

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**στη**

**Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive M.B.A)**



*Διπλωματική εργασία*

**ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ  
ΙΔΡΥΣΗΣ ΝΕΑΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ**

*Κυριάκου Κατερίνα*

Επιβλέπων:  
Γεωργακέλλος Δημήτριος, Καθηγητής

Πειραιάς, Ιούλιος 2022

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΑΥΣΗΣ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΜΟΝΑΔΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΑΝΘΡΑΚΙΧΩΝ

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 διαδικτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας 

Όνοματεπώνυμο ΧΥΡΙΑΚΟΥ ΔΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Ημερομηνία 15/07/2022

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

Αφιερώνεται στην αγαπημένη μου γιαγιά

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Γεωργακέλλο για τη καθοδήγηση και υποστήριξη από την έναρξη του μεταπτυχιακού προγράμματος έως την ολοκλήρωση του και τέλος την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την υποστήριξη τους όλο αυτό το χρονικό διάστημά και στην αγαπημένη μου Κική που δίχως τη πολύτιμη βοήθεια της δεν θα μπορούσα να είχα ανταπεξέλθει σε αυτό το απαιτητικό για εμένα εγχείρημα.

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση ενός επενδυτικού σχεδίου, το οποίο αφορά στην ίδρυση νέας παραγωγικής μονάδας αναψυκτικού της εταιρείας «ΔΡΟΣΙΑ Α.Ε.».

Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνηθεί η ελκυστικότητα του εν λόγω εγχειρήματος πραγματοποιώντας μία ενδελεχή ανάλυση οικονομικών, επιχειρηματικών και κοινωνικών παραγόντων.

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ενδέχεται κάποια από τα στοιχεία που παρατίθενται να μην είναι απολύτως ακριβή.

### **Σημαντικοί όροι**

- Μελέτη σκοπιμότητας
- Μονάδα παραγωγής αναψυκτικού,
- Κλάδος μη αλκοολούχων ποτών,
- Κλάδος αναψυκτικών
- Επιχειρηματικό σχέδιο
- Ανάλυση αγοράς
- Παραγωγική μονάδα
- Μηχανολογικός εξοπλισμός
- Αξιολόγηση επένδυσης

## Περιεχόμενα

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ</b> .....	11
1.1 Βασική ιδέα της μελέτης .....	11
1.2 Ανάλυση Αγοράς & Marketing .....	11
1.3 Εφόδια – Α ύλες & υλικά συσκευασίας.....	12
1.4 Τεχνολογία .....	13
1.5 Οργάνωση μονάδας και Γενικά Έξοδα.....	13
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι .....	13
1.7 Τοποθεσία - εγκαταστάσεις.....	14
1.8 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης .....	14
1.9 Συμπέρασμα .....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο – ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ &amp; ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b> .....	16
2.1 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού πλάνου .....	16
2.2 Ιστορικό επενδυτικού πλάνου .....	17
2.3 Οικονομοτεχνική Μελέτη .....	17
2.4 Κόστος Οικονομοτεχνικής μελέτης .....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ &amp; MARKETING</b> .....	19
3.1 Ανάλυση κλάδου.....	19
3.1.1 Θεσμικό πλαίσιο .....	22
3.1.2 Συστήματα ελέγχου ποιότητας και πιστοποίησης .....	23
3.1.3 Προϊόν & αγορά.....	24
3.1.4 Πελάτες .....	25
3.1.5 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και ενέργειες .....	25
3.1.6 Κανάλια Διανομής.....	26
3.1.7 Προμηθευτές .....	27
3.2 Ανάλυση της ελληνικής εγχώριας αγοράς αναψυκτικών .....	28
3.2.1 Μέγεθος εγχώριας αγοράς .....	28
3.2.2 Μεριδία παραγωγής της εγχώριας αγοράς.....	31
3.2.3 Μεριδίο Αγοράς των επιχειρήσεων του κλάδου.....	32
3.2.4 Εξωτερικό εμπόριο μη αλκοολούχων ποτών .....	32
3.2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης .....	34
3.2.6 Μελλοντική ζήτηση .....	36
3.3 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος.....	37
3.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	37

3.3.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	38
3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	38
3.3.4 Απειλή από υποκατάστατα .....	39
3.3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων .....	39
3.3.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	39
3.4 Ανάλυση SWOT .....	42
3.5 Η στρατηγική marketing.....	44
3.6 Μείγμα Marketing.....	45
3.7 Πρόβλεψη πωλήσεων, έξοδα προώθησης πωλήσεων & marketing.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° : ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ &amp; ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ .....</b>	<b>50</b>
4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Εφοδίων .....	50
4.1.1 Πρώτες Ύλες & Υλικά συσκευασίας .....	50
4.1.2 Εφόδια Εργοστασίου .....	51
4.2 Προσδιορισμός Απαιτήσεων .....	53
4.2.1 Πρώτες ύλες .....	53
4.2.2 Ανταλλακτικά & χημικά.....	55
4.2.3 Υλικά συσκευασίας .....	55
4.2.4 Είδη ένδυσης.....	57
4.3 Διαθεσιμότητα υλικών και πηγές προμηθειών .....	57
4.4 Συνολικό Κόστος .....	58
4.4.1 Πρώτες Ύλες .....	58
4.4.2 Υλικά Συσκευασίας .....	59
4.4.3 Υπηρεσίες κοινής Ωφέλειας .....	60
4.4.4 Χημικά & Ανταλλακτικά .....	61
4.4.5 Είδη ένδυσης.....	62
4.4.6 Συνολικό κόστος .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° : ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ &amp; ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>63</b>
5.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητας .....	63
5.2 Παραγωγική διαδικασία PET .....	64
5.2.1 Δεξαμενή διάλυσης .....	64
5.2.2 Μηχανή φουσκώματος PET προπλάσματος .....	65
5.2.3 Μηχανή γεμίσματος, πωμάτοσης και τοποθέτησης ετικέτας .....	65
5.2.4 Πολυσυσκευαστική μηχανή .....	65
5.2.5 Πακετάρισμα.....	65
5.2.6 Μηχανή παλετοποίησης.....	65



5.3 Παραγωγική διαδικασία γυάλινης φιάλης .....	66
5.3.1 Μηχανή «αποπαλετοποίησης».....	66
5.3.2 Μηχανή «αποκιβωτισποίησης» .....	66
5.3.3 Πλυντήριο .....	66
5.4 Επιλογή, αγορά τεχνολογίας και κόστος.....	66
5.5 Χωρομετρικά σχέδια και μηχανολογικά σχέδια .....	68
5.6 Περιγραφή έργων πολιτικού μηχανικού, συντήρηση και κόστη.....	68
5.7 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.....	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ &amp; ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ .....</b>	<b>70</b>
6.1 Οργάνωση Μονάδας .....	70
6.1.1 Οργανωτική Δομή .....	70
6.2 Γενικά Έξοδα .....	72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>74</b>
7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.....	74
7.1.1 Διευθυντικό και Εποπτικό προσωπικό .....	74
7.1.2 Εξειδικευμένοι Εργάτες.....	74
7.2 Ανάγκες του επενδυτικού πλάνου σε ανθρώπινο δυναμικό .....	75
7.2.1 Προγραμματισμός των αναγκών .....	75
7.3 Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και διαδικασία επιλογής.....	76
7.3.1 Εκτίμηση της Προσφοράς και της Ζήτησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού .....	76
7.3.2 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	76
7.3.3 Επιλογή Υποψηφίων .....	77
7.3.4 Εκτίμηση του κόστους εργασίας.....	78
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....</b>	<b>79</b>
8.1 Εκτίμηση αναγκών της νέας μονάδας.....	79
8.2 Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας .....	79
8.3 Επιλογή του χώρου εγκατάστασης.....	79
8.4 Υπολογισμός του κόστους επένδυσης για το χώρο εγκατάστασης.....	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup> : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.....</b>	<b>81</b>
9.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης έργου.....	81
9.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης έργου .....	82
9.3 Χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.....	82
9.4 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος .....	85
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....</b>	<b>86</b>
10.1 Ανάλυση κόστους επένδυσης .....	86

10.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....	89
10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου.....	89
10.4 Ανάλυση συνολικού κόστους (άμεσα & έμμεσα κόστη) .....	90
10.4.1 Υπολογισμός Αναγκών σε καθαρό κεφάλαιο Κίνησης (2021-2025).....	91
10.5 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων .....	93
10.5.1 Αποτελέσματα χρήσης .....	93
10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών .....	93
10.5.3 Ισολογισμός.....	95
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση επένδυσης .....	96
10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης .....	96
10.6.2 Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου .....	97
10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας αξίας.....	98
10.6.4 Μέθοδος εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (IRR).....	99
10.7 Οικονομική αξιολόγηση .....	100
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>101</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Βασική ιδέα της μελέτης

Η παρούσα μελέτη ερευνά τη βιωσιμότητα μίας νέας παραγωγικής μονάδας αναψυκτικού στην Βιομηχανική Περιοχή του Σχηματαρίου (ΒΙ.ΠΕ. Σχηματαρίου) της εταιρείας «ΔΡΟΣΙΑ Α.Ε.», (εφεξής ΔΡΟΣΙΑ) πλέον της υφιστάμενης. Η μελέτη θα εκπονηθεί από εταιρεία συμβούλων, η οποία εξειδικεύεται στο κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών. Στόχος του επενδυτικού πλάνου είναι η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας της εταιρείας, προκειμένου να μπορέσει να εξυπηρετήσει την αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων της και ταυτόχρονα να αυξήσει το μερίδιο αγοράς με την είσοδο της σε νέα κανάλια πώλησης.

### 1.2 Ανάλυση Αγοράς & Marketing

Η ΔΡΟΣΙΑ δραστηριοποιείται στον κλάδο των αναψυκτικών, ο οποίος αποτελεί τμήμα του κλάδου των μη αλκοολούχων ποτών. Ο κλάδος των μη αλκοολούχων ποτών αποτελεί σημαντικό τομέα για την οικονομία της χώρας, καθώς αποφέρει 2,2 δις που αντιστοιχούν στο 1,3% του ΑΕΠ. Στον κλάδο των αναψυκτικών δραστηριοποιούνται ολιγάριθμες επιχειρήσεις και ο ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά υψηλός. Η εικόνα του κλάδου απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Κατηγορίες κλάδου μη αλκοολούχων ποτών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΛΑΔΟΥ ΜΗ ΑΛΚΟΟΛΟΥΧΩΝ ΠΟΤΩΝ	Συμμετοχή με βάση τον τζίρο
Αναψυκτικά	70%
Φυσικοί συμπυκνωμένοι χυμοί	23%
Παγωμένο τσάι, αθλητικά & ενεργειακά ποτά	7%

Ο κλάδος, τη δεκαετία 2010 – 2020, παρουσίασε σημαντικές απώλειες, επηρεαζόμενος έντονα από την οικονομική κρίση στη χώρα αν και διαφαίνεται ότι η τάση αυτή άρχισε να ανατρέπεται ήδη από το 2018 λόγω του θετικού αντίκτυπου από την ενίσχυση του τουρισμού στη χώρα, χωρίς να είναι εύκολο να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος που θα επιφέρει η πανδημία του Covid 19.

Στον κλάδο, βασικοί παίκτες είναι 3 μεγάλες επιχειρήσεις (COCA COLA 3E, PEPSICO-HBH, ΛΟΥΞ) κατέχοντας μερίδιο που ξεπερνάει το 80%, με την πρώτη εξ αυτών να κατέχει

περίπου τα  $\frac{3}{4}$  εξ αυτού. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι αποσκοπούν να αποσπασουν μερίδια από τους βασικούς παίκτες. Η ΔΡΟΣΙΑ στοχεύει στην αύξηση των μεριδίων αγοράς της, με την εισαγωγή νέων προϊόντων χωρίς ζάχαρη και με χρήση φυσικών γλυκαντικών, εναρμονιζόμενη με την τάση της αγοράς για ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής και διαβίωσης, συνδυάζοντας εγχώριες Α ύλες από φρέσκα φρούτα και παραδοσιακές συνταγές.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η ηγετική ομάδα της ΔΡΟΣΙΑ, επικεντρώθηκε στο κλείσιμο επιχειρηματικών συμφωνιών με μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου σε όλη τη χώρα, για παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Με την στρατηγική αυτή επιδιώκει να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών της, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος παραγωγής εκμεταλλευόμενη της οικονομίας κλίμακος. Η στρατηγική αυτή σε συνδυασμό με τη δυναμική παρουσία μέσω digital marketing προβλέπεται να ενισχύσει την αναγνωρισιμότητα του brand της και να ενισχύσει περαιτέρω τα μερίδια της.

### **1.3 Εφόδια – Α ύλες & υλικά συσκευασίας**

Για την παραγωγική διαδικασία η εταιρεία θα χρησιμοποιεί Α ύλες & υλικά συσκευασίας καθώς και άλλα εφόδια.

Οι κύριες Α ύλες που απαιτούνται είναι:

- Νερό
- Γλυκαντικές ουσίες ή ζάχαρη
- Χρωστικές ουσίες
- Φυσικές αρωματικές ύλες
- Κιτρικό Νάτριο
- Φυσικοί Χυμοί Φρούτων από πορτοκάλι και λεμόνι
- Διοξείδιο του Άνθρακα CO<sub>2</sub>

Στα βασικά υλικά συσκευασίας περιλαμβάνονται:

- Φιάλες PET και γυαλιού
- Πλαστικά και μεταλλικά πώματα
- Πλαστικές και χάρτινες ετικέτες
- Πλαστικά διάφανα φιλμ
- Χαρτόδισκοι
- Πλαστικά τελάρα
- Παλέτες

- Διαχωριστικά παλετών

Στα απαραίτητα εφόδια για την παραγωγική διαδικασία συγκαταλέγονται νερό, καύσιμα, ανταλλακτικά μηχανημάτων, χημικά, είδη ένδυσης & προστασίας του προσωπικού, και ηλεκτρική ενέργεια.

#### **1.4 Τεχνολογία**

Για την δημιουργία της παραγωγικής μονάδας θα απαιτηθεί επένδυση σε μία σειρά μηχανολογικού εξοπλισμού, της τάξης των € 10 εκατ., που περιλαμβάνει:

- Γραμμή εμφιάλωσης PET
- Γραμμή εμφιάλωσης γυαλιού
- Δεξαμενή υγροποιημένου διοξειδίου του άνθρακα
- Δεξαμενή υγροποιημένου αζώτου
- Συμπιεστή υψηλής πίεσης
- Συμπιεστή χαμηλής πίεσης
- Ψυκτική μονάδα
- Boiler room
- Περονοφόρα οχήματα
- Παλετοφόρα μηχανήματα
- Μονάδα βιολογικού καθαρισμού

#### **1.5 Οργάνωση μονάδας και Γενικά Έξοδα**

Η προσεκτική οργάνωση μίας νέας παραγωγικής μονάδας συνεισφέρει σημαντικά στο σωστό καταμερισμό και συντονισμό των δραστηριοτήτων καθώς και στην εύρυθμη λειτουργία της μονάδας. Η ΔΡΟΣΙΑ θα εντάξει το νέο ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για τη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας στην ήδη υπάρχουσα οργανωτική δομή της. Εκτιμάται ότι τα γενικά έξοδα της νέας μονάδας, το πρώτο έτος θα είναι της τάξης των € 500 χιλ. ευρώ

#### **1.6 Ανθρώπινοι Πόροι**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πόρους της εταιρείας γιατί συμμετέχει καθοριστικά στην παραγωγή προϊόντων και στην παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών. Ταυτόχρονα μπορεί να αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΔΡΟΣΙΑ απέναντι στις άλλες εταιρείες του κλάδου.

Για την νέα παραγωγική μονάδα θα χρειαστεί στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό να ενταχθούν 33 νέα άτομα. Η όλη διαδικασία επιλογής τους προβλέπεται να γίνει με προσεκτική και αξιολογική αξιολόγηση.

### **1.7 Τοποθεσία - εγκαταστάσεις**

Ύστερα από ενδελεχή έρευνα και προσεκτική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων που υπήρχαν διαθέσιμες, επιλέχθηκε η νέα παραγωγική μονάδα να εγκατασταθεί σε έκταση 2.000 τ.μ. που θα αγοραστεί στην ΒΙ.ΠΕ Σχηματαρίου. Η τοποθεσία επιλέχθηκε λόγω της εγγύτητας στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις καθώς και σε σημαντικούς συνεργάτες και προμηθευτές. Επιπλέον απέχει μόλις 3 χλμ. από τον κεντρικό οδικό άξονα της Εθνικής Οδού Αθηνών-Θεσσαλονίκης.

### **1.8 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης**

Η χρηματοοικονομική ανάλυση στοχεύει, στον προσδιορισμό των κινδύνων και των ευκαιριών, όπως επίσης των αδυναμιών και των πλεονεκτημάτων του επιχειρηματικού σχεδίου, στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας και της απόδοσης του.

Με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο προκύπτει ότι για την υλοποίηση του εν λόγω επενδυτικού πλάνου:

- το απαιτούμενο κεφάλαιο ανέρχεται στα €18 εκατ. ευρώ, το οποίο προβλέπεται ότι κατά το ήμισυ θα καλυφθεί από τραπεζικό δανεισμό και το υπόλοιπο από ίδια κεφάλαια.
- Τα καθαρά κέρδη, το πρώτο έτος λειτουργίας, θα είναι της τάξης των 3,3 εκατ. ευρώ και σε βάθος πενταετίας θα φτάσουν στα 3,5 εκατ. ευρώ. Το γεγονός ότι η νέα δραστηριότητα από το πρώτο έτος της επένδυσης εμφανίζει κέρδη, οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία είναι ήδη σε λειτουργία - με οργανωμένες τις βασικές λειτουργικές δομές -, έχει σταθερή τοποθέτηση στην αγορά και η επένδυση αυξάνει την παραγωγική της δυναμικότητα (incremental capacity).

*Εν κατακλείδι*, χρησιμοποιώντας μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων όπως του απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου, του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης και της μεθόδου της Καθαρής Παρούσας Αξίας προκύπτει ότι η επένδυση κρίνεται αποδεκτή.

## **1.9 Συμπέρασμα**

Με βάση την χρηματοοικονομική ανάλυση, που προκύπτει από τα στοιχεία του επιχειρηματικού πλάνου, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η επένδυση, που εμφανίζεται στο επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίστηκε, είναι ιδιαίτερος ελκυστική. Συνεπώς δεν συντρέχουν λόγοι το επενδυτικό σχέδιο να μην προχωρήσει σε υλοποίηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> – ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 2.1 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού πλάνου

Η εταιρεία ΔΡΟΣΙΑ, ιδρύθηκε το 2000, είναι μια οικογενειακή εταιρεία παραγωγής αναψυκτικών, που διαθέτει μια μονάδα - μικρής παραγωγικής δυναμικότητας - στη ΒΙ.ΠΕ Σχηματαρίου. Στρατηγική της εταιρείας είναι η παραγωγή αναψυκτικών υψηλής ποιότητας με χρήση Α υλών, που προμηθεύεται από εγχώριους συνεταιρισμούς και παραγωγούς. Τα προϊόντα που παράγει είναι:

- Πορτοκαλάδα με και άνευ ανθρακικού
- Λεμονάδα
- Γκαζόζα
- Σόδα
- Τόνικ
- Προϊόντα τύπου Cola

Η ΔΡΟΣΙΑ, χρησιμοποιώντας παραδοσιακές συνταγές για την παραγωγή των προϊόντων της και προβάλλοντας την ελληνικότητα τους, έχει καταφέρει να κερδίσει μερίδιο αγοράς και τα προϊόντα της να διατίθενται σε όλη την επικράτεια.

Η Διοίκηση της εταιρείας λαμβάνοντας υπόψη: α) τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών για προϊόντα χωρίς ζάχαρη και με χαμηλή θερμιδική αξία και β) την ολοένα αυξανόμενη τάση διάθεσης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας από τις μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών και γ) επιδιώκοντας περαιτέρω ανάπτυξη, αναγνώρισε την ανάγκη επένδυσης σε μια νέα σύγχρονη μονάδα με μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα.

Η παρούσα μελέτη έχει στόχο να αναπτύξει και να εξετάσει τη βιωσιμότητα ενός φιλόδοξου επενδυτικού σχεδίου.

Η γεωγραφική περιοχή που έχει επιλεγεί για την κατασκευή της νέας παραγωγικής μονάδας είναι η ΒΙ.ΠΕ. Σχηματαρίου, καθώς βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από την υπάρχουσα εγκατάσταση. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην συγκεκριμένη επιλογή, είναι η καταλληλότητα του οικοπέδου για τη δημιουργία των κτηριακών εγκαταστάσεων, η εγγύτητα σε βασικούς και μεγάλους πελάτες καθώς και η ύπαρξη σε πολύ κοντινή απόσταση συνεργατών, παροχής υπηρεσιών διανομής προϊόντων.



Η νέα μονάδα θα χρησιμοποιεί εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και το κύριο χαρακτηριστικό της θα είναι οι σύγχρονες πρακτικές για τη διαχείριση των αποβλήτων της μονάδας όπως επίσης και η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος στην περιοχή. Η δημιουργία μονάδας βιολογικού καθαρισμού για τη διαχείριση του 99% των αποβλήτων της μονάδας στόχο έχει να μειώσει σε σημαντικό βαθμό τα απόβλητα της παραγωγικής δραστηριότητας. Επίσης η μέριμνα για τη διαχείριση των απορριμμάτων θα αποτελεί βασική προτεραιότητα.

Τέλος, θα δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη μονάδα διαχείρισης νερού, ώστε με την κατάλληλη επεξεργασία να επιτυγχάνεται η υψηλή ποιότητα των προϊόντων.

## **2.2 Ιστορικό επενδυτικού πλάνου**

Η επιχειρηματική πρωτοβουλία για την δημιουργία της νέας παραγωγικής μονάδας ξεκίνησε από τον ιδιοκτήτη και Γενικό Διευθυντή της εταιρείας. Το όραμα του, τα προϊόντα της οικογενειακής επιχείρησης να φτάνουν σε κάθε γωνιά και σε κάθε νοικοκυριό της Ελλάδας, τον οδήγησαν στην ανάγκη εμπλουτισμού της γκάμας των παραγόμενων προϊόντων. Τα νέα προϊόντα, λιγότερο παραδοσιακά, προσελκύουν μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό και κυρίως νέους, οι οποίοι επιλέγουν κυρίως προϊόντα μεγάλων πολυεθνικών. Επίσης η συμφωνία με μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου, για εμφιάλωση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, απαιτούν αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας και οδηγούν νομοτελειακά στην ανάγκη επένδυσης σε μια νέα γραμμή παραγωγής. Με αυτά τα δεδομένα αποφασίστηκε η σύνταξη μελέτης σκοπιμότητας προκειμένου να διερευνηθεί η δυνατότητα μιας επένδυσης συγχρηματοδοτούμενης από ίδια κεφάλαια της εταιρείας και τραπεζικό δανεισμό

## **2.3 Οικονομοτεχνική Μελέτη**

Η οικονομοτεχνική μελέτη ανατέθηκε στη συμβουλευτική εταιρεία «Πρόοδος» υστέρτα από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας. Για την σύνταξη της μελέτης έγινε χρήση της κλαδικής μελέτης της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων “Στόχασις” (2016) καθώς και της έκθεσης του ίδιου έτους του IOBE για την αγορά αναψυκτικών στην Ελλάδα.

## **2.4 Κόστος Οικονομοτεχνικής μελέτης**

Το συνολικό κόστος για τις απαραίτητες έρευνες και μελέτες σχετικά με την δημιουργία της εξεταζόμενης παραγωγικής μονάδας προβλέπεται να ανέλθει στο ποσό των €17,7 χιλ. Η εκπόνηση της μελέτης κοστολογήθηκε στις €4.χιλ.

Οι προκαταρτικές έρευνες (μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων, μελέτες εδάφους κλπ.) που αφορούν την καταλληλότητα του οικοπέδου εγκατάστασης της παραγωγικής μονάδας καθώς και μηχανολογικές και οικονομοτεχνικές μελέτες σχετικά με τις κτηριακές εγκαταστάσεις κόστισαν €10χιλ. Διάφορα άλλα προεπενδυτικά έξοδα όπως πρωτογενή έρευνα, επισκέψεις σε αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες, έρευνες και ταξίδια για προπαρασκευαστικές ενέργειες προβλέπεται να είναι της τάξης των €3,5 χιλ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ & MARKETING

### 3.1 Ανάλυση κλάδου

Ο κλάδος των αναψυκτικών αποτελεί τμήμα του κλάδου των μη αλκοολούχων ποτών, ο οποίος ανήκει στον ευρύτερο κλάδο των ποτών. Ο κλάδος των μη αλκοολούχων ποτών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς κυριαρχούν λίγες, μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Ενδεικτικό είναι ότι ο αριθμός των παραγωγικών επιχειρήσεων μη αλκοολούχων ποτών ανέρχεται στις 35 (στοιχεία 2015), ενώ οι εισαγωγικές εταιρίες είναι ολιγάριθμες. Ο μικρός αριθμός των επιχειρήσεων στον κλάδο οδηγεί σε υψηλό ανταγωνισμό, επιδίωξη για συνεχή εμπλουτισμό των προσφερόμενων προϊόντων και στην προσπάθεια διαφοροποίησης των επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους, με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών και την επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

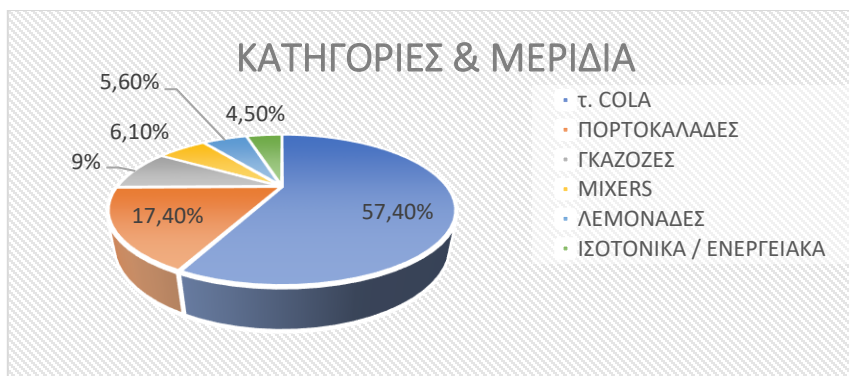
Ο κλάδος των ποτών περιλαμβάνει δυο βασικές κατηγορίες:

A. Αλκοολούχα ποτά (οινοπνευματώδη, κρασί, μπύρα).

B. Μη αλκοολούχα ποτά (**αναψυκτικά**, χυμοί φρούτων, ενεργειακά / αθλητικά ποτά, παγωμένο τσάι, παγωμένος καφές).

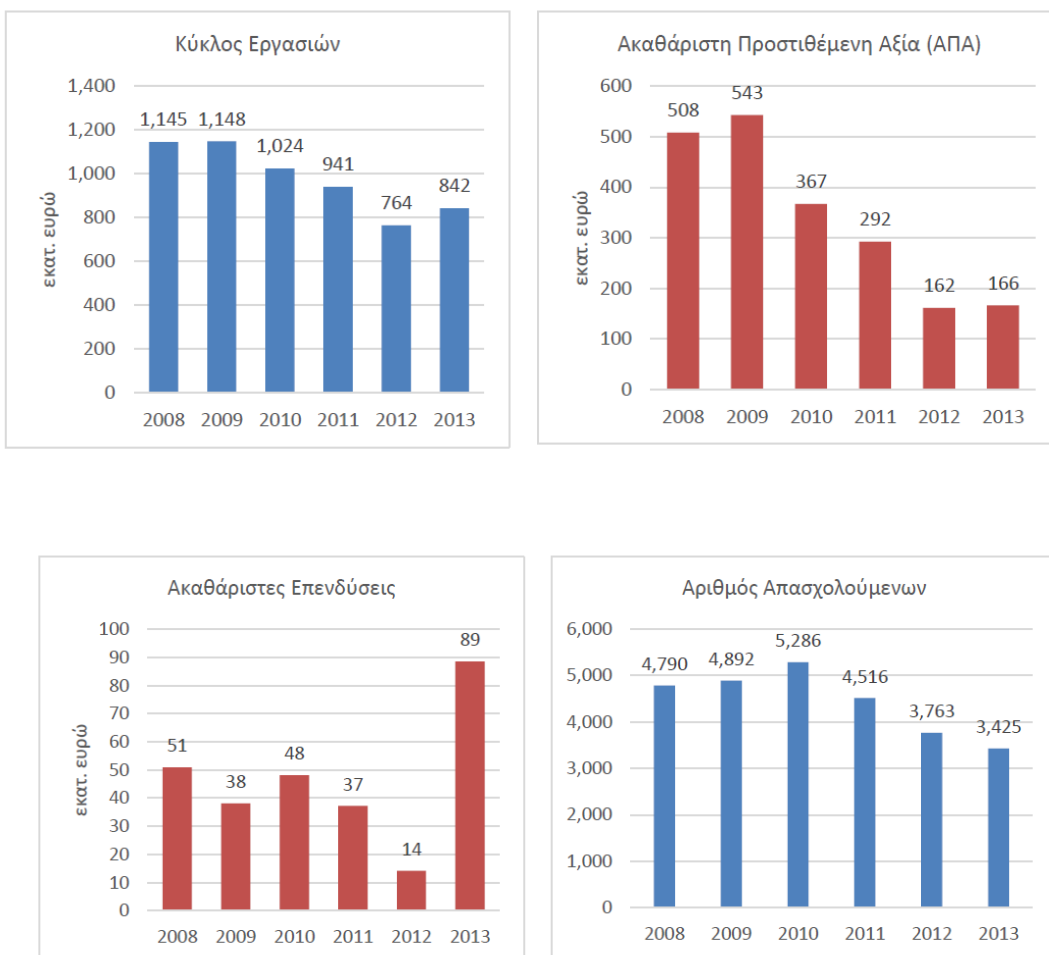
Ξεκινώντας θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε τον ορισμό του όρου αναψυκτικό. **Αναψυκτικό είναι το αεριούχο νερό, με προσθήκη ζάχαρης ή άλλων γλυκαντικών ή αρωματισμένο.**

Στην κατηγορία των αναψυκτικών τα αναψυκτικά τύπου cola κυριαρχούν, ενώ τα τελευταία χρόνια, η κατηγορία των ιστονικών - αθλητικών αλλά και των ενεργειακών ποτών παρουσιάζει συνεχώς αυξητικές τάσεις. Ιδιαίτερα, η καινοτόμα κατηγορία των ενεργειακών ποτών, βρίσκει ολοένα και μεγαλύτερη ανταπόκριση από το αγοραστικό κοινό. Τα μερίδια ανά κατηγορία αναψυκτικού παρατίθενται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 1: Κατηγορίες αναψυκτικών & μερίδια στη κατηγορία των αναψυκτικών

Ο κλάδος των μη αλκοολούχων ποτών, παρά τα προβλήματα που τον ταλανίζουν, αποτελεί σημαντικό παράγοντα της Ελληνικής οικονομίας. Η οικονομική συνεισφορά του στο σύνολο της Ελληνικής Οικονομίας, είναι σημαντική. Ο ευρύτερος κλάδος των μη αλκοολούχων ποτών φαίνεται να επηρεάζει έντονα την εγχώρια οικονομία, καθώς συνδέεται και με τους τομείς της εστίασης και του τουρισμού πολλαπλασιάζοντας έτσι τη συνεισφορά του, ενώ 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.



