη σύστασή της. (άρθρο 46 ν. 4072/2012)

ε) Κατά την σύσταση της IKE προβλέπεται ο διορισμός διαχειριστή με την ανάλογη αμοιβή , καθήκοντα, υποχρεώσεις και δικαιώματα, όπως επίσης και απαλλαγή των ευθυνών.

Στ) Κατά την σύσταση της ΙΚΕ εκτός από την καταβολή μετρητών για το εταιρικό μερίδιο μπορεί να γίνει και καταβολή σε είδος , εγγυητικές εισφορές , οι οποίες συνίστανται στην ανάληψη ευθύνης έναντι των τρίτων για χρέη της εταιρείας μέχρι του ποσού που ορίζεται στο καταστατικό. Επίσης εξωκεφαλαιακές εισφορές , οι οποίες συνίστανται σε παροχές που δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς πχ. απαιτήσεις που προκύπτουν από ανάληψη υποχρέωσης εκτέλεσης εργασιών ή παροχής υπηρεσιών.¹

Επισημαίνεται επίσης και τα μεγέθη των εταιρειών , έτσι σύμφωνα με το νόμο για τα Ελληνικά λογιστικά Πρότυπα ΕΛΠ ,

τα μεγέθη έχουν ως εξής :

Πολύ μικρές οντότητες . Να μην υπερβαίνουν δύο απ τα τρία μεγέθη :

- Σύνολο Ενεργητικού 350.000€
- Κύκλος Εργασιών 700.000€
- Μ.Ο. εργαζομένων 10 άτομα

Μικρές οντότητες . Να μην είναι πολύ μικρές οντότητες και να μην υπερβαίνουν δύο απ τα τρία μεγέθη :

- Σύνολο Ενεργητικού 4.000.000€
- Κύκλος Εργασιών 8.000.000€
- Μ.Ο εργαζομένων 50 άτομα

Μεσαίες οντότητες .Να μην είναι πολύ μικρές ή μικρές και να μην υπερβαίνουν δύο απ τα τρία μεγέθη:

- Σύνολο Ενεργητικού 20.000.000€
- Κύκλος Εργασιών 40.000.000€
- Μ.Ο εργαζομένων 250 άτομα

Μεγάλες οντότητες .Όταν υπερβαίνουν δύο απ τα τρία μεγέθη :

- Σύνολο Ενεργητικού 20.000.000€
- Κύκλος Εργασιών 40.000.000€
- Μ.Ο εργαζομένων 250 άτομα.²

Η παρούσα εταιρεία δεν υπερβαίνει τους 10 εργαζομένους και έχει σύνολο κύκλου εργασιών <700.000 € άρα ανήκει στις **πολύ μικρές οντότητες**.

2.3 Σύντομη Περιγραφή της Επένδυσης

¹<https://www.eep.gov.gr/Portals/0/YMS/odhgies-IKE.pdf>

² <http://epixeirisi.gr/>

Η στέβια , το γλυκαντικό , είναι υποκατάστατο της κλασσικής ζάχαρης , η οποία είναι το ίδιο γλυκιά στην γεύση αλλά με την διαφορά ότι δεν έχει θερμίδες και είναι πολύ πιο υγιεινή απ την ζάχαρη. Αυτές οι φυσικές ιδιότητες οδήγησαν πολλές εταιρείες να αναπτύξουν προϊόντα με αυτό το υποκατάστατο λαμβάνοντας υπόψη και την τάση (μόδα) η οποία προστάζει πιο φυσικό και υγιεινό τρόπο ζωής με συνδυασμό γυμναστική και υγιεινή διατροφή. Επίσης η τάση των πελατών να εστιάζουν στην ποιότητα των σνακ και των τροφίμων γενικότερα οδήγησε την εταιρεία σε επιλογή πρώτων υλών ανωτέρας ποιότητας όπως το κακάο , βούτυρο κακάο και γάλα κάτι που θα δώσει στην εταιρεία συγκριτικό πλεονέκτημα συνδυαστικά με την κατάλληλη οικολογική ανακυκλώσιμη συσκευασία , η οποία παίζει σημαντικό ρόλο καθώς σύμφωνα και με το εξωτερικό περιβάλλον , έχει αναπτυχτεί ιδιαίτερα οικολογική συνείδηση για την προστασία του περιβάλλοντος τόσο από του σ πελάτες όσο και από τα επίσημα κράτη. Έτσι το προϊόν κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστικό καθώς όλο και περισσότερο καταναλωτικό κοινό έχει την τάση να ενδιαφέρεται για θέματα την προστασίας του περιβάλλοντος , και ποιοτικό τρόπο ζωής . Η έναρξη εργασιών της «ChocoArt.IKE » υπολογίζεται να γίνει την 1/1/2019 ύστερα από προ- παραγωγική φάση 12 μηνών και η ανάπτυξη του προϊόντος και διάθεση –διανομή θα πραγματοποιηθεί εντός του νομού Αττικής .

2.4 Πολιτικές που Υποστηρίζουν την Επιχείρηση.

Για την επιχείρηση ο επενδυτής έχει την δυνατότητα να αξιοποιήσει και τα οφέλη του νέου αναπτυξιακού νόμου .Ο οποίος με τις κρατικές επιχορηγήσεις που δίνει βοηθά τις νέες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν Ο αναπτυξιακός νόμος δίνει έμφαση σε εταιρείες με νέες και καινοτόμες ιδέες που προάγουν τις εξελίξεις της τεχνολογίας και είναι καινοτόμες, επίσης γίνεται εστίαση σε εταιρείες που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικές και αναζητούν την συνεχή ανάπτυξη με το άνοιγμα νέων θέσεων εργασίας και καταπολέμηση της ανεργίας

Οι παράγοντες και τα κριτήρια που δίνονται οι κρατικές επιχορηγήσεις αποτελούνται από

- 1) Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ του κάθε νομού
- 2) Ανάλογα τις περιοχές που θέλει να ενισχύσει το Κράτος (Ηπειρος , Δ. Μακεδονία Ν. Ανατολικού Αιγαίου)
- 3) Ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης

Στην παρούσα εξεταζόμενη προμελέτη καθώς η «ChocoArt.IKE » ανήκει στις πολύ μικρές οντότητες και η έδρα εγκατάστασης βρίσκεται στην Παιανία Αττικής το ποσοστό της κρατικής επιδότησης ανέρχεται στο 25%.

2.5 Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου-Ιδρυτής της εταιρείας

Ο κύριος Αγγλόπουλος Αλέξανδρος είναι ο ιδρυτής και μοναδικός εταίρος της επιχείρησης . Επίσης και πιο συγκεκριμένα θα είναι και ο υπεύθυνος του τμήματος πωλήσεων ως προϊστάμενος. Είναι απόφοιτος του Πανεπιστημίου Πειραιώς , με μεταπτυχιακό τίτλο στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) και έχει μεγάλη εμπειρία πάνω από 15 έτη ως στέλεχος επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στην διεύθυνση πωλήσεων σε μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Η παρούσα μελέτη ανατέθηκε στην εταιρία συμβούλων «Optimum SA » για την διερεύνηση βιωσιμότητας και περιθώρια ανάπτυξης στον ανταγωνιστικό κλάδο της σοκολατοποιίας .Στις αρχές του 2017 έγινε μία πρώτη επαφή του κύριου Αγγλόπουλου με τους συμβούλους για την κατάθεση της πρότασης και την επιθυμία για την ανάλυση βιωσιμότητας .Από την πλευρά της εταιρείας συμβούλων έγινε προσεκτική εξέταση της ιδέας αυτής , ώστε να καταλήξουν οι αντισυμβαλλόμενοι σε συνεργασία και ανάθεση απ το γραφείο συμβούλων της ανάλυση βιωσιμότητας με την διαδικασία και την δομή της προ- μελέτη σκοπιμότητας με χρονικό όριο παράδοσης τον Νοέμβριο του 2017.

2.6 Κόστος Επένδυσης της Προ-μελέτης και των σχετικών Ερευνών

Ύστερα από λεπτομερή μελέτη των υπευθύνων συμβούλων της εταιρείας Optimum SA για την εκπόνηση της ανάλυσης βιωσιμότητας και για την ολοκλήρωσή της θα χρειαστεί διάστημα 3 μηνών και το κόστος υπολογίζεται στα 5.000€ και αποτελεί περίπου το 2% του κόστους επένδυσης και το οποίο αναλυτικά θα παρουσιαστεί παρακάτω. Παρακάτω υπολογίζονται τα έξοδα προ- επενδυτικών μελετών

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ

Κόστος Προ-επενδυτικών Μελετών	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Ανάλυση βιωσιμότητας	3.000
Αντισεισμικές –περιβαλλοντικές μελέτες	1.000
Νομικά και λοιπά έξοδα	1.000
Σύνολο	5.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ.

3.1 Έννοια και δομή της Αγοράς της σοκολάτας.

3.1.1. Κλαδική ανάλυση της Αγοράς – Χαρακτηριστικά και τα Προϊόντα

Είναι σημαντικό να γίνει αρχικά αναφορά στα γενικά χαρακτηριστικά της αγοράς της σοκολάτας και των παράγωγων προϊόντων σοκολατοποιίας. Η αγορά της σοκολατοποιίας αφορά και εξετάζει προϊόντα όπως σοκολάτα σε πλάκες, σοκολάτες γεμιστές, γκοφρέτες απλές ή με γέμιση-επικάλυψη και τα σοκολατίνα.

Είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι τα προϊόντα και υποπροϊόντα της σοκολάτας ανήκουν στον κλάδο διατροφής και χαρακτηρίζονται από μεγάλο αριθμό μικρών μεσαίων και μεγάλων εταιρειών καθώς και πολυεθνικών οι οποίες έχουν εισέλθει στην ελληνική Αγορά. Επίσης τα προϊόντα σοκολατοποιίας χαρακτηρίζονται από εποχικότητα, καθώς η κατανάλωση υποχωρεί αισθητά τους θερινούς μήνες και καθώς η Ελλάδα θεωρείται ως μεσογειακή χώρα θερμή, το γεγονός αυτό επηρεάζει όχι μόνο την παραγωγική διαδικασία αλλά και τις υπόλοιπες διεργασίες των επιχειρήσεων στην προσπάθεια να διατηρήσουν την βιωσιμότητα τους, τα μερίδια Αγοράς και κατ' επέκταση την ανάπτυξη τους. Συνοπτικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Αγορά διαχωρίζεται σε :

- Παρουσία μεγάλου μεγέθους βιομηχανίες με βαθειά παράδοση και εμπειρία (κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της Αγοράς)
- Παρουσία μικρών επιχειρήσεων που εξειδικεύονται σε διάφορα είδη σοκολατοποιίας (κουβερτούρες, τρούφες, εποχικά είδη όπως πασχαλινά), αλλά και είδη ζαχαροπλαστικής.
- Παρουσία εισαγωγικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την παραγωγική διαδικασία, τον τύπο του κακάο που χρησιμοποιείται, τις ποσότητες ζάχαρης και βουτύρου κακάου που κάνουν το μείγμα, γίνεται ο διαχωρισμός σε πικρές σοκολάτες, λευκές σοκολάτες ή σοκολάτες γάλακτος. Άλλη κατηγορία και τύπος σοκολάτας σχετίζεται με την γέμιση και τα διάφορα υλικά που χρησιμοποιούνται για τις γεμίσεις (ξηροί καρποί, στέβια). Αναφορικά τα πιο συνήθη είδη προϊόντων σοκολάτας είναι τα εξής

Σοκολάτες σε πλάκες : Είναι η πιο διαδεδομένη κατηγορία και καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Αφορά σοκολάτες υγείας, γάλακτος, με γέμιση και ξηρούς καρπούς.

Γεμιστές σοκολάτες και σοκοφρέτες : είναι σε μέγεθος ,μετά τις σοκολάτες σε πλάκες και περιλαμβάνουν σοκολάτες με γέμιση φρούτων ή σιρόπια.

Σοκολατάκια : Συμπεριλαμβάνονται τα σοκολατάκια που πωλούνται χύμα ή συσκευασμένα ή σε κουτιά δώρου.

Εκτός απ τα κυριότερα προϊόντα σοκολατοποιίας υπάρχουν και διάφορα άλλα που καλύπτουν μικρότερο μέρος της Αγοράς όπως : Κουβερτούρα η οποία χρησιμοποιείται κυρίως στον τομέα της ζαχαροπλαστικής , η τρούφα που επίσης χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στην ζαχαροπλαστική ως βασικό συστατικό , η σοκόπαστα , άλειμμα για το ψωμί που καταναλώνεται από μικρές ηλικίες , και τα εποχιακά είδη όπως τα σοκολατένια αυγά την περίοδο του Πάσχα.

3.1.2 Οι Πελάτες.

Η «ChocoArt ΙΚΕ» με την διάθεση και πώληση του προϊόντος σοκολάτας με στέβια «ChocoGreen» θα εστιάσει στους καταναλωτές που επιζητούν ένα διαφορετικό είδος σοκολάτας με προσθήκη ζάχαρης απ το γλυκαντικό που παράγεται ως υποκατάστατο ζάχαρης απ το φυτό στέβια. Το προϊόν αυτό θα έχει σαφώς λιγότερες θερμίδες , και θα απευθύνεται σε άντρες και γυναίκες ενός μεγάλου ηλικιακού εύρους . Επίσης θα απευθύνεται σε άντρες και γυναίκες που γυμνάζονται και προσέχουν την διατροφή τους και οι οποίοι θα προτιμούν για την κατανάλωσή τους να αγοράζουν ένα προϊόν που θα τους καλύπτει και θερμιδικά και γευστικά π.χ. για την κάλυψη της ανάγκης τους στην προπόνηση.

Λαμβάνοντας υπόψη και την τάση στην σύγχρονη εποχή να επικρατεί ο όλο και περισσότερο υγιεινός τρόπος ζωής που γενικότερα υπάρχει σ όλες της εκφάνσεις της καθημερινότητας δηλαδή απ την διατροφή , μέχρι την γυμναστική και την προσωπική περιποίηση, αναμένεται η μελλοντική πορεία και εξέλιξη της σοκολάτας με στέβια «ChocoGreen» να αναπτυχθεί στην Αγορά του κλάδου σοκολάτας.

3.1.3 Οι προμηθευτές.

Οι προμηθευτές που θα συνεργαστούν είναι εταιρείες που θα προμηθεύσουν με τα απαραίτητα αυτά συστατικά τις α' ύλες όπως κακάο βούτυρο ,γάλα ,κακαόμαζα για την παραγωγή προϊόντος σοκολάτας με στεβια .Θα πρέπει να γίνει ενδελεχής διερεύνηση για την τελική επιλογή των συνεργατών διότι το προϊόν θα πρέπει να είναι ποιοτικό καθώς η ποιότητα θα διασφαλίσει και τον όγκο πωλήσεων που θα τεθεί ως στόχος. Ιδιαίτερα θα

εξεταστεί ο προμηθευτής για την παραλαβή του συστατικού της στέβια καθώς αποτελεί ένα απ τα κυριότερα συστατικά το οποίο προϋποθέτει και την διαφοροποίηση του προϊόντος. Επίσης από οικονομικής απόψεως, σ αυτό το σημείο ,σημαντικό είναι να αναφερθεί και η πολιτική που θα ακολουθηθεί απ την «ChocoArt IKE» και τους υπεύθυνους της Οικονομικής διεύθυνσης .Θα πρέπει να γίνει συμφωνία και απ τους δύο αντισυμβαλλόμενους για τις ημέρες πίστωσης για την εξόφληση των προμηθευτών , τον χρόνο παράδοσης των προμηθειών και τον τόπο.

3.1.4. Ο Ανταγωνισμός.

Η εγχώρια Αγορά αποτελείται από εταιρείες ελληνικές με μεγάλους κύκλους εργασιών , πολυεθνικές και μικρότερες ελληνικές με λιγότερο ισχυρό brand name και με χαμηλούς κύκλους εργασιών. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος καθώς επικρατούν στην Αγορά οι μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν και τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και ακολουθούν οι πολυεθνικές που έχουν εισέλθει με τις θυγατρικές τους στην ελληνική Αγορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.ΚΛΑΔΟΥ

ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΛΑΔΟΥ ΣΟΚΟΛΑΤ/ΑΣ (2015)	
<u>Επωνυμία</u>	<u>Μερίδιο</u>
ION ΑΕ	30%
MONDELEZ ΕΛΛΑΣ ΑΕ	25%
FERRERO INTERNATIONAL SA GREECE MON/ΠΗ ΕΠΕ	12%
MARS HELLAS ΑΕ	5%
OSCAR ΑΒΕΕ	3%
TOTTIS BINGO ΑΕΒΕ	3%
πηγή Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP GROUP	

Τα παραπάνω μερίδια Αγοράς που απεικονίζονται έχουν υπολογισθεί στην αξία της εγχώριας Αγοράς σοκολάτας και λοιπών προϊόντων σοκολατοποιίας η οποία και εκτιμάται στα €320 εκ. για το 2015³

3.1.5. Τα δίκτυα διανομής - διάθεσης.

Στον κλάδο της σοκολατοποιίας , τα κανάλια διανομής των μεγάλων εταιρειών αποτελούνται είτε από τις θυγατρικές τους εταιρείες , είτε από αντιπροσώπους οι οποίοι και «τρέχουν» όλες τις προωθήσεις των προϊόντων των εταιρειών στους διάφορους πελάτες με

³ Κλαδική μελέτη ICAP GROUP, Νοέμβριος 2016

τις αντίστοιχες προσφορές. Οι μικρότερες εταιρείες σοκολατοβιομηχανίας έχουν κανάλι διανομής είτε μέσω πωλητών είτε μέσω μεσαζόντων –χονδρεμπόρων , είτε με απ ευθείας πώληση . Πιο αναλυτικά τα προϊόντα σοκολατοποιίας πωλούνται μέσω των βασικών δύο καναλιών διανομής και αφορούν α) σουπερ –μάρκετ , β) τομέας μικρής λιανικής όπως καταστήματα ψιλικών και περίπτερα ή παντοπωλεία. Ο αριθμός των σουπερ μάρκετ σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη –συνολικά- και αφορά αλυσίδες franchise και μεμονωμένα καταστήματα ανέρχεται σε 4.452 (2014) ενώ ήταν 4.421 (2013) μία αύξηση δηλαδή 0,7% . Πρώτη είναι η περιοχή της Αττικής η οποία καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος στο σύνολο των καταστημάτων με 1.134 καταστήματα και με ποσοστό επί (%) 25,48% (2014). Αντίθετα τα καταστήματα μικρής λιανικής ανέρχονται σε 29.302 (2016)⁴

Κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων καθώς η θερινή περίοδος έχει επεκταθεί και οι θερμοκρασίες είναι υψηλές για περισσότερους μήνες , παρατηρείται να καταλαμβάνει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην «πίτα» το σούπερ μάρκετ ,ως κανάλι διανομής και να υπερτερεί από τα μικρά σημεία λιανικής πώλησης λόγω ότι η συντήρηση της σοκολάτας επιτυγχάνεται με καλύτερο τρόπο στα σουπερ μάρκετ ,καθώς διαθέτουν κατάλληλα μέσα όπως ψυγεία και μεγαλύτερους χώρους και προσωπικό ώστε να παρακολουθούνται τα αποθέματα. Επίσης τα σουπερ μάρκετ διαθέτουν μεγαλύτερους χώρους (stands) ώστε να γίνει το κατάλληλο λανσάρισμα μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων , μέσω διαφόρων προωθητικών ενεργειών από τους πωλητές και αυτό διότι ταυτόχρονα υπάρχει μεγαλύτερη κατανάλωση από το καταναλωτικό κοινό.

Άλλα κανάλια διανομής λιγότερα διαδεδομένα είναι τα ζαχαροπλαστεία , αρτοποιεία , κυλικεία και χώροι ψυχαγωγίας (κινηματογράφος) .

3.2. Η εγχώρια Αγορά.

3.2.1. Η συνολική εγχώρια Αγορά Σοκολάτας.

Το μέγεθος της αγοράς σοκολάτας στην Ελλάδα ,όπως θα διατυπωθεί και παρακάτω πιο αναλυτικά ,έχει μία σχετική μείωση διαχρονικά απ το έτος 2012 έως 2015 με μία ενδιάμεση αύξηση στην εγχώρια αγορά το 2014 .Η εξέλιξη της Αγοράς αφορά τα προϊόντα της σοκολατοποιίας όπως πλάκες , γεμιστές σοκολάτες , σοκολατάκια και γκοφρέτες. Έτσι πιο αναλυτικά και υπολογίζοντας και την φαινομενική κατανάλωση , η οποία είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό της συνολικής εγχώριας αγοράς ,παρατηρείται ότι για το 2012 η φαινομενική κατανάλωση ανήλθε σε 27.800 τόνους ενώ τον αμέσως επόμενο χρόνο σε 27.600 τ. με την μεταβολή να παρουσιάζει αρνητικό πρόσημο (-0,7%). Το 2014 υπήρξε μία

⁴ Κλαδική μελέτη ICAP GROUP, Νοέμβριος 2016

αρκετά σημαντική αύξηση της μεταβολής της φαινομενικής κατανάλωσης (3.3%) αυτό πιο συγκεκριμένα σημαίνει ότι αυξήθηκαν αισθητά για αυτό το έτος και η εγχώρια παραγωγή και οι εισαγωγές αλλά και οι εξαγωγές. Αντίθετα , για το έτος 2015 παρατηρήθηκε μία σημαντική μείωση της μεταβολής της φαινομενικής κατανάλωσης κάτι το οποίο αποτυπώνεται στην μείωση της παραγωγής της τάξεως του (-3,08%) με ταυτόχρονη μείωση των εισαγωγών. Επίσης πρέπει να τονισθεί ότι βάση εκτιμήσεων , σε όγκο πωλήσεων πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν η ION και η Mondelez με ποσοστά από 33-35% και 29% αντίστοιχα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ

Μέγεθος εγχώριας αγοράς σοκολάτας						
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση	Μεταβολή (%)	
2012	22.200*	10.000	4.400	27.800	-	
2013	22.000	10.100	4.500	27.600	-0,7	
2014	22.700	10.450	4.650	28.500	3,3	
2015	22.000	10.200	4.900	27.300	-4,2	
2016**	21.500	10.150	5.100	26.600	-2,6	

*Οι ποσότητες αναφέρονται σε τόνους /**πρόβλεψη

πηγή ICAP GROUP ΑΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Έτος	Φαινομενική κατανάλωση (Τόνοι)
2012	27.800
2013	27.600
2014	28.500
2015	27.300
2016**	26.600



3.2.2 Η εγχώρια αγορά σοκολάτας ανά κατηγορία παράγωγων προϊόντων.

Εξετάζοντας αναλυτικότερα την εγχώρια αγορά των προϊόντων της σοκολατοβιομηχανίας παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μερίδιο συντριπτικά το κατέχουν οι σοκολάτες σε πλάκες και ακολουθούν οι γκοφρέτες και οι γεμιστές και τα σοκολατάκια. Το 2012 η φαινομενική κατανάλωση ανήλθε στους 13.700 τόνους ενώ τον επόμενο χρόνο είχε μία μικρή πτώση της τάξεως του -0,4%. Το 2014 όμως σημειώθηκε μία άνοδος του ποσοστού μεταβολής της φαινομενικής κατανάλωσης 3,7%. Αντίθετα για το 2015 και 2016 όπως εκτιμάται , ακολουθήθηκε πάλι πτωτική πορεία όπως και θα συνεχιστεί . Αξίζει να τονισθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της ζήτησης καλύπτεται απ την εγχώρια παραγωγή ενώ οι εισαγωγές κυμαίνονται σε ποσοστά κοντά στο 28% . Απ' την άλλη πλευρά οι εξαγωγές φτάνουν σε ποσοστό κοντά στο 8% .Όσο αφορά τον ανταγωνισμό ,για το 2015, οι εταιρείες ION και Mondelez είναι οι κυρίαρχες εταιρείες καθώς μαζί καλύπτουν σε ποσοστό το 85% περίπου του συνόλου ως μερίδιο αγορά

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Μέγεθος εγχώριας αγοράς σοκολάτας σε πλάκες					
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση	Μεταβολή (%)
2012	10700*	3700	700	13700	-
2013	10700	3700	750	13650	-0,4
2014	11100	3850	800	14150	3,7
2015	10800	3800	850	13750	-2,8
2016**	10550	3850	900	13500	-1,8

*Οι ποσότητες αναφέρονται σε τόνους /**πρόβλεψη

πηγή ICAP GROUP AE

Συνεχίζοντας , στην άλλη κατηγορία προϊόντων η οποία αφορά τις σοκολάτες γεμιστές και γκοφρέτες παρατηρούμε όπως θα δούμε και στον παρακάτω πίνακα ότι ενώ το 2014 ανέκαμψε η αγορά με το ποσοστό φαινομενικής κατανάλωσης να φτάνει στο 2.7% , τον επόμενο χρόνο ,2015, σημειώθηκε αισθητή πτώση που έφτασε το -5.2% ειδικότερα ,στο 2015, παρατηρούμε πτώση στην παραγωγή σε ποσοστό περίπου -3.1% .

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΑΓΟΡΑ ΣΕ ΓΕΜΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΓΚΟΦΡΕΤΕΣ

Έτος	Μέγεθος εγχώριας αγοράς γεμιστές σοκολ. και γκοφρέτες				
	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική κατανάλωση	Μεταβολή (%)
2012	8.100*	4.800	3.500	9.400	-
2013	8.000	4.850	3.550	9.300	-1.1
2014	8.150	5.000	3.600	9.550	2.7
2015	7.900	4.900	3.750	9.050	-5.2
2016**	7.800	4.900	3.850	8.850	-2.2

*Οι ποσότητες αναφέρονται σε τόνους /**πρόβλεψη

πηγή ICAP GROUP AE

Σ' αυτήν την υποκατηγορία προϊόντων πρέπει να γίνει επισήμανση ότι σε ποσοστό περίπου 60% καταλαμβάνει το προϊόν *γκοφρέτα*. Άλλη μία σημαντική παρατήρηση αφορά τις εισαγωγές και εξαγωγές . Οι εισαγωγές φτάνουν στο 54% στο σύνολο της αγοράς και οι βασικότερες εταιρείες εισαγωγών είναι MONDELEZ, MARS , TOTTIS- BINGO και NESTLE. Οι εξαγωγές απ την άλλη πλευρά φτάνουν 43% -49% στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής. Αναφορικά στα μερίδια αγοράς η εταιρεία ION AE ηγείται των εταιρειών με ποσοστό 35 – 40% (2015) ενώ η ανταγωνίστρια εταιρεία Mondelez έχει ποσοστό 12-15%.

3.3 Η εγχώρια παραγωγή της σοκολάτας.

3.3.1.Ανάλυση της εγχώριας παραγωγής προϊόντων σοκολάτας.

Αρχικά πρέπει να αναφερθεί ότι βάσει υπολογισμών ο συνολικός όγκος παραγωγής προϊόντων σοκολατοποιίας φτάνει κοντά στους 22.000 τόνους ετησίως και αφορά σοκολάτες σε πλάκες , σοκολατάκια και γεμιστές σοκολάτες και γκοφρέτες .επίσης σημαντική παρατήρηση είναι ότι το σύνολο της εγχώριας παραγωγής προϊόντων σοκολάτας εμφανίζει κάποιες διακυμάνσεις όπως θα απεικονισθεί και παρακάτω διαγραμματικά με μέσο όρο

ποσοστό που αγγίζει το **-0.7%**. ακόμα σημειωτέον ότι βάσει εκτιμήσεων οι εταιρείες ION και Mondelez καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής με ποσοστό **70%**.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ

Μέγεθος συνολικής εγχώριας παραγωγής σοκολάτας				
Έτος	Σοκολάτες σε πλάκες	Γεμιστές σοκολάτες κ γκοφρέτες	Σοκολατάκια	Σύνολο
2012	10.850*	7.950	3.400	22.200
2013	10.700	8.000	3.300	22.000
2014	11.200	8.100	3.400	22.700
2015	10.800	7.900	3.300	22.000
2016**	10.550	7.800	3.200	21.550

*Οι ποσότητες αναφέρονται σε τόνους /**πρόβλεψη

πηγή ICAP GROUP ΑΕ

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΜΕΤΑΒΟΛΗ

<u>ΕΤΟΣ</u>	<u>ΜΕΤΑΒΟΛΗ(%)</u>
2013	-0,9
2014	3,2
2015	-3,1
2016	-2,0
<u>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</u>	<u>-0,7</u>



Συνεχίζοντας την ανάλυση γίνεται αναφορά και απεικόνιση με διάγραμμα και αφορά το έτος 2015, στην διάρθρωση της παραγωγής στην Ελλάδα δηλαδή, πως κατανέμονται τα υποπροϊόντα σοκολατοβιομηχανίας. Όπως παρατηρείται οι σοκολάτες σε πλάκες υπερσχύουν χαρακτηριστικά στο σύνολο των προϊόντων σοκολατοβιομηχανίας με ποσοστό 49%.



Πηγή: ICAP GROUP AE

3.4 Πωλήσεις παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου.

3.4.1.Στοιχεία πωλήσεων του κλάδου.

Οι πωλήσεις παρέμειναν σχετικά σταθερές για το διάστημα 2011-2015 με μικρές αυξομειώσεις όπως θα απεικονισθούν και παρακάτω. Σημειώνεται ότι στις συνολικές ετήσιες πωλήσεις συμπεριλαμβάνονται όλα τα είδη παραγόμενων προϊόντων των επιχειρήσεων και όχι μόνο τα είδη που αναλύονται (σοκολάτες σε πλάκες ,γκοφρέτες -γεμιστές ,σοκολατάκια). Έτσι παρατηρούμε ύστερα από τους υπολογισμούς ότι στο σύνολο των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων του κλάδου σοκολατοποιίας ,βάσει των αριθμών που διατίθενται , καταγράφεται αύξηση το 2015 από το 2014 με ποσοστό 3,6 %περίπου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ

<u>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>ΜΕΤΑΒΟ ΔΗ(%) 2014-15</u>
ION ΑΕ	101.195.897 €	97.731.615 €	99.355.528 €	101.283.680 €	104.444.586 €	3,12%
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	73.645.130 €	74.170.690 €	69.526.986 €	70.162.053 €	70.342.188 €	0,26%
TOTTIS BINGO ΑΕΒΕ (I)	30.593 €	43.708.114 €	45.403.451 €	48.020.978 €	50.303.572 €	4,75%
PALLAS ΑΕ ΖΑΧΑΡΩΔΗ ΛΑΒΔΑΣ	16.225.067 €	15.527.426 €	16.688.958 €	18.536.404 €	19.296.316 €	4,10%
MONDELEZ HELLAS ΑΕ	12.776.379 €	13.081.616 €	12.338.166 €	11.616.149 €	Μ.Δ	
BOLERO ΧΑΖΑΡΩΔΗ ΘΡΑΚΗΣ ΑΕ	16.976.642 €	14.716.114 €	12.079.560 €	11.550.948 €	9.737.264 €	-15,70%
OSCAR ΑΒΕΕ	8.136.281 €	7.695.771 €	8.105.706 €	9.698.288 €	12.300.000 €*	26,83%
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙ ΝΙΔΗΣ Α.Κ.ΣΟΚΟΛΑ /ΟΙΑ ΑΣΤΗΡ	5.810.085 €	5.745.649 €	5.667.009 €	5.686.544 €	6.200.000 €*	9,03%
ΑΛΚΗ ΕΠΕ	3.441.510 €	3.664.208 €	4.525.784 €	4.976.777 €	Μ.Δ	
RITO'S FOOD ΑΕ	3.013.715 €	3.299.192 €	3.932.687 €	4.766.359 €	5.882.716 €	23,42%
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙ ΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ Σ ΑΕ	1.897.539 €	1.540.826 €	2.076.744 €	3.355.054 €	Μ.Δ	
CHOCOTIM Ε ΑΕ	2.887.681 €	2.326.768 €	2.659.502 €	3.081.876 €	Μ.Δ	
GABRIEL ΑΒΕΕ	1.251.138 €	1.030.999 €	926.119 €	1.016.625 €	956.995 €	-5,87%

ΠΑΠΑΔΟΠΟ ΥΛΟΣ Ο. ASTOR ΠΟΝ/ΠΗ ΕΠΕ	1.037.194 €	987.912 €	882.085 €	582.105 €	500.000 €	-14,10%
ΔΕΛΗΓΕΩΡΓ ΑΚΗΣ Β & Ε GALAXY ΑΕ	829.049 €	751.691 €	614.219 €	556.333 €	Μ.Δ	
BINGO ΑΕΒΕ(2)	45.000.560 €					
ΣΥΝΟΛΟ	294.154.460 €	285.978.591 €	284.782.504 €	294.890.173 €	279.963.637 €	<u>3,58%</u>

ΜΔ :Μη Διαθέσιμα (στοιχεία)

* :κατά δήλωση

(1)η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε το 2012 μετά την απορρόφηση της BINGO ΑΕΒΕ

(2)Το 2012 η εταιρεία απορροφήθηκε απ την TOTTIS BINGO ΑΕΒΕ

πηγή :Icar Group Αε

3.5. Το γενικευμένο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον.(Societal)

Στην περαιτέρω ανάλυση βιωσιμότητας της παραγωγικής μονάδας σοκολάτας με στέβια ,θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και ένας βασικός και κρίσιμος παράγοντας ο οποίος είναι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και πιο συγκεκριμένα του κλάδου όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση .Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να ειπωθεί, αναλύεται σε καθετί που μπορεί να συμβεί στην κοινωνία ,εκτός της επιχείρησης αλλά έχει σαφή επίδραση στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα ,η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος γενικευμένου αλλά και άμεσου (κλάδος) είναι απαραίτητη καθώς το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει και επιδρά στον κλάδο και στην εταιρεία τόσο στο βαθμό επιβίωσης όσο και στην ανάπτυξη. Οι εκφάνσεις που αποτελούν το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον είναι οι εξής: Το Πολιτικό περιβάλλον , το Οικονομικό περιβάλλον , το Κοινωνικό περιβάλλον και το Τεχνολογικό περιβάλλον .Έχει επικρατήσει ο αγγλικός όρος PEST απ τα αρχικά των λέξεων στην αγγλική γλώσσα.

