



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**Προμελέτη Σκοπιμότητας Ίδρυσης Μονάδας  
Παραγωγής Παραδοσιακών Ζυμαρικών**

**Σοφία Αγγελή (ΜΔΕ-ΟΠ/0601)**

**(Απόφοιτη Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών)**

**Πειραιάς - Φεβρουάριος 2008**

«Η παρούσα προμελέτη σκοπιμότητας εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ως εκ τούτου, κάποια από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή»

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΣΥΝΟΨΗ ΠΡΟΜΕΛΕΤΗΣ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό Προγράμματος.....	7
1.2 Ανάλυση της Αγοράς και Marketing .....	7
1.3 Πρώτες Ύλεις και άλλα Εφόδια .....	8
1.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία .....	8
1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα .....	8
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι.....	9
1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης , Περιβάλλον .....	9
1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσως του Έργου.....	9
1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης .....	10
1.10 Συμπέρασμα .....	10
<b>2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 -ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b>	<b>11</b>
2.1 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου Παραγωγής Ζυμαρικών .....	11
2.2 Βασικά Στοιχεία του Προγράμματος .....	11
2.3 Οι Υποστηρικτές του Προγράμματος .....	12
2.4 Το Ιστορικό του Προγράμματος .....	12
2.5 Προμελέτη Σκοπιμότητας.....	13
2.6 Κόστος Εκπονήσεως της Προμελέτης και των Σχετικών Ερευνών...	13
<b>3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ &amp; MARKETING .....</b>	<b>14</b>
3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της.....	14
3.1.1 Προϊόντα .....	14
3.1.2 Πελάτες.....	14
3.1.3 Ανταγωνιστές .....	15
3.1.4 Προμηθευτές/ Συνεργάτες .....	19
3.1.5 Διανομή .....	19
3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου των Ζυμαρικών .....	20
Διεθνής Αγορά.....	21
3.3 Ανάλυση της Εγχώριας Αγοράς Ζυμαρικών.....	22
3.3.1 Συνολικό Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Ζυμαρικών και Παραδοσιακών Ζυμαρικών .....	22

3.3.2	Μερίδια Αγοράς των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου .....	25
3.3.3	Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης .....	27
3.3.4	<b>Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης</b> .....	30
3.4	<b>Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ</b> .....	32
3.4.1	Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυση Μονάδας .....	32
3.4.2	Στοχοθέτηση (Targeting) .....	34
3.4.3	Τοποθέτηση (Positioning).....	35
3.5	<b>Η Τακτική του Μάρκετινγκ</b> .....	36
3.5.1	Προϊόν .....	36
3.5.2	Τιμή.....	37
3.5.3	Προώθηση .....	37
3.5.4	Διανομή .....	38
3.6	<b>Το Πρόγραμμα Παραγωγής</b> .....	39
4.	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΩΤΕΣ ΎΛΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ</b> .....	40
4.1	<b>Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των άλλων Εφοδίων</b> .....	40
4.1.1	Πρώτες Ύλες .....	40
4.1.2	Εφοδια Μονάδας Παραγωγής.....	41
4.2	<b>Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών</b> .....	42
4.3	<b>Διαθεσιμότητα και Πηγές Προμήθειας</b> .....	43
4.3.1	Διαθεσιμότητα Υλικών .....	43
4.3.2	Κριτήρια Επιλογής Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων .....	43
4.4	<b>Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών</b> .....	44
4.5	<b>Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων</b> .....	46
5.	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ</b> .....	48
5.1	<b>Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητα της Μονάδας</b> .....	48
5.2	<b>Προγραμματισμός της Τεχνολογίας</b> .....	48
5.2.1	Επιλογή Τεχνολογίας.....	48
5.2.2	Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας.....	49
5.3.	<b>Απαιτούμενη Τεχνολογία – Διαθέσιμες Επιλογές</b> .....	49
5.4.	<b>Μηχανολογικός εξοπλισμός</b> .....	50
5.5.	<b>Απόκτηση και Μεταφορά της Τεχνολογίας</b> .....	50
5.6.	<b>Κόστος Μηχανολογικών και Τεχνολογίας</b> .....	51
5.7.	<b>Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια Μονάδας</b> .....	51
5.8.	<b>Έργα Πολιτικού Μηχανικού</b> .....	52
5.8.1.	Κατασκευή ολόκληρης της κτιριακής εγκατάστασης- Κατασκευή κτιρίων	53
5.8.2	Διαμόρφωση και προετοιμασία εσωτερικού και εξωτερικού χώρου της κτιριακής εγκατάστασης.....	53

5.8.3. Διαμόρφωση μονάδας παραγωγής.....	54
5.8.4. Διαμόρφωση μονάδων εξυπηρέτησης (αποθηκευτικοί χώροι, σημείο πώλησης, γραφεία προσωπικού).....	54
<b>5.9. Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού.....</b>	<b>54</b>
<b>6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ.....</b>	<b>56</b>
6.1 <b>Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας.....</b>	<b>56</b>
6.2 <b>Οργανωσιακή Δομή.....</b>	<b>56</b>
6.3 <b>Τα γενικά έξοδα.....</b>	<b>58</b>
<b>7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....</b>	<b>60</b>
7.1 <b>Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Επιχείρησης.....</b>	<b>60</b>
7.1.1 <i>Ανάλυση Εργασίας.....</i>	60
7.1.2 <i>Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.....</i>	63
7.2 <b>Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>	<b>64</b>
7.2.1 <i>Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού.....</i>	64
7.2.2 <i>Προσέλκυση Υποψηφίων.....</i>	64
7.2.3 <i>Επιλογή υποψηφίων.....</i>	64
7.3 <b>Ανταμοιβή εργασίας.....</b>	<b>65</b>
7.3.1 <i>Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού.....</i>	65
7.4 <b>Αξιολόγηση της απόδοσης.....</b>	<b>66</b>
<b>8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 66</b>	
8.1 <b>Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας.....</b>	<b>67</b>
8.2 <b>Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας.....</b>	<b>67</b>
8.2.1 <i>Βασικές Απαιτήσεις Επιλογής Τοποθεσίας.....</i>	67
8.2.2 <i>Η Επικρατούσα Τοποθεσία.....</i>	68
8.3 <b>Γενικά Χαρακτηριστικά Τοποθεσίας και Χώρου Εγκατάστασης.....</b>	<b>69</b>
8.3.1 <i>Περιγραφή Τοπικών Παραγόντων.....</i>	70
8.4 <b>Προστασία του Περιβάλλοντος.....</b>	<b>70</b>
8.4.1 <i>Επιπτώσεις στο Περιβάλλον.....</i>	70
8.4.2 <i>Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος.....</i>	70
8.5 <b>Υπολογισμός του κόστους.....</b>	<b>71</b>
<b>9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ.....</b>	<b>73</b>
9.1 <b>Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου.....</b>	<b>73</b>
9.2 <b>Δραστηριότητες και Δεδομένα.....</b>	<b>73</b>
9.3 <b>Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος.....</b>	<b>75</b>

<b>10. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΣ</b> .....	<b>76</b>
10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης.....	76
10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης.....	76
10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό.....	77
10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	77
10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	79
10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου.....	79
10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	81
10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	81
10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	82
10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....	84
10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως.....	84
10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών.....	85
10.5.3 Ισολογισμός.....	87
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης.....	89
10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης Κόστους Επένδυσης.....	89
10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου.....	90
10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	91
10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	92
<b>10.7 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>94</b>
10.7.1 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου.....	95
10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας.....	96
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	<b>98</b>
<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	<b>99</b>
<b>Ε Ν Τ Υ Π Α</b> .....	<b>113</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>118</b>

## **1. Κεφάλαιο 1 – Σύνοψη Προμελέτης**

### **1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό Προγράμματος**

Η παρούσα προμελέτη, έχει σαν στόχο τη εξέταση της σκοπιμότητας ιδρύσεως μίας μονάδας παραγωγής **παραδοσιακών** ζυμαρικών, στο χωριό Βλαχέρνα, του Νομού Αρκαδίας με την επωνυμία «**Η Αρκαδική Γεύση**». Το παραγόμενο προϊόν το οποίο εξετάζεται στην εν λόγω προμελέτη είναι τα ζυμαρικά και πιο συγκεκριμένα τα παραδοσιακά ζυμαρικά (ΣΤΑΚΟΔ:158511300) που είναι τα «**Ζυμαρικά με αυγά**» και τα «**Ζυμαρικά με γάλα**» ή τα «**Ζυμαρικά με αυγά και γάλα**». Το συνολικό κόστος της προμελέτης και των παρεμφερών ερευνών, ανήλθε στο ποσό των **10.000 €**.

### **1.2 Ανάλυση της Αγοράς και Marketing**

Τα ζυμαρικά αποτελούσαν και αποτελούν βασικό μέρος της διατροφής των ανθρώπων από τους παλαιότερους χρόνους μέχρι και σήμερα. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι τα ζυμαρικά είναι υψηλά στις προτιμήσεις κατανάλωσης από όλα τα κοινωνικά στρώματα. Οι πελάτες των ζυμαρικών είναι άνθρωποι κάθε ηλικίας και βιοτικού επιπέδου σε ολόκληρη την Ελλάδα. Παράλληλα, την τελευταία δεκαετία τα παραδοσιακά ζυμαρικά κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στην ελληνική αγορά κυρίως λόγω του γεγονότος ότι στο μυαλό του μέσου Έλληνα τα παραδοσιακά προϊόντα και κατ' επέκταση και τα παραδοσιακά ζυμαρικά είναι συνδεδεμένα με την υγιεινή διατροφή.

Η εγχώρια συνολική παραγωγή ζυμαρικών (Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά και ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά) ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1993-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 4% και ανήλθε στα 140.848.371 κιλά το 2005 από 95.509.715,00 κιλά το 1993. Όσον αφορά στην μελλοντική ζήτηση των ζυμαρικών (παραδοσιακών και μη), με βάση την ανάλυση των στοιχείων που μας παρέχει η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, προβλέπεται να είναι σταδιακά αυξανόμενη τα επόμενα 7-10 χρόνια.

Η ονομαστική δυναμικότητα της υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών θα αγγίζει τους 120 τόνους το χρόνο, με πραγματικό συντελεστή απασχόλησης 85%, δηλαδή θα στοχεύει σε παραγωγή πραγματικής δυναμικότητας 100 τόνων το χρόνο. Το μερίδιο της εγχώριας αγοράς το οποίο αναμένεται να κατακτήσει η «Αρκαδική Γεύση» κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της υπολογίζεται ότι θα είναι της τάξεως του 1% του συνόλου της εγχώριας αγοράς ζυμαρικών ενώ σε τοπικό επίπεδο η νέα παραγωγική μονάδα θα στοχεύσει

σαφέστατα σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Με αυτό το μερίδιο αγοράς, τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, έτος 2009 θα ανέρχονται στις **458.945 €**, ενώ το κόστος των συνολικών εξόδων μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής, κατά το ίδιο έτος, θα είναι **4.589€** (1% επί του κύκλου εργασιών).

### **1.3 Πρώτες Ύλες και άλλα Εφοδια**

Οι κύριες πρώτες ύλες των παραδοσιακών ζυμαρικών είναι το σιμιγδάλι, το αυγό και το γάλα. Το βασικότερο συστατικό τους, το σιμιγδάλι αποτελεί προϊόν του σκληρού σίτου και παράγεται από την άλεση σκληρού σιταριού με την προσθήκη της ανάλογης ποσότητας νερού. Διακρίνεται σε χονδρό και λεπτό, ανάλογα με το βαθμό λεπτότητας των κόκκων του και το λεπτό κατευθύνεται κυρίως στη βιομηχανία ζυμαρικών. Επίσης, για την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία της μονάδας παραγωγής θα πρέπει να υφίστανται και κάποιες άλλες εισροές (υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, ανταλλακτικά κ.α.). Με βάση αυτά, προβλέπεται ότι το συνολικό κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας θα ανέρχεται στο ποσό των **130.181€**.

### **1.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία**

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας σε συνδυασμό με την μηχανολογική δραστηριότητα και το μηχανολογικό εξοπλισμό είναι καθοριστικής σημασίας για να γίνεται εφικτός ο προγραμματισμός και η υλοποίηση της παραγωγής στο επιθυμητό επίπεδο από την υπό ίδρυση μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών. Στην υπό ίδρυση μονάδα θα λειτουργεί μία γραμμή παραγωγής με περίπου 6 παραγωγές την εβδομάδα (350 κιλά/παραγωγή).

Ο αναγκαίος μηχανολογικός εξοπλισμός και η κατάλληλη τεχνολογία θα αποκτηθούν με ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή, ενώ το κόστος τους θα ανέλθει στο ποσό των **271.000€**. Το σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού θα κοστίσει περί τα **500.000€**, ενώ το κόστος των έργων μηνιαίας συντήρησης, βελτίωσης των κτιρίων κλπ. προβλέπεται να ανέρχεται στο ποσό των **5.000€** για το 2009.

### **1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα**

Προκειμένου να επιτευχθεί η ορθή διαχείριση και ο έλεγχος της υπό ίδρυση μονάδας, θα υλοποιηθεί μια σαφώς ορισμένη οργανωσιακή δομή, με βάση την οποία θα διευκολύνεται τόσο η λειτουργία των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης όσο και ο προγραμματισμός του κόστους. Μία πρώτη εκτίμηση για τα γενικά έξοδα του πρώτου έτους λειτουργίας της επιχείρησης ανέρχεται στο ποσό



των 53.500€ και θα περιλαμβάνουν στοιχεία κόστους που αφορούν σε ασφάλιστρα, συντήρηση, ελέγχους ISO κ.λ.π.

### **1.6 Ανθρώπινοι Πόροι**

Η μονάδα, θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που θα τη στελεχώσει θα είναι ικανό να επιδιώκει και να μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων, όπως αυτοί έχουν ήδη καθοριστεί. Η υπό προμελέτη μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών προβλέπεται να απασχολεί 6 άτομα ενώ το κόστος του ανθρώπινου αυτού δυναμικού (άμεση αμοιβή, υποχρεώσεις του εργοδότη και πρόσθετες παροχές) εκτιμάται ότι θα ανέλθει στο ποσό των 96.330€, κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας (2009).

### **1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης , Περιβάλλον**

Βάσει συστηματικής διερεύνησης για την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας η περιοχή η οποία καλύπτει στο μέγιστο βαθμό τις απαιτήσεις και είναι και η πλέον συμφέρουσα για την εγκατάσταση της μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών είναι το χωριό **Βλαχέρνα του Νομού Αρκαδίας** λόγω του γεγονότος ότι η συγκεκριμένη τοποθεσία βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από πολλούς διάσημους χειμερινούς προορισμούς του Νομού Αρκαδίας αλλά και των γειτονικών νομών (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας αλλά και Αττικής) και σε αυτή ο επενδυτής έχει στην ιδιοκτησία του εδαφική έκταση την οποία και μπορεί να εκμεταλλευτεί αφού πρώτα διαμορφώσει κατάλληλα. Οι εν λόγω νομοί φιλοξενούν παραδοσιακούς χώρους μαζικής εστίασης οι οποίοι προσφέρουν στους πελάτες τους μία ευρεία γκάμα παραδοσιακών προϊόντων.

Παρόλο που η νέα μονάδα δε θα επηρεάζει δυσμενώς το περιβάλλον, η «Αρκαδική Γεύση» σκοπεύει να υιοθετήσει μια φιλική προς το περιβάλλον πολιτική, με βασικό στόχο την εξοικονόμηση ενεργειακών και φυσικών πόρων. Το κόστος επένδυσης που αναφέρεται στις προαναφερθείσες αυτές ενέργειες θα ανέλθει στο ποσό των 33.000€.

### **1.8 Προγραμματισμός Εκτελέσεως του Έργου**

Οι βασικοί στόχοι του προγραμματισμού εκτελέσεως του έργου συνίστανται στον προσδιορισμό των οικονομικών επιπτώσεων της φάσης εκτέλεσης και την προσπάθεια εξασφάλισης ικανοποιητικής χρηματοδότησης προώθησής του, έως και μετά την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας. Στα πλαίσια αυτά, το πλήρες σχέδιο δράσεως καλύπτει όλη την επενδυτική φάση, προβλέπεται να διαρκέσει 19 περίπου μήνες και το κόστος του θα ανέλθει στις 102.900 €.

### **1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης**

Βάσει της αξιολόγησης της επένδυσης υπολογίστηκε ότι το συνολικό κόστος της θα φθάσει το ποσό των **979.708 €** από τα οποία τα **946.900€** αποτελούν τις πάγιες επενδύσεις και τις άλλες προ-παραγωγικές δαπάνες της μονάδας και το υπόλοιπο **32.808€** τις αρχικές ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Επίσης υπολογίστηκε ότι το συνολικό κόστος παραγωγής για το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας θα ανέλθει στο ποσό των **384.290 €**.

Οι προβλεπόμενες λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης παρουσίασαν ιδιαίτερα ικανοποιητικά στοιχεία, (καθαρά κέρδη, μετά από φόρους και τόκους **48.526€**, για το 2009), κέρδος το οποίο με το πέρασμα των ετών αυξάνεται συνεχώς. Όσον αφορά, την ελκυστικότητα της επένδυσης χρησιμοποιήθηκαν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης αυτής. Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης υπολογίστηκε ότι είναι της τάξης του **18 %** και θεωρείται πολύ ελκυστικός, δεδομένου, μάλιστα, ότι τα επιτόκια που ισχύουν στις μέρες μας είναι της τάξης του **9 -11 %**.

Παράλληλα, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης υπολογίστηκε ότι θα πραγματοποιηθεί σε 4 χρόνια περίπου. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα δύο έτη της κατασκευαστικής περιόδου και του μη συνυπολογισμού των τόκων, συνιστά πολύ ικανοποιητική την περίπτωση της επένδυσης, εάν ληφθεί υπόψη και το συνολικό μέγεθός της. Απ' την άλλη, με βάση την ανάλυση ευαισθησίας της επένδυσης που πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 10, διαπιστώθηκε ότι και η σταθερότητα της επένδυσης είναι ικανοποιητική και προκαταβάλει τον επενδυτή θετικά για τη μελλοντική πορεία της επένδυσης.

Τέλος, σχετικά με τις επιδράσεις του σχεδίου στην εθνική οικονομία, προβλέπεται να συμβάλλει, σε σημαντικό βαθμό, στην ανάπτυξη και την αναβάθμισή της, τόσο στην ευρύτερη περιοχή εγκατάστασης όσο και στη χώρα γενικότερα.

### **1.10 Συμπέρασμα**

Η συγκεντρωτική εκτίμηση όλων των προαναφερθέντων οικονομικών και λοιπών στοιχείων επένδυσης, αποδεικνύει ότι το εξεταζόμενο πρόγραμμα συνίσταται και ότι θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

## **2. Κεφάλαιο 2 -Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος**

### **2.1 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου Παραγωγής Ζυμαρικών**

Μέχρι τον 18ο αιώνα, τα ζυμαρικά δεν καταλάμβαναν σημαντική θέση στη διατροφή των λαών και καταναλώνονταν κυρίως ως πολυτελές γεύμα. Ο κλάδος των ζυμαρικών αποτελεί έναν από τους ιστορικότερους της ελληνικής αγοράς, οι απαρχές του οποίου χάνονται στο πρώτο μισό του 19ου αιώνα. Η αναφορά περί της «Φάμπρικας Μακαρουνίων» που λειτουργούσε στο Ναύπλιο το 1824 και... ενοχλούσε τους γραφείς του υπουργείου Εθνικής Οικονομίας, η οποία σώζεται στα Γενικά Αρχεία του Κράτους, είναι και η μοναδική που δείχνει το βάθος του χρόνου στην εξέλιξη του κλάδου.

Η επόμενη ιστορική αναφορά γίνεται στα 1888, όταν δημιουργείται στον Πειραιά η ατμοκίνητη και γι' αυτό πρωτοποριακή στην εποχή της Βιοτεχνία Ζυμαρικών των αδελφών Αναγνωστόπουλου-Κουμάνταρου-Καπράλου. Βέβαια, ο κλάδος των ζυμαρικών έχει μια ιδιομορφία που τον ξεχωρίζει από άλλους παραγωγικούς κλάδους: στην πρώτη περίοδο της εμφάνισής του ήταν συμπληρωματικός των αλευρόμυλων. «Συνηθιζόταν τότε οι βιοτεχνίες ζυμαρικών να μην είναι αυτοτελείς, αλλά παραρτήματα των αλευρόμυλων» (Τα Ελληνικά Ζυμαρικά, Τ. Γιαννακόπουλος, Αθήνα 1980). Η κλαδική συγκρότηση της παραγωγής ζυμαρικών προσδιορίζεται μετά τους βαλκανικούς πολέμους και η ανάπτυξή της, που παρουσιάζεται στη διάρκεια του μεσοπολέμου, διακόπτεται από την κατοχή.

Σήμερα, ο κλάδος των ζυμαρικών στην Ελλάδα βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας καθώς τα ζυμαρικά αποτελούν βασικό είδος διατροφής των Ελλήνων καταναλωτών κυρίως λόγω της χαμηλής τιμής τους, του μικρού χρόνου προετοιμασίας που απαιτούν, της γεύσης και της ποικιλίας συνδυασμών που παρέχουν. Οι Έλληνες κατέχουν τη δεύτερη θέση στην κατά κεφαλή κατανάλωση ζυμαρικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία ανέρχεται σε 8,8 κιλά ετησίως, παραμένοντας ωστόσο αρκετά χαμηλότερη σε σχέση με την αντίστοιχη της Ιταλίας.

### **2.2 Βασικά Στοιχεία του Προγράμματος**

Η συγκεκριμένη προμελέτη, έχει ως στόχο τη σκοπιμότητα ιδρύσεως μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών με την επωνυμία «Η Αρκαδική Γεύση». Οι κυριότερες παράμετροι που λειτούργησαν ως καθοδηγητικές αρχές, κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της προμελέτης, περιλαμβάνουν τη σταθερά επιτυχή πορεία των άμεσα σχετιζόμενων κλάδων (παραγωγής σκληρού σίτου) σε

συνδυασμό με τον εντοπισμό μίας συνεχώς αυξανόμενης αγοράς, αυτής των παραδοσιακών χώρων μαζικής εστίασης καθώς και των καταστημάτων πώλησης παραδοσιακών προϊόντων που φιλοξενούν λάτρεις των παραδοσιακών γεύσεων και κατ' επέκταση και των παραδοσιακών ζυμαρικών.

Βασικό στόχο του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, αποτελεί η κατάκτηση μικρού μεριδίου της εγχώριας αγοράς ζυμαρικών αλλά και ενός μεγαλύτερου μεριδίου της τοπικής (σε επίπεδο νομού ή νομών) αγοράς. Για το σκοπό αυτό, ο προσανατολισμός της μονάδας θα είναι στον ίδιο το νομό Αρκαδίας αλλά και στους γειτονικούς νομούς (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας αλλά και Αττικής) οι οποίοι φιλοξενούν παραδοσιακούς χώρους μαζικής εστίασης αλλά και καταστήματα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων. Οι εν λόγω χώροι μαζικής εστίασης προσφέρουν στους πελάτες τους μία ευρεία γκάμα παραδοσιακών προϊόντων και έτσι διαφοροποιούνται και έρχονται πρώτοι στην προτίμηση των πελατών τους, οι οποίοι είναι άνθρωποι κάθε ηλικίας που επισκέπτονται την ορεινή Αρκαδία για λόγους αναψυχής (εκδρομές, χιονοδρομικό κέντρο Μαίναλου κ.τ.λ.). Άλλωστε, η ορεινή Αρκαδία τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη και αποτελεί τουριστικό προορισμό πρώτο στις προτιμήσεις των Ελλήνων, και όχι μόνο, ιδίως την χειμερινή περίοδο, λόγω της φυσικής της ομορφιάς αλλά και του χιονοδρομικού κέντρου του Μαίναλου που βρίσκεται στην περιοχή.

«Η Αρκαδική Γεύση» δεν θα ανταγωνίζεται μόνο τα εργαστήρια παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών των νομών που προαναφέρθηκαν αλλά θα προσπαθήσει να ανταγωνιστεί και τις μεγάλες βιομηχανίες που παράγουν κυρίως τα «κοινά» ζυμαρικά (όχι παραδοσιακά). Η δυναμικότητα της μονάδας θα προκύψει από την ανάλυση της ζήτησης και την εκτίμηση όλων των παραγόντων της αγοράς που θα γίνουν στο Κεφάλαιο 3 της παρούσης προμελέτης.

### **2.3 Οι Υποστηρικτές του Προγράμματος**

Την υποστήριξη του υπό προμελέτη προγράμματος ιδρύσεως μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών, ανέλαβε ιδιώτης επενδυτής.

### **2.4 Το Ιστορικό του Προγράμματος**

Το ενδιαφέρον του επενδυτή για την ίδρυση μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών εκδηλώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2006 και κατόπιν συνάντησης και συμφωνίας με μία Συμβουλευτική Εταιρεία, ανατέθηκε σε ειδική ομάδα μελετητών η παρούσα προμελέτη με χρόνο παράδοσης τον Ιούλιο του 2007.

Η παρούσα προμελέτη στηρίχθηκε τόσο στην Κλαδική Μελέτη Ζυμαρικών της ICAP ΑΕ (Μάιος 2004), η οποία αναφέρεται στον ευρύτερο κλάδο παραγωγής ζυμαρικών όσο και σε στατιστικά στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας που αφορούν την παραγωγή ζυμαρικών (παραδοσιακών και μη) τα έτη 1993-2005 καθώς και τις εισαγωγές και εξαγωγές αυτών για τα αντίστοιχα έτη.

Η σύνταξη της συγκεκριμένης προμελέτης κρίθηκε απαραίτητη προκειμένου να εξετασθούν εκτενώς όλα τα συστατικά στοιχεία του προγράμματος και να γίνει εφικτή η εξαγωγή πορίσματος, ως προς τη βιωσιμότητα και επιτυχία του ή όχι.

## 2.5 Προμελέτη Σκοπιμότητας

Την υπό εξέταση προμελέτη σκοπιμότητας εκπόνησε ειδική ομάδα μελετητών της Συμβουλευτικής Εταιρείας Χ, και συγκεκριμένα η ομάδα του Τμήματος Βιομηχανίας, για λογαριασμό του επενδυτή.

## 2.6 Κόστος Εκπονήσεως της Προμελέτης και των Σχετικών Ερευνών

Είναι γνωστό ότι το κόστος συνιστά ζωτική παράμετρο διαφόρων τύπων επενδυτικών μελετών.

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
1	Προμελέτη Σκοπιμότητας	7.000 €
2	Έρευνες Αγοράς	2.000 €
3	Άλλα έξοδα	1.000 €
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.000 €</b>

### 3. Κεφάλαιο 3 Ανάλυση της Αγοράς & Marketing

#### 3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

Σε μία πρώτη φάση, θα πρέπει να ορισθεί η δομή της αγοράς στην οποία σκοπεύει να εισέλθει η επιχείρηση, η οποία ως γνωστόν, καθορίζεται από πέντε βασικά στοιχεία: τα προϊόντα, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους διαύλους διανομής.

##### 3.1.1 Προϊόντα

Το Άρθρο 15 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών αναφέρει ότι ως «ζυμαρικά» νοούνται τα προϊόντα που παρασκευάζονται από σιμιγδάλι πλούσια σε γλουτένη και νερό, χωρίς ζύμη, ξηραίνόμενα σε ειδικούς θαλάμους με ελαφρά θέρμανση ή στον αέρα, χωρίς ψήσιμο. Η παρασκευή των ζυμαρικών πρέπει να γίνεται αποκλειστικά και μόνο από σιμιγδάλι σκληρού σίτου ενώ απαγορεύεται η χρήση άλλου τύπου αλεύρου για την παρασκευή τους εκτός αν καθορίζεται διαφορετικά από Αγορανομική Διάταξη. Σήμερα παρασκευάζονται και άλλες ποικιλίες ζυμαρικών με την προσθήκη και άλλων υλικών, όπως γάλα, αυγά, λαχανικά κ.τ.λ.

Ως «Ζυμαρικά με αυγά» ή «Ζυμαρικά με γάλα» ή «Ζυμαρικά με αυγά και γάλα» νοούνται τα ζυμαρικά που παρασκευάζονται με προσθήκη αυγών, γάλακτος ή αυγών και γάλακτος και που στην παρούσα προμελέτη θα αναφέρονται ως **παραδοσιακά ζυμαρικά**. Στα ζυμαρικά με αυγά πρέπει να προστίθενται τουλάχιστον δύο πλήρη νωπά αυγά για κάθε χιλιόγραμμο σιμιγδάλεως. Τα ζυμαρικά με γάλα πρέπει να παρασκευάζονται από πλήρες γάλα ή σκόνη πλήρους γάλακτος, η δε ποσότητα αυτού υπολογιζόμενη σε ξηρά μάζα γάλακτος και αναγόμενη σε ένα χιλιόγραμμο έτοιμου ζυμαρικού δεν πρέπει να είναι κατώτερη από 20 γραμμάρια.

##### 3.1.2 Πελάτες

Τα ζυμαρικά αποτελούσαν και αποτελούν βασικό μέρος της διατροφής των ανθρώπων από τους παλαιότερους χρόνους μέχρι και σήμερα. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι τα ζυμαρικά είναι υψηλά στις προτιμήσεις κατανάλωσης από όλα τα κοινωνικά στρώματα. Οι πελάτες των ζυμαρικών είναι άνθρωποι κάθε ηλικίας και βιοτικού επιπέδου σε ολόκληρη την Ελλάδα. Παράλληλα, την τελευταία δεκαετία τα παραδοσιακά ζυμαρικά κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στην ελληνική αγορά. Η ελληνική αγορά των ζυμαρικών είναι ιδιαίτερα μεγάλη και μέσα σε αυτή μπορούμε να διακρίνουμε πολλά πιθανά τμήματα-στόχους της εν λόγω αγοράς. Μία πιθανή τμηματοποίηση της αγοράς των ζυμαρικών στην ελληνική αγορά θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη: Οικογένειες με

παιδιά, Νεαρά ζευγάρια, Ηλικιωμένοι, Φοιτητές και χώροι μαζικής εστίασης. Όσον αφορά τα παραδοσιακά ζυμαρικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι προτιμώνται από όλα τα παραπάνω τμήματα της αγοράς ενώ ιδιαίτερη προτίμηση σε αυτά δείχνουν οι παραδοσιακοί χώροι μαζικής εστίασης καθώς και τα διάφορα καταστήματα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων που εδρεύουν σε διάφορους νομούς της χώρας και προσφέρουν στους πελάτες τους μία ευρεία γκάμα παραδοσιακών προϊόντων και έτσι διαφοροποιούνται και έρχονται πρώτα στην προτίμηση των πελατών τους.

### 3.1.3 Ανταγωνιστές

Στην ελληνική επικράτεια οι κυριότερες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή ζυμαρικών (και παραδοσιακών) είναι επτά (7) στον αριθμό και είναι οι ακόλουθες:

#### **MISKO A.E.**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στην εθνική Οδό Αθηνών-Λαμίας (75° χλμ) και κύρια δραστηριότητα του αποτελεί η παραγωγή ζυμαρικών και σιμιγδαλιού καθώς και η εισαγωγή ζυμαρικών, μπισκότων και σαλτσών. Γνωστά εμπορικά σήματα της εταιρείας είναι τα Misko και Barilla.

