



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «MBA TQM»

Διπλωματική Εργασία

*Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Ίδρυσης
Εταιρείας Παραγωγής και Εμπορίας Αλεύρων.*

Νικήτα Αναστασία

Πειραιάς 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή δέκαμη 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 - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

...ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ... ΑΝΑΛΥΣΗ... ΚΑΙ... ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ... ΙΔΡΥΣΕΩΣ...
...ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ... ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ... ΚΑΙ... ΕΜΠΟΡΙΑΣ... ΑΙΣΥΡΩΝ...

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

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο... ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΝΙΚΗΤΑ...

Ημερομηνία... 31/08/2018...



Περιεχόμενα

1.	ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	5
2.	ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	12
3.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	16
4.	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	74
5.	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	78
6.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ.....	84
7.	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	93
8.	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ-ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	109
9.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	117
10.	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1. Σύνοψη της μελέτης

1.1. Βασική ιδέα και ιστορικό του προγράμματος

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε προκειμένου να εξετάσει κατά πόσο είναι δυνατή αλλά και βιώσιμη η ίδρυση της εταιρίας παραγωγής και επεξεργασίας αλεύρων με την επωνυμία «Άλφα Αλευρόμυλοι». Η επιχείρηση εστιάζει στην επεξεργασία της πρώτης ύλης που είναι το σιτάρι και στην συνέχεια στην παραγωγή, συσκευασία και διανομή των προϊόντων και των υποπροϊόντων της.

Η εκπόνηση έγινε με την πλήρη υποστήριξη της εταιρίας «Moorehead Rice LTD», μιας από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ορυζοβιομηχανίες της Ελλάδας που ιδρύθηκε το 1984. Αρχικά η «Moorehead Rice LTD» εξέφρασε ενδιαφέρον της για την ίδρυση της αλευροβιομηχανίας «Άλφα Αλευρόμυλοι» το Νοέμβριο του 2012 και ανέθεσε την μελέτη στην εταιρία κλαδικών μελετών «Consulting ΣΟΛ» στα τέλη του ίδιου μήνα και με χρόνο παράδοσης το Αύγουστο του 2013. Εξαιτίας του χρονικού διαστήματος που θα χρειαστεί για την συλλογή των πληροφοριών εκτιμάται πως το κόστος τη μελέτης δεν θα υπερβεί τα 25.000€. Επιπρόσθετα σημαντικό εργαλείο για την μελέτη είναι η μελέτη η «ICAP A.E., 2008 Κλαδική Μελέτη Αλευροβιομηχανία» και η «Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων A.E., 2012 Κλαδικές Στοχεύσεις Αλευροβιομηχανία».

Στο κόστος προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που θα πραγματοποιηθούν από τη στιγμή που θα ληφθεί η απόφαση για την ανάληψη της επένδυσης και η άδεια για αυτό μέχρις ότου η νέα μονάδα να αρχίσει την παραγωγική της διαδικασία. Η εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης θεωρείται προπαραγωγικό κόστος αποτελώντας μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης. Το κόστος που προβλέπεται να αναληφθεί από την εξεταζόμενη επιχείρηση για τη διεκπεραίωση όλων των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού προγράμματος ανέρχεται σε 52.450€.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2. Βασική ιδέα και το ιστορικό του προγράμματος

2.1. Γενικά στοιχεία για την επένδυση

Από τα αρχαία χρόνια ήδη η ύπαρξη των σιτηρών αλλά και η μύλυσή τους φαίνεται πως είναι ευρέως διαδεδομένη. Δεν είναι λίγες οι φορές μάλιστα που ο Όμηρος κάνει αναφορές στους αλευρόμυλους. Το αλεύρι και τα σιτηρά αποτελούν για πολλούς αιώνες την βάση της διατροφής καθότι η διατροφική τους αξία είναι υψηλής σημασίας. Το βασικότερο ίσως και πιο γνωστό παράγωγο του αλευριού είναι το ψωμί. Όσο και αν ακούγεται παράξενο ο τρόπος παραγωγής και μύλωσης του σιταριού κατά τους αρχαίους χρόνους δεν έχει μεγάλη διαφορά από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται στη σύγχρονη εποχή. Ακόμα και αν η τεχνολογία έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό και βαθμός αυτοματοποίησης είναι τόσο μεγάλος ώστε να μην απαιτείται η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού ο κορμός καθώς και οι βασικές αρχές παραμένουν αναλλοίωτες. Στην αρχαιότητα έως την πιο σύγχρονη οι μύλοι αποτελούνταν από δύο μολόπετρες από κει και έπειτα οι μύλοι διαφοροποιούνται ανάλογα με την κινητήρια δύναμη που θα χρησιμοποιηθεί η οποία μπορούσε να είναι το νερό ή ο ατμός έως τον ηλεκτρισμός ή μηχανές εσωτερικής καύσης και τελικά τους κυλινδρόμυλους. Οι κυριότερες κατηγορίες αλεύρων διαμορφώνονται αρχικά από την πρώτη ύλη των σιτηρών από τα οποία προέρχονται και στη συνέχεια από τον τρόπο αλέσματος και τον βαθμό κοσκινίσματος.