**Διάγραμμα 2: Κλάδος μη αλκοολούχων ποτών, συμμετοχή στην εγχώρια οικονομία**

Πηγή: IOBE 2016

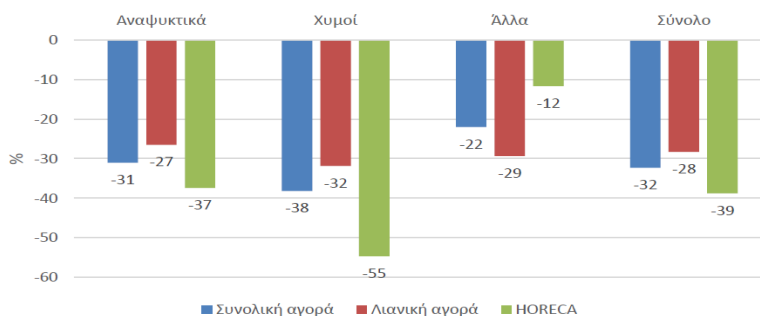
Μελετώντας την πορεία του κλάδου των αναψυκτικών, παρατηρούμε τις έντονες μεταβολές που παρουσιάζει τις τελευταίες δεκαετίες. Χαρακτηριστική είναι η αυξητική τάση από το 1990 – 2001 που παρουσίασε εγχωρία φαινομενική κατανάλωση αναψυκτικών, με μέσο

ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 3%, ενώ στη συνέχεια από το 2002 μέχρι το 2007 εμφάνισε καθοδική τάση με μέσο ετήσιο ρυθμό πτώσης 3,2%. Η καθοδική τάση συνεχίστηκε και την τετραετία 2009-2012 με πτώση της τάξης του 10,3%. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το 2007 η αγορά διαμορφώθηκε στα 661.000 λίτρα ενώ το 2015 στα 450.00 λίτρα ετησίως.

**Πίνακας 2: Συγκεντρωτικός πίνακας μεγεθών του κλάδου**

Αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων (2015):	≈ 35
Μέγεθος εγχώριας αγοράς αναψυκτικών 2015 σε χιλ. λίτρα,	450.000
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)

Η οικονομική κρίση που αντιμετώπισε η Ελλάδα την περίοδο 2009 – 2015 ήταν η βασική αιτία που η εγχώρια αγορά μη αλκοολούχων ποτών, απώλεσε το 32% του όγκου πωλήσεων. Οι μεγαλύτερες απώλειες εντοπίστηκαν στους χυμούς και στα αναψυκτικά και μικρότερη στα υπόλοιπα μη αλκοολούχα ποτά. Στη δυσμενή αυτή συγκυρία δεν μπορεί να εκτιμηθεί ο αντίκτυπος στην κατανάλωση των αναψυκτικών από τις τρέχουσες γεωπολιτικές συνθήκες καθώς και από την πανδημία Covid19.



**Διάγραμμα 3: Σωρευτική μεταβολή όγκου πωλήσεων μη αλκοολούχων ποτών, 2009-2015**

Πηγή: IOBE (2016)

Η συνεισφορά του τομέα μη αλκοολούχων ποτών που περιλαμβάνει την παράγωγή και διανομή, εκτιμάται σε €2,2 δις, που ισοδυναμούν με 1,3% του ελληνικού ΑΕΠ (στοιχεία 2015). Αξίζει να αναφερθεί ότι για κάθε €1 που δαπανάται για την αγορά των προϊόντων του

κλάδου (σε τιμές παραγωγού) δημιουργούνται €3,9 προστιθέμενης αξίας στο σύνολο της οικονομίας. Σημαντική επίσης θεωρείται η συνεισφορά του κλάδου στον τομέα απασχόλησης. Ενδεικτικά για κάθε θέση εργασίας στην παραγωγή και διανομή, μη αλκοολούχων ποτών, αντιστοιχούν άλλες 10 θέσεις στο σύνολο της οικονομίας. Υπολογίζεται ότι 49.750 θέσεις εργασίας συνδέονται με τον κλάδο ισοδυναμώντας με το 1,4% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα (στοιχεία 2015).

Εκτιμάται ότι 1.829 θέσεις εργασίας δημιουργούνται άμεσα από τον κλάδο παραγωγής μη αλκοολούχων ποτών, που αντιστοιχεί στο 0,05% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα (στοιχεία 2015) και άλλες 5.000 θέσεις εργασίας συνδέονται έμμεσα με τον κλάδο και αφορούν τους τομείς της συσκευασίας, τον αγροτικό τομέα και τις επιχειρηματικές υπηρεσίες. Επιπρόσθετα 17.177 θέσεις εργασίες δημιουργούνται άμεσα από τη παραγωγή και διανομή μη αλκοολούχων ποτών (0,48% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα μας για το 2015).

Συνοψίζοντας, από το σύνολο των 49.751 θέσεων εργασίας οι 21.464 (43%) οφείλονται άμεσα ή έμμεσα στον κλάδο **Hotels – Restaurants – Cafeterias (HORECA)**, οι 17.500 (35%) στον κλάδο παραγωγής και οι υπόλοιπες 10.787 (22%) στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο.

### 3.1.1 Θεσμικό πλαίσιο

Όπως είναι αναμενόμενο ο κλάδος των τροφίμων ελέγχεται από ένα αυστηρό θεσμικό πλαίσιο, το οποίο αποσκοπεί στην ασφαλή διάθεση προϊόντων, προστατεύοντας έτσι τους καταναλωτές.

Η νομοθεσία των τροφίμων είναι ένα θέμα με μεγάλο δημόσιο ενδιαφέρον. Σήμερα, όλες οι αναπτυγμένες χώρες έχουν διαμορφώσει ένα ουσιαστικό νομικό πλαίσιο που αποβλέπει στο α) να διασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή, υγιεινά και κατάλληλα για ανθρώπινη κατανάλωση, β) ότι οι εμπορικές συναλλαγές διεξάγονται με θεμιτό τρόπο και γ) ότι υπάρχουν τα αναγκαία συστήματα επίσημου ελέγχου και επιθεώρησης

**Κυριότερη νομοθεσία** που σχετίζεται και με την παραγωγή αναψυκτικών. (Πηγή: Κλαδική Μελέτη / Στόχασις 2016)

➤ **A.Χ.Σ/90/2015**: Απόφ. Α.Χ.Σ. 90/2015, ΦΕΚ 2239/Β/17.10.2015 «Τροποποίηση των άρθρων 145, 146, 147 και 148 του Κώδικα τροφίμων και ποτών (ΚΤΠ) (αυο 1100/87, ΦΕΚ 788/ Β) όπως ισχύει, τροποποίηση των αποφάσεων ΑΧΣ 372/2002 (ΦΕΚ 1534/ Β) και ΑΧΣ 347/91 (ΦΕΚ 667/ Β) και κατάργηση της απόφασης ΑΧΣ 1183/79 (ΦΕΚ 791/ Β).

- **Κώδικας Τροφίμων & Ποτών, άρθρα 145,146,147 / Οκτ. 2015:** Κώδικας τροφίμων, ποτών και αντικειμένων κοινής χρήσης, όπως ορίζεται από το Γενικό Χημείο του Κράτους.
- **EK/12/2012:** Αποτελεί τροποποίηση της οδηγίας EK/112/2001 του Συμβουλίου και καθορίζει τις διατάξεις στις οποίες υπόκεινται οι χυμοί φρούτων, σχετικά με την παρασκευή, τη συσκευασία, τις ετικέτες τους κ.ά.
- **N.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.
- **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.
- **N.2741/1999:** Προβλέπει τη σύσταση του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ).

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

Το κομμάτι του ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας αποτελεί από τα πλέον σημαντικά σημεία μιας παραγωγικής μονάδας και ειδικά στον κλάδο των τροφίμων. Βάση νόμου, οι επιχειρήσεις που παρασκευάζουν, μεταποιούν, παράγουν, συσκευάζουν, αποθηκεύουν, διακινούν, διανέμουν, ή διαθέτουν τρόφιμα ή ποτά είναι υποχρεωμένες να εφαρμόζουν διαδικασίες ασφαλείας σύμφωνα με το σύστημα Hazard Analysis Critical Control Points [(Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) / HACCP].

Η μελέτη HACCP είναι μία συστηματική προσέγγιση για την αναγνώριση και την εκτίμηση της επικινδυνότητας καθώς και τον έλεγχο των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ενός τρόφιμου, από την εισαγωγή των πρώτων υλών μέχρι την παράδοση του τελικού προϊόντος στον πελάτη. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος, η επιχείρηση οφείλει να εξασφαλίσει το απαιτούμενο επίπεδο υγιεινής με την εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων ορθής

βιομηχανικής πρακτικής (Good Manufacturing Practice - GMP) και ορθής υγιεινής πρακτικής (Good Hygiene Practices - GHP). Το εφαρμοζόμενο σύστημα κάθε επιχείρησης πρέπει να πληροί τις ακόλουθες απαιτήσεις – του διεθνούς προτύπου ISO 22000/2005:

- ✓ Αναγνώριση κινδύνων
- ✓ Προσδιορισμός Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου
- ✓ Καθορισμός Κρίσιμων Ορίων
- ✓ Εγκατάσταση Συστήματος Παρακολούθησης
- ✓ Εγκατάσταση διορθωτικών ενεργειών και προληπτικών μέτρων ελέγχου

### **3.1.3 Προϊόν & αγορά**

Η αγορά των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλή διαφοροποίηση κυρίως ως προς την:

- 1) Περιεκτικότητα σε ζάχαρη
- 2) Συσκευασία
- 3) Τιμή
- 4) Γεύση

Οι βασικές πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή αναψυκτικών είναι νερό, χυμοί φρούτων όπως χυμός λεμόνι, πορτοκάλι, βύσσινο, κ.α., γλυκαντικές ουσίες όπως ζάχαρη, στέβια, ασπαρτάμη κ.α., αρωματικές ουσίες, οξέα.

Στη αγορά των αναψυκτικών τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μεγάλη καινοτομία και διαφοροποίηση κυρίως στην κατηγορία των mixers όπως σόδα, τόνικ όπου προστίθενται χυμοί φρούτων και αρώματα επεκτείνοντας έτσι σημαντικά την κατηγορία με πολλές νέες γεύσεις. Επίσης, μία παρόμοια τάση συναντάμε και στην κατηγορία των ενεργειακών ποτών, όπου ο ανταγωνισμός διαρκώς εντείνεται με αρκετά brands να διεκδικούν μερίδιο αγοράς προσθέτοντας μία συνεχώς αυξανόμενη γκάμα προϊόντων.

Τέλος, η μείωση της ζάχαρης και η χρήση εναλλακτικών γλυκαντικών ουσιών έχει εδραιωθεί στην αγορά και έχει επηρεάσει όλες τις κατηγορίες των αναψυκτικών. Πλέον οι καταναλωτές, φανερά πιο ευαισθητοποιημένοι, με έμφαση σε ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής, επιλέγουν προϊόντα με μειωμένη ή και καθόλου περιεκτικότητα σε ζάχαρη.

Στη συσκευασία των αναψυκτικών κυριαρχούν η γυάλινη φιάλη, το πλαστικό μπουκάλι PET και το κουτί αλουμινίου. Τα μεγέθη ποικίλουν τόσο στο PET όσο και στο κουτί αλουμινίου. Ενδεικτικά και όχι περιοριστικά αναφέρουμε συσκευασίες PET 0,35lt, 0.5lt, 1lt, 1,5lt, 2 lt, και



στο κουτί αλουμίνιου σε 0,150lt, 0,250lt, 0,330lt, 0,375lt, 0,5lt και γυάλινη συσκευασία 0,33lt..

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε στην κατηγοριοποίηση της αγοράς ανάλογα με τον τρόπο διάθεσης και τοποθέτησης του προϊόντος.

Η αγορά των αναψυκτικών χωρίζεται σε 2 βασικές κατηγορίες:

⇒ **Κρύα αγορά:** Αφορά την αυθόρμητη προμήθεια αναψυκτικών από εστιατόρια, καφετέριες, μπαρ, ξενοδοχεία, φούρνους και εν γένει σημεία πώλησης με δυνατότητα απευθείας κατανάλωσης.

⇒ **Ζεστή αγορά:** Αφορά κυρίως την κατ'οίκον κατανάλωση με προμήθεια από υπεραγορές, παντοπωλεία και άλλα μικρά σημεία πώλησης.

Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αναψυκτικά ανταγωνίζονται και άλλα προϊόντα όπως αλκοολούχα ποτά χαμηλής περιεκτικότητας. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει κυρίως η μπίρα και τα αλκοολούχα ποτά αναμειγμένα με διάφορους χυμούς φρούτων.

#### 3.1.4 Πελάτες

Οι πελάτες του κλάδου είναι οι τελικοί καταναλωτές, δηλαδή άτομα κάθε ηλικίας - πλην μικρών παιδιών - ανεξαρτήτως κοινωνικού και οικονομικού επιπέδου που καταναλώνουν αναψυκτικά. Οι τελικοί καταναλωτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες:

1. Τακτικοί καταναλωτές: Άτομα που επιλέγουν συστηματικά να καταναλώνουν αναψυκτικά και αποτελεί κομμάτι της διατροφής και της καθημερινότητάς τους.
2. Περιστασιακοί καταναλωτές: Άτομα που περιστασιακά καταναλώνουν τα συγκεκριμένα προϊόντα.
3. Λοιποί καταναλωτές: Άτομα που δοκιμάζουν είτε από περιέργεια είτε από προτροπή / σύσταση άλλων. Κάποιοι από αυτούς ενδέχεται να εξελιχθούν σε τακτικούς ή περιστασιακούς καταναλωτές.

#### 3.1.5 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και ενέργειες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι επιχειρήσεις του κλάδου βρίσκονται σε έντονο ανταγωνισμό. Η οικονομική κρίση που οδήγησε στη μείωση της κατανάλωσης, είχε ως επακόλουθο οι επιχειρήσεις να στοχεύουν σε διαρκώς μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, προσπαθώντας να μετριάσουν την αρνητική επίδραση από την συρρίκνωση της αγοράς.

Η αύξηση των μεριδίων επιτυγχάνεται συνήθως με επιλογή ή συνδυασμό επιλογών από τις παρακάτω ενέργειες:

- ✓ Προωθητικοί μηχανισμοί με μείωση τιμών, όπως 5+1 δώρο.
- ✓ Διαφημιστικές καμπάνιες σε όλα τα media (τηλεόραση, ραδιόφωνο, social media).
- ✓ Χορηγίες σε μεγάλες αθλητικές και πολιτιστικές οργανώσεις.
- ✓ Επέκταση της γκάμας των προϊόντων με υψηλό βαθμό διαφοροποίησης.
- ✓ Στρατηγική τοποθέτηση των προϊόντων, τόσο στα super market με αποτελεσματική τοποθέτηση των προϊόντων στο ράφι, όσο και σε ψυγεία στην κρύα αγορά αλλά και στα καταστήματα HORECA.

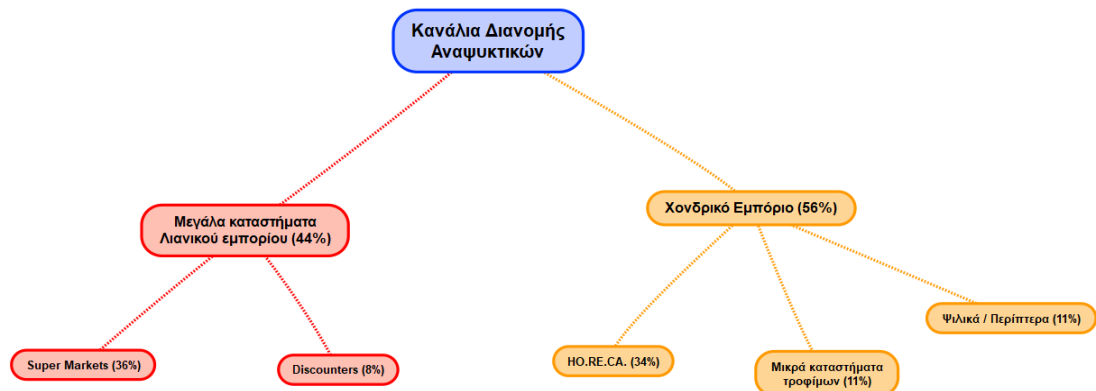
### **3.1.6 Κανάλια Διανομής**

Τα ανεπτυγμένα κανάλια διανομής αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μία επιχείρηση του κλάδου. Οι μεγάλες εταιρίες, έχουν αναπτύξει δίκτυα διανομής σε όλη τη χώρα, είτε μέσω δικτύου τοπικών αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων, είτε μέσω των αλυσίδων σούπερ μάρκετ.

Τα αναψυκτικά διατίθενται στην αγορά μέσω 3 καναλιών διανομής:

1. Υπεραγορές ή super markets όπου πραγματοποιείται και το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων σε όγκο / λίτρα.
2. HORECA, από όπου τροφοδοτούνται τα ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφέ, μπαρ, κέντρα διασκέδασης κτλ. Στο κανάλι αυτό πραγματοποιείται το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων σε αξία.
3. Χονδρικό εμπόριο, μέσω του οποίου τροφοδοτούνται μικρά σημεία όπως mini markets, περίπτερα, φούρνοι, πρατήρια ποτών κτλ. Ενδέχεται μέσω των χονδρεμπόρων να τροφοδοτείται και το κανάλι HORECA.

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας σε super markets, εκπτωτικές αλυσίδες και σε χονδρεμπόρους.



**Διάγραμμα 4: Απεικόνιση των καναλιών διανομής αναψυκτικών**

### 3.1.7 Προμηθευτές

Οι βιομηχανίες παραγωγής αναψυκτικών συνεργάζονται με ένα δίκτυο προμηθευτών / συνεργατών, προκειμένου να προμηθεύονται τις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή τους, όπως διοξείδιο του άνθρακα, συμπυκνώματα χυμών, ζάχαρη, γλυκαντικές ουσίες, χρωστικές ουσίες, αρωματικές ύλες, νερό κ.α.

Στον τομέα της προμήθειας του διοξειδίου του άνθρακα κυριαρχούν δύο παγκόσμιοι παίκτες, η Linde και η Air Liquide.

Στην προμήθεια ζάχαρης, λόγω των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης (EBZ), οι εταιρείες παραγωγής αναψυκτικών ως εναλλακτική επιλογή επέλεξαν την προμήθεια ζάχαρης με containers από μεγάλες εταιρείες του κλάδου.

Αναφορικά με την προμήθεια χρωστικών, γλυκαντικών ουσιών και αρωμάτων, αυτή γίνεται κυρίως από οίκους του εξωτερικού.

Κάποιες από αυτές τις προαναφερθείσες πρώτες ύλες όπως η ζάχαρη, η ρητίνη, οι χυμοί κ.α. αποτελούν χρηματιστηριακά αγαθά. Συνεπώς, η προμήθεια αυτών γίνεται σε ετήσιο επίπεδο με τη σύναψη συμφωνιών που ορίζουν την ποσότητα και την τιμή με σαφείς ποιοτικές προδιαγραφές. Η ποιότητα των πρώτων υλών είναι καθοριστικής σημασίας προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα του τελικού προϊόντος και η παραγωγική διαδικασία να είναι απρόσκοπτη.

Αναφορικά με τη συσκευασία, τόσο για τη γυάλινη φιάλη, όσο και για το κουτί αλουμίνιου και τα πλαστικά μπουκάλια υπάρχουν δυνατότητες προμήθειας τους από την εγχώρια αγορά αλλά και από το εξωτερικό.

Η προμήθεια *γυάλινων φιαλών* πραγματοποιείται από περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων. Ο κλάδος της παραγωγής γυάλινων προϊόντων συσκευασίας είναι ένας κλάδος με ολιγοπωλιακό χαρακτήρα στην Ελλάδα, εφόσον η BA Vidro ( πρώην ΓΙΟΥΛΑ ΑΕ) κατέχει το 80% της αγοράς. Το υπόλοιπο 20% κατέχουν οι εταιρίες VETROPACK SA, SISECAM, SAINT - GOBAIN και OWENS, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό και πουλάνε μέσω αντιπροσώπων στην Ελλάδα.

Στη προμήθεια *κουτιού αλουμινίου* ένα μικρός αριθμός επιχειρήσεων έχει μερίδιο που ξεπερνά το 90%, με κυριότερες την Crown Hellas (με πάνω από 50% μερίδιο αγοράς), την Elsa Silgan, την ARDAGH ΕΛΛΑΣ, την ΑΣΤΗΡ ΒΥΤΟΓΙΑΝΝΗ, την ΛΕΥΚΟΣΙΔΗΡΟΥΡΓΙΑ ΚΑΒΑΛΑΣ ΑΕ και την ΤΕΧΝΟΚΑΝ Α.Ε.

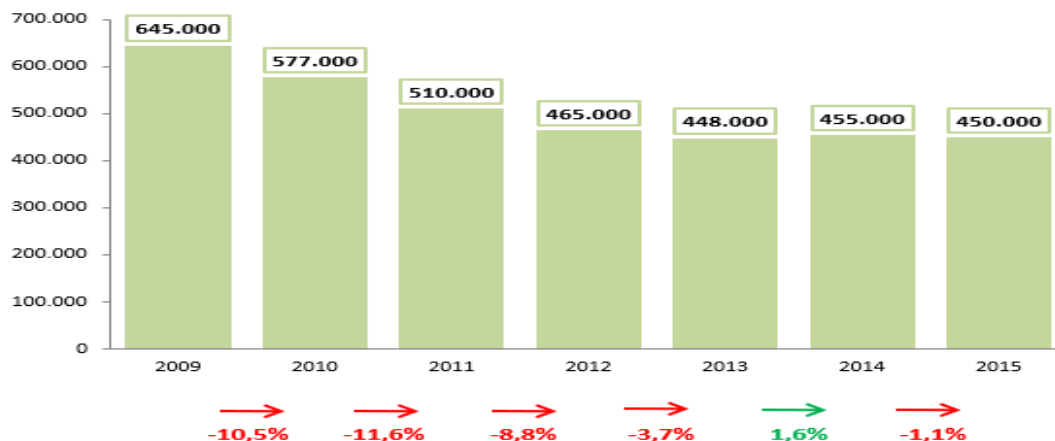
Τέλος, στα *πλαστικά υλικά συσκευασίας* όπως πώματα, φιλμ και PET μπουκάλια δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα πάνω από 300 εταιρίες με βασικούς προμηθευτές τα Πλαστικά Κρήτης, Flexorack, Alpla Greece, Megaplast, ΝΤΙΑΞΟΝ, Πλαστικά Θράκης Pack, Atlas Tapes, Κοτρώνης και Δάϊος Πλαστικά. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν τη δυνατότητα παραγωγής πλαστικού μπουκαλιού PET μεταποιώντας ρητίνη σε προπλάσματα και έπειτα σε φουσκωμένη φιάλη έτοιμη προς εμφιάλωση.

## **3.2 Ανάλυση της ελληνικής εγχώριας αγοράς αναψυκτικών**

### **3.2.1 Μέγεθος εγχώριας αγοράς**

Στην Ελλάδα - όπως προαναφέρθηκε - η αγορά των μη αλκοολούχων ποτών γνώρισε σημαντικές απώλειες την δεκαετία 2010-2020. Η οικονομική κρίση, η οποία επήλθε στην χώρα, επηρέασε αισθητά την κατανάλωση μη αλκοολούχων ποτών, με μείωση που άγγιξε το 40% σε τζίρο. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η πτωτική τάση που παρουσίασε η αγορά από το 2009 έως και το 2015. Η τάση αυτή τα τελευταία χρόνια λόγω της βελτίωσης του οικονομικού περιβάλλοντος αλλά και της αύξησης του τουρισμού, έχει αρχίσει να παρουσιάζει θετικό πρόσημο, αλλά με τα νέα δεδομένα της πανδημίας του Covid19 είναι αμφίβολο αν θα συνεχιστεί. Ήδη από το 2018 παρουσιάστηκε αύξηση του τζίρου για τις εταιρίες του κλάδου. Η τάση αυτή φαίνεται το 2019 να μεταφέρθηκε και στο λιανεμπόριο όπου σύμφωνα με τα στοιχεία της εταιρείας IRI - που εξειδικεύεται στη διαχείριση

δεδομένων του κλάδου - στα super markets τα μη αλκοολούχα εμφάνισαν αύξηση 1% σε αξία και 2,6% σε όγκο πωλήσεων. Στοιχεία για την περίοδο από την έναρξη της πανδημίας δεν είναι ακόμα διαθέσιμα.



