

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Προγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση**  
**Επιχειρήσεων (M.B.A.)**



*Διπλωματική εργασία*

*«Οικονομοτεχνική Μελέτη και εισαγωγή στην αγορά νέου προϊόντος χυμού της εταιρίας ΑΣΕΕ ΑΜΥΚΛΩΝ “ΛΑΚΩΝΙΑ” »*

*Στεργιάννης Γεώργιος - Φοίβος*

Επιβλέπων:  
Γεωργακέλλος Δημήτριος, Καθηγητής

Πειραιάς, 2017-09-21

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 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 : MBA» με τίτλο Οικονομοτεχνική Μελέτη και εισαγωγή στην αγορά νέου προϊόντος χυμού της εταιρίας 'ΛΑΚΩΝΙΑ' ΑΣΕΕ ΑΜΥΓΛΩΝ

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... Στεργιάννης Γεώργιος Φοίβος

Ημερομηνία..... 20/03/2018

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

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κ. Δημήτριο Α. Γεωργακελλο για την εμπιστοσύνη που έδειξε προς το άτομό μου κατά την κατάθεση της διπλωματικής εργασίας αλλά και για την σημαντική καθοδήγηση και βοήθεια που μου προσέφεραν καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της συγκεκριμένης μελέτης.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες πρέπει να απευθύνω στον διευθυντή χημικό μηχανικό του εργοστασίου Λακωνία Α.Σ.Σ.Ε.Α. για την μεγάλη διάθεση που έδειξαν να με βοηθήσουν επιτρέποντά μου μέσα από τις εμπειρίες και γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο να αντιληφθώ την εικόνα που παρουσιάζει αγοράκι ο κλάδος των χυμών σήμερα. Επιπλέον η συμβολή τους ήταν καθοριστική για να αντιληφθώ την παραγωγική διαδικασία σε ένα εσωτερικό επίπεδο που ήταν πολύ χρήσιμο στην παρούσα διπλωματική.

Τέλος ένα τεράστιο ευχαριστώ αξίζει στην οικογένεια μου και στον Γιώργο για την μεγάλη ψυχολογική στήριξη που μου προσέφεραν σε όλο αυτό το διάστημα.

## Εισαγωγικό σημείωμα

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την διερεύνηση της ελκυστικότητας ενός επενδυτικού σχεδίου για τη δημιουργία μιας καθετοποιημένης μονάδας παραγωγής ενεργειακών χυμών τύπου smoothy για διάθεση στην Ελληνική αγορά στις εγκατάστασης της εταιρίας ΑΣΕΕ Αμυκλών «Λακωνία» στο νομό Λακωνίας.

Η εταιρεία παράγει πολλά διαφορετικά είδη τυποποιημένων χυμών (φυσικοί χυμοί, νέκταρ, φρουτοποτά κτλ) με τελική διάθεση στα ράφια των σουπερ μάρκετ καθώς και σε επιλεγμένα σημεία πώλησης, κάβες, περίπτερα κτλ. Αρχικός στόχος της είναι η αξιοποίηση της παραγωγής εσπεριδών των τοπικών παραγωγών και η δημιουργία προϊόντων προστιθέμενης αξίας μέσω της επεξεργασίας και καλύτερης αξιοποίησης της πρώτης ύλης που παρέχεται από τους τοπικούς παραγωγούς.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο σχεδιασμός μιας επένδυσης προκειμένου η εταιρία να αποκτήσει μια κερδοφόρα μονάδα που θα της επιτρέψει να ανταγωνιστεί και να εισέλθει σε νέα τμήματα της αγοράς τυποποιημένων χυμών φρούτων προσφέροντας κάτι νέο και ποιοτικά ανώτερο προϊόν. Ταυτόχρονα αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει την αρτιότητα των βημάτων της επένδυσης προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της.

Στόχος είναι μέσω του παρόντος σχεδίου να δημιουργήσει ένα νέο τμήμα αγοράς στο πλαίσιο των τυποποιημένων χυμών προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά ήδη κορεσμένη και με έντονο ανταγωνισμό.

## Abstract

This diploma thesis aims to investigate the attractiveness of an investment project for the creation of a vertically integrated smoothy energy juice plant for the disposal of the Greek market at the establishment of the ASEE Amykles, Laconia, in the prefecture of Laconia in Greece.

The company produces many different kinds of standard juices (natural juices, nectars, fruit juices, etc.) with final disposal on the supermarket shelves as well as at selected points of sale, cellars, kiosks etc. Its original aim is to exploit the production of local producers', the creation of added value products through the processing and better use of the raw material provided by local producers.

The purpose of this study is to design an investment in order for the company to acquire a profitable unit that will allow to compete and enter new market segments of standard fruit juices by offering something a new and quality-wise superior product. At the same time, it aims to ensure the integrity of the investment steps in order to secure its effectiveness.

Therefore through this project the purpose is to create a new market segment within standard juices in order to gain a competitive advantage in a market already saturated and with intense competition.

## Περιεχομένων

.....	2
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Σύνοψη.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Περιγραφή επιχείρησης .....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Γενικές απεικόνιση .....	12
1.1.2 Αντικείμενο δραστηριότητας.....	13
1.1.3 Υφιστάμενες εγκαταστάσεις .....	16
1.1.4 Σύνθεση .....	17
<b>1.2 Περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου.....</b>	<b>20</b>
<b>2. Βασική ιδέα και ιστορικό της επένδυσης.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Περιγραφή της ιδέα και του επενδυτικού πλάνου .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Μελέτη σκοπιμότητας .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Κόστος μελέτης σκοπιμότητας .....</b>	<b>25</b>
<b>3. Ανάλυσης αγοράς, στρατηγικής και μαρκετινγκ .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Ανάλυση κλάδου .....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Θεσμικό πλαίσιο.....	29
3.1.2 Συστήματα ελέγχου ποιότητας και πιστοποίησης: .....	31
3.1.3 Προϊόν .....	32
3.1.4 Πελάτες.....	33
3.1.5 Ανταγωνιστές.....	35
3.1.6 Κανάλια Διανομής .....	35
3.1.7 Προμηθευτές .....	37
<b>3.2 Ανάλυση της Ελληνικής Εγχώριας Αγοράς Χυμών .....</b>	<b>38</b>
3.2.1 Μέγεθος εγχώριας αγοράς.....	38
3.2.2 Μερίδια παραγωγής της εγχώριας αγοράς.....	42
3.2.3 Μερίδιο Αγοράς των επιχειρήσεων του κλάδου.....	43
3.2.4 Εξωτερικο εμπόριο .....	44
3.2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης.....	45
3.2.6 Μελλοντική ζήτηση .....	48
<b>3.3 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος.....</b>	<b>50</b>
3.3.1 Ανάλυση της Δομής του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος .....	50
3.3.2 Αναλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	54
<b>3.4 Η στρατηγική του μάρκετινγκ.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 Στοιχειοθέτηση του Εμπορικού Σήματος της Εταιρείας.....</b>	<b>60</b>
<b>3.6 Μίγμα Μάρκετινγκ.....</b>	<b>62</b>
<b>3.7 Ανάλυση Swot .....</b>	<b>68</b>



<b>4</b>	<b>Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια .....</b>	<b>75</b>
4.1	Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Εφοδίων .....	75
4.1.1	Πρώτες Ύλες.....	75
4.1.2	Εφόδια Εργοστασίου .....	77
4.2	Προσδιορισμός Απαιτήσεων .....	79
4.2.1	Πρώτες ύλες .....	79
4.3	Διαθεσιμότητα και πηγές Προμηθειών.....	82
4.3	Διαθεσιμότητα Υλικών .....	82
4.4	Συνολικό Κόστος.....	85
<b>5</b>	<b>Μηχανολογικός εξοπλισμός και Τεχνολογία .....</b>	<b>89</b>
5.1	Πρόγραμμα παραγωγής και Δυναμικότητας .....	89
5.2	Διάγραμμα ροής της παραγωγικής διαδικασίας.....	92
5.3	Επιλογή της τεχνολογίας .....	98
5.4	Αγορά και μεταφορά τεχνολογίας.....	99
5.5	Χωρομετρικά σχέδια και μηχανολογικά σχέδια .....	100
5.6	Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας .....	100
5.7	Έργα πολιτικού μηχανικού .....	102
5.8	Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού γραμμής παραγωγής .....	103
<b>6</b>	<b>Οργάνωση Μονάδας και Γενικά έξοδα .....</b>	<b>104</b>
6.1	Οργάνωση Μονάδας.....	104
6.1.1	Οργανωσιακή Δομή .....	105
6.2	Γενικά Έξοδα .....	107
6.2.1	Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα .....	107
6.2.2	Γενικά Διοικητικά Έξοδα.....	108
6.2.3	Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής.....	108
<b>7.</b>	<b>Ανθρώπινοι Πόροι.....</b>	<b>110</b>
7.1	Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων.....	110
7.1.1	Διευθυντικό και Εποπτικό Προσωπικό.....	111
7.1.2	Εξειδικευμένοι και Ανειδίκευτοι Εργάτες .....	111
7.2	Κοινωνικοπολιτικό και Πολιτισμικό Περιβάλλον.....	112
7.3	Ανάγκες του Επενδυτικού σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό .....	112
7.3.1	Προσδιορισμός των Αναγκών.....	112
7.3.2	Προγραμματισμός των αναγκών .....	114
7.4	Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση .....	115
7.4.1	Εκτίμηση της Προσφοράς και της Ζήτησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	115
7.4.2	Προσέλκυση Υποψηφίων .....	116
7.4.3	Επιλογή Υποψηφίων.....	117
7.5	Το πρόγραμμα Κατάρτισης- Εκπαίδευσης .....	118
7.6	Εκτιμήσεις του Κόστους Εργασίας .....	119
7.7	Αξιολόγηση της απόδοσης.....	121
<b>8</b>	<b>ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>122</b>
8.1	Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας .....	122
8.2	Επιλογή και ανάλυση της τοποθεσίας .....	122
<b>9.</b>	<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ .....</b>	<b>124</b>
9.1	Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου .....	124

9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος .....	130
<b>10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....</b>	<b>131</b>
10.1 Ανάλυση Κόστους επένδυσης.....	132
10.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	137
10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου .....	137
10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής .....	139
10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής .....	140
10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	140
10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων .....	143
10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης .....	143
10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών.....	144
10.5.3 Ισολογισμός .....	146
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης .....	149
10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης .....	149
10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου .....	151
10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	153
10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας .....	156
10.7.1 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου .....	157
10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας.....	158
10.8 Οικονομική Αξιολόγηση- Συμπεράσματα .....	160

### Πίνακες και Διαγράμματα

Διάγραμμα 1 Απεικόνιση των καναλιών διανομής για τον κλάδο .....	37
Διάγραμμα 2 Όγκος πωλήσεων .....	39
Διάγραμμα 3 Όγκος πωλήσεων ανά κατηγορία.....	41
Διάγραμμα 4 Μεταβολή στην αξία όγκου πωλήσεων κάθε αγοράς και συνολικά.....	41
Διάγραμμα 5 Διάρθρωση αγοράς χυμών, σε όγκο, ανά γεύση (2012) .....	42
Διάγραμμα 6 Πρόβλεψη ζήτησης.....	49
Διάγραμμα 7 Τοποθέτηση του προϊόντος σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά .....	62
Διάγραμμα 8 Ανάλυση Swot .....	68
Διάγραμμα 9 Ροή παραγωγικής διαδικασίας .....	92
Διάγραμμα 10 Οργανόγραμμα επιχείρησης .....	106
Διάγραμμα 11 Διάγραμμα Gantt.....	129

Πίνακας 1 Συνολικό κόστος προεπενδυτικών μελετών.....	25
Πίνακας 2 Συγκεντρωτικός πίνακας μεγεθών του κλάδου .....	29
Πίνακας 3 Παραγωγή και Πωλήσεις .....	73
Πίνακας 4 Κόστος Μάρκετινγκ .....	74
Πίνακας 6 Απαιτήσεις σε πρώτες ύλες για το μίγμα χυμών .....	80
Πίνακας 7 Απαιτήσεις σε Ανταλλακτικά και Χημικά .....	80
Πίνακας 8 Υπολογισμός απαιτούμενων τεμαχίων μπουκαλιών .....	81
Πίνακας 9 Απαιτούμενα τεμάχια σε υλικά συσκευασίας .....	81

Πίνακας 10	Ανάγκες σε είδη ρουχισμού και εξοπλισμό .....	81
Πίνακας 11	Κόστος πρώτων υλών(σε χιλ. ευρώ) .....	85
Πίνακας 12	Κόστος προσθέτων σε χιλ. € .....	86
Πίνακας 13	Κόστος υλικών συσκευασίας σε χιλ. €.....	86
Πίνακας 14	Κόστος υλικών συσκευασίας και αποθήκευσης (σε χιλ. €) .....	86
Πίνακας 15	Κόστος ΥΚΩ σε χιλ. € .....	87
Πίνακας 16	Κόστος χημικών & Ανταλλακτικών ( σε χιλ. €) .....	88
Πίνακας 17	Συνολικό Κόστος Πρώτων υλών.....	88
Πίνακας 18	Πρόγραμμα παραγωγής.....	91
Πίνακας 19	Δυναμικότητα παραγωγής ανα έτος.....	91
Πίνακας 20	Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού γραμμής παραγωγής .....	103
Πίνακας 21	Κόστος ενοικίασης εξοπλισμού .....	103
Πίνακας 22	Γενικά έξοδα.....	109
Πίνακας 23	Κόστος Ανθρώπινων Πόρων.....	120
Πίνακας 24	Κόστος εκτελέσεως του προγράμματος .....	130
Πίνακας 25	Πάγιο ενεργητικό .....	132
Πίνακας 26	Ημέρες Κάλυψης.....	134
Πίνακας 27	Ετήσιο κόστος παραγωγής .....	135
Πίνακας 28	Υπολογισμός κεφαλαίου Κίνησης .....	136
Πίνακας 29	Κόστος επένδυσης.....	137
Πίνακας 30	Προέλευση κεφαλαίων για την αρχική επένδυση .....	138
Πίνακας 31	Υπολογισμός τόκων και χρεολυσίων .....	139
Πίνακας 32	Διαχρονική εξέλιξη κόστους παραγωγής.....	140
Πίνακας 33	Διαχρονικός υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης .....	142
Πίνακας 34	Υπολογισμός Καθαρού κέρδους .....	144
Πίνακας 35	Διαχρονικές χρηματοοικονομικές ροές.....	145
Πίνακας 36	Ισολογισμός.....	147
Πίνακας 37	Υπολογισμός καθαρών κερδών.....	150
Πίνακας 38	Υπολογισμός ταμειακών ροών.....	150
Πίνακας 39	Υπολογισμός καθαρών κερδών συν τους τόκους .....	152
Πίνακας 40	Υπολογισμός συντελεστή απόδοσης.....	153
Πίνακας 41	Υπολογισμός παρούσας αξίας.....	155
Πίνακας 42	Υπολογισμός νεκρού σημείου .....	157
Πίνακας 43	Μέσος όρος δυναμικότητας παραγωγής .....	159
Πίνακας 44	Υπολογισμός μεταβλητού κόστους.....	159

# 1. Σύνοψη

## 1.1 Περιγραφή επιχείρησης

### 1.1.1 Γενικές απεικόνιση

Φορέας της παρούσας επένδυσης είναι η ο αγροτικός συνεταιρισμός επεξεργασίας εσπερεδοιδών Αμυκλών (συντ. ΑΣΕΕΑ) “Λακωνία” ο οποίος ιδρύθηκε το 1965 και αποσκοπεί στην ισότιμη συνεργασία και την αμοιβαία βοήθεια των συνεταίρων του, στην οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη των μελών του μέσα σε μία κοινή επιχείρηση.

Για την επίτευξη των σκοπών του, ο συνεταιρισμός αναπτύσσει νόμιμες δραστηριότητες με τις οποίες καλύπτει ολόκληρο το φάσμα της παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας των αγροτικών προϊόντων, της παραγωγής, κατασκευής και προμήθειας γεωργικών εφοδίων, καθώς και της κατασκευής και προμήθειας των μέσων αγροτικής παραγωγής.

Το τελευταίο κωδικοποιημένο καταστατικό ορίζει ως Έδρα της εταιρείας το Δήμο Σπάρτης και ειδικά τα γραφεία της εταιρείας βρίσκονται σε ιδιόκτητο κτήριο στην περιοχή Αμύκλες Λακωνίας.

Αυτή τη στιγμή απασχολεί 47 άτομα μόνιμο προσωπικό ενώ το εποχιακό προσωπικό το οποίο εξαρτάται από τις περιόδους συγκομιδής και επεξεργασίας της τοπικής παραγωγής μπορεί να ανέλθει σε 50 άτομα.

Ακόμη μια από τις βασικές πεποιθήσεις του Α.Σ.Ε.Ε. Αμυκλών “ΛΑΚΩΝΙΑ” είναι ότι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του θα έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα όταν πραγματοποιείται σε ένα εύρωστο κοινωνικά περιβάλλον.

Έχοντας ως στόχο λοιπόν τη λειτουργία του σε αρμονία με την κοινωνία, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία σε θέματα όπως το κοινωνικό έργο, οι πολιτιστικές παρεμβάσεις και τα περιβαλλοντικά θέματα σε τοπικό κυρίως επίπεδο όπου έχει επιτύχει να έχει υψηλή αναγνωρισιμότητα και συμβολή μέσω δωρεών και υποστηριξη δράσεων σχολείων κτλ.

Στο περιβαλλοντικό κομμάτι αναπτύσσει προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης προκειμένου να μειώνει συνεχώς την ενεργειακή κατανάλωση των παραγωγικών του δραστηριοτήτων και να διαχειρίζεται καλύτερα τους φυσικούς πόρους.

Το τρέχον έτος έχει ξεκινήσει ο σχεδιασμός και εγκατάσταση Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001:2004 με σκοπό να αποδείξει ο Συνεταιρισμός την περιβαλλοντική ευαισθησία και τις ανάλογες πρακτικές που ακολουθεί.

Ο συνεταιρισμός δραστηριοποιείται στο αγροδιατροφικό τομέα την τελευταία 50ετία με ιδιαίτερα πετυχημένη πορεία. Τα τελευταία χρόνια έχει επικεντρωθεί στην παραγωγή και τυποποίηση χυμών και διάθεση τους στην ελληνική αγορά ενώ ταυτόχρονα έχει επιδιώξει στρατηγικές συνεργασίας μίσθωσης των εγκαταστάσεων τους σε τρίτους.

#### 1.1.2 Αντικείμενο δραστηριότητας

Οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού εμπíμπουν στον αγροδιατροφικό κλάδο και περιλαμβάνουν μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων δημιουργώντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα οντως κοντα στους παραγωγούς από τους οποίους προμυθευεται την πρώτη ύλη.

#### **Οι δραστηριότητες πιο συγκεκριμένα είναι οι ακόλουθες:**

- Η επεξεργασία, μεταποίηση και εμπορία εσπεριδοειδών προϊόντων μέσω της Ομάδας Παραγωγών
- Η άσκηση της αγροτικής πίστης

- Η παροχή τεχνικής βοήθειας στα μέλη του
- Η δημιουργία συνεταιριστικών επιχειρήσεων για την προμήθεια στα μέλη καταναλωτικών αγαθών και αγροτικών εφοδίων
- Η παρέμβαση και η λήψη κάθε μέτρου προστασίας των αγροτικών προϊόντων των μελών του
- Η παροχή συνεταιριστικής εκπαίδευσης στα μέλη του
- Η συγκέντρωση και επεξεργασία των υπό των μελών παραγόμενων εσπεριδοειδών και η πώλησή τους για λογαριασμό των μελών συνεταιίρων είτε αυτούσιων, είτε μεταποιημένων σε χυμούς ή άλλα προϊόντα και υποπροϊόντα.
- Η συγκέντρωση επεξεργασία και πώληση για λογαριασμό των μελών του των παραγόμενων από αυτούς λοιπών αντιπροσωπευτικών προϊόντων

Όπως βλέπουμε οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού έχουν οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετείται η απρόσκοπτη λειτουργία της μονάδας όλο το χρόνο.

Στο επίπεδο παραγωγής οι λειτουργίες της βιομηχανικής μονάδας ακολουθούνται δύο κυρίες πορείες στη μεταποιητική διαδικασία.

Η πρώτη βασική πορεία αφορά την μεταποίηση των νωπών φρούτων πρώτα μέσω του αποχυμητηρίου και στη συνέχεια στο ξηραντήριο και συμπηκνωτήριο που καταλήγει στην δημιουργία του συμπηκνωμένου χυμού ο οποίος καταψύχεται και αποθηκεύεται στις ψυκτικές εγκαταστάσεις.

Η δεύτερη κύρια πορεία περιλαμβάνει την παραγωγή των τυποποιημένων χυμών η οποία ξεκινά με την χρήση των συμπηκνωμένων χυμών και την αναμιξη τους αναλογα με τον τυπο του τελικού προϊόντος που επιθυμείται. Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει την τυποποίηση και συσκευασμό του χυμού που φτάνει στον τελικό καταναλωτή.

Πάνω σε αυτές τις δυο κύριες πορείες ο συνεταιρισμός έχει δημιουργήσει επιπλέον διεργασίες αξιοποίησης των προϊόντων της μεταποιητικής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αξιοποίηση παραπροϊόντων της διαδικασίας της ξήρανσης των νωπών φρούτων και μετατροπής τους σε συστατικά ζωοτροφών ενώ παράλληλα υπάρχει δυνατότητα συσκευασμού των νωπών φρούτων και διάθεση τους απευθείας στην τελική αγορά. Η ευελιξία που προσφέρεται μέσω αυτών των επιπλέον επιλογών στη διαχείριση των νωπών φρούτων δίνει τη δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης των ευκαιριών της αγοράς αλλά και τη μείωση κινδύνου απαξίωσης των νωπών φρούτων.

Πλέον ωστόσο, περισσότερη έμφαση δίνεται πλέον στην παραγωγή και μεταποίησή των εσπεριδοειδών καθώς και στην εμπορία των τελικών προϊόντων(τυποποιημένοι χυμοί).

Για να πετύχει τους σκοπούς αυτούς ο συνεταιρισμός:

- Ενοικιάζει, αγοράζει ή κατασκευάζει και συντηρεί εγκαταστάσεις για επεξεργασία και αποθήκευση των προϊόντων των συνεταιριών και ιδρύει πρατήρια για την πώληση των προϊόντων αυτών.
- Φροντίζει για την εξεύρεση αγορών καταναλώσεως των προϊόντων και υποπροϊόντων που παράγει στο εσωτερικό και εξωτερικό.

Στις εργασίες του Συνεταιρισμού επιτρέπεται η συμμετοχή και μη συνεταιριών με την προϋπόθεση ότι η παραγωγή των μελών δεν καλύπτει τη δυναμικότητα των εγκαταστάσεων της οργάνωσης. Ο Συνεταιρισμός αναλαμβάνει την εφαρμογή όλων των απαραίτητων κανόνων για την από κοινού προσφορά και εμπορία γεωργικών προϊόντων που απαιτούνται για την αναγνώρισή του ως ομάδα παραγωγών.

Ο Συνεταιρισμός μπορεί να εκμισθώνει τις εγκαταστάσεις του και τις υπηρεσίες του σε τρίτους, εφ' όσον τούτο δεν αποβαίνει σε βάρος της εξυπηρέτησης των μελών του.

Στο πλαίσιο αυτό έχει συνάψει στρατηγική συμφωνία μίσθωσης τμήμα των εγκαταστάσεων σε τρίτη εταιρία εμπορίας τυποποιημένων χυμών εξασφαλίζοντας την απρόσκοπτή λειτουργία των εγκαταστάσεων παραγωγής όλο το χρόνο.

### 1.1.3 Υφιστάμενες εγκαταστάσεις

Το σύνολο των εγκαταστάσεων συμπεριλαμβανομένων των γραφείων διοίκησης αλλά και του βιομηχανικού συγκροτήματος βρίσκονται στην περιοχή των Αμυκλών, στην εγκύτητα της πολης της Σπάρτης με εύκολη προσβαση στο εθνικό οδικό δίκτυο, σε ιδιόκτητο χώρο 95.000 τ.μ. και αποτελεί ένα άρτια εξοπλισμένο, λειτουργικό και σύγχρονο συγκρότημα.

Πιο συγκεκριμένα οι εγκαταστάσεις του συγκροτήματος περιλαμβάνουν:

#### **Εκχυμωτήριο**

Το εργοστάσιό, εξοπλισμένο με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα, έχει τη δυνατότητα μεταποίησης - χυμοποίησης όλων των ειδών εσπεριδοειδών και την παραγωγή συμπυκνωμένων χυμών και καρποκύτταρων.

#### **Συσκευαστήριο**

Το συσκευαστήριο έχει τη δυνατότητα συσκευασίας νωπών πορτοκαλιών σε κάθε μορφή συσκευασίας που θα μας ζητηθεί.

#### **Ξηραντήριο και αιθέρια έλαια**

Στο βιομηχανικό συγκρότημα παράγεται και διατίθεται εξαιρετική ζωοτροφή "ξηρά πούλπα" πορτοκαλιών σε μορφές pellets και flakes, όπως και αιθέρια έλαια εσπεριδοειδών.

#### **Συγκρότημα ασηπτικής συσκευασίας**

Περιλαμβάνει υπερσύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό:



- Πλήρες συγκρότημα δεξαμενών
- Πλήρες συγκρότημα παστερίωσης, απαέρωσης, ομογενοποίησης
- Δύο πλήρη συγκροτήματα χημικού καθαρισμού
- Ασηπτικές δεξαμενές
- 4 Γεμιστικές μηχανές 1000cc και 250cc
- Μηχανές πακεταρίσματος για κουτιά 1000cc & 250cc
- Μηχανή περιτυλίγματος των χαρτόδισκων με ειδικό πλαστικό φιλμ
- Σύστημα κατεργασίας νερού

### **Βιολογικός καθαρισμός**

Το βιομηχανικό συγκρότημα του εργοστασίου διαθέτει συστημα βιολογικού καθαρισμού προκειμένου να επεξεργάζεται τα υπολείμματα από την διαδικασία χυμοποίησης. Τα λυμματα καθώς και οποιαδήποτε άλλη οργανική ροή των μονάδων του εργοστασίου πριν απορριφθεί στο περιβαλλον περνάει από τον βιολογικό καθαρισμό προκειμένου να φτάσει σε ένα σημείο που θα είναι φιλικό προς το περιβαλλον και θα το επιβαρύνει όσο το δυνατόν λιγότερο.

### **Αποθήκες και ψυκτικοί θάλαμοι**

Οι αποθήκες του συναιτερισμού αποτελούνται από δυο τμήματα. Τις αποθήκες ξηρού φορτίου και τις αποθήκες ψυγείου. Κάποια από τα προϊόντα και τις πρώτες ύλες του συναιτερισμού χρειάζονται χαμηλές συνθήκες θερμοκρασίας για να διατηρηθούν, κυρίως τα φορτία συμπυκνωμένου χυμού.

#### **1.1.4 Σύνθεση**

Η σύνθεση και διοίκηση του συναιτερισμού ορίζεται από το καταστατικό του και συγκεκριμένα σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση περιλαμβάνει τις ακόλουθες οργανωτικές μονάδες:

1. Την Γενική Συνέλευση των μελών του Συνεταιρισμού

2. Το Διοικητικό συμβούλιο του Συνεταιρισμού
3. Τον Πρόεδρο του Συνεταιρισμού
4. Την Γενική Διεύθυνση η οποία περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Παραγωγής και Τεχνικών Υπηρεσιών και τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Εμπορίας.

Όλες οι επιμέρους οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης αναφέρονται παρακάτω.

### **1. Η Γενική Συνέλευση των Μελών του Συνεταιρισμού**

Η Γενική Συνέλευση των μελών του Συνεταιρισμού είναι το ανώτατο όργανο του Συνεταιρισμού και στην αρμοδιότητα της ανήκουν αυτές που καθορίζονται ρητά στο καταστατικό του Συνεταιρισμού, αλλά και κάθε θέμα το οποίο δεν αναφέρεται ρητά ή ανήκει στην αρμοδιότητα κατώτερου οργάνου.

### **2. Το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνεταιρισμού**

Ο Συνεταιρισμός διοικείται από 7μελές Διοικητικό Συμβούλιο με τετραετή θητεία. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει ως αρμοδιότητα να εκπροσωπεί τον Συνεταιρισμό δικαστικά και εξώδικα και να αποφασίζει πάνω σε όλα τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση, τη διαχείριση και γενικά τη λειτουργία του Συνεταιρισμού για την επίτευξη των σκοπών του μέσα στα πλαίσια του κανονισμού του Συνεταιρισμού και των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να μεταβιβάζει με ειδική απόφασή του την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων του ή να αναθέτει τη διεξαγωγή ορισμένων εργασιών και την υπογραφή των σχετικών πράξεων και εγγράφων σε ένα από τα μέλη του ή σε υπάλληλο του Συνεταιρισμού ή σε οιονδήποτε τρίτο. Της ευχέρειας αυτής το Διοικητικό Συμβούλιο κάνει ευρεία χρήση και αυτό προσδίδει μεγάλη ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων του Συνεταιρισμού.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνεταιρισμού αποτελούν σήμερα οι παρακάτω:

Πρόεδρος Δ.Σ.:	Παπαδάκος Σπυρίδων
----------------	--------------------

Αντιπρόεδρος Δ.Σ.	Δημητρόπουλος Χρήστος
Γενικός Γραμματέας:	Ηλιόπουλος Ηλίας
Ταμίας:	Σκαφιδάς Παναγιώ
Μέλος:	Ανδριανός Ηλίας
Μέλος:	Σακελλαράκος Αναστάσιος
Μέλος:	Κανελλάκος Βασίλειος

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει αναθέσει με απόφασή του τη διεκπεραίωση των τρεχόντων θεμάτων του Συνεταιρισμού στα υψηλόβαθμα υπηρεσιακά στελέχη του. Ο Πρόεδρος και τα μέλη του Συνεταιρισμού έχουν αγροτικό υπόβαθρο με μακρά εμπειρία στο αγροτικό επάγγελμα και όλοι τους έχουν θητεία από οκτώ χρόνια και άνω στη διοίκηση του Συνεταιρισμού.

### **3. Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου**

Ο πρόεδρος του Δ.Σ. φροντίζει για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του Συνεταιρισμού και επιβλέπει την εκτέλεσή τους, ενώ εκτελεί και τις αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίηση των αποφάσεων των γενικών συνελεύσεων του Συνεταιρισμού και του Διοικητικού Συμβουλίου.

### **4. Η Γενική Διεύθυνση**

Στη Γενική Διεύθυνση υπάγονται οι παρακάτω δύο διευθύνσεις:

1. Η Διεύθυνση Παραγωγής και Τεχνικών Υπηρεσιών και
2. Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Εμπορίας

#### **1. Η Διεύθυνση Παραγωγής και Τεχνικών Υπηρεσιών**

Στη Διεύθυνση αυτή προϊστάται ο Διευθυντής Χημικός Μηχανικός κ. Ζαραφωνίτης Σαράντος.

Στη Διεύθυνση αυτή ανήκουν τα ακόλουθα τρία τμήματα:

1. Το τμήμα Παραγωγής χυμών
2. Το Τεχνικό Τμήμα και Παραγωγής Νωπών και

3. Το Τμήμα Εργατοτεχνικού Προσωπικού

## **2. Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Εμπορίας**

Στη Διεύθυνση αυτή ο προϊστάται ο Διευθυντής Οικονομολόγος κ. Δημητρώπουλος Χρήστος

Στη διεύθυνση αυτή ανήκουν τα ακόλουθα τρία τμήματα:

1. Το Τμήμα Πωλήσεων και Marketing
2. Το Τμήμα Μηχανογράφησης και
3. Το Οικονομικό Τμήμα

Σε αυτό το πλαίσιο παρατηρούμε ότι η συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης των διοικητικών υπηρεσιών είναι αρκετά καθιερωμένη ή αλλιώς “top to bottom”. Ακολουθεί μια απλή πυραμοειδή διεύθυνση η οποία όμως εξυπηρετεί την διακριτή ιεραρχία αλλά και την σαφή διάκριση μεταξύ των λειτουργιών του συνεταιρισμού.

Με την υλοποίηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου λοιπόν, η εταιρεία θα επιτύχει:

- Την διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου της προς νέες υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες
- Την αύξηση του Κύκλου Εργασιών της
- Την αύξηση της κερδοφορίας της
- Την αύξηση του μεριδίου αγοράς στον τομέα των χυμών
- Την εδραίωση της σε ένα νέο τμήμα της αγοράς με δυναμικές προοπτικές.

## **1.2 Περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου**

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο την σκοπιμότητα δημιουργίας μονάδας παραγωγής και τυποποίησης χυμών τύπου smoothies στην ήδη υπάρχουσα βιομηχανική μονάδα του αγροτικού συνεταιρισμού «Λακωνία».

Σε αυτό το πλαίσιο, οι κυριότερες παράμετροι που λειτούργησαν ως κατευθυντήριες γραμμές κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μελέτης, περιελάμβαναν την δραστική μεταβολή της αγοράς των τυποποιημένων χυμών, που παρατηρείται στην Ελλάδα. Τα τελευταία χρόνια έχουν εισαχθεί πολλά νέα που αυξήσαν κατακορυφαία τον ανταγωνισμό σε μια αγορά ή οποία συρρικνώθηκε στα χρόνια της κρίσης. Ταυτόχρονα όμως εμφανίζει καλές προοπτικές κυρίως λόγω της διαφοροποίησης των προϊόντων με σκοπό την επιμήκυνση του κύκλου ζωής τους. Η τάση που παρατηρείται είναι η ολοένα περισσότερη τμηματοποίηση της αγοράς των χυμών-αναψυκτικών που οφείλεται στην τακτική των εταιριών να δημιουργούν νέες κατηγορίες προϊόντων στην ίδια αγορά προκειμένου να κρατήσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών αλλά και να αποσπάσουν μεγαλύτερο μερίδο αγοράς.

Η διοίκηση του συνεταιρισμού μπροστά σε αυτή την αλλαγή θέλησε να ακολουθήσει μια τολμηρή τακτική προκειμένου να καταφέρει να τοποθετηθεί στα ράφια δίπλα στους ανταγωνιστές του με ένα αξιόλογο και δυναμικό προϊόν το οποίο θα γίνει αναγνωρίσιμο στους καταναλωτές. Ταυτόχρονα η διάθεση της διοίκησης να εισέλθει στην αγορά με μια σειρά προϊόντων που θα είναι πρωτοπόρα και θα προσφέρουν κάτι διαφορετικό στον τελικό καταναλωτή. Ταυτόχρονα θα είναι βασισμένο στις ανάγκες και στην καθημερινότητα του καταναλωτή, αυτό οδήγησε στην επιλογή των χυμών τύπου smoothies που κρατάνε την φυσικότητα τους ενώ παράλληλα μπορούν να προσφέρουν την απαραίτητη ποικιλία συνδιασμών βιταμινών και ευγερτικών στοιχείων ανάλογα με την εκάστοτε επιθυμία ή ανάγκη του τελικού καταναλωτή.

Η εν λόγω μονάδα σχεδιάζεται να αποτελέσει μια επέκταση του ήδη υπάρχοντος συγκροτήματος παραγωγής με σκοπό να συνδεθεί με την υπάρχουσα μονάδα παραγωγής και τυποποίησης χυμών που βρίσκεται στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του συνεταιρισμού.

Η μονάδα σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες της παραγωγής με βάση τις εκτιμήσεις που έγιναν για την ζήτηση των προϊόντων

της μέσω της ανάλυσης μάρκετινγκ της αγοράς.

Στόχος της δημιουργίας της μονάδας είναι να ενισχύσει τη θέση του συναιτερισμού στην αγορά ανάμεσα στους υπολοίπους ανταγωνιστές όσο και να βελτιώσει την εικόνα του συναιτερισμού στη συνείδηση του καταναλωτή. Θα παράγει τα εξής smoothie προϊόντα:

### **A) Energy**

Ο χυμός energy περιέχει: Δαμάσκηνο, κεράσι, ρόδι, σταφύλι

### **B) Tropic**

Ο χυμός τροπικ περιέχει: Μήλο, πορτοκάλι, ανανά, γκουανανά, παπάγια, μπανάνα, μάνγκο, λάιμ

### **C) Antioxidant**

Ο χυμός antioxidant περιέχει: Ροδάκινο, μήλο, λεμόνι, παπάγια, μάνγκο

Δηλαδή έχει ως στόχο να λανσάρει μια σειρά χυμών smoothie τα οποία θα απευθύνονται σε διαφορετικές ανάγκες πρόσληψης ενέργειας, βιταμινών και θρεπτικών στοιχείων.

## 2. Βασική ιδέα και ιστορικό της επένδυσης

### 2.1 Περιγραφή της ιδέα και του επενδυτικού πλάνου

Οι στόχοι του επενδυτικού σχεδίου είναι να υπάρξει επιτυχία σε τρία επίπεδα. Αρχικά μέσω του λανσαρίσματος της σειράς smoothies να καταφέρει να ανοίξει την αγορά των smoothies και να τα φέρει κοντά στους καταναλωτές μέσω της μαζικής διάθεσης τους σε super market και τοπικά καταστήματα διάθεσης (περιπτερά κτλ). Σε δεύτερο επίπεδο να καταφέρει να εδραιώσει την σειρά αυτή ως την υγιεινή εναλλακτική και προσβάσιμη επιλογή στους τυποποιημένους χυμούς-αναψυκτικά. Σε τρίτο επίπεδο, να αποτελέσει στη

συνείδηση του καταναλωτή, το brand του συνεταιρισμού ως ένα αναγνωρίσιμο brand συνδεδεμένο με τα υγιεινά και αγνά προϊόντα.

Ο τοπός της επένδυσης ορίζεται στην ήδη υπάρχουσα θέση των εγκαταστάσεων του συνεταιρισμού στις Αμύκλαις Λακωνίας. Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτής της τοποθεσίας είναι το γεγονός ότι η παραγωγική δραστηριότητα του συνεταιρισμού είναι ήδη συγκεντρωμένη σε ένα σημείο, όπου υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χώρος. Αυτός συνδυάζει την εγγύτητα του σε εθνικό οδικό δίκτυο το οποίο διευκολύνει την πορμήθεια πρώτων υλών αλλά και τη διάθεση των προϊόντων. Σε τεχνικό επίπεδο η μονάδα θα μπορεί να συνδεθεί με τις υπόλοιπες μονάδες του εργοστασίου ενώ ταυτόχρονα θα μπορεί να υποστηριχθεί από πλευρικές λειτουργίες του εργοστασίου(βιολογικός καθαρισμός, κεντρική παροχή ενέργειας κτλ). Ταυτόχρονα ο συνεταιρισμός έχει αίσθημα ευθύνης απέναντι στην τοπική κοινωνία και θέλει να την υποστηρίξει πραγματοποιώντας μια επένδυση η οποία θα την ωφελήσει τοπικά δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

### **Το προϊόν**

Το προϊόν θα αποτελείται από μια σειρά smoothies σε μπουκάλι που θα στοχεύουν στην ενίσχυση μιας διαφορετικής λειτουργίας του οργανισμού κάθε φορά ανάλογα με το μίξ φρούτων που θα περιέχει το smoothie. Έτσι για παράδειγμα θα περιλαμβάνει smoothie για την ενίσχυση της συγκέντρωσης και των πνευματικών λειτουργιών, smoothie που θα δίνει ενέργεια, πρωτεϊνικό smoothie και smoothie αποτοξίνωσης.

Το περιεχόμενο θα διατίθεται σε διαφανή μπουκάλια των 350ml & 500ml ώστε ο καταναλωτής να έχει άμεση οπτική επαφή με το smoothie. Τα μπουκάλια αποθηκεύονται σε θερμοκρασία 4-6 °C και θα χρησιμοποιηθεί το ήδη υπάρχον δίκτυο διανομής του συνεταιρισμού προκειμένου να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή ενώ παράλληλα θα γίνουν προσπάθειες για να βρεθούν νέα κανάλια διανομής που θα επιτρέψουν στο προϊόν να ‘φτάνει’ πιο εύκολα στον τελικό καταναλωτή.

