



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: Μελέτη σκοπιμότητας  
ίδρυσης μονάδας παραγωγής και εμπορίας ελαιόλαδων**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

Γρηγόριος Δημοκρασάς

EMBA1816

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ελένη Διδασκάλου

Αθήνα 2023

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο ..... Μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης μονάδας παραγωγής και εμπορίας ελαιολάδων.....

...

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Γρηγόριος Δημοκρασάς', written over a horizontal line.

Όνοματεπώνυμο....Γρηγόριος Δημοκρασάς

Ημερομηνία.....10/07/2023.....

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Διδασκάλου που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Συνάμα, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, που στέκεται δίπλα μου σε κάθε μου βήμα.

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

## Περίληψη

Μέσα από την παρούσα εργασία αναπτύσσεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια νέα εταιρεία που θα ασχοληθεί με την τυποποίηση ελαιόλαδου. Η ανάλυση των δεδομένων και των προβλέψεων έχει αναδείξει ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας. Σκοπός του τρέχοντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η περιγραφή της δομής και των λειτουργιών της επιχείρησης καθώς και ο εντοπισμός των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κατ' αυτόν τον τρόπο, εξετάστηκαν οι προοπτικές μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας τυποποίησης ελαιόλαδου που θα εδρεύει στην πόλη της Καλαμάτας, μιας περιοχής πασίγνωστης για την ποιότητα της ελιάς και του ελαιόλαδου που παράγει. Ένα από τα βασικότερα σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου που αναλύθηκε είναι το μίγμα μάρκετινγκ που αποτελείται από τις μεταβλητές του προϊόντος (**Product**), της τιμής (**Price**), του τόπου διανομής (**Place**) και της προώθησης (**Promotion**). Η εφαρμογή του μοντέλου αυτού στην περίπτωση μας, απέδωσε στοιχεία που σχετίζονται με τη συσκευασία που θα κυκλοφορεί και θα παραπέμπει αυτομάτως σε ένα premium προϊόν, ενώ παράλληλα είναι πρακτική και εύχρηστη για τον καταναλωτή. Η πώληση του προϊόντος θα γίνεται μέσω όλων των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα στην Ελληνική αγορά σε καταστήματα σούπερ μάρκετς, ντελικατέσεν, κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων υψηλών προδιαγραφών. Η τιμή λιανικής πώλησης θα τεθεί περίπου στα 10-11 ευρώ το λίτρο, περίπου στο μέσο του εύρους των λιανικών τιμών των εξαιρετικά παρθένων ελαιόλαδων της Ελληνικής αγοράς ενώ για την προώθηση του προϊόντος, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει σύγχρονες μεθόδους τυποποίησης και μάρκετινγκ, στηριζόμενη στο συγκριτικό πλεονέκτημα της υψηλής ποιότητας του προϊόντος. Επιπλέον, θα υπάρχει υποστήριξη στο διαδίκτυο με ιστοσελίδα και χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

*Λέξεις κλειδιά: Προϊόν, Τιμή, Τόπος Διανομής, Προώθηση, Μίγμα Μάρκετινγκ, Ελαιόλαδο*

## **Abstract**

Through the current study, a business plan is developed for a new company that will deal with olive oil standardization. The analysis of the data and forecasts has highlighted some conclusions about the viability of the business idea. The purpose of the current business plan is to describe the structure and operations of the business as well as to identify the required resources to achieve the goals that have been set. In this way, the prospects of a new business effort to standardize olive oil that will be based in the city of Kalamata, an area well-known for the quality of the olives and the olive oil it produces, were examined. One of the main points of the analyzed business plan is the marketing mix which consists of the variables of the product, the price, the place of distribution and the promotion. The application of this model in our case yielded elements related to the packaging that will be released and will automatically refer to a premium product, while at the same time it is practical and easy to use for the consumer. The product will be sold through all the distribution channels available in the Greek market in supermarkets, delicatessens, hotel kitchens and high-end restaurants. The retail price will be set at approximately 10-11 euros per liter, approximately in the middle of the retail price range of extra virgin olive oils on the Greek market, while for the promotion of the product, the company will use modern standardization and marketing methods, based on the comparative advantage of the high quality of the product. In addition, there will be online support with a website and use of social media.

*Keywords: Product, Price, Place of Distribution, Promotion, Marketing Mix, Olive Oil*

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Abstract .....	6
Εισαγωγή.....	9
1. Το επιχειρηματικό σχέδιο.....	12
1.1 Ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου για νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις .....	12
1.2 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου .....	14
1.3 Τα βασικά μέρη ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	15
2. Ο κλάδος του ελαιόλαδου στην Ελλάδα .....	20
2.1 Το ελαιόλαδο, τα χαρακτηριστικά του και οι κατηγορίες του.....	20
2.2 Ο ελληνικός κλάδος του ελαιόλαδου (στατιστικά 2020-2023).....	25
2.3 Η παγκόσμια αγορά του ελαιόλαδου (στατιστικά 2020-2023) .....	28
3. Η νέα επιχείρηση.....	31
3.1 Γενικά στοιχεία.....	31
3.2 Όραμα και αποστολή της επιχείρησης .....	35
3.3 Υποδομές.....	36
3.4 Παραγωγική διαδικασία και προϊόντα .....	38
3.5 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Πιστοποιήσεις .....	40
4. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην Ελλάδα.....	42
4.1 Ανάλυση PEST.....	42
4.2 Ανάλυση Porter .....	47
4.3 Εισαγωγή στη μέθοδο ανάλυσης S.W.O.T.....	50
5. Σχέδιο Μάρκετινγκ.....	54
5.1 Το μίγμα μάρκετινγκ .....	54
Ανάπτυξη των Ps (4Ps, 5Ps, 7Ps και 8Ps).....	55
5.2 Το προϊόν.....	57
5.3 Η διανομή (Τοποθεσία).....	58
5.4 Η τιμή (price) .....	59
5.5 Η προώθηση (promotion) .....	61
6. Οικονομικά στοιχεία .....	63
6.1 Κόστος επένδυσης.....	63
6.2 Χρηματοδότηση επένδυσης.....	65
6.3 Πρόβλεψη παραγωγής και πωλήσεων .....	65
6.4 Πρόβλεψη κόστους .....	67

6.5 Προϋπολογισμός.....	68
6.6 Οικονομικοί δείκτες .....	69
6.7 Αξιολόγηση κινδύνων.....	70
Συμπεράσματα.....	71
Βιβλιογραφία.....	75
Ελληνική.....	75
Ξενόγλωσση .....	79



## Εισαγωγή

Η ελιά είχε ξεχωριστή θέση από τα αρχαία χρόνια στην ζωή των λαών της Μεσογείου θάλασσας και ειδικότερα στην Ελλάδα. Αποτελούσε σύμβολο σοφίας, αφθονίας, ειρήνης, υγείας, δύναμης και ομορφιάς και κατείχε ιδιαίτερη θέση σε διάφορες δραστηριότητες της ζωής των κατοίκων της περιοχής. Ο καρπός του ελαιόδεντρου και το ελαιόλαδο από τα αρχαία χρόνια ήταν αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης διατροφής και η αξία τους αναγνωρίζεται μέχρι σήμερα που το ελαιόλαδο θεωρείται σαν βασικό στοιχείο της μεσογειακής διατροφής (LabelNews.gr, 2017).

Τα προϊόντα της ελιάς και ιδιαίτερα το ελαιόλαδο, αποτελούν σημαντικό κλάδο της Ελληνικής οικονομίας, με σημαντικές εξαγωγικές δραστηριότητες και σε αυτόν απασχολείται σημαντικό μέρος του πληθυσμού της χώρας. Σημαντική είναι και η εγχώρια αγορά, η οποία όμως χαρακτηρίζεται από το χαμηλό ποσοστό πώλησης τυποποιημένου ελαιόλαδου, γεγονός που προκύπτει από τις παραδοσιακές αντιλήψεις των καταναλωτών και την προσκόλληση των παραγωγών σε συγκεκριμένους τρόπους διάθεσης των προϊόντων τους. Οι καταναλωτές προτιμούν την αγορά «χύμα» ελαιόλαδου επειδή παραδοσιακά το θεωρούν καλής ποιότητας, αφού το αγοράζουν από τον παραγωγό. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για προϊόντα των οποίων δεν έχει πιστοποιηθεί η ποιότητα τους. Από την άλλη πλευρά, οι παραγωγοί προτιμούν τις μαζικές πωλήσεις ατυποποίητου ελαιόλαδου, είτε στην εγχώρια αγορά είτε στο εξωτερικό, αποδεχόμενοι μια χαμηλότερη τιμή για να εξασφαλίσουν την γρήγορη πώληση των προϊόντων τους χωρίς τα κόστη και τις διαδικασίες τυποποίησης (συσκευασίες, ποιοτικοί έλεγχοι, έξοδα μάρκετινγκ κ.λπ.) (Capital.gr, 2023)

Η μεγάλη παραγωγική δυνατότητα της Ελλάδας που είναι από τις πρώτες χώρες σε παραγωγή ελαιόλαδου παγκοσμίως σε συνδυασμό με την διάρθρωση της ελληνικής αγοράς, κάνει τον κλάδο ιδιαίτερο ελκυστικό σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα δεδομένα από τις ξένες αγορές αλλά και οι διαφορετικές αγοραστικές συνήθειες των νεότερων καταναλωτών, δείχνουν ότι το τυποποιημένο ελαιόλαδο είναι ένα δυναμικό προϊόν με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης στην χώρα μας. Σημαντικό πλεονέκτημα και στοιχείο διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, αποτελεί ένα προϊόν υψηλής ποιότητας όπως το εξαιρετικό (έξτρα) παρθένο ελαιόλαδο, τυποποιημένο και πιστοποιημένο σύμφωνα με τους εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς. Ένα τέτοιο

προϊόν θα προσελκύσει ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς με καταναλωτές μεσαίου και μεγάλου εισοδήματος που προσέχουν την διατροφή τους.

Η αξιολόγηση αυτών των στοιχείων, μπορεί να εντοπίσει μια επιχειρηματική ευκαιρία και να αποτελέσει την ιδέα για την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, στον συγκεκριμένο κλάδο. Απαιτείται η πραγματοποίηση μιας έρευνας αγοράς και κλάδου για να επιβεβαιωθούν τα δεδομένα και να γίνει προσεκτικός σχεδιασμός των χαρακτηριστικών των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας που θα χρησιμοποιήσει η νέα επιχείρηση. Βασικό σημείο που πρέπει να μελετηθεί είναι η ανταγωνιστικότητα και η δυνατότητα καινοτομίας ή διαφοροποίησης που πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση για να καταστεί βιώσιμη στη συγκεκριμένη αγορά.

Όλα τα δεδομένα και οι προβλέψεις πωλήσεων και εξόδων θα πρέπει να καταγραφούν στο επιχειρηματικό σχέδιο, που πρέπει να συνταχθεί πριν αρχίσει να λειτουργεί η νέα επιχείρηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα παρουσιάσει μια πλήρη εικόνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τα οικονομικά αποτελέσματα της, με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της επένδυσης που απαιτείται. Επίσης θα περιγράφεται ο τρόπος χρηματοδότησης της επένδυσης και η διασφάλιση της επάρκειας των ταμειακών ροών (Chaston & Mangles, 2002).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο εργαλείο για την παρακολούθηση της απόδοση της νέας επιχείρησης, αφού περιγράφει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και περιλαμβάνει τον προϋπολογισμό που θα επιτρέψει τη σύγκριση των προσδοκώμενων με τα πραγματικά αποτελέσματα. Έτσι μπορούν να αξιολογούνται τα τρέχοντα αποτελέσματα με το επιχειρηματικό σχέδιο και να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων, ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει μια βιώσιμη και αναπτυξιακή πορεία. Αν ο επιχειρηματίας χρειάζεται δανεισμό για την χρηματοδότηση της επένδυσης ή θελήσει να την εντάξει σε κάποιο πρόγραμμα επιδοτήσεων από κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. Ε.Σ.Π.Α., Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) ή άλλο αναπτυξιακό πρόγραμμα, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τις περισσότερες φορές το βασικό κριτήριο αξιολόγησης του αιτήματος του.

Για να προχωρήσει η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτείται η σύσταση τη εταιρείας. Μόλις η επιχείρηση αποκτήσει νομική μορφή, μπορεί να προχωρήσει στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να αποκτήσει (με αγορά ή μίσθωση) και να διαμορφώσει τις εγκαταστάσεις της, να αδειοδοτηθεί η λειτουργία της, να προσλάβει προσωπικό και να προχωρήσει σε συμβάσεις με παραγωγούς και

προμηθευτές υλικών, υπηρεσιών και εξοπλισμού και να αναζητήσει τους πελάτες της με τους οποίους θα έρθει σε επαφή με το πρόγραμμα μάρκετινγκ. Ακολουθεί η έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, που θα αποτελέσει την εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου στα πραγματικά δεδομένα της αγοράς. Και στην διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης το επιχειρηματικό σχέδιο θα καθοδηγεί την πορεία της και με την μελέτη των αποκλίσεων από αυτό, μπορούν να λαμβάνονται αποφάσεις για διορθωτικές ενέργειες.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα δυναμικό εργαλείο. Συντάσσεται σύμφωνα με δεδομένα στοιχεία για την επιχείρηση και το περιβάλλον, τα οποία αν τροποποιηθούν, πρέπει να οδηγήσουν σε προσαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες.

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με την ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια νέα εταιρεία που θα ασχοληθεί με την τυποποίηση ελαιόλαδου. Τα δεδομένα και οι προβλέψεις θα παρουσιαστούν στις επόμενες ενότητες. Από την ανάλυση των δεδομένων και των προβλέψεων, θα προκύψουν συμπεράσματα για τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας.

## 1. Το επιχειρηματικό σχέδιο

### 1.1 Ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου για νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις

Επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) είναι η προσπάθεια για τη δημιουργία, την ιδιοκτησία και την εμπορευματοποίηση μιας ιδέας, μιας τεχνολογίας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς και η ανάληψη των ρίσκων και των ανταμοιβών που αυτό συνεπάγεται. Περιλαμβάνει, τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- ✓ την έναρξη μιας νέας επιχείρησης (start-up) ένας νέος επιχειρηματίας ή μια ομάδα επιχειρηματιών ξεκινούν μια νέα επιχείρηση
- ✓ την ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) όπου οι ιδιοκτήτες ή τα στελέχη μιας υπάρχουσας επιχείρησης προχωρούν σε κάποια νέα επιχειρηματική κίνηση

(Λιούκας, 2010).

Σύμφωνα με το Longman Business English Dictionary, επιχείρηση είναι μια παραγωγική οικονομική μονάδα, που συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γη), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό το κέρδος, από τη διάθεση τους στους καταναλωτές, μέσω του μηχανισμού της αγοράς (Summers, 2018).

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) είναι ένα επίσημο γραπτό έγγραφο που προδιαγράφει του στόχους μιας επιχείρησης και περιγράφει τον στρατηγικό σχεδιασμό της για να μπορέσει να επιτύχει αυτούς τους στόχους (Meyer & Allen, 2004).

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το εργαλείο που καθοδηγεί τον επιχειρηματία και το πρώτο εργαλείο χρηματοδότησης που θα αξιολογήσουν πιθανοί επενδυτές και δανειστές. Το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τη δομή και τις λειτουργίες της επιχείρησης και εντοπίζει τους απαιτούμενους πόρους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επίσης αποτελεί το μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης της επιχείρησης, συγκρίνοντας τα πραγματικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για μια νέα επιχείρηση, είναι ένας οδηγός για τον επιχειρηματία, που κατευθύνει τις αποφάσεις του για να πετύχει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης του στα πρώτα στάδια δραστηριοποίησης της. Για μια εδραιωμένη επιχείρηση, το επιχειρηματικό σχέδιο δείχνει το σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση και περιγράφει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την περαιτέρω ανάπτυξη της (Κόκκορης, 2001).

Η προετοιμασία ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί την αξιοποίηση ενός ευρέως φάσματος γνώσεων από διάφορους επιχειρηματικούς λειτουργικούς τομείς όπως η χρηματοδότηση, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, η διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού, η παραγωγική διαδικασία και το μάρκετινγκ (Siegel et. al., 1993).

Μερικά ερωτήματα που αναλύονται μέσα σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο μιας νεοσύστατης επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες της επιχείρησης και με ποια στρατηγική μάρκετινγκ θα προσεγγιστούν; Αποτελούν αριθμητικά ένα τέτοιο μέγεθος που να μπορεί να καταναλώσει σημαντικές ποσότητες προϊόντων;
- ✓ Τα προϊόντα της επιχείρησης καλύπτουν ανάγκες μιας ομάδας καταναλωτών καλύτερα από τα ήδη υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα;
- ✓ Ποια θα είναι η τοποθέτηση των προϊόντων στην αγορά; Ποια είναι η επιθυμητή εικόνα που θα πρέπει να έχουν οι καταναλωτές γι' αυτά;
- ✓ Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές και πώς θα αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι τους;
- ✓ Ποιες είναι οι απαιτήσεις πόρων (κεφάλαια, εξοπλισμός, πρώτες ύλες) της επιχείρησης ώστε να επιτύχει τους στόχους της; Είναι διασφαλισμένη η διαθεσιμότητα τους;
- ✓ Με ποιο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας η επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα και βιώσιμη;
- ✓ Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι και οι απειλές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση; Ποιες ενέργειες μπορεί να κάνει για να προετοιμαστεί; (Cayenne Consulting LLC, 2015).

Στη σύγχρονη εποχή που η τεχνολογία εξελίσσεται με γρήγορο ρυθμό, αλλάζουν γρήγορα οι οικονομικές συνθήκες σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο και διαφοροποιείται το πλαίσιο του ανταγωνισμού, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να ενημερώνεται με τα νέα στοιχεία ώστε να διατηρεί τη χρησιμότητα του (Meyer & Allen, 2004). Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποτύχει επειδή παρότι μεταβλήθηκε το εξωτερικό περιβάλλον τους, επέμειναν να ακολουθούν τη στρατηγική που είχε χαραχθεί με διαφορετικά δεδομένα. Γι' αυτό είναι επιτακτική η επικαιροποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου και η προσαρμογή του στα νέα δεδομένα.

## 1.2 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου

Κάθε επιχείρηση, από την μικρότερη μέχρι για μια μεγάλη πολυεθνική πρέπει να ακολουθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, για να έχει πιθανότητες να επιτύχει τους στόχους της. Είναι ελάχιστα τα παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων που λειτουργούσαν χωρίς σχεδιασμό, ενώ αντίθετα είναι πολυάριθμα τα παραδείγματα που ο τυχαίος τρόπος λήψης αποφάσεων και η έλλειψη ρεαλιστικών στόχων οδήγησαν σε διακοπή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό μέσο για να προσελκύσει μια επιχείρηση το ενδιαφέρον πιθανών χρηματοδοτών, επειδή τους παρέχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα της επένδυσής τους. Η παρουσίαση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης δημιουργεί αξιοπιστία και κλίμα εμπιστοσύνης που είναι αναγκαία στοιχεία για την ευνοϊκή αντιμετώπιση από τους πιθανούς χρηματοδότες (Παπαδάκης, 2016).

Ακόμα και αν η επιχείρηση δεν αναζητεί χρηματοδότες, το επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τους τρόπους που θα επιτευχθούν οι στόχοι της και καθοδηγεί στη βελτίωση και στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Προσφέρει σημαντική βοήθεια στη λήψη αποφάσεων για τη στελέχωση της επιχείρησης με το αναγκαίο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, για την μέγιστη αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης, για το σχεδιασμό και την παραγωγική διαδικασία των προϊόντων και για τις ενέργειες μάρκετινγκ.

Αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για παρακολούθηση και έλεγχο της πορείας μιας επιχείρησης αφού περιλαμβάνει τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους και προκαθορίζει τα επιδιωκόμενα οικονομικά αποτελέσματα της. Μια σύγκριση των πραγματικών με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, σε τακτικά χρονικά διαστήματα, παρέχει τη δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών όποτε εμφανίζονται αποκλίσεις (Stutely, 2003)

Για να αποτελέσει το επιχειρηματικό σχέδιο, ένα αποτελεσματικό εργαλείο είναι αναγκαίο να έχει δομηθεί με την αντικειμενική αξιολόγηση των στοιχείων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και του περιβάλλοντος στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί και να θέτει εφικτούς και ρεαλιστικούς στόχους (Παπαδάκης, 2016).

Ένα συνηθισμένο λάθος είναι ότι στο επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφονται κυρίως θετικά στοιχεία που ενισχύουν την δυναμική της επιχειρηματικής ιδέας και αγνοούνται άλλα στοιχεία που πιθανά θα οδηγούσαν σε απόρριψη της.

### **1.3 Τα βασικά μέρη ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο συνήθως συντάσσεται από τον επιχειρηματία και παρουσιάζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση το επόμενο χρονικό διάστημα. Τις περισσότερες φορές συμβουλευεται τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησής του, που έχουν την διεύθυνση των λειτουργικών τομέων για να αποκτήσει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες που εκτός από τα ποσοτικά δεδομένα μπορεί να προέρχονται από την εμπειρία των συνεργατών και την γνώση της αγοράς.. Συχνά, ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες, εξειδικευμένους στη σύνταξη επιχειρηματικών σχεδίων, οι οποίοι δημιουργούν το τελικό κείμενο με βάση τα στοιχεία και τις οδηγίες του. Αυτό το κείμενο συνήθως έχει έκταση 20-40 σελίδες και είναι διαμορφωμένο σε ενότητες που αρκετοί μελετητές (Deakins & Freel, 2007, Meyer & Allen, 2004, Κόκκορης, 2001, Παπαδάκης, 2016) προτείνουν να είναι οι ακόλουθες:

- Τίτλος. Στην πρώτη σελίδα αναγράφεται «Επιχειρηματικό Σχέδιο της εταιρείας Χ» και τα στοιχεία της επιχείρησης όπως εμπορική επωνυμία, λογότυπο, διεύθυνση, τηλέφωνα και e-mail. Επίσης αναφέρονται η ημερομηνία σύνταξης του σχεδίου και οι συντάκτες του.
  
- Πίνακας περιεχομένων με όλες τις ενότητες και υποενότητες του κειμένου, ώστε όποιος το διαβάζει, να μπορεί να αποκτήσει μια συνολική εικόνα και να μπορεί εντοπίσει τις ενότητες που τον ενδιαφέρουν
  
- Περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου, ένα κείμενο μικρής έκτασης (1-2 σελίδες) στο οποίο αναφέρονται τα βασικότερα σημεία του σχεδίου. Συνήθως η περίληψη συντάσσεται τελευταία, αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου.
  
- Περιγραφή της επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα περιγράφονται:
  - Η επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες της, η νομική μορφή της και το ιστορικό της.

- Η αποστολή της επιχείρησης. Αφορά τον σκοπό της επιχείρησης, τα προϊόντα που παρέχει και τις ανάγκες των καταναλωτών που καλύπτουν.
  - Το όραμα της επιχείρησης δηλαδή την εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον.
  - Τις αρχές και τις αξίες που ορίζουν τη λειτουργία, τις δραστηριότητες και τον τρόπο λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.
  - Τους στόχους της επιχείρησης. Το ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα που πρέπει να πετύχει η επιχείρηση σε βραχυχρόνιο (συνήθως εντός ενός έτους) και μακροχρόνια (συνήθως πέντε έτη) χρονικό ορίζοντα.
  - Τη στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή τους τρόπους που θα επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί.
  - Την τοποθεσία εγκατάστασης και τις υποδομές της επιχείρησης.
  - Την οργανωτική και λειτουργική δομή της επιχείρησης.
  - Τη στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Γίνεται αναφορά στα προσόντα και την εμπειρία των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης ανά τμήμα του οργανογράμματος και πιθανούς εξωτερικούς συνεργάτες που έχουν σταθερή σχέση με την επιχείρηση. Επίσης παρουσιάζονται θέματα προσέλκυσης και επιλογής του απαιτούμενου προσωπικού και οι πολιτικές αμοιβών και εκπαίδευσης του (Ντάτη , 2016)
- Περιγραφή των προϊόντων. Η ενότητα αυτή παρέχει αναλυτικές πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά (σχήμα, μέγεθος, υλικά και συστατικά, ποιότητα, τιμή κ.λπ.) των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση. Ειδικότερα περιγράφονται:
- Ο τρόπος χρήσης και λειτουργίας τους.
  - Τα τμήματα της αγοράς στα οποία στοχεύει η επιχείρηση και περιλαμβάνουν καταναλωτές με κοινά χαρακτηριστικά και προτιμήσεις. Τις ανάγκες των καταναλωτών που καλύπτονται από το προϊόν ή την υπηρεσία και οι λόγοι που οι καταναλωτές θα το προτιμήσουν έναντι των ανταγωνιστικών.
  - Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του προϊόντος ή υπηρεσίας και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα.
  - Τη ζήτηση που υπάρχει για το προϊόν, τις τάσεις της αγοράς και πιθανές βελτιώσεις του προϊόντος, μελλοντικά.