Έχοντας λοιπόν ως γνώμονα την αξία των αλεύρων στην ζωή των ανθρώπων καθώς και πως η ζήτησή τους θα συνεχίσει να είναι ανελαστική αφού πρόκειται για ένα προϊόν commodity όπως χαρακτηριστικά θεωρείται μαζί με άλλα προϊόντα όπως το ρύζι, γεννήθηκε η ιδέα από το Διοικητικό Συμβούλιο της «Moorehead Rice LTD», της δημιουργίας μιας μονάδας παραγωγής αλεύρων. Βασικός στόχος της «Άλφα Αλευρόμυλοι» είναι η δημιουργία μιας σύγχρονης αλευροβιομηχανίας. Η εταιρία εστιάζει κυρίως στην επεξεργασία πρώτης ύλης που είναι ο μαλακός και σκληρός σίτος, στην παραγωγή αλεύρων διαφόρων τύπου ανάλογα με την ποικιλία της πρώτης ύλης και τέλος η συσκευασία και η διανομή των έτοιμων προϊόντων στους πελάτες της. Η επιχείρηση επιθυμεί να γίνει πρότυπη βιομηχανία και αυτό θα το κατορθώσει με τη βοήθεια της τεχνολογίας τόσο σε επίπεδο μηχανημάτων κατά την παραγωγική διαδικασία όσο και μέσω των συστημάτων ποιοτικού ελέγχου που θέλει να ενσωματώσει στο εργοστάσιό της. Μέσα από τα προϊόντα της που θα διατίθενται σε συσκευασίες όπως οι μεγασάκοι αλλά και τα σακιά εικοσιπέντε και πενήντα κιλών η επιχείρηση στοχεύει στο πρώτο της γκρουπ που είναι οι επαγγελματίες αρτοποιοί αλλά και σε άλλες βιομηχανίες τροφίμων. Επιπρόσθετα το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της θέλει να το προωθεί στο εξωτερικό μέσω χύδην φορτίων είτε μέσω μεγασάκων.

Επομένως η επιχείρηση έχει στραμμένο το βλέμμα της προς δύο κατευθύνσεις. Η μία αφορά επιχειρήσεις τροφίμων του εξωτερικού οι οποίες αγοράζουν προϊόντα αλεύρων σε δύο μορφές όπως αναφέρθηκε προηγουμένως και η δεύτερη κατηγορία είναι οι εγχώριες επιχειρήσεις τροφίμων, που περικλείουν τόσο τις μεγάλες βιομηχανίες όσο και τις μικρότερες βιοτεχνίες παραγωγής άρτου.

Προκειμένου ερευνήσουμε κατά πόσο είναι εφικτή η δημιουργία της μονάδας πρέπει να μελετηθούν τα οικονομικά στοιχεία του κλάδου της αλευροβιομηχανίας στην Ελλάδα, η φαινομενική κατανάλωση, το μέγεθος της ελληνικής αγοράς και οικονομίας, τις τεχνολογικές και μηχανολογικές εξελίξεις στον κλάδο καθώς επίσης και τον τόπο στον οποίο θα γίνει η εγκατάσταση της μονάδας. Η παρούσα τεχνοοικονομική μελέτη θα αναλύσει όλες τις πτυχές εκείνες που μπορούν να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα στην ίδρυση της επιχείρησης αλεύρων ώστε να μπορέσει να διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία, την κερδοφορία αλλά και την βιωσιμότητα αυτής στην περίπτωση που θα κριθεί ότι η εταιρία μπορεί να ιδρυθεί.

Ο κλάδος της αλευροβιομηχανίας στην Ελλάδα θεωρείται ανεπτυγμένος. Ορισμένες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται αμιγώς ως αλευρόμυλοι ενώ δεν λείπουν και εκείνες που έχουν αναπτύξει και άλλους τομείς δραστηριότητας. Ο κλάδος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και κορεσμένος αν συνυπολογίσουμε πως η ύπαρξη μεγάλων και σύγχρονων τεχνολογικά μονάδων δεν αφήνει περιθώρια σε νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά. Παρόλα αυτά επειδή υπάρχουν τμήματα και σημεία τα οποία η υπό μελέτη επιχείρηση θα μπορούσε να ασχοληθεί τα οποία ακόμα δεν έχουν κορεστεί. Στόχος της είναι να κατακτήσει το 0,5% – 1% του μεριδίου αγοράς που κατέχει η πρώτη σε πωλήσεις επιχείρηση του κλάδου αλευροβιομηχανιών της Ελλάδας (Μύλοι Λούλη 98,83εκ. πωλήσεις).

Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου που έχει θέσει η υπό μελέτη επιχείρηση είναι η εγκατάσταση της σε ένα σημείο ζωτικής σημασίας με άμεση πρόσβαση στις πρώτες ύλες και στους κύριους οδικούς άξονες της χώρας. Ταυτόχρονα η απόκτηση του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού σε συνδυασμό με την στελέχωσή της με ένα άριστα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα σημεία που μπορεί να την διαφοροποιήσει από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η εγκατάσταση της «Άλφα Αλευρόμυλοι» κρίθηκε η ΒΙ.ΠΕ Λαμίας και αυτό διότι η πόλη της Λαμίας είναι κοντά στην πρώτη ύλη το μεγαλύτερο μέρος της οποία βρίσκεται στο νομό Θεσσαλίας. Παρατηρώντας λοιπόν τη γεωγραφική της θέση της πόλης βλέπουμε πως βρίσκεται στο κέντρο της Ελλάδας και είναι σε κοντινή απόσταση από την Αθήνα και το λιμάνι του Πειραιά για τις εξαγωγικές της δραστηριότητες. Εξίσου σημαντικό ρόλο στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης διαδραμάτισε η απόσταση της μονάδας με το λιμάνι του Βόλου και το λιμάνι της Στυλίδας. Τέλος η μονάδα παραγωγής θα βρίσκεται κοντά στο κέντρο της πόλης της Λαμίας ώστε να μπορεί να βρεθεί το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό που θα την

στελεχώσει. Η νομική μορφή που θα έχει η εταιρία «Άλφα Αλευρόμυλοι» θα είναι εκείνη μιας της Ανώνυμης Εταιρίας.