## Λειτουργία

Η νέα μονάδα θα βρίσκεται υπό την εποπτεία του τμήματος παραγωγής του εργοστασίου και θα στελεχωθεί με νέο προσωπικό το οποίο θα περιλαμβάνει έναν μηχανικό και 3 επιπλέον εργαζόμενους μέσα στη μονάδα γενικών καθηκόντων. Η μονάδα θα λειτουργεί σε όλη τη διάρκεια του χρόνου καθώς το προϊόν είναι μικρής διάρκειας και δεν μπορεί να αποθηκευτεί ευκολα. Κρίνεται λοιπόν ότι η παραγωγή θα πρέπει να είναι συνεχόμενη προκειμένου να εφοδιάζεται απρόσκοπτα η αγορά. Ταυτόχρονα η επιλογή της συνεχόμενης παραγωγής σημαίνει ότι και η μονάδα θα είναι μικρής σχετικά δυναμικότητας διότι η συνεχή παραγωγή θα καλύπτει την ζήτηση μειώνοντας τους χρόνους άρα και το κόστος αποθήκευσης.

Η μονάδα αυτή αποτελεί ένα επενδυτικό σχέδιο του συνεταιρισμού και έχει εγκριθεί από τη το εκτελεστικό του όργανο ως μια κίνηση για την διασφάλιση της βιωσιμότητας και εξυπηρέτησης των σκοπών του συνεταιρισμού. Σε αυτό το πλαίσιο το κόστος της επένδυσης αυτής θα χρηματοδοτηθεί μέσω ιδίων κεφαλαίων του αποθεματικού του συνεταιρισμού καθώς και μέσω τραπεζικού δανεισμού με τις συνεργαζόμενες τράπεζες.

Ταυτόχρονα ο συνεταιρισμός αποσκοπεί στο να διερευνήσει την ύπαρξη χρηματοδοτικών εργαλείων που θα μπορούσαν να τον επωφελήσουν προσφέροντας ευνοϊκότερους όρους όσον αφορά τον δανεισμό του.

## 2.2 Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου

Η επιχειρηματική πρωτοβουλία για την δημιουργία της νέας μονάδας ξεκίνησε από τα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου του συνεταιρισμού. Αρχικά υπήρχε η εκτίμηση ότι σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον υπάρχει ανάγκη για νέα δραστηριοποίηση και διαφοροποίηση του συνεταιρισμού ως προς τα προϊόντα του. Το τμήμα μάρκετινγκ ανέλαβε να διερευνήσει προς ποια κατεύθυνση και με ποιο τρόπο θα πραγματοποιούταν η επένδυση. Ταυτόχρονα ο διευθυντής μάρκετινγκ ύστερα από ταξίδι του σε χώρα του



εξωτερικού και με μελέτη των αντίστοιχων προϊόντων στο ράφια των σούπερ μάρκετ κατέληξε ότι μια σειρά φυσικών smoothie θα μπορούσε να αποτελέσει το νέο προϊόν του συναιτερισμού και με το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ να πετυχει στην αγορά. Με την συγκατάθεση του τμήματος μάρκετινγκ δόθηκε το πράσινο φως για την συνταξη της μελετης σκοπιμότητας για την διερεύνηση εάν υπάρχει πραγματικη βαση για αυτή την επένδυση

### 2.3 Μελέτη σκοπιμότητας

Την μελετη σκοπιμοτητας ανέλαβε το γραφείο «» να την πραγματοποιησει υστερα από αποφαση του ΔΣ του συναιτερισμού. Για την συνταξη της μελετης εγινε χρηση της μελετης για τον κλαδο χυμων της ICAP 2014 αλλα και της εκθεσης του IOBE για την αγορα αναψυκτικων στην Ελλάδα.

### 2.4 Κόστος μελέτης σκοπιμότητας

Οι απαραίτητες για την ίδρυση της εξεταζόμενης μονάδας μελέτες και έρευνες, καθώς και το κόστος τους αναλύονται παρακάτω. Η εκπόνηση της μελέτης κοστολογείται στις 4.000€, αφού θα απαιτηθούν πέντε (5) ανθρωπομήνες εργασίας και θα απασχοληθεί με αυτή η πενταμελής ομάδα που περιγράφηκε παραπάνω.

Οι προκαταρκτικές έρευνες (προέγκριση χωροθέτησης, μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων) για την καταλληλότητα του οικοπέδου εγκαταστάσεως της μονάδας κόστισαν 3.000€. Διάφορα άλλα προεπενδυτικά έξοδα τα οποία περιλαμβάνουν πρωτογενή έρευνα, επισκέψεις σε μονάδες τυποποίησης, έρευνες και ταξίδια για προπαρασκευαστικές ενέργειες κ.ά. στοίχισαν συνολικά 2.000€.

Το συνολικό κόστος προεπενδυτικών μελετών και σχετικών ερευνών συνοψίζεται στον Πίνακα 2.1 του κεφαλαίου.

*Πίνακας 1 Συνολικό κόστος προεπενδυτικών μελετών*

<b>Είδος</b>	<b>Κόστος (€)</b>
Εκπόνηση μελέτης	5000

Προκαταρτικές Έρευνες	3000
Προεπενδυτικά σχέδια	1500
Αγορά κλαδικής μελέτης ICAP 2014	1000
<b>Σύνολο</b>	<b>10.500 €</b>

### 3. Ανάλυσης αγοράς, στρατηγικής και μαρκετινγκ

#### 3.1 Ανάλυση κλάδου

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των **χυμών** ακολούθησε ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,2%. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το 2006, ενώ το 2007 η φαινομενική κατανάλωση επανήλθε στην ανοδική της πορεία, σημειώνοντας αύξηση κατά 5% περίπου σε σχέση με το 2006 και διαμορφώθηκε σε 221.000 χιλ. λίτρα. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς χυμών αφορά χυμούς μακράς διάρκειας, με ποσοστό 70,3% (155,3 εκ. λίτρα) για το 2007, ενώ οι χυμοί μικρής διάρκειας κάλυψαν το υπόλοιπο 29,7% της αγοράς (65,7 εκ. λίτρα).

Η αξία της εγχώριας αγοράς χυμών για το 2007 εκτιμάται ότι ανήλθε σε €280 εκ. περίπου (τιμές χονδρικής).

Στον κλάδο των χυμών ηγετική θέση κατέχει η Coca - Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. με μερίδιο που εκτιμάται στο 53,5%-54% για το 2007. Η Pepsico - Ήβη Α.Β.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ 12,5%-13% την ίδια χρονική περίοδο. Το μερίδιο της Vivartia Α.Ε. εκτιμάται σε 8,5%-9%, ενώ η εταιρία Έβγα Α.Β.Ε.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο 7%-7,5%.

## **Ο κλάδος των ποτών διακρίνεται σε δυο βασικές κατηγορίες:**

α. αλκοολούχα ποτά (οινοπνευματώδη, κρασί, μπίρα) και

β. μη αλκοολούχα ποτά (αναψυκτικά, χυμοί φρούτων, ενεργειακά/αθλητικά, παγωμένο τσάι, παγωμένος καφές).

- Αναψυκτικό είναι το αεριούχο νερό, με προσθήκη ζάχαρης ή άλλων γλυκαντικών ή αρωματισμένο.
- Χυμός φρούτων είναι το ζυμώσιμο, αλλά μη ζυμωθέν προϊόν, που λαμβάνεται από το βρώσιμο τμήμα υγιών και ώριμων φρούτων, ενός ή πολλών ειδών, νωπών ή διατηρημένων με ψύξη ή κατάψυξη και έχει το χρώμα, το άρωμα και τη χαρακτηριστική γεύση των χυμών των φρούτων από τα οποία προέρχεται.

Ταυτόχρονα η ισχυρή σύνδεσή του με έτερους τομείς της ελληνικής οικονομίας, όπως της εστίασης και του τουρισμού πολλαπλασιάζει τη συνεισφορά του, ενώ ο τοπικός χαρακτήρας της ανάπτυξης του ενισχύει καθοριστικά τον αγροτοδιατροφικό τομέα (προμήθεια πρώτων υλών), το χονδρεμπόριο, το λιανεμπόριο, τον κλάδο της συσκευασίας και τις επιχειρηματικές υπηρεσίες, όπως διαφήμιση, έρευνες αγοράς, συμβουλευτικές και νομικές υπηρεσίες.

Σύμφωνα με το IOBE, η άμεσα δημιουργούμενη προστιθέμενη αξία στην ελληνική οικονομία από την παραγωγή και διανομή αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών το 2015 υπολογίζεται σε €748 εκατ., εκ των οποίων τα €436 εκατ. αφορούν στον τομέα της εστίασης. Ο όγκος πωλήσεων του κλάδου, ωστόσο, συρρικνώθηκε κατά 32% το διάστημα από το 2009 έως το 2015.

Ταυτόχρονα, η συνολική επίδραση στην οικονομία που συνδέεται με την παραγωγή και διανομή μη αλκοολούχων ποτών υπολογίζεται στα €2,243 δισ. (ή 1,3% του ελληνικού ΑΕΠ).

Επίσης, για κάθε ευρώ που δαπανάται στην αγορά των προϊόντων του κλάδου δημιουργούνται €3,9 προστιθέμενης αξίας στο σύνολο της οικονομίας. Ο κλάδος των μη αλκοολούχων ποτών στηρίζει την απασχόληση, δίνοντας μεγάλη ώθηση στους κλάδους της παραγωγής, της εστίασης και του εμπορίου, ιδίως στην περιφέρεια.

Κάθε θέση εργασίας στην παραγωγή μη αλκοολούχων ποτών συνδέεται με 10 θέσεις εργασίας στο σύνολο της οικονομίας. Ο κλάδος προσφέρει εργασία σε 17.177 εργαζόμενους στην παραγωγή και διανομή προϊόντων με τις θέσεις εργασίας στους άμεσους προμηθευτές του κλάδου να υπολογίζονται σε 5.000.

Η συνολική επίδραση στην απασχόληση από την παραγωγή και διανομή αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών το 2015 ανέρχεται σε 49.750 θέσεις εργασίας, δηλαδή στο 1,4% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα. Η μελέτη αυτή ωστόσο εστιάζει στον κλάδο των χυμών όπου και θα δραστηριοποιείται η νέα παραγωγική μονάδα του εργοστασίου.

Έτσι λοιπόν πιο συγκεκριμένα για τον κλάδο των χυμών έχουμε την εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των **χυμών** ακολούθησε ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,2%. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το 2006, ενώ το 2007 η φαινομενική κατανάλωση επανήλθε στην ανοδική της πορεία, σημειώνοντας αύξηση κατά 5% περίπου σε σχέση με το 2006 και διαμορφώθηκε σε 221.000 χιλ. λίτρα. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς χυμών αφορά χυμούς μακράς διάρκειας, με ποσοστό 70,3% (155,3 εκ. λίτρα) για το 2007, ενώ οι χυμοί μικρής διάρκειας κάλυψαν το υπόλοιπο 29,7% της αγοράς (65,7 εκ. λίτρα).

Η αξία της εγχώριας αγοράς χυμών για το 2007 εκτιμάται ότι ανήλθε σε €280 εκ. περίπου (τιμές χονδρικής).

Η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά την εγχώρια αγορά μη αλκοολούχων ποτών, η οποία από το 2009 μέχρι το 2015 απώλεσε το 32% του όγκου πωλήσεων. Πιο έντονη ήταν η υποχώρηση στους χυμούς στα αναψυκτικά και μικρότερη στα υπόλοιπα μη αλκοολούχα

ποτά. Επιπλέον, μεγαλύτερη σωρευτική πτώση παρουσιάζει η αγορά HORECA συγκριτικά με την αγορά λιανικής. Πάντως, η δυναμική της λιανικής αγοράς παρέμεινε αρνητική το 2015, ενώ στη HORECA σημειώθηκε το ίδιο έτος μικρή ανάπτυξη.

Στον κλάδο των χυμών ηγετική θέση κατέχει η Coca - Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. με μερίδιο που εκτιμάται στο 53,5%-54% για το 2007. Η Pepsico -Ήβη Α.Β.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ 12,5%-13% την ίδια χρονική περίοδο. Το μερίδιο της Vivartia Α.Ε. εκτιμάται σε 8,5%-9%, ενώ η εταιρία Έβγα Α.Β.Ε.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο 7%-7,5%.

Πίνακας 2 Συγκεντρωτικός πίνακας μεγεθών του κλάδου

Αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων (2012):	≈ 35
Συνολική εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αναψυκτικών (2015):	645 εκατ. λίτρα
Συνολική εγχώρια φαινομενική κατανάλωση χυμών (2015):	149 εκατ. λίτρα
Κατά κεφαλή κατανάλωση αναψυκτικών (λίτρα/άτομο), 2015:	58,63
Κατά κεφαλή κατανάλωση χυμών (λίτρα/άτομο), 2015:	13,54
Θεσμικοί φορείς:	Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Αναψυκτικών (ΣΕΒΑ)

### 3.1.1 Θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο για την εταιρία καθορίζεται κυρίως από οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω των οδηγιών που εκδίδει καθώς και από την εθνική νομοθεσία που ρυθμίζει την παραγωγή επεξεργασία και εμπορία τροφίμων και ποτών . Πιο συγκεκριμένα :

### **EK/112/2012**

Αποτελεί τροποποίηση της οδηγίας EK/112/2001 του Συμβουλίου της Ευρώπης και καθορίζει τις διατάξεις στις οποίες υπόκεινται οι χυμοί φρούτων, σχετικά με την παρασκευή, τη συσκευασία, τις ετικέτες τους κ.ά.

### **Νόμος 4072/2012**

Στο άρθρο 229 του Νόμου για τη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αναφέρεται ότι επιτρέπεται στα ζυθοποιεία η παραγωγή και εμφιάλωση αναψυκτικών και νερού, εφόσον διαθέτουν τις κατάλληλες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, ώστε κάθε δραστηριότητα να διατηρεί την αυτονομία της.

### **Πολ. 1170/5.8.2011**

Προέβλεπε τη μετάταξη σε ΦΠΑ 23% από την 1<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2011 για τους χυμούς φρούτων, τα έτοιμα ροφήματα (καφές, τσάι, σοκολάτα κ.ά.) και τα αεριούχα νερά, φυσικά ή τεχνητά μόνο στη λιανική διάθεση, ενώ στις αγορές Ho.Re.Ca παραμένει

### **EK/852/2004**

Θεσπίζει τους γενικούς κανόνες για τους υπεύθυνους επιχειρήσεων τροφίμων, όσον αφορά την υγιεινή των τροφίμων.

### **EK/178/2002**

Καθορίζει τις γενικές αρχές και απαιτήσεις της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων.

### **EK/112/2001**

Καθορίζει τους κανόνες για τους χυμούς φρούτων και ορισμένων ομοειδών προϊόντων που προορίζονται για τη διατροφή του ανθρώπου.

## **Νόμος 2741/1999**

Προβλέπει τη σύσταση του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) οποίος είναι ο υπευθυνός εθνικός φορέας για την διασφάλιση της υγιεινής και της ποιότητας στο χώρο των βρώσιμων προϊόντων.

### **3.1.2 Συστήματα ελέγχου ποιότητας και πιστοποίησης:**

Για την παραγωγή προϊόντων χυμών έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας συστήματα ποιότητας και ασφάλειας με σκοπό την εξασφάλιση παραγωγής υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντων.

Ο έλεγχος μπορεί να ξεκινήσει ήδη από την πρώτη ύλη με τα ελληνικά σύστημα ποιότητας **AGRO 2-1, 2-2** για τις καλλιέργειες εσπεριοειδών. Επίσης για τον ίδιο σκοπό από το 2009 εφαρμόζεται και το ευρωπαϊκό σύστημα **GLOBAL GAP** σε μεγάλη μερίδα ελλήνων παραγωγών.

Με την εφαρμογή των δύο αυτών συστημάτων ποιότητας κατά την παραγωγική διαδικασία εξασφαλίζεται η σωστή και φιλική προς το περιβάλλον ανάπτυξη των φρούτων και η απαλλαγή τους από οποιαδήποτε επικίνδυνα για την ανθρώπινη υγεία χημικά κατάλοιπα.

Στις επαγωγικές εγκαταστάσεις και συγκεκριμένα στους χώρους του εκχυμητηρίου, του συσκευαστηρίου νωπών φρούτων αλλά και στη μονάδα ασηπτικής συσκευασίας Tetra Pack συνήθως εφαρμόζεται το διεθνές πρότυπο **ISO 22000:2005** για τη διασφάλιση της ασφάλειας των χυμών και των νωπών πορτοκαλιών, δηλαδή την επίτευξη προϊόντων ασφαλών για την υγεία των καταναλωτών. Ενώ υπάρχει και η πιστοποίηση με το ιδιαίτερα απαιτητικό και αυστηρό διεθνές πρότυπο **FSSC 22000:2010** για την παραγωγή συμπυκνωμένου χυμού πορτοκαλιού και χυμών σε ασηπτικές συσκευασίες.

Παράλληλα σε όλους τις παραπάνω εργασίες συχνά εφαρμόζεται και το διεθνές πρότυπο **ISO 9001:2008**, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η προσδοκώμενη υψηλή ποιότητα σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες, προκειμένου να παρέχονται πιστοποιημένα και ποιοτικά προϊόντα.

Τέλος οι περισσότερες μονάδες διαθέτουν Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου **ISO 14001:2004** σε όλες τις παραγωγικές του λειτουργίες, ανταποκρινόμενος στη φιλοπεριβαλλοντική ευαισθησία και στην κείμενη νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος, αφού με το συγκεκριμένο πρότυπο ελέγχονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες και οι ανάλογες πρακτικές που ακολουθεί και έχουν επίδραση στο περιβάλλον.

### 3.1.3 Προϊόν

Η αγορά των χυμών περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες προϊόντων, οι οποίες διαχωρίζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Ανάλογα με τη διάρκειά τους, διακρίνονται σε χυμούς μικρής και μεγάλης διάρκειας. Οι χυμοί μικρής διάρκειας παστεριώνονται σε χαμηλές θερμοκρασίες, ενώ η συσκευασία τους επιτρέπει την ύπαρξη οξυγόνου και η διάρκεια ζωής τους είναι περίπου 20 ημέρες. Αντίθετα, οι χυμοί μεγάλης διάρκειας παστεριώνονται σε υψηλές θερμοκρασίες και στη συνέχεια συσκευάζονται σε συνθήκες κενού αέρος, με αποτέλεσμα να διατηρούνται αναλλοίωτοι για διάστημα μέχρι και 9 μηνών περίπου.

Ανάλογα με την περιεκτικότητά τους σε χυμό φρούτων, οι χυμοί διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

**Φυσικοί χυμοί 100%:** η περιεκτικότητα σε χυμό των συγκεκριμένων προϊόντων είναι 100%, χωρίς προσθήκη ζάχαρης ή συντηρητικών.

**Νέκταρ:** η περιεκτικότητα σε χυμό των συγκεκριμένων προϊόντων είναι 50% τουλάχιστον, ενώ το υπόλοιπο αποτελεί αραιώση με νερό και ζάχαρη. Οι χυμοί αυτοί δεν



περιέχουν συντηρητικά.

**Φρουτοποτά:** η περιεκτικότητα της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων σε χυμό είναι μικρή, περίπου 20%-25% και το υπόλοιπο αποτελεί αραιώση με νερό και ζάχαρη, ενώ περιλαμβάνουν και άλλα πρόσθετα, όπως για παράδειγμα αρωματικές ουσίες κάποιου φρούτου, αλλά δεν περιέχουν συντηρητικά.

**Συμπυκνωμένοι χυμοί:** οι συμπυκνωμένοι χυμοί απαιτούν αραιώση με νερό πριν την τελική τους κατανάλωση (για παράδειγμα η αραιώση που απαιτείται μπορεί να είναι αναλογίας 1/3 ή 1/5). Οι συγκεκριμένοι χυμοί μπορεί να είναι ζαχαρούχοι ή μη. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η κατανάλωση των συγκεκριμένων χυμών έχει μειωθεί, λόγω της ύπαρξης νέων κατηγοριών χυμών. Η κατανάλωση που πραγματοποιείται αφορά κυρίως επαγγελματική χρήση (προμήθεια ξενοδοχείων, μονάδων catering κ.ά.).

Στην αγορά των χυμών, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί παρατηρείται κινητικότητα από πλευράς των εταιρειών, στην κατεύθυνση δημιουργίας νέων γεύσεων, καθώς και ανανέωσης της συσκευασίας των χυμών. Στην αγορά κυκλοφορούν χυμοί μικρής και μεγάλης διάρκειας σε ποικιλία γεύσεων, οι οποίοι εμπλουτίζονται συνεχώς με νέες γεύσεις και συνδυασμούς. Οι γεύσεις που κυριαρχούν παραδοσιακά είναι ο φυσικός χυμός πορτοκάλι, το νέκταρ πορτοκάλι, το ροδάκινο, τα κοκτέιλ φρούτων.

Οι φυσικοί χυμοί, οι χυμοί τύπου νέκταρ και τα φρουτοποτά διατίθενται στην αγορά συνήθως σε συσκευασίες tetra pak (250ml, 330ml, 450 ml, 1lt και 2lt). Η διάθεση των συμπυκνωμένων χυμών πραγματοποιείται σε γυάλινες ή πλαστικές συσκευασίες, κυρίως των 2lt και 5lt.

#### 3.1.4 Πελάτες

Οι πελάτες του κλάδου είναι οι:

**Τελικοί καταναλωτές:** Πιο συγκεκριμένα άτομα τα οποία ανήκουν σε όλες τις ηλικιακές και κοινωνικο-οικονομικές κατηγορίες οι οποίοι επιλέγουν να εντάξουν στην διατροφή τους κάποιο είδος χυμού.

**Ενδιάμεσοι :** Οι ενδιάμεσοι αποτελούν όλες εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες θα αγοράσουν τον χυμό σε μεγάλες ποσότητες προκειμένου να τον εμπορευτούν.

Η αγορά στην οποία στοχεύει να πουλάει τα προϊόντα της η υπό ίδρυση μονάδα είναι άνθρωποι οι οποίοι έχουν αυξημένο ενδιαφέρον για τον υγιεινό τρόπο ζωής και αποτελούν πιο καχύποπτους καταναλωτές .

**Τακτικοί:** επιλέγουν συνειδητά για λόγους υγιεινούς διατροφής, προστασίας του περιβάλλοντος κ.ά. Περιστασιακοί: αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα, αλλά καταναλώνουν συμβατικά και πιο τυχαίο τρόπο.

**Λοιποί:** δοκιμάζουν είτε από περιέργεια είτε από καλή σύσταση από άλλους καταναλωτές με ορισμένους εξ αυτών να εξελίσσονται σε περιστασιακούς ή τακτικούς αγοραστές.

Τμήμα του καταναλωτικού κοινού επιλέγει σχεδόν αποκλειστικά προϊόντα χυμών τα οποία είναι ωφέλημα για την υγεία.

Ως προς τα χαρακτηριστικά τα προϊόντα χυμών μπορούν να διαφοροποιούνται σε:

- περιεκτικότητα σε χυμό
- γεύση
- διάρκεια ζωής
- συσκευασία
- τιμή
- εξειδίκευση (π.χ. για παιδιά, με βιταμίνες)

Ενώ οι πρώτες ύλες για τους χυμούς φρούτων είναι: φρούτα, πολτός φρούτων (συμπυκνωμένος ή μη), αρωματικές ουσίες, σάκχαρα

### 3.1.5 Ανταγωνιστές

Οι επιχειρήσεις του κλάδου βρίσκονται σε εντονο ανταγωνισμό ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια με την επιδείνωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, κυρίως των μεγάλων, να εστιάζεται κυρίως στην προσπάθεια αύξησης του μεριδίου τους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι:

- προσφορές σε επίπεδο τιμών,
- διαφημίσεις και επικοινωνιακές ενέργειες,
- επιδίωξη για αποτελεσματικότερη τοποθέτηση στο ράφι των super-market, στα ψυγεία των mini-market, των περιπτέρων και στα καταστήματα HO.RE.CA.,
- ανάπτυξη νέων κωδικών προϊόντων, με υψηλό βαθμό διαφοροποίησης.

Ταυτοχρονα τα προϊόντα χυμών ανταγωνίζονται από παρεμφερεί προϊόντα, κατά κύριο λόγο από τα αναψυκτικά καθώς και από άλλα ροφήματα όπως καφές, εμφιαλωμένο νερό κτλ. Όπως είναι αναμενόμενο πολλές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει δραστηριότητα εμπορευοντας περισσότερα από ένα τέτοια προϊόντα. Ιδιαίτερα οι μεγαλύτερες Coca-Cola , PepsiCo-HBH κτλ μεγαλώνουν το «καλάθι» τους επεκτεινοντας το πέρα από την παραδοσιακή αγορά των χυμών.

### 3.1.6 Κανάλια Διανομής

Τα εξεταζόμενα προϊόντα, χυμοί και αναψυκτικά, διατίθενται στους καταναλωτές κατά κύριο λόγο μέσω σούπερ μάρκετ, μικρών καταστημάτων τροφίμων και ποτών (περίπτερα, πρατήρια ποτών κτλ.) και χώρων μαζικής εστίασης. Είναι γεγονός ότι ο κύριος όγκος των πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των σούπερ μάρκετ. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να επιτύχουν την καλύτερη τοποθέτηση των προϊόντων τους στα ράφια και στα ψυγεία των συγκεκριμένων καταστημάτων.

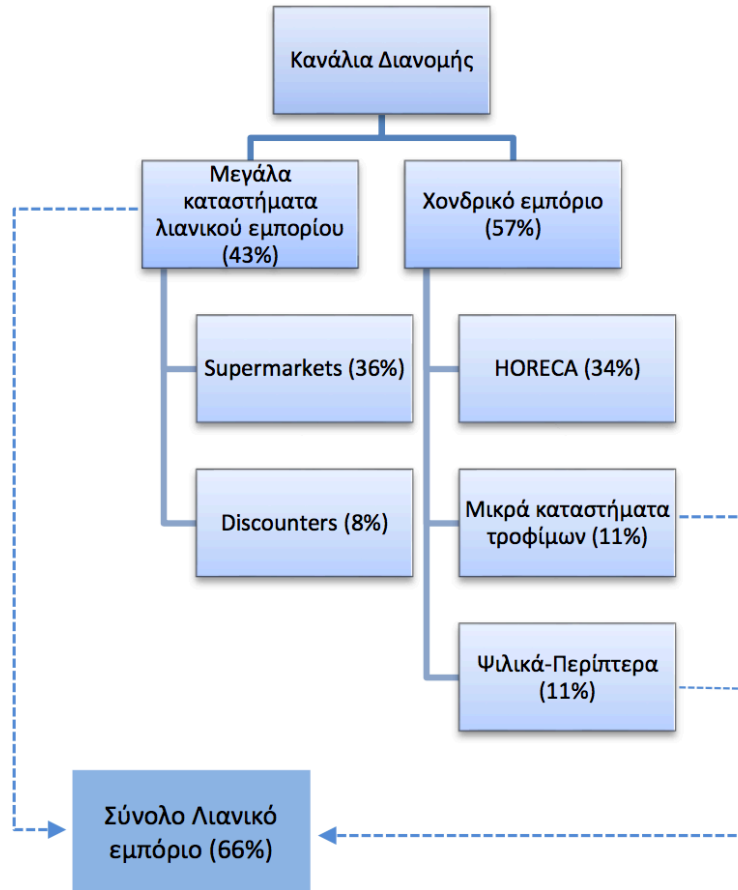
Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν αναπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν όλη την Ελλάδα, στηριζόμενες αφ' ενός σε τοπικούς αντιπροσώπους και χονδρεμπόρους και αφ' ετέρου σε αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Στην τελευταία κατηγορία σημείων λιανικής, η διανομή των προϊόντων πραγματοποιείται συνήθως απ' ευθείας από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ανάπτυξη των δικτύων διανομής επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους, οι οποίες έχουν εντατικοποιήσει τις συνεργασίες τους με τις αλυσίδες σούπερ μάρκετ και τους τοπικούς αντιπροσώπους και χονδρεμπόρους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις μικρού μεγέθους που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αναπτύξουν τα δίκτυα διανομής τους, βασίζονται στην απ' ευθείας διάθεση των προϊόντων τους στην τοπική αγορά, γεγονός που τις τοποθετεί σε μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια αποτυπώνεται η δομή των καναλιών διανομής μη αλκοολούχων ποτών και παρατίθενται εκτιμήσεις σχετικά με την κατανομή των πωλήσεων σε κάθε κανάλι, με έτος αναφοράς το 2015. Οι πωλήσεις των παραγωγών μη αλκοολούχων ποτών κατευθύνονται είτε απευθείας στα supermarkets και στις μεγάλες εκπτώτικες αλυσίδες, είτε προς τα καταστήματα χονδρικού εμπορίου.

Το χονδρικό εμπόριο (συμπεριλαμβανομένων των καταστημάτων Cash & Carry) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αλυσίδα εφοδιασμού, καθώς τροφοδοτεί μεγάλο τμήμα της αγοράς λιανικής και τη HORECA. Ειδικότερα, εκτιμάται ότι οι παραγωγοί αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών διανέμουν το 57% των προϊόντων τους μέσω χονδρικού εμπορίου, ενώ τα μεγάλα καταστήματα λιανικού εμπορίου (supermarkets, εκπτώτικες αλυσίδες) διανέμουν το υπόλοιπο 43%.

Διάγραμμα 1 Απεικόνιση των καναλιών διανομής για τον κλάδο



### 3.1.7 Προμηθευτές

Κατά κύριο λόγο οι βιομηχανίες παραγωγής χυμών και αναψυκτικών έχουν απαιτήσεις σε βασικές πρώτες ύλες όπως συμπυκνώματα φρούτων, αρωματικές ύλες, ζάχαρη, νερό κ.α. Ενώ ταυτόχρονα έχουν ανάγκες για συσκευασία οπότε και οι προμηθευτές συσκευασιών αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι της λίστας των προμηθευτών της συγκεκριμένης βιομηχανίας.

Ως προς τα συμπυκνώματα φρούτων και γενικά τα προϊόντα τύπου commodities, κάθε βιομηχανία κλείνει συμφωνίες αγοράς συγκεκριμένων ποσοτήτων κάθε χρόνο με τιμή η οποία ορίζεται κάθε φορά από την ποιότητα, ποσότητα αλλά και την διεθνή χρηματιστηριακή αγορά. (Για παράδειγμα ο συμπυκνωμένος χυμός πορτοκαλίου πλέον αποτελεί χρηματιστηριακό προϊόν).

Ως προς τη συσκευασία οι προμηθευτές ποικίλλουν ωστόσο η χάρτινη συσκευασία tetrapack είναι αυτή η οποία κυριαχεί. Κάθε βιομηχανία προμηθεύεται ανάλογη συσκευασία σε εκτύπωση και σχημα που απαιτεί το κάθε προϊόν της. Ταυτόχρονα όταν εισέρχονται νέα προϊόντα είναι συχνό να συνεργάζονται οι βιομηχανίες με τους προμηθευτές συσκευασιών για την δημιουργία νέων σχεδίων αποκλειστικά για τα προϊόντα τους.

## 3.2 Ανάλυση της Ελληνικής Εγχώριας Αγοράς Χυμών

### 3.2.1 Μέγεθος εγχώριας αγοράς

Ο κλάδος των χυμών παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς κυριαρχούν σε αυτόν δύο μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται και άλλες επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους, ορισμένες εκ των οποίων επεκτείνουν τα τελευταία χρόνια το δίκτυο πωλήσεών τους σε ολόκληρη την Ελλάδα, ενώ οι υπόλοιπες δραστηριοποιούνται κυρίως σε επίπεδο τοπικής αγοράς. Η δυναμική αυτών των μικροτερων επιχειρήσεων έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της κρίσης με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να γίνεται όλο πιο έντονος. Ταυτόχρονα η αγορά των χυμών έχει υποστεί μεγάλες αλλαγές λόγω της διείσδυσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Εξετάζοντας την εικόνα των υπολοίπων ευρωπαϊκών αγορών και κυρίως της Γερμανίας η οποία θεωρείται και η πιο ώριμη αγορά στην γεωγραφική εγγυτητα της Ελλάδας, παρατηρούμε ότι η Ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται ως αναπτυσσόμενη καθώς δεν έχει φτάσει ακόμη σε σημείο κορεσμού. Αυτό παρατηρείται τόσο από την διαφοροποίηση των δεικτών κατά κεφαλήν κατανάλωσης και παραγωγής όσο και από τα στοιχεία για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στο ποσοστό μεριδίου αγοράς.

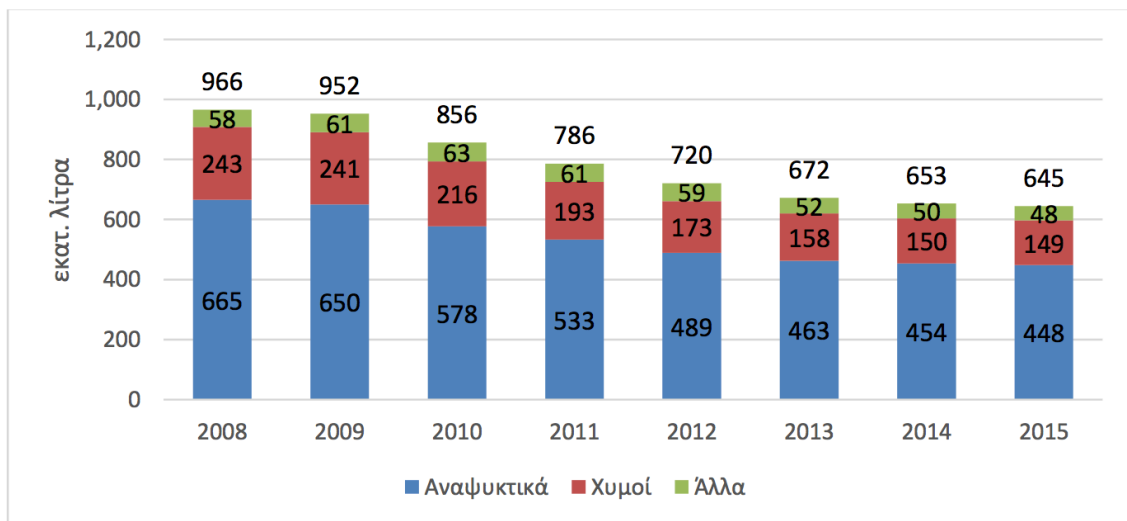
Συμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για τον κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών του 2012 η συνολική παραγωγή χυμών εμφάνισε ανοδική πορεία καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 1990-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,2%. Το 2006 σημειώθηκε πτώση 5,1% περίπου σε σχέση με το 2005, ενώ το 2007 παρατηρήθηκε ανάκαμψη της τάξης 7,6%. Συγκεκριμένα, το 2007 η συνολική παραγωγή χυμών ανήλθε σε 240.000 χιλ. λίτρα έναντι

111.300 χιλ. λίτρων το 1990. Σημειώνεται ότι, η τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια για υγιεινή διατροφή επιδρά θετικά στην άνοδο της παραγωγής των χυμών, ενώ η κάμψη που παρατηρήθηκε το 2006 αποδίδεται από παράγοντες του κλάδου εν μέρει στις χαμηλές, σε σχέση με την μέση κλιματική τιμή, θερμοκρασίες που σημειώθηκαν το καλοκαίρι. Αναφέρεται ότι, στη συνολική παραγωγή χυμών περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες χυμών μικρής και μακράς διάρκειας.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής (70% περίπου) αφορά χυμούς μακράς διάρκειας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (30% περίπου) αφορά χυμούς μικρής διάρκειας.

Όσον αφορά την εγχώρια αγορά αναψυκτικών, χυμών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών που αποτελεί και τον ευρύτερο κλάδο εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε 645 εκατ. λίτρα το 2015, ελαφρά χαμηλότερα, κατά 1,3%, έναντι του 2014. Τα αναψυκτικά αποτελούν τη βασική κατηγορία μη αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα, συγκεντρώνοντας το 2015 περίπου το 70% των συνολικών πωλήσεων. Οι φυσικοί και συμπυκνωμένοι χυμοί συγκέντρωσαν το 23% των πωλήσεων, ενώ το υπόλοιπο 7% αφορά στις πωλήσεις παγωμένου τσαγιού και ενεργειακών και αθλητικών ποτών όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα 3-2

Διάγραμμα 2 Όγκος πωλήσεων



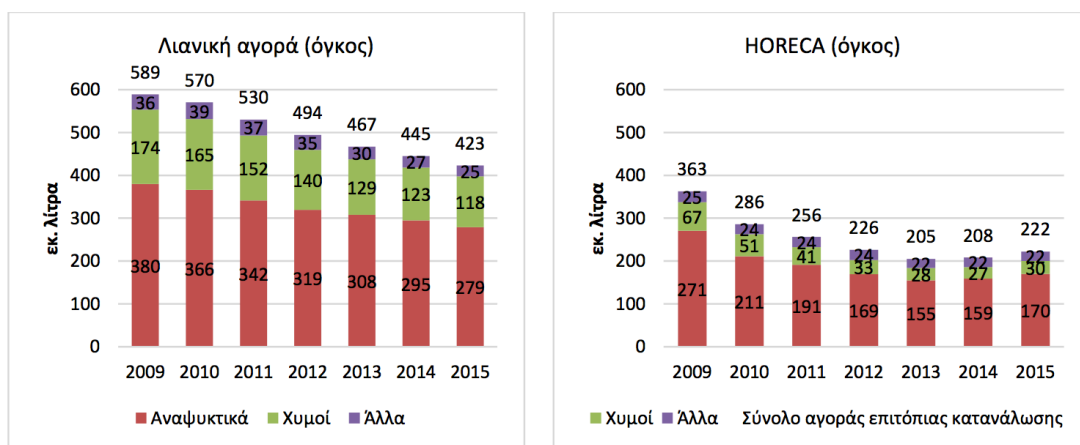
Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της μελέτης του IOBE για την αγορά, ο όγκος πωλήσεων μέσω

λιανικής (supermarkets, μεγάλες εκπωτικές αλυσίδες, ψιλικάτζίδικα, περίπτερα) καλύπτει περίπου τα 2/3 της συνολικής αγοράς, με το υπόλοιπο 1/3 να αφορά στην αγορά επιτόπιας



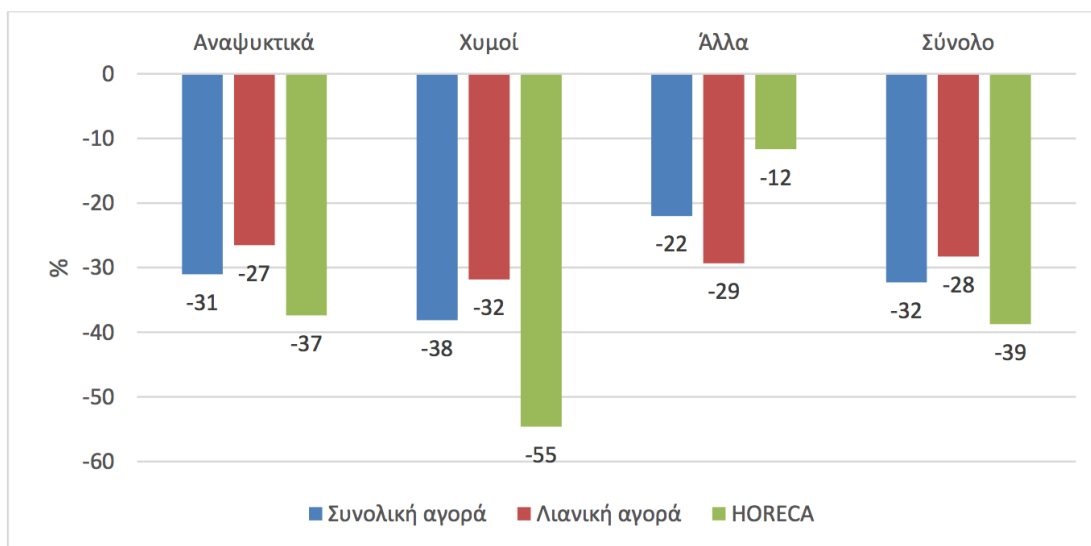
κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών.

Διάγραμμα 3 Όγκος πωλήσεων ανά κατηγορία



Η οικονομική κρίση επηρέασε σημαντικά την εγχώρια αγορά μη αλκοολούχων ποτών, η οποία από το 2009 μέχρι το 2015 απώλεσε το 32% του όγκου πωλήσεων. Πιο έντονη ήταν η υποχώρηση στους χυμούς στα αναψυκτικά και μικρότερη στα υπόλοιπα μη αλκοολούχα ποτά. Επιπλέον, μεγαλύτερη σφραγιστική πτώση παρουσιάζει η αγορά HORECA συγκριτικά με την αγορά λιανικής. Πάντως, η δυναμική της λιανικής αγοράς παρέμεινε αρνητική το 2015, ενώ στη HORECA σημειώθηκε το ίδιο έτος μικρή ανάπτυξη.