3.5.1. Το Πολιτικό περιβάλλον (P) .

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά και περικλείει τις πολιτικές αποφάσεις και όλα τα πολιτικά γεγονότα τα οποία και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τον κλάδο της επιχείρησης και την ίδια την επιχείρηση. Το 2015 με την επιβολή των Capital Controls μειώθηκαν αισθητά οι αυθόρμητες αγορές προϊόντων σοκολατοποιίας κάτι που μείωσε τους κύκλους εργασιών των καταστημάτων ψιλικών κυρίως αλλά και σουπερ μάρκετ. Επίσης η πολιτική απόφαση για

διεξαγωγή Δημοψηφίσματος το ίδιο έτος συντέλεσε σε δημιουργία κλίματος ανασφάλειας στο καταναλωτικό κοινό αλλά και στις υφιστάμενες επιχειρήσεις .Αυτό συντέλεσε αλυσιδωτά και στην δημιουργία κλίματος ανασφάλειας και στους μελλοντικούς επενδυτές που τυχόν ήθελαν να επενδύσουν στην Ελλάδα με αποτέλεσμα να μην γίνονται επενδύσεις . Τα capital controls δυσχέραναν και τις εισαγωγές- εξαγωγές καθώς οι οικονομικές (χρηματικές) συναλλαγές είχαν συγκεκριμένο όριο για εμβάσματα σε εξωτερικό . Επίσης πολύ σημαντικό γεγονός η αύξηση της φορολογίας των επιχειρήσεων .

Επιπρόσθετα μπορεί να σημειωθεί και το νομικό πλαίσιο (Legal Environment) το οποίο αφορά νόμους που διέπουν το κράτος και ρυθμίζουν τις σχέσεις των εταιρειών απέναντι στο κράτος επίσης αφορά κανονισμούς και διατάξεις για την εναρμόνιση των εταιρειών αυτών σε περιβαλλοντικούς κανόνες , ανακύκλωση και διαχείριση αποβλήτων.

3.5.2. Το οικονομικό περιβάλλον (E).

Το Οικονομικό περιβάλλον αφορά όλες εκείνες τις μεταβολές στην Οικονομία μιας χώρας , όλα τα οικονομικά γεγονότα που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές. Πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα σημαντικό γεγονός που επηρέασε και συνεχίζει και επηρεάζει αρνητικά το κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας είναι η *αύξηση του ΦΠΑ* από το 13% το 2014 στο 23% το 2015 και το 24% το 2016. Αυτό το οικονομικό γεγονός προκάλεσε μείωση στην κατανάλωση σοκολάτας λόγω ότι το προϊόν ακρίβυνε, συνεπώς οι πωλήσεις συρρικνώθηκαν . Δεύτερο αρνητικό γεγονός είναι η *αύξηση της άμεσης φορολογίας των επιχειρήσεων* καθώς από το 26% το 2014 αυξήθηκε στο 29% το 2016 και 2017. Επίσης *οι εργοδοτικές εισφορές* είναι μία σημαντική υποχρέωση των επιχειρήσεων η οποία αποτελεί τροχοπέδη σε συνδυασμό με τους φόρους για την ανάπτυξη επενδύσεων .

ο πληθωρισμός αποτελεί βασικό παράγοντα επίδρασης των επιχειρήσεων. Έτσι ο πληθωρισμός σημείωσε αύξηση 0,7% τον Οκτώβριο 2017 σε σχέση με τον Οκτώβριο του 2016 που είχε παρουσιάσει ποσοστό -0,5%. Άλλο ένα γεγονός που επηρεάζει τον κλάδο είναι *το ΑΕΠ* ενώ το 2014 το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν έφτανε στα 178.656⁵ χιλ., το 2015 υπολογιζόταν στα 176.312 χιλ. ,το 2016 174.199 και το 2017 177.735 χιλ.* σε αγοραίες τιμές⁶ δηλαδή η μεταβολή ανήλθε ,εκφρασμένη σε ποσοστό,+2% περίπου. Έτσι παρόλο που φαίνεται ότι για το 2017 θα υπάρχει μία αύξηση ύστερα από συνεχόμενη μείωση ,αυτό καλλιεργεί το αίσθημα ανασφάλειας για επενδύσεις λόγω της γενικότερης οικονομικής

⁵ Σε εκατομμύρια ευρώ

⁶ Πηγή ΕΛΣΤΑΤ

*προσωρινά στοιχεία

αστάθειας. Αντίθετα μετά τα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης , το τελευταίο καιρό επιχειρείται μία προσπάθεια απ το τραπεζικό τομέα να ενισχύσει την επιχειρηματικότητα με την προσφορά χρηματοδοτικών προγραμμάτων κάλυψης κεφαλαίου κίνησης και κάλυψη αρχικού κεφαλαίου ή κάλυψη κόστους οικονομοτεχνικών μελετών.

3.5.3. Το Κοινωνικό περιβάλλον (S).

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις τάσεις και την κουλτούρα του καταναλωτικού κοινού που διαμορφώνει και επηρεάζει την Αγορά .Αυτές οι τάσεις διαφοροποιούνται ανάλογα τις εποχές και το κοινωνικά πρότυπα. Η «μόδα» όπως μπορεί διαφορετικά να ειπωθεί αλλάζει και μεταβάλλεται αναλόγως των προτύπων του “lifestyle”.

Έτσι στην σημερινή εποχή μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχει η τάση των καταναλωτών να αγοράζουν και να δαπανούν χρήματα για προϊόντα με χαμηλότερες θερμίδες και προϊόντα με μεγαλύτερη διατροφική αξία. Αναλυτικότερα οι καταναλωτές προτιμούν να δαπανούν χρήματα για προϊόντα με λιγότερα λιπαρά και λιγότερη ζάχαρη καθώς επίσης έχουν αποκτήσει οικολογική συνείδηση και προτιμούν να αποκτούν προϊόντα που δεν μολύνουν το περιβάλλον ταυτόχρονα κάνουν και ανακύκλωση επομένως θα προτιμήσουν και προϊόντα με ανακυκλώσιμα υλικά συσκευασίας.

Άλλο ένα σημαντικό σημείο είναι ότι το καταναλωτικό κοινό έχει διευρυνθεί ηλικιακά καθώς από μικρές ηλικίες προσπαθούν να προσέχουν την διατροφή τους μέχρι και μεγαλύτερης ηλικίας άντρες και γυναίκες .Αυτό συμβαίνει διότι περισσότεροι άντρες και γυναίκες ακολουθούν ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής ,όπως προβάλλεται και προωθείται μέσω διαφημίσεων από το σύγχρονο “lifestyle”γενικότερα ,το οποίο περιλαμβάνει υγιεινή διατροφή με χαμηλά λιπαρά και απουσία όσον το δυνατόν ζάχαρης με την δυνατότητα αντικατάστασης από υποκατάστατο όπως η στέβια. Επίσης προσθέτουν στην καθημερινότητα την γυμναστική.

3.5.4. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (T).

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει και αφορά όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις που επιδρούν στην σοκολατοβιομηχανία .Πιο συγκεκριμένα , το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό στις διαδικασίες στην παραγωγή των προϊόντων με

αυτοματοποιήσεις , πιο σύγχρονα μηχανήματα και δημιουργία ή αναβάθμιση τμήματος R & D στις επιχειρήσεις, το οποίο μελετάει και αναπτύσσει νέα προϊόντα και την συσκευασία .Το τεχνολογικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνει και την ανάπτυξη διαδικασιών (procedures) και καθοδηγήσεων (guidelines) στην αποθήκευση των αποθεμάτων , στην μεταφορά και παράδοση των προϊόντων ή διαδικασίες εξυπηρέτησης του κοινού πριν και μετά την πώληση. Όλα αυτά τα στάδια οδηγούν στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους και με απώτερο σκοπό να επιτυγχάνονται καινοτομίες.⁷

3.6. Ο Κλάδος (Task Environment)

Στο εξωτερικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται εκτός απ το γενικευμένο (societal) το οποίο και αναλύθηκε παραπάνω , και το Άμεσο (Task) ή αλλιώς Μικροπεριβάλλον ή πιο απλά Κλάδος. Ο κλάδος περιλαμβάνει το σύνολο ομοειδών επιχειρήσεων που παράγουν ή εμπορεύονται τα ίδια προϊόντα. Επίσης αποτελείται και από στοιχεία που έμμεσα ή άμεσα επηρεάζουν τον κλάδο και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής για μία επιχείρηση η οποία επιθυμεί να ενταχθεί και να επιβιώσει σ 'ένα κλάδο. Κάποια απ αυτά τα στοιχεία –μεταβλητές είναι οι μέτοχοι , οι προμηθευτές ,ανταγωνιστές ,πιστωτές, δίκτυα διανομής, τοπικές οργανώσεις σωματεία ,πελάτες και ομάδες ατόμων ειδικών συμφερόντων (stakeholders).

Είναι πιο πιθανό να επηρεαστεί μία μεμονωμένη επιχείρηση από την ένταση του Ανταγωνισμού που επικρατεί εντός του κλάδου .Κατά τον Porter αυτή η ένταση πηγάζει από τις εξής πέντε δυνάμεις : απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων , απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ,διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ,διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών , ανταγωνισμός των υπαρχουσών εταιρειών. Όσο μεγαλύτερη είναι καθεμία απ αυτές τις δυνάμεις τόσο υπάρχει ο περιορισμός στα περιθώρια των κερδών των επιχειρήσεων.

Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων εταιρειών.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο εξαρτάται κατά κύριο λόγο απ' τα εμπόδια εισόδου που τυχόν είναι ισχυρά ή όχι .Όσο δυνατότερα τα εμπόδια εισόδου τόσο δυσκολότερα θα μπει και θα αναπτυχθεί κάποια καινούρια εταιρεία στον κλάδο. Κάποια

⁷ Σημειώσεις μαθήματος Strategic Management, Γεωργόπουλου Ν.

στοιχεία που επιδρούν σε τυχόν είσοδο νέων εταιρειών στον υπό εξέταση κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας και γενικότερα είναι τα εξής: *Οι οικονομίες κλίμακας*, το υψηλό κόστος παραγωγής του νέου προϊόντος είναι καθοριστικός αρνητικός παράγοντας για την είσοδο και ανάπτυξη νέας επιχείρησης στον κλάδο της σοκολάτας. *Η διαφοροποίηση του προϊόντος*. Στον κλάδο της σοκολάτας οι ανάγκες για διαφοροποίηση στον προϊόν είναι μεγάλη εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού. Στον υπό εξέταση κλάδο υπάρχει *έντονη συγκέντρωση* καθώς στην αγορά επικρατούν *leaders* με υψηλά μερίδια Αγοράς και υψηλές διαφημιστικές δαπάνες, κάτι που καθιστά δύσκολη την ένταξη ενός νεοεισερχόμενου στον κλάδο. Επίσης άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι οι *υψηλές κεφαλαιακές ανάγκες* καθώς λόγω του ανταγωνισμού απαιτούνται υψηλά κεφάλαια για επενδύσεις. Άλλο ένα εμπόδιο εισόδου είναι *η πρόσβαση σε κανάλια διανομής*. Στην σοκολατοβιομηχανία που επικρατούν ισχυρά *brand names* απαιτούνται αρκετά κεφάλαια για την ανάπτυξη καναλιών διανομής έτσι ώστε να αναπτυχθεί μία καινούρια εταιρεία μέσα στον ανταγωνιστικό αυτόν κλάδο. Επίσης εμπόδιο είναι και *το μειονέκτημα στο κόστος το οποίο δεν έχει σχέση με το μέγεθός του προϊόντος*. Πιο συγκεκριμένα μία επιχείρηση η οποία έχει κάποιο βασικό προϊόν της και είναι αναγνωρίσιμο θα έχει την φήμη και την αναγνωρισιμότητα στον καταναλωτή, έτσι κάποιο επόμενο που θα παραχθεί κ η υπάρχουσα επιχείρηση θα λανσάρει, θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι ενός νέου προϊόντος από μία νέα μη αναγνωρίσιμη επιχείρηση. Τέλος εμπόδιο εισόδου μπορεί να θεωρηθεί και *η Κυβέρνηση* με πολιτικές που ψηφίζει και εφαρμόζει και μπορεί να είναι αποτρεπτικές για την ένταξη μιας καινούριας επιχείρησης στον κλάδο της σοκολάτας. Πχ γραφειοκρατία ή έλλειψη κρατικών επιχορηγήσεων.

Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων εταιρειών.

Όπως σε κάθε κλάδο έτσι και στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας επιχειρούν αρκετές εταιρείες οι οποίες αλληλεπιδρούν στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Έτσι μία κίνηση από μία εταιρεία έχει άμεσο αντίκτυπο και στις άλλες επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να αντιδράσουν έτσι ώστε να μην έχουν κάποια αρνητική συνέπεια στην βιωσιμότητά τους. Κάποιοι παράγοντες που χαρακτηρίζουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας είναι α) ο αριθμός των επιχειρήσεων ο οποίος δεν είναι πολύ μεγάλος και χαρακτηρίζεται κυρίως από δυο με τρεις επιχειρήσεις με μεγάλα μερίδια αγοράς και ισχυρό *brand name* β) στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση προϊόντος. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προωθούν νέα προϊόντα –σοκολάτες με νέες γεύσεις και γεμίσεις με αποτέλεσμα να επικρατεί έντονος ανταγωνισμός. Στον ανταγωνισμό προσμετρούνται και οι επιχειρήσεις ιδιωτικής ετικέτας αλλά τα τελευταία χρόνια τα μερίδια αγοράς έχουν υποστεί μειώσεις λόγω της οικονομικής ύφεσης και των

capital controls. Ακόμα οι επιχειρήσεις στον κλάδο σοκολάτας ανταγωνίζονται και σε επίπεδο παροχών και προσφορών σε σούπερ μάρκετ ή καταστήματα ψιλικών έτσι ώστε να διευρύνουν τα κανάλια διανομής και να ισχυροποιήσουν τις θέσεις τους στα μερίδια αγοράς. Βασικός παράγοντας επίσης είναι και γ) η δυναμικότητα παραγωγής. Ανάμεσα στις επιχειρήσεις υπάρχει όξυνση του ανταγωνισμού, καθώς κάποιες επιχειρήσεις επεκτείνουν την γραμμή παραγωγής ή διαμορφώνουν νέα συστήματα αποθήκευσης με αποτέλεσμα να τείνουν να χαμηλώνουν την τιμή πώλησης και να συμπαρασύρουν και τις υπόλοιπες εταιρείες με αποτέλεσμα οι τιμές προϊόντων σοκολάτας να διατηρούνται ή να συμπιέζονται.

Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα.

Στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας υπάρχει μία αρκετά μεγάλη ποικιλία με καταναλωτικά προϊόντα που μπορούν να υποκαταστήσουν τα προϊόντα της σοκολάτας όπως είναι τα κρουασάν , τα μπισκότα , τα παγωτά και διάφορα σνακ αλλά και τα γλυκά του ζαχαροπλαστέιου (πάστες , τούρτες κλπ). Αυτές οι κατηγορίες των προϊόντων τείνουν να καλύψουν μέρος των μεριδίων αγοράς της σοκολάτας με λανσάρισμα συνεχώς νέων προϊόντων με γεύσεις , γεμίσεις και συνδυασμό αυτών ή συσκευασίες μεγαλύτερων μεγεθών σε γραμμάρια και ποσότητα με ταυτόχρονη παροχή προσφορών (τύπου 1+1 δώρο) και εκπτώσεων από τις εταιρείες αυτών των υποκατάστατων αγαθών. Έτσι λόγω αυτής της πληθώρας και του πολύ έντονου ανταγωνισμού , τα προϊόντα της σοκολάτας δέχονται ισχυρές πιέσεις στην Αγορά που καθιστούν της επιχειρήσεις να βρίσκονται συνέχεια σε επαγρύπνηση και να παρακολουθούν τις ενέργειες και να πράττουν αναλόγως.

Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών.

Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων ενός κλάδου μπορούν και έχουν την ισχύ να επηρεάσουν τον κλάδο να ανεβάσουν ή να μειώσουν τις τιμές των πρώτων υλών και κατ επέκταση και την τελική τιμή του προϊόντος στο ράφι. Επίσης οι προμηθευτρίες εταιρείες έχουν την δυνατότητα να κάνουν συμφωνίες με τους χονδρέμπορους ή επιχειρήσεις παραγωγής σοκολάτας όπως στην υπό εξέταση ανάλυση βιωσιμότητας , με την προϋπόθεση ότι κατέχουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην παρούσα ανάλυση βιωσιμότητας στον υπό εξέταση κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας οι προμηθευτρίες εταιρείες δεν έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που εμπορεύονται τις πρώτες ύλες όπως κακάο βούτυρο ζάχαρη έτσι οι αγοραστές έχουν την ευχέρεια και επιλογή να επιλέξουν την πιο συμφέρουσα προσφορά από τους προμηθευτές .⁸

⁸ Κλαδική μελέτη ICAP GROUP, Νοέμβριος 2009

Διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συνίσταται στο γεγονός ότι μπορούν εύκολα να αλλάζουν προμηθευτές ή να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντος σοκολάτας, έτσι για τον κλάδο της βιομηχανίας της σοκολάτας, οι μεγάλες αλυσίδες σουπερ μάρκετ έχουν αρκετά υψηλή διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν να αγοράζουν σε χαμηλή τιμή εμπορεύματα, να επιτυγχάνουν επίσης εκπτώσεις, έτσι ώστε να διατηρούν σταθερά ή και λίγο αυξημένα τα περιθώρια κέρδους.

3.7. Ανάλυση Εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (S.W.O.T. Analysis)

Θα πρέπει περαιτέρω να παρουσιασθούν και τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι δυνάμεις και αδυναμίες, συγκριτικά με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο κάτω ακολουθεί και ο σχετικός πίνακας που αποτυπώνει αυτήν την ανάλυση

INTERNAL FACTORS			
STRENGTHS (+)		WEAKNESSES (-)	
1	Μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υποπροϊόντων	1	Υψηλός ΦΠΑ από 23% σε 24%
2	Η Αγορά Σοκολάτας σε γενικές γραμμές παραμένει σταθερή παρά την οικονομική κρίση.	2	Μεγάλος ανταγωνιστικός κλάδος οι μικρότερες εταιρείες δέχονται πιέσεις σε διαφημιστική δαπάνη και πωλήσεις
3	Το προϊόν αποτελεί καθημερινή απόλαυση και οικονομική επιλογή για κατανάλωση.	3	Εποχικό είδος το οποίο σημαίνει ότι κατά τους θερμούς μήνες η Αγορά παγώνει και στην Ελλάδα η θερινή περίοδος μεγαλώνει χρόνο με τον χρόνο.
4	Το brand name που διαθέτουν οι leaders και η δυνατότητα να διατηρούν τις τιμές πώλησης χωρίς να επηρεάζουν την αξία πωλήσεων.	4	Περιορισμός των αυθόρμητων αγορών λόγω συρρίκνωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
5	Επικοινωνιακό προϊόν «πουλάει»- δημοφιλέστερο σνακ παγκοσμίως.	5	

EXTERNAL FACTORS			
OPPORTUNITIES (+)		THREATS (-)	
1	Προβολή προϊόντων μέσω social media και ιντερνέτ.	1	Μείωση των σημείων πώλησης λιανικής (καταστήματα ψιλικών, περίπτερα) κάτι το οποίο επηρεάζει αρνητικά τον κλάδο συνολικά.
2	Ανοδική τάση σε πιο healthy προϊόντα όπως σοκολάτα με γλυκαντικό στέβια, πικρή σοκολάτα, σοκολάτα χωρίς ζάχαρη.	2	Μειωμένα αποθέματα κακάο παγκοσμίως – πρόβλεψη για μειωμένη παραγωγή.
3	Έντονη κινητικότητα μέσω διαφημίσεων, τηλεοπτικών σποτ και ταινιών όπως η Mondelez για την LACTA	3	Πρόβλεψη για αύξηση των τιμών του κακάο άρα και αύξηση των τιμών πώλησης της σοκολάτας.
4	Καινοτομία στην γκάμα προϊόντων με γεύσεις και γεμίσεις φρούτων και σιροπιών και υψηλή διαφοροποίηση.	4	Μείωση της Ζήτησης στην Δύση.

3.8. Προσδιορισμός και εκτίμηση της μελλοντικής Ζήτησης

3.8.1. Παράγοντες Προσδιορισμού Ζήτησης Προϊόντων σοκολατοποιίας

Στον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας η ζήτηση προσδιορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως:

- ✓ Οικονομικοί (τιμές των προϊόντων και υποκατάστατων – εισόδημα πελατών)
- ✓ Κοινωνικοί (σύγχρονος τρόπος ζωής (Lifestyle)-καταναλωτικές συνήθειες)
- ✓ Δημογραφικοί (πληθυσμός, ηλικία)
- ✓ Άλλοι παράγοντες (εποχικότητα, διαφήμιση)

Οικονομικοί Παράγοντες

Εισοδηματικό κριτήριο. Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι όσο υψηλότερο είναι το μέσο εισόδημα των καταναλωτών, τόσο αυξάνονται οι αυθόρμητες αγορές σε σοκολατοειδή

Τιμή προϊόντων και υποκατάστατων. Η τιμή ενός προϊόντος είναι σημαντικός παράγοντας που επιδρά στις καταναλωτικές συνήθειες του αγοραστικού κοινού είτε θετικά είτε αρνητικά. Συνεπώς μία αύξηση της τιμής της σοκολάτας σε πλάκες ή γκοφρέτα θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης του κρουασάν ή μπισκότων και το αντίστροφο. Ωστόσο σε κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες, η τιμή δεν παίζει ιδιαίτερο ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης, αφού το αγοραστικό κοινό είναι διατεθειμένο να ξοδέψει μεγάλα ποσά για την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων όπως είναι τα προϊόντα επώνυμης ετικέτας με ισχυρό brand name.

Κοινωνικοί Παράγοντες

Καταναλωτικές συνήθειες και τρόπος ζωής (Lifestyle) - Τάσεις. Οι αγοραστικές συνήθειες του κοινού επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τον σύγχρονο τρόπο ζωής και τη μόδα. Έτσι μία στροφή σε πιο υγιεινά φαγητά και σνακ σε συνδυασμό με την γυμναστική οδήγησε σε μία τάση των πελατών να τρέφονται με προϊόντα με χαμηλά λιπαρά, ή προϊόντα χωρίς προσθήκη ζάχαρης ή αντικατάσταση αυτών με το γλυκαντικό στέβια. Οι συχνές αλλαγές και οι τάσεις στον τρόπο ζωής του αγοραστικού κοινού μεταβάλλουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών προς τα προϊόντα σοκολάτας όπως π.χ. πικρή σοκολάτα με περισσότερο

ποσοστό στο μείγμα κακάο 30% ή 70%. Αυτή η μεταστροφή παρουσιάζεται όλο και περισσότερο σε μικρότερες ηλικίες και δεν αφορά μόνο μεγαλύτερες ηλικίες άνω των 40 ετών αλλά διευρύνεται και σε μικρότερο καταναλωτικό κοινό που τρέφεται υγιεινά λόγω του lifestyle.

Δημογραφικοί Παράγοντες.

Πληθυσμός . Ο πληθυσμός ως ένα βαθμό επηρεάζει την ζήτηση των προϊόντων σοκολάτας καθώς σίγουρα εφόσον αποτελεί σνακ για μικρότερες ηλικίες θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις μικρές πληθυσμιακές κατηγορίες .Βάση των μελετών της ICAP καθώς τείνει ο πληθυσμός στις μικρές ηλικίες να μειώνεται , αυτό το γεγονός θα έχει επίδραση στην ζήτηση για προϊόντα σοκολάτας (μείωση).

Άλλοι Παράγοντες.

Εποχικότητα. Ο κλάδος παρουσιάζει εποχικότητα , αυτό σημαίνει ότι επηρεάζεται από τις εποχές του χρόνου καθώς το προϊόν της σοκολάτας έχει αυξημένη ζήτηση τους χειμερινούς μήνες . Αντίθετα τους θερινούς μήνες παρουσιάζει μεγάλη πτώση καθώς δεν ευνοείται λόγω της φύσης των πρώτων υλών για την παραγωγή. Επιπροσθέτως τονίζεται ότι καθώς η θερινή περίοδος στην Ελλάδα επεκτείνεται τότε είναι εύλογο να συμπίεζεται η Αγορά να διατηρήσει μερίδια και τον όγκο πωλήσεων και να επηρεάζεται αρνητικά ,γενικότερα, ο κλάδος .Ειδικότερα τα σημεία λιανικής όπως περίπτερα επηρεάζονται περισσότερο από τα καταστήματα ευρείας κατανάλωσης (σουπερ μάρκετ) .

Διαφήμιση. Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι και η διαφήμιση επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων σοκολατοποιίας , κατευθύνοντας το καταναλωτικό κοινό και ιδιαίτερα τις μικρές ηλικιακά πληθυσμιακές ομάδες προς συγκεκριμένα προϊόντα που λανσάρονται στην αγορά. Οι εταιρείες του κλάδου δαπανούν ετησίως υψηλά χρηματικά ποσά για την διαφημιστικές καμπάνιες τους για τα προϊόντα τους καθώς ο ανταγωνισμός που επικρατεί είναι μεγάλος και έντονος.

3.8.2. Εκτίμηση της Μελλοντικής Ζήτησης .

Για την εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης σοκολάτας με στέβια θα ακολουθήσουμε την μέθοδο της προβολής τάσης .Για την γραφική απεικόνιση ώστε να γίνει κατανοητή η πορεία της φαινομενικής κατανάλωσης και παραγωγής χρησιμοποιήσαμε παρατηρήσεις που αφορούν μεγέθη εγχώριας παραγωγής σοκολάτας σε πλάκες από το έτος 1990 έως 2015 (το έτος 2016 είναι εκτίμηση) , με ένα κενό απ το έτος 2009-2011 και μεγέθη που αφορούν την φαινομενική κατανάλωση. Παρατηρούμε απ το διάγραμμα ότι από το 1999 έως 2008 ,κατά

2012	10.700	13.700	
2013	10.700	13.650	
2014	11.100	14.150	
2015	10.800	13.750	
2016	10.550	13.500	

Στην συνέχεια για τον προσδιορισμό και εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης και συνεχίζοντας την ανάλυση θα πρέπει να υπολογιστεί ο μέσος όρος της φαινομενικής κατανάλωσης για τα έτη 2012-2016 .Έτσι υπολογίζεται ο μέσος όρος στους 13.750τον. Απ το έτος 2017 και μετά γίνεται η πρόβλεψη και υπολογίζεται η φαινομενική κατανάλωση η οποία αντικατοπτρίζει και την ζήτηση στα όρια του πληθωρισμού 0.7%.

Η εγχώρια ζήτηση για σοκολάτα με στέβια καταλαμβάνει το 10% των σοκολατιών σε πλάκες βάσει εκτίμησης ότι υπάρχει μία τάση και μάλιστα αυξητική , του καταναλωτικού κοινού να καταναλώνει σοκολάτες με χαμηλότερες θερμίδες και με δεδομένου ότι αυξάνεται και η Αγορά σοκολάτας υγείας. (bitter) Επομένως 13.750 τον. *10%=1.375τον. για το 2016 για σοκολάτες σε πλάκες με στέβια

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ

ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΟΚΟΛΑΤΑ (ΠΛΑΚΕΣ)

ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΣΟΚΟΛΑΤΑ ΜΕ ΣΤΕΒΙΑ

2012	13.700
2013	13.650
2014	14.150
2015	13.750
2016	13.500
2017	13.595*
2018	13.690*
2019	13.785*
2020	13.882*
2021	13.979*
2022	14.077*
2023	14.176*
2024	14.275*
2025	14.375**

2016*	1375
2017*	1.385
2018*	1.394
2019*	1.404
2020*	1.414
2021*	1.424
2022*	1.434
2023*	1.444
2024*	1.454
2025*	1.464**

*εκτίμηση/ **τόνοι

3.9 Η Ανάλυση του Μάρκετινγκ.

3.9.1. Προσδιορισμός του σχεδιασμού του Μάρκετινγκ.

Το Σχέδιο Marketing αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της ανάλυσης βιωσιμότητας της παραγωγικής μονάδας και είναι σε θέση να μπορεί να καθορίσει την έκβαση του επενδυτικού σχεδίου. Αναλυτικότερα, περιλαμβάνει την στρατηγική του Marketing και όλες τις πολιτικές και τους στόχους και ελατήρια της παραγωγικής μονάδας που έχουν τεθεί από τους επικεφαλής και υπευθύνους της υπό εξέταση παραγωγικής επιχείρησης προϊόντος σοκολάτας με στέβια που έχουν ως τελικό σκοπό την επίτευξη της βιωσιμότητας και κέρδους (profit).