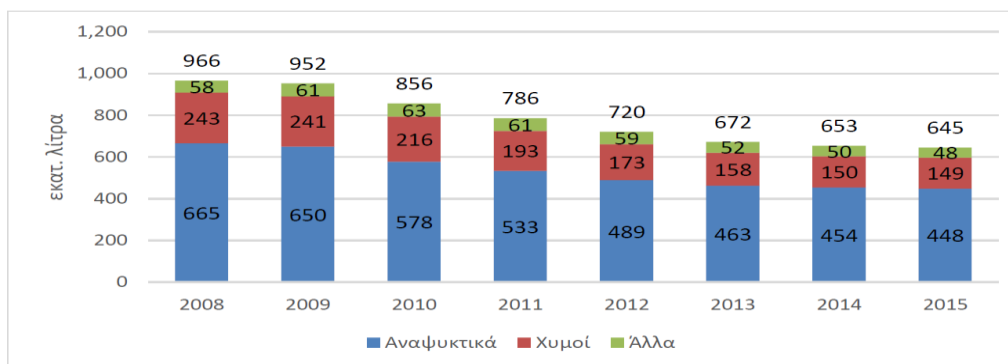
**Διάγραμμα 5: Μέγεθος αγοράς αναψυκτικών σε χιλ. λίτρα (2009-2015)**

**Πηγή: Κλαδική μελέτη (Στόχασις – 2016)**

Στην Ελληνική, αλλά και όπως διαπιστώνεται και στην παγκόσμια αγορά αναψυκτικών, κυριαρχεί μικρός αριθμός επιχειρήσεων και μάλιστα οι περισσότερες εκ των οποίων είναι πολυεθνικές. Ο κλάδος παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση με μόλις 3 μεγάλες επιχειρήσεις να κυριαρχούν στον κλάδο (COCA COLA 3E, PEPSICO-HBH, ΛΟΥΞ) κατέχοντας μερίδιο που ξεπερνάει το 80%, με την πρώτη να κατέχει τα 3/4 περίπου. Στην εγχώρια αγορά αναψυκτικών, δραστηριοποιούνται και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με έμφαση της παρουσίας τους, στις τοπικές αγορές. Τα τελευταία χρόνια, μερικές από αυτές έχουν διευρύνει σημαντικά τα δίκτυα διανομής τους, με αποτέλεσμα να έχουν παρουσία στο σύνολο της εγχώριας αγοράς.

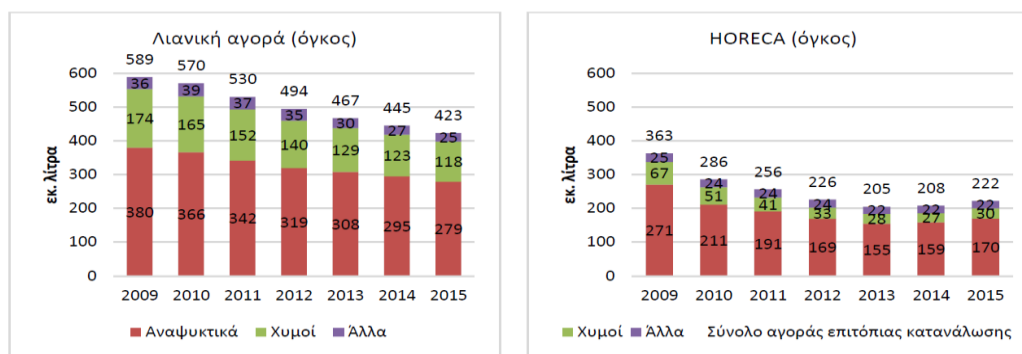
Οι εγχώριες επιχειρήσεις καταφέρνουν σταδιακά να αυξάνουν τα μερίδια τους, σε αντίθεση με ορισμένες πολυεθνικές των οποίων τα μερίδα έχουν αρχίσει να υποχωρούν. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι η Coca-Cola 3E διατηρεί την πρώτη θέση, όμως η PEPSICO-HBH εμφανίζει σημαντικές απώλειες, έχοντας πλέον μονοψήφιο ποσοστό μεριδίου αγοράς. Ταυτόχρονα, παρατηρείται είσοδος νέων παικτών, όπως η ΕΠΑΠ Green Cola, που αποσπών μερίδια στα προϊόντα τύπου cola. Επιπρόσθετα, η εταιρεία Βίκος, με κύρια δραστηριότητα την εμφιάλωση νερού, επέκτεινε τις δραστηριότητες του και στον κλάδο των αναψυκτικών με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν ακόμα νέο “παίκτη” στον κλάδο.

Αναλύοντας τα στοιχεία του κλάδου των μη αλκοολούχων ποτών στην τελευταία δεκαετία, προκύπτει ότι η εγχώρια αγορά διαμορφώθηκε σε 645 εκατ. λίτρα το 2015. Τα αναψυκτικά αποτελούν τη βασική κατηγορία μη αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα όπως προαναφέρθηκε, συγκεντρώνοντας (στοιχεία 2015) περίπου το 70% των συνολικών πωλήσεων. Οι φυσικοί και συμπυκνωμένοι χυμοί συγκέντρωσαν το 23%, ενώ το υπόλοιπο 7% αφορά στις πωλήσεις παγωμένου τσαγιού και ενεργειακών και αθλητικών ποτών.



**Διάγραμμα 6: Όγκος πωλήσεων αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών, 2008-2015**  
**Πηγή: IOBE (2016)**

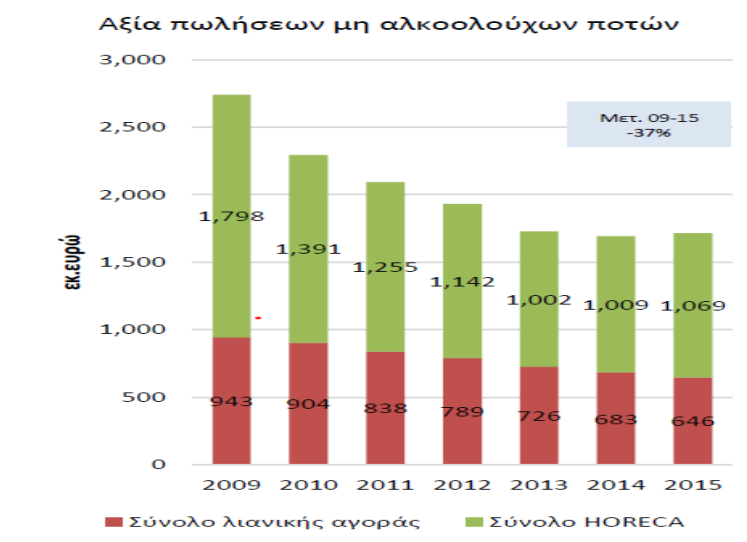
Σύμφωνα με εκτιμήσεις, ο όγκος πωλήσεων μέσω λιανικού εμπορίου (υπεραγορές, μεγάλες εκπτώτικες αλυσίδες, mini markets, περίπτερα) αποτελεί περίπου τα 2/3 της συνολικής αγοράς, ενώ το υπόλοιπο 1/3 αφορά την αγορά επιτόπιας κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών.



**Διάγραμμα 7: Όγκος πωλήσεων μη αλκοολούχων ποτών ανά κανάλι τελικής διανομής, 2009-2015**

**Πηγή: IOBE (2016)**

Η αξία πωλήσεων μη αλκοολούχων ποτών εκτιμάται ότι ξεπερνάει τα €1,7 δισ. (στοιχεία 2015). Το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων σε αξίες (62%) συγκεντρώνει η HORECA, προφανώς λόγω του υψηλότερου επιπέδου τιμών που επικρατεί στη συγκεκριμένη αγορά.



**Διάγραμμα 8: Αξία πωλήσεων μη αλκοολούχων ποτών ανά κανάλι τελικής διανομής, 2009-2015**

Πηγή: IOBE (2016)

Η «κρύα αγορά» υπολογίζεται ότι καλύπτει το 50% περίπου της συνολικής κατανάλωσης, με το μερίδιό της όμως να εμφανίζει πτωτική τάση. Επίσης σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, το ποσοστό διείσδυσης των αναψυκτικών ιδιωτικής ετικέτας στα super markets έχει διαμορφωθεί και τείνει να παγιοποιηθεί στο 9% περίπου.

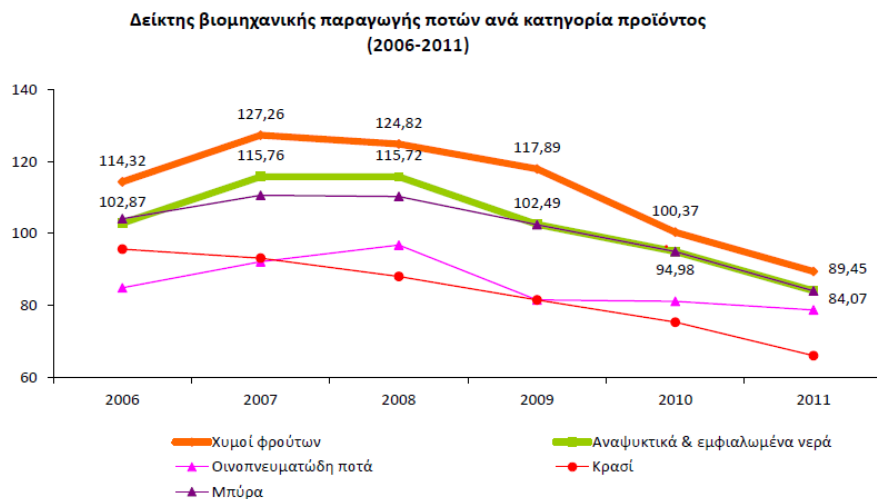
### 3.2.2 Μεριδία παραγωγής της εγχώριας αγοράς

Η εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών παρουσίασε τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές διακυμάνσεις (1990-2019). Η οικονομική κρίση και ο υγιεινός τρόπος διατροφής επηρέασαν σημαντικά την παραγωγή επηρεαζόμενη από την συνεχώς μειούμενη τάση. Οι καταναλωτές στράφηκαν σε άλλες κατηγορίες όπως αυτές του χυμού ή των εμφιαλωμένων νερών.

Η εγχώρια παραγωγή καλυπτόταν κυρίως από δύο εταιρίες, ηγέτιδες / leaders του κλάδου, την Coca Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. και την Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε., με την πρώτη να κατέχει σημαντικά μεγαλύτερο μερίδιο.

Το 2016, η δεύτερη, χάνοντας διαρκώς μερίδια και έχοντας υποχωρήσει πλέον στην 3η θέση πίσω από την ανερχομένη Λουξ, αποφάσισε να διακόψει τη λειτουργία της παραγωγικής της μονάδας στα Οινόφυτα Βοιωτίας, καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς με εισαγωγές από άλλα εργοστάσια του Ομίλου.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής του δείκτη βιομηχανικής παραγωγής ήταν αρνητικός σε όλες τις κατηγορίες ποτών, την περίοδο 2006-2011. Ειδικότερα, για τους χυμούς διαμορφώθηκε σε -4,8% και για τα αναψυκτικά (μαζί με τα εμφιαλωμένα νερά) σε -4,0%.



**Διάγραμμα 9: Δείκτης βιομηχανικής παραγωγής ανά κατηγορία προϊόντος (2006 -2011)**

Πηγή: Στόχασις / ΕΛΣΤΑΤ (2012)

### 3.2.3 Μερίδιο Αγοράς των επιχειρήσεων του κλάδου

Στον κλάδο των αναψυκτικών, “την μερίδα του λέοντος” στα μερίδια αγοράς απολαμβάνουν 3 επιχειρήσεις, η Coca-Cola - 3Epsilon με εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς 67,7%. Ακολουθεί η εταιρεία Loux 8,1% και η Pepsico με 7,4%, οι υπόλοιπες εταιρείες ακολουθούν με ποσοστά μικρότερα του 5%. Η ΕΠΑΠ / Green Cola, έχει αποσπάσει ποσοστό 3,6%, ενώ ακολουθούν η ΕΨΑ με 1,8%, η ΒΙΚΟΣ με 1,3% και τέλος το ΓΕΡΑΝΙ με 0,6% σύμφωνα με στοιχεία του 2015.

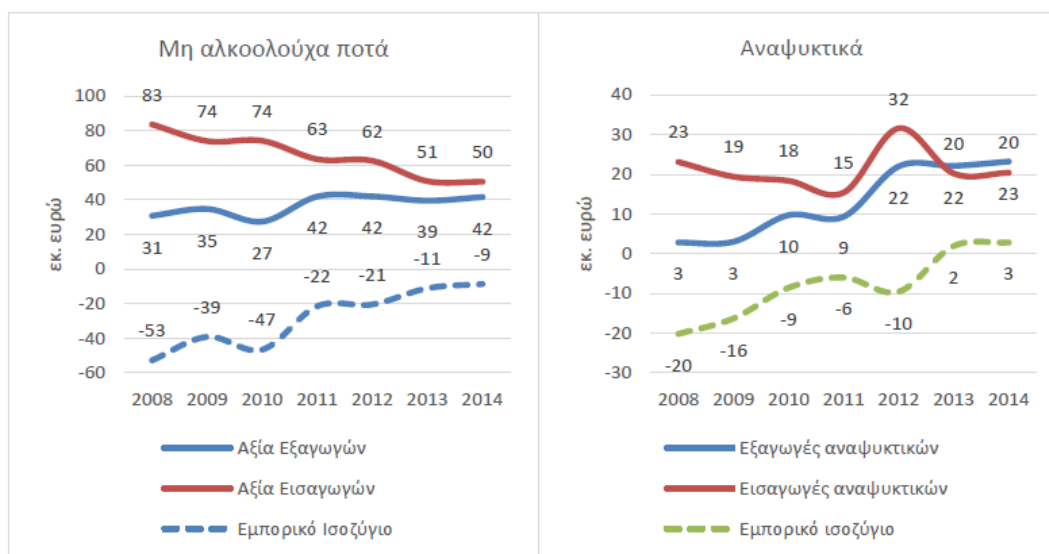
### 3.2.4 Εξωτερικό εμπόριο μη αλκοολούχων ποτών

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. Πιο συγκεκριμένα, οι εισαγωγές μη αλκοολούχων ποτών αποτέλεσαν το 2014 μόλις το 9% της εγχώριας κατανάλωσης, ενώ οι



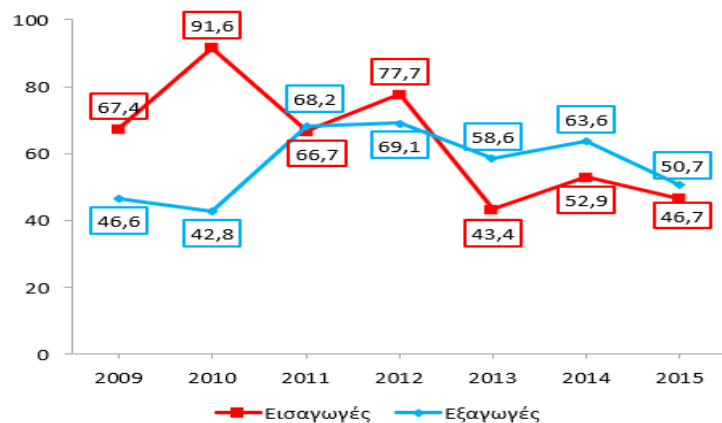
εξαγωγές ήταν της τάξης του 7,4% της εγχώριας παραγωγής, διπλασιάζοντας ωστόσο το μερίδιό τους τα τελευταία χρόνια.

Οι εισαγωγές αναψυκτικών μειώθηκαν με Μέσο Ετήσιο Ρυθμό Μεταβολής (ΜΕΡΜ) -5,9% και -7,4% σε ποσότητα και αξία αντίστοιχα, την περίοδο 2009-2015. Αντίθετα, οι εξαγωγές ενισχύθηκαν την ίδια περίοδο, με ΜΕΡΜ 1,4% και 2,4% αντίστοιχα, με το εμπορικό ισοζύγιο ωστόσο να παραμένει ελλειμματικό.



**Διάγραμμα 10: Εξωτερικό εμπόριο αναψυκτικών σε λίτρα**

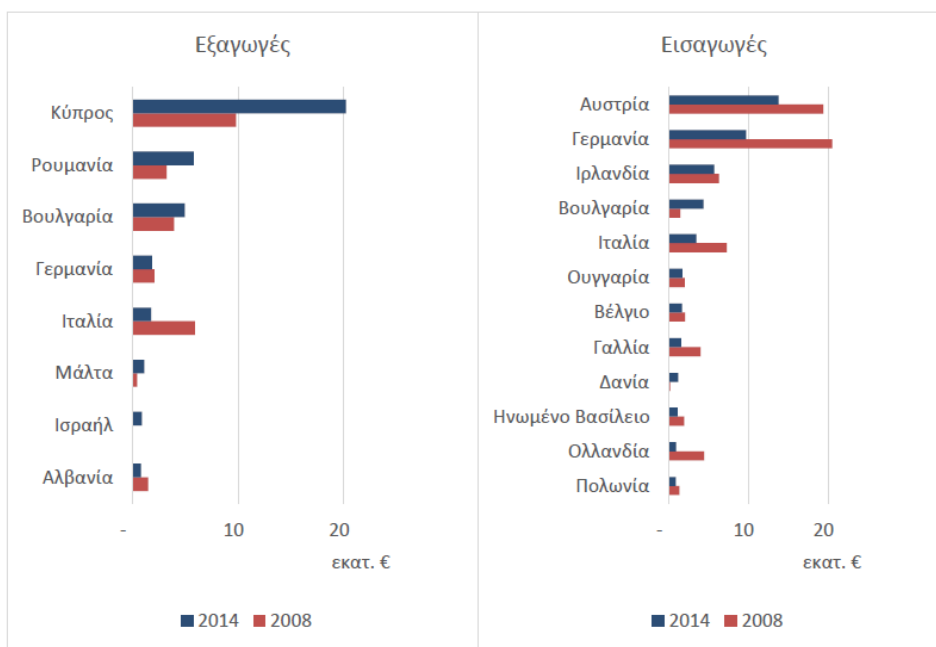
Πηγή: Στόχασις (2016)



**Διάγραμμα 11: Εξωτερικό εμπόριο αναψυκτικών σε € εκ.**

Πηγή: Στόχασις (2016)

Αναφορικά με τις χώρες προορισμού των εξαγωγών, παρά τις ανακατατάξεις που παρατηρούνται, διαπιστώνεται ότι οι κύριοι εμπορικοί εταίροι της ελληνικής βιομηχανίας, μη αλκοολούχων ποτών, είναι γειτονικές χώρες 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 την Αυστρία και τη Γερμανία.



**Διάγραμμα 12: Εξαγωγές – Εισαγωγές / Χώρες**

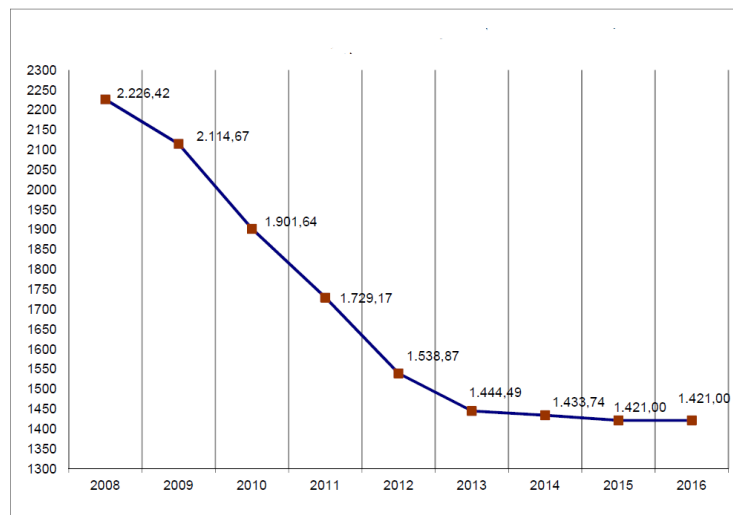
Πηγή: IOBE (2016)

### 3.2.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης

#### Οικονομικές συνθήκες:

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 αναψυκτικών και χυμών, καθώς αποτελούν προϊόντα με ελαστική ζήτηση.

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών (2016) παρατηρούμε σημαντική μείωση της μέσης μηνιαίας δαπάνης των νοικοκυριών από το 2008-2016.



**Διάγραμμα 13: Μέση μηνιαία δαπάνη (σταθερές τιμές 2016) σε ευρώ ΕΟΠ (2008-2016)**

**Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2017)**

Παρόμοια πτωτική τάση ακολουθεί και η δαπάνη σε μεταλλικά νερά, αναψυκτικά, χυμούς φρούτων και λαχανικών η οποία μειώθηκε κατά 2,4% το 2014 σε σχέση με το 2013, 5,3% το 2015 σε σχέση με το 2014 και 7,1% το 2016 σε σχέση με το 2015.

#### Διατροφικές συνήθειες:

Οι διατροφικές συνήθειες των νοικοκυριών επηρεάζουν την κατανάλωση 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.

#### Κλιματολογικές συνήθειες:

Η 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.

#### Τουριστική κίνηση:

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.

## Τιμή

Η ζήτηση των χυμών και αναψυκτικών παρουσιάζει ελαστικότητα ως προς την τιμή, παράγοντας ο οποίος φαίνεται να είναι βαρύνουσας σημασίας για ένα σημαντικό κομμάτι των καταναλωτών. Το γεγονός αυτό, έχει οδηγήσει μεγάλα super markets στην τοποθέτηση στην αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, διευρύνοντας έτσι τις επιλογές των καταναλωτών και καταφέροντας να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τα «επώνυμα» προϊόντα.

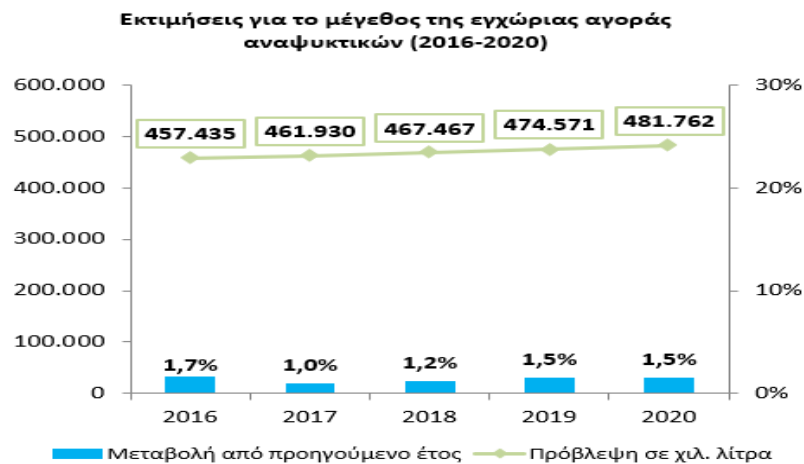
### 3.2.6 Μελλοντική ζήτηση

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αφορά την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης. Η κατά το δυνατόν ακριβέστερη πρόβλεψη βοηθά στη ρεαλιστική διαμόρφωση του επενδυτικού σχεδίου και στον προσδιορισμό όλων των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη του. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η πορεία της ζήτησης τα προηγούμενα έτη,

**Πίνακας 3: Ζήτηση σε όγκο πωλήσεων 2009-2015**

Ετος	Πωλήσεις σε χιλ λίτρα
2009	645.000
2010	577.000
2011	510.000
2012	465.000
2013	448.000
2014	445.000
2015	450.000

Με βάση τη στατιστική σχέση, που προκύπτει από την εφαρμογή της μεθόδου απλής γραμμικής παλινδρόμησης του μεγέθους της εγχώριας αγοράς αναψυκτικών προς τη μεταβολή της αποπληθωρισμένης ατομικής καταναλωτικής δαπάνης, όπως αυτή είχε εκτιμηθεί έδινε πρόβλεψη ότι η αγορά το 2020, θα διαμορφωνόταν στα 481.762 χιλ. λίτρα (MEPM 2016-2020: 1,3%).



**Διάγραμμα 14: Εκτιμήσεις για το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αναψυκτικών**

Πηγή: Στόχασις (2016)

### **3.3 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος**

Μετά την ανάλυση της αγοράς, σημαντικό είναι επίσης να διαπιστώσουμε κατά πόσο ο κλάδος των αναψυκτικών είναι ελκυστικός προκειμένου να εξετάσουμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στην ανάλυση μας θα χρησιμοποιήσουμε ένα εργαλείο, γνωστό ως υπόδειγμα Porter. Το υπόδειγμα αυτό, ορίζει πως υπάρχουν 5 δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν το βαθμός έντασης του ανταγωνιστού, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω:

1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Απειλή από υποκατάστατα.
5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

#### **3.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στο κλάδο φαίνεται να είναι αρκετά περιορισμένη, παρόλο που δεν υπάρχουν θεσμικοί περιορισμοί. Βασικοί φραγμοί εισόδου είναι:

- \* Οι σημαντικές απαιτήσεις σε κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης. Αυτές αφορούν εγκαταστάσεις, κόστη για την έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων καθώς και για πρώτες ύλες και ανταλλακτικά μηχανολογικού εξοπλισμού.
- \* Η διαφοροποίηση του προϊόντος, αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθότι καταφέρνουν να δεσμεύουν το καταναλωτικό τους κοινό, με αποτέλεσμα το κόστος μετακίνησης σε άλλο προϊόν να είναι ιδιαιτέρως υψηλό και κατά συνέπεια η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο να καθίσταται δύσκολη.
- \* Οι οικονομίες κλίμακας, αποτελούν ένα ακόμα δυνατό σημείο των υπαρχουσών επιχειρήσεων κάτι που τους επιτρέπει την παραγωγή φτηνότερου κατά μονάδα προϊόντος. Οι νεοεισερχόμενοι δεν μπορούν να παράγουν από την αρχή της παραγωγικής τους διαδικασίας μεγάλες ποσότητες προκειμένου να επιτύχουν θετικές οικονομίες κλίμακας. Αν το επιχειρήσουν αναλαμβάνουν μεγάλο οικονομικό ρίσκο, καθότι σε ενδεχομένη αντίδραση των ανταγωνιστών τους μπορεί να οδηγηθούν εκτός αγοράς.
- \* Μία ακόμα πρόκληση των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων είναι η πρόσβαση τους σε όλα τα κανάλια διανομής, γιατί απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια σε ενέργειες marketing προκειμένου να καταφέρουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

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

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών διαφοροποιείται ανάλογα με το εξεταζόμενο κανάλι διανομής. Ειδικότερα, οι υπεραγορές, στο κλάδο των αναψυκτικών έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς κατέχουν τη μερίδα του λέοντος στο λιανικό εμπόριο. Επίσης η δύναμη τους δεν πηγάζει μόνο από τον μεγάλο όγκο που προμηθεύονται, αλλά και από το ότι συμβάλουν στην συνολική εικόνα των προϊόντων. Αντικείμενο διαπραγμάτευσης αποτελεί για τις επιχειρήσεις του κλάδου το μερίδιο στο ράφι, τα λεγόμενα “πρόσωπα”, η θέση στο ράφι ( προϊόντα στο ύψος του ματιού έχουν μεγαλύτερη κινητικότητα από ότι προϊόντα στο πρώτο ή στο τελευταίο ράφι που εντοπίζονται δυσκολότερα), η τοποθέτηση διαφημιστικού υλικού είτε πάνω στο ράφι ή γενικότερα μέσα στο κατάστημα καθώς και η ύπαρξη προβολών (δηλαδή προϊόντων πάνω σε διαφημιστικό υλικό πλέον του ραφιού σε σημεία με υψηλή κίνηση εντός του καταστήματος).

Στον αντίποδα, «η κρύα αγορά», λόγω του μεγάλου αριθμού τελικών σημείων πώλησης, δεν θεωρείται να έχει ιδιαίτερα υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

### **3.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους κύριους συνεργάτες μιας επιχείρησης. Η ικανότητά τους να επηρεάζουν τις τιμές αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Οι τιμές προμήθειας των πρώτων υλών έχουν αντίκτυπο στην κερδοφορία μίας επιχείρησης καθώς επίσης η ποιότητα τους επηρεάζει σημαντικά το τελικό παραγόμενο προϊόν.

Το διοξείδιο του άνθρακα CO<sub>2</sub>, η ζάχαρη αλλά και το αλουμίνιο αποτελούν χρηματιστηριακά αγαθά, επομένως η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων του κλάδου απέναντι στους προμηθευτές είναι αρκετά περιορισμένη. Όμως η διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών του κλάδου στην αγορά των χυμών που χρησιμοποιούνται είναι υψηλή, λόγω της πληθώρας των επιλογών και του υψηλού ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών και των συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται. Επιπρόσθετα πάντα υπάρχει και η δυνατότητα εισαγωγής χυμών από το εξωτερικό.

Στα υλικά συσκευασίας (αλουμίνιο, γυαλί, πλαστικές συσκευασίες) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, εξαιτίας της ολιγοπωλιακής αγοράς, παρουσιάζεται υψηλή. Τέλος, για τα υπόλοιπα υλικά συσκευασίας όπως πλαστικές και χάρτινες ετικέτες, χαρτοκιβώτια και πλαστικό φιλμ η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

παρουσιάζεται περιορισμένη λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού από εγχώριες εταιρίες αλλά και από επιχειρήσεις του εξωτερικού.