Διάγραμμα 4 Μεταβολή στην αξία όγκου πωλήσεων κάθε αγοράς και συνολικά



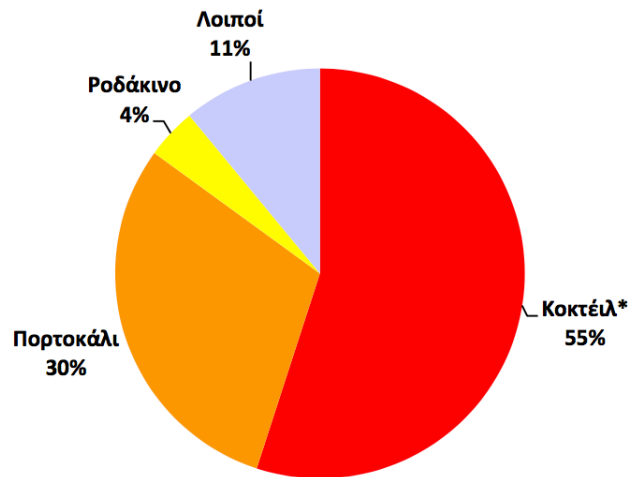
Πηγή: Canadean, Επεξεργασία στοιχείων IOBE.

Figure 3.2-1 : Σωρευτική μεταβολή όγκου πωλήσεων μη αλκοολούχων ποτών, 2009-2015

Η αξία πωλήσεων μη αλκοολούχων ποτών στη λιανική αγορά και στη HORECA εκτιμάται ότι ξεπέρασε το €1,7 δισ. το 2015. Το μεγαλύτερο μέρος της αξίας πωλήσεων (62%) συγκεντρώνει η HORECA, λόγω του υψηλότερου επιπέδου τιμών που επικρατεί στη συγκεκριμένη αγορά.

Διάγραμμα 5 Διάρθρωση αγοράς χυμών, σε όγκο, ανά γεύση (2012)

#### Διάρθρωση αγοράς χυμών, σε όγκο, ανά γεύση (2012)



Η κρύα αγορά υπολογίζεται ότι καλύπτει το 30% περίπου της συνολικής κατανάλωσης, με το μερίδιό της να είναι πτωτικό.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, το ποσοστό διείσδυσης των χυμών ιδιωτικής ετικέτας στα super-market έχει διαμορφωθεί σε 23% περίπου, το 2012.

#### 3.2.2 Μερίδια παραγωγής της εγχώριας αγοράς

Η συνολική παραγωγή χυμών εμφάνισε ανοδική πορεία καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 1990-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,2%. Το 2006 σημειώθηκε πτώση 5,1% περίπου σε σχέση με το 2005, ενώ το 2007 παρατηρήθηκε ανάκαμψη της τάξης 7,6%. Συγκεκριμένα, το 2007 η συνολική παραγωγή χυμών ανήλθε σε 240.000 χιλ. λίτρα έναντι 111.300 χιλ. λίτρων το 1990. Σημειώνεται ότι, η τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια για υγιεινή διατροφή επιδρά θετικά στην άνοδο της παραγωγής των χυμών, ενώ η κάμψη που παρατηρήθηκε το 2006 αποδίδεται από παράγοντες του κλάδου εν μέρει στις χαμηλές,

σε σχέση με την μέση κλιματική τιμή, θερμοκρασίες που σημειώθηκαν το καλοκαίρι. Αναφέρεται ότι, στη συνολική παραγωγή χυμών περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες χυμών μικρής και μακράς διάρκειας.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής (70% περίπου) αφορά χυμούς μακράς διάρκειας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (30% περίπου) αφορά χυμούς μικρής διάρκειας.

Σημειώνεται ότι, η παραγωγή των χυμών συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι εταιρείες Coca - Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε., Pepsico - Ήβη Α.Β.Ε. Vivartia Α.Ε. και Έβγα Α.Β.Ε.Ε. εκτιμάται ότι κάλυψαν από κοινού ποσοστό της τάξης του 83% της συνολικής εγχώριας παραγωγής χυμών το 2007. Μεταξύ αυτών, ηγετική θέση κατέχει η Coca - Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. της οποίας το μερίδιο κατά το 2007 εκτιμάται ότι κυμαίνεται μεταξύ 55,5%-56,0%. Στη δεύτερη θέση κατατάσσεται η Pepsico - Ήβη Α.Β.Ε. με μερίδιο το οποίο εκτιμάται μεταξύ 12,0%-12,5%. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Vivartia Α.Ε. με μερίδιο 8% - 8,5% και εν συνεχεία η Έβγα Α.Β.Ε.Ε. με μερίδιο 6,5%-7%.

### 3.2.3 Μερίδιο Αγοράς των επιχειρήσεων του κλάδου

Στον διάγραμμα 3-3 παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών. Επισημαίνεται ότι, τα στοιχεία του εξωτερικού εμπορίου προέρχονται από εκτιμήσεις της αγοράς. Αυτό συμβαίνει αφ' ενός διότι οι κωδικό εξωτερικού εμπορίου της Ε.Σ.Υ.Ε. δεν τηρούνται πάντα από το σύνολο των επιχειρήσεων και, αφ' ετέρου, γιατί περιλαμβάνουν εκτός από χυμούς και συμπυκνώματα χυμών που προορίζονται για την παρασκευή των τελικών προϊόντων, με αποτέλεσμα να μην καθίσταται εφικτός ο προσδιορισμός της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης βάσει των συγκεκριμένων μεγεθών.

Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των χυμών ακολούθησε ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1990-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,2%. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το 2006, ενώ το 2007 η φαινομενική κατανάλωση επανήλθε στην ανοδική της πορεία, σημειώνοντας αύξηση κατά 5% περίπου σε σχέση με το 2006 και διαμορφώθηκε σε 221.000 χιλ. λίτρα.

Στον κλάδο των χυμών ηγετική θέση κατέχει η Coca - Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. με μερίδιο που εκτιμάται στο 53,5%-54% για το 2007. Η Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ του 12,5%-13% την ίδια χρονική περίοδο. Το μερίδιο της Vivartia Α.Ε. εκτιμάται σε 8,5%-9%, ενώ η εταιρεία Έβγα Α.Β.Ε.Ε. εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο 7%-7,5%.

Επιπλέον, αξιόλογη παρουσία στον κλάδο των χυμών είχαν οι εταιρείες Ένωση Αγροτ. Συνετ. Αργολίδας, Ασπίς Κ. Δέδες Ελληνική Βιομηχανία Χυμών Α.Ε., Αγνό Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε., Ελληνικοί Χυμοί Α.Ε.Β.Ε. και Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε. οι οποίες συγκέντρωσαν από κοινού μερίδιο της τάξης του 12,5%.

#### 3.2.4 Εξωτερικό εμπόριο

Οι εμπορικές ροές μη αλκοολούχων ποτών αποτελούν μικρό μέρος της εγχώριας αγοράς, καθώς η βιομηχανία παραγωγής και εμφιάλωσης μη αλκοολούχων ποτών έχει, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τοπικό χαρακτήρα ανάπτυξης. Ειδικότερα, οι εισαγωγές μη αλκοολούχων ποτών κάλυψαν το 2014 μόλις το 9% της εγχώριας κατανάλωσης, ενώ οι εξαγωγές αποτέλεσαν το 7,4% της εγχώριας παραγωγής, διπλασιάζοντας ωστόσο το μερίδιό τους τα τελευταία χρόνια. Περαιτέρω, η μείωση της αξίας των εισαγωγών (από το 2008) και η αύξηση των εξαγωγών (από το 2011), οδήγησε σε σημαντικό περιορισμό του εμπορικού ελλείμματος στα προϊόντα του κλάδου.

Σημαντικό ρόλο στην αύξηση των εξαγωγών μη αλκοολούχων ποτών είχαν τα αναψυκτικά, τα οποία αποτελούν περίπου το ήμισυ των εμπορικών ροών. Οι εξαγωγές αναψυκτικών υπερδιπλασιάστηκαν μετά το 2010, ενώ οι εισαγωγές δεν μεταβλήθηκαν σημαντικά, γεγονός που οδήγησε σε πλεόνασμα το εμπορικό ισοζύγιο των αναψυκτικών.

Αναφορικά με τις χώρες προορισμού των εξαγωγών, αν και παρατηρούνται κάποιες ανακατατάξεις, διαπιστώνεται ότι οι κύριοι εμπορικοί εταίροι της ελληνικής βιομηχανίας μη αλκοολούχων ποτών είναι χώρες που γειτνιάζουν με την

Ελλάδα, όπως η Κύπρος, η Βουλγαρία και η Ρουμανία. Στην ομάδα χωρών προέλευσης των εισαγωγών επίσης παρατηρούνται αρκετές ανακατατάξεις τα τελευταία χρόνια, με τις κυριότερες χώρες προέλευσης να είναι η Αυστρία και η Γερμανία.

### 3.2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

#### **Το οικονομικό περιβάλλον- Διαθέσιμο εισόδημα**

Η βαθιά ύφεση, η αύξηση της ανεργίας, καθώς και η αύξηση της φορολογίας έχουν οδηγήσει σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών στην Ελλάδα, επηρεάζοντας αρνητικά την κατανάλωση για αναψυκτικά και χυμούς, προϊόντα με ελαστική ζήτηση.

Σύμφωνα με την τελευταία Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών τους Ε.Σ.Υ.Ε. (Φεβρουάριος 2004 – Ιανουάριος 2005) η οποία διενεργήθηκε σε τελικό δείγμα 6.555 ιδιωτικών νοικοκυριών και σε 17.386 μέλη τους σε ολόκληρη τη χώρα, τα ελληνικά νοικοκυριά δαπανούν κατά μέσο όρο €17,48 μηνιαίως για την αγορά μη οينوπνευματώδων ποτών γενικά.

Σύμφωνα με τα παρουσιαζόμενα στοιχεία, τα μεταλλικά νερά, οι χυμοί και τα αναψυκτικά καλύπτουν από κοινού το 68,5% των μηνιαίων δαπανών για τα μη οينوπνευματώδη ποτά (€11,98).

Συγκεκριμένα για την κατηγορία «πορτοκαλάδες, λεμονάδες, coca-cola, seven- up, ισοτονικά ποτά κλπ.» δαπανώνται μηνιαίως κατά μέσο όρο €5,90 ανά νοικοκυριό. Επιπλέον, για τις κατηγορίες «χυμοί φρούτων, ανάμικτοι χυμοί φρούτων και λαχανικών», «συμπυκνωμένοι χυμοί φρούτων, σιρόπια» και «χυμοί λαχανικών» δαπανώνται κατά μέσο όρο €3,98, €0,02 και €0,09 αντίστοιχα ανά νοικοκυριό. Η δαπάνη για τα εν λόγω προϊόντα αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των μελών του νοικοκυριού.

. Η μεγαλύτερη μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για «πορτοκαλάδες,

λεμονάδες, coca-cola, seven-up, ισοτονικά ποτά κλπ.» σημειώνεται στην περιφέρεια πρωτεύουσας (€7,03), ενώ για την κατηγορία «χυμοί φρούτων, ανάμικτοι χυμοί φρούτων και λαχανικών» την πρώτη θέση κατέχει το πολεοδομικό συγκρότημα Θεσσαλονίκης (€5,16).

Σύμφωνα με τα στοιχεία, τα νοικοκυριά αγόρασαν κατά μέσο όρο 5,26 λίτρα «πορτοκαλάδων, λεμονάδων, coca-cola, seven-up, ισοτονικών ποτών κλπ.» και 2,87 λίτρα «χυμών φρούτων», εκ των οποίων το μεγαλύτερο μέρος (2,86 λίτρα) αφορούσε «χυμούς φρούτων, ανάμικτους χυμούς φρούτων και λαχανικών».

#### *Οι διατροφικές συνήθειες*

Οι διατροφικές συνήθειες των νοικοκυριών επηρεάζουν την κατανάλωση στον κλάδο. Η τάση για υγιεινή διατροφή ευνοεί συνολικά τη ζήτηση για χυμούς φρούτων. Παράλληλα, όσον αφορά στα αναψυκτικά, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προϊόντα με λίγες θερμίδες, καθώς οι προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού στρέφονται στην κατηγορία των light προϊόντων.

#### *Εποχικότητα – Τουρισμός*

Κυριο χαρακτηριστικό της ζήτηση για αναψυκτικά και χυμούς παρουσιάζει υψηλή εποχικότητα. Το 75% της κατανάλωσης πραγματοποιείται τη χρονική περίοδο Απριλίου - Σεπτεμβρίου, καθώς οι υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν ενισχύουν τη ζήτηση για δροσιστικά ροφήματα. Η αύξηση της τουριστικής κίνησης και οι υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν κατά τη διάρκεια των προαναφερθέντων μηνών, οδηγούν σε μεγαλύτερη ζήτηση για χυμούς και αναψυκτικά. Παράλληλα, την ίδια περίοδο παρατηρείται αυξημένη ζήτηση φυσικών χυμών με γεύση φρούτων, τα οποία θεωρούνται εποχιακά (πχ. βύσσινο, φράουλα).

Η σημαντική αύξηση της ζήτησης των χυμών-αναψυκτικών που παρατηρείται κατά τους θερινούς μήνες συνδέεται άμεσα, με την αύξηση της τουριστικής κίνησης την ίδια περίοδο. Οι συνθήκες που επικρατούν στον τουρισμό επηρεάζουν έντονα τη ζήτηση για τον κλάδο των χυμών-αναψυκτικών, καθώς αυξάνεται ο αριθμός των εν δυνάμει καταναλωτών που

προμηθεύονται τα συγκεκριμένα προϊόντα. Για να δοθεί καλύτερη εικόνα της τουριστικής κίνησης, στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται η εξέλιξη των τουριστικών αφίξεων. Από τα σχετικά στοιχεία προκύπτει ότι το 2006 οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών ανήλθαν σε 17,28 εκατ. (αύξηση 11,9% σε σχέση με το 2005).

Συμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία της ΕΣΥΑ προκύπτει ότι οι κυριότερες χώρες προέλευσης αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα είναι το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γερμανία.

Η μεγαλύτερη τουριστική εμφανίζεται στην Κρήτη στην περιοχή και του Νότιου Αιγαίου. Πιο συγκεκριμένα, το 2006 στην Κρήτη αντιστοιχεί ποσοστό 29,17% του συνόλου των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών τουριστών και στο Νότιο Αιγαίο το 27,72%. Σημαντικός αριθμός διανυκτερεύσεων εμφανίζεται και στις περιφέρειες των Ιόνιων Νήσων (14%) και της Αττικής (10,4%).

Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις επηρεάζουν τη ζήτηση για αναψυκτικά και χυμούς, καθώς αυξάνεται το δυνητικό καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τις αφίξεις επιδρά ευνοϊκά στη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων. Οι Γερμανοί, οι οποίοι έχουν την υψηλότερη κατά κεφαλή κατανάλωση αναψυκτικών και χυμών στην ΕΕ-27, αποτελούν τη μεγαλύτερη τουριστική αγορά για την Ελλάδα, με μερίδιο 13,5% - 15,5%

### ***Η τιμή***

Η ζήτηση των χυμών και αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα ως προς την τιμή, παράγοντας ο οποίος είναι μάλλον καθοριστικός για μεγάλο μέρος των καταναλωτών. Η διάθεση αντίστοιχων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από ορισμένες μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχει διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών και έχει οδηγήσει στην απόσπαση μεριδίου αγοράς από τα «επώνυμα» προϊόντα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες του κλάδου να διαθέτουν υψηλά κονδύλια σε διαφημιστικές καμπάνιες για την προβολή και την όσο δυνατόν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα των προϊόντων τους από το καταναλωτικό κοινό.

### 3.2.6 Μελλοντική ζήτηση

Η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα στοιχεία της έρευνας μάρκετινγκ, καθώς είναι αυτή που θα προσδιορίσει το μέγεθος του επενδυτικού σχεδίου και τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή πορεία του. Επομένως, προκειμένου να προσδιορίσουμε την εξέλιξη της μελλοντικής ζήτησης με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, θα πρέπει να εξετάσουμε ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες της αγοράς στην οποία στοχεύει να εισέλθει η υπό μελέτη μονάδα.

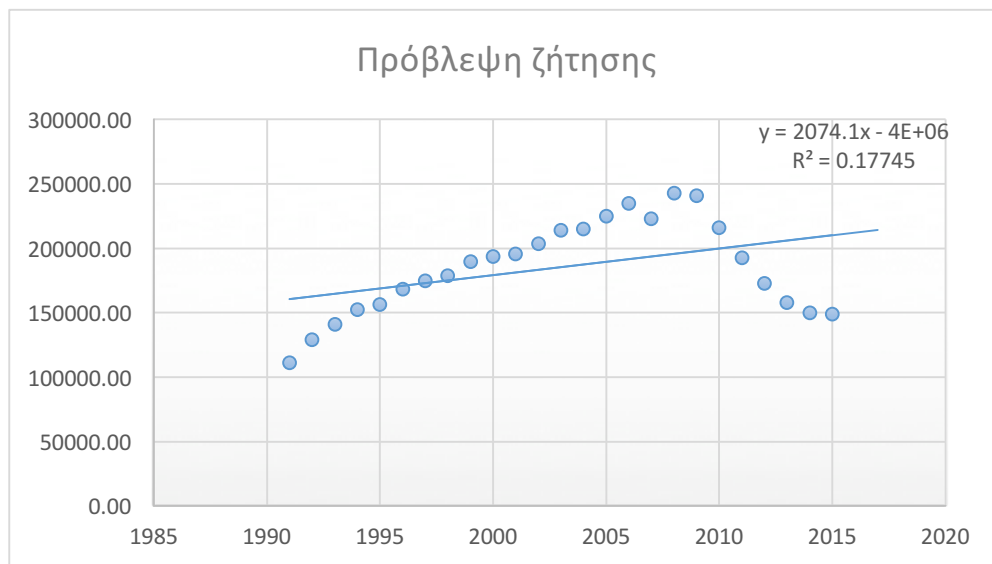
Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε διαπιστώνουμε ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση, σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας. Έτσι, η ζήτηση που ταυτίζεται με το φαινομενική κατανάλωση, που στη παρούσα μελέτη είναι εκφρασμένη σε ευρώ, παρουσιάζει ανοδική πορεία, κατά κύριο λόγο. Η μείωσή της μετά το 2010 οφείλεται κυρίως στην οικονομική κρίση που μαστίζει την Ελλάδα. Η εξέλιξη της ζήτησης κατά την περίοδο 1999 - 2014 παρουσιάζεται παρακάτω:

*Πίνακας 2 Ζήτηση σε όγκο πωλήσεων*

<b>Ετος</b>	<b>Πωλήσεις σε χιλ. λίτρα</b>
1991	111300,00
1992	129050,00
1993	141300,00
1994	152800,00
1995	156600,00
1996	168400,00
1997	175200,00
1998	178700,00
1999	190000,00



2000	194000,00
2001	196000,00
2002	204000,00
2003	214000,00
2004	215000,00
2005	225000,00
2006	235000,00
2007	223000,00
2008	243000,00
2009	241000,00
2010	216000,00
2011	193000,00
2012	173000,00
2013	158000,00
2014	150000,00
2015	149000,00



*Διάγραμμα 6 Πρόβλεψη ζήτησης*

Ως προς τη μέθοδο πρόβλεψης, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προβολής, η οποία απεικονίζεται στο διάγραμμα 3-4 . Παρατηρούμε ότι και στο μέλλον αναμένεται αύξηση της ζήτησης, και μάλιστα σε ποσοστό 3,46 %.

### 3.3 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Μετά την παρουσίαση και τον ορισμό της αγοράς των μη αλκοολούχων ποτών, το παρόν υποκεφάλαιο εξετάζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου των χυμών.

#### 3.3.1 Ανάλυση της Δομής του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, κρίνεται σκόπιμο να εξετασθεί η ελκυστικότητα της ελληνικής αγοράς προκειμένου να αποφασιστεί η υλοποίηση του παρόντος σχεδίου. Η ελκυστικότητα της αγοράς θα προσδιοριστεί με βάση τις Πέντε Δυνάμεις του Porter, η μελέτη των οποίων θα μας υποδείξει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, και παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα:

##### 3.3.1.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι σχετικά περιορισμένη, μολονότι δεν υπάρχουν θεσμικοί περιορισμοί, λόγω:

- της υψηλής αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων που διαθέτουν οι μεγάλες και εδραιωμένες επιχειρήσεις,
- της δυσκολίας πρόσβασης σε κανάλια διανομής, κυρίως στα super-market,
- του υψηλού βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων, που απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε ενέργειες μάρκετινγκ,
- των σημαντικών επενδύσεων που απαιτούνται σε παραγωγικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.

Πιο αναλυτικά ο κλάδος των χυμών- αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα η οργάνωση και η ανάπτυξη δικτύου διανομής να αποτελεί προϋπόθεση για τη διείσδυση σε νέες αγορές και τη διατήρηση της θέσης

κάθε εταιρείας στην αγορά. Το δίκτυο πωλήσεων αποτελεί επίσης σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης για μία εταιρεία, σχετικά με τον ανταγωνισμό και τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Επίσης απαιτούνται υψηλές δαπάνες για την απόκτηση του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού (ιδιαίτερα στην περίπτωση της εγχώριας εμφιάλωσης) και των κτιριακών εγκαταστάσεων.

Όσον αφορά τον εισαγωγικό τομέα, μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί κυρίως τα εγχώρια αλλά και τα εισαγόμενα καθιερωμένα εμπορικά σήματα, με αποτέλεσμα να απαιτούνται υψηλές δαπάνες για διαφήμιση, προώθηση και οργάνωση δικτύου διανομής. Για το λόγο αυτό οι υπάρχουσες εισαγωγικές εταιρίες είναι ελάχιστες, η δε εισαγωγή χυμών και αναψυκτικών αποτελεί για τις περισσότερες δευτερεύουσα δραστηριότητα που καταλαμβάνει μικρό ποσοστό του κύκλου εργασιών τους.

#### *3.3.1.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών*

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών διαφέρει, ανάλογα με το κανάλι διανομής το οποίο χρησιμοποιείται. Ειδικότερα, τα super-market έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του μεγέθους τους και του σημαντικού μεριδίου που κατέχουν στη λιανική αγορά, κυρίως των τροφίμων και ποτών.

Στην κρύα αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των τελικών σημείων πώλησης εξαρτάται από το ύψος των παραγγελιών τους. Ωστόσο, δε θεωρείται ιδιαίτερα ισχυρή, λόγω του μεγάλου αριθμού τους.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τους χυμούς και τα αναψυκτικά επηρεάζει άμεσα και τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Συνεπώς, τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου έχουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι μεγαλύτερες από τις οποίες προμηθεύονται απευθείας τα προϊόντα από τις παραγωγικές επιχειρήσεις χυμών και αναψυκτικών.

Η «δύναμη» των αλυσίδων σούπερ μάρκετ δεν πηγάζει μόνο από τις

ιδιαίτερα μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από τη δυνατότητά τους να συμβάλουν στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος, διαπραγματευόμενες με τον προμηθευτή μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων. Παράλληλα η διάθεση από αρκετές αλυσίδες, χυμών και αναψυκτικών ιδιωτικής ετικέτας, ισχυροποιεί ακόμα περισσότερο τη θέση τους απέναντι στις εταιρείες του εξεταζόμενου κλάδου.

#### *3.3.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών*

Όσον αφορά στην προμήθεια της πρώτης ύλης (φρούτα), οι εταιρείες του κλάδου έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του μεγέθους τους, σε συνδυασμό με τις περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές διάθεσης των προϊόντων των παραγωγών.

Αντίθετα, διαθέτουν περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές ζάχαρης και αλουμινίου, καθώς η αξία των συγκεκριμένων προϊόντων καθορίζεται χρηματιστηριακά. Ωστόσο, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις ξεκινούν από καλύτερη βάση διαπραγμάτευσης.

Στους προμηθευτές του κλάδου περιλαμβάνονται εταιρείες και συνεταιρισμοί που παρέχουν τις πρώτες ύλες προς εμφιάλωση, αλλά και προμηθευτές υλικών συσκευασίας.

Όσον αφορά την παραγωγή και εισαγωγή προϊόντων σύνθετης χάρτινης συσκευασίας, η οποία απευθύνεται κυρίως σε χυμούς, στην εγχώρια αγορά δραστηριοποιούνται ελάχιστες εταιρείες κυρίως εισαγωγικές, με την μεγαλύτερη από αυτές (Τέτρα Πακ Ελλάς Α.Ε.) να καλύπτει πάνω από το 50% της κατανάλωσης προϊόντων σύνθετης χάρτινης συσκευασίας το 2007 σύμφωνα με την κλαδική Μελέτη «Χάρτινη Συσκευασία», ICAP – Ιούνιος 2008.

Ισχυροί σε διαπραγματευτική δύναμη εμφανίζονται οι προμηθευτές ειδών συσκευασίας από αλουμίνιο και γυαλί. Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, στην πρώτη κατηγορία ουσιαστικά κυριαρχεί η Crown Hellas Can Α.Ε. (πρώην Hellas Can), η δε Γιούλα Υαλουργική Βιομηχανία Α.Ε. αποτελεί το σημαντικότερο προμηθευτή σε

γυάλινα είδη συσκευασίας.

Σχετικά με την προμήθεια των παραγωγών χυμών και αναψυκτικών σε πρώτες ύλες, η κάθε εταιρία φροντίζει να καλύπτει τις ανάγκες της κυρίως από επιχειρήσεις παραγωγής συμπυκνωμάτων και τους συνεταιρισμούς που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιφέρειά της. Η εγχώρια προσφορά είναι επαρκής για το μεγαλύτερο κομμάτι των αναγκών, αλλά κατά περίπτωση πραγματοποιούνται και ορισμένες εισαγωγές από το εξωτερικό, ιδιαίτερα σε συμπυκνώματα προϊόντων που δεν παράγονται στην Ελλάδα (π.χ. ανανάς). Η δύναμη των προμηθευτών των πρώτων υλών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των προϊόντων τους, η οποία δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τον εκάστοτε παραγωγό χυμών και αναψυκτικών

Η διαπραγματευτική δύναμη απέναντι σε κάποιον προμηθευτή είναι ανάλογη με το ύψος της παραγγελίας αλλά και με τη δυνατότητα που έχει η κάθε εταιρεία να υποκαταστήσει κάποιες αγορές της με εισαγωγές από το εξωτερικό.

#### *3.3.1.4 Απειλή από υποκατάστατα*

Στον κλάδο των χυμών και των αναψυκτικών, ουσιαστικά η μία κατηγορία προϊόντων αποτελεί υποκατάστατο της άλλης. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της όλο και αυξανόμενης ροπής του καταναλωτικού κοινού προς υγιεινότερους τρόπους διατροφής, οι φυσικοί χυμοί θεωρούνται υγιεινότερη επιλογή έναντι των ανθρακούχων αναψυκτικών. Υπό το ίδιο πρίσμα, τα αναψυκτικά με μειωμένη περιεκτικότητα ζάχαρης καθώς και τα ισοτονικά και ενεργειακά ποτά μπορούν να αποδειχθούν σημαντικά ανταγωνιστικά προϊόντα έναντι των χυμών.

Επιπλέον, χάρη σε αυτήν την καταναλωτική ανησυχία σχετικά με θέματα υγείας και τα προβλήματα που σχετίζονται με την αύξηση του ανθρώπινου βάρους, το νερό και ειδικά το εμφιαλωμένο το οποίο διατίθεται στα ίδια σημεία πώλησης με τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου, αποτελεί ένα σημαντικό υποκατάστατο. Άλλωστε, στη συνείδηση μεγάλου μέρους των καταναλωτών είναι το πιο ασφαλές

και το λιγότερο επιβλαβές για τον ανθρώπινο οργανισμό ποτό.

#### *3.3.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχρισμάτων*

Ο κλάδος των χυμών και των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από ελάχιστες, μεγάλου μεγέθους εταιρείες. Οι εν λόγω προμηθευτές διαθέτουν επώνυμα προϊόντα (ευρέως αναγνωρίσιμα από το καταναλωτικό κοινό), τα οποία υποστηρίζουν με ποικίλες μεθόδους προώθησης και διαθέτουν σε όλη την ελληνική αγορά, μέσω οργανωμένου δικτύου διανομής. Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στον εξεταζόμενο κλάδο ωθεί τις εταιρείες στην διάθεση υψηλών κονδυλίων για διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους, στην υλοποίηση επιπλέον ενεργειών προώθησης, όπως οι ποσοτικές προσφορές και εκπτώσεις που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή, καθώς και στην παροχή κινήτρων προς τους λιανεμπόρους για την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση των προϊόντων τους στα σημεία λιανικής πώλησης. Παράλληλα, η διάθεση στην αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ – μάρκετ, εντείνει περαιτέρω τον ανταγωνισμό, καθώς τα εν λόγω προϊόντα έχουν χαμηλότερη τιμή από τα «επώνυμα» και προτιμώνται από μέρος των καταναλωτών.

Από την άλλη πλευρά, οι περισσότερες από τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις στηρίζονται κυρίως σε πωλήσεις στην τοπική αγορά, όπου τα προϊόντα τους είναι αναγνωρίσιμα από το καταναλωτικό κοινό. Ορισμένες εξ' αυτών πραγματοποιούν και εισαγωγές και διαθέτουν τα προϊόντα τους σε περιοχές με αυξημένη τουριστική κίνηση. Σε μεμονωμένες περιπτώσεις ορισμένες περιφερειακές επιχειρήσεις έχουν επενδύσει στην επέκταση του δικτύου διανομής και την ευρύτερη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους, επιτυγχάνοντας τη διείσδυση στα μεγάλα αστικά κέντρα.

#### *3.3.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος*

Εκτός από την ανάλυση της εγχώριας αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που προηγήθηκε, είναι σημαντικό να γίνει ανάλυση και του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο σκοπεύει να εισέλθει η μονάδα. Προκειμένου

να διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης, πρέπει πρώτα να αξιολογηθεί κάθε πληροφορία του γενικευμένου περιβάλλοντος και να προβλεφθούν οι πιθανές συνέπειες της στην πορεία και την επιτυχία της επιχείρησης.

Όπως είναι αναμενόμενο, οι δυνάμεις του περιβάλλοντος είναι πολλές και συνεχώς μεταβαλλόμενες, επηρεάζοντας όλους τους κλάδους της οικονομίας γενικότερα. Στην παρούσα μελέτη θα γίνει ανάλυση για τους τέσσερις πιο σημαντικούς παράγοντες, δηλαδή τους Πολιτικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς και Τεχνολογικούς.

#### *3.3.2.1 Πολιτικοί παράγοντες*

Τα τελευταία χρόνια έχει ενταθεί η προσπάθεια των κυβερνήσεων για την προστασία του καταναλωτή, των επιχειρήσεων αλλά και του περιβάλλοντος. Με ειδικές διατάξεις προσδιορίζονται οι υγειονομικοί έλεγχοι που πρέπει να γίνονται στα τρόφιμα, το φορολογικό και νομικό καθεστώς που διέπει τις μονάδες τροφίμων και βρώσιμων προϊόντων.

Με βάση την υπουργική απόφαση 487/ΦΕΚ 1219/4-10-2000, η οποία έγινε υποχρεωτική σε όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων από το 2002, οποιαδήποτε με ταπει, παρασκευάζει, αποθηκεύει, μεταφέρει, διανέμει η διακινεί τρόφιμα, οφείλει να τα πραγματοποιεί με υγιεινό και ασφαλή τρόπο και σύμφωνα με τις αρχές του συστήματος ανάλυσης κινδύνου και κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP).

Η γενικότερη τάση στην ελληνική πραγματικότητα είναι η αυτούσια υιοθέτηση των ευρωπαϊκών νόμων και πρακτικών που προτείνονται κατά καιρούς.

#### *3.3.2.2 Οικονομικοί*

Οι οικονομικοί παράγοντες του γενικευμένου περιβάλλοντος αποτελούν τους πιο σημαντικούς, εφόσον καταδεικνύουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες θα υλοποιηθεί το επενδυτικό σχέδιο που εξετάζουμε. Επομένως, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι συνθήκες τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στη διεθνή.

Σε πρώτο επίπεδο μια γενική θεώρηση της αγοράς αναψυκτικών και χυμών στην Ελλάδα με βάση τους πίνακες του παραρτήματος μας δείχνει μια σχετικά εύρωστη

εικόνα σε χρηματοοικονομικό επίπεδο σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε λίγο περαιτέρω τα στοιχεία βασικών δεικτών της ελληνικής οικονομίας καθώς και τις τάσεις τους για τα επόμενα χρόνια.

Όπως είναι γνωστό, η οικονομική ύφεση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια επηρεάζει την πορεία των ελληνικών επιχειρήσεων και οπωσδήποτε αποτρέπει νέες επενδύσεις στην ελληνική επικράτεια. Η καθοδική τροχιά της οικονομίας απεικονίζεται και στα αρνητικά επίπεδα του Α.Ε.Π της χώρας, το οποίο σύμφωνα με πηγές της Eurostat, μειώθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 0,7% εμφανίζοντας σταθεροποιητική τάση. Ενώ η ίδια αρχή επισημαίνει ότι προβλέπει ρυθμό ανάπτυξης για το σύνολο του 2017 καθώς και για το 2018.

Τέλος, προκειμένου να εξεταστεί το γενικό πλαίσιο της οικονομίας, θα πρέπει να μελετηθεί η εξέλιξη της ανεργίας και του πληθωρισμού, καθώς οι δείκτες αυτοί αποτυπώνουν τις ευκαιρίες για την υλοποίηση νέων επενδυτικών σχεδίων.

Όπως παρατηρούμε τα ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα παραμένουν υψηλά και δημιουργούν ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον για την δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης καταναλωτικών ειδών. Συγκεκριμένα το ποσοστό ανεργίας για το 2015 σύμφωνα με τη Eurostat έφτασε το 24,4% με σταθεροποιητικές τάσεις. Τελευταία στοιχεία της ΕΣΑ δείχνουν μια μικρή μείωση της ανεργίας για τους πρώτους μήνες του 2016 με το 2017 να κλείνει με σαφώς μειωμένα ποσοστά ανεργίας, γύρω στο 20%. Ωστόσο το ποσοστό παραμένει υψηλό και αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη.

Ταυτόχρονα ένας άλλος βασικός δείκτης αυτός του πληθωρισμού εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς για το 2017 για την Ελλάδα έκλεισε με θετικό πρόσημο μια τάση η οποία φαίνεται να συνεχιστεί. Ο συνδυασμός της υψηλής ανεργίας με μικρά σημάδια ανάκαμψης όμως δίνει μια αίσθηση συγκρατημένης αισιοδοξίας για την πορεία της ελληνικής οικονομίας.

### *3.3.2.3 Κοινωνικές συνθήκες*

Το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αποτελείται



κυρίως από τα μεγάλα αστικά κέντρα όπου γίνεται η πλειοψηφία της διάθεσης των προϊόντων καθώς και το τοπική περιοχή της παραγωγής στη Λακωνία. Σε γενικές γραμμές οι φυσικοί χυμοί απηχούν σε όλες τις κατηγορίες των καταναλωτών ωστόσο φαίνεται να έχουν συνδέσει το όνομα τους με μια θετική εικόνα συνολικά ιδιαίτερα για τους νέους ανθρώπους που βλέπουν τους φυσικούς χυμούς ως ένα κομμάτι του υγιεινού τρόπου ζωής.

Έτσι λοιπόν το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον φαίνεται να ευνοεί της δραστηριοποίηση της εταιρίας τόσο για λόγους του ότι το προϊόν της αποτελεί ένα προϊόν με θετική εικόνα στα μάτια της κοινωνίας όσο και του γεγονότος ότι αποτελεί μια κατά βάση μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση του πρωτογενούς τομέα παραγωγής. Αυτό συμβάλλει στην καλύτερη γενικά των όρων δραστηριοποίησης της επιχείρησης μέσα στην κοινωνία.

Τέλος η εργασία και η προσπάθεια των ιδίων των ιδιοκλήτων φαίνεται να μπορούν να αποτιμηθούν θετικά από την τοπική κοινωνία καθώς αποτελούν παράγοντες ανάπτυξης και αποκόμισης οφέλους για τους κατοίκους της περιοχής.

#### *3.3.2.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological)*

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο κατευθύνεται ο τομέας της βιομηχανίας τροφίμων στο μέλλον αλλά και γενικότερες τις τεχνολογικές εξελίξεις που ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια είναι τόσο ραγδαίες οι οποίες διαμορφώνουν σύντομα νέες πραγματικότητες.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση που περιγράφεται αποτελεί μια πιο παραδοσιακή μορφή παραγωγής καθώς βρίσκεται κοντά στον πρωτογενή τομέα, ωστόσο δεν σημαίνει ότι δεν επηρεάζεται από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Στο ευρύτερο περιβάλλον παρατηρείται μια έντονη ψηφιοποίηση και χρήση των ηλεκτρονικών μέσων για την διευκόλυνση των διαδικασιών. Έτσι ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων πλέον χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες τόσο για επικοινωνία όσο και στις δραστηριότητες τους. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Ακόμη δεν μπορεί να παραβληθεί το γεγονός ότι οι καταναλωτές πλέον είναι άμεσα εξαρτημένοι από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης όσον αφορά την

καταναλωτική τους συμπεριφορά. Όλο αυτό δημιουργεί καταναλωτές πιο ενημερωμένους δυναμικούς άρα και απαιτητικούς.

Στο κομμάτι της παραγωγής καλό είναι να παρακολουθούνται οι διεθνείς τάσεις καλλιέργειάς και εμπορίας συμπυκνωμάτων φρούτων και η εταιρία καλό είναι να έχει υπόψη της τις νέες τεχνολογίες οι οποίες βρίσκουν εφαρμογή στον τομέα αυτό.

### 3.4 Η στρατηγική του μάρκετινγκ

Η στρατηγική του μάρκετινγκ για το νέο προϊόν είναι ιδιαίτερα σημαντική για την τελική επιτυχία ή όχι του εγχειρήματος. Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής marketing είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι βασικοί άξονες της οι οποίοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι τόσο της εταιρίας γενικά όσο και της στοχοθέτησης και τοποθέτησης της σειράς smoothies που θέλει να λανσάρει.

#### **Σκοπός:**

Η εισχώρηση των χυμών smoothies με συγκεκριμένα οφέλη για τον ανθρώπινο οργανισμό στην αγορά χυμών και η εδραίωση της σειράς smoothies της εταιρίας ως την πρώτη επιλογή των καταναλωτών σε αυτή την κατηγορία.

#### **Στόχοι**

- Η διάθεση πάνω από το 90% της παραγόμενης ποσότητας χωρίς επιστροφές μέσα σε 12 μηνες.
- Η σύναψη συμφωνιών με τις 2 μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα για είσοδο της σειράς στα ράφια των ψυγείων τους.
- Η σταδιακή άύξηση της παραγωγής σε όγκο σε συνάρτηση με τη ζήτηση κατά 5% μεσοσταθμικά κάθε χρόνο για τα επόμενα 5 χρόνια.

### **Στοχοθέτηση (Targeting)**

Η επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων της εγχώριας αγοράς χυμών ως στόχων αποτελεί το επόμενο στάδιο της στρατηγικής μάρκετινγκ. Η επιχείρηση οφείλει να επιλέξει εκείνα τα τμήματα της αγοράς στα οποία μπορεί να διαθέσει τις παραγόμενες ποσότητες της, ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των καταναλωτών με το λιγότερο δυνατό κόστος. Προκειμένου να επιτύχει αυτό η στοχοθέτηση θα πρέπει να γίνει σε παραπάνω από ένα κομμάτια της αγοράς καθώς το εύρος των πιθανών καταναλωτών αγγίζει σχεδόν το σύνολο του πληθυσμού.

Αρα η στρατηγική που θα ακολουθήσει είναι η στοχοθέτηση διαφορετικών τμημάτων της αγοράς με διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ για το καθένα. Η στρατηγική αυτή παρόλο που απαιτεί περισσότερους πόρους και χρειάζεται στενή παρακολούθηση και ενασχόληση για την σωστή της εφαρμογή κρίνεται ως η καλύτερη επιλογή δεδομένου της μικρής σε επίπεδο ποσότητας διάθεση των προϊόντων για τον πρώτο χρόνο. Τα οφέλη της είναι ότι περιορίζεται ο κίνδυνος για τη μη διάθεση των προϊόντων ενώ ταυτόχρονα γίνονται στοχευμένες κινήσεις για την εισχώρηση των προϊόντων στα τμήματα της αγοράς που είναι πιο σημαντικά.