Με το σχέδιο Μάρκετινγκ η επιχείρηση διατηρεί την σύνδεση με την Αγορά και όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν, έχει αλληλοεπίδραση με τους προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα, τιμές και πελάτες. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα για μία ολοκληρωμένη κατανόηση όλου του κλάδου ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκρίνεται σε μεταβολές και σε αντιδράσεις των ανταγωνιστριών εταιρειών. Έτσι ανά τακτά χρονικά διαστήματα μετά την έναρξη αυτής, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να μελετά ένα ετήσιο σχέδιο marketing, ώστε όχι μόνο να αναγνωρίζει αλλά και να προγραμματίζει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί, γεγονός που θα την οδηγήσει να αντιδρά γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα στη διατήρηση και αύξηση της πελατείας και των κερδών της. Το Σχέδιο Μάρκετινγκ αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής του επενδυτικού σχεδίου και περιλαμβάνει τις ακόλουθες δύο βασικές διαστάσεις:

- **Στρατηγική Διάσταση:** Καλύπτει μακροπρόθεσμα την διαχείριση του Μάρκετινγκ
- **Λειτουργική Διάσταση:** ελέγχει βραχυπρόθεσμα την χρήση των εργαλείων και μέτρων του Μάρκετινγκ

3.9.2. Σκοπός και στόχος της νεοσύστατης παραγωγικής μονάδας

Έτσι και με βάση τα παραπάνω, η επιχείρηση σε πρωταρχικό στάδιο θα μελετήσει και θα αναλύσει εφόσον έχει αξιολογήσει όλους τους παράγοντες του κλάδου αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον (πόροι, πολιτικό-θεσμικό-οικονομικό περιβάλλον κλπ) τον σκοπό και στόχο της. Συνεπώς, οι σκοποί και οι στόχοι που θα ακολουθήσει η υπό εξέταση μονάδα πρέπει να είναι σε θέση να της προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αξία στον πελάτη μοναδικά αντιληπτή σ' αυτόν, ώστε εν συνεχεία να αποκτήσει μερίδιο αγοράς και να την καταστήσει ανάμεσα στις εταιρείες του ανταγωνισμού του κλάδου της σοκολατοποιίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τις εναλλακτικές στρατηγικές που προσφέρονται, μεταξύ Διαφοροποίησης ή Ηγεσία κόστους ή εξειδικευμένη στρατηγική (niche strategy), η «ChocoArt IKE» θα εφαρμόσει Στρατηγική Διαφοροποίησης. Η ακολουθούσα στρατηγική δίνει έμφαση στην διαφοροποίηση του προϊόντος, στην ποιότητα δηλαδή να δημιουργήσει κάτι καινούριο το οποίο να έχει την μοναδικότητα και να είναι αντιληπτή στον πελάτη ο οποίος θα ικανοποιηθεί και θα αγοράσει ξανά και ξανά. Θα δοθεί έμφαση με άλλα λόγια και θα πρέπει πάντα να δίνεται απάντηση στο ερώτημα γιατί ο πελάτης να αγοράσει από εμάς.

Ωστόσο η στρατηγική διαφοροποίησης που πρόκειται να ακολουθήσει η υπό εξέταση παραγωγική μονάδα προσδιορίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να υπάρχει δυνατότητες για ανάπτυξη Μάρκετινγκ
- Ανεπτυγμένο τμήμα R&D
- Ισχυρή αγοραστική δύναμη πελατών
- Συνεργασία με προμηθευτές και κανάλια διανομής.

Ωστόσο στα πλαίσια του σκοπού και στόχου της εταιρείας και στην συντέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ θα πρέπει να εξεταστεί και να διατυπωθεί η σχέση προϊόντος –αγοράς βάσει της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για να αξιοποιηθεί αυτή η σχέση.

MARKET	PRODUCT	
	OLD	NEW
OLD	MARKET PENETRATION	PRODUCT DEVELOPMENT
NEW	MARKET DEVELOPMENT	DIVERSIFICATION

Απ το διάγραμμα του Ansoff το οποίο επεξηγεί τις πιθανές περιπτώσεις ανάπτυξης της σχέσης προϊόντος –αγοράς θα επιλεγεί η στρατηγική νέου προϊόντος (product development strategy), η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη νέου προϊόντος διαφοροποιημένου και με σκοπό να βρίσκει νέες λύσεις και προτάσεις για μελλοντικούς πελάτες.⁹

⁹ Σημειώσεις μαθήματος Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών, Γεωργακέλλου Δ.

Με βάση την στρατηγική διαφοροποίησης που θα ακολουθήσει η υπό εξέταση παραγωγική μονάδα με την επωνυμία «ChocoArt.IKE» θα πρέπει να επιτευχθούν και να υπάρχει ως στόχος (goal) τα παρακάτω:

- Η απόσπαση ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς
- Η διάθεση στην αγορά ενός ποιοτικά ανώτερου προϊόντος πιστοποιημένου από εταιρείες πιστοποίησης κατά ISO και HACCP ακολουθώντας όλα τα ευρωπαϊκά ποιοτικά standards και guidelines.
- Ικανοποιητικός κύκλος εργασιών , ώστε να καταστεί η επιχείρηση βιώσιμη .

3.10 Στρατηγική του Μάρκετινγκ

3.10.1. Τμηματοποίηση

Κατά τη κατάρτιση του προγράμματος Marketing είναι σκόπιμο και απαραίτητο να εξεταστεί η στρατηγική του μάρκετινγκ της εταιρείας και συγκεκριμένα τα τρία στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσει ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικό Μάρκετινγκ Α)η **τμηματοποίηση** της αγοράς, Β)**στοχοθέτηση** και γ) **τοποθέτηση**. Πλέον το καταναλωτικό κοινό συνεχώς αυξάνει τις απαιτήσεις του για ποιοτικότερα προϊόντα και μάλιστα είναι σε θέση να πληρώνει το αντίτιμο για την σοκολάτα καθώς αποτελεί προϊόν για την καθημερινή απόλαυση. Αυτό βγάζει ως συμπέρασμα ότι η δραστηριοποίηση του τμήματος Μάρκετινγκ πρέπει να είναι έντονη. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση αποτελεί διαδικασία κατά την οποία γίνεται υποδιαίρεση της συνολικής αγοράς σε υποκατηγορίες και ομάδες καταναλωτών που έχουν παρόμοιες προτιμήσεις .Επίσης κατά την τμηματοποίηση γίνεται μία ταυτοποίηση των πελατών και των εν δυνάμει καταναλωτών ,γίνεται ιεραρχία των ομοειδών υποομάδων ώστε να κατανοηθεί η συμπεριφορά και η τάση και αυτά έχουν ως σκοπό να υπάρχει η ανάλογη αντίδραση μέσω κατάλληλου μείγματος στρατηγικής Μάρκετινγκ που θα ικανοποιεί τις προτιμήσεις καθεμιάς διαφορετικής υποομάδας πελατών.

Κατά συνέπεια, η τμηματοποίηση της αγοράς κρίνεται απαραίτητη για το σχεδιασμό του προγράμματος Marketing που προσεγγίζει αποδοτικότερα τις ομοειδείς ομάδες των πελατών και για την επίτευξη μιας καλύτερης στρατηγικής αξιοποίησης των πόρων του Marketing .

Συγκεκριμένα, τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν είναι τα εξής:

- Δημογραφικά
 - ✚ Φύλο : Άνδρας / Γυναίκα
 - ✚ Ηλικία: 18-24/25-45
 - ✚ Οικογενειακή κατάσταση (έγγαμοι και άγαμοι)
 - ✚ Μόρφωση: Ανώτερου/Μεσαίου/Χαμηλού επιπέδου
- Κοινωνικοοικονομικά
 - ✚ κοινωνική τάξη (όλες οι κοινωνικές τάξεις)
 - ✚ απασχόληση και βιοτικό- εισοδηματικό επίπεδο (άνεργοι και εργαζόμενοι ανεξαρτήτου εισοδηματικού επιπέδου)
- Ψυχογραφικά
 - ✚ Lifestyle: Κοινό που διακρίνεται για την τάση να ακολουθεί την μόδα που προτάζουν οι celebrities για διατροφή υγιεινή και ταυτόχρονα ενεργειακή που θα βοηθήσει στις καθημερινές δραστηριότητες
 - ✚ Προσωπικότητα: το προϊόν σοκολάτα με στέβια βασίζεται σε πελατολόγιο που έχει συνείδηση για υγιεινό τρόπο ζωής μακριά από λιπαρά και ζάχαρη καθώς ενημερώνεται διαρκώς σε θέματα διατροφής και ξέρει να επιλέγει ποιοτικά φαγητά και σνακ.

3.10.2 Στοχοθέτηση και Τοποθέτηση.

Ύστερα απ το κομμάτι της τμηματοποίησης ακολουθούν τα επίσης σημαντικά στάδια της στοχοθέτησης και τοποθέτησης .Κατά την διαδικασία της στοχοθέτησης η «ChocoArt.IKE»

Θα επιλέξει προσεκτικά το συγκεκριμένο τμήμα και υποομάδα (group) πελατών που θέλει να εστιάσει το Μάρκετινγκ για την προώθηση της σοκολάτας με στέβια. Είναι σημαντικό ότι λαμβάνει υπόψη και στηρίζεται για να πραγματοποιήσει αυτή την στοχοθέτηση στο Όραμα , αποστολή ,σκοπό και κουλτούρα της. Ακόμα σημαντικότερο σκέλος του προγραμματισμού του Μάρκετινγκ είναι η τοποθέτηση του προϊόντος. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βάση καθώς πρόκειται για την ιδέα και την εικόνα που θα έχει ο καταναλωτής- πελάτης για το προϊόν της σοκολάτας με στέβια σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η επιχείρηση θα ακολουθήσει ως στρατηγική τοποθέτησης με εστίαση στα οφέλη του πελάτη .Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν σχετίζεται με τα οφέλη των πελατών ύστερα απ την κατανάλωση του .

Η «ChocoArt.IKE» θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση λοιπόν, στο να «περάσει» σαν ιδέα και να διαφημίσει τα οφέλη της σοκολάτας με στεβία “*chocoGreen*” ότι το προϊόν της δηλαδή περιέχει ποιοτικά συστατικά κακάο ,από διαλεγμένες ποικιλίες , βούτυρο κακάο και κακαόμαζα καθώς και εξαιρετική ποιότητα στεβιόλης (το εκχύλισμα απ το φυτό στέβια).Το προϊόν επίσης παρέχει με την κατανάλωσή του την ίδια απόλαυση με την κανονική σοκολάτα και την ίδια γεύση αλλά με την διαφορά ότι δεν περιέχει καθόλου ζάχαρη και είναι απολύτως ασφαλής για την κατανάλωση απ όλη την οικογένεια και για τον πελάτη ιδιαίτερος που προσέχει το βάρος του στα πλαίσια μιας ισορροπημένης διατροφής. Επομένως το προϊόν λοιπόν τονίζεται και λανσάρεται στον πελάτη ως ένα ανώτερα ποιοτικό προϊόν με διαλεγμένες και εκλεκτές πρώτες ύλες για την παραγωγή του ιδιαίτερα υγιεινό (πολύ λιγότερες θερμίδες) για όποιον επιθυμεί να το καταναλώσει άφοβα. Και με όλες τις ευεργετικές του ιδιότητες στον άνθρωπο.(τόνωση της ψυχολογίας , μείωση του στρες).

3.10.3. Δημιουργία και κατοχύρωση του εμπορικού σήματος.

Σ αυτό το σημείο ύστερα από την εκτενή ανάλυση και στοιχειοθέτηση του προϊόντος, θα δομηθεί βάση όλων των παραπάνω το εμπορικό σήμα (brand name).Έτσι το προϊόν θα λανσαριστεί με το όνομα “ChocoGreen” Στόχος της επιλογής αυτού του εμπορικού σήματος είναι η ανάδειξη του συνδυασμού του φυσικού υλικού (πρώτης ύλης) στέβια ,μέσω του δεύτερου συνθετικού (green) το οποίο θα είναι στα αγγλικά στα πλαίσια της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και της πρώτης ύλης του κακάο (choco) ,συντομογραφία απ την αγγλική λέξη (chocolate) η οποία από μόνη της «πουλάει» πολύ και είναι ιδιαίτερη δημοφιλής . Ο συνδυασμός δηλαδή του υγιεινού τρόπου απόλαυσης της σοκολάτας, όλα αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη φυτική του σύσταση και στοιχεία τα οποία το διαφοροποιούν από άλλα προϊόντα του κλάδου.

3.11 Το Μίγμα Μάρκετινγκ

Προχωρώντας την ανάλυση του Μάρκετινγκ θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο μίγμα Μάρκετινγκ το οποίο αποτελείται από ένα συνδυασμό κατάλληλο για την ανάπτυξη ,

προώθηση του προϊόντος σοκολάτας με στέβια το οποίο θα αποφέρει τα προβλεπόμενα θετικά αποτελέσματα για την “chocoGreen.IKE” . Ο σωστός σχεδιασμός και προγραμματισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ και ταυτόχρονα η ανάπτυξη και αποδοτική εφαρμογή των εργαλείων ενός μίγματος μάρκετινγκ είναι καθοριστικής σημασίας για την θετική έκβαση των προδιαγεγραμμένων στόχων του επενδυτικού πλάνου . Τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα Μάρκετινγκ και που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να τοποθετηθεί αποτελεσματικά σε μια ορισμένη αγορά – στόχο ώστε να επέλθει η ανάπτυξη είναι τα ακόλουθα: προϊόν ,τιμή προώθηση ,τόπος .Στην αγγλική γλώσσα διατυπώνονται κατά τον Philip Kotler “the four Ps” : Product, Price, Promotion, Place.

3.11.1 Προϊόν : *Product*

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει η βασική δραστηριότητα της υπό εξέταση παραγωγικής μονάδας, θα είναι η παραγωγή, συσκευασία και εμπορία προϊόντος σοκολάτας σε πλάκες με το συστατικό στέβια. Το νέο προϊόν θα πρέπει να έχει ως ελατήρια την μεγιστοποίηση της εναρμόνισης με τις απαιτήσεις των πελατών , να είναι μειωμένος ο κύκλος ζωής του προϊόντος καθώς μέχρι την φάση ανάπτυξης και ωριμότητας δίνει υψηλά οφέλη (profits) και μπορεί εκεί να τα διατηρήσει, τρίτον να υπάρχει έλεγχος και διαχείριση του κόστους ανάπτυξης του προϊόντος σοκολάτας .Έτσι στοχεύει στην διαφοροποίηση από τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό, παράγοντας προϊόντα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας καθώς θα παράγονται με βάση τις αγνές και εκλεκτές πρώτες ύλες .Επιπλέον ο εξαιρετικός συνδυασμός του φυτικών συστατικών , (θα παραχθεί σοκολάτα χωρίς καθόλου γλουτένη και προσθήκη ζάχαρης)και ταυτόχρονα την επιλογή υψηλής ποιότητας ποικιλίας κακάο με τις φημισμένες ωφέλιμες ιδιότητες του κακάο , θα προσφέρει όλες τις ευεργετικές ιδιότητες και θεραπευτικά στοιχεία που προκαλούν μείωση του στρες και τόνωση της ψυχολογίας ,όπως ιατρικώς έχουν αποδειχθεί. Πιο αναλυτικά η επιχείρηση θα παράγει μία γραμμή παραγωγής (ΓΠ1)

- Σοκολάτα με στέβια σε πλάκα σε συσκευασία 60gr. (ΓΠ11)
- Σοκολάτα με στέβια σε πλάκα σε συσκευασία 85gr.(ΓΠ12)
- Σοκολάτα με στέβια με φουντούκι σε πλάκα σε συσκευασία 85gr(ΓΠ13)
- Σοκολάτα με στέβια με γέμιση καραμέλα σε πλάκα σε συσκευασία 85gr.(ΓΠ14)

Η επιλογή της συσκευασία στην οποία θα πωλείται το εν λόγω προϊόν, αποτελεί και αυτή , βασικότατο στοιχείο της εμφάνισης του προϊόντος καθώς συντελεί σημαντικά στο

λανσάρισμα του προϊόντος σοκολάτας με στέβια και αποτελεί σημαντικό σημείο για την επιχείρηση και καθοριστικό, για την επίτευξη του επιδιωκόμενου όγκου πωλήσεων. Μία συσκευασία με ωραίο σχεδιασμό και συνδυασμό σε χρώματα και γράμματα θα καταστήσει το προϊόν ελκυστικό.

Πιο αναλυτικά γίνεται αναφορά και στο βάθος του μίγματος προϊόντος που αποτελεί μέρος του μίγματος μάρκετινγκ. Το βάθος είναι τέσσερα. Το προϊόν (ΓΠ11) θα πωλείται σε συσκευασία των 60 γραμμαρίων ενώ το ΓΠ12, ΓΠ13, ΓΠ14, σε συσκευασία των 85 γρ. τυλιγμένες σε αλουμινοχαρτο, ενώ οι εξωτερικές συσκευασίες χάρτινες, ανακυκλώσιμες και οικολογικές με πιστοποίηση. Η συσκευασία θα έχει ως σχέδιο μία αντρική και μία γυναικεία φιγούρα λεπτές και γυμνασμένες, ώστε να προσδίδει την αξία και να απευθύνεται σε αυτούς τους καταναλωτές που επιθυμούν να γυμνάζονται και να διατηρούν μία καλλίγραμμη σιλουέτα. Επίσης να μπορούν άφοβα να καταναλώνουν και να τους προσφέρει αυτή η κατανάλωση την απαραίτητη ενέργεια για τις αθλητικές δραστηριότητες. Θα αναφέρεται επίσης στην μπροστινή πλευρά της συσκευασίας το brand name «chocoGreen» η όλη συσκευασία θα έχει έντονο το στοιχείο του πράσινου χρώματος για να προσδώσει την έννοια του φυσικού και ποιοτικού προϊόντος. Στην πίσω πλευρά της συσκευασίας θα υπάρχουν όλες οι χρήσιμες πληροφορίες και συστατικά του προϊόντος της σοκολάτας και η διατροφική αξία και το ποσοστό που καταλαμβάνει στην ημερήσια τροφική πρόσληψη, όπως αυτά προβλέπονται από την νομοθεσία. Είναι σημαντικό ότι θα υπάρχει και η απαραίτητη γραμμή καταναλωτών για παράπονα ή πιθανή δηλητηρίαση.

Η “chocoArt.IKE” με τους στόχους που έχει θέσει, η παραγωγή της μονάδας κατά το πρώτο έτος της έναρξης εργασιών της θα ανέρχεται στους 30 τόνους. Από την συνολικά παραγόμενη ποσότητα ποσοστό 30% θα αφορά στην παραγωγή σοκολάτας σε πλάκες των 60γρ.– 25% θα αφορά σοκολάτα με φουντούκι, 25% σοκολάτα με στέβια των 85γρ. και 20% σοκολάτα με γεύση καραμέλα.

3.11.2. Τιμή και τιμολογιακή πολιτική: Price

Η εταιρία “chocoArt.IKE” όσο αφορά την τιμολόγηση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη και να εστιάζει στην στρατηγική της με βάση σημαντικούς παράγοντες της Αγοράς και του κλάδου της σοκολατοποιίας. Κάποιοι παράγοντες είναι οι εξής:

- ❖ Το είδος αν είναι ελαστικό ή ανελαστικό
- ❖ το κόστος παραγωγής και διάθεσής του

- ❖ η ύπαρξη ή όχι υποκατάστατων προϊόντων,
- ❖ η συνολική ζήτηση για το προϊόν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
- ❖ το όνομα της εταιρείας στην αγορά,(brand name) ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- ❖ η εικόνα και η αξία που έχει σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν,
- ❖ η εικόνα και η αξία που θέλει να προσδώσει η επιχείρηση για το προϊόν της,
- ❖ η εποχικότητα που έχει το προϊόν,
- ❖ οι στόχοι της εταιρείας για το μερίδιο αγοράς,
- ❖ τα επιθυμητά κέρδη
- ❖ Ο Ανταγωνισμός¹⁰

Συμπερασματικά διασαφηνίζεται ότι η στρατηγική στην τιμή πώλησης βάσει του σχεδιασμού Μάρκετινγκ θα είναι η τιμολόγηση διείσδυσης (Penetration Pricing) στον κλάδο. Είναι αρκετά διαδεδομένη στρατηγική για παρόμοιους κλάδου του λιανεμπορίου. Με αυτήν την στρατηγική γίνεται προσπάθεια μεγέθυνσης του μεριδίου αγοράς ,εφαρμόζοντας σχετικά χαμηλές τιμές για να εξασφαλιστεί υψηλός όγκος πωλήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι και ύστερα απ τις προβλέψεις στον προϋπολογισμό θα πρέπει η τιμή να είναι τέτοια ώστε να μπορεί να καλύπτει τα κόστη παραγωγής και όλες τις διοικητικές δαπάνες. Επίσης άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι ότι εφαρμόζονται για προϊόντα με μεγάλο προσδοκώμενο κύκλο ζωής .Τέλος λειτουργεί θετικά σε νέες αγορές. Στην συνέχεια παραθέτουμε τις ενδεικτικές τιμές πώλησης των προϊόντων της “chocoArt.IKE” οι οποίες μελετήθηκαν βάσει της Αγοράς σοκολατοποιίας και της Ζήτησης .

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ(σουπερ μάρκετ-ψιλικά)	
<u>ΕΙΔΟΣ</u>	<u>ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ</u> <u>€/τμχ</u>
Σοκολάτα με στεβία σε πλάκα σε συσκευασία 60gr. (ΓΠ11)	1,65€
Σοκολάτα με στεβία σε πλάκα σε συσκευασία 85gr.(ΓΠ12)	1,90€
Σοκολάτα με στεβία με φουντούκι σε πλάκα σε συσκευασία 85gr(ΓΠ13)	1,90€

¹⁰ Π. Μάλλιαρης Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ εκδ Σταμούλης , δ έκδοση Οκτ. 2012.

Σοκολάτα με στεβία με γέμιση καραμέλα σε πλάκα σε συσκευασία 85gr.(ΓΠ14)	1,90€
---	--------------

Ωστόσο η «chocoArt.IKE» θα κάνει διάκριση τιμών για το κανάλι διανομής εξειδικευμένα καταστήματα σοκολάτας καθώς απευθύνεται σε διαφορετικό τμήμα (segment) το οποίο είναι διατεθειμένο να αγοράσει σε διαφορετική τιμή υψηλότερη καθώς αντιλαμβάνεται διαφορετική και μεγαλύτερη αξία ύστερα απ την κατανάλωση του προϊόντος απ τις ενδεικτικές τιμές πώλησης που προαναφέρθηκαν.¹¹

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ (εξειδικευμένα καταστήματα)	
<u>ΕΙΔΟΣ</u>	<u>ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ</u> <u>€/τιμ</u>
Σοκολάτα με στεβία σε πλάκα σε συσκευασία 60gr. (ΓΠ11)	2,50€
Σοκολάτα με στεβία σε πλάκα σε συσκευασία 85gr.(ΓΠ12)	3,00€
Σοκολάτα με στεβία με φουντούκι σε πλάκα σε συσκευασία 85gr(ΓΠ13)	3,00€
Σοκολάτα με στεβία με γέμιση καραμέλα σε πλάκα σε συσκευασία 85gr.(ΓΠ14)	3,00€

3.11.3 Προώθηση :Promotion

Η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί το επόμενο εργαλείο του μίγματος Μάρκετινγκ πάρα πολύ σημαντικό επίσης για την επίτευξη των προϋπολογισμένων εσόδων για την υπό εξέταση επιχείρηση. Η δραστηριότητα της προώθησης πωλήσεων (promotion) μπορεί αν γίνει με διάφορους τρόπους ώστε να διαφημιστεί το προϊόν, να γίνει γνωστό στο καταναλωτικό κοινό και να δημιουργηθεί το ερέθισμα ώστε να αγοράσει αλλά και να υπάρχει επανάληψη στην κατανάλωση και να γίνει πιστός πελάτης (loyalty) . Η προώθηση πωλήσεων απευθύνεται (με τη μορφή προσφορών ή εκπτώσεων) προς τους τελικούς

¹¹Σημειώσεις μαθήματος Strategic Management, Γεωργόπουλου Ν.

καταναλωτές αλλά και προς τα κανάλια διανομής. Άλλοι τρόποι προώθησης είναι τα bazaars , οι εκθέσεις και στα κανάλια διανομής είναι οι προωθητικές ενέργειες.

Οι προωθητικές ενέργειες προς τους τελικό καταναλωτή έχει ως σκοπό να λανσάρει κάποιο νέο προϊόν, στα πλαίσια του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο, να γίνει γνωστό στον καταναλωτή ώστε να αρχίσει να υπάρχει πώληση , έσοδα για την εταιρεία αλλά και για το κανάλι διανομής και ταυτόχρονα αύξηση του μεριδίου αγοράς της “chocoArt.IKE” στον κλάδο. Έτσι για την προώθηση του προϊόντος «chocoGreen» η επιχείρηση θα κάνει κάποιες ενέργειες ώστε να επιτύχει τα επιδιωκόμενα έσοδα.

Βασική και πρώτη ενέργεια μέσω των πωλητών της επιχείρησης θα γίνει η προώθηση και η επικοινωνία προς τα ενδιάμεσα κανάλια διανομής (σουπερ μάρκετ και καταστήματα ψιλικών) για το νέο προϊόν, τα οφέλη και την διαφοροποίηση σε ποιότητα από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Οι ενέργειες αυτές σκοπεύουν στην ελκυστικότητα ώστε να τοποθετηθούν στα ράφια των καταστημάτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα οι εκπτώσεις επί του τιμολογίου , εκπτώσεις για την πληρωμή τοις μετρητοίς. Άλλοι τρόποι προωθήσεις τα φυλλάδια σε καταστήματα ψιλικών τοποθετημένα μπροστά στο ταμείο ή στα εξειδικευμένα καταστήματα σοκολάτας.

Διαφήμιση

Ο πιο διαδεδομένος τρόπος προώθησης που αξίζει ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη είναι η διαφήμιση .Οι περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν πάρα πολύ μεγάλα ποσά ετησίως σε διαφημιστικές καμπάνιες λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο της σοκολατοποιίας . Η διαφημιστική δαπάνη τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης είχε μειωθεί χαρακτηριστικά αλλά υπάρχει δυναμικότητα καθώς έντονη είναι η παρουσία των διαφημίσεων στα κοινωνικά διαδικτυακά μέσα (social media) όπως είναι το face book , instagram ή LinkedIn . Επίσης πρέπει να επισημανθεί και η μεγάλη διαφημιστική δαπάνη στην τηλεόραση με τηλεοπτικά σποτ ακόμα και με ταινίες μικρού μήκους όπως εφάρμοσε η MONDELEZ για την σοκολάτα LACTA .Η διαφήμιση ως στρατηγικό εργαλείο των επιχειρήσεων στο πεδίο του Μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό και βασικό ρόλο στον προσδιορισμό του επιπέδου κατανάλωσης καθώς αποτελεί τον μηχανισμό προβολής και αναγνωρισιμότητας του προϊόντος και διαμορφώνει την ζήτηση αλλά και το ύψος των εσόδων.

3.11.4 Τόπος : Place

Ο τόπος συμπεριλαμβάνεται στα εργαλεία του μίγματος Μάρκετινγκ . Πιο συγκεκριμένα ο τόπος περιλαμβάνει τα κανάλια διανομής όπως έγινε και μία μικρή αναφορά παραπάνω στο

εργαλείο της προώθησης .Ειδικότερα και πιο αναλυτικά τα κανάλια διανομής αφορούν τον διάλογο επικοινωνίας της εταιρείας μέσω των πωλητών συνεργατών(αντιπροσώπων), τα κανάλια διανομής αποτελούν και την γραμμή πληροφορίας μεταξύ των παραγωγών και καταναλωτών.¹².Τα κανάλια διανομής που θα αναπτύξει η υπό εξέταση επιχείρηση είναι α) τα σουπερ μάρκετ τα οποία και θα αποτελέσουν βασική τοποθεσία για την προώθηση και ανάπτυξη των προϊόντων , καθώς ως κανάλι διάθεσης δίνεται η δυνατότητα μέσω αυτού να λανσαριστεί και να εκτεθεί στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Β) τα σημεία μικρής λιανικής πώλησης ψιλικά και περίπτερα τα οποία αποτελούν σημαντικό κανάλι διάθεσης καθώς ως αυθόρμητο προϊόν που θεωρείται η σοκολάτα , οι καταναλωτές προτιμούν τις αυθόρμητες αγορές στα συγκεκριμένα σημεία πώλησης . Και γ) η επιλεκτική διανομή και συγκεκριμένα εξειδικευμένα καταστήματα σοκολάτας τα οποία στο εξωτερικό εξελίσσονται ραγδαία και υπάρχει μία τάση και στην Ελλάδα για ανάπτυξη και αυτής της Αγοράς.

Το εργαλείο όμως τόπος αφορά και άλλες μεταβλητές όπως η πυκνότητα των παραδόσεων ύστερα από την παραγγελία του πελάτη καθώς και οι τρόποι μεταφοράς (φορτηγάκια μικρά van) Η σωστή και έγκαιρη μεταφορά σε τεμάχια και ποσότητα και χωρίς φθορές καθιστά και δίνει μια προστιθέμενη αξία στην συνεργασία μεταξύ λιανέμπορου και της «chocoArt.IKE»»

Τέλος η αποθήκευση σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους για να διατηρείται το προϊόν αναλλοίωτο βάσει των τεχνικών προδιαγραφών ώστε να μην υπάρχουν φύρες ,είναι μέρος του μίγματος τόπου .

3.12 Έσοδα Πωλήσεων της νεοσύστατης εταιρείας και κόστος του Μάρκετινγκ.

3.12.1 Έσοδα των πωλήσεων

Η ποσοτικοποίηση της μελέτης της στρατηγικής και του σχεδιασμού του Μάρκετινγκ αποτυπώνεται με τον υπολογισμό κατά προσέγγιση των εσόδων μέσω των πωλήσεων. Η εκτίμηση του συνολικού ύψους των ετήσιων εσόδων της επιχείρησης «chocoArt.IKE». αφορά το πρώτο έτος έναρξης εργασιών για το 2019, και θα γίνει και υπολογισμός με βάση τον πληθωρισμό που κυμαίνεται στο 0,7 %. Στον Πίνακα που ακολουθεί υπολογίζονται τα έσοδα από πωλήσεις της επιχείρησης για το έτος **2019**.

¹² Manual for the preparation of industrial feasibility studies ,W.Behrens –P.M.Hawranek

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

	σουπερ μαρκετ ψίλλικα(1)	εξειδικευμένα (2)	τιμ πωλ(1)	τιμ.πω λ (2)	πωλήσεις 1	πωλήσεις 2	
60γρ	7143	21428	1,65 €	2,50 €	11.785,95	53.570,00	65.355,95
85γρ	5952	17857	1,90 €	3,00 €	11.308,80	53.571,00	64.879,80
φουντούκι	5952	17857	1,90 €	3,00 €	11.308,80	53.571,00	64.879,80
καραμέλα	4762	14285	1,90 €	3,00 €	9.047,80	42.855,00	51.902,80
σύνολο	23809	71.427	95.236		43.451,35	203.567,00	247.018,35

Για τον υπολογισμό των πωλήσεων στα εξειδικευμένα καταστήματα σοκολάτας υπολογίστηκε ότι το ύψος του ποσοστού που καλύπτει το συγκεκριμένο κανάλι διάθεσης βάσει εκτίμησης ανέρχεται στο 75% των συνολικών τεμαχίων σοκολάτα σε πλάκες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

πρόβλεψη πωλήσεων 2019-2024		
ΕΤΗ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΠΛΑΚΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΕ €
2019	95238	247.018,00
2020	95238	249.488
2021	95238	251.983
2022	95238	254.503
2023	95238	257.048
2024	95238	259.618

3.12.2 Υπολογισμός του Κόστους Μάρκετινγκ.