Το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση είναι το σύνολο του κλάδου της αρτοποιίας και των ζυμαρικών της Ελλάδας και αντίστοιχες επιχειρήσεις του εξωτερικού με έμφαση στην Ευρώπη και τις χώρες της δυτικής πλευράς της Ασίας. Εξαιτίας της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης που βιώνει η χώρα μας θεωρούμε πως τα έσοδα των πωλήσεων από τις εξαγωγές θα αποτελέσουν στήριγμα για την ανάπτυξη της επιχείρησης και για την εδραίωσή της στην ελληνική αγορά.

Οι υποστηρικτές του προγράμματος

Η εκπόνηση της παρούσας τεχνοοικονομικής μελέτης υποστηρίχθηκε από την εταιρία «Moorehead Rice LTD». Η «Moorehead Rice LTD» θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο του ρυζιού στην Ελλάδα με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα γεγονός που θα αποτελέσει σύμμαχο στο στόχο που έχει θέσει η «Άλφα Αλευρόμυλοι» για το καταναλωτικό της κοινό. Η εταιρία «Moorehead Rice LTD» ιδρύθηκε το 1984 στο Βόλο και μέσα στα τριάντα χρόνια λειτουργίας της έχει πλέον στην κατοχή της μια από τις πιο σύγχρονες μονάδες ρυζιού στη χώρα μας με δυναμικότητα που ξεπερνά τους 10.000 τόνους το χρόνο. Μάλιστα το 1996 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και πλέον απασχολεί πάνω από 85 άτομα έχοντας εμμονή με την συνεχή εκπαίδευσή τους ώστε να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές τους.

Τα προϊόντα της «Moorehead Rice LTD» βρίσκονται καθημερινά στα ράφια όλων των super market της Ελλάδας αφού είναι ο βασικός προμηθευτής των PL προϊόντων ρυζιού κατέχοντας το 55% της εγχώριας αγοράς σε private label. Ταυτόχρονα μέσω των εξαγωγών σε πάνω από 18 χώρες παγκοσμίως με έμφαση στην Ευρώπη και την Ασία της δίνει τη δυνατότητα να επεκταθεί εκτός συνόρων και να ισχυροποιήσει τη θέση της. Επιπλέον η εταιρία πουλά και τα υποπροϊόντα της όπως ρυζάλευρα, μουχρίτσα και φλοιό σε άλλες επιχειρήσεις που τα προορίζουν για ζωοτροφές.

Η φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης, η ευαισθησία της σε περιβαλλοντικά ζητήματα, αλλά και η συνεχής ενημέρωση σε θέματα τεχνολογίας ώθησαν την επιχείρηση στη δημιουργία βιοκαυσίμου από τον φλοιό του ρυζιού το οποίο χρησιμοποιείται για να καλύψει τις ανάγκες της ιδιόκτητης μονάδας παραγωγής σε ενεργειακά θέματα. Με αυτό τον τρόπο κατάφερε να μειώσει τις δαπάνες της δηλαδή ένα μέρος των πάγιων εξόδων της. Επίσης διαχειρίζεται με τον πλέον βέλτιστο τρόπο το υποπροϊόν του ρυζιού που δεν έχει σταθερή ζήτηση το οποίο παλαιότερα έπρεπε να αποθηκευτεί σε ειδικά σιλό που δεν επαρκούν για την εν λόγω μονάδα δεδομένου του τονάζ που επεξεργάζονται σε κάθε βάρδια.

2.2. Το ιστορικό του προγράμματος

Η πρώτη φορά που εκδήλωσε ενδιαφέρον η «Moorehead Rice LTD» για την ίδρυση της αλευροβιομηχανίας ήταν το Νοέμβριο του 2012. Η μελέτη της μονάδας ανατέθηκε στην εταιρία κλαδικών μελετών «Consulting ΣΟΛ» στα τέλη του ίδιου μήνα και με χρόνο παράδοσης το Αύγουστο του 2013. Εξαιτίας του χρονικού διαστήματος που θα χρειαστεί για την συλλογή των πληροφοριών εκτιμάται πως το κόστος τη μελέτης δεν θα υπερβεί τα 25.000€. Επιπρόσθετα σημαντικό εργαλείο για την μελέτη είναι η μελέτη η «ICAP Α.Ε., 2008 Κλαδική Μελέτη Αλευροβιομηχανία» και η «Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2012 Κλαδικές Στοχεύσεις Αλευροβιομηχανία». Παρόλο που είναι εξαιρετικά χρήσιμες και δίνουν σημαντικές πληροφορίες, δεν είναι επαρκείς από μόνες τους για την ανάληψη ή μη της επένδυσης, γι' αυτό και θα χρησιμοποιηθούν συμβουλευτικά στην συνέχεια της μελέτης.