- Παραγωγική διαδικασία για το προϊόν ή η υπηρεσία. Σε αυτή την ενότητα περιγράφονται:
  - Οι εγκαταστάσεις που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και οι λόγοι επιλογής της τοποθεσίας τους.
  - Ο εξοπλισμός και τα υλικά (πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας κ.λπ.) που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος καθώς και η διαθεσιμότητα τους.
  - Οι προμηθευτές και ο τρόπος επιλογής και αξιολόγησης τους.
  - Τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, η χρονική διάρκεια κάθε σταδίου και οι έλεγχοι που θα πραγματοποιούνται σε αυτά.
  - Τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας και ποιότητας που χρησιμοποιούνται και οι σχετικές πιστοποιήσεις από τους αρμόδιους φορείς.
  - Οι πολιτικές υποστήριξης των καταναλωτών, όπως οι πιστώσεις, οι επισκευές, οι επιστροφές και η εξυπηρέτηση του πελάτη.

- Σχέδιο μάρκετινγκ και πωλήσεων που παρουσιάζει την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και την αλληλεπίδραση με αυτό. Αυτή η ανάλυση γίνεται με την χρήση κοινώς αποδεκτών μεθόδων όπως είναι οι S.W.O.T., P.E.S.T. και η ανάλυση Porter (Μάλλιαρης, 2001).

Το σχέδιο μάρκετινγκ και πωλήσεων περιλαμβάνει:

- Τα χαρακτηριστικά του κλάδου (μέγεθος, δυναμική, τάσεις), στοιχεία πωλήσεων για τους κυριότερους ανταγωνιστές και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους στα τμήματα της αγοράς που στοχεύει η επιχείρηση.
- Τη στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση με αναλυτική παρουσίαση των πολιτικών:
  - ✓ τιμολόγησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
  - ✓ προώθησης το οποίο περιλαμβάνει την προώθηση των πωλήσεων, τη διαφήμιση του προϊόντος, τις δημόσιες σχέσεις και την προσωπική πώληση,
  - ✓ διανομής του προϊόντος μέσω των άμεσων και έμμεσων καναλιών διανομής (Kotler, 2000).
- Οικονομικά στοιχεία με τα οποία αποτυπώνεται η πορεία και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Γενικά, η χρηματοοικονομική ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να παρουσιάζει τα παρακάτω στοιχεία:

- προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 12-μηνιαία βάση καθώς και μια πρόβλεψη για την μελλοντική πορεία τους (συνήθως για μια πενταετία)
- ταμειακές ροές, όπου θα καταγράφονται οι εισπράξεις και οι πληρωμές ώστε να διασφαλίζεται η ύπαρξη χρηματικών διαθεσίμων σε κάθε χρονική στιγμή
- προβλεπόμενο ισολογισμό και
- υπολογισμό του νεκρού σημείου, το ύψος των πωλήσεων στο οποίο τα κέρδη ισούνται με τα έξοδα της επιχείρησης (Stutely, 2003).

Για μια νέα επιχείρηση που δε διαθέτει ιστορικά στοιχεία, στο επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αναφέρονται:

- Το κόστος επένδυσης που αφορά όλες τις δαπάνες που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να ξεκινήσει την λειτουργία της
- Οι τρόποι χρηματοδότησης του κόστους επένδυσης που μπορεί να είναι με ίδια κεφάλαια του επιχειρηματία ή με δανεισμό.
- Η πρόβλεψη παραγωγής και πωλήσεων ώστε να διαμορφωθεί η εικόνα των προσδοκώμενων εσόδων. Οι προβλέψεις πωλήσεων πρέπει να γίνουν βάσει των ιστορικών δεδομένων (αν υπάρχουν), των έρευνών αγοράς και της στρατηγικής μάρκετινγκ.
- Η πρόβλεψη κόστους που αφορά όλες τις δαπάνες (σταθερές και μεταβλητές) που προβλέπεται να υπάρχουν στη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ο ετήσιος προϋπολογισμός, ο οποίος θα περιλαμβάνει όλα τα προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα και θα εμφανίζει τη διαθεσιμότητα των ταμειακών ροών. Η διαφορά που προκύπτει από την αφαίρεση των εξόδων από τα έσοδα δείχνει αν η επιχείρηση λειτουργεί με κέρδος ή ζημία.
- Οικονομικοί δείκτες, με τους οποίους διαπιστώνεται η ρευστότητα που έχει η επιχείρηση, η αποδοτικότητά της η σχέση δανεισμού με ίδια κεφάλαια, η απόδοση στην επένδυση κ.λπ.
- Η αξιολόγηση κινδύνων αφορά πιθανές καταστάσεις που μπορεί να προκληθούν από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες και να εκτρέψουν την πορεία της επιχείρησης από τα προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα.

Για τις επιχειρήσεις που έχουν ιστορικό λειτουργίας, στο επιχειρηματικό σχέδιο εντάσσονται δύο λογιστικές καταστάσεις που παρέχουν στοιχεία σχετικά με την οικονομική της πορεία. Αυτές είναι:

- Τα Αποτελέσματα Χρήσης όπου αναλύονται όλα τα πραγματικά έξοδα και τα έσοδα της επιχείρησης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν βάση για τη μελλοντική οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.
- Ο Ισολογισμός που αναλύει το ενεργητικό και παθητικό της επιχείρησης (Siegel et. al, 1993).

➤ Παραρτήματα στα οποία εντάσσονται διάφορα έγγραφα όπως το καταστατικό της επιχείρησης, βιογραφικά σημειώματα των διοικητικών στελεχών, ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσης των τελευταίων ετών, έρευνες αγοράς, διαφημιστικό υλικό και φωτογραφίες των προϊόντων ή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και άλλα στοιχεία που ενισχύουν τα όσα περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Οι παραπάνω ενότητες είναι ενδεικτικές και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και κλάδων. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να υπάρχουν κάποιες ενότητες μπορεί να παραληφθούν ή να προστεθούν ή να περιλαμβάνουν περισσότερα ή λιγότερα στοιχεία από τα προαναφερθέντα. Αυτό που είναι κοινά αποδεκτό είναι η αναγκαιότητα ύπαρξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου βασισμένου σε σωστά στοιχεία και που περιλαμβάνει στόχους και στρατηγικές εφικτές και ρεαλιστικές.

## **2. Ο κλάδος του ελαιόλαδου στην Ελλάδα**

### **2.1 Το ελαιόλαδο, τα χαρακτηριστικά του και οι κατηγορίες του**

Το ελαιόλαδο είναι το φυσικό προϊόν που λαμβάνεται αποκλειστικά από τον καρπό της ελιάς. Είναι ένας φυσικός χυμός πλούσιος σε γεύση, άρωμα και θρεπτικά συστατικά και είναι βασικό συστατικό της παραδοσιακής Ελληνικής κουζίνας και της Μεσογειακής διατροφής. Η μετατροπή του καρπού της ελιάς σε ελαιόλαδο πραγματοποιείται σε μεταποιητικές μονάδες, που ονομάζονται ελαιοτριβεία χωρίς χημική επεξεργασία, μόνο με την προσθήκη νερού στην πολτοποιημένη μάζα της ελιάς. Για την παραγωγή ενός λίτρου ελαιόλαδου απαιτούνται 4-5 κιλά ελιές.

Το ελαιόλαδο έχει μεγάλη διατροφική αξία επειδή είναι πλούσιο σε θρεπτικά συστατικά όπως λιποδιαλυτές βιταμίνες και λιπαρά οξέα σε μορφή τριγλυκεριδίων. Τα λιπαρά οξέα που περιέχει το ελαιόλαδο είναι κατά 70-80% μονοακόρεστα (ολεϊκό οξύ), 15% πολυακόρεστα (λινελαϊκό οξύ και λινολενικό οξύ που ανήκει στα ωμέγα-3 λιπαρά) και 8-10% κορεσμένα (παλμιτικό και στεατικό οξύ 1,5%). Επίσης περιέχει πολυφαινόλες, βιταμίνες E, A, K, και D και θρεπτικά και αντιοξειδωτικά συστατικά χρήσιμα για τη σωστή λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού. Η σύσταση του ελαιόλαδου το κάνει πολύτιμο στο μοντέλο της μεσογειακής διατροφής που στηρίζεται στην κατανάλωση τροφών πλούσιων σε υδατάνθρακες, σε μονοακόρεστα και πολυακόρεστα λιπαρά οξέα (Μπαλατσούρας, 1997).

Το ελαιόλαδο αφομοιώνεται από τον ανθρώπινο οργανισμό σε ποσοστό 98% και περιέχει 880 θερμίδες ενέργειας ανά 100 γραμμάρια. Έρευνες έχουν δείξει ότι η κατανάλωση ελαιόλαδου από τον άνθρωπο, συμβάλλει στη μείωση της αρτηριακής πίεσης, στη βελτίωση της ισορροπίας «καλής» (HDL) προς «κακή» (LDL) χοληστερόλη στο αίμα και μείωση κινδύνου καρδιαγγειακών παθήσεων. Ακόμα έχει αντιγηραντική δράση, βελτιώνει την λειτουργία του εντέρου και του στομάχου, εμποδίζει την δημιουργία θρομβώσεων, διευκολύνει την πέψη και προλαμβάνει βλάβες

στα κύτταρα που μπορεί να οδηγήσουν σε ανάπτυξη καρκίνου (Ελληνικό Ινστιτούτο Καρδιαγγειακών Νοσημάτων, 2012).

Τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα σύμφωνα με τους Κανόνες Εμπορίας και Επισημάνσης του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ., 2015), η αξιολόγηση της ποιότητας του ελαιόλαδου πραγματοποιείται με κριτήριο τον τρόπο παραγωγής, το βαθμό της οξύτητας του και τα βασικά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά (γεύση, χρώμα, άρωμα) (ΕΦΕΤ, 2015).

Η διαδικασία συγκομιδής του καρπού, η έκθλιψη και η αποθήκευση του και ο τρόπος παραγωγής, είναι παράγοντες που μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην τελική ποιότητα του ελαιόλαδου.

Η οξύτητα του ελαιόλαδου μετρά την περιεκτικότητα του σε ελεύθερα λιπαρά οξέα και εκφράζεται σε γραμμάρια ελαϊκού οξέος ανά 100 γραμμάρια ελαιόλαδου. Τα επίπεδα οξύτητας είναι χαμηλά, αν ο καρπός είναι υγιής, αν μετατρέπεται σε ελαιόλαδο σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά τη συγκομιδή του και αν η αποθήκευση του ελαιόλαδου γίνεται σε κατάλληλες συνθήκες.

Η γεύση, το άρωμα και το χρώμα του ελαιόλαδου είναι διαφορετικές από τόπο σε τόπο και εξαρτώνται τις κλιματολογικές συνθήκες, το έδαφος, το υψόμετρο, την ηλιοφάνεια και από την ποικιλία της ελιάς. Το χρώμα του ελαιόλαδου εξαρτάται από τον καρπό και μπορεί να έχει αποχρώσεις από βαθύ πράσινο μέχρι χρυσαφί. Αν ο καρπός συλλεχθεί στην αρχή της περιόδου συγκομιδής, το χρώμα του λαδιού θα είναι πράσινο επειδή κυριαρχεί η χλωροφύλλη ενώ όσο περισσότερο ώριμος συλλεχθεί ο καρπός κυριαρχούν οι καροτίνες και το ελαιόλαδο έχει χρυσαφί χρώμα ([www.oliveoil.gr](http://www.oliveoil.gr)).

Οι κλιματολογικές συνθήκες και το γενικότερο οικοσύστημα της Ελλάδας είναι κατάλληλα για την παραγωγή εξαιρετικής ποιότητας ελαιόλαδου. Αρκετές Ελληνικές περιοχές παράγουν υψηλής ποιότητας ελαιόλαδα, με ιδιαίτερη γεύση, τα οποία έχουν αναγνωρισθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση σαν προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π.) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (Π.Γ.Ε.) σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Κανονισμού 1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2019).

Τα ελαιόλαδα ΠΟΠ παράγονται με παραδοσιακές μεθόδους, μεταποιούνται και παρασκευάζονται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή η οποία προσδιορίζει την ποιότητα, τη γεύση και άλλα χαρακτηριστικά τους (<https://agriculture.ec.europa.eu/>).

Για τα ελαιόλαδα ΠΠΕ αρκεί μόνο ένα από τα στάδια της παραγωγής να έχει πραγματοποιηθεί στην συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα πρώτες ύλες από άλλη περιοχή (<https://agriculture.ec.europa.eu/>).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ο μεγαλύτερος παραγωγός και καταναλωτής ελαιόλαδου παγκοσμίως, έχει κατατάξει τα ελαιόλαδα σε οκτώ κατηγορίες:

- ✓ εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο
- ✓ παρθένο ελαιόλαδο
- ✓ παρθένο μειονεκτικό ελαιόλαδο (λαμπάντε)
- ✓ εξευγενισμένο ελαιόλαδο
- ✓ ελαιόλαδο αποτελούμενο από εξευγενισμένα και παρθένα ελαιόλαδα
- ✓ πυρηνέλαιο
- ✓ ακατέργαστο πυρηνέλαιο
- ✓ εξευγενισμένο πυρηνέλαιο.

Παρθένα χαρακτηρίζονται τα ελαιόλαδα τα οποία προέρχονται από την έκθλιψη του καρπού της ελιάς αποκλειστικά με μηχανικές μεθόδους ή άλλες φυσικές και οι μοναδικές επεξεργασίες που έχει υποστεί είναι η πλύση, η μετάγγιση, η φυγοκέντριση και η διήθηση.

Το εξευγενισμένο ελαιόλαδο παράγεται από ραφινάρισμα (απομάκρυνση ξένων ουσιών) παρθένου ελαιόλαδου, με χημική και θερμική επεξεργασία που δεν προκαλούν αλλοιώσεις στην αρχική δομή των γλυκεριδίων.

Από αυτές τις κατηγορίες μπορούν να πωληθούν σε λιανική πώληση προς τους καταναλωτές μόνο το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, το παρθένο ελαιόλαδο, το ελαιόλαδο αποτελούμενο από εξευγενισμένα και παρθένα ελαιόλαδα και το πυρηνέλαιο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

- Εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο. Η κορυφαία ποιότητα παρθένου ελαιόλαδου, με οξύτητα μικρότερη από 0,8°. Έχει έντονη γεύση και άρωμα φρεσκοκομμένου καρπού ελιάς. Ιδανικό για να χρησιμοποιηθεί ωμό σε σαλάτες, σάλτσες, χόρτα, κ.λπ.
- Παρθένο ελαιόλαδο. Εκλεκτής ποιότητας ελαιόλαδο, με οξύτητα που δεν υπερβαίνει τους 2°. Ιδανικό για μαγειρευτά φαγητά, ψητά κρέατα, κ.λπ.
- Ελαιόλαδο. Είναι μίγμα εξευγενισμένου ελαιόλαδου και παρθένων ελαιόλαδων με οξύτητα μέχρι 1°. Το χρώμα του είναι ανοικτό κιτρινοπράσινο και έχει άρωμα και γεύση φρέσκιας ελιάς και φρούτων. Χρησιμοποιείται όπως το παρθένο ελαιόλαδο,

δηλαδή στο μαγείρεμα, τη ζαχαροπλαστική και τις σαλάτες, αλλά η ποιότητα του είναι κατώτερη.

- Πυρηνέλαιο. Είναι μίγμα εξευγενισμένου πυρηνελαίου και παρθένων ελαιολάδων. Προορίζεται για την κατασκευή σαπουνιών. Αν ραφιναριστεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο τηγάνισμα επειδή έχει απαλή, ήπια γεύση και αντέχει στις υψηλές θερμοκρασίες.

Επίσης υπάρχουν και μερικοί δευτερεύοντες τύποι ελαιόλαδου όπως:

- το αγουρέλαιο, το οποίο παράγεται από άγουρο καρπό της ελιάς που συλλέγονται με το χέρι και ανήκει στην κατηγορία εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο και. Χαρακτηρίζεται από την πικάντικη οσμή του και την πικρή του γεύση.
- το ελαιόλαδο βιολογικής καλλιέργειας, προέρχεται από ελαιώνες όπου δεν χρησιμοποιούνται, λιπάσματα, ψεκασμοί και φάρμακα, αλλά ούτε και κάποιο άλλο είδος επεξεργασίας κατά την έκθλιψη και την επεξεργασία του καρπού της ελιάς ([www.oliveoil.gr](http://www.oliveoil.gr)).

Η κατηγοριοποίηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει ενταχθεί και στην Ελληνική νομοθεσία με την Κ.Υ.Α αριθ. 323902 (ΦΕΚ 2026/τ.Β'/18-09-09) ([www.e-nomothesia.gr](http://www.e-nomothesia.gr), 2009).

Για την προστασία και ενημέρωση του καταναλωτή ο ΕΦΕΤ είναι υποχρεωτική η ύπαρξη ετικέτας (βλέπε Σχήμα 1) στη συσκευασία του ελαιόλαδου στην οποία πρέπει να αναγράφονται υποχρεωτικά:

- Η εμπορική ονομασία του ελαιόλαδου.
- Η κατηγορία του ελαιόλαδου, μόνο αν πρόκειται για εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο και παρθένο ελαιόλαδο. Για τις άλλες κατηγορίες δεν είναι υποχρεωτική η αναγραφή τους.
- Η καθαρή ποσότητα του περιεχομένου εκφρασμένη σε μονάδες όγκου (π.χ. 1 λίτρο, 4 λίτρα).

Σχήμα 1. Ετικέτα τυποποιημένου ελαιόλαδου



- Η ημερομηνία λήξης της χρήσης του προϊόντος.
- Οι συνθήκες διατήρησης του προϊόντος.
- Η διατροφική δήλωση.
- Το όνομα ή την εμπορική επωνυμία και τη διεύθυνση του παραγωγού ή του συσκευαστή ή του πωλητή του προϊόντος που υποχρεωτικά πρέπει να είναι εγκατεστημένος σε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ο κωδικός εγκεκριμένης μονάδας τυποποίησης και συσκευασίας ελαιόλαδου που έχει τη μορφή: EL – 40 – \_ \_ \_ (ΕΦΕΤ, 2015).

Η Ευρωπαϊκή νομοθεσία επικαιροποιήθηκε το 2022 με τον κανονισμό 2104 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που μεταξύ άλλων αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγράφουν το έτος συγκομιδής των καρπών στην ετικέτα των εξαιρετικών παρθένων και παρθένων ελαιόλαδων. Επίσης στην ετικέτα πρέπει να αναγράφεται για κάθε κατηγορία ελαιόλαδου η ακόλουθη πληροφορία:

- εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο: «ελαιόλαδο ανωτέρας κατηγορίας που παράγεται απευθείας από ελιές και μόνο με μηχανικές μεθόδους»
- παρθένο ελαιόλαδο: «ελαιόλαδο που παράγεται απευθείας από ελιές και μόνο με μηχανικές μεθόδους»
- ελαιόλαδο από εξευγενισμένα ελαιόλαδα και παρθένα ελαιόλαδα: «έλαιο που περιέχει αποκλειστικά ελαιόλαδα που έχουν υποστεί επεξεργασία εξευγενισμού και έλαια που έχουν παραχθεί απευθείας από ελιές»



- πυρηνέλαιο: «έλαιο που περιέχει αποκλειστικά έλαια που προέρχονται από επεξεργασία πυρήνων ελιάς και ελαίων που παράγονται απευθείας από ελιές» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022).

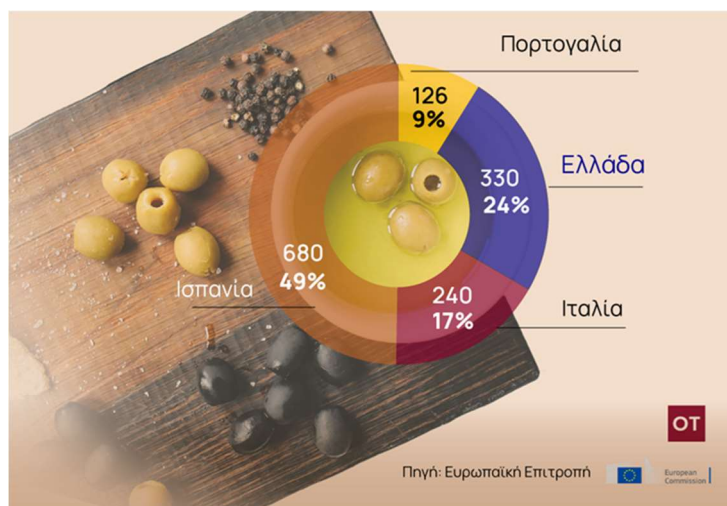
## **2.2 Ο ελληνικός κλάδος του ελαιόλαδου (στατιστικά 2020-2023)**

Τα ελαιοκομικά προϊόντα είναι από τα σημαντικότερα εξαγωγίμα προϊόντα της Ελλάδας, με σημαντικότερο από αυτά το παρθένο ελαιόλαδο που αφορά το 70% της παραγωγής. Το ελαιόλαδο αντιστοιχεί στο 9% της αξίας της αγροτικής παραγωγής στην Ελλάδα και αποτελεί το 0,5% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.) της χώρας.

Από την Ετήσια Γεωργική Έρευνα της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ) προκύπτει ότι στην Ελλάδα καλλιεργούνται με ελαιόδεντρα 11,6 εκατομμύρια στρέμματα, ενώ από τις διάφορες εργασίες που σχετίζονται με την παραγωγή ελαιόλαδου έχουν εισόδημα περίπου 600.000 οικογένειες. Υπάρχουν περίπου 2.500 ελαιουργεία, τα περισσότερα στην Πελοπόννησο και στην Κρήτη από τα οποία το 40% είναι μικρές ατομικές επιχειρήσεις με μέση ετήσια παραγωγή μικρότερη από 200 τόνους. Ο μεγάλος αριθμός μικρών ελαιοτριβείων, μειώνει τις δυνατότητες να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και κάνει δύσκολο τον έλεγχο της ποιότητας και την προώθηση premium προϊόντων. Επίσης στη χώρα λειτουργούν περίπου 700 εγκεκριμένοι τυποποιητές ελαιοκομικών προϊόντων. Οι περισσότερες είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, αλλά υπάρχουν και ορισμένες μεγάλες, που ελέγχονται από τους μεγάλους λιανέμπορους ή μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου (ΕΛΣΤΑΤ, 2019) Η ετήσια ελληνική παραγωγή ελαιόλαδου είναι 330.000 τόνοι, η δεύτερη μεγαλύτερη στην Ευρωπαϊκή Ένωση για το 2022. Αντίθετα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2, η

παραγωγή της Ισπανίας μειώθηκε από τους 1,5 εκατ, τόνους του 2021 σε 680 χιλιάδες τόνους κυρίως λόγω της ξηρασίας που έπληξε περιοχές της χώρας (Οτ.gr, 2023b).