### **Τοποθέτηση (Positioning)**

Η υλοποίηση της στρατηγικής του μάρκετινγκ περιλαμβάνει και το τελευταίο στάδιο της τοποθέτησης, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής την προσωπικότητα του προϊόντος της μονάδας. Η επιχείρηση θα πρέπει να «τοποθετήσει» με τέτοιο τρόπο το προϊόν της ώστε, από τη μία, οι λιανικοί πελάτες να αντιλαμβάνονται το κύριο όφελος που αποκομίζουν κατά την αγορά, και από την άλλη, να γνωρίζουν το λόγο για τον οποίο προτιμούν τα δικά της προϊόντα από των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική, λοιπόν, που θα πρέπει να υλοποιήσει η εξεταζόμενη μονάδα για την

επίτευξη του παραπάνω στόχου, θα πρέπει να είναι στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος. Σύμφωνα με αυτήν, το προϊόν έχει ξεχωριστά χαρακτηριστικά σε σχέση με των ανταγωνιστών, τα οποία και ο καταναλωτής μπορεί να αντιληφθεί για να είναι πρόθυμος να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που θα μπορέσει να προβάλει η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η ποιότητα και η “φυσικότητα” του προϊόντος που προσφέρει, η οποία σχετίζεται με την εγγύηση της παραδοσιακής της εικόνας ως συναιτερισμού του αγροτικού ελληνικού τομέα. Ταυτόχρονα η σειρά των χυμών αυτών θέλει να γίνει αντιληπτή από τους καταναλωτές ως ευεργετική για την υγεία και να συνδεθεί με την έννοια της ευεξίας και της υγιεινής ζωής στο πλαίσιο των συγχρονων καθημερινών ρυθμών.

### 3.5 Στοιχειοθέτηση του Εμπορικού Σήματος της Εταιρείας

Βασικό στοιχείο για την διείσδυση στην ελληνική αγορά είναι η επιλογή ενός ισχυρού εμπορικού σήματος, το οποίο θα την βοηθήσει στο να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα προϊόντα και να καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Συγκεκριμένα, το εμπορικό σήμα της υπό μελέτης μονάδας πρέπει να υποδηλώνει, σε πρώτη φάση, τη φυσική/ελληνική ταυτότητα των προϊόντων, και μετά τα οφέλη για την υγεία και την καθημερινότητα.

Υπό αυτό το πρίσμα αυτό μερικά από τα τεχνικά χαρακτηριστικά του σήματος θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

#### **Χρώματα:**

Χρώματα έντονα και ζωντανά τα οποία θα παραπέμπουν στην ευεργετική δράση του περιεχομένου ενώ παράλληλα θα κεντρίζουν το μάτι του καταναλωτή. Μερικά προτεινόμενα χρώματα θα ήταν η χρήση μαύρου/άσπρου για τα γράμματα και το φόντο και έντονων χρωμάτων όπως πράσινο κόκκινο ή πορτοκαλί για το κάθε μίγμα από τη σειρά των smoothie.

### **Σχεδίαση:**

Λιτή και απλή σχεδίαση γραμμάτων και λόγγο με σκοπό να είναι πιο κοντά στα μίνιμαλ στανταρντς της καθημερινότητας. Η εικόνα του εμπορικού σήματος δεν θα πρέπει να βαρύνει το προϊόν αλλά να του δίνει μια ελαφριά αίσθηση ελευθερίας.

### **Όνομα:**

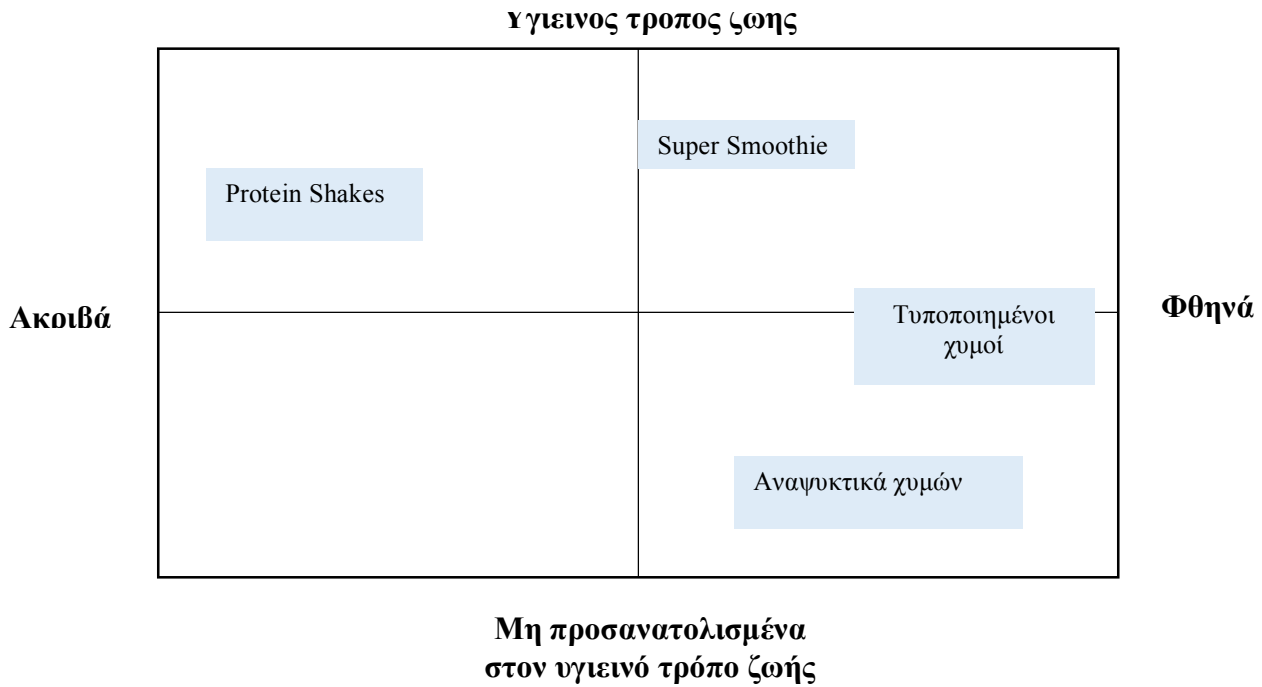
Το όνομα του προϊόντος θα πρέπει να παραπέμπει σε όλα τα πορηγούμενα στη συνειδηση του καταναλωτή. Οπότε σαν προτάσεις δίνονται το “Souper Smoothie” , ή «Health Smootie»

Σκοπός είναι το όνομα να είναι απλό και να μπορεί να απευθύνεται τόσο στο εσωτερικό κοινό της χώρας όσο και στους επισκέπτες της.

Το όνομα του προϊόντος είναι πολύ σημαντικό για την αναγνώριση μιας επιχείρησης. Λειτουργεί ως εγγύηση στην αντίληψη του αγοραστή, προκαλεί συνειρμούς, συναισθήματα και σκέψεις για την ποιότητα του προϊόντος. Η σημασία του αποδίδει αυτό ακριβώς που στοχεύει ο επιχειρηματίας, στο να αντανakλά δηλαδή το συγκριτικό του πλεονέκτημα σε σχέση με κατώτερα προϊόντα. Παράλληλα, το σήμα που θα επιλεγεί πρέπει να είναι σύντομο, ευκολομνημόνευτο, να προφέρεται εύκολα και να ηχεί ευχάριστα.

Τέλος, αρωγός στην προσπάθεια της εταιρείας θα είναι και το λογότυπο που θα χρησιμοποιείται. Έτσι, η έκφραση «Παράγεται στην Ελλάδα» που θα αναγράφεται στις συνοδευτικές ετικέτες, βοηθά στην αναγνωρισιμότητα, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των αγοραστών για το προσφερόμενο προϊόν. Σε συνδυασμό με το μίγμα μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Διάγραμμα 7 Τοποθέτηση του προϊόντος σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά



### 3.6 Μίγμα Μάρκετινγκ

Η τακτική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η νέα επιχείρηση θα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητά της. Η τακτική μάρκετινγκ ορίζει και το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix) των προϊόντων της επιχείρησης και αποτελεί το όπλο με τα οποία η επιχείρηση διεξάγει τον ανταγωνιστικό πόλεμο. Το μείγμα μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον Philip Kotler, αναλύεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία:

- το προϊόν (Product)
- τη τιμή (Price)
- την προώθηση (Promotion)
- τη διανομή (Place)

## **Προϊόν**

Η επιχείρηση με τη νέα μονάδα που θα εγκαταστήσει θέλει να παράξει μια σειρά χυμών smoothies που θα αποτελείται, στο πρώτο στάδιο, από τρεις διαφορετικούς τύπους smoothie που ο καθένας θα έχει διαφορετική συνταγή και θα επιδρά με διαφορετικό τρόπο στην ευεξία του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα :

### **Το smoothie ενεργειας (Energy)**

Αυτό το Smoothie θα είναι πηγή βιταμινών B1, B2 και B6 που βοηθά το φυσιολογικό μεταβολισμό του σώματός και βιταμινών B3 και C, που μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση της κούρασης και της κόπωσης.

#### *Τεχνικά χαρακτηριστικά*

Θα διατίθεται σε συσκευασίες των 360ml και 750ml πλαστικών διάφανων μπουκαλιών από ανακυκλώσιμο PVC. Ως βασικά χαρακτηριστικά θα έχει τη χαμηλή οξύτητα pH<4 αγωγιμότητα νερού κάτω από 0,85 και 10 brix

### **Το τροπικό smoothie προστασίας (tropic-protection)**

Αυτό το smoothie θα είναι μια πηγή βιταμινών C & B6 που συμβάλλουν στην κανονική λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος και βιταμινών B1, B2 και B3 που υποστηρίζουν το σώμα να αποδώσει ενέργεια από το μεταβολισμό.

#### *Τεχνικά χαρακτηριστικά*

Θα διατίθεται σε συσκευασίες των 360ml και 750ml πλαστικών διάφανων μπουκαλιών από ανακυκλώσιμο PVC. Ως βασικά χαρακτηριστικά θα έχει τη χαμηλή οξύτητα pH<4 αγωγιμότητα νερού κάτω από 0,85 και 9,7 brix

### **Το smoothie αντιοξειδωσης (Antioxident)**

Αυτό το Smoothie θα είναι μια πηγή βιταμινών C, B2, B3 και B6 που μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της κόπωσης ενώ η βιταμίνη E συμβάλλει και στην προστασία των κυττάρων από το οξειδωτικό στρες.

### *Τεχνικά χαρακτηριστικά*

Θα διατίθεται σε συσκευασίες των 360ml και 750ml πλαστικών διάφανων μπουκαλιών από ανακυκλώσιμο PVC. Ως βασικά χαρακτηριστικά θα έχει τη χαμηλή οξύτητα pH<4 αγωγιμότητα νερού κάτω από 0,85 και 9,7 brix

Κανένα από αυτά τα τρία προϊόντα δεν θα περιέχει συντηρητικά.

### **Τιμή**

Η τιμή στην οποία θα πωλείται το προϊόν αποτελεί την πηγή εσόδων για την επιχείρηση, ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ δημιουργούν κόστος. Η τιμή σε αυτή την κατηγορία των φρέσκων χυμών με ευγερωτικές ιδιότητες καθορίζεται πλέον κυρίως από την αντιληπτή αξία που αποκτούν οι καταναλωτές για την ποιότητα (γευση, θρεπτικά συστατικά, προέλευση) και το εύρος της θετικής επίδρασης που έχει στην υγεία τους και όχι ως προς την κάλυψη του κόστους παραγωγής.

Από τη στιγμή που δεν υπάρχει ακριβώς η κατηγορία των smoothie στην Ελληνική αγορά η πιο κοντινή κατηγορία είναι αυτή των φρέσκων φυσικών χυμών που έχουν παρόμοια αντιληπτή αξία και συγγένια στη συνειδηση του καταναλωτή. Σε αυτή την κατηγορία οι τιμές της αγοράς κυμαίνονται από 1,5 έως 2,5 ευρώ τα 500 ml και από 1,5 έως και 2,70 ευρώ το λίτρο.

Δεδομένης της τοποθέτησης στη συνειδηση του καταναλωτή ως ενός πιο οικονομικού αλλά ταυτόχρονα ίδιου ποιοτικού προϊόντος για υγιινό τρόπο ζωής σε σχέση με αντιχτοίχα ροφήματα σε juice bars και καταστημάτων με προϊόντα ενίσχυσης της ευεξίας για τον πρώτο χρόνο προτείνεται τιμή 1,80 ευρώ για τις συσκευασίες των 500ml και 2,20 για τις συσκευασίες των 750ml.

### **Προώθηση**

Το μείγμα μάρκετινγκ προώθησης πρέπει να πείσει τους πελάτες – στόχους να



επιλέξουν τα smoothie προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα τους: γεύση, ευχαρίστηση, ποιότητα, διατροφική ασφάλεια ευξία, απαραίτητα για έναν υγιεινό τρόπο ζωής κλπ. Ο σχεδιασμός του τρόπου προώθησης τους θα γίνει με βάση τα χαρακτηριστικά του κοινού στο οποίο απευθύνονται τα προϊόντα και περιγράφηκαν παραπάνω.

Στην Ελλάδα το αγοραστικό δυναμικό φαίνεται να χωρίζεται σε δυο ομάδες καταναλωτών, τους 'τακτικούς' και τους 'άλλους'. Οι 'τακτικοί' καταναλωτές αποτελούν μια μερίδα καταναλωτών με τάση για υιοθέτηση ενός υγιεινού και σύγχρονου τρόπου ζωής.

Οι 'άλλοι' καταναλωτές δεν αγοράζουν καθημερινά προϊόντα και κάνουν την επιλογή τους ανάλογα με τις συνθήκες και γενικότερα με βάση πιο τυχαίους παράγοντες. Η ομάδα αυτή των περιστασιακών αγοραστών μπορεί να προσεγγιστεί στα καταστήματα λιανικής πώλησης και γι' αυτό απαιτείται μια σύγχρονη στρατηγική μάρκετινγκ.

Στους καταναλωτές αυτούς η αποδοχή της αυξημένης σχετικά τιμής εξαρτάται από το γεγονός ότι τα smoothies προσφέρουν μια ευχάριστη γευστική και ταυτόχρονα υγιεινή εναλλακτική. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζουν και τα κριτήρια της γεύσης και του φρέσκου προϊόντος.

Συνεπώς, κατά την προώθηση δεν πρέπει να γίνεται ιδιαίτερη επισήμανση της φυσικότητας και της ποιότητας τους όπως στα συμβατικά προϊόντα, δηλαδή τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και η φυσική γευση, αλλά του όφελους για την υγεία και της συγγένειας αυτών των προϊόντων με τον σύγχρονο υγιεινό τρόπο ζωής.

Υπάρχει ανάγκη για ένα οργανωμένο δίκτυο προώθησης το οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιεί όλους τους τρόπους και τα μέσα, (σύγχρονα και μη). Με βάση Δεδομένου του επιπέδου του συναιτερισμού ως προς τις Στην συνέχεια παρουσιάζουμε κάποιες χρήσιμες και αποτελεσματικές στρατηγικές προώθησης.

1. Δημιουργία διαδικτυακού τόπου για την προβολή και προώθηση των προϊόντων, σε αυτόν θα περιλαμβάνονται:

- Παρουσίαση μέσω καρτελών του κάθε προϊόντος, των συστατικών του καθώς και των ευεγερτικών για το σώμα ιδιοτήτων
- Ο τρόπος με τον οποίο τα προϊόντα αυτά αποτελούν κομμάτι ενός σύγχρονου υγιεινού τρόπου ζωής
- Δελτία τύπου που θα ενημερώνουν για τις τελευταίες εξελίξεις και νέα για τη σειρά των προϊόντων
- Διασυνδέσεις με άλλες ιστοσελίδες που αφορούν σχετικά θέματα.

2. Διοργάνωση προωθητικών ημερίδων με στόχο την προβολή των προϊόντων και την ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού σε θέματα σχετικά με: .

- Τα οφέλη για την καθημερινότητα τους
- Το που μπορούν να τα βρουν
- Πως να τα ζητήσουν

Μαζί με τις πρώτες σειρές χυμών θα δίνει μαζί και ενημερωτικό φυλλαδιο/flyer με πληροφορίες για τα smoothie, όπως οι διατροφική του αξία ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να τοποθετηθεί στην καθημερινότητα του καθενός και άλλες ενδιαφέρουσες πληροφορίες.

Επιπλέον θα γίνει συννενοση με τις εταιρίες διανομής και τελικής διάθεσης ώστε να τοποθετηθούν σε κατάλληλες θέσεις για τον πρώτο μήνα διάθεσης προκειμένου να έχουν αμεση οπτική επαφή οι καταναλωτές και να μπορέσουν να μάθουν για την υαρχη της σειράς αυτής.

Τέλος προτείνεται να γίνει ένας συνδιασμός προωθητικών ενεργειών που θα περιλαμβάνει πακέτα διάθεσης επιπλέον προϊόντος, 2+1 δώρο καθώς και έκπτωση στην τιμή κάθε μεμονωμένου προϊόντος, ως κίνηση γνωρημίας.

### **Διανομή**

Τα εξεταζόμενα προϊόντα, χυμοί και αναψυκτικά, διατίθενται στους καταναλωτές

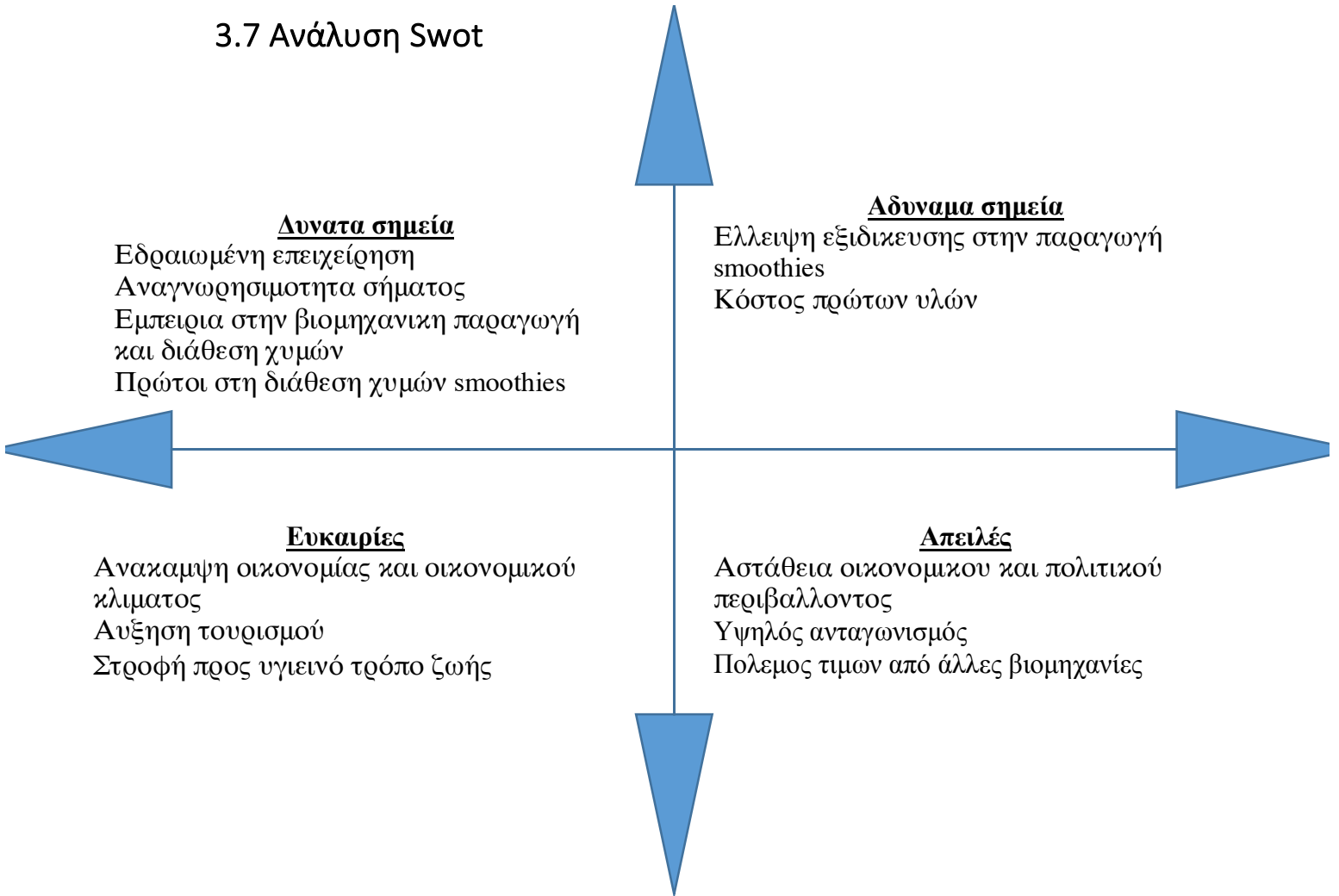
κατά κύριο λόγο μέσω σούπερ μάρκετ, μικρών καταστημάτων τροφίμων και ποτών (περίπτερα, πρατήρια ποτών κτλ.) και χώρων μαζικής εστίασης. Είναι γεγονός ότι ο κύριος όγκος των πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των σούπερ μάρκετ. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να επιτύχουν την καλύτερη τοποθέτηση των προϊόντων τους στα ράφια και στα ψυγεία των συγκεκριμένων καταστημάτων.

Σε αυτό το πλαίσιο η εταιρία σκοπεύει να χρησιμοποιήσει το ήδη υπάρχον δίκτυο διανομής που έχει για τη σειρά των νέων προϊόντων smoothies. Αυτό σημαίνει ότι θα ερθει σε συνενόηση με τους διανομείς καθώς και με τα καταστήματα που συνεργάζεται αμεσα για να

Χονδρική πώληση σε εταιρείες διανομής: Αποτελεί διαδεδομένο τρόπο διακίνησης προϊόντων τροφίμων στην Ελλάδα, λόγω των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει και των εξαγωγικών δυνατοτήτων πολλών προϊόντων που διαθέτει η χώρα. Τα πλεονεκτήματα της πώλησης σε εταιρείες διανομής είναι τα ακόλουθα:

- γίνεται απορρόφηση όλης της παραγωγής
- δεν απαιτούνται μεγάλοι αποθηκευτικοί χώροι

### 3.7 Ανάλυση Swot



## **Δυνατά Σημεία**

### **1) Εδραιωμένη επιχείρηση**

Ο συνεταιρισμός «Λακωνία» έχει μακρά ιστορία στην παραγωγή τυποποίηση και εμπορία φυσικών χυμών ήδη από τη δεκαετία του 1960. Όλα αυτά τα χρόνια διατηρεί με επιτυχία μια ολοκληρωμένη σειρά φυσικών χυμών, χυμών τύπου νέκταρ και χυμών τυπου φρουτοποτά ενώ παράλληλα παράγει και εμπορεύεται συμπυκνωμένο χυμό πορτοκαλιού στηριζόμενος στην τοπική παραγωγή. Καταφέρνει έτσι να έχει συγκεντρώσει πλούσια εμπειρία σε αυτό τον κλάδο αποκτώντας το πλεονέκτημα να γνωρίζει την δομή της αγοράς και το πως χρειάζεται να κινηθεί.

### **2) Αναγνωρισιμότητα σήματος**

Το σήμα του συνεταιρισμού «Λακωνία» υπάρχει στην ελληνική αγορά εδώ και 60 περίπου χρόνια. Έχει καταφέρει να εδραιωθεί στη συνείδηση του καταναλωτή ως σήμα που αντιπροσωπεύει ένα ελληνικό τοπικό προϊόν με ποιοτικά παραδοσιακά χαρακτηριστικά. Το σήμα λοιπόν μπορεί να προσδώσει και στη νέα σειρά προϊόντων του συνεταιρισμού τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία θα βοηθήσουν στην ευκολότερη υιοθέτηση χωρίς την δαπάνη επιπλέον εξόδων μάρκετινγκ.

### **3) Βιομηχανική τεχνογνωσία**

Η εταιρία έχοντας έμπειρο προσωπικό όσον αφορά τη βιομηχανική παραγωγή τυποποιημένων χυμών αποκτά έντονο πλεονέκτημα ως προς την ευκολία υιοθέτησης βιομηχανικών τεχνικών παραπλήσιων με τις ήδη υπάρχουσες. Η εμπειρία και η τεχνογνωσία θα βοηθήσουν τη βιομηχανία να κάνει λιγότερα λάθη και να ανταποκριθεί ευκολότερα σε όποια δυσκολία προκύψει στη νέα μονάδα.

### **4) Πρώτοι στη διάθεση χυμών smoothies**

Οι χυμοί smoothies είναι ήδη διαδεδομένοι μέσω τοπικών καταστημάτων , juice bars και κέντρων ευεξίας αλλά δεν έχουν ακόμη εισέλθει στην ευρεία κατανάλωση.

Επομένως ο συναιτερισμός με το λανσάρισμα αυτής της σειράς θα είναι ο πρώτος που θα προσφέρει χυμούς τύπου smoothies μέσω καταστημάτων λιανικής πώλησης ώστε να υπάρχει άμεση πρόσβαση από τους καταναλωτές σε αυτά.

### **Αδύναμα σημεία**

#### 1) Έλλειψη τεχνογνωσίας

Παρόλο που ο συναιτερισμός έχει εμπειρία στην παραγωγή τυποποιημένων φυσικών χυμών, η παραγωγή χυμών smoothies απαιτεί την υιοθέτηση ορισμένων καινούργιων τεχνολογιών στις οποίες δεν έχει ακόμη εκπαιδευτεί το προσωπικό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις ή γενικότερη αδυναμία εφαρμογής του πλάνου παραγωγής, σύμφωνα με το πλάνο επένδυσης

#### 2) Κόστος πρώτων υλών

Το κόστος πρώτων υλών είναι ιδιαίτερα σημαντικό για αυτή τη μονάδα. Η παραγωγή των smoothie απαιτεί μια μεγάλη ποικιλία φρούτων τόσο τοπικών όσο και εξωτικών. Οι τιμές των φρούτων όσο και των συμπυκνωμάτων τους αποτελούν χρηματιστηριακό προϊόν το οποίο σημαίνει ότι τα κόστη παραγωγής θα είναι μεταβλητά. Αυτό σημαίνει ότι το περιθώριο κέρδους θα είναι μεταβλητό και ο συναιτερισμός θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τις όποιες ξαφνικές εναλλαγές. Ταυτόχρονα, η συνεχής άνοδος της τιμής του πετρελαίου δημιουργεί προβλήματα στις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των χυμών και αναψυκτικών, καθώς επηρεάζει τόσο τις τιμές των υλικών συσκευασίας, όσο και το κόστος της μεταφοράς των προϊόντων σε Ελλάδα και εξωτερικό.

### **Ευκαιρίες**

#### 1) Ανάκαμψη οικονομικού κλίματος

Με βάση τις τελευταίες εκθέσεις της τράπεζας της Ελλάδος για την πορεία της οικονομίας το 2017 αποτέλεσε την πρώτη χρονιά μετά από 7 χρόνια ύφεσης οικονομικής αβεβαιότητας και υποτίμησης της Ελληνικής οικονομίας που παρουσίασε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης ενώ παράλληλα υπήρχε θετικός

πληθωρισμός. Οι ενδείξεις τόσο από το εσωτερικό της χώρας όσο και από το εξωτερικό δείχνουν ότι υπάρχει μια γενικότερη μεταστροφή του κλίματος και της εικόνας της Ελληνικής οικονομίας με σαφή σημάδια ανάκαμψης. Αυτό αποτελεί την βασική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν και να εκμεταλευτούν αυτή την αλλαγή του οικονομικού κλίματος κάνοντας τις κατάλληλες κινήσεις προς όφελος τους.

## 2) Αυξηση τουρισμού

Στο γενικότερο πλαίσιο ανάκαμψης της οικονομίας, βασικός μοχλός αποτελεί η αύξηση του Ελληνικού τουρισμού τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά στοιχεία. Τα στοιχεία δείχνουν μια αύξηση τόσο στον αριθμό των τουριστών που επισκέπτονται την Ελλάδα όσο και σε δείκτες όπως τον μεσο όρο διανυκτερεύσεων και το κατά κεφαλήν ποσό που ξοδεύουν, σε αυτή τη συγκυρία φαίνεται να είναι μια καλή περίοδος για την εκμετάλλευση αυτού του δυναμικού.

## 3) Στροφή σε πιο υγιεινούς τρόπους ζωής

Στα πλαίσια της γενικότερης στροφής των καταναλωτών προς πιο υγιεινές διατροφικές επιλογές, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν αναψυκτικά εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τα ισοτονικά- ενεργειακά ποτά τα οποία αναπτύσσονται όλο και πιο πολύ. Ανάλογο ενδιαφέρον εκδηλώνουν και για την παραγωγή προϊόντων με νέες γεύσεις, καθώς επίσης και αναψυκτικά τύπου light, στην προσπάθειά τους να τονώσουν τη ζήτηση και να αποσπάσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Στα ίδια πλαίσια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά των χυμών προωθούν νέα προϊόντα, όπως χυμούς χωρίς ζάχαρη και συντηρητικά, καθώς επίσης και χυμούς εμπλουτισμένους με βιταμίνες και ιχνοστοιχεία τα οποία γίνονται πλέον αποδεκτά από το καταναλωτικό κ οινό. Έτσι η αλλαγή των διατροφικών συνηθειών των ατόμων και ο προσανατολισμός σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και η χρησιμοποίηση προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον, σε συνδυασμό με την κατάλληλη ενημέρωση των καταναλωτών (π.χ. διαφημιστικές καμπάνιες κλπ.) μπορεί να συμβάλει σε νέα ώθηση της αγοράς.

## **Απειλές**

Έσοδα από πωλήσεις

*Αστάθεια Οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος*

Παρόλη την βελτίωση του οικονομικού κλίματος και της σταθερότητας στην χώρα, υπάρχουν δομικές παθογένειες της ελληνικής οικονομίας που δεν έχουν κομμη αντιμετωπιστεί με αποτέλεσμα να παραμένουν δυσκολίες και εμπόδια για την υγιή επιχειρηματικότητα. Η υψηλή φορολογία οι εναλλαγές στις πολιτικές και μη ύπαρξη ενός ασφαλούς επενδυτικού περιβάλλοντος αποτελούν το βασικότερο τροχοπέδι για μια τέτοιου είδους επένδυση.

*Υψηλός ανταγωνισμός*

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος των αναψυκτικών και χυμών βρισκεται υπό αρκετή πίεση καθώς ο αριθμός των εταιριών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν έχει αυξηθεί ενώ ταυτόχρονα τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν αποσπάσει μεγάλο μερίδιο αγοράς. Σε αυτό το πλαίσιο ο ανταγωνισμός των εταιριών για τον έλεγχο της πίτας είναι τεράστιος ιδιαίτερα με τους μεγάλους παίκτες να έχουν το πανω χέρι καθώς έχουν την δυνατότητα να εισέλθουν σε ένα πόλεμο τιμών αλλά και να διαθέσουν μεγάλα κεφάλαια για προώθηση και διαφήμιση. Η κατάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη και απαιτεί συγκεκριμένους χειρισμούς καθώς και ιδιαίτερη προσήλωση στο στρατηγικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης.

## **Πρόγραμμα παραγωγής**

Έχοντας καθορίσει το σχέδιο πωλήσεων και το μίγμα μάρκετινγκ που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση, θα πρέπει να καθορισθεί το πρόγραμμα παραγωγής.



Το πρόγραμμα αυτό θα δείχνει τα επίπεδα παραγωγής που θα επιτυγχάνονται σε κάθε χρονική περίοδο, και θα σχετίζεται με τις προβλέψεις των πωλήσεων που έχουν γίνει.

Πίνακας 3 Παραγωγή και Πωλήσεις

Ετος	Προϊόν	Σύνολο Παραγωγής (χιλ. λίτρα)	Μέση τιμή πώλησης λίτρου	Πωλήσεις (χιλ. €)	Συνολικές Πωλήσεις (χιλ. €)
2019	<i>Smoothie Energy</i>	300,00	1,4	420,00	1.050,00
	<i>Smoothie Protection</i>	250,00	1,4	350,00	
	<i>Smoothie Antioxidant</i>	200,00	1,4	280,00	
2020	<i>Smoothie Energy</i>	315,00	1,45	456,75	1.141,88
	<i>Smoothie Protection</i>	262,50	1,45	380,63	
	<i>Smoothie antioxidant</i>	210,00	1,45	304,50	
2021	<i>Smoothie Energy</i>	337,05	1,5	505,58	1.263,94
	<i>Smoothie Protection</i>	280,88	1,5	421,31	
	<i>Smoothie Antioxidant</i>	224,70	1,5	337,05	
2022	<i>Smoothie Energy</i>	370,76	1,55	574,67	1.436,68
	<i>Smoothie Protection</i>	308,96	1,55	478,89	
	<i>Smoothie Antioxidant</i>	247,17	1,55	383,11	
2023	<i>Smoothie Energy</i>	389,29	1,6	622,87	1.557,17
	<i>Smoothie Protection</i>	324,41	1,6	519,06	
	<i>Smoothie Antioxidant</i>	259,53	1,6	415,25	

Βάσει των παραπάνω, η μονάδα σκοπεύει να φτάσει στο 100% της παραγωγικής της δυναμότητας στο πέμπτο έτος του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, ξεκινώντας περίπου από το 80%, λόγω απωλειών που σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη εμπειρίας καθώς και στο τρόπο που θα υποδεχτεί η αγορά τα νέα προϊόντα.

Σχετικά με τις προδιαγραφές της παραγωγής, η επιχείρηση θα ακολουθεί τις διαδικασίες που ορίζουν η νομοθεσία και θα εγκαταστήσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO, όπου η πιστοποίηση μπορεί να γίνει από τον εθνικό φορέα πιστοποίησης (ΕΛΟΤ) ή από ένα οποιοδήποτε διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης.

Καταλήγοντας, η επιχείρηση υπολογίζει να διαθέτει το 3% των ακαθάριστων εσόδων από τις πωλήσεών της σε προώθηση προϊόντος και άλλο ένα 2% για επιπλέον έξοδα μάρκετινγκ. Συνδυάζοντας όλα όσα έχουν αναλυθεί στο παρόν κεφάλαιο, παρατίθεται στη συνέχεια ο συγκεντρωτικός πίνακας εσόδων και κόστους της επιχείρησης.

*Πίνακας 4 Κόστος Μάρκετινγκ*

<b>Έτος</b>	<b>Πωλήσεις (χιλ.€)</b>	<b>Κόστος Μάρκετινγκ (χιλ.€)</b>
2019	1.050	53
2020	1.142	57
2021	1.264	63
2022	1.437	72
2023	1.557	78

## 4 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

### 4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Εφοδίων

Η υπό εξέταση μονάδα ασχολείται τόσο με τη παραγωγή χυμών τύπου smoothies όσο και με τη τυποποίηση αυτών. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να κατηγοριοποιήσουμε τις πρώτες ύλες και τα διάφορα εφόδια ανά λειτουργία της επιχείρησης.

#### 4.1.1 Πρώτες Ύλες

Κύρια πρώτη ύλη για τη μονάδα αποτελούν τα εξής για την παρασκευή των smoothies:

- Φρέσκα φρούτα
- Ετοιμα μίγματα χυμών φρούτων
- Πρόσθετα σε μικροποσότητες: Βιταμίνες, αιθέρεια έλαια, ζάχαρη

Πιο συγκεκριμένα η συνταγή για κάθε χυμό έχει αναλυθεί στο κεφάλαιο 3 και έτσι προκύπτει ότι

Πίνακας 5 "Συνταγή" των χυμών smoothies

<b>Energy</b>	<b>Ποσότητες ανα λίτρο (lt)</b>
Χυμός energy	0,2 lt
Vitamins mix I	0,02kg
<b>Tropic</b>	
Χυμός Τροπικ	0,2lt
Γάλα Καρύδας	0,1ml
<b>Antioxidant</b>	
Χυμός antioxidant	0,2lt
Vitamins Mix II	0,02kg

Η συνταγή κάθε χυμού πραγματοποιείται με την αραιώση του μίγματος των χυμών για κάθε προϊόν σε αναλογία 1:5 και με την προσθήκη ορισμένων μικρών ποσοτήτων άλλων υλικών για το εξισορροπισμα της γεύσης.

### **Energy**

Ο χυμός energy περιέχει: Δαμάσκηνο, κεράσι, ρόδι, σταφύλι

Το vitamins mix I: βιταμινες B1,B2,B3,B6 και C

### **Tropic**

Ο χυμός τροπικ περιέχει: Μήλο, πορτοκάλι, ανανά, γκουανανά, παπάγια, μπανάνα,

μάνγκο, λάιμ

### **Antioxidant**

Ο χυμός antioxidant περιέχει: Ροδάκινο, μήλο, λεμόνι, παπάγια, μάνγκο

Το vitamins mix II: βιταμίνες B2, B3, B6 και C

Πιο συγκεκριμένα, με βάση την ανάλυση της αγοράς στο Κεφάλαιο 3, η μονάδα προτείνεται να παράγει τρία προϊόντα.

### Πρόσθετα

Τα πρόσθετα αφορούν σε μικροποσότητες στοιχείων όπως η ζάχαρη ή γαλακτο

#### 4.1.2 Εφόδια Εργοστασίου

Εκτός από βασικές πρώτες ύλες, για τη μονάδα παραγωγής και τυποποίησης απαιτούνται διάφορα βοηθητικά υλικά, υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και ανταλλακτικά μηχανημάτων, που συνήθως εντάσσονται στα εφόδια εργοστασίου (factory supplies).

##### 4.1.2.1 Βοηθητικά Υλικά και Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας

Τα διάφορα βοηθητικά υλικά (υλικά συσκευασίας, κιβώτια) και οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ηλεκτρικό ρεύμα, νερό, καύσιμα) που θα χρειαστούν περιγράφονται παρακάτω.

Αναλυτικότερα:

Ηλεκτρική Ενέργεια: Η συνεχής παροχή ηλεκτρικού ρεύματος στις εγκαταστάσεις της μονάδας είναι το πλέον σημαντικό. Ένα μέρος αυτού θα χρησιμοποιείται στο σύστημα παραγωγής. Ηλεκτρική ενέργεια θα δαπανάται στο συσκευαστήριο, στις αποθήκες και τα γραφεία, όπου θα υπάρχουν μηχανήματα, κλιματιστικά και ηλεκτρονικοί υπολογιστές για την καταγραφή του ημερολογίου ενεργειών, την επικοινωνία με πελάτες και αγοραστές, την υποστήριξη της ιστοσελίδας της

μονάδας..

Νερό: Το νερό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα των εγκαταστάσεων είναι βασικό να διατίθεται με σταθερότητα. Η χρήση του νερού είναι η πλέον σημαντική καθώς η αραίωση των πολτών και η παρασκευή των τελικών προϊόντων προϋποθέτουν την προσθήκη νερού στις δεξαμενές παραγωγής. Η μονάδα διαθέτει ήδη γεώτρηση, ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερή ροή του νερού μέσω κατάλληλης αντλίας. Η χρήση γεώτρησης ή πηγαδιού αποτελεί οικονομική λύση για τον παραγωγό σε σχέση με το νερό του δήμου κάθε περιοχής, δεδομένου του όγκου που θα απαιτείται.

Καύσιμα: Ως προς τα καύσιμα, απαιτούνται μεγάλες ποσότητες πετρελαίου κίνησης για τα οχήματα της μονάδας (τρακτέρ, ημφορτηγά). Η μονάδα θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της πάντοτε αποθέματα πετρελαίου για να διασφαλίζεται η λειτουργία των εφεδρικών γεννητριών, όταν υπάρχει πρόβλημα με το ηλεκτρικό ρεύμα που παρέχεται από τη ΔΕΗ.

Υλικά συσκευασίας: Οι παραγόμενες ποσότητες θα πρέπει να συσκευάζονται ώστε να φθάσουν στον τελικό προορισμό τους ανέπαφες. Επομένως, θα πρέπει να υπάρχουν τα απαραίτητα υλικά στις προβλεπόμενες ποσότητες. Συγκεκριμένα, είναι αναγκαίο να υπάρχουν και χάρτινα κιβώτια για τη διανομή. Ακόμα, χρειάζονται πλαστικές μπουκάλια με καπάκια και νάιλον για τη συσκευασία των προϊόντων προς πώληση και οι αντίστοιχες ποσότητες της ετικέτας της επιχείρησης.

Είδη Ένδυσης για τους Εργαζόμενους: Η παραγωγή μέσα σε μια βιομηχανική μονάδα απαιτεί την τήρηση ορισμένων πρωτοκόλων ενδυμασίας για λόγους προστασίας αλλά και υγιεινής. Έτσι, η μονάδα είναι αναγκασμένη να ακολουθήσει κανόνες υγιεινής ώστε να συμμορφώνεται με τους Κώδικες Ορθής Πρακτικής για την παροχή ποιοτικών και ασφαλών τροφίμων. Επομένως η μονάδα θα πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα εφόδια στους εργαζόμενους, δηλαδή στολές εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι στολές αυτές είναι οι κλασικές φόρμες εργασίας, σκουφάκια και γάντια πλαστικά μιας χρήσεως. Με τον τρόπο αυτόν διασφαλίζει την υγεία των εργαζομένων αλλά και η ποιότητα των προϊόντων.