Η εκτίμηση και υπολογισμός του κόστους μάρκετινγκ αφορά στο σύνολο των δαπανών προώθησης και διάθεσης του προϊόντος της υπό εξέταση παραγωγικής μονάδας σοκολάτας στο αγοραστικό κοινό. Ο υψηλός ανταγωνισμός που συναντάται μεταξύ των εταιρειών των κλάδων οι οποίες δαπανούν πολύ μεγάλα ποσά για την διαφημιστική δαπάνη (συνολική διαφημιστική δαπάνη στον κλάδο σοκολατοποιίας υπολογίστηκε στα €9,3 εκ. για το 2014¹³) και η στρατηγική πολιτική της εταιρείας να αποκτήσει δυνατό brand name και να αναπτύξει μερίδιο αγοράς, η εταιρία στοχεύει να εστιάσει στο μάρκετινγκ. Συνεπώς και με βάση τις

¹³ Κλαδική μελέτη ICAP GROUP, Νοέμβριος 2016

παραπάνω εκτιμήσεις και τα δεδομένα που έχουν παρατεθεί υπολογίζουμε το κόστος Μάρκετινγκ σε ποσοστό περίπου 1% των πωλήσεων ανά έτος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			
<u>ΕΤΟΣ</u>	<u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</u>	<u>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</u> <u>ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</u>	
2019	247.018	2.470	
2020	249.488	2.495	
2021	251.983	2.520	
2022	254.503	2.545	
2023	257.048	2.570	
2024	259.618	2.596	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρώτες Ύλες και εφόδια για την νέα επένδυση.

4.1 Εισαγωγή

Για την σε βάθος ανάλυση βιωσιμότητας της υπό εξέταση παραγωγικής μονάδας με την επωνυμία “ChocoArt.IKE” θα πρέπει εκτενώς να αναλυθούν και τα στοιχεία πρώτων και βοηθητικών υλών και όλων των απαραίτητων αναλωσίμων και εφοδίων .Η εταιρεία θα πρέπει να προμηθευτεί τις πρώτες και βοηθητικές ύλες καθώς και διάφορα απαραίτητα αναλώσιμα και βοηθητικά υλικά τα οποία θα πρέπει να επιλεγούν με βάση την ποιότητα , την διαθεσιμότητα απ τους προμηθευτές , το κόστος αυτών των πρώτων υλών αλλά και το μεταφορικό κόστος . Η προμήθεια τους θα γίνεται ανά μήνα .Επιπρόσθετα αυτών ,χρειάζονται και αναλώσιμα όπως αυτά της συσκευασίας του προϊόντος τα οποία θα προμηθεύεται η επιχείρηση ανά μήνα .Σ αυτό το κεφάλαιο θα καταγραφούν και τα πάγια έξοδα της επιχείρησης δηλαδή η ύδρευση , η ηλεκτρική ενέργεια , τα καύσιμα ,η προστασία και περίθαλψη για την υγιεινή των υπάλληλων και η απολύμανση των χώρων στην παραγωγή καθώς η επιχείρηση υπόκειται σε νόμους και διατάξεις υγειονομικού ενδιαφέροντος Αυτό όπως είναι αναμενόμενο δημιουργεί επιπλέον κόστη τα οποία πρέπει να συνυπολογιστούν .Για το πρώτο έτος έχει υπολογιστεί συνολικό κόστος **117.801,68 €** το οποίο περιλαμβάνει πληθωρισμό 1% .

4.2 Χαρακτηριστικά Α' & Βοηθητικών Υλών Και Εφοδίων.

4.2.1 Παραγωγική διαδικασία.- πρώτες ύλες

Η σοκολάτα είναι το γλύκισμα το οποίο προτιμάται από ένα πολύ μεγάλο μέρος του αγοραστικού κοινού για την απόλαυσή τους .Η παραγωγική διαδικασία για την δημιουργία της σοκολάτας είναι αρκετά πολύπλοκη και αποτελείται από διάφορα στάδια τα οποία είναι τα εξής.

- *Καβούρντισμα:* Οι κακαοβάλανοι, οι κόκκοι του κακάο δηλ. μετά τον καθαρισμό από ξένα σώματα και σκόνη ,μεταφέρονται σε εξειδικευμένα μηχανήματα , στα καβουρντιστήρια , εκεί απομακρύνεται η υγρασία και αναπτύσσεται το άρωμα και το χρώμα του κακάο. Στη συνέχεια, οι καβουρντισμένοι κόκκοι κακάο αποφλοιώνονται και τεμαχίζονται σε μικρά κομμάτια στην αγγλική και τεχνική ορολογία ονομάζονται nibs . Ανάλογα με το είδος του προϊόντος σοκολάτας που θέλουμε να παραχθεί αναμειγνύονται διαφορετικές ποικιλίες του κακάο.
- *Άλεση:* Τα «nibs» στη συνέχεια αλέθονται και προκύπτει ο κακαοπολτός, ο οποίος αποθηκεύεται σε θερμαινόμενες μεταλλικές δεξαμενές ύστερα από κατάλληλη και ενδεδειγμένη θερμική επεξεργασία προκειμένου να αποκτήσει το τελικό του άρωμα που είναι γνωστό σ όλο το καταναλωτικό κοινό .¹⁴
- *Ανάμειξη:* Ο κακαοπολτός μεταφέρεται με ειδικούς αυτόματους μηχανισμούς στους αναμικτήρες όπου, σύμφωνα με την επιθυμητή συνταγή, προστίθενται τα ανάλογα ποσοστά με τη ζάχαρη , τη σκόνη γάλακτος και το βούτυρο κακάο.
- *Ραφινάρισμα:* Στην συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας το μείγμα που θα προκύψει μεταφέρεται στους πεντακύλινδρους (ειδικά μηχανήματα), με σκοπό την λέπτυνση δηλαδή να μετατραπεί το μείγμα σε λεπτή σκόνη. Στο στάδιο αυτό το τελικό προϊόν αποκτά τη λεπτή βελούδινη υφή που αισθανόμαστε καθώς η σοκολάτα λιώνει.
- *Κονσάρισμα:* Η λεπτή σκόνη μεταφέρεται σε ειδικά μηχανήματα με θερμαινόμενα τοιχώματα που ονομάζονται κόνσες , όπου περιστρέφεται για μεγάλο χρονικό διάστημα και ρευστοποιείται , σ αυτό το στάδιο διαμορφώνεται το χαρακτηριστικό χρυσαφί χρώμα και λεπτή υφή ενώ ταυτόχρονα γίνονται ορισμένες αντιδράσεις που δίνουν το χαρακτηριστικό άρωμα κάθε είδους σοκολάτας. Είναι ενδεικτικό ότι μπορεί να βγάλει μέχρι και 600 διαφορετικά αρώματα .Όσο μεγαλύτερη είναι η παραμονή του μείγματος στις κόνσες με το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα να φτάνει τις 72 ώρες , ¹⁵τόσο καλύτερο είναι το γευστικό αποτέλεσμα καθώς αναδεικνύονται

¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=E6YtKi1wYxk>

¹⁵ https://www.youtube.com/watch?v=EraDgvyD_QU

όλα τα αρώματα . Αυτό το στάδιο της διαδικασίας (κονσάρισμα) είναι το πιο σημαντικό για την όλη διαδικασία .Επίσης είναι σημαντικό να τονισθεί ότι η διαδικασία του κονσαρίσματος είναι η ίδια για περισσότερο από 100 χρόνια καθώς δεν έχει επινοηθεί άλλη διαδικασία πιο αποτελεσματική και αποδοτική.

- *Τελικό στάδιο:* Το μείγμα της σοκολάτας τοποθετείται με τη βοήθεια σωληνώσεων σε φόρμες, ώστε να γίνει το καλούπωμα (moulding) ανάλογα με το μέγεθος και το βάρος που επιθυμείται. Έτσι για το “ChocoGreen” θα χρησιμοποιηθούν καλούπια 60 γρ. και 85 γρ. Στο στάδιο αυτό προστίθενται, εάν η σοκολάτα σε πλάκα δεν είναι σκέτη, τα άλλα συστατικά, όπως φουντούκια και η γέμιση σιρόπι καραμέλα. Οι φόρμες με τη ρευστή σοκολάτα μεταφέρονται αυτόματα σε ειδικά ψυγεία όπου ύστερα από ένα χρονικό διάστημα στερεοποιείται. Ύστερα Ακολουθείται η διαδικασία της η συσκευασίας και αποθήκευσης της σοκολάτας σε κατάλληλους ειδικούς χώρους –ψυγεία με κατάλληλη θερμοκρασία ώστε να διατηρούνται και από κει να φτάσουν στα σημεία πώλησης .

Ωστόσο όσο αφορά την υπό εξέταση παραγωγική μονάδα η διαδικασία παραγωγής θα ξεκινήσει από το στάδιο του κονσαρίσματος καθώς η σκόνη ως πρώτη ύλη θα παραληφτεί από τον επιλεγόμενο προμηθευτή μαζί και με τα υπόλοιπα συστατικά τα οποία και ύστερα από την κατάλληλη επεξεργασία θα δώσει το προϊόν σοκολάτας με στέβια στην γνωστή μορφή που λανσάρεται και πωλείται στα ράφια των καταστημάτων. Επίσης και βάσει της ανάλυσης βιωσιμότητας της επιχείρησης «chocoArt IKE», το κόστος επένδυσης θα ήταν υψηλό , αν η παραγωγική διαδικασία είχε αφετηρία την επεξεργασία των κόκκων δηλαδή την διαδικασία του καβουρντίσματος . Αυτή η υπόθεση θα προϋπόθετε την αγορά επιπλέον πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού και βοηθητικών μηχανημάτων και αυτό αλυσιδωτά θα αύξανε το κόστος συντήρησης και το κόστος αγοράς πρώτων υλών .Επίσης θα χρειαζόταν να προσληφθούν και περισσότερα άτομα τα οποία και θα χειρίζονταν τα εξειδικευμένα μηχανήματα , τα οποία μαζί με την απαραίτητη εκπαίδευση θα αύξανε σωρευτικά κατά πολύ και πέρα απ τον προϋπολογισμό (budget) το κόστος επένδυσης .

Πρώτες Ύλες

Οι πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιηθούν είναι το κακάο σε σκόνη , βούτυρο κακάο , γάλα σε σκόνη ,γλυκοζίτες της στεβιόλης (εκχύλισμα από το φυτό στέβια , λεκιθίνη σόγιας , αρωματικές ύλες , ξηροί καρποί (φουντούκι) και γέμιση σιρόπι καραμέλας για την παραγωγή προϊόντων σοκολάτας με στέβια .

Κακάο σε σκόνη (αλκαλιοποιημένο): Η προέλευση του κακάο έρχεται από το δέντρο Theobroma cacao προέρχεται από τις περιοχές της Λατινικής Αμερικής και θεωρούνταν το ιερό δέντρο για τις φυλές των Μάγια και Αζτέκων . Το κακάο στην περιοχή του Περού παράγεται βιολογικά από καλλιεργητές και περιλαμβάνει μια πηγή μετάλλων και αντιοξειδωτικών . Αφού συλλεχθούν οι ακατέργαστοι κόκκοι διαχωρίζονται και ζυμώνονται μέχρι να μειωθεί η πικρή γεύση . Μετά τον καθαρισμό των αποξηραμένων κόκκων σε νερό , ξεφλουδίζονται και εξάγεται ο πυρήνας τους ώστε να τεμαχιστεί. Στην συνέχεια οι κόκκοι (τεχνικός όρος στην σοκολατοποιία nibs) αλέθονται για να παραχθεί ο κακαοπολτός .Το λίπος του πολτού το οποίο ονομάζεται βούτυρο κακάο εξάγεται και διαχωρίζεται από το στερεό μέρος , ύστερα από χαμηλή θερμική επεξεργασία , και το υπόλειμμα ξεραιίνεται και αλέθεται μέχρι να γίνει μία λεπτή ημίγλυκη σκόνη . Η αλκαλιοποίηση ,τέλος , προσδίδει την γυαλιστερή υφή της σοκολάτας, επαυξάνει την ποιότητα στο προϊόν και είναι απαραίτητη για να προσδώσει αξία στο τελικό προϊόν.¹⁶

Βούτυρο κακάο :Κατά την διαδικασία επεξεργασίας του κακάο ,απ τον διαχωρισμό το δεύτερο στοιχείο που σχηματοποιείται είναι η λιπαρή ύλη ,το γνωστό στο εμπόριο βούτυρο κακάο .Πιο επεξηγηματικά είναι ένα λάδι γεμάτο ωμέγα 6 και ωμέγα 9 λιπαρά οξέα, που όταν σταθεροποιηθεί στην κατάλληλη θερμοκρασία έχει γεύση και υφή όπως της λευκής σοκολάτας. Το βούτυρο κακάο έχει την δυνατότητα περαιτέρω επεξεργασίας .Αφού λιώσει δηλαδή με την διαδικασία Μπεν μαρί σε χαμηλή θερμοκρασία να δημιουργηθεί το προϊόν σοκολάτα και όλα τα υποπροϊόντα αφού πάρει το σχήμα και μέγεθος που θα δοθεί κατά την παραγωγή.

Γάλα σε σκόνη :Σκόνη γάλακτος ή ξηρό γάλα : είναι η ονομασία των υποπροϊόντων συμπύκνωσης του νωπού γάλατος μέχρι να ξεραθούν, η υγρασία πρέπει να απουσιάζει σε ποσοστό πάνω από το 5% του βάρους τους. Το λίπος της σκόνης γάλακτος ,αν αυτό προέρχεται από το πλήρες γάλα ,πρέπει να είναι τουλάχιστον 26%, από ημιαποβουτυρωμένο γάλα από 14%-17% και από αποβουτυρωμένο γάλα μέχρι 1,5%.¹⁷

Γλυκοζίτες της στεβιόλης (εκχύλισμα από το φυτό στέβια) :

¹⁶ <http://www.thesauchalife.com>

¹⁷ <http://www.diaitologia.gr/gala>

Η στέβια αποτελεί ένα βότανο το οποίο φυτρώνει στην Λατινική Αμερική και καλλιεργείται σε διάφορες περιοχές του κόσμου όπως Κίνα Κένυα και ΗΠΑ . Τα φύλλα της στέβια περιέχουν διάφορες φυσικές γλυκαντικές ουσίες από τις οποίες δύο είναι τα κύρια συστατικά η στεβιοσίδη και η ρεμπαουδιοσίνη τα οποία αποτελούν και τους γλυκοζίτες της στεβιόλης την οποία καθιστούν 60 φορές έως και 80 φορές πιο γλυκιά από την συνηθισμένη ζάχαρη , ενώ το τελικό προϊόν της μπορεί να φτάσει έως και 300 φορές πιο γλυκό . Για παράδειγμα μπορεί να ειπωθεί ότι 4 φύλλα στέβια μπορούν να αντικαταστήσουν το 25% των θερμίδων ενός ποτηριού σόδας . Το εκχύλισμα των φύλλων της στέβια δεν περιέχει καθόλου θερμίδες ή υδατάνθρακες . Επομένως συμπεραίνουμε ότι είναι μια ορθή εναλλακτική πρόταση για τα άτομα –καταναλωτές που τους αρέσουν μεν τα γλυκά , αλλά θέλουν ταυτόχρονα να προσέξουν την υγεία τους , να έχουν μια ισορροπημένη διατροφή ή είναι διαβητικοί ή παχύσαρκοι.¹⁸

Λοιπά συστατικά . Τα υπόλοιπα απαραίτητα συστατικά για την παρασκευή του προϊόντος σοκολάτας με στέβια είναι η λεκιθίνη σόγιας αρωματική ύλη και η γέμιση και τα φουντούκια για το αντίστοιχο προϊόν με γέμιση . Τα τελευταία θα χρησιμοποιηθούν κατά την διάρκεια καλουπάματος στο τελικό στάδιο παραγωγής.

4.2.2 Εφόδια της παραγωγικής μονάδας .

Για την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής μονάδας απαραίτητος είναι ο εφοδιασμός όλων των απαραίτητων βοηθητικών υλικών τα οποία χρησιμεύουν για την παραγωγική διαδικασία . Αυτά τα εφόδια ακολουθούν τα μετέπειτα στάδια που πολλές φορές δεν είναι ευδιάκριτος ο διαχωρισμός τους απ τις α' ύλες, και τα οποία θα διευκολύνουν την λειτουργία της παραγωγής ή θα προστατεύσουν τους εργαζόμενους. Αξίζει να αναφερθεί ότι το κόστος των εφοδίων θα επηρεάζει και τα οικονομικά αποτελέσματα της «chocoArt.IKE» καθώς επηρεάζει και το κόστος παραγωγής .

Ονομαστικά μπορούμε να αναφέρουμε μερικά εφόδια τα οποία και πρέπει να συνυπολογιστούν στο προϋπολογιστικό κόστος της επένδυσης αλλά και για κάθε χρόνο για την υπό εξέταση επιχείρηση , τέτοια είναι :

¹⁸ <http://ionsweets.gr/stevia-fysiko-glykantiko-miden-thermides/>

- Διάφορα αναλώσιμα
- Χημικά καθαριστικά –γυαλιστικά
- Είδη μιας χρήσης (γάντια –σκουφιά)
- Φόρμες
- Υλικά πρώτων βοηθειών για πιθανούς τραυματισμούς
- Λιπαντικά αναλώσιμα για την συντήρηση των μηχανημάτων –καθαριστικά
- Χειροπετσέτες – είδη καθαριότητας και προσωπικής υγιεινής.
- Λοιπά εφόδια (Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και Ύδρευση)
- Ανταλλακτικά για μηχανολογικό εξοπλισμό.

4.2.3 Υλικά Συσκευασίας

Κατά την διάρκεια του τελικού σταδίου παραγωγής του προϊόντος σοκολάτας «ChocoGreen» είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση και την μεταφορά στα σημεία πώλησης η διαδικασία τυλίγματος στις τυλιχτικές μηχανές .Έτσι κρίνεται σημαντικός ο εφοδιασμός κατάλληλης και προσεγμένης συσκευασίας βάσει του σχεδιασμού που έχει μελετηθεί .Η παραγωγική μονάδα θα προμηθευτεί αλουμινόχαρτο το οποίο θα διατηρεί την γεύση και ποιότητα αναλλοίωτη της σοκολάτας και χαρτί συσκευασίας που θα έχει τυπωθεί ένα ζευγάρι νέων , και με το λογότυπο “ChocoGreen” και με σχεδιασμένους τους καρπούς του κακάο, σε χρωματισμούς-μοτίβα πράσινο και καφέ. Το οποίο και θα τυλίγει το προϊόν με το αλουμινόχαρτο. Οι συσκευασία θα είναι από ανακυκλώσιμο χαρτί . Επιπλέον , χρειάζονται χαρτοκιβώτια τα οποία θα χρησιμεύουν για την αποθήκευση και για την μεταφορά των τεμαχίων στα σημεία πώλησης με τα φορτηγάκια τύπου Van.

4.3 . Επιλογή ά υλών και άλλων εφοδίων

4.3.1Επιλογή Α' υλών

Οι παράγοντες που θα κρίνουν την τελική επιλογή των πρώτων υλών είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των πρώτων υλών , η διαθεσιμότητα και η αξιοπιστία από τους προμηθευτές και η τιμή αγοράς. Αποτελεί προτεραιότητα η ποιότητα των πρώτων υλών καθώς αποτελεί ,για την παραγωγή και πώληση του τελικού προϊόντος, καταλυτικός παράγοντας για την επιτυχία του προϊόντος. Οι πωλήσεις και η αναγνωρισιμότητα αλλά και το Loyalty θα κριθούν από το ποιοτικό αποτέλεσμα της παραγωγής μέσω της αγοράς ποιοτικών πρώτων υλών. Σε έναν κλάδο όπως της σοκολατοποιίας όπου ο ανταγωνισμός σε

ποιότητα και ποικιλία είναι πολύ έντονος χρειάζεται προσεκτική επιλογή των πρώτων υλών .Επομένως κρίνεται απαραίτητη η προσεγμένη επιλογή με βάση την ποιότητα του βουτύρου κακάο , κακάο σε σκόνη και του εκχυλίσματος της στέβια. Η επιλογή θα κριθεί με βάση ποια ποικιλία κακάο θα χρησιμοποιηθεί , σε τι ποσοστό κακάο καθώς επίσης η ποιότητα του βουτύρου κακάο και η ποικιλία του υποκατάστατου της ζάχαρης στέβια .

Η αγορά και προμήθεια σε γάλα σε σκόνη θα πρέπει να είναι προσεκτική σε ποιότητα αλλά κυρίως σε αξιοπιστία και σε τιμή καθώς είναι προϊόν που υπάρχει η δυνατότητα να αγοραστεί από ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών και δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των προμηθευτών . Επίσης αντίστοιχα οι αρωματικές ύλες , η γέμιση σιρόπι καραμέλα και τα φουντούκια .

4.3.2.Επιλογή λοιπών εφοδίων

Τα υλικά συσκευασίας θα κριθούν βάσει της ανθεκτικότητας και χρηστικότητας στην μεταφορά. Επίσης θα πρέπει να είναι ανακυκλώσιμα για να τηρούν τις περιβαλλοντικές προδιαγραφές .

Η παροχή ηλεκτροδότησης σ όλους τους χώρους της παραγωγικής μονάδας και των βοηθητικών χώρων καθώς και στην Διεύθυνση της επιχείρησης θα γίνει απ την Δ.Ε.Η. και η παροχή ύδρευσης θα γίνονται από την ΕΥΔΑΠ. Όσο αφορά την παροχή υλικού για την προστασία και ασφάλεια και υγιεινή των υπαλλήλων κατά την διάρκεια της εργασίας και για την περίπτωση αποφυγής ατυχήματος δηλαδή αναφορικά ,οι στολές εργασίας , γάντια και σκουφιά , τα ενδύματα προστασίας θα πρέπει να είναι ανθεκτικά, χρηστικά ώστε να μπορούν να προστατέψουν το σώμα και τις ευαίσθητες περιοχές και να είναι ανακυκλώσιμα .

Τα ανταλλακτικά τα οποία θα αναλωθούν για την συντήρηση και ορθή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας θα χορηγηθούν απ την ανάδοχη προμηθεύτρια εταιρεία του πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού τα οποία είναι συμβατά και πιστοποιημένα για την χρήση και λειτουργία των μηχανημάτων . Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για την προμήθεια αυτών των ανταλλακτικών και συναφών αναλωσίμων θα υπάρξει διαφορετική συμφωνία μεταξύ των δύο μερών και δεν συμπεριλαμβάνεται το κόστος αυτών στο κόστος της αγοράς του πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού.

Τα χημικά και τα λοιπά αναλώσιμα θα επιλέγουν ύστερα από προσεκτική ανάλυση, βάσει της τιμής και τις τεχνικές και περιβαλλοντικές προδιαγραφές που ακολουθεί η εταιρεία «ChocoArt.IKE» για τους εργαζομένους και για το περιβάλλον.

4.4 Ανάλυση στοιχείων συνταγής α' και βοηθητικών υλικών κατά την παρασκευή του προϊόντος.

4.4.1 Απαιτούμενες Ποσότητες εκφρασμένες σε ποσοστό.

Το προϊόν θα παραχθεί σε μία γραμμή παραγωγής και θα χρησιμοποιηθούν για τα τέσσερα προϊόντα σοκολάτας με στέβια δύο καλούπια: των 60 γραμμαρίων και 85 γραμμαρίων .

Παρακάτω αναφέρεται η ποσοστιαία κατανομή των πρώτων υλών σε περιεκτικότητα για τα προϊόντα σοκολάτας με στέβια των 65 και 85 γραμμαρίων σε πλάκα και με γέμιση και με προσθήκη φουντουκιού. Οι ποσοστώσεις είναι υπολογισμένες κατά προσέγγιση βάσει της ευρωπαϊκής οδηγίας που διέπει την παραγωγή προϊόντων σοκολατοποιίας για όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.¹⁹ Και αφορά προϊόντα σοκολάτας και παράγωγα κακάο και σοκολάτας που προορίζονται για τη διατροφή του ανθρώπου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17

συνταγή σοκολάτας με στέβια με γέμιση		συνταγή σοκολάτας με στέβια	
γλυκοζίτες στεβιόλης	2%	γλυκοζίτες στεβιόλης	2%
γάλα σε σκόνη	18%	γάλα σε σκόνη	20%
βούτυρο κακάο	33%	βούτυρο κακάο	38%
κακάο σε σκόνη	30%	κακάο σε σκόνη	37%
αρωματική ύλη	3%	αρωματική ύλη	3%
ξηροί καρποί -σιρόπι καραμέλα	14%		
	100%		100%

Για την εκτίμηση της ποσότητας των πρώτων υλών που απαιτείται συνολικά για ένα χρόνο για την παραγωγή του προϊόντος σοκολάτας με στέβια θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω υπολογισμοί. Όλοι οι υπολογισμοί των εκτιμώμενων ποσοτήτων είναι εκφρασμένοι σε **κιλά (kg)**.

¹⁹ ΟΔΗΓΙΑ 2000/36/ΕΚ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 23ης Ιουνίου 2000

ΠΙΝΑΚΑΣ 18

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	1kg (1.000gr)	1tn(1.000kg)	30tn(30000kg)
γλυκοζίτες στεβιόλης	0,02	20	600
γάλα σε σκόνη	0,2	200	6.000
βούτυρο κακάο	0,38	380	11.400
κακάο σε σκόνη	0,37	370	11.100
αρωματική ύλη	0,03	30	900
	1kg	1000kg	30.000kg
ξηροί καρποί -σιρόπι καραμέλα			510.16
<u>Σύνολο :</u>			<u>30.510kg</u>

Θα πρέπει να προσθέσουμε στον υπολογισμό του ετήσιου επιπέδου παραγωγής τους ξηρούς καρπούς –φουντούκι και την γέμιση με σιρόπι καραμέλας καθώς αποτελούν βασικά συστατικά ,βάσει της μελέτης ,ώστε να συνυπολογιστούν στο κόστος αγοράς και προμήθειας πρώτων υλών .Συνεπώς και βάσει προγράμματος πωλήσεων απ το μίγμα Μάρκετινγκ έχουμε ως εξής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19

1kg (1000gr)	1tn(1000kg)	3.7tn(3700kg)
0,14kg	140kg	283,36
0,14kg	140kg	226,8
		510,16kg

Για την περαιτέρω ανάλυση αποτυπώνεται παρακάτω η περιγραφή του προϊόντος κακάο σε σκόνη , τα τεχνικά και χημικά χαρακτηριστικά καθώς αποτελεί βασικό και πρωταρχικό στοιχείο για την ποιότητα του προϊόντος σοκολάτας με στέβια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΑΚΑΟ

ALKALIZED COCOA POWDER	
PRODUCT DESCRIPTION	
Product	Alkalized Cocoa Power
Origin	Venezuela
PHYSICAL & CHEMICAL CHARACTERISTICS	
Fat Content	10 -12%
Moisture	Max 5%
Fineness	Min 98 (200 mesh;75µm)
pH (to 10%)	6.0 - 8.0
Ash	Max 12%
Color	Characteristic Brown
Flavor	Characteristic as Cocoa Powder
MICROBIOLOGICAL CHARACTERISTICS	
Totals Coliforms	Max 93 MPN/g
Totals Coliforms	Max 10 CFU/g
Salmonella (in 25g)	Absent
Molds counts	Max 100 CFU/g
Yeasts counts	Max 100 CFU/g
Thermophile spores	Max 100 CFU/g
Foreign matters	Absent
PACKAGING & WEIGHT	Bags or Box of 20kgs Net
BEST BEFORE	18 months
STORAGE CONDITIONS	At 20° C (68° F) & 60% Relative Humidity
APPLICATIONS	Confectionary, instant drinks, bakery and ice cream products

ΠΗΓΗ:<http://cientoluna.com/el/>

Στην συνέχεια για την ολοκληρωμένη διαμόρφωση της εκτίμησης των ποσοτήτων των εφοδίων και πρωτων και βοηθητικών υλικών θα πρέπει να γίνει και αποτύπωση και καταγραφή των λοιπών εφοδίων για την παραγωγική διαδικασία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 21 ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΜΑΧΙΑ

Υλικά συσκευασίας	Τεμάχια
Χάρτινο περιτύλιγμα	24.000
Χαρτοκιβώτια	240

<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>24.240</u>
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	Μονάδα
Ηλεκτρισμός Kwh	20.000
Υδρευση ton	180
Καύσιμα (μεταφορικού μέσου)Lt	1.500
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>21.680</u>
Ανταλλακτικά μηχανημάτων	Τεμάχια
Εξαρτήματα	40
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>40</u>
Είδη προστασίας προσωπικού	Τεμάχια
Φόρμες	10
Γάντια	100
σκούφοι	10
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>120</u>
Λοιπά αναλώσιμα	Ποσότητα σε kg
Απολυμαντικά -απορρυπαντικά	300
Φάρμακα	10
Αναλώσιμα	250
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>560</u>

4.5 Διαθεσιμότητα εφοδίων και πρόγραμμα προμηθειών

4.5.1 Διαθεσιμότητα πρώτων υλών και εφοδίων.

Οι πρώτες ύλες και τα λοιπά εφόδια για την παραγωγική διαδικασία κρίνεται αναγκαίο για την πορεία και βιωσιμότητα της επιχείρησης “ChcoArtIKE”, να είναι διαθέσιμες εύκολα και σε διάρκεια βάσει του προγράμματος προμηθειών ώστε να μην υπάρχουν κωλυσιεργίες στο έργο της παραγωγικής μονάδας , οι οποίες θα φέρουν και αρνητικές επιπτώσεις στο πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα παραγωγής , με επακόλουθο την αρνητική οικονομική επίπτωση στα αποτελέσματα. Έτσι αναφέρεται ότι όλες οι πρώτες ύλες είναι διαθέσιμες και σε πληθώρα ,εξάιρεση το κακάο σε σκόνη καθώς παγκόσμια υπάρχει μία τάση για μείωση της παραγωγής λόγω έλλειψης κακαόδεντρων και κακής σοδειάς και ταυτόχρονη αύξηση της ζήτησης στην Δύση κάτι που μελλοντικά θα επηρεάσει τόσο τις τιμές αγοράς όσο και την ποσότητα. Παρ όλα αυτά , αμέσως τα επόμενα χρόνια δεν θα έχει αντίκτυπο στην Αγορά ,άρα άμεσα δεν έχει επίδραση στην παραγωγική διαδικασία και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

4.5.2 Μάρκετινγκ Προμηθειών

Το ζητούμενο και βασική επιδίωξη των υπευθύνων της εταιρείας είναι το πρόγραμμα προμηθευτών και μάρκετινγκ να συναντά τρεις στόχους : Ελαχιστοποίηση του κόστους αγοράς και μεταφοράς των εφοδίων , ελαχιστοποίηση του κινδύνου μη διαθεσιμότητας και καλλιέργεια σχέσεων και καλής πίστης στην συνεργασία με τους προμηθευτές.

Η επιχείρηση “ChcoArtIKE” έχει αποφασίσει η τελική επιλογή των προμηθευτριών εταιρειών να γίνει με βάση τα εξής κριτήρια : αξιοπιστία και φερεγγυότητα στην ποιότητα των εφοδίων , συμφέρουσα τιμολογιακή πολιτική ,ικανότητα και αξιοπιστία κατά την μεταφορά και αποθήκευση των εφοδίων προς την επιχείρηση . Συνεπώς οι προμηθευτές ά και βοηθητικών υλών και λοιπών εφοδίων είναι οι εξής:

- Βασικός προμηθευτής για την πλειοψηφία των πρώτων υλών (γλυκοζίτες της στεβιόλης , κακάο σε σκόνη, γάλα σε σκόνη λεκιθίνη σόγιας , αρωματικές ύλες, ξηροί καρποί και γέμιση) είναι η Ciento Luna SRL Business Procurement Outsourcing –εισαγωγές /εξαγωγές /αντιπροσωπείες συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- Για την προμήθεια βούτυρο κακάο αλλά και εναλλακτική επιλογή κακάο σκόνη – γεμίσεις και ξηρούς καρπούς επιλέχθη η Prime Pastry P.C.
- Ηλεκτρική ενέργεια και ύδρευση θα γίνεται από τις υπηρεσίες ΔΕΗ ΑΕ και Ε.ΥΔ.ΑΠ.
- Οι φόρμες εργασίας , γάντια και σκούφοι θα γίνουν οι προμήθειες από την Βαρδούλης ΑΕ
- Το χαρτί συσκευασίας και χαρτοκιβώτια αποθήκευσης θα προμηθεύονται από την Kapelis Packaging.
- Απολυμαντικά και λοιπά αναλώσιμά θα αγοράζουν από την εταιρεία THE MART.