### **3.3.4 Απειλή από υποκατάστατα**

Στον κλάδο των μη αλκοολούχων ποτών, οι δύο κατηγορίες που κυριαρχούν είναι οι χυμοί και τα αναψυκτικά, τα οποία μεταξύ τους αποτελούν και υποκατάστατα. Η συνεχώς αυξανόμενη τάση των καταναλωτών να επιλέγουν ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, οδηγεί σε μετακίνηση του καταναλωτικού κοινού από τα αναψυκτικά σε χυμούς όπως επίσης και αναψυκτικά με λίγη ή καθόλου προσθήκη ζάχαρης αποτελούν υποκατάστατο των χυμών ως μία εξίσου πιο υγιεινή επιλογή. Επιπλέον το εμφιαλωμένο νερό αποτελεί ένα ακόμα υποκατάστατο των αναψυκτικών στα πλαίσια της προαναφερθείσας τάσης. Τέλος, η μπίρα και τα χαμηλής περιεκτικότητας αλκοολούχα ποτά αποτελούν και αυτά υποκατάστατα για την κατηγορία των αναψυκτικών.

### **3.3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων**

Ο κλάδος των μη αλκοολούχων ποτών αλλά και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος των αναψυκτικών, όπως προαναφέρθηκε, παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης. Αυτό, έχει ως επακόλουθο, τον υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και τη δαπάνη σημαντικών κονδυλίων με στόχο τη διαφήμιση και την προώθηση των προϊόντων τους. Μερικές από τις ενέργειες που προβαίνουν οι επιχειρήσεις του κλάδου προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό είναι:

- ✓ Εμπορικές συμφωνίες με χονδρέμπορους, με αλυσίδες υπεραγορών σχετικά με εκπτώσεις στον τελικό καταναλωτή.
- ✓ Διαφημιστικές ενέργειες και υλικό εντός των καταστημάτων.
- ✓ Εμπορικές συμφωνίες με σημεία HORECA

Οι μικρότερες επιχειρήσεις στον κλάδο, εστιάζουν σε ενέργειες κυρίως τοπικού χαρακτήρα, έχοντας μεγάλη διείσδυση στην τοπική αγορά, όπου είναι και περισσότερο ανταγωνιστικές. Μερικές εξ αυτών, καταφέρνουν να διευρύνουν τα δίκτυα διανομής τους και να επεκταθούν και στα αστικά κέντρα.

### **3.3.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος**

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης είναι δυναμικοί, συνεπώς μεταβάλλονται διαρκώς και βασικά είναι πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί και

κοινωνικό-πολιτιστικοί. Το γεγονός αυτό πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη από τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλίζεται η άμεση προσαρμογή της σε αυτούς. Η έγκαιρη, ορθή και πλήρης ανάλυση του περιβάλλοντος οδηγεί στην αναγνώριση ευκαιριών και απειλών που συμβάλουν στη μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία μίας επιχείρησης.

### **Πολιτικό περιβάλλον:**

Η γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μία επιχείρηση επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες της αποτελεί το πολιτικό περιβάλλον. Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- Την κυβερνητική σταθερότητα.
- Την οικονομική και φορολογική πολιτική.
- Ειδικά κίνητρα.
- Νομοθεσία σχετικά με την εργασία, το μονοπώλιο, την προστασία του περιβάλλοντος.

Η Ελλάδα είναι μία χώρα που δεν αντιμετωπίζει ζητήματα κυβερνητικής σταθερότητας, παρόλα αυτά έχει ένα ιδιαίτερος μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα με συνεχώς μεταβαλλόμενους φορολογικούς συντελεστές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ανησυχία και ανασφάλεια στις εγχώριες επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου.

### **Οικονομικό περιβάλλον:**

Το οικονομικό περιβάλλον έχει βαρύνουσα σημασία. Μερικοί από τους επιμέρους παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είναι το ΑΕΠ, η φορολογική πολιτική, τα ποσοστά ανεργίας, το διαθέσιμο εισόδημα, η νομισματική και δημοσιονομική πολιτική. Η οικονομική ύφεση που αντιμετωπίζει, τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα, έχει επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρήσεις του κλάδου.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον:**

Η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη σε αναπτυσσόμενες χώρες βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην τεχνολογική πρόοδο και την καινοτομία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κλάδοι της οικονομίας που βασίζονται στην καινοτομία δημιουργούν, στις περισσότερες των περιπτώσεων, μεγάλη προστιθέμενη αξία σε μια οικονομία, καθώς δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες που είναι κατά κανόνα εξαγώγιμα και προσφέρουν πολλές και καλά



αμειβόμενες θέσεις εργασίας. Στην Ελλάδα η βιομηχανική παραγωγική είναι αρκετά περιορισμένη και εστιασμένη κυρίως στην εγχώρια αγορά.

### **Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω που χαρακτηρίζουν μία κοινωνία ή μία ομάδα. Ο παράγοντας αυτό είναι σημαντικός για τις επιχειρήσεις καθώς, δεδομένου ότι αποτελούν το μικρόκοσμο την ευρύτερης κοινωνίας, θα πρέπει να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποδεκτές και να μην προσβάλλουν ή προκαλούν το κοινό αίσθημα. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ακόμη και μία μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό και επιθυμητό, είναι ικανή να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις. (Γεωργόπουλος Ν. 2006, σελ 95)

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Ο τρόπος ζωής των ανθρώπων.
- Οι αγοραστικές συνήθειες.
- Η οικογενειακή δομή της εκάστοτε κοινωνίας.
- Η ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού.
- Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού.
- Το επίπεδο μόρφωσης.
- Διάφορα δημογραφικά στοιχεία.
- Η θέση της γυναίκας στο εργασιακό περιβάλλον.
- Η ισότητα των μειονοτήτων.
- Η κοινωνική υπευθυνότητα.
- Ο κώδικας ηθικής των επιχειρήσεων.
- Οι ευκαιρίες καριέρας.

(Γεωργόπουλος Ν. 2006, σελ 90,95 και Wheelen T. And Hunger D. 2008, σελ 74)

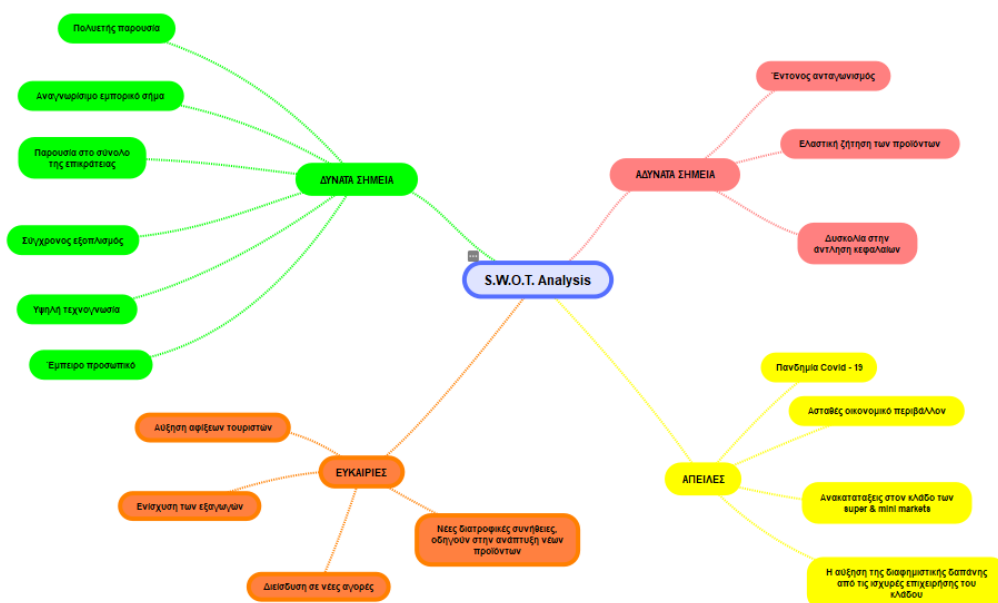
Ο τρόπος ζωής στις σύγχρονες κοινωνίες έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση με παλαιότερα. Έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής θέλουν να ακολουθήσουν όλο και περισσότεροι άνθρωποι προσπαθώντας να μειώσουν την πρόσληψη χημικών ουσιών, ζάχαρης και ανθρακικού, αλλάζοντας τις προτιμήσεις στα προϊόντα που καταναλώνουν επηρεάζοντας έτσι σημαντικά τη ζήτηση των αναψυκτικών. Συνεπώς κάθε επιχείρηση του κλάδου θα πρέπει να αφουγκράζεται και να προσαρμόζεται σε αυτή την τάση προσθέτοντας προϊόντα που ικανοποιούν τις διαφοροποιημένες ανάγκες του αγοραστικού κοινού.

Επίσης σημαντικοί παράγοντες του κοινωνικό-πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι:

α) η κοινωνική υπευθυνότητα. Σε ένα κλάδο εξαιρετικά ανταγωνιστικό, όπως είναι αυτός των αναψυκτικών, που η αύξηση των μεριδίων και η μεγιστοποίηση των κερδών αποτελεί σημαντική προτεραιότητα, η κοινωνική υπευθυνότητα ή αλλιώς η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι εξίσου σημαντική. Η προστασία του περιβάλλοντος καθώς και η ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας ή για μεγαλύτερους οργανισμούς, η ενίσχυση μεγαλύτερων κοινωνικών ομάδων και γεωγραφικών περιοχών, αποτελούν κομμάτι της δράσης τους. Οι καταναλωτές φαίνεται όλο και περισσότερο, να προτιμούν προϊόντα τα οποία παράγονται με πιο φυσικά υλικά και με τρόπο φιλικό για το περιβάλλον από επιχειρήσεις που σέβονται και βοηθούν την κοινωνία στην οποία δραστηριοποιούνται. Wheelen T. And Hunger D. 2008, σελ 56-57)

β) ο κώδικας ηθικής των επιχειρήσεων. Μέσω του κώδικα ηθικής μια επιχείρηση προωθεί μία ηθική συμπεριφορά, αναδεικνύοντας τις αξίες που πρέπει να διέπουν το τρόπο δράσης και τις αποφάσεις των υπάλληλων τους, γεγονός που και αυτό έχει βαρύτητα για τους καταναλωτές. Wheelen T. And Hunger D. 2008, σελ 66)

### 3.4 Ανάλυση SWOT



Διάγραμμα 15: SWOT ανάλυση

✓ **Δυνατά σημεία:**

Η ΔΡΟΣΙΑ έχει καταφέρει με την παρουσία της στον κλάδο, να έχει αποσπάσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο της εγχώριας αγοράς αναψυκτικών και να αποτελεί πλέον μία εδραιωμένη επιχείρηση με σταθερά ανοδική πορεία. Έχει επιτύχει την τοποθέτηση των προϊόντων της σε όλη την Ελληνική επικράτεια και το εμπορικό σήμα ΔΡΟΣΙΑ είναι αναγνωρίσιμο σε όλη τη χώρα. Η υψηλή τεχνογνωσία, ο σύγχρονος βιομηχανικός εξοπλισμός, το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, με την πολυετή εμπειρία και την ταυτόχρονη γνώση της αγοράς, της επιτρέπουν να κτίζει με σταθερά βήματα την ανάπτυξη και τη μετεξέλιξη της σε ένα αναγνωρίσιμο και σταθερά αναπτυσσόμενο παίκτη της αγοράς αναψυκτικών.

\* **Αδύνατα σημεία:**

Ο μεγάλος ανταγωνισμός και η υψηλή συγκέντρωση που παρατηρείται στον κλάδο, επιτρέπουν στις επιχειρήσεις που κατέχουν τις πρώτες θέσεις στα μερίδια αγοράς να καταφέρνουν να πετυχαίνουν οικονομίες κλίμακος και συνεπώς προμήθεια πρώτων υλών με χαμηλότερο κόστος. Η ελαστική ζήτηση των προϊόντων, καθότι δεν αποτελούν βασικά αγαθά, επηρεάζει σημαντικά την εν γένει αγορά και τις μικρές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα η ύφεση που παρουσίασε η ελληνική οικονομία, κατέστησε την άντληση κεφαλαίων δύσκολη και σε αρκετές περιπτώσεις αποτρεπτική για επιχειρήσεις του μεγέθους της ΔΡΟΣΙΑ.

✓ **Ευκαιρίες:**

Ευκαιρίες εντοπίζονται στο αναμενόμενο πλαίσιο ανάκαμψης της οικονομίας με βασικό μοχλό την αύξηση του τουρισμού, στην αλλαγή των διατροφικών συνηθειών & επιλογών και στην ενίσχυση των εξαγωγών με διείσδυση σε νέες αγορές του εξωτερικού.

\* **Απειλές:**

Βασική απειλή - τουλάχιστον για την επόμενη τριετία - αποτελεί η πανδημία του Covid19, καθότι η κρίση είναι πρωτόγνωρη και η αγορά καλείται να λειτουργήσει κάτω από πρωτόγνωρες συνθήκες και ασταθές οικονομικό περιβάλλον. Άλλες απειλές προκύπτουν από:

- α) τις ανακατατάξεις στον κλάδο τόσο των super markets όσο και των mini markets,
- β) την διάθεση κεφαλαίων για την προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων των μεγάλων παικτών που επιδιώκουν να διατηρήσουν τα μερίδιά τους.

### 3.5 Η στρατηγική marketing

Η *ΔΡΟΣΙΑ* αποτελεί ένα brand με παραδοσιακό χαρακτήρα. Όσα χρόνια βρίσκεται στην αγορά έχει επικεντρωθεί στο να προβάλλει έντονα ότι τα προϊόντα της παράγονται στην Ελλάδα και συνεργάζεται αποκλειστικά με Έλληνες παραγωγούς για την προμήθεια των Α υλών. Τα προϊόντα της ξεχωρίζουν για την ποιότητα τους αλλά και για την προσιτή τους τιμή, συνεπώς δεν ανήκουν στην premium κατηγορία. Θεωρούνται προϊόντα ευρείας κατανάλωσης και στόχος είναι να βρίσκονται μέσα σε κάθε νοικοκυριό. Το αγοραστικό κοινό, που ως τώρα, έχει κερδίσει είναι κυρίως της ηλικιακής ομάδας άνω των 30 και επιθυμεί να διευρύνει το αγοραστικό της κοινό και να εισχωρήσει και στην ηλικιακή ομάδα 15-30ετών.

Με βάση τη SWOT ανάλυση, που πραγματοποιήσαμε παραπάνω, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ευκαιρία παραγωγής νέων προϊόντων, τα οποία να ανταποκρίνονται στις νέες διατροφικές συνήθειες όλο και περισσότερων ανθρώπων, οι οποίοι επιλέγουν ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής, αποφεύγοντας τη ζάχαρη και επιλέγοντας προϊόντα χαμηλής θερμιδικής αξίας. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν ως επί το πλείστον άνθρωποι 15 - 60ετών. Η *ΔΡΟΣΙΑ* θα προχωρήσει λοιπόν, σε λανσάρισμα προϊόντων χωρίς ζάχαρη σε όλες τις υπάρχουσες κατηγορίες δηλαδή τ. cola, πορτοκαλάδα (με και άνευ ανθρακικό) και λεμονάδα. Θα αντικαταστήσει την χρήση ζάχαρης με τη φυσική γλυκαντική ουσία από το φυτό στέβια. Με το λανσάρισμα αυτών των προϊόντων εκτιμά ότι θα κερδίσει νέους καταναλωτές και της δίνεται η ευκαιρία να εισχωρήσει και στην ηλικιακή ομάδα 15-30 ετών, στην οποία ως τώρα έχει περιορισμένη παρουσία.

Η *ΔΡΟΣΙΑ* θα εστιάσει στην ολοκλήρωση προς τα εμπρός, συνάπτοντας συμφωνίες για εμφιάλωση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Η οικονομική κρίση καθώς και η ελαστικότητα προς την τιμή που παρουσιάζει η κατηγορία των αναψυκτικών, έχει οδηγήσει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας να αποσπώσουν ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Αναλαμβάνοντας την εμφιάλωση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αυξάνεται σημαντικά ο κύκλος εργασιών της και ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος τελικού προϊόντος καθότι επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακος.

Τέλος, σε λειτουργικό επίπεδο, η επιχείρηση “*ΔΡΟΣΙΑ*”, προκειμένου να υποστηρίξει δυναμικά το λανσάρισμά των νέων προϊόντων αλλά ταυτόχρονα και για να προωθήσει την υπάρχουσα γκάμα προϊόντων της, θα επενδύσει σημαντικά σε digital marketing και θα προχωρήσει σε μία δυναμική διαφημιστική καμπάνια σε social media όπου ως τώρα δεν

είχε παρουσία. Καθώς, στόχος είναι και η προσέλκυση καταναλωτών μεταξύ 15-30ετών, μία δυναμική καμπάνια στα social media θα αυξήσει την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της καθώς και του εμπορικού σήματος της, επιτυγχάνοντας έτσι τη μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά και απόσπαση μεριδίου.

#### Στόχοι και τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης “ΔΡΟΣΙΑ”

- Η διάθεση άνω του 90% της παραγόμενης ποσότητας, χωρίς επιστροφές μέσα σε 12 μήνες.
- Η τοποθέτηση των νέων προϊόντων σε όλα τα σημεία που ως τώρα διατίθενται τα προϊόντα της.
- Η σταδιακή αύξηση του παραγωγικού όγκου ακολουθώντας την αυξητική τάση της ζήτησης, 4% μεσοσταθμικά, ανά έτος για την επόμενη πενταετία.

Η τιμολογιακή στρατηγική που επέλεξε να ακολουθήσει η επιχείρηση “ΔΡΟΣΙΑ” ως προς την τιμή διάθεσης, παραμένει η ίδια, δηλαδή στρατηγική υψηλής αξίας.

#### **Πίνακας 4: Τιμολογιακή στρατηγική**

		<b>Τιμή</b>		
		<b>Υψηλή</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Χαμηλή</b>
<b>Ποιότητα</b>	<b>Υψηλή</b>	Στρατηγική ειδικής πολύ υψηλή τιμής	<del>Στρατηγική υψηλής αξίας</del>	Στρατηγική εξαιρετικής αξίας
	<b>Μέτρια</b>	Στρατηγική υπερβολικής τιμής	Στρατηγική μέτριας αξίας	Στρατηγική καλής αξίας
	<b>Χαμηλή</b>	Στρατηγική «γδυσίματος»	Στρατηγική απατηλής οικονομίας	Οικονομική στρατηγική

Η επιχείρηση διαθέτει και θα συνεχίσει να διαθέτει προϊόντα υψηλής ποιότητας και ως προς τα συστατικά αλλά και ως προς τα υλικά συσκευασίας, διαθέτοντας τα σε μέτρια τιμή σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της.

### **3.6 Μείγμα Marketing**

Το μείγμα marketing αποτελεί ένα επιχειρηματικό εργαλείο που χρησιμοποιείται προκειμένου να επιτυγχάνεται η επιθυμητή ανταπόκριση από το τμήμα της αγοράς που έχει

στοχευθεί. Το μείγμα marketing των βιομηχανικών προϊόντων περιλαμβάνει τα λεγόμενα 4Ps (Product, Price, Place, Promotion): το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση (Kotler, 2001).

✓ **Προϊόν:**

Όπως προαναφέρθηκε, τα παραγόμενα προϊόντα θα είναι αναψυκτικά με ζάχαρη και χωρίς. Το portfolio της επιχείρησης ΔΡΟΣΙΑ περιλαμβάνει αναψυκτικά τύπου cola, γκαζόζα, σόδα, τόνικ, πορτοκαλάδα (με και άνευ ανθρακικό) και λεμονάδα.

Τα προϊόντα cola, γκαζόζα, πορτοκαλάδα (με ανθρακικό και χωρίς) και λεμονάδα θα παράγονται σε πλαστικές συσκευασίες των 330ml, 500ml και 1,5lt. Ομοίως και τα προϊόντα (χωρίς ζάχαρη) δηλαδή cola free, γκαζόζα free, πορτοκαλάδα με ανθρακικό free, πορτοκαλάδα χωρίς ανθρακικό free και λεμονάδα free. Τέλος, τα προϊόντα σόδα και τόνικ θα παράγονται μόνο σε συσκευασίες των 330ml και 500ml.

Οι πλαστικές φιάλες που θα χρησιμοποιούνται στην παραγωγή θα είναι από ανακυκλωμένο πλαστικό r-pet σε ποσοστό 30%. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτα εξαιρούνται αυτής της επιλογής, καθώς θα χρησιμοποιούνται υλικά συσκευασίας χαμηλότερου κόστους.

✓ **Τιμή:**

Όπως προαναφέραμε, θα ακολουθηθεί στρατηγική υψηλής ποιότητας – μέτριας τιμής. Επομένως, για τη συσκευασία των 330ml η τιμή πώλησης θα κυμαίνεται μεταξύ €0,35-0,65, για την συσκευασία των 500ml από €0,50-0,90 και τέλος για την συσκευασία του 1,5lt από 0,90-1,45ευρώ. Για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η τιμή θα εξαρτηθεί από το κόστος τους προϊόντος προσαυξημένο κατά 25% προκειμένου να επιτυγχάνεται το προσδοκώμενο κέρδος.

✓ **Προώθηση:**

Η προώθηση των προϊόντος της εταιρείας θα γίνει με βάση ένα ολοκληρωμένο πλάνο, που σκοπό έχει να στοχεύσει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται τα προϊόντα δηλαδή στο νέους καθώς και σε ενήλικες έως και 60 ετών.

Κάθε έτος θα δημιουργείται τηλεοπτική καμπάνια με ιδιαίτερη στόχευση είτε σε κάποιο νέο λανσάρισμα είτε σε προϊόντα τα οποία έχουν ήδη γίνει αποδεκτά από το καταναλωτικό κοινό και θα επιδιώκεται η επιπλέον ενίσχυση της αναγνώρισης του εμπορικού σήματος, καθώς και η ενίσχυση του όγκου πωλήσεων. Λόγω των νέων λανσαρισμάτων *light / free sugar*

προϊόντων, η επόμενη διαφημιστική καμπάνια θα εστιάσει αποκλειστικά στην παρουσίαση αυτών των προϊόντων. Επιπλέον, καθώς αποτελούν προϊόντα που αφορούν ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής η παρουσία στα social media θα απευθύνεται στοχευμένα στο νεανικό κοινό, καθώς κρίνεται πολύ σημαντική η συνεισφορά του.

Επίσης, θα υπάρξουν προωθητικές ενέργειες σε τελικά σημεία στη ζεστή και κρύα αγορά επειδή θεωρούνται εξίσου σημαντικές. Προωθητικό υλικό στο ράφι θα ενισχύσει τα νέα λανσαρίσματα, ενθαρρύνοντας όλο και περισσότερες καταναλωτές να τα δοκιμάσουν. Επίσης θα υπάρξει δειγματοδιανομή σε μεγάλα κεντρικά καταστήματα αλυσίδων με σκοπό το καταναλωτικό κοινό να έχει την ευκαιρία να δοκιμάσει δωρεάν τα προϊόντα. Συμπληρωματικά θα υπάρχουν προβολές εντός των καταστημάτων - το προϊόν θα υπάρχει και σε άλλα σημεία μέσα στο κατάστημα - σε ειδικά στα stands με διαφημιστικό υλικό, ώστε να ενισχύσουν την αυθόρμητη αγορά. Ταυτόχρονα θα «τρέχουν» και προωθητικές ενέργειες όπως 3+1 δώρο, ώστε να αποτελούν κίνητρο για τον καταναλωτή και να υποστηρίξουν την προσδοκώμενη αύξηση του όγκου πωλήσεων.

Τέλος, η προώθηση των προϊόντων θα ολοκληρωθεί με ειδικές ενέργειες στο χονδρικό εμπόριο με παροχή εκπνώσεων, ώστε να ενισχυθεί η παρουσία των προϊόντων στην κρύα αγορά ολοκληρώνοντας το ολιστικό πλάνο προώθησης.

✓ **Διανομή:**

Η ΔΡΟΣΙΑ θα χρησιμοποιήσει το ήδη υπάρχον δίκτυο διανομής της για να διαθέσει και να προωθήσει τα νέα προϊόντα που θα λανσάρει. Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται κατά κύριο λόγο μέσω υπεραγορών, μικρών καταστημάτων τροφίμων και ποτών (περίπτερα, πρατήρια ποτών, mini markets κτλ.) καθώς και σε χώρους μαζικής εστίασης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κύριος όγκος των πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των υπεραγορών. Ως εκ τούτου, θα επιδιωχθεί η καλύτερη δυνατή τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια και στα ψυγεία των συγκεκριμένων καταστημάτων, μέσω ειδικών συμφωνιών.

Επίσης σε συμφωνία με εταιρείες διανομής θα αξιοποιηθεί το κανάλι του χονδρικού εμπορίου. Μέσω των εταιρειών αυτών θα επιτευχθεί η διάθεση των προϊόντων της σε περισσότερα τελικά σημεία, ώστε περισσότεροι καταναλωτές να έχουν πρόσβαση στα προϊόντα της.

### 3.7 Πρόβλεψη πωλήσεων, έξοδα προώθησης πωλήσεων & marketing

Με ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς 4% ετησίως και με στόχο 4% μερίδιο αγοράς, ο προβλεπόμενος όγκος πωλήσεων, για την ερχόμενη πενταετία, απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5: Όγκος πωλήσεων σε λίτρα

Ετος	Πωλήσεις σε χιλ λίτρα
2021	20.041
2022	20.843
2023	21.677
2024	22.544
2025	23.445

Έχοντας διαμορφώσει τη στρατηγική καθώς και το μίγμα marketing το οποίο η ΔΡΟΣΙΑ θα ακολουθήσει, καθορίζεται το πρόγραμμα παραγωγής. Το παρακάτω πρόγραμμα δείχνει τα επίπεδα παραγωγής που θα επιτυγχάνονται σε κάθε χρονική περίοδο και σχετίζεται άμεσα με τις αντίστοιχες προβλέψεις πωλήσεων, καθότι το ύψος των αποθεμάτων είναι αμελητέο

Πίνακας 6: Παραγωγή & Πωλήσεις

Ετος	Πωλήσεις σε χιλ λίτρα	Μέση τιμή πώλησης λίτρου	Πώλησεις (χιλ. €)
2021	20.041	0,6	12.025
2022	20.843	0,6	12.506
2023	21.677	0,6	13.006
2024	22.544	0,6	13.526
2025	23.445	0,6	14.067

Η νέα παραγωγική μονάδα θα φτάσει στο 100% της παραγωγικής της δυναμικότητας στο πέμπτο έτος του επενδυτικού σχεδίου. Το πρόγραμμα παραγωγής ξεκινά με το 85% της παραγωγικής δυναμικότητας για 2 βασικούς λόγους α) την έλλειψη εμπειρίας στη χρήση του νέου σύγχρονου εξοπλισμού και β) την ανάγκη για σταδιακή εκτέλεση / εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ για τα νέα προϊόντα.



Βάσει του επιχειρηματικού σχεδίου, η ΔΡΟΣΙΑ θα διαθέτει το 6% των ακαθάριστων εσόδων της για ενέργειες marketing. Παρακάτω, παρατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας εσόδων και εξόδων marketing.

**Πίνακας 7: Έσοδα και έξοδα marketing**

<b>Ετος</b>	<b>Πωλήσεις (χιλ. €)</b>	<b>Δαπάνες marketing (χιλ. €)</b>
2021	12.025	721
2022	12.506	750
2023	13.006	780
2024	13.526	812
2025	14.067	844

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

### 4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Εφοδίων

Η νέα παραγωγική μονάδα ασχολείται με την παραγωγή και εμφιάλωση αναψυκτικών. Η παραγωγική διαδικασία χωρίζεται σε 3 στάδια, α) την παραγωγή συμπυκνωμένου μίγματος ή αλλιώς σιρόπι, που περιέχει τα κύρια στοιχεία του προϊόντος όπως ζάχαρη, χυμούς, αρώματα, χρωστικές ουσίες κ.α. όπως θα αναλυθούν παρακάτω, β) την ολοκλήρωση του προς εμφιάλωση προϊόντος, όπου προστίθεται νερό και διοξείδιο του άνθρακα και τέλος γ) την εμφιάλωση. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τις πρώτες ύλες και τα διάφορα υλικά ανά λειτουργία και παραγωγικό στάδιο.