#### 4.1.2.2 Ανταλλακτικά Μηχανημάτων

Παρά την τακτική συντήρηση, όλα τα μηχανήματα και ο εξοπλισμός έχουν μια ορισμένη διάρκεια ζωής. Διάφορα ανταλλακτικά χρειάζονται σε μια μονάδα, ώστε αυτή να διατηρηθεί σε λειτουργία. Η σημασία του εντοπισμού των ουσιωδών ανταλλακτικών μερών, των ποσοτήτων που απαιτούνται και των διαθέσιμων προμηθευτών πρέπει να τονιστεί, αφού η διακοπή της παραγωγής λόγω έλλειψης των απαραίτητων ανταλλακτικών είναι συχνό πρόβλημα των μονάδων παραγωγής.

Προκειμένου να λειτουργεί αδιάκοπα και χωρίς προβλήματα η μονάδα, θα πρέπει να φροντίσει να εφοδιαστεί με ανταλλακτικά για τα εξαρτήματα και τις μηχανές που θα χρησιμοποιεί. Παρόλο που η συντήρηση των μηχανημάτων θα ανατεθεί αρχικά σε εταιρείες, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχει στη διάθεσή της αναλώσιμα για τα μηχανήματα συσκευασίας, όπως λάδι μηχανής, ανταλλακτικά για το σύστημα καθαρισμού του νερού κτλ.

## 4.2 Προσδιορισμός Απαιτήσεων

Τα χαρακτηριστικά των εφοδίων που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι σημαντικό να ορισθούν με σαφήνεια, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Στη συνέχεια θα υπολογιστούν οι ποσότητες που απαιτούνται αλλά και να αναζητηθούν οι κατάλληλοι προμηθευτές για τη μονάδα, λαμβάνοντας υπόψη το ετήσιο επίπεδο παραγωγής που αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Με βάση τα παραπάνω και την παραγωγή που υπολογίστηκε στο Κεφάλαιο 3 προκύπτουν οι απαιτούμενες ποσότητες των πρώτων υλών και των εφοδίων για την ομαλή έναρξη της μονάδας.

### 4.2.1 Πρώτες ύλες

Για τον προσδιορισμό των πρώτων υλών θα βασιστούμε στον πίνακα 3-2 και 4-1 προκειμένου με βάση το πρόγραμμα παραγωγής και τη συνταγή για κάθε smoothie να

υπολογισουμε τις απαιτουμενες ποσοτητες.

Πίνακας 5 Απαιτήσεις σε πρώτες ύλες για το μίγμα χυμών

		2019	2020	2021	2022	2023
<b>Energy</b>		Ποσότητες σε χιλ. Λίτρα και κιλά				
Χυμός energy	0,2 lt	60,00	63,00	67,41	74,15	77,86
Vitamins mix I	0,01 kg	3,00	3,15	3,37	3,71	3,89
<b>Tropic</b>		Ποσότητες σε χιλ. Λίτρα και κιλά				
Χυμός Τροπικ	0,2 lt	50,00	52,50	56,18	61,79	64,88
Γάλα Καρύδας	0,1 lt	25,00	26,25	28,09	30,90	32,44
<b>Antioxidant</b>		Ποσότητες σε χιλ. Λίτρα και κιλά				
Χυμός antioxidant	0,2 lt	40,00	42,00	44,94	49,43	51,91
Vitamins Mix II	0,01 kg	3,15	2,10	2,25	2,47	2,60

### Ανταλλακτικά και χημικά

Πίνακας -6 Απαιτήσεις σε Ανταλλακτικά και Χημικά

		Ανταλλακτικά & Χημικά
Ανά έτος	λαδια μηχανης συσκευασίας	20 κιλά
	διάφορα εξαρτηματα	30 τεμάχια
	Απορρυπαντικά	500 kg

### Υλικά συσκευασίας

Για τα υλικά συσκευασίας όπως αναφερθηκε σε προηγουμενο κεφάλαιο τα προϊόντα θα παρέχονται σε συσκευασίες των 350ml και 500ml. Η επιχείρηση εχει αποφασίσει στρατηγικά το 30% της συνολικης παραγωγής να διατίθεται σε συσκευασίες των 500ml και το υπόλοιπο 70% σε συσκευασίες των 350ml.



Πίνακας 7 Υπολογισμός απαιτούμενων τεμαχίων μπουκαλιών

Παραγωγή σε χιλ lt	Τεμάχια 0,5 lt	Τεμάχια 0,35 lt	Συνολικά Τεμάχια
750,00	450	1.500	1.950
787,50	473	1.575	2.048
842,63	506	1.685	2.191
926,89	556	1.854	2.410
973,23	584	1.946	2.530

Αντιστοιχα με το συνολο των τεμαχίων που απαιτουνται σε πλαστικά μπουκάλια το ίδιο είναι και το συνολο των πλαστικών ετικετών που απαιτουνται κάθε χρόνο.

Επιπλέον ως υλικά συσκευασίας θεωρουνται και το νάιλον και τα χαρτινα κιβώτια για την μεταφορά και αποθηκευση των προϊόντων. Οι χάρτινες συσκευασίες ερχονται σε μεγέθη που χωράνε 16 τεμάχια των 350ml και 12 τεμάχια των 500ml.

Πίνακας 8 Απαιτούμενα τεμάχια σε υλικά συσκευασίας

	Υλικά συσκευασίας και αποθηκευσης				
	2019	2020	2021	2022	2023
Νάιλον(σε ρολά)	30	35	37	42	43
Τεμάχια χάρτινων κιβωτίων (χιλ.)	131	138	147	162	170

Τελος ως προς τα είδη ένδυσης για τους εργαζομένους έχουμε τα εξής:

Πίνακας 9 Ανάγκες σε είδη ρουχιισμού και εξοπλισμό

	Είδη ένδυσης για τους εργαζόμενους	
	2019	Φόρμες εργασίας
Κράνος		3
Ακουστικά		3

### 4.3 Διαθεσιμότητα και πηγές Προμηθειών

Οι πηγές προμηθειών και η συνεχής διαθεσιμότητα των βασικών υλικών παραγωγής είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό της τεχνικής και οικονομικής βιωσιμότητας. Η επιλογή της τεχνολογίας, του εξοπλισμού και της σύνθεσης του προϊόντος εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το προδιαγραφές των βασικών υλικών, ενώ οι δυνητικά διαθέσιμες ποσότητες τους μπορούν να καθορίσουν το μέγεθος του έργου. Οι τιμές στις οποίες τα βασικά υλικά διατίθενται είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την εμπορική και οικονομική βιωσιμότητα της μονάδας. Οι πηγές και η διαθεσιμότητα των υλικών παραγωγής είναι απαραίτητα στοιχεία που ερευνώνται και αναλύονται στη διάρκεια ενός επενδυτικού σχεδίου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας.

### 4.3 Διαθεσιμότητα Υλικών

Η διαθεσιμότητα των υλικών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανεμπόδιστη λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως, θα πρέπει να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες ποσότητες πρώτων υλών και εφοδίων.

Ως προς τους προμηθευτές που θα επιλεγούν για τους συμπυκνωμένους χυμούς υπάρχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές που αφορούν τον τρόπο επεξεργασίας και αποθήκευσης τους ώστε να κρατούν ανέπαφα τα θρεπτικά τους συστατικά, ωστόσο δεν αναμένεται να δημιουργηθούν προβλήματα ως προς τη διαθεσιμότητα τους. Πιο συγκεκριμένα έχουμε:

#### **Πρώτες ύλες**

Οι πρώτες ύλες αποτελούν το πιο βασικό κομμάτι των προμηθειών επειδή είναι αυτές οι οποίες χρησιμοποιούνται στην παραγωγή του κύριου σώματος του τελικού προϊόντος. Έτσι η ποιότητα τους η τιμή τους και η απροσκοπτη προβαση σε αυτές είναι ιδιαίτερα σημαντικά και αυτά τα τρία αποτελούν και τα κριτηρια πάνω στα

οποια πρέπει να βασιστεί ο συνεταιρισμός για να επιλέξει την πηγή προσέλευσης τους.

Στο συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο όπως έχει περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο τα προϊόντα έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφικές τόσο σε τεχνικό επίπεδο (pH, brix κτλ) όσο και σε επίπεδο «συνταγής». Ο συνεταιρισμός επέλεξε να προμηθεύεται το βασικό μίγμα για κάθε smoothie από τη βιομηχανία φρούτων και χυμών CHB που εδρεύει στην αγροτική περιοχή της Αργολίδας.

Η εταιρία αυτή προσφέρει κατά κύριο λόγο B2B προϊόντα με βάση τα φρούτα και τους χυμούς. Έχει τη δυνατότητα να παράγει μίγματα χυμών τόσο σε συμπυκνωμένη μορφή όσο και σε μη συμπυκνωμένη μορφή τύπου NFC ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις “συνταγές” των πελατών της. Έτσι ο συνεταιρισμός δεδομένου της πολυπλοκότητας της συνταγής των smoothies αλλά και για να αποφύγει επιπλέον έξοδα σε περαιτέρω επενδύσεις σε μονάδες χυμοποίησης αποφάσισε να προμηθεύεται από την εταιρία CHB τις βάσεις για τους χυμούς smoothies. Κατ’αυτον τον τρόπο εξασφαλίζει και την ευελιξία της επένδυσης αυτής ως προς την παραγωγή κάνοντας την επένδυση αυτή πιο σίγουρη.

Ως προς τα υπόλοιπα υλικά, ο συνεταιρισμός προμηθεύεται ήδη βιταμίνες και ζάχαρη από συγκεκριμένους συνεργάτους με τους οποίους συνδιαλεγεται χρόνια και πιο συγκεκριμένα με την Staromco.

### **Υλικά συσκευασίας**

Για τα υλικά συσκευασίας ο συνεταιρισμός θα χρειαστεί να ψάξει και αν βρει έναν νέο προμηθευτή καθώς μέχρι στιγμής δεν χρησιμοποιούσε πλαστικά μπουκάλια, παρα μόνο χάρτινες συσκευασίες της Tetra Pack. Σε αυτό το πλαίσιο κρίνεται απαραίτητο να γίνει έρευνα αγοράς και επικοινωνία με διαφορετικές βιομηχανίες/βιοτεχνίες από τις οποίες θα μπορούσε να λάβει προφορές για την ποσότητα των μπουκαλιών που θα χρειαστεί μαζί με τις ετικέτες. Ενδεικτικά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που απαιτεί η συσκευασία με βάση το επενδυτικό πλάνο είναι να είναι σε ποσότητα 350ml και 500ml σε τετράγωνο σχήμα και διάφανα. Το

υλικό συσκευασίας πρέπει να είναι PET ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του μηχανολογικού εξοπλισμού συσκευασίας αλλά και στις προδιαγραφές για την εμπορία τροφίμων. Ως προς τις ετικέτες αυτές θα προέλθουν από τον αντιστοιχο πάροχο μπουκαλιών.

Οι χάρτινες συσκευασίες προέρχονται από την ήδη συνεργαζομενη βιομηχανία χάρτου την Viokyt ή οποία παρέχει συσκευασίες διπλού χάρτου με ικανότητα εκτυπωσης πάνω.

### **Υπηρεσίες Κοινής ωφέλειας**

Νερό : Το νερό προμηθευεται από την γεώτρηση του συναιτερισμού με μηδενικό κόστος, ωστόσο λόγω της σκληρότητας του , όταν χρησιμοποιείται στην παραγωγή πρέπει να περάσει από ειδικό συστημα εξαερισμού.

Ρεύμα: Η παροχή ενέργειας στο εργοστάσιο γίνεται μεσω αμεσης συνδεσης με το δικτυο της ΔΕΗ ενώ παράλληλα διαθέτει και γεννητρια σε περίπτωση διακοπών.

### **Ειδη ενδυσης**

Τα ειδη ενδυσης προμηθευονται από συνεργαζόμενες εταιρίες με τις αντιστοιχες προδιαγραφές.

### **Ανταλλακτικά-Χημικά**

Τα ανταλλακτικά για τα μηχανηματα προμηθευονται από τις αντιπροσωπίες και το μεγαλύτερο μερος ερχονται από την ίδια την TetraPack. Τα χημικά προμηθευονται από την χημική βιομηχανία LINCON AE.

## 4.4 Συνολικό Κόστος

### Πρώτες ύλες

Στις πρώτες ύλες έχουμε τα έτοιμα μίγματα χυμών φρούτων , καθώς και τα πρόσθετα, βιταμίνες ζάχαρη. Η τιμή αγοράς για κάθε μίγμα διαφέρει και εξαρτάται από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του αλλά και το περιεχόμενο. Κατά κανόνα τα μίγματα με περισσότερα φρούτα και ιδιαίτερα φρούτα εισαγωγής είναι πιο ακριβά. Στον παρακάτω πίνακα η τιμή για τα μίγματα αυξάνεται με το χρόνο προκειμένου να ληφθούν υπόψιν τυχόν προσαυξήσεις λόγω πληθωρισμού ή άλλων παραγόντων.

Πίνακας 10 Κόστος πρώτων υλών(σε χιλ. ευρώ)

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Energy</b>					
Χυμός energy	60,0	63,0	67,4	74,2	77,9
Τιμή lt	2,5	2,6	2,8	2,8	2,8
<b>Συνολο</b>	<b>150,0</b>	<b>165,4</b>	<b>185,8</b>	<b>207,6</b>	<b>218,0</b>
Tropic					
<b>Χυμός Τροπικ</b>	50,0	52,5	56,2	61,8	64,9
τιμή lt	2,2	2,3	2,4	2,4	2,5
Γάλα Καρύδας	25,0	26,3	28,1	30,9	32,4
Τιμή lt	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7
<b>Συνολο</b>	<b>147,5</b>	<b>160,7</b>	<b>181,2</b>	<b>200,8</b>	<b>218,7</b>
<b>antioxidant</b>					
Χυμός antioxidant	40,0	42,0	44,9	49,4	51,9
τιμή lt	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8
<b>Σύνολο</b>	<b>68</b>	<b>75,0</b>	<b>80,9</b>	<b>89,0</b>	<b>93,4</b>
<b>Τελικό Συνολο</b>	<b>365,5</b>	<b>401,0</b>	<b>447,9</b>	<b>497,4</b>	<b>530,1</b>

Ως προς τα πρόσθετα επειδή η ποσότητα που προστιθεται κάθε φορά σε μια παρτίδα δεν είναι σταθερή και εξαρτάται από τις ιδιότητες του μίγματος το κόστος

τους θα υπολογιστεί με έναν μεσο όρο εκτίμησης για τις ποσότητες που θα χρειαστούν.

Πίνακας 11 Κόστος προσθέτων σε χιλ. €

	2019	2020	2021	2022	2023
Vitamins & άλλα προσθετα	9	7	8	9	10
Τιμή ανά κιλό	15	15	16	16,5	17
<b>Σύνολο</b>	<b>142</b>	<b>99</b>	<b>121</b>	<b>151</b>	<b>172</b>

### Υλικά συσκευασίας:

Όσο για τα υλικά συσκευασίας, οι τιμές δίνονται ανα τεμάχιο και βρισκονται σε χαμηλά επίπεδα λόγω οικονομικών κλιμακας. Μαζί με τα πλαστικά μπουκάλια έχουμε και τις ετικέτες οι οποίες κοστολογούνται με μινιμουμ ποσότητα τις 1000, προκειμένου να γίνει ο υπολογισμός βρέθηκε με βάση τις τιμές της αγοράς μια μέση τιμή ανα τεμάχιο 0,005€.

Πίνακας 12 Κόστος υλικών συσκευασίας σε χιλ €

	2019	2020	2021	2022	2023
Μπουκάλια	1.950	2.048	2.191	2.410	2.530
Τιμή	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09
Συνολο	137	164	175	217	228
Ετικέτες	1.950	2.048	2.191	2.410	2.530
Τιμή	0,005	0,005	0,005	0,005	0,005
Συνολο	10	10	11	12	13
<b>Τελικό Σύνολο</b>	<b>146</b>	<b>174</b>	<b>186</b>	<b>229</b>	<b>240</b>

Τέλος για τα υλικά αποθηκευσης δηλαδή τα χαρτινα κιβώτια και τα ναιλον ρολά έχουμε:

Πίνακας 13 Κόστος υλικών συσκευασίας και αποθήκευσης (σε χιλ. €)

	Υλικά συσκευασίας και αποθηκευσης
--	-----------------------------------

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ναilon</b>	30	35	37	42	43
Τιμή/ ρολό	30	31,1	32,1	32,0	32,0
<b>Σύνολο</b>	<b>0,9</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>
<b>Χαρτινα κιβώτια</b>	131	138	147	162	170
Τιμή/τεμαχιο	0,45	0,45	0,5	0,5	0,55
<b>Συνολο</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>74</b>	<b>81</b>	<b>94</b>
<b>Τελικό Συνολο</b>	<b>60,0</b>	<b>63,1</b>	<b>74,9</b>	<b>82,4</b>	<b>95,0</b>

## Υπηρεσίες κοινής Ωφέλειας

Πίνακας 14 Κόστος ΥΚΩ σε χιλ. €

	Ηλεκτρική ενεργεια				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ισχύς Μηχανημάτων παραγωγής	4,5				
Μεσος όρος δυναμικότητας ανα μήνα	54%	57%	61%	67%	70%
Ωρες λειτουργίας το χρόνο (8ώρες x 5μέρες x 4 βδομάδες x 11 μήνες	1760	1760	1760	1760	1760
Ισχυς μηχανημάτων αποθηκευσης	5				
Δυναμικότητα	0,31	0,33	0,36	0,37	0,39
Ωρες λειτουργίας το χρόνο (24ώρες x360 μέρες)	8640	8640	8640	8640	8640
Κόστος βιομηχανικής κιλοβατώρας	0,0521	0,0539	0,0558	0,0578	0,0598
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>€920,30</b>	<b>€1.010,62</b>	<b>€1.135,85</b>	<b>€1.228,28</b>	<b>€1.338,71</b>

## **Χημικά & Ανταλλακτικά:**

Ως προς τα χημικά για τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων αλλά και τα ανταλλακτικά των μηχανών με βάση διερεύνησης για τα κοσμη σε αντιστοιχες βιομηχανίες προέκυψε, ότι δαπανούνται κατά μέσο όρο 500kg καθαριστικών το χρόνο. Όσο για τα ανταλλακτικά φαίνεται να έχουν ένα ετησιο μέσο κόστος στα 3000€. Αυτά περιλαμβάνουν λάδια μηχανής, ανταλλακτικά φίλτρων για τον καθαρισμό του νερού και μικροεξαρτήματα για τον μηχανολογικό εξοπλισμό.

*Πίνακας 15 Κόστος χημικών & Ανταλλακτικών (σε χιλ. €)*

Καθαριστικά	500	500	500	500	500
Τιμή	4	4,1	4,1	4,2	4,3
Συνολο	2	2,05	2,05	2,1	2,15
Ανταλλακτικά	3	3,06	3,1	3,1	3,14
<b>Τελικό συνολο:</b>	<b>5,0</b>	<b>5,1</b>	<b>5,2</b>	<b>5,2</b>	<b>5,3</b>

## **Είδη ένδυσης**

Το κόστος για κάθε επιπλέον στολή εργασίας σαν συνολο( φόρμα, κράνος, ακουστικά) ανέρχεται σε 80 ευρώ η καθεμία. Έτσι συνολικά στη γραμμή παραγωγής στην οποία θα προστεθούν 3 επιπλέον άτομα θα χρειαστούν συνολικά  $3 \times 80 = 240 \text{€}$

## **Συνολικό κόστος**

*Πίνακας 16 Συνολικό Κόστος Πρώτων υλών*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------



Πρώτες ύλες	365,5	401,0	447,9	497,4	530,1
Πρόσθετα	90,0	99,2	121,2	151,2	171,8
Υλικά Συσκευασίας	206,2	237,1	261,1	311,4	335,4
ΥΚΩ	0,92	0,10	0,11	0,12	0,13
Ανταλλακτικά/Χημικά	5,0	5,1	5,2	5,2	5,3
Είδη ένδυσης	0,3	-	-	-	-
<b>Σύνολο</b>	<b>668,0</b>	<b>742,6</b>	<b>835,5</b>	<b>965,3</b>	<b>1042,7</b>

## 5 Μηχανολογικός εξοπλισμός και Τεχνολογία

### 5.1 Πρόγραμμα παραγωγής και Δυναμικότητας

Η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και η προσφορά του σε σταθερές ποσότητες στην ελληνική αγορά εξαρτάται άμεσα τόσο από την ποιότητα των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων όσο και από την επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού και της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθεί καθώς και του προγράμματος παραγωγής που θα διαμορφωθεί. Σημαντικό ρόλο στο επενδυτικό σχέδιο που μελετάμε κατέχει το πρόγραμμα παραγωγής που προβλέπεται να εφαρμόσει η μονάδα, καθώς ο λεπτομερής προσδιορισμός του συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν με βάση το περιβάλλον της αγοράς, το σχέδιο μάρκετινγκ και τις απαιτούμενες εισροές. Έτσι, το πρόγραμμα θα καθορίζεται από 3 διαστάσεις, την διαθέσιμη τεχνολογία, τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και το σχέδιο μάρκετινγκ για τις ποσότητες που θα διατεθούν.

Στόχος της μηχανολογίας είναι να καθοριστεί και να σχεδιαστεί η λειτουργική και φυσική χωροθέτηση για τη μονάδα, σε σχέση πάντα με αυτά που απαιτούνται για να παραχθεί το προϊόν. Επιπλέον, με τη μηχανολογία θα υπολογιστούν οι δαπάνες για την επένδυση και το κόστος που θα δημιουργείται κατά τη φάση της

λειτουργίας της επιχείρησης. Το αρχικό μηχανολογικό σχέδιο συνίσταται στον προσδιορισμό προγράμματος παραγωγής, βάσει της δυναμικότητας της μονάδας και των στόχων που αναλύσαμε στο σχέδιο μάρκετινγκ.

Από την άλλη, η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας αποτελεί σπουδαίο παράγοντα στον καθορισμό του προγράμματος παραγωγής. Αυτή θα πρέπει να συνδυάζεται με τη μηχανολογία ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να παράγει ποιοτικά προϊόντα, εντός των εμπορικών προδιαγραφών, και να προσφέρει σταθερές ποσότητες των προϊόντων στην αγορά ενώ ταυτοχρόνα θα της δίνει και την ευελιξία στην παραγωγή μέσα στο χρόνο λόγω της εποχικότητας της ζήτησης.

Το 2019 η παραγωγή θα καλύπτει περίπου το 55% της δυναμικότητας της μονάδας με βάση μονή βάρδια λειτουργίας, ποσοστό που θεωρείται ικανοποιητικό για να μπορούν να επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας αλλά και να υπάρχει το περιθώριο ευελιξίας στην παραγωγή.

Τέλος πρέπει να υπολογιστεί και η εποχικότητα της ζήτησης καθώς και η διάρκεια ζωής του προϊόντος ώστε να μπορεί να γίνει κατάλληλη οργάνωση του προγράμματος παραγωγής. Η εποχικότητα της ζήτησης μας δείχνει ότι το 60-70% της συνολικής καταναλώσεως χυμών γίνεται μεταξύ των μηνών Απριλίου-Οκτώβρη.

Επίσης με βάση την τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί κατά την παραγωγή ο παραγόμενος χυμός θα έχει διάρκεια ζωής 1-2 μήνες πριν ανοιχθεί για καταναλώση από την ημερομηνία παραγωγής.

Με αυτά τα δεδομένα, ο συναιτερισμός στο πρόγραμμα παραγωγής αποφάσισε να χωρίσει την παραγωγή σε 2 περιόδους. Την χαμηλή περίοδο Οκτώβρης-Απρίλιος και την υψηλή περίοδο Μάιος-Σεπτέμβρης. Κατά την πρώτη περίοδο θα παραγεται το 30% της συνολικής ετήσιας παραγωγής ενώ στη δεύτερη η υπόλοιπη παραγωγή. Ταυτόχρονα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι το εργοστάσιο έχει και άλλες γραμμές παραγωγής και κύριες λειτουργίες. Αυτές περιλαμβάνουν επίσης την επεξεργασία και χυμοποίηση της ντόπιας παραγωγής πορτοκαλιών όσο και την παρασκευή και τυποποίηση των άλλων σειρών χυμών του συναιτερισμού.

Κατα τον μήνα Ιανουάριο αλλά και τέλος Αυγούστους αρχές Οκτώβρη η παραγωγική δραστηριότητα του εργοστασίου επικεντρώνεται στην χυμοποίηση και επεξεργασία της ντόπιας παραγωγής. Κρίνεται σκοπιμο η μονάδα της μελέτης αυτής να βρισκεται σε αδράνεια κατα αυτους τους μηνες ωστε να μην παρεμποδιστεί η κύρια δραστηριότητα του εργοστασίου, δεδομένου και οτι θα αποτελέσει δευτερευουσα δραστηριότητα του εργοστασίου.

Με βαση αυτα η παραγωγή προτείνεται να μοιραστεί ως εξής:

*Πίνακας 17 Πρόγραμμα παραγωγής*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
1η περίοδος Νοέμβριος-Απρίλιος (χιλ.Ιt/μήνα)	45,00	47,25	50,56	55,61	58,39
2η περίοδος Μάιος-Οκτώβριος (χιλ.Ιt/μήνα)	105,00	110,25	117,97	129,76	136,25

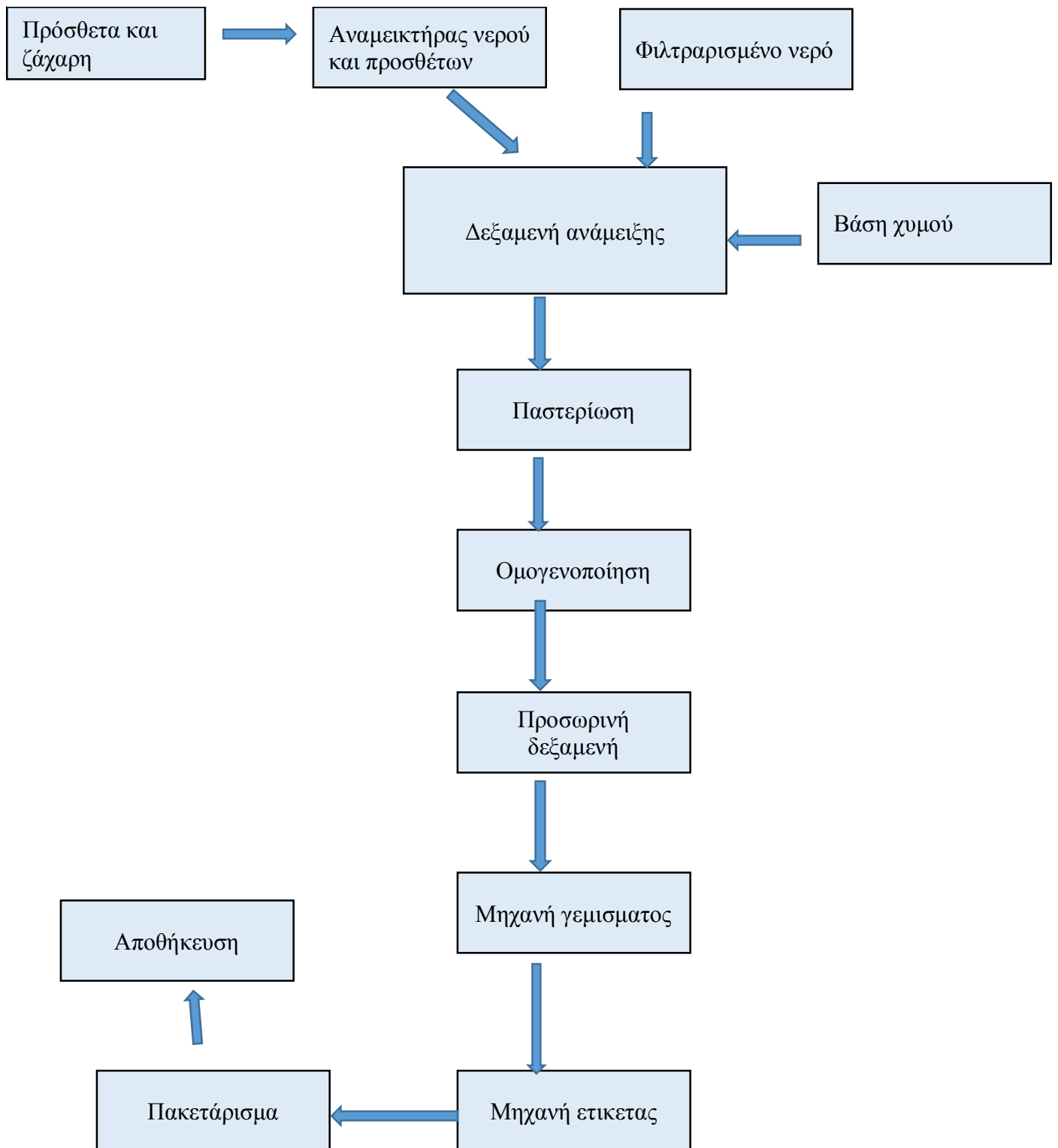
*Πίνακας 18 Δυναμικότητα παραγωγής ανα έτος*

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Δυναμικότητα 1ης Περιόδου	36%	37%	40%	44%	46%
Δυναμικότητα 2ης Περιόδου	69%	73%	78%	86%	90%

Οι ποσότητες είναι σε χιλ. Λίτρα και ανα μήνα. Στην πράξη 1 μήνα του έτους λόγω της συγκέντρωσης της παραγωγικής διαδικασίας στην επεξεργασία της ντοπιας παραγωγής πορτοκαλιών η μονάδα θα μένει ανενεργή ή σε πολυ χαμηλή παραγωγικότητα. Για αυτό το λόγο το μοίρασμα της παραγωγής έχει γίνει σε 11 μήνες το χρόνο και όχι σε 12.

## 5.2 Διάγραμμα ροής της παραγωγικής διαδικασίας

Διάγραμμα 9 Ροή παραγωγικής διαδικασίας



### *Αναμεικτίζας νερού και προσθέτων*



Στη διεργασία αυτή γίνεται προσθήκη των βιταμινών και της ζάχαρης που βρίσκονται σε μορφή σκόνης μέσω ενός μηχανισμού ανάμιξης με μοτέρ και χοάνης. Στόχος είναι οι κόκκοι διαμέτρου  $<0,1\text{cm}$  των προσθέτων με ταυτόχρονη παροχή νερού να αναμιγνύονται ομοιόμορφα και να προστίθονται στην δεξαμενή ανάμιξης.

### *Φιλτραρισμένο νερό*

Το νερό προστίθεται στη δεξαμενή ανάμιξης με σκοπό την αραιώσης της βάσης του χυμού. Το νερό που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να πληρεί κάποια στάνταρτς σε μεγέθη όπως την σκληρότητα το μικροβιακό φορτίο την αγωγιμότητα και τη θερμοκρασία του. Το νερό προέρχεται από γεώτρηση του συναιτερισμού και για αυτό το λόγο έχει εγκαταστήσει σύστημα επεξεργασία και φιλτραρίσματος του νερού με την μέθοδο της ιοντοεναλλαγής, χρησιμοποιόντα φίλτρα από ρητίνες. Η διαδικασία αυτή δεν προστίθεται στο διάγραμμα ροής αυτής της μονάδας καθώς αποτελεί βασική διαδικασία για όλες της γραμμες του εργοστασίου αφού πάντα το χρησιμοποιούμενο νερό προέρχεται μέσω αυτής.

### *Δεξαμενή ανάμειξης*



Η δεξαμενή ανάμειξης είναι η κεντρική μονάδα της όλης διεργασίας. Σε αυτή τοποθετούνται όλες οι ροές των προϊόντων που θα φτιάξουν το τελικό μίγμα. Στην δεξαμενή ανάμειξης το μίγμα θα ομογενοποιηθεί και θα έρθει σε σωστή θερμοκρασία για την επεξεργασία. Σε αυτήν προστιθονται οι πρώτες ύλες, γίνεται η ανάμειξη και η σταθεροποίηση του μιγματος και στη συνέχεια στέλνεται προς παστερίωση. Η δεξαμενή πλένεται κάθε φορά όταν γίνεται αλλαγή της «συνταγής» προκειμένου να μην υπάρχουν κατάλοιπα. Η διεργασία της δεξαμενής είναι μη συνεχόμενης ροής.

### *Παστερίωση*

## TUBULAR PASTEURIZER 管式巴氏杀菌机



[www.21food.com](http://www.21food.com)

Η παστερίωση αποτελεί την αμέσως επομενη διεργασία κατά την οποία ο χυμός θερμαίνεται στους 60-70 °C για μερικά λεπτά προκειμένου να καταστραφούν τα θερμοευαίσθητοι μικροοργανισμοί οι οποίοι με την παραοδο του χρονου θα αλλοιωναν τη γευση και της υσταση του χυμού. Τα εναπομεινοντα βακτηρια δεν μπορουν να αναπτυχούν στο όξινο περιβαλλον του χυμού ( pH<4) οπότε επιτυχθάνεται η συντήρηση/διατηρηση του χυμού για μεγάλο χρονικο διάστημα , εφοσον ακολουθησει αμεση εμφυάλωση υπό ασεπτικές συνθήκες, χωρίς την προσθήκη συντηριτικών.

### *Ομογενοποίηση*



Η ομογενοποίηση αποτελεί την τελευταία διεργασία πριν τηνεισοδο του μίγματος στη συσκευασία. Αυτή η διεργασία επιτυγχάνεται μέσω μιας δεξαμενής σταθερής θερμοκρασίας και μεγάλης επιφάνειας η οποία μέσω σταθερής ροής καταφέρει να επαναφέρει το μίγμα του τελικού προϊόντος σε ομοιογενή μορφή στην οποία όλα τα μέρη είναι διαλυμένα και θα παραμείνουν έτσι. Με αυτόν το τρόπο το τελικό προϊόν παίρνει την ομοιογενή του υφή χωρίς να παρουσιάζει αλλοιώσεις ή διαχωρισμούς.

### *Μηχανή γεμίσματος*

Στη μηχανή γεμίσματος στην ουσία γίνεται το γέμισμα των συσκευασιών με το χυμό και αμέσως μετά η συσκευασία σφραγίζεται υπό ασηπτικές συνθήκες. Αυτό σημαίνει ότι η τεχνολογία του μηχανήματος δεν επιτρέπει την είσοδο αέρα στη συσκευασία. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση αδρανούς αερίου και ψυκτικών μέσων για να κρατείται ο χυμός «ανενεργός». Το μηχάνημα μπορεί να οριστεί υπό ποιες συνθήκες και με ποια μεγέθη μπουκαλιών θα λειτουργεί, ανάλογα με την απαιτούμενη παραγωγή. Η μεση παραγωγή του μηχανήματος μπορεί να φτάσει μέχρι τα 2000 μπουκάλια μέχρι 500ml χωριτικότητα την ώρα. Αμέσως μετά αυτή τη



διαδικασία γίνεται και ο ποιοτικός έλεγχος μέσω της δειγματοληψίας συγκεκριμένου αριθμών μπουκαλιών κάθε παρτίδας.

### *Μηχανή ετικέτας*

Αποτελεί επιπλέον μηχάνημα στο οποίο οδηγούνται μέσω αλυσιδωτών διαδρομών τα συσκευασμένα μπουκάλια προκειμένου να γίνει η τελική προσθήκη των ετικετών. Το μηχάνημα είναι αυτόματο και απλά χρειάζεται η τροφοδοσία του με ρολά ετικετών τα οποία συγκολλά γύρω από το σώμα του μπουκαλιού.

### *Πακετάρισμα*

Το προϊόν έρχεται στην τελική ευθεία της παραγωγής κατά την οποία τα μπουκάλια συσκευάζονται σε δωδεκάδες και δεκαεξαδες αναλογα με το μεγεθος τους. Οι συσκευασίες είναι χάρτινες στις οποίες τοποθετούνται μέσα τα μπουκάλια και με το ναυλον σφραγίζονται ώστε να μην ανοιξουν. Στο τέλος της διαδρομής οι εργαζομενοι της γραμμής παίρνουν τα πακέτα και τα σιβαζουν πανω στα κιβώτια μεταφοράς.

### *Αποθήκευση*

Στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας τα κιβώτια μεταφέρονται στις αποθηκες του συναιτερισμού όπου μενου μεχρι να γίνει η παραλαβή από της μεταφορικές για τη διανομή τους. Ο μέσος όρος αναμονής στις αποθηκες υπολογιζεται να είναι 3-4 μέρες. Η θερμοκρασία αποθήκευσης είναι της τάξης των 0°C και αυτό για να προστατευτούν τα θρεπτικα συστατικά του χυμού αλλά και να διατηρήσει την αίσθηση φρεσκάδας.

### 5.3 Επιλογή της τεχνολογίας

Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός που περιγράφηκε στην παραπάνω διεργασία. Όπως έχει αναφερθεί η μονάδα παραγωγής smoothies του παρόντος σχεδίου ως τεχνολογία βρισκεται πολύ κοντά στην τεχνολογία παραγωγής και τυποποίησης χυμών. Αυτό σημαίνει ότι ακολουθείται παρόμοια παραγωγική διαδικασία η οποία αλλάζει σε μερικά σημεία. Πιο συγκεκριμένα η διαφορά στην παραγωγή και τυποποίηση των χυμών smoothies εγκείται στην διαφορετική συσταση του κυριου μιγματος και στον διαφορετικό τρόπο επεξεργασίας ως προς την τελική διάρκεια ζωής . Το μίγμα των smoothies είναι πιο παχυρευστό, έχει μεγαλύτερη μαζα στερεών ως προς το συνολικό όγκο του χυμού και αυτό γίνεται για λόγους κατανάλωσης. Ως προς την παραγωγική διαδικασία αυτές οι διαφορές δεν επηρεάζουν ουσιαστικά τις διεργασίες σε σχέση με τους κοινούς τυποποιημένους χυμούς παρα μόνο στο γεγονός ότι λόγω μεγαλύτερου ιξώδους και στερεής μαζας στους χυμούς υπάρχει περίπτωση για μεγαλύτερο ίζημα στις δεξαμενές, αυτό σημαίνει ότι θα χρειάζεται καλύτερη συντήρηση και πιο ενδεδειγμένος καθαρισμός σε κάθε παρτίδα προκειμένου να αποφευχθούν δυσλειτουργίες.

Ως προς την επεξεργασία για τη διάρκεια ζωής, σύμφωνα με το επενδυτικό σχέδιο το προϊόν θέλει να κρατήσει τις φυσικές του βιταμίνες και φρεσκάδα, προκειμένου να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται μια ήπια επεξεργασία σε επίπεδο παστερίωσης και ομογενοποίησης προκειμένου να διατηρήσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά του. Αυτό σημαίνει ότι θα έχει μικρότερη διάρκεια ζωής η οποία θα πρέπει να συνυπολογιστεί ως παράγοντα στην εμπορία του.

Τέλος η συσκευασία είναι διαφορετική σε σχέση με τα υπολοιπα προϊόντα του εργοστασίου για τα οποία χρησιμοποιούνται οι συσκευασίες της TetraPack.

Έτσι λοιπόν για το παρών επενδυτικό σχέδιο ένα μέρος του μηχανολογικού εξοπλισμού, κυρίως αυτό που αφορά την επεξεργασία και την παραγωγή του ίδιου του χυμού smoothie υπάρχει ήδη. Αυτό περιλαμβάνει την δεξαμενή αναμίξης, τον παστεριωτήρα, την μηχανή ομογενοποίησης τις σωληνώσεις για όλα αυτά

καθώς και την προσωρινή δεξαμενή . Όλα αυτά τα μηχανήματα λειτουργούν ήδη στο εργοστάσιο και έχουν προέλθει από την Tetrapack.

Αντιστοίχα ο εξοπλισμός που πρέπει να αγοραστεί για αυτό το επενδυτικό σχέδιο αφορά μια επιπλέον μηχανή γεμίσματος για πλαστικά μπουκάλια η οποία θα μπορεί να συνδεθεί με την παραγωγική μονάδα και να προσφέρει εμφυάλωση σε ασηπτικές συνθήκες για διαφορετικά μεγέθη μπουκαλιών. Ακόμη ο μηχανισμός για τις ετικέτες θα πρέπει να αγοραστεί και να συνδεθεί με τη γραμμή παραγωγής. Πέρα από αυτές τις δυο κύριες αγορές μηχανολογικού εξοπλισμού θα χρειαστεί να αγοραστούν και μερικά ακόμη μηχανολογικά στοιχεία , όπως σωληνώσεις μεταφοράς χυμού, ηλεκτρολογικό υλικό καθώς και διαδρόμους μεταφοράς.