Σχήμα 2 Η παραγωγική δυνατότητα των κυριότερων χωρών που παράγουν ελαιόλαδο στην Ευρωπαϊκή Ένωση



Η εγχώρια κατανάλωση ελαιόλαδου είναι περίπου 120.000 τόνοι, όμως τα τυποποιημένα ελαιόλαδα δεν ξεπερνούν το 27% της κατανάλωσης στην Ελλάδα. Το υπόλοιπο της παραγωγής είτε αυτοκαταναλώνεται είτε διατίθεται «χύμα» και το μεγαλύτερο μέρος εξάγεται. Το «χύμα» ελαιόλαδο διακινείται συνήθως σε δοχεία δεκαεπτά λίτρων χωρίς κάποια ετικέτα κάτι το οποίο σημαίνει ότι δεν είναι γνωστός ο τόπος προέλευσής του ούτε η ονομασία του. Αυτό συμβαίνει σε μεγάλη έκταση, παρά την ύπαρξη της ΚΥΑ 255610/2003 (ΦΕΚ 2026, 2009) και της υπουργικής απόφασης 1018/104012/15.04.20 (ΦΕΚ 1678, 2020) που εναρμονίζεται (με καθυστέρηση 8 ετών) με τον Εκτελεστικό Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα πρότυπα εμπορίας του ελαιόλαδου που καθιερώνουν σαν μέγιστη συσκευασία διάθεσης ελαιόλαδων το δοχείο των πέντε λίτρων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012).

Η κυκλοφορία χύμα ελαιόλαδου, είναι μορφή παραεμπορίου και προκαλεί απώλεια φορολογικών εσόδων από το κράτος. Αρκετές φορές γίνεται αντικείμενο νοθείας, που δημιουργεί μείωση της εμπιστοσύνης του αγοραστικού κοινού. Η νοθεία γίνεται αναμειγνύοντας ποσότητα ελαιόλαδου με μικρότερες ποσότητες που προέρχονται από άλλα έλαια, που οι καταναλωτές δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν.

Βασικό ανταγωνιστικό προϊόν του ελαιόλαδου είναι τα σπορέλαια, με βασικό πλεονέκτημα τους την χαμηλότερη τιμή παρά το ότι υστερούν σε θρεπτικά χαρακτηριστικά και σε θετικά αποτελέσματα στην υγεία. Παρά το γεγονός ότι υπάρχει κουλτούρα κατανάλωσης ελαιόλαδου στους Έλληνες, η αναλογία της κατανάλωσης

είναι μόλις 60/40 υπέρ του ελαιόλαδου. Δημοφιλέστερα σπορέλαια είναι το σογιέλαιο, το βαμβακέλαιο και το ηλιέλαιο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τυποποίησης Ελαιόλαδου (Σ.Ε.ΒΙ.Τ.ΕΛ.) οι εξαγωγές ελαιόλαδου το 2022 ήταν 175.746 τόνοι έναντι 159.034 τόνων το 2021 και 175.434 τόνων το 2020. Οι εξαγωγές από την Ελλάδα κατευθύνθηκαν κυρίως στην Ιταλία και την Ισπανία και σε μικρότερα ποσοστά σε Γαλλία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Βέλγιο, Τσεχία, Σουηδία Η.Π.Α. Όμως, από τις ποσότητες ελαιόλαδου που εξήχθησαν, μόνο 50.000 τόνοι ήταν τυποποιημένο ελαιόλαδο, οι υπόλοιποι εξήχθησαν σε χύμα μορφή δηλαδή χωρίς εξωτερική συσκευασία (Businessdaily.gr, 2023).

Το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών «χύμα» ελαιόλαδου, κυρίως καταλήγει σε άλλες μεσογειακές χώρες, ιδιαίτερα στην Ιταλία, όπου το προϊόν τυποποιείται, συσκευάζεται και μεταπωλείται χωρίς αναφορά στον παραγωγό ή την Ελλάδα. Είναι χαρακτηριστικό για τις εξαγωγές ελληνικού ελαιόλαδου, ότι το 64,67% της αξίας και το 75,88% του συνολικού όγκου των συνολικών εξαγωγών ελαιόλαδου το 2021 έγινε εξαγωγή προς την ιταλική αγορά. Στην περίπτωση αυτή, δεν προβάλλεται ούτε το όνομα του παραγωγού, ούτε η εθνική προέλευση του προϊόντος, ενώ υπάρχει απώλεια εσόδων αφού σύμφωνα με μελέτη της Εθνικής Τράπεζας, η προστιθέμενη αξία της τυποποίησης υπολογίζεται περίπου σε 1,3 ευρώ ανά λίτρο (Εθνική Τράπεζα, 2015), ποσό που πλέον πλησιάζει τα 2 ευρώ, μετά την άνοδο των τιμών των τελευταίων ετών. Για το 2023, αναμένεται σημαντική αύξηση των Ελληνικών εξαγωγών λόγω της μεγάλης μείωσης της παραγωγής της Ισπανίας, της χώρας με την μεγαλύτερη παραγωγή παγκοσμίως. Αυτό έχει συνέπεια και την αύξηση τιμής παραγωγού, που το 2023 φτάνει στα 5,10 ευρώ το λίτρο, έναντι 3,30 ευρώ το 2022 και 2,50 ευρώ το 2021. Όμως, οι αυξανόμενες τιμές παραγωγού οδηγούν σε υψηλότερες τιμές λιανικής πώλησης που θα μειώσουν διεθνώς την ζήτηση και την κατανάλωση, αφού οι τιμές στα υποκατάστατα του ελαιόλαδου (π.χ. σπορέλαια) δεν έχουν μεταβληθεί ανάλογα και μέρος του καταναλωτικού κοινού θα στραφεί προς αυτά (Ot.gr, 2023a).

Όμως αυτή η αύξηση των εξαγωγών και των τιμών είναι συγκυριακή και όχι αποτέλεσμα ενός οργανωμένου σχεδίου αξιοποίησης της ελαιοπαραγωγικής δυνατότητας της Ελλάδας. Οι παραγωγικές μονάδες είναι πολλές σε αριθμό και μικρής δυναμικότητας, ώστε να μην μπορούν να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, όπως κάνουν η Ιταλία και η Ισπανία που έχουν συγκεντρώσει την παραγωγή σε μεγάλες μονάδες, επιτυγχάνοντας χαμηλότερα κόστη. Οι προσπάθειες προώθησης των

προϊόντων συνήθως είναι μεμονωμένες, αποσπασματικές και όχι μέρος ενός γενικότερου εθνικού σχεδίου. Έτσι ενώ τα brands της Ισπανίας και της Ιταλίας έχουν διεθνή αναγνώριση, το ελληνικό ελαιόλαδο δεν έχει καταφέρει να αποκτήσει την ίδια, παρά την διαπιστωμένη εξαιρετική ποιότητα του.

### **2.3 Η παγκόσμια αγορά του ελαιόλαδου (στατιστικά 2020-2023)**

Η θετική πορεία της διεθνούς κατανάλωσης ελαιόλαδου αποδεικνύεται από το γεγονός ότι μέσα στον 21ο αιώνα έχει διπλασιαστεί η παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου, της οποίας ένα ποσοστό περίπου 4% προέρχεται από την Ελλάδα. Η ετήσια παγκόσμια παραγωγή 3,09 εκατομμύριων τόνων ελαιόλαδου αποτελεί μόλις το 1,5% από τα 200 εκατομμύρια τόνους φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών, που χρησιμοποιούνται ετήσια για διατροφική χρήση, ανθρώπων και ζώων. Κάθε άνθρωπος καταναλώνει ετήσια κατά μέσο όρο 25 κιλά ελαίων και λιπών, από τα οποία, μόνο 500 γραμμάρια είναι ελαιόλαδο (IOC, 2021).

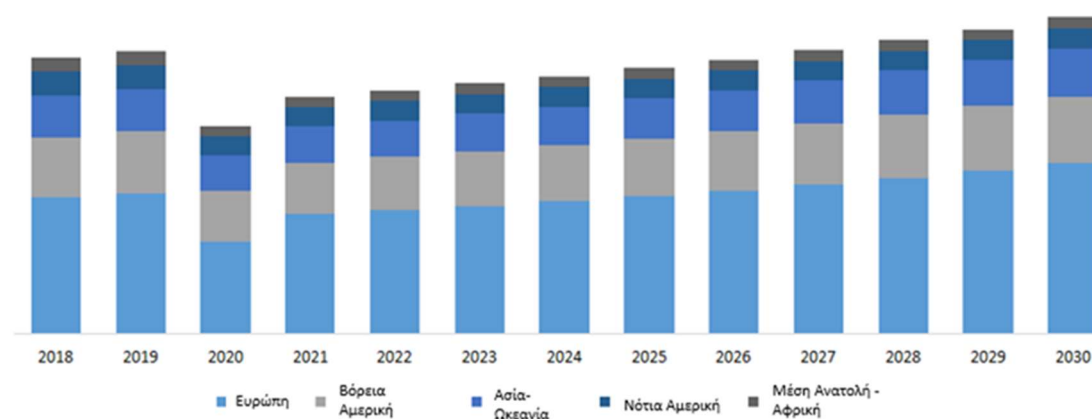
Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Διεθνούς Συμβουλίου Ελιάς (International Oil Council, IOC), η παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου, την περίοδο 2021-2022 ανήλθε στους 3,09 εκατομμύρια τόνους, αλλά την περίοδο 2022-2023 θα μειωθεί σημαντικά στους 2,73 εκατομμύρια τόνους (Agronews.gr, 2023). Αιτία είναι, τα κύματα καύσωνα και η ξηρασία που πλήττουν την Ευρώπη και ιδιαίτερα την Ισπανία που είναι η μεγαλύτερη παραγωγός ελαιόλαδου παγκοσμίως. Για το 2021-2022 η Ισπανία παρήγαγε 1,3 εκατομμύρια τόνους (40% της παγκόσμιας παραγωγή) ενώ η παραγωγή της μειώθηκε την επόμενη χρονιά στους 680 χιλιάδες τόνους. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι Ισπανοί και οι Έλληνες καταναλώνουν κατά κεφαλή τις μεγαλύτερες ποσότητες ελαιόλαδου, περίπου 11 κιλά ετησίως. Ο παγκόσμιος μέσος όρος της κατά κεφαλή κατανάλωσης ελαιόλαδου δεν ξεπερνάει τα 0,5 κιλά (Olinenews.gr, 2022).

Από έρευνα που πραγματοποίησε η ισπανική Τράπεζα Caja Rural σκιαγραφήθηκε το προφίλ του μέσου καταναλωτή ελαιόλαδου παγκοσμίως. Είναι ηλικίας 49-75 χρόνων, μεσαίου εισοδήματος και μεσαίου ή υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Αγοράζει παρθένο ελαιόλαδο κυρίως σε πλαστική φιάλη, μέσω των καταστημάτων λιανικής, το οποίο χρησιμοποιεί συνήθως ωμό π.χ. στις σαλάτες (Olinenews.gr, 2021).

Η μειωμένη παραγωγή, ο πληθωρισμός και η αύξηση τιμών στα λιπάσματα και στο κόστος ενέργειας που παρουσιάστηκαν το 2022, αύξησαν τις τιμές πώλησης του ελαιόλαδου στη διεθνή αγορά και οδήγησαν αρκετούς καταναλωτές σε υποκατάστατα προϊόντα όπως τα σπορέλαια. Αυτή η μείωση της ζήτησης ελαιόλαδου αντισταθμίζεται από την παγκόσμια στροφή στην υγιεινότερη διατροφή όπως η Μεσογειακή, που παρατηρείται σε μεγάλες χώρες που δεν παράγουν οι ίδιες σημαντικές ποσότητες ελαιόλαδου όπως οι Η.Π.Α και η Γερμανία. Αυτή η τάση που προβλέπεται να συνεχιστεί οδηγεί σε θετικές προβλέψεις για την εξέλιξη της παγκόσμιας αγοράς ελαιόλαδου, παρά την τωρινή διαφαινόμενη μείωση, που θεωρείται προσωρινή.

Το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς ελαιόλαδου αποτιμήθηκε σε 12 δισεκατομμύρια ευρώ το 2022 και προβλέπεται να φτάσει τα 17,5 δισεκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2030. Η θετική πρόβλεψη για την ανάπτυξη της αγοράς οφείλεται στο αυξανόμενο ενδιαφέρον των καταναλωτών για υγιεινότερη διατροφή, για να αντιμετωπίσουν προβλήματα που οφείλονται στον σύγχρονο αγχωτικό και καθιστικό τρόπο ζωής όπως είναι η παχυσαρκία και οι καρδιαγγειακές παθήσεις. Ιδιαίτερα θα προτιμηθούν από τους καταναλωτές τα ελαιόλαδα με ανώτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι τα παρθένα ελαιόλαδα. Το Σχήμα 3 παρουσιάζει την προβλεπόμενη εικόνα της παγκόσμιας αγοράς ελαιόλαδου σε χρηματικά μεγέθη, όπως προέκυψε από έρευνα του 2022 (Polaris Market Research, 2022).

Σχήμα 3 Πορεία της παγκόσμιας αγοράς ελαιόλαδου με στοιχεία 2021 και πρόβλεψη μέχρι 2030



Source: Polaris Market Research Analysis

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (σαν σύνολο χωρών) αποτελεί παγκοσμίως τον μεγαλύτερο παραγωγό (67 % της συνολικής παραγωγής), τον μεγαλύτερο καταναλωτή (53 % της συνολικής κατανάλωσης) και εξαγωγέα ελαιόλαδου, ενώ μεγαλύτερος εισαγωγέας ελαιόλαδου παγκοσμίως είναι οι Η.Π.Α. Η ευρωπαϊκή κατανάλωση ελαιόλαδου το 2021 ήταν σε 1,46 εκατομμύρια τόνους, το μισό της συνολικής παγκόσμιας κατανάλωσης. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2021 η ζήτηση ελαιόλαδου καλύφθηκε κατά 87% από την παραγωγή κρατών-μελών της. Κύριο προϊόν των ενδοκοινοτικών εισαγωγών τυποποιημένου ελαιόλαδου αποτέλεσε το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, αντιπροσωπεύοντας το 62% του συνόλου, ακολουθούμενο από το παρθένο ελαιόλαδο με 10% και το παρθένο ελαιόλαδο λαμπάντε με 9%. Όμως το μεγαλύτερο μέρος του ενδοευρωπαϊκού εμπορίου αποτελείται από χύμα ελαιόλαδο που αναμειγνύεται από τις εταιρείες ελαιόλαδου πριν από την εμφιάλωση (CBI, 2022).

Σύμφωνα με μελέτη του CBI, φορέα του Βρετανικού υπουργείου Εξωτερικών, πολλές ανεξάρτητες μάρκες ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας εμφανίζονται στην Ευρωπαϊκή αγορά. Μέχρι πρόσφατα, τα υψηλής ποιότητας ελαιόλαδα πωλούνταν κυρίως σε εξειδικευμένα καταστήματα ή απευθείας από παραγωγούς, αλλά πλέον βρίσκονται στα ράφια των σούπερ μάρκετς. Η Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ) και η Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ) είναι διακριτικά ευρωπαϊκά συστήματα ποιότητας που εγγυώνται και προστατεύονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ευρώπη διαθέτει 132 εξαιρετικά παρθένα ελαιόλαδα ΠΟΠ και ΠΓΕ. Η Ιταλία έχει τον μεγαλύτερο αριθμό εγγεγραμμένων ελαιόλαδων ΠΟΠ με 49, ακολουθούμενη από την Ισπανία με 32 και την Ελλάδα με 31 (CBI, 2022).

### 3. Η νέα επιχείρηση

#### 3.1 Γενικά στοιχεία

Το επιχειρηματικό σχέδιο θα εξετάσει τις προοπτικές μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας τυποποίησης ελαιόλαδου που θα εδρεύει στην πόλη της Καλαμάτας, την πρωτεύουσα της Μεσσηνίας, μιας περιοχής πασίγνωστης για την ποιότητα της ελιάς και του ελαιόλαδου που παράγει. Η Μεσσηνία είναι η περιοχή της Ελλάδας με τα περισσότερα ελαιόδενδρα με ετήσια παραγωγή 40.000 – 50.000 χιλιάδες τόνους, ενώ το 87% του παραγόμενου ελαιόλαδου είναι της κατηγορίας εξαιρετικό παρθένο (Εθνική Τράπεζα, 2015).

Σχήμα 4. Λογότυπο



Η νέα επιχείρηση θα ονομάζεται ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε. χρησιμοποιώντας στον τίτλο της τον όρο olea που περιγράφει το γένος φυτών στο οποίο ανήκει η ελιά.

Το λογότυπο της (Σχήμα 4) επιλέχθηκε να είναι απλό, χωρίς σχέδια σε μια προσπάθεια διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Επιλέχθηκε να κυριαρχεί το γαλάζιο χρώμα, για να ξεχωρίζει από την πλειονότητα των ανταγωνιστικών σημάτων στα οποία επικρατούν το κίτρινο ή το πράσινο χρώμα. Η κατοχύρωση του εμπορικού σήματος γίνεται στη Διεύθυνση Σημάτων της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και Προστασίας

Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης & Επενδύσεων είτε με φυσική παρουσία είτε ηλεκτρονικά (gov.gr, 2022)

Αντικείμενο της επιχείρησης θα είναι η τυποποίηση και πώληση εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου με την επωνυμία «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο», που θα παράγεται αποκλειστικά από ελιές Καλαμών, από παραγωγούς της Μεσσηνίας. Οι ελιές Καλαμών έχουν πιστοποίηση Π.Ο.Π. 440304 / 11-11-1993 (ΦΕΚ 871/26-11-93).

Η επεξεργασία του καρπού θα γίνεται σε εγκεκριμένα ελαιοτριβεία της περιοχής, αποκλειστικά με μηχανικές μεθόδους ώστε να διασφαλίζεται η άριστη ποιότητα του τελικού προϊόντος και η υψηλή διατροφική του αξία. Από τα ελαιοτριβεία το ελαιόλαδο θα μεταφέρεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης για τυποποίηση.

Η πώληση του προϊόντος θα γίνεται μέσω όλων των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα στην Ελληνική αγορά σε καταστήματα σούπερ μάρκετς, ντελικατέσεν και κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων υψηλών προδιαγραφών. Το προϊόν θα πωλείται σε διάφανη γυάλινη συσκευασία και θα διαφοροποιείται από τα ανταγωνιστικά λόγω της άριστης ποιότητας του, που θα είναι πιστοποιημένη από τους αρμόδιους φορείς. Τη διανομή θα αναλάβει εταιρεία logistics πανεθνικής κάλυψης. Η τιμή λιανικής πώλησης θα τεθεί περίπου στα 10-11 ευρώ το λίτρο, περίπου στο μέσο του εύρους των λιανικών τιμών των εξαιρετικά παρθένων ελαιόλαδων της Ελληνικής αγοράς που κυμαίνεται μεταξύ 8 και 14 ευρώ, με ανοδικές τάσεις. Αυτό θα επιτρέψει μια σχετικά μικρή κερδοφορία, ικανή όμως να επιτύχει την υπερκάλυψη του νεκρού σημείου, στο πρώτο έτος λειτουργίας. Οι ενέργειες μάρκετινγκ για το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά, αρχικά θα περιλαμβάνουν προσωπική πώληση ιδιαίτερα στις μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες και σε κορυφαίους χώρους εστίασης, συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις και τοποθέτηση του προϊόντος σε τηλεοπτικές εκπομπές μαγειρικής και γαστρονομίας. Θα υπάρχει υποστήριξη στο διαδίκτυο με ιστοσελίδα και χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Ο στόχος της υψηλής ποιότητας του προϊόντος, απαιτεί αντίστοιχες πρώτες ύλες γι' αυτό η επιχείρηση έχει έρθει σε προκαταρκτικές συζητήσεις με Μεσσηνίους παραγωγούς, έχει θέσει υψηλές προδιαγραφές για τις ελιές που θα χρειαστεί και έχει συμφωνήσει μαζί τους μια τιμή αγοράς του ελαιόλαδου στα 5,50€, στα ανώτερα επίπεδα των τρεχόντων τιμών παραγωγού. Επίσης έχει συμφωνηθεί ότι οι συνεργαζόμενοι παραγωγοί και ελαιοτριβεία, θα ακολουθούν τις προδιαγραφές ISO



22000 και θα ελέγχονται τακτικά ώστε να διασφαλιστεί ότι τηρούνται οι απαιτούμενες προδιαγραφές καλλιέργειας.

Για την πρώτη χρονιά λειτουργίας, προβλέπεται η παραγωγή 120.000 μπουκαλιών 1 λίτρου και 40.000 μπουκαλιών 2 λίτρων «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο». Η συνολική παραγωγή των 200.000 λίτρων υπολογίζεται ότι μπορεί να αυξάνεται με ρυθμό 3% τα επόμενα τρία χρόνια. Αν αυτή η ποσότητα πωληθεί σε μια τιμή χονδρικής πώλησης κατά μέσο όρο 7,5 ευρώ ανά λίτρο προβλέπονται έσοδα πωλήσεων περίπου 1,5 εκατομμύρια ευρώ για το πρώτο έτος λειτουργίας. Η τιμή χονδρικής πώλησης θα διαφοροποιείται από την δυναμική της συνεργασίας με κάθε λιανέμπορο. Αν επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι πωλήσεων προκύπτει ένα μικτό περιθώριο κέρδους περίπου 25% που εκφρασμένο σε χρήματα είναι 375.000 ευρώ. Αν τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα της ετήσιας χρήσης κρατηθούν κάτω από αυτό το ποσό θα επιτευχθεί ο στόχος για κάλυψη του νεκρού σημείου στον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

Επιδίωξη της επιχείρησης είναι να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά με το έξτρα παρθένο ελαιόλαδο, να προετοιμαστεί να παρουσιάσει προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας και μετά από τρία χρόνια να εξετάσει τις προοπτικές για εξαγωγή των προϊόντων της.

Σε συνεργασία με τους φοροτεχνικούς συμβούλους, επιλέχθηκε η νομική μορφή της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) και θα ακολουθηθούν οι προβλεπόμενες από τη νομοθεσία διαδικασίες για την ίδρυση της. Στην Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) για τις εταιρικές της υποχρεώσεις ευθύνεται το νομικό πρόσωπο της Ε.Π.Ε. με την παρουσία της και όχι οι εταίροι της. Ο Διαχειριστής της Ε.Π.Ε., που μπορεί να διοικεί την εταιρεία σαν να είναι ο μοναδικός ιδιοκτήτης, έχει προσωπική ευθύνη για παράνομες πράξεις της εταιρείας. Αυτή η μορφή εταιρείας υποχρεούται σε τήρηση διπλογραφικών βιβλίων, γεγονός που βελτιωμένη την πιστοληπτική της ικανότητα (Μπέλεσης, 2022).

Το εταιρικό κεφάλαιο θα είναι 90.000 ευρώ μοιρασμένο σε ισόποσα μερίδια στους Ανδρέα Ευαγγελίδη που θα είναι διευθυντής και διαχειριστής της εταιρείας, Δήμητρα Παπαδημητρίου και Αναστάσιο Ευαγγελίδη. Η επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια το επιχειρηματικό της σχέδιο και στοχεύει να αναζητήσει χρηματοδότηση μελλοντικά, για να υλοποιήσει αναπτυξιακές δραστηριότητες.

Με τον νόμο 4919/2022, η σύσταση εταιρειών πραγματοποιείται ηλεκτρονικά μέσω της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας Μιας Στάσης (e-ΥΜΣ) του Γενικού Εμπορικού

Μητρώου (ΓΕΜΗ). Η υπηρεσία παρέχει πρότυπο καταστατικό και για όσους δεν καλύπτονται από αυτό απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο. Στο σύστημα καταχωρούνται οι δηλώσεις στη περί έναρξης εργασιών μη φυσικού προσώπου (Μ3), δραστηριοτήτων επιχείρησης (Μ6), σχέσεων φορολογουμένου (Μ7) και μελών μη φυσικού προσώπου (Μ8), η υπεύθυνη δήλωση-εξουσιοδότηση των εταίρων προς το πρόσωπο που υποβάλλει την αίτηση προς την e-ΥΜΣ, τα στοιχεία των εταίρων, το αποδεικτικό καταβολής του εταιρικού κεφαλαίου, την προέγκριση της επωνυμίας από το Επιμελητήριο. Τέλος απαιτείται η καταβολή του κόστους σύστασης (60 ευρώ) και του κόστους καταχώρισης (70 ευρώ). Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την αυτόματη εγγραφή της ΕΠΕ στο Γ.Ε.ΜΗ. (Γενικό Εμπορικό Μητρώο), στην Α.Α.Δ.Ε. (Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων) από την οποία λαμβάνεται ο ΑΦΜ (Αριθμός Φορολογικού Μητρώου) και το Επιμελητήριο, ενώ αυτομάτως ενημερώνονται και τα στοιχεία του ΕΦΚΑ (Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης). Μετά την καταχώριση των δεδομένων, το καταστατικό, η ανακοίνωση σύστασης στο ΓΕΜΗ και η βεβαίωση σύστασης της επιχείρησης είναι διαθέσιμα προς παραλαβή και εκτυπώνονται (e-ΥΜΣ, 2022).