#### 4.1.1 Πρώτες Ύλες & Υλικά συσκευασίας

- Οι κύριες Α ύλες που χρησιμοποιούνται για τα προς εμφιάλωση προϊόντα είναι:
    - Νερό
    - Γλυκαντικές ουσίες ή ζάχαρη
    - Χρωστικές ουσίες
    - Φυσικές αρωματικές ύλες
    - Κιτρικό Νάτριο
    - Φυσικοί Χυμοί Φρούτων από πορτοκάλι και λεμόνι
    - Διοξείδιο του Άνθρακα CO<sub>2</sub>
  
  - Τα προϊόντα όπως ήδη έχουμε αναφέρει θα εμφιαλώνονται στις παρακάτω συσκευασίες:
    - PET σε 330ml, 500ml & 1,5lt
    - Γυαλί σε 330ml
- Επομένως, τα απαιτούμενα υλικά εμφιάλωσης είναι:
- Φιάλες PET, οι οποίες παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές σε μορφή προπλασμάτων (δηλαδή μικρών φιαλιδίων) για οικονομία χώρου και ευκολία μεταφοράς, και οι οποίες κατά την παραγωγική διαδικασία με την κατάλληλη θερμότητα και πίεση «φουσκώνονται» και παίρνουν τη μορφή κανονικής φιάλης, έτοιμης προς χρήση.
  - Γυάλινες φιάλες.
  - Πλαστικά πώματα που χρησιμοποιούνται στις παραγωγές PET.
  - Μεταλλικά πώματα που χρησιμοποιούνται στις παραγωγές γυάλινης φιάλης.

- Πλαστικές ετικέτες, οι οποίες χρησιμοποιούνται στις παραγωγές των PET φιαλών, στις οποίες αναγράφονται το λογότυπο της εταιρείας, το προϊόν και οι αντίστοιχες πληροφορίες, όπως καθορίζονται από το νομικό πλαίσιο και τον ΕΦΕΤ.

- Χάρτινες ετικέτες, οι οποίες χρησιμοποιούνται στις παραγωγές των γυάλινων φιαλών, στις οποίες αναγράφονται το λογότυπο της εταιρείας, το προϊόν και οι αντίστοιχες πληροφορίες, όπως καθορίζονται από το νομικό πλαίσιο και τον ΕΦΕΤ.

➤ **Λοιπά Υλικά Συσκευασίας:**

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της παραγωγικής μονάδας θα παράγει προϊόντα συσκευασμένα και στιβαγμένα σε ξύλινες παλέτες. Για την ασφαλή μεταφορά των προϊόντων απαιτούνται τα ανάλογα υλικά συσκευασίας, τα οποία τα προστατεύουν κατά την αποθήκευση και μεταφορά έως ότου φτάσουν ανέπαφα και αναλλοίωτα στον τελικό καταναλωτή.

Ενδεικτικά τα υλικά συσκευασίας που χρησιμοποιούνται είναι τα παρακάτω:

- Πλαστικά διάφανα φιλμ
- Χαρτόδισκοι
- Πλαστικά τελάρα
- Παλέτες
- Διαχωριστικά παλέτας

#### **4.1.2 Εφόδια Εργοστασίου**

Εκτός από βασικές πρώτες ύλες και τα υλικά συσκευασίες που αφορούν αμιγώς την παραγωγή και εμφιάλωση των παραγόμενων προϊόντων, θα απαιτούνται επίσης υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, ανταλλακτικά μηχανημάτων, τα οποία εντάσσονται στα εφόδια εργοστασίου (factory supplies) κλπ.

#### **Βοηθητικά Υλικά και Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας**

➤ **Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας:**

Οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ΥΚΩ) αφορούν ηλεκτρονικό ρεύμα και παροχή νερού, που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της παραγωγικής μονάδας.

Αναλυτικότερα:

Παροχή ηλεκτρικού ρεύματος:

Η συνεχής παροχή ηλεκτρικού ρεύματος στις εγκαταστάσεις της παραγωγικής μονάδας είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας, καθώς το ρεύμα είναι απαραίτητο για την

απρόσκοπτη λειτουργία της αλλά και τη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων και περιφερειακών εγκαταστάσεων, όπως της αποθήκης, της εγκατάστασης βιολογικού καθαρισμού, των γραφείων των εργαζομένων κ.ά.

#### Παροχή νερού:

Η αδιάλειπτη παροχή νερού είναι εξίσου σημαντική γιατί το νερό αποτελεί τη βασική Α ύλη. Για την παραγωγική διαδικασία θα χρησιμοποιείται νερό από το τοπικό δίκτυο, καθώς το νερό που παρέχεται από τον δημοτικό φορέα - μετά από σχετικές αναλύσεις - βρέθηκε να είναι εξαιρετικής ποιότητας και να μην χρήζει περαιτέρω επεξεργασίας.

#### Καύσιμα:

Η παραγωγική μονάδα θα χρησιμοποιεί μικρές ποσότητες πετρελαίου και αυτό αφορά κυρίως πετρέλαιο θέρμανσης. Στα πλαίσια της μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος που αποτελεί προτεραιότητα για την ΔΡΟΣΙΑ, τα μηχανήματα φορτοεκφόρτωσης (κλαρκ) που θα χρησιμοποιούνται για την αποθήκευση, φόρτωση και εκφόρτωση των προϊόντων, θα είναι τελευταίας τεχνολογίας ηλεκτροκίνητα οχήματα για την κίνηση των οποίων δεν απαιτούνται καύσιμα.

#### Είδη Ένδυσης για τους Εργαζόμενους:

Στο βιομηχανικό κλάδο αλλά και ειδικά στον κλάδο των τροφίμων, τα πρωτόκολλα σχετικά με την ένδυση και υπόδηση των εργαζομένων είναι αρκετά αυστηρά. Η μονάδα συμμορφούμενη στους Κώδικες Ορθής Πρακτικής (GMP) για την παροχή ποιοτικών και ασφαλών τροφίμων θα ακολουθεί πρωτοκόλλα που εστιάζουν στην υγιεινή αλλά και στην προστασία των εργαζομένων. Υποχρεωτικά η ΔΡΟΣΙΑ θα παρέχει τα προβλεπόμενα είδη ρουχισμού (φόρμες εργασίας), είδη υπόδησης (ειδικά παπούτσια με μεταλλική επένδυση στο μπροστινό μέρος) και προστατευτικά είδη για το κεφάλι και το πρόσωπο, όπως σκουφάκια και καπέλα για το κεφάλι, ειδικά γυαλιά, προστατευτικό πρόσωπου για άνδρες με γένια.

#### **Ανταλλακτικά Μηχανημάτων**

Παρά τις τακτικές και προγραμματισμένες συντηρήσεις, οι οποίες θα γίνονται από εξειδικευμένες εταιρείες, τα μηχανήματα και ο εξοπλισμός έχουν πεπερασμένη διάρκεια ζωής και θα πρέπει να υπάρχουν διαθέσιμα ανταλλακτικά για τον μηχανολογικό εξοπλισμό

σε κατάλληλες ποσότητες, ώστε να εξασφαλίζεται η απρόσκοπτη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας.

## **4.2 Προσδιορισμός Απαιτήσεων**

Τα εφόδια και οι Α ύλες θα προσδιορισθούν ποιοτικά και θα προϋπολογισθούν ποσοτικά. Στη συνέχεια θα υπολογιστούν οι ετήσιες ποσότητες που απαιτούνται με βάση το πρόγραμμα παραγωγής που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

### **4.2.1 Πρώτες ύλες**

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η συνολική ετήσια ανάγκη σε Α ύλες με βάση το σχετικό πρόγραμμα παραγωγής, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές συνταγές που απαιτούνται για την παραγωγή κάθε διαφορετικού τύπου αναψυκτικού. Στη νέα παραγωγική μονάδα θα παράγονται όλα τα νέα προϊόντα – τύπου light – καθώς και παραδοσιακά με ιδιωτικές ετικέτες. Η παλαιά μονάδα θα συνεχίσει την παραγωγή των παραδοσιακών προϊόντων με την ετικέτα *ΔΡΟΣΙΑ*.

**Πίνακας 8 : Απαιτήσεις Α υλών για προϊόντα (σε χιλ. λίτρα & κιλά)**

Υλικά		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Cola</b>		10.021	10.421	10.838	11.272	11.723
Ζάχαρη	0,1kg	1.002	1.042	1.084	1.127	1.172
Χρωστική ύλη	0,001kg	10	10	11	11	12
Αρωματική ύλη	0,001kg	10	10	11	11	12
Νερό	0,9lt	8.518	8.858	9.213	9.581	9.964
CO2	0,08kg	802	834	867	902	938
<b>Cola free</b>		3.006	3.126	3.252	3.382	3.517
Στέβια	0,1kg	301	313	325	338	352
Χρωστική ύλη	0,001kg	3	3	3	3	4
Αρωματική ύλη	0,001kg	3	3	3	3	4
Νερό	0,9lt	2.555	2.657	2.764	2.874	2.989
CO2	0,08kg	240	250	260	271	281
<b>Πορτοκαλάδα</b>		1.303	1.355	1.409	1.465	1.524
Ζάχαρη	0,1kg	130	135	141	147	152
Χυμός πορτοκάλι	0,1kg	130	135	141	147	152
Αρωματική ύλη	0,001kg	1	1	1	1	2
Νερό	0,9lt	1.107	1.152	1.198	1.246	1.295
CO2	0,08kg	104	108	113	117	122
<b>Πορτοκαλάδα free</b>		902	938	975	1.014	1.055
Στέβια	0,1kg	90	94	98	101	106
Χυμός πορτοκάλι	0,1kg	90	94	98	101	106
Αρωματική ύλη	0,001kg	1	1	1	1	1
Νερό	0,9lt	767	797	829	862	897
CO2	0,08kg	72	75	78	81	84
<b>Γκαζόζα</b>		1.303	1.355	1.409	1.465	1.524
Ζάχαρη	0,1kg	130	135	141	147	152
Χυμός λεμόνι	0,05kg	65	68	70	73	76
Αρωματικές ύλες	0,001kg	1	1	1	1	2
Νερό	0,9lt	1.107	1.152	1.198	1.246	1.295
CO2	0,08kg	104	108	113	117	122
<b>Γκαζόζα light</b>		601	625	650	676	703
Στέβια	0,1kg	60	63	65	68	70
Χυμός λεμόνι	0,05kg	30	31	33	34	35
Αρωματικές ύλες	0,001kg	1	1	1	1	1
Νερό	0,9lt	511	531	553	575	598
CO2	0,08kg	48	50	52	54	56
<b>Λεμονάδα</b>		1.102	1.146	1.192	1.240	1.290
Ζάχαρη	0,1kg	110	115	119	124	129
Χυμός Λεμόνι	0,1kg	110	115	119	124	129
Αρωματικές ύλες	0,001kg	1	1	1	1	1
Νερό	0,9lt	937	974	1.013	1.054	1.096
CO2	0,08kg	88	92	95	99	103

Υλικά		2021	2022	2023	2024	2025
<b>Λεμονάδα light</b>		701	730	759	789	821
Στέβια	0,1kg	70	73	76	79	82
Χυμός Λεμόνι	0,1kg	70	73	76	79	82
Αρωματικές ύλες	0,001kg	1	1	1	1	1
Νερό	0,9lt	596	620	645	671	698
CO2	0,08kg	56	58	61	63	66
<b>Σόδα</b>		701	730	759	789	821
CO2	0,08kg	56	58	61	63	66
Νερό	0,9lt	596	620	645	671	698
<b>Τόνικ</b>		401	417	434	451	469
Ζάχαρη	0,1kg	40	42	43	45	47
Αρωματικές ύλες	0,001kg	0	0	0	0	0
Νερό	0,9lt	341	354	369	383	399
CO2	0,08kg	32	33	35	36	38
<b>Σύνολο ποσοτήτων</b>		<b>20.041</b>	<b>20.843</b>	<b>21.677</b>	<b>22.544</b>	<b>23.445</b>

#### 4.2.2 Ανταλλακτικά & χημικά

Τα απαιτούμενα ανταλλακτικά που αφορούν την παραγωγική διαδικασία για την αρχική περίοδο είναι δεν έχουν προσδιορισθεί γιατί εμπíπτουν στην εγγύηση που παρέχει ο προμηθευτής της γραμμής. Στα χημικά οι ανάγκες προσδιορίζονται σε 800 κιλά απορρυπαντικών / καθαριστικών.

#### 4.2.3 Υλικά συσκευασίας

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο τα προϊόντα θα διατίθενται σε συσκευασίες των PET 1,5lt, 500ml και 330ml και σε γυάλινη φιάλη 330ml.

Οι πωλήσεις αυτών των προϊόντων διαμορφώνονται με βάση το πρόγραμμα παραγωγής που προβλέπει το:

- 80% του συνολικού όγκου πωλήσεων θα παράγεται σε φιάλη PET εκ των οποίων το 70% είναι σε 1,5lt, το 20% σε 500ml και το 10% σε 330ml.
- 20% του συνολικού όγκου πωλήσεων θα παράγεται σε γυάλινη φιάλη

Συνεπώς, η ανάγκη σε υλικά συσκευασίας διαμορφώνεται ως κάτωθι:

**Πίνακας 9: Απαιτήσεις σε χιλιάδες φιάλες σε PET και Γυαλί**

Έτος	Παραγωγή σε χιλ λίτρα	Τεμαχία 1,5lt	Τεμαχία 500ml	Τεμαχία 0,33ml	Τεμαχία Γυαλι 330ml
2021	20.041	8.017	4.008	6.073	12.146
2022	20.843	8.337	4.169	6.316	12.632
2023	21.677	8.671	4.335	6.569	13.137
2024	22.544	9.017	4.509	6.831	13.663
2025	23.445	9.378	4.689	7.105	14.209

Παρακάτω παρατίθενται οι ποσότητες σε λοιπά υλικά συσκευασίας. Οι απαιτούμενες ποσότητες κάθε χρόνο θα αυξάνονται με ρυθμό 4% ακολουθώντας αναλογικά την αύξηση του όγκου παραγωγής.

Αναφορικά με τις γυάλινες φιάλες και τα πλαστικά τελάρα την πρώτη χρονιά λειτουργίας (2021) θα αγορασθεί όλη η απαιτούμενη ποσότητα. Τα συγκεκριμένα υλικά συσκευασίας εντάσσονται στα πάγια στοιχεία της εταιρείας και υπόκεινται σε αποσβέσεις με βάσιμη την ωφέλιμη διάρκεια ζωής τους, που έχει ορισθεί στα 5 έτη. Στη συνέχεια, με βάση την εμπειρία από τα μέχρι σήμερα δεδομένα από την υπάρχουσα παραγωγική μονάδα, το μοντέλο αγορών στηρίζεται στην παραδοχή ότι το 95% των φιαλών που διαθέτουμε θα επιστρέφει και θα προχωρούμε σε αγορά των υπόλοιπων αναγκών.

**Πίνακας 10: Ποσότητες σε λοιπά υλικά συσκευασίας**

	2021			
	1,5lt	500ml	330ml	330ml Γυαλί
Κιβώτια παραγωγής	1.336.087	167.011	253.047	506.093
Προπλάσματα PET	8.016.520	4.008.260	6.073.121	0
Γυάλινες φιάλες	0	0	0	12.146.242
Πλαστικό φιλμ εκτυπωμένο	29.394	3.674	5.567	0
Πλαστικές ετικέτες	8.016.520	4.008.260	6.073.121	0
Πλαστικά πώματα	48.099.118	4.008.260	6.073.121	0
Barcodes	1.336.087	167.011	253.047	506.093
Φιλμ παλλέτας	4.008	5.010	7.591	0
Πλαστικά τελάρα	0	0	0	506.093
Μεταλλικά πώματα	0	0	0	12.146.242
Χάρτινες ετικέτες	0	0	0	12.146.242



#### 4.2.4 Είδη ένδυσης

Το κόστος των αναγκών σε είδη ένδυσης, υπόδησης και εξοπλισμού ανά εργαζόμενο έχουν υπολογισθεί με βάση τον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11: Είδη ένδυσης, υπόδησης & εξοπλισμού ανά εργαζόμενο

Ανά έτος	Είδη ένδυσης & υπόδησης
Ζευγάρια παπούτσια	1
Ζευγάρια γυαλιά	2
Ακουστικά	1
Φόρμες Εργασίας	3
Καπέλα	2

#### 4.3 Διαθεσιμότητα υλικών και πηγές προμηθειών

Η απρόσκοπτη προμήθεια Α υλών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ομαλή παραγωγική λειτουργία. Για τη χρήση των Α υλών στη παραγωγική διαδικασία απαιτείται να πληρούνται σαφείς και αυστηρές προδιαγραφές. Συγκεκριμένα για τις Α ύλες που εμπεριέχονται στο προς εμφιάλωση προϊόν απαραίτητα είναι τα πιστοποιητικά ποιότητας, οι μικροβιολογικοί και χημικοί έλεγχοι, (οσμή, γεύση, διάρκεια ζωής, χρώμα, οξύτητα για τους χυμούς), οι συνθήκες μεταφοράς καθώς και συνθήκες αποθήκευσης. Για δε τα υλικά συσκευασίας οι προδιαγραφές αφορούν τις διαστάσεις, πυκνότητα υλικού καθώς και τα πιστοποιητικά ελέγχου ποιότητας.

Στην συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα θα χρησιμοποιούνται Α ύλες κυρίως από Έλληνες προμηθευτές και εγχώριους παραγωγούς. Η προμήθεια των χυμών πορτοκαλιού και λεμονιού γίνεται και θα συνεχίσει να γίνεται από τοπικούς συνεταιρισμούς.

Η προμήθεια ζάχαρης θα γίνεται από την EBZ και οι γλυκαντικές και χρωστικές ουσίες από την εταιρεία «Ελληνική Στέβια» που βρίσκεται στον ίδιο νομό.

Η προμήθεια διοξειδίου του άνθρακα γίνεται από την εταιρεία «GR CO<sub>2</sub>» με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

Τα πλαστικά υλικά συσκευασίας από την εταιρεία «Πλαστικά Α.Ε.» με έδρα τα Οινόφυτα και τέλος τα χάρτινα υλικά συσκευασίας και οι παλέτες από την εταιρεία «ΧΑΡΤΟ Α.Ε.» που εδρεύει στην Μάνδρα Αττικής.

Η επιλογή Ελλήνων προμηθευτών αποτελεί πολιτική της εταιρείας, καθώς επιθυμεί να στηρίζει τις εγχώριες επιχειρήσεις και να επωφελείται από τα χαμηλά κόστη μεταφοράς.

## 4.4 Συνολικό Κόστος

Κάποια από τα προαναφερθέντα υλικά, όπως έχουμε επισημάνει και στο προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελούν χρηματιστηριακά αγαθά και η τιμή τους έχει διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια ενός έτους. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε τοεκτιμώμενο κόστος που αφορά τα εφόδια της εν λόγω παραγωγικής μονάδας.

### 4.4.1 Πρώτες Ύλες

Πίνακας 12: Κόστος ά υλών για το προς εμφιάλωση προϊόν σε χιλ. ευρώ

Προϊόν	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Cola</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	10.021	10.421	10.838	11.272	11.723
Κόστος/lt	0,22	0,22	0,23	0,23	0,24
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>2.205</b>	<b>2.339</b>	<b>2.481</b>	<b>2.632</b>	<b>2.792</b>
<b>Cola free</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	3.006	3.126	3.252	3.382	3.517
Κόστος/lt	0,24	0,24	0,25	0,25	0,26
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>721</b>	<b>765</b>	<b>812</b>	<b>861</b>	<b>914</b>
<b>Πορτοκαλάδα</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	1.303	1.355	1.409	1.465	1.524
Κόστος/lt	0,27	0,28	0,28	0,29	0,29
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>352</b>	<b>373</b>	<b>396</b>	<b>420</b>	<b>445</b>
<b>Πορτοκάλαδα free</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	902	938	975	1.014	1.055
Κόστος/lt	0,32	0,33	0,33	0,34	0,35
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>289</b>	<b>306</b>	<b>325</b>	<b>344</b>	<b>365</b>
<b>Γκαζόζα</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	1.303	1.355	1.409	1.465	1.524
Κόστος/lt	0,20	0,20	0,21	0,21	0,22
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>261</b>	<b>276</b>	<b>293</b>	<b>311</b>	<b>330</b>
<b>Γκαζόζα light</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	601	625	650	676	703
Κόστος/lt	0,22	0,22	0,23	0,23	0,24
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>132</b>	<b>140</b>	<b>149</b>	<b>158</b>	<b>167</b>
<b>Λεμονάδα</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	1.102	1.146	1.192	1.240	1.290
Κόστος/lt	0,27	0,28	0,28	0,29	0,29
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>298</b>	<b>316</b>	<b>335</b>	<b>355</b>	<b>377</b>

Προϊόν	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Λεμονάδα light</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	701	730	759	789	821
Κόστος/lt	0,32	0,33	0,33	0,34	0,35
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>224</b>	<b>238</b>	<b>253</b>	<b>268</b>	<b>284</b>
<b>Σόδα</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	701	730	759	789	821
Κόστος/lt	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>80</b>
<b>Τόνικ</b>					
Ποσότητα σε χιλ lt	401	417	434	451	469
Κόστος/lt	0,11	0,11	0,11	0,12	0,12
<b>Σύνολο σε χιλ. €</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>56</b>
<b>Σύνολο Κόστους (σε χιλ. €)</b>	<b>4.588</b>	<b>4.867</b>	<b>5.163</b>	<b>5.477</b>	<b>5.810</b>

#### 4.4.2 Υλικά Συσκευασίας

Στην κατηγορία των υλικών η τιμή υπολογίζεται ανά τεμάχιο και συνηθώς προκύπτουν μεγάλα οφέλη από τις οικονομίες κλίμακος. Όλα τα υλικά κοστολογούνται ανά 1.000 τεμάχια. Οι τιμές που παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα αποτελούν εκτίμηση με βάση τις τιμές της αγοράς.

#### Πίνακας 13: Κόστος υλικών συσκευασίας και αποθήκευσης

Προϊόν	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Προπλάσματα PET</b>					
Ποσότητα	18.097.900	18.821.817	19.574.689	20.357.677	21.171.984
Τιμή	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>Σύνολο σε €</b>	<b>904.895</b>	<b>941.091</b>	<b>978.734</b>	<b>1.017.884</b>	<b>1.058.599</b>
<b>Γυάλινες φιάλες</b>					
Ποσότητα	12.146.242	1.263.209	1.313.738	1.366.287	1.420.939
Τιμή	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19
<b>Σύνολο σε €</b>	<b>1.821.936</b>	<b>202.113</b>	<b>223.335</b>	<b>245.932</b>	<b>269.978</b>
<b>Πλαστικές ετικέτες</b>					
Ποσότητα	18.097.900	18.821.817	19.574.689	20.357.677	21.171.984
Τιμή	0,003	0,003	0,003	0,004	0,004
<b>Σύνολο σε €</b>	<b>54.294</b>	<b>60.230</b>	<b>66.554</b>	<b>73.288</b>	<b>80.454</b>
<b>Χάρτινες ετικέτες</b>					
Ποσότητα	12.146.242	12.632.092	13.137.375	13.662.870	14.209.385
Τιμή	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>Σύνολο σε €</b>	<b>60.731</b>	<b>65.687</b>	<b>70.942</b>	<b>76.512</b>	<b>82.414</b>

Προϊόν	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Πλαστικά πώματα</b>					
Ποσότητα	58.180.499	60.507.719	62.928.028	65.445.149	68.062.955
Τιμή	0,0070	0,0072	0,0074	0,0076	0,0078
<b>Σύνολο σε €</b>	407.263	435.656	465.667	497.383	530.891
<b>Μεταλλικά πώματα</b>					
Ποσότητα	12.146.242	12.632.092	13.137.375	13.662.870	14.209.385
Τιμή	0,0045	0,0047	0,0049	0,0051	0,0053
<b>Σύνολο σε €</b>	54.658	59.371	64.373	69.681	75.310
<b>Πλαστικά φιλμ κιβωτίου</b>					
Ποσότητα	38.635	40.181	41.788	43.459	45.198
Τιμή	1,60	1,61	1,62	1,63	1,65
<b>Σύνολο σε €</b>	61.816	64.691	67.696	70.839	74.576
<b>Φιλμ παλέτας</b>					
Ποσότητα	16.610	17.274	17.965	18.684	19.431
Τιμή	1,00	1,01	1,02	1,03	1,04
<b>Σύνολο σε €</b>	16.610	17.447	18.325	19.244	20.209
<b>Πλαστικά τελάρα</b>					
Ποσότητα	506.093	52.634	54.739	56.929	59.206
Τιμή	1,80	1,81	1,82	1,83	1,84
<b>Σύνολο σε €</b>	910.968	95.267	99.625	104.179	108.939
<b>Barcodes</b>					
Ποσότητα	2.262.238	2.352.727	2.446.836	2.544.710	2.646.498
Τιμή	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
<b>Σύνολο σε €</b>	2.262	2.353	2.447	2.545	2.646
<b>Παλέτες</b>					
Ποσότητα	33.325	17.329	9.011	4.686	2.437
Τιμή	7	7	7	7	7
<b>Σύνολο σε €</b>	233.277	121.304	63.078	32.801	17.056
<b>Σύνολο Κόστους (σε €)</b>	<b>4.528.711 €</b>	<b>2.065.209 €</b>	<b>2.120.777 €</b>	<b>2.210.287 €</b>	<b>2.321.072 €</b>

#### 4.4.3 Υπηρεσίες κοινής Ωφέλειας

Βασικός παράγοντας κόστους πέραν τους κόστους των Α υλών και των υλικών συσκευασίας, αποτελούν οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, και ειδικά η ηλεκτρική ενέργεια και το νερό.

Προκειμένου να υπολογίσουμε την ηλεκτρική ενέργεια που απαιτείται για την παραγωγική διαδικασία, χρειάζεται να προσδιορίσουμε την παραγωγική δυναμικότητα και την απόδοση της γραμμής, δηλαδή πόσα κιβώτια τελικού προϊόντος θα παράγει η μονάδα σε μία ώρα (θεωρητική δυναμικότητα) και πόσα θα παράγει κατά μέσο όρο, δεδομένων διάφορων παραγόντων. Η απόδοση της γραμμής της μονάδας επηρεάζεται από τη συχνότητα

βλαβών, από την αλλαγή των γεύσεων και του μεγέθους των συσκευασιών που θα παραχθούν, καθότι απαιτείται σταμάτημα της γραμμής και αλλαγή σε ένα κομμάτι της μηχανής προκειμένου να γίνει αλλαγή της παραγόμενης συσκευασίας π.χ. από 1,5lt σε παραγωγή 500ml.

Με βάση τις παρακάτω παραδοχές:

- Βλάβες: 5%
- Αλλαγή γεύσεων και συσκευασιών 25%,

η απόδοση της γραμμής ανέρχεται στο 70% της θεωρητικής δυναμικότητας.

Βάση αυτού του συντελεστή, έχουν υπολογιστεί οι ώρες που απαιτούνται για να παραχθεί ο όγκος προϊόντος που έχει απεικονιστεί σε προηγούμενο κεφάλαιο.

**Πίνακας 14: Κόστος Ηλεκτρικής ενέργειας σε €**

Γραμμή		2021	2022	2023	2024	2025
Γραμμή PET	KWh/έτος	800.000	832.000	865.280	899.891	935.887
	Κόστος Βιοχηχανικής KWh	0,11	0,12	0,12	0,13	0,13
	<b>Κόστος Ρεύματος</b>	<b>88.000</b>	<b>95.680</b>	<b>103.834</b>	<b>112.486</b>	<b>121.665</b>
Γραμμή Γυαλιού	KWh/έτος	700.000	728.000	757.120	787.405	818.901
	Κόστος Βιοχηχανικής KWh	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
	<b>Κόστος Ρεύματος</b>	<b>39.060</b>	<b>42.078</b>	<b>45.276</b>	<b>48.662</b>	<b>52.246</b>
	<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>127.060</b>	<b>137.758</b>	<b>149.109</b>	<b>161.148</b>	<b>173.911</b>

**Πίνακας 15: Κόστος παροχής νερού σε €**

Νερό	2021	2022	2023	2024	2025
Ανάγκες σε m <sup>3</sup>	51.105	53.149	55.275	57.486	59.786
Τιμή ανά m <sup>3</sup>	0,18	0,18	0,18	0,19	0,19
<b>Κόστος</b>	<b>9.199</b>	<b>9.663</b>	<b>10.150</b>	<b>10.661</b>	<b>11.198</b>
<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>139.259</b>	<b>150.421</b>	<b>162.259</b>	<b>174.809</b>	<b>188.110</b>

#### 4.4.4 Χημικά & Ανταλλακτικά

Τα χημικά που απαιτούνται για τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων και των γραμμών παραγωγής εκτιμάται σε περίπου 800 κιλά το χρόνο, ενώ το κόστος θα ανέρχεται περί τις €2.000 ετησίως.