Ιδρύθηκε το 1985. Προήλθε από μετατροπή της νομικής μορφής της Misko ΕΠΕ, η οποία ιδρύθηκε το 1977, ύστερα από μετατροπή της νομικής μορφής της ομόρρυθμης εταιρίας Misko Εμ. Παπαναστασίου – Ελ. Ματζικά - Ι. Θεοδωράκη – Μ. Κανάκη Ο.Ε., η οποία προϋπήρχε από το 1953. Το 1996 απορρόφησε τη θυγατρική της εταιρία Βάντα ΕΠΕ, η οποία ιδρύθηκε το 1974. Η ίδια αποτελεί θυγατρική εταιρία της Barilla SPA Ιταλίας. Παράγει ζυμαρικά για δικό της λογαριασμό. Πραγματοποιεί εισαγωγές από Ιταλία και εξαγει μέρος των προϊόντων της (44% της παραγωγής το 2003) προς Ιταλία, ΗΠΑ, Γερμανία, Αυστραλία, Αλβανία και Χονγκ Κονγκ. Τον Ιούλιο του 2000 ξεκίνησε και η λειτουργία μύλου στο Βόλο Μαγνησίας, τον οποίο εξαγόρασε από την επιχείρηση Κυλινδρόμυλοι Λούλη Α.Ε. τον Οκτώβριο του 1998 με σκοπό την πλήρη καθετοποίηση της παραγωγής. Παράλληλα, παράγει σιμιγδάλι σε εγκαταστάσεις τρίτων, με σκοπό την εμπορία με το δικό της σήμα. Σημειώνεται ότι, το 2000 ολοκληρώθηκε επένδυση ύψους €28,5 εκ. στο εργοστάσιο της Θήβας, ενώ επένδυσε και €5 εκ. στο εργοστάσιο του Βόλου. Τα ζυμαρικά κάλυψαν το 92% περίπου των συνολικών της πωλήσεων το 2003.

#### **ABEZ A.E.**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στην Οδό Θεσσαλονίκης – Λαγκαδά (60 χλμ.), στη Θεσσαλονίκη και δραστηριοποιείται και αυτή στο χώρο της

παραγωγής ζυμαρικών καθώς και της εισαγωγής ειδικών ζυμαρικών. Γνωστά εμπορικά σήματα της εταιρείας είναι τα ABEZ και Pasta torre.

Ιδρύθηκε το 1926, για να συνεχίσει τις εργασίες της ομόρρυθμης εταιρίας Μήκα Κ. Υιοί Ο.Ε., που προϋπήρχε από το 1860. Εξάγει το 30% περίπου της παραγωγής της σε χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, στη Ν. Αφρική, στη Ν. Κορέα, στην Αυστραλία, στο Μπαχρέϊν, στο Κατάρ και στην Υεμένη. Πραγματοποιεί εισαγωγές σε ειδικά ζυμαρικά από την Ιταλία.

#### **ΓΙΟΥΡΙΜΑΚ Α.Ε.**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στο Κιλκίς και ασχολείται αποκλειστικά με την παραγωγή ζυμαρικών. Γνωστά εμπορικά σήματα της εταιρείας είναι τα Μάκβελ, Latino, Bevelini, La Famiglia, Mama Mia, La Pasta, St Angelo.

Ιδρύθηκε το 1996 και ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 1998, για να αναλάβει τις εργασίες της συγγενούς εταιρίας Κωνσταντινίδης Π. «Μάκβελ» Α.Β.Ε.Ε. Ελέγχεται από τη Euricom SPA – Ιταλίας και την Κωνσταντινίδης Π. Α.Ε. Παράγει μακαρόνια και πάστες για ίδιο λογαριασμό. Ένα μέρος της παραγωγής της προωθείται στην ελληνική αγορά (32%), ενώ το υπόλοιπο εξάγεται κυρίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τις Η.Π.Α. και σε μικρότερο βαθμό σε Κίνα, Χονγκ-Κονγκ, Κορέα, Αλβανία και Αφρική. Το χρονικό διάστημα 2002-2003 πραγματοποίησε επενδύσεις που αφορούσαν συστήματα βοηθητικού εξοπλισμού. Η εταιρία διαθέτει πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας ISO 9002.

#### **ΔΑΚΟΣ Π. ΣΠ. Α.Β.Ε.Ε**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στην Εθνική οδό Αθηνών – Λαμίας (11ο χλμ.) και ασχολείται με την παραγωγή ζυμαρικών και τη συσκευασία σιμιγδαλιού. Γνωστά εμπορικά σήματα της εταιρείας είναι τα Ήλιος, Rosol, Sant Antonio.

Ιδρύθηκε το 1982 με την επωνυμία Αδελφοί Ανδρέου Σάκκαλη Α.Β.Ε.Ε. Προήλθε από τη μετατροπή της νομικής μορφής της ομόρρυθμης εταιρίας Αφοί Ανδρέου Σάκκαλη Ο.Ε., η οποία προϋπήρχε από το 1932. Το 1995 η επωνυμία της άλλαξε στη σημερινή. Εξάγει το 20% της παραγωγής της προς Ε.Ε., Καναδά, Αμερική, αραβικές χώρες, Αφρική, Ιαπωνία, Αυστραλία.

#### **ΚΟΡΩΝΑ ΖΥΜΑΡΙΚΑ Α.Ε.Β.Ε.**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στην περιοχή του Πειραιά και κύριες δραστηριότητές του αποτελούν η παραγωγή ζυμαρικών και σιμιγδαλιού. Καθώς και η παραγωγή (φασόν), τυποποίηση και εμπορία ελαιόλαδου, σπορέλαιων,



τοματοειδών σε κονσέρβες και κομπόστας φρούτων. Γνωστό εμπορικό σήμα αποτελεί η **Korona**.

Ιδρύθηκε το 1982 για να συνεχίσει τις εργασίες της ομόρρυθμης εταιρίας Βλησιδης Ορέστης & Σια Ο.Ε. που ιδρύθηκε το ίδιο έτος ως συνέχεια της εταιρίας Βλησιδη Αφοί Ο.Ε., που προϋπήρχε από το 1945. Παράγει μακαρόνια και πάστες και εξάγει το 50% της συνολικής παραγωγής της σε μακαρόνια και το 45,5% περίπου της παραγωγής της σε πάστες προς Αμερική, Ασία, Αφρική, Ρωσία και Ευρώπη. Η παραγωγή ζυμαρικών συμμετέχει με ποσοστό 75% στο συνολικό κύκλο εργασιών της εταιρίας. Διαθέτει πιστοποίηση ISO 14001.

### **ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Β.&Ε.Ε. ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στην Οδό Λαρίσης – Φαρσάλων (5χλμ.) στη Λάρισα και ασχολείται με την παραγωγή ζυμαρικών και σιμιγδαλιού καθώς και με τις εισαγωγές και το εμπόριο ειδών διατροφής. Γνωστά εμπορικά σήματα αποτελούν τα Μέλισσα, **Primo Gusto**, **Stella**.

Ιδρύθηκε το 1994 με την επωνυμία Τρύφων – Καστρινης Α.Ε. Ανώνυμη Εμπορική και Αντιπροσωπεία Προϊόντων Καταστημάτων Τροφίμων. Το 1998 η επωνυμία της άλλαξε από Ερμής Διεθνείς & Εσωτερικές Οδικές Μεταφορές ΑΕ σε Κίκιζας ΑΒΕΕ Τροφίμων. Το 1999 απορρόφησε τον κλάδο παραγωγής ζυμαρικών της εταιρίας Μέλισσα – Κίκιζας Α.Ε., η οποία αποτελούσε συνέχεια των εργασιών της Μέλισσα – Αλεξ. Κίκιζας ΑΕΒΕ Τροφίμων που προϋπήρχε με άλλη νομική μορφή από το 1949. Το 1999 επίσης ανέλαβε την παραγωγή ζυμαρικών με το εμπορικό σήμα **Stella**. Η δραστηριότητα παραγωγής προϊόντων τομάτας που διατηρούσε η Μέλισσα – Κίκιζας ΑΕ έχει περιέλθει πλέον στην Ελαΐς ΑΕ Ελαιουργικών Επιχειρήσεων. Το 2000 η επωνυμία της άλλαξε στη σημερινή.

Παράγει μακαρόνια, πάστες και ειδικά ζυμαρικά, ενώ πραγματοποιεί και εισαγωγές σε ειδικά - γεμιστά ζυμαρικά από την Ιταλία. Τα ζυμαρικά κάλυψαν το 88% του συνολικού κύκλου εργασιών της το 2003. Ποσοστό 20% της συνολικής παραγωγής εξάγεται προς Πολωνία, Βουλγαρία, Κύπρο, Μεγάλη Βρετανία και Ισραήλ. Διαθέτει πιστοποίηση διασφάλισης ποιότητας ISO 9002. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATABASE, η εταιρία κατείχε βάσει κερδών την 156η θέση και την 185η θέση βάσει πωλήσεων μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανιών το 2002.

### **ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΙ Θ. ΑΦΟΙ Α.Ε.**

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στην Κομοτηνή και δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής ζυμαρικών (και για τρίτους). Γνωστά εμπορικά σήματα της εταιρείας αποτελούν τα **Roma**, **Star**, **Gianni**, **Frescissima**, **Capitano**, **Serenato**.

Ιδρύθηκε το 1963. Το 2003 η έδρα της μεταφέρθηκε από τη Μάνδρα Αττικής στην Κομοτηνή. Παράγει ζυμαρικά για ίδιο λογαριασμό και για τρίτους. Διαθέτει πιστοποιητικό διασφάλισης ISO 9001. Πληροφοριακά αναφέρεται ότι σύμφωνα με πηγές της αγοράς, το εργοστάσιο που διατηρούσε η εταιρία στην Μάνδρα Αττικής έχει διακόψει τη λειτουργία του και η επιχείρηση έχει περιορίσει σημαντικά την παραγωγή της την τελευταία διετία.

#### Χαρακτηριστικά Τοπικής Αγοράς

«Η Αρκαδική Γεύση» έχει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό όλων των προαναφερθέντων βιομηχανιών παραγωγής ζυμαρικών, οι περισσότερες εκ των οποίων παράγουν και παραδοσιακά ζυμαρικά και που λόγω του μεγάλου μεγέθους τους και των διευρυμένων καναλιών διανομής τους, έχουν την δυνατότητα να τοποθετούν τα προϊόντα τους στα ράφια των supermarkets σχεδόν όλης της Ελλάδας. Εντούτοις, μπορούμε να διακρίνουμε και μία τοπική ανταγωνιστική αγορά παραδοσιακών ζυμαρικών η οποία περιορίζεται στα γεωγραφικά όρια της Πελοποννήσου όπου θα δραστηριοποιηθεί η υπό ίδρυση παραγωγική μονάδα. Στην γεωγραφική περιφέρεια της Πελοποννήσου δραστηριοποιούνται **δεκάδες** μονάδες παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών οι περισσότερες εκ τω οποίων έχουν οικογενειακό χαρακτήρα αλλά εντείνουν τον ήδη υπάρχοντα από τις μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής ζυμαρικών, ανταγωνισμό. Τόσο «Η Αρκαδική Γεύση» όσο και οι ανταγωνιστές της πωλούν τα προϊόντα τους στους περισσότερους από τους νομούς της Πελοποννήσου αλλά και στον Νομό Αττικής.

Το μικρό μέγεθος των περισσότερων εργαστηρίων παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών της ευρύτερης περιοχής της Πελοποννήσου καθώς και το γεγονός ότι πολλά από αυτά δεν εξειδικεύονται μόνο στην παραγωγή και πώληση παραδοσιακών ζυμαρικών αλλά μπορεί να παράγουν και να πωλούν και άλλα παραδοσιακά προϊόντα (μέλι, γλυκίσματα, τυριά κ.τ.λ.) καθιστά ιδιαίτερα δύσκολο τον προσδιορισμό των μεριδίων αγοράς των εν λόγω επιχειρήσεων. Ένας άλλος παράγοντας που δυσχεραίνει την διεξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων αποτελεί το γεγονός ότι πολλά από τα οικογενειακού χαρακτήρα εργαστήρια παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών πωλούν τα προϊόντα τους σε χονδρεμπόρους οι οποίοι μεταπωλούν το προϊόν σε διάφορα άλλα καταστήματα λιανικής πώλησης παραδοσιακών προϊόντων, τα οποία χρησιμοποιώντας πλέον τη δική τους επωνυμία πωλούν το προϊόν με τους δικούς τους όρους.

Ουσιαστικά, η αγορά των παραδοσιακών ζυμαρικών είναι προς το παρόν μία αγορά που βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης και που η έλλειψη κάποιας εμπειριστατωμένης έρευνας αγοράς του κλάδου των παραδοσιακών ζυμαρικών δεν μας επιτρέπει να μιλάμε για ένα κλάδο με ξεκάθαρη δομή όπως είναι ο κλάδος των

ζυμαρικών. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της υπό ίδρυση παραγωγικής μονάδας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι 2. Οι «Αφοί Αθανασόπουλοι» οι οποίοι παράγουν και διοχετεύουν στην αγορά τα «Ζυμαρικά Τρίπολης». Ο δεύτερος κύριος ανταγωνιστής είναι η επιχείρηση με την επωνυμία «**Chalet Μαίναλον**» όπου ο επισκέπτης μπορεί να βρει μία τεράστια ποικιλία από παραδοσιακά ζυμαρικά και χυλοπίτες, αγνό μέλι από το Μαίναλο, αλλαντικά, γαλακτοκομικά & τυροκομικά προϊόντα της Αρκαδίας, ψωμί, παξιμάδια, βουτήματα, γλυκά του κουταλιού, γλυκά ταψιού, τοπικά κρασιά & ποτά. Για τους δύο αυτούς ανταγωνιστές, δεν υπήρχε η δυνατότητα εύρεσης περισσότερων στοιχείων σχετικών με την παραγωγική τους δυναμικότητα, αλλά υπολογίζεται ότι αυτή πρέπει να κυμαίνεται περίπου στους 100-120 τόνους το χρόνο.

#### *3.1.4 Προμηθευτές/ Συνεργάτες*

Ο υπό εξέταση κλάδος των Ζυμαρικών-Παραδοσιακών Ζυμαρικών είναι στενά συνδεδεμένος με τις εταιρείες παραγωγής σιμιγδαλιού, καθώς το σιμιγδάλι αποτελεί τη βασική πρώτη ύλη για την παρασκευή των ζυμαρικών. Το σιμιγδάλι παράγεται από την άλεση σκληρού σιταριού με την προσθήκη της ανάλογης ποσότητας νερού. Ο αριθμός των επιχειρήσεων παραγωγής σιμιγδαλιού είναι αρκετά μικρός, παρουσιάζει όμως αυξητικές τάσεις, λόγω της επέκτασης της δραστηριότητας πολλών εταιριών παραγωγής αλεύρων. Εκτιμάται ότι, κατά μέσο όρο το 90% της ετήσιας παραγωγής σιμιγδαλιού κατευθύνεται προς τις βιομηχανίες ζυμαρικών, το 7% προς τις βιοτεχνίες ζαχαροπλαστικής, ενώ το υπόλοιπο 3% προωθείται προς λιανική πώληση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό της υγρασίας του σιμιγδαλιού (φυσιολογική τιμή 13,5%-13,8%) μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία των παραδοσιακών ζυμαρικών και στην ποιότητα του τελικού προϊόντος-ζυμαρικού. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό για τις βιομηχανίες παραγωγής ζυμαρικών να εξασφαλίζουν συνεργασίες με προμηθευτές σιμιγδαλιού των οποίων τα προϊόντα θα πληρούν τις κατάλληλες προδιαγραφές έτσι ώστε να αποφεύγονται πιθανές αυξήσεις του κόστους παραγωγής του τελικού προϊόντος λόγω «ελλατωματικών» πρώτων υλών και δυσκολιών στην παραγωγική διαδικασία.

#### *3.1.5 Διανομή*

Η διανομή των τελικών προϊόντων των μονάδων παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών διαφέρει ανάλογα με το τόπο εγκατάστασης της εν λόγω μονάδας, το μέγεθος αυτής καθώς και ανάλογα με την πολιτική διάθεσης των προϊόντων που ακολουθεί κάθε παραγωγός. Έτσι, η διανομή μπορεί να περιλαμβάνει τη μεταφορά

του τελικού εμπορεύματος απευθείας στις αποθήκες των λιανοπωλητών (π.χ. καταστήματα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων, χώροι μαζικής εστίασης) στην περίπτωση που αυτές είναι εύκολα και οικονομικά προσβάσιμες ή τη μεταφορά του τελικού προϊόντος σε αποθήκες χονδρεμπόρων οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να διαθέτουν το προϊόν κατά βούληση. Παράλληλα, οι μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής ζυμαρικών διαθέτουν ιδιόκτητες αποθήκες σε πολλές πόλεις της χώρας όπου και μεταφέρουν τα τελικά προϊόντα-ζυμαρικά και από εκεί μέσω ενός οργανωμένου δικτύου διανομής τα παραδίδουν στους ενδιαφερόμενους λιανοπωλητές.

### **3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου των Ζυμαρικών**

Τα ζυμαρικά αποτελούν βασικό είδος διατροφής των Ελλήνων καταναλωτών κυρίως λόγω της χαμηλής τιμής τους, του μικρού χρόνου προετοιμασίας που απαιτούν, της γεύσης και της ποικιλίας συνδυασμών που παρέχουν. Οι Έλληνες κατέχουν τη δεύτερη θέση στην κατά κεφαλή κατανάλωση ζυμαρικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία ανέρχεται σε 8,8 κιλά ετησίως, παραμένοντας ωστόσο αρκετά χαμηλότερη σε σχέση με την αντίστοιχη της Ιταλίας.

Ο κλάδος των ζυμαρικών στην Ελλάδα βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας, με αποτέλεσμα να μην εμφανίζει σημαντικές μεταβολές στην κατανάλωση σε ετήσια βάση. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένας «αυτάρκης» κλάδος, καθώς η ζήτηση υπερκαλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή και επομένως η εισαγωγική δραστηριότητα είναι περιορισμένη. Απ' την άλλη, τα μικρά περιθώρια ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς έχουν στρέψει το ενδιαφέρον ορισμένων μεγάλου μεγέθους παραγωγικών εταιριών σε αγορές του εξωτερικού, με αποτέλεσμα να παρατηρείται αυξανόμενη εξαγωγική δραστηριότητα με την πάροδο των χρόνων.

Η αγορά των ζυμαρικών ελέγχεται όπως έχει προαναφερθεί από μικρό αριθμό παραγωγικών εταιριών, οι οποίες έχουν μακρόχρονη παράδοση στο χώρο. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, καθώς οι δύο μεγαλύτερες εταιρίες καλύπτουν από κοινού το 65% περίπου της εγχώριας κατανάλωσης, παρουσιάζοντας παράλληλα σταδιακή ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά. Σημαντικό μέρος της παραγωγής κατευθύνεται προς το εξωτερικό, ενώ η εισαγωγική διείσδυση είναι σχετικά περιορισμένη. Οι μεγαλύτερες ποσότητες ζυμαρικών διοχετεύονται στα καταστήματα λιανικής πώλησης, με ιδιαίτερη έμφαση στα σούπερ μάρκετ.

Εκτός από τα «επώνυμα» ζυμαρικά, τα σούπερ μάρκετ διαθέτουν και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (**private label**) που φέρουν τα δικά τους εμπορικά σήματα. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είτε παράγονται από εγχώριες μονάδες, είτε εισάγονται από το εξωτερικό. Τα εν λόγω ζυμαρικά διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τα «επώνυμα», με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο.

Η υψηλή συγκέντρωση της αγοράς και ο έντονος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει τις εταιρίες του κλάδου σε προσπάθεια διαφοροποίησης, με τη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία διευρύνουν τις επιλογές των καταναλωτών. Επίσης, επιδιώκουν την προσέλκυση πελατών μέσω εκπτώσεων και προσφορών που πραγματοποιούν, οι οποίες όμως έχουν επιπτώσεις στην κερδοφορία τους.

Όσο αφορά στα παραδοσιακά ζυμαρικά (χυλοπίτες, τραχανάς κ.α.), τα οποία αναφέρονται ως «Ζυμαρικά με αυγά» ή «Ζυμαρικά με γάλα» ή «Ζυμαρικά με αυγά και γάλα», θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν έναν «υποκλάδο» του κλάδου των ζυμαρικών για τον οποίο όπως προαναφέρθηκε δεν υπάρχουν σαφή στοιχεία καθώς δεν είναι ξεκάθαρα δομημένος. Η παρούσα προμελέτη θα στηριχθεί σε στατιστικά στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας που αφορούν την εθνική παραγωγή, τις εισαγωγές και τις εξαγωγές τόσο των «κοινών» ζυμαρικών (Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά) όσο και των παραδοσιακών ζυμαρικών.

### **Διεθνής Αγορά**

Η Ιταλία καταλαμβάνει το υψηλότερο μερίδιο της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης ζυμαρικών, αλλά και των παγκόσμιων εξαγωγών. Σημαντικές αγορές ζυμαρικών στην Ευρώπη αποτελούν επίσης η Ελβετία και η Γερμανία. Στην Ελβετία η αγορά ζυμαρικών δεν παρουσιάζει αξιόλογες μεταβολές, ενώ παρατηρείται και μία στροφή προς την κατανάλωση εισαγόμενων προϊόντων. Στη Γερμανία η εγχώρια παραγωγή βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, ενώ και οι εισαγωγές κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Υψηλές εισαγωγές ζυμαρικών πραγματοποιούνται από τις Η.Π.Α., οι οποίες προμηθεύονται μεγάλο μέρος των εισαγομένων ζυμαρικών από την Ευρωπαϊκή Ένωση και κυρίως από την Ιταλία.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν εδραιώσει τη θέση τους σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και στις Η.Π.Α. Υπολογίζεται ότι στις Η.Π.Α. τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας θα καλύπτουν το 18% των συνολικών πωλήσεων τροφίμων και μη αλκοολούχων ποτών το 2004. Στο Ηνωμένο Βασίλειο το 80% των πωλήσεων των ζυμαρικών αφορά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ενώ στη Γερμανία το 45% της αγοράς τροφίμων καλύπτεται από τα εν λόγω προϊόντα.

### **3.3 Ανάλυση της Εγχώριας Αγοράς Ζυμαρικών**

#### *3.3.1 Συνολικό Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Ζυμαρικών και Παραδοσιακών Ζυμαρικών*

Η εγχώρια συνολική παραγωγή ζυμαρικών (Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά και ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά) ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1993-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 4% και ανήλθε στα 140.848.371 κιλά το 2005 από 95.509.715,00 κιλά το 1993. Αξίζει να σημειωθεί ότι την ίδια περίοδο παρατηρείται σταδιακή αύξηση των εξαγωγών οπότε οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η άνοδος της παραγωγής οφείλεται κυρίως στην ενίσχυση της εξαγωγικής δραστηριότητας που παρουσιάζει ο κλάδος. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι η εγχώρια ζήτηση ζυμαρικών καλύπτεται, κυρίως από την παραγωγή που πραγματοποιείται εντός της ελληνικής επικράτειας γι αυτό και οι εισαγωγές από άλλες χώρες φαίνεται να είναι ιδιαίτερα περιορισμένες.

Πιο αναλυτικά:

#### **Εισαγωγές**

Την περίοδο 1996-1998 παρατηρείται μία ανοδική τάση των εισαγωγών ζυμαρικών στην Ελλάδα ενώ την περίοδο 1999-2002 παρουσιάζεται μία πτωτική τάση η οποία κορυφώνεται το 2002. Επίσης, τα έτη 2003-2006 παρουσιάζεται μία τάση σταθεροποίησης των εν λόγω εισαγωγών. Εξαιρεση αποτελεί το έτος 2005 στο οποίο οι εισαγωγές παρουσιάζουν αξιοσημείωτη αύξηση, ενώ το 2006 το επίπεδο των εισαγωγών σταθεροποιείται στους 12.070 τόνους (βλ. Πίνακα 3.1).

#### **Εξαγωγές**

Την περίοδο 1996-2000 η εξαγωγική δραστηριότητα ζυμαρικών στην Ελλάδα φαίνεται να μειώνεται σταδιακά ενώ την περίοδο 2001-2005 το σκηνικό αλλάζει δραματικά και παρατηρείται σημαντική μείωση των εξαγωγών που αγγίζει μόλις τους 11.168 τόνους το 2005.

Στον πίνακα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης (παραγωγή+εισαγωγές-εξαγωγές) ζυμαρικών κατά την περίοδο 1996-2005. Η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση των ζυμαρικών εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 6,19% το χρονικό διάστημα 1996-2000, ενώ την περίοδο 2001-2005 παρουσίασε διακυμάνσεις. Το 2001 εκτιμάται περίπου στο επίπεδο των 100 χιλ. τόνων, παρουσιάζοντας σημαντική μείωση έναντι του προηγούμενου έτους. Παρατηρείται λοιπόν σε γενικές γραμμές μία ανοδική τάση της φαινομενικής κατανάλωσης ζυμαρικών την περίοδο 1996-2000 ενώ τα έτη που

ακολουθούν (2000-2005) η φαινομενική κατανάλωση ζυμαρικών τείνει κατά μέσο όρο στους 113.000 τόνους.

<b>Πίνακας 3.1</b>				
<b>Συνολικό Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Ζυμαρικών την περίοδο 1993-2005</b>				
<b>ΕΤΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (σε τόνους)</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>ΕΞΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ</b>
1993	95.509,72			
1994	101.177,02			
1995	110.428,09			
1996	126.823,49	15.282,00	46.122	95.983,49
1997	118.978,72	15.390,00	41.272	93.096,72
1998	122.540,19	16.091,00	38.647	99.984,19
1999	136.676,05	16.650,00	34.229	119.097,05
2000	140.461,59	16.227,00	36.105	120.583,59
2001	129.742,73	15.943,00	45.030	100.655,73
2002	137.624,97	13.507,00	42.326	108.805,97
2003	146.919,48	12.680,00	58.831	100.768,48
2004	147.838,41	12.064,00	55.778	104.124,41
2005	140.848,37	14.096,00	11.168	143.776,37
2006		12.070,33		

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αναλυτικότερα στοιχεία του πίνακα 3.2 που αφορούν στην ποσότητα των πωλήσεων και στην αξία των πωλήσεων των ζυμαρικών ανά είδος (Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά και Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά) για τα έτη 1993-2006.

Τα εν λόγω στοιχεία που παρατίθενται στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα είναι στοιχεία που συλλέγει και παρέχει η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία για ερευνητικούς σκοπούς.

**Πίνακας 3.2**  
**Ποσότητα Παραγωγής Ζυμαρικών-Πωλήσεις Ζυμαρικών**

<b>ΕΙΔΗ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ</b>	<b>Ποσότητα Παραγωγής</b>	<b>Ποσότητα Πωλήσεων</b>	<b>Αξία Πωλήσεων</b>
<b>ΕΤΟΣ 2005</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	792.346,00	745.512,00	1.227.108,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	140.056.025,00	142.691.733,00	92.485.408,00 €
	<b>140.848.371,00</b>		<b>93.712.516,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 2004</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	861.983,00	818.316,00	1.298.138,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	146.976.423,00	149.990.132,00	93.256.303,00 €
	<b>147.838.406,00</b>		<b>94.554.441,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 2003</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	816.724,00	811.381,00	1.312.262,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	146.102.756,00	145.712.551,00	90.036.299,00 €
	<b>146.919.480,00</b>		<b>91.348.561,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 2002</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	1.014.920,00	990.285,00	1.487.757,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	136.610.049,00	135.984.484,00	88.404.669,00 €
	<b>137.624.969,00</b>		<b>89.892.426,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 2001</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	756.995,00	776.763,00	411.989.775,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	128.985.737,00	126.888.741,00	23.383.269.131,00 €
	<b>129.742.732,00</b>		<b>23.795.258.906,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 2000</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	733.058,00	650.890,00	300.679.855,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	139.728.532,00	133.716.618,00	25.468.324.732,00 €
	<b>140.461.590,00</b>		<b>25.769.004.587,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1999</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	2.255.959,00	2.336.566,00	957.306.721,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	134.420.090,00	141.593.183,00	27.612.156.283,00 €
	<b>136.676.049,00</b>		<b>28.569.463.004,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1998</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	933.841,00	865.851,00	479.728.013,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	121.606.346,00	118.151.574,00	26.253.105.706,00 €
	<b>122.540.187,00</b>		<b>26.732.833.719,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1997</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	856.076,00	836.675,00	408.142.666,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	118.122.648,00	118.296.712,00	26.240.967.342,00 €
	<b>118.978.724,00</b>		<b>26.649.110.008,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1996</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	795.924,00	808.238,00	373.984.857,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	126.027.564,00	124.367.287,00	25.107.318.208,00 €
	<b>126.823.488,00</b>		<b>25.481.303.065,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1995</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	1.007.701,00	993.245,00	473.193.786,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	109.420.392,00	107.641.280,00	24.417.733.365,00 €
	<b>110.428.093,00</b>		<b>24.890.927.151,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1994</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	1.264.783,00	1.268.991,00	563.042.860,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	99.912.238,00	99.713.750,00	23.691.096.819,00 €
	<b>101.177.021,00</b>		<b>24.254.139.679,00 €</b>
<b>ΕΤΟΣ 1993</b>			
Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά	1.300.652,00	1.301.353,00	581.767.514,00 €
Ζυμαρικά που δεν περιέχουν αυγά	94.209.063,00	93.746.254,00	25.086.809.760,00 €
	<b>95.509.715,00</b>		<b>25.668.577.274,00 €</b>



### 3.3.2 Μεριδία Αγοράς των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου

Η εγχώρια παραγωγή ζυμαρικών (βλ. πίνακα 3.1) παρουσίασε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1993-2005 με μέσο ετήσιο ρυθμό 4%. Από το 2000 ξεκίνησε η λειτουργία του νέου εργοστασίου της Misko A.E. για την παραγωγή ζυμαρικών με το εμπορικό σήμα Misko και Barilla, γεγονός που συνέβαλε στην αύξηση της παραγωγής κατά 7,2%. Το 2004 η παραγωγή διαμορφώθηκε στα υψηλότερα επίπεδα της εξεταζόμενης περιόδου, ανερχόμενη περίπου στους 147 χιλ. τόνους. Η εξέλιξη αυτή αποδίδεται κυρίως στην αύξηση της παραγωγής της Misko A.E., η οποία από την έναρξη της λειτουργίας του εργοστασίου το 2000 εκμεταλλεύεται με αυξανόμενους ρυθμούς τις παραγωγικές δυνατότητες της νέας μονάδας.

Παράλληλα με την άνοδο της παραγωγής, παρουσιάζεται ενίσχυση της εξαγωγικής επίδοσης του κλάδου.

Η εταιρία Misko AE κατείχε την πρώτη θέση στην εγχώρια παραγωγή και στις εξαγωγές ζυμαρικών το 2003, με αντίστοιχα μερίδια 36,5%-37% και 37%-37,5%. Η Μέλισσα Κίκιζας A.B.&E.E. Τροφίμων απέσπασε μερίδιο παραγωγής μεταξύ του 23,5%-24% το ίδιο έτος.

Η εισαγωγική διείσδυση είναι περιορισμένη και οι μεγαλύτερες εισαγωγές, μεταξύ των παραγωγικών επιχειρήσεων, πραγματοποιούνται από τις εταιρίες: Misko AE και Μέλισσα Κίκιζας A.B.&E.E. Τροφίμων.

Το υψηλότερο μερίδιο στην εγχώρια αγορά το 2003 κατέλαβε η Misko A.E., το οποίο ήταν της τάξης του 36% και ακολούθησε η Μέλισσα Κίκιζας A.B.&E.E. Τροφίμων με εκτιμώμενο μερίδιο μεταξύ του 28%-30%, μη συμπεριλαμβανομένων των ποσοτήτων που παράγονται για λογαριασμό τρίτων.

Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζονται τα μερίδια παραγωγής των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου των ζυμαρικών το 2001 και το 2003. Στα παρουσιαζόμενα μερίδια περιλαμβάνονται, τόσο οι ποσότητες που παράγονται για λογαριασμό τρίτων (φασόν), όσο και οι ποσότητες που απευθύνονται στην αγορά των χώρων μαζικής εστίασης.