Οι επιχειρήσεις παραγωγής και συσκευασίας ελαιόλαδου πρέπει να λάβουν έγκριση από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης (Τμήμα Ελαίας της Διεύθυνσης Δενδροκηπευτικής) και να εφοδιάζονται με αλφαριθμητικό αριθμό. Το υπουργείο θα ελέγξει αν πληρούνται οι προδιαγραφές καλής λειτουργίας και στη συνέχεια θα τους δώσει άδεια λειτουργίας. Η σχετική αίτηση θα κατατεθεί στην Διεύθυνση Αγροτικής Ανάπτυξης Μεσσηνίας. Θα ελεγχθούν τα σχέδια των εγκαταστάσεων για να διαπιστωθεί ο πολεοδομικός χαρακτηρισμός (καταλληλότητα για επαγγελματική χρήση), οι προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής και η κατάλληλη διαμόρφωση των χώρων αποθήκευσης και παραγωγής.

Η επιχείρηση αρχικά θα οργανωθεί σε τρία τμήματα, στα οποία θα απασχολούνται (εκτός των ιδιοκτητών) 10 υπάλληλοι:

- οικονομικό, που θα επιβλέπει η Δήμητρα Παπαδημητρίου (πτυχιούχος ΑΕΙ στην Διοίκηση Επιχειρήσεων) και θα έχει δύο υπαλλήλους
- παραγωγής με επικεφαλής τον πτυχιούχο τεχνολόγο τροφίμων Μενέλαο Καραθανάση που θα απασχολεί 3 μόνιμους υπαλλήλους και θα είναι υπεύθυνο και για την αποθήκευση και τον ποιοτικό έλεγχο. Εποχιακά θα προσλαμβάνεται επιπλέον προσωπικό για να καλυφθούν οι ανάγκες.

- μάρκετινγκ και πωλήσεων με επικεφαλής τον Ανδρέα Ευαγγελίδη με εμπειρία στην διοίκηση τμήματος πωλήσεων σε πολυεθνική εταιρεία και θα απασχολεί 4 υπαλλήλους, ένας από τους οποίους θα παρέχει γραμματειακή υποστήριξη στην εταιρεία.

Ο διευθυντής της εταιρείας Ανδρέας Ευαγγελίδης είναι υπεύθυνος για τις συμφωνίες με τους παραγωγούς και τα ελαιοτριβεία και για τη στρατηγική και τον συντονισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών.

Όλο το προσωπικό θα προέρχεται από την περιοχή της Καλαμάτας και απαραίτητο προσόν τους θα είναι η εμπειρία στο αντικείμενο εργασίας. Μεσοπρόθεσμα, ανάλογα με την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, θα μεγαλώσει ο αριθμός του προσωπικού και το οργανόγραμμα θα αποκτήσει μια πιο σύνθετη μορφή.

Η επιχείρηση θα έχει μόνιμες συνεργασίες με εξωτερικούς συμβούλους. Για θέματα φοροτεχνικά και χρηματοοικονομικά θα συνεργαστεί με εξειδικευμένο γραφείο. Υπάρχει συμφωνία συνεργασίας με δικηγόρο για κάθε είδους υποστήριξη σε νομικά θέματα. Επίσης θα συνεργαστεί με εξειδικευμένη εταιρεία διαδικτυακού μάρκετινγκ που θα δημιουργήσει εταιρική ιστοσελίδα και θα διαχειρίζεται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης, με στόχο την αύξηση της γνώσης του κοινού για την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

### **3.2 Όραμα και αποστολή της επιχείρησης**

Όραμα της επιχείρησης είναι με την τυποποίηση υψηλής ποιότητας ελαιόλαδου να δώσει προστιθέμενη αξία στο σπουδαίο αυτό προϊόν της Μεσσηνίας και να αναδειχθεί σε ένα από τα κορυφαία τυποποιητήρια της περιοχής. Η επιχείρηση θέλει να συμβάλει στην αλλαγή των παραδοσιακών προτιμήσεων των καταναλωτών και των παραγωγών στην εμπορία «χύμα» ελαιόλαδου, αποτελώντας παράδειγμα για άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και αποδεικνύοντας στον καταναλωτή ότι το τυποποιημένο ελαιόλαδο είναι πιστοποιημένο υψηλής ποιότητας προϊόν, απαραίτητο για τη διατροφή του.

Αποστολή της επιχείρησης είναι η αξιοποίηση και προβολή του παραγόμενου ελαιόλαδου της περιοχής και η διάθεση του σε όσο το δυνατό περισσότερους καταναλωτές, αρχικά της Ελλάδας και αργότερα στις διεθνείς αγορές. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει σύγχρονες μεθόδους τυποποίησης και μάρκετινγκ, στηριζόμενη στο συγκριτικό πλεονέκτημα της υψηλής ποιότητας του

προϊόντος. Η σταδιακή ανάπτυξη της επιχείρησης θα σημαίνει ότι θα χρειάζεται μεγαλύτερες ποσότητες πρώτων υλών και έτσι θα έχει θετική συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη της περιοχής.

Στόχοι της επιχείρησης είναι η επίτευξη πωλήσεων πάνω από νεκρό σημείο στο πρώτο έτος λειτουργίας και η σταδιακή αύξηση της παραγωγής και των πωλούμενων ποσοτήτων κατά 10/% μέσα στην επόμενη τριετία.

### 3.3 Υποδομές

Θα ενοικιαστεί κοντά στο λιμάνι της Καλαμάτας, ισόγειο κτίριο 800 τετραγωνικών μέτρων με μηνιαίο ενοίκιο 2.000 ευρώ. Είναι εύκολα προσβάσιμο από τις κυριότερες οδικές αρτηρίες της πόλης, στοιχείο χρήσιμο για τις μεταφορές υλικών και προϊόντων από και προς την επιχείρηση. Το κτίριο έχει διαχωρισμένο χώρο αποθήκης 300 τετραγωνικών μέτρων και ράμπα φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων. Ο υπόλοιπος χώρος θα χρειαστεί διαμόρφωση ώστε να δημιουργηθούν χώροι γραφείων και παραγωγής. Το κόστος των εργασιών ανακίνησης και διαμόρφωσης έχει υπολογιστεί σε 10.000 ευρώ.

Για το μηχανογραφικό σύστημα (ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ERP software) και τον εξοπλισμό γραφείων έχουν προϋπολογιστεί 10.000 ευρώ.

Έχει επιλεγεί ο προμηθευτής του μηχανολογικού εξοπλισμού του οποίου το κόστος θα ανέρχεται σε 50.000 ευρώ και θα περιλαμβάνει:

- Δεξαμενή από ανοξείδωτο χάλυβα 5.000 λίτρων με ανθρωποθυρίδα, ογκομετρητή και πυθμένα κωνικό για εύκολη απομάκρυνση των υπολειμμάτων (μούργα) τυο ελαιόλαδου.
- Συσκευή φιλτραρίσματος (φιλτρόπρεσα) ελαιόλαδου με αντλία που αποτελείται από 30 φιλτρόπλακες, δυναμικότητας 600 λίτρων ανά ώρα.
- Μηχανή ετικετοποίησης (ετικετέζα) για επικόλληση ετικέτας σώματος και κόντρα ετικέτας ύψους 140mm για παραγωγή 700 τεμαχίων ανά ώρα.
- Γραμμή εμφιάλωσης με αεροσυμπιεστή 300 λίτρων, γεμιστική μηχανή κατάλληλη για μπουκάλια από 250-2000ml, σύστημα πλήρωσης με κενό αέρος,

και ρυθμιζόμενο γκρουπ συμπίεσης, καψυλλιέρα για θερμοπλαστικά καψύλλια και κλειστική μηχανή διαφόρων διαμέτρων πωμάτων από 18-38 mm.

Ο προμηθευτής του μηχανολογικού εξοπλισμού θα αναλάβει τη συντήρηση του και θα επιλύει άμεσα κάθε πιθανό πρόβλημα, βάση σχετικής σύμβασης.

Σχήμα 5. Φιάλη και ετικέτες



Οι συσκευασίες που θα χρησιμοποιηθούν, θα είναι διαφανή γυάλινα μπουκάλια 1 και 2 λίτρων, τύπου mareska, με κόστος μονάδας 0,5 και 0,8 ευρώ αντίστοιχα. Σε αυτά θα επικολλάται η ετικέτα με το λογότυπο και τα προβλεπόμενα από τη νομοθεσία στοιχεία (Σχήμα 5)

Τα μπουκάλια θα τοποθετούνται σε χαρτοκιβώτια με το λογότυπο της εταιρείας για τη διανομή τους στα σημεία πώλησης. Τα χαρτοκιβώτια θα είναι πεντάφυλλα

χωρητικότητας 12 μπουκαλιών τοποθετημένων μέσα σε κυψέλες, για αυξημένη προστασία του προϊόντος κατά την μεταφορά του.

### **3.4 Παραγωγική διαδικασία και προϊόντα**

Η επιχείρηση στα πρώτα στάδια της λειτουργίας της θα εμπορεύεται μόνο ένα προϊόν το «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο» συσκευασμένο σε γυάλινα μπουκάλια χωρητικότητας 1 και 2 λίτρων. Έτσι η επιχείρηση θα γίνει γνωστή σαν εξειδικευμένος παραγωγός προϊόντων υψηλής ποιότητας και θα διαφοροποιηθεί από ανταγωνιστές που πωλούν ελαιόλαδα διαφόρων ποιοτήτων. Η γυάλινη συσκευασία ταιριάζει σε ένα premium προϊόν, είναι πρακτική και εύχρηστη για τον καταναλωτή. Δεν θεωρείται σκόπιμη η ύπαρξη μεγαλύτερων συσκευασιών (π.χ. 4 ή 5 λίτρων) αφού ο καταναλωτής μπορεί να αγοράζει όποτε χρειάζεται φρέσκο, ποιοτικό ελαιόλαδο, χωρίς να χρειάζεται να το αποθηκεύει σπίτι του. Επιλέχθηκε διαφανές γυάλινο μπουκάλι, ώστε ο καταναλωτής να έχει άριστη οπτική επαφή με το προϊόν και να μπορεί να αξιολογήσει το χρώμα του εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου που περιέχεται. Επίσης είναι μια συσκευασία που ο καταναλωτής μπορεί να κρατήσει για αξιοποίηση της σε άλλες χρήσεις, μειώνοντας τον όγκο απορριμμάτων του.

Η τυποποίηση και η συσκευασία του ελαιόλαδου είναι βασική προϋπόθεση για την καλύτερη διατήρηση, εμπορία και διάθεση του προϊόντος. Η συσκευασία περιέχει, προστατεύει το προϊόν, δίνει πληροφορίες στον καταναλωτή, προωθεί την πώλησή του και διευκολύνει την μεταφορά του.

Η διαδικασία της τυποποίησης περιλαμβάνει τα στάδια:

1. Παραλαβή του ελαιόλαδου. Μετά από ένα πρώτο έλεγχο ποιότητας, το ελαιόλαδο παραλαμβάνεται από τα ελαιοτριβεία και καταγράφονται οι παρτίδες.
2. Φιλτράρισμα του ελαιόλαδου μέσω αντλιών τροφοδοσίας στην φιλτρόπρεσσα, για να καθαριστεί από ξένα στοιχεία, όπως φύλλα, κουκούτσια κ.λπ. τα οποία

συγκρατούνται από τις ειδικές φιλτροπλάκες. Στη συνέχεια το φιλτραρισμένο ελαιόλαδο αποθηκεύεται σε ανοξείδωτες δεξαμενές μέχρι την εμφιάλωση του.

3. Ποιοτικός έλεγχος. Η επιχείρηση θα συνεργαστεί με σύγχρονα εργαστήρια ποιοτικών ελέγχων. Το ελαιόλαδο πριν εμφιαλωθεί θα ελέγχεται τουλάχιστον για τις 28 υποχρεωτικές φυσικοχημικές αναλύσεις για να ελεγχθεί η ποιότητα και η γνησιότητα του ελαιόλαδου. Η ποιότητα προσδιορίζεται με τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά (γεύση και οσμή) και με τη μέτρηση φυσικοχημικών παραμέτρων, όπως είναι η οξύτητα, ο αριθμός των υπεροξειδίων, κ.λπ.. Η γνησιότητα εξετάζεται με την αναζήτηση ξένων ελαίων που γίνεται εμφανής από τη σύσταση των λιπαρών οξέων, στις στερόλες κ.λπ.
4. Τοποθέτηση των μπουκαλιών στην ταινία εισόδου της μηχανής εμφιάλωσης.
5. Γέμισμα των μπουκαλιών με ελαιόλαδο μέσω του ογκομετρικού κυλίνδρου στην μηχανής εμφιάλωσης. Στην ογκομετρική μηχανή κάθε μπουκάλι γεμίζει με βάση την ποσότητα που έχει δηλωθεί. Το φιλτραρισμένο ελαιόλαδο μεταφέρεται στην γεμιστική μηχανή μέσα από αντλίες.
6. Τοποθέτηση των πωμάτων στα γεμισμένα μπουκάλια. Μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία της εμφιάλωσης, το μπουκάλι τοποθετείται στην ταπωτική μηχανή όπου τοποθετείται το αδιαμόρφωτο πώμα και σφραγίζεται με αλουμινένιο καπάκι για να προστατευτεί το ελαιόλαδο από το οξυγόνο.
7. Τοποθέτηση των ετικετών. Τα μπουκάλια μεταφέρονται στην ετικετοζα, την μηχανή που επικολλά την ετικέτα στο μπουκάλι. Η ετικέτα θα περιλαμβάνει τις πληροφορίες που ορίζει η νομοθεσία και ακόμα το εμπορικό σήμα, τον παραγωγό, τις πιστοποιήσεις προέλευσης και την ημερομηνία λήξης του.
8. Συσκευασία των μπουκαλιών σε χαρτοκιβώτια και παλέτες.
9. Αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας. Η ποιότητα του ελαιόλαδου αλλοιώνεται σε συνάρτηση με το χρόνο και τις συνθήκες αποθήκευσης. Ο αποθηκευτικός χώρος πρέπει να εξασφαλίζει τη ροή του λαδιού με βάση τη βαρύτητα, να φωτίζεται και να αερίζεται καλά, με θερμοκρασία στο χώρο 7-15°C. Η επιχείρηση θα διατηρεί μια επαρκή ποσότητα αποθεμάτων έτοιμου προϊόντος για να αντιμετωπίσει είτε προβλήματα στην παραγωγή είτε αυξημένη ζήτηση.

Η επιχείρηση υποχρεούται από την νομοθεσία να έχει διαθέσιμα για έλεγχο, όλα τα παραστατικά που αποδεικνύουν την προέλευση του ελαιόλαδου και να τηρεί καρτέλες από και προς την επιχείρηση (AgroPublic.gr, 2021).

### 3.5 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και Πιστοποιήσεις

Η απόφαση μιας επιχείρησης να αποκτήσει πιστοποιήσεις ποιότητας και ασφάλειας, ακόμα και αν δεν αποτελεί υποχρέωση που προκύπτει από τη νομοθεσία, είναι μια στρατηγική επιλογή αναβάθμισης της. Μέσα από την διαδικασία πιστοποίησης, επιβεβαιώνεται η συμμόρφωση της επιχείρησης σε συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές όπως ορίζονται από κάποιο διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα:

- ✓ την προστασία της υγείας των καταναλωτών (π.χ. μέσω των απαιτήσεων για την ασφάλεια τροφίμων),
- ✓ την ασφάλεια των εργαζομένων (π.χ. μέσω των απαιτήσεων για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία) και
- ✓ την προστασία του περιβάλλοντος.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, καθορίζουν τους στόχους και την πολιτική ποιότητας μίας επιχείρησης και τεκμηριώνουν τις απαιτούμενες διαδικασίες για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Το 2005, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) δημοσίευσε το πρότυπο ISO 22000 με τίτλο «Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων – Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων» για επιχειρήσεις από ολόκληρη την τροφική αλυσίδα, από την πρωτογενή παραγωγή, την μεταποίηση, την αποθήκευση και την μεταφορά, τη διανομή μέχρι την λιανική πώληση και την μαζική εστίαση και την διάθεση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή. Η πιο πρόσφατη έκδοση του προτύπου είναι η ISO 22000:2018.



Ο σκοπός του ISO 22000 είναι να μειώσει ή ακόμα και να εξαλείψει πιθανούς κινδύνους για την ασφάλεια των τροφίμων (ISO, 2018)

Η επιχείρηση ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε. θα υποβάλλει αίτηση για να πιστοποιηθεί στο πρότυπο ISO. Η πιστοποίηση γίνεται από εγκεκριμένο φορέα από την ISO με τον οποίο θα υπογραφεί σχετική σύμβαση. Ο φορέας θα πραγματοποιήσει επιθεώρηση σε δύο φάσεις στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Αν η επιθεώρηση έχει θετικά αποτελέσματα, εκδίδεται πιστοποιητικό συμμόρφωσης το οποίο έχει τριετή διάρκεια.

Μια άλλη πιστοποίηση, σημαντική για τον κλάδο των τροφίμων, είναι η HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) που στοχεύει στον προληπτικό έλεγχο όλων των παραγόντων μόλυνσης που μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα ασφάλειας του προϊόντος. Οι επτά βασικές αρχές που στηρίζεται ένα σχέδιο HACCP είναι:

1. Ανάλυση Επικινδυνότητας και Καθορισμός Προληπτικών Μέτρων
2. Προσδιορισμός Σημείων Ελέγχου και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου
3. Καθορισμός Κρίσιμων Ορίων για κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου
4. Καθορισμός Συστήματος Παρακολούθησης των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου και των Ορίων τους
5. Εκτέλεση Διορθωτικών Ενεργειών
6. Καθιέρωση Διαδικασιών Επαλήθευσης
7. Καθιέρωση Διαδικασιών Αρχαιοθέτησης και Καταγραφής (ΕΦΕΤ, 2015)

Η ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε. θα αιτηθεί πιστοποίηση HACCP που παρέχεται από αναγνωρισμένους φορείς που ελέγχουν το σύστημα HACCP της επιχείρησης, την αποτελεσματικότητά του και επιθεωρούν τον τρόπο εφαρμογής του στην πράξη.

Επίσης η επιχείρηση ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε. θα υποβάλλει αίτηση στον αρμόδιο κρατικό φορέα Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός Δήμητρα (ΕΛ.Γ.Ο.), για ένταξη στο Σύστημα Ελέγχου και Πιστοποίησης των προϊόντων και την εγγραφή στο Μητρώο Εγκεκριμένων Επιχειρήσεων και Δικαιούχων χρήσης της ένδειξης ΠΟΠ. Η πιστοποίηση αυτή δίνεται μετά από σύμβαση με τον οργανισμό και επιτόπιο έλεγχο από αυτόν. Η συμμόρφωση της επιχείρησης με την νομοθεσία ελέγχεται από τα αρχεία εισροών-εκροών ποσοτήτων ελαιόλαδου και από ελέγχους αγοράς που διενεργούνται στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ΠΟΠ/ΠΓΕ.

Η πιστοποίηση του ΠΟΠ/ΠΓΕ ελαιόλαδου εστιάζει στην ιχνηλασιμότητα (ακόμη και σε επίπεδο δεξαμενής) και τεκμηρίωση αυτής μέσω επίσημων παραστατικών. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις καλλιεργητικές τεχνικές και στις μεθόδους καταπολέμησης των

εντόμων που θα πρέπει να εφαρμόζονται, τις οποίες πρέπει να ακολουθούν οι συνεργαζόμενοι παραγωγοί και ελαιοτριβεία (ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, 2015).

## **4. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην Ελλάδα**

### **4.1 Ανάλυση PEST**

Γεγονός αποτελεί ότι το σύνολο των επιχειρήσεων απαρτίζεται από ομάδες ανθρώπων που εργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Η κάθε επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα, κάθε ένα από τα οποία αποτελείται από άλλα υποσυστήματα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, γίνεται αντιληπτή η σημασία των αλληλεπιδράσεων που υπερβαίνουν κατά πολύ τη σημασία των αιτιών και αποτελεσμάτων. Οι προσπάθειες οργανωτικής ανάπτυξης έχουν σχεδιαστεί για να αυξάνουν την απόδοση των επιχειρήσεων. Από την άλλη πλευρά το κέρδος χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για τη μέτρηση της απόδοσης, ενώ για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η απόδοση μετριέται με όρους συνάφειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (Buye, 2021).

Ως εκ τούτου, κρίνεται σημαντική η εξέταση του τρόπου επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος ως προς την απόδοση της επιχείρησης. Αυτό που συχνά συμβαίνει εκτός επιχείρησης είναι σε θέση να επηρεάσει την οργανωσιακή της λειτουργία. Αυτός είναι και ο λόγος που η τρέχουσα επιχείρηση καλείται να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές που θα στοχεύσουν σε μία αυξανόμενη απόδοση. Μεταξύ των μοντέλων που είναι ευρέως γνωστά και χρησιμοποιούνται στην οργανωτική ανάλυση είναι το μοντέλο PEST για την πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Κάθε μία από τις εν λόγω διαστάσεις αναλύεται εκτενέστερα στη συνέχεια (Buye, 2021).

Η ανάλυση PEST συνιστά ένα από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ευρέως για την ανίχνευση και την ερμηνεία των βασικών συνιστωσών που επιφέρουν αλλαγή στο οργανωτικό περιβάλλον. Η ανάλυση PEST λαμβάνει υπόψη τα αρχικά των λέξεων που αντιστοιχούν στο πολιτικό (**P**-Political) οικονομικό (**E**-Economical), κοινωνικό (**S**-social) και τεχνολογικό (**T**-technological) περιβάλλον. Η ανάλυση PEST

ουσιαστικά αναφέρεται στον έλεγχο που υλοποιείται για τη οργάνωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης ώστε να καθοριστούν οι διαφορετικές συνιστώσες και δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιδρούν στην επιτυχία της. Η έννοια PEST εισήχθη αρχικά από τον Aguilar -το έτος 1967- μέσα από την ανάδειξη του μοντέλου ETPS (Οικονομικό, Τεχνικό, Πολιτικό και Κοινωνικό) στο βιβλίο του «Σάρωση του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος». Ο τρόπος που συλλέγονται τα δεδομένα βασίζεται στη διεξαγωγή συνεντεύξεων και ερευνών οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η εν λόγω ανάλυση είναι σε θέση να παρέχει μία αξιολόγηση του τρέχοντος περιβάλλοντος και των δυνητικών αλλαγών που υπεισέρχονται σε αυτό. Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η ανάλυση PEST στηρίζεται στην προϋπόθεση απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση για το λόγο ότι αυτό διευκολύνει τη συλλογή, την ανάλυση και τη χρήση στοιχείων για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς της. Περισσότερο από αυτά όμως, η χρήση του επιδιώκεται για την πρόβλεψη και αξιολόγηση των επερχόμενων καταστάσεων (Vasileva, 2018).

Η ανάλυση PEST αποτελεί ουσιαστικά ένα τμήμα της διαδικασίας-ανάλυσης SWOT που θα αναφερθεί ακολούθως καθότι εστιάζει στο σύνολο των ευκαιριών και των απειλών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αποτελεί μέρος της εξωτερικής αξιολόγησης, της επανεξέτασης καθώς και των πολιτικών συμφερόντων. Ένα στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι κατά το στάδιο παραγωγής του εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου, η ανάλυση PEST μπορεί να παρέχει ευκαιρίες διαμόρφωσης του οργανωτικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των τρεχουσών ή πιθανών μελλοντικών προκλήσεων, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο μία αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους (Buye, 2021).