4.5.3. Πρόγραμμα προμηθειών

Κατά την σύναψη της συμφωνίας μεταξύ της «ChcoArtIKE» και των συνεργαζόμενων προμηθευτριών εταιρειών θα επισημανθούν η περιοδικότητα των εφοδιασμών η οποία θα είναι κάθε μήνα και η ευθύνη των εμπορευμάτων κατά την μεταφορά η οποία θα βαρύνει την προμηθεύτρια εταιρεία .Έτσι στο ιδιωτικό συμφωνητικό και ύστερα από την συμφωνία θα γίνεται αναφορά στην παράδοση- παραλαβή των εμπορευμάτων η οποία θα γίνεται κάθε μήνα .Κάθε μήνα επίσης θα γίνεται έλεγχος αποθεμάτων και θα προμηθεύονται τα υλικά συσκευασίας , οι λοιπές ποσότητες αναλώσιμων και τα φάρμακα.

Βάσει σύμβασης μπορούμε να αναφέρουμε πιο αναλυτικά , που θα υπογραφεί ξεχωριστά με τον καθένα προμηθευτή θα γίνεται σαφές ότι ,θα είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για την ασφαλή μεταφορά όλων των υλικών. Θα αναλαμβάνουν να μεταφέρουν με ασφάλεια στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης τα υλικά με δικά τους μέσα και συνεπώς για οποιαδήποτε αλλοίωση προϊόντων ή φθορά κατά την παράδοση των εμπορευμάτων θα φέρει ευθύνη ο ίδιος ο προμηθευτής ή η μεταφορική εταιρεία που θα παραδίδει τα εμπορεύματα για λογαριασμό της.

4.6 Υπολογισμός κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων

Η πρόβλεψη και υπολογισμός του κόστους πρώτων υλών και άλλων εφοδίων αποτελεί το πλέον βασικό μέρος κατά την κατάρτιση και σχεδιασμό ενός επενδυτικού project. Είναι το πρωταρχικό κομμάτι του επενδυτικού πλάνου καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή ή όχι συνέχιση του πλάνου αυτού και εν τέλει την ολοκλήρωση και υλοποίηση του πλάνου για κάθε εξεταζόμενη παραγωγική μονάδα. Έτσι για την ανάλυση του κόστους των επιμέρους εφοδίων και πρώτων υλών ακολουθεί πλήρης καταγραφή . Οι παρακάτω πίνακες αφορούν το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης .

ΠΙΝΑΚΑΣ 22

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	1kg (1000gr)	1tn(1000kg)	κόστος/μον.(kg)	30tn(30000kg)	συνολικό κόστος
γλυκοζίτες στεβιόλης	0,02	0	5,00	600	3.000 €
γάλα σε σκόνη	0,2	200	1,50	6000	9.000 €
βούτυρο κακάο	0,38	380	4,00	11400	45.600 €
κακάο σε σκόνη	0,37	370	4,00	11100	44.400 €
αρωματική ύλη (λεκιθίνη σόγιας - βανίλινη	0,03	30	2,50	900	2.250 €
	1	980		30000	104.250,00 €
φουντούκι-	0,14		0,50	283,36	141,68 €
καραμέλα	0,14		0,50	226,8	113,40 €
Σύνολο				30510	104.505,08 €

ΠΙΝΑΚΑΣ 23

ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ (1)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ ΤΕΜ(2)	(1)*(2)
Χάρτινο περιτύλιγμα	24.000	0,05 €	1200 €
Χαρτοκιβώτιο	240	0,2 €	48 €
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>24.240</u>	<u>0,34 €</u>	<u>1.248 €</u>

ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ & ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	ΜΟΝΑΔΑ (1)	ΚΟΣΤΟΣ /ΜΟΝ.(2)	(1)*(2)
Ηλεκτρισμός Kwh	20.000	0,09 €	1.700,00 €
Υδρευση ton	180	0,30 €	54,00 €
Καύσιμα για μεταφ /κο μέσο	1.500	0,90 €	1350,00 €
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>21.680</u>		<u>3.104,00 €</u>

ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	ΤΕΜΑΧΙΑ (1)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ(2)	(1)*(2)
Εξαρτήματα	40	12,00 €	480,00€
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>40</u>		<u>480,00 €</u>
ΣΤΟΛΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ			
Φόρμες	10	15,00 €	150,00 €
Γάντια	100	0,40 €	40,00 €
σκούφοι	10	1,00 €	10,00 €
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>120</u>		<u>200,00 €</u>

ΛΟΙΠΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΚΙΛΑ kg (1)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ(2)	(1)*(2)
Απολυμαντικά - απορρυπαντικά	300	0,19 €	57,00 €
Φάρμακα	10	5,00 €	50,00 €
Αναλώσιμα	250	3,00 €	750,00 €
<u>ΣΥΝΟΛΟ</u>	<u>560</u>		<u>857,00 €</u>
<u>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</u>			<u>110.394,08€</u>

4.7. Εκτίμηση του μελλοντικού κόστους α' & βοηθητικών υλών και λοιπών εφοδίων.

Για την εκτίμηση του κόστους πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων για τα επόμενα έτη, θα υπολογίσουμε τα αντίστοιχα κόστη του πρώτου έτους λειτουργίας και θα τα προσαυξήσουμε κατά το ποσοστό του μέσου πληθωρισμού 1% στη χώρα μας ώστε κατά προσέγγιση να είναι πιο ρεαλιστική η πρόβλεψη .

ΠΙΝΑΚΑΣ 24 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥΣ Α ΥΛΩΝ

ΕΤΗ	Πρώτες Ύλες	Υλικά Συσκευασίας	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	Ανταλλακτικά μηχανημάτων	ένδυση προστασίας προσωπικού	Λοιπά αναλώσιμα	Συνολικό Κόστος
2019	104.505,08 €	1.248,00 €	3.104,00 €	480,00 €	200,00 €	857,00 €	110.394,08 €
2020	105.550,13 €	1.260,48 €	3.135,04 €	484,80 €	202,00 €	865,57 €	111.498,02 €
2021	106.605,63 €	1.273,08 €	3.166,39 €	489,65 €	204,02 €	874,23 €	112.613,00 €
2022	107.671,69 €	1.285,82 €	3.198,05 €	494,54 €	206,06 €	882,97 €	113.739,13 €
2023	108.748,41 €	1.298,67 €	3.230,03 €	499,49 €	208,12 €	891,80 €	114.876,52 €
2024	109.835,89 €	1.311,66 €	3.262,34 €	504,48 €	210,20 €	900,72 €	116.025,29 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 :Τεχνολογία και Μηχανολογικός εξοπλισμός της νέας μονάδας.

5.1 Προσδιορισμός της σημασίας της τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού

Υψίστης σημασίας για την πορεία του project και την επιτυχή ή μη έκβαση καθώς και κατά πόσο θα είναι προσοδοφόρο και επωφελές το επιχειρηματικό –επενδυτικό σχέδιο βάσει των προϋπολογισμών , είναι η αποτελεσματική και αποδοτική τελική επιλογή του πάγιου μηχανολογικού και βοηθητικού εξοπλισμού καθώς αποτελεί μαζί με το μείγμα Μάρκετινγκ και τον στρατηγικό σχεδιασμό , βασικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση του project .Ο πάγιος μηχανολογικός εξοπλισμός με την αρμόζουσα επιλεγόμενη τεχνολογία(παλιά ή καινούρια) αποτελεί κάποιους απ τους βασικούς πόρους της επιχείρησης ,ώστε ύστερα απ την κατάλληλη διαδικασία παραγωγής (χρησιμοποιώντας τον σωστό συνδυασμό ταυτόχρονα ά υλες και ανθρώπινο δυναμικό) να έχουμε εκροές (δηλ. το τελικό παραγόμενο προϊόν που θα φέρει τον προβλεπόμενο όγκο πωλήσεων και συνεπώς κέρδη).Επίσης η κατάλληλη επιλογή συντελεί και στον υπολογισμό του κόστους παραγωγής αλλά και του λειτουργικού

κόστους. Σημειώνεται δε , ότι για την κατάλληλη επιλογή τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να μελετηθούν οι περιβαλλοντικές συνθήκες του τόπου εγκατάστασης και το κτήριο και οι βοηθητικοί χώροι όπου θα τοποθετηθούν τα μηχανήματα .

5.2. Καθορισμός της δυναμικότητας της ChocoArt.IKE.

Εφόσον έχει διατυπωθεί η σημασία του μηχανολογικού εξοπλισμού για την πορεία και βιωσιμότητα του επενδυτικού έργου ,στην συνέχεια επίσης καίριας σημασίας είναι ο προσδιορισμός και η μελέτη της δυναμικότητας της νέας παραγωγικής μονάδας .Με βάση τις προβλέψεις και εκτιμήσεις για το ύψος των πωλήσεων και συνεπώς τον όγκο παραγωγής που θα καλύπτει τις πωλήσεις , αντίστοιχα θα πρέπει να γίνει και η ανάλυση και ενδελεχής μελέτη για την κατάλληλα εφαρμόσιμη επιλογή πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού που θα ταιριάζει και θα πληρεί τις προϋποθέσεις που έχουν οριστεί στο πρόγραμμα παραγωγής .Θα πρέπει να πληρεί και τις προϋποθέσεις και βάσει χρονοδιαγράμματος ώστε έγκαιρα το προϊόν να είναι έτοιμο και να μεταφέρεται στο σημείο πώλησης. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των πωλήσεων και όλες τις πιθανές επιδράσεις για το παρόν επενδυτικό σχέδιο οι παραγόμενη ποσότητα σοκολάτας με το γλυκαντικό στέβια θα ανέρχεται σε 190 κιλά (kg) ανά ημέρα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι έχουν ληφθεί υπόψη **α)** οι οικονομίες κλίμακας καθώς αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα να μειώνεται και το κόστος παραγωγής ώστε να υπάρχει η βέλτιστη παραγωγή και όφελος. Οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται με την επιλογή κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού και επιλογή τεχνολογίας εντάσεως κεφαλαίου. **β)** το ελάχιστο οικονομικό μέγεθος παραγωγής δηλαδή το επίπεδο παραγωγής ημερησίως να είναι τόσο υψηλό ώστε να μην γίνεται ασύμφορο για την επιχείρηση και να μην επιτυγχάνεται κέρδος , είναι πιθανόν ,δηλαδή, η προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας σε χαμηλότερα επίπεδα παραγωγής (σε σχέση με τις τεχνολογικές προδιαγραφές,) να είναι αρκετά κοστοβόρα.

Χαρακτηριστικά η δυναμικότητα χωρίζεται σε ονομαστική και εφικτή. Η ονομαστική δυναμικότητα προκαθορίζεται από τον κατασκευαστή και αναφέρεται σε μονάδες παραγωγής που έχει την δυνατότητα το μηχάνημα να παράγει βάσει των τεχνικών και κατασκευαστικών προδιαγραφών. Είναι κατανοητό ότι για την μελέτη αγοράς πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού είναι απαραίτητο να συνυπολογισθεί η ονομαστική δυναμικότητα έτσι ώστε να αποφευχθούν κακοί υπολογισμοί και επιπρόσθετα κόστη κατά την διαδικασία παραγωγής .Η εφικτή δυναμικότητα είναι μικρότερη και υπολογίζεται γύρω στο 70% της ονομαστικής καθώς συνυπολογίζονται οι τρέχουσες συνθήκες όπως άδειες προσωπικού , απρόβλεπτη

αποχώρηση λόγω ασθένειας ,συντηρήσεις ή επιδιορθώσεις και αφορά την περίοδο λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας .Ωστόσο κατά το πέρας των χρόνων συνήθως μετά από τρία η τέσσερα χρόνια αυξάνεται σταδιακά η εφικτή δυναμικότητα καθώς ο εξοπλισμός γίνεται πιο λειτουργικός. Στην περίπτωση της ChcoArtIKE η παραγωγική διαδικασία θα διαρκέσει 8 μήνες.(8 ώρες /ημέρα) καθώς το προϊόν σοκολάτας χαρακτηρίζεται από εποχικότητα και την περίοδο του καλοκαιριού δεν θα υπάρξει παραγωγή.

5.3 Επιλογή και περιγραφή του μηχανολογικού εξοπλισμού

Σε απόλυτη συνάφεια με την τεχνολογία πρέπει να βρίσκεται και η επιλογή του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού ο οποίος θα πρέπει να εφαρμόζεται τέλεια στην τεχνολογία και να είναι ιδανικός ώστε να «κουμπώνει» και να έχει την τέλεια εφαρμογή στις πρώτες ύλες .Αυτό θα συντελέσει στο άριστο και βέλτιστο όριο και σημείο παραγωγής ώστε να κάνει την παραγωγική διαδικασία να είναι λειτουργική και αποτελεσματική. Το τμήμα της παραγωγής αποτελείται από τον κύριο μηχανολογικό εξοπλισμό και τον βοηθητικό .

Κύριος παραγωγικός εξοπλισμός: ο οποίος περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μηχανήματα και που αποτελούν το βασικό εξοπλισμό της παραγωγικής μονάδας(π.χ. στρωτήρες σοκολάτας , βρύσες σοκολάτας, τυλικτική μηχανή ,ψυκτικά τούνελ ,σιλό σοκολάτας ώστε να μπορεί και να έχει την δυνατότητα να παράγει το τελικό προϊόν σοκολάτας με το γλυκαντικό στέβια και να το συσκευάζει και να είναι έτοιμο για κατανάλωση απ τον καταναλωτή-πελάτη.

Βοηθητικός εξοπλισμός: ο οποίος περιλαμβάνει τα μεταφορικά μέσα τα αναλώσιμα υλικά , τα σκεύη (πιρούνες , καλούπια ,σπάτουλες) και τα χαρτόκουτα και όλα τα μέσα αποθήκευσης , όπως επίσης και όσα βοηθητικά μηχανήματα κρίνονται απαραίτητα (εφεδρικές γεννήτριες παροχής ηλεκτρικού ρεύματος) για την εξυπηρέτηση και αδιάκοπη λειτουργία της κύριας παραγωγής.

Η τελική επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία είναι κρίσιμης σημασίας καθώς αποτελεί βασικότατο παράγοντα της επιτυχούς ή μη εφαρμογή και υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Τα κριτήρια με βάση τα οποία επιλέχθηκε ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι τα ακόλουθα:

- Ο μηχανολογικός πάγιος εξοπλισμός να μην είναι καινούριος , να έχει ξαναχρησιμοποιηθεί σε άλλες μονάδες , έτσι ώστε να μην αυξάνεται το ρίσκο και η επικινδυνότητα να προκύψουν προβλήματα κατά την λειτουργία .
- Η παροχή εγγυήσεων καλής λειτουργίας απ την προμηθεύτρια εταιρεία και η εξασφάλιση παροχής υπηρεσιών (συντήρηση και εκπαίδευση) κατά τη διάρκεια ζωής του πάγιου εξοπλισμού.
- Ο μηχανολογικός εξοπλισμός να τηρεί της περιβαλλοντικές και προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων.
- Να είναι συμβατός με το πρόγραμμα παραγωγής που έχει καταρτιστεί και να έχει την αναμενόμενη απόδοση της δυναμικότητας.
- Να είναι η όσο τον δυνατόν πιο συμφέρουσα επιλογή και λιγότερο κοστοβόρα απ την άποψη κατανάλωσης ενέργειας και ταυτόχρονα ποιοτικά ανώτερος εξοπλισμός από άποψης αντοχής υλικών .

5.4. Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας

Για την εμπέδωση της παραγωγικής διαδικασίας και την συνολική εικόνα που θα πρέπει να υπάρχει για την κατάρτιση της ανάλυσης βιωσιμότητας παραγωγικής μονάδας εν συνεχεία θα πρέπει να παρουσιαστεί και η σειρά των εργασιών μέχρι και την παραγωγή του τελικού προϊόντος .

Έτσι αναφορικά αξίζει να αναφερθεί η σειρά εργασιών ως εξής:

1. Η παχύρευστη σοκολάτα δημιουργείται ύστερα απ την ανάμιξη όλων των πρώτων και βοηθητικών υλικών στον στρωτήρα ο οποίος λιώνει και στρώνει ομοιόμορφα με την διαδικασία του κονσαρίσματος ,την σοκολάτα με τον υπολογισμό βάσει δοσομετρητή που διαθέτει .
2. Η παχύρευστη σοκολάτα εκχύνεται στα καλούπια ώστε να πάρει την μορφή που έχει μελετηθεί βάσει του προγράμματος παραγωγής.
3. Ύστερα μέσω του ψυκτικού τούνελ , ψύχεται ώστε να διαμορφωθεί το προϊόν-ξεκαλουπώνεται σ αυτό το σημείο.
4. Κατόπιν το προϊόν περνά στην Τυλικτική μηχανή ώστε να συσκευαστεί .
5. Πακετάρεται σε χαρτοκιβώτια και μεταφέρεται στο φορτηγάκι για να παραδοθεί στα σημεία πώλησης.

5.5.Περιγραφή επιπρόσθετων διαδικασιών για απόκτηση Τεχνολογίας και Εξοπλισμού.

Κατά την διάρκεια όλων των ενεργειών (από την επιλογή της τεχνολογίας μέχρι και την επιλογή των κατάλληλων βοηθητικών μηχανημάτων) για την απόκτηση και χρήση της τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού χρειάζεται να επισημανθούν όλες οι λεπτομέρειες για την ολοκλήρωση των διαδικασιών και την φάση λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας. Αναλυτικότερα θα πρέπει να καταγραφούν λεπτομερειακά στο ιδιωτικό συμφωνητικό το οποίο θα καταρτιστεί από τον προμηθευτή όλες οι άδειες απόκτησης τεχνολογίας και εξοπλισμού και θα αναγράφονται όλοι οι συμφωνηθέντες όροι. Για την ChocoArtIKE θα επιλεγεί η τεχνική εξουσιοδότηση (licensing) της τεχνολογίας κατά την οποία θα μεταδοθεί το know how από την προμηθεύτρια εταιρεία στην αγοράστρια. Στο ιδιωτικό συμφωνητικό θα συμπεριληφθεί ένα σύνολο από παροχές και προνόμια για την αγοράστρια και θα συμπεριλαμβάνει :

- Τον βασικό εξοπλισμό και όλα τα απαραίτητα εξαρτήματα του
- Όλο τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό (ανταλλακτικά –εργαλεία)
- Τεχνική υποστήριξη τηλεφωνική αλλά και φυσική με συνεργείο να πηγαίνει στην εταιρεία .
- Τεχνική εκπαίδευση του προσωπικού και συνεχή ενημέρωση
- Πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και εξελίξεις .

Επίσης είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι θα συμπεριληφθεί στο ιδιωτικό συμφωνητικό και το κόστος αγοράς του τεχνολογικού εξοπλισμού και εκπαίδευσης που θα συμπεριλαμβάνει ΦΠΑ , κόστος μεταφοράς και εγκατάστασης .Επίσης θα συμφωνηθεί ότι θα καταρτίζεται ετήσιο συμβόλαιο το οποίο και θα ανανεώνεται , καταβάλλοντας το συμφωνηθέν ποσό . Το συγκεκριμένο ετήσιο ποσό δεν αφορά το κόστος απόκτησης τεχνολογίας .

Τέλος για την περιβαλλοντική και ποιοτική εταιρική συμμόρφωση κρίνεται αναγκαίο η ChocoArt.IKE να αναπτύξει σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO και HACCP .Συνεπώς και βάσει όλων των τεχνολογικών ,νομικών και επιχειρηματικών εξελίξεων στην Αγορά του Κλάδου θα πιστοποιηθεί η εταιρεία κατά :

- ✓ ISO 9001:2008 πρότυπο για την πιστοποίηση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ποιότητας εταιρείας
- ✓ ISO 14001:2004 πρότυπο για την πιστοποίηση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης περιβάλλοντος.

- ✓ ISO 22000:2005 πρότυπο για την πιστοποίηση εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων.
- ✓ HACCP , για την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.²⁰

5.6.Κόστος μηχανολογικών εξοπλισμών και τεχνολογίας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά οι εκτιμήσεις για τον υπολογισμό απόκτησης του πάγιου και βοηθητικού εξοπλισμού για την επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τον υπολογισμό του κόστους έχει υπολογισθεί επιπλέον 5% επί της αξίας των μηχανημάτων και του συναφούς πάγιο εξοπλισμού για τα μεταφορικά έξοδα και έξοδα εγκατάστασης και τοποθέτησης καθώς και άλλα τυχόν επιπρόσθετα έξοδα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της απόκτησης του εξοπλισμού συνολικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 25

Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Βασικός πάγιος εξοπλισμός	
Στρωτήρας Σοκολάτας Chocomatic CTM 50	20.000€
Ψυκτικό τούνελ σοκολάτας CT 800	20.000€
Τυλικτική μηχανή GR 45	10.000€
Σιλό σοκολάτας Tank C 60lt.	7.000€
Σύνολο 1	57.000 €

Κόστος βοηθητ. μηχανολογικού εξοπλισμού	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Βοηθητικός εξοπλισμός	
Φορητό τύπου βαν	7.500 €
Εφεδρικό σύστημα παροχής ηλεκτρικού ρεύματος (γεννήτρια)	5.000 €
Κλιματιστικά για ψύξη -θέρμανση	1.000 €
Πυροσβεστήρες	500 €
Έπιπλα χώρου διοίκησης	2.000 €
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές για τα γραφεία, τηλεφωνικές συνδέσεις και συνδέσεις Ιντερνέτ.)	3.000 €
Συσκευές καθαρισμού	500 €
Άλλες βοηθητικές συσκευές και σκεύη (ράφια , σπάτουλες ανοξείδωτοι πάγκοι)	2.000 €
Ιατρείο -φαρμακευτικά είδη	1.500 €
Σύνολο 2	23.000€
Συστήματα πιστοποίησης ποιότητας και υγιεινής τροφίμων υπαλλήλων και περιβάλλοντος.	
ISO και HACCP	17.000 €
Σύνολο 3	17.000 €
<u>Συνολικό κόστος επένδυσης για τον εξοπλισμό(1+2+3)</u>	<u>97.000 €</u>

²⁰ <https://www.liberoassurance.org/el/quality-management-iso-9001>

5.7.Χωροταξικές και λοιπές εργασίες κύριων και βοηθητικών εγκαταστάσεων.

Η εγκατάσταση της μονάδας θα γίνει στην περιοχή του Ταύρου Αττικής ύστερα από προσεκτική μελέτη για την τελική επιλογή και αφού λήφθηκαν υπόψη παράγοντες οι οποίοι θα αναφερθούν εκτενώς και σε άλλο σημείο της ανάλυσης της μελέτης του project. Βασικός και πρωταρχικός παράγοντας είναι η κάλυψη των αναγκών βάσει του προγραμματισμού παραγωγής και του μεγέθους της δυναμικότητας του παραγωγικού εξοπλισμού. Επίσης έπρεπε οι κτηριακές εγκαταστάσεις να είναι πλήρως εναρμονισμένες και να ταιριάζουν με τις διαστάσεις του παγίου και βοηθητικού εξοπλισμού καθώς και να είναι συμβατές με τον ηλεκτρολογικό εξοπλισμό που θα τοποθετηθεί για τις απαιτήσεις της παραγωγικής και διοικητικής διαδικασίας. Το οικοπέδο συνολικά καλύπτει έκταση εμβαδού 700 τ.μ. και οι κτηριακές εγκαταστάσεις 600 τ.μ. . Σ αυτούς του χώρους θα γίνουν όλες απαραίτητες εργασίες διαμόρφωσης και ανάπλασης και σύμφωνα με περιβαλλοντικές ντιρεκτίβες ώστε να είναι εναρμονισμένες όλες οι διαδικασίες τηρούμενες σύμφωνα με την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία.

5.8.Περιγραφή έργων Πολιτικού Μηχανικού

Κατά την κατάρτιση του επενδυτικού σχεδίου εκτός απ την οικονομικό προϋπολογισμό θα πρέπει να γίνει και η απαραίτητη μελέτη για την αναδιαμόρφωση των κτηριακών εγκαταστάσεων , να δοθούν οι απαραίτητες αδειοδοτήσεις καθώς και συντηρήσεις . Όλες αυτές οι απαραίτητες ενέργειες θα παραχωρηθούν να υλοποιηθούν από τον υπεύθυνο του έργου τον πολιτικό μηχανικό ο οποίος θα ορίσει και υπεύθυνη ομάδα εργασίας αποτελούμενη από ειδικευμένους και ανειδίκευτους εργάτες (περισσότερη ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο της ανάλυσης βιωσιμότητας).Κάποιες από τις πρωταρχικές ενέργειες το μηχανικού είναι οι κατασκευές , συντηρήσεις και επιδιορθώσεις του κτηρίου παραγωγής και βοηθητικών κτηρίων και τα έργα ανάπλασης των χώρων περιμετρικά του οικοπέδου και των βοηθητικών χώρων όπως παρκινγκ του φορτηγού για την διαμόρφωση κατάλληλης χωροταξίας.

5.9.Κόστος εργασιών Πολιτικού Μηχανικού.

Η μελέτη για την καταγραφή και αποτύπωση των έργων του πολιτικού μηχανικού και της ομάδας του δεν θα μπορούσε να έχει υλοποιηθεί χωρίς το αντίστοιχο κοστολόγιο για τις εργασίες αυτές. Παρακάτω αποτυπώνονται οι εργασίες και το αντίστοιχο κόστος που θα επιβαρύνει το συνολικό κόστος επένδυσης και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους συνεταιρικούς επενδυτές. Επίσης για την ολοκληρωμένη εικόνα θα γίνει και μία πρόβλεψη του κόστους συντήρησης για τα μελλοντικά έτη, καθώς ο πάγιος και βοηθητικός εξοπλισμός θα απαιτεί μία συντήρηση η οποία θα πρέπει να συνυπολογιστεί καθώς θα βαραινεί τα έξοδα της παραγωγικής μονάδας κάθε χρόνο. Έτσι παρακάτω δίδονται οι πίνακες κοστολογίου. Για τον υπολογισμό της πρόβλεψης μελλοντικών ποσών για την συντήρηση έχει γίνει επιβάρυνση 1% στο ύψος του πληθωρισμού που θα πιέζει τα κόστη. Επίσης επισημαίνεται ότι για το πρώτο έτος τα έξοδα συντήρησης ανέρχονται στο 5% του συνόλου ($5\% \cdot 26.000\text{€} = 1.300\text{€}$)

ΠΙΝΑΚΑΣ 26

Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
συντήρηση διαμόρφωση και ανακατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων	20.000 €
Διαμόρφωση χώρου παραγωγής	3.000 €
Υπόλοιπα έργα στους λοιπούς χώρους των κτηριακών εγκαταστάσεων πέρα από το χώρο της παραγωγής.	3.000 €
Σύνολο	26.000 €

ΠΙΝΑΚΑΣ 27 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΚΟΣΤΟΥ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Κόστος συντήρησης	
ΕΤΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ
2019	1.300 €
2020	1.313 €
2021	1.326 €
2022	1.339 €
2023	1.353 €
2024	1.366 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 :Γενικά έξοδα & διοικητική οργάνωση της νέας μονάδας.

6.1 Οργάνωση και διαχείριση μονάδας

Κατά την διάρκεια της λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας απαιτούνται ενέργειες επιπρόσθετες για την καταγραφή διαφόρων γενικών εξόδων τα οποία δημιουργούνται και τα οποία σ αυτό το κεφάλαιο θα πρέπει να απεικονιστούν. Αυτό θα συντελέσει ώστε η ανάλυση της βιωσιμότητας να είναι πλήρης καθώς θα αναλύει λεπτομερειακά και αναλυτικά κόστη τα οποία δεν έχουν περιγραφεί και υπολογιστεί μέχρι στιγμής . Αυτά τα κόστη συμπεριλαμβάνονται σ όλες τις φάσεις και στάδια παραγωγής .Επίσης σ αυτό το σημείο θα γίνει και αναφορά όλης της διαδικασίας της οργανωσιακής δομής και θα καταρτιστεί το οργανόγραμμα δηλαδή το σχεδιάγραμμα της επιχείρησης ώστε να γίνουν κατανοητές όλες οι λειτουργίες της.

Συνεπώς βγαίνει ως συμπέρασμα ότι αυτό το σημείο της ανάλυσης και αξιολόγησης της επιχείρησης είναι πολύ βασικό καθώς αξιολογούνται τα έμμεσα και γενικά βιομηχανικά έξοδα και ποσοτικοποιούνται ώστε να συνυπολογιστούν και κατ επέκταση αυτό θα συντελέσει να αξιολογηθεί επιτυχώς συνολικά το επενδυτικό σχέδιο και να μην υπάρχουν αποκλίσεις που ενίοτε είναι σημαντικές.

6.2.Οργανωσιακή δομή ,λειτουργίες και κέντρα κόστους.

Είναι σαφές ότι η οργάνωση της δομής της επιχείρησης που αποτελείται από όλες τις λειτουργίες και σημεία της επιχείρησης αποτελεί έναν ακόμα βασικό παράγοντα , ώστε να καταστεί το επενδυτικό έργο εφικτό και να επιτευχθεί η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη .Έτσι κατά την οργάνωση των δομών και λειτουργιών της μονάδας , σκοπός είναι να επιτευχθεί ο έλεγχος και ο συντονισμός όλων των εισροών που ύστερα από την άριστη διεργασία και με τον πιο προσοδοφόρο τρόπο επεξεργασία θα εξαχθούν οι εκτιμώμενες εκροές (πωλήσεις)

Πιο αναλυτικά και καθώς απαιτείται απ την Διοίκηση να παρακολουθούνται όλες οι λειτουργίες και οι οργανωσιακές δομές , χρειάζεται να γίνει κατάτμηση και να διαχωριστούν οι λειτουργίες και εργασίες , σε τμήματα με σαφές οδηγίες και συγκεκριμένες απαιτήσεις

,ώστε να αποφέρουν αποτέλεσμα και αποδοτικότητα. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος , το είδος και τις ανάγκες της χωρίζεται στην Γενική Διεύθυνση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική διεύθυνση –λογιστήριο, τμήμα πωλήσεων , αποθήκη – προμήθειες και παραγωγή .Κάποια τμήματα μπορούν να παραλείπονται ως ξεχωριστά και οι λειτουργίες αυτών των τμημάτων να απορροφώνται απ τα άλλα τμήματα .

Ως εκ τούτου και όσο αφορά στην παρούσα ανάλυση βιωσιμότητας της υπό εξέταση παραγωγικής επιχείρησης , η οργανωσιακή δομή διαθέτει απλό οργανόγραμμα καθώς ανήκει από άποψη μεγέθους και δύναμης προσωπικού στις μικρές οντότητες. Συνεπώς η οργανωσιακή δομή αποτελείται απ το (α) κορυφαίο Μάνατζμεντ δηλαδή την κεντρική διοίκηση απ την οποία και θα απορρέουν όλες οι γενικές κατευθύνσεις και η χάραξη του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού και πολιτικής. Επίσης θα γίνεται και ο έλεγχος και ο συντονισμός των τμημάτων λειτουργίας της επιχείρησης και ο προϋπολογισμός των εξόδων. (β)το εποπτικό Μάνατζμεντ κατά το οποίο γίνεται ο σχεδιασμός και έλεγχος των καθημερινών δραστηριοτήτων και εργασιών των τμημάτων λειτουργίας της επιχείρησης .