Από τα στοιχεία του πίνακα παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στα μερίδια αγοράς, κυρίως των δύο μεγαλύτερων εταιριών. Η ενίσχυση της θέσης της Misko AE οφείλεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην αυξανόμενη εκμετάλλευση της παραγωγικής της δραστηριότητας και στην παράλληλη αύξηση των εξαγωγών της. Το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική παραγωγή απέσπασε η εταιρία Misko A.E. το 2003, το οποίο κυμάνθηκε μεταξύ του 36,5%-37% έναντι 26%-27% το 2001. Ακολουθεί η Μέλισσα Κίκιζας A.B.&E.E. Τροφίμων με μερίδιο μεταξύ 23,5%-24%

το 2003 έναντι 30%-30,5% το 2001. Οι εταιρίες Κορώνα Ζυμαρικά Α.Ε.Β.Ε. και Γιούριμακ Α.Ε. απέσπασαν μερίδιο 14%-14,5% και 12,5%-13% αντίστοιχα το 2003. Επίσης, οι εταιρίες Αβέζ Α.Ε και Δάκος Π. Σπ. Α.Ε.Β.Ε. κάλυψαν από κοινού το 13% της παραγωγής το ίδιο έτος. Η εταιρία Χαραλαμπόπουλοι Θ. Αφοί Α.Ε. τα τελευταία δύο χρόνια έχει περιορίσει σημαντικά την παραγωγή ζυμαρικών. Πληροφοριακά αναφέρεται ότι, το 2001 το μερίδιό της κυμάνθηκε μεταξύ του 6,5%-7,5%.

Σημειώνεται ότι οι δύο μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου (Misko Α.Ε., Μέλισσα Κίκιζας Α.Β.&Ε.Ε. Τροφίμων) κάλυψαν από κοινού το 60%-61% του συνόλου της παραγωγής το 2003 έναντι 56%-57,5% το 2001, γεγονός που αποδεικνύει τις έντονες συγκεντρωτικές τάσεις που επικρατούν στον κλάδο.

<b>Πίνακας 3.3</b>		
<b>Μερίδια παραγωγής των κυριότερων επιχειρήσεων (2001, 2003)</b>		
<b>Εταιρία</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
Misko ΑΕ	26%-27%	36,5%-37%
<b>Μέλισσα Κίκιζας Α.Ε &amp; Β.Ε. Τροφίμων</b>	30%-30,5%	23,5%-24%
<b>Κορώνα Ζυμαρικά Α.Ε.Β.Ε.</b>	14%-15%	14%-14,5%
<b>Γιούριμακ Α.Ε.</b>	10,5%-11,5%	12,5%-13%
Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς-ICAP		

### 3.3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ζήτησης

Οι Έλληνες κατέχουν όπως προαναφέρθηκε τη δεύτερη θέση στην κατά κεφαλή κατανάλωση ζυμαρικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία ανέρχεται σε 8,8 κιλά ετησίως. Ποιοι όμως είναι αυτοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των ζυμαρικών στη χώρα μας και τα φέρνουν στις πρώτες θέσεις προτίμησης των Ελλήνων καταναλωτών;

Αρχικά μπορούμε να πούμε ότι η χαμηλή τιμή διάθεσης των ζυμαρικών τα καθιστά προϊόντα ευρέως διαδεδομένα στο καταναλωτικό κοινό. Παράλληλα, η ζήτηση για ζυμαρικά ενισχύεται περαιτέρω από την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (*private label*) και η διάθεσή τους στην αγορά σε ακόμη χαμηλότερη τιμή.

Ως βασικό αγαθό, η ζήτηση επηρεάζεται από δημογραφικούς παράγοντες όπως είναι το μέγεθος και η διάρθρωση του πληθυσμού στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή της ΕΣΥΕ, ο συνολικός πληθυσμός της Ελλάδας ανήλθε σε 10.964.020 άτομα το 2001. Παράλληλα, η ποσοστιαία συμμετοχή, σύμφωνα με μελέτες, των ζυμαρικών στο σύνολο των αγορών των βασικών αγαθών των νοικοκυριών καθώς και η μέση μηνιαία δαπάνη για ζυμαρικά ανά νοικοκυριό φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση ζυμαρικών στη χώρα μας.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής είναι ένας ακόμα παράγοντας, ο οποίος συντελεί στην ευρεία ζήτηση των ζυμαρικών. Οι γρήγοροι ρυθμοί της ζωής και ο περιορισμένος χρόνος που απαιτείται για την προετοιμασία των ζυμαρικών, σε συνδυασμό με την ποικιλία έτοιμων σαλτσών που κυκλοφορούν στην αγορά, τα καθιστούν μία από τις εύκολες και πιο διαδεδομένες διατροφικές επιλογές.

Από την άλλη η Ελλάδα είναι μία μεσογειακή χώρα και ως γνωστόν η προβολή της αξίας της μεσογειακής διατροφής ευνοεί τη ζήτηση των ζυμαρικών και ιδιαίτερα των παραδοσιακών ζυμαρικών αφού στο μυαλό του μέσου Έλληνα γενικά τα παραδοσιακά προϊόντα είναι συνυφασμένα με την έννοια της υγιεινής διατροφής. Είναι γεγονός ότι η ζήτηση των ζυμαρικών στη χώρα μας έχει επηρεαστεί θετικά από το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η διατροφική αντίληψη του Έλληνα καταναλωτή έχει αλλάξει και ευνοεί την σωματική άσκηση και τον υγιεινό τρόπο διατροφής. Τα ζυμαρικά, ως τροφή φυτικής προέλευσης, πλούσια σε φυτικές πρωτεΐνες, βιταμίνη Β, ασβέστιο και φώσφορο, θεωρούνται πλέον υγιεινός τρόπος διατροφής. Επίσης, ως υποκατάστατα αγαθά μπορούν να θεωρηθούν το ρύζι ή οι πατάτες αλλά δεν φαίνεται η κατανάλωση των τελευταίων να επηρεάζει αρνητικά τη ζήτηση των ζυμαρικών καθώς τα ζυμαρικά θεωρούνται βασικό είδος τροφής για το ελληνικό τραπέζι και εναλλάσσονται στην ελληνική διατροφή.

Η διαφήμιση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επηρεασμού της ζήτησης των ζυμαρικών αν αναλογιστούμε πως οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν σημαντικά ποσά στην διαφήμιση των εμπορικών τους σημάτων, «δημιουργώντας» ουσιαστικά ζήτηση.

Στους πίνακες 3.4 και 3.5 που ακολουθούν παρουσιάζονται ορισμένα από τα αποτελέσματα της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών, που πραγματοποίησε η ΕΣΥΕ την περίοδο 1998/99. Η έρευνα αυτή καλύπτει, βάσει δείγματος, τα νοικοκυριά όλης της χώρας ανεξάρτητα από τα οικονομικά και κοινωνικά τους χαρακτηριστικά.

Ο μέσος όρος των αγορών των νοικοκυριών ανήλθε σε €1.383,2 και οι μηνιαίες αγορές ειδών διατροφής διαμορφώθηκαν σε €227,1. Τα ζυμαρικά καταλαμβάνουν ένα πολύ μικρό μέρος της δαπάνης για είδη διατροφής. Συγκεκριμένα, η μέση μηνιαία δαπάνη για ζυμαρικά διαμορφώθηκε στα €2,8, καταλαμβάνοντας το 1,2% των συνολικών μηνιαίων δαπανών για τρόφιμα. Όσο αυξάνεται το εισόδημα, τα ζυμαρικά καταλαμβάνουν όλο και μικρότερο μερίδιο στις μηνιαίες δαπάνες των νοικοκυριών για είδη διατροφής. Πιο συγκεκριμένα, για την εισοδηματική τάξη μέχρι €293 η μηνιαία δαπάνη για ζυμαρικά καταλαμβάνει το 1,8% του συνόλου των δαπανών για είδη διατροφής, ενώ για την υψηλότερη εισοδηματική τάξη που περιλαμβάνει μηνιαία εισοδήματα άνω των €2.935 το αντίστοιχο μερίδιο περιορίζεται σε ποσοστό 1%. Ωστόσο, σε απόλυτα μεγέθη η μηνιαία δαπάνη της υψηλότερης εισοδηματικής τάξης είναι υπερδιπλάσια (€3,5) έναντι της χαμηλότερης (€1,6).

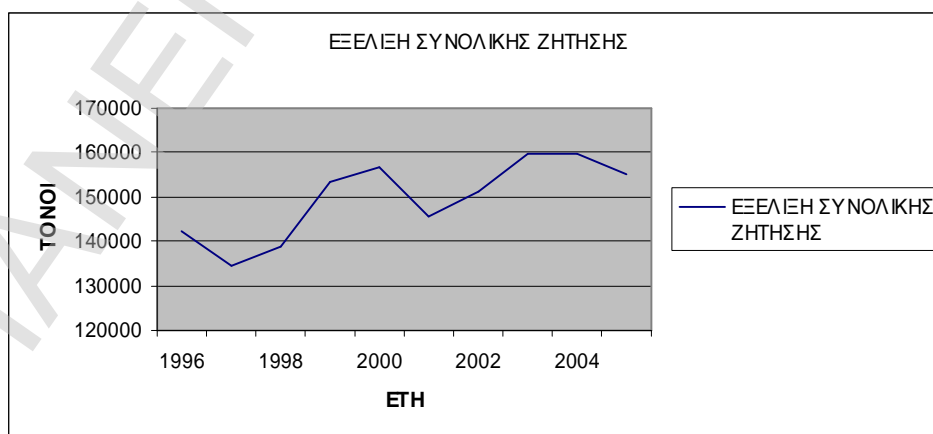
<b>Πίνακας 3.4</b> Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για ζυμαρικά ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα (1998/99)									
	<b>Όλα τα νοικοκυριά</b>	<b>Μέχρι €293</b>	<b>€294-587</b>	<b>€588-880</b>	<b>€881-1.174</b>	<b>€1.175-1.467</b>	<b>€1.468-1.761</b>	<b>€1.762-2.935</b>	<b>€2.935 και άνω</b>
Συνολικός αριθμός νοικοκυριών δείγματος	6.258	164	720	983	925	863	679	1352	572
<b>Σύνολο αγορών</b>	<b>1.383,20</b>	<b>358,6</b>	<b>509,9</b>	<b>801</b>	<b>1.077,50</b>	<b>1.299,50</b>	<b>1.504,30</b>	<b>2.000,40</b>	<b>2.795,40</b>
Είδη διατροφής	227,1	86,7	127,8	170,1	208,9	230,5	247,4	292,2	337,1
<b>Ζυμαρικά</b>	<b>2,8</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>	<b>3,5</b>
Ποσά: σε € Πηγή: Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών-ΕΣΥΕ									

<b>Πίνακας 3.5</b> Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για ζυμαρικά κατά μέγεθος νοικοκυριού (1998/99)							
	<b>Όλα τα νοικοκυριά</b>	<b>1 μέλος</b>	<b>2 μέλη</b>	<b>3 μέλη</b>	<b>4 μέλη</b>	<b>5 μέλη</b>	<b>6 μέλη και άνω</b>
Συνολικός αριθμός νοικοκυριών δείγματος	6.258	1.001	1.877	1.434	1.367	398	181
<b>Σύνολο αγορών</b>	<b>1.383,20</b>	<b>761,4</b>	<b>1.112,90</b>	<b>1.594,80</b>	<b>1.810,20</b>	<b>1.781,50</b>	<b>1.849,90</b>
Είδη διατροφής	227,1	106,2	193	251,5	288,6	330,2	365,2
<b>Ζυμαρικά</b>	<b>2,8</b>	<b>1,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,4</b>	<b>4,1</b>	<b>5,3</b>
Ποσά: σε € Πηγή: Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών-ΕΣΥΕ							

### 3.3.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

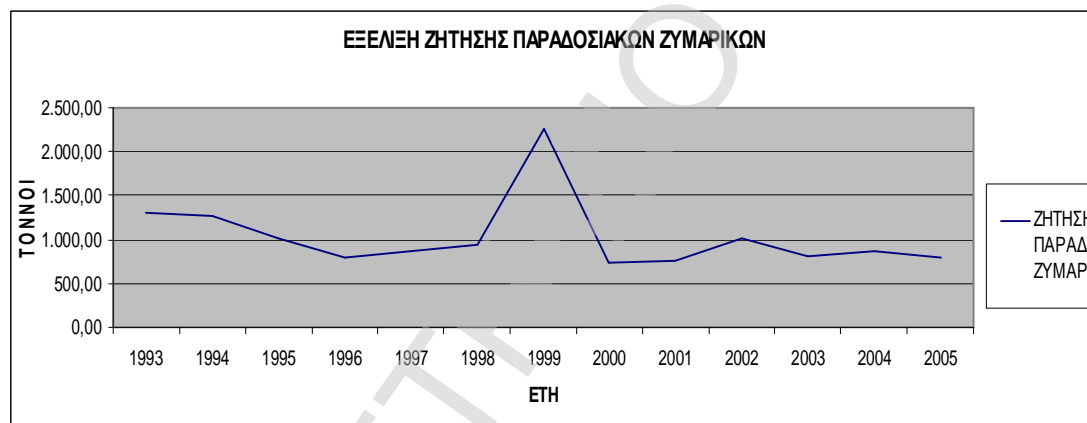
Το πρώτο και καθοριστικό βήμα για τον επιτυχημένο καθορισμό του επιπέδου παραγωγής (ποσότητα παραγωγής) της υπό ίδρυση παραγωγικής μονάδας παραδοσιακών ζυμαρικών είναι ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης αυτών. Με βάση τα δεδομένα που έχουμε από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία για την παραγωγή ζυμαρικών τα τελευταία 13 χρόνια μπορούμε να προβλέψουμε τη μελλοντική εξέλιξη της ζήτησης των ζυμαρικών για τα επόμενα 11 χρόνια χρησιμοποιώντας τη στατιστική μέθοδο των χρονοσειρών. Στον πίνακα 3.6 που ακολουθεί παρουσιάζεται η συνολική ζήτηση ζυμαρικών η οποία ουσιαστικά εκφράζεται με το άθροισμα της παραγωγής και των εισαγωγών ζυμαρικών. Επίσης, στον πίνακα 3.7 παρουσιάζεται η ζήτηση αποκλειστικά και μόνο των παραδοσιακών ζυμαρικών (Ζυμαρικά που περιέχουν αυγά).

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ</b>
1993	95.509,72		
1994	101.177,02		
1995	110.428,09		
1996	126.823,49	15.282,00	142.105,49
1997	118.978,72	15.390,00	134.368,72
1998	122.540,19	16.091,00	138.631,19
1999	136.676,05	16.650,00	153.326,05
2000	140.461,59	16.227,00	156.688,59
2001	129.742,73	15.943,00	145.685,73
2002	137.624,97	13.507,00	151.131,97
2003	146.919,48	12.680,00	159.599,48
2004	147.838,41	12.064,00	159.902,41
2005	140.848,37	14.096,00	154.944,37
2006		12.070,33	



**Διάγραμμα 3 – 1 Εξέλιξη Συνολικής Ζήτησης Ζυμαρικών**

<b>Πίνακας 3.7</b>			
<b>Συνολική Ζήτηση Παραδοσιακών Ζυμαρικών την περίοδο 1993-2005</b>			
<b>ΕΤΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (σε τόνους)</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ</b>
1993	1.300,65	0	1.300,65
1994	1.264,78	0	1.264,78
1995	1.007,70	0	1.007,70
1996	795,92	0	795,92
1997	856,08	0	856,08
1998	933,84	0	933,84
1999	2.255,96	0	2.255,96
2000	733,06	0	733,06
2001	757,00	0	757,00
2002	1.014,92	0	1.014,92
2003	816,72	0	816,72
2004	861,98	0	861,98
2005	792,35	0	792,35



**Διάγραμμα 3 – 2 Εξέλιξη Ζήτησης Παραδοσιακών Ζυμαρικών**

Όπως γίνεται φανερό, η ζήτηση των παραδοσιακών ζυμαρικών (πίνακας 3.7) παρουσιάζει αυξομειώσεις τα έτη 1993-2005 και το έτος 1999 σχεδόν διπλασιάζεται σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα παραπάνω καταγεγραμμένα δεδομένα που αφορούν τη ζήτηση των παραδοσιακών ζυμαρικών στη χώρα μας δεν είναι απόλυτα σαφή και ενδεχομένως να μην αντανακλούν το πραγματικό μέγεθος της παραγωγής και ζήτησης παραδοσιακών ζυμαρικών στη χώρα μας, το οποίο σύμφωνα με δηλώσεις παραγωγών του χώρου των παραδοσιακών ζυμαρικών κυμαίνεται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα αλλά λόγω έλλειψης ξεκάθαρης δομής του κλάδου των παραδοσιακών ζυμαρικών δεν μπορεί να υπολογιστεί με μεγάλη σαφήνεια και αξιοπιστία.

Η υπό ίδρυση παραγωγική μονάδα έχει σκοπό να ανταγωνιστεί όχι μόνο τα εργαστήρια παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών αλλά στοχεύει να αποσπάσει ένα πολύ πολύ μικρό μερίδιο αγοράς και από τις μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής των

«κοινών», μη παραδοσιακών ζυμαρικών. Γι' αυτό και στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης του συνόλου των ζυμαρικών (παραδοσιακών και μη). Με τη βοήθεια λοιπόν του στατιστικού πακέτου Statgraphics πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια πρόβλεψης (πίνακας 3.8) της μελλοντικής ζήτησης με τη μέθοδο των χρονοσειρών οπότε και η μελλοντική ζήτηση των ζυμαρικών φαίνεται να παρουσιάζει ελαφρώς αυξητικές τάσεις μέσα στα επόμενα 10 χρόνια. Επομένως, στο μέλλον προβλέπεται σταδιακή αύξηση της ζήτησης των ζυμαρικών σύμφωνα και με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς και σύμφωνα και με τους προαναφερθέντες παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση αυτή.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ (σε τόνους)</b>
2006	162.356
2007	164.669
2008	166.981
2009	169.294
2010	171.606
2011	173.918
2012	176.231
2013	178.543
2014	180.855
2015	183.168
2016	185.480

### **3.4 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ**

Μετά την ανάλυση της εγχώριας αγοράς ακολουθεί η «χάραξη» της Στρατηγικής του Μάρκετινγκ όπου αναλύονται οι σκοποί και οι στόχοι της υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών, η επιλογή της αγοράς στόχου και η τοποθέτηση του προϊόντος.

#### **3.4.1 Σκοποί και Στόχοι της υπό Ίδρυση Μονάδας**

Βασικός στόχος της υπό ίδρυση μονάδας είναι η απόσπαση ενός σημαντικού μεριδίου αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες μονάδες παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών της ευρύτερης περιοχής του Νομού Αρκαδίας (Πελοπόννησος) αλλά και η απόσπαση ενός πολύ μικρού μεριδίου αγοράς από τις μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής ζυμαρικών που διοχετεύουν στην αγορά και παραδοσιακά ζυμαρικά. Προκειμένου να καταφέρει να αποσπάσει ένα πολύ μικρό μερίδιο αγοράς από τις



μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών θα πρέπει διανέμει το τελικό προϊόν της και στα **super market**. Συγκεκριμένα, «Η Αρκαδική Γεύση» θα επιδιώξει συνεργασίες τόσο με κεντρικά **super markets** του Νομού Αρκαδίας και των γειτονικών νομών (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας) όσο και με μεγάλα **supermarkets** του Νομού Αττικής.

Βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της νέας μονάδας παραγωγής είναι ότι θα παράγει παραδοσιακά ζυμαρικά σταθερής και πιστοποιημένης ποιότητας σε προσιτές για τους καταναλωτές τιμές. Ο επενδυτής θα προχωρήσει στην αγορά σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς στην εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (**ISO** και **HACCP**) και σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης. Οι παραπάνω επενδύσεις θα έχουν ως στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους της νέας παραγωγικής μονάδας και την παραγωγή προϊόντος σταθερής ποιότητας. Επίσης, εκτός από τα σύγχρονα συστήματα παραγωγής, θα χρησιμοποιηθούν και σύγχρονα οχήματα μεταφοράς του τελικού προϊόντος στον πελάτη αφού καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση της τελικής τιμής πώλησης και των όρων εμπορίου των παραδοσιακών ζυμαρικών, αποτελεί, εκτός από το κόστος παραγωγής και το κόστος μεταφοράς αυτών. Στόχος είναι η ζητούμενη ποσότητα παραδοσιακών ζυμαρικών να είναι διαθέσιμη στον κάθε είδους πελάτη γρήγορα, αξιόπιστα και σε προσιτή τιμή.

Η φαινομενική εγχώρια κατανάλωση ζυμαρικών για το 2004 άγγιξε τους 104.124 τόνους ενώ το 2005 ανήλθε στους 143.776 τόνους. Όσον αφορά στα επόμενα χρόνια η συνολική ζήτηση ζυμαρικών αναμένεται να κυμανθεί γύρω στους 162.356 τόνους το 2006 ενώ το 2015 προβλέπεται ότι θα φτάσει στους 183.168 τόνους. Η ονομαστική δυναμικότητα της υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών θα αγγίζει τους 120 τόνους το χρόνο, με πραγματικό συντελεστή απασχόλησης 85%, δηλαδή θα στοχεύει σε παραγωγή πραγματικής δυναμικότητας 100 τόνων το χρόνο (έτος 2009). Η παραγωγή της πραγματικής δυναμικότητας της υπό ίδρυση μονάδας (100 τόνοι) προς τη φαινομενική κατανάλωση (169.294 τόνοι) ισούται με το μερίδιο της εγχώριας αγοράς το οποίο αναμένεται να κατακτήσει η «Αρκαδική Γεύση» κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, το οποίο και υπολογίζεται ότι θα είναι της τάξεως του 0,06%.

Στον πίνακα που ακολουθεί, λοιπόν, φαίνεται η παραγωγική δυναμικότητα στην οποία θα στοχεύσει η υπό ίδρυση μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών από το έτος 2009 (πρώτο έτος λειτουργίας) έτσι ώστε να κερδίσει μερίδιο αγοράς της τάξης του 0,06% που προαναφέρθηκε. Αξίζει να σημειωθεί ότι μετά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, το έτος 2009, η παραγωγική

δυναμικότητα στην οποία θα στοχεύει η επιχείρηση θα αυξάνεται κατά 5 τόνους το έτος καταλήγοντας το 2015 να παράγει 135 τόνους (μερίδιο αγοράς 1%).

Το μερίδιο αγοράς 1% αφορά το σύνολο της αγοράς των ζυμαρικών (παραδοσιακών και μη). Σαφώς, σε τοπικό επίπεδο το μερίδιο αγοράς που θα διεκδικήσει η νέα παραγωγική μονάδα που εξειδικεύεται στην παραγωγή παραδοσιακών ζυμαρικών από τα τοπικά εργαστήρια παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών θα είναι πολύ μεγαλύτερο από 1% αλλά λόγω της έλλειψης αξιόπιστων στοιχείων για την παραγωγή παραδοσιακών ζυμαρικών στη χώρα μας κρίθηκε σκόπιμο να μην γίνει περαιτέρω ανάλυση καθώς δεν θα κατέληγε σε σαφή και αξιόπιστα συμπεράσματα.

Επιπλέον, στον παρακάτω πίνακα γίνεται αναφορά και στα έσοδα από τις πωλήσεις που προβλέπεται να έχει σε ετήσια βάση (πρόγραμμα πωλήσεων) μέχρι το 2015, τελευταίο έτος του παρόντος επενδυτικού σχεδίου. Προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική η λειτουργία της νέας μονάδας η τιμή πώλησης των παραδοσιακών ζυμαρικών θα αναπροσαρμόζεται κατά 3% το χρόνο, όσο δηλαδή προβλέπεται να είναι ο μέσος πληθωρισμός της χώρας μας για τα επόμενα χρόνια. Έτσι, διαμορφώνεται ο τελικός πίνακας που ακολουθεί, στον οποίο φαίνονται αναλυτικά τα προσεγγιστικά έσοδα που αναμένεται να έχει η μονάδα για κάθε έτος του σχεδίου.

<b>Πίνακας 3.9</b>				
<b>Συνολικά Έσοδα Προγράμματος</b>				
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ (σε τόνους)</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (σε κιλά)</b>	<b>ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ (Πληθωρ. 3%)</b>	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>
2009	169.294	100.000	4,59 €	458.945 €
2010	171.606	105.000	4,73 €	496.349 €
2011	173.918	110.000	4,87 €	535.585 €
2012	176.231	115.000	5,02 €	576.727 €
2013	178.543	120.000	5,17 €	619.856 €
2014	180.855	125.000	5,32 €	665.054 €
2015	183.168	130.000	5,48 €	712.406 €
2016	185.480	135.000	5,64 €	762.001 €

#### 3.4.2 Στοχοθέτηση

Η στοχοθέτηση (Targeting), αποβλέπει στην ορθή επιλογή του τμήματος, ή των τμημάτων, της αγοράς, στην οποία υφίσταται η ανάγκη για διάθεση παραδοσιακών ζυμαρικών πιστοποιημένης ποιότητας και προσιτής τιμής. Η υπό ίδρυση μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών λόγω της εγκατάστασής της στο Νομό Αρκαδίας βρίσκεται ουσιαστικά κοντά σε πολλούς παραδοσιακούς

χώρους μαζικής εστίασης αλλά και σε καταστήματα διάθεσης παραδοσιακών προϊόντων τόσο του ίδιου νομού όσο και των γειτονικών νομών (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας αλλά και Αττικής). Οι εν λόγω χώροι μαζικής εστίασης προσφέρουν στους πελάτες τους μία ευρεία γκάμα παραδοσιακών προϊόντων και έτσι διαφοροποιούνται και έρχονται πρώτοι στην προτίμηση των πελατών τους, οι οποίοι είναι άνθρωποι κάθε ηλικίας που επισκέπτονται την ορεινή Αρκαδία για λόγους αναψυχής (εκδρομές, χιονοδρομικό κέντρο Μαίναλου κ.τ.λ.). Άλλωστε, η ορεινή Αρκαδία τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε συνεχή ανάπτυξη και αποτελεί τουριστικό προορισμό πρώτο στις προτιμήσεις των Ελλήνων, και όχι μόνο, ιδίως την χειμερινή περίοδο, λόγω της φυσικής της ομορφιάς αλλά και του χιονοδρομικού κέντρου του Μαίναλου που βρίσκεται στην περιοχή.

«Η Αρκαδική γεύση» θα διαθέτει τα προϊόντα της σε τιμές χονδρικής στους παραδοσιακούς χώρους μαζικής εστίασης αλλά και σε χώρους-καταστήματα λιανικής πώλησης παραδοσιακών προϊόντων καθώς και σε μεγάλα *super markets* τόσο του ίδιου νομού όσο και των γειτονικών νομών (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας αλλά και Αττικής). Παράλληλα, θα διαθέτει τα προϊόντα της και λιανικώς αφού ο χώρος εγκατάστασης της υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής θα βρίσκεται σε κεντρικό σημείο - σημείο πέρασμα στο χωριό Βλαχέρνα Αρκαδίας από όπου και «Η Αρκαδική γεύση» θα διαθέτει τα προϊόντα της σε τιμές λιανικής τόσο σε κατοίκους του χωριού όσο και σε κατοίκους των γύρω χωριών ή περαστικούς. Φυσικά, σημαντικοί πελάτες για την επιχείρηση θα αποτελούν και οι «περαστικοί» που θα έχουν ως προορισμό τους κάποιο άλλο χωριό της ορεινής Αρκαδίας και θα περνάνε από την «Αρκαδική Γεύση».

Στόχος της υπό ίδρυση μονάδας είναι να διαθέσει στους προαναφερθέντες πελάτες παραδοσιακά ζυμαρικά πιστοποιημένης ποιότητας και σε προσιτή σε σχέση με τον ανταγωνισμό τιμή. Η πιστοποιημένη ποιότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν μιλάμε για διάθεση του παραγόμενου προϊόντος σε χώρους μαζικής εστίασης τους οποίους επισκέπτονται καθημερινά δεκάδες άνθρωποι κάθε ηλικίας, ενώ η προσιτή τιμή αποτελεί σίγουρα απαραίτητη προϋπόθεση για να δοκιμάσουν οι υποψήφιοι καταναλωτές τα παραδοσιακά ζυμαρικά και να τα εντάξουν στην διατροφή τους τη στιγμή που μπορούν να βρουν εύκολα σε οποιοδήποτε σούπερ μάρκετ τα μη παραδοσιακά και σίγουρα πιο φθηνά ζυμαρικά ευρείας κατανάλωσης.

#### *3.4.3 Τοποθέτηση*

Η ολοκλήρωση της υλοποίησης τα στρατηγικής του μάρκετινγκ, περιλαμβάνει και το τελικό στάδιο της τοποθέτησης (**Positioning**) του διαθέσιμου προϊόντος (παραδοσιακά ζυμαρικά) με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες-στόχος της

επιχείρησης να γνωρίζουν το κύριο όφελος που περιλαμβάνεται στην προσφορά της. Το εμπορικό σήμα «Η Αρκαδική Γεύση» της υπό ίδρυση μονάδας μας θα είναι συνυφασμένο με την έννοια της παράδοσης και της πιστοποιημένης ποιότητας ενώ ταυτόχρονα θα τονίζεται η συμφέρουσα για τον πελάτη τιμή. Ο πελάτης θα αγοράζει παραδοσιακά ζυμαρικά γιατί θα αποτελούν μία διαφορετική γευστική πρόταση, πιστοποιημένης ποιότητας αλλά ταυτόχρονα και προσιτής τιμής.

### **3.5 Η Τακτική του Μάρκετινγκ**

Στόχος της υπό προμελέτη εταιρείας είναι να προσφέρει στην αγορά ένα επιτυχημένο προϊόν για αυτό και θα υιοθετήσει και μία ανταγωνιστική τακτική του μάρκετινγκ, η οποία θα της επιτρέψει το σχεδιασμό ενός μίγματος μάρκετινγκ, που θα καταστήσει το προϊόν, στην αγορά-στόχο της επιχείρησης, ανώτερο από αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Το συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια τόσο το ίδιο το προϊόν, όσο και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, όπως παρουσιάζονται μέσω του γνωστού, σύγχρονου πλαισίου των Τεσσάρων P: Product, Price, Promotion, Place.

#### **3.5.1 Προϊόν**

«Η Αρκαδική Γεύση» σκοπεύει να παράγει και να διαθέτει στην αγορά τα παρακάτω είδη ζυμαρικών:

1. Χυλοπίτες
2. Λαζάνια
3. Τραχανάς ξινός
4. Τραχανάς γλυκός
5. Τραχανάς  
πικάντικος  
(νησισίμος)
6. Κριθαράκι
7. Αχιβαδάκι
8. Βίδες

Όλα τα ζυμαρικά της εταιρείας θα διατίθενται σε συσκευασίες των 1.000 γραμμαρίων. Η συσκευασία θα έχει κοινά χαρακτηριστικά για όλα τα είδη και προβλέπεται να είναι διάφανη για να είναι ορατό και το περιεχόμενο της ενώ προκειμένου να είναι αναγνωρίσιμη θα φέρει το εμπορικό σήμα της εταιρείας «Η Αρκαδική Γεύση» πάνω στο οποίο θα αναγράφεται το καθαρό βάρος του προσφερόμενου προϊόντος, τα συστατικά του, η ημερομηνία λήξης αυτού καθώς και η πιστοποιημένη ποιότητά του.