2.3. Το κόστος εκπόνησης της μελέτης και των σχετικών έργων

Προκειμένου να εκπονηθεί η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας, η υπεύθυνη ομάδα υπολόγισε πως για τη διεκπεραίωση αυτής θα χρειαστούν 9 μήνες εργασίας ενώ το συνολικό κόστος θα ανέλθει στα 25.000€. Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό το κόστος που απαιτείται για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης είναι αποτέλεσμα επιμέρους εξόδων τα οποία φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 2.1. που ακολουθεί.

Πίνακας 2.1 Κόστος Προεπενδυτικών Μελετών και Ερευνών	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Μελέτη σκοπιμότητας	17.000
Έρευνα αγοράς – Ταξίδια	3.500
Υποστηρικτική Μελέτη	2.500
Άλλα έξοδα	2.000
Σύνολο	25.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

3. Ανάλυση αγοράς και στρατηγική Marketing

3.1. Ορισμός και ανάλυση της δομής της αγοράς

Ο κλάδος της αλευροβιομηχανίας στην Ελλάδα περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις εκείνες που επεξεργάζονται σκληρό και μαλακό σιτάρι και από αυτή τη διαδικασία παράγουν τους διάφορους τύπους αλεύρων. Το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου διαφοροποιείται ανάλογα με τα μερίδια αγοράς που καταλαμβάνει η επιχείρηση στον κλάδο. Σε κάθε περίπτωση όμως όλες τους επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας μέσω του μηχανολογικού εξοπλισμού που έχουν στη διάθεσή τους. Ο κλάδος της αλευροβιομηχανίας χαρακτηρίζεται ως κερδοφόρος αφού ακόμα και σε περιόδους κρίσεις όπως αυτές που βιώνουμε κατορθώνει να συμβάλει στην εθνική οικονομία. Στην Ελλάδα θεωρείται πως υπάρχει υπερπροσφορά λόγω της διεύρυνσης της παραγωγικής βάσης με αποτέλεσμα την δημιουργία υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας. Υπάρχουν περίπου 122 αλευρόμυλοι οι περισσότερες από τις οποίες είναι οικογενειακές και μικρού μεγέθους. Η ζήτηση αλεύρων επηρεάζεται αφενός από τις οικονομικές δυσμενείς οικονομικές συνθήκες αφετέρου από την πορεία άλλων κλάδων που είναι και οι βασικοί της αγοραστές δηλαδή ο κλάδος των ζυμαρικών και της αρτοποιίας. Επομένως η ζήτηση κρίνεται ως ανελαστική ως προς το εισόδημα αλλά και τις μεταβολές των τιμών, δεδομένου ότι αποτελούν την πρώτη ύλη για πολλά διατροφικά είδη. Από την άλλη πλευρά ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων είναι υψηλός δεδομένης της χαμηλής διαφοροποίησης των προϊόντων αλλά και του μεγέθους των επιχειρήσεων αφού είναι παρόμοιας δυναμικότητας.

Τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους στον κλάδο φαινόμενα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω αφού μεγάλες βιομηχανίες ζυμαρικών προσπαθούν να μειώσουν το κόστος της πρώτης ύλης τους δημιουργώντας ιδιόκτητους μύλους για την παραγωγή σιμιγδαλιού. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής των αλευροβιομηχανιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αφορά την παραγωγή αλεύρων από σιτάρι και από τα θραύσματα των κόκκων αυτού δηλαδή σιμιγδάλι. Μικρότερο μέρος της παραγωγής τους καταλαμβάνουν τα άλευρα που προέρχονται από άλλα δημητριακά όπως για παράδειγμα το καλαμπόκι, το κριθάρι, η σίκαλη και το αραβόσιτο.

Το σιτάρι διακρίνεται στο μαλακό και στο σκληρό. Η Ελλάδα πραγματοποιεί παραγωγή και εξαγωγές κυρίως σκληρού σίτου, ενώ εισάγει κυρίως μαλακό σιτάρι. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του κλάδου η εγχώρια παραγωγή σίτου είναι ικανή να καλύψει μόλις το 45% της συνολικής κατανάλωσης γεγονός που υποδηλώνει πως το υπόλοιπο 55% της κατανάλωσης εισάγεται. Η ποιότητα των αλεύρων δεν εξαρτάται μόνο από την πρώτη ύλη αλλά και από την διαδικασία παραγωγής και από την περιεκτικότητα του σε φύτρα και πίτυρα που αποτελούν και τις φυτικές ίνες του σπόρου. Η διαδικασία παραγωγής

περιλαμβάνει τον καθαρισμό του σιταριού, το κοντισιονάρισμα, την αποφλοίωση, το διαχωρισμό των κόκκων ανά μέγεθος και στη συνέχεια την άλεση.

Στη συνέχεια θα γίνει μια ανάλυση της δομής της αγοράς στην οποία η «Άλφα Αλευρόμυλοι» θέλουν να εισέλθουν. Υπάρχουν όμως ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά και γι' αυτό το λόγο πρέπει να μελετηθούν.