Σημαντικότητα της χρήσης της ανάλυσης PEST

- Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα μοναδικό και χρήσιμο μέσο προκειμένου να κατανοηθεί το οργανωτικό περιβάλλον και να ανιχνευθούν οι ευκαιρίες εκείνες που στοχεύουν στην αντιμετώπιση των απειλών
- Η ανάλυση PEST θα δώσει την ευκαιρία στην επιχείρηση να κατανοήσει πλήρως το οργανωτικό της περιβάλλον

- Η ανάλυση PEST θα επιτρέψει στην επιχείρηση να χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα δεδομένα με στρατηγικό τρόπο, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση των στόχων και στην υλοποίηση της αποστολής της
- Η ανάλυση PEST θα παρέχει πρωτίστως τη δυνατότητα ανίχνευσης των κρίσιμων συνιστωσών που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των σχεδίων δράσης ώστε να σημειωθεί αυξανόμενη απόδοση στην επιχείρηση
- Η ανάλυση PEST θα παρέχει στην επιχείρηση ένα σύνολο πληροφοριών μέσω των οποίων θα μπορεί να σχεδιάσει και να αξιολογήσει τις δραστηριότητές της
- Η ανάλυση PEST θα επιτρέπει την αξιολόγηση του τρέχοντος περιβάλλοντος και των δυναμικών αλλαγών
- Η PEST θα συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και χρήσης πληροφοριών που διαμορφώνουν τον κεντρικό άξονα παραγωγικότητας της επιχείρησης (Buye, 2021).

**Πολιτικό περιβάλλον:** Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση του τρόπου επίδρασης του πολιτικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση. Είναι σε θέση να παράγει αποτελέσματα σχετιζόμενα με τις πολιτικές καταστάσεις και πιο συγκεκριμένα με την ύπαρξη ή απουσία πολιτικής σταθερότητας που είναι ευνοϊκή για την εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, ένα δυσμενές πολιτικό κλίμα που διακρίνεται από ύπαρξη καταστροφικών εντάσεων και αβεβαιότητας από την πλευρά των κυβερνήσεων, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά έναν οργανισμό (John Kew & John Stredwick, 2015).

Στον αντίποδα, η ανίχνευση των αναδυόμενων ευκαιριών σε συνδυασμό με την αντιμετώπιση των απειλών μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμη για την επιχείρηση. Ότι αφορά το θεσμικό πλαίσιο για την υγιεινή των τροφίμων σε επιχειρήσεις του τυποποιημένου ελαιολάδου, κινείται γύρω από τον Κανονισμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου αλλά και από τον Κανονισμό 1308/2013 της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με τον πρώτο, κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων και των ποτών, υποχρεούται να εφαρμόζει και να διατηρεί ανά συγκεκριμένες χρονικές περιόδους ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας των προϊόντων της βάσει των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου. Σύμφωνα με τον δεύτερο κανονισμό, καθορίζονται τα χρονικά διαστήματα εμπορίας του προϊόντος καθώς και τα κριτήρια ανάπτυξης ενώσεων παραγωγών ελαιολάδων. Η επιχείρηση ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε., όπως

προαναφέρθηκε, θα υποβάλλει αίτηση πιστοποίησης στο πρότυπο ISO καθώς και HACCP που παρέχεται από αναγνωρισμένους φορείς που ελέγχουν το σύστημα HACCP της επιχείρησης.

**Οικονομικό περιβάλλον:** Η ανάλυση PEST δημιουργεί μία βάση δεδομένων για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και ειδικότερα τα στοιχεία που σχετίζονται με φόρους, επιτόκια, ύφεση, συναλλαγματική ισοτιμία, μισθολογική κατάσταση και ποσοστά ανεργίας, κόστος ζωής, ώρες εργασίας, διαθεσιμότητα πίστωσης, διαθεσιμότητα χρηματοδότησης και επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Έχοντας αναφέρει μία εικόνα των στοιχείων που σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση – συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση- συμπεραίνεται ότι είναι σε θέση να ανταποκριθεί στο ύψος των περιστάσεων.

Κάνοντας χρήση του εργαλείου PEST για την ανάλυση της οικονομικής κατάστασης -στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της- μπορεί να καταστεί σαφές στην επιχείρηση εάν το περιβάλλον αυτό μπορεί να της παρουσιάσει ευκαιρίες ή αναδυόμενους κινδύνους (Vasileva, 2018). Εντός αυτού του πλαισίου, θα πρέπει να ληφθεί επιπλέον υπόψη η σημαντική συρρίκνωση της οικονομικής και παραγωγικής δραστηριότητας στον κλάδο του ελαιολάδου (αλλά και του λιανικού εμπορίου γενικότερα) τα τελευταία έτη εξαιτίας της πανδημικής κρίσης. Η τελευταία οδήγησε σε εγκλεισμό το σύνολο του πληθυσμού ο οποίος λόγω αναστολής ή διακοπής εργασίας ωθήθηκε σε αγορά υποκαταστάτων προϊόντων ελαιολάδου εξαιτίας του χαμηλότερου εισοδήματος. Το 2020 σημειώθηκε μείωση της τάξης του 20% στις πωλήσεις ελαιολάδου στην Ελλάδα συγκριτικά με το έτος 2019.

**Κοινωνική διάσταση:** Το κοινωνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από αξίες, πεποιθήσεις, στάσεις, απόψεις και στάσεις ζωής που επιδρούν καταλυτικά στη διαμόρφωση του πελατολογίου της. Η ανάλυση των δημογραφικών παραγόντων προκύπτει μέσα από μελέτη του ανθρώπινου πληθυσμού και πιο συγκεκριμένα μέσα από την ανάλυση των μεταβλητών που αναφέρονται στο μέγεθος, τη γεωγραφική κατανομή, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την κατανομή του εισοδήματος. Μέσα από την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων, παρέχεται η απαιτούμενη βοήθεια στην επιχείρηση ως προς τον προσδιορισμό της αγοράς-στόχου και του εργατικού δυναμικού που μπορούν να απασχολεί (John Kew & John Stredwick, 2015).

Μέσα από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι η κοινωνική διάσταση συνδέεται με το σύνολο των τάσεων που ακολουθούν οι καταναλωτές σχετικά με το ελαιόλαδο. Οι κύριοι παράγοντες που είναι σε θέση να επηρεάσουν τη ζήτηση του ελαιολάδου –και ως εκ τούτου τη λειτουργία της επιχείρησης- είναι η κατανάλωση, ο τρόπος που χρησιμοποιείται και οι διατροφικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού. Στα θετικά σημεία συγκαταλέγεται η μεσογειακή διατροφή που επικρατεί κατά βάση στη χώρα μας και η μεγάλη κατανάλωση ελαιολάδου ανά έτος που αντιστοιχεί σε 12 κιλά ανά κεφαλή. Αυτό δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης για το λόγο ότι η πλειοψηφία των ελληνικών νοικοκυριών (57%) προμηθεύεται καλής ποιότητας ελαιόλαδο από το ευρύ κοινωνικό του κύκλο.

**Τεχνολογική διάσταση:** Μέσα από τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων που περιλαμβάνει πολλές τεχνολογικές καινοτομίες, παρέχεται η κατάλληλη ευκαιρία στις επιχειρήσεις να κάνουν χρήση των ιδανικών εργαλείων που θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Οι νέες τεχνολογίες θα είναι σε θέση να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους. Ωστόσο, οι αλλαγές μέσα στα πλαίσια του τεχνολογικού περιβάλλοντος μπορεί να καταστούν επιζήμιες για την επιχείρηση. Το κόστος απόκτησης νέων τεχνολογιών – λόγω χάρη- μπορεί να αυξήσει σημαντικά το συνολικό κόστος το οποίο, με τη σειρά του, μπορεί να επηρεάσει το οργανωτικό κόστος παραγωγής. Πολλές επιχειρήσεις κάνουν χρήση του Διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα λόγω άμεσης και εύκολης αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και τους προμηθευτές (Kucuk, 2023).

Στην περίπτωσή μας, η τεχνολογική διάσταση σχετίζεται με τα μέσα και τις καινοτομίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ελαιολάδου, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην ευκολότερη διεκπαιρέωση των εργασιών της επιχείρησης. Στον τομέα της τυποποίησης ελαιολάδου λόγω χάρη γίνεται χρήση ειδικών μηχανημάτων σε συνδυασμό με τον αυτοματισμό των εργασιών μπορεί να αποφέρει σημαντική μείωση του κόστους τυποποίησης και πιο γρήγορη παραγωγή του προϊόντος. Παράλληλα, η χρήση εξελιγμένων μηχανημάτων που εφαρμόζονται στον έλεγχο του παραγόμενου προϊόντος μπορεί να αποδώσει ένα υψηλότερης ποιότητας τελικό προϊόν. Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να τονιστεί είναι η προώθηση του τελικού προϊόντος μέσω των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και το δίκτυο επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργηθεί με τους ενδιαφερόμενους καταναλωτές.

## 4.2 Ανάλυση Porter

Το 1979, ο Michael E. Porter δημοσίευσε ένα θεμελιώδες πλαίσιο «**5 δυνάμεων**» το οποίο αποτέλεσε μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα το βασικό εργαλείο καθορισμού των συνιστωσών που οδηγούν σε ανταγωνισμό στον κλάδο της βιομηχανίας. Οι «5 δυνάμεις» (*Απειλή Νεοεισερχομένων Επιχειρήσεων, Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών, Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών, Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Ανταγωνιστών*) θεωρήθηκαν εφαρμόσιμες σε κάθε κλάδο, ανεξάρτητα από το τεχνολογικό επίπεδο ή το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

Για το λόγο ότι ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται ολοένα και πιο σύνθετος, εγείρονται πολλά ερωτήματα αναφορικά με την αξιοπιστία αυτού του εξαιρετικά δημοφιλούς διαχειριστικού εργαλείου. Χωρίς αμφιβολία, μεταξύ των σημαντικότερων αλλαγών που έχουν επέλθει στον επιχειρηματικό τομέα είναι η παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει αναπτυχθεί ραγδαία από τη δεκαετία του 1980. Οι πρόσφατες τεχνολογικές καινοτομίες και η παρουσία αυξανόμενου αριθμού ατόμων με διεθνή επιχειρηματική εμπειρία βοήθησαν να δημιουργηθούν νέα θεμέλια για τη διεθνοποίηση με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επεκτείνουν περαιτέρω το εμπορικό τους αποτύπωμα. Ακόμη και με την αποδυνάμωση της παγκοσμιοποίησης τον τελευταίο καιρό λόγω των γεωπολιτικών συνθηκών, της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας COVID-19, οι οικονομίες σε όλο τον κόσμο είναι εξαιρετικά ενοποιημένες και οι βιομηχανίες έχουν σχέσεις αλληλοεξάρτησης.

Παρά τις προσαρμογές που έχουν γίνει στις «**5 Δυνάμεις**» του Porter τα τελευταία 40 χρόνια, παραμένουν ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους τον 21ο αιώνα. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο των «**5 Δυνάμεων**» του Porter είναι πολύ στατικό και παραλείπει αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε ένα περιβάλλον ανταγωνισμού. Αν αναλογιστεί κανείς ότι το 1979, η τεχνολογία της πληροφορίας (ΤΠ)

θεωρούνταν ως μέσο υποστήριξης των αρχικών πέντε δυνάμεων -και όχι ξεχωριστή δύναμη- σήμερα το IT ή όπως συχνά αποκαλείται «η βιομηχανία της τεχνολογίας», είναι μια παγκόσμια αγορά 5,2 τρισεκατομμυρίων δολαρίων και εξακολουθεί να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς (CompTIA, 2019).

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, επιτρέπεται να γίνουν αντιληπτές οι δυνάμεις και οι ικανότητές της, αλλά και οι αδυναμίες, τα σφάλματα που ενδεχομένως υπάρχουν, ελλείψεις ή περιορισμοί. Γνωρίζοντας και αξιοποιώντας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της μια επιχείρηση μπορεί χρησιμοποιώντας τα να οδηγηθεί στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Παρά τις αμφιβολίες που εγείρονται για την αποτελεσματική εφαρμογή των «5 Δυνάμεων» του Porter, δε μπορεί να αμφισβητηθεί η χρησιμότητά του για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση καθότι αναδεικνύει το επίπεδο ανταγωνισμού που ανιχνεύεται σε βιομηχανικό επίπεδο. Η ανάλυση Porter εστιάζει στην επιχείρηση –μέσα από εκτενή έρευνα για τον ανταγωνισμό στον τομέα της τυποποίησης και εμπορίας ελαιολάδου- μελετώντας το βαθμό ανταγωνισμού αλλά και τις αναδυόμενες απειλές και ευκαιρίες που μπορεί να επέλθουν στο περιβάλλον της συγκεκριμένης επιχείρησης (Dobbs, 2014).

- **Απειλή Νεοεισερχομένων Επιχειρήσεων:** Τα εμπόδια που καλείται να αντιμετωπίσει μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση είναι **οικονομικής φύσεως** – καθώς οι υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν καταφέρει σημαντική μείωση του κόστους και ταυτόχρονη αύξηση παραγόμενης ποσότητας ελαιολάδου- **απαιτήσεις σε κεφάλαια** –καθώς θα πρέπει να υπάρχει επαρκές απόθεμα σε κεφάλαια για την κάλυψη των λειτουργικών της εξόδων- **διαφοροποίηση του προϊόντος** –καθώς θα πρέπει να διαθέτει ένα μοναδικό στοιχείο που το κάνει να ξεχωρίζει έναντι των υπολοίπων ελαιολάδων- και **πρόσβαση σε κανάλια διανομής**, συνθήκη η οποία είναι δύσκολη στον τομέα τυποποίησης ελαιολάδου λόγω δέσμευσης των περισσότερων καναλιών από υφιστάμενους ανταγωνιστές
- **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Ότι αφορά την περίπτωση του τυποποιημένου ελαιολάδου, οι αγοραστές συνιστούν κινητήρια δύναμη για την επιχείρηση αφού ενδιαφέρονται για τη βελτιωμένη ποιότητα του προϊόντος. Για το λόγο ότι το τυποποιημένο ελαιόλαδο αποτελεί ένα αδιαφοροποίητο προϊόν,



η μοναδικότητά του μπορεί να υπολογιστεί στην ποιότητα που διαθέτει ώστε να ωθήσει τον καταναλωτή στη συγκεκριμένη επιλογή.

- **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Λαμβάνοντας υπόψη τη μελέτη περίπτωσης μας, θα πρέπει να εξεταστεί αν η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σε θέση να λειτουργήσει βοηθητικά και όχι κατασταλτικά στην πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι σε μία ενδεχόμενη αύξηση της ζήτησης του συγκεκριμένου ελαιολάδου –προκειμένου να καλυφθούν οι επιπλέον ποσότητες- η επιχείρηση θα χρειαστεί άμεσα τους προμηθευτές.
- **Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων:** Στον τομέα του ελαιολάδου η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων είναι αυξημένη, γεγονός που καθιστά την απειλή εντονότερη και τον ανταγωνισμό πολύ μεγάλο. Το ηλιέλαιο λόγω χάρη συνιστά το βασικό υποκατάστατο του ελαιολάδου που ικανοποιεί ως ένα βαθμό τις καταναλωτικές ανάγκες. Η ποιότητά του ωστόσο και η διατροφική αξία διαφοροποιείται και ως εκ τούτου δε μπορεί να συγκριθεί με ένα υψηλής ποιότητας ελαιόλαδο.
- **Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Ανταγωνιστών:** Όπως συμβαίνει σε κάθε βιομηχανία, με ανάλογο τρόπο και στην τυποποίηση ελαιολάδου η επιχείρηση θα κληθεί να υπερτερήσει έναντι των υφιστάμενων ανταγωνιστών της επιδιώκοντας μία σημαντική θέση στην αγορά (Dobbs, 2014).

### **4.3 Εισαγωγή στη μέθοδο ανάλυσης S.W.O.T**

Ένα πλαίσιο αξιολόγησης της ανταγωνιστικής θέσης μια επιχείρησης, αποτελεί η ανάλυση SWOT. Βάσει της ανάλυσης SWOT μπορεί να εκτιμηθεί από τους διοικούντες μιας επιχείρησης τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει, συνυπολογίζοντας τα εσωτερικά δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της καθώς και τους εξωτερικούς εκείνους παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάσουν την απόδοσή της (Puyt, Lie, De Graaf & Wilderom, 2020).

Κάθε επιχειρηματικό πλάνο ξεκινά από την ιδέα που μπορεί να συλλάβει ένας επιχειρηματίας. Το μέγεθος της επιτυχίας είναι ανάλογο με τον κίνδυνο που διατίθεται να αναλάβει ο εκάστοτε επιχειρηματίας αλλά και με τις παραχωρήσεις που διατίθεται να κάνει. Βασική συνιστώσα αποτελεί το σύνολο των δυνατοτήτων και των αδύναμων σημείων που παρουσιάζει καθώς αυτά τα στοιχεία οριοθετούν τις περιοχές αναζήτησης νέων ιδεών. Επιπλέον, η υποστήριξη που λαμβάνει μία επιχείρηση από προμηθευτές ή πελάτες είναι αποτέλεσμα της εμπιστοσύνης που υποδεικνύει το κοινό στις ικανότητες του επιχειρηματία.

Ο εκάστοτε επιχειρηματίας θέτει τα θεμέλια μιας επιχείρησης-μέσα από τα πλεονεκτήματα που διαθέτει- ενώ η αναζήτηση μεγάλων ιδεών δίχως την επάρκεια σημαντικών κεφαλαίων δεν είναι εφικτή. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ένας επιχειρηματίας προβαίνει στην εξασφάλιση του απαιτούμενου κεφαλαίου πριν την αναζήτηση καθοριστικών επιχειρηματικών ιδεών. Παράλληλα, θα πρέπει να ανακαλύψει το σύνολο των προσωπικών του δυνατοτήτων σε συνδυασμό με το μέγεθος του κινδύνου που προτίθεται να αναλάβει. Έχοντας γνώση του συνόλου των δυνατοτήτων που διαθέτει, ένας επιχειρηματίας μπορεί να θέσει τους στόχους που επιθυμεί να υλοποιήσει. Η ανάλυση του περιβάλλοντος και της αγοράς σε συνδυασμό με την κατανόηση και την αντίληψη των κινδύνων που αναδύονται, παρέχουν τη

δυνατότητα στον επιχειρηματία να προβεί στις βέλτιστες επιλογές και να προγραμματίσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα (Sarsby, 2016).

Το στρατηγικό management συνιστά το σύνολο των αποφάσεων θα λάβει η διοίκηση της επιχείρησης στοχεύοντας στον προσδιορισμό των μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων της. Αυτό που αξίζει να τονιστεί είναι το σύνολο των τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση στρατηγικών υποθέσεων στη διαδικασία του στρατηγικού management. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγεται η ανάλυση SWOT -που αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο και γνωστό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού- και χρησιμοποιείται ευρέως από εταιρείες. Με το πέρασμα των ετών, η ανάλυση SWOT αναγνωρίζεται ως μια τεχνική που χρησιμοποιείται σε ευρεία κλίμακα για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης προκειμένου να εφαρμοστούν οι στρατηγικές αποφάσεις που εξετάζονται (Gurel & Tat, 2017).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο μέσω του οποίου υποστηρίζονται οι αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν έπειτα από την εξέταση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στην ουσία, η ανάλυση SWOT συμβάλλει στην παράλληλη υποστήριξη θεωριών που δίνουν βαρύτητα τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον (συμπεριλαμβανομένης της αγοράς) όσο και στο σύνολο των συνιστωσών που αναδεικνύουν το εσωτερικό περιβάλλον (πόροι και ικανότητες) της επιχείρησης, ως παράγοντες που διαμορφώνουν το σχεδιασμό των στρατηγικών κινήσεων. Η ανάλυση SWOT βρίσκει εφαρμογή σε πολλούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της τυποποίησης ελαιολάδου, που απαιτούν διεξοδική εξέταση και αναφέρεται στον προσδιορισμό των εσωτερικών κι εξωτερικών παραγόντων που είναι ευνοϊκοί και δυσμενείς για την επίτευξη του στόχου αυτού (Puyt, Lie, De Graaf & Wilderom, 2020). Η ανάλυση SWOT είναι σε θέση να συγκρίνει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης αλλά και το σύνολο των ευκαιριών και κινδύνων που αναδύονται. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες εξετάζονται στο πλαίσιο των τρεχουσών και μελλοντικών ευκαιριών και απειλών. Οι ευκαιρίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των απειλών ενώ οι αδυναμίες μπορούν να ξεπεραστούν με τη βοήθεια των δυνατών σημείων. Επιπλέον, τα δυνατά σημεία είναι αυτά που χρησιμοποιούνται για να αντικρουστούν οι απειλές και να αντιμετωπιστούν οι κίνδυνοι. Η ανάλυση SWOT αποκαλύπτει την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης βάσει της οποίας θα αναπτύξει τα μελλοντικά σχέδια δράσης της. Στην περίπτωση κατά

την οποία γίνει σωστή χρήση της τεχνικής, μπορούν να υπάρξουν ευνοϊκές συνθήκες για τη διαμόρφωση κατάλληλης στρατηγικής. (Gurel & Tat, 2017)

Οι κυριότερες χρήσεις των πληροφοριών που προέρχονται από την ανάλυση SWOT σχετίζονται με:

- Την ανάλυση μιας υφιστάμενης κατάστασης για μια χώρα, μια κοινωνία, έναν οργανισμό, μια υπηρεσία κ.ο.κ
- Την παροχή γενικών πληροφοριών για τη δημιουργία οράματος και θέσπισης στόχων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- Την αποκάλυψη των ευκαιριών, πόρων, των περιορισμών και στρατηγικών επιλογών
- Την εμφάνιση κατανόησης καθώς και ανάπτυξης γνώσης και αντίληψης των ευκαιριών, των αναδυόμενων απειλών, των δυνατών και αδύναμων σημείων
- Την υλοποίηση κοινού οράματος για την επιχείρηση
- Την παροχή κατάλληλων πόρων για να αναπτυχθούν τα κατάλληλα σενάρια και στρατηγικά σχέδια

Η ανάλυση SWOT αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς οδηγεί στην τεκμηρίωση ότι η διασφάλιση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής πραγματοποιείται μέσα από την εναρμόνιση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Ωστόσο, όταν το εργαλείο της ανάλυσης SWOT χρησιμοποιείται προσπαθώντας να καλύψει τα υπόλοιπα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού (πλην της καταγραφής και της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης) τότε αποβαίνει σε βάρος της αποτελεσματικότητας και του κύριου σκοπού του (Sarsby, 2016).

Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση SWOT, είναι ο εντοπισμός των δυνάμεων και η αντιμετώπιση των αδυναμιών της επιχείρησης μέσα από τις οποίες θα καταστεί ανταγωνιστική. Ότι αφορά το εξωτερικό της περιβάλλον, επιδιώκεται μία προσαρμογή με τις αναδυόμενες απειλές της βιομηχανίας ελαιολάδου και εκμετάλλευσης των κατάλληλων ευκαιριών. Στα δυνατά σημεία, συγκαταλέγεται η ποιότητα του προϊόντος αφού αυτό θα τυποποιείται από την επιχείρηση σε εγκεκριμένα ελαιοτριβεία της ευρύτερης περιοχής που εναρμονίζονται με τις υψηλές απαιτήσεις της επιχείρησης. Ότι αφορά τους ελέγχους που θα πραγματοποιούνται σε κάθε στάδιο –από την παραγωγή μέχρι και την τυποποίηση- θα παρέχουν την επιθυμητή ασφάλεια στους καταναλωτές ωθώντας τους να επιλέξουν το συγκεκριμένο προϊόν.