Η οργανωσιακή δομή της υπό εξέταση επιχείρησης απεικονίζεται σχηματικά στο ακόλουθο διάγραμμα :



Προσδιορισμός των κέντρων κόστους

Δεύτερος πολύ σημαντικός λόγος διατύπωσης της δομής και των λειτουργιών των τμημάτων της επιχείρησης είναι ο προσδιορισμός των κέντρων κόστους . Πιο επεξηγηματικά αναφέρεται ως κέντρο κόστους μία μονάδα –σημείο δραστηριότητας της επιχείρησης για την οποία γίνεται υπολογισμός λογιστικός και αριθμητικός , ώστε να γίνεται η μέτρηση και η

σύγκριση της αποδοτικότητας και να προβαίνουν οι υπεύθυνοι σε διορθώσεις και μέτρα για να ανέβει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους. Σημειώνεται ότι ο προσδιορισμός των κέντρων κόστους αφορά και την αυτοτέλεια των χώρων παραγωγής ή ευθύνης περιοχής , για παράδειγμα ο χώρος παραγωγής σοκολάτας αποτελεί διαφορετικό κέντρο κόστους απ το τμήμα πωλήσεων καθώς χωροταξικά απέχουν σε απόσταση και είναι σε δύο τελείως διαφορετικά γεωγραφικά σημεία.

Έτσι οι κατηγορίες κέντρου κόστους στην παρούσα επιχείρηση διακρίνονται σε α) κέντρο κόστους παραγωγής β) κέντρο κόστους διοίκησης και χρηματοοικονομικών και γ) κέντρο κόστους υποστήριξης και εξυπηρέτησης .²¹

6.3 Προσδιορισμός Γενικών εξόδων.

Όπως προκύπτει κατά την παρουσίαση των κέντρων κόστους και την παρουσίαση και περιγραφή της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης, προκύπτουν και πρέπει να καταγραφούν διάφορα επιπρόσθετα έξοδα τα οποία επιμερίζονται και επιβαρύνουν την διαδικασία παραγωγής σ όλα τα στάδια και τμήματα της επιχείρησης . Τα γενικά έξοδα μπορούν να αφορούν πιο συγκεκριμένα έμμεσα υλικά και έμμεση εργασία κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας ,όπως επίσης και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα . Αυτός ο λεπτομερειακός υπολογισμός όλων αυτών των δαπανών πρέπει να είναι επωφελής κατά την διενέργεια και διαδικασία υπολογισμού και το αποτέλεσμα που προκύπτει να είναι θετικό. Στα γενικά έξοδα μπορούμε να τοποθετήσουμε επίσης χαρακτηριστικά τα ασφάλιστρα ,έξοδα τηλεπικοινωνίας και παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και νερού , έξοδα για προστασία περιβάλλοντος , εφόδια και αναλώσιμα γραφείου (μελάνια , γραφική ύλη)και έξοδα συνεργείου απολυμάνσεως και καθαρισμού. Επίσης στα γενικά έξοδα εντάσσονται και τα έξοδα πωλήσεων και προωθήσεων δηλαδή, τα έξοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις και δεν αφορούν άμεσα έξοδα μάρκετινγκ. Τέτοια είναι, έξοδα ταξιδιών και επικοινωνίες για την αύξηση των πωλήσεων.

Στους παρακάτω πίνακες καταγράφονται λεπτομερειακά όλα τα επιμέρους γενικά έξοδα που προβλέπεται να επιβαρύνουν την υπό εξέταση παραγωγική μονάδα για το πρώτο έτος αλλά και πρόβλεψη για τα επόμενα έτη λειτουργίας της με συνεκτιμώμενο ποσοστό 1% επιβάρυνσης που αφορά τον πληθωρισμό.

²¹ Δ. Καούνης ΕΓΛΣ εκπαιδευτικό βοήθημα,, μέρος β ' 2004.

ΠΙΝΑΚΑΣ 28

Γενικά βιομηχανικά έξοδα	
Συντήρηση εξοπλισμού	500€
Τηλεπικοινωνιακές παροχές	700 €
έξοδα καθαριότητας	1.000 €
έξοδα για προστ. περιβ/ντος	500€
Διοικητικά γενικά έξοδα	
αναλώσιμα και γραφική ύλη	500 €
ασφάλιστρα	1000€
Γενικά έξοδα πωλήσεων	
επικοινωνίες διαφήμιση	2.470€
<u>σύνολο</u>	<u>6.670€</u>

ΠΙΝΑΚΑΣ 29

Εκτίμηση μελλοντικών γενικών εξόδων	
ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2019	6.670 €
2020	6.737 €
2021	6.804 €
2022	6.872 €
2023	6.941 €
2024	7.010 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Ανθρώπινοι πόροι

7.1 Εισαγωγή

Ειδικό και ξεχωριστό μέρος της ανάλυσης βιωσιμότητας αποτελεί η πλήρης αναφορά και καταγραφή του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο αποτελεί μία βασική εισροή για την επιχείρηση . Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί κομβικό παράγοντα για την ανάπτυξη ή μη , της εταιρείας καθώς το προσωπικό είναι εκείνο που θα χρησιμοποιήσει όλα εκείνα τα διαθέσιμα μέσα απ την μία εργαλεία και πρώτες ύλες και απ την άλλη το ταλέντο και τις γνώσεις ώστε να παράγει το προϊόν και να το λανσάρει στην Αγορά .

Αρχικά αναφέρεται ότι προηγείται ο προγραμματισμός του μεγέθους του συνόλου του προσωπικού στην ChocoGreen.IKE .Είναι μία μικρή επιχείρηση που στο σύνολο δεν θα ξεπεράσει τα 9 άτομα. Αυτός ο αριθμός στηρίχτηκε στα χαρακτηριστικά της Αγοράς , τις ανάγκες και την δυναμικότητα παραγωγής της μονάδας όπως επίσης και το κόστος μισθοδοσίας των υπαλλήλων. Δηλαδή ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού βασίστηκε στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .

7.2 Προσδιορισμός τμημάτων των λειτουργιών της επιχείρησης.

Ο προσδιορισμός της πλήρωσης των θέσεων εργασίας θα γίνει με βάση την ανάλυση εργασίας η οποία διαχωρίζεται α) στην περιγραφή της διαδικασίας της εργασίας που πρόκειται να ασκήσει ο εργαζόμενος και β) την περιγραφή των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων ώστε να χαρακτηριστεί με επιτυχία η προσέλκυση και τελική επιλογή. Ακόμα η πλήρωση όλων των θέσεων θα ολοκληρωθεί εφόσον έχει καταρτιστεί το οργανόγραμμα και έχουν τεθεί τα κέντρα κόστους . Έτσι και με βάση τις ανάγκες και απαιτήσεις που έχει το κάθε τμήμα θα γίνει και η αντίστοιχη αναζήτηση εργαζομένων.²²

7.3 Ανάλυση θέσεων

Η ChocoGreen.IKE , σύμφωνα με το οργανόγραμμα που έχει καταρτιστεί θα αποτελείται απ την Οικονομική διεύθυνση –Λογιστήριο , Τμήμα Πωλήσεων , και το Τμήμα Παραγωγής.

²² Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001

Λόγω του μικρού μεγέθους της δεν θα οριστούν διευθυντές αλλά ως εποπτικό προσωπικό θα διοριστούν προϊστάμενοι . Έτσι αναφορικά θα διοριστούν δύο προϊστάμενοι , ένας στην παραγωγή και ένας στο λογιστήριο , ενώ την εποπτική θέση ευθύνης για το τμήμα πωλήσεων θα έχει ο ιδρυτής και μέτοχος της επιχείρησης .

Οι υφιστάμενοι και το εργατικό προσωπικό που θα στελεχώσουν την επιχείρηση θα υπολογιστούν βάσει των αναγκών , την δυναμικότητα και το πρόγραμμα παραγωγής αλλά και την τεχνολογία. Καθίσταται σαφές ότι στο τμήμα παραγωγής θα χρησιμοποιηθούν λιγότερα άτομα απ ότι θα εργαζόνταν παλιότερα καθώς η ανάπτυξη των επιτευγμάτων σε τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό είναι τέτοια που απλοποιεί και αυτοματοποιεί κάποιες απ τις χρονοβόρες διαδικασίες κατά την παραγωγή και ταυτόχρονα αυξάνει την παραγωγικότητα δημιουργώντας οικονομίες κλίμακος. Παρακάτω αποτυπώνεται το προσωπικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 30

Θέση	Αριθμός εργαζομένων
Οικονομική διεύθυνση-Λογιστήριο	
Προϊστάμενος	1
Υπάλληλος	1
Τμήμα Παραγωγής	
Προϊστάμενος –τεχνολόγος τροφίμων	1
Υπάλληλοι -εργάτες	2
Τμήμα Πωλήσεων	
Προϊστάμενος –Ιδρυτής της εταιρείας	1
Υπάλληλοι	2
<u>Σύνολο</u>	<u>8</u>

7.4 Προγραμματισμός των απαιτήσεων στις θέσεις εργασίας.

Κατανοώντας την σημασία της στελέχωσης της εταιρείας απ το κατάλληλο προσωπικό γίνεται κατανοητό ότι βασική και καιρία προϋπόθεση για αυτό το στάδιο είναι η διασαφήνιση και η καταγραφή των αναγκών και απαιτήσεων που υπάρχουν . Θα πρέπει να γίνει δηλαδή σαφές ότι η προσέλκυση και στελέχωση όλων των θέσεων θα πραγματοποιηθεί με γνώμονα τα χαρακτηριστικά της αντίστοιχης θέσης , το είδος της επιχείρησης ,την ζήτηση και

προσφορά ,την εξειδίκευση που απαιτείται για την αντίστοιχη θέση απασχόλησης και τον τόπο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Συμπερασματικά , μπορεί να ειπωθεί ότι όλη αυτή η διαδικασία είναι κρίσιμη και καταλυτική καθώς ένας κακός υπολογισμός όλων αυτών των παραμέτρων θα οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις και επιζήμιες για την πορεία του επενδυτικού σχεδίου. Κάποιες αρνητικές επιπτώσεις είναι :

- ✓ Η καθυστέρηση στην εκτέλεση των καθηκόντων και αυτό επιφέρει επιπλέον κόστη.
- ✓ Κακός χρονικός προγραμματισμός στελέχωσης οδηγεί επίσης σε πολυέξοδες καθυστερήσεις και κακή εκμετάλλευση της δυναμικότητας του πάγιου μηχανολογικού εξοπλισμού.
- ✓ Κακός προγραμματισμός και διαχείριση πρώτων υλών ή συντήρηση των μηχανημάτων που μπορεί να οφείλεται είτε από ολιγορίες των υπευθύνων ,είτε από έλλειψη γνώσης ή εμπειρίας κάτι που προκαλεί κοστοβόρα και αναίτια παύση παραγωγής.
- ✓ Κακή οργάνωση και διαχείριση στο τμήμα πωλήσεων οδηγεί σε μη προώθηση προϊόντων καθώς δεν έχουν οργανωθεί σωστά τα κανάλια διανομής επομένως αυτό συντελεί σε λιγότερες πωλήσεις .
- ✓ Τέλος ακόμα και οι οδηγοί εν ελλείψει εμπειρίας μπορούν να φέρουν χαμηλότερη παραγωγικότητα άρα μεγαλύτερα κόστη με την μη έγκαιρη παράδοση , τροχαία ατυχήματα ή κακή συντήρηση –χρήση των οχημάτων.

7.5 Χρονικός καταμερισμός των αναγκών και απαιτήσεων κάλυψης θέσεων.

Για την καλύτερη οργάνωση της στελέχωσης και την ομαλή εξέλιξη προς την φάση λειτουργίας των εργασιών της επιχείρησης , είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός στην προ-παραγωγική φάση και παραγωγική φάση.

Προ-παραγωγική φάση: Κρίνεται αναγκαία η διεξαγωγή εργασιών όπως εργασίες για την τοποθέτηση και εγκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού , το μάρκετινγκ από πλευράς τμήματος πωλήσεων για το λανσάρισμα των προϊόντων σοκολάτας . Επίσης η εκπαίδευση για την χρήση των μηχανημάτων παραγωγής .Ακόμα πρόσληψη του υπευθύνου παραγωγής ειδικότητας τεχνολόγου τροφίμων , ο οποίος και θα έχει τον χρόνο να μελετήσει όλη την

παραγωγική διαδικασία , τυχόν παραλείψεις και αδύνατα σημεία προς διόρθωση . Αυτή η φάση με όλες τις απαραίτητες διεργασίες θα κρίνουν και την επιτυχή πορεία της μετέπειτα παραγωγικής φάσης . Τέλος στόχος της επιχείρησης είναι όλες αυτές οι διαδικασίες να συγκρατηθούν σε χαμηλά κόστη.

Παραγωγική φάση: Η πρώτη μέρα έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης ChocoGreen.IKE αποτελεί την αρχή της παραγωγικής φάσης , οι απαιτήσεις και οι διαδικασίες αν και έχουν ήδη καθοριστεί ενδέχεται να αλλάξουν καθώς η πραγματική δυναμικότητα αυξάνεται . Επίσης είναι δυνατόν να προκύπτουν επιπρόσθετες ανάγκες από προσωπικό , ή υλικοτεχνική υποστήριξη , να διορθώνονται σφάλματα και αστοχίες οι οποίες επηρεάζουν τους χρόνους παραγωγής , να προστίθενται βάρδιες και να προκύπτουν ανάγκες για περισσότερη απλοποίηση διαδικασιών και αναπροσαρμογές για την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Στην παραγωγική φάση λαμβάνεται υπόψη και το κόστος μισθοδοσίας το οποίο περιλαμβάνει εργοδοτικές εισφορές και τις κρατήσεις υπέρ του ασφαλιστικού ταμείου μαζί και τα επιπρόσθετα επιδόματα και δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα .

7.6 Διαθεσιμότητα – Προσέλκυση – Στρατολόγηση

Κατά τον προγραμματισμό στελέχωσης αρχικά θα γίνει διερεύνηση της προσφοράς και της ζήτησης για εργασία παρατηρώντας το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και σύμφωνα με τις πολιτικές εξελίξεις που επιδρούν , υπάρχει αρκετά μεγάλο ποσοστό ανεργίας κάτι που διευκολύνει την εξεύρεση προσωπικού καθώς σε μία διαδικασία προσέλκυσης οι αιτήσεις για πρόσληψη , σ όλες τις ειδικότητες θα είναι πολλές . Ο κλάδος της σοκολατοποιίας εντάσσεται στον ευρύτερο κλάδο των ποτών – τροφίμων , είναι διαδεδομένος και ελκυστικός και υπάρχει πληθώρα ατόμων που ασχολούνται ή έχουν προϋπηρεσία σε αντίστοιχη εργασία . Αυτό το γεγονός συνεπώς βοηθάει επίσης σημαντικά ώστε να επιλεγούν τελικά και οι υποψήφιοι που πληρούν επαρκώς τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα.

Προσέλκυση- στρατολόγηση : Για την οργάνωση του τομέα των ανθρωπίνων πόρων ύστερα και απ την φάση χρονικού καταμερισμού των αναγκαίων εργασιών για την ομαλή έναρξη λειτουργίας της εταιρείας , θα απαιτηθεί να πραγματοποιηθεί και η φάση στρατολόγησης και πρόσληψης.

Αυτή η φάση όμως προϋποθέτει την προσέλκυση των υποψηφίων . Έτσι αυτό θα συμβεί αρχικά κάνοντας γνωστό στο ευρύ κοινό την ευκαιρία απασχόλησης για τα αντίστοιχα τμήματα με τις αντίστοιχες αρμοδιότητες και τον αριθμό των κενών θέσεων . Αυτή η διαδικασία προσέλκυσης όμως θα γίνει με την διασαφήνιση της θέσης και την πλήρη και κατανοητή περιγραφή , έτσι ώστε να γίνει η προσέλκυση των καταλληλότερων υποψηφίων .

Η προσέλκυση θα γίνει είτε απ τα γραφεία του ΟΑΕΔ , μέσω αγγελιών προς τους ανέργους είτε μέσω ιντερνέτ. Η ChocoGreen.IKE θα απευθυνθεί σε ηλεκτρονικές ιστοσελίδες ευρέσεως προσωπικού για την κάλυψη των θέσεων καθώς αποτελεί μεγάλη και αξιόπιστη πηγή ευρέσεως του κατάλληλου προσωπικού.

Το τελικό στάδιο επιλογής θα γίνει απ τον ιδρυτή της εταιρείας και σύμφωνα με το βιογραφικό σημείωμα και συνέντευξη. Κατόπιν θα οργανωθεί και η εκπαίδευση του προσωπικού που διενεργηθεί κατά την προ -παραγωγική φάση όπως αναλύθηκε και παραπάνω. Έτσι και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα για ένα μήνα οι υπάλληλοι στην παραγωγή θα εκπαιδευτούν με επιμορφωτικά σεμινάρια στην χρήση των μηχανημάτων αλλά και σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας και παραγωγικής διαδικασίας έτσι ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι όταν θα ξεκινήσει η επίσημη έναρξη. Επίσης οι πωλητές θα επιμορφωθούν στα πλαίσια της προ παραγωγικής φάσης για τα κανάλια διανομής καθώς και για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος έτσι ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι να προωθήσουν το προϊόν στα επιλεγόμενα σημεία πώλησης. Τα σεμινάρια αυτά θα πραγματοποιηθούν από συμβουλευτική εταιρεία και για την εκπαίδευση στην παραγωγή από την εταιρεία παροχής του εξοπλισμού. Παρακάτω θα αποτυπωθεί το κόστος εργασίας κατά την προ παραγωγική φάση. Συμπεριλαμβάνονται και εργοδοτικές εισφορές 20%.

Επίσης θα αποτυπωθεί και το κόστος εκπαίδευσης το οποίο και θα πραγματοποιηθεί για τους υπαλλήλους παραγωγής από εταιρεία συμβούλων που ειδικεύεται σε ασφάλεια τροφίμων και υγιεινής στους χώρους εργασίας αλλά και από ειδική εταιρεία συμβούλων σε θέματα πωλήσεων για τους πωλητές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 31

κόστος εργασίας προσωπικού στην προ παραγωγική φάση	
κόστος προ-παραγωγικής φάσης	μηνιαίο κόστος
υπάλληλοι παραγωγής	2.300 €
πωλητές	1.300 €
σύνολο	<u>3.600 €</u>

ΠΙΝΑΚΑΣ 32

κόστος εκπαίδευσης προσωπικού		
	αριθμός	μηνιαίο κόστος
υπάλληλοι παραγωγής	3	300 €
πωλητές	2	300 €
σύνολο	<u>5</u>	<u>600€</u>

7.7 Μισθολογικό Κόστος

Παρακάτω βλέπουμε πως αποτυπώνεται το κόστος εργασίας στο πρώτο έτος λειτουργίας και τα μελλοντικά έτη. Σε αυτόν φαίνονται συνολικά όλοι οι μισθοί και έχουν υπολογιστεί και εργοδοτικές εισφορές 20%. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι συμβάσεις θα είναι ατομικές και θα έχουν διάρκεια 8 μηνών. (Σεπτέμβριος – Μάιος). Ύστερα από αυτό το διάστημα οι υπάλληλοι θα εισπράττουν επίδομα ανεργίας και εκ νέου θα υπογράφονται οι νέες συμβάσεις κάθε Σεπτέμβριο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 32Α ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ Κ Μ.ΑΠΟΔ.

Θέση	Αριθμός εργαζομένων	<u>Μηνιαίες μικτές αποδοχές</u>
Οικονομική διεύθυνση-Λογιστήριο		
Προϊστάμενος	1	800
Υπάλληλος	1	500
Τμήμα Παραγωγής		
Προϊστάμενος – τεχνολόγος τροφίμων	1	800
Υπάλληλοι -εργάτες	2	1400
Τμήμα Πωλήσεων		
Προϊστάμενος – Ιδρυτής της εταιρείας	1	
Υπάλληλοι	2	1400
<u>Σύνολο</u>	<u>8</u>	<u>4900</u>

- ❖ Για τον υπολογισμό οκταμήνου του κόστους μισθοδοσίας θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι ο λογιστής θα είναι εξωτερικός συνεργάτης και θα διαθέτει έναν υπάλληλο του για τις λογιστικές εργασίες. Βάσει σύμβασης η αμοιβή του θα ανέρχεται σε 1.300 € μηνιαίως {800 € για τον λογιστή και 500 € ο υπάλληλος. (συν δώρο Χριστουγέννων και Πάσχα και επίδομα αδείας)}. Στην σύμβαση του λογιστή για τον ίδιο δεν προβλέπονται δώρα και επιδόματα. Επίσης στο ιδιωτικό

συμφωνητικό που θα καταρτιστεί υπολογίζεται στην μηνιαία αμοιβή, 24% ΦΠΑ δηλαδή έχουμε : $1.300€ * 24\% = 1612€ * 8 \text{ μήνες} = 12896€$.

- ❖ Οι εργοδοτικές εισφορές του υπαλλήλου του λογιστηρίου θα καταβάλλονται απ τον Λογιστή.
- ❖ Για το προσωπικό υπολογίζονται και δώρα Χριστουγέννων , Πάσχα και επίδομα αδείας .

ΠΙΝΑΚΑΣ 32 Β' ΕΤΗΣΙΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

Μισθοδοσία προσωπικού	36000
Μισθοδοσία λογιστή + υπαλλήλου	13896
Σύνολο για ένα έτος.	49896

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Χωροταξικό περιβάλλον-Τοποθεσία –Κτηριακές εγκαταστάσεις.

8.1 Εισαγωγή

Η κάθε παραγωγική μονάδα μεγάλη ή μικρή για να δραστηριοποιηθεί και να αποδώσει τα μέγιστα , η επιλογή της τοποθεσίας μαζί με τον τόπο και κτήριο εγκατάστασης αποτελούν στρατηγικής σημασίας παράγοντες .Αξίζει να τονισθεί ότι για την πληρέστερη ανάλυση της βιωσιμότητας της παραγωγικής μονάδας chocoArt.IKE είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός στην αξιολόγηση της πιθανής τοποθεσίας – πόλης ,δηλαδή της γεωγραφικής περιοχής που θα δραστηριοποιηθεί η εταιρεία και απ την άλλη πλευρά αξιολόγηση της πιθανής επιλογής και των εναλλακτικών των κτηριακών εγκαταστάσεων και το οικοπέδου.

Είναι σημαντικό και χρειάζεται να τονισθεί ότι για τις δύο ξεχωριστές αξιολογήσεις θα πρέπει μαζί να εναρμονισθούν ώστε η τελική επιλογή να έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα προσδώσουν αξία στο τελικό παραγόμενο προϊόν . Επίσης οι παράγοντες και τα κριτήρια για την ακριβέστερη αξιολόγηση του τόπου και της πόλης εγκατάστασης και δραστηριοποίησης της εταιρεία αφορούν οικονομικά κριτήρια ,κριτήρια της Αγοράς (δηλαδή προμήθειες α' υλών , διασύνδεση με κανάλια διανομής και διασύνδεση με

προμηθευτές). Ακόμα αφορούν και κοινωνικά κριτήρια για την πλήρη ανάλυση και αποφυγή τυχόν παραβλέψεων που ίσως καταστούν επιβαρυντικές για το συνολικό κόστος παραγωγής.

8.2 Χαρακτηριστικά και ανάλυση γεωγραφικής θέσης .

Η αρχή για την τελική επιλογή του τόπου εγκατάστασης γίνεται απ την αναφορά και περιγραφή των εναλλακτικών γεωγραφικών θέσεων. Χρειάζεται να γίνει εξέταση για την πόλη που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση .Ωστόσο θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις και να καλύπτει κάποιες απαιτήσεις της παραγωγικής μονάδας .Κάποιες τέτοιες απαιτήσεις είναι η περιβαλλοντική και οικολογική επίδραση. Τα γεωλογικά και φυσικά χαρακτηριστικά της περιοχής , οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν όπως είναι π.χ. η πόλη είναι βιομηχανοποιημένη ; υπάρχουν κίνητρα για ανάπτυξη βιομηχανίας; Η τοπική κοινωνία αποδέχεται την ύπαρξη τέτοιας παραγωγικής μονάδας; Η πόλη είναι αποκεντρωμένη , υπάρχει εύκολη πρόσβαση από και προς αυτήν;

Σε συνέχεια των παραπάνω, η μελέτη και αξιολόγηση του τόπου εγκατάστασης είναι πάρα πολύ σημαντική υπόθεση και θα πρέπει να δίνει απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις – κριτήρια Έτσι και αριθμώντας αυτά τα κριτήρια έχουμε ως εξής : α) η περιβαλλοντική επίπτωση που εμπεριέχεται στα γεωφυσικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης και θα πρέπει να προσμετρηθεί στην τελική επιλογή .Έτσι πιο αναλυτικά μπορούμε να πούμε ότι οι κλιματικές συνθήκες και καιρικές συνθήκες επηρεάζουν την παραγωγή και το παραγόμενο προϊόν . Για την περιβαλλοντική αξιολόγηση θα πρέπει να συνυπολογιστούν οι κλιματικές και καιρικές συνθήκες οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγή και την παράδοση του εμπορεύματος .

Για παράδειγμα , συχνότητα πλημμύρων ή χιονοπτώσεων και εξέταση τυχόν ανάπτυξης πολεοδομικών έργων γι αποφυγή έκτακτων συμβάντων (καθυστερήσεις στις μετακινήσεις) ή εξέταση και καταγραφή εναλλακτικού τρόπου μετακίνησης. Τέλος και σύμφωνα με την νομοθεσία όπως έγινε αναφορά και σε άλλα σημεία της Ανάλυσης αξιολόγησης βιωσιμότητας θα ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος με τα ανάλογα βάσει προϋπολογισμού κόστη όπως είναι φίλτρα καθαρισμού στην υδροδότηση και αποχετεύσεις ,δαπάνες για την ανακύκλωση με ειδικούς κάδους απορριμμάτων και

αποβλήτων και με την ασφαλή μεταφορά τους στις χωματερές, σύμφωνα και με την διασφάλιση πιστοποίησης ISO. β) Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, δηλαδή τα κίνητρα που δίνονται σε νέες επιχειρήσεις να αναπτυχθούν απ την πολιτική εξουσία του κράτους. Τέτοια κίνητρα αναφορικά είναι χαμηλή φορολόγηση, επιδοτήσεις – επιχορηγήσεις για εγκατάσταση και βελτίωση βιομηχανικών εξοπλισμών, σύνδεση της επιδότησης με πρόσληψη ανέργων, ώστε να υπάρξει μείωση των ποσοστών ανεργίας. γ) Η προσβασιμότητα στην πόλη και η εύκολη διασύνδεση με το οδικό δίκτυο μέσω των μέσων μαζικής μεταφοράς. Η προσβασιμότητα αφορά πολλά μέρη όπως, προμηθευτές, παραλαβή υλών και εύκολη πρόσβαση προς τα σημεία πώλησης. δ) η αποδοχή απ την τοπική κοινωνία και η άμεση συνεργασία με τους τοπικούς φορείς. Η αποδοχή είναι σημαντική για την ανάπτυξη της εταιρείας καθώς δεν ενοχλείται η συνεχής ροή των λειτουργιών της. ε) Η πρόσβαση σε οικονομική αγορά ή ενοικίαση κτηρίου είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για το ύψος του κόστους επένδυσης. Απ την τελική επιλογή επηρεάζεται και το ποσό χρηματοδότησης και προϋπολογισμού.

8.3 Χαρακτηριστικά και ανάλυση κτηριακών εγκαταστάσεων και οικοπέδων.

Εφόσον έχει πραγματοποιηθεί η εξέταση για τις εναλλακτικές επιλογές για την γεωγραφική θέση – τοποθεσία, θα πρέπει να γίνει και η μελέτη για την τελική επιλογή του οικοπέδου και της κτηριακής εγκατάστασης κάτι που θα ολοκληρώσει μαζί και με τις περιβαλλοντικές μελέτες, την εικόνα για την τοποθεσία που θα εδρεύει και θα αναπτύξει την επιχειρηματική δραστηριότητα η εταιρεία.

Αναφορικά κάποια βασικά κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι :

- ✓ κόστος αγοράς ή ενοικίασης οικοπέδου –κτηριακής εγκατάστασης που αντανακλά και στο κόστος επένδυσης.
- ✓ γειτνίαση με άλλες επιχειρήσεις, αν βρίσκεται σε βιομηχανική περιοχή και γειτνίαση με σπίτια δηλαδή εντός οικισμού και πιθανή όχληση.
- ✓ πρόσβαση σε κύριο και εναλλακτικό οδικό άξονα προς και από τα σημεία πώλησης και εγγύτητα προς αυτά τα σημεία.
- ✓ κατάσταση οικοπέδου – κτηρίου και πιθανές εργασίες για βελτιώσεις και επιδιορθώσεις όπως υδραυλικές εργασίες, αποχετευτικές εργασίες,

ηλεκτρολογικές ε) εργασίες και μελέτες για την στατικότητα του κτηρίου και του εδάφους.

- ✓ Πρόσβαση σε χώρο αποβλήτων και απορριμμάτων και εύκολη μεταφορά τους
- ✓ πιθανή εύρεση αρχαιοτήτων θα καταστήσει δύσκολη την συνέχιση εργασιών της επένδυσης .

8.4 Τελική επιλογή οικοπέδου –κτηριακής εγκατάστασης –τοποθεσίας .

Μ αυτή την ολοκλήρωση μπαίνουν τα ‘ θεμέλια’ για την έναρξη της δραστηριότητας και είναι δυνατόν να αποτυπωθούν ποσοτικά τα δεδομένα του προϋπολογισμού και της Ανάλυσης του Μάρκετινγκ , του Στρατηγικού Σχεδιασμού , του προγράμματος παραγωγής και προσλήψεων προσωπικού που έχουν προηγηθεί. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι εναλλακτικές επιλογές στην τοποθεσία καθώς και τα κριτήρια βαθμολογημένα και αξιολογημένα ώστε να γίνει η κατάληξη στην τελική επιλογή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 33

Αξιολόγηση και βαθμολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών								
A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Γ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Α	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Β	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ Γ
1	Κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες	7	7	8	7	49	49	56
2	Κάλυψη αναγκών δικτύου διάθεσης και διανομής	7	8	8	8	56	64	64
3	Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού	8	7	8	7	56	49	56
4	Επάρκεια κοινωνικής και διοικητικής υποδομής και υπηρεσιών	6	6	8	7	42	42	56
5	Διαθεσιμότητα ικανοποιητικού οδικού δικτύου και εναλλακτικών μεταφορικών μέσων	7	7	9	8	56	56	72
6	Διαθεσιμότητα παροχής ηλεκτρικής ενέργειας	7	7	8	9	63	63	72
7	Διαθεσιμότητα κατάλληλου δικτύου ύδρευσης	6	7	8	9	54	63	72
8	Ελκυστικό κόστος γης	8	7	6	7	56	49	42
9	Χαμηλή επίδραση στο Περιβάλλον	6	6	7	6	36	36	42
Σύνολο βαθμολογίας					68	468	471	532

Για την επεξήγηση του παραπάνω πίνακα απαιτείται να τονισθεί ότι για την εκτίμηση και τον προσδιορισμό του κατάλληλης γεωγραφικής ορίστηκε συντελεστής με κλίμακα από το 1 έως 10 με τον αριθμό 1 να είναι ο χαμηλότερος βαθμός βαρύτητας που απαιτείται να καλύπτει η γεωγραφική θέση και 10 ο υψηλότερος βαθμός βαρύτητας. Για τον υπολογισμό της βαθμολογίας του κάθε κριτηρίου πολλαπλασιάζεται ο συντελεστής επί του βαθμού που κρίνεται ως επαρκής ώστε να καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του επενδυτικού πλάνου.

Στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης και ύστερα απ το σύνολο που προκύπτει για κάθε τοποθεσία ξεχωριστά , αθροίζοντας όλα τα κριτήρια , επιλέγεται η τελική τοποθεσία με το **μεγαλύτερο** σύνολο. Σημειώνεται ότι το άθροισμα των συντελεστών ως σύνολο , δεν πρέπει να ξεπερνάει το νούμερο 100. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον πίνακα και, όπως προκύπτει από τα δεδομένα οι τρεις υποψήφιες περιοχές βαθμολογήθηκαν :

Τοποθεσία (α) Ασπρόπυργος	468
Τοποθεσία (β) Άνω Λιόσια	471
Τοποθεσία (γ) Παιανία	532

Επομένως, ως πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση της παραγωγικής μονάδας επιλέγεται η Παιανία , στην οποία θα γίνει και η επιλογή των κτηριακών και βοηθητικών εγκαταστάσεων.