#### 5.4 Αγορά και μεταφορά τεχνολογίας

Η αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού θα γίνει από προμηθευτρια εταιρία του εξωτερικού με βάση την Ιταλία και πιο συγκεκριμένα την Filling Systems A.C. η οποία εξειδικεύεται στις γραμμές συσκευασίας και ετικοποίησης τροφίμων και ποτών. Παρόλο που όλος ο υπόλοιπος εξοπλισμός της μονάδας προέρχεται από την Tetrapack για αυτό το σχέδιο δεν θα μπορούσε να επιλεγεί ως προμηθευτρια εταιρία καθώς δεν διαθέτει μηχανολογικό εξοπλισμό και τεχνογνωσία στην πλαστική συσκευασία μπουκαλιών. Για αυτό το λόγο ο συναιτερισμός θα έπρεπε να βρει άλλο προμηθευτή που να μπορεί να καλύψει τις τεχνικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου. Σε συνεργασία με τον επικεφαλής μηχανικό του συναιτερισμού η εταιρία θα σχεδιάσει και θα κατασκευάσει την νέα γραμμή παραγωγής και εμφυάλωσης με βάση τις προδιαγραφές του συναιτερισμού. Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρίας δεν έγινε αποκλειστικά λόγω των ανταγωνιστικών τιμών της αλλά και λόγω των υπηρεσιών υποστηρίξης σε θέματα τεχνογνωσίας και συντήρησης μετά την αγορά, τα μηχανήματα ερχονται με 5 χρόνια εγγύηση. Ταυτόχρονα η ποιότητα της κατασκευής η ευρωπαϊκή τεχνολογία και η χρόνια παρουσία στην αγορά της εταιρίας αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή της. Το συνολικό κόστος για την αγορά την μεταφορά και την εγκατάσταση των συστημάτων ανέρχεται σε 720.000 ευρώ.

## 5.5 Χωρομετρικά σχέδια και μηχανολογικά σχέδια

Η χωρική τοποθέτηση της νέα μονάδας παραγωγής θα έχει ως εξής. Στις εγκαταστάσεις του ζυμωτηριού υπάρχει ήδη η μονάδα παραγωγής και ανάμιξης και η μονάδα ασηπτικής συσκευασίας. Αυτές βρίσκονται δίπλα η μία στην άλλη στο ίδιο κτήριο αλλά διωρισμένες εσωτερικά. Παράπλευρα βρίσκεται ο χώρος του χημείου και ελέγχου της παραγωγής ενώ στο ίδιο κτήριο εφαπτομενικά με τα δωμάτια των δυο προηγούμενων μονάδων βρίσκεται ο χώρος μεταφοράς και αναμειξης των πρώτων υλών. Η μονάδα παραγωγής που περιέχει τις δεξαμενές ανάμιξης και τον παστεριοτή θα μείνει ανέπαφη, ενώ στο δωμάτιο της ασηπτικής συσκευασίας θα τοποθετηθεί ο νέος ξοπλισμός εμφύαλωσης που θα συνδέεται με το προηγούμενο δωμάτιο παραγωγής σε μια συνεχή παραγωγική διαδικασία. Στο δωμάτιο ασηπτικής συσκευασίας υπάρχουν ήδη 3 μηχανές της tetrapack και σε αυτές θα προστεθεί ακόμη ο νέος αξοπλισμός. Οι μηχανές αυτές συνδέονται με ελαστικούς ιμάντες οι οποίοι μεταφέρουν τις συσκευασίες του προϊόντος στο τελικό στάδιο συσκευασίας σε τεμάχια και αποθήκευσης.

Στη συνέχεια παρατίθεται η κάτοψη των χώρων παραγωγής μετά την προσθήκη του νέου εξοπλισμού.

## 5.6 Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας

Ο συναιτερισμός είναι δεσμευμένος σύμφωνα με το καταστατικό του να ακολουθεί όλες εκείνες τις ενεργειες οι οποίες θα διασφαλίσου την ποιότητα και τη σωστη επεξεργασία και εφαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας προκειμένου τα προϊόντα του να είναι ποιοτικά και αναγνωρίσιμα. Στο πλαίσιο αυτό ήδη λειτουργεί με τα συστήματα HCAAP τα οποία είναι απαραίτητα με βάση την ελληνική νομοθεσία ενώ παράλληλα έχει ενσωματώσει τα συστήματα διαχείρισης ISO

Για την παραγωγή των χυμών «ΛΑΚΩΝΙΑ» ο Συνεταιρισμός έχει αναπτύξει και εφαρμόζει σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας συστήματα ποιότητας και ασφάλειας με σκοπό την εξασφάλιση παραγωγής υψηλής διατροφικής αξίας προϊόντων.

Ο έλεγχος ξεκινά από το πρώτο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας αφού έχει εφαρμόσει από το 2008 και ανανεώνει κάθε έτος το ελληνικό σύστημα ποιότητας **AGRO 2-1, 2-2** για τις καλλιέργειες πορτοκαλιών όλων των μελών του. Επίσης για τον ίδιο σκοπό από το 2009 εφαρμόζει το ευρωπαϊκό σύστημα **GLOBAL GAP** σε μεγάλη μερίδα παραγωγών – μελών του «ΛΑΚΩΝΙΑ».

Με την εφαρμογή των δύο αυτών συστημάτων ποιότητας κατά την παραγωγική διαδικασία των πορτοκαλιών εξασφαλίζεται η σωστή και φιλική προς το περιβάλλον ανάπτυξη των φρούτων και η απαλλαγή τους από οποιαδήποτε επικίνδυνα για την ανθρώπινη υγεία χημικά κατάλοιπα.

Στις εγκαταστάσεις του Συνεταιρισμού και συγκεκριμένα στους χώρους του εκχυμωτηρίου, του συσκευαστηρίου νωπών φρούτων αλλά και στη μονάδα ασηπτικής συσκευασίας Tetra Pack εφαρμόζεται το διεθνές πρότυπο **ISO 22000:2005** για τη διασφάλιση της ασφάλειας των χυμών και των νωπών πορτοκαλιών, δηλαδή την επίτευξη προϊόντων ασφαλών για την υγεία των καταναλωτών. Ταυτόχρονα ο Αγροτικός Συνεταιρισμός «ΛΑΚΩΝΙΑ» είναι ένας από τους ελάχιστους παραγωγικούς φορείς της χώρας που είναι πιστοποιημένος με το ιδιαίτερα απαιτητικό και αυστηρό διεθνές πρότυπο **FSSC 22000:2010** για την παραγωγή συμπυκνωμένου χυμού πορτοκαλιού και χυμών σε ασηπτικές συσκευασίες.

Παράλληλα σε όλους τους παραπάνω χώρους εργασίας εφαρμόζεται και το διεθνές πρότυπο **ISO 9001:2008**, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η προσδοκώμενη υψηλή ποιότητα σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες, προκειμένου να παρέχονται

άριστα προϊόντα και υπηρεσίες προς τους καταναλωτές και τους συνεργάτες της αγροτικής μας Οργάνωσης.

Τέλος ο Συνεταιρισμός εφαρμόζει από το 2012 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου **ISO 14001:2004** σε όλες τις παραγωγικές του λειτουργίες, ανταποκρινόμενος στη φιλοπεριβαλλοντική ευαισθησία και στην κείμενη νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος, αφού με το συγκεκριμένο πρότυπο ελέγχονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες και οι ανάλογες πρακτικές που ακολουθεί και έχουν επίδραση στο περιβάλλον.

## 5.7 Έργα πολιτικού μηχανικού

Η νέα μονάδα θα στεγαστεί στις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων αλλά και λόγω εγγυητας σε όλες τις άλλες υποστηρικτικές δομές, χημείο, βιολογικός καθαρισμός κτλ.

Δεδομένου ότι οι κτηριακές εγκαταστάσεις είναι ήδη διαθέσιμες δεν θα χρειαστούν έργα πολιτικού μηχανικού παρα μόνο η αναδιάταξη του εσωτερικού χώρου και σωληνώσεων, εργασία η οποία εμπίπτει στη συνολική συμφωνία με την προμηθευτρια εταιρία. Θα χρειαστεί όμως ενημέρωση και αναβάθμιση των μηχανολογικών σχεδίων του εργοστασίου και η επανακαταθεση τους στις δημόσιες αρχές. Για την δημιουργία των νέων μηχανολογικών σχεδίων έχει υπολογιστεί ένα κόστος με βάση τη συνεργαζόμενη με το συνεταιρισμό

## 5.8 Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού γραμμής παραγωγής

Το συνολικό κόστος μαζί με τα έργα μηχανολογικού σχεδίου και της αγοράς και εγκατάστασης του μηχανολογικού εξοπλισμού παρουσιάζονται στον κάτω πίνακα :

Πίνακας 19 Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού γραμμής παραγωγής

Εργασία	Κόστος
Εργα πολιτικού μηχανικού	4.000€
<b>Αγορά και εγκατάσταση μηχ. Εξοπλισμού</b>	
Μηχανή γεμισματος	550.000
Μηχανή ετικοποίησης	100.000
Εγκατάσταση & εκπαίδευση	70.000
<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>724.000€</b>

Δεδομένου ότι για την μονάδα αυτή θα χρησιμοποιηθεί ήδη υπάρχον εξοπλισμός του εργοστασίου και πιο συγκεκριμένα ο εξοπλισμός της μονάδας παραγωγής , για να γίνει μια σωστή εκτίμηση της ρεαλιστικότητας του εγχειρήματος για να υπολογιστεί ως κόστος χρήσης αυτού του εξοπλισμού θα θεωρηθεί ένα ενοίκιο χρήσης. Αυτό υπολογίζεται στον παρακάτω πίνακα και εμφανίζει αύξηση 2% κάθε χρόνο

Πίνακας 20 Κόστος ενοικίασης εξοπλισμού

	2019	2020	2021	2022	2023
Ενοικίαση εξοπλισμού παραγωγής	56.000€	56.000€	56.000€	56.000€	56.000€

## 6 Οργάνωση Μονάδας και Γενικά έξοδα

### 6.1 Οργάνωση Μονάδας

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει παρουσίαση της ήδη υπάρχουσας οργανωσιακής δομής του συναιτερισμού και κατέπεκταση θα γίνει και μια ανάλυση των εξόδων της προσθήκης της νέας γραμμής παραγωγής αυτού του επενδυτικού σχεδίου. Με αυτόν τον τρόπο θα υπολογιστούν τα επιπλέον έξοδα σε επίπεδο διοίκησης και σε επίπεδο γενικών εξόδων.

Οι επιμέρους οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους κάθε επιχείρησης και θα πρέπει να σχεδιάζονται και να ομαδοποιούνται σε οργανωσιακές μονάδες ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις κάθε εταιρείας. Είναι προφανές ότι το ίδιο πρέπει να εφαρμοστεί και στην περίπτωση της υπό εξέταση επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει με μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την τμηματοποίηση των διαφόρων εργασιών σε μονάδες ώστε να δημιουργηθεί τελικά μια , όσο το περισσότερο, άριστη δομή. Κατά συνέπεια, η δομή που θα προκύψει θα είναι ανάλογη με τη δυναμικότητα της μονάδας και τον αριθμό προσωπικού που θα απασχολεί, ενώ ταυτόχρονα θα εναρμονίζεται με τα πρότυπα του κλάδου. Επιπρόσθετα, για τον σχεδιασμό θα ληφθούν υπόψη κριτήρια, όπως είναι η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η ειδίκευση, οι στόχοι και οι στρατηγικές, η κουλτούρα, το κόστος και η αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Ωστόσο, στην περίπτωση της παρούσας μελέτης οι απαιτήσεις σε οργανωσιακές μονάδες είναι περιορισμένες και αυτές έχουν ήδη διαμορφωθεί λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους συναιτερισμού. Οι βασικές λειτουργίες της μονάδας είναι οι εξής:

Διεύθυνση Μονάδας



- Γραμματειακή Υποστήριξη
- Μάρκετινγκ και Επικοινωνία
- Οικονομικός Προγραμματισμός
- Παραγωγή

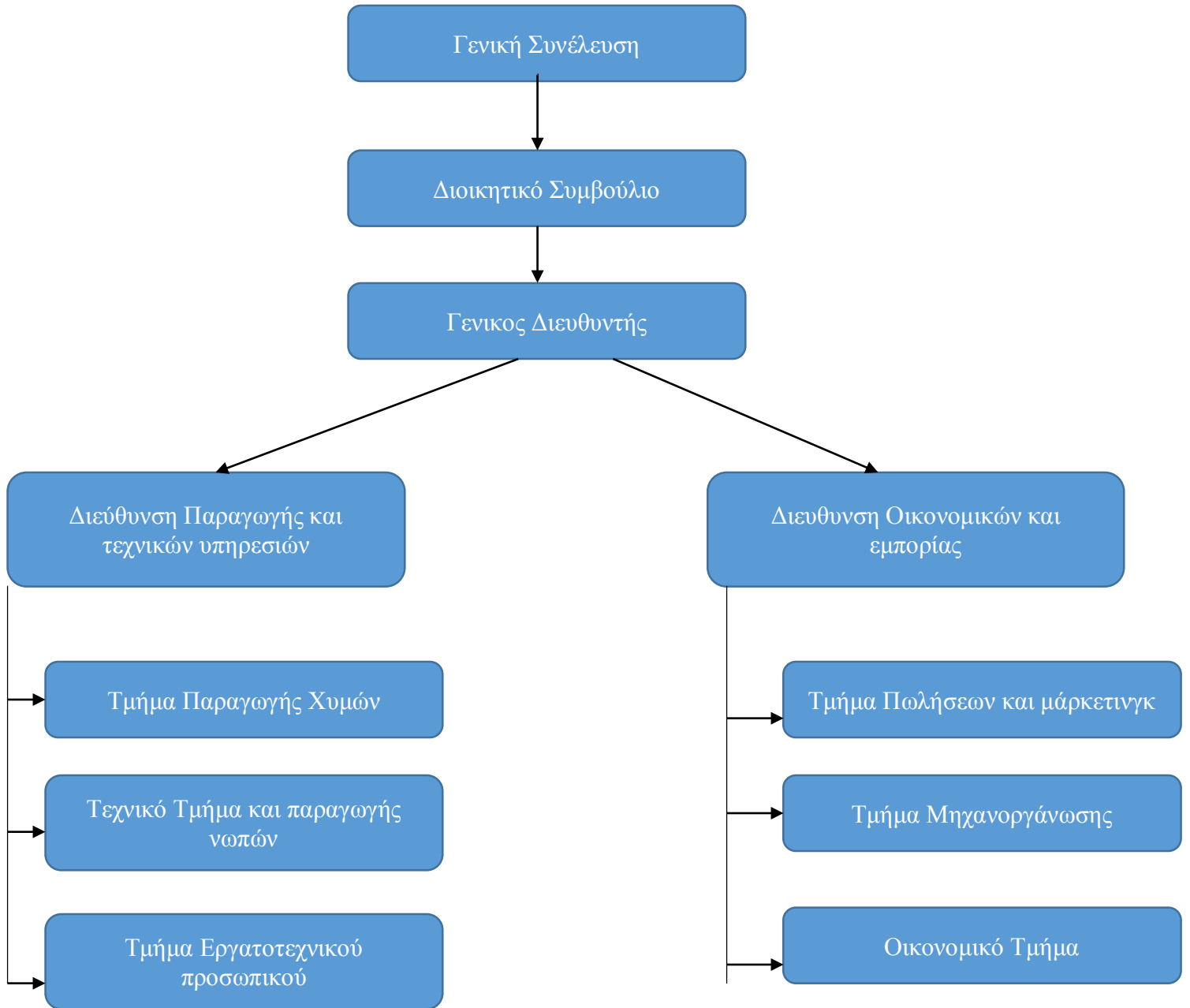
### 6.1.1 Οργανωσιακή Δομή

Συνήθως η οργανωσιακή δομή απεικονίζεται σε οργανόγραμμα, το οποίο μπορεί να αποτελέσει και ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας, εάν είναι σωστά καταρτισμένο. Γενικά, σκοπός του οργανογράμματος είναι η ανάγλυφη παρουσίαση της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε ο καθένας να γνωρίζει την ακριβή θέση του στη διάρθρωσή της, ποιοι είναι οι προϊστάμενοι και υφιστάμενοί του, με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και πώς μπορεί να μεταβιβασθεί η υπευθυνότητα. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε αυτό και να ενημερώνονται άμεσα για την οποιαδήποτε αλλαγή, ώστε να είναι ξεκάθαρη η ροή των εργασιών και της εξουσίας. Το οργανόγραμμα της υπό μελέτης επιχείρησης δεν είναι πολυσύνθετο και πρόκειται να έχει μορφή πυραμίδας, στην κορυφή της οποίας θα βρίσκονται οι επιχειρησιακές λειτουργίες και θα αποτελείται από τα εξής δύο οργανωσιακά επίπεδα:

- Το κορυφαίο μάνατζμεντ, το οποίο θα ασχολείται με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους οργανωσιακών λειτουργιών.
- Το εποπτικό μάνατζμεντ, που θα προγραμματίζει και θα ελέγχει τις καθημερινές δραστηριότητες των οργανωσιακών μονάδων που βρίσκονται υπό την εποπτεία του.

Με προσεχτική θεώρηση των στοιχείων που αναφέρθηκαν παραπάνω, η καταλληλότερη οργανωσιακή δομή για την υπό εξέταση μονάδα παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα του διαγράμματος που ακολουθεί:

Διάγραμμα 10 Οργανόγραμμα επιχείρησης



## 6.2 Γενικά Έξοδα

Το κόστος που δημιουργείται κατά τη λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης χωρίζεται, ως γνωστόν, σε δύο κατηγορίες: στο βασικό ή άμεσο κόστος και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το άμεσο κόστος είναι εκείνο που ενσωματώνεται στη λειτουργία ή στο προϊόν κατευθείαν, είναι δηλαδή αποτέλεσμα της παραγωγής των προϊόντων. Περιλαμβάνει το άμεσο κόστος των υλικών, της εργασίας και τις άλλες άμεσες δαπάνες. Το έμμεσο κόστος, από την άλλη, περιλαμβάνει κάθε κόστος που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως άμεσο. Πιο συγκεκριμένα, έξοδα αυτού του είδους είναι:

- Εκείνα των οποίων η προσφορά δεν μπορεί να ανιχνευθεί απευθείας στο προϊόν
- Εκείνα τα οποία είναι σχετικά μικρά και αν και αυστηρώς άμεσα έξοδα, το πρόβλημα εντοπισμού τους στο συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι άξιο λόγου

Έτσι, εξαιτίας της φύσης τους, ο υπολογισμός τους δεν αποτελεί γενικά εύκολη διαδικασία. Σε αυτό το επενδυτικό σχέδιο έχουμε ως δεδομένο ότι ο συναυτηρισμός υπάρχει ήδη και έχει παραγωγική δραστηριότητα, ενώ ταυτόχρονα η επιβάρυνση στη διοίκηση ή σε άλλες λειτουργίες του συναυτηρισμού λόγω αυτής της επένδυσης είναι δύσκολο να υπολογιστεί καθώς οι λειτουργίες μοιράζονται ανάμεσα στις διαφορετικές παραγωγικές δραστηριότητες. Για αυτό το λόγο υπολογίστηκε ότι ένα 7% των συνολικών εσόδων της μονάδας θα πηγαίνει σε Γενικά έξοδα.

Η ανάλυση όμως που προηγήθηκε μας επιτρέπει να κατατάξουμε τα γενικά έξοδα της μονάδας στις ακόλουθες κατηγορίες:

### 6.2.1 Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα

Στην κατηγορία αυτήν συμπεριλαμβάνονται έξοδα που δεν σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος, αλλά είναι απαραίτητα για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας. Ως τέτοια αναφέρονται τα έξοδα

συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού και τα έξοδα για τις τηλεπικοινωνιακές παροχές.

Το κόστος για την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης υπολογίζεται να αποτελείτο 4% της αξίας κτήσης του. Έτσι, για το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας το κόστος θα είναι περίπου 28.000 € ενώ για τα υπόλοιπα έτη θα θεωρήσουμε ότι αυτό θα αναπροσαρμόζεται κατά το ρυθμό αύξησης του πληθωρισμού, δηλαδή κατά 3,5%, λόγω των μεταβολών των τιμών των ανταλλακτικών και των αμοιβών των τεχνικών.

Τέλος, και με βάση τους γενικούς όρους των συμφωνητικών που θα διέπουν τις σχέσεις της μονάδας με τους προμηθευτές των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων, τα έξοδα που θα προκύπτουν από τη μεταφορά αυτών εντάσσονται στην κατηγορία των γενικών βιομηχανικών εξόδων, ενώ τα έξοδα για την μεταφορά του προϊόντος στους πελάτες έχουν υπολογιστεί στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης.

### 6.2.2 Γενικά Διοικητικά Έξοδα

Πρόκειται για τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη γενική διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου. Τυπικά στοιχεία αυτής της κατηγορίας εξόδων είναι τα ασφάλιστρα για τις εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της μονάδας, τα εφόδια και αναλώσιμα, καθώς και οι δημοτικοί φόροι και τέλη.

### 6.2.3 Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής

Τα έξοδα αυτά δημιουργούνται για να αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων της υπό ίδρυσης μονάδας. Καλύπτουν όλα τα έξοδα που είναι απαραίτητα για να πείσουν τους πελάτες και δεν σχετίζονται με τα άμεσα έξοδα του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται δαπάνες που πραγματοποιούνται για ταξίδια και επικοινωνίες.

Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση για τον τρόπο υπολογισμού των εξόδων για τις κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω και στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι τιμές μέχρι και το τέλος του επενδυτικού σχεδίου.

Πίνακας 21 Γενικά έξοδα

	<b>Γενικά έξοδα</b>				
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
	<b>Γενικά βιομηχανικά έξοδα</b>				
Συντηρησεις	€28,00	€28,98	€29,99	€31,04	€32,13
Μεταφορά πρώτων υλών	€0,20	€0,21	€0,21	€0,22	€0,23
Ηλεκτρική Ενέργεια	€0,92	€1,01	€1,14	€1,23	€1,34
	<b>Γενικά Διοικητικά έξοδα</b>				
Εφόδια γραφείου					
Επικοινωνία					
Λοιπα εξοδα					
<b>Συνολο</b>	<b>€63,00</b>	<b>€68,00</b>	<b>€75,80</b>	<b>€86,30</b>	<b>€93,40</b>
	<b>Γενικά έξοδα Πωλήσεων και Διανομής</b>				
Ενέργειες Προώθησης	€56,00	€57,96	€59,99	€62,09	€64,26
<b>Σύνολο</b>	<b>€129,12</b>	<b>€136,49</b>	<b>€146,78</b>	<b>€159,82</b>	<b>€169,56</b>

## 7. Ανθρώπινοι Πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου, και επομένως, πρέπει να προγραμματίζεται, να επιλέγεται και να αξιοποιείται με μμεγάλη προσοχή. Αυτό είναι αναγκαίο να γίνεται καθώς μέσα από τη διαφορετικότητα των εργαζομένων ως προς τους στόχους, τις ανάγκες, τις γνώσεις και ικανότητές τους θα γίνει ο καλύτερος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, που εν τέλει θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της μονάδας και στη σωστή λειτουργία της.

### 7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

Προκειμένου η στελέχωση να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες της υπό ίδρυσης μονάδας, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται θα πρέπει να καθορισθούν τόσο ανά κατηγορίες, όπως είναι το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό, οι ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργάτες, όσο και ανά λειτουργίες, όπως είναι η διεύθυνση της μονάδας, η παραγωγή, ο οικονομικός προγραμματισμός, το μάρκετινγκ και επικοινωνία . Ο αριθμός των εμπλεκόμενων, οι ειδικότητες και η πείρα που απαιτείται εξαρτάται και επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες. Ενδεικτικά αναφέρεται ο κλάδος και το μέγεθος της μονάδας, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί, το πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του τόπου εγκατάστασης και το οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Ο καθορισμός των παραπάνω είναι στοιχείο κλειδί για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, εφόσον έτσι θα γίνει εφικτός ο υπολογισμός του συνολικού κόστους για το ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους διαθέσιμους πόρους, ενώ παράλληλα θα διερευνηθεί η ανάγκη για εκπαίδευσή του. Βάσει των ανωτέρω, η διάκριση των ανθρώπινων πόρων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση θα γίνει σύμφωνα με την ανάλυση των εργασιών που πρέπει να εκτελούνται και θα

υπάγονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στο διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό, και στους ειδικευμένους και ανειδίκευτους εργάτες.

#### 7.1.1 Διευθυντικό και Εποπτικό Προσωπικό

Η καθοδήγηση της επιχείρησης και η πολιτική που θα εφαρμοσθεί για την επίτευξη των στόχων της, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό. Με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας και την παράλληλη ικανοποίηση του πελάτη, απαιτείται αρμονική συνεργασία και συντονισμένες ενέργειες των ανθρώπων που απαρτίζουν τη διεύθυνση και ασκούν εποπτεία. Επομένως, η επιλογή ικανών και έμπειρων στελεχών είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του παρόντος επενδυτικού σχεδίου.

Για την υπο ίδρυση μονάδα το διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό θα παραμείνει το ήδη υπάρχον και πιο συγκεκριμένα η μονάδα καθώς θα βρிகσεται κατω από τη διεύθυνση παραγωγής στο τμήμα παραγωγής χυμών θα εχει το αντιστοιχο διευθυντικο και εποπτικό προσωπικό, το οποίο όμως θα χρειαστεί ειδικά τους πρώτους μηνες να εξοικειωθεί με την παραγωγική διαδικασία και τα νέα δεδομένα.

Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν ενα μέρος των εργατωωρών των διευθυντών και εποπτών θα αφιερώνεται στην υπο ιδρυση μονάδα. Κατα αυτο τον τροπο αναλογα με την ωρα που θα απασχολουνται με τη μονάδα θα λογιζεται και το αντιστοιχο μισθολογικό κοστος ως ποσοστο των συνολικων αποδοχών τους.

#### 7.1.2 Εξειδικευμένοι και Ανειδίκευτοι Εργάτες

Η χρονικά έγκαιρη πρόσληψη ειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού είναι εξίσου σπουδαία με τη διαθεσιμότητα των διευθυντικών και εποπτικών στελεχών. Όσον αφορά τις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό, αυτές προσδιορίζονται βάσει του προγράμματος παραγωγής και του κύκλου των προϊόντων. Επιπλέον, οι προδιαγραφές για τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού εξαρτώνται από το είδος της εργασίας που θα εκτελείται, ενώ δεν πρέπει να παραβλέψουμε ενδεχόμενες ανάγκες εκπαίδευσής του.

Για την υπό ίδρυση μονάδα, οι απαιτήσεις σε μη εξειδικευμενη εργασία ειναι οι πιο

κύριες, καθώς η μονάδα λειτουργεί με εποχικότητα και θα χρειαστεί ένα μονιμο άτομο το οποίο θα βρισκεται μονιμα στον χώρο και θα ελέγχει την παραγωγή,. Δηλαδή φτιάχνοντας την “συνταγή” ρυθμίζοντας τα μηχανήματα και επιβλέποντας την παραγωγική διαδικασία.

Ταυτοχρονα επειδη θα αυξηθει ο όγκος των παραγόμενων προϊόντων προς συσκευασία και αποθηκευση, με βάση το πρόγραμμα παραγωγής θα χρειαστούν επιπλέον εποχικοί υπάλληλοι στη γραμμή συσκευασίας.

## 7.2 Κοινωνικοπολιτικό και Πολιτισμικό Περιβάλλον

Οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους δεν εξαρτώνται μόνο από τεχνικοοικονομικούς, χρηματοοικονομικούς ή εμπορικούς παράγοντες, αλλά καθορίζονται επίσης από τις κοινωνικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στη χώρα εγκατάστασης της μονάδας. Επομένως, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η προσεκτική εξέταση αυτών των παραμέτρων.

Όσον αφορά το εποπτικό και επιτελικό προσωπικό, οι σχέσεις με την επιχείρηση θα διέπονται από τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Ο εργοδότης θα αναγνωρίζει υπερωρίες και θα καταβάλει τα προβλεπόμενα από τους σχετικούς νόμους επιδόματα. Τέλος, για το σύνολο των εργαζομένων, η διεύθυνση θα είναι υπεύθυνη για την υγεία και την ασφάλειά τους, ώστε να προστατεύεται η ζωή τους, ενώ σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος καθορίζεται και πιθανή αποζημίωση.

## 7.3 Ανάγκες του Επενδυτικού σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

### 7.3.1 Προσδιορισμός των Αναγκών

Προκειμένου να γίνει ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί και το μέγεθος της μονάδας. Δεδομένου ότι η υπό μελέτη επιχείρηση είναι μικρού μεγέθους, είναι φανερό ότι δεν απαιτείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων για την διεκπεραίωση των εργασιών. Για να καθορισθούν,



όμως, με ακρίβεια και σαφήνεια οι ανάγκες της επιχείρησης αναφορικά με το προσωπικό, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση εργασίας.

Με τον όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να συνδυάζει για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Βάσει αυτών, γίνεται κατανοητό ότι θα πρέπει να εξετασθεί ξεχωριστά κάθε τμήμα της μονάδας, αναλύοντας τις απαιτήσεις καθενός ως προς τον αριθμό των εργαζομένων που θα απασχολεί και τα προσόντα που θα διαθέτουν.

### Διεύθυνση Μονάδας

Ο πλήρης έλεγχος των επιμέρους τμημάτων της μονάδας θα διενεργείται από το γενικό διευθυντή. Τις ευθύνες που συνεπάγεται η κάλυψη αυτής της σημαντικής για την επιχείρηση θέσης πρόκειται να αναλάβει ένας ο διευθυντής μηχανικός Σαράντος Ζαραφονήτης, απόφοιτος του τμήματος χημικής μηχανικής του ΕΜΠ. Κατω από την εποπτεία του βρισκείται το σύνολο της παραγωγής του εργοστασίου επομένος και η νέα μονάδα θα υποκείται σε αυτή τη διεύθυνση. Υπολογίζεται ότι συνολικά θα χρειαστεί να αφιερώσει ένα 10% των εργατοωρών του την μονάδα κυρίως για την επιβλεψη της και τη συμμετοχη σε τακτικούς ελεγχους παραγωγής και για οποιο επιπλέον ζητημα μπορει να προκυψει κατά τη διάρκεια.

### Τμήμα Παραγωγής

Στο τμήμα παραγωγής υπεύθυνη είναι η Ζωή Κοντογεωργάκου η οποία εποπτεύει και το χημείο του συναιτερισμού όντας καθημερινά κοντά στην παραγωγική διαδικασία έχοντας αναλαβει τον ελεγχο ποιότητας και των “συνταγών” του τμήματος. Η ανάπτυξη των συνταγών έγιναν στο χημείο του συναιτερισμού από το υπάρχον προσωπικό οπότε δεν χρειάζεται επιπλέον δυναμικό καθώς ο έλεγχος της παραγωγή θα γινεται με τον ιδιο τρόπο στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες. Ετσι θεωρείται ότι θα χρειαστεί να αφιερώσει ένα 20% των εργατοωρών της στη νέα

μονάδα με βάση τα παραπάνω καθήκοντα.

## Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού & Marketing

Σε επίπεδο διοίκησης ο συναιτερισμός απασχολεί ένα αρκετά ικανοποιητικό αριθμό προσώπων και η μελέτη για την υπο ίδρυση μονάδα γίνεται με βάση ότι το υπάρχον προσωπικό μπορεί να καλύψει την επιπλέον διοικητική δουλειά που θα προκύψει. Αυτό συμβαίνει επειδή η νέα μονάδα δεν θα αποτελέσει κάποια νέα δραστηριότητα του συναιτερισμού αλλά στην πραγματικότητα θα αυξηθεί την ποικιλία των προϊόντων που προσφέρει. Τα μισθολογικά έξοδα για τον επιπλέον φορτο εργασίας θα καλυφθούν από το ποσοστό διοικητικών εξόδων καλυφθεί όπως έχει εξηγηθεί στο κεφάλαιο οργάνωση και γενικά έξοδα από το ποσό που θα πηγαινει για τα γενικά διοικητικά έξοδα κάθε χρόνο.

Ταυτόχρονα το προϊόν των smoothies εντάσσεται στην ίδια κατηγορία προϊόντων που παράγει ο συναιτερισμός οπότε οι διαδικασίες παραμένουν οι ίδιες. Αξιζει να σημειωθεί ότι ο συναιτερισμός έχει σταθερή συνεργασία με εταιρία προώθησης και αναδειξης προϊόντων σε λιανικά καταστήματα, σε μια προσπάθεια outsourcing κάποιων διαδικασιών. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση δεν χρειάζεται να προσλάβει νέους ή πωλητές αλλά θα ερθει σε συμφωνία με την συνεργαζόμενη εταιρία για να αναλάβουν και την προώθηση και διανομή της νέας σειράς προϊόντος. Το συνολικό κόστος σε ετήσια βάση ανέρχεται σε 56.000€.

### 7.3.2 Προγραμματισμός των αναγκών

#### 7.3.2.1 Προπαραγωγική Φάση

Κατά την προπαραγωγική φάση ο συναιτερισμός θα υποδεχθεί την προμηθεύτρια εταιρία η οποία κάνει την εγκατάσταση και την εκπαίδευση για το νέο μηχανολογικό εξοπλισμό. Σε αυτή τη φάση το προσωπικό του τμήματος παραγωγής και του τεχνικού τμήματος θα πρέπει να παρακολουθήσουν την εκπαίδευση ενώ ταυτόχρονα θα εκτελούν και τα καθήκοντα τους. Προκειμένου να γίνει αυτό δυνατό, η εγκατάσταση θα προγραμματιστεί στην διάρκεια της

καλοκαιρινής περιόδου επεξεργασίας της ντοπιας παραγωγής όπου η μονάδα παραγωγής χυμών βρίσκεται σε υπολειτουργία.

#### 7.3.2.2 Λειτουργική Φάση

Στη λειτουργική φάση η παραγωγική διαδικασία βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει ήδη το απαραίτητο εργατικό δυναμικό για να τρέξει το πρόγραμμα παραγωγής. Σε αυτή την περίπτωση θα έχει τελειώσει επιτυχώς η διαδικασία εκπαίδευσης από την προμηθευτρια εταιρία και θα έχουν γίνει και οι πρώτες δοκιμαστικές ώστε να διαπιστωθεί ότι η ολη μονάδα λειτουργεί σωστά.

## 7.4 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση

### 7.4.1 Εκτίμηση της Προσφοράς και της Ζήτησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το επόμενο βήμα στην παρούσα επενδυτική μελέτη είναι η στρατολόγηση ικανών υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας που πρέπει να καλυφθούν. Η διαδικασία αυτή εξαρτάται από τη γενική διαθεσιμότητα σε εργατικό δυναμικό.

Έτσι, στόχος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός διαθεσιμότητας για το ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό ώστε να καλυφθούν αποτελεσματικά οι ανάγκες της. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται θα εντοπιστούν χωρίς δυσκολία, εφόσον η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση. Επιπλέον, τα επίπεδα ανεργίας στη χώρα μας ανεβαίνουν συνεχώς, πλήττοντας κυρίως το ανειδίκευτο Λακωνίας (όπου πρόκειται να εγκατασταθεί η μονάδα) εντοπίζεται μεγάλο ποσοστό δυναμικού που κατέχει τα απαραίτητα προσόντα, αφού από τη μία, υπάρχουν αρκετά κέντρα κατάρτισης διαφόρων ειδικοτήτων και από την άλλη, αρκετοί που ασχολούνται με τη γεωργία. Τέλος, γίνεται κατανοητό ότι λόγω των προαναφερθέντων, δε θα χρειασθούν ιδιαίτερα κίνητρα για την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού, όπως για παράδειγμα, υψηλότερες

αμοιβές από το μέσο όρο του κλάδου ή αμοιβές διαφορετικές από τις ενδεδειγμένες.

#### 7.4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων

Προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας της μονάδας. Ο βασικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να γίνει έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει πρώτα να επιτευχθούν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υποστόχοι:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις σωστές πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για το αντικείμενο της εργασίας, ώστε οι μη κατάλληλοι και όσων οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται να μην υποβάλουν αιτήσεις. Κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από εσωτερικές πηγές είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην περίπτωση της υπό μελέτη εταιρείας δεν μπορεί να υπάρξει προσέλκυση από το εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς δεν βρίσκεται σε λειτουργία. Οι εξωτερικές πηγές, όμως, είναι αρκετές και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο ενδεικτικές από αυτές είναι:
  - Επαγγελματικές σχολές, κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας.
  - Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.
  - Ημέρες Καριέρας
  - Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
  - Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, με δημοσιεύσεις και αγγελίες σε ραδιόφωνο και εφημερίδες.
  - Διαδίκτυο, και μάλιστα, μέσα από την ιστοσελίδα που θα δημιουργηθεί για τη γενικότερη προώθηση της εταιρείας

### 7.4.3 Επιλογή Υποψηφίων

Η επιλογή υποψηφίων είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Κατά τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού, η υπό ίδρυση μονάδα πρόκειται να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Προκαταρκτική Εξέταση-Συνέντευξη: Στο στάδιο αυτό συλλέγονται και αξιολογούνται τα βιογραφικά των υποψηφίων. Εκείνοι που φαινομενικά κατέχουν τα τυπικά προσόντα για τις θέσεις καλούνται σε μία βραχείας διάρκειας συνέντευξη, ώστε να γίνει μια πρώτη εκτίμηση του χαρακτήρα τους και να διαπιστωθεί κατά πόσο ενδιαφέρονται πραγματικά για τη θέση.

2. Συνέντευξη Επιλογής: Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης, που περιλαμβάνει ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες, όπως είναι οι συστατικές επιστολές, η ηλικία, η προϋπηρεσία. Στη συνέχεια, γίνεται αξιολόγηση αυτών των αιτήσεων και οι υποψήφιοι που πληρούν τις προϋποθέσεις καλούνται σε συνέντευξη. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου για την πρόσληψη, με σκοπό να εκτιμηθούν περαιτέρω οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και η προσωπικότητα του ενδιαφερόμενου. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα γίνει διευκρίνιση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό του υποψηφίου, αλλά ταυτόχρονα, θα δοθούν σε αυτόν επαρκείς πληροφορίες για την επιχείρηση και το αντικείμενο, ώστε μόνος του να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.

3. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου: Για τους υποψηφίους που θα κριθούν κατάλληλοι για τη θέση είναι σκόπιμο να γίνει επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν δώσει είτε στο βιογραφικό τους είτε

κατά την συνέντευξη επιλογής. Αυτό γίνεται γιατί πολλοί υποψήφιοι έχουν την τάση να υπερβάλουν σχετικά με τις σπουδές και την προηγούμενη απασχόλησή τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ζημιά της εικόνας της επιχείρησης. Έτσι, θα γίνει αναζήτηση της ορθότητας και εγκυρότητας των πληροφοριών μέσω προηγούμενων εργοδοτών των υποψηφίων, δικαστικών υπηρεσιών για την ύπαρξη ή όχι ποινικού μητρώου, σχολών και ιδρυμάτων.

#### Ιατρικές Εξετάσεις:

Το στάδιο αυτό είναι πολύ σημαντικό για την υπό ίδρυση επιχείρηση καθώς το παραγόμενο προϊόν είναι είδος διατροφής και πρέπει να συμμορφώνεται με τους κανόνες υγιεινής. Οι υποψήφιοι που έχουν επιλεγεί μέχρι το σημείο αυτό θα πρέπει να μην έχουν προβλήματα υγείας π.χ όρασης, αναπνευστικά. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να είναι φορέας μεταδοτικών νοσημάτων αφού αυτό είναι δυνατόν να θέσει σε κίνδυνο την παραγόμενη ποσότητα και άρα, τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

#### Τελική απόφαση και προσφορά θέσεως εργασίας:

Η τελική απόφαση, που θα ληφθεί από τους ιδρυτές της εταιρείας, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που έχουν αποκτηθεί σε καθένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας. Εν τέλει, θα γίνει άμεση προσφορά της θέσης εργασίας στον ενδιαφερόμενο, ο οποίος θα κληθεί να αναλάβει τα καθήκοντά του εντός του χρονικού πλαισίου που θέτει η εταιρεία.

## 7.5 Το πρόγραμμα Κατάρτισης- Εκπαίδευσης

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και δεξιότητες, που θα τον οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση των καθηκόντων του. Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο σημείο, η υπό μελέτη

εταιρεία σκοπεύει να εκπαιδεύσει το εργατικό δυναμικό που επιλέχθηκε για να καλύψει τις θέσεις εργασίας πριν την έναρξη λειτουργίας της, δηλαδή στην προπαραγωγική φάση.