Το κόστος προμήθειας αναλωσίμων και ανταλλακτικών για τον μηχανολογικό εξοπλισμό κατά προσέγγιση εκτιμάται περί τις €5.000 ετησίως.

#### 4.4.5 Είδη ένδυσης

Τέλος για τα είδη ένδυσης και ασφάλειας των εργαζομένων εκτιμάται ότι το κόστος ανά άτομο για κάθε έτος ανέρχεται στα 265€. Στην παραγωγική μονάδα θα απασχολούνται 25 άτομα συνεπώς το κόστος ένδυσης υπολογίζεται στα € 6.625 ανά έτος.

#### 4.4.6 Συνολικό κόστος

Αθροίζοντας όλα τα επιμέρους κόστη που προαναφέραμε στις ανωτέρω παραγράφους προκύπτει το συνολικό κόστος, που παρατίθεται στο παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 16: Ετήσιο συνολικό κόστος παραγωγής**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Πρώτες ύλες	4.588.455	4.867.434	5.163.374	5.477.307	5.810.327
Υλικά συσκευασίας & αποθήκευσης	1.795.807	2.065.209	2.120.777	2.210.287	2.321.072
ΥΚΩ	136.259	147.421	159.259	171.809	185.110
Χημικά & Ανταλλακτικά	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Είδη ένδυσης	6.625	6.625	6.625	6.625	6.625
<b>Σύνολο</b>	<b>6.534.146</b>	<b>7.093.688</b>	<b>7.457.034</b>	<b>7.873.027</b>	<b>8.330.134</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε εκτενής αναφορά και ακριβής προσδιορισμός των εφοδίων που θα χρειαστεί η νέα παραγωγική μονάδα, προκειμένου να λειτουργήσει απρόσκοπτα και να υποστηρίξει την επιτυχή εκτέλεση της στρατηγικής και του Marketing πλάνου.

Είναι πολύ σημαντικό για την δημιουργία μίας νέας παραγωγικής μονάδας να γίνει πολύ προσεκτικός σχεδιασμός του μηχανολογικού εξοπλισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να έχει οριστεί το πλάνο παραγωγής της μονάδας, ώστε να υπολογιστεί η παραγωγική δυναμικότητα που απαιτείται για ένα εύλογο χρονικό διάστημα τουλάχιστον της πενταετίας. Πιο απλά, αν επιλεγθεί μηχανολογικός εξοπλισμός που αξιοποιείται σε βάθος 5ετίας μόλις στο 25%, αυτό οδηγεί σε πολύ μεγάλα κόστη και μείωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στον αντίποδα, αν εντός 3ετίας η παραγωγική δυναμικότητα αγγίξει το 100%, δεν θα μπορεί να εκτελεστεί το επιχειρηματικό πλάνο και συνεπώς να υλοποιηθούν οι αναμενόμενες πωλήσεις.

Παρατίθεται το πλάνο παραγωγής που έχει διαμορφωθεί ανά μέγεθος συσκευασίας καθώς και η παραγωγική δυναμικότητα που απαιτείται.

**Πίνακας 17: Πλάνο παραγωγής σε κιβώτια**

Ετος	Παραγωγή σε χιλ λίτρα	Παραγωγή σε PET 1,5lt κιβ.	Παραγωγή σε PET 500ml κιβ.	Παραγωγή σε PET 330ml κιβ.	Παραγωγή σε γυαλί 330ml κιβ.
2021	20.041	1.336.087	167.011	253.047	506.093
2022	20.843	1.389.530	173.691	263.169	526.337
2023	21.677	1.445.111	180.639	273.695	547.391
2024	22.544	1.502.916	187.864	284.643	569.286
2025	23.445	1.563.032	195.379	296.029	592.058

Η σχεδιαζόμενη παραγωγική μονάδα θα διαθέτει δύο γραμμές παραγωγής, η μία θα εμφιαλώνει συσκευασίες PET και η άλλη, γυάλινες φιάλες. Υστέρα, από έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί, επιλέχθηκε γραμμή παραγωγής για την εμφιάλωση PET με ονομαστική δυναμικότητα 42.500 φιάλες την ώρα για την εμφιάλωση 500ml & 330ml και 28.000 φιάλες ανά ώρα για την εμφιάλωση 1,5lt. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η ονομαστική ταχύτητα επιτυγχάνεται κάτω από ιδανικές συνθήκες, καθώς επίσης ότι μία γραμμή παραγωγής δεν

μπορεί να λειτουργεί συνεχώς σε συνθήκες ονομαστικής ταχύτητας. Οι λόγοι για τους οποίους μία γραμμή παραγωγής μπορεί να σταματά προσωρινά τη λειτουργία της είναι :

- βλάβες από φυσική φθορά,
- ανθρώπινο λάθος,
- τακτικός καθαρισμός των μηχανών, προκειμένου να διασφαλίζονται οι ποιοτικές προδιαγραφές,
- αλλαγή στο προϊόν εμφιάλωσης,
- αλλαγή σε εξοπλισμό προκειμένου να εναλλάσσονται τα πακέτα εμφιάλωσης.

Συνήθης πρακτική είναι η απόδοση της γραμμής παραγωγής να κυμαίνεται, κατά μέσο όρο, στο 60-65% της ονομαστικής απόδοσης.

Για την γραμμή εμφιάλωσης γυάλινης φιάλης, η ονομαστική της ταχύτητα είναι 6.666 φιάλες την ώρα και λειτουργεί με απόδοση που ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 73%.

Λόγω εποχικότητας στη ζήτηση και οι δυο γραμμές παραγωγής απαιτείται από τον Απρίλιο έως και το Σεπτέμβριο να δουλεύουν 2 βάρδιες την ημέρα, ενώ την χρονική περίοδο Σεπτεμβρίου – Μαρτίου μία βάρδια την ημέρα. Η διάρκεια ζωής παραγωγικών γραμμών, με αυτές τις προδιαγραφές, προσδιορίζεται στα 20-25 χρόνια.

## **5.2 Παραγωγική διαδικασία PET**

### **5.2.1 Δεξαμενή διάλυσης**

Όλα τα υλικά που προβλέπονται από την συνταγή εισέρχονται στη δεξαμενή διάλυσης για την παραγωγή της γεύσης που πρόκειται να εμφιαλωθεί. Στην δεξαμενή διάλυσης το μείγμα ομογενοποιείται και φθάνει στην απαιτούμενη θερμοκρασία για την επεξεργασία. Σε περίπτωση που η συνταγή του προϊόντος περιέχει ζάχαρη, η τροφοδοσία πραγματοποιείται μέσω ενός σωλήνα, ο οποίος θερμαίνεται από έναν εναλλάκτη, προστίθεται νερό και διοχετεύεται το σακχαροδιάλυμα στη δεξαμενή διάλυσης.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει όταν πρόκειται να αλλάξει η «συνταγή», δηλαδή η παραγόμενη γεύση, γίνεται εκτεταμένος καθαρισμός που αφορά όλη την γραμμή και κυμαίνεται από 30λεπτά έως 4ώρες ανάλογα με το αν το προηγούμενο προϊόν περιείχε ζάχαρη ή όχι.



### **5.2.2 Μηχανή φουσκώματος PET προπλάσματος**

Στη μηχανή φουσκώματος PET ή αλλιώς blower πραγματοποιείται με την ανάλογη πίεση και θερμοκρασία το “φούσκωμα” του προπλάσματος σε φιάλη, όπου το μπουκάλι παίρνει το τελικό σχήμα του πριν την εμφιάλωση.

### **5.2.3 Μηχανή γεμίσματος, πωμάτωσης και τοποθέτησης ετικέτας**

Στη μηχανή αυτή θα πραγματοποιείται το γέμισμα της φουσκωμένης φιάλης με το εκάστοτε προϊόν. Ύστερα από τον γέμισμα των φιαλών προστίθεται το διοξείδιο του άνθρακα για τα ανθρακούχα προϊόντα ή το άζωτο για τα μη ανθρακούχα προϊόντα και στη συνέχεια τοποθετείται το πώμα. Σε επόμενη φάση τοποθετείται και επικολλάται η αντίστοιχη ετικέτα και οι εμφιαλωμένες πλέον φιάλες μέσω ταινιοδρόμων οδηγούνται στο πολυσυσκευαστικό μηχάνημα. Στο τέλος της διαδικασίας, οι φιάλες ελέγχονται μέσω μηχανήματος σάρωσης και σε περίπτωση αστοχίας, όπως λάθος επικόλληση ετικέτας ή χαμηλή στάθμη προϊόντος απορρίπτονται, μέσω ρομπότ, και σπρώχνονται κάτω από τον ταινιοδρόμο σε μεγάλα μεταλλικά πλαίσια.

### **5.2.4 Πολυσυσκευαστική μηχανή**

Στην πολυσυσκευαστική μηχανή θα δημιουργούνται οι πολυσυσκευασίες, παραδείγματος χάριν στην συσκευασία των 500ml συσκευάζονται («δένονται») συσκευασίες των 4φιαλών, ενώ στα 330ml οι έξι φιάλες “δένονται”, με την τοποθέτηση τους σε τυπωμένο θερμοσυρρικνούμενο πλαστικό φιλμ.

### **5.2.5 Πακετάρισμα**

Στην «πακεταριστική» μηχανή θα πραγματοποιείται ο σχηματισμός κιβωτίων. Για παράδειγμα, στη συσκευασία του 1,5lt έχουμε τη δημιουργία εξάδων μέσω ενός διάφανου φιλμ, καθώς και την προσθήκη ενός χαρτόδισκου, χάρτινου “πάτου”, ο οποίος θα συγκρατεί τις φιάλες μεταξύ τους και θα εξασφαλίζει την ασφαλή μεταφορά των προϊόντων. Η ίδια διαδικασία πραγματοποιείται στην συσκευασία των 500ml. Οι φιάλες των 330ml και των 500ml θα συσκευάζονται σε εικοσιτετράδες.

### **5.2.6 Μηχανή παλετοποίησης**

Τα κιβώτια φτάνουν μέσω ταινιοδρόμων στη μηχανή παλετοποίησης, όπου το ρομπότ δημιουργεί («χτίζει») την παλέτα και με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, οι παλέτες συλλέγονται από Περονοφόρα οχήματα («κλάρκ») προκειμένου να οδηγηθούν στο χώρο αποθήκευσης.

### **5.3 Παραγωγική διαδικασία γυάλινης φιάλης**

Στην παραγωγή γυάλινης φιάλης τα βήματα που ακολουθούνται είναι κατά βάση τα ίδια με την αντικατάσταση της φάσης «5.2.2 Μηχανή φουσκώματος PET προπλάσματος» της προηγούμενης ενότητας με τα βήματα της «αποπαλετοποίησης» και «αποκιβωτιστοποίησης» και του «πλυντηρίου».

#### **5.3.1 Μηχανή «αποπαλετοποίησης»**

Οι γυάλινες φιάλες που θα επιστρέφουν από την αγορά, θα βρίσκονται στο χώρο του εργοστασίου στοιβαγμένες σε παλέτες και θα πρέπει να τοποθετηθούν στην μηχανή αποπαλετοποίησης, ώστε τα πλαστικά τελάρα - γεμάτα γυάλινες φιάλες - να μεταφερθούν ένα – ένα από την παλέτα στον ταινιόδρομο, για περαιτέρω επεξεργασία.

#### **5.3.2 Μηχανή «αποκιβωτιστοποίησης»**

Στη φάση αυτή οι γυάλινες φιάλες θα εξέρχονται με μηχανικό τρόπο από τα πλαστικά τελάρα στα οποία είναι τοποθετημένες, θα ελέγχονται για τυχόν φθορές και σπασίματα και όσες θα είναι ασφαλείς προς χρήση θα προωθούνται στο «πλυντήριο».

#### **5.3.3 Πλυντήριο**

Όλες οι γυάλινες φιάλες είτε μόλις έχουν αγοραστεί είτε αποτελούν επιστροφή από την αγορά υποχρεωτικά θα πρέπει να πλυθούν. Η διεργασία αυτή τις οδηγεί στο «πλυντήριο» προκειμένου να απομακρυνθούν τα ξένα σώματα και υπολείμματα εντός & εκτός της φιάλης, καθώς και να αποστειρωθεί το εσωτερικό της πριν τη χρήση.

Στην έξοδο τους από το πλυντήριο θα επανελέγχονται για τυχόν φθορές ή υπολείμματα. Σε περίπτωση φθορών, οι φιάλες θα απομακρύνονται από την γραμμή, σε περίπτωση μη επαρκούς καθαρισμού, θα εισέρχονται εκ νέου στο «πλυντήριο» ώστε να πλυθούν ξανά.

### **5.4 Επιλογή, αγορά τεχνολογίας και κόστος**

Βάσει των απαιτούμενων προδιαγραφών:

- η αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού θα γίνει από προμηθεύτρια εταιρία του εξωτερικού, με έδρα την Γερμανία, την Bottling A.G, η οποία εξειδικεύεται στις γραμμές συσκευασίας τροφίμων και ποτών. Σε συνεργασία με τον επικεφαλής μηχανικό, η εταιρεία θα σχεδιάσει και θα κατασκευάσει την νέα γραμμή παραγωγής και εμφιάλωσης, με βάση τις προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί. Η επιλογή της συγκεκριμένης εταιρίας δεν έγινε

αποκλειστικά με κριτήριο την τιμή, αλλά και την παρεχόμενη υποστήριξη σε θέματα τεχνογνωσίας και συντήρησης που θα παρασχεθούν, μετά την αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού συνοδεύεται με 5ετή εγγύηση, ενώ θα παρέχεται σε προνομιακή τιμή και το ανάλογο πρόγραμμα συντήρησης, που απαιτείται για την προβλεπόμενη απρόσκοπτη λειτουργία των μηχανών. Επιπρόσθετα η εγνωσμένη ποιότητα του εν λόγω μηχανολογικού εξοπλισμού και η μακροχρόνια παρουσία της εταιρίας στην αγορά, αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες για την επιλογή της. Το συνολικό κόστος για την αγορά, την μεταφορά και την εγκατάσταση των μηχανημάτων ανέρχεται σε €4 εκατομμύρια για την γραμμή παραγωγής PET και €4,5 εκατομμύρια για την γραμμή παραγωγής γυαλιού.

- Για την πλήρη λειτουργία των γραμμών παραγωγής απαιτούνται υποστηρικτικές εγκαταστάσεις στον εξωτερικό χώρο της παραγωγικής μονάδας, όπως μία **δεξαμενή υγροποιημένου διοξειδίου του άνθρακα και μία δεξαμενή υγροποιημένου αζώτου**, η προμήθεια των οποίων δεν έχει κόστος καθώς η προμήθεια τους γίνεται με χρησιδάνειο.
- Το κόστος του **συμπιεστή υψηλής πίεσης** που θα χρησιμοποιείται στην μηχανή φούσκωσης πλαστικών φιαλών, καθώς και του **συμπιεστή χαμηλής πίεσης**, που θα υποστηρίζει την κίνηση των μηχανημάτων του εξοπλισμού, ανέρχεται στα €200.000.
- Η απόκτηση ψυκτικής μονάδας για την ψύξη του νερού και του τελικού προϊόντος κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, ανέρχεται στα 150.000ευρώ.
- Η κατασκευή ενός Boiler room, στο οποίο γίνεται παραγωγή ατμού, ο οποίος θα χρησιμοποιείται στο πλύσιμο των μηχανημάτων της μονάδας, ανέρχεται στα €80.000.
- Για την υποστήριξη της παραγωγής αλλά και για την λειτουργία της αποθήκης, απαιτείται η προμήθειά 5 περνοφόρων οχημάτων («κλαρκ»). Η προμήθεια τους αποφασίστηκε με γνώμονα την απόδοση, την εργονομία, την αυτονομία καθώς το ποσοστό ρύπων. Με βάση τα παραπάνω, αποφασίστηκε η προμήθεια ηλεκτροκίνητων «κλάρκ» γερμανικής κατασκευής από την εταιρεία «Clark A.G.» με κόστος €15.000 έκαστο καθώς και 5 παλετοφόρα μηχανήματα της ίδιας εταιρείας, με κόστος €1.500 έκαστο. Το συνολικό κόστος των μηχανημάτων για την υποστήριξη της αποθήκευσης και της παραγωγής ανέρχεται στα €82.500.
- Επιβεβλημένη θεωρείται η δημιουργία μονάδας βιολογικού καθαρισμού για την διαχείριση των αποβλήτων της μονάδας, ώστε να μειωθεί το περιβαλλοντικό αποτύπωμα της μονάδας. Το κόστος της ανέρχεται στο 1 εκατ. ευρώ και την κατασκευή αυτού του έργου θα αναλάβει εξειδικευμένη εταιρεία διαμόρφωσης τέτοιων υποδομών.

Συνοψίζοντας, το συνολικό κόστος του μηχανολογικού, υποστηρικτικού εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων ανέρχεται στα €10.012.500.

## 5.5 Χωρομετρικά σχέδια και μηχανολογικά σχέδια

Η σωστή τοποθέτηση και εγκατάσταση των γραμμών παραγωγής είναι καθοριστικής σημασίας. Οι δύο δεξαμενές διάλυσης και οι δυο δεξαμενές ετοιμού προϊόντος θα τοποθετηθούν σε ξεχωριστό χώρο, καθότι τα πρωτόκολλα είναι ιδιαίτερως αυστηρά στην παραγωγή ποτών. Στη συνέχεια με ειδικές σωληνώσεις θα μεταφέρεται το προς εμφιάλωση προϊόν στις γεμιστικές μηχανές. Όλα τα μηχανήματα θα τοποθετηθούν με βάση την μελέτη του αρμόδιου μηχανικού σε ευθεία διάταξη, καθώς το ένα αποτελεί τη συνέχεια του άλλου. Δεξιά και αριστερά των γραμμών, οι οποίες θα είναι τοποθετημένες η μία δίπλα στην άλλη για λόγους εξοικονόμησης χώρου, θα διαμορφωθούν χώροι για το χημείο, το γραφείο των εργοδηγών και τις υπόλοιπες υποστηρικτικές δομές. Τέλος, στον εξωτερικό χώρο της παραγωγικής μονάδας, όπως προαναφέρθηκε θα τοποθετηθούν οι υποστηρικτές εγκαταστάσεις, που είναι απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία.

## 5.6 Περιγραφή έργων πολιτικού μηχανικού, συντήρηση και κόστη

Τα έργα πολιτικού μηχανικού θα ανατεθούν σε μία αξιόπιστη εταιρεία κτηριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομής, η οποία θα είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό, την οργάνωση, την επίβλεψη και την ολοκλήρωση του έργου, εντός του προκαθορισμένου πλάνου και σε σύμφωνα με τις τεχνικές απαιτήσεις και προδιαγραφές.

Τα έργα πολιτικού μηχανικού περιλαμβάνουν:

- Προετοιμασία και ανάπτυξη χώρου εγκατάστασης
- Κατασκευή κτηριακών υποδομών
- Έργα εκτός της παραγωγικής μονάδας

**Πίνακας 18: Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού**

Περιγραφή	Κόστος σε €
Προετοιμασία και ανάπτυξη χώρου εγκατάστασης	50.000
Κατασκευή κτηριακών υποδομών	1.000.000
Έργα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου	30.000
<b>Σύνολο</b>	<b>1.080.000</b>

Εκτός από την κατασκευή των απαραίτητων υποδομών κτηριακών εγκαταστάσεων, εξίσου σημαντική είναι και η μετέπειτα συντήρηση τους. Η εταιρεία θα αναθέσει τη συντήρηση και περαιτέρω διαμόρφωση των εγκαταστάσεων της σε εταιρεία συντήρησης εταιρικών χώρων.

**Πίνακας 19: Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού**

Περιγραφή	2021	2022	2023	2024	2025
Εργασίες συντήρησης κτιρίων	20.000	21.000	22.050	23.153	24.310

## 5.7 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

Στις νέες εγκαταστάσεις θα τηρούνται όλα τα προβλεπόμενα μέτρα και πρότυπα για την ασφαλή εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας και την παραγωγή προϊόντων άριστης ποιότητας.

Όπως ορίζεται από το θεσμικό πλαίσιο, θα τηρείται σύστημα ελέγχου ποιότητας HACCP, το οποίο αποτελεί ένα ολιστικό σύστημα, ξεκινώντας από τον έλεγχο εισερχόμενων Α υλών και καταλήγοντας στον έλεγχο του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, η μονάδα θα λάβει πιστοποίηση συμμόρφωσης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 22000/2005, ώστε να εξασφαλίζεται το απαιτούμενο επίπεδο υγιεινής με την εφαρμογή συγκεκριμένων κανόνων ορθής βιομηχανικής πρακτικής (GMP) και ορθής υγιεινής πρακτικής (GHP).

Επιπρόσθετα, θα λάβει πιστοποιητικό συμμόρφωσης σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο FSSC 22000:2010 για την παραγωγή και εμφιάλωση αναψυκτικών σε PET και γυάλινες συσκευασίες, το οποίο έχει αναγνωρισθεί από την Παγκόσμια Αρχή Ασφάλειας Τροφίμων (GFSI). Παράλληλα, σε όλους τους παραπάνω χώρους εργασίας θα εφαρμόζεται 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 εταιρείας.

Τέλος, θα εφαρμόζεται Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 14001:2004, σε όλες τις παραγωγικές λειτουργίες, καθώς η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί προτεραιότητα για τη Διοίκηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

### 6.1 Οργάνωση Μονάδας

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει παρουσίαση της ήδη υπάρχουσας οργανωτικής δομής της ΔΡΟΣΙΑ και θα παρουσιάσουμε τα γενικά έξοδα που θα προκύψουν από την προσθήκη της νέας παραγωγικής μονάδας με βάση το επενδυτικού σχέδιο.

Οι οργανωτικές λειτουργίες αποτελούν την βασική δομή της επιχείρησης και θα πρέπει εξ' αρχής να είναι σαφώς καθορισμένες και να σχεδιάζονται με βάση τις ειδικές απαιτήσεις κάθε εταιρείας. Συνεπώς, το ίδιο πρέπει να εφαρμοστεί και στην περίπτωση της επιχείρησης ΔΡΟΣΙΑ. Η επιχείρηση θα προχωρήσει με δέουσα προσοχή στο σχεδιασμό η των διαφόρων εργασιών, ώστε να προκύψει μια δομή που θα εγγυάται την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της. Η δομή που θα προκύψει θα πρέπει να είναι ανάλογη με τη δυναμικότητα της μονάδας και τον αριθμό προσωπικού που θα απασχολεί, ενώ ταυτόχρονα θα εναρμονίζεται με τα πρότυπα του κλάδου.

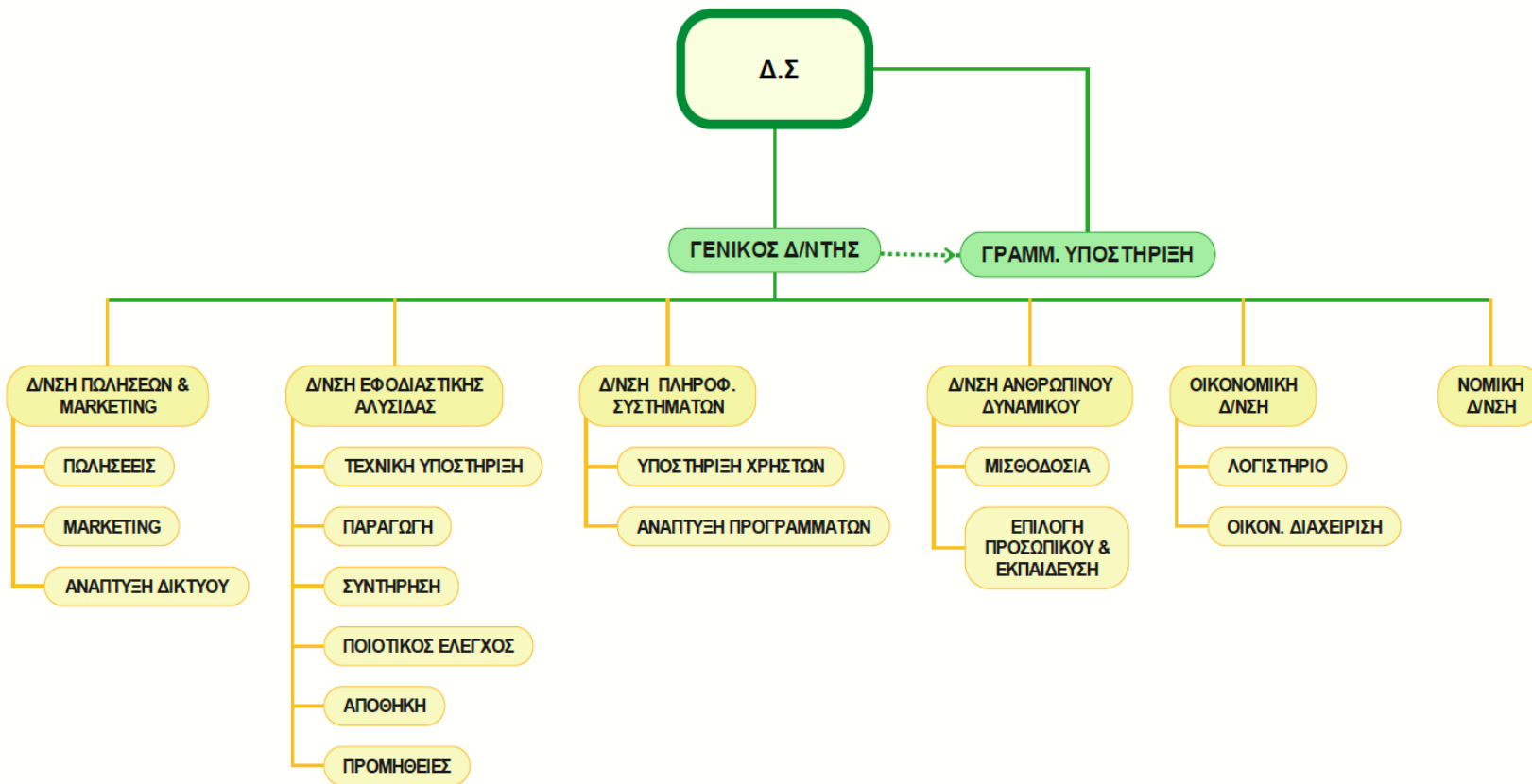
Στο επιχειρηματικό σχέδιο δεν υπάρχουν απαιτήσεις σε νέες οργανωτικές μονάδες, επειδή έχουν ήδη υφίστανται λόγω της μακροχρόνιας λειτουργίας της επιχείρησης.

#### 6.1.1 Οργανωτική Δομή

Η οργανωτική δομή αποτυπώνεται με τη μορφή οργανογράμματος, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας, καθότι απεικονίζεται η διάρθρωση της επιχείρησης, και έτσι καθένας γνωρίζει την ακριβή θέση του στην ιεραρχία της εταιρείας καθώς και το πεδίο ευθύνης του. Το οργανόγραμμα της υπό μελέτης επιχείρησης έχει μορφή πυραμίδας, στην κορυφή της οποίας βρίσκονται:

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

Η οργανωτική δομή της νέας παραγωγικής μονάδας παρουσιάζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα:



## 6.2 Γενικά Έξοδα

Το κόστος που δημιουργείται κατά τη λειτουργία μίας επιχείρησης χωρίζεται, σε δύο κατηγορίες: στο βασικό ή άμεσο κόστος και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το άμεσο κόστος είναι, το κόστος που ενσωματώνεται στο προϊόν, είναι δηλαδή το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Το άμεσο κόστος περιλαμβάνει το κόστος των υλικών, της άμεσης εργασίας και τις λοιπές άμεσες δαπάνες. Το έμμεσο κόστος, περιλαμβάνει κάθε κόστος που δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως άμεσο και δεν επιρρίπτεται απευθείας στο προϊόν.