### 3.5.2 Τιμή

«Η Αρκαδική Γεύση» θα πρέπει να ακολουθήσει μία τιμολογιακή πολιτική, η οποία θα την φέρει ένα βήμα πριν από τον ανταγωνισμό. Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας που θα χρησιμοποιεί θα της επιτρέπουν να μειώνονται οι ελλαπτωματικές παρτίδες και τα επιμέρους κόστη παραγωγής γεγονός που θα οδηγεί αναμφισβήτητα σε μεγαλύτερα κέρδη. Βασικός στόχος της εταιρείας θα είναι η αριστοποίηση του κόστους στη διαδικασία παραγωγής η οποία θα στοχεύει στη ικανοποίηση της πρότασης αξίας της επιχείρησης: **παράδοση και πιστοποιημένη ποιότητα σε προσιτή τιμή.**

### 3.5.3 Προώθηση

Η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της και να κατακτήσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς θα πρέπει να προχωρήσει σε ορισμένα βήματα

προώθησης της πιστοποιημένης ποιότητας και της προσιτής τιμής των προϊόντων της, επικεντρώνοντας τις κινήσεις της στα εξής:

- Ø Σχεδιασμό και εκτύπωση εμπορικών σημάτων «Η Αρκαδική Γεύση», εταιρικών εντύπων και έντυπου διαφημιστικού υλικού.
- Ø Διαφημιστική προβολή σε περιοδικά του κλάδου και σε τοπικές εφημερίδες τόσο του Νομού Αρκαδίας όσο και των γύρω νομών.
- Ø Προώθηση Πωλήσεων κυρίως μέσω δημιουργίας συνεργασιών με τουριστικά καταστήματα της ευρύτερης περιοχής της ορεινής Αρκαδίας αλλά και με κάποια μεγάλα και κεντρικά super market τόσο του Νομού Αρκαδίας όσο και των γειτονικών νομών (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας αλλά και Αττικής).
- Ø Δημιουργία website (Διαδικτυακού Τύπου) για ηλεκτρονική προβολή της επιχείρησης μέσω του οποίου μελλοντικά ο χρήστης-πελάτης θα μπορεί να κάνει και ηλεκτρονικές παραγγελίες.

#### 3.5.4 Διανομή

Η πλέον κατάλληλη περιοχή για την εγκατάσταση της υπό προμελέτη παραγωγικής μονάδας παραδοσιακών ζυμαρικών είναι η διαθέσιμη εδαφική έκταση στο χωριό Βλαχέρνα Αρκαδίας. Στο εν λόγω χωριό της Αρκαδίας ο επενδυτής έχει στην ιδιοκτησία του εδαφική έκταση 3 στρεμμάτων ικανή να φιλοξενήσει την υπό ίδρυση μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών ενώ παράλληλα η εδαφική έκταση βρίσκεται σε στρατηγικό σημείο του χωριού - σημείο πέρασμα για τους επισκέπτες κοντινών γνωστών προορισμών όπως είναι η Βυτίνα Αρκαδίας και το χιονοδρομικό κέντρο του Μαίναλου. Η διανομή των προϊόντων της «Αρκαδικής Γεύσης» στην εγχώρια αγορά θα γίνεται κυρίως οδικώς με ιδιόκτητα οχήματα της εταιρείας και τα προϊόντα θα μεταφέρονται είτε στις αποθήκες των λιανοπωλητών (καταστήματα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων, χώροι μαζικής εστίασης, super market) στην περίπτωση που αυτές είναι εύκολα και οικονομικά προσβάσιμες είτε σε αποθήκες χονδρεμπόρων από όπου θα μπορούν να τα προμηθεύονται οι λιανοπωλητές. Φυσικά, ο χώρος εγκατάστασης της εταιρείας θα αποτελεί και χώρο λιανικής πώλησης των προϊόντων της σε ιδιώτες πελάτες.

### 3.6 Το Πρόγραμμα Παραγωγής

Το πρόγραμμα παραγωγής σχετίζεται άμεσα με την πρόβλεψη για τη συνολική ζήτηση και τις πωλήσεις. Με βάση λοιπόν τα στοιχεία του πίνακα 3.9, δηλαδή του προβλεπόμενου σχεδίου πωλήσεων καθώς και τις προβλεπόμενες δαπάνες για την υποστήριξη του σχεδίου μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η υπό ίδρυση εταιρεία μπορούμε να προχωρήσουμε και στον καθορισμό ενός λεπτομερούς προγράμματος παραγωγής. Συγκεκριμένα, η παραγωγή θα στηριχθεί στις προβλεπόμενες πωλήσεις και θα κατανεμηθεί ομοιομερώς μέσα στο χρόνο, ξεκινώντας με περίπου 6 παραγωγές την εβδομάδα (350 κιλά/παραγωγή) το πρώτο έτος και φθάνοντας μέχρι και 8 παραγωγές την εβδομάδα τα επόμενα έτη καθώς θα αυξάνεται η παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης, ενώ την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα ενδέχεται να προγραμματίζονται κάποιες επιπλέον παραγωγές ανά εβδομάδα για την κάλυψη της εποχικής ζήτησης αφού την περίοδο των εορτών και ιδιαίτερα των Χριστουγέννων η ορεινή Αρκαδία κατακλύζεται από εκδρομείς οπότε η ζήτηση αναμένεται να είναι αυξημένη.

Καταλήγοντας και συνδυάζοντας όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, στον παρακάτω συγκεντρωτικό πίνακα περιλαμβάνεται και η διάθεση του 0,5% των ακαθάριστων πωλήσεων για προώθηση πάσης φύσεως καθώς και η διάθεση ενός ακόμη 0,5% επί των πωλήσεων για άλλου είδους έξοδα μάρκετινγκ, πωλήσεων και διανομής. Με άλλα λόγια περιλαμβάνεται για το σύνολο των εξόδων μάρκετινγκ ένα 1% ετησίως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΜΚΤ</b>
2009	458.945 €	4.589 €
2010	496.349 €	4.963 €
2011	535.585 €	5.356 €
2012	576.727 €	5.767 €
2013	619.856 €	6.199 €
2014	665.054 €	6.651 €
2015	712.406 €	7.124 €

#### 4. Κεφάλαιο 4 – Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

##### 4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των άλλων Εφοδίων

###### 4.1.1 Πρώτες Ύλες

Βασικό συστατικό των ζυμαρικών και μεγάλο μέρος του κόστους παραγωγής τους αποτελεί το σιμιγδάλι. Το σιμιγδάλι αποτελεί προϊόν του **σκληρού** σίτου και διακρίνεται σε χονδρό και λεπτό, ανάλογα με το βαθμό λεπτότητας των κόκκων του. Το χονδρό σιμιγδάλι χρησιμοποιείται στα εργαστήρια ζαχαροπλαστικής, ενώ το λεπτό κατευθύνεται κυρίως στη βιομηχανία ζυμαρικών. Ο αριθμός των επιχειρήσεων παραγωγής σιμιγδαλιού είναι αρκετά μικρός. Εκτιμάται ότι, κατά μέσο όρο το 90% της ετήσιας παραγωγής σιμιγδαλιού κατευθύνεται προς τις βιομηχανίες ζυμαρικών, το 7% προς τις βιοτεχνίες ζαχαροπλαστικής, ενώ το υπόλοιπο 3% προωθείται προς λιανική πώληση.

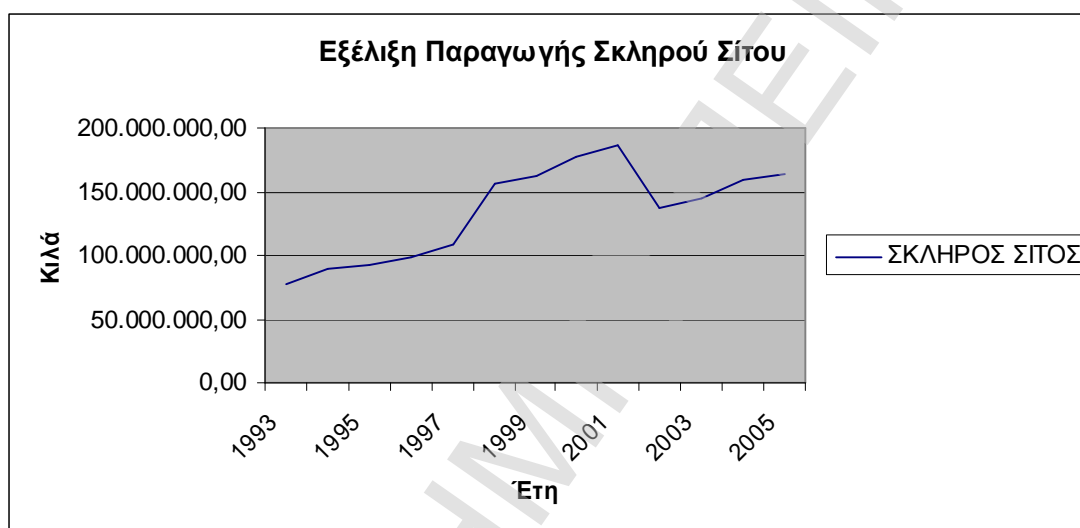
Λόγω της σημασίας του σιμιγδαλιού στην παραγωγή ζυμαρικών, θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει μια σύντομη αναφορά στον κλάδο, σύμφωνα με στοιχεία της κλαδικής μελέτης «Αλευροβιομηχανία» που εκπόνησε η ICAP το Μάιο του 2003 καθώς και σύμφωνα με τα παρακάτω στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Στον πίνακα 4.1 λοιπόν που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία για την εγχώρια παραγωγή σκληρού σίτου την περίοδο 1993-2005.

<b>Πίνακας 4.1</b>			
<b>Εγχώρια Παραγωγή Σκληρού Σίτου</b>			
<b>ΕΤΗ</b>	<b>Παραγωγή Σκληρού Σίτου (σε κιλά)</b>	<b>Ποσότητα Πωλήσεων (σε κιλά)</b>	<b>Αξία Πωλήσεων (σε ευρώ)</b>
1993	76.899.554,00	75.475.818,00	8.495.299.475,00 €
1994	88.888.558,00	78.422.366,00	9.035.548.708,00 €
1995	91.945.862,00	89.587.796,00	10.124.992.417,00 €
1996	98.985.361,00	97.310.977,00	11.509.087.140,00 €
1997	108.242.143,00	105.287.084,00	12.362.026.010,00 €
1998	157.208.800,00	125.400.578,00	13.988.441.864,00 €
1999	163.057.462,00	130.162.265,00	13.725.099.410,00 €
2000	178.349.748,00	131.760.218,00	13.717.226.199,00 €
2001	186.971.208,00	139.037.083,00	13.776.739.163,00 €
2002	137.653.810,00	130.409.047,00	37.172.126,00 €
2003	145.281.143,00	138.733.860,00	41.008.758,00 €
2004	159.632.695,00	137.687.646,00	42.630.813,00 €
2005	164.139.502,00	141.383.227,00	42.428.918,00 €

Στο Διάγραμμα 4.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής σκληρού σιμιγδαλιού την περίοδο 1993-2005. Μέχρι το 2001 η παραγωγή παρουσίαζε ανοδική πορεία, με μέση ετήσια αύξηση περίπου 12%. Τα



επόμενα χρόνια η παραγωγή μειώνεται. Η πτώση της παραγωγής το 2002 οφείλεται στις ανακατατάξεις που πραγματοποιήθηκαν στην παραγωγή των εταιριών Μύλοι Λούλη Α.Ε. και Μύλοι Αγ. Γεωργίου Α.Ε., οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την προσωρινή μείωση της παραγωγής τους. Επισημαίνεται ότι ορισμένες εταιρίες παραγωγής ζυμαρικών (Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕ, Μίσκο Α.Ε, Δάκος Π. Σπ. ΑΒΕΕ) είναι καθετοποιημένες και πραγματοποιούν παραγωγή σιμιγδαλιού, κυρίως για την κάλυψη των αναγκών τους σε πρώτη ύλη. Οι εισαγωγές σιμιγδαλιού σκληρού σίτου είναι αμελητέες και προέρχονται από την Ιταλία και την Τουρκία. Οι εξαγωγές είναι επίσης αρκετά περιορισμένες.



**Διάγραμμα 4 – 1 Εξέλιξη Παραγωγής Σκληρού Σίτου**

#### 4.1.2 Εφόδια Μονάδας Παραγωγής

Η σιμιγδάλη ως βασική πρώτη ύλη των ζυμαρικών παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του κόστους παραγωγής του τελικού προϊόντος. Η πρώτη ύλη καθώς εισέρχεται στη μονάδα παραγωγής προκειμένου να υποστεί την απαραίτητη επεξεργασία θα πρέπει να υπάρχουν και τα κατάλληλα εφόδια της παραγωγικής μονάδας. Ο σαφής προσδιορισμός λοιπόν και των άλλων εφοδίων της μονάδας παραγωγής για την επιτυχή λειτουργία της είναι εξίσου σημαντικός. Τα εφόδια αυτά είναι τα εξής:

- ∅ Βοηθητικά Υλικά και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (Ηλεκτρισμός, καύσιμα, νερό)
- ∅ Υλικά συσκευασίας και άλλοι περιέκτες
- ∅ Ανταλλακτικά (ένθετα μορφοποίησης)
- ∅ Στολές εργασίας (φόρμες, μάσκες, γάντια)
- ∅ Απορρυπαντικά-Απολυμαντικά

#### 4.2 Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών

Προκειμένου να καθοριστούν οι ανάγκες σε εισροές θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η εφικτή δυναμικότητα της παραγωγικής μονάδας και το επιθυμητό επίπεδο παραγωγής, τα οποία εξαρτώνται από διάφορους μηχανολογικούς παράγοντες (τεχνολογία, μηχανολογικός εξοπλισμός κ.λ.π.) και είναι συνάρτηση της δυνατότητας προμήθειας των πρώτων υλών για την παρασκευή των τελικών προϊόντων.

Η εφικτή δυναμικότητα της υπό ίδρυση μονάδας για το πρώτο έτος λειτουργίας της ανέρχεται σε παραγωγή 100 τόνων ζυμαρικών, για την οποία απαιτούνται κατά προσέγγιση 100 τόνοι σιμιγδάλι, 16 τόνοι γάλα και 16 τόνοι αυγό σε υγρή μορφή.

Στον πίνακα 4.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαιτούμενες ποσότητες εισροών για το έτος 2009.

<b>Πίνακας 4.2</b>	
<b>Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών Ανά Έτος</b>	
<b>ΕΙΣΡΟΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ανά έτος)</b>
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ</b>	
Σιμιγδάλι (σε τόνους)	100
Αυγό (σε υγρή μορφή)-(σε τόνους)	16
Γάλα-(σε τόνους)	16
<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>	
Ηλεκτρισμός (σε kwh)	100.000
Νερό (γενικής χρήσεως) (σε τόνους)	120
<b>ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ &amp; ΠΕΡΙΕΚΤΕΣ</b>	
Αυτοκόλλητες Ετικέτες	100.000
Σακουλάκια συσκευασίας	100.000
Περιέκτες (χάρτινα κουτιά)	5.000
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>	
Ανταλλακτικά εξοπλισμού (ένθετα μορφοποίησης σε τεμάχια)	12
<b>ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	
Φόρμες (τεμάχια)	20
Κεφαλοκαλύμματα	20
Γάντια (τεμάχια)	500
Dust - masks (τεμάχια)	250
<b>ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ-ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΑ</b>	
Απορρυπαντικά (σε λίτρα)	5.000
Απολυμαντικά (σε λίτρα)	5.000

### 4.3 Διαθεσιμότητα και Πηγές Προμήθειας

#### 4.3.1 Διαθεσιμότητα Υλικών

Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας της πρώτης ύλης (σιμιγδαλιού) σε ποσότητες τέτοιες που να είναι ικανές να καλύπτουν τη δυναμικότητα της παραγωγικής μονάδας της επιχείρησης, συνιστά κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της τελευταίας. Η επιλογή, λοιπόν, των κατάλληλων προμηθευτών, οι οποίοι θα προμηθεύουν σταθερά την παραγωγική μονάδα της επιχείρησης με σιμιγδάλι (και τις υπόλοιπες απαιτούμενες πρώτες ύλες) συγκεκριμένης πιστοποιημένης ποιότητας και στις απαιτούμενες ποσότητες είναι ουσιώδους σημασίας. Εξίσου κρίσιμη είναι και η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας και των άλλων εφοδίων της παραγωγικής μονάδας όπως είναι το ηλεκτρικό ρεύμα και το νερό.

#### 4.3.2 Κριτήρια Επιλογής Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων

Τα κύρια κριτήρια βάσει των οποίων θα λάβει χώρα η επιλογή των προμηθευτικών πηγών για τις απαιτούμενες εισροές, θα είναι:

##### **Α' Ύλες :**

Σιμιγδάλι- η χαμηλή περιεκτικότητά του σε πίτυρα και η τιμή του ανά τόνο.

Αυγό (σε υγρή μορφή)- πιστοποιημένης ποιότητας που να φέρει και σφραγίδα αναγνώρισης παρτίδας.

Γάλα – πιστοποιημένης ποιότητας είτε είναι σε υγρή μορφή είτε είναι σε σκόνη.

##### **Λοιπά Υλικά :**

**Υλικά συσκευασίας και περιέκτες** (χάρτινο περιτύλιγμα, επένδυση από σελοφάν, χάρτινα κουτιά) – η τιμή τους ανά τόνο ή ανά τεμάχιο και η υψηλή ποιότητα κατασκευής τόσο των χάρτινων υλικών όσο και των πλαστικών.

**Αναλώσιμα προσωπικού** (στολές εργασίας: φόρμες, κεφαλοκαλύμματα, γάντια)- Οι στολές εργασίας να είναι άνετες και λειτουργικές για τους εργαζομένους καθώς επίσης θα πρέπει να πλένονται και να απολυμαίνονται με ευκολία. Τα κεφαλοκαλύμματα, γάντια θα πρέπει να μη σκίζονται εύκολα και να είναι κατασκευασμένα από πλαστικά φιλικά προς το περιβάλλον.

**Ανταλλακτικά** (ένθετα μορφοποίησης)- η ποιότητα κατασκευής τους και η συμβατότητά τους με τις μηχανές που θα χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.

**Απορρυπαντικά-Απολυμαντικά-** η ισχύς τους, η ουδετερότητά τους για την υγεία των εργαζομένων και την ποιότητα των προϊόντων, καθώς και η τιμή τους.

### **Βοηθητικά Υλικά και Λοιπές Υπηρεσίες:**

**Ηλεκτρισμός** - δεν τίθενται κριτήρια επιλογής, αφού η ΔΕΗ αποτελεί σχεδόν μονοπώλιο.

**Νερό(γενικής χρήσης)** - δεν τίθενται κριτήρια επιλογής, θα παρέχεται με τις προδιαγραφές ποσίου από την Εταιρεία Ύδρευσης.

#### **4.4 Επιλογή και Αξιολόγηση των Προμηθευτών**

Η εταιρεία θα εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001 και προκειμένου να απαλλαγεί από τα ενδεχόμενα προβλήματα στην ποιότητα όλων των προμηθειών της, θα πρέπει να σχεδιάσει και να ενσωματώσει πλήρως στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας της, ένα ολοκληρωμένο σύστημα αρχικής έγκρισης/συνεχούς αξιολόγησης προμηθευτών της. Η αναγκαιότητα σχεδίασης και εφαρμογής του εν λόγω συστήματος έγκρισης/αξιολόγησης προμηθευτών δικαιολογείται κυρίως από τη φύση και τον προορισμό των εισροών και εκροών της παραγωγικής διαδικασίας, εφόσον αφορά τρόφιμα-ζυμαρικά για τα οποία επιβάλλεται τόσο ηθικά όσο και θεσμικά να λειτουργεί ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας που να φροντίζει για την ασφάλεια του καταναλωτή και να βελτιώνεται συνεχώς.

Η εταιρεία θα παραλαμβάνει σιμιγδάλι (βασική πρώτη ύλη) από ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών (αλευροβιομηχανίες, μύλους). Παράλληλα, για την αποτελεσματική λειτουργία της παραγωγικής της μονάδας θα προμηθεύεται αναλώσιμα διαφόρων ειδών που έχουν ήδη αναφερθεί από διάφορους άλλους προμηθευτές. Η παραγωγή ποιοτικών ζυμαρικών και η αποτελεσματική λειτουργία της παραγωγικής μονάδας απαιτεί προμήθειες πρώτων υλών και αναλωσίμων συγκεκριμένων προδιαγραφών και σταθερής-πιστοποιημένης ή συνεχώς βελτιούμενης ποιότητας. Είναι σαφές λοιπόν η ανάγκη ανάπτυξης ενός συστήματος αρχικής έγκρισης και κυρίως συνεχούς αξιολόγησης κάθε κατηγορίας προμηθευτών που να εξασφαλίζει ότι τόσο η βασική πρώτη ύλη για την παραγωγή των ζυμαρικών όσο και τα απαιτούμενα αναλώσιμα θα τηρούν κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές και θα είναι σταθερής-πιστοποιημένης ποιότητας ούτως ώστε να μη μεταβάλλεται συνεχώς η ποιότητα των τελικών προϊόντων-ζυμαρικών.

Ο καλός σχεδιασμός και η αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος αρχικής έγκρισης/συνεχούς αξιολόγησης προμηθευτών μπορεί σαφέστατα να οδηγήσει σε προϊόντα υψηλής ποιότητας αφού θα εξασφαλιστεί εκ των προτέρων η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων καθώς επίσης και σε ουσιαστική βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας της εταιρείας. Τέλος, οι συνεργασίες με προμηθευτές

μέσα από ένα σύστημα συνεχούς αξιολόγησης αυτών, παρέχουν όλα τα εχέγγυα να γίνουν μακροχρόνιες, γεγονός που οδηγεί αναμφισβήτητα σε καλύτερες και ανταγωνιστικότερες τιμές καθώς και σε καλύτερους όρους συναλλαγών (ευνοϊκότερες πιστώσεις).

Η υπό ίδρυση εταιρεία λοιπόν θα στηρίξει το μάρκετινγκ των προμηθειών της μέσα από την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001 έτσι ώστε να πετύχει:

**Ελαχιστοποίηση του κόστους** μέσω της συνεργασίας με συγκεκριμένους πιστοποιημένους προμηθευτές οι οποίοι θα επιδείξουν προθυμία σύναψης μακροχρόνιων συμφωνιών.

**Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου και Αξιοπιστία των Προμηθευτών** καθώς μέσω της εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος αρχικής έγκρισης/ συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών η επιχείρηση θα επιλέγει με προσοχή αξιόπιστους προμηθευτές και θα οδηγείται στην σύναψη συμφωνιών τέτοιου είδους έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος και να επιτυγχάνεται η αδιάκοπη παραγωγική λειτουργία, η έγκαιρη πρόσβαση στην πρώτη ύλη και συνεπώς η βιωσιμότητα της μονάδας.

**Καλλιέργεια ομαλών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους Προμηθευτές καθώς** η επίτευξη ομαλών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές θα οδηγήσει σε σταθερότητα τιμών και όρων συνεργασίας καθώς και σε «παντοτινή» διαθεσιμότητα των πρώτων υλών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρείας συνοδεύεται από όλα τα απαραίτητα έντυπα και οδηγίες παρατίθενται στο παράρτημα της παρούσας προμελέτης.

#### 4.5 Κόστος Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων

Ο υψηλός ανταγωνισμός στον κλάδο επιβάλλει την διατήρηση χαμηλών τιμών πώλησης του τελικού προϊόντος. Προκειμένου κάτι τέτοιο να μπορεί να επιτευχθεί, κρίνεται σκόπιμη και η εύρεση πρώτων υλών σε χαμηλές και σταθερές τιμές, ώστε να μην συρρικνώνεται επικίνδυνα το περιθώριο κέρδους. Συνεπώς, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βάση στο κόστος ανά μονάδα κάθε εισροής και στις απαιτούμενες ποσότητες. Για το πρώτο έτος λειτουργίας αυτές παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3.

<b>Πίνακας 4.3</b>			
<b>ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια</b>			
<b>ΕΙΣΡΟΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ (ανά έτος)</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (ανά μονάδα)</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ 2009</b>
<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ</b>			
Σιμιγδάλι (σε τόνους)	100	800,00 €	80.000,00 €
Αυγό(σε υγρή μορφή)-(σε τόνους)	16	1.500,00 €	24.000,00 €
Γάλα-(σε τόνους)	16	560,00 €	8.960,00 €
<b>Σύνολο</b>			<b>112.960,00 €</b>
<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>			
Ηλεκτρισμός (σε kwh)	100.000	0,040 €	4.000,00 €
Νερό (γενικής χρήσεως) (σε τόνους)	120	1,00 €	120,00 €
<b>Σύνολο</b>			<b>4.120,00 €</b>
<b>ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ &amp; ΠΕΡΙΕΚΤΕΣ</b>			
Αυτοκόλλητες Ετικέτες	100.000	0,06	6.000,00 €
Σακουλάκια συσκευασίας	100.000	0,04	4.000,00 €
Περιέκτες(χάρτινα κουτιά)	5.000	0,05	250,00 €
<b>Σύνολο</b>			<b>10.250,00 €</b>
<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>			
Ανταλλακτικά εξοπλισμού (ένθετα μορφοποίησης σε τεμάχια)	12	10,00 €	120,00 €
<b>Σύνολο</b>			<b>120,00 €</b>
<b>ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>			
Φόρμες (τεμάχια)	20	10,00 €	200,00 €
Κεφαλοκαλύμματα	20	0,05 €	1,00 €
Γάντια (τεμάχια)	500	0,04 €	20,00 €
Dust - masks (τεμάχια)	250	0,04 €	10,00 €
<b>Σύνολο</b>			<b>231,00 €</b>
<b>ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ-ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΑ</b>			
Απορρυπαντικά	5.000	0,2	1.000,00 €
Απολυμαντικά	5.000	0,3	1.500,00 €
<b>Σύνολο</b>			<b>2.500,00 €</b>

Η εκτίμηση του κόστους των εισροών για όλα τα υπό εξέταση έτη, λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος κατά 1%, θα φαίνεται στον Πίνακα 4.4.

<b>Πίνακας 4.4</b>							
<b>Εκτίμηση Κόστους Πρώτων Υλών και Άλλων Εφοδίων Ανά Έτος</b>							
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ</b>	<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ &amp; ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ</b>	<b>ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ</b>	<b>ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	<b>ΥΛΙΚΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ &amp; ΠΕΡΙΕΚΤΕΣ</b>	<b>ΑΠΟΡΡΥΠΑΝΤΙΚΑ-ΑΠΟΛΥΜΑΝΤΙΚΑ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (ΕΥΡΩ)</b>
2009	112.960 €	4.120 €	120 €	231 €	10.250 €	2.500 €	130.181 €
2010	114.090 €	4.161 €	121 €	233 €	10.353 €	2.525 €	131.483 €
2011	115.230 €	4.203 €	122 €	236 €	10.456 €	2.550 €	132.798 €
2012	116.383 €	4.245 €	124 €	238 €	10.561 €	2.576 €	134.126 €
2013	117.547 €	4.287 €	125 €	240 €	10.666 €	2.602 €	135.467 €
2014	118.722 €	4.330 €	126 €	243 €	10.773 €	2.628 €	136.822 €
2015	119.909 €	4.373 €	127 €	245 €	10.881 €	2.654 €	138.190 €

## **5. Κεφάλαιο 5 Μηχανολογικά και Τεχνολογία**

### **5.1 Πρόγραμμα Παραγωγής και Δυναμικότητα της Μονάδας**

Η υπό ίδρυση μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών προκειμένου να μπορέσει να καλύψει την προβλεπόμενη μελλοντική ζήτηση θα πρέπει να εξοπλιστεί με τον καλύτερο δυνατό μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας σε συνδυασμό με την μηχανολογική δραστηριότητα και το μηχανολογικό εξοπλισμό είναι καθοριστικής σημασίας για να γίνεται εφικτός ο προγραμματισμός και η υλοποίηση της παραγωγής στο επιθυμητό επίπεδο.

Με βάση το σχέδιο πωλήσεων, το πρόγραμμα παραγωγής θα πρέπει να καλύπτει ένα ποσοστό γύρω στο 1% της εγχώριας αγοράς. Λαμβάνοντας υπ' όψη τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της εν λόγω αγοράς και τις βάσει προβλέψεων προοπτικές διείσδυσης σε αυτήν, η ονομαστική μέγιστη δυναμικότητα της μονάδας ορίζεται στην παραγωγή περίπου 120 τόνων το έτος. Εντούτοις, η εφικτή συνήθης δυναμικότητα, κατά την κανονική λειτουργία της μονάδας παραγωγής, θα ορίζεται στο 85% της ονομαστικής δηλαδή 100 τόνοι που θα μπορούσε να καταναμηθεί σε περίπου 6 παραγωγές την εβδομάδα (350 κιλά/παραγωγή). Τα επόμενα έτη που η παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας θα αυξηθεί, θα αυξηθούν ανάλογα και οι εβδομαδιαίες παραγωγές της.

Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν δεδομένου ότι στην υπό ίδρυση μονάδα θα λειτουργεί μία γραμμή παραγωγής με περίπου 6 παραγωγές την εβδομάδα (350 κιλά/παραγωγή). Κάθε παραγωγή αναμένεται να διαρκεί περίπου 6-7 ώρες, ενώ την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα ενδέχεται να προγραμματίζονται κάποιες επιπλέον παραγωγές ανά εβδομάδα για την κάλυψη της εποχικής ζήτησης.

### **5.2 Προγραμματισμός της Τεχνολογίας**

#### *5.2.1. Επιλογή Τεχνολογίας*

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας που θα χρησιμοποιήσει η υπό προμελέτη μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση των διάφορων εναλλακτικών προτάσεων και την επιλογή της πιο άριστης από αυτές, σε σχέση με το επενδυτικό σχέδιο, την προβλεπόμενη επενδυτική στρατηγική, καθώς και με τις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές και οικολογικές συνθήκες.



### 5.2.2. Κριτήρια Επιλογής Τεχνολογίας

Ο επενδυτής προκειμένου να προβεί στην ορθή επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας της νέας παραγωγικής μονάδας, η οποία θα εξυπηρετεί τους σκοπούς της, θα πρέπει να θέσει ορισμένα κριτήρια, βάσει των οποίων θα γίνει αυτή η επιλογή. Τα σημαντικότερα από αυτά τα κριτήρια αναφέρονται στη συνέχεια.

Η τεχνολογία λοιπόν που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να είναι σύγχρονη αλλά και συμβατή με τις ανάγκες του προγράμματος παραγωγής έτσι ώστε να επιτρέπει την επίτευξη της αναμενόμενης εφικτής δυναμικότητας. Παράλληλα, θα πρέπει να είναι «ευέλικτη» και να παρέχει τη δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση, ή και επέκταση. Τέλος, θα πρέπει να είναι ασφαλής στη χρήση από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, να μην εμπεριέχει δηλαδή διαφόρων ειδών κινδύνους, για το προσωπικό αλλά και για την παραγωγή ενώ σημαντικό είναι και να μην έχει δυσμενή επίδραση στο περιβάλλον.

### 5.3. Απαιτούμενη Τεχνολογία – Διαθέσιμες Επιλογές

Η υπό προμελέτη μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών, προβλέπεται να χρησιμοποιεί τεχνολογία και μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας γενιάς. Στηριζόμενοι στα στοιχεία του σχεδιαζόμενου προγράμματος παραγωγής και κατόπιν σχετικής έρευνας αγοράς η επιλογή στράφηκε σε εταιρείες που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις για γραμμές παραγωγής ξηρών ζυμαρικών με στόχο την πιστοποιημένη ποιότητα αλλά και τη μείωση τους κόστους αγοράς του εξοπλισμού.