Η εκπαίδευση των εργατών που θα απασχολούνται στην παραγωγή θα πραγματοποιηθεί από την εταιρεία παροχής τεχνογνωσίας, με την οποία πρόκειται να συνεργαστεί η επιχείρηση. Οι αρμόδιοι της εταιρείας αυτής θα εξηγήσουν αναλυτικά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για την ομαλή λειτουργία των μηχανημάτων και της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό περιλαμβάνει:

- . Κανονισμούς υγιεινής και ασφάλειας
- . Τρόπους χρήσης και διεκπαιρέωσης εργασιών κατά την παραγωγική διαδικασία. (δειγματοληψίες, παρακολούθηση, ρυθμική παραγωγής κτλ)

Παράλληλα, θα γίνει πρακτική άσκηση παραγωγής και συσκευασίας, εστιάζοντας στα συνηθισμένα προβλήματα και λάθη που γίνονται κατά τη λειτουργική φάση και που φυσικά, θα πρέπει να αποφευχθούν για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της υπό μελέτη μονάδας. Η πρακτική αυτή εξάσκηση θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους και να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

## 7.6 Εκτιμήσεις του Κόστους Εργασίας

Η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και καθοριστικό παράγοντα για το επίπεδο της απόδοσής τους. Ως αμοιβή θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Ετσι λοιπόν, στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα μισθολογικά κόστη με βάση το πρόγραμμα παραγωγής και τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό όπως εκτιμήθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο. Το μόνιμο προσωπικό θα προσληφθεί με αόριστη σύμβαση πενήνήμερου 8ωρου ενώ οι εποχικοί υπαλληλοι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου

αναλογα με το προγραμμα παραγωγής.Οι μισθοι του διεθνή παραγωγής και του υπεύθυνου του χημείου εκτιμήθηκαν ως ποσοστό του συνολικού μισθολογικού τους κόστους σε αντιστοιχία με τις εργατώρες που υπολογίζεται ότι θα αφιερώσουν σε αυτή τη μονάδα. Επιπλέον το μισθολογικό κόστος των διοικητικών υπαλλήλων έχει ενσωματωθεί στα Γενικά διοικητικά έξοδα όπως περιγραφεται στο κεφάλαιο 6. Με βάση αυτή την εκτίμηση δεν θα υπάρξουν υπερωρίες ωστόσο σε περίπτωση που προκύψουν το κόστος τους θα προστεθεί στο συνολικό κόστος παραγωγής της μονάδας.Τέλος γίνεται μια εκτίμηση για προσαύξηση του κόστους κατά 2% λόγω πληθωρισμού και άλλων παραγόντων .

Πίνακας 22 Κόστος Ανθρώπινων Πόρων

	Ανθρώπινοι Πόροι				2023
	2019	2020	2021	2022	
	<b>Προσωπικο προς προσληψη</b>				
Μονιμο Προσωπικό	1	1	1	2	2
Μισθός(μεικτά)	1100	1122	1144	1167	1191
Κόστος για τον συναιτερισμό μαζί με ασφαλιστικές εισφορές	1375	1403	1431	1459	1488
Συνολικό κόστος έτους	19250	19635	20028	20428	20837
Εποχική προσωπικό	4	4	6	6	6
Μισθός(μεικτά)	800	816	832,32	848,9664	865,945728
Κόστος για τον συναιτερισμό μαζί με ασφαλιστικές εισφορές	1000	1020	1040,4	1061,208	1082,43216
Συνολικό κόστος έτους	56000	57120	87394	89141	90924



	Ήδη υπάρχον προσωπικό			
Ετησιο μισθολογικό κόστος Διευθυντή	56000	57120	58262	59428
% που αντιστοιχεί στην μονάδα	10%	10%	12%	12%
Ετησιο μισθολογικό κόστος Υπ. Χημείου	37800	38556	39327	40114
% κοστους που αντιστοιχεί στη μονάδα	20%	20%	25%	25%
Συνολικό κόστος	13160	13423	16823	17160
Σύνολο	€88.410,00	€90.178,20	€124.244,57	€126.729,46

## 7.7 Αξιολόγηση της απόδοσης

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας είναι απαραίτητο να εκτελεστεί ένα σύνολο εργασιών από όλους τους εργαζόμενους σε έναν συγκεκριμένο χώρο και χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο. Έτσι, η κάθε ομάδα εργαζομένων και ειδικότερα η κάθε οντότητα έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό. Η ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Σε γενικές γραμμές, ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι εκτελεί ο καθένας το έργο του, βάσει των κριτηρίων που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων, καθώς και ενημέρωσης των εργαζομένων για τη λήψη αποφάσεων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πληροφορίες και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι χρήσιμα και για την επιχείρηση και για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα, χρησιμεύουν για να:

- Διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους
- Βελτιωθεί η απόδοση και το χρονοπρόγραμμα εργασιών
- Βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβής

- Ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τις προοπτικές εξέλιξής τους
- Διαπιστωθούν οι περαιτέρω εκπαιδευτικές ανάγκες

Στην υπό μελέτη επιχείρηση, την ευθύνη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργατών γης θα έχει ο τμηματάρχης παραγωγής. Τα πρότυπα απόδοσης που θα χρησιμοποιούνται θα είναι προσμετρήσιμα και διαφορετικά για την κάθε αξιολογούμενη δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα θα φυλάσσονται σε βάσεις δεδομένων ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης όλων των εργαζόμενων.

## 8 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας

Οι χώροι της υπό ίδρυσης μονάδας που θα απαιτούνται για τη σωστή και δίχως προβλήματα λειτουργία της, έχουν περιγραφεί εκτενώς στο κεφάλαιο 5 του παρόντος επενδυτικού σχεδίου. Οι χώροι θα πρέπει να είναι κατάλληλοι για την αποθήκευση και την κατάλληλη διατήρηση των τελικών προϊόντων ενώ παράλληλα αξιοποιεί στο μέγιστο τον χώρο. Σημαντικός παράγοντας επιλογής τοποθεσίας αποτελεί η επιλογή χώρου στην ήδη υπάρχουσα βιομηχανική μονάδα.

### 8.2 Επιλογή και ανάλυση της τοποθεσίας

Η επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση της μονάδας έγινε με βασικό κριτήριο την τοποθεσία όπου ήδη υπάρχουν οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις του συναιτερισμού. Βρίσκονται στο νομό Λακωνίας λίγα χιλιόμετρα έξω από τη Σπάρτη σε ένα ιδιόκτητο οικόπεδο το οποίο εκτείνεται σε πολλά στρέμματα. Είναι αναμενόμενο η επένδυση να γίνει στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και για λόγους εξοικονόμησης πόρων αλλά και για λόγους ευχέρειας και καταλληλότητας ως προς τις υποδομές. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε σε διάφορα επίπεδα που κρίνονται σημαντικά για την επένδυση την επιλογή των βιομηχανικού συγκροτήματος στη Λακωνία ως τοποθεσία της επένδυσης.

- 1) Ευκολία προμήθειας πρώτων υλών

Η γειτνίαση με την αγορά είναι σημαντικός παράγοντας και επειδή αγορά, δηλαδή επιχειρήσεις που επεξεργάζονται τρόφιμα εδρεύουν κυρίως στο νομό Αττικής και σε άλλους περιφερειακούς νόμους η απόσταση των περιοχών που επιλεκτικά από την Αττική είναι αυτές που καθορίζουν τη βαθμολογία. Σπάρτη είναι κοντά στην Αττική σε απόσταση 200 km περίπου, Η σύνδεση του νόμου με σύγχρονο δικό δίκτυο αποτελεί πολύ θετικό παράγοντα για την δημιουργία της μονάδας καθώς εξασφαλίζεται η πρόσβαση τα μεγάλα αστικά κέντρα. Ταυτόχρονα η γειτνίαση του νόμου με άλλους νομούς της Πελοποννήσου όπως αυτό του Άργους όπου εδρεύει ο κύριος προμηθευτής πρώτων υλών για την παραγωγή των χυμών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα καθώς αυτό θα μεταφραστεί σε μειωμένα έξοδα μεταφοράς.

## 2) Ευρεση ανθρώπινου δυναμικού

Σε όλες τις περιοχές της Ελλάδος υπάρχει μεγάλη ζήτηση εργασίας και η εύρεση κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα εργατικό δυναμικό είναι σχετικά εύκολη. Ο νόμος ακόμη ας εκτός από μεγάλη ζήτηση εργασίας έχει και πολύ μικρή προσφορά εργασίας διότι υπάρχει πολύ μικρή βιομηχανική ανάπτυξη στην περιοχή σε αντίθεση με τις περιοχές που βρίσκονται γύρω από αυτό που όπως η Τρίπολη. συνεπώς όσο μεγαλύτερη ανάγκη εργασία υπάρχει τόσο πιο εύκολες τηλέφωνο μιας επιχείρησης. Βέβαια σημαντικός παράγοντας είναι και το μορφωτικό επίπεδο της περιοχής όσον αφορά την έβρισα με όταν στελεχών αλλά στη σημερινή εποχή και λόγω της κρίσης υπάρχει μια έντονη τάση για επιστροφή στην επαρχία.

## 3) Οικονομικές και κοινωνικές υποδομές

καλή κοινωνική υποδομή για την εγκατάσταση της επιχείρησης παρουσιάζει την περιοχή της Σπάρτης. Το πιο σημαντικό στοιχείο της οικονομικής υποδομής είναι το κόστος για τη μεταφορά το κόστος μεταφοράς αμβλύνεται ιδιαίτερα λόγω της ύπαρξης σύγχρονο οδικού δικτύου με άμεση πρόσβαση στο αστικό ιστό της Αθήνας.

## 4) Ευμενής αποδοχή της επένδυσης

Κάθε νέα μονάδα η οποία σέβεται το περιβάλλον οικολογικό αλλά και κοινωνικό στο οποίο εγκαθίσταται είναι δύσκολο να αντιμετωπίσει αρνητική στάση από τους κατοίκους, διότι συμβάλλει στο αναπτυξιακό έργο της περιοχής και αυξάνει τις θέσεις εργασίας. Κάθε νέα μονάδα η οποία σέβεται το περιβάλλον οικολογικό αλλά και κοινωνικό στο οποίο εγκαθίσταται είναι δύσκολο να το μηδέν αντιμετωπίσει αρνητική στάση από τους κατοίκους, διότι συμβάλλει στο αναπτυξιακό έργο της περιοχής και αυξάνει τις θέσεις εργασίας. Συνεπώς η μία μονάδα από τη στιγμή που θα εγκατασταθεί σε βιομηχανική ζώνη δεν θα επιβαρύνει το περιβάλλον αλλά θα προσφέρει νέες θέσεις εργασίας και ανάπτυξη στην περιοχή φαίνεται ότι θα έχει αποδοχή από την κοινωνία και μάλιστα θα στηρίζεται και από τα τοπικά όργανα διοίκησης.

## 9. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

### 9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση του προγραμματισμού υλοποίησης του έργου προκειμένου να εκτιμηθεί το χρονοδιάγραμμα αλλά και το κόστος με μια συνολική ματιά. Η σημασία του προγραμματισμού βρίσκεται στο να ενθαρρύνει τον καθορισμό ρεαλιστικών εκτιμήσεων του χρόνου και του κόστους κάθε δραστηριότητας και βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπων, των χρημάτων και των υλικών πόρων εντοπίζοντας τα κρίσιμα σημεία συμφόρησης μέσα στο έργο. Επομένως η εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου ορίζεται ως το σύνολο των δράσεων που πρέπει να γίνουν προκειμένου να ξεκινήσει την παραγωγική της λειτουργία η μονάδα.

Το σχέδιο μας περιλαμβάνει αρκετά στάδια μέχρι την ολοκλήρωση του. Σε αυτό περιλαμβάνονται κομμάτια που έχουν να κάνουν με τη σύσταση της εταιρίας και της διάφορες νομικές διαδικασίες, την περίοδο κατασκευής των εγκαταστάσεων, την προμήθεια πρώτων υλών, την στελέχωση της μονάδας, την αγορά εξοπλισμού κτλ.

Είναι φανερό ότι όλες αυτές οι δράσεις είναι αλληλένδετες και η επιτυχία του σχεδίου εξαρτάται από τον καλό συντονισμό όλων των δράσεων προκειμένου να μην υπάρξουν καθυστερήσεις και γίνει η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό κρίνεται απαραίτητο η δημιουργία ενός πλάνου προγραμματισμού των έργων αυτών με βάση τον χρόνο υλοποίησης και τους διαθέσιμους πόρους. Το πλάνο αυτό θα έχει σκοπό να βάλει σε μια λογική σειρά τις διεργασίες που πρέπει να γίνουν για την επιτυχή ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου και θα αποτελεί και έναν τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου της εφαρμογής του.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από τον προγραμματισμό έργου στοχεύουμε στα εξής:

- Διασαφήνιση των εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου
- Εκτίμηση του χρόνου ολοκλήρωσης του έργου
- Δημιουργία χρονοδιαγράμματος χρήσης των διαθέσιμων πόρων με βάση την υλοποίηση του έργου
- Υπολογισμός των πόρων αλλά και του προϋπολογισμού του έργου προκειμένου να γίνει η ανάλυση των αναγκαίων χρηματικών ροών που απαιτούνται σε κάθε φάση του έργου
- Τέλος η διαρκής εποπτεία του έργου και η αξιολόγηση της πορείας ολοκλήρωσης του

## 9.2 Δραστηριότητες και Δεδομένα

Οπότε με βάση τα προηγούμενα και με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του επιχειρηματικού πλάνου κρίνεται ότι τα βασικά στάδια υλοποίησης του έργου θα είναι τα εξής:

1. Σύσταση ομάδας εκτέλεσης του έργου. Διάρκεια: 1 μήνας

Προκειμένου να ξεκινήσει η διαδικασία εκτέλεσης του προγράμματος, είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί, πρώτα, μια ομάδα επιτελών, η οποία θα αναλάβει την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου. Στόχος της ομάδας είναι να επιβλέψει την όλη διαδικασία να διασφαλίσει την εντός χρονικών και χρηματικών ορίων εφαρμογή του επενδυτικού σχολείου καθώς και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν. Δεδομένου της φύσης της ομάδας αυτή η ομάδα θα μείνει και μετά της διάρκειας της εκτελέσεως του έργου και μάλιστα θα αποτελέσει βασικό πυρήνα του διοικητικού και λειτουργικού επιτελείου της μονάδας.

Το πλαίσιο δράσης της ομάδας θα κινείται κυρίως γύρω από τους εξής άξονες:

- Ορισμός πλάνου διαχείρισης (project management)
- Εφαρμογή εντός προθεσμιών του έργου
- Αποφυγή υπερβάσεων κόστους
- Εξασφάλιση ομαλής χρηματοροής
- Εξασφάλισης της ποιότητας και των τεχνικών προδιαγραφών του έργου

Η ομάδα εργασίας θα αποτελείται από τον διευθύνοντα μηχανικό, τον πρόεδρο του συναιτερισμού καθώς και από την υπεύθυνη του χημείου. Ο οικονομικός προϋπολογισμός του έργου θα βρίσκεται κυρίως υπό την επίβλεψη του προέδρου ενώ η τεχνική πλευρά η οποία αφορά τις προμήθειες τον εξοπλισμό και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων θα είναι υπό την επίβλεψη του διευθύνοντα μηχανικού. Επιπλέον το τμήμα του έργου που αφορά την κατασκευή του συσκευαστηρίου θα βρίσκεται υπό την ευθύνη αποκλειστικά του εργολάβου μέχρι την παράδοση του.

## 2. Νομικές απαιτήσεις Διάρκεια: 2 μήνες

Αυτό περιλαμβάνει την επικοινωνία με τον νομικό σύμβουλο του συναιτερισμού, παρουσίαση του επενδυτικού πλάνου ανάλυση του και ευρεση των νομικών κινήσεων που είναι απαραίτητες τόσο για την αδειοδότηση της επένδυσης και οτι αυτο περιλαμβάνει (άδειες, μηχανολογικά σχέδια κτλ) όσο και την εξασφάλιση της

χρηματοδότησης της.

3. Επιλογή εξοπλισμού και σχεδιασμός παραγωγής/Λήψη αποφάσεων Διάρκεια: 2 μήνες

Σε αυτό το στάδιο θα γίνει σαφές το παραγωγικό πλάνο της επιχείρησης. Συγκεκριμένα θα γίνει επικοινωνία με την προμηθεύτρια εταιρία και θα εκτιμηθούν οι τελικές λεπτομέρειες για την αγορά και εγκατάσταση του εξοπλισμού.

4. Ενέργειες Χρηματοδοτήσεως Διάρκεια: 3 μήνες

Σε αυτό το τμήμα θα ληφθεί απόφαση για την επένδυση αφού γίνει γνωστό το κόστος επένδυσης για το χρονοδιάγραμμα που συνοδεύεται. Θα γίνει εκτίμηση των απαιτούμενων χρηματοορών και ταυτοχρονα η επικοινωνία με τις πιστώτριες τράπεζες προκειμένου να εξασφαλιστούν έγκαιρα τα απαραίτητα κεφάλαια για την λειτουργία της μονάδας.

5. Έργα πολιτικού μηχανικού/Άδειες Διάρκεια: 1 μήνας

Ο σχεδιασμός των έργων του πολιτικού μηχανικού θα γίνει παράλληλα με τον σχεδιασμό των μηχανολογικών και τη λήψη αδειών. Έτσι, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί λεπτομερής σχεδιασμός των συγκεκριμένων έργων και να ακολουθήσει η εξέταση και η εκτίμηση των διαφόρων προσφορών αναδόχου, ώστε να προχωρήσει το τελικό συμβόλαιο συνεργασίας

6. Προετοιμασία χώρου και εγκατάσταση εξοπλισμού Διάρκεια: 1 μήνας

Κατά το στάδιο αυτό, θα πραγματοποιηθούν οι ενέργειες εκείνες που απαιτούνται για την διευθέτηση και προετοιμασία του χώρου που θα γίνει η νέα μονάδα και περιλαμβάνει επίσης και το χρόνο εγκατάστασης και ελεγχου του νέου εξοπλισμού. Παράλληλα θα διερευνηθεί η ανάγκη για οποιαδήποτε άλλη επέμβαση στο χώρο.

Επίσης, περιλαμβάνονται οι νομικές διαδικασίες που είναι αναγκαίες για την διευθέτηση και την κατακύρωση της επένδυσης εντος του βιομηχανικού συμπλέγματος του εργοστασίου.

#### 7. Πρόσληψη και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού Διάρκεια: 6 μήνες

Αυτή είναι μια διαδικασία ή οποία θα βρίσκεται σε εξέλιξη καθ' όλο το δευτερο μισό του πρώτου χρόνου της επένδυσης. Η εταιρία έχει ανάγκη σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο για την παραγωγή όσο και για το συσκευαστήριο τα οποία όμως θα λειτουργήσουν σε χρονικά ανεξάρτητες μεταξύ τους στιγμές. Ενώ οι ανάγκη σε διοικητικό/λειτουργικό προσωπικό είναι καλυμμένη οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό ποικίλλουν αναλογα με την περίοδο και για αυτο αυτή η διαδικασία θα συνεχιστεί μεχρι την ακριβής εκτίμηση των ανθρώπινων πόρων που θα χρειαστούν. Ταυτόχρονα θα οριστούν οι ημερομηνίες για την εκπαίδευση του προσωπικού κατα την εγκατάσταση των νέων μηχανημάτων.

#### 8. Προγραμματισμός προμηθειών και παγίων υλικών Διάρκεια: 1 μήνας

Κατά τη διάρκεια του πρώτου μηνά της παραγωγή κρίνεται απαραίτητο να γίνει ένας λεπτομερής σχεδιασμός για το ποιες είναι οι αναγκαίες ροές σε πρώτες ύλες ανθρώπινους πόρους. Συγκεκριμένα

αυτό το στάδιο περιλαμβάνει μια γενικότερη θεώρηση των ροών που πρέπει να καταγραφούν ώστε να υπάρχει μια εικόνα για τις ανάγκες τις επιχείρησης.

Οι ροές αυτές διακρίνονται σε 2 αυτές οι οποίες είναι πάγιες όπως πχ πρώτες ύλες, λιπάσματα κτλ. και αυτές οι οποίες είναι μόνο για το ξεκίνημα της παραγωγής όπως ο εξοπλισμός για τους ανθρώπους στην παραγωγή κτλ.

#### 9. Μαρκετινγκ 1<sup>ου</sup> χρόνου Διάρκεια: 9 μήνες

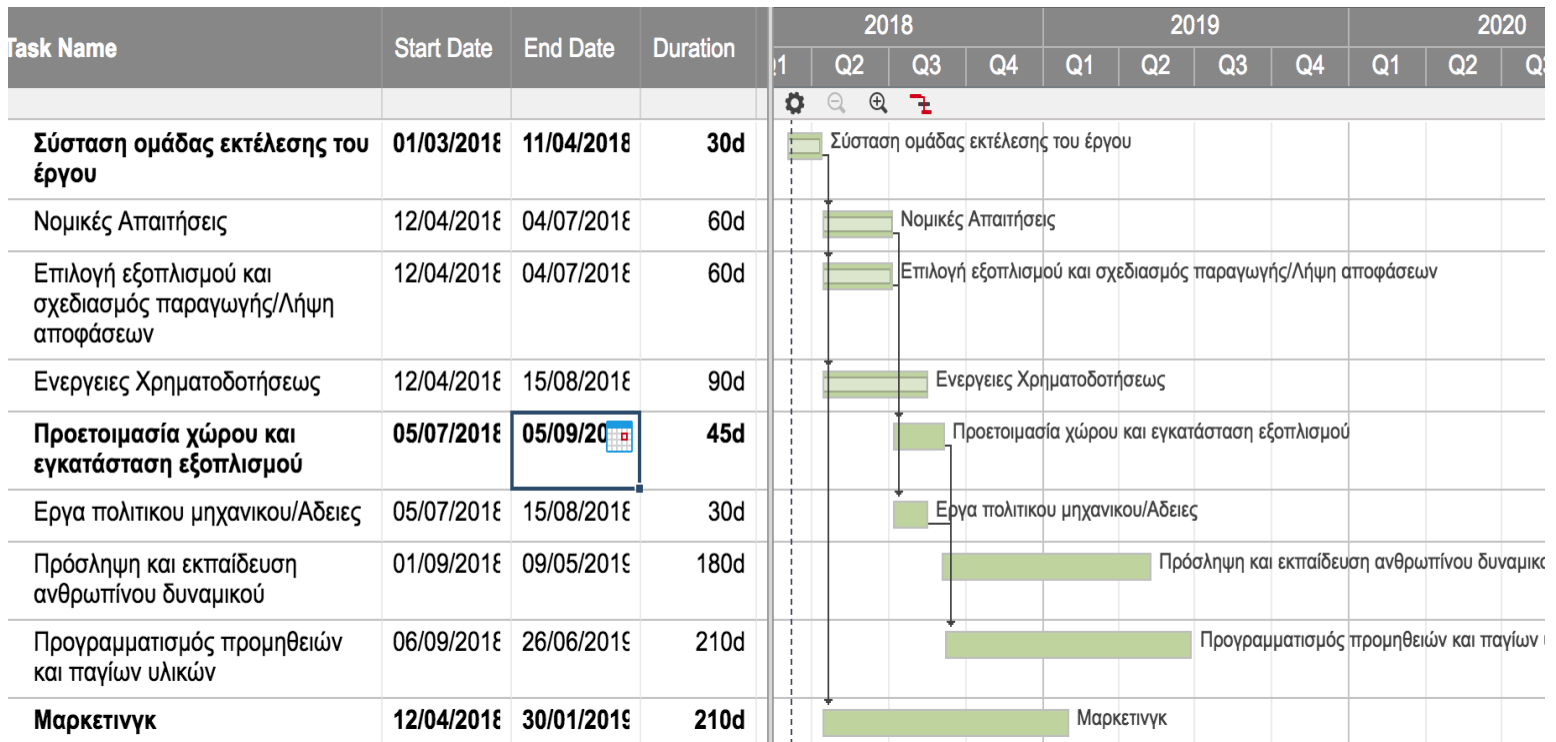
Όπως είναι λογικό σε αυτό το τμήμα προϋπολογίζονται και γίνεται σχεδιασμός για τις δράσεις που αποσκοπούν στην εμπορία διάθεση και πώληση του προϊόντος της επιχείρησης. Περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ενέργειες οι οποίες θα ξεκινήσουν



από την αρχή της παραγωγής με τελικό στόχο την πιο επικερδής διάθεση του προϊόντος. Ανάμεσα στα άλλα περιλαμβάνονται η προσέγγιση με τους συνεργαζόμενους εταίρους που έχουν αναλάβει την προώθηση και την ανάδειξη του προϊόντος. Θα πρέπει λοιπόν στην αρχή να κλειστεί η συμφωνία και να οριστούν οι στόχοι καθώς και το πλαίσιο συνεργασίας. Στη συνέχεια θα υπάρχει μια διαρκής συνεργασία με την εταιρία προώθησης για την επιτευξη του μεγιστού συνατού αποτελέσματος. Αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς όσο πιο επιτυχημένο είναι τόσο λιγότερες πιθανότητες υπάρχουν να μείνει αδιάθετο το προϊόν.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες απεικονίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί και λαμβάνοντας υπ' όψιν αυτές, υπολογίζεται ότι η επίσημη έναρξη της λειτουργίας της μονάδας θα είναι η 1<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 2019.

Διάγραμμα 11 Διάγραμμα Gantt



### 9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος

Η διευθέτηση όλων των ζητημάτων της εφαρμογής του προγράμματος συμπεριλαμβάνει κάποιο κόστος. Συγκεκριμένα τα έξοδα εκτελέσεως του προγράμματος αποτελούν κόστος προ παραγωγικής φάσεως που πρέπει να κεφαλαιοποιείται. Βασιζόμενοι στο χρονοδιάγραμμα που έχει συμφωνηθεί το κόστος υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν το χρονοδιάγραμμα τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται την διαθεσιμότητα των πόρων και τις αμοιβές για εξωτερικού συμβούλους και τεχνικές παροχές. Το κόστος κάθε σταδίου μπορεί να περιλαμβάνει απο έξοδα ταξιδιών και συσκέψεων εως και έξοδα για εκδοση αδειών .

Πίνακας 23 Κόστος εκτελέσεως του προγράμματος

A/A	Στάδιο	Κόστος (€)
1	Κόστος σύστασης ομάδας έργου	500
2	Επιλογή εξοπλισμού και επικοινωνία με προμηθευτές	4.500
3	Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Προσωπικού	4.000
4	Ενέργειες για Προμήθειες	6.000
5	Ενέργειες για προ παραγωγικό Μάρκετινγκ	7.400
6	Έλεγχος έργων πολιτικού Μηχανικού και εξοπλισμού	600
7	Νομικά Έξοδα	5.000
8	Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	2.000
	<b>Σύνολο</b>	<b>€30.000,00</b>

## 10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Γενικά, η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το πρόγραμμα αυτό είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονισμένο με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο πρόκειται να υλοποιηθεί. Προσδιορίζεται η ελκυστικότητα κάθε επένδυσης και συνιστά χρήσιμο εργαλείο για την πληροφόρηση μελλοντικών επενδυτών, προκειμένου να αποφασίσουν για το εάν θα υποστηρίξουν μια επένδυση και για το πότε θα την χρηματοδοτήσουν. Το μέγεθος και οι στόχοι της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης προσδιορίζονται από τον ορισμό της επένδυσης.

Επένδυση ορίζεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού οφέλους στο μέλλον, αφού αφαιρεθεί η συνολική αρχική επένδυση. Το κυριότερο πρόβλημα της δεσμεύσεως αυτής είναι η μετατροπή των κεφαλαίων των επενδυτών και των δανείων σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Βάσει, λοιπόν, του ορισμού που δόθηκε είναι σαφές ότι η χρηματοοικονομική ανάλυση και τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων, από το σχέδιο, εισροών, των εκροών που θα προκύψουν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Από την άλλη, η μετατροπή των κεφαλαίων σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιο ενεργητικό και καθαρό κεφάλαιο κίνησης) αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης. Η χρηματοδότηση αυτή περιλαμβάνει τον σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα μπορούσαν τα κεφάλαια να διατεθούν, ώστε το σχέδιο να αποδώσει τα βέλτιστα, τόσο στην επιχείρηση όσο και στους επενδυτές.

## 10.1 Αναλυση Κόστους επένδυσης

Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να γίνει έλεγχος όλων των στοιχείων του κόστους που επιδρούν στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Τα στοιχεία αυτά έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια και αποτελούνται από τις δαπάνες που πραγματοποιούνται στην προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου και το σύνολο των δαπανών που είναι απαραίτητες ώστε να ανταποκριθεί η νέα μονάδα στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης. Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

Συνολικό κόστος: Πάγιο ενεργητικό + Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το αρχικό πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν αναλυθεί, το πάγιο ενεργητικό της υπό ίδρυσης μονάδας απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 24 Πάγιο ενεργητικό

Πάγιο Ενεργητικό			
A/A	Περιγραφή	Πίνακας	Κόστος
<b>A. Παγίες επενδύσεις</b>			
1	Μηχανολογικός Εξοπλισμός		€720.000,00
2	Έργα Πολιτικού μηχανικού		€4.000,00
<b>B. Προπαραγωγικές επενδύσεις</b>			
1	Προεπενδυτικές Μελέτες και ερευνες		€10.500,00
2	Εξοδα εκτελέσεως του προγράμματος		€30.000,00
<b>Σύνολο</b>			<b>€764.500,00</b>

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελείται από το κυκλοφορούν ενεργητικό, που είναι το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών, μείον το τρέχον παθητικό, δηλαδή τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Στην ουσία, συνιστά μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που είναι αναγκαίες για την υλοποίηση του σχεδίου, καθορίζοντας το ποσό του τρέχοντος ενεργητικού που καλύπτει τις υποχρεώσεις. Έτσι, το ποσό που απομένει μπορεί να καλύψει μελλοντικές λειτουργικές ανάγκες της μονάδας. Σημειώνεται ότι το εν λόγω ποσό δεν θα πρέπει να είναι ούτε ιδιαίτερα μεγάλο ούτε πολύ μικρό, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα.

Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει αρχικά να καθορισθεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Εν συνεχεία, θα πρέπει να παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A). Στο επόμενο βήμα, θα καθορισθεί ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού που αναφέρθηκαν, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους, με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ( $y = 360/x$ ). Τέλος, τα συγκεκριμένα στοιχεία του κόστους θα πρέπει να διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B = A/Y$ ), ώστε να λαμβάνονται οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Αναφορικά με τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων του τελικού προϊόντος απαιτείται να έχει υπολογισθεί προηγουμένως το ετήσιο κόστος παραγωγής, αφού οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος.

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να γίνει και ο υπολογισμός των συνολικών ετήσιων αποσβέσεων. Η απόσβεση θα πρέπει να υπολογίζεται με βάση την αρχική αξία των πάγιων επενδύσεων, σύμφωνα με τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και με

τους ρυθμούς που υιοθετούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή επιβάλλονται από τις φορολογικές αρχές.

Για τον υπολογισμό τους θα ληφθεί υπ' όψιν η ωφέλιμη διάρκεια ζωής που προσδοκείται για το πάγιο ενεργητικό (15 έτη), εφαρμόζοντας τη γραμμική μέθοδο επί της συνολικής αξίας κτήσης των παγίων, όπου το ποσό απόσβεσης παραμένει σταθερό για κάθε διαχειριστική χρήση. Έτσι, με βάση το τύπο υπολογισμού της ετήσιας απόσβεσης προκύπτει:

$$\text{Ετήσια απόσβεση} = \frac{\text{αξία κτήσης πάγιου στοιχείου}}{\text{οφέλιμη ζωή}} = 764.500/15 = 50.966\text{€}$$

Σε αυτή θα πρέπει να προστεθεί και το κόστος ενοικίασης του ήδη υπάρχον εξοπλισμού ο οποίος δεν χρειαστηκε να αγοραστεί. Το κόστος αυτού λογίζεται ως αποσβεση και στην ουσία το επενδυτικό σχέδιο αυτό συμμετέχει ως ποσοστό στο κόστος απόσβεσης του εξοπλισμού αυτού. Οι τιμές των αποσβέσεων βρισκονται στο κεφάλαιο 5 και στον πίνακα 21.

Άρα έχουμε ετήσια απόσβεση :  $50.966 + 56.000 = 106.996 \text{ €}$

Βάσει των παραπάνω, ο υπολογισμός των αναγκών της μονάδας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 25 Ημέρες Κάλυψης

Ημέρες κάλυψης	
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	40 ημέρες
<b>B. Αποθέματα</b>	
Πρώτες ύλες	90 ημέρες
Υλικά συσκευασίας	90 ημέρες

Βοηθητικές ύλες	40 ημέρες
Ανταλλακτικά/ Απορρυπαντικά	360 ημέρες
Είδη ένδυσης	180
Τελικά προϊόντα	40 ημέρες
<b>Γ. Μετρητά στο Ταμείο</b>	20
<b>Δ. Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	30

Πίνακας 26 Ετήσιο κόστος παραγωγής

Ετήσιο κόστος παραγωγής		
Περιγραφή	Πίνακας	Κόστος (€)
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια		667.000,9
Ανθρώπινο Δυναμικό		88.410
Γενικά βιομηχανικά έξοδα		10.100
Γενικά Διοικητικά έξοδα		63.000
Εξοδα Πωλησεων και Μάρκετινγκ		56.000
Χρηματοοικονομικά έξοδα		Περίοδος χάριτος
Αποσβέσεις		106.996
<b>Σύνολικό ετήσιο κόστος</b>		<b>991.506 €</b>

Πίνακας 27 Υπολογισμός κεφαλαίου Κίνησης

Περιγραφή	Κοστος (€)	Αριθμος Ημερων Ελαχιστης Καλυψης	Συντελεστη Κυκλου Εργασιων	Αναγκες Ετους 2019 (σε €)
<b>A. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				<b>€ 366.737,05</b>
i. Λογαριασμοί Εισπρακτεοι	€ 884.510,97	40	9	€ 98.279,00
ii. Αποθέματα				
Πρώτες ύλες	€ 365.500,00	90	4	€ 91.375,00
Υλικά Συσκευασίας	€ 206.212,00	90	4	€ 51.553,00
Βοηθητικά Υλικά	€ 90.000,00	40	9	€ 10.000,00
Ανταλλακτικά/Απορρυπαντικά	€ 5.000,00	360	1	€ 5.000,00
Είδη ένδυσης	€ 340,00	180	2	€ 170,00
Τελικά προϊόντα	€ 884.510,97	40	9	€ 98.279,00
iii. Μετρητα στο Ταμειο	€ 217.458,97	20	18	€ 12.081,05
<b>B. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				<b>€ 55.583,40</b>
iv. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	€ 668.000,97	30	12	€ 55.666,75
<b>Γ. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>€ 311.153,65</b>
Καθαρο Κεφαλαιο Κινησης				€ 311.153,65
<b>Δ. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				<b>€ 991.506,97</b>
Μειον:				
Πρωτες υλες και αλλα εφοδια				€ 668.000,97
Αποσβεσεις				€ 106.996,00
<b>Ε. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>€ 216.510,00</b>



## 10.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το συνολικό κόστος της υπό μελέτη επένδυσης ορίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Κατά συνέπεια, και σύμφωνα με τους παραπάνω υπολογισμούς, το συγκεκριμένο κόστος θα φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, βάσει του οποίου απαιτούνται του κεφαλαίου επένδυσης σε πάγιες επενδύσεις και άλλα προπαραγωγικά έξοδα και 11,5% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Πίνακας 28 Κόστος επένδυσης

Συνολικό Κόστος επένδυσης		
A/A	Περιγραφή	Κόστος
1	Πάγιο Ενεργητικό	€ 764.500,00
2	Καθαρό Κεφάλαιο κίνησης	€ 311.153,65
<b>Σύνολο</b>		<b>€ 1.075.653</b>

## 10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Όπως γίνεται φανερό, το συνολικό κόστος της επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Το παρόν επενδυτικό σχέδιο θα στηριχθεί στην χρήση ιδίων κεφαλαίων από τον συνεταιρισμό και από τραπεζικό δανεισμό.

Βάσει των στοιχείων αυτών, οι πηγές χρηματοδότησης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι οι εξής:

Πίνακας 29 Προέλευση κεφαλαίων για την αρχική επένδυση

<b>A/α</b>	<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>
1	Ίδια κεφάλαια	€ 699.174,87
2	Τραπεζικός δανεισμός( 35%)	€ 376.478,78
<b>Σύνολο</b>		<b>€ 1.075.653</b>

Προκειμένου, λοιπόν, να καλυφθεί το ύψος της επένδυσης, οι ιδρυτές θα πρέπει να δανειστούν από τρίτους. Έτσι, προβλέπεται να λάβουν μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 376.478 €, με περίοδο αποπληρωμής πέντε χρόνια, ενώ ο τόκος του δανείου υπολογίζεται βάσει του ετήσιου σταθερού ονομαστικού επιτοκίου που ισούται με 5%, συμπεριλαμβανομένης της εισφοράς του νόμου 128/75, η οποία είναι 0,6%. Επιπλέον, θα δοθεί περίοδος χάριτος ενός έτους από τη σύναψη του δανείου, η οποία αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί το Δεκέμβριο του 2019.

Για τον υπολογισμό των ετήσιων υποχρεώσεων της επιχείρησης για το συγκεκριμένο δάνειο, είναι απαραίτητο να υπολογισθεί, αρχικά, η ράντα τους. Δηλαδή, θα πρέπει να υπολογισθεί η σειρά των περιοδικών πληρωμών ίσων ποσών, τα οποία θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου. Έτσι, θα χρησιμοποιηθεί ο παρακάτω τύπος ανατοκισμού:

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

όπου:  $i$  = Επιτόκιο δανείου ίσο με 5%

$N$  = Αριθμός περιόδων τοκισμού, ίσος με 5 έτη

$A$  = Τιμή ράντας, ή αλλιώς, χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε έτους

$P$  = Παρούσα αξία χρήματος, δηλαδή το ποσό των 347.321 € που θα δανειστεί η επιχείρηση

Με αντικατάσταση των δεδομένων στον τύπο, η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου, η οποία θα καταβάλλεται στο τέλος κάθε χρονιάς, θα είναι ίση με:

$$A=376.478 \times 0,282= \text{€ } 106.167,02$$

Στη συνέχεια, θα υπολογιστούν οι ετήσιες τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, δηλαδή ο τόκος και το χρεολύσιο ( το μέρος του κεφαλαίου για την απόσβεση του δανείου, χωρίς τους τόκους) που θα περιλαμβάνεται σε κάθε δόση. Για να γίνει αυτό, θα υπολογίζεται ο τόκος κάθε έτους με βάση το ονομαστικό ετήσιο επιτόκιο 5%, επί του ανεξόφλητου υπολοίπου κεφαλαίου και το ποσό αυτό θα αφαιρείται από την ετήσια δόση, ώστε να προκύπτει τελικά, το αντίστοιχο χρεολύσιο. Τα παραπάνω απεικονίζονται στον Πίνακα 10.5:

*Πίνακας 30 Υπολογισμός τόκων και χρεολυσίων*

Έτος	Ετήσια Δόση	Τόκος	Χρεολύσιο	Ανεξόφλητο Υπόλοιπο
2019	Περίοδος Χάριτος			376.478
2020	106.167	18.824	87.343	289.135
2021	106.167	14.457	91.710	197.425
2022	106.167	9.871	96.296	101.129
2023	106.167	5.056	101.129	0

## 10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Σκοπός του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι να ικανοποιηθούν βασικοί στόχοι, όπως είναι η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα. Προκειμένου να εξασφαλισθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της νέας μονάδας, θα πρέπει να υπολογιστεί και το συνολικό ετήσιο

κόστος παραγωγής, καθώς το στοιχείο αυτό κατέχει κυρίαρχη θέση στην αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου.

#### 10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής της μονάδας για κάθε έτος του παρόντος σχεδίου παρουσιάζεται στον Πίνακα 32.