- Προϊόντα
- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Προμηθευτές – Συνεργάτες
- Δίκτυο διανομής

3.2. Ανάλυση της αγοράς και της δομής της

3.2.1. Τα προϊόντα

Η πρώτη ύλη όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως είναι το σκληρό και το μαλακό σιτάρι, το καλαμπόκι, το κριθάρι, η σίκαλη και ο αραβόσιτος. Στη χώρα μας το μεγαλύτερο ποσοστό παραγωγής αφορά το σκληρό σιτάρι καλύπτοντας την εγχώρια ζήτηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό παραγόμενου σίτου γίνεται στην περιοχή της Μακεδονίας καλύπτοντας το 47,1% της ζήτησης για το 2006. Επιπλέον σημαντική είναι η προσφορά Θεσσαλίας, της Θράκης αλλά και της Εύβοιας. Η καλλιέργεια μαλακού σίτου είναι περιορισμένη αφήνοντας περιθώρια για εισαγωγή του προϊόντος.

Τα προϊόντα που προκύπτουν από την επεξεργασία της πρώτης ύλης είναι τα ακόλουθα:

- **Αλεύρι σίτου ή Άλευρο**
- **Άλευρο σιμιγδαλιού** (το προϊόν που λαμβάνεται από την άλεση σκληρού σίτου, σε μορφή αδρομερούς σκόνης, απαλλαγμένο από τα συστατικά του επικαρπίου. Απαγορεύεται η παραγωγή προϊόντων, ομοίων με το σιμιγδάλι, τα οποία προέρχονται από την άλεση άλλων δημητριακών, εκτός από το σίτο)
- **Άλευρα από άλλα δημητριακά** (τα προϊόντα που λαμβάνονται από την άλεση υγιών σπερμάτων των δημητριακών, εκτός του σίτου, που έχουν καθαριστεί βιομηχανικά από κάθε ξένη ουσία. Τα συγκεκριμένα άλευρα που διατίθενται στην κατανάλωση, πρέπει να φέρουν στη συσκευασία τους επιγραφή, με κεφαλαία γράμματα, που να δηλώνει το είδος του δημητριακού από το οποίο παρήχθησαν)
- **Άλευρο σόγιας ή σογιάλευρο** (το προϊόν άλεσης της σόγιας, το οποίο έχει υποστεί ειδικές κατεργασίες, ώστε να είναι κατάλληλο για ανθρώπινη διατροφή. Διατίθεται

στην κατανάλωση σε διάφορους τύπους, ανάλογα με το βαθμό απολίπανσης και επεξεργασίας του)

- **Άλευρα ενισχυμένα με γλουτένη** (χαρακτηρίζονται άλευρα τ. 70% ή κατηγορίας Π ή Μ, στα οποία έχει προστεθεί γλουτένη, ώστε αυτά να περιέχουν τουλάχιστον 45% υγρή γλουτένη)
- **Αυτοδιογκούμενα άλευρα** (χαρακτηρίζονται άλευρα τ. 70% ή κατηγορίας Π ή Μ, στα οποία έχουν προστεθεί χημικές ουσίες (π.χ. σόδα αρτοποιίας, όξινο ανθρακικό αμμώνιο) κλπ αυτά τα άλευρα προορίζονται για την παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, πλην άρτου)
- **Ειδικά άλευρα** (άλευρα οποιουδήποτε τύπου, μετά από πρόσθετα, επιτρεπόμενα από τον Κώδικα τροφίμων για το άρτο και τα διάφορα προϊόντα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, καθώς και με μικρές ποσότητες άλλων επιτρεπόμενων υλών,

(γλυκαντικών, λιπαρών υλών, γάλακτος, αυγών, αρτυματικών υλών, κλπ.)

3.2.2. Οι πελάτες

Οι πελάτες στους οποίους απευθύνονται οι αλευροβιομηχανίες μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες. Βασικότερη ομάδα είναι οι βιομηχανίες που παράγουν τρόφιμα αφού αποτελεί την πρώτη ύλη για την παρασκευή τελικών προϊόντων αυτών των επιχειρήσεων. Σε αυτές συγκαταλέγονται βιομηχανίες ζυμαρικών, μπισκότων, κρουασάν, αρτοπαρασκευασμάτων. Επιπλέον οι βιοτεχνίες παρασκευής άρτου περιλαμβάνονται στους πελάτες του κλάδου. Ουσιαστικά αυτές οι δύο ομάδες δηλαδή οι βιομηχανίες και οι βιοτεχνίες καταναλώνουν το 70% - 75% της παραγωγής με το 90% της παραγωγής του σιμιγδαλιού να οδηγείται στην βιομηχανίες ζυμαρικών. Το λιανικό εμπόριο (σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ, μπακάλικά κλπ.) καταναλώνει μικρότερες ποσότητες αλεύρων αφού οι καταναλωτές καταφεύγουν σε τυποποιημένα προϊόντα και σκευάσματα. Τέλος επιχειρήσεις του εξωτερικού είναι και εκείνες με τη σειρά τους πελάτες των αλευροβιομηχανιών.