Αναφορικά με τα αδύναμα σημεία, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο ξεκίνημα της η επιχείρηση δε θα είναι σε θέση να παράγει εξαιρετικά μεγάλες ποσότητες του προϊόντος, γεγονός που ενδεχομένως την καθιστά ευάλωτη ως προς τη ζήτηση του παραγόμενου ελαιολάδου. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί η προσαρμογή της τιμής του προϊόντος η οποία σε αρχικό στάδιο ενδέχεται να παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις –όπως είναι λογικό- σε σχέση με την πορεία αλλά και η έλλειψη της εμπειρίας στο χώρο λόγω της νεοσύστατης φύσης της εταιρείας. Ακόμα, η επιχείρηση θα χρειαστεί μία συντονισμένη στρατηγική προώθησης προκειμένου να γίνει ευρέως γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και να εδραιωθεί στην αγορά και την προτίμηση των πελατών.

Ότι αφορά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αυτές σχετίζονται με το μικρό αριθμό τυποποίησης, συνθήκη η οποία υφίσταται στην Ελλάδα αφού μόνο το 27% της εγχώριας παραγωγής φτάνει εν τέλει στο στάδιο της τυποποίησης. Το συγκεκριμένο ποσοστό σε συνδυασμό με τις μεγάλες ποσότητες ελαιολάδου διατίθενται στο εξωτερικό, συνθήκη που αναδεικνύει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης για την επιχείρηση, εφόσον τα εκμεταλλευτεί ορθώς. Αυτό μπορεί να συνδυαστεί με την ανάπτυξη σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού όπου παρατηρείται σταθερά αυξανόμενη ζήτηση λόγω των ευεργετικών ιδιοτήτων που έχει το υψηλής ποιότητας ελαιόλαδο.

Τέλος, ότι αφορά το σύνολο των αναδυόμενων απειλών-κινδύνων σχετίζονται με τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν και δίνουν τη σκυτάλη στο ρυθμό παραγωγής του προϊόντος. Η ύπαρξη ακραίων καιρικών φαινομένων που επικρατούν τα τελευταία έτη δημιουργούν ένα νεφελώδες τοπίο που δε δίνει τις ανάλογες ευκαιρίες προγραμματισμού για συγκεκριμένες ποσότητες παραγωγής. Ένα ακόμα στοιχείο που εφιστά την προσοχή της ενδιαφερόμενης επιχείρησης σχετίζεται με την πανδημική κρίση των τελευταίων ετών που έχει επιφέρει δραματική μείωση εισοδημάτων με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να εστιάζουν σε αγορά ελαίων χαμηλότερης ποιότητας.

## 5. Σχέδιο Μάρκετινγκ

### 5.1 Το μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) συνιστά θεμελιώδη έννοια του μάρκετινγκ και ένα βασικό εργαλείο ελέγχου που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να δημιουργήσει μια επιθυμητή απόκριση στη στοχευμένη αγορά. Μέσα από ομιλία που πραγματοποιήθηκε στην Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ το 1953 προέκυψε ο όρος «**μίγμα μάρκετινγκ**» -γνωστός και ως «**Four P**» (**4 P**)- και αποτελείται από τις μεταβλητές προϊόν (**Product**), τιμή (**Price**), τόπος διανομής (**Place**) και προώθηση (**Promotion**). Τα στοιχεία αυτά αποτελούν και τα βασικά συστατικά μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Ο McCarthy ήταν ο πρώτος που πρότεινε τα 4 P ενώ οι Muala & Qurneh αποκάλυψαν ότι ορισμένοι ερευνητές πρόσθεσαν τρία ακόμη στοιχεία συνθέτοντας τα «**Seven P**» (7 P). Αυτά αναφέρονται στους όρους προϊόν (Product), τιμή (Price), τόπος διανομής (Place), προώθηση (Promotion), Προσωπικό (Personal), Διαδικασία (Procedure) Φυσικές αποδείξεις (Proof) (Khan, 2014).

Οι Wolfe & Crotts αποκάλυψαν ότι ο Neil Borden στην ομιλία του το 1953 εισήγαγε τον όρο «**μίγμα μάρκετινγκ**» (marketing mix) που συνιστά το σύνολο των ελεγχόμενων μεταβλητών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να επηρεάσει την αγορά-στόχο. Ο Khan (2014) υποστήριξε ότι ο McCarthy ήταν ο πρώτος που πρότεινε τα 4 P τα οποία αντιπροσωπεύουν την τιμή, την προώθηση, το προϊόν και τον τόπο διανομής, αποτελούν τα κύρια συστατικά μιας στρατηγικής μάρκετινγκ και μετατρέπουν το σχεδιασμό μάρκετινγκ στην πράξη. Οι Ahmed & Rahman (2015) και Warrink (2015) μέσα από τις μελέτες τους υποστήριξαν επίσης ότι το «**μίγμα μάρκετινγκ**» είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα συνδυασμό τακτικών που υιοθετούνται από μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της, μέσω της αποτελεσματικής προώθησης των προϊόντων της σε μια συγκεκριμένη ομάδα-στόχο.

Παράλληλα, υποστήριξε ότι το «μίγμα μάρκετινγκ» παρέχει ένα σαφή καθορισμό των στοιχείων προκειμένου να τοποθετηθεί επιτυχώς μία προσφορά στην αγορά-στόχο. Τα 4 P του μάρκετινγκ αποδίδονται ως:

- Το **προϊόν** που διατίθεται στην αγορά μέσω της ποιότητας, των πλεονεκτημάτων και των επιθυμητών ποσοτήτων που η εταιρεία μπορεί να παράγει παρέχοντας υψηλές προδιαγραφές
- Η **τιμή** του προϊόντος και οι τροποποιήσεις που αυτή επιδέχεται βάσει των μεθόδων πληρωμής και των συνθηκών ανταγωνισμού που υπεισέρχονται
- Η **θέση** μέσω της οποίας το προϊόν διατίθεται στον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων των καναλιών διανομής
- Η **προώθηση** που αναφέρεται στην επικοινωνιακή περιγραφή μέσω της οποίας μπορεί να επιτευχθεί η προσωπική πώληση, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, η προώθηση πωλήσεων και η χορηγία. Η προώθηση σχετίζεται επιπλέον με την επικοινωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή (Khan, 2014).

#### **Ανάπτυξη των Ps (4Ps, 5Ps, 7Ps και 8Ps)**

Στην πραγματικότητα, το πλαίσιο των 4Ps έχει δεχθεί πλήθος κριτικών για την απλότητά του γεγονός εγείρει ερωτήματα για την αξιοπιστία του. Υπό αυτό το πρίσμα, κρίθηκε απαραίτητη η επιπλέον προσθήκη στοιχείων όπως αυτή της συσκευασίας (ως το πέμπτο P), των δημοσίων σχέσεων (ως το έκτο P), της Δύναμης και των Δημοσίων σχέσεων στο πλαίσιο του «big-marketing», του ανθρώπινου παράγοντα ως μέθοδος διαφοροποίησης στο βιομηχανικό marketing και των διαδικασιών και της εξυπηρέτησης πελατών στο πλαίσιο των «σχέσεων marketing». Πολλοί μελετητές εξέφρασαν ότι το πλαίσιο των 4Ps χρησιμοποιείται ευρέως από τους επαγγελματίες ως βάση για την υλοποίηση του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες ανταγωνισμού με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη μια επιχείρηση, καλείται να δώσει προτεραιότητα στις συνιστώσες του «μίγματος μάρκετινγκ» και στην ιεράρχηση τους, καθώς πολλά από αυτά ενδέχεται να κρίνονται περισσότερο σημαντικά από άλλα σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Από την άλλη πλευρά, τα τελευταία χρόνια αυξάνεται κατακόρυφα η εφαρμογή του «μίγματος μάρκετινγκ» των «5 P», λαμβάνοντας υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα ενώ δε μπορεί να παραληφθεί η εφαρμογή των «7 P», που λαμβάνει επιπλέον υπόψη τις δημόσιες σχέσεις και τις διαδικασίες για την εξυπηρέτηση πελατών (Ahmed & Rahman, 2015).

Η ιδέα του «μίγματος μάρκετινγκ» ήρθε για να επαναπροσδιορίσει τα 12 στοιχεία που έθεσε ο Borden (Σχεδιασμός προϊόντων, Τιμολόγηση, Επωνυμία, Κανάλια Διανομής, Προσωπικές Πωλήσεις, Διαφήμιση, Προωθήσεις, Συσκευασία, Προβολή, Σέρβις, Φυσικός χειρισμός και Εύρεση γεγονότων και Ανάλυση) σε τέσσερα στοιχεία ή 4P που αποσκοπούν στην ικανοποίηση της αγοράς-στόχου. Η προέλευση των Ps –σύμφωνα με μελέτες- προέρχεται από ένα ενιαίο P που αντιστοιχεί στην έννοια της «τιμής» στη μικροοικονομική θεωρία. Τα νέα Ps εισήχθησαν στο πεδίο του μάρκετινγκ προκειμένου να αντιμετωπίσουν ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό, μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον. Αυτό συνέβη κυρίως από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, όταν πλήθος ερευνητών πρότεινε την εισαγωγή επιπλέον «P» στο «μίγμα μάρκετινγκ». Μεταξύ αυτών, ήταν ο Judd ο οποίος πρότεινε την εισαγωγή του πέμπτου P (ανθρώπινος παράγοντας), ενώ οι Booms και Bitner ήταν αυτοί που εισήγαγαν τα 3 Ps (συμμετέχοντες, φυσικά στοιχεία και διαδικασία) στα αρχικά 4 P ώστε να τεθεί σε εφαρμογή η έννοια του «μίγματος μάρκετινγκ» (Thabit & Raewf, 2018).

Υπήρξαν και ερευνητές, όπως ο Baumgartner -που πρότεινε την έννοια των 15 Ps- και οι Vignalis και Davis -που πρότειναν την προσθήκη του S (υπηρεσία)- στο «μίγμα μάρκετινγκ». Από την άλλη πλευρά, ο Goldsmith πρότεινε την εφαρμογή των 8 P (Προϊόν, Τιμή, Τόπος, Προώθηση, Συμμετέχοντες, Φυσικά στοιχεία, Διαδικασία και Εξατομίκευση) ενώ οι Rafiq & Ahmed δήλωσαν ότι το μοντέλο 7Ps είναι ο συνδυασμός με τη μεγαλύτερη βαρύτητα, καθώς αποτελείται από τη βάση των 4Ps που πρέπει να τροποποιηθεί, να προσαρμοστεί στις υφιστάμενες συνθήκες και έπειτα να επεκταθεί περιλαμβάνοντας τους συμμετέχοντες, τα φυσικά στοιχεία και τη διαδικασία. Έπειτα από τους παράγοντες αυτούς, μπορούν να συμπεριληφθούν επιπλέον οι συμμετέχοντες ή πελάτες που αγοράζουν το προϊόν και οι υπόλοιποι πελάτες που βρίσκονται στο πεδίο εξυπηρέτησης. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ καλούνται να διαχειριστούν όχι μόνο τη σχέση ανάμεσα στους παρόχους του προϊόντος και τους πελάτες αλλά και το σύνολο των ενεργειών που φέρουν οι υπόλοιποι πελάτες (Thabit & Raewf, 2018).

Πολλοί μελετητές επισήμαναν ότι στην πραγματικότητα, τα 4 P αντιπροσωπεύουν μια υπεραπλούστευση της αρχικής σύνθεσης των 12 στοιχείων του Borden που κατατάσσονται ως εξής:

(1) Σχεδιασμός προϊόντων (2) Τιμολόγηση (3) Branding (4) Προσωπική πώληση (5) Διαφήμιση (7) Προσφορές (8) Συσκευασία (9) Εμφάνιση (10) Σέρβις (11) Φυσικός χειρισμός, (4) Κανάλια διανομής και (12) Εύρεση και ανάλυση δεδομένων.



Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, το μάρκετινγκ χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες:

1. Την προσφορά που αποτελείται από το προϊόν, τη συσκευασία, το εμπορικό σήμα και την τιμή
2. Τη διαδικασία ή τη μέθοδο που περιλαμβάνει τις μεταβλητές της διαφήμισης, της προώθησης, των πωλήσεων, της δημοσιότητας, των καναλιών διανομής και της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Τα εν λόγω στοιχεία έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τη δημιουργία ζήτησης για το συγκεκριμένο προϊόν που θέλει να προωθήσει η επιχείρηση (Khan, 2014).

## 5.2 Το προϊόν

Πολλοί ερευνητές αποδίδουν το «Προϊόν» ως ένα αγαθό που προσφέρει μια επιχείρηση στην αγορά. Ειδικότερα, το προϊόν ορίζεται ως «οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί στον πελάτη που να στοχεύει στην προσοχή, τη χρήση ή την κατανάλωση και να ικανοποιεί κάποια επιθυμία ή ανάγκη του». Η πρόκληση που καλείται να αντιμετωπίσει ένας επιχειρηματίας είναι η δημιουργία ενός πραγματικού προϊόντος (γύρω από το βασικό) και η δημιουργία μιας βέλτιστης εκδοχής του προϊόντος (λαμβάνοντας υπόψη το βασικό και το πραγματικό). Το βασικό προϊόν ταυτίζεται με τις υπηρεσίες -μέσω των οποίων παρέχονται λύσεις στα προβλήματα των πελατών- και με τα οφέλη -που μπορεί να προσκομίσει ένας πελάτης- μέσα από την απόκτηση του προϊόντος. Ότι αφορά το πραγματικό προϊόν, ταυτίζεται με την ποιότητα, το σχεδιασμό, τα χαρακτηριστικά, την επωνυμία, τη συσκευασία και άλλα στοιχεία που φέρει ένα προϊόν. Ο συνδυασμός των προαναφερθέντων συστατικών παρέχει ένα σύνολο οφελών στον καταναλωτή. Το επαυξημένο προϊόν (ή εναλλακτικά η βέλτιστη εκδοχή του προϊόντος) προκύπτει έπειτα από συνδυασμό των πλεονεκτημάτων που φέρει τόσο το βασικό όσο και το πραγματικό προϊόν (Grădinaru, Toma & Marinescu, 2016).

Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να είναι οι εγγυήσεις, οι υπηρεσίες που παρέχονται μετά την πώληση ενός προϊόντος κοκ. Εστιάζοντας στις υπηρεσίες -που αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης- μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις (1) βασικές υπηρεσίες και (2) τις δευτερεύουσες υπηρεσίες που παρέχονται όταν υφίσταται βέλτιστη εκδοχή ενός προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση, το προϊόν είναι αυτό που τοποθετείται στο επίκεντρο της στρατηγικής του «μίγματος μάρκετινγκ» καλώντας τους επιχειρηματίες να εναποθέσουν σε αυτό μοναδικά

στοιχεία που θα το διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές του. Η ποιότητα ενός προϊόντος, ο σχεδιασμός του (design), τα χαρακτηριστικά που φέρει, η επωνυμία (brand) και τα μεγέθη του αποτελούν τα βασικά στοιχεία της ταυτότητάς του. Το πόσο αποδεκτό γίνεται ένα προϊόν από τον πελάτη είναι αποτέλεσμα της ποιότητας και του σχεδιασμού που διαθέτει. Οι υπηρεσίες που παρέχονται πριν και μετά την πώληση του προϊόντος αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του «πακέτου» που προσφέρεται στον καταναλωτή και μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητάς του (Grădinaru, Toma & Marinescu, 2016).

Εστιάζοντας στην περίπτωση μας, η επιχείρηση αρχικά θα εμπορεύεται το «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο» που θα παρέχεται συσκευασμένο σε γυάλινα μπουκάλια χωρητικότητας 1 και 2 λίτρων. Η γυάλινη συσκευασία παραπέμπει αυτομάτως σε ένα premium προϊόν, ενώ παράλληλα είναι πρακτική και εύχρηστη για τον καταναλωτή. Η επιλογή του γυάλινου μπουκαλιού πραγματοποιήθηκε για να έχει ο καταναλωτής την καλύτερη οπτική επαφή με το προϊόν και να μπορεί να αξιολογήσει το χρώμα του εξαιρετικά παρθένου ελαιόλαδου που περιέχεται.

### **5.3 Η διανομή (Τοποθεσία)**

Πολλοί μελετητές αναφέρουν τη Διανομή-Τοποθεσία (Place) ως την προσβασιμότητα που έχει ένα συγκεκριμένο προϊόν που απευθύνεται σε ένα στοχευμένο group πελατών. Μάλιστα επισημαίνουν ότι η διανομή είναι αυτή που καθορίζει το πόσο εύκολη μπορεί να είναι η πρόσβαση του δυνητικού πελάτη προκειμένου να αποκτήσει το επιθυμητό προϊόν. Μεταξύ άλλων, αναφέρουν ότι μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικούς τρόπους διάθεσης του προϊόντος στους καταναλωτές. Οι τρόποι αυτοί αποτελούν και τα κανάλια σύνδεσης με τον πελάτη, μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα και επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση του ποσοστού των πωλήσεων (Nugroho & Irena, 2017).

Σύμφωνα με τον Warrink (2015), η «τοποθεσία» συνδέεται με την αποτελεσματική διάθεση του προϊόντος μεταξύ των καναλιών σύνδεσης, από τους χονδρέμπορους και λιανοπωλητές μέχρι και τους πελάτες. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η επιχείρηση καλείται να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στον καθορισμό του τόπου -λόγω σημαντικότητας του προϊόντος και της κατανάλωσης που λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα

στο ίδιο σημείο. Μέσα από το σημείο διανομής παρέχονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες στον πελάτη και πραγματοποιούνται οι ενέργειες προώθησης και οι διαδικασίες μάρκετινγκ. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η διανομή-τοποθεσία κρίνεται σημαντική γιατί συνδέεται με βασικούς εσωτερικούς παράγοντες, όπως η έρευνα, το προσωπικό και οι εγκαταστάσεις. Η διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές αποτελείται από κανάλια σύνδεσης που έχουν καθοριστική σημασία καθότι αποτελούν τα μέσα διευκόλυνσης και μεγιστοποίησης των συναλλαγών των καταναλωτών (Warrink, 2015).

Εστιάζοντας στην περίπτωση μας, η πώληση του προϊόντος θα γίνεται μέσω όλων των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα στην Ελληνική αγορά σε καταστήματα σούπερ μάρκετς, ντελικατέσεν, κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων υψηλών προδιαγραφών. Αποστολή της επιχείρησης είναι η αξιοποίηση και προβολή του παραγόμενου ελαιόλαδου της περιοχής και η διάθεση του σε όσο το δυνατό περισσότερους καταναλωτές, αρχικά της Ελλάδας και αργότερα στις διεθνείς αγορές.

#### **5.4 Η τιμή (price)**

Μέσα από έρευνες των Thabit & Raewf (2018), αναλύεται η σημαντικότητα της τιμής αποδίδοντάς την ως τον πλέον καθοριστικό παράγοντα που διαμορφώνει την ικανοποίηση των πελατών. Οι καταναλωτές που εστιάζουν στον υπολογισμό της αξίας των παρεχόμενων προϊόντων, αναλύουν πιο συχνά την τιμή τους αφού αποτελεί το μέσο απόκτησης τους. Το ποσό που είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν κυμαίνεται ανάλογα με τις ανάγκες που αναδύονται τη δεδομένη στιγμή. Αυτός είναι και ο λόγος που οι αντιλήψεις των ατόμων για την τιμή ενός προϊόντος συχνά διαφοροποιούνται. Εναλλακτικά, η τιμή αποδίδεται ως το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται για την απόκτηση ενός προϊόντος ή οι συνολικές αξίες που ανταλλάσσουν οι καταναλωτές για να αποκτήσουν τα οφέλη από την κατοχή ή χρήση του προϊόντος. Η τιμή συνιστά κινητήριο παράγοντα που ωθεί τον καταναλωτή στην απόκτηση του αγαθού. Ταυτόχρονα αποτελεί τη μόνη μεταβλητή στο «μίγμα μάρκετινγκ» που προσδιορίζεται και συνδέεται με υπόλοιπα «3 P». Η τιμολόγηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία του «μίγματος μάρκετινγκ», καθώς είναι το μόνο που δημιουργεί τζίρο σε έναν οργανισμό (Grădinaru, Toma & Marinescu, 2016).

Τα υπόλοιπα «3P» (προϊόν, διανομή-τοποθεσία και προώθηση) συνθέτουν ένα μεταβαλλόμενο κόστος για τον οργανισμό, αν ληφθεί υπόψη το κόστος που απαιτείται κατά την παραγωγή, το κόστος που διαθέτει ο σχεδιασμός ενός προϊόντος αλλά και το κόστος που απαιτεί η διανομή και η προώθησή του. Από την άλλη πλευρά, η τιμή πρέπει να αντανακλά τη σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης και αυτός είναι ο λόγος που η τιμολόγηση αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία (Darmawan & Grenier, 2021).

Αν η τιμολόγηση ενός προϊόντος είναι υπερβολικά υψηλή ή χαμηλή, μπορεί να αποφέρει ζημιά και μηδενικές πωλήσεις στην επιχείρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να συνυπολογίζεται το σταθερό και μεταβλητό κόστος, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, οι εταιρικοί στόχοι, οι προτεινόμενες στρατηγικές τοποθέτησης και η αγορά-στόχος. Οι υψηλότερες τιμές οδηγούν σε υψηλότερη κερδοφορία αλλά μακροπρόθεσμα ενδέχεται να οδηγήσουν σε χαμηλότερες πωλήσεις και κέρδη. Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενισχύσει άλλες δραστηριότητες του «μίγματος μάρκετινγκ», παρέχοντας κίνητρο στους μεσάζοντες και τους πωλητές της εταιρείας και συνιστώντας το επίκεντρο για τη διαμόρφωση των στρατηγικών προώθησης (Darmawan & Grenier, 2021).

Ο καθοριστικός ρόλος της τιμής -ως βασικός παράγοντας αγοράς- είναι καλά αναγνωρισμένος. Η αντίληψη που διαθέτει ένας καταναλωτής για την τιμή του προϊόντος θεωρείται ζωτικής σημασίας για την αγοραστική του συμπεριφορά και την τελική επιλογή του αγαθού. Στις περιπτώσεις δε κατά τις οποίες δε δίνονται επιπλέον πληροφορίες που να συνοδεύουν το επιθυμητό αγαθό, οι πελάτες προβαίνουν στην επιλογή συγκεκριμένων παρόχων κρίνοντας από τα επίπεδα των τιμών. Ως εκ τούτου, συχνά αποδεικνύεται ότι οι πελάτες συνήθως προβαίνουν στην αγορά προϊόντων βάση τιμής και όχι των υπολοίπων χαρακτηριστικών που φέρει το επιθυμητό αγαθό. Οι υψηλότερες τιμές που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές μπορεί να επηρεάσουν δυσμενώς τις πιθανότητες αγοράς συγκεκριμένων προϊόντων. Ο τρόπος που γίνεται αντιληπτή μία τιμή, τείνει να επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση του πελάτη, την πιθανότητα αλλαγής ενός επώνυμου αγαθού και την πιθανότητα το προϊόν να συσταθεί σε οικείους. Μέσα από αυτή τη συνθήκη είναι εμφανές ότι ο πελάτης αλλάζει διαρκώς τις σκέψεις του λόγω των υψηλών τιμών αλλά και των παραπλανητικών πρακτικών που εφαρμόζονται στην τιμολόγηση. Προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τις τακτικές τους, μέσα από την επίτευξη πιο ελκυστικών τιμών, μέσα από την προσφορά συνδυασμού λογικών τιμών αλλά και μέσα από χαμηλότερες τιμές χωρίς μείωση της ποιότητας (Chumaidiyah, 2014).