Πίνακας 31 Διαχρονική εξέλιξη κόστους παραγωγής

Περιγραφή	2019	2020	2021	2022	2023
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	€667.000,97	€742.570,88	€835.461,86	€965.345,49	€1.042.703,96
Ανθρώπινο Δυναμικό	€88.410,00	€90.178,20	€124.244,57	€126.729,46	€129.264,05
Γενικά βιομηχανικά έξοδα	€10.100,00	€10.532,00	€10.990,27	€11.428,20	€11.895,21
Γενικά Διοικητικά έξοδα	€63.000,00	€68.000,00	€75.800,00	€86.300,00	€93.400,00
Έξοδα Πωλησεων και Μάρκετινγκ	€56.000,00	€57.960,00	€59.988,60	€62.088,20	€64.261,29
Χρηματοοικονομικά έξοδα	Περίοδος χάριτος	€17.366,05	€13.337,13	€9.106,76	€4.664,87
Αποσβέσεις	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00
<b>Σύνολο</b>	<b>€991.506,97</b>	<b>€1.095.060,98</b>	<b>€1.227.938,05</b>	<b>€1.368.758,59</b>	<b>€1.453.576,95</b>

#### 10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Όπως έχει ήδη υπολογιστεί, οι αρχικές ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης ανέρχονται σε € 311.153,65. Όμως, εφόσον το κεφάλαιο κίνησης συνιστά βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του σχεδίου, θα πρέπει να υπολογισθούν και οι ανάγκες για τα επόμενα έτη λειτουργίας της επιχείρησης, οι οποίες αναλύονται στον πίνακα 33, βάσει των απαιτήσεων του πίνακα 28, ακολουθώντας την ίδια μεθοδολογία που εμφανίζεται σε αυτόν.



Πίνακας 32 Διαχρονικός υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης

Περιγραφή	Κοστος (€)	Αριθμός Ημερών Ελάχιστης Κάλυψης	Συντελεστή Κυζλιού Εργασιών	Αναγλυές Έτους 2019 (σε €)	2020	2021	2022	2023
<b>A. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				€ 121.039,56	€ 403.654,02	€ 456.818,35	€ 518.329,07	€ 555.480,26
i. Λογαριασμοί Εισπρακτεοί	€ -		40	€ 9	€ 107.693,5	€ 122.942,8	€ 139.099,0	€ 149.058,3
ii. Αποθέματα								
Πρώτες ύλες	€ 365.500,00		90	€ 91.375,00	€ 100.248,8	€ 111.970,8	€ 124.357,4	€ 132.521,7
Υλικά Συναρμολογίας	€ 206.212,00		90	€ 51.553,00	€ 59.284,97	€ 65.284,72	€ 77.846,97	€ 83.859,46
Βοηθητικά Υλικά	€ 90.000,00		40	€ 10.000,00	€ 11.025,00	€ 13.464,02	€ 16.800,58	€ 19.083,93
Ανταλλακτικά/Απορρυπαντικά	€ 5.000,00		360	€ 5.000,00	€ 5.110,00	€ 5.150,00	€ 5.200,00	€ 5.290,00
Είδη ένδυσης	€ 340,00		180	€ 170,00	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Τελικά προϊόντα	€ -		40	€ -	€ 107.693,45	€ 122.942,81	€ 139.099,04	€ 149.058,28
iii. Μετοχικά στο Ταμείο	€ 667.052,00		20	€ 37.058,44	€ 12.598,40	€ 15.063,16	€ 15.926,04	€ 16.608,57
<b>B. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				€ 55.583,40	€ 61.880,91	€ 69.621,82	€ 80.445,46	€ 86.892,00
iv. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	€ 668.000,97		30	€ 55.666,75	€ 61.880,91	€ 69.621,82	€ 80.445,46	€ 86.892,00
<b>Γ. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				€ 65.456,16	€ 341.773,12	€ 387.196,52	€ 437.883,61	€ 468.588,26
Κάθαρο Κεφάλαιο Κίνησης				€ 65.456,16	€ 341.773,12	€ 387.196,52	€ 437.883,61	€ 468.588,26
<b>Δ. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				€ 991.506,97	€ 1.095.060,98	€ 1.227.938,05	€ 1.368.758,59	€ 1.453.576,95
Μειον:								
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				€ 668.000,97	€ 742.570,88	€ 835.461,86	€ 965.345,49	€ 1.042.703,96
Αποφθεύσεις				€ 106.996,00	€ 106.996,00	€ 106.996,00	€ 106.996,00	€ 106.996,00
<b>Ε. ΔΙΑΤΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				€ 216.510,00	€ 245.494,10	€ 285.480,18	€ 296.417,10	€ 303.876,99

## 10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η ανάλυση των ταμειακών ροών, η οποία αποτελεί βασικό εργαλείο αξιολόγησης οποιασδήποτε επένδυσης. Προκειμένου όμως να αποφασισθεί η υλοποίηση της επένδυσης, είναι απαραίτητο να δίνεται σαφής εικόνα και των λογιστικών καταστάσεων. Οι λογιστικές καταστάσεις είναι σημαντικές για την ανάλυση της δομής της χρηματοδότησης του σχεδίου και τον υπολογισμό του κόστους κεφαλαίου της νέας μονάδας και είναι οι εξής:

- Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- Ο Πίνακας Χρηματικών Ροών
- Ο Ισολογισμός

### 10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης αποτελεί την πρωταρχική πηγή άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση των επιδόσεων μιας οικονομικής μονάδας, απεικονίζοντας το λογιστικό αποτέλεσμα που πέτυχε στη διάρκεια μιας περιόδου, και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος, το οποίο μπορεί να είναι είτε θετικό (κέρδος) είτε αρνητικό (ζημία). Μια κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες στοιχείων:

Έσοδα: κάθε αύξηση της καθαρής θέσης της μονάδας

Έξοδα: κάθε μείωση της καθαρής θέσης της μονάδας

Ο φόρος εισοδήματος νομικών προσώπων για το έτος 2018 ανέρχεται στο 29% επί των κερδών. Έτσι, οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης

για τα έτη 2019-2023 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 33 Υπολογισμός Καθαρού κέρδους

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Πωλήσεις</b>	€1.050.000,00	€1.181.250,00	€1.348.200,00	€1.529.364,38	€1.654.494,19
<b>Μείον Κόστος παραγωγής</b>	€991.506,97	€1.095.060,98	€1.227.938,05	€1.368.758,59	€1.453.576,95
<b>Μικτό κέρδος</b>	€58.493,03	€86.189,02	€120.261,95	€160.605,79	€200.917,24
<b>Μειον Φόρος εισοδήματος</b>	€16.962,98	€24.994,82	€34.875,97	€46.575,68	€58.266,00
<b>Καθαρό κέρδος</b>	<b>€41.530,05</b>	<b>€61.194,21</b>	<b>€85.385,99</b>	<b>€114.030,11</b>	<b>€142.651,24</b>

Όπως φαίνεται από την κατάσταση καθαρού εισοδήματος, κατά το πρώτο έτος λειτουργίας, η μονάδα παρουσιάζει κέρδη, τα οποία αυξάνονται σταδιακά στις επόμενες χρήσεις. Αυτό είναι λογικό, καθώς όπως έχει αναλυθεί, κατά τον πρώτο χρόνο η διαχείριση δεν είναι πολύ ικανοποιητική, λόγω της έλλειψης εμπειρίας.

#### 10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών

Ο κυριότερος σκοπός του πίνακα χρηματικών ροών είναι η παροχή στους χρήστες των οικονομικών καταστάσεων, πληροφοριών για τις ταμιακές εισροές και εκροές μιας οικονομικής μονάδας στη διάρκεια μιας περιόδου. Η κατασκευή του πίνακα αυτού κρίνεται απαραίτητη καθώς η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης και ο ισολογισμός, που θα εξετασθεί παρακάτω, στοχεύει στο να παρουσιάζει την αξία μιας επιχείρησης, δηλαδή την περιουσία της και συνεπώς, δεν γίνεται να βασιστούμε μόνο σε αυτές για την εξασφάλιση της ρευστότητας της επιχείρησης.

Έτσι, ο πίνακας περιγράφει τις μεταβολές των μόνιμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών) και των μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες



υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια), διευκολύνοντας το χρηματοδοτικό προγραμματισμό. Οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της μονάδας για όλα τα έτη του παρόντος σχεδίου παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Πίνακας 34 Διαχρονικές χρηματοοικονομικές ροές

	2018 <sup>1</sup>	2019	2020	2021	2022	2023
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	<b>€1.075.653</b>	<b>€ 1.050.000</b>	<b>€1.181.250</b>	<b>€ 1.348.200</b>	<b>€ 1.529.364</b>	<b>€1.654.494</b>
Σύνολο Χρηματικών Πόρων	€1.075.653	-	-	-	-	-
Έσοδα από Πωλήσεις	-	€ 1.050.000	€1.181.250	€ 1.348.200	€ 1.529.364	€1.654.494
<b>B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	<b>€ 764.500</b>	<b>€ 1.009.717</b>	<b>€1.103.464</b>	<b>€ 1.251.800</b>	<b>€ 1.410.339</b>	<b>€1.513.094</b>
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού	€ 764.500	-	-	-	-	-
Κόστος Λειτουργίας <sup>2</sup>	-	€ 884.511	€ 969.241	€ 1.106.485	€ 1.251.891	€1.341.525
Φόρος Εισοδήματος	-	€ 16.963	€ 24.995	€ 34.876	€ 46.576	€ 58.266
Εξυπηρέτηση Χρεών	-	€ 106.167	€ 106.168	€ 106.169	€ 106.170	€ 106.171
Τακτικό Αποθεματικό <sup>3</sup>	-	€ 2.077	€ 3.060	€ 4.269	€ 5.702	€ 7.133
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ</b>	<b>€311.153</b>	<b>€40.283</b>	<b>€77.786</b>	<b>€96.400</b>	<b>€119.026</b>	<b>€141.400</b>
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	<b>€ 311.153</b>	<b>€ 351.436</b>	<b>€ 429.222</b>	<b>€ 525.622</b>	<b>€ 644.648</b>	<b>€ 786.048</b>

<sup>1</sup> Κατασκευαστική Περίοδος

<sup>2</sup> Υπολογίζεται στο κόστος παραγωγής, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους

<sup>3</sup> Υπολογίζεται στο 5% επί των καθαρών κερδών

### 10.5.3 Ισολογισμός

Ο ισολογισμός είναι η λογιστική κατάσταση, η οποία εμφανίζει τη χρηματοοικονομική θέση μιας επιχείρησης. Το περιεχόμενο του όρου χρηματοοικονομική θέση συνίσταται από τα εξής τρία μέρη:

- Τα μέσα δράσης που κατέχει η επιχείρηση (Ενεργητικό), δηλαδή ό, τι ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση
- Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους (Παθητικό), δηλαδή ό, τι οφείλει η επιχείρηση σε τρίτους
- Τις υποχρεώσεις της επιχείρησης προς το φορέα (Καθαρή Θέση), δηλαδή ό, τι δικαιούται να λάβει ο φορέας από την επιχείρηση

Τα στοιχεία του ισολογισμού ταξινομούνται σε ομάδες, προκειμένου να καθίσταται πιο εύκολη η μελέτη τους και να αντλούνται περισσότερες πληροφορίες. Η ομαδοποίηση αυτή αφορά τα στοιχεία του ενεργητικού και του παθητικού, ενώ η καθαρή θέση εμφανίζεται σε έναν ή περισσότερους λογαριασμούς, χωρίς αυτοί να ταξινομούνται σε ομάδες.

Στα πλαίσια αυτά, η ομαδοποίηση του ενεργητικού γίνεται με κριτήριο τη ρευστότητα των μέσων δράσης, δηλαδή βάσει της ταχύτητας μετατροπής τους σε χρήμα. Έτσι, το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει στοιχεία μεγάλης ταχύτητας ρευστότητας, όπως είναι για παράδειγμα τα αποθέματα και οι εισπρακτέοι λογαριασμοί, ενώ το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει στοιχεία μικρής ταχύτητας ρευστότητας, όπως είναι τα κτίρια, τα οικόπεδα και τα μηχανήματα.

Από την άλλη, το κριτήριο ομαδοποίησης των στοιχείων του παθητικού είναι η ληκτότητα των υποχρεώσεων της επιχείρησης, δηλαδή το χρονικό πλαίσιο για την εξόφληση των υποχρεώσεων αυτών. Επομένως, διακρίνουμε το βραχυπρόθεσμο και το μακροπρόθεσμο παθητικό.

Το πρώτο περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις που λήγουν εντός μίας λογιστικής χρήσης από την ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού, για παράδειγμα τους

Πίνακας 35 Ισολογισμός

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>A. Πάγιο Ενεργητικό</b>					
<b>1. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>					
1. Προπαραγωγικές Δαπάνες	€40.500,00	-	-	-	-
2. Πάγιες Επενδύσεις	€724.000,00	-	-	-	-
Σύνολο Πάγιου Ξενηγητικού	€764.500,00	€657.504,00	€550.508,00	€443.512,00	€336.516,0
Μείον: Αποσβέσεις	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,0
<b>Σύνολο</b>	<b>€657.504,00</b>	<b>€550.508,00</b>	<b>€443.512,00</b>	<b>€336.516,00</b>	<b>€229.520,0</b>
<b>3. Κυκλοφορούν Ξενηγητικό</b>					
1. Αποθέματα	€256.377,00	€283.362,2	€318.812,4	€363.304,0	€389.813,
2. Πελάτες	€98.279,00	€107.693,5	€122.942,8	€139.099,0	€149.058,
3. Διαθέσιμα	€12.081,05	€12.598,40	€15.063,16	€15.926,04	€16.608,5
<b>Σύνολο</b>	<b>€366.737,05</b>	<b>€403.654,02</b>	<b>€456.818,35</b>	<b>€518.329,07</b>	<b>€555.480,2</b>
<b>Γ. Ισοζύγιο Μετρητών</b>	<b>€351.436</b>	<b>€429.222</b>	<b>€525.622</b>	<b>€644.648</b>	<b>€786.04</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>	<b>€1.375.677</b>	<b>€1.383.384</b>	<b>€1.425.953</b>	<b>€1.499.493</b>	<b>€1.571.04</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	€55.583,40	€61.880,91	€69.621,82	€80.445,46	€86.892,0
2. Υποχρεώσεις από Φόρους και Τέλη	€16.963	€24.995	€34.876	€46.576	€58.26
<b>Σύνολο</b>	<b>€72.546</b>	<b>€86.876</b>	<b>€104.498</b>	<b>€127.021</b>	<b>€145.15</b>
<b>B. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Τραπεζικό Δάνειο	€376.478,00	€289.134,90	€197.424,65	€101.128,88	
Γ. Προβλέψεις για Κινδύνους					
1. Προβλέψεις	€185.947,30	€247.004,27	€339.469,43	€458.138,29	€584.064,4
<b>Σύνολο Παθητικού</b>	<b>€634.971,67</b>	<b>€623.014,89</b>	<b>€641.391,86</b>	<b>€686.288,30</b>	<b>€729.222,4</b>
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>					
1. Μετοχικό Κεφάλαιο	€699.174,87	€699.174,87	€699.174,87	€699.174,87	€699.174,8

3. Τακτικό Αποθεματικό	€2.077	€3.060	€4.269	€5.702	€7.13
4. Κέρδη εις Νέο	€39.454	€58.134	€81.117	€108.329	€135.51
<b>Εύνολο Καθαρής Θέσης</b>	<b>€740.704,92</b>	<b>€760.369,08</b>	<b>€784.560,86</b>	<b>€813.204,98</b>	<b>€841.826,1</b>
<b>Εύνολο Παθητικού και Καθαρής Θέσης</b>	<b>€1.375.677</b>	<b>€1.383.384</b>	<b>€1.425.953</b>	<b>€1.499.493</b>	<b>€1.571.04</b>

πληρωτέους λογαριασμούς (προμηθευτές), τα μερίσματα και οι οφειλόμενοι τόκοι.

Το μακροπρόθεσμο παθητικό, αντίθετα, περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο μίας λογιστικής χρήσης, όπως είναι ο τραπεζικός δανεισμός της μονάδας.

Τέλος, η καθαρή θέση περιλαμβάνει το μετοχικό και αποθεματικό κεφάλαιο, καθώς και την κρατική επιχορήγηση, η οποία αποσβένεται ετησίως και παρομοίως με την απόσβεση του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της υπό μελέτης μονάδας για τα έτη 2019- 2023 είναι οι ακόλουθοι:

## 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Είναι σαφές ότι το πιο βασικό κριτήριο για το αν θα υλοποιηθεί η επένδυση που μελετάται είναι η χρηματοοικονομική του απόδοση επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης και επί του μετοχικού κεφαλαίου, η οποία θα πρέπει να είναι υψηλή σε ικανοποιητικό βαθμό. Έτσι, η αξιολόγηση που διενεργείται θα πρέπει να καταδεικνύει με σαφήνεια τις παραπάνω αποδόσεις.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης για να καθοριστεί το αν είναι επικερδές το συγκεκριμένο σχέδιο, όμως οι πιο σαφείς και ικανοποιητικές είναι οι τέσσερις που αναλύονται στη συνέχεια.

### 10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος αυτή παρέχει μία ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, υπολογίζοντας τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης, τόσο λιγότερο «επικίνδυνη» είναι η επένδυση και μεγαλύτερη η ρευστότητά της. Η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο. Επομένως, για την εξαγωγή πιο ασφαλών συμπερασμάτων η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με τις επόμενες μεθόδους που θα αναλυθούν.

Το πρώτο βήμα για την εφαρμογή των μεθόδων είναι ο υπολογισμός των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό μελέτη μονάδα. Η καθαρή ταμειακή ροή της επένδυσης για κάθε έτος ορίζεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Καθαρή ταμειακή ροή} = \text{Ταμειακές εισροές} - \text{Ταμειακές εκροές}$$

Οι ταμειακές εισροές στην παρούσα μελέτη περιλαμβάνουν τα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση (πωλήσεις), ενώ οι εκροές περιλαμβάνουν κάθε ταμειακή εκροή που γίνεται κατά τη διάρκεια ζωής της επένδυσης (κόστος

λειτουργίας, δηλαδή το κόστος παραγωγής πριν τις αποσβέσεις και τους τόκους). Στις εκροές, δεν συνυπολογίζονται οι χρεωστικοί τόκοι του δανείου, γιατί συμπεριλαμβάνονται στο συντελεστή προεξόφλησης (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Έτσι, αν προστεθούν στις ταμειακές εκροές θα γίνει διπλός υπολογισμός. Επομένως, η απόφαση της χρηματοδότησης είναι ανεξάρτητη από την απόφαση για επένδυση.

Τα παραπάνω παρουσιάζονται αναλυτικά στους ακόλουθους πίνακες με το φόρο να ανέρχεται στο 29% όπως έχει αναφερθεί παραπάνω:

Πίνακας 36 Υπολογισμος καθαρών κερδών

Έτος	Πωλήσεις	Λειτουργικό Κόστος	Κέρδη προ Φόρων	Φόρος	Καθαρά Κέρδη
2019	€ 1.050.000,00	€ 884.510,97	€ 165.489,03	€ 47.991,82	€ 117.497,21
2020	€ 1.181.250,00	€ 969.241,08	€ 212.008,93	€ 61.482,59	€ 150.526,34
2021	€ 1.348.200,00	€ 1.106.485,30	€ 241.714,70	€ 70.097,26	€ 171.617,44
2022	€ 1.529.364,38	€ 1.251.891,36	€ 277.473,02	€ 80.467,18	€ 197.005,84
2023	€ 1.654.494,19	€ 1.341.524,51	€ 312.969,68	€ 90.761,21	€ 222.208,47

Πίνακας 37 Υπολογισμός ταμειακών ροών

Έτος	Καθαρά Κέρδη	Πρόσθετη Απόσβεση	Καθαρή Ταμειακή Ροή	Αθροιστική Καθαρή Ταμειακή Ροή
2019	€ 117.497,21	€ 106.996,00	€ 224.493,21	€ 224.493,21
2020	€ 150.526,34	€ 106.997,00	€ 257.523,34	€ 482.016,55
2021	€ 171.617,44	€ 106.998,00	€ 278.615,44	€ 760.631,98

<b>2022</b>	€ 197.005,84	€ 106.999,00	€ 304.004,84	€ 1.064.636,83
<b>2023</b>	€ 222.208,47	€ 107.000,00	€ 329.208,47	€ 1.393.845,30

Όπως γίνεται φανερό από τις αθροιστικές Καθαρές Ταμειακές Ροές, οι οποίες ήταν απαραίτητο να υπολογιστούν λόγω του ότι οι Καθαρές Ταμειακές Ροές μεταβάλλονται ετησίως, τα €760.631 € από τα 764.500 € του κόστους επένδυσης (δεν περιλαμβάνεται το καθαρό κεφάλαιο κίνησης και η αξία γης που αποδίδονται στο τέλος της ζωής του σχεδίου) θα επανεισπραχθούν στα τρία πρώτα χρόνια ζωής της επένδυσης. Τα υπόλοιπα από τα € 1.075.653 θα επανεισπραχθούν στις αρχές του πέμπτου έτους και συγκεκριμένα, απαιτείται λιγότερο από ένα μήνα του 2023. Συνεπώς, σε 4 χρόνια και 1 μήνα γίνεται επανείσπραξη του κόστους κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, και βάσει της συγκεκριμένης μεθόδου, η παρούσα επένδυση θεωρείται ελκυστική.

#### 10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου

Ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι η σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους προς το επενδυμένο κεφάλαιο. Συνήθως, χρησιμοποιούνται δύο συντελεστές απόδοσης για την αξιολόγηση επενδύσεων:

- Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου
- Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυμένου μετοχικού κεφαλαίου

Ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης (604.655€) με εξωτερικό δανεισμό θα υπολογισθεί βάσει του τύπου:

$$R = \frac{(\text{Καθαρό Κέρδος} + \text{Τόκοι}) \times 100}{\text{Συνολικό Κεφάλαιο}}$$

Αντίστοιχα, ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου επένδυσης (181.395€) θα υπολογισθεί βάσει του τύπου, χωρίς να περιλαμβάνονται οι τόκοι:

$$R_e = \frac{(\text{Καθαρό Κέρδος}) \times 100}{\text{Μετοχικό Κεφάλαιο}}$$

Για να υπολογιστεί ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου απαιτείται πρώτα να γίνει ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους, ο οποίος παρουσιάζεται στη συνέχεια:

*Πίνακας 38 Υπολογισμός καθαρών κερδών συν τους τόκους*

Έτος	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	€ 41.530,05	€ 61.194,21	€ 85.385,99	€ 114.030,11	€ 142.651,24
<b>Τόκοι</b>	0	€ 18.823,90	€ 14.456,75	€ 9.871,23	€ 5.056,44
<b>Σύνολο</b>	<b>€ 83.060,10</b>	<b>€ 141.212,32</b>	<b>€ 185.228,72</b>	<b>€ 237.931,45</b>	<b>€ 290.358,92</b>



Πίνακας 39 Υπολογισμός συντελεστή απόδοσης

Έτος	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Καθαρά Κέρδη συν Τόκοι</b>	€ 83.060,10	€ 141.212,32	€ 185.228,72	€ 237.931,45	€ 290.358,92
<b>Συνολικό Κεφάλαιο</b>	€ 1.075.654				
<b>R</b>	<b>7,72%</b>	<b>13,13%</b>	<b>17,22%</b>	<b>22,12%</b>	<b>26,99%</b>
<b>Καθαρά Κέρδη</b>	€ 29.419	€ 41.203	€ 64.745	€ 90.536	€ 119.486
<b>Μετοχικό Κεφάλαιο</b>	€ 699.174,87				
<b>Re</b>	<b>4,21%</b>	<b>5,89%</b>	<b>9,26%</b>	<b>12,95%</b>	<b>17,09%</b>

Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι ο συντελεστής απόδοσης είναι μέτρια ικανοποιητικός, τόσο για το συνολικό κεφάλαιο επένδυσης, όσο και για τα ίδια κεφάλαια. Ο ρυθμός απόδοσης γίνεται ελκυστικός κυρίως στα τελευταία χρόνια της επενδύσης, όπου η παραγωγική δυναμικότητα αυξάνεται. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, που σημειώνεται χαμηλές σχετικά τιμές ιδιαίτερα στην αρχή, καθιστώντας την επένδυση μη ελκυστική και δείχνει ότι θα πρέπει να αυξηθεί αρκετά η παραγωγή της μονάδας για να πάρει αποδεκτές τιμές (>6,4 %)

### 10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Όσον αφορά την αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων, η εφαρμογή μεθόδων που στηρίζονται στην προεξόφληση μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών είναι πιο αντικειμενική επιλογή από τις δύο προαναφερθείσες μεθόδους. Αυτό συμβαίνει διότι οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση λαμβάνουν υπόψη τους τόσο το μέγεθος, όσο και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών που

αναμένονται σε κάθε περίοδο ζωής της επένδυσης (διαχρονική αξία χρήματος).

Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας προεξοφλούνται όλες οι καθαρές ταμειακές ροές στο παρόν (το 2018 είναι ο χρόνος 0) με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου).

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

Όπου:

ΚΠΑ= Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ<sub>t</sub> = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο

ΚΕ= Κόστος Επένδυσης

i = Συντελεστής Προεξόφλησης

n = Αριθμός περιόδων

Στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών, όπως συμβαίνει για την υπό μελέτη μονάδα, ο παραπάνω τύπος μπορεί να διατυπωθεί και ως εξής:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n [ΚΤΡ_t \times \Sigma ΠΑ_{i,t}] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$\Sigma ΠΑ_{i,t} = \frac{1}{(1+i)^t}$$

Όταν η καθαρή παρούσα αξία (το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η επενδυτική πρόταση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Βάσει των στοιχείων αυτών καθώς και των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας, όπου χρησιμοποιείται κατάλληλο κόστος κεφαλαίου (6,4%), σύμφωνα και με τις προβλεπόμενες τραπεζικές συνθήκες.

Πίνακας 40 Υπολογισμός παρούσας αξίας

Έτος	Καθαρή Ταμειακή Ροή	ΣΠΑ	Παρούσα αξία
2017	€ 224.493,21	0,939849624	210.990
2018	€ 257.523,34	0,883317316	227.475
2019	€ 278.615,44	0,830185447	231.302
2020	€ 304.004,84	0,78024948	237.200
2021	€ 329.208,47	0,733317181	241.414
Συνολική παρούσα αξία			1.148.381

Επομένως, θα είναι:

$$ΚΠΑ = \text{Συνολική Παρούσα αξία} - \text{Κόστος επένδυσης} =$$

$$1.148.381 - €1.075.653,65 = 72.727 > 0$$

Εφόσον, λοιπόν, η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη του μηδενός και η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται μεγαλύτερη από την ελάχιστη

αποδεκτή απόδοση (6,4%), το επενδυτικό πρόγραμμα φαίνεται να είναι αποδεκτό από χρηματοοικονομικής άποψης.

## 10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται συνεχώς και με ταχείς ρυθμούς. Οι παράγοντες για τη μεταβολή αυτήν είναι αρκετοί, ανάμεσά τους η εξέλιξη της τεχνολογίας, η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών, οι πολιτικές συνθήκες της χώρας εγκατάστασης και της χώρας εξαγωγής.

Η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις μεταβλητές που υπεισέρχονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι γνωστή ως αβεβαιότητα. Έτσι, γίνεται κατανοητό, ότι όλα τα επενδυτικά σχέδια περιλαμβάνουν κάποιον κίνδυνο (ρίσκο) και επομένως, είναι λογικό να αναμένεται διαφοροποίηση στο κόστος, τα οφέλη και την απόδοση της επιχείρησης.

Προκειμένου να συγκεκριμενοποιηθεί η συγκεκριμένη αβεβαιότητα, θα πρέπει να εξετάζονται τρεις μεταβλητές:

- Τα έσοδα από τις πωλήσεις
- Το κόστος των πωληθέντων προϊόντων
- Το κόστος της επένδυσης

Στις μεταβλητές αυτές, βέβαια, υπεισέρχεται και πλήθος άλλων στοιχείων, που σχετίζονται κυρίως με τις τιμές και τις ποσότητες. Επομένως, η παρούσα μελέτη θα πρέπει να εντοπίζει το σύνολο αυτών των μεταβλητών, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα και κερδοφορία της νέας μονάδας, καθώς και την επιτυχή υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Στα πλαίσια αυτά, το πιο βασικό εργαλείο για τον εντοπισμό των μεταβλητών αποτελεί η ανάλυση ευαισθησίας, ενώ η ανάλυση του νεκρού σημείου βοηθά στην αντιμετώπιση της εν γένει αβεβαιότητας.

### 10.7.1 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου

Το «νεκρό» σημείο - Ν.Σ. (Break Even Point- BEP) μπορεί να ορισθεί ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά, ή ως το σημείο εκείνο που αντιστοιχεί σε επίπεδο απασχολήσεως της παραγωγικής δυναμικότητας τέτοιο, κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσιάζει ζημιές. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

Έσοδα πωλήσεων = Κόστος παραγωγής =>

*Έσοδα Πωλήσεων = (όγκος πωλήσεων) x (τιμή μονάδας)*

Αντίστοιχα

*Κόστος παραγωγής = σταθερά έξοδα + (μεταβλητά έξοδα ανα μονάδα )  
x όγκος πωλήσεων*

Πίνακας 41 Υπολογισμός νεκρού σημείου

Νεκρό Σημείο					
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Μεταβλητά έξοδα</b>					
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	€668.000,00	€742.600,00	€835.500,00	€965.345,49	€1.042.703,96
Έξοδα Πωλήσεων και μαρκετινγκ	€56.000,00	€57.960,00	€59.988,60	€62.088,20	€64.261,29
<b>Σύνολο</b>	<b>€724.000,00</b>	<b>€800.560,00</b>	<b>€895.488,60</b>	<b>€1.027.433,69</b>	<b>€1.106.965,25</b>
<b>Σταθερά έξοδα</b>					
Γενικά διοικητικά έξοδα	€63.000,00	€68.000,00	€75.800,00	€86.300,00	€93.400,00
Αποσβέσεις	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00	€106.996,00

Γενικά βιομηχανικά έξοδα	€10.120,0	€10.532,0	€10.990,3	€11.428,2	€11.895,2
Εργατικά	€88.410,00	€90.178,20	€124.244,57	€126.729,46	€129.264,05
<b>Σύνολο</b>	<b>€268.526,00</b>	<b>€275.706,20</b>	<b>€318.030,84</b>	<b>€331.453,66</b>	<b>€341.555,26</b>
Όγκος παραγώγμενων μονάδων (λίτρα)	750.000,00	787.500,00	842.625,00	926.887,50	973.231,88
Μοναδιαίο μεταβλητό κόστος	€0,97	€1,02	€1,06	€1,11	€1,14
Νεκρό σημείο	617.774,5	570.329,2	591.946,1	612.077,1	607.114,0
Νεκρό σημείο %	82 %	72 %	70 %	66 %	62 %

Παρατηρούμε ότι και στα πέντε ετη λειτουργίας η προγραμματισμένη παραγωγή είναι πανω από αυτή του νεκρού σημείου. Ταυτόχρονα βλέπουμε ότι έτσι η επιχείρηση υπερκαλύπτει τα έξοδα παραγωγής και τα σταθερά έξοδα οπότε εμφανίζει κέρδη. Χαρακτηριστικό είναι ότι με βάση το ποσοστό του νεκρού σημείου επί του συνόλου της παραγωγής βαίνει μειούμενο καθόλη τη διάρκεια του επενδυτικού σχεδίου. Έτσι στο 5ο έτος στο 62% της παραγωγής έχει καλύψει πλήρως τα έξοδα της και από εκεί και πέρα αρχίζει να βγάζει κέρδος.

### 10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας είναι μια τεχνική που δείχνει πόσο θα αλλάξει η ΚΠΑ ή ο ΕΣΑ σε σχέση με τη δεδομένη αλλαγή μιας απλής μεταβλητής και σταθερών των υπόλοιπων στοιχείων. Συνεπώς, δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των κρίσιμων μεταβλητών, οι οποίες εμπεριέχουν κίνδυνο για την επένδυση και την χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, παρέχοντας άμεση και χρήσιμη πληροφόρηση.

Πιο αναλυτικά, βάσει της παρακάτω σχέσης θα ισχύει:

$$\text{Νεκρό Σημείο} = \frac{\sigma}{\varepsilon - \mu}$$

όπου:

$\varepsilon$  = τα έσοδα από τις πωλήσεις σε πλήρη δυναμικότητα

$\mu$  = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

$\sigma$  = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Δεδομένου ότι κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας δεν επιτυγχάνεται η πλήρης παραγωγική δυναμικότητα της, γεγονός που υποδεικνύει ξεκάθαρα την ευαισθησία της επιχείρησης ως προς τη μεταβολή κρίσιμων παραγόντων, οι υπολογισμοί θα γίνουν με βάση τα στοιχεία της μονάδας για το πέμπτο έτος λειτουργίας της, όπου επιτυγχάνεται το 100% της δυναμικότητάς της.

Η δυναμικότητα της μονάδας παρουσιάζεται στον πίνακα:

Πίνακας 42 Μέσος όρος δυναμικότητας παραγωγής

	2019	2020	2021	2022	2023
Δυναμικότητα 1ης Περιόδου	36%	37%	40%	44%	46%
Δυναμικότητα 2ης Περιόδου	69%	73%	78%	86%	90%
Μέσος ορος δυναμικότητας	54%	57%	61%	67%	70%

Από τον οποίο υπολογίζουμε ότι η συνολική μέγιστη δυναμικότητα είναι 245.630 λίτρα.

Πίνακας 43 Υπολογισμός μεταβλητού κόστους

Συνολικά έσοδα	5.010.852€
Συνολική παραγωγή (lt)	2.947.560
<b>Παραγωγή κάθε χυμού( lt )</b>	
energy	4 % 1.179.024

tropic	33 %	393.008
Antiox	27 %	104.802,1333
<b>Συνολικό μεταβλητό κόστος</b>		<b>1.782.422 €</b>

Για τα οποία το συνολικό μεταβλητό κόστος με βάση τις τιμές του 2023 είναι 1.782.422 €

Οπότε αντικαθιστώντας τις τιμές έχουμε:

Νεκρό σημείο = 0,11 ή 11%

Άρα, προκειμένου να φτάσει η επιχείρηση στο επίπεδο του Νεκρού Σημείου απαιτείται χρήση του 11% της παραγωγικής δυναμικότητας της μονάδας.

Συμπερασματικά, και βάσει των όσων αναλύθηκαν ανωτέρω, είναι εμφανές ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα θα παρουσιάζει ιδιαίτερη ευαισθησία σε μεταβολές των μεταβλητών κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών λειτουργίας της, ενώ στο πέμπτο έτος, όπου επιτυγχάνονται οι μέγιστες παραγόμενες ποσότητες, η ευαισθησία της μειώνεται. Επομένως, η επένδυση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ελκυστική, με βάση τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση σε συνθήκες αβεβαιότητας.

## 10.8 Οικονομική Αξιολόγηση- Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, έχει γίνει επιτακτική η ανάγκη για υλοποίηση νέων επενδύσεων, που να μπορούν να βοηθήσουν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη αυτών είναι η εκτίμηση της χρηματοοικονομικής και εμπορικής σκοπιμότητας του σχεδίου, η οποία, άλλωστε, παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση στους επενδυτές και στα χρηματοδοτικά ιδρύματα.

Η ανάλυση της αγοράς έδειξε ότι η ελληνική αγορά των χυμών δεν είναι ακόμη κορεσμένη ωστόσο κατά τη διάρκεια της κρίσης έχασε περίπου το ¼ του μεγέθους της με αποτέλεσμα αυτό να επιφέρει ιδιαίτερη πίεση στις ήδη υπάρχουσες



βιομηχανίες του κλάδου, οδηγώντας τις σε έντονο ανταγωνισμό μεταξύ τους για κυριαρχία στην αγορά. Η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι μονόδρομος για της επώνυμες επιχειρήσεις καθώς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν κάνει δυναμική εμφάνιση. Σε αυτό το πλαίσιο τα δυο τελευταία χρόνια η αγορά των χυμών έχει εμφανίσει σταθεροποίηση με σημάδια επανάκαμψης. Με βάση τη μελέτη προβλεπεται η ζήτησης φαίνεται ότι θα υπάρχει μια αύξηση τα επόμενα χρόνια της ζήτησης και του μεγέθους της αγοράς αποτελώντας ευκαιρία για τις εταιρίες του κλάδου και προδιαθέτοντας τις για επενδύσεις.

Οι χυμοί smoothies έχουν κερδίσει τη θέση τους στη συνείδηση του καταναλωτή ως τμήμα μια υγιεινής διατροφής ωστόσο δεν έχουν βρει ακόμη το δρόμο τους στα καταστήματα λιανικής πώλησης και σε μαζική προσφορά.

Η υπο μελέτη μονάδα αποτελεί ένα μικρομεσαίο εγχείρημα σε επίπεδο επένδυσης και δυναμικότητας . Αυτό συμβαίνει επειδή ο συναινετισμός δεν μπορεί να στηρίξει μια μεγαλύτερη επένδυση από χρηματοδοτικής άποψης αλλά και ότι έχει επιλέξει μια ήπια στρατηγική επέκτασης χαμηλού ρίσκου.

Σε τεχνικό επίπεδο έχει επιλεγεί υψηλή τεχνολογία και πρώτες ύλες για την παραγωγή του χυμού και μια απλή και διαδεδομένη στην Ελλάδα τεχνολογία συσκευασίας για να μπορέσει να καλυφθούν οι απαιτήσεις του σχεδίου μαρκετινγκ όσο και να μπορέσει να είναι προσδοφόρα η επένδυση.

Τέλος η συγκεκριμένη επένδυση με βάση την ανάλυση που έγινε στο τελευταίο κεφάλαιο εμφανίζει ικανοποιητικά χροικατικονομικά στοιχεία τόσο ως προς τον χρόνο επανείσπραξης του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης όσο και της καθαρής παρούσας αξίας των χρηματοροών που θα δημιουργήσει ωστόσο τα αναμενόμενα καθαρά κέρδη εμφανίζονται περιορισμένα σε σχέση με το μέγεθος του αρχικού κεφαλαίου που θα επενδυθεί. Αυτό σημαίνει ότι η συγκεκριμένη μονάδα δεν μπορεί να προσφέρει μεγάλες ροές σε καθαρό κέρδος. Αυτό συμβαίνει λόγω του συνδιασμού αυξημένου μεταβλητού κόστους που οφείλεται στις πρώτες ύλες αλλά και στην υψηλή φορολογία η οποία μειώνει τα ποσοστά καθαρού κέρδους ενώ ταυτόχρονα αυξάνει και τις τελικές τιμές καταναλωτή(λόγω φπα και ενδιάμεσων)

κάνοντας το προϊόν να είναι πιο ακριβό περιορίζοντας τους εν δυνάμει καταναλωτές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγαλλοπούλου Π., Εισαγωγή στο Εργατικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2007.
2. Αυλωνίτης Γ. Ι., Λυμπερόπουλος Κ., Τζαναβάρας Β., Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για διεθνείς αγορές, Εκδόσεις Rosili, 2010.
3. Καζαντζής Χρ., Αρχές και Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής, Εκδόσεις BusinessPlus ΑΕ, 2008.
4. Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία, Εκδόσεις Σταμούλης, 2000.
5. Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., Οδηγίες, Προβλήματα, Υποδείγματα για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλης, 2010.
6. Κλαδική Μελέτη: Χυμοί και αναψυκτικά, STOCHASIS, 2012.
7. Κλαδική Μελέτη: Αναψυκτικά και μη αλκοολούχα ποτά, ICAP, 2008.
8. Κωνσταντίνα Παν. Ρουμελιώτη, Διπλωματική εργασία: Μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση μονάδας παραγωγής συμπυκνωμένου χυμού πορτοκαλιού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2006.
9. Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, 2001.
10. Μελέτη: Η επίδραση του κλάδου αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών – Ιούλιος 2016.
11. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Φαίδιμος, 2013.
12. Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Φαίδιμος, 2013.
13. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, 1998.

13. Μελέτη: Η επίδραση του κλάδου αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών – Ιούλιος 2016

14. Κωνσταντίνα Παν. Ρουμελιώτη, Διπλωματική εργασία: Μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση μονάδας παραγωγής συμπυκνωμένου χυμού πορτοκαλιού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2006

## ΞΕΝΗ

1. Behrens W., Hawranek P.M., Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, United Nations Industrial Development Organization, 1991

2. Kotler Ph., Keller, K.L., Marketing Management, Pearson Education Inc. 2006.

3. Weston, J.F., Brigham E.F., Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1986.

4. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc, 2010.

5. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus., Fundamentals of Corporate Finance 7<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill/Irwin, 2012

# ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΣΕΛΙΔΕΣ & ΤΟΠΟΙ

1. <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>
2. <http://www.statistics.gr/>
3. <http://www.chb.gr/products/juices/>
4. <http://el.wikipedia.org/>
5. <http://www.lakoniacoop.gr/gr/>
6. <http://www.gge.gr/>
7. <https://www.tetrapak.com/gr>
8. <http://www.dionet.gr/>
9. <https://www.icfillingsystems.com/>
10. <http://lakonianet.gr/>