3.2.3. Ανταγωνιστές

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή αλεύρου και σιμιγδαλιού από την άλεση μαλακού και σκληρού σίτου είναι αρκετές σε αριθμό. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής συγκεντρώνεται σε λίγες μεγάλης κλίμακας επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω της μαζικής παραγωγής επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας γεγονός που τους προσδίδει πλεονέκτημα στην τιμή πώλησης του προϊόντος αφού μπορούν να ανταγωνιστούν βάσει

αυτής τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο κλάδος της αλευροβιομηχανίας θεωρείται κατακερματισμένος, παρότι απαριθμεί μόλις 122 επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν 2.500 εργαζόμενους. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ. ΣΤΑΤ. Το μέγεθος της αγοράς των αλεύρων κυμάνθηκε για το έτος 2011 στα €460εκ. ενώ η βιομηχανία που κατέχει το 20% της ελληνικής αγοράς έχει κύκλο εργασιών τα €95,83εκ. επιπλέον σύμφωνα πάλι με την ΕΛ.ΣΤΑΥ. Στους ανταγωνιστές περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου της αλευροβιομηχανίας αλλά και εκείνες που η κύρια εμπορική τους δραστηριότητα μπορεί να είναι άλλη.

3.2.4. Προμηθευτές – Συνεργάτες

Προμηθευτές του κλάδου είναι κυρίως οι αγρότες, οι αγροτικοί συνεταιρισμοί, αλλά και επιχειρήσεις του εξωτερικού από τις οποίες εισάγουν πρώτες ύλες όταν η εγχώρια παραγωγή δεν καλύπτει τη ζήτηση. Επίσης, πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου συνεργάζονται μεταξύ τους αλλά και με επιχειρήσεις του εξωτερικού, για την περαιτέρω ανάπτυξή τους, ταυτόχρονα όμως δεν είναι και λίγες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές εντός του κλάδου.

3.2.5. Δίκτυο διανομής

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα οι βασικοί πελάτες των αλευρόμυλων είναι οι βιομηχανίες τροφίμων, οι βιοτεχνίες αρτοποιίας και οι καταναλωτές / τα νοικοκυριά. Ανάλογα με το τελικό παραλήπτη των προϊόντων αλλά και το μέγεθος της μονάδας παραγωγής διαφοροποιείται και ο τρόπος που θα διανεμηθούν τα αγαθά. Έτσι λοιπόν μια μικρή μονάδα παραγωγής δεν διαθέτει οργανωμένο δίκτυο διανομής ενώ οι μεγαλύτερες έχουν δομήσει ένα άρτιο δίκτυο πωλήσεων με πωλητές οι απολαβές των οποίων τις περισσότερες φορές γίνεται βάσει των ποσοστών πωλήσεων που έχουν επιτύχει. Επιπλέον πέρα από τους πωλητές σπουδαίο ρόλο στο δίκτυο διανομής διαδραματίζουν οι χονδρέμποροι και οι μεσάζοντες για το κλείσιμο μεγάλων συμφωνιών ιδίως για τις πωλήσεις του εξωτερικού.

3.2.6. Διαφημιστική δαπάνη του κλάδου

Η συνολική ετήσια δαπάνη σε έναν κλάδο διαφαίνεται από τα ποσά που ξοδεύουν οι επιχειρήσεις για τις διαφημιστικές τους ανάγκες. Όπως γίνεται κατανοητό η διαφήμιση αφορά προϊόντα που βρίσκονται σε τυποποιημένη μορφή και όχι σε χύδην. Από μελέτη που έγινε για λογαριασμό της εταιρίας Media Service προκύπτει ότι μετά το 2000 και μέχρι

το 2004 οι δαπάνες για διαφημιστικούς σκοπούς είχαν ετήσια αύξηση 26,7% ενώ το 2004 εμφάνισε την μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση που αγγίζει το 56,2%. Παρόλα αυτά η μείωση των δαπανών δεν άργησε να έρθει με αγγίζοντας το 2007 το 80,4% σε σύγκριση με το 2006. Να σημειωθεί βέβαια πως το 2007 που σημειώθηκε μάλιστα η μεγαλύτερη μείωση, το ποσό που δαπανήθηκε συνολικά στον κλάδο αγγίζει τα €130.331. Αναφορικά με τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των διαφημιστικών αναγκών ενώ το κυρίαρχο μέσο που χρησιμοποιήθηκε είναι η τηλεόραση, από το 2007 και μετά δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην έντυπη μορφή μέσω περιοδικών και εφημερίδων καθότι το κόστος είναι σαφώς μικρότερο.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ					
Έτος	Τηλεόραση	Εφημερίδες	Περιοδικά	Ραδιόφωνο	Σύνολο
2000	290.797	0	171.354	50.433	512.584
2001	390.603	0	149.059	56.047	595.709
2002	541.283	0	120.175	86.161	747.619
2003	659.373	0	115.260	40.277	814.909
2004	1.046.027	5.552	148.214	73.319	1.273.112
2005	765.593	0	325.889	70.820	1.162.301
2006	219.375	3.005	367.893	76.161	666.434
2007	260	3.459	126.612	0	130.331