Το έμμεσο κόστος ή γενικά έξοδα χωρίζονται στις κατηγορίες:

➤ **Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα (ΓΒΕ):** Τα ΓΒΕ που επιβαρύνουν το κόστος περιλαμβάνουν τα έξοδα συντήρησης του εξοπλισμού, τα έξοδα καθαριότητας των εγκαταστάσεων, τις τηλεπικοινωνιακές παροχές κλπ.. Τα έξοδα συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού υπολογίζονται μέχρι 1% της αξίας κτήσης του μηχανολογικού εξοπλισμού και εν προκειμένω ανέρχονται στα 90.125ευρώ. Για τα επόμενα έτη, θεωρούμε ότι θα αναπροσαρμόζονται βάσει του πληθωρισμού. Το 2020 σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας διαμορφώθηκε στο -1,3% κάτι που επηρεάστηκε από την πανδημία του Covid-19 , επομένως ως σημείο αναφοράς θα θεωρήσουμε το 2019 όπου ο πληθωρισμός ανήλθε στο 0,5%.

**Πίνακας 20: Διαμόρφωση κόστους συντήρησής με πληθωρισμό 0,5%**

Περιγραφή	2021	2022	2023	2024	2025
Ετήσιο κόστος συντήρησης (€)	90.125	90.576	91.029	91.484	91.941

➤ **Γενικά Διοικητικά Έξοδα:** Πρόκειται για τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη Γενική Διεύθυνση λοιπές υποστηρικτικές υπηρεσίες. Επίσης στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται έξοδα που αφορούν τα ασφάλιστρα για τις εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της μονάδας καθώς και τα λοιπά αναλώσιμα.

➤ **Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής:** Στην κατηγορία αυτή των εξόδων εντάσσονται τα έξοδα που προκύπτουν από τη Διεύθυνση Πωλήσεων προκειμένου να υλοποιηθεί το πλάνο πωλήσεων. Τέτοιες δαπάνες είναι έξοδα για μεταφορά, ταξίδια και λοιπά έξοδα που αφορούν την επικοινωνία με πελάτες με σκοπό την ενίσχυση των πωλήσεων.



Πίνακας 21 : Γενικά έξοδα

<b>Γενικά Έξοδα</b>					
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα</b>					
Συντήρηση εξοπλισμού	90.125	90.576	91.029	91.484	91.941
Συνεργείο καθαρισμού	36.000	36.180	36.361	36.543	36.725
ΥΚΩ	139.259	150.421	162.259	174.809	188.110
<b>Γενικά Διοικητικά Έξοδα</b>					
Ασφάλιστρα	150.000	150.750	151.504	152.261	153.023
Εφόδια & Αναλώσιμα	5.000	5.250	5.513	5.788	6.078
Επικοινωνία	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
<b>Γενικά Έξοδα Πωλήσεων &amp; Διανομής</b>					
Επικοινωνία	15.000	15.750	16.538	17.364	18.233
Ταξίδια	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861
Διάφορα Έξοδα	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
<b>Σύνολο</b>	<b>579.384</b>	<b>600.127</b>	<b>621.962</b>	<b>644.947</b>	<b>669.142</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

### **7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων**

Το Ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία κάθε επενδυτικού σχεδίου αλλά και κάθε επιχείρησης. Συνεπώς, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η προσεχτική επιλογή και εκπαίδευση του. Οι ανθρωπίνοι πόροι που απαιτούνται είναι σκόπιμο να διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: Σε Διοικητικό προσωπικό (διευθυντικό και εποπτικό προσωπικό) και σε Παραγωγικό προσωπικό ( χειριστές γραμμών, μηχανημάτων, περονοφόρων κλπ.)

#### **7.1.1 Διευθυντικό και Εποπτικό προσωπικό**

Η χάραξη της στρατηγικής και η εκτέλεση της καθώς και οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το Διευθυντικό και Εποπτικό προσωπικό. Με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας και παράλληλα την ικανοποίηση των πελατών, απαιτείται αποτελεσματική συνεργασία και ευθυγράμμιση των στελεχών που είναι επιφορτισμένα τη διεύθυνση και την εποπτεία της εταιρείας.

Επομένως, η επιλογή ικανών και έμπειρων στελεχών είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του παρόντος επενδυτικού σχεδίου. Για την υπό ίδρυση μονάδα το Διευθυντικό και Εποπτικό προσωπικό θα επιλεγεί από την αγορά και θα ενταχθεί στη Διεύθυνση Εφοδιαστής Αλυσίδας. Στις υπόλοιπες διευθύνσεις της εταιρείας (Marketing & Πωλήσεων, Οικονομική κλπ. ) δεν θα γίνουν προσθήκες καθότι κρίνεται ότι είναι επαρκώς στελεχωμένες.

#### **7.1.2 Εξειδικευμένοι Εργάτες**

Η χρονικά έγκαιρη πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού είναι σημαντική για την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας. Στην νέα παραγωγική μονάδα χρειάζονται εξειδικευμένοι χειριστές γραμμών παραγωγής και οδηγοί περονοφόρων οχημάτων. Οι χειριστές αλλά και οι οδηγοί θα πρέπει να είναι έμπειροι, με σημαντική προϋπηρεσία, ώστε η μονάδα να λειτουργήσει εξαρχής εύρυθμα και αποτελεσματικά.

## 7.2 Ανάγκες του επενδυτικού πλάνου σε ανθρώπινο δυναμικό

Για να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η οργανωτική δομή της επιχείρησης, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί και το μέγεθος της μονάδας. Η υπό μελέτη παραγωγική μονάδα θεωρείται μεσαίου μεγέθους και ο αριθμός των εργαζομένων που απαιτείται για την λειτουργία της δεν είναι μεγάλος.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι ανάγκες σε επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό.

**Πίνακας 22 : Απαιτούμενο επιπλέον προσωπικό**

Περιγραφή θέσης	Απασχολούμενοι
Διευθυντής εργοστασίου	1
Διευθυντής Παραγωγής	1
Προϊστάμενος Ποιοτικού ελέγχου	1
Προϊστάμενος Συντήρησης	1
Υπεύθυνος τεχνικής διεύθυνσης	1
Εργοδηγοί	3
Προϊστάμενος Βιολογικού Καθαρισμού	1
Προϊστάμενος αποθήκης	1
Χειριστές γραμμών	12
Ποιοτικοί ελεγκτές	3
Τεχνικοί συντήρησης	2
Χειριστές περονοφόρων οχημάτων	4
Υπεύθυνοι Βιολογικού καθαρισμού	2
<b>Σύνολο</b>	<b>33</b>

### 7.2.1 Προγραμματισμός των αναγκών

#### Προ-παραγωγική Φάση

Κατά την προ-παραγωγική φάση, η υπό μελέτη μονάδα θα υποδεχθεί την προμηθεύτρια εταιρία, η οποία θα κάνει την εγκατάσταση και την εκπαίδευση στο νέο μηχανολογικό εξοπλισμό. Σε αυτή τη φάση θα πρέπει να υπάρχει το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο απαρτίζεται από το Διευθυντή Εργοστασίου, το Διευθυντή Παραγωγής, τους Προϊστάμενους Συντήρησης και Ποιοτικού Ελέγχου καθώς και τους εργοδηγούς. Με την ολοκλήρωση της σχετικής εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεκινήσουν την παραγωγική διαδικασία και να εκπαιδεύσουν αντίστοιχα τους ανθρώπους πρώτης γραμμής, όπως χειριστές, ελεγκτές ποιότητας κλπ. Στο τέλος αυτής της φάσης θα έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία εκπαίδευσης από την προμηθεύτρια εταιρία και θα έχουν

λάβει χώρα οι πρώτες δοκιμαστικές παραγωγές, ώστε να διαπιστωθεί ότι η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της νέας παραγωγικής μονάδας.

### Λειτουργική Φάση

Στη λειτουργική φάση η παραγωγική διαδικασία θα βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία επιλογής του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού της μονάδας, προκειμένου να υλοποιηθεί το πλάνο παραγωγής.

## **7.3 Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και διαδικασία επιλογής**

### **7.3.1 Εκτίμηση της Προσφοράς και της Ζήτησης του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Μετά την ολοκλήρωση του προγραμματισμού αναγκών, το επόμενο βήμα θα είναι η επιλογή ικανών υποψηφίων για τις νέες θέσεις εργασίας που έχουν προσδιορισθεί. Η διαδικασία επιλογής επηρεάζεται από την γενικότερη διαθεσιμότητα σε εργατικό δυναμικό στην περιοχή. Με βάση την εμπειρία, από την μέχρι σήμερα δραστηριοποίηση στην περιοχή, εκτιμάται ότι οι άνθρωποι πόροι που θα απαιτούνται, θα εντοπιστούν χωρίς δυσκολία, καθώς η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση, εξαιτίας του υψηλού ποσοστού ανεργίας στην χώρα. Επίσης γίνεται αντιληπτό, ότι δεν θα απαιτηθούν επιπλέον κίνητρα για την προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ( υψηλότερες αμοιβές από το μέσο όρο του κλάδου ή / και επιπλέον παροχές).

### **7.3.2 Προσέλκυση Υποψηφίων**

Η προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί τη διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των απαιτούμενων θέσεων εργασίας της μονάδας. Ο κύριος στόχος είναι η έγκαιρη και με το μικρότερο δυνατό κόστος προσέλκυση ικανού αριθμού ατόμων με τα προσόντα και τις δεξιότητες που να αντιστοιχούν στο προφίλ των θέσεων που αναζητούμε. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει πρώτα να επιτευχθούν τα παρακάτω:

✓ Η έγκαιρη γνωστοποίηση των κενών θέσεων, στα ενδεδειγμένα κανάλια προσφοράς εργασίας και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.

Η παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών για το αντικείμενο της εργασίας προκειμένου να μην υπάρχουν καθυστερήσεις από την εκδήλωση ενδιαφέροντος από άτομα μη επαρκώς καταρτισμένα ή με προσδοκίες που δεν ταιριάζουν στις προδιαγραφές

των θέσεων. Για την προσέλκυση των υποψηφίων θα υπάρξει ενημέρωση και έρευνα σε Επαγγελματικές σχολές, Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Ημέρες Καριέρας, Διαδίκτυο. Επίσης πέρα από την ιστοσελίδα θα αναζητηθούν εργαζόμενοι και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που είναι ενεργή η ΔΡΟΣΙΑ, όπως Facebook, Instagram, LinkedIn καθότι η προσέλκυση νέων ατόμων από αυτά τα κανάλια είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική.

### **7.3.3 Επιλογή Υποψηφίων**

Για την σωστή επιλογή υποψηφίων θα ακολουθηθεί η παρακάτω διαδικασία:

- Προκαταρκτική Αξιολόγηση-Συνέντευξη: Στο στάδιο αυτό θα συλλεχθούν και θα αξιολογηθούν τα διαθέσιμα βιογραφικά των υποψηφίων. Εκείνοι που θα εμφανίζονται να κατέχουν τα ζητούμενα τυπικά προσόντα θα καλούνται σε μία μικρής διάρκειας συνέντευξη, ώστε να γίνει μια πρώτη εκτίμηση της εμπειρίας, των δεξιοτήτων αλλά και του χαρακτήρα τους.
- Συνέντευξη Επιλογής: Όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο θα καλούνται σε μία δεύτερη συνέντευξη, η οποία θα αποτελεί δια ζώσης 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 και να διαπιστωθεί κατά πόσο ταιριάζουν στο ρόλο για τον οποίο έχει εκδηλώσει ενδιαφέρον αλλά και με το προφίλ και τις αξίες της εταιρείας. Τέλος, θα δοθούν στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για την επιχείρηση και το αντικείμενο της θέσης.
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου: Για τους υποψηφίους που θα κριθούν κατάλληλοι για τη θέση κρίνεται σκόπιμο να γίνει διασταύρωση και επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχουν παραθέσει στο βιογραφικό τους αλλά και κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Στη φάση αυτή θα γίνει αναζήτηση και επιβεβαίωση της εγκυρότητας των πληροφοριών μέσω προηγούμενων εργοδοτών, σχολών και ιδρυμάτων.
- Ιατρικές Εξετάσεις: Το στάδιο αυτό είναι καθοριστικής σημασίας καθότι αναζητούνται εργαζόμενοι σε μονάδα παραγωγής διατροφικού προϊόντος και θα πρέπει να υπάρχει πλήρης συμμόρφωση με τους κανόνες υγιεινής. Οι υποψήφιοι, θα πρέπει να μην έχουν προβλήματα υγείας, τα οποία μπορεί να τους θέσουν σε κίνδυνο κατά την διάρκεια της εργασίας. Επιπρόσθετα, δεν θα πρέπει να είναι φορείς μεταδοτικών νοσημάτων τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια του παραγόμενου προϊόντος.
- Τελική απόφαση και προσφορά θέσεως εργασίας: Η τελική απόφαση που θα ληφθεί θα στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που θα έχουν συλλεχθεί σε όλα τα προηγούμενα στάδια. Εφόσον κάποιος υποψήφιος επιλεγεί θα γίνει η προσφορά εργασίας

(job offer) με το προσφερόμενο πακέτο αποδοχών. Ο υποψήφιος θα κληθεί να αποδεχτεί την εν λόγω προσφορά και να αναλάβει τα καθήκοντά του εντός του από κοινού προκαθορισμένου χρονικού πλαισίου που θα ορισθεί.

### 7.3.4 Εκτίμηση του κόστους εργασίας

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα μισθολογικά κόστη με βάση τις ανάγκες, όπως εκτιμήθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο. Το μισθολογικό κόστος των διοικητικών υπαλλήλων θα ενσωματωθεί στα Γενικά Διοικητικά Έξοδα, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 6. Τέλος, έχει γίνει εκτίμηση για αύξηση 2% του ετήσιου κόστους μισθών.

**Πίνακας 23 : Ετήσιες αποδοχές εργαζομένων**

Περιγραφή θέσης	Μικτός μισθός/εργαζόμενο (€)	Ετήσιο κόστος/εργαζόμενο (συμπ. Ασφαλ.εισφ - €)	Συνολικό ετήσιο κόστος (€)
Διευθυντης εργοστασίου	70.486	86.374	86.374
Διευθυντής Παραγωγής	52.777	64.673	64.673
Προϊστάμενος Ποιοτικού ελέγχου	29.029	35.572	35.572
Προϊστάμενος Συντήρησης	30.870	37.828	37.828
Υπεύθυνος τεχνικής διεύθυνσης	20.038	24.555	24.555
Εργοδηγοί	22.187	27.188	81.564
Προϊστάμενος Βιολογικού Καθαρισμού	29.029	35.572	35.572
Προϊστάμενος αποθήκης	30.870	37.828	37.828
Χειριστές γραμμών	14.664	17.969	215.631
Ποιοτικοί ελεγκτές	15.738	19.285	57.856
Τεχνικοί συντήρησης	15.738	19.285	38.571
Χειριστές περνοφόρων οχημάτων	17.888	21.920	87.680
Υπεύθυνοι Βιολογικού καθαρισμού	15.738	19.285	38.571
<b>Σύνολο</b>			<b>842.274</b>

**Πίνακας 24 : Μισθολογικό κόστος πενταετίας**

Ετησιο Μισθολογικό κόστος (€)	2021	2022	2023	2024	2025
	842.274	859.119	876.302	893.828	911.704

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 8.1 Εκτίμηση αναγκών της νέας μονάδας

Πρωταρχικός στόχος της εταιρείας είναι η επιλογή ενός λειτουργικού χώρου για την εγκατάσταση την νέας παραγωγικής μονάδας, ο οποίος θα επιτρέπει την ανέγερση σύγχρονων εγκαταστάσεων παραγωγής και αποθήκευσης. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει εγγύτητα στους βασικούς πελάτες, προκειμένου η εξυπηρέτησή τους να είναι άμεση, αποτελεσματική και οικονομική. Συνεπώς, θα πρέπει να είναι κοντά στην Αττική, όπου δραστηριοποιείται το μεγαλύτερο κομμάτι του πελατολογίου αλλά και βρίσκεται η υπάρχουσα παραγωγική μονάδα.

### 8.2 Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας

Η τοποθεσία στην οποία θα αναφερθεί η νέα παραγωγική μονάδα κρίθηκε ότι πρέπει να πληροί τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- Εγγύτητα στους πελάτες
- Εύκολη πρόσβαση, κοντά σε κεντρικούς οδικούς άξονες (Εθνική οδός)
- Εύλογο κόστος οικοπέδου
- Ύπαρξη επαρκών κοινωνικών και διοικητικών υποδομών
- Διαθεσιμότητα εργατικού και εποπτικού δυναμικού

### 8.3 Επιλογή του χώρου εγκατάστασης

Ο χώρος που επιλέχθηκε για την εγκατάσταση της νέας παραγωγικής μονάδας, είναι στη ΒΙ.ΠΕ Σχηματαρίου, στο νομό Βοιωτίας. Το οικόπεδο είναι 2.000τ.μ και απέχει μόλις 3 χιλιόμετρα από την Εθνική οδό Αθηνών-Λαμίας.

Για την τοποθεσία που επιλέγει αξίζει να αναφερθεί ότι:

1. Είναι πολύ κοντά στην αγορά-στόχο της επιχείρησης. Παρόλο που η ΔΡΟΣΙΑ εξυπηρετεί πελάτες σε όλη την επικράτεια, στην Αττική κατοικούν περισσότεροι από 4 εκατομμύρια άνθρωποι και συνεπώς αποτελεί σημαντική αγορά-στόχο για την επιχείρηση.
2. Η παραγωγική μονάδα βρίσκεται πολύ κοντά σε συνεργάτες και προμηθευτές που έχουν τις εγκαταστάσεις του στην ΒΙ.ΠΕ. Σχηματαρίου ή στην ευρύτερη περιοχή κάτι που

συμβάλλει σημαντικά στη μείωση κόστους προμήθειας των Α υλών καθώς τα μεταφορικά κόστη είναι χαμηλότερα.

3. Υπάρχει διαθεσιμότητα σε εργατικό και εποπτικό δυναμικό. Ταυτόχρονα υπάρχει η δυνατότητα προσέλκυσης εργατικού δυναμικού ακόμα και από την Αθήνα.

Για την λειτουργία της νέας παραγωγικής μονάδας οι κτηριακές εγκαταστάσεις που απαιτούνται να ανεγερθούν είναι 1.000 τ.μ., εκ των οποίων 500 τ.μ. θα χρησιμοποιηθούν για την εγκατάσταση των παραγωγικών γραμμών και του μηχανολογικού εξοπλισμού και 500 τ.μ. για την δημιουργία αποθήκης ετοιμών προϊόντων. Περιμετρικά των κτηριακών εγκαταστάσεων απαιτούνται 1.000τ.μ. διαμορφωμένου χώρου για την τοποθέτηση του Βιολογικού καθαρισμού και του υποστηρικτικού εξοπλισμού όπως περιεγράφηκαν λεπτομερώς στο κεφάλαιο 5.

#### 8.4 Υπολογισμός του κόστους επένδυσης για το χώρο εγκατάστασης

Το κόστος που αφορά την απόκτηση έκτασης των 2.000τ.μ. στην επιλεγμένη περιοχή ανέρχεται στα 100.000ευρώ. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί, ότι στο κόστος που αφορά την επιλογή του χώρου εγκατάστασης προσαυξάνεται με κόστη σχετικά με περιβαλλοντικές και λοιπές μελέτες., Το συνολικό κόστος για την αγορά του επιλεγμένου χώρου δημιουργίας της νέας παραγωγικής μονάδας ανέρχεται σε 126 χιλ. ευρώ.

**Πίνακας 25: Συνολικό κόστος χώρου εγκατάστασης**

<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>
Αξία οικοπέδου	100.000
Υπεδαφικές / γεωλογικές μελέτες	10.000
Περιβαλλοντική μελέτη	6.000
Νομικά και άλλα έξοδα	10.000
<b>Σύνολο</b>	<b>126.000</b>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup> : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

### 9.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης έργου

Ο προγραμματισμός του έργου αναφέρεται στη χρονική περίοδο η οποία ξεκινά από την απόφαση υλοποίησης του επενδυτικού πλάνου και ολοκληρώνεται με την ολοκλήρωση της εκτέλεσης του, εν προκειμένω, με την λειτουργία της νέας παραγωγικής μονάδας. Ο σωστός προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου συνεισφέρει στον καθορισμό ρεαλιστικών εκτιμήσεων χρονικής διάρκειας και σχετικού κόστους. Με το σωστό προγραμματισμό και τον εντοπισμό των κρίσιμων σημείων του έργου επιτυγχάνεται καλύτερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων, χρηματικών και υλικών πόρων.

Στο επενδυτικό σχέδιο παρουσιάζονται όλα τα απαραίτητα στάδια μέχρι την ολοκλήρωση του, όπως εκπόνηση των απαραίτητων μελετών, νομικές διαδικασίες, λήψη αδειών για οικοδόμηση, κατασκευή εγκαταστάσεων, αγορά και εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού, προμήθεια πρώτων υλών & λοιπών εφοδίων, στελέχωση της παραγωγικής μονάδας, κτλ.

Είναι προφανές ότι όλα αυτά τα στάδια και οι παρεπόμενες ενέργειες είναι αλληλένδετες και η επιτυχία του σχεδίου εξαρτάται από τον προσεκτικό συντονισμό τους προς αποφυγή καθυστερήσεων. Για την επιτυχή υλοποίηση τους απαιτείται η δημιουργία ενός πλάνου προγραμματισμού των ενεργειών, με βάση το χρόνο υλοποίησης και τους διαθέσιμους πόρους. Στο πλάνο αυτό θα παρατίθενται με σειρά οι απαιτούμενες διεργασίες και θα αποτελεί εργαλείο παρακολούθησης και ελέγχου της σωστής υλοποίησης του.

Από τον προσεκτικό προγραμματισμό του έργου στοχεύουμε στα εξής:

- Ακριβή προσδιορισμό των εργασιών που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου.
- Εκτίμηση του χρόνου ολοκλήρωσης του έργου.
- Δημιουργία χρονοδιαγράμματος με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων.
- Εκπόνηση ρεαλιστικού προϋπολογισμού του έργου με ανάλυση των αναγκαίων χρηματικών ροών που απαιτούνται σε κάθε φάση του έργου.
- Διαρκή εποπτεία του έργου και η αξιολόγηση της πορείας ολοκλήρωσης του.

## 9.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης έργου

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την ορθή εκτέλεση το πλάνου, θα γίνεται με τρόπο ακριβή και ορθό καθώς και ότι έγκαιρα θα υλοποιηθούν οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις, σε περιπτώσεις χρονικών ή κοστολογικών αποκλίσεων, θα συγκροτηθεί μία ομάδα επίβλεψης.

Η ομάδα αυτή θα απαρτίζεται από τον Γενικό διευθυντή, την Διευθύντρια Εφοδιαστικής Αλυσίδας καθώς και άλλα τρία μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, που συλλογικά κατέχουν την επιθυμητή τεχνογνωσία για το συγκεκριμένο έργο. Κύριο μέλημα της πενταμελούς ομάδας θα είναι η επίβλεψη του έργου ώστε να διασφαλιστεί η, έγκαιρη και οικονομικά συνεπής, εκτέλεση του έργου. Επικεφαλής της ομάδας θα είναι ο Γενικός Διευθυντής.

## 9.3 Χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

Σε αυτή τη φάση απαιτείται ρεαλιστικός σχεδιασμός των απαιτούμενων ενεργειών, με όσον το δυνατόν σαφέστερη αποτύπωση των σταδίων υλοποίησης και λεπτομερή προσδιορισμό της χρονικής διάρκειας κάθε σταδίου, με ιδιαίτερη έμφαση στις ενέργειες που προγραμματίζονται να εκτελούνται ταυτόχρονα.

Παρακάτω παρατίθενται τα στάδια και οι ενέργειες που απαιτούνται για την εκτέλεση του πλάνου καθώς και η σχετική εκτιμώμενη χρονική διάρκεια:

### 1. Νομικές απαιτήσεις - Διάρκεια: 2 μήνες

Περιλαμβάνει την συνεργασία με τον νομικό σύμβουλο της εταιρείας, για την παρουσίαση και έγκριση του επενδυτικού πλάνου, την ανάλυση και εύρεση των νομικών ενεργειών που απαιτούνται για την δανειοδότηση της επένδυσης (άδειες, μηχανολογικά σχέδια κλπ.) και την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της.

### 2. Αγορά Οικοπέδου / Άδειες - Διάρκεια: 3 μήνες

Στο στάδιο αυτό θα ολοκληρωθούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την απόκτηση της επιλεγμένης έκτασης για την εγκατάσταση της νέας παραγωγικής μονάδας και οι διαδικασίες αδειοδότησης.

### 3. Οριστικοποίηση εξοπλισμού και σχεδιασμού παραγωγής - Διάρκεια: 3 μήνες

Σε αυτό το στάδιο θα γίνει τελική επικοινωνία με την προμηθεύτρια εταιρία και θα οριστικοποιηθούν οι λεπτομέρειες για την αγορά και εγκατάσταση του εξοπλισμού.

4. Ανάθεση κατασκευής: Διάρκεια: 1 μήνας

Στη συγκεκριμένη φάση, θα ολοκληρωθεί επιλογή της κατασκευαστικής εταιρείας και θα ανατεθεί το έργο.

5. Κατασκευαστική περίοδος - Διάρκεια: 8 μήνες

Αφορά την περίοδο κατασκευής κτηριακών εγκαταστάσεων και εγκατάστασης μηχανολογικού εξοπλισμού.

6. Οριστικοποίηση λήψης δανείου - Διάρκεια: 3 μήνες

Στο στάδιο αυτό απαιτείται η απόφαση για την επένδυση, αφού έχει αποτιμηθεί το σχετικό κόστος και οριστικοποιηθούν οι απαιτούμενες χρηματοροές. Επίσης θα πρέπει έγκαιρα να ξεκινήσει η επικοινωνία με τις πιστώτριες τράπεζες προκειμένου να εξασφαλιστούν τα απαραίτητα κεφάλαια για την λειτουργία της μονάδας.

7. Πρόσληψη και εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού - Διάρκεια: 3 μήνες

Η διαδικασία θα ξεκινήσει έγκαιρα, ώστε να εξασφαλιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται θα είναι διαθέσιμο και εκπαιδευμένο από την προ παραγωγική φάση του πλάνου.

8. Προγραμματισμός προμηθειών Διάρκεια: 1 μήνας

Λίγο πριν την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας, θα πρέπει να υπάρχουν οι απαραίτητες Α ύλες και εφόδια και οριστικοποιημένο πλάνο προμήθειας για τις μελλοντικές απαιτούμενες ροές υλικών προκειμένου να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη παραγωγική λειτουργία.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες απεικονίζονται στο διάγραμμα Gantt που ακολουθεί . Με βάση τον προγραμματισμό, η παραγωγική λειτουργία της μονάδας, εκτιμάται ότι θα ξεκινήσει την 1/1/2021.



## 9.4 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος

Κατά την υλοποίηση των παραπάνω ενεργειών, από την έναρξη εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου έως την λειτουργία της παραγωγικής μονάδας, δημιουργούνται διάφορα κόστη τα οποία ούτε έχουν αναφερθεί ούτε υπολογιστεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Συγκεκριμένα αφορούν έξοδα που δημιουργούνται κατά την προ παραγωγική φάση (όπως έξοδα για έκδοση αδειών, έξοδα ταξιδιών κλπ.) και σχετίζονται αποκλειστικά με δημιουργία της νέας παραγωγικής μονάδας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα σχετικά κόστη.

Πίνακας 27: Έξοδα πρώτης εγκατάστασης

Στάδιο	Κόστος (€)
Επιλογή εξοπλισμού και επικοινωνία με προμηθευτές	10.000
Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Προσωπικού	30.000
Ενέργειες για Προμήθειες	6.000
Έλεγχος έργων πολιτικού Μηχανικού και εξοπλισμού	20.000
Νομικά Έξοδα	20.000
Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	5.000
<b>Σύνολο</b>	<b>91.000</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

### 10.1 Ανάλυση κόστους επένδυσης

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα τα στοιχεία κοστολογικά στοιχεία προκειμένου να εξετασθούν οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου. Θα παρατεθούν όλα τα κόστη που έχουν αναλυτικά αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια και αφορούν την προ-επενδυτική προ παραγωγική φάση, την υλοποίηση του πλάνου άλλα και τις δαπάνες που απαιτούνται για την έναρξη της λειτουργικής φάσης. Ο υπολογισμός του συνολικού κόστους της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

**Συνολικό κόστος = Πάγιο ενεργητικό + Καθαρό κεφάλαιο κίνησης**

**Το πάγιο ενεργητικό** συνίσταται από το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης και τις προ παραγωγικές δαπάνες. Παρατίθεται πίνακας με τα σχετικά κόστη που έχουν προαναφερθεί.