#### Γραμμή παραγωγής Παραδοσιακών Ζυμαρικών

Η παρακάτω γραμμή παραγωγής μπορεί να παράγει περίπου 350 κιλά παραδοσιακών ζυμαρικών μέσα σε ένα οχτάωρο. Είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένη και ελέγχεται σε συνεχή βάση. Τα στάδια της εν λόγω γραμμής παραγωγής ζυμαρικών είναι τα ακόλουθα:

1. **Τροφοδοσία**- Σιλό τροφοδοσίας αλεύρων μέσω του οποίου γίνεται η μεταφορά του αλευριού στον κάδο ανάδευσης/ανάμιξης των πρώτων υλών.
2. **Ανάδευση/Ανάμιξη Πρώτων Υλών** - Αυγό, Αλεύρι και Γάλα και Ζύμωση αυτών.
3. **Μορφοποίηση έτοιμης ζύμης** σε τελικό παραδοσιακό προϊόν με τη χρήση των ανάλογων καλουπιών (μήτρες).
4. **Προ-ξήρανση**

## 5. Ξήρανση

## 6. Συσκευασία

### 5.4. Μηχανολογικός εξοπλισμός

Σε γενικές γραμμές, ο απαιτούμενος μηχανολογικός εξοπλισμός, ο οποίος θα εξυπηρετεί το σύνολο των αναγκών της υπό προμελέτη μονάδας θα διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

#### **Κύριος παραγωγικός εξοπλισμός**

Σιλό Τροφοδοσίας Αλεύρων

Κάδος Ανάδευσης και Ζύμωσης Πρώτων Υλών

Μηχανή μορφοποίησης έτοιμης ζύμης

Προ-Ξηραντής

Δυο Ξηραντήρια

Μηχανή Συσκευασίας τελικού προϊόντος

#### **Βοηθητικός Εξοπλισμός (περιλαμβάνονται όλα τα είδη εξοπλισμού που επιτελούν υποστηρικτικό – εξυπηρετικό ρόλο στην παραγωγική μονάδα)**

Οχήματα μεταφοράς- φορτηγάκια

Σύστημα ειδικού εξαερισμού και κλιματισμού

Εξοπλισμός γραφείου (Η/Υ, ταμειακή μηχανή, φαξ)

Ράφια τοποθέτησης και έκθεσης προϊόντων

Σύστημα ασφάλειας συνολικής εγκατάστασης (πυρασφάλεια, αντικλεπτική προστασία-κάμερα παρακολούθησης χώρου πώλησης)

### 5.5. Απόκτηση και Μεταφορά της Τεχνολογίας

Η απόκτηση της τεχνολογίας που απαιτείται προβλέπεται να γίνει με ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή. Η μεταφορά της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού στο χώρο της παραγωγικής μονάδας, θα αναληφθεί εξ ολοκλήρου από τους προμηθευτές, οι οποίοι θα έχουν την πλήρη υπευθυνότητα φορτώσεως, εκφορτώσεως και μεταφοράς τους, ενώ το κόστος αυτών των ενεργειών θα περιλαμβάνεται στο συνολικό κόστος απόκτησης των μηχανολογικών και της τεχνολογίας.

## 5.6. Κόστος Μηχανολογικών και Τεχνολογίας

Στον πίνακα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά εκτιμήσεις όσον αφορά στο κόστος της τεχνολογίας, δηλαδή το κόστος του κύριου παραγωγικού εξοπλισμού και του βοηθητικού εξοπλισμού, που θα πρέπει να αποκτηθούν από την υπό προμελέτη μονάδα παραγωγής. Σημειώνεται ότι, για κάθε στοιχείο του πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους του στο έτος 2009 (βάσει της αναμενόμενης ετήσιας μεταβολής του πληθωρισμού (περίπου στο 3%), κατά το οποίο αναμένεται να αποκτηθεί το σύνολο του μηχανολογικού εξοπλισμού. Το συνολικό κόστος τόσο των μηχανολογικών όσο και της τεχνολογίας θα συνιστά μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης, το οποίο θα παρουσιαστεί στο 10<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας προμελέτης.

<b>Πίνακας 5.1</b>	
<b>Κόστος Μηχανολογικού Εξοπλισμού</b>	
<b>ΚΥΡΙΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
Σιλό Τροφοδοσίας Αλεύρων	
Κάδος Ανάδευσης και Ζύμωσης Πρώτων Υλών	
Μηχανή μορφοποίησης έτοιμης ζύμης	
Προ-ξηραντής	120.000 €
Δυο Ξηραντήρια	40.000 €
Μηχανή Συσκευασίας τελικού προϊόντος	20.000 €
<b>ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>	
Οχήματα μεταφοράς- φορτηγάκια	30.000 €
Σύστημα ειδικού εξαερισμού και κλιματισμού	20.000 €
Ηλεκτρικός εξοπλισμός	25.000 €
Εξοπλισμός γραφείου (Η/Υ, ταμειακή μηχανή, φαξ)	5.000 €
Ράφια τοποθέτησης και έκθεσης προϊόντων	5.000 €
Σύστημα ασφάλειας συνολικής εγκατάστασης (πυρασφάλεια, αντικλεπτική προστασία-κάμερα παρακολούθησης χώρου πώλησης)	6.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>271.000 €</b>

## 5.7. Χωρομετρικά και Μηχανολογικά Σχέδια Μονάδας

Έπειτα από την επιλογή και την ανάλυση της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού ακολουθεί η σχεδίαση του προβλεπόμενου χωρομετρικού σχεδίου (plant layout) της βιομηχανικής μονάδας καθώς και τα σχέδια του κεντρικού κτιρίου. Το σχέδιο θα πρέπει να είναι σε αρμονία με το πρόγραμμα παραγωγής, την τεχνολογία και τις διάφορες τεχνολογίες του εξοπλισμού.

Ο χώρος της παραγωγής των παραδοσιακών ζυμαρικών θα βρίσκεται ακριβώς δίπλα στο χώρο αποθήκευσης των βασικών πρώτων υλών ενώ θα υπάρχει

και ένας ξεχωριστός χώρος έκθεσης και λιανικής διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων. Στο χώρο παραγωγής των παραδοσιακών ζυμαρικών ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα τοποθετηθεί με σειρά ανάλογη με τη γραμμή παραγωγής.

Ουσιαστικά, η μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών θα αποτελείται από μία κτιριακή εγκατάσταση 170 τ.μ. η οποία θα περιλαμβάνει:

- Το κεντρικό κτίριο, 70 τ.μ. το οποίο θα στεγάζει τη μία και μοναδική γραμμή παραγωγής και στο οποίο θα πραγματοποιείται η παραγωγή σε καθημερινή σχεδόν βάση.
- Δύο αποθηκευτικούς χώρους, ο ένας θα είναι αυτός της αποθήκευσης των πρώτων υλών και του εξοπλισμού εξυπηρέτησης της παραγωγικής μονάδας ενώ ο δεύτερος θα είναι ο χώρος αποθήκευσης των τελικών προϊόντων. Οι χώροι αυτοί, 30 τ.μ. ο καθένας (σύνολο 60 τ.μ.), θα βρίσκονται ακριβώς δίπλα στο κεντρικό κτίριο του οποίου και τις ανάγκες σε προμήθειες θα πρέπει να ικανοποιούν σε συνεχή βάση.
- Το χώρο διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων, 20 τ.μ., ο οποίος θα βρίσκεται και αυτός δίπλα στο κεντρικό κτίριο και θα αποτελεί το σημείο διάθεσης – λιανικής πώλησης των παραγόμενων προϊόντων.
- Το γραφείο του προσωπικού, 20 τ.μ. όπου θα απασχολείται ο Υπεύθυνος του Λογιστηρίου αλλά και ο Υπεύθυνος Προμηθειών.

Τέλος, μπροστά από το κεντρικό κτίριο θα υπάρχει και ειδικός χώρος στάθμευσης τόσο για τα εταιρικά οχήματα που θα μεταφέρουν τα τελικά προϊόντα στον πελάτη όσο και για τα οχήματα των πελατών που θα σταματούν στο σημείο πώλησης για να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους.

#### **5.8. Έργα Πολιτικού Μηχανικού**

Η κτιριακή εγκατάσταση, η οποία προβλέπεται να στεγάσει τη μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών προκειμένου να κατασκευαστεί απαιτούνται κάποια τεχνικά έργα πολιτικού μηχανικού. Τα εν λόγω τεχνικά έργα του πολιτικού μηχανικού αφορούν τόσο την κατασκευή ολόκληρης της κτιριακής εγκατάστασης όσο και τη διαμόρφωση του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου αυτής έτσι ώστε η μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών να είναι σε θέση να λειτουργήσει κανονικά. Πιο συγκεκριμένα, τα τεχνικά έργα του πολιτικού μηχανικού αφορούν τη:

1. Κατασκευή ολόκληρης της κτιριακής εγκατάστασης-Κατασκευή Κτιρίων

2. Διαμόρφωση και προετοιμασία του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου της κτιριακής εγκατάστασης.
3. Διαμόρφωση μονάδας παραγωγής και
4. Διαμόρφωση μονάδων εξυπηρέτησης (αποθηκευτικοί χώροι, σημείο πώλησης, γραφείο προσωπικού).

Το σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού θα ανατεθεί σε ειδικευμένη κατασκευαστική εταιρεία, η οποία θα είναι απολύτως υπεύθυνη για τις προδιαγραφές των υλικών και των ανθρώπινων πόρων, που θα απαιτηθούν κατά την κατασκευαστική φάση του σχεδίου.

#### *5.8.1. Κατασκευή ολόκληρης της κτιριακής εγκατάστασης- Κατασκευή κτιρίων*

Τα τεχνικά έργα που υπάγονται στην κατηγορία αυτή, προβλέπεται να κοστίσουν, συνολικά περί τις 250.000 € και θα περιλαμβάνουν εργασίες όπως:

- Κτίριο που θα φιλοξενήσει την παραγωγική μονάδα (70 τ. μ.)
- Αποθηκευτικοί χώροι (60 τ. μ.)
- Γραφεία προσωπικού (20 τ. μ.)
- Χώρος έκθεσης και διάθεσης τελικών προϊόντων (20 τ.μ.)

#### *5.8.2 Διαμόρφωση και προετοιμασία εσωτερικού και εξωτερικού χώρου της κτιριακής εγκατάστασης*

Τα τεχνικά έργα που υπάγονται στην κατηγορία αυτή, προβλέπεται να κοστίσουν, συνολικά περί τις 150.000 € και θα περιλαμβάνουν εργασίες όπως:

- Τοποθέτηση διαχωρισμάτων ή και πρόσθετων τοιχωμάτων εντός της ενιαίας κτιριακής εγκατάστασης για την κατάλληλη χωροταξική διαμόρφωση της στους επιμέρους για την λειτουργία της επιχείρησης χώρους (χώρος παραγωγής, αποθηκευτικοί χώροι, χώρος διάθεσης προϊόντων).
- Παροχές νερού και ηλεκτρικού ρεύματος (υψηλής και μέσης τάσεως).
- Διαμόρφωση δαπέδων.
- Έργα αποχετεύσεως και διαχείρισης όμβριων και ακαθάρτων υδάτων.
- Δίκτυα τηλεπικοινωνιών (τηλέφωνα, διαδίκτυο κ.λ.π.).
- Υδραυλικές Εγκαταστάσεις.
- Χώροι Στάθμευσης φορτηγών και αυτοκινήτων προσωπικού και επισκεπτών.
- Φωτισμός Κτιρίων και φωτισμός εξωτερικών χώρων.

- Δίκτυο εξαερισμού και κλιματισμού.

#### 5.8.3. Διαμόρφωση μονάδας παραγωγής

Η διαμόρφωση της μονάδας παραγωγής αφορά τη διαμόρφωση του χώρου των 70 τ.μ., ανάλογα με τις ανάγκες της γραμμής παραγωγής και αναμένεται να κοστίσει περί τις 50.000 €. Περιλαμβάνει:

- Τοποθέτηση βάσεων για την στήριξη του μηχανολογικού εξοπλισμού
- Ειδικό σύστημα εξαερισμού και κλιματισμού για το χώρο παραγωγής

#### 5.8.4. Διαμόρφωση μονάδων εξυπηρέτησης (αποθηκευτικοί χώροι, σημείο πώλησης, γραφεία προσωπικού)

Τέλος, αναφορικά με τη διαμόρφωση των μονάδων εξυπηρέτησεως, αναμένεται να κοστίσουν περί τις 50.000 € και θα περιλαμβάνουν εργασίες όπως:

- Διαμόρφωση αποθηκευτικών χώρων (πρώτων υλών αλλά και τελικών προϊόντων).
- Διαμόρφωση χώρου-σημείου διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων (ράφια έκθεσης προϊόντων κ.τ.λ.)
- Διαμόρφωση γραφείου προσωπικού.

### 5.9. Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Το συνολικό κόστος των προαναφερθέντων έργων πολιτικού μηχανικού, παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>Πίνακας 5.2</b>		
<b>Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού</b>		
<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
1	Κατασκευή ολόκληρης της κτιριακής εγκατάστασης-Κατασκευή κτιρίων	250.000 €
2	Διαμόρφωση και προετοιμασία του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου της κτιριακής εγκατάστασης.	150.000 €
3	Διαμόρφωση μονάδας παραγωγής	50.000 €
4	Διαμόρφωση μονάδων εξυπηρέτησης(αποθηκευτικοί χώροι, σημείο πώλησης, γραφείο προσωπικού)	50.000 €
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>500.000 €</b>

Πέρα από το συνολικό κόστος των τεχνικών εργασιών που θα πραγματοποιηθούν κατά την διάρκεια της κατασκευαστικής περιόδου, πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος συντηρήσεως των κτιρίων και των λοιπών υποδομών

που θα έχουν κατασκευαστεί. Έτσι, η υπό προμελέτη μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών θα δαπανά ένα συγκεκριμένο ποσό ανά έτος για την εν λόγω συντήρηση και βελτίωση των κτιρίων, των υποδομών και των εξωτερικών χώρων της παραγωγικής μονάδας από το 2009 (έτος έναρξης λειτουργίας της μονάδας) και έπειτα. Το προσεγγιστικό κόστος των εργασιών αυτών φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, ενώ έχει γίνει αναπροσαρμογή αυτού με βάση τον αναμενόμενο μέσο πληθωρισμό στην Ελλάδα, δηλαδή 3% κάθε έτος.

<b>Πίνακας 5.3</b>		
<b>Κόστος Συντήρησης για Έργα Πολιτικού Μηχανικού</b>		
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
2009		5.000 €
2010		5.150 €
2011	<b>ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΚΤΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΕΡΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ</b>	5.305 €
2012		5.464 €
2013		5.628 €
2014		5.796 €
2015		5.970 €

## **6. Κεφάλαιο 6 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα**

### **6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της Μονάδας**

Μία επιχείρηση προκειμένου να ξεκινήσει ομαλά τη λειτουργία της και να είναι αποδοτική θα πρέπει όχι μόνο να διαθέτει τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό και την βέλτιστη τεχνολογία αλλά να είναι και σωστά και άρτια δομημένη και οργανωμένη. Γι' αυτό, κρίθηκε σκόπιμο στο κεφάλαιο αυτό να προχωρήσουμε στην ανάλυση της οργανωτικής δομής της νέας επιχείρησης καθώς και στην περιγραφή της δομής των γενικών εξόδων της παραγωγικής μονάδας, η οποία είναι δυνατό να αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα για τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου.

Οργάνωση είναι ο τρόπος με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι μεγάλες οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται συνήθως από το επιτελικό, το εποπτικό προσωπικό και το εργατικό δυναμικό και έχουν ως στόχο τη διαχείριση, το συντονισμό και τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης και την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων.

Στην περίπτωση της υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών, λόγω του προβλεπόμενου μικρού μεγέθους της είναι απόλυτα λογικό να λειτουργήσει με πιο απλή οργανωσιακή δομή αλλά σε κάθε περίπτωση η παραγωγική της δραστηριότητα θα υπόκειται σε συγκεκριμένες διαδικασίες.

### **6.2 Οργανωσιακή Δομή**

Παρόλο το μικρό μέγεθος της υπό προμελέτη παραγωγικής μονάδας, η οργανωσιακή δομή, στην οποία θα υπάγονται όλες οι λειτουργίες και οι διαδικασίες της εν λόγω μικρομεσαίας επιχείρησης θα πρέπει να προκύπτει με βάση ορισμένα κριτήρια, από τα οποία πλέον σημαντικά είναι: οι τεχνολογικές συνθήκες, η ειδίκευση, το κόστος, η λειτουργικότητα της παραγωγικής διαδικασίας και η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η προβλεπόμενη και καταλληλότερη οργανωσιακή δομή για την επιχείρηση παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα του παρακάτω διαγράμματος.

Ο επενδυτής - ιδρυτής της παραγωγικής μονάδας θα αναλάβει και τη Γενική Διεύθυνση αυτής και είναι αυτός που θα ασχολείται με το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.



Ο Υπεύθυνος Λογιστηρίου και Μισθοδοσίας (1) θα ασχολείται με την οικονομική διαχείριση της παραγωγικής μονάδας(τιμολόγια, παραστατικά, οικονομικές καταστάσεις κ.λ.π.)

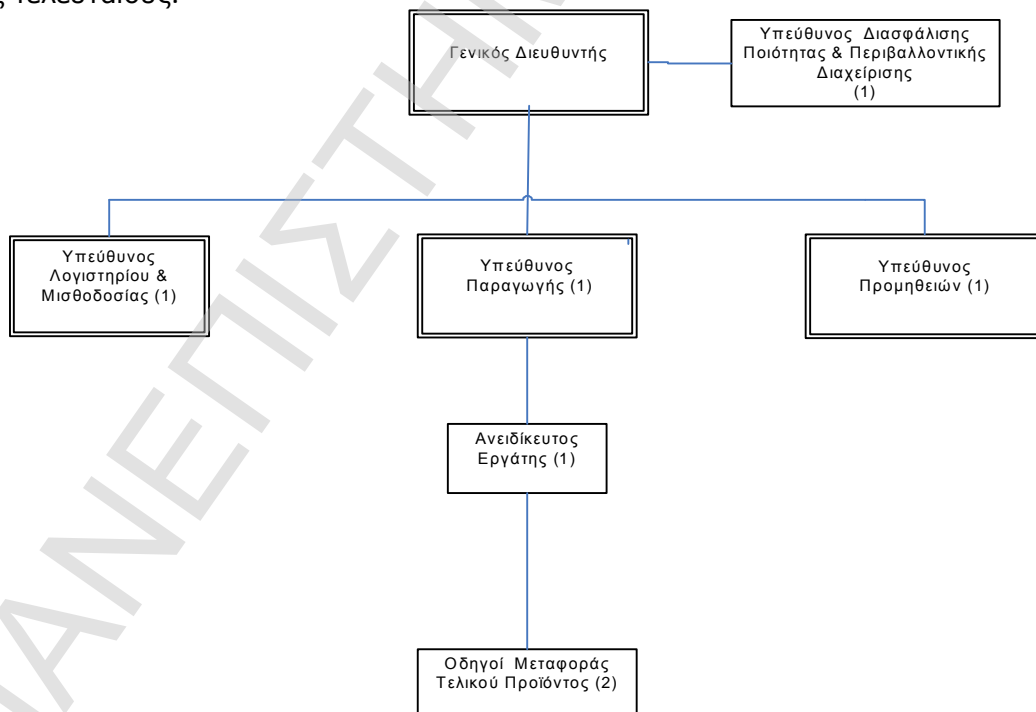
Ο Υπεύθυνος Παραγωγής (1) ο οποίος θα ασχολείται με τον προγραμματισμό και την εκτέλεση των καθημερινών παραγωγών.

Ο ανειδίκευτος εργάτης (1) ο οποίος θα συμμετέχει ενεργά στην εκτέλεση των καθημερινών παραγωγών και θα ακολουθεί τις οδηγίες του Υπεύθυνου Παραγωγής.

Ο Υπεύθυνος Προμηθειών (1) ο οποίος θα ασχολείται με την διαχείριση όλων των προμηθευτών της επιχείρησης (πρώτες ύλες, αναλώσιμα) καθώς και με τη διασφάλιση της ποιότητας αυτών.

Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας (1) ο οποίος θα είναι εξωτερικός συνεργάτης και θα ασχολείται με την διασφάλιση της τήρησης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ISO και HACCP.

Οι Οδηγοί (2) μεταφοράς των τελικών προϊόντων στον πελάτη οι οποίοι θα ασχολούνται με την μεταφορά των παραδοσιακών ζυμαρικών στους τελικούς πελάτες με οχήματα της επιχείρησης κατόπιν παραγγελίας και συνεννόησης με τους τελευταίους.



**Διάγραμμα 6 – 1 Οργανόγραμμα Επιχείρησης**

### 6.3 Τα γενικά έξοδα

Τα κόστη που δημιουργούνται σε μια μονάδα παραγωγής είναι δύο κατηγοριών: το άμεσο κόστος και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το άμεσο κόστος περιλαμβάνει το άμεσο κόστος των υλικών, το άμεσο κόστος εργασίας και τις άμεσες άλλες δαπάνες. Αντίστοιχα, το έμμεσο κόστος περιλαμβάνει κάθε κόστος που δεν μπορεί να κατατάσσεται στις προηγούμενες κατηγορίες άμεσου κόστους.

Στον πίνακα 6.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται κατ' εκτίμηση, τα γενικά αυτά έξοδα που θα επιβαρύνουν την μονάδα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, ενώ στον πίνακα 6.2. παρουσιάζονται τα γενικά έξοδα που προβλέπεται να επιβαρύνουν τη μονάδα και τα επόμενα εξεταζόμενα έτη (αναπροσαρμοσμένα ανά έτος κατά 3%). Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι αποσβέσεις του κεφαλαίου επένδυσης αν και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως γενικά έξοδα, εντούτοις θα εξετασθούν στο Κεφάλαιο 10 όπου θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση της επένδυσης, στο τμήμα που αφορά το ετήσιο κόστος παραγωγής των προϊόντων.

Εντούτοις, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε και στο κόστος πιστοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών της υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής. Η εταιρεία όπως έχει αναφερθεί και στο Κεφάλαιο 3 θα προχωρήσει στην εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διασφάλισης ποιότητας (ISO 9001:2000 και HACCP), το κόστος ανάπτυξης των οποίων θα ανέλθει στο ποσό των 30.000 €. Το ποσό των 3.000 € που περιλαμβάνεται στον πίνακα που ακολουθεί αφορά μόνο στον ετήσιο έλεγχο των εν λόγω συστημάτων ποιότητας (ISO/HACCP), ενώ το ποσό των 30.000 € αποτελεί ουσιαστικά πάγια επένδυση για την εταιρεία και θα εμφανιστεί στον πίνακα 10.1 του 10<sup>ου</sup> Κεφαλαίου, στις πάγιες επενδύσεις.

<b>Πίνακας 6.1</b>	
<b>Εκτίμηση Γενικών Εξόδων Επιχείρησης (2009)</b>	
<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος (€)</b>
Συντήρηση Εξοπλισμού	3.000
Αμοιβή Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας	10.000
Ετήσιος έλεγχος ISO/HACCP	3.000
Ασφάλιστρα	8.000
Αμοιβή Διευθύνοντος Συμβούλου	20.000
Νομικοί Σύμβουλοι και άλλα παρόμοια έξοδα	5.000
Αμοιβή Ιατρού Εργασίας	1.500
Λοιπά Γενικά Έξοδα	3.000
<b>Σύνολο</b>	<b>53.500</b>

<b>Πίνακας 6.2</b>	
<b>Πρόβλεψη Γενικών Εξόδων Επιχείρησης (ανά έτος)</b>	
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ(€)</b>
2009	53.500 €
2010	55.105 €
2011	56.758 €
2012	58.461 €
2013	60.215 €
2014	62.021 €
2015	63.882 €

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **7. Κεφάλαιο 7 Ανθρώπινοι Πόροι**

### **7.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της Επιχείρησης**

Είναι γεγονός ότι χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές επειδή οι εργαζόμενοι σ' αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν που θα στελεχώσει την νέα παραγωγική μονάδα θα είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητά της. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιηθούν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Ο προγραμματισμός και καθορισμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης περιλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών, οι οποίες θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, για να έχει η επιχείρηση τη δυνατότητα να αποκτήσει και να αξιοποιήσει κατάλληλους και ικανούς εργαζομένους οι οποίοι θα εκτελούν με επιτυχή και παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Οι προαναφερθείσες ενέργειες μπορούν να επιτευχθούν από την υπό προμελέτη επιχείρηση για την νέα μονάδα παραγωγής ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

#### **7.1.1 Ανάλυση Εργασίας**

Βάσει της ανάλυσης εργασίας, εξετάζονται ξεχωριστά τα επιμέρους τμήματα-διευθύνσεις της υπό προμελέτης μονάδας παραγωγής και αναλύονται οι απαιτήσεις κάθε μιας, ως προς τον αριθμό των ατόμων που θα απασχολούν και τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ειδικεύσεις ή μη που θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα αυτά. Αναλυτικότερα η ανάλυση εργασίας για την υπό ίδρυση μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών έχει ως εξής:

#### **Θέση : Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας & Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Εξωτερικός Συνεργάτης)**

Η αρμοδιότητά του είναι να παρακολουθεί σε συνεχή βάση τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις απαιτήσεις ποιότητας και να επιβεβαιώνει ότι τόσο οι πρώτες

ύλες όσο και τα τελικά προϊόντα ανταποκρίνονται στα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας (ISO και HACCP).

Τα συνηθισμένα καθήκοντα του περιλαμβάνουν:

- ∅ την επιθεώρηση των πρώτων υλών, των ενδιάμεσων προϊόντων και άλλων συστατικών καθώς και των συνοδευτικών τους εγγράφων,
- ∅ την προετοιμασία πιστοποιητικών ποιότητας, και τη λήψη αποφάσεων για τη χρήση τους,
- ∅ τη δημιουργία εσωτερικών προτύπων και διαδικασιών,
- ∅ τον προγραμματισμό για την διεξαγωγή ελέγχων/ επιθεωρήσεων κατά τη διάρκεια της παρασκευής, τη λειτουργία ή άλλες διαδικασίες,
- ∅ την παρακολούθηση των πτυχών της παραγωγής που είναι σχετικές με την ποιότητα και την σύνταξη προτάσεων για επανορθωτικά μέτρα ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας,
- ∅ τον προγραμματισμό επιθεωρήσεων για τον έλεγχο ποιότητας,
- ∅ το σχεδιασμό της τεκμηρίωσης που αφορά την ποιότητα και άλλων πιστοποιητικών που αφορούν τα αποτελέσματα της επιθεώρησης,
- ∅ τη φύλαξη αρχείων για την ποιότητα και τον χειρισμό των παραπόνων για την ποιότητα των προϊόντων και
- ∅ τον συντονισμό των ενεργειών για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Επίσης, φροντίζει για την παρακολούθηση της κατάστασης και ανάπτυξης του περιβάλλοντος σε μια συγκεκριμένη περιοχή, τη διασφάλιση των κανονισμών για την προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων που του αντιστοιχούν - διεξαγωγή επιθεωρήσεων και κατάρτιση της σχετικής τεκμηρίωσης αν χρειαστεί – και την υποβολή προτάσεων πιθανής επίλυσης περιβαλλοντικών προβλημάτων.

#### **Θέση : Υπεύθυνος Λογιστηρίου και Μισθοδοσίας**

Κύρια αρμοδιότητα του εν λόγω υπευθύνου αποτελεί η χρηματοοικονομική, φορολογική και γενικότερα η σύννομη παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης, καθώς και η λογιστική απεικόνιση αυτών, με σκοπό την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση της Διοίκησης, των Μετόχων και των Αρχών. Ουσιαστικά είναι αυτός που διασφαλίζει ότι εφαρμόζονται οι οικονομικές διαδικασίες και πολιτικές σύμφωνα με τους νόμους του κράτους (ΚΒΣ, ΦΠΑ, φορολογία κλπ.) και τις οδηγίες της Διοίκησης. Πιο αναλυτικά ο εν λόγω υπεύθυνος είναι αρμόδιος για:

- Ø την καταχώρηση οικονομικών πράξεων στα λογιστικά βιβλία και την τήρηση των βασικών λογιστικών βιβλίων της εταιρείας σύμφωνα με τα τιμολόγια, τα κοστολόγια, τα γραμμάτια εισπράξεων, τα εντάλματα πληρωμών και άλλα δικαιολογητικά της εταιρείας,
- Ø τη σύνταξη μηνιαίων ισοζυγίων των λογαριασμών,
- Ø τη σύνταξη των μισθοδοτικών καταστάσεων του προσωπικού της επιχείρησης. Παράλληλα, έχει την ευθύνη διεκπεραίωσης όλων των διαδικαστικών ενεργειών που αφορούν θέματα προσωπικού (προσλήψεις, απολύσεις, συμβάσεις, σχέσεις με φορείς του δημοσίου κλπ.) τη συγκέντρωση στοιχείων για την σύνταξη δηλώσεων προς την εφορία.

Τέλος, λόγω του μικρού μεγέθους της υπό ίδρυση εταιρείας είναι και ο μοναδικός υπεύθυνος για την οργάνωση του λογιστηρίου και την διαμόρφωση του λογιστικού συστήματος, την διενέργεια εσωτερικού ελέγχου στα οικονομικά της επιχείρησης, την σύνταξη προϋπολογισμών και την συνεργασία με το Διευθύνοντα Σύμβουλο-επενδυτή για την πορεία της οικονομικής της κατάστασης.

#### **Θέση : Υπεύθυνος Παραγωγής**

Ο Υπεύθυνος Παραγωγής φέρει την ευθύνη της ορθής και αποδοτικότερης λειτουργίας των μηχανημάτων παραγωγής έτσι ώστε η εβδομαδιαία παραγωγή των παραδοσιακών ζυμαρικών να καλύπτει τις ανάγκες τόσο της χονδρικής όσο και της λιανικής προβλεπόμενης κατανάλωσης- ζήτησης. Είναι αυτός που διαχειρίζεται την παραγωγική επεξεργασία των πρώτων υλών και ουσιαστικά προγραμματίζει αλλά και υλοποιεί τις απαιτούμενες για την κάλυψη της ζήτησης παραγωγές. Κανονίζει τις επιμέρους λειτουργίες της παραγωγικής μονάδας σύμφωνα με τις υπάρχουσες παραγγελίες ενώ μεριμνά και για τα θέματα που σχετίζονται με την προετοιμασία της παραγωγής, τον προγραμματισμό λειτουργικών σχεδίων, για την έκδοση παραγγελιών σχετικά με την παραγωγή και την αυτή καθαυτή λειτουργία της παραγωγής. Ο Υπεύθυνος Παραγωγής θα έχει την υποστήριξη του ανειδίκευτου εργάτη ο οποίος θα συμμετέχει ενεργά στην εκτέλεση των καθημερινών παραγωγών.

#### **Θέση : Οδηγός μεταφοράς τελικών προϊόντων**

Φέρει την ευθύνη της μεταφοράς των παραδοσιακών ζυμαρικών στους τελικούς πελάτες με οχήματα της επιχείρησης κατόπιν παραγγελίας και συνεννόησης με τους τελευταίους. Έχει την υποχρέωση να ελέγχει πριν την έναρξη της εργασίας του το όχημα του (λάδια, νερό, αέρας στα ελαστικά) και να συμπληρώνει τυχόν ελλείψεις. Επίσης έχει την υποχρέωση να καθαρίζει την καμπίνα του αυτοκινήτου όπου θα τοποθετούνται τα προς πώληση προϊόντα.

Παράλληλα, πρέπει να φροντίζει να έχει μαζί του τα απαραίτητα δικαιολογητικά (άδεια αυτοκινήτου, τιμολόγια, ασφάλεια, ΚΤΕΟ, βιβλίο δρομολογίων) ενώ θα πρέπει να ενημερώνει πάντα τον εργοδότη του για οτιδήποτε συμβαίνει κατά την ώρα της εργασίας του (βλάβη, καθυστέρηση λόγω φόρτωσης ή εκφόρτωσης ή άλλα γεγονότα). Η υπό ίδρυση εταιρεία θα απασχολεί δύο οδηγούς μεταφοράς των τελικών προϊόντων καθένας από τους οποίους θα φέρει τις προαναφερθείσες ευθύνες.

#### **Θέση : Υπεύθυνος Προμηθειών**

Φέρει την ευθύνη για:

- Ø τον εντοπισμό και την επιλογή των καταλληλότερων προμηθευτών βάσει διαδικασιών ISO και HACCP. Καθορίζει και διατηρεί τις σωστές σχέσεις μαζί τους.
- Ø την ελαχιστοποίηση του κόστους της αλυσίδας εφοδιασμού τόσο εκτός επιχείρησης σε επίπεδο προμηθευτών όσο και εντός επιχείρησης κατά την μετατροπή των εισροών-πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα.
- Ø την ελαχιστοποίηση του κινδύνου εμφάνισης διακοπών στον εφοδιασμό αλλά και υπέρμετρων αυξήσεων κόστους αγορών.