Εστιάζοντας στη μελέτη περίπτωσης μας, αξίζει να επισημανθεί ότι η επιχείρηση έχει υλοποιήσει προκαταρκτικές συζητήσεις με Μεσσηνίους παραγωγούς, θέτοντας υψηλές προδιαγραφές για τις ελιές που θα χρειαστεί και προβαίνοντας σε μία συμφωνία μαζί τους για τιμή αγοράς του ελαιόλαδου στα 5,50€. Η τιμή λιανικής πώλησης θα τεθεί περίπου στα 10-11 ευρώ το λίτρο, περίπου στο μέσο του εύρους των λιανικών τιμών των εξαιρετικά παρθένων ελαιόλαδων της Ελληνικής αγοράς που κυμαίνεται μεταξύ 8 και 14 ευρώ, με ανοδικές τάσεις. Η συσκευασία που θα χρησιμοποιηθεί θα είναι διαφανή γυάλινα μπουκάλια 1 και 2 λίτρων, τύπου mareska, με κόστος μονάδας 0,5 και 0,8 ευρώ αντίστοιχα. Επιπλέον, για την πρώτη χρονιά λειτουργίας, προβλέπεται η παραγωγή 120.000 μπουκαλιών 1 λίτρου και 40.000 μπουκαλιών 2 λίτρων «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο». Η συνολική παραγωγή των 200.000 λίτρων υπολογίζεται ότι μπορεί να αυξάνεται με ρυθμό 3% τα επόμενα τρία χρόνια. Αν αυτή η ποσότητα πωληθεί σε μια τιμή χονδρικής πώλησης κατά μέσο όρο 7,5 ευρώ ανά λίτρο προβλέπονται έσοδα πωλήσεων περίπου 1,5 εκατομμύρια ευρώ για το πρώτο έτος λειτουργίας. Η τιμή χονδρικής πώλησης θα διαφοροποιείται από την δυναμική της συνεργασίας με κάθε λιανέμπορο.

## **5.5 Η προώθηση (promotion)**

Οι Goi και Muala & Qurneh μέσα από μελέτες τους ανέφεραν ότι η προώθηση αποτελεί ζωτικό μέρος της επιχείρησης και ταυτόχρονα αναπόσπαστο τμήμα της συνολικής διαδικασίας μάρκετινγκ. Η προώθηση είναι μια τεχνική πώλησης ενώ η επιτυχία μπορεί να επέλθει έπειτα από σωστές επικοινωνιακές τεχνικές. Στην κατηγορία της προώθησης συγκαταλέγεται η προώθηση πωλήσεων, η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, οι δημόσιες σχέσεις και το άμεσο μάρκετινγκ. Η προώθηση συνδέεται άμεσα με την ενημέρωση των δυνητικών πελατών της επιχείρησης σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει. Ένα προωθούμενο πρόγραμμα που αποτελείται από επικοινωνιακές τεχνικές και μέσα είναι σημαντικό επειδή αναλαμβάνει τρεις ζωτικούς ρόλους: την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών, το να πείσει τους πελάτες για τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου προϊόντος και το να τους παροτρύνει να προβούν στην αγορά αυτού (Chumaidiyah, 2014)

Οι δραστηριότητες που πλαισιώνουν τη διαδικασία προώθησης είναι η διαφήμιση σε όλα τα μέσα, οι προωθητικές ενέργειες που αποσκοπούν στην επίτευξη πωλήσεων και οι προσωπικές πωλήσεις. Αυτό που αξίζει να τονιστεί είναι το πλήθος των συνιστωσών

που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης του καταναλωτή, τα συναισθήματά του, την εμπειρία του καθώς και τις αγορές που υλοποιεί. Οι τεχνικές επικοινωνίας θα πρέπει να επινοούνται από τους εμπόρους με τρόπο ώστε (1) να περνούν στοχευμένα μηνύματα για τα προϊόντα τους και (2) να τοποθετούνται σε μέσα που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για την πραγματοποίηση των αγορών τους. Η προώθηση είναι πολύ σημαντική καθώς παρέχει χρήσιμες πληροφορίες, συμβουλές, πείθει την αγορά-στόχο ενώ παράλληλα καθοδηγεί τον πελάτη ως προς την ανάληψη δράσης και τον τρόπο που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα προϊόν για να λάβει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διαφήμιση ενός προϊόντος μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τους πωλητές αλλά και από την τηλεόραση, το ραδιόφωνο, το internet, τον τύπο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η στρατηγική προώθησης ενός οργανισμού μπορεί να αποτελείται από προώθηση πωλήσεων, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις και άμεσο μάρκετινγκ (Ahmed & Rahman, 2015).

Αποστολή της επιχείρησης στην οποία επικεντρώνεται η μελέτη μας, είναι η αξιοποίηση και προβολή του παραγόμενου ελαιόλαδου της περιοχής και η διάθεση του σε όσο το δυνατό περισσότερους καταναλωτές, αρχικά της Ελλάδας και αργότερα στις διεθνείς αγορές. Αυτός είναι και ο λόγος που η επιχείρηση θα κάνει χρήση σύγχρονων μεθόδων τυποποίησης και μάρκετινγκ, στηριζόμενη στο συγκριτικό πλεονέκτημα της υψηλής ποιότητας του προϊόντος. Οι ενέργειες μάρκετινγκ για το λανσάρισμα του προϊόντος στην αγορά, αρχικά θα περιλαμβάνουν προσωπική πώληση ιδιαίτερα στις μεγάλες λιανεμπορικές αλυσίδες και σε κορυφαίους χώρους εστίασης, συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις και τοποθέτηση του προϊόντος σε τηλεοπτικές εκπομπές μαγειρικής και γαστρονομίας. Για το σκοπό αυτό η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει σύγχρονες μεθόδους τυποποίησης και μάρκετινγκ, στηριζόμενη στο συγκριτικό πλεονέκτημα της υψηλής ποιότητας του προϊόντος. Επιπλέον, θα υπάρχει υποστήριξη στο διαδίκτυο με ιστοσελίδα και χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση επιθυμεί να συμβάλλει στην αλλαγή των παραδοσιακών προτιμήσεων των καταναλωτών και των παραγωγών στην εμπορία «χύμα» ελαιόλαδου, αποτελώντας παράδειγμα για άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και αποδεικνύοντας στον καταναλωτή ότι το τυποποιημένο ελαιόλαδο είναι πιστοποιημένο υψηλής ποιότητας προϊόν.

## **6. Οικονομικά στοιχεία**

### **6.1 Κόστος επένδυσης**

Η επένδυση αναφέρεται στη διαδικασία δέσμευσης κεφαλαίων για ένα δεδομένο χρονικό διάστημα μέσω της οποίας προβλέπεται να αποδοθούν κέρδη στην επιχείρηση. Το κόστος επένδυσης στην περίπτωση μας αναφέρεται στο κεφάλαιο κίνησης που είναι απαραίτητο για την εκκίνηση των εργασιών της επιχείρησης τυποποίησης ελαιολάδου. Κατ' αυτόν τον τρόπο απαιτείται:

- Το καθαρό ποσό που είναι απαραίτητο για την επένδυση απαιτείται σε αρχικό στάδιο για να πραγματοποιηθεί
- Το κόστος του κεφαλαίου της επένδυσης και πιο συγκεκριμένα ο υπολογισμός των τόκων για το κεφάλαιο που επενδύεται λαμβάνοντας υπόψη το παρόν επιτόκιο της αγοράς
- Ο φόρος εισοδήματος σε συνδυασμό με τους τοπικούς ή κοινοτικούς φόρους (στην περίπτωση που υπάρχουν)
- Ο χρόνος διάρκειας της επένδυσης και η υπολειμματική αξία της
- Τα υφιστάμενα κίνητρα (από φορολογικής άποψης) και οι προνομιακές διευκολύνσεις και απαλλαγές για επενδύσεις σε λιγότερο αναπτυγμένες περιοχές
- Τα λειτουργικά έξοδα
- Το πλαίσιο οικονομικής σταθερότητας που υφίσταται
- Τα επιπρόσθετα ποσά που ενδέχεται να χρειαστούν λόγω αύξησης των τιμών (John Kew & John Stredwick, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, επισημαίνεται ότι η επιχείρηση:

- Θα συνάψει μόνιμες συνεργασίες με εξωτερικούς συμβούλους και με εξειδικευμένο γραφείο για τα φοροτεχνικά, νομικά και χρηματοοικονομικά θέματα
- Θα συνεργαστεί με εταιρεία διαδικτυακού μάρκετινγκ που θα δημιουργήσει εταιρική ιστοσελίδα και θα διαχειρίζεται τα ΜΚΔ, στοχεύοντας στην αύξηση της γνώσης του κοινού για την επιχείρηση και τα προϊόντα της
- Θα οργανωθεί σε τρία τμήματα (οικονομικό, παραγωγής, μάρκετινγκ και πωλήσεων) στα οποία θα απασχολούνται 10 υπάλληλοι
- Θα νοικιάσει -κοντά στο λιμάνι της Καλαμάτας- ισόγειο κτίριο 800 τετραγωνικών μέτρων με μηνιαίο ενοίκιο 2.000 ευρώ. Το κτίριο έχει διαχωρισμένο χώρο αποθήκης 300 τετραγωνικών μέτρων και ράμπα φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων ενώ ο υπόλοιπος χώρος θα χρειαστεί διαμόρφωση ώστε να δημιουργηθούν χώροι γραφείων και παραγωγής
- Το κόστος των εργασιών ανακίνησης και διαμόρφωσης έχει υπολογιστεί σε 10.000 ευρώ
- Για το μηχανογραφικό σύστημα (ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ERP software) και τον εξοπλισμό γραφείων έχουν προϋπολογιστεί 10.000 ευρώ
- Το κόστος του προμηθευτή του μηχανολογικού εξοπλισμού θα ανέρχεται σε 50.000 ευρώ και θα περιλαμβάνει: Δεξαμενή από ανοξείδωτο χάλυβα 5.000 λίτρων με ανθρωποθυρίδα, Συσκευή φιλτραρίσματος ελαιόλαδου με αντλία που αποτελείται από 30 φιλτρόπλακες, δυναμικότητας 600 λίτρων ανά ώρα, μηχανή ετικετοποίησης (ετικετέζα) για επικόλληση ετικέτας σώματος και κόντρα ετικέτας ύψους 140mm για παραγωγή 700 τεμαχίων ανά ώρα, γραμμή εμφιάλωσης με αεροσυμπιεστή 300 λίτρων, γεμιστική μηχανή κατάλληλη για μπουκάλια από 250-2000ml, σύστημα πλήρωσης με κενό αέρος, και ρυθμιζόμενο γκρουπ συμπίεσης, καψυλλιέρα για θερμοπλαστικά καψύλλια και κλειστική μηχανή διαφόρων διαμέτρων πωμάτων από 18-38 mm.



## **6.2 Χρηματοδότηση επένδυσης**

Ο διευθυντής της ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε Ανδρέας Ευαγγελίδης ορίζεται ως υπεύθυνος για τη σύναψη συμφωνιών με τους παραγωγούς και τα ελαιοτριβεία καθώς και για τη στρατηγική, το συντονισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών της επιχείρησης αναζητώντας μια βολική τοποθεσία για αυτήν. Κατά την εκκίνηση, το κεφάλαιο που θα διατεθεί, θα χρησιμοποιηθεί για τα νομικά και λογιστικά έξοδα, τα λειτουργικά έξοδα των γραφείων και τους μισθούς των υπαλλήλων. Το εταιρικό κεφάλαιο ανέρχεται σε 90.000 ευρώ μοιρασμένο σε ισόποσα μερίδια. Η επιχείρηση είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια το επιχειρηματικό της σχέδιο και στοχεύει να αναζητήσει χρηματοδότηση μελλοντικά, για να υλοποιήσει αναπτυξιακές δραστηριότητες.

## **6.3 Πρόβλεψη παραγωγής και πωλήσεων**

Γεγονός αποτελεί ότι η γνώση για ένα προϊόν είναι σε θέση να συμβάλλει στην ακρίβεια της πρόβλεψης τόσο της παραγωγής όσο και των πωλήσεων. Μέσα από μελέτες έχουν προκύψει ευρήματα που αποδεικνύουν ότι η γνώση για ένα προϊόν είναι σε θέση να διαμορφώσει σημαντικά την ακρίβεια των προβλέψεων που αφορούν τις πωλήσεις της επιχείρησης, το προσωπικό της και τον κύκλο εργασιών της. Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να τονιστεί είναι η σημαντικότητα των ειδικών πληροφοριών που πλαισιώνουν ένα προϊόν και δρουν επίσης σημαντικά στη διαμόρφωση μιας ακριβούς πρόβλεψης που αφορά τον κύκλο εργασιών και την παραγωγή. Η πρόβλεψη των πωλήσεων που μπορούν να επιτευχθούν είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό, αν ληφθεί υπόψη η υπάρχουσα αβεβαιότητα που σχετίζεται με τη ζήτηση και την προσφορά (Matonić, 2020). Με την εμπορική ανάπτυξη πολλών διαφορετικών τύπων ελαιολάδου, μεταξύ των οποίων και εκείνων που διαθέτουν χαμηλότερη ποιότητα, έχουν προκύψει νέες προκλήσεις τόσο από επιχειρηματική πλευρά όσο και από άποψη παραγωγής.

Προκειμένου να υλοποιηθεί μία ορθή πρόβλεψη για την παραγωγή και τις πωλήσεις, έγινε έρευνα λαμβάνοντας υπόψη ισολογισμούς εταιρειών παρόμοιας δραστηριότητας με τη μελέτη περίπτωσής μας. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, αντικείμενο της ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε θα είναι η τυποποίηση και πώληση εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου, η πώληση του οποίου θα πραγματοποιείται μέσω όλων των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα στην Ελληνική αγορά σε καταστήματα σούπερ μάρκετς, ντελικατέσεν και κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων υψηλών προδιαγραφών. Τη διανομή θα αναλάβει εταιρεία logistics πανεθνικής κάλυψης. Η τιμή λιανικής πώλησης θα κυμαίνεται περίπου στα 10-11 ευρώ/λίτρο, γεγονός που θα επιτρέψει μια σχετικά μικρή κερδοφορία, ικανή όμως να επιτύχει την υπερκάλυψη του νεκρού σημείου, στο **πρώτο έτος** λειτουργίας της επιχείρησης.

Για την **πρώτη χρονιά** λειτουργίας, προβλέπεται η παραγωγή 120.000 μπουκαλιών 1 λίτρου και 40.000 μπουκαλιών 2 λίτρων «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο». Η συνολική παραγωγή των 200.000 λίτρων υπολογίζεται ότι μπορεί να αυξάνεται με ρυθμό 3% τα επόμενα τρία χρόνια. Αν αυτή η ποσότητα πωληθεί σε μια τιμή χονδρικής πώλησης κατά μέσο όρο 7,5 ευρώ ανά λίτρο προβλέπονται έσοδα πωλήσεων περίπου 1,5 εκατομμύρια ευρώ για το **πρώτο έτος** λειτουργίας. Η τιμή χονδρικής πώλησης θα διαφοροποιείται από την δυναμική της συνεργασίας με κάθε λιανέμπορο. Αν επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι πωλήσεων προκύπτει ένα μικτό περιθώριο κέρδους περίπου 25% που εκφρασμένο σε χρήματα είναι 375.000 ευρώ. Αν τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα της ετήσιας χρήσης κρατηθούν κάτω από αυτό το ποσό θα επιτευχθεί ο στόχος για κάλυψη του νεκρού σημείου στον πρώτο χρόνο λειτουργίας.

## 6.4 Πρόβλεψη κόστους

Η πρόβλεψη του κόστους αφορά το σύνολο των δαπανών που προβλέπεται να υπάρχουν κατά τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης. Μέσα από την πρόβλεψη του κόστους, μία επιχείρηση είναι σε θέση να ποσοτικοποιήσει το αναμενόμενο κόστος των δαπανών και να εκτιμήσει το προσδοκώμενο κέρδος που μπορεί να αποφέρει η επένδυση. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση κόστους μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

- Προσδιορισμός και καταχώριση των δαπανών που πλαισιώνουν την επένδυση
- Καθορισμός των επιπρόσθετων δαπανών που θα απαιτηθούν κατά τη χρονική περίοδο υλοποίησης της επένδυσης
- Μέτρηση του κόστους και του αντίστοιχου κέρδους που μπορεί να επιφέρει η επένδυση
- Τροποποίηση του κόστους και του αντίστοιχου κέρδους σε κοινή νομισματική μονάδα
- Υπολογισμός της καθαρής αξίας των εναλλακτικών έργων που μπορεί να επιφέρει η επένδυση

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, κατά τη διαδικασία τυποποίησης του ελαιολάδου θα απαιτηθεί δεξαμενή από ανοξείδωτο χάλυβα 5.000 λίτρων με ανθρωποθυρίδα, συσκευή φιλτραρίσματος ελαιόλαδου με αντλία που αποτελείται από 30 φιλτρόπλακες, δυναμικότητας 600 λίτρων ανά ώρα, μηχανή ετικετοποίησης (ετικετέζα) για επικόλληση ετικέτας σώματος και κόντρα ετικέτας ύψους 140mm για παραγωγή 700 τεμαχίων ανά ώρα, γραμμή εμφιάλωσης με αεροσυμπιεστή 300 λίτρων, γεμιστική μηχανή κατάλληλη για μπουκάλια από 250-2000ml, σύστημα πλήρωσης με κενό αέρος, και ρυθμιζόμενο γκρουπ συμπίεσης, καψυλλιέρα για θερμοπλαστικά καψύλλια και κλειστική μηχανή διαφόρων διαμέτρων πωμάτων από 18-38 mm. Το συνολικό κόστος του εξοπλισμού θα ανέρχεται στα 50.000 ευρώ και θα αναλαμβάνει

εργασίες που σχετίζονται με το φιλτράρισμα του ελαιόλαδου μέσω αντλιών τροφοδοσίας στην φιλτρόπρεσσα, για να καθαριστεί από ξένα στοιχεία, όπως φύλλα, κουκούτσια κ.λπ. τα οποία συγκρατούνται από τις ειδικές φιλτροπλάκες, με την τοποθέτηση των μπουκαλιών στην ταινία εισόδου της μηχανής εμφιάλωσης, με το γέμισμα των μπουκαλιών με ελαιόλαδο μέσω του ογκομετρικού κυλίνδρου στην μηχανή εμφιάλωσης, με την τοποθέτηση των πωμάτων στα γεμισμένα μπουκάλια, με την τοποθέτηση των ετικετών, με τη συσκευασία των μπουκαλιών σε χαρτοκιβώτια και παλέτες και με την τελική αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας.

## 6.5 Προϋπολογισμός

Ο ετήσιος προϋπολογισμός θα καταρτίζεται από τη Διοίκηση της επιχείρησης στοχεύοντας στην ευνοϊκότερη κατανομή των οικονομικών πόρων, στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση αλλά και στον έλεγχο, μέσα από τον οποίο πιστοποιείται ότι το σχέδιο της βαίνει ορθώς. Προκειμένου να κριθεί αποτελεσματική η κατάρτιση του προϋπολογισμού θα πρέπει να συνοπologίζεται ο σχεδιασμός και η διαδικασία ελέγχου (Garrison, Noreen & Brewer, 2015) Ο προϋπολογισμός μπορεί να αποδοθεί ως το μέσο με τη βοήθεια του οποίου τα οικονομικά σχέδια τροποποιούνται σε πραγματικές μονάδες δαπανών και αποδόσεων κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η Διοίκηση της επιχείρησης κρίνεται υπεύθυνη μεταξύ άλλων για τη λεπτομερή παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, την ανάλυση των δεδομένων και την υποβολή των σχεδίων.

Οι ανάγκες της παρούσας επένδυσης περιλαμβάνουν τα εξής έξοδα:

- Έξοδα μηχανημάτων τυποποίησης- 50.000 €
- Ενοικίαση ισόγειου κτηρίου με μηνιαίο ενοίκιο - 2.000 €
- Κόστος εργασιών ανακαίνησης και διαμόρφωσης - 10.000 €
- Μηχανογραφικό σύστημα (ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ERP software) και εξοπλισμό γραφείων - 10.000 €

Η επιχείρηση είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια το επιχειρηματικό της σχέδιο και στοχεύει να αναζητήσει χρηματοδότηση μελλοντικά, για να υλοποιήσει αναπτυξιακές δραστηριότητες.

## 6.6 Οικονομικοί δείκτες

Κάθε νεοσύστατη επιχείρηση καλείται να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στους οικονομικούς της δείκτες για να μπορέσει να παραμείνει βιώσιμη αλλά και να αποκτήσει καταναλωτικό κοινό που την υποστηρίζει σε κάθε της βήμα. Ως εκ τούτου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη:

- Η αύξηση εσόδων της, μέσα από τα οποία θα καταστεί σαφής ο ρυθμός που αυτή μπορεί να αναπτυχθεί
- Τα καθαρά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις του προϊόντος σε συνδυασμό με το σύνολο των πωλήσεων και της διαθέσιμης ρευστότητας είναι σε θέση να παρέχουν πληροφορίες για τις κεφαλαιακές ανάγκες μιας επιχείρησης
- Ο ρυθμός αποπληρωμής του κόστους απόκτησης πελατών που συνιστά τη χρονική περίοδο στην οποία ο πελάτης μπορεί να καλύψει το κόστος απόκτησης του
- Ο μισθός του προσωπικού μπορεί να δώσει απαντήσεις σχετικά με την υγιή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης
- Το κόστος διαφήμισης και μάρκετινγκ πέραν του μόνιμου προσωπικού, καθώς στο αρχικό στάδιο της σύστασής της μία επιχείρηση υπολογίζει το κόστος διαφήμισης και συμμετοχής σε συνέδρια και εκδηλώσεις
- Τα μεικτά έσοδα ανά εργαζόμενο μπορούν να αναδείξουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αναφορικά με τη χρήση τεχνολογικών μέσων και με ποιον τρόπο αυτά επιδρούν στην αύξηση του τζίρου της (John Kew & John Stredwick, 2015).

Εστιάζοντας στη μελέτη περίπτωσης, εφόσον η επιχείρηση καταφέρει για την πρώτη χρονιά λειτουργίας, να παράγει 120.000 μπουκάλια του 1 λίτρου και 40.000 μπουκάλια των 2 λίτρων «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο» τότε υπολογίζεται ότι μπορεί να αυξήσει την παραγωγή της κατά 3% τα επόμενα τρία χρόνια. Αν αυτή η ποσότητα πωληθεί σε μια τιμή χονδρικής πώλησης κατά μέσο όρο 7,5 ευρώ ανά λίτρο προβλέπονται έσοδα πωλήσεων περίπου 1,5 εκατομμύρια ευρώ για το πρώτο έτος λειτουργίας. Στην περίπτωση κατά την οποία επιτευχθούν οι στόχοι πωλήσεων προκύπτει ένα μικτό περιθώριο κέρδους περίπου 25% που εκφρασμένο σε χρήματα είναι 375.000 ευρώ.

## **6.7 Αξιολόγηση κινδύνων**

Ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η ιεράρχηση των κινδύνων μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αποφύγει σοβαρές επιπτώσεις που θα απειλήσουν την ακεραιότητά της. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι ο στόχος της διαχείρισης κινδύνων δεν είναι η εξάλειψη τους, αλλά ο μετριασμός και η διαχείρισή τους. Μεταξύ των αναδυόμενων «κινδύνων» συγκαταλέγονται οι ανταγωνιστές αφού στον τομέα του ελαιολάδου δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις με μακρόχρονη παρουσία και εδραιωμένη θέση στην αγορά. Επιπλέον, η ύπαρξη πολλών υποκατάστατων ελαίων χαμηλότερης τιμής και ποιότητας είναι σε θέση να δημιουργήσει ευάλωτα σημεία για το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο και τη χρήση του.

Ένα ακόμα στοιχείο που συγκαταλέγεται στους κινδύνους είναι η ταχεία αύξηση της παγκόσμιας προσφοράς, αφενός λόγω των βελτιωμένων καλλιεργητικών τεχνικών που εφαρμόζονται και αφετέρου λόγω της προσπάθειας πολλών κρατών που διαθέτουν ιδανικές συνθήκες παραγωγής και τυποποίησης, όπως το Μαρόκο και η Τυνησία, και επιδιώκουν να εισχωρήσουν πιο δυναμικά στην αγορά. Ένας ακόμα παράγοντας κινδύνου που θα πρέπει να αξιολογείται είναι η υψηλή τιμή του ελληνικού ελαιολάδου, εξαιτίας του αυξημένου κόστους παραγωγής συγκριτικά με αυτό άλλων ελαιοπαραγωγικών χωρών.