Πίνακας 28: Κόστος πρώτης εγκατάστασης

Πάγιο ενεργητικό	Κόστος (€)
<b>A. Παγίες επενδύσεις</b>	
A1. Εγκαταστάσεις, μηχανολογικός και υποστηρικτικός εξοπλισμός	10.112.500
A2. Πάγια στοιχεία σε υλικά συσκευασίας	2.732.904
A3. Έργα πολιτικού μηχανικού	1.080.000
<b>B. Προπαραγωγικές επενδύσεις</b>	
B1. Προεπενδυτικές Μελέτες	17.700
B2. Εξοδα εκτέλεσης του προγράμματος	91.000
<b>Σύνολο</b>	<b>14.034.104</b>

Ως **καθαρό κεφάλαιο κίνησης** ορίζεται η διαφορά μεταξύ του κυκλοφορούντος ενεργητικού ( αποθέματα, εισπρακτέοι λογαριασμοί και τα ταμειακά διαθέσιμα) και του τρέχοντος παθητικού ή των βραχυπροθέσμων υποχρεώσεων.

Συνεπώς:

**Καθαρό κεφάλαιο κίνησης = Τρέχον Ενεργητικό – Τρέχον Παθητικό**

Είναι σημαντικό να καθορισθεί το ύψος του απαιτούμενου κεφαλαίου κίνησης για την έναρξη της λειτουργίας του επενδυτικού σχεδίου. Προκειμένου να υπολογισθεί, θα πρέπει:

- ✓ Αρχικά να ορισθεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού.
- ✓ Στη συνέχεια, να προσδιορισθούν τα στοιχεία Ενεργητικού και Παθητικού (A) που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προσδιορισθεί ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, ο οποίος προκύπτει διαιρώντας τις 360 ημέρες (1 έτος), με τον αριθμό της ελάχιστης κάλυψης ημερών  $Y = 360/x$ .
- ✓ Έπειτα, τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B=A/Y$ ) και προκύπτουν οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης αφαιρώντας το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού από το τρέχον παθητικό.

Στο σημείο αυτό, υπολογίζεται και το ύψος των συνολικών ετήσιων αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού. Για το υπολογισμό τους, θα χρησιμοποιήσουμε την σταθερή μέθοδο για την ωφέλιμη διάρκεια ζωής που ορίζεται σε 15 έτη. Για την αξία του οικοπέδου δεν λογίζονται αποσβέσεις καθώς βάση του φορολογικού νόμου η ωφέλιμη διάρκεια ζωής θεωρείται απεριόριστη.

Επομένως προκύπτει:

Ετήσιες αποσβέσεις = Αξίας κτήσης παγίων/ωφέλιμη ζωή= €935.607. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι πίνακες για τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης:

#### Πίνακας 29: Ημέρες κάλυψης & Ετήσιο Κόστος Παραγωγής

Ημέρες Κάλυψης	
<b>A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	30 ημέρες
<b>B. Αποθέματα</b>	30 ημέρες
B1. Α ύλες	30 ημέρες
B2. Υλικά συσκευασίες	30 ημέρες
B3. Χημικά & Ανταλλακτικά	120 ημέρες
B4. Είδη ένδυσης	60 ημέρες
B5. Τελικά Προϊόντα	20 ημέρες
<b>Γ. Μετρητα στο ταμείο</b>	20 ημέρες
<b>Δ. Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	30 ημέρες

Πίνακας 30: Ετήσιο κόστος παραγωγής

Ετήσιο Κόστος Παραγωγής	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	6.384.262
Ανθρώπινο δυναμικό	842.274
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	265.384
Γενικά Διοικητικά Έξοδα	167.000
Έξοδα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ	147.000
Αποσβέσεις	935.607
<b>Συνολικό ετήσιο κόστος</b>	<b>8.741.527</b>

Πίνακας 31: Υπολογισμός κεφαλαίου κίνησης

Περιγραφή	Κόστος	Ημέρες ελάχιστης κάλυψης	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Ανάγκες έτους 2021
<b>A. Τρέχον ενεργητικό</b>				2.058.579
1. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	13.588.001	30	12	1.132.333
2. Αποθέματα				
Πρώτες ύλες	4.588.455	30	12	382.371
Υλικά Συσκευασίας	1.795.807	30	12	149.651
Χημικά & Ανταλλακτικά	7.000	120	3	2.333
Είδη Ένδυσης	6.625	60	6	1.104
Τελικά Προϊόντα	6.534.146	20	18	363.008
3. Χρηματικά Διαθέσιμα	500.000	20	18	27.778
<b>B. Τρέχον Παθητικό</b>				<b>661.115</b>
1. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	7.933.380	30	12	661.115
<b>Γ. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>				<b>1.397.464</b>
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης				1.397.464
<b>Δ. Συνολικό Κόστος Παραγωγής</b>				<b>9.026.855</b>
<b>Μείον:</b>				
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια				6.397.887
Αποσβέσεις				935.607
<b>E. Απαιτούμενα Μετρητά</b>				<b>1.693.361</b>



## 10.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το συνολικό κόστος επένδυσης ορίζεται ως το άθροισμα του Πάγιου Ενεργητικού και του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης και απεικονίζεται και στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 32: Κόστος επένδυσης

Κόστος επένδυσης	
Περιγραφή	Κόστος
Πάγιο Ενεργητικό	14.034.104
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	1.397.464
<b>Σύνολο</b>	<b>15.431.568</b>

## 10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο θα καλυφθεί από δύο διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης. Αφενός με χρήση ιδίων κεφαλαίων και αφετέρου με τραπεζικό δανεισμό. Προκειμένου, να προχωρήσει η υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου, θα πρέπει να υπάρξει άντληση κεφαλαίων από το τραπεζικό σύστημα. Με βάση τις συζητήσεις και την συμφωνία με την συνεργαζόμενη τράπεζα, ο τραπεζικός δανεισμός θα είναι ισόποσος με τα διατεθέντα Ίδια Κεφάλαια. Επιπλέον συμφωνήθηκε να ληφθεί δάνειο με 5ετή αποπληρωμή με σταθερό ονομαστικό επιτόκιο 3,5%, με περίοδο χάριτος ενός έτος από τη σύναψη του δανείου.

Πίνακας 33: Χρηματοδότηση επενδυτικού σχεδίου

Χρηματοδότηση επενδυτικού σχεδίου		
Περιγραφή	Ποσοστό	Κόστος
Ίδια κεφάλαια	50%	7.715.784
Τραπεζικός δανεισμός	50%	7.715.784
<b>Σύνολο</b>		<b>15.431.568</b>

Σε αυτό το σημείο, με χρήση ράντας θα εξετάσουμε τις ετήσιες υποχρεώσεις που προκύπτουν για την αποπληρωμή του τραπεζικού δανεισμού. Θα προσδιοριστεί η σειρά των ισόποσων περιοδικών πληρωμών, τα οποία θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, εν προκειμένου κάθε έτους.

Παρακάτω ο αντίστοιχος τύπος ανατοκισμού:

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

Όπου  $i$  = Επιτόκιο δανεισμού, ίσο με 3,5%

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

$A$  = Τιμή ράντας, χρηματική δόση ανά έτος

$P$  = Παρούσα αξία χρήματος, δηλαδή το ποσό του τραπεζικού δανεισμού που ανέρχεται στα €7.715.784

**$A = €1.708.902,50$**

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται οι ετήσιες τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Κάθε ετήσια δόση περιλαμβάνει τον τόκο, ο οποίος προκύπτει από το γινόμενο του συνολικού κεφάλαιο επί του ονομαστικού επιτοκίου και το τοκοχρεολύσιο, το οποίο εξάγεται από την διαφορά της ετησίας δόσης και του τόκου.

Παρακάτω ο αναλυτικός πίνακάς:

**Πίνακας 34 : Εξυπηρέτηση δανεισμού**

Έτος	Ετήσια Δόση / €	Τόκος / €	Χρεωλύσιο / €	Ανεξόφλητο Ποσό / €
				<b>7.715.784</b>
2021	1.708.902,50	270.052	1.438.850	6.276.934
2022	1.708.902,50	219.693	1.489.210	4.787.724
2023	1.708.902,50	167.570	1.541.332	3.246.392
2024	1.708.902,50	113.624	1.595.279	1.651.113
2025	1.708.902,50	57.789	1.651.114	0

#### **10.4 Ανάλυση συνολικού κόστους (άμεσα & έμμεσα κόστη)**

Στη συνέχεια, παρατίθεται η εξέλιξη του συνολικού κόστους της νέας παραγωγικής μονάδας, της επόμενης 5ετίας, ώστε να προσδιοριστεί η βιωσιμότητα, του επενδυτικού σχεδίου.

**Πίνακας 35: Συνολικό κόστος (περίοδος 2021-2025)**

<b>Περιγραφή</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Πρώτες ύλες	6.384.262	6.932.642	7.284.150	7.687.593	8.131.399
Ανθρώπινο δυναμικό	842.274	859.119	876.302	893.828	911.704
Γενικά Βιομηχανικά έξοδα	265.384	265.384	265.384	265.384	265.384
Γενικά Διοικητικά έξοδα	167.000	168.600	170.246	171.941	173.686
Έξοδα πωλήσεων και Μάρκετινγκ	147.000	154.350	162.068	170.171	178.679
Χημικά & Ανταλλακτικά	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Είδη Ένδυσης	6.625	6.625	6.625	6.625	6.625
Χρηματοοικονομικά έξοδα	271.704	220.667	167.843	113.171	56.586
Αποσβέσεις	935.607	935.607	935.607	935.607	935.607
<b>Σύνολο (€)</b>	<b>9.026.855</b>	<b>9.549.994</b>	<b>9.875.225</b>	<b>10.251.320</b>	<b>10.666.671</b>

#### **10.4.1 Υπολογισμός Αναγκών σε καθαρό κεφάλαιο Κίνησης (2021-2025)**

Όπως προαναφέρθηκε το κεφάλαιο κίνησης αποτελεί βασικό παράγοντα καθώς μετρά τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, τη ρευστότητα καθώς και τη βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική υγεία ενός επενδυτικού σχεδίου.

Παρακάτω υπολογίζονται οι μελλοντικές ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για τα έτη 2021-2025:

Πίνακας 36: Πρόβλεψη αναγκών σε κεφάλαια κίνησης (περίοδος 2021-2025)

Περιγραφή	Συνολικό Κόστος	Ημέρες ελάχιστης κάλυψης	Συντ. κύκλου εργασιών	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Τρέχον ενεργητικό</b>				2.058.579	2.180.656	2.277.239	2.382.960	2.496.287
1. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	13.588.001	30	12	1.132.333	1.177.627	1.224.732	1.273.721	1.324.670
2. Αποθέματα				898.467	975.251	1.024.730	1.081.461	1.143.839
Πρώτες ύλες	4.588.455	30	12	382.371	405.619	430.281	456.442	484.194
Υλικά Συσκευασίας	1.795.807	30	12	149.651	172.101	176.731	184.191	193.423
Χημικά & Ανταλλακτικά	7.000	120	3	2.333	2.333	2.333	2.333	2.333
Είδη ένδυσης	6.625	60	6	1.104	1.104	1.104	1.104	1.104
Τελικά Προϊόντα	6.534.146	20	18	363.008	394.094	414.280	437.390	462.785
3. Μετρητά στο ταμείο	500.000	20	18	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778
<b>B. Τρέχον Παθητικό</b>				<b>661.115</b>	<b>720.636</b>	<b>756.958</b>	<b>798.647</b>	<b>844.507</b>
1. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	7.933.380	30	12	661.115	720.636	756.958	798.647	844.507
<b>Γ. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης</b>				<b>1.397.464</b>	<b>1.460.020</b>	<b>1.520.281</b>	<b>1.584.312</b>	<b>1.651.780</b>
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης				1.397.464	1.460.020	1.520.281	1.584.312	1.651.780
<b>Δ. Συνολικό Κόστος Παραγωγής</b>				<b>9.026.855</b>	<b>9.549.994</b>	<b>9.875.225</b>	<b>10.251.320</b>	<b>10.666.671</b>
<b>Μείον:</b>								
Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια				6.397.887	6.946.267	7.297.775	7.701.218	8.145.024
Αποσβέσεις				935.607	935.607	935.607	935.607	935.607
<b>Ε. Απαιτούμενα Μετρητά</b>				<b>1.693.361</b>	<b>1.668.120</b>	<b>1.641.843</b>	<b>1.614.495</b>	<b>1.586.039</b>

## 10.5 Ανάλυση λογιστικών καταστάσεων

Εν συνεχεία, θα αναλυθούν οι προβλεπόμενες ταμειακές ροές, οι οποίες αποτελούν βασικά εργαλείο αξιολόγησης μίας επένδυσης. Επιπλέον, παρατίθενται και οι λογιστικές καταστάσεις προκειμένου να είναι σαφής η εικόνα της χρηματοδότησης του επενδυτικού σχεδίου καθώς και ο υπολογισμός του κόστους κεφαλαίου. Οι οικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν:

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
- Πίνακας Χρηματικών ροών
- Ισολογισμός

### 10.5.1 Αποτελέσματα χρήσης

Στην Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, απεικονίζονται συνοπτικά τα έσοδα, έξοδα και τα παραγόμενα αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) της εταιρικής χρήσης, που αφορά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (συνήθως 12μηνο).

Παρακάτω παρουσιάζονται οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα έτη 2021-2025:

**Πίνακας 37: Αποτελέσματα χρήσης (περίοδος 2021 – 2025 )**

	2021	2022	2023	2024	2025
Πωλήσεις	12.024.780	12.505.771	13.006.002	13.526.242	14.067.291
Μείον : Συνολικό κόστος	9.026.855	9.549.994	9.875.225	10.251.320	10.666.671
Μεικτό κέρδος	2.997.924	2.955.776	3.130.776	3.274.922	3.400.621
Μείον φόρος εισοδήματος	659.543	650.271	688.771	720.483	748.137
<b>Καθαρά κέρδη</b>	<b>2.338.381</b>	<b>2.305.506</b>	<b>2.442.006</b>	<b>2.554.439</b>	<b>2.652.484</b>

### 10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών

Ο πίνακας χρηματικών ροών αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο βοηθά να προσδιορίσουμε τις ταμειακές εισροές και εκροές στη διάρκεια της εταιρικής χρήσης. Το τακτικό αποθεματικό έχει υπολογιστεί ως το 5% των καθαρών κερδών.

Πίνακας 38: Πίνακας χρηματικών ροών (περίοδος 2021 – 2025 )

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>A. Χρηματικές εισροές</b>	<b>15.431.568</b>	<b>12.024.780</b>	<b>12.505.771</b>	<b>13.006.002</b>	<b>13.526.242</b>	<b>14.067.291</b>
Σύνολο χρηματικών πόρων	15.431.568					
Έσοδα από πωλήσεις		12.024.780	12.505.771	13.006.002	13.526.242	14.067.291
<b>B. Χρηματικές εκροές</b>	<b>14.034.104</b>	<b>11.837.903</b>	<b>12.298.625</b>	<b>12.618.282</b>	<b>12.978.624</b>	<b>13.371.328</b>
Σύνολο πάγιου ενεργητικού	14.034.104					
Κόστος Λειτουργίας		9.026.855	9.549.994	9.875.225	10.251.320	10.666.671
Φόρος Εισοδήματος		659.543	650.271	688.771	720.483	748.137
Εξυπηρέτηση χρεών		2.001.608	1.950.571	1.897.747	1.843.075	1.786.490
Τακτικό Αποθεματικό		149.896	147.789	156.539	163.746	170.031
<b>Γ. Πλεόνασμα</b>	<b>1.397.464</b>	<b>186.877</b>	<b>207.146</b>	<b>387.719</b>	<b>547.617</b>	<b>695.963</b>
<b>Δ. Συσσωρ. ταμειακό υπόλοιπο</b>	<b>1.397.464</b>	<b>1.584.340</b>	<b>1.791.487</b>	<b>2.179.206</b>	<b>2.726.823</b>	<b>3.422.787</b>

### 10.5.3 Ισολογισμός

Στον ισολογισμό απεικονίζονται τα περιουσιακά στοιχεία & οι απαιτήσεις καθώς και οι μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις την 31/12 κάθε έτους.

**Πίνακας 39: Ισολογισμοί  
(περίοδος 2021 – 2025 )**

	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. Πάγιο Ενεργητικό</b>					
Πάγιες Επενδύσεις	14.034.104	14.034.104	14.034.104	14.034.104	14.034.104
<b>Σύνολο Πάγιου ενεργητικού</b>	<b>14.034.104</b>	<b>14.034.104</b>	<b>14.034.104</b>	<b>14.034.104</b>	<b>14.034.104</b>
Μείον Αποσβέσεις	935.607	1.871.214	2.806.821	3.742.428	4.678.035
<b>Σύνολο Παγίου Ενεργητικού</b>	<b>13.098.497</b>	<b>12.162.890</b>	<b>11.227.283</b>	<b>10.291.676</b>	<b>9.356.069</b>
<b>B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό</b>					
Αποθέματα	898.467	975.251	1.024.730	1.081.461	1.143.839
Πελάτες	1.132.333	1.177.627	1.224.732	1.273.721	1.324.670
Διαθέσιμα	27.778	27.778	27.778	27.778	27.778
Λοιποί χρεωστικοί λογ/σμοί	2.710.072	2.050.395	1.541.066	1.033.355	346.373
<b>Σύνολο Κυκλοφ. Ενεργητικού</b>	<b>4.768.651</b>	<b>4.231.051</b>	<b>3.818.306</b>	<b>3.416.315</b>	<b>2.842.660</b>
<b>Σύνολο ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>17.867.148</b>	<b>16.393.941</b>	<b>15.045.589</b>	<b>13.707.991</b>	<b>12.198.729</b>
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>A. Βραχ. υποχρεώσεις</b>					
Προμηθευτές	661.115	720.636	756.958	798.647	844.507
Υποχρεώσεις από φόρους και Τέλη	789.811	785.750	829.669	867.017	900.533
Λοιποί πιστωτικοί λογ/σμοί	85.123	78.542	54.781	120.992	85.422
<b>Σύνολο</b>	<b>1.536.049</b>	<b>1.584.928</b>	<b>1.641.408</b>	<b>1.786.656</b>	<b>1.830.462</b>
<b>B. Μακροπρ. υποχρεώσεις</b>					
1.Τραπεζικό Δάνειο	6.276.934	4.787.724	3.246.392	1.651.113	0
<b>Σύνολο μακρ. υποχρεώσεων</b>	<b>6.276.934</b>	<b>4.787.724</b>	<b>3.246.392</b>	<b>1.651.113</b>	<b>0</b>
<b>Γ. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ</b>					
1.Μετοχικό Κεφάλαιο	7.715.784	7.715.784	7.715.784	7.715.784	7.715.784
2.Τακτικό Αποθεματικό	149.896	147.789	156.539	163.746	170.031
4. Κέρδη εις νέο	2.188.485	2.157.717	2.285.467	2.390.693	2.482.453
<b>Σύνολο Καθαρής θέσης</b>	<b>10.054.165</b>	<b>10.021.290</b>	<b>10.157.790</b>	<b>10.270.223</b>	<b>10.368.268</b>
<b>Σύνολο ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>17.867.148</b>	<b>16.393.941</b>	<b>15.045.589</b>	<b>13.707.992</b>	<b>12.198.730</b>

## 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση επένδυσης

Προκειμένου να ληφθεί η απόφαση για την υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου πρέπει να έχει εκπονηθεί η σχετική χρηματοοικονομική αξιολόγηση.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, προκειμένου να προσδιοριστεί εάν ένα επενδυτικό πλάνο είναι βιώσιμο. Παρακάτω αναφέρονται τέσσερις από αυτές που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού πλάνου.:

### 10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος αυτή προσδιορίζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται προκειμένου να εισπραχθεί το κόστος της αρχικής επένδυσης μέσω των καθαρών ταμειακών ροών.

Η καθαρή ταμειακή ροή ορίζεται:

**Καθαρή ταμειακή Ροή= Ταμειακές Εισροές- Ταμειακές εκροές**

Όπως προαναφέρθηκε, ο φόρος ανέρχεται στο 22%.

**Πίνακας 40: Υπολογισμός καθαρών κερδών σε ευρώ (περίοδος 2021 – 2025 )**

Έτος	Πωλήσεις	Λειτουργικό Κόστος	Κέρδη προ φόρων	Φόρος	Καθαρά Κέρδη
2021	12.024.780	8.091.248	3.933.531	865.377	3.068.154
2022	12.505.771	8.614.387	3.891.383	856.104	3.035.279
2023	13.006.002	8.939.618	4.066.383	894.604	3.171.779
2024	13.526.242	9.315.713	4.210.529	926.316	3.284.212
2025	14.067.291	9.731.064	4.336.228	953.970	3.382.257

**Πίνακας 41: Υπολογισμός καθαρών ταμειακών ροών σε ευρώ (περίοδος 2021 – 2025 )**

Έτος	Καθαρά Κέρδη	Πρόσθετη Απόσβεση	Καθαρή ταμειακή ροή	Αθροιστική Καθαρή Ταμειακή Ροή
2021	3.068.154	935.607	4.003.761	4.003.761
2022	3.035.279	935.607	3.970.886	7.974.647
2023	3.171.779	935.607	4.107.386	12.082.033
2024	3.284.212	935.607	4.219.819	16.301.852
2025	3.382.257	935.607	4.317.864	20.619.717

Με βάση τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η περίοδος επανείσπραξης είναι τα στα τρεισήμισι έτη. Συνεπώς η επένδυση θεωρείται βιώσιμη και επιτυχής.



### 10.6.2 Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου

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

- Ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου
- Ο συντελεστής απόδοσης επί του επενδυμένου μετοχικού κεφαλαίου

Ο συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου ( €15.431.568) ορίζεται ως:

$$\text{ΑΣΑ}(\%) = (\text{Καθαρό κέρδος} + \text{τόκοι}) * 100 / \text{Συνολικό Κεφάλαιο}$$

Αντίστοιχα, ο συντελεστής απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης υπολογίζεται:

$$\text{ΑΣΑ}(\%) = (\text{Καθαρό κέρδος} + \text{τόκοι}) * 100 / \text{Μετοχικό κεφάλαιο}$$

Για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου απαιτείται, ο προσδιορισμός του κονδυλίου των καθαρών κερδών συν τους τόκους.

Πίνακας 41: Υπολογισμός κονδυλίου καθαρών κερδών συν τόκους (περίοδος 2021 – 2025 )

Έτος	2021	2022	2023	2024	2025
Καθαρά κέρδη	2.338.381	2.305.506	2.442.006	2.554.439	2.652.484
Τόκοι	271.704	220.667	167.843	113.171	56.586
<b>Σύνολο</b>	<b>2.610.085</b>	<b>2.526.172</b>	<b>2.609.849</b>	<b>2.667.610</b>	<b>2.709.070</b>

Πίνακας 42: Υπολογισμός συντελεστών απόδοσης (περίοδος 2021 – 2025 )

Έτος	2021	2022	2023	2024	2025
Καθαρά Κέρδη συν τόκοι	2.610.085	2.526.172	2.609.849	2.667.610	2.709.070
Συνολικό Κεφάλαιο	15.431.568				
<b>ΑΣΑ (απασχ. κεφ)</b>	<b>16,91%</b>	<b>16,37%</b>	<b>16,91%</b>	<b>17,29%</b>	<b>17,56%</b>
Καθαρά Κέρδη συν τόκοι	2.610.085	2.526.172	2.609.849	2.667.610	2.709.070
Μετοχικό κεφάλαιο	7.715.784				
<b>ΑΣΑ (μτχ κεφ)</b>	<b>33,83%</b>	<b>32,74%</b>	<b>33,82%</b>	<b>34,57%</b>	<b>35,11%</b>

Βάση του παραπάνω πίνακα, τόσο ο συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου, όσο και ο συντελεστής επί του μετοχικού κεφαλαίου εμφανίζονται αρκετά υψηλοί, γεγονός που μας επιτρέπει να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι το επενδυτικό σχέδιο φαίνεται ελκυστικό.

### 10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας αξίας

Η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας, αποτελεί μία μέθοδο στην οποία πραγματοποιείται προεξόφληση των μελλοντικών ταμειακών ροών λαμβάνοντας υπόψιν τόσο το μέγεθος όσο και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών που αναμένονται σε κάθε περίοδο ζωής της επένδυσης. Εν λόγω μέθοδος, αποτελεί αδιαμφισβήτητα την πιο αντικειμενική προσέγγιση στην αξιολόγησης επενδύσεων.

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \frac{kTP_t}{(1+i)^t} - k_0$$

Όπου:

ΚΠΑ= Καθαρή Παρούσα Αξία

$k_0$ = Κόστος Επένδυσης

ΚΤΡ<sub>t</sub>= Καθαρή ταμειακή Ροή στη περίοδο

$i$ = Συντελεστής προεξόφλησης

$n$ = Αριθμός περιόδων

Σε περίπτωση άνισων ταμειακών ροών, όπως στην προκειμένη περίπτωση, ο τύπος μπορεί να διατυπωθεί και ως εξής:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n [kTP_t \times \Sigma PA_{i,t}] - KE$$

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

$$\sum PA_{i,t} = \frac{1}{(1+i)^t}$$

Σημειώνεται ότι, όταν η καθαρή παρούσα αξία είναι ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, τότε η επένδυση θα πρέπει να είναι αποδεκτή. Επίσης, λαμβάνουμε υπόψιν ως συντελεστή προεξόφλησης 4%

**Πίνακας 43: Καθαρή Παρούσα Αξία**

Ετος	Καθαρή Ταμειακή Ροή	ΣΠΑ (4%)	Παρούσα αξία (€)
2021	4.003.761	0,962	3.851.618
2022	3.970.886	0,925	3.673.070
2023	4.107.386	0,889	3.651.466
2024	4.219.819	0,855	3.607.945
2025	4.317.864	0,822	3.549.285
			<b>18.333.384</b>

Συνεπώς:

$$ΚΠΑ = 18.333.384 - 15.431.568 = 2.901.816 > 0 \text{ αποδεκτή}$$

Η ΚΠΑ είναι θετική, οπότε συνεπάγεται ότι η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών είναι υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση 4% κάτι που κάτι το επενδυτικό πρόγραμμα αποδεκτό.

#### **10.6.4 Μέθοδος εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (IRR)**

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης προσδιορίζει το επιτόκιο όπου μηδενίζεται η ΚΠΑ. Πιο συγκεκριμένα εκφράζει το πραγματικό επιτόκιο απόδοσης μία επένδυσης. Συνεπώς αν ο συντελεστής εσωτερικής απόδοσης είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου (3,5%) τότε το επενδυτικό πλάνο είναι επικερδές και συνεπώς αποδεκτό.

$$\sum_{i=1}^v \frac{KTP_i}{(1+r)^i} = K_0 \quad \text{ή} \quad 0 = \sum_{i=1}^v \frac{KTP_i}{(1+r)^i} - K_0$$

Με βάση υπολογισμούς με τη βοήθεια υπολογιστικού φύλλου excel, προκύπτει ότι το IRR= 10,35% γεγονός που καθιστά το εν λόγω επενδυτικό πλάνο ελκυστικό, καθότι είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το κόστος κεφαλαίου (3,5%) που λάβαμε υπόψιν στους υπολογισμούς μας.

### **10.7 Οικονομική αξιολόγηση**

Εν κατακλείδι, με βάση τα όσα αναλυτικά αναφέρθηκαν ανωτέρω, το εξεταζόμενο επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί ένα μεγάλο εγχείρημα, το οποίο θα έχει θετική οικονομική επίδραση στην πορεία της ΔΡΟΣΙΑ και θετικό αντίκτυπο στην τοπική κοινωνία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ
- Γεωργακέλλος Δ.Α., Καρβούνης Σ. Κ. (2010), Οδηγίες, Προβλήματα, Υποδείγματα για Οικονομοτεχνικές Μελέτες
- Ελληνική Στατιστική Αρχή – ΕΛΣΤΑΤ - <https://www.statistics.gr/>
- Κλαδική Μελέτη: Αναψυκτικά-Χυμοί Στόχασις (2012)
- Κλαδική Μελέτη: Αναψυκτικά-Χυμοί Στόχασις (2016)
- Μελέτη IOBE: Η επίδραση του κλάδου αναψυκτικών και άλλων μη αλκοολούχων ποτών στην ελληνική οικονομία (2016)
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2001), "Principles of Marketing, 2nd edition"
- Wheelen T, Hunger D, Hoffman A, and Bamford C, 'Concepts in Strategic Management and Business Policy', Pearson