#### **7.1.2 Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων**

Αφού έγινε σαφής και αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων της παραγωγικής μονάδας, το επόμενο βήμα είναι ο σαφής προγραμματισμός της κάλυψης των εν λόγω θέσεων. (βλ. πίνακα 7.1)

<b>Πίνακας 7.1</b>	
<b>Εργατικό Δυναμικό Επιχείρησης</b>	
<b>ΘΕΣΗ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>
<b>Υπεύθυνος Λογιστηρίου και Μισθοδοσίας</b>	1
<b>Υπεύθυνος Παραγωγής</b>	1
<b>Υπεύθυνος Προμηθειών</b>	1
<b>Ανειδίκευτος εργάτης</b>	1
<b>Οδηγοί μεταφοράς τελικών προϊόντων</b>	2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>6</b>

Αξίζει να σημειωθεί ότι για την ομαλή έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης όλες οι προσλήψεις του προσωπικού θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί ένα μήνα πριν από την έναρξη της επιχείρησης. Από τους παραπάνω πίνακες

προκύπτει ότι το σύνολο των εργαζομένων που θα στελεχώσουν την νέα παραγωγική μονάδα ανέρχεται στα 6 άτομα ενώ αν συμπεριλάβουμε και τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας τα άτομα ανέρχονται σε 7.

## **7.2 Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Έπειτα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, βάσει του οποίου προσδιορίστηκαν οι ανάγκες σε προσωπικό ακολουθεί η επόμενη φάση στη λειτουργία της στελέχωσης της επιχείρησης η οποία είναι η στρατολόγηση (ουσιαστικά, η προσέλκυση και η επιλογή) ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί όπως προαναφέρθηκε το σπουδαιότερο στοιχείο του ενεργητικού της και είναι και αυτό που ουσιαστικά ορίζει την επιτυχημένη ή μη πορεία μιας επιχείρησης ίσως τόσο, όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες ή οι αγορές. Την ευθύνη για τις ενέργειες που απαιτούνται για την στρατολόγηση, προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού της συγκεκριμένης επιχείρησης λόγω του μικρού μεγέθους της φέρει ο Διευθύνων Σύμβουλος.

### *7.2.1 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού*

Στην ευρύτερη περιοχή του νομού Αρκαδίας, υπάρχει αρκετά μεγάλο ποσοστό δυναμικού με τα απαιτούμενα προσόντα και επομένως δεν θα χρειασθούν ιδιαίτερα κίνητρα για την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού (π.χ. υψηλότερες αμοιβές από το μέσο όρο του κλάδου ή επιπλέον παροχές από τις ενδεδειγμένες)

### *7.2.2 Προσέλκυση Υποψηφίων*

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των υπαρχουσών κενών θέσεων. Η προσέλκυση των υποψηφίων θα πραγματοποιηθεί με τους εξής τρόπους:

- ∅ Δημοσίευση αγγελιών σε σχετικούς διαδικτυακούς χώρους εύρεσης εργασίας
- ∅ Δημοσίευση αγγελιών στον τύπο (τοπικές εφημερίδες και περιοδικά)
- ∅ Δημοσίευση αγγελιών σε περιοδικά του κλάδου

### *7.2.3 Επιλογή υποψηφίων*

Η επιλογή των υποψηφίων είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η επιλογή των υποψηφίων διενεργείται ύστερα από προσωπική συνέντευξη του Γενικού Διευθυντή με τον αντίστοιχο



υποψήφιο. Όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω ο Γενικός Διευθυντής φέρει την ευθύνη επιλογής των ανθρώπων που θα στελεχώσουν την επιχείρησή του.

### **7.3 Ανταμοιβή εργασίας**

Η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, αφ ενός, για την προσέλκυση καταλλήλων ικανών υποψηφίων και την παραμονή τους στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Ως αμοιβή, την οποία καταβάλλουν οι επιχειρήσεις και συχνά αποκαλούν «πακέτο αμοιβών» θεωρείται κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σε γενικές γραμμές η αμοιβή έχει δύο συνιστώσες:

Την άμεση οικονομική παροχή, την οποία αποτελούν ο μισθός, δηλαδή, η βασική (καθαρή) αποζημίωση και τα κίνητρα- βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

Την έμμεση οικονομική παροχή, την οποία αποτελούν οι διάφορες άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη (λ.χ. κοινωνική και ιατρική ασφάλιση) και οι πρόσθετες παροχές (οφέλη), που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση της θέσεως εργασίας.

#### **7.3.1 Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχολείται στην μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί. Οι πρόσθετες παροχές και υποχρεώσεις λογίζονται βάσει του συντελεστή 1,3 ο οποίος τίθεται για να καλύψει τη συμμετοχή του εργοδότη σε αυτές, ενώ οι συνολικές αμοιβές θα αναπροσαρμόζονται κάθε έτος κατά 2%. Στον πίνακα 7.2 που ακολουθεί φαίνονται οι εκτιμήσεις του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού, για το πρώτο έτος λειτουργίας της μονάδας, ενώ στον πίνακα 7.3 παρουσιάζεται η προβολή των εκτιμήσεων αυτών για τα επόμενα έτη λειτουργίας της μονάδας. Το ετήσιο κόστος προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού επί τον αριθμό των υπαλλήλων, επί 13(μήνες έτους+επιδόματα) και επί 1,3 (συντελεστής υποχρεώσεων εργοδότη και πρόσθετων παροχών).

<b>Πίνακας 7.2</b> <b>Κόστος Εργατικού Δυναμικού (2009)</b>			
<b>ΘΕΣΗ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ</b>	<b>ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΜΙΣΘΟΣ (€)</b>	<b>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ(€)</b>
<b>Υπεύθυνος Λογιστηρίου και Μισθοδοσίας</b>	1	1.100 €	18.590 €
<b>Υπεύθυνος Παραγωγής</b>	1	1.200 €	20.280 €
<b>Υπεύθυνος Προμηθειών</b>	1	1.000 €	16.900 €
<b>Ανειδίκευτος εργάτης</b>	1	800 €	13.520 €
<b>Οδηγός μεταφοράς τελικών προϊόντων</b>	2	800 €	27.040 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>6</b>		<b>96.330 €</b>

<b>Πίνακας 7.3</b> <b>Προβολή Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ(€)</b>
2009	96.330 €
2010	98.257 €
2011	100.222 €
2012	102.226 €
2013	104.271 €
2014	106.356 €
2015	108.483 €

#### **7.4 Αξιολόγηση της απόδοσης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών είναι απαραίτητη προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση αυτού το έργου ορίζεται σαν απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Γενικά η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων και την αξιολόγησης τους καθώς και την ενημέρωση των εργαζομένων για την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων οι οποίες θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο αφού χρησιμεύουν για τη να διαπιστώνεται ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν με ορθό τρόπο την εργασία τους και ποιοι όχι και κυρίως για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Ο Διευθυντής Διασφάλισης Ποιότητας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης φέρει την ευθύνη σχεδιασμού του συστήματος αξιολόγησης, διαχείρισης των αποτελεσμάτων και φύλαξης αυτών.

## **8. Κεφάλαιο 8 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης, Περιβάλλον**

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

Η νέα μονάδα παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει αποδοτικά θα πρέπει να φιλοξενηθεί στους κατάλληλους χώρους. Η σωστή εκτίμηση των αναγκών της νέας παραγωγικής μονάδας σε χώρους είναι λοιπόν ιδιαίτερα σημαντική για την μελλοντική άρτια και ανεμπόδιστη λειτουργία της. Οι προβλεπόμενοι απαιτούμενοι χώροι θα είναι ένας χώρος που θα στεγάσει την κεντρική παραγωγική μονάδα, ένας χώρος αποθήκευσης των πρώτων υλών που θα χρησιμοποιούνται στην παραγωγή αλλά και χώρος αποθήκευσης των έτοιμων τελικών προϊόντων, ο χώρος λιανικής διάθεσης των παραγόμενων προϊόντων και τέλος ο χώρος όπου θα λειτουργούν τα γραφεία της επιχείρησης (λογιστήριο). Πιο συγκεκριμένα, και όπως έχει ήδη αναφερθεί στο Κεφάλαιο 5 του παρόντος, η εγκατάσταση της υπό προμελέτη παραγωγικής μονάδας θα αποτελείται από το χώρο όπου θα φιλοξενείται η μία και μοναδική γραμμή παραγωγής, το χώρο αποθήκευσης των πρώτων υλών αλλά και των τελικών προϊόντων, το χώρο διάθεσης-πώλησης των προϊόντων και τα γραφεία του προσωπικού (υπεύθυνος λογιστηρίου, υπεύθυνος προμηθειών).

### **8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας**

Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) όπου και θα εγκατασταθεί η νέα μονάδα συνιστά παράγοντα υψηλής σπουδαιότητας για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου, ενώ η επιλογή της τοποθεσίας αυτής θα πρέπει να πραγματοποιηθεί κατόπιν της συστηματικής διερεύνησης, ανάλυσης και αξιολόγησης κάποιων πιθανών υποψήφιων τοποθεσιών, καταλήγοντας στην πλέον «άριστη» τοποθεσία.

#### **8.2.1 Βασικές Απαιτήσεις Επιλογής Τοποθεσίας**

Ο επενδυτής επιθυμεί να επενδύσει και να εγκαταστήσει την υπό ίδρυση παραγωγική μονάδα σε μία περιοχή η οποία θα παρέχει σε αυτή ένα σημαντικό αριθμό κινήτρων, πλεονεκτημάτων και προοπτικών, ώστε να είναι εφικτή η επιτυχής πορεία της επένδυσης. Έτσι, και μέσα στα πλαίσια αυτά, η τοποθεσία εγκατάστασης της νέας μονάδας θα πρέπει να καλύπτει τις ακόλουθες βασικές απαιτήσεις:

1. Τοποθεσία σε περιοχή που βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από πολλούς διάσημους χειμερινούς προορισμούς οι οποίοι φιλοξενούν παραδοσιακούς χώρους μαζικής εστίασης και οι οποίοι προσφέρουν στους πελάτες τους μία ευρεία γκάμα παραδοσιακών προϊόντων.

2. Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού.
3. Ευχερής προμήθεια πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.
4. Διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων (οδικών κυρίως).
5. Διαθεσιμότητα βοηθητικών υλικών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (νερό, ηλεκτρισμός).
6. Διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων.
7. Ειδικές παροχές και διευκολύνσεις που προβλέπει ο αναπτυξιακός νόμος 3299/04
8. Ανυπαρξία δημιουργίας προβλημάτων στο οικολογικό και πολιτιστικό περιβάλλον της περιοχής και αποδοχή από την τοπική κοινωνία.

Από τα παραπάνω γίνεται εμφανές ότι για να επιλεγεί η κατάλληλη περιοχή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες καθένας από τους οποίους ενδέχεται να έχει ξεχωριστή βαρύτητα στην δυνατότητα υλοποίησης του επενδυτικού σχεδίου και τη βιωσιμότητα της νέας παραγωγικής μονάδας. Στόχος είναι η εύρεση της πιο κατάλληλης τοποθεσίας έτσι ώστε να εξυπηρετούνται όλοι οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς και οι ανάγκες παραγωγής και διανομής των προϊόντων της.

#### *8.2.2 Η Επικρατούσα Τοποθεσία*

Η εγκατάσταση της υπό ίδρυση παραγωγικής μονάδας σε κάποια Βιομηχανική Περιοχή η οποία ενδεχομένως θα παρέχει πληθώρα έργων υποδομής όπως πλήρη δίκτυα οδοποιίας, ύδρευσης, αποχέτευσης, ηλεκτροφωτισμού, τηλεπικοινωνιών καθώς και μονάδες επεξεργασίας αποβλήτων θα αποτελούσε ενδεχομένως μία καλή λύση για τον επενδυτή. Λαμβάνοντας όμως υπόψη τις παραπάνω απαιτήσεις τις οποίες πρέπει να καλύπτει η τοποθεσία, προκύπτει ότι η περιοχή η οποία καλύπτει στο μέγιστο βαθμό τις εν λόγω απαιτήσεις και είναι και η πλέον συμφέρουσα είναι το χωριό **Βλαχέρνα του Νομού Αρκαδίας** λόγω του γεγονότος ότι βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από πολλούς διάσημους χειμερινούς προορισμούς του Νομού Αρκαδίας αλλά και των γειτονικών νομών (Αργολίδας, Κορινθίας, Αχαΐας, Λακωνίας, Μεσσηνίας αλλά και Αττικής) και ο επενδυτής στη συγκεκριμένη τοποθεσία έχει στην ιδιοκτησία του εδαφική έκταση στην οποία μπορεί να κτίσει την παραγωγική μονάδα και να εκμεταλλευτεί αφού πρώτα διαμορφώσει κατάλληλα. Οι εν λόγω νομοί φιλοξενούν παραδοσιακούς χώρους μαζικής εστίασης οι οποίοι προσφέρουν στους πελάτες τους μία ευρεία γκάμα παραδοσιακών προϊόντων.



παραδοσιακών ζυμαρικών στο υπάρχον οικόπεδο περιλαμβάνει και την υποβολή σχετικής προμελέτης και κάποιων δικαιολογητικών στο Υπουργείο Ανάπτυξης, για την ένταξη της επένδυσης στα κίνητρα του αναπτυξιακού νόμου 3299/04.

### *8.3.1 Περιγραφή Τοπικών Παραγόντων*

Προτού γίνει η τελική επιλογή του συγκεκριμένου χώρου εγκατάστασης της νέας παραγωγικής μονάδας διεξήχθησαν και ελήφθησαν υπόψη και ορισμένες υπεδαφικές (γεωλογικές) μελέτες. Τα προκύπτοντα γεωλογικά στοιχεία έδειξαν ότι οι εγκαταστάσεις δε θα παρουσιάσουν ιδιαίτερες δυσχέρειες κατασκευής και κατ' επέκταση δεν προβλέπεται να απαιτήσουν μεγάλο ή / και επιπλέον χρονικό διάστημα για να κατασκευαστούν.

## **8.4 Προστασία του Περιβάλλοντος**

### *8.4.1 Επιπτώσεις στο Περιβάλλον*

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη προμελέτη των επιδράσεων της παραγωγικής διεργασίας έδειξαν ότι το επενδυτικό πρόγραμμα δε φαίνεται ότι θα επηρεάζει δυσμενώς το περιβάλλον. Επίσης, προέκυψε ότι η λειτουργία της μονάδας θα λαμβάνει χώρα κάτω από άριστες προϋποθέσεις και δε θα επηρεάζει τους φυσικούς πόρους και τα οικοσυστήματα, προκαλώντας την καταστροφή ή την υποβάθμισή τους. Παρόλα αυτά, «Η Αρκαδική Γεύση» αναγνωρίζει την επιχειρηματική της ευθύνη απέναντι στη διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος και τη διατήρηση των ισορροπιών στη φύση αναφορικά με τη γειτονική χλωρίδα και πανίδα. Βάσει αυτού, έχει λάβει συγκεκριμένες αποφάσεις για τη χάραξη σαφούς περιβαλλοντικής πολιτικής.

### *8.4.2 Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος*

Η περιβαλλοντική πολιτική της «Αρκαδικής Γεύσης» θα καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η πολιτική αυτή περιλαμβάνει την δέσμευση της εταιρείας για συνεχή βελτίωση και αποφυγή της ρύπανσης καθώς και την δέσμευση τήρησης της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας που έχει εφαρμογή στις δραστηριότητες της. Η πολιτική θα ανασκοπείται ετήσια από τη Διοίκηση, θα κοινοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους μέσω της ανάρτησης της σε εμφανή σημεία της μονάδας και των γραφείων και θα είναι διαθέσιμη στο κοινό.

Η περιβαλλοντική πολιτική θα συνίσταται στη σύσταση μίας υπεύθυνης εταιρείας όσον αφορά στην προστασία του περιβάλλοντος και θα συνίσταται από τους ακόλουθους βασικούς άξονες:

1. Συμμόρφωση με τις παραδεκτές περιβαλλοντικές πρακτικές.
2. Συμμόρφωση με τις εθνικές και κοινοτικές νομοθεσίες.
3. Συνεχής προσπάθεια για βελτίωση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης και της περιβαλλοντικής επίδοσης.
4. Ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος.

Κατά συνέπεια σκοπός θα είναι η διαχείριση των διεργασιών, των υλικών και του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να ελαττώνεται και να προλαμβάνεται η περιβαλλοντική επιβάρυνση που σχετίζεται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

«Η Αρκαδική Γεύση» **μελλοντικά** θα εγκαταστήσει και θα εφαρμόζει σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο **ISO 14001:2004** με σκοπό να βελτιώσει την περιβαλλοντική της επίδοση. Στα πλαίσια του εφαρμοζόμενου συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης οι βασικοί στόχοι θα είναι:

- ∅ Ο Έλεγχος των στερεών αποβλήτων της εταιρείας. Κάθε είδος στερεού απορριπτέου υλικού της παραγωγικής μονάδας, όπως είναι τα πλαστικά γάντια και οι σκούφοι που θα φορούν οι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, οι άχρηστες ποσότητες υλικών συσκευασίας και περιεκτών αλλά και τα διάφορα υλικά διοικητικής χρήσεως θα συλλέγονται σε διαφορετικούς κάδους ανακύκλωσης και σε συνεργασία με το Δήμο Λεβιδίου στον οποίο ανήκει το χωριό στο οποίο θα εγκατασταθεί η παραγωγική μονάδα θα περισυλλέγονται από ειδικά απορριμματοφόρα του τελευταίου.
- ∅ Ο Έλεγχος των εκπομπών αέριων ρύπων από τα μεταφορικά μέσα της εταιρείας και από την παραγωγική διαδικασία. Για τις διάφορου είδους αέριες, τυχόν ρυπαντικές, εκπομπές της νέας παραγωγικής μονάδας, αυτές θα υφίστανται ειδική κατεργασία προκρινόμενου η εκπομπή τους να περιορίζεται κάτω από ορισμένα όρια ασφαλείας.
- ∅ Η ορθολογική χρήση του νερού.
- ∅ Έλεγχος του θορύβου που παράγεται από τον παραγωγικό εξοπλισμό της μονάδας μέσω της τοποθέτησης ειδικών ηχομονώσεων.

### **8.5 Υπολογισμός του κόστους**

Ο υπολογισμός του κόστους επένδυσης που αναφέρεται στις ενέργειες επιλογής χώρου εγκατάστασης, καθώς και στις περιβαλλοντικές και λοιπές μελέτες, συνιστά βασικό στοιχείο του συνολικού επενδυτικού προγράμματος και παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα 8.1 που ακολουθεί.

<b>Πίνακας 8.1</b>		
<b>Εκτίμηση κόστους Επένδυσης: ΓΗ</b>		
<b>A/A</b>	<b>Είδος δαπάνης</b>	<b>Κόστος</b>
1	Νομικά και άλλα έξοδα	8.000,00 €
2	Υπεδαφικές (γεωλογικές) μελέτες	10.000,00 €
3	Περιβαλλοντικές μετρήσεις	15.000,00 €
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>33.000,00 €</b>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



## **9. Κεφάλαιο ΙΧ Προγραμματισμός Εκτελέσεως του Έργου**

### **9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου**

Σκοπό του παρόντος κεφαλαίου συνιστά ο σαφής καθορισμός του προγραμματισμού εκτελέσεως του υπό προμελέτη επενδυτικού σχεδίου, καθώς και ο προϋπολογισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων του. Ως *εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου* εννοείται η πραγματοποίηση όλων των απαραίτητων επιμέρους εργασιών, εντός και εκτός του της παραγωγικής μονάδας, από το στάδιο της προμελέτης σκοπιμότητας έως το στάδιο της λειτουργίας και την έναρξη της παραγωγικής δραστηριότητας.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός της εκτελέσεως του παρόντος επενδυτικού σχεδίου θα περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια:

- ∅ Καθορισμός του τύπου εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- ∅ Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- ∅ Προετοιμασία ενός χρονοπρογράμματος εκτελέσεως του έργου, στο οποίο να απεικονίζονται ορθά, από απόψεως χρόνου, οι διάφορες εργασίες και να υφίστανται οι κατάλληλες χρονικές περίοδοι για την ολοκλήρωσή τους.

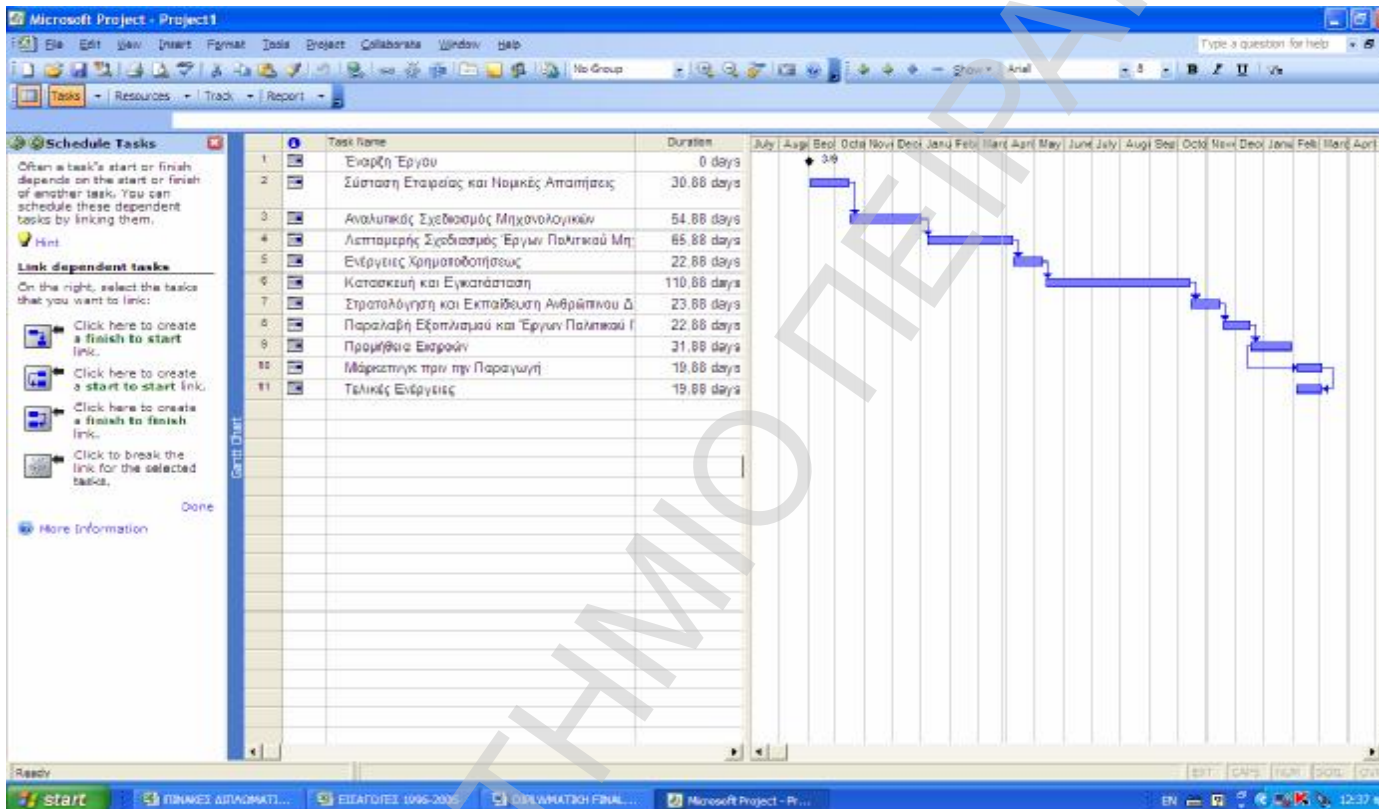
### **9.2 Δραστηριότητες και Δεδομένα**

Για το σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος ιδρύσεως και λειτουργίας της μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών, λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες δραστηριότητες, οι οποίες θα πραγματοποιηθούν από τον Σεπτέμβριο του 2007:

1. Σύσταση εταιρίας και νομικές απαιτήσεις: 2 μήνες
2. Λεπτομερής σχεδιασμός μηχανολογικών / Λήψη αδειών: 2 μήνες
3. Λεπτομερής σχεδιασμός έργων πολιτικού μηχανικού: 2,5 μήνες
4. Ενέργειες χρηματοδότησεως: 1 μήνας
5. Κατασκευή και εγκατάσταση: 6 μήνες
6. Στρατολόγηση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού: 1 μήνας
7. Παραλαβή εξοπλισμού και έργων πολιτικού μηχανικού: 1 μήνας

8. Προμήθεια εισροών: 1 μήνας
9. Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή: 1 μήνας
10. Τελικές ενέργειες: 1 μήνας

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



### 9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος

Στόχο του προϋπολογισμού των εξόδων εκτελέσεως του έργου συνιστά ο καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου, αφού έχει ληφθεί η απόφαση για την υλοποίησή του.

<b>Πίνακας 9.1</b>		
<b>ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ</b>		
<b>Α/Α</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>
1	Διαχείριση εκτελέσεως προγράμματος	10.000 €
2	Διάφορα νομικά έξοδα	5.000 €
3	Λεπτομερή σχέδια μηχανολογικών / Έργων πολιτικού μηχανικού	10.000 €
4	Επίβλεψη, συντονισμός και έλεγχος έργων πολιτικού μηχανικού και μηχανημάτων	8.000 €
5	Στρατολόγηση και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	3.000 €
6	Ενέργειες για προμήθειες	5.000 €
7	Ενέργειες για μάρκετινγκ	2.000 €
8	Δημιουργία επαφών	10.000 €
9	Αρχικά έξοδα δημιουργίας κεφαλαίου	20.000 €
10	Αμοιβή Ανθρώπινου Δυναμικού	4.900 €
11	Κόστος χρηματοδότησεως κατά τη διάρκεια της κατασκευής	25.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>102.900 €</b>

## **10. Κεφάλαιο 10 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επενδύσεως**

Στο σημείο αυτό, αφού παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια της προμελέτης σκοπιμότητας η ανάλυση της αγοράς και το μάρκετινγκ, οι πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η τεχνολογία, η οργάνωση της μονάδας και τα γενικά έξοδα, οι ανθρώπινοι πόροι, η τοποθεσία, ο χώρος εγκατάστασης και το περιβάλλον καθώς και ο προγραμματισμός εκτελέσεως του έργου, θα πρέπει να συνδυαστούν τα ποσοτικοποιημένα κόστη (έξοδα) και οι ωφέλειες (έσοδα) του επενδυτικού προγράμματος έτσι ώστε ο επενδυτής να έχει μία σαφή εικόνα για την εξέλιξη της επένδυσης στο μέλλον και να είναι σε θέση να εκτιμήσει το βιώσιμο της επενδυτικής προσπάθειας.

### **10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης**

Αρχικά θα πρέπει να καθορίσουμε την έννοια της επένδυσης. Ως επένδυση λοιπόν μπορεί να θεωρηθεί η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που έχει ως στόχο την παραγωγή και την παροχή ωφελειών σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το κυριότερο πρόβλημα αυτής της δεσμεύσεως είναι η μετατροπή ρευστότητας (κεφάλαια επενδυτών και τα δάνεια) σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο θα αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, καθώς και η δημιουργία ρευστότητας, κάνοντας χρήση, για άλλη μία φορά, του ενεργητικού αυτού. Η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων (κεφαλαίων) σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιο ενεργητικό και κεφάλαιο κίνησης) αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν. Είναι λοιπόν φανερό ότι η χρηματοοικονομική ανάλυση και η τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου αφορούν την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων από το σχέδιο εισροών, των εκροών που θα παραχθούν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

### **10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης**

Τα στοιχεία κόστους, τα οποία έχουν σημαντική επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου έχουν περιγραφεί στα προηγούμενα κεφάλαια και περιλαμβάνουν την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου (επένδυση) και τη λειτουργική φάση. Βάσει αυτών, θα προσδιορισθεί το συνολικό κόστος της επένδυσης, το οποίο ορίζεται ως

το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού (πάγιες επενδύσεις και άλλες προπαραγωγικές δαπάνες) και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης.

#### 10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Το πάγιο ενεργητικό της υπό προμελέτη μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

<b>Πίνακας 10.1</b>		
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>		
<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ(ΕΥΡΩ)</b>
	<b>A. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	
1	Γη	33.000,00 €
2	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	271.000 €
3	Έργα Πολιτικού Μηχανικού και Συντήρησης Κτιρίων	500.000 €
4	Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας	30.000 €
	<b>B. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	
1	Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	10.000 €
2	Έξοδα εκτελέσεως του προγράμματος	102.900 €
	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>946.900 €</b>

#### 10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης περιλαμβάνει το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό (δηλαδή το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών), μείον το τρέχον παθητικό (δηλαδή τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αρχικά, καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Στη συνέχεια, παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A) και καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης καλύψεως ( $Y = 360 / X$ ).

Τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B = A / Y$ ), για να λαμβάνονται, τελικά, οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού. Σημειώνεται ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων τελικού προϊόντος απαιτείται να έχει υπολογισθεί προηγουμένως το ετήσιο κόστος παραγωγής, διότι οι ημέρες ελάχιστης καλύψεως βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος. Επίσης, σημειώνεται ότι

οι αποσβέσεις του παγίου ενεργητικού θα ακολουθούν τη γραμμική (σταθερή) μέθοδο. Ο υπολογισμός του καθαρού κεφαλαίου κίνησης φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν.

<b>Πίνακας 10.2</b>	
<b>ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>	
<b>A. Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού</b>	
<b>α. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	30 ημέρες, στο ετήσιο κόστος παραγωγής, μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>β. Αποθέματα</b>	
Πρώτες ύλες	20 ημέρες, στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Στολές εργασίας	60 ημέρες, στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Ανταλλακτικά	180 ημέρες, στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Υλικά συσκευασίας και περιέκτες	45 ημέρες, στο ετήσιο επιμέρους κόστος παραγωγής
Απορρυπαντικά-Απολυμαντικά	90 μέρες, στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Τελικά προϊόντα	10 ημέρες, στο ετήσιο κόστος παραγωγής, μείον τις πρώτες ύλες, τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>γ. Μετρητά για το ταμείο</b>	15 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής, μείον τις πρώτες ύλες, τις αποσβέσεις και τους τόκους
<b>δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	40 ημέρες, στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων
<b>B. Ετήσιο Κόστος Παραγωγής(σε ευρώ)</b>	
<b>Πλήρης δυναμικότητα (πρώτο έτος λειτουργίας 2009)</b>	
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	130.181 €
Ανθρώπινο δυναμικό	96.330 €
Εργασίες συντήρησης κτιρίων και λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	5.000 €
Γενικά έξοδα	53.500 €
Έξοδα μάρκετινγκ	4.589 €
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος 1 έτους
Αποσβέσεις (γραμμική μέθοδος)	94.690 €
<b>Συνολικό κόστος παραγωγής</b>	<b>384.290 €</b>

<b>Πίνακας 10.3</b> <b>Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης</b>				
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΕΩΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ</b>	<b>ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ ΠΛΗΡΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (2009)</b>
	<b>A</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>B</b>
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
<b>A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</b>	289.600 €	30	12	24.133 €
<b>B. Αποθέματα</b>				
α. Πρώτες ύλες	112.960 €	20	18	6.276 €
β. Ανταλλακτικά	120 €	180	2	60 €
γ. Στολές εργασίας	231 €	60	6	39 €
δ. Απορρυπαντικά-Απολυμαντικά	2.500 €	90	4	625 €
ε. Υλικά συσκευασίας και περιέκτες	10.250 €	45	8	1.281 €
στ. Τελικά προϊόντα	289.600 €	10	36	8.044 €
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	163.539 €	15	24	6.814 €
<b>Δ. Τρέχον ενεργητικό</b>				47.272 €
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				
<b>A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι</b>	130.181 €	40	9	14.465 €
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>				<b>(I - II)</b>
				32.808 €
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>				<b>384.290 €</b>
<b>Μείον:</b> Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				130.181 €
<b>Μείον:</b> Αποσβέσεις				94.690 €
				159.419 €
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>6.814 €</b>

### 10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Με βάση τα παραπάνω, το συνολικό κόστος επένδυσης θα είναι:

<b>Πίνακας 10.4</b> <b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (σε ευρώ)</b>
1. Πάγιο ενεργητικό	946.900 €
2. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	32.808 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>979.708 €</b>

### 10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Το συνολικό αυτό κόστος επένδυσης θα πρέπει να καλυφθεί από συγκεκριμένες πηγές χρηματοδότησης. Όπως έχει τονισθεί, το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα θα στηριχθεί στον αναπτυξιακό νόμο 3299/04.