8.5 Περιγραφή επιλεγόμενης περιοχής.

Η **Παιανία** ,είναι προάστιο και πόλη της Ανατολικής Αττικής . Εντοπίζεται στα ανατολικά του νομού Αττικής σε υψόμετρο 200 μ περίπου, σε απόσταση 17 χλμ. ανατολικά των και 4 χλμ νοτιοδυτικά της Παλλήνης . Η πόλη είναι οικοδομημένη στις παρυφές του Υμηττού, περιτριγυρισμένη από καλλιεργήσιμες εκτάσεις. Η περιοχή είναι άνυδρη με κλίμα ξηρό και

μεσογειακό. Η γλωρίδα συνίσταται κυρίως σε αμπελώνες, ελαιόδεντρα και λοιπά καλλιεργήσιμα είδη.²³

Το 2004 με την εγκατάσταση του του αεροδρομίου ΕΛ. Βενιζέλου στην περιοχή και με τα έργα που ακολούθησαν ,απέκτησε καλή συγκοινωνιακή σύνδεση με τις γειτονικές περιοχές και την Αθήνα και η περιοχή αναβαθμίστηκε .Απέκτησε πρόσβαση στην αττική οδό και την Περιφερειακή Υμηττού, στον προαστιακό σιδηρόδρομο και στο Μετρό . Έτσι είναι ελκυστική επιλογή για την ανάπτυξη μεγάλης βιομηχανίας και μικρών παραγωγικών μονάδων καθώς η διασύνδεση με τα κανάλια διανομής είναι εύκολη. Επίσης η ανάπτυξη γενικότερα σε κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο συντελεί στο να προκριθεί ως τελική επιλογή λόγω και της τοπικής αποδοχής και της πιθανής καλής συνεργασίας με το φορείς και υπηρεσίες.

8.6.Επιλογή κτηριακής εγκατάστασης.

Έχοντας καταλήξει στην τοποθεσία εγκατάστασης της υπό εξέτασης μονάδας, απομένει η εύρεση του συγκεκριμένου χώρου, δηλαδή η επιλογή του κατάλληλου οικοπέδου, όπου η επιχείρηση θα στεγάσει τις εγκαταστάσεις της. Κατόπιν λεπτομερούς έρευνας, οι υπεύθυνοι επέλεξαν το κτήριο των 600τ. μ. σε έκταση οικοπέδου 700 τ.μ. στον δήμο της Παιανίας. Ένας από τους βασικότερους λόγους της απόφασης αυτής, είναι ότι η συγκεκριμένη περιοχή είναι πολύ κοντά στην Αττική οδό, αλλά και υπάρχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές πρόσβασης από και προς την Παιανία. Κρίθηκε ως το καταλληλότερο βάσει των προδιαγραφών που τέθηκαν από τους υπεύθυνους του Έργου.

8.7 Κόστος επένδυσης για τον χώρο εγκατάστασης.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, το κόστος επένδυσης που αναφέρεται στην επιλογή και αγορά του οικοπέδου και του κτηρίου συνολικά και αφορά την εγκατάσταση και τυχόν μελέτες οι

²³ <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1>

οποίες πρέπει να διενεργηθούν , για την παραγωγική μονάδα , υπολογίζεται να ανέλθει στα 32.600€. Πρέπει, να επισημανθεί ότι στο κόστος που αναφέρεται στην επιλογή του χώρου και κτηρίου ,βοηθητικού και κύριου , θα συνυπολογιστούν και νομικά έξοδα απαραίτητα για την διεκπεραίωση των νομικών διαδικασιών και μελέτες για την στατικότητα του εδάφους και των κτηρίων . Αυτά τα έξοδα αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης. Στον πίνακα παρακάτω γίνεται η παρουσίαση των δαπανών αναλυτικά:

ΠΙΝΑΚΑΣ 34

Εκτίμηση κόστους χώρου εγκατάστασης	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ
Γήπεδο	30000
Υπεδαφικές και περιβαλλοντικές μελέτες	1800
Νομικά και άλλα έξοδα	800
Σύνολο	32600€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 :Προγραμματισμός &οργάνωση εκτέλεσης της επένδυσης

9.1 Έννοια του Προγραμματισμού Εκτέλεσης Επενδυτικού Έργου.

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού έργου αναφέρεται σε εκείνη την χρονική περίοδο που διαρκεί από την στιγμή της λήψης της απόφασης για την υλοποίηση της επένδυσης ,μέχρι η νέα μονάδα να είναι έτοιμη να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία .Η συγκεκριμένη φάση της ανάλυσης βιωσιμότητας, του επενδυτικού έργου περιλαμβάνει εν συνόλω την παραγωγική μονάδα προϊόντος σοκολάτας με στέβια και ειδικότερα ,τις εργασίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή έκβαση , το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της προ-μελέτης σκοπιμότητας να έρθει στο στάδιο της έναρξης της ορθής και απρόσκοπτης παραγωγικής λειτουργίας. Για την ορθή διεκπεραίωση της συγκεκριμένης φάσης απαιτείται

ο σχεδιασμός ενός προγράμματος δράσης για τα ξεχωριστά στάδια εκτέλεσης του έργου και με χρονική συνέπεια. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει αρχικά να διασαφηνίζει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του έργου με βάση τους πόρους ανθρώπινους και οικονομικούς και την χρονική διάρκεια των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για κάθε επιμέρους στάδιο και στην συνέχεια θα πρέπει να τα αποτυπώνει σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα, όπου τα στάδια αυτά θα συνδυάζονται ιεραρχικά και παράλληλα σε ένα σχέδιο αλληλεξαρτώμενων ενεργειών. Τέλος θα πρέπει να εκτιμηθεί και να καταγραφεί σε πίνακα και το κόστος συνολικά αλλά και επιμέρους, όλων των απαραίτητων διεργασιών πριν την λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας του προϊόντος της σοκολάτας με στέβια.

9.1.1. Εργασίες Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού του Έργου

Ο προγραμματισμός, οργάνωση και προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου θα περιλαμβάνει τα εξής παρακάτω βήματα:

- 1) καθορισμός του είδους των εργασιών διεκπεραίωσης εντός και εκτός των κτηριακών εγκαταστάσεων, οι οποίες θα είναι αναγκαίες για την επιτυχή ολοκλήρωση της προμελέτης σκοπιμότητας.
- 2) καθορισμός και καταγραφή της εύλογης συνέχειας και συνάφειας των εκκρεμοτήτων που απαιτούνται για την τελική έκβαση του έργου.
- 3) προετοιμασία ενός χρονικού προγράμματος εκτέλεσης του έργου, με σαφές διατυπωμένο και ακριβές χρονοδιάγραμμα με όλες τις φάσεις του έργου που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου της μονάδας παραγωγής.
- 4) διασαφήνιση των οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε διακριτής εργασίας και αναφορά στο προϋπολογισμένο κόστος.
- 5) Υπολογισμός ενός προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου με αναφορά στα προϋπολογισμένα κόστη, ο οποίος θα διασφαλίσει την διαθεσιμότητα και καταμερισμό των απαιτούμενων χρηματικών κεφαλαίων κατά την διάρκεια της φάσης εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, χωρίς να δημιουργήσει καθυστερήσεις κατά την διαδικασία εφαρμογής του επενδυτικού πλάνου.
- 6) Αναφορά και καταγραφή όλων των πληροφοριών της πραγματοποίησης του επενδυτικού έργου όπως επίσης και των προβλέψεων που έγιναν στην προ-μελέτη σκοπιμότητας για την ανάλυση βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου ώστε να είναι πάντα ενημερωμένα τα στοιχεία αυτά.

9.2 Η Ομάδα επίβλεψης και συντονισμού και οι φάσεις εκτέλεσης του Έργου

9.2.1.Ομάδα- επιτελείο επίβλεψης και συντονισμού των εργασιών για το έργο.

Αρχικά , είναι απαραίτητο να σχηματισθεί μία ομάδα εκτέλεσης του έργου που θα είναι και η υπεύθυνη του συντονισμού , πριν ξεκινήσουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες του προγράμματος , η συγκεκριμένη ομάδα θα εποπτεύει την πορεία του έργου. Η ομάδα θα πρέπει να είναι αποτελούμενη από μέλη καταρτισμένα με εμπειρία και γνώσεις κατάλληλες , καθώς και να διαθέτουν γνώση των τοπικών συνθηκών (δήμος , τοπική κοινωνία) δηλαδή του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος ώστε να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις εργασίες και να μπορούν να διαχειριστούν έκτακτα συμβάντα που μπορεί να παρουσιαστούν. Σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει η επιλογή του διορισμού ειδικού συμβούλου για να ενεργεί για λογαριασμό και τα συμφέροντα του μετόχου. Κάποιες απ τις αρμοδιότητες της συγκεκριμένης ομάδας είναι :

- i. Σύσταση κατάλληλου επιτελείου διαχείρισης του έργου
- ii. Συλλογή και αξιολόγηση των προσφορών μεταξύ των κατασκευαστών για τον εντοπισμό της καλύτερης δυνατής προσφοράς (προμηθευτή) και διαπραγμάτευση (υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα).
- iii. Αποφυγή κωλυσιεργίας στην εξέλιξη κατασκευής του έργου.
- iv. Αποφυγή περαιτέρω δαπανών και σπατάλης ώστε να γίνει υπέρβαση στο κόστος.
- v. Ασφάλεια κατά την διάρκεια των έργων.
- vi. Οργάνωση και προγραμματισμός στο μάρκετινγκ για τα προϊόντα που θα παραχθούν.
- vii. Εξεύρεση ,αξιολόγηση και τελική επιλογή στελεχών και ανθρώπινου δυναμικού για την φάση της πλήρους λειτουργίας του εργοστασίου.
- viii. Εγκατάσταση συστήματος στην παραγωγική μονάδα για την επίβλεψη, συντονισμό και έλεγχο του έργου.

Για την αμεσότερη ανταπόκριση και αποτελεσματικότητα της νέας ομάδας στην αρχή των προπαρασκευαστικών εργασιών που οι απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας θα είναι πολλές , η “ChocoArt.IKE” θα συμπεριλάβει στην ομάδα επίβλεψης τον βασικό μέτοχο και ιδρυτή της μονάδας καθώς ο ίδιος είναι καταλλήλως καταρτισμένος κ διαθέτει την

εμπειρία και επιστημονική κατάρτιση ώστε αυτός να είναι πλήρως ενήμερος και να έχει εικόνα για όλες τις φάσεις κατασκευής και λειτουργίας της επιχείρησης.

Έτσι η ομάδα αυτή θα αποτελείται από τα άτομα που θα είναι υπεύθυνα με όλες τις αυτοτελείς εργασίες πριν την επίσημη έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας αλλά και από μέλη που αργότερα θα στελεχώσουν τμήματα της παραγωγικής μονάδας .

Υπεύθυνος της ομάδας επίβλεψης του έργου αποφασίστηκε να είναι ο μέτοχος και ιδρυτής Αγγλόπουλος Αλέξανδρος, ο οποίος θα εξουσιοδοτείται από δω και στο εξής και μέχρι την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου για όλες τις αποφάσεις και για λογαριασμό της επιχείρησης . Όσο αφορά την ευθύνη και για την έγκαιρη πραγματοποίηση όλων των εργασιών (κτηριακές επιδιορθώσεις , αντισεισμικές μελέτες , χωροταξικές μελέτες και προσαρμογές) που αφορούν τα έργα πολιτικού μηχανικού αυτή θα αναληφθεί από την επιλεγμένη κατασκευαστική εταιρεία , η οποία θα είναι και αποκλειστική υπεύθυνη για την επιλογή των δομικών υλικών , τις προδιαγραφές των υλικών και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού(εργάτες και τεχνικοί) που θα χρειαστεί στην κατασκευαστική φάση του σχεδίου. Σημειωτέον ότι όλες οι διακριτές εργασίες θα συντονίζονται από τον επικεφαλής της ομάδας , ώστε να υπάρχει αλληλουχία με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί και τήρηση του χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού.

9.2.2.Φάσεις -Στάδια εκτέλεσης του Επενδυτικού έργου.

9.2.2.1Σύσταση παραγωγικής μονάδας και νομικές ενέργειες.

Το αρχικό στάδιο και απαραίτητο του προγραμματισμού είναι η σύσταση της «ChocoArt.IKE» και θα πρέπει να γίνει σύμφωνα με τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς και νόμους που σχετίζονται με το επενδυτικό έργο καθώς και όλο το κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τη χώρα μας , τα βήματα που θα ακολουθηθούν είναι : α) σύνταξη καταστατικού που θα αναφέρεται στην συμφωνία των προθέσεων και συμφερόντων του μετόχου- ιδρυτή , υπογεγραμμένο και εγκεκριμένο από τις αρμόδιες Αρχές , β) έγγραφη συμφωνία του ιδρυτή και μετόχου για τις πηγές άντλησης χρηματοδότησης με την τράπεζα , γ)κατάθεση αίτησης για την επίσημη έναρξη εργασιών στις αρμόδιες Αρχές(Δ.Ο.Υ, Επιμελητήριο) και δ) έκδοση επίσημης άδειας για την νομική κατοχύρωση της επωνυμίας της νέας εταιρείας. Για όλες τις παραπάνω ενέργειες κρίνεται σκόπιμο να απευθυνθούν ο επενδυτής σε δικηγόρο, νομικό σύμβουλο , ώστε να τακτοποιηθούν έγκαιρα και χωρίς λάθη ή παραλείψεις.

9.2.2.2.Ανάλυση Τεχνικών σχεδίων –ανάθεση κατασκευής του Έργου.

Το χωροταξικό σχέδιο και τα σχέδια του μηχανολογικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων όπως έγιναν για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης βιωσιμότητας αποτελούν το εφαλτήριο για τα λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια .Στη συγκεκριμένη φάση θα ανατεθεί ύστερα από προσεκτική επιλογή σε ανάδοχες εταιρείες ,η απαραίτητη προσαρμογή των χωροταξικών σχεδίων της παραγωγικής μονάδας και των τεχνικών μελετών των εγκαταστάσεων του εργοστασίου .Επίσης θα πρέπει να γίνει αναλυτική μελέτη και από ηλεκτρολόγο στα πλαίσια της ολοκληρωμένης τεχνικής μελέτης όσο αφορά την απαιτούμενη ηλεκτρολογική υποστήριξη και να ελέγξει τις υποδομές που θα πρέπει να έχει η παραγωγική μονάδα έτσι ώστε από ηλεκτρολογικής άποψης να είναι η μονάδα έτοιμη να υποστηρίξει όλα τα ηλεκτρονικά συστήματα. Παράλληλα θα γίνει και η επιλογή του κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού για την γραμμή παραγωγής αλλά και δευτερεύουσες εργασίες .

9.2.2.3Απαραίτητες αδειοδοτήσεις για την έναρξη των εργασιών.

Στην φάση αυτή θα πρέπει να ανανεωθούν και επικαιροποιηθούν οι απαραίτητες οικοδομικές και περιβαλλοντολογικές άδειες των υφιστάμενων κτιριακών υποδομών καθώς και όλες οι σχετικές άδειες που αφορούν στην δημιουργία των έργων υποστήριξης και των λοιπών ενεργειών που απαιτούνται για την εγκατάσταση και λειτουργία της νέας μονάδος.

9.2.2.4Προγραμματισμός άντλησης χρηματοδότησης.

Εφόσον έχει υπολογισθεί το ποσό του αρχικού κεφαλαίου που απαιτείται με βάση το κόστος για την συγκεκριμένη επένδυση καθώς και το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης της θα πρέπει να ξεκινήσουν και οι απαραίτητες ενέργειες για την άντληση των πηγών χρηματοδότησής της . Θα πρέπει να γίνουν δηλαδή οι ενέργειες ανεύρεσης πηγών για την χορήγηση εξωτερικού δανείου σε περίπτωση που θα απαιτηθεί αυτό, είτε από ιδιωτική πηγή (τράπεζα) , είτε από το Κράτος (επιδότηση) για την κάλυψη των όλων των αναγκών και με τα αντίστοιχα ποσοστά κάλυψης του κόστους επένδυσης και των λειτουργικών δαπανών.

9.2.2.5Παραχώρηση- αδειοδότηση οικοπέδου.

Στο στάδιο αυτό θα γίνουν όλες οι απαραίτητες διαδικασίες παραχώρησης(αγοράς ή ενοικίασης) της έκτασης που χρειάζεται η νέα επένδυση στο ήδη υπάρχον γήπεδο-οικόπεδο

που έχει μισθώσει ή αγοράσει ο ιδιοκτήτης της επένδυσης για περαιτέρω εκμετάλλευση και αξιοποίηση της έκτασης, όπως έργα ανάπλασης και πρόσβασης από και προς την μονάδα παραγωγής. Επίσης θα πρέπει να είναι και κατοχυρωμένες και οι περιβαλλοντολογικές εγκρίσεις.

9.2.2.6 Κατασκευή –βελτιώσεις και μετατροπές των έργων πολιτικού μηχανικού.

Ο προγραμματισμός υλοποίησης των κατασκευαστικών έργων συνιστά βασικό παράγοντα με μεγάλη σπουδαιότητα , καθώς σε περίπτωση καθυστέρησης ορισμένων τεχνικών εργασιών , αυτό θα έχει άμεση επίπτωση στον προϋπολογισμό του κόστους που έχει καταρτισθεί καθώς επίσης και αποκλίσεις στο χρονοδιάγραμμα. Συνεπώς θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικός σχεδιασμός για τον καθορισμό της σειράς με την οποία πρόκειται να πραγματοποιηθούν τα επιμέρους έργα πολιτικού μηχανικού .Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι οι κατασκευαστικές δραστηριότητες (βελτιώσεις και προσαρμογές) οφείλουν να συσχετίζονται με τις υπάρχουσες δομές και να συνδυάζονται με το πρόγραμμα άφιξης του τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού.

9.2.2.7 Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού.

Με δεδομένο ότι οι σχετικές ενέργειες που αφορούν στη συμφωνία ως προς την αγορά του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού και μεταφορά έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (πιο αναλυτικά κεφάλαιο 5 της παρούσας ανάλυσης βιωσιμότητας) , στο συγκεκριμένο στάδιο απομένει η παραλαβή του μηχανολογικού εξοπλισμού (μηχανήματα) και η εγκατάστασή τους. Αυτό το γεγονός είναι καίριο καθώς οποιαδήποτε καθυστέρηση επιφέρει επιβάρυνση στο κόστος αλλά και στον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Επιπλέον στο στάδιο αυτό έχει προγραμματιστεί να γίνει η παραλαβή των βοηθητικών μηχανημάτων και των απαραίτητων μεταφορικών μέσων (πάγια) που πρόκειται να αποτελέσουν τον εξοπλισμό της νέας μονάδας .Σημειωτέον ότι λαμβάνεται υπόψη ότι μαζί με τον μηχανολογικό εξοπλισμό και όλο το υποστηρικτικό υλικό θα πρέπει να διευθετηθεί και το νομικό πλαίσιο με τις άδειες παραχώρησης ή άδεια πατέντας.

9.2.2.8 Προσέλκυση και εκπαίδευση προσωπικού (ανθρώπινου δυναμικού).

Κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου προβλέπεται να ολοκληρωθούν οι σχετικές ενέργειες και διαδικασίες όπως η ανάθεση προσέλκυσης σε εταιρεία ευρέσεως εργασίας ή οι ενέργειες για την σύνταξη αγγελίας και τοποθέτηση σε ηλεκτρονικά site ή εφημερίδες, για την κάλυψη όλων των θέσεων της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό .Εκτός απ τα άτομα που καλύπτουν το υποστηρικτικό κομμάτι του προγράμματος και εργάζονται πριν την έναρξη της

παραγωγικής δραστηριότητας και οι οποίοι θα καταλάβουν καίριες θέσεις, θα κινηθούν και οι διαδικασίες για την πρόσληψη των διοικητικών υπαλλήλων και του υπόλοιπου ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που θα καλύπτουν την παραγωγή. Παράλληλα θα σχεδιαστεί και το κομμάτι της εκπαίδευσης του προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία (χρήση και συντήρηση μηχανημάτων), την οποία θα αναλάβουν οι προμηθεύτριες εταιρείες του τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού.

9.2.2.9 Προμήθεια Α' υλών και εφοδίων-υπηρεσιών.

Απαραίτητο στοιχείο είναι να φτάσουν στο τελικό στάδιο όλες οι ενέργειες που αφορούν στην έγκαιρη προμήθεια και όλων των επιμέρους εισροών που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της μονάδας, προκειμένου να μην υπάρξει οποιαδήποτε χρονική καθυστέρηση κατά την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και να εξεταστεί κατά πόσο είναι ικανοί και επαρκείς οι εγχώριοι προμηθευτές για την κάλυψη των απαιτήσεων σε προμήθειες σε ποιότητα και ποσότητα και να διασφαλιστούν οι μεταφορές, όπως επίσης όσο αφορά τους προμηθευτές απ το εξωτερικό να εξεταστούν όλοι οι περιορισμοί κατά την μεταφορά και να ληφθούν υπόψη όλα τα τυχόν προβλήματα κατά το ταξίδι των εμπορευμάτων και την φόρτωση –εκφόρτωση κατά την άφιξή τους.

9.2.2.10 Προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ.

Σημειωτέον ότι η προετοιμασία των πωλήσεων θα πρέπει να αρχίσει νωρίτερα απ την έναρξη εργασιών της παραγωγικής μονάδας με διερεύνηση της Αγοράς, έτσι ώστε να υπάρχει σαφής εικόνα ότι οι εκροές (παραγόμενα προϊόντα) μπορούν να πωληθούν ώστε να έχει η εταιρεία τα επιδιωκόμενα κέρδη. Το προ-παραγωγικό Μάρκετινγκ πραγματοποιείται από τους πωλητές οι οποίοι αναπτύσσουν το δίκτυο διανομής μέσω διαφήμισης και ενημέρωσης υποψήφιων πελατών, ανάπτυξη του προϊόντος μέσω εμπορικών εκθέσεων ή διαφόρων ημερίδων ή Bazaars. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να συσσωρευούνται αποθέματα τα οποία θα μειώνουν το κέρδος της επιχείρησης.

9.2.2.11 Επιθεώρηση –συντονισμός –έλεγχος πριν την επίσημη λειτουργία.

Στην τελική φάση του προγραμματισμού απαιτείται από τον συντονιστή της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου να πραγματοποιήσει λεπτομερειακό έλεγχο σε όλα τα σημεία της μονάδας ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο σωστά δουλεύουν τα μηχανήματα παραγωγής και όλος ο βοηθητικός εξοπλισμός να σημειωθούν τυχόν παρατηρήσεις ώστε να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις ή διορθώσεις . Επιπλέον είναι σκόπιμο να γίνει δοκιμαστική λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού και δοκιμαστική λειτουργία όλης της παραγωγικής μονάδας η οποία είναι πιθανόν να εμφανίσει τυχόν παραβλέψεις ή θα βοηθήσει στον εντοπισμό λαθών κ έτσι θα γίνουν γρήγορα οι διορθωτικές κινήσεις .Τέλος είναι απαραίτητο να γίνει έλεγχος της απόδοσης όλων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης στην έναρξη λειτουργίας της για να αξιολογηθεί η λειτουργικότητα της εταιρείας.

9.3.Προγραμματισμός του χρόνου εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

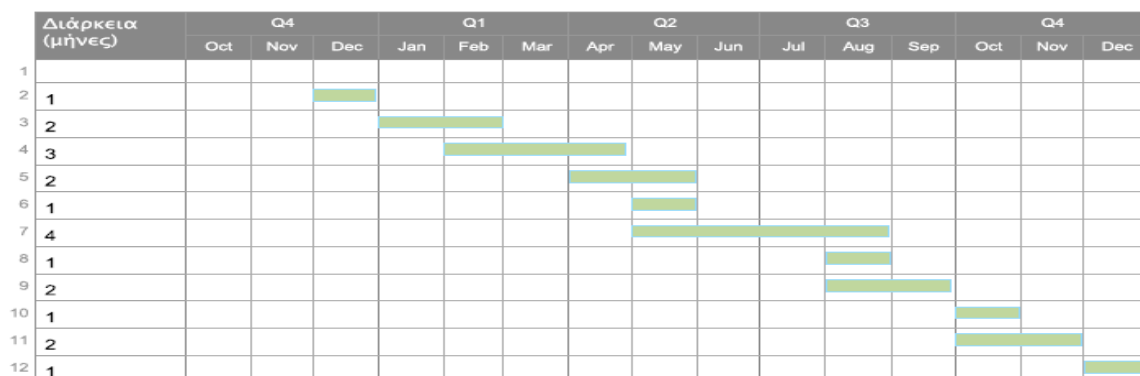
Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού και απτού χρονοδιαγράμματος των απαιτούμενων εργασιών μπορεί να επιτευχθεί μέσω του ακριβούς προγραμματισμού εκτέλεσης του σχεδίου . Συνεπώς οι χρονικές περίοδοι που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του κάθε σταδίου του έργου πρέπει να υπολογίζονται προσεκτικά προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι ανταποκρίνεται στα πραγματικά δεδομένα και συνθήκες αποτυπώνοντας ρεαλιστικές εκτιμήσεις . Για τον σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης της παρούσας προμελέτης σκοπιμότητας ελήφθησαν υπόψη τα προαναφερθέντα στάδια εκτέλεσης του έργου και στο παρακάτω διάγραμμα GANTT που ακολουθεί παρουσιάζονται τόσο η διάρκεια του κάθε σταδίου εκτελέσεως της επένδυσης όσο και η χρονική σειρά με την οποία θα εκτελεστούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 35

<i>Δραστηριότητα</i>	<i>Έναρξη</i>	<i>Λήξη</i>	<i>Διάρκεια (μήνες)</i>
Σύσταση Εταιρείας -Νομικές απαιτήσεις	1/12/2017	31/12/2017	1
Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια- Ανάθεση	1/1/2012	28/2/2012	2
Απαραίτητες αδειοδοτήσεις	1/2/2012	30/4/2012	3
Προγραμματισμός χρηματοδότησης	1/4/2012	31/5/2012	2
Παραχώρηση οικοπέδου	1/5/2012	31/5/2012	1
Προσαρμογές -βελτιώσεις πολιτικού μηχανικού	1/5/2012	31/8/2012	4
Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού	1/8/2012	31/8/2012	1
Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	1/8/2012	30/9/2012	2
Προμήθεια Α' υλών και εφοδίων	1/10/2012	31/10/2012	1
Προ-παραγωγικό μάρκετινγκ	1/10/2012	30/11/2012	2
Επιθεώρηση- Συντονισμός και έλεγχος	1/12/2012	31/12/2012	1

Χρονοδιάγραμμα Gantt εκτέλεσης προγράμματος

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2



Συνεπώς βάση του χρονοδιαγράμματος υπολογίζεται ότι η επιχείρηση «ChocoArt.IKE » θα ξεκινήσει επισήμως τις εργασίες της την 1^η Ιανουαρίου 2019.

9.4 Υπολογισμός του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος

Το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού προγράμματος πρέπει να υπολογιστεί με μεγάλη προσοχή και ακρίβεια ώστε να καλύπτει όλες τις δαπάνες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωση των εντός και εκτός εργοστασίου εργασιών που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο μονάδας κατασκευής φυτικού σαπουνιού από το στάδιο της προμελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας του. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι το κόστος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στα έξοδα που απαιτούνται για την χρονική περίοδο από την λήψη της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης μέχρι η νέα μονάδα να είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγή της. Στον πίνακα 9.4.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εκτίμηση του κόστους επένδυσης για την πραγματοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 36

Εφ' άπαξ κόστος (προ- παραγωγικό) εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

Περιγραφή Κόστους	Κόστος (σε ευρώ)
Κόστος σύστασης της εταιρείας και λήψη αδειών	500€
Λεπτομερές Μηχανολογικά σχέδια ,έργα -βελτιώσεις πολιτικού μηχανικού	26.000€
Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	600€
Ενέργειες για προμήθειες	500€
Προ-παραγωγικό ΜΚΤ	2.000 €
Επίβλεψη - συντονισμός και έλεγχος έργων πολιτικού μηχανικού	800 €
Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	1.000 €
Σύνολο	31.400€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της βιωσιμότητας της επένδυσης.-Συμπέρασμα.

10.1 Σκοποί της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης στην ανάλυση βιωσιμότητας της παραγωγικής μονάδας .

Στο παρόν κεφάλαιο το οποίο είναι και το τελευταίο ολοκληρώνεται η ανάλυση βιωσιμότητας της ChocoArtIKE κατά την οποία θα αναλυθούν όλα τα οικονομικά στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση με στόχο το συμπέρασμα εάν είναι βιώσιμη η επιχείρηση αλλά και αν υπάρχει η περίπτωση ανάπτυξης στο μέλλον. Αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου του ιδρυτή και η μεγιστοποίηση της Αξίας της επιχείρησης . Έτσι η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι το εργαλείο για την αξιολόγηση και αποτίμηση αυτού του σκοπού.

Θα εξεταστεί και θα υπολογιστεί το κόστος της επένδυσης και τα επιμέρους στοιχεία του Πάγιου Ενεργητικού και του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης . Επίσης θα εκτιμηθούν οι πηγές χρηματοδότησης δηλαδή η άντληση κεφαλαίων καθώς επίσης και θα γίνει και η αξιολόγηση των πηγών χρηματοδοτήσεων και η ικανότητα εξυπηρέτησής από πλευράς εταιρείας . Έτσι ώστε απώτερος σκοπός , η ωφέλεια (profit) του επενδυτικού σχεδίου. Αυτό θα γίνει όπως θα διατυπωθεί παρακάτω με μεθόδους της χρηματοοικονομικής διοίκησης και ανάλυσης.

Κρίσιμος παράγοντας που απασχολεί κάθε επιχείρηση εκτός απ την ανεύρεση και εξυπηρέτηση της δανειοδότησης είναι και η ρευστότητα. Έτσι θα πρέπει να γίνει και καταγραφή και υπολογισμός των ταμιακών ροών ώστε να υπάρχει σαφή εικόνα και για την κάλυψη και τακτοποίηση τρεχουσών διοικητικών και λειτουργικών δαπανών.

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί ότι με την παρούσα χρηματοοικονομική Ανάλυση και αξιολόγηση γίνεται υπολογισμός των απαιτούμενων κεφαλαίων (εισροές) και εξεύρεση πηγών κάλυψης και εξυπηρέτησης αυτών των κεφαλαίων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται μέσω της καλής και ομαλής λειτουργίας του εμπορικού και λειτουργικού κύκλου της επιχείρησης (διεργασία) , η Αποδοτικότητα (εκροές) της επιχείρησης και τελικώς η ανάπτυξη της.

10.2 Το Συνολικό Κόστος Επένδυσης

10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση της του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι η εκτίμηση του κόστους επένδυσης το συνολικό κόστος επένδυσης υπολογίζεται από την παρακάτω σχέση :

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

Το πάγιο ενεργητικό αποτελείται από όλα εκείνα τα επενδεδυμένα κεφάλαια τα οποία χρησιμοποιούνται και εκμεταλλεύονται από την εταιρεία για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της για παραπάνω του ενός έτους , δηλαδή είναι διαρκή και δεν έχουν σκοπό την μεταπώληση, κάποια απ αυτά είναι : Κόστος αγοράς κτηριακών εγκαταστάσεων και γης , κόστος εργασιών πολιτικού μηχανικού για τις επιδιορθώσεις ,προσαρμογές και βελτιώσεις , κόστος αγοράς μηχανολογικού και βοηθητικού εξοπλισμού όπως τα μεταφορικά μέσα ή έπιπλα. Επίσης στο πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνονται τα κόστη των προκαταρκτικών μελετών καθώς και οι απαραίτητες δαπάνες πριν την έναρξη της εμπορικής δραστηριότητας της επιχείρησης.