Ακολούθως, εξαιτίας του φαινομένου εισαγωγής του ελαιολάδου στις μη παραδοσιακές αγορές -ως προϊόν πολυτελείας- τείνει να εμφανίζεται μεγαλύτερη ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή του. Αυτός είναι ένας λόγος που εφιστά ιδιαίτερα την προσοχή των ενδιαφερόμενων μερών και των επιχειρήσεων που

ασχολούνται με την παραγωγή και τυποποίηση. Τέλος, η ύπαρξη ακραίων καιρικών φαινομένων που επικρατούν τα τελευταία έτη δημιουργούν ένα ολοένα και δυσκολότερο τοπίο που δε δίνει τις ανάλογες ευκαιρίες προγραμματισμού για συγκεκριμένες ποσότητες παραγωγής. Αυτή η συνθήκη συνιστά έναν από τους μεγαλύτερους κινδύνους και καλεί τις επιχειρήσεις να λάβουν τα απαιτούμενα μέτρα – όσο αυτό είναι εφικτό- για να αποφευχθούν οι όποιες καταστροφικές συνέπειες.

## **Συμπεράσματα**

Μέσα από την παρούσα εργασία αναπτύχθηκε ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μια νέα εταιρεία που θα ασχοληθεί με την τυποποίηση ελαιόλαδου. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων και των προβλέψεων αναδείχθηκαν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας. Προκειμένου να προχωρήσει η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου απαιτείται η σύσταση τη εταιρείας η οποία μόλις αποκτήσει νομική μορφή θα είναι σε θέση να προχωρήσει στην υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Μέσα από το τρέχον επιχειρηματικό σχέδιο δίνεται μία περιγραφή της δομής και των λειτουργιών της επιχείρησης καθώς και ο εντοπισμός των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Μέσα από στοιχεία προκύπτει ότι η εγχώρια κατανάλωση ελαιόλαδου είναι περίπου 120.000 τόνοι, όμως τα τυποποιημένα ελαιόλαδα δεν ξεπερνούν το 27% της κατανάλωσης στην Ελλάδα. Το βασικότερο ανταγωνιστικό προϊόν του ελαιόλαδου είναι το σπορέλαιο, με βασικό πλεονέκτημα τη χαμηλότερη τιμή, παρά το γεγονός ότι υστερεί σε θρεπτικά στοιχεία και συστατικά για την υγεία. Η μειωμένη παραγωγή, ο πληθωρισμός και η αύξηση τιμών στα λιπάσματα και το κόστος ενέργειας που παρουσιάστηκαν το 2022, αύξησαν τις τιμές πώλησης του ελαιόλαδου στη διεθνή αγορά και οδήγησαν αρκετούς καταναλωτές σε υποκατάστατα προϊόντα όπως τα σπορέλαια.

Μέσα από το επιχειρηματικό σχέδιο που καταρτίστηκε, εξετάστηκαν οι προοπτικές μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας τυποποίησης ελαιόλαδου που θα εδρεύει στην πόλη της Καλαμάτας, μιας περιοχής πασίγνωστης για την ποιότητα της ελιάς και του ελαιόλαδου που παράγει. Η νέα επιχείρηση θα ονομάζεται ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ

Ε.Π.Ε. και αντικείμενο της θα είναι η τυποποίηση και πώληση εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου με την επωνυμία «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο», που θα παράγεται αποκλειστικά από ελιές Καλαμών, από παραγωγούς της Μεσσηνίας. Η τιμή λιανικής πώλησης υπολογίζεται ότι θα κυμαίνεται περίπου στα 10-11 ευρώ το λίτρο ενώ για την πρώτη χρονιά λειτουργίας, προβλέπεται η παραγωγή 120.000 μπουκαλιών 1 λίτρου και 40.000 μπουκαλιών 2 λίτρων «Μεσσηνιακή Olea εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο». Η συνολική παραγωγή των 200.000 λίτρων υπολογίζεται ότι μπορεί να αυξάνεται με ρυθμό 3% τα επόμενα τρία χρόνια. Αν αυτή η ποσότητα πωληθεί σε μια τιμή χονδρικής πώλησης κατά μέσο όρο 7,5 ευρώ ανά λίτρο προβλέπονται έσοδα πωλήσεων περίπου 1,5 εκατομμύρια ευρώ για το πρώτο έτος λειτουργίας. Αν επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι πωλήσεων προκύπτει ένα μικτό περιθώριο κέρδους περίπου 25% που εκφρασμένο σε χρήματα είναι 375.000 ευρώ.

Αναφορικά με την οργάνωση της επιχείρησης θα γίνει σε τρία τμήματα (οικονομικό, παραγωγής και μάρκετινγκ-πωλήσεων) στα οποία θα απασχολούνται συνολικά 10 υπάλληλοι. Αποστολή της επιχείρησης είναι η αξιοποίηση και προβολή του παραγόμενου ελαιόλαδου της περιοχής και η διάθεση του σε όσο το δυνατό περισσότερους καταναλωτές της Ελλάδας και αργότερα των διεθνών αγορών. Ότι αφορά το σύνολο του κόστους και των δαπανών που θα απαιτηθούν για την εκκίνηση της επιχείρησης, επισημαίνεται η ενοικίαση ενός ισόγειου κτηρίου 800 τετραγωνικών μέτρων με μηνιαίο ενοίκιο 2.000 ευρώ κοντά στο λιμάνι της Καλαμάτας, ένα σύνολο εργασιών ανακαίνισης και διαμόρφωσης που έχει υπολογιστεί περίπου στα 10.000 ευρώ, ένα μηχανογραφικό σύστημα (ηλεκτρονικοί υπολογιστές και ERP software) και εξοπλισμός γραφείου στα 10.000 ευρώ και το σύνολο του μηχανολογικού εξοπλισμού του οποίου το κόστος θα ανέρχεται σε 50.000 ευρώ.

Στη συνέχεια, έχει αναπτυχθεί η ανάλυση PEST η οποία συνιστά ένα από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται ευρέως για την ανίχνευση και την ερμηνεία των βασικών συνιστωσών που επιφέρουν αλλαγή στο οργανωτικό περιβάλλον. Η ανάλυση PEST λαμβάνει υπόψη τα αρχικά των λέξεων που αντιστοιχούν στο πολιτικό (**P**-Political), το οικονομικό (**E**-Economic), το κοινωνικό (**S**-social) και το τεχνολογικό (**T**-technological) περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων και των ποτών, υποχρεούται να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας των προϊόντων της βάσει των διεθνών προτύπων του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου. Σύμφωνα με τον δεύτερο κανονισμό, καθορίζονται



τα χρονικά διαστήματα εμπορίας του προϊόντος καθώς και τα κριτήρια ανάπτυξης ενώσεων παραγωγών ελαιολάδων. Η επιχείρηση ΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ ΟΛΕΑ Ε.Π.Ε. αναφέρεται ότι θα υποβάλλει αίτηση πιστοποίησης στο πρότυπο ISO καθώς και HACCCP που παρέχεται από αναγνωρισμένους φορείς που ελέγχουν το σύστημα HACCP της επιχείρησης. Ακολούθως, εστιάζοντας στον παράγοντα του οικονομικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η σημαντική συρρίκνωση της οικονομικής και παραγωγικής δραστηριότητας στον κλάδο του ελαιολάδου (αλλά και του λιανικού εμπορίου γενικότερα) τα τελευταία έτη εξαιτίας της πανδημικής κρίσης. Στο πεδίο του κοινωνικού περιβάλλοντος επισημαίνεται η μεσογειακή διατροφή που επικρατεί κατά βάση στη χώρα μας και η μεγάλη κατανάλωση ελαιολάδου ανά έτος που αντιστοιχεί σε 12 κιλά ανά κεφαλή. Αυτό δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης για το λόγο ότι η πλειοψηφία των ελληνικών νοικοκυριών (57%) προμηθεύεται καλής ποιότητας ελαιόλαδο από το ευρύ κοινωνικό του κύκλο. Ότι αφορά το τεχνολογικό περιβάλλον, επισημαίνεται ότι η χρήση εξελιγμένων μηχανημάτων που εφαρμόζονται στον έλεγχο του παραγόμενου προϊόντος μπορεί να αποδώσει ένα υψηλότερης ποιότητας τελικό προϊόν. Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να τονιστεί είναι η προώθηση του τελικού προϊόντος μέσω των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και το δίκτυο επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργηθεί με τους ενδιαφερόμενους καταναλωτές.

Στη συνέχεια, υλοποιήθηκε μία ανάλυση των «5 δυνάμεων» του Porter, μεταξύ των οποίων είναι η Απειλή Νεοεισερχομένων Επιχειρήσεων, η Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών, η Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών, η Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων και ο Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Ανταγωνιστών οι οποίες κρίνονται εφαρμόσιμες σε κάθε κλάδο, ανεξάρτητα από το τεχνολογικό επίπεδο ή το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

Επιπλέον, η ανάλυση SWOT αναδεικνύεται ένα χρήσιμο εργαλείο που οδηγεί στην τεκμηρίωση ότι η διασφάλιση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής πραγματοποιείται μέσα από την εναρμόνιση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Εστιάζοντας στη μελέτη της περίπτωσης μας και στα δυνατά σημεία που διαθέτει, συγκαταλέγεται η ποιότητα του προϊόντος αφού αυτό θα τυποποιείται από την επιχείρηση σε εγκεκριμένα ελαιοτριβεία της ευρύτερης περιοχής που εναρμονίζονται με τις υψηλές απαιτήσεις της επιχείρησης.

Ότι αφορά τα αδύναμα σημεία της, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στο ξεκίνημα της η επιχείρηση δε θα είναι σε θέση να παράγει εξαιρετικά μεγάλες ποσότητες του προϊόντος, γεγονός που ενδεχομένως την καθιστά ευάλωτη ως προς τη ζήτηση του

παραγόμενου ελαιολάδου. Ότι αφορά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, αυτές σχετίζονται με το μικρό αριθμό τυποποίησης, συνθήκη η οποία υφίσταται στην Ελλάδα αφού μόνο το 27% της εγχώριας παραγωγής φτάνει εν τέλει στο στάδιο της τυποποίησης. Τέλος, ότι αφορά το σύνολο των αναδυόμενων απειλών-κινδύνων σχετίζονται με τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν και δίνουν τη σκυτάλη στο ρυθμό παραγωγής του προϊόντος. Η ύπαρξη ακραίων καιρικών φαινομένων που επικρατούν τα τελευταία έτη δημιουργούν ένα νεφελώδες τοπίο που δε δίνει τις ανάλογες ευκαιρίες προγραμματισμού για συγκεκριμένες ποσότητες παραγωγής

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου είναι το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) που συνιστά θεμελιώδη έννοια του μάρκετινγκ και ένα βασικό εργαλείο ελέγχου που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να δημιουργήσει μια επιθυμητή απόκριση στη στοχευμένη αγορά. Αυτό αποτελείται από τις μεταβλητές του προϊόντος (**Product**), της τιμής (**Price**), του τόπου διανομής (**Place**) και της προώθησης (**Promotion**). Ότι αφορά την περίπτωση μας, αξίζει να τονιστεί ότι η συσκευασία που θα κυκλοφορεί παραπέμπει αυτομάτως σε ένα premium προϊόν, ενώ παράλληλα είναι πρακτική και εύχρηστη για τον καταναλωτή.

Η επιλογή του γυάλινου μπουκαλιού πραγματοποιήθηκε για να έχει ο καταναλωτής την καλύτερη οπτική επαφή με το προϊόν και να μπορεί να αξιολογήσει το χρώμα. Ότι αφορά την πώληση του προϊόντος θα γίνεται μέσω όλων των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα στην Ελληνική αγορά σε καταστήματα σούπερ μάρκετς, ντελικατέσεν, κουζίνες ξενοδοχείων και εστιατορίων υψηλών προδιαγραφών. Αναφορικά με την τιμή λιανικής πώλησης θα τεθεί περίπου στα 10-11 ευρώ το λίτρο, περίπου στο μέσο του εύρους των λιανικών τιμών των εξαιρετικά παρθένων ελαιόλαδων της Ελληνικής αγοράς που κυμαίνεται μεταξύ 8 και 14 ευρώ, με ανοδικές τάσεις. Σχετικά με την προώθηση του προϊόντος, η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει σύγχρονες μεθόδους τυποποίησης και μάρκετινγκ, στηριζόμενη στο συγκριτικό πλεονέκτημα της υψηλής ποιότητας του προϊόντος. Επιπλέον, θα υπάρχει υποστήριξη στο διαδίκτυο με ιστοσελίδα και χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

Εθνική Τράπεζα, (2015). *Κλαδική Μελέτη: Ελαιόλαδο*. Διαθέσιμο στο: <https://www.nbg.gr/el/omilos/meletes-oikonomikes-analuseis/reports/kladiki-meleti--elaiolado--maios-2015->

ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, (2015). *Πιστοποίηση ελαιόλαδων ΠΟΠ/ΠΓΕ*. Διαθέσιμο στο: [https://www.elgo.gr/images/pdf/publications/demeter\\_magazine/t12p6-8.pdf](https://www.elgo.gr/images/pdf/publications/demeter_magazine/t12p6-8.pdf)

ΕΛ.ΣΤΑΤ (2019). *Ετήσια Γεωργική Έρευνα*. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPG06/->

Ελληνικό Ινστιτούτο Καρδιαγγειακών Νοσημάτων (2012). *Ποια είναι τα οφέλη του ελαιολάδου για την υγεία*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-cardio.gr/default.aspx?pageid=754>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). *Εκτελεστικός κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 29/2012 της Επιτροπής, της 13ης Ιανουαρίου 2012, για τα πρότυπα εμπορίας του ελαιόλαδου*. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A32012R0029>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). *Το ελαιόλαδο στην ΕΕ*. Διαθέσιμο στο:

[https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil\\_el](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/olive-oil_el)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2022). Προδιαγραφές εμπορίας του ελαιολάδου στην ΕΕ. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2104>

Ε.Φ.Ε.Τ. (2015). *Οδηγός Επιθεώρησης HACCP*. Διαθέσιμο στο: [https://www.efet.gr/files/F30427\\_Odigos\\_Epith\\_HACCP.pdf](https://www.efet.gr/files/F30427_Odigos_Epith_HACCP.pdf)

Ε.Φ.Ε.Τ. (2015). *Κανόνες Εμπορίας και Επισήμανσης Ελαιόλαδου*. Διαθέσιμο στο: [https://www.efet.gr/files/F3406\\_odel.pdf](https://www.efet.gr/files/F3406_odel.pdf)

Κόκκορης Θ., (2001). *Το επιχειρηματικό σχέδιο, Πρακτικός οδηγός για τις Μικρές & Μεσαίες επιχειρήσεις, γ' έκδοση*, Αθήνα.

Μάλλιαρης Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Μπαλατσούρας Γ. (1997). *Σύγχρονη Ελαιοκομία*, τόμος 2ος, Το Ελαιόλαδο. Αθήνα, 1997.

Μπέλεσης Λ., (2022). *Μορφές επιχειρήσεων*. Διαθέσιμο στο: <https://taxvoice.gr/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B5%CF%83/%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD/>

Ντάτη Π. (2016). *Η χρησιμότητα του business plan για μια startup επιχείρηση*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=193571>

Παπαδάκης Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Υπηρεσία Μιας Στάσης (e-ΥΜΣ). Σύντομες ερωτήσεις-απαντήσεις για τη σύσταση εταιρείας μέσω ηλεκτρονικής υπηρεσίας μιας στάσης (e-ΥΜΣ). Διαθέσιμο στο: <https://eyms.businessportal.gr/faq.pdf>

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (2019). ΠΟΠ-ΠΓΕ - Εγγυημένα Παραδοσιακά Ιδιότυπα Προϊόντα (ΕΠΙΠ). Διαθέσιμο στο: <http://www.minagric.gr/index.php/el/for-citizen-2/pop-pge>

ΦΕΚ 2026/Β/18-9-2009. Κοινή Υπουργική Απόφαση 323902/2009. Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του καν. (ΕΚ) 1019/2002 της Επιτροπής για τις προδιαγραφές εμπορίας του ελαιολάδου όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Διαθέσιμο στο:

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-agrotike-anaptukse/georgia/koine-upourgike-apophase-323902-2009.html>

ΦΕΚ 1678/ Β 4-5-2020. Υπ. Απόφαση 1018/104012/2020. Διαθέσιμο στο: [https://www.kodiko.gr/nomologia/download\\_fek?f=fek/2020/b/fek\\_b\\_1678\\_2020.pdf&t=aa530fe8afd1a37d594b5950a149fbe6](https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/2020/b/fek_b_1678_2020.pdf&t=aa530fe8afd1a37d594b5950a149fbe6)

Agronews.gr (2023). Σε χαμηλό εξαιτίας η παγκόσμια παραγωγή ελαιολάδου φέτος, στους 350.000 τόνους η Ελλάδα εκτιμά ο IOC. <https://www.agronews.gr/el/203706/se-hamilo-exaetias-i-pagosmia-paragogi-elaioladou-tin-202223-stous-350000-tonous-i-ellada/>

AgroPublic.gr, (2021). Πως θα τυποποιήσεις το ελαιόλαδο σου; Όλη η διαδικασία. Διαθέσιμο στο: <https://agropublic.gr/agrotika-nea/pos-tha-typopoihseis-to-elaiolado-sou/>

Capital.gr (2023). Εξαιρετικά υψηλή η κατανάλωση ελαιολάδου στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα, Capital.gr. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/epikairoτητα/3595453/exairetika-upsili-i-katanalosi-elaioladou-stin-ellada-sumfona-me-ereuna/>

Gov.gr, (2022). *Κατάθεση και καταχώριση εμπορικού σήματος*. Διαθέσιμο στο: <https://www.gov.gr/sdg/starting-running-and-closing-business/intellectual-property-rights/trademarks/filing-and-registration-of-trade-mark>

Olinenews.gr (2021). *Ποιό είναι το προφίλ του μέσου καταναλωτή ελαιολάδου παγκοσμίως*; Διαθέσιμο στο: <https://www.olivenews.gr/el/agora-times/emporio-proothisi/poio-to-profil-mesoy-katanaloti-elaioladoy-pagkosmios/>

Olinenews.gr (2022). *Δεύτερη θέση στην κατά κεφαλήν κατανάλωση ελαιολάδου παγκοσμίως η Ελλάδα*. Διαθέσιμο στο: <https://www.olivenews.gr/el/agora-times/deyteri-thesi-stin-kefalin-katanalosi-elaioladoy-pagkosmios-ellada/>

Oliveoil.gr. *Κατηγορίες ελαιόλαδου*. Διαθέσιμο στο: <http://www.oliveoil.gr/%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85>

Oliveoil.gr. *Ποιότητες ελαιόλαδου*. Διαθέσιμο στο: <http://www.oliveoil.gr/%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85>

Ot.gr, (2023a). *Ελαιόλαδο: Συνεχίζονται οι υψηλές πτήσεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2023/04/08/agro/elaiolado-synexizontai-oi-ypsiles-ptiseis-oi-prooptikes-tis-neas-elaiokomimis-periodou/>

Ot.gr, (2023b). *Ελαιόλαδο: Ελαιόλαδο: Πόσο αυξήθηκαν οι τιμές σε Ελλάδα και Ευρώπη*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ot.gr/2023/04/27/agro/elaiolado-poso-ayksithikan-oi-times-se-ellada-kai-eyropi-pinakes/>

## Ξενογλώσση

Ahmed, S., & Rahman, M. H. (2015). The effects of marketing mix on consumer satisfaction: a literature review from Islamic perspectives. *Turkish Journal of Islamic Economics*, 2(1), 17-30. Διαθέσιμο στο: <https://dergipark.org.tr/en/pub/beuntujise/issue/3459/47112>

Buye, R. (2021). *Critical examination of the PESTEL Analysis Model*. Project: Action Research for Development.

CBI (2022). *The European market potential for olive oil*. Διαθέσιμο στο: <https://www.cbi.eu/market-information/processed-fruit-vegetables-edible-nuts/olive-oil/market-potential>

Cayenne Consulting LLC "Ten Big Questions" (2015). Ανακτήθηκε από: <https://www.caycon.com/blog/ten-big-questions>

Chaston, I. & Mangles, T. (2002). *Small Business Marketing Management*, Palgrave.

Chumaidiyah, E. (2014). The marketing mix strategy in influence to the competitive advantage. In *Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (Vol. 7, No. 9, pp. 818-826). Διαθέσιμο στο: [176-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](https://www.cloudfront.net/d1wqtxts1xzle7)

Darmawan, D., & Grenier, E. (2021). Competitive Advantage and Service Marketing Mix. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 75-80.

Deakins D., & Freel, M., (2007). Επιχειρηματικότητα. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness review*, 24(1), 32-45.

Grădinaru, C., Toma, S. G., & Marinescu, P. (2016). Marketing mix in services. *Ovidius” University Annals*. Διαθέσιμο στο: [https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2016/2016-I-full/Section-IV/10.GRADINARU\\_Catalin.pdf](https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/ENG/2016/2016-I-full/Section-IV/10.GRADINARU_Catalin.pdf)

IOC (2021). *International Olive Council newsletter*. Διαθέσιμο στο: [https://www.oliveoiltimes.com/media/2021/03/NEWSLETTER\\_IOC-160\\_EN.pdf](https://www.oliveoiltimes.com/media/2021/03/NEWSLETTER_IOC-160_EN.pdf)

ISO (2018). *Food safety management*. Διαθέσιμο στο: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>

Işoraitè, M. (2016). Marketing mix theoretical aspects. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 4(6), 25-37.

John Kew & John Stredwick (2015). *Business environment. Managing in a strategic context*. Chartered Institute of personal development London.

Kotler, P. (2000). Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Ένατη έκδοση (Μετάφραση στα Ελληνικά) Interbooks.

Khan, M. T. (2014). The concept of ‘marketing mix’ and its elements. *International journal of information, business and management*, 6(2), 95-107.



Kucuk, S. U. (2023). Marketing and Marketing Mix. In *Visualizing Marketing: From Abstract to Intuitive* (pp. 7-13). Cham: Springer International Publishing.

Matović, I. M. (2020). PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business. In *ConScienS Conference Proceedings* (pp. 96-102). Scientia Moralitas Research Institute. Διαθέσιμο στο: [Smart Organizations in the Public Sector: Sustainable Local Development in ... - Hanna Godlewska-Majkowska, Tomasz Pilewicz, Patrycjusz Zarebski - Google Books](#)

Meyer E.C., & Allen K.R. (2004). *Επιχειρηματικότητα & διοίκηση μικρών επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.

Nugroho, A. R., & Irena, A. (2017). The impact of marketing mix, consumer's characteristics, and psychological factors to consumer's purchase intention on brand "w" in surabaya. *Ibuss management*, 5(1). Διαθέσιμο στο: <https://publication.petra.ac.id/index.php/ibm/article/view/5874>

Polaris Market Research (2022). *Olive oil market size, share Global Analysis Report, 2022-2030*. Διαθέσιμο στο: <https://www.polarismarketresearch.com/industry-analysis/olive-oil-market>

Puyt, R., Lie, F. B., De Graaf, F. J., & Wilderom, C. P. (2020). Origins of SWOT analysis. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 17416). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis. Lulu. Com*. Διαθέσιμο στο: [SWOT Analysis - Alan Sarsby - Google Books](#)

Siegel E., Ford B., Bornstein J. (1993). *The Ernst & Young Business Plan Guide*. New York: John Wiley and Sons.

Stutely R. (2003). *Numbers guide: The essentials of business numeracy*. UNC Press Books.

Summers, D. (2018). *Longman Business English Dictionary*. Longman

Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4).

Vasileva, E. (2018). *Application of the PEST Analysis for Strategic Planning of Regional Development*. 49<sup>th</sup> International Scientific Conference Quantitative and Qualitative Analysis in Economics, Economic Faculty in Nis, 223-229.

Warrink, D. (2015). *The marketing mix in a marketing 3.0 context* (Bachelor's thesis, University of Twente). Διαθέσιμο στο:  
<https://purl.utwente.nl/essays/67347>