Στα πλαίσια αυτά, το συνολικό αυτό κόστος επένδυσης θα προέλθει από τις εξής πηγές χρηματοδοτήσεως:

<b>Πίνακας 10.5</b>	
<b>Πηγές Χρηματοδοτήσεως</b>	
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (σε ευρώ)</b>
1. Κρατική επιχορήγηση (42% της επένδυσης)	411.477 €
2. Ίδια Κεφάλαια (50% της επένδυσης)	489.854 €
3. Τραπεζικός δανεισμός (8% της επένδυσης)	78.377 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>979.708 €</b>

Η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει το συνολικό κόστος της επένδυσης, θα πρέπει να προσφύγει σε χρηματοδότηση από τρίτους (δανεισμός), λαμβάνοντας μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 78.377€. Ο τόκος του δανείου αυτού θα υπολογίζεται με βάση ετήσιο σταθερό ονομαστικό επιτόκιο ίσο με 6%(συμπεριλαμβανομένης και της εισφοράς του 0,6% υπέρ των τραπεζών, του Νόμου 128/75). Η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι ίση με 6 χρόνια ενώ θα δοθεί περίοδος χάριτος ίση με 1 χρόνο από τη σύναψη του δανείου, η οποία θα έχει ολοκληρωθεί μέχρι το 2010, όπως άλλωστε φαίνεται και από τον προγραμματισμό εκτελέσεως του έργου.

Για να υπολογισθούν οι ετήσιες υποχρεώσεις της επιχείρησης σχετικά με το συγκεκριμένο δάνειο, θα πρέπει να υπολογισθεί η σειρά περιοδικών πληρωμών ίσων ποσών, τα οποία θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, δηλαδή οι ισόποσες δόσεις του δανείου που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε ενός έτους της περιόδου αποπληρωμής των 6 ετών. Έτσι, χρησιμοποιείται ο τύπος ανατοκισμού:

$$A = P (A/P, i\%, N), \text{ όπου:}$$

$$i = \text{Επιτόκιο δανείου, ίσο με } 6\%$$

$$N = \text{Αριθμός περιόδων τοκισμού, ίσος με } 6 \text{ έτη}$$

$$A = \text{Τιμή ράντας, ή αλλιώς, χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε περιόδου, για την ομοιογενή σειρά πληρωμών των } 6 \text{ ετών.}$$

$$P = \text{Παρούσα αξία χρήματος, ή αλλιώς, το ποσό του δανείου ίσο με } 78.377\text{€}$$

$$(A/P, i\%, N) = \text{Συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου, ίσος με: } 0,21$$

Άρα, η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου θα είναι ίση με:



$$A = 78.377\text{€} * 0,21 \hat{=} A = 16.270 \text{€}$$

Για να υπολογισθούν οι ετήσιες τοκοχρεωλυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, δηλαδή, ο τόκος και το χρεολύσιο (το μέρος του κεφαλαίου για την απόσβεση του δανείου, χωρίς τους τόκους), που θα περιλαμβάνονται σε κάθε ετήσια πληρωμή (δόση), υπολογίζεται ο τόκος κάθε έτους με βάση το ονομαστικό ετήσιο επιτόκιο του 6%, επί του ανεξόφλητου υπολοίπου κεφαλαίου και το ποσό αυτό αφαιρείται από την ετήσια δόση του δανείου, ούτως ώστε, να προκύπτει, τελικά, το αντίστοιχο χρεολύσιο. Τα παραπάνω φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

<b>Πίνακας 10.6</b>				
<b>Εξυπηρέτηση Δανείου</b>				
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ</b>	<b>ΤΟΚΟΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ) <math>T=6\%*Y</math></b>	<b>ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ) <math>X=A - T</math></b>	<b>ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (ΣΕ ΕΥΡΩ) <math>Y= \text{Κεφάλαιο} - X</math></b>
<b>2009</b>	Περίοδος χάριτος			78.377 €
<b>2010</b>	16.270 €	4.703 €	11.567 €	66.809 €
<b>2011</b>	16.270 €	4.009 €	12.262 €	54.548 €
<b>2012</b>	16.270 €	3.273 €	12.997 €	41.550 €
<b>2013</b>	16.270 €	2.493 €	13.777 €	27.773 €
<b>2014</b>	16.270 €	1.666 €	14.604 €	13.170 €
<b>2015</b>	16.270 €	790 €	13.170 €	0 €

#### **10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής**

##### *10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής*

Η ανάλυση της διαχρονικής εξέλιξης του ετήσιου συνολικού κόστους παραγωγής, για κάθε ένα από τα υπό προμελέτη έτη θα στηριχθεί στο ετήσιο συνολικό κόστος παραγωγής για το πρώτο έτος λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας που παρουσιάστηκε στο δεύτερο μέρος του πίνακα 10.2, ενώ θα ληφθούν επιπρόσθετα υπόψη οι προαναφερθείσες χρηματοπιστωτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης (τόκοι), καθώς και οι ετήσιες προβλέψεις κάθε συντελεστή παραγωγής που αναλύθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Με βάση αυτά, η διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής, θα φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 10.7**  
**Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής**

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	130.181 €	131.483 €	132.798 €	134.126 €	135.467 €	136.822 €	138.190 €
Ανθρώπινο δυναμικό	96.330 €	98.257 €	100.222 €	102.226 €	104.271 €	106.356 €	108.483 €
Εργασίες συντήρησης	5.000 €	5.150 €	5.305 €	5.464 €	5.628 €	5.796 €	5.970 €
Γενικά έξοδα	53.500 €	55.105 €	56.758 €	58.461 €	60.215 €	62.021 €	63.882 €
Έξοδα ΜΚΤ	4.589 €	4.963 €	5.356 €	5.767 €	6.199 €	6.651 €	7.124 €
Χρηματ/μικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος	4.703 €	4.009 €	3.273 €	2.493 €	1.666 €	790 €
Αποσβέσεις (γραμμική μέθοδος, 10 έτη)	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €
<b>Συνολικό κόστος παραγωγής</b>	<b>384.290 €</b>	<b>394.351 €</b>	<b>399.136 €</b>	<b>404.006 €</b>	<b>408.961 €</b>	<b>414.002 €</b>	<b>419.129 €</b>

#### 10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Οι αρχικές ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, ανέρχονται σε **32.808 €**. Ωστόσο, από τη στιγμή που το κεφάλαιο κίνησης συνιστά βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, θα πρέπει να υπολογισθούν και οι διαχρονικές ανάγκες σε αυτό. Κατά συνέπεια, στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μελλοντικές αυτές ανάγκες, οι οποίες προέκυψαν βάσει των απαιτήσεων του πίνακα 10.2. Με άλλα λόγια, ακολουθείται η ίδια μεθοδολογία που εμφανίζεται στον πίνακα 10.3 για κάθε ένα από τα υπό προμελέτη έτη και, εν τέλει, προκύπτει ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας:

<b>Πίνακας 10.8</b>							
<b>Διαχρονικές Απαιτήσεις σε Κεφάλαιο Κίνησης</b>							
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
<b>A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	24.133 €	24.972 €	25.371 €	25.776 €	26.189 €	26.609 €	27.037 €
<b>B. Αποθέματα (αθροιστικά)</b>	16.325 €	16.715 €	17.087 €	17.468 €	17.859 €	18.260 €	18.671 €
<b>Γ. Μετρητά στο ταμείο</b>	6.814 €	7.172 €	7.214 €	7.255 €	7.295 €	7.333 €	7.369 €
<b>Δ. Τρέχον ενεργητικό</b>	47.272 €	48.858 €	49.671 €	50.499 €	51.343 €	52.202 €	53.077 €
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>							
<b>A. Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>	14.465 €	14.609 €	14.755 €	14.903 €	15.052 €	15.202 €	15.354 €
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I - II)</b>							
	32.808 €	34.249 €	34.916 €	35.597 €	36.291 €	37.000 €	37.723 €
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	384.290 €	394.351 €	399.136 €	404.006 €	408.961 €	414.002 €	419.129 €
<b>Μείον: Πρώτες ύλες/άλλα εφόδια</b>	130.181 €	131.483 €	132.798 €	134.126 €	135.467 €	136.822 €	138.190 €
<b>Μείον: Αποσβέσεις &amp; τόκους</b>	94.690 €	99.393 €	98.699 €	97.963 €	97.183 €	96.356 €	95.480 €
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>							
	6.814 €	7.172 €	7.214 €	7.255 €	7.295 €	7.333 €	7.369 €

## 10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Η ανάλυση των ταμιακών ροών, η οποία θα παρουσιασθεί παρακάτω, συνιστά βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε παρόμοιας επένδυσης με την παρούσα. Ωστόσο, προκειμένου να αποφασισθεί η τελική υλοποίηση της επένδυσης, θα πρέπει, πρωτίστως, να παρέχεται σαφής εικόνα και των βασικών λογιστικών καταστάσεων. Οι απαραίτητες αυτές λογιστικές καταστάσεις, βάσει της ελληνικής νομοθεσίας είναι οι εξής:

### 10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για την υπό ίδρυση εταιρεία, παρουσιάζονται στην ακόλουθη κάθετη διάταξη. Παρατηρούμε ότι κατά το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας της επιχείρησης (1<sup>η</sup> εταιρική χρήση) η επιχείρηση παρουσιάζει καθαρά κέρδη που ανέρχονται στις 48.526 € ενώ τα επόμενα έτη τα καθαρά κέρδη της μεταβαίνουν αυξανόμενα.

<b>Πίνακας 10.9</b>							
<b>Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως (2009-2015)</b>							
	<b>2009 (1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>	<b>2010 (2η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>	<b>2011 (3η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>	<b>2012 (4η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>	<b>2013(5η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>	<b>2014 (6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>	<b>2015 (7η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)</b>
	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	458.945 €	496.349 €	535.585 €	576.727 €	619.856 €	665.054 €	712.406 €
<u>ΜΕΙΟΝ:</u>							
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ</b>	384.290 €	394.351 €	399.136 €	404.006 €	408.961 €	414.002 €	419.129 €
<b>ΜΙΚΤΟ Η' ΦΟΡΟΛΟΓΗΤΕΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	74.655 €	101.999 €	136.448 €	172.721 €	210.895 €	251.052 €	293.277 €
<b>ΜΕΙΟΝ: ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (35%)</b>	26.129 €	35.700 €	47.757 €	60.452 €	73.813 €	87.868 €	102.647 €
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	48.526 €	66.299 €	88.691 €	112.269 €	137.082 €	163.184 €	190.630 €

### 10.5.2 Πίνακας Χρηματικών Ροών

Αντίστοιχα, οι προβλεπόμενοι πίνακες χρηματικών ροών της επιχείρησης θα είναι:

Πίνακας 10.10 Προβλεπόμενοι Πίνακες Χρηματικών Ροών (2009 - 2015)								
	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2007/2008	2009 (1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)	2010 (2η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)	2011 (3η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)	2012(4η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)	2013 (5η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)	2014 (6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)	2015 (7η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ)
		ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)	ΠΟΣΟ (ΣΕ ΕΥΡΩ)
<b>A. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΙΣΡΟΕΣ</b>	979.708 €	458.945 €	496.349 €	535.585 €	576.727 €	619.856 €	665.054 €	712.406 €
-	-							
1. ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ(ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΩΣ)	979.708 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2. ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0 €	458.945 €	496.349 €	535.585 €	576.727 €	619.856 €	665.054 €	712.406 €
<b>B. ΧΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΚΡΟΕΣ</b>	946.900 €	323.054 €	355.141 €	373.798 €	393.278 €	413.614 €	434.842 €	456.996 €
1. ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	946.900 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2. ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	0 €	289.600 €	294.958 €	300.438 €	306.044 €	311.778 €	317.646 €	323.649 €
3. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ (35%)	0 €	26.129 €	35.700 €	47.757 €	60.452 €	73.813 €	87.868 €	102.647 €
4. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΧΡΕΩΝ (ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΣΙΑ)	0 €	0 €	16.270 €	16.270 €	16.270 €	16.270 €	16.270 €	16.270 €
5. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	0 €	2.426 €	3.315 €	4.435 €	5.613 €	6.854 €	8.159 €	9.531 €
6. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €
<b>Σύνολο</b>		<b>323.054 €</b>	<b>355.141 €</b>	<b>373.798 €</b>	<b>393.278 €</b>	<b>413.614 €</b>	<b>434.842 €</b>	<b>456.996 €</b>
<b>Γ. ΠΛΕΟΝΑΣΜΑ(Α-Β)</b>	32.808 €	135.891 €	141.208 €	161.787 €	183.449 €	206.242 €	230.213 €	255.410 €
<b>Δ. ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΟ ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>	32.808 €	168.699 €	309.907 €	471.694 €	655.143 €	861.385 €	1.091.598 €	1.347.008 €

Παρατηρείται ότι στο τέλος των δύο ετών της κατασκευαστικής περιόδου του προγράμματος (2007/2008) εμφανίζεται πλεόνασμα 32.808 ευρώ. Ωστόσο το πλεόνασμα αυτό αντιπροσωπεύει τις προβλεπόμενες ανάγκες της επιχείρησης σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης, το οποίο θα πρέπει να υφίσταται κατά την έναρξη της φάσεως λειτουργίας της υπό προμελέτη μονάδας παραγωγής παραδοσιακών ζυμαρικών (δηλαδή, στις αρχές του έτους 2009). Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι σε όλη τη διάρκεια ζωής του προγράμματος (2009-2015) η επιχείρηση προβλέπεται να παρουσιάζει σημαντικό ύψους ταμειακό πλεόνασμα, γεγονός που συνιστά, σαφώς, προπομπό της επιτυχούς υλοποίησης του.

### 10.5.3 Ισολογισμός

Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της επιχείρησης δίνονται στην παρακάτω κάθετη διάταξη:

<b>Πίνακας 10.11</b>							
<b>Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί Τέλους (2009 - 2015)</b>							
	<b>2009 1η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>	<b>2010 2η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>	<b>2011 3η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>	<b>2012 4η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>	<b>2013 5η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>	<b>2014 6η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>	<b>2015 7η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ</b>
	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΠΟΣΟ (ΕΥΡΩ)</b>
<b>I. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
<b>A. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
1. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	112.900 €						
2. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	834.000 €						
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>946.900 €</b>	<b>852.210 €</b>	<b>757.520 €</b>	<b>662.830 €</b>	<b>568.140 €</b>	<b>473.450 €</b>	<b>378.760 €</b>
ΜΕΙΟΝ: ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €	94.690 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>852.210 €</b>	<b>757.520 €</b>	<b>662.830 €</b>	<b>568.140 €</b>	<b>473.450 €</b>	<b>378.760 €</b>	<b>284.070 €</b>
<b>B. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>							
1. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	16.325 €	16.715 €	17.087 €	17.468 €	17.859 €	18.260 €	18.671 €
2. ΠΕΛΑΤΕΣ	24.133 €	24.972 €	25.371 €	25.776 €	26.189 €	26.609 €	27.037 €
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	6.814 €	7.172 €	7.214 €	7.255 €	7.295 €	7.333 €	7.369 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>47.272 €</b>	<b>48.858 €</b>	<b>49.671 €</b>	<b>50.499 €</b>	<b>51.343 €</b>	<b>52.202 €</b>	<b>53.077 €</b>
<b>Γ. ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΜΕΤΡΗΤΩΝ</b>	<b>32.808 €</b>	<b>168.699 €</b>	<b>309.907 €</b>	<b>471.694 €</b>	<b>655.143 €</b>	<b>861.385 €</b>	<b>1.091.598 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>932.290 €</b>	<b>975.077 €</b>	<b>1.022.408 €</b>	<b>1.090.333 €</b>	<b>1.179.936 €</b>	<b>1.292.347 €</b>	<b>1.428.745 €</b>
<b>II. ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>							
<b>A. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>							

1. ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	14.465 €	14.609 €	14.755 €	14.903 €	15.052 €	15.202 €	15.354 €
2. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ & ΤΕΛΗ	26.129 €	35.700 €	47.757 €	60.452 €	73.813 €	87.868 €	102.647 €
3. ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €	4.899 €
<b>Β. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>							
1. ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΔΑΝΕΙΟ	78.377 €	66.809 €	54.548 €	41.550 €	27.773 €	13.170 €	0 €
<b>Γ. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ</b>							
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>123.869 €</b>	<b>122.017 €</b>	<b>121.958 €</b>	<b>121.804 €</b>	<b>121.537 €</b>	<b>121.139 €</b>	<b>122.900 €</b>
<b>ΙΙΙ. ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>							
1. ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	489.854 €	489.854 €	489.854 €	489.854 €	489.854 €	489.854 €	489.854 €
2. ΚΡΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	411.477 €	370.330 €	329.182 €	288.034 €	246.886 €	205.739 €	164.591 €
<b>ΜΕΙΟΝ:</b> ΑΝΑΛΟΓΟΥΣΑ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	41.148 €	41.148 €	41.148 €	41.148 €	41.148 €	41.148 €	41.148 €
3. ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	2.426 €	3.315 €	4.435 €	5.613 €	6.854 €	8.159 €	9.531 €
4. ΚΕΡΔΗ ΕΙΣ Ν'ΕΟ	-54.189 €	30.710 €	118.127 €	226.175 €	355.952 €	508.604 €	683.016 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>808.421 €</b>	<b>853.060 €</b>	<b>900.450 €</b>	<b>968.529 €</b>	<b>1.058.399 €</b>	<b>1.171.208 €</b>	<b>1.305.845 €</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>932.290 €</b>	<b>975.077 €</b>	<b>1.022.408 €</b>	<b>1.090.333 €</b>	<b>1.179.936 €</b>	<b>1.292.347 €</b>	<b>1.428.745 €</b>



## 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

### 10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης (αποδόσεως) του κόστους της επένδυσης (payback period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μία ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, δηλαδή, όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης, τόσο λιγότερο «επικίνδυνη», κατά τεκμήριο, είναι η επένδυση. Παρόλα αυτά, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο και για αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της επένδυσης.

Αρχικά υπολογίζονται οι ετήσιες καθарές ταμιακές ροές (ΚΤΡ) που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό προμελέτη επιχείρηση. Η ΚΤΡ της επένδυσης για κάθε έτος ορίζεται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Τα προηγούμενα, παρουσιάζονται αναλυτικά στους παρακάτω πίνακες:

<b>Πίνακας 10.12</b>					
<b>Υπολογισμός Καθαρών Κερδών Επιχείρησης (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>					
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ(1)</b>	<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ(2)</b>	<b>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (1)-(2)</b>	<b>ΦΟΡΟΣ(35%)</b>	<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ</b>
2009	458.945 €	289.600 €	169.345 €	59.271 €	110.074 €
2010	496.349 €	294.958 €	201.391 €	70.487 €	130.904 €
2011	535.585 €	300.438 €	235.147 €	82.301 €	152.845 €
2012	576.727 €	306.044 €	270.684 €	94.739 €	175.944 €
2013	619.856 €	311.778 €	308.078 €	107.827 €	200.251 €
2014	665.054 €	317.646 €	347.409 €	121.593 €	225.816 €
2015	712.406 €	323.649 €	388.757 €	136.065 €	252.692 €

<b>Πίνακας 10.13</b>				
<b>Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών Επιχείρησης (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>				
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ(1)</b>	<b>ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ(2)</b>	<b>ΚΤΡ (1)+(2)</b>	<b>ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ</b>
2009	110.074 €	94.690 €	204.764 €	204.764 €
2010	130.904 €	94.690 €	225.594 €	430.359 €
2011	152.845 €	94.690 €	247.535 €	677.894 €
2012	175.944 €	94.690 €	270.634 €	948.528 €
2013	200.251 €	94.690 €	294.941 €	1.243.469 €
2014	225.816 €	94.690 €	320.506 €	1.563.975 €
2015	252.692 €	94.690 €	347.382 €	1.911.357 €

Όπως γίνεται φανερό, από τις αθροιστικές ΚΤΡ τα 946.900 € (έχει αφαιρεθεί το καθαρό κεφάλαιο κίνησης το οποίο αποδίδεται στο τέλος της ζωής του σχεδίου) θα επανεισπραχθούν τα 4 πρώτα χρόνια ζωής της επένδυσης ενώ το υπόλοιπο ποσό θα επανεισπραχθεί κατά τη διάρκεια του πέμπτου χρόνου. Επομένως, η περίοδος επανεισπραξης του κόστους της επένδυσης θα είναι περίπου 4 χρόνια. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα δύο έτη της κατασκευαστικής περιόδου και του μη συνυπολογισμού των τόκων, συνιστά σχετικά ικανοποιητική την περίπτωση της επένδυσης, εάν ληφθεί υπόψη και το συνολικό μέγεθός της.

#### 10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης του Κεφαλαίου

Ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι η σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους (Πίνακας 10.14) προς το επενδυμένο κεφάλαιο. Για την αξιολόγηση επενδύσεων σαν την παρούσα χρησιμοποιούνται, συνήθως, δύο συντελεστές απόδοσης:

∅ Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου (συνολική επένδυση, Πίνακας 10.4).

∅ Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυμένου μετοχικού κεφαλαίου (Πίνακας 10.5).

Ο συντελεστής (ρυθμός) αποδόσεως επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης (979.708 €) με εξωτερικό δανεισμό θα υπολογιστεί βάσει του τύπου:

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

Αντίστοιχα, ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί των Ιδίων Κεφαλαίων της επένδυσης (489.854 ευρώ) θα υπολογιστεί βάσει του τύπου:

$$Re = (\text{Καθαρό Κέρδος}) * 100 / \text{Ίδια Κεφάλαια}$$

Επομένως, χρησιμοποιώντας τους δύο προαναφερθέντες τύπους υπολογισμού και αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές (στο ρυθμό απόδοσης των

ιδίων κεφαλαίων δεν περιλαμβάνονται οι τόκοι) προκύπτει ο ακόλουθος συγκεντρωτικός πίνακας:

<b>Πίνακας 10.14</b>							
<b>Υπολογισμός Συντελεστών Απόδοσης Κεφαλαίου (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>							
	<b>ΕΤΟΣ</b>						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	48.526 €	66.299 €	88.691 €	112.269 €	137.082 €	163.184 €	190.630 €
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	979.708 €						
<b>R</b>	4,95%	6,77%	9,05%	11,46%	13,99%	16,66%	19,46%
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	48.526 €	66.299 €	88.691 €	112.269 €	137.082 €	163.184 €	190.630 €
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	489.854 €						
<b>Re</b>	9,91%	13,53%	18,11%	22,92%	27,98%	33,31%	38,92%

Παρατηρείται ότι ο συντελεστής απόδοσης τα πρώτα έτη δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός τόσο για το συνολικό κεφάλαιο επένδυσης, όσο και για τα ίδια κεφάλαια. Εντούτοις, μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί των ιδίων κεφαλαίων, διότι στο συνολικό κεφάλαιο συμμετέχουν, κατά ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό, τα κεφάλαια της κρατικής επιδοτήσεως (411.477 €), τα οποία δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση του συγκεκριμένου συντελεστή.

### 10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Οι μέθοδοι που στηρίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμιακών ροών είναι περισσότερο αντικειμενικές, όσον αφορά στην αξιολόγηση και την επιλογή επενδυτικών σχεδίων, από τις προαναφερθείσες δύο μεθόδους, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα. Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (*net present value method*) όλες οι καθαρές ταμιακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0) με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου).

Πιο συγκεκριμένα ισχύει:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^v [KTR_t / ((1 + \kappa)^t)] - ΚΕ$$

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

KTR<sub>t</sub> = Καθαρή Ταμιακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

κ = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου

v = Αριθμός περιόδων

Για την υπό προμελέτη περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμιακών ροών (Πίνακας 10.13) η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να διατυπωθεί με την εξής μορφή:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^v [ΚΤΡt(ΣΠΑk,n)] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής ΣΠΑ<sub>k,v</sub> αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος δίνεται, για λόγους ευχέρειας, από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$ΣΠΑ_{k,v} = [1/(1+k)^v]$$

Όταν η καθαρή παρούσα αξία (το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμιακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση με, ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή. Βάσει λοιπόν αυτών, καθώς και των ετήσιων ΚΤΡ της επιχείρησης που προέκυψαν προηγουμένως, λαμβάνεται ο παρακάτω πίνακας, όπου χρησιμοποιείται κατάλληλο, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες τραπεζικές συνθήκες, κόστος κεφαλαίου (10%).

<b>Πίνακας 10.15</b>			
<b>Υπολογισμός Παρούσας Αξίας (ΣΕ ΕΥΡΩ)</b>			
<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΚΤΡ(1)</b>	<b>ΣΠΑ 10%, v (2)</b>	<b>ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (1)* (2)</b>
2009	204.764 €	0,9091	186.151 €
2010	225.594 €	0,8264	186.431 €
2011	247.535 €	0,7513	185.973 €
2012	270.634 €	0,683	184.843 €
2013	294.941 €	0,6209	183.129 €
2014	320.506 €	0,5644	180.893 €
2015	347.382 €	0,5131	178.242 €
	<b>Συνολική Παρούσα Αξία</b>		1.285.663 €
<b>ΚΠΑ</b>	<b>305.955 €</b>		

Επομένως, θα είναι:

$$ΚΠΑ = \text{Συνολική ΠΑ} - ΚΕ \text{ επομένως } η ΚΠΑ = 1.285.663 - 979.708 = 305.955 \text{ €} > 0$$

Έτσι, προκύπτει ότι το υπό προμελέτη επενδυτικό πρόγραμμα είναι πολύ ελκυστικό και θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό, εφόσον η καθαρή παρούσα αξία είναι θετική και συνεπώς η αποδοτικότητα των ταμιακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερα από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (10%).

#### 10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης συνιστά το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία ή, αλλιώς, το επιτόκιο στο οποίο η παρούσα αξία των ταμιακών ροών είναι ίση προς την παρούσα αξία των ταμιακών εκροών.

Με άλλα λόγια, πρόκειται για το επιτόκιο για το οποίο η συνολική παρούσα αξία των καθαρών εισπράξεων από το επενδυτικό σχέδιο είναι ίση με την παρούσα αξία της επένδυσης, οπότε η ΚΠΑ είναι ίση με το μηδέν. Μαθηματικά, αυτό εκφράζεται ως εξής:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^v [ΚΤΡt(\Sigma ΠΑk,n)] - ΚΕ = 0 \quad \text{ή} \quad \sum_{t=1}^v [ΚΤΡt(\Sigma ΠΑk,n)] = ΚΕ$$

Προκειμένου να υπολογιστεί ο ΕΣΑ εφαρμόζεται η εξής διαδικασία:

∅ Υπολογίζονται οι σχετικές ετήσιες καθαρές ταμιακές ροές (Πίνακας 10.13).

∅ Γίνεται προεξόφληση αυτών των ΚΤΡ στο παρόν με διάφορα επιτόκια (π.χ. ένα χαμηλό και ένα υψηλό), τα οποία εντούτοις δεν πρέπει να έχουν πολύ μεγάλη διαφορά, αφού τότε το επιτόκιο προεξόφλησης και η ΚΠΑ δε θα σχετίζονται γραμμικά.

∅ Όταν η χρήση του χαμηλού επιτοκίου ( $IRR_1$ ) δώσει θετική ΚΠΑ εφαρμόζεται υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης. Εάν με αυτό ( $IRR_2$ ) η ΚΠΑ γίνει αρνητική, ο ικανοποιητικά πιο ακριβής συντελεστής απόδοσης ( $IRR$ ) βρίσκεται ανάμεσα στα δύο επιτόκια και υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τον παρακάτω τύπο παρεμβολής:

$$IRR = IRR_1 + \frac{\Theta ΚΠΑ (IRR_2 - IRR_1)}{\Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ}$$

Όπου,

$\Theta ΚΠΑ$  = η θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης) και

$ΑΚΠΑ$  = η αρνητική ΚΠΑ (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης)

Έτσι, κατασκευάζεται ο παρακάτω πίνακας για την εκτίμηση του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά επιτόκια προεξόφλησης (14%, 16%, 19%).

**Πίνακας 10.16**

**ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ (ΣΕ ΕΥΡΩ)**

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ(1)	ΣΠΑ 14%, v (2)	ΣΠΑ 16%, v (3)	ΣΠΑ 19%, v (4)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (1)* (2)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (1)* (3)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (1)* (4)
2009	204.764 €	0,8772	0,8621	0,8403	179.619 €	176.527 €	172.063 €
2010	225.594 €	0,7695	0,7432	0,7062	173.595 €	167.662 €	159.315 €
2011	247.535 €	0,675	0,6407	0,5934	167.086 €	158.596 €	146.888 €
2012	270.634 €	0,5921	0,5523	0,4987	160.243 €	149.471 €	134.965 €
2013	294.941 €	0,5194	0,4761	0,419	153.192 €	140.421 €	123.580 €
2014	320.506 €	0,4556	0,4104	0,3521	146.022 €	131.535 €	112.850 €
2015	347.382 €	0,3996	0,3538	0,2959	138.814 €	122.904 €	102.790 €
<b>Συνολική Παρούσα Αξία</b>					1.118.572 €	1.047.117 €	952.452 €

Για  $IRR_1 = 16\%$  η ΚΠΑ =  $1.047.117 - 979.708 \text{ €} = 67.409 \text{ €}$  επομένως ΚΠΑ > 0

Και ΘΚΑΠΑ =  $67.409 \text{ €}$

Για  $IRR_2 = 19\%$  η ΚΠΑ =  $952.452 - 979.708 = - 27.256 \text{ €}$  επομένως ΚΠΑ < 0

Και ΑΚΠΑ =  $27.256 \text{ €}$

Με βάση τον προηγούμενο τύπο θα ισχύει:

$IRR = 16 + [67.409 * (19-16)] / 67.409 + 27.256 = 16 + (67.409 * 3) / 94.665$   
επομένως  $IRR = 18\%$

Το επιτόκιο του  $18\%$  αντανακλά το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύπτει ο επενδυτής, δίχως την ύπαρξη κινδύνου απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων στο παρόν πρόγραμμα, ακόμα και εάν υποθεθεί ότι όλα τα συγκεκριμένα κεφάλαια ήταν ίδια και όχι ξένα. Στην περίπτωση της υπό προμελέτη επένδυσης, το  $8\%$  των επενδυμένων κεφαλαίων προέρχεται από ξένη χρηματοδότηση (τραπεζικό δάνειο).

Κατά συνέπεια, ο ΕΣΑ της τάξης του  $18\%$  θα πρέπει να θεωρείται πολύ ελκυστικός, δεδομένου, μάλιστα, ότι τα επιτόκια που ισχύουν στις μέρες μας είναι της τάξης του  $9-11\%$ . Έτσι, αποδεικνύεται ότι η παρούσα επενδυτική πρόταση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή, σε συνδυασμό και με το γεγονός ότι ο ΕΣΑ που υπολογίστηκε είναι αρκετά μεγαλύτερος και από το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου του  $10\%$  (το επιτόκιο της αγοράς, συν ένα περιθώριο επιχειρηματικού κινδύνου), το οποίο είναι το χαμηλότερο αποδεκτό επιτόκιο για το επενδυμένο κεφάλαιο.