Πίνακας 37:Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης

A/A	Περιγραφή	Κόστος (σε ευρώ)
A. Πάγιες επενδύσεις		
1.	Γήπεδο	30.000
2.	Κτιριακές εγκαταστάσεις	26.000
3.	Μηχανολογικός κ βοηθ. εξοπλισμός	97.000
B. Προ-παραγωγικές δαπάνες		
1.	Προ-επενδυτικές μελέτες κι έρευνες	5.000
2.	Έξοδα εκτέλεσης του προγράμματος	31.400
Σύνολο		189400,00

10.2.2 Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι ο δεύτερος βασικός παράγοντας που επιδρά στο κόστος επένδυσης και αποτελείται από τους οικονομικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και καλύπτουν τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες. Ο τύπος είναι :

ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ= ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ –ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Το τρέχον ενεργητικό αποτελείται από το κυκλοφορούν ενεργητικό δηλαδή των αποθέματα , εμπορεύματα , τα χρεόγραφα ,οι εισπρακτέοι λογαριασμοί (απαιτήσεις) και τα χρηματικά διαθέσιμα , ενώ με τον όρο τρέχον παθητικό εννοούμε τους πληρωτέους λογαριασμούς (βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις).

Για τον υπολογισμό του αναγκαίου καθαρού κεφαλαίου κίνησης αρχικά πρέπει να καθοριστεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το κυκλοφορούν ενεργητικό και τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (πληρωμή προμηθευτών). Στην συνέχεια είναι απαραίτητος ο υπολογισμός του συντελεστή κύκλου εργασιών (Y) ο οποίος προκύπτει απ την διαίρεση των ημερών του έτους 360 ημέρες διά τις ελάχιστες ημέρες κάλυψης. ($Y=360/X$).

Στην συνέχεια ορίζουμε (A) τα κόστη για κάθε στοιχείο του κυκλοφορούντος ενεργητικού , τα οποία θα μας βοηθήσουν στον τελικό υπολογισμό των αναγκών σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης , έτσι απ την σχέση : $(B=A/Y)$, όπου (B) οι ανάγκες για Καθαρό κεφάλαιο κίνησης υπολογίζονται τα αντίστοιχα ποσά, έπειτα αφαιρούμε το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού .

Επόμενο βήμα είναι να υπολογιστούν οι ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού , οι οποίες, ακολουθούν την σταθερή μέθοδο, κατά την οποία το αποσβεστέα αξία ισούται με το συνολικό αρχικό κόστος κτίσεως μείον την υπολειμματική αξία εδώ, ως παραδοχή , ισούται με το μηδέν . Η αποσβεστέα αξία διαιρείται με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής θα θέσουμε τα 15 έτη και το ποσό που θα προκύπτει αποτελεί το ποσό της απόσβεσης σε ετήσια βάση και είναι σταθερό. Τονίζεται ότι απ την αποσβεστέα αξία αφαιρείται η αξία κτήσης γης απ τον υπολογισμό της ετήσιας απόσβεσης καθώς θεωρείται ότι έχει απεριορίστη διάρκεια ωφέλιμης ζωής. Έτσι προκύπτει η σχέση :

Ετήσια Απόσβεση =Αξία κτήσης Πάγιου στοιχείου /Ωφέλιμη ζωή

Άρα με βάση τα παραπάνω έχουμε :

Ετήσια Απόσβεση $= (189400-30000)/15 = \underline{10.627\text{€}}$

Υπολογισμός αναγκών σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης*Ελάχιστες Απαιτήσεις τρέχοντος Ενεργητικού και Παθητικού*

A) Λογαριασμοί εισπρακτέοι	15 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον αποσβέσεις
Αποθέματα	
Πρώτες και βοηθ. ύλες	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Υλικά συσκευασίας	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Ανταλλακτικά	180 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Μέσα ατομικής προστασίας (στολές γάντια)	180 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Χημικά αναλώσιμα κ λοιπά	60 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Τελικά προϊόντα	10 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής μείον αποσβέσεις
Μετρητά στο ταμείο	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής μείον τις α' ύλες και αποσβέσεις
Λογαριασμοί πληρωτέοι	60 ημέρες στο αντίστοιχο κόστος α' υλών και εφοδίων.

Στο παρακάτω πίνακα εν συνεχεία αποτυπώνεται το ετήσιο κόστος παραγωγής για το πρώτο έτος δραστηριότητας της επιχείρησης .

ΠΙΝΑΚΑΣ 39 Ετήσιο Κόστος Παραγωγής (πρώτο έτος)

Α' ύλες και άλλα εφόδια	110.394,08
Ανθρώπινο δυναμικό	49.896,00
Εργασίες συντήρησης κτηρίων κ λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	1.300,00
Γενικά έξοδα και Έξοδα Μάρκετινγκ	6.670,00
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος
Αποσβέσεις	10.627,00
Συνολικό Κόστος	178.887,08

Παρακάτω θα απεικονισθεί ο υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης σε ανάγκες για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης. Οι ανάγκες για καθαρό κεφάλαιο κίνησης προκύπτουν απ την σχέση Τρέχον Ενεργητικό – Τρέχον Παθητικό : $43.874 - 18.399 = 25.475\text{€}$

ΠΙΝΑΚΑΣ 40

Τελικός υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης (πρώτο έτος)				
περιγραφή	Κόστος (€)	Αριθμός ελάχιστης κάλυψης (ημέρες)	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Ανάγκες πρώτου έτους
	(A)	(X)	(Y)	(B)
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ(κυκλοφορούν)				43.874
1)Λογ/μοι εισπρακτέοι	168.260	15	24	7.011
2) Αποθέματα				34.934
α) Πρώτες ύλες	104.505	60	6	17.418
β)Υλικά συσκευασίας	1.248,00	60	6	208
γ)Ανταλλακτικά	480,00	180	2	240
δ)Στολές προσωπικού	200,00	180	2	100
ε)Λοιπά αναλώσιμα	857,00	60	6	143
στ)Τελικά προϊόντα	168.260	10	36	16.826
3)Μετρητά στο ταμείο	57.866	30	12	1.929
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ (Βραχυπροθ. Υποχρεώσεις)				18399
Λογαριασμοί πληρωτέοι	110.394,08	60	6	18.399
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)				25.475
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				178.887,08
ΜΕΙΟΝ: Πρώτες ύλες κ άλλα εφόδια				110.394,08
Αποσβέσεις				10.627

Παρακάτω διακρίνονται υπολογισμένες οι διαχρονικές απαιτήσεις της παραγωγικής μονάδας σε αποθέματα ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 41

ΕΤΗ	Πρώτες Ύλες	Υλικά Συσκευασίας	Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	Ανταλλακτικά μηχανημάτων	ένδυση προστασίας προσωπικού	Λοιπά αναλώσιμα	Συνολικό Κόστος
2019	104.505,08 €	1.248,00 €	3.104,00 €	480,00 €	200,00 €	857,00 €	110.394,08 €
2020	105.550,13 €	1.260,48 €	3.135,04 €	484,80 €	202,00 €	865,57 €	111.498,02 €
2021	106.605,63 €	1.273,08 €	3.166,39 €	489,65 €	204,02 €	874,23 €	112.613,00 €
2022	107.671,69 €	1.285,82 €	3.198,05 €	494,54 €	206,06 €	882,97 €	113.739,13 €
2023	108.748,41 €	1.298,67 €	3.230,03 €	499,49 €	208,12 €	891,80 €	114.876,52 €
2024	109.835,89 €	1.311,66 €	3.262,34 €	504,48 €	210,20 €	900,72 €	116.025,29 €

10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Σύμφωνα με τις παραπάνω εκτιμήσεις και υπολογισμούς που προηγήθηκαν υπάρχει η δυνατότητα καθώς υπολογίσθηκαν όλα τα δεδομένα ,να γίνει και ο υπολογισμός του συνολικού κόστους επένδυσης ο οποίος παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα .

ΠΙΝΑΚΑΣ 42

Πίνακας Συνολικού Κόστους Επένδυσης			
α/α	Περιγραφή	Κόστος (€)	Ποσοστό (%)
1	Πάγιο Ενεργητικό	189.400	88%
2	Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	25.475	12%
ΣΥΝΟΛΟ		214.875	100%

Έτσι συνεπάγεται απ τα παραπάνω στοιχεία ότι το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στο ύψος των 214875€ . Περαιτέρω μπορεί να γίνει λεπτομερειακή ανάλυση και προκύπτει εκφρασμένα σε ποσοστά ότι το 88% του κόστους της επένδυσης αφορά πάγιες επενδύσεις και το υπόλοιπο 12 % αφορά το καθαρό κεφάλαιο κίνησης .

10.3 Χρηματοδότηση της Επένδυσης.

Το κόστος της επένδυσης θα επιμερισθεί και θα χρηματοδοτηθεί ως εξής: Το 50% αποτελείται από ίδια κεφάλαια και καλύπτεται από τον ιδρυτή της εταιρείας . Το υπόλοιπο 50% θα καλυφθεί από κρατική επιχορήγηση που αφορά πρόγραμμα ΕΣΠΑ βάσει αναπτυξιακού νόμου και από χορήγηση από πιστωτικό ίδρυμα (τράπεζα). Ακολουθεί σχετικός πίνακας που αποτυπώνει τον επιμερισμό .

ΠΙΝΑΚΑΣ 43

Πηγές Χρηματοδότησης		
Περιγραφή	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)
Ίδια Κεφάλαια	107.437	50
Κρατική επιδότηση	53.718	25
Τραπεζικός δανεισμός	53718	25
ΣΥΝΟΛΟ	214.875	100

Όσο αφορά την κρατική επιχορήγηση- επιδότηση θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η απόσβεση που προκύπτει για το κεφάλαιο των 53.718 χιλ. ευρώ. Άρα,

$$53718 - 30000 = 23718 \Rightarrow$$

$$23718 / 15 = 1.581,20 \Rightarrow 1581,20/15 = \mathbf{105,42 \text{ € (ευρώ) ετήσια απόσβεση.}}$$

Επίσης, για τον τραπεζικό δανεισμό θα πρέπει να υπολογιστούν τα τοκοχρεολύσια που θα πρέπει να καταβληθούν προκειμένου να εξοφληθεί η χορήγηση. Σημειώνεται ότι το επιτόκιο δανεισμού ισούται με 5% και αποφασίστηκε να αποπληρωθεί σε 5 έτη. Επίσης συμφωνήθηκε στους όρους σύναψης δανείου, η επιχείρηση να λαμβάνει από την τράπεζα περίοδο χάριτος ενός έτους σε ότι αφορά τους τόκους, οι τόκοι θα καταβάλλονται σε 5 ισόποσες δόσεις στο τέλος του έτους. Το ύψος του δανείου ανέρχεται σε 53718. ευρώ.

Ο υπολογισμός της ετήσιας δόσης του δανείου θα γίνει με βάση τον τύπο:²⁴

$$\text{ΣΠΑΡ } (\kappa\%, \nu) = 1/\kappa * [(1-1/(1+\kappa)^\nu)]$$

Όπου κ = επιτόκιο δανεισμού 5%, ν = η περίοδος (έτη =5)

Επειδή έχουμε ράντα πιο απλά και με την βοήθεια ειδικού πίνακα ΣΠΑΡ έχουμε :

$P = A * (\text{ΣΠΑΡ} 5\%, 5)$, όπου P = το ποσό του δανείου (Παρούσα αξία), A = δόση δανείου έτσι,

$$53.718 = A * \text{ΣΠΑΡ } 5\%, 5 \Rightarrow A = 53.718 / 4,329 \Rightarrow A = \mathbf{12.408 \text{ €}}$$

Ακολουθεί ο πίνακας ετήσιων ισόποσων δόσεων αποπληρωμής δανείου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 44

Εξυπηρέτηση δανείου				
Έτος	Ετήσια Δόση A	Τόκος $T=5\%*Y$	Χρεολύσιο $X=A-T$	Ανεξόφλητο υπόλοιπο κεφαλαίου $Y = \text{κεφάλαιο} - X$
2019	Περίοδος Χάριτος			53.720
2020	12.408	2.686	9.722	43.998
2021	12.408	2.200	10.208	33.790
2022	12.408	1.689	10.719	23.071
2023	12.408	1.154	11.254	11.817
2024	12.408	591	11.817	0

²⁴Γ.Χ Δασκάλου Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων ,σύγχρονη εκδοτική, β έκδοση Αθήνα 1999

10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής (για 2019-2024)

ΠΙΝΑΚΑΣ 45

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Α' ύλες και άλλα εφόδια	110.394	111.498	112.613	113.739	114.877	116.025
Ανθρώπινο δυναμικό	49.896	50.395	50.899	51.408	51.922	52.441
Εργασίες συντήρησης κτηρίων κ λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	1.300	1.313	1.326	1.339	1.353	1.366
Γενικά έξοδα	4.200	4.242	4.284	4.327	4.371	4.414
Έξοδα Μάρκετινγκ	2.470	2.495	2.520	2.545	2.570	2.596
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	0	2.686	2.200	1.689	1.154	591
Αποσβέσεις	10.627	10.627	10.627	10.627	10.627	10.627
Συνολικό Κόστος	<u>178.887</u>	<u>183.256</u>	<u>184.469</u>	<u>185.675</u>	<u>186.873</u>	<u>188.061</u>

Σημειώνεται ότι για καλύτερη ανάλυση έγινε διαχωρισμός των εξόδων Μάρκετινγκ απ τα γενικά έξοδα ,επίσης έχει υπολογιστεί πληθωρισμός 1% εκτός από τις αποσβέσεις που παραμένουν σταθερές και τα χρηματ/κα έξοδα που φαίνονται μειούμενα καθώς οι τόκοι μειώνονται ανά έτος .

10.5. Ταμειακές ροές

Οι ταμειακές ροές είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο και αφορά την ταμειακή ρευστότητα η οποία διαφέρει από τα κέρδη όπως φαίνονται παρακάτω στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως .Αυτό συμβαίνει διότι οι αποσβέσεις δεν αποφέρουν ταμειακό αποτέλεσμα, δεν υπολογίζονται σε χρήμα οπότε αυτό επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα ενώ στις ταμειακές ροές αποδίδεται πολύ πιο καλύτερα η πραγματική εικόνα της εταιρείας.²⁵

ΠΙΝΑΚΑΣ 46 Πίνακας Ταμειακών ροών (Cash Flows)

	2018 Προ-Λειτουργική φάση	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Χρηματικές Εισροές	214.875	247.018	249.488	251.983	254.503	257.048	259.618
1. Σύνολο χρηματικών πόρων	214.875	0	0	0	0	0	0
2. Έσοδα από πωλήσεις	0	247.018	249.488	251.983	254.503	257.048	259.618

²⁵ Δ. Γκίκα, Α. Παπαδάκη , Γ. Σιουγλέ, Ανάλυση και Αποτίμηση επιχειρήσεων εκδ. Μπένου , Αθήνα 2010.

II. Χρηματικές Εκκροές		218.745	231.429	234.078	236.419	238.783	241.171
1. Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	189.400	0	0	0	0	0	0
2. Κόστος Λειτουργίας	0	168.260	169.943	171.642	173.358	175.092	176.843
3. Φόρος εισοδήματος (26%)	0	17.714	17.220	17.554	17.895	18.245	18.605
4. Τοκοχρεολύσια	0	0	12.408	12.408	12.408	12.408	12.408
5. Τακτικό αποθεματικό (5%)	0	2.521	2.451	2.498	2.547	2.596	2.648
6. Μερίσματα	0	30.250	29.407	29.976	30.560	31.158	31.772
III. Πλεόνασμα (I-II)	25.475	28.273	18.060	17.905	18.084	18.265	18.448
IV. Ταμειακό απόθεμα	25.475	53.748	71.808	89.713	107.797	126.062	144.509
Κόστος Λειτουργίας = Κόστος Παραγωγής - Αποσβέσεις							
Τακτικό Αποθεματικό ορίζουμε να είναι ίσο με το 5% των καθαρών κερδών.							
Μερίσματα ορίζουμε να είναι ίσα με το 60% των καθαρών κερδών.							

10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η χρηματοοικονομική αξιολόγηση και ανάλυση της επένδυσης καταρτίζοντας και χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 47

κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)	247.018	249.488	251.983	254.503	257.048	259.618
μείον Κόστος Πωληθέντων (προ αποσβέσεων)	110.394	111.498	112.613	113.739	114.876	116.025
Μικτό αποτέλεσμα	136.624	137.990	139.370	140.764	142.171	143.593
μείον Λειτουργικές Διοικητικές Δαπάνες	55.396	55.950	56.509	57.075	57.645	58.222
μείον Λειτουργικές Δαπάνες Πωλήσεων	2.470	2.495	2.520	2.545	2.570	2.596
Λειτουργικό Αποτέλεσμα	78.758	79.546	80.341	81.144	81.956	82.775
μείον χρηματ/κο κόστος		2.686	2.200	1.689	1.154	591
Οργανικό Αποτέλεσμα	78.758	76.860	78.141	79.455	80.802	82.184

Καθαρό Αποτέλεσμα προ αποσβέσεων	78.758	76.860	78.141	79.455	80.802	82.184
μείον Αποσβέσεις	10.627	10.627	10.627	10.627	10.627	10.627
Καθαρό Αποτέλεσμα προ φόρων (EBITDA)	<u>68.131</u>	<u>66.233</u>	<u>67.514</u>	<u>68.828</u>	<u>70.175</u>	<u>71.557</u>
μείον Φόροι Εισοδήματος 26%	17.714	17.220	17.554	17.895	18.245	18.605
Καθαρό Αποτέλεσμα μετά από φόρους	<u>50.417</u>	<u>49.012</u>	<u>49.960</u>	<u>50.933</u>	<u>51.929</u>	<u>52.953</u>
Μερίσματα	30.250	29.407	29.976	30.560	31.158	31.772
Αποθεματικό	2.521	2.451	2.498	2.547	2.596	2.648
Κέρδη σε νέα χρήση	17.646	17.154	17.486	17.827	18.175	18.533

10.6.1 Μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης (Payback Period)

Αρχικά για την χρηματοοικονομική αξιολόγηση υπολογίζουμε τις πρόσθετες καθαρές ταμειακές ροές (KTP) της εταιρείας.

Καθαρή Ταμειακή Ροή = Ταμειακές Εισροές – Ταμειακές Εκροές. ή

Καθαρή Ταμειακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις

Εφόσον υπολογίσουμε τις πρόσθετες ταμειακές ροές, μπορεί να γίνει ο υπολογισμός για την βιωσιμότητα με την μέθοδο επανείσπραξης της επένδυσης (payback period) κατά την οποία γίνεται ο υπολογισμός σε πόσο χρονικό διάστημα απ την έναρξη δραστηριότητας η επιχείρηση θα πάρει πίσω το ποσό της αρχικής επένδυσης. Παρακάτω αποτυπώνονται οι πρόσθετες ταμειακές ροές:

ΠΙΝΑΚΑΣ 48 Καθαρές Ταμειακές Ροές

Καθαρές Ταμειακές Ροές				
Έτος	Καθαρά Κέρδη	Πρόσθετη Απόσβεση	KTP	Αθροιστική KTP
2019	50.417	10.627	61.044	61.044
2020	49.012	10.627	59.639	120.683
2021	49.960	10.627	60.587	181.270
2022	50.933	10.627	61.560	242.830
2023	51.929	10.627	62.556	305.386
2024	52.952	10.627	63.579	368.966

Χρησιμοποιώντας την μέθοδο επανείσπραξης του κόστους επένδυσης παρατηρούμε ότι τα 181.270ευρώ από τα 214.875ευρώ που είναι το αρχικό κόστος επένδυσης εισπράττονται κατά το τρίτο έτος. Το υπόλοιπο ποσό προκύπτει απ την αφαίρεση :

$214.875 - 181.270 = 33.605\text{€}$ και εισπράττονται στο επόμενο έτος ύστερα από τους υπολογισμούς έχουμε: $33.605/242.830 = 0,1383 \Rightarrow 0,1383 * 52$ (βδομάδες) $\sim 7,17$ βδομάδες .Επομένως η περίοδος επανείσπραξης είναι τρία έτη και επτά βδομάδες περίπου, (κάτι λιγότερο από δύο μήνες).

10.6.2 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας (Net Present Value)

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) παρουσιάζει την συμβολή της επένδυσης στην αξία της επιχείρησης. Ισούται με την παρούσα αξία των πρόσθετων ταμειακών ροών προς το προεξοφλητικό επιτόκιο που είναι και η απαιτούμενη απόδοση της επένδυσης. Ο αλγεβρικός τύπος της ΚΠΑ είναι ο παρακάτω:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{\tau=1}^n \text{ΚΤΡ}_{\tau} / (1+\kappa)^{\tau}$$

Όπου: ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ_{τ} = Καθαρή Ταμειακή Ροή τη χρονική στιγμή τ

κ = απαιτούμενη απόδοση - εδώ 10%

τ = Αριθμός ετών,

Σύμφωνα με το παρακάτω πίνακα προκύπτει : $\text{ΚΠΑ} = \text{ΚΤΡ} * \Sigma\text{ΠΑ}10\%,\nu$

ΠΙΝΑΚΑΣ 49 Υπολογισμός Κ. Παρούσας Αξίας

Υπολογισμός Κ. Παρούσας Αξίας			
Έτος	ΚΤΡ	ΣΠΑ 10%, ν	Κ. Παρούσα Αξία
2019	61.044	0,909	55.489
2020	59.639	0,826	49.262
2021	60.587	0,751	45.501
2022	61.560	0,683	42.045
2023	62.556	0,621	38.848
2024	63.579	0,5066	32.209
Συνολική Παρούσα Αξία			263.354

Άρα, με βάση τον τύπο υπολογισμού της ΚΠΑ έχουμε: $KPA = 263.354 - 214.875 = 48.479€$
 $\Rightarrow 48.479 > 0$ άρα θετική ΚΠΑ. Επομένως η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

10.6.3. Μέθοδος Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (Internal Rate of Return –IRR)

Με την μέθοδο αυτή εξισώνονται οι πρόσθετες ταμειακές ροές, με το αρχικό κόστος επένδυσης εφαρμόζοντας ένα προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο είναι και το κόστος του κεφαλαίου. Εάν ο ΕΣΑ είναι μεγαλύτερος απ το κόστος κεφαλαίου τότε το επενδυτικό σχέδιο γίνεται αποδεκτό. Αυτό πιο επεξηγηματικά προκύπτει ότι εφ όσον ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης είναι μεγαλύτερος απ το κόστος κεφαλαίου εμφανίζεται πλεόνασμα το οποίο και εισπράττεται απ τον επιχειρηματία και καταστεί έτσι την επένδυση βιώσιμη και κερδοφόρα. Παρακάτω στον πίνακα που ακολουθεί γίνονται οι υπολογισμοί για δύο διαφορετικούς ΕΣΑ. ένας με μεγαλύτερο απ το κόστος κεφαλαίου που είναι (10%) και ένας με μικρότερο.²⁶

ΠΙΝΑΚΑΣ 50

Υπολογισμός Παρούσας Αξίας με διαφορετικά επιτόκια προεξόφλησης					
Έτος	ΚΤΡ (Α)	ΣΠΑ 9%, ν (Β)	ΣΠΑ 12%, ν (Γ)	ΚΠΑ Α*Β	ΚΠΑ Α*Γ
2019	61.044	0,917	0,893	55.977	54.512
2020	59.639	0,842	0,797	50.216	47.532
2021	60.587	0,772	0,712	46.773	43.138
2022	61.560	0,708	0,636	43.584	39.152
2023	62.556	0,65	0,567	40.661	35.469
2024	63.579	0,5645	0,507	35.890	32.235
Συνολική Καθαρή Παρούσα Αξία				273.103	252.038

Για ΕΣΑ = 12% υπολογίζεται η ΚΠΑ $252.038 € - 214.875€ = 37.163€ > 0$

Για ΕΣΑ 9% υπολογίζεται η ΚΠΑ $273.103€ - 214.875€ = 58.228€ > 0$

Η επένδυση γίνεται αποδεκτή καθώς το 12% κατά το οποίο γίνεται θετική η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη από το προεξοφλητικό επιτόκιο 10% το οποίο είναι και το κόστος κεφαλαίου άρα προκύπτει πλεόνασμα.

²⁶ Σημειώσεις μαθήματος Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αρτίκης Π.

10.7 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου .(Break Even Point)

Το νεκρό σημείο μιας επιχείρησης (Break – even point,) είναι το σημείο εκείνο όπου τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης εξισώνονται με τα συνολικά έξοδα. Στο σημείο αυτό η επιχείρηση ισορροπεί και πάνω απ αυτό το σημείο παρουσιάζει κέρδη ,ενώ κάτω απ αυτό το σημείο παρουσιάζει ζημίες. Από τον ορισμό του BEP προκύπτει

$$\text{Νεκρό σημείο} = \frac{\text{Συνολικό Σταθερό Κόστος (FC)}}{\text{Τιμή Πώλησης (P) - Μέσο Μεταβλητό Κόστος (AVC)}}^{27}$$

Όπως παρατηρούμε απ τον τύπο οι μεταβλητές είναι το σταθερό κόστος , η τιμή πώλησης και το μέσο μεταβλητό κόστος. Ο υπολογισμός και η ανάλυση τους προκύπτουν απ το παρακάτω πίνακα :

ΠΙΝΑΚΑΣ 51

Περιγραφή	Σταθερά έξοδα (€)	Μεταβλητά έξοδα (€)	Μεταβλητά έξοδα/ μονάδα (€/τόνο)
Κόστος Α' υλών κι εφοδίων		110.394	3.680
Κόστος ανθρώπινου δυναμικού	49.896		
Συνολικό κόστος ΜΚΤ		2.470	82
Γενικά έξοδα	4.200		
Κόστος συντήρησης	1.300		
Χρηματοοικονομικά έξοδα	Περίοδος Χάριτος	—	
Αποσβέσεις	10.627,00	—	
ΣΥΝΟΛΟ	66.023,00	112.864	3.762

Για την τιμή πώλησης τόνου έχουμε τον υπολογισμό 247.018 ευρώ /30 τόνοι παραγωγής =**8.233** ευρώ .

Άρα, από τον προηγούμενο τύπο προκύπτει ότι:

Μονάδες προϊόντος στο νεκρό σημείο = $66.023 / (8.233-3.762)=14,76$ τόνοι σοκολάτας

Έσοδα πωλήσεων στο νεκρό σημείο = $8.233*14,76 = 121.568$ ευρώ.

Έξοδα στο νεκρό σημείο = $66023 +(14,76*3762)=121.568$ ευρώ.

Περαιτέρω για την ανάλυση ευαισθησίας προκύπτει το εξής:

Ν.Σ. = $\frac{\text{Σταθερά έξοδα}}{(\text{πωλήσεις}- \text{συνολικά μεταβλητά έξοδα})} \Rightarrow$

$$66.023/(247.018-112.864)=0,492 =49,2\%$$

Αυτό μεταφράζεται ότι η επιχείρηση καταναλίσκει το 49,2% της δυναμικότητας της ώστε να εξισώσει έσοδα και έξοδα δηλ να καλύψει το νεκρό σημείο της. Αυτό συνεπώς δείχνει ότι και

²⁷ Β.Κέφης , Π. Παπαζαχαρίου ,Το επιχειρηματικό Όραμα σε business plan εκδ Κριτική Ιαν 2009

με μία μείωση της τιμής του προϊόντος υπάρχει το περιθώριο να επιτύχει κέρδη και να μη επηρεαστεί.

10.8 Συμπέρασμα

Ύστερα απ την διενέργεια μιας σειράς απαραίτητων διαδικασιών οι οποίες κάλυψαν επαρκώς όλο το φάσμα της επιχείρησης και ολοκληρώνοντας στο τέλος την χρηματοοικονομική κατάσταση της υπό εξέταση παραγωγικής μονάδας ,γίνεται η κατάληξη στο συμπέρασμα ότι η εν λόγω εταιρεία εκτιμάται ότι αντιστέκεται στο δύσκολο και πολύ ανταγωνιστικό κλάδο της σοκολατοποιίας και υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης τα οποία για τον επενδυτή είναι και ο επιδιωκόμενος σκοπός. Τα οφέλη και πλεονεκτήματα απ αυτήν την επένδυση είναι πολλαπλά καθώς συντελεί με τις θέσεις εργασίας που απασχολεί , στην ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής που δραστηριοποιείται και συνεισφέρει στο κοινωνικό σύνολο . Είναι πολύ σημαντικό και εποικοδομητικό σε ένα πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον με το μεγάλο ποσοστό ανεργίας , η εταιρεία να αντιστέκεται και να αναπτύσσεται και να συνεισφέρει προσφέροντας τις θέσεις εργασίας .

Η εταιρεία θα εστιάσει απ την μία πλευρά, στην ποιότητα του κακάο αλλά και των άλλων πρώτων υλών , το μάρκετινγκ με την προώθηση του γλυκαντικού στέβια ,το οποίο λόγω της μόδας, επικρατεί στην Αγορά. Αλλά και με το γεγονός ότι ο κλάδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και ελκυστικός στο καταναλωτικό κοινό , συμπεραίνουμε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά θα συντελέσουν στην περαιτέρω αύξηση του όγκου πωλήσεων και την ανάπτυξη της εταιρείας .

ΠΗΓΕΣ

Βιβλιογραφία

- W. Behrens , PM Hawranek Manual for the preparation of Industrial Feasibility studies 1995
- Β.Κέφης , Π. Παπαζαχαρίου ,Το επιχειρηματικό Όραμα σε business plan εκδ Κριτική Ιαν 2009
- Γ.Χ Δασκάλου Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων ,σύγχρονη εκδοτική , β έκδοση Αθήνα 1999
- Δ. Γκίκα, Α. Παπαδάκη , Γ. Σιουγλέ, Ανάλυση και Αποτίμηση επιχειρήσεων εκδ. Μπένου , Αθήνα 2010.
- Δ. Καούνης ΕΓΛΣ εκπαιδευτικό βοήθημα., μέρος β ‘ 2004.
- Κλαδική μελέτη ICAP GROUP, Νοέμβριος 2009
- Κλαδική μελέτη ICAP GROUP, Νοέμβριος 2016
- Π. Μάλλιαρης Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ εκδ Σταμούλης , δ έκδοση Οκτ. 2012.
- Σημειώσεις μαθήματος Strategic Management, Γεωργόπουλου Ν.
- Σημειώσεις μαθήματος Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών, Γεωργακέλλου Δ.
- Σημειώσεις μαθήματος Χρηματοοικονομική Διοίκηση , Αρτίκης Π.
- Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001

Ηλεκτρονικές ιστοσελίδες :

- <http://www.statistics.gr/el/home>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32000L0036>
- <https://www.taxheaven.gr/>
- <http://cientoluna.com/el/>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=61827>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=1&arID=52900>
- <http://www.marketingweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=1&arID=44997>
- <http://www.inconeq.gr/el/>
- <http://www.elitestevia.gr/>
- http://diatrofikaivygeia.blogspot.com/2010/07/blog-post_1185.html
- https://www.youtube.com/watch?v=EraDgvyD_QU
- <https://www.liberoassurance.org/el/quality-management-iso-9001>
- <http://www.primepastry.gr/>
- <https://www.eep.gov.gr/Portals/0/YMS/odhgies-IKE.pdf>
- <https://ionsweets.gr/stevia-fysiko-glykantiko-miden-thermides/>
- <http://www.diaitologia.gr>
- <https://www.youtube.com/watch?v=E6YtKi1wYxk>
- <https://www.espa.gr/el/pages/InvestmentLaw.aspx>
- <http://epixeirisi.gr/>
- <https://el.wikipedia.org/>, <http://www.thesauchalife.com>