#### **10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας**

Με την πάροδο του χρόνου, το περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται σημαντικά και με ταχείς ρυθμούς. Παράγοντες όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας κ.ά. συμβάλλουν στη δυναμικότητα του περιβάλλοντος των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις μεταβλητές που υπεισέρχονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι γνωστή ως *αβεβαιότητα*. Βάσει αυτών, είναι λογικό ότι όλα τα επενδυτικά σχέδια θα περικλείουν ένα είδος κινδύνου (ρίσκο) και θα πρέπει να αναμένεται κάποια διαφοροποίηση στο κόστος, τα οφέλη και τις αποδόσεις τους, λόγω της σχετικής αυτής αβεβαιότητας. Στα πλαίσια αυτά, η *ανάλυση της ευαισθησίας* αποτελεί το πλέον βασικό εργαλείο για τον εντοπισμό των προαναφερθέντων κρίσιμων μεταβλητών και της εκτάσεως με την οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, ενώ η *ανάλυση του «νεκρού» σημείου* συνιστά εργαλείο για την αντιμετώπιση της εν γένει αβεβαιότητας.

### 10.7.1 Ανάλυση «Νεκρού» Σημείου

Το «νεκρό» σημείο ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με το προβλεπόμενο συνολικό κόστος παραγωγής. Με άλλα λόγια, στο «νεκρό» σημείο θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

$$\text{Έσοδα πωλήσεων} = \text{Κόστος Παραγωγής}$$

$$\text{Έσοδα Πωλήσεων} = (\text{Όγκος Πωλήσεων}) * (\text{Τιμή μονάδας}) \text{ και}$$

$$\text{Κόστος Παραγωγής} = (\text{Σταθερά Έξοδα}) + (\text{Μεταβλητά Έξοδα ανά μονάδα}) * (\text{Όγκος πωλήσεων})$$

Έτσι, εάν:

X= όγκος των πωλήσεων στο νεκρό σημείο

Y= αξία των πωλήσεων

T= η τιμή ανά μονάδα

μ= μεταβλητά έξοδα(άμεσα εξαρτώμενα από τον όγκο παραγωγής) ανά μονάδα και

σ= σταθερά έξοδα ανεξάρτητα του όγκου παραγωγής

Θα είναι:

$$Y = T * X \rightarrow Y = \sigma + \chi * \mu \rightarrow T * X = \sigma + \chi * \mu \rightarrow \chi = \sigma / T - \mu$$

Ο καταμερισμός των μεταβλητών και των σταθερών εξόδων της επιχείρησης(όγκος παραγωγής 100.000 κιλά και τιμή μονάδας 4,59€), κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας της(2009), παρουσιάζεται στον πίνακα 10.17 που ακολουθεί.

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ (ΕΥΡΩ)</b>	<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ (ΕΥΡΩ)</b>
Συνολικό κόστος ΜΚΤ	-	4.589 €	0,05 €
Κόστος πρώτων υλών & εφοδίων	-	130.181 €	1,30 €
Κόστος συντήρησης	5.000 €	-	-
Γενικά έξοδα	53.500 €	-	-
Κόστος εργατικού δυναμικού	-	96.330 €	0,96 €
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος	-	-
Αποσβέσεις	94.690 €	-	-
<b>Σύνολο</b>	<b>153.190 €</b>	<b>231.100 €</b>	<b>2,31 €</b>

Έτσι, με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα θα είναι:

$$X = \sigma / (\tau - \mu) = 153.190 / (4,59 - 2,31) = 67.189 \text{ κιλά.}$$

Επομένως, το «νεκρό» σημείο των εσόδων από τις πωλήσεις θα είναι:

$$Y = \tau * X = 4,59 * 67.189 = 308.396 \text{ €}$$

### 10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού των διαφόρων κρίσιμων μεταβλητών, οι οποίες προσθέτουν στοιχεία κινδύνου στην επένδυση και της εκτάσεως με την οποία αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν την χρηματοοικονομική εφικτότητα του παρόντος σχεδίου. Πιο αναλυτικά, βάση της παρακάτω σχέσης θα ισχύει:

$$BEP = \sigma / (\epsilon - \mu) \text{ Όπου:}$$

$E$  = τα έσοδα από τις πωλήσεις σε πλήρη δυναμικότητα

$\mu$  = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

$\sigma$  = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές για κάθε μέγεθος, για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης (2009) θα είναι:

$$BEP: 153.190 / (458.945 - 231.100) = 0,6720 \text{ ή } 67,20 \%$$

Θα πρέπει να αναλυθεί η ευαισθησία του BEP ως προς μία ενδεχόμενη μείωση της τιμής του προϊόντος, στα πλαίσια της στρατηγικής αντιμετώπισης πιθανής οξύτητας του ανταγωνισμού στον κλάδο των ζυμαρικών. Αποφασίζετε, λοιπόν, μείωση της τιμής κατά 5% ανά κιλό παραδοσιακών ζυμαρικών. Έτσι, η νέα τιμή ανά μονάδα θα είναι της τάξης του 4,36€ και τα νέα συνολικά έσοδα των πωλήσεων θα είναι 436.050€. Τότε, βάση του παραπάνω τύπου θα ισχύει:

$$BEP: 153.190 / (436.050 - 231.100) = 0,7475 \text{ ή } 74,75 \%$$

Στην περίπτωση αυτή προκειμένου το επενδυτικό σχέδιο να μπορέσει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό μειώνοντας την τιμή κατά 5%, θα πρέπει να ξεπεράσει το όριο του 74,75 % της παραγωγικής του δυναμικότητας, δηλαδή, να παράγει, τουλάχιστον:  $100.000 * 0,7475 = 74.750$  κιλά παραδοσιακών ζυμαρικών και τα έσοδα των πωλήσεων τότε να είναι  $74.750 * 4,37 = 326.658 \text{ €}$

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο έχει τη δυνατότητα να μειώνει την τιμή πώλησης των προϊόντων του μέχρι ένα ελάχιστο αποδεκτό σημείο στο οποίο θα



παραμένει εφικτή η διάθεση των 100.000 κιλών τελικού προϊόντος. Έτσι, εάν τα υπόλοιπα δεδομένα παραμείνουν ως έχουν, η ελάχιστη αποδεκτή (μη καταστροφική) τιμή πώλησης θα βρεθεί με βάση την παρακάτω σχέση:

$$\begin{aligned} & (\text{όγκος πωλήσεων}) * (\text{τιμή}) = (\text{σταθερά έξοδα}) + (\text{συνολικά μεταβλητά έξοδα}) \\ \text{ή } & 100.000 * \tau = 153.190 + 231.100 = 3,84 \text{ €}. \end{aligned}$$

Η συγκεκριμένη τιμή αποτελεί την τιμή του «νεκρού σημείου» και απεικονίζει το έσχατο όριο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, από τη στιγμή που εάν το επενδυτικό σχέδιο δεν κατορθώσει να την επιτύχει, θα παρουσιάσει ζημιά.

Εξαιτίας του ότι όσο τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης όσο και τα σταθερά και τα μεταβλητά της έξοδα αυξάνονται ανά έτος με βάση τον προβλεπόμενο μέσο πληθωρισμό για τα προσεχή έτη, τα BEP των υπολοίπων εξεταζόμενων ετών θα κυμαίνονται, κατά προσέγγιση, στα ίδια επίπεδα και πάντα κοντά στο 67,20 % BEP που υπολογίστηκε για το 2009. Αυτό βέβαια συνιστά αρκετά ασφαλές κριτήριο για την σταθερότητα της επένδυσης και θα πρέπει να προκαταβάλει θετικά τον επενδυτή για την πορεία αυτής.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε τα έγγραφα που τεκμηριώνουν το υπό ανάπτυξη σύστημα που αφορά τόσο τη διεργασία Αρχικής Έγκρισης Προμηθευτών όσο και αυτή της Συνεχούς Αξιολόγησης Προμηθευτών. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας χωρίζεται στα 7 μέρη-κεφάλαια που ακολουθούν:

1. Εισαγωγή
2. Πολιτική Ποιότητας
3. Σύστημα Ποιότητας
4. Ευθύνη της Διοίκησης
5. Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων
6. **Πραγμάτωση Προϊόντος**
7. Παρακολούθηση και Βελτίωση

Η Δραστηριότητα των Προμηθειών ανήκει στην Πραγμάτωση Προϊόντος (κεφάλαιο 6). Η διεργασία που εξετάζεται εντάσσεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο και έτσι οι Διαδικασίες υλοποίησης, κωδικοποιούνται ως εξής:

**Δ-06-XX** όπου

**Δ:** διαδικασία,

**06:** 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο του ΕΠ,

**XX:** αύξων αριθμός διαδικασίας του κεφαλαίου

Αντίστοιχα κωδικοποιούνται και τα **Έντυπα** και οι **Οδηγίες** που αφορούν την κάθε διαδικασία.

### 6 Κεφάλαιο Πραγμάτωση Προϊόντος

#### 6.4 Προμήθειες

Η εταιρεία «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ» εφαρμόζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001. Η εταιρεία υιοθετεί ένα σύστημα αρχικής έγκρισης και συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων της στους πελάτες-καταναλωτές της.

Η εταιρεία μέσω του εν λόγω συστήματος δύναται να επιλέξει τους καλύτερους προμηθευτές της αγοράς ενώ παράλληλα μπορεί να έχει και αξιόπιστες και αποτελεσματικές εναλλακτικές επιλογές. Η ποιότητα των πρώτων υλών και αναλωσίμων που θα παρέχουν οι δυνητικοί εγκεκριμένοι προμηθευτές θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις καθορισμένες από την εταιρεία προδιαγραφές και κυρίως θα πρέπει να είναι σταθερή έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις ασφάλειας του καταναλωτή.

Η απόδοση των προμηθευτών αξιολογείται συνεχώς. Η διαδικασία της αξιολόγησης κρίνεται απαραίτητη τόσο για την αρχική επιλογή και έγκριση ενός προμηθευτή όσο και για τη συνέχιση της συνεργασίας του με την εταιρεία.

Η υλοποίηση της διεργασίας της παρούσας παραγράφου περιγράφεται σε δύο έγγραφες διαδικασίες. Η κάθε διαδικασία παραπέμπει σε σαφείς οδηγίες εκτέλεσης ενεργειών και τα σχετικά έντυπα προς συμπλήρωση και αρχειοθέτηση.

Η διαδικασία Δ-06-01, αφορά στην υλοποίηση της Αρχικής Έγκρισης Προμηθευτών.

Η διαδικασία Δ-06-02, αφορά στην υλοποίηση της Συνεχούς Αξιολόγησης Προμηθευτών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## **ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Αρχική Έγκριση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-01

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα 1 από 6**

### **ΣΚΟΠΟΣ**

Η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται στην εταιρεία «**Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ**» η διαδικασία της αρχικής έγκρισης προμηθευτών για την προμήθεια πρώτων υλών, αναλώσιμων, ανταλλακτικών, υλικών συσκευασίας & περιεκτών και υπηρεσιών που απαιτείται για την παραγωγική και εμπορική της δραστηριότητα. Στόχος η αγορά και η χρησιμοποίηση υλικών ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών της.

### **ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Το πεδίο εφαρμογής της παρούσας διαδικασίας αφορά τα παρακάτω τμήματα της εταιρείας «**Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ**» :

- Το Τμήμα Προμηθειών με υπεύθυνο τον Υπεύθυνο Προμηθειών.
- Τον Υπεύθυνο Ποιότητας, ο οποίος και θα είναι και εξωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης.
- Το Τμήμα Παραγωγής με υπεύθυνο τον Υπεύθυνο Παραγωγής.

### **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Οι εξειδικευμένες οδηγίες που σχετίζονται με την υλοποίηση της παρούσας διαδικασίας είναι οι ακόλουθες:

Ο – 06 – 01- 02

## **ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Αρχική Έγκριση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-01

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα 2 από 6**

### **ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ**

Στην υλοποίηση της παρούσας διαδικασίας εμπλέκονται άμεσα οι άνθρωποι που κατέχουν τις ακόλουθες διοικητικές θέσεις:

- Υπεύθυνος Ποιότητας-Εξωτερικός Συνεργάτης
- Διεύθυνση Προμηθειών- Διευθυντής Προμηθειών
- Διεύθυνση Παραγωγής- Διευθυντής Παραγωγής

### **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Οι ενέργειες που σχετίζονται με την υλοποίηση της συγκεκριμένης Διαδικασίας είναι οι ακόλουθες:

#### **1. Ένταξη των αναγκαίων για την παραγωγική διαδικασία πρώτων υλών και άλλων υλικών σε γενικές κατηγορίες προμηθειών.**

Η εταιρεία «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ» συνεργάζεται με ένα πλήθος προμηθευτών οι οποίοι θα μπορούσαν να διαχωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες:

#### **Α' Ύλες :**

- Σιμιγδάλι
- Αυγό (σε υγρή μορφή)
- Γάλα (σε υγρή μορφή ή/και σκόνη)
- Νερό (παραγωγής)

#### **Λοιπά Υλικά :**

**Υλικά συσκευασίας και περιέκτες** (σακουλάκια συσκευασίας, αυτοκόλλητες ετικέτες, περιέκτες-χάρτινα κουτιά).

**Αναλώσιμα προσωπικού** (στολές εργασίας: φόρμες, κεφαλοκαλύμματα, γάντια, dust -masks).

**Ανταλλακτικά** (Ανταλλακτικά εξοπλισμού)

**Απορρυπαντικά-Απολυμαντικά**

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Αρχική Έγκριση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-01

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα 3 από 6**

**Βοηθητικά Υλικά και Λοιπές Υπηρεσίες:**

Ηλεκτρισμός

Νερό (γενικής χρήσης)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Αρχική Έγκριση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-01

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα 4 από 6**

**2. Έρευνα Αγοράς και καταγραφή δυνητικών προμηθευτών- Δημιουργία Βάσης Δεδομένων Προμηθευτών-Αρχική Προσέλκυση**

Πραγματοποιείται μία έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό δυνητικών προμηθευτών για τις αναγκαίες προμήθειες της εταιρείας. Αρχικά, λοιπόν προσελκύονται οι προμηθευτές που έχουν εκδηλώσει επιθυμία να συνάψουν συνεργασία με την εταιρεία «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ» καθώς και αυτοί που η εταιρεία θεωρεί ότι έχουν πιθανότητες να καλύπτουν τις ανάγκες της, οι οποίοι και αφού συγκεντρώνονται, κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το είδος του υλικού με το οποίο προμηθεύουν την εταιρεία. Κατόπιν έπεται η καταχώρησή τους σε ειδικές βάσεις δεδομένων του τμήματος Προμηθειών της εταιρείας.

**3. Αξιολόγηση Προμηθευτών**

Αξιοποιώντας τη βάση δεδομένων που έχει ήδη δημιουργήσει η εταιρεία, θα πραγματοποιείται η αξιολόγηση κάθε προμηθευτή ξεχωριστά έτσι ώστε μέσα από το απαιτούμενο φιλτράρισμα να εγκρίνονται μόνο οι προμηθευτές που ανταποκρίνονται στα κριτήρια που θέτει η εταιρεία «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ» για τους προμηθευτές της.



**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»****Τίτλος Διαδικασίας:** Αρχική Έγκριση Προμηθευτών**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-01**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01**Σελίδα** 5 **από** 6

Για την αρχική αξιολόγηση ενός νέου υποψηφίου προμηθευτή λαμβάνονται υπόψη στοιχεία όπως:

- Εφαρμογή ή όχι από τον παραγωγό πιστοποιημένου Συστήματος.
- Απαντήσεις σε σχετικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης E – 06- 01- 01 το οποίο αποστέλλει στον υποψήφιο προμηθευτή ο Υπεύθυνος Προμηθειών.
- Πληροφορίες που αφορούν τη φήμη και αξιοπιστία του προμηθευτή στην αγορά.
- Με επιτόπου επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή.

Τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιούν οι δυνητικοί προμηθευτές, όπως προκύπτει και από το ερωτηματολόγιο για την ένταξή τους στον Κατάλογο των Εγκεκριμένων Προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

<b>Πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας (HACCP ή ISO-9000)</b>
<b>Ποιότητα-Διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης-Διορθωτικές ενέργειες</b>
<b>Διαθεσιμότητα</b>
<b>Τιμολόγηση</b>
<b>Αξιοπιστία-Φήμη</b>
<b>Άμεση Αντίδραση σε Απρόβλεπτες Αλλαγές- Ευελιξία</b>

Η πραγματοποίηση της αξιολόγησης γίνεται με βάση το Έντυπο Αξιολόγησης Προμηθευτών E-06-01-01 και το Έντυπο Αξιολόγησης E-06-01-02, όπως επίσης και με βάση την οδηγία O – 06-01-02.

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Αρχική Έγκριση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-01

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα** 6 από 6

**4. Επιλογή Προμηθευτών**

Με βάση τα στοιχεία που θα προκύψουν από το στάδιο της αξιολόγησης των προμηθευτών θα γίνει και η τελική επιλογή των κατάλληλων για τις ανάγκες της επιχείρησης προμηθευτών.

**ΕΝΤΥΠΑ**

Τα έντυπα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της διαδικασίας της αρχικής έγκρισης των προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

Έντυπο Αξιολόγησης Προμηθευτών E-06-01-01

Έντυπο Αξιολόγησης Προμηθευτών E-06-01-02

## **ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Συνεχής Αξιολόγηση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-02

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα** 1 από 2

### **ΣΚΟΠΟΣ**

Η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται στην εταιρεία «**Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ**» η διαδικασία της συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών για την προμήθεια πρώτων υλών, αναλώσιμων, ανταλλακτικών, υλικών συσκευασίας & περιεκτών και υπηρεσιών που απαιτείται για την παραγωγική και εμπορική της δραστηριότητα. Στόχος η συνεχής επιβεβαίωση και διασφάλιση ότι τα κριτήρια που έχει θέσει η εταιρεία για τη συνεργασία της με τους προμηθευτές της ικανοποιούνται πάντα και πλήρως.

### **ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Το πεδίο εφαρμογής της παρούσας διαδικασίας αφορά τα παρακάτω τμήματα της εταιρείας «**Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ**»:

- Τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας – εξωτερικός συνεργάτης
- Το τμήμα Προμηθειών – Ελέγχου Ποιότητας

### **ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Οι αντίστοιχες εξειδικευμένες οδηγίες που σχετίζονται με την υλοποίηση της παρούσας διαδικασίας είναι οι ακόλουθες:

Ο – 06 – 02- 01

## **ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**Τίτλος Διαδικασίας:** Συνεχής Αξιολόγηση Προμηθευτών

**Ημερομηνία Έκδοσης:** 01/01/2009

**Κωδικός διαδικασίας:** Δ-06-02

**Αριθμός Αναθεώρησης:** 01

**Σελίδα 2 από 2**

### **ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ**

Στην υλοποίηση της παρούσας διαδικασίας εμπλέκονται άμεσα οι άνθρωποι που κατέχουν τις ακόλουθες διοικητικές θέσεις:

- Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας – εξωτερικός συνεργάτης
- Υπεύθυνος Προμηθειών
- Διευθυντής Παραγωγικής Μονάδας

### **ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ**

Οι ενέργειες που σχετίζονται με την υλοποίηση της συγκεκριμένης Διαδικασίας είναι οι ακόλουθες:

Μετά την αρχική έγκριση έπεται η **εξαμηνιαία** αξιολόγηση των υπαρχόντων προμηθευτών για τη μέτρηση και των υπολογισμό της απόδοσής τους κατά τη διάρκεια της συνεργασίας με την εταιρεία. Αυτή γίνεται μέσα από τη διαρκή συλλογή δεδομένων από τα επιμέρους τμήματα της εταιρείας. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση του εντύπου Ε-06-02-01. Από την απόδοση και το βαθμό που θα συγκεντρώσουν οι προμηθευτές θα κριθεί και η συνέχιση ή διακοπή της συνεργασίας της εταιρείας με τον κάθε προμηθευτή.

### **ΕΝΤΥΠΑ**

Τα έντυπα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της διαδικασίας της συνεχούς αξιολόγησης των προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

Έντυπο Αξιολόγησης Υπαρχόντων Προμηθευτών Ε – 06 -02- 01

## **ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

### **ΟΔΗΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

**Κωδικός Οδηγίας:** O-06-01-02

Σελίδα 1 από 2

Με την Οδηγία O -06-01-02 παρέχονται οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του εντύπου E-06-01-02, δραστηριότητα που εκτελείται από εξουσιοδοτημένο από τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας, υπάλληλο της εταιρείας. Αφού συλλέγονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και με τη βοήθεια του E-06-01-01 συμπληρώνεται τελικώς το E- 06- 01- 02. Ο λεπτομερής τρόπος υλοποίησης της εν λόγω δραστηριότητας περιλαμβάνει σταδιακά τα παρακάτω βήματα:

1. Ο εξουσιοδοτημένος υπάλληλος συμπληρώνει τα αρχικά στοιχεία που περιέχονται στο E-06-01-02 (ημερομηνία, κατηγορία προϊόντος, εξατομικευμένα στοιχεία του προς έγκριση προμηθευτή).
2. Ο εξουσιοδοτημένος υπάλληλος, συλλέγει τις απαιτούμενες πληροφορίες από το E-06-01-01 το οποίο έχει τη μορφή ερωτηματολογίου και το οποίο έχει ήδη αποσταλεί και συμπληρωθεί από τον εν δυνάμει προμηθευτή. Κατόπιν βαθμολογούνται τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στο E-06-01-02 (κριτήρια έγκρισης νέων προμηθευτών που έχουν τεθεί). Η κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιείται είναι από το 1 (πολύ κακός) έως το 10 (άριστος).
3. Στη συνέχεια απαιτείται ο πολλαπλασιασμός της βαθμολογίας κάθε κριτηρίου με τους αντίστοιχους για κάθε κριτήριο συντελεστές βαρύτητας οπότε και προκύπτει η συνολική βαθμολογία του συγκεκριμένου προμηθευτή για το κάθε ένα κριτήριο.
4. Η ολική βαθμολογία για τον κάθε ένα προμηθευτή προκύπτει από την άθροιση των ανά κριτήριο τελικών βαθμολογιών.

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**ΟΔΗΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

**Κωδικός Οδηγίας:** 0-06-01-02

Σελίδα 2 από 2

5. Ανάλογα με το επίπεδο της βαθμολογίας, ο κάθε προμηθευτής δύναται να χαρακτηριστεί ως «δεκτός» «επαναξεταστέος» ή «απορριπτέος». Πιο συγκεκριμένα:
- για βαθμολογία  $7.5 < \chi < 10$ , ο προμηθευτής χαρακτηρίζεται ως «δεκτός» και εγκρίνεται.
  - για βαθμολογία  $5.5 < \chi < 7.5$ , ο προμηθευτής χαρακτηρίζεται ως «υπό εξέταση»
  - για βαθμολογία  $\chi < 5.5$ , ο προμηθευτής χαρακτηρίζεται «απορριπτέος».
6. Αν ένας προμηθευτής χαρακτηριστεί ως «υπό εξέταση», συμπληρώνονται τα σχετικά σχόλια από τον εξουσιοδοτημένο υπάλληλο επάνω στο έντυπο όπου και καθορίζεται η ημερομηνία επανελέγχου του συγκεκριμένου προμηθευτή, ώστε να διαπιστωθεί αν συμμορφώθηκε με τις υποδείξεις που του έγιναν.
7. Υπογραφή του Εντύπου από όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους Διευθυντές.

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**ΟΔΗΓΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΝΤΥΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

**Κωδικός Οδηγίας:** Ο-06-02-01

Σελίδα 1 από 2

Με την Οδηγία Ο -06-02-01, παρέχονται οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη συμπλήρωση του εντύπου Ε-06-02-01, δραστηριότητα που εκτελείται από εξουσιοδοτημένο από τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας, υπάλληλο της εταιρείας. Ο εν λόγω υπάλληλος αφού συλλέξει τις απαραίτητες αναφορικά με τους εγκεκριμένους προμηθευτές πληροφορίες από το σύνολο των εμπλεκόμενων τμημάτων, στη συνέχεια πρέπει να συμπληρώσει το σχετικό έντυπο Ε- 06- 02- 01. Έτσι επιτυγχάνεται η συνεχής αξιολόγηση των προμηθευτών και διασφαλίζεται ότι όλοι οι εγκεκριμένοι προμηθευτές πληρούν τα κριτήρια που έχουν τεθεί από την εταιρεία καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους με αυτή. Ο τρόπος υλοποίησης της εν λόγω δραστηριότητας περιλαμβάνει σταδιακά τα παρακάτω βήματα:

1. Ο εξουσιοδοτημένος υπάλληλος συμπληρώνει τα αρχικά στοιχεία που περιέχονται στο Ε-06-02-01 (ημερομηνία, κατηγορία προϊόντος, εξατομικευμένα στοιχεία του προς αξιολόγηση προμηθευτή)
2. Ο εξουσιοδοτημένος υπάλληλος, συλλέγει πληροφορίες για την απόδοση του κάθε προμηθευτή από τα υπεύθυνα για αυτή τμήματα της εταιρείας. Κατόπιν βαθμολογούνται τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στο Ε-06-02-01 (κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών που έχουν τεθεί). Η κλίμακα βαθμολόγησης που χρησιμοποιείται είναι από το 1 (πολύ κακός) έως το 10 (άριστος).
3. Στη συνέχεια απαιτείται ο πολλαπλασιασμός της βαθμολογίας κάθε κριτηρίου με τους αντίστοιχους για κάθε κριτήριο συντελεστές βαρύτητας οπότε και προκύπτει η συνολική βαθμολογία του συγκεκριμένου προμηθευτή για το κάθε ένα κριτήριο.
4. Η ολική βαθμολογία για τον κάθε ένα προμηθευτή προκύπτει από την άθροιση των ανά κριτήριο τελικών βαθμολογιών.

**ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η ΑΡΚΑΔΙΚΗ ΓΕΥΣΗ»**

**ΟΔΗΓΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΝΤΥΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

**Κωδικός Οδηγίας:** Ο-06-02-01

Σελίδα 2 από 2

5. Ανάλογα με την βαθμολογία, η απόδοση του κάθε προμηθευτή δύναται να θεωρηθεί ως «πολύ καλή», «καλή», «μέτρια» και «ανεπαρκής». Πιο συγκεκριμένα:
- για βαθμολογία  $8.5 < \chi < 10$ , η απόδοση του προμηθευτή κρίνεται ως «πολύ καλή».
  - για βαθμολογία  $6.5 < \chi < 8.5$ , η απόδοση του προμηθευτή αξιολογείται ως «καλή»,
  - για βαθμολογία  $5 < \chi < 6.5$ , η απόδοση του προμηθευτή θεωρείται «μέτρια»
  - για βαθμολογία  $\chi < 5$ , η απόδοση του προμηθευτή κρίνεται ως «ανεπαρκής».
6. Σε κάθε περίπτωση, ο εξουσιοδοτημένος υπάλληλος συμπληρώνει στο έντυπο τις όποιες παρατηρήσεις έχει να κάνει, ιδιαίτερα αν η απόδοση του προμηθευτή έχει χαρακτηριστεί ως «μέτρια» ή ως «ανεπαρκής».
7. Υπογραφή του Εντύπου από όλους τους άμεσα εμπλεκόμενους Διευθυντές.



# **ΕΝΤΥΠΑ**

**E-06-01-01**

**E-06-01-02**

**E-06-02-01**

ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η Αρκαδική Γεύση»  
Αριθμός εντύπου: Ε-06-01-01

Υποψήφιος Προμηθευτής:

Προϊόντα για τα οποία ενδιαφέρεται η

Σελίδα 1 από 2

Αγαπητοί κύριοι,

παρακαλείσθε όπως συμπληρώσετε και επιστρέψετε το παρόν ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση και ένταξη σας στον κατάλογο εγκεκριμένων προμηθευτών της εταιρείας μας.

- 1) Ποιά είναι τα κυριότερα προϊόντα της εταιρείας σας;
  
- 2) Τα προϊόντα σας παράγονται με βάση συγκεκριμένες διεθνείς ή εθνικές προδιαγραφές ή προδιαγραφές της εταιρείας; (να γίνουν σχετικές αναφορές)
  
- 3) Εφαρμόζετε κάποιο σύστημα διαχείρισης Ποιότητας; (αν ναι αποστείλατε σχετικό πιστοποιητικό)
  
- 4) Με βάση ποια κριτήρια επιλέγετε τους προμηθευτές ή τους υποκατασκευαστές σας;
  
- 5) Υπάρχει οργανωμένο Τμήμα ποιοτικού ελέγχου; (προσωπικό - εξοπλισμός)
  
- 6) Γίνονται έλεγχοι στις πρώτες ύλες, τα ενδιάμεσα και τα τελικά προϊόντα; (σχετικές αναφορές)





ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Η Αρκαδική Γεύση»		Αριθμός Εντύπου Ε-06-02-01			
		Σελίδα 1 από 1			
ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ					
Ημερομηνία:					
Κατηγορία Προϊόντος :					
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ					
Όνομα:		Τηλέφωνο:			
Διεύθυνση:		Fax ή e-mail:			
Κριτήρια	Αξιολόγησης	Υπαρχόντων	Συντελεστές	Βαθμολο	Τελική
Προμηθευτών			Βαρύτητας	για ανά	βαθμολο
			κριτηρίων	Κριτήριο	για
Ταχύτητα διεκπεραίωσης παραγγελιών			0.25		
Ανταπόκριση σε έκτακτες παραγγελίες			0.25		
Πληρότητα παραγγελίας κατά την παράδοση			0.20		
Μη συμμορφούμενα			0.15		
Τήρηση υποσχόμενων προδιαγραφών			0.15		
Σύνολο			1		

Συνολική βαθμολογία: .....

Η απόδοση του προμηθευτή κρίνεται ως :

A: Πολύ καλή .....

B: Καλή .....

Γ: Μέτρια .....

Δ: Ανεπαρκής .....

Παρατηρήσεις: .....

Υπεύθυνος Τμήματος Παραγωγής

Όνοματεπώνυμο .....

Υπογραφή .....

Υπεύθυνος Τμήματος Προμηθειών

Όνοματεπώνυμο .....

Υπογραφή .....

Υπεύθυνος Τμήματος Ποιότητας

Όνοματεπώνυμο .....

Υπογραφή .....

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Κλαδική Μελέτη Ζυμαρικών της ICAP ΑΕ (Μάιος 2004)
2. Στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας για Παραγωγή Ζυμαρικών και Σκληρού Σίτου, Εισαγωγές, Εξαγωγές (1993-2005)

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

1. [http://www.statistics.gr/gr\\_tables/S502\\_SIN\\_6\\_TB\\_AN\\_05\\_1\\_T.pdf](http://www.statistics.gr/gr_tables/S502_SIN_6_TB_AN_05_1_T.pdf)
2. [http://www.statistics.gr/table\\_menu.asp?dt=0&sb=SIN\\_6&SSnid=%20%20Μεταποίηση&Dnid=%20%20Παραγωγή%20&%20Πωλήσεις%20Βιομηχανικών%20Προϊόντων%20\(PRODCOMhttp://www.statistics.gr/table\\_menu.asp?dt=0&sb=SIN\\_6&SSnid=%20%20Μεταποίηση&Dnid=%20%20Παραγωγή%20&%20Πωλήσεις%20Βιομηχανικών%20Προϊόντων%20\(PRODCOM](http://www.statistics.gr/table_menu.asp?dt=0&sb=SIN_6&SSnid=%20%20Μεταποίηση&Dnid=%20%20Παραγωγή%20&%20Πωλήσεις%20Βιομηχανικών%20Προϊόντων%20(PRODCOMhttp://www.statistics.gr/table_menu.asp?dt=0&sb=SIN_6&SSnid=%20%20Μεταποίηση&Dnid=%20%20Παραγωγή%20&%20Πωλήσεις%20Βιομηχανικών%20Προϊόντων%20(PRODCOM)