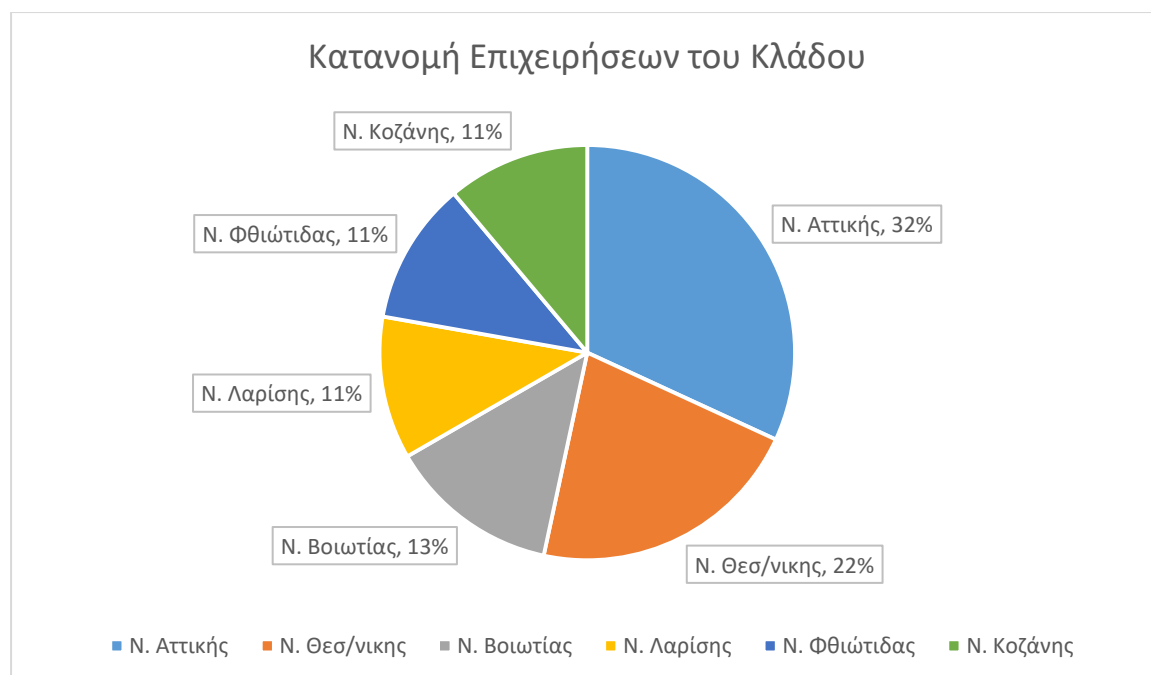
3.3. Τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Στον κλάδο δραστηριοποιούνται συνολικά 344 επιχειρήσεις σύμφωνα με στοιχεία που είχε συλλέξει η ΕΣΥΕ το 2003 ο κύκλος εργασιών των οποίων αγγίζει τα 474,4 εκ. ευρώ. Ως μύλος θεωρείται κάθε παραγωγική μονάδα ξεχωριστά ανεξάρτητα από το αν οι μονάδες ανήκουν στην ίδια επιχείρηση. Πολλοί από τους προαναφερόμενους μύλους εμφανίζουν μικρή αλεστική δυναμικότητα, ενώ αρκετοί από αυτούς λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της θεριστικής περιόδου (απευθύνονται σε παραγωγούς που αλέθουν το σιτάρι τους και οι μύλοι αμείβονται με βάση αλεστικό δικαίωμα). Η κατανομή των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ως εξής:

1. Νομός Αττική με 43 αλευροβιομηχανίες και πωλήσεις 144εκ.

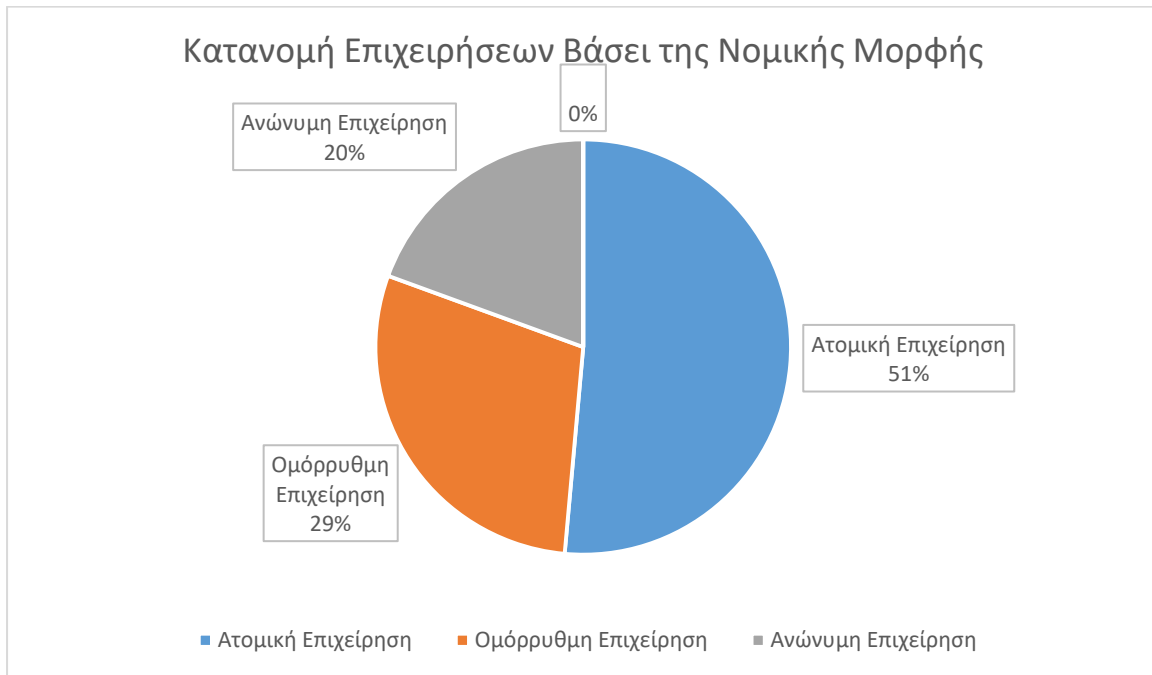
2. Νομός Θεσσαλονίκη με 29 αλευροβιομηχανίες και πωλήσεις 38εκ.
3. Νομός Βοιωτία με 18 αλευροβιομηχανίες και πωλήσεις 11,8 εκ.
4. Νομός Λαρίσης με 15 αλευροβιομηχανίες
5. Νομός Φθιώτιδας με 15 αλευροβιομηχανίες
6. Νομός Κοζάνης με 15 αλευροβιομηχανίες

ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΛΕΥΡΩΝ ΚΑΤΑ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ		
ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
ΑΕ	62	402.441.971
ΕΕ	10	3.481.060
ΕΠΕ	8	617.292
ΚΟΙΝΩΝΙΑ	1	-
ΛΟΙΠΕΣ	6	41.500
ΟΕ	93	41.251.590
ΦΥΣΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ	164	26.564.817
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	344	474.398.230

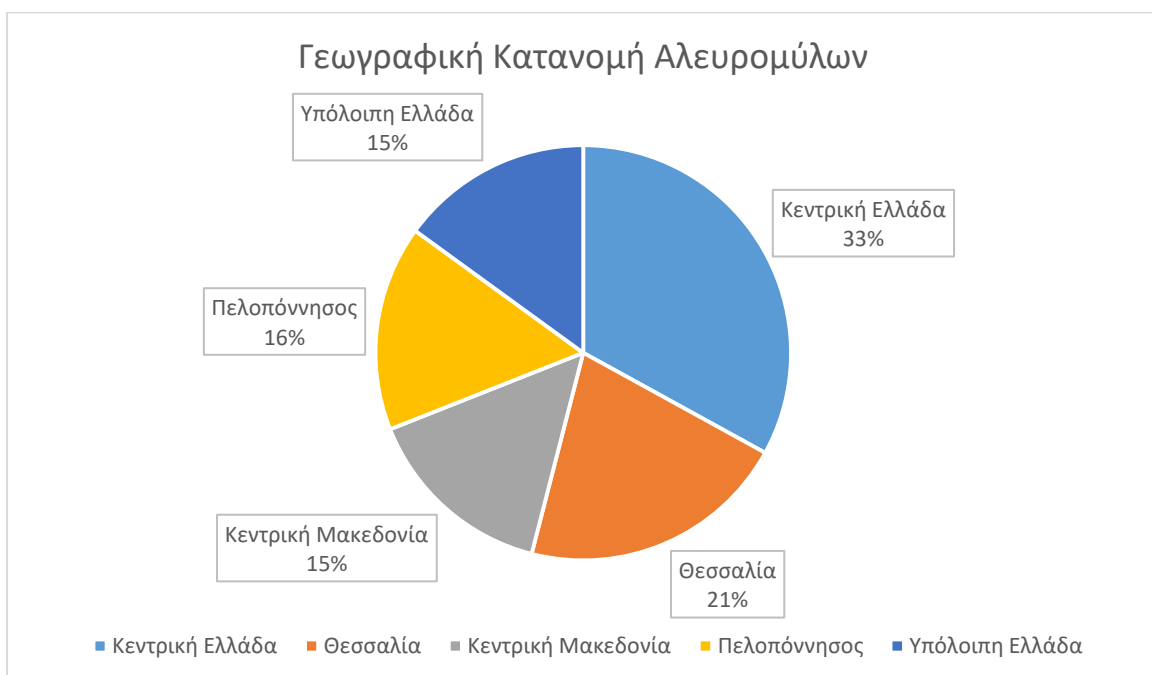


Η κατανομή των επιχειρήσεων με βάση τη νομική τους μορφή φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Έτσι το 47,7% του συνόλου των επιχειρήσεων έχει την μορφή ατομικής

επιχείρησης ενώ το 93 είναι ομόρρυθμες, 62 ανώνυμες (δηλαδή το 18%) οι οποίες συγκεντρώνουν το 84,8% των συνολικών πωλήσεων.



Η Κεντρική Ελλάδα παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση μύλων, 41 στο σύνολό τους (εκτός του νομού Ευρυτανίας). Ακολουθεί η περιοχή της Θεσσαλίας με 24 μύλους και της Κεντρικής Μακεδονίας, όπου λειτουργούν 19 μύλοι (εκτός του νομού Φλώρινας). Επίσης 20 μύλοι υπάρχουν στην περιφέρεια της Πελοποννήσου (εκτός του Νομού Λακωνίας). Σε επίπεδο νομών, το μεγαλύτερο αριθμό μύλων συγκεντρώνει ο νομός Βοιωτίας (19 μύλοι), ακολουθούμενος από τους νομούς Τρικάλων (11 μύλοι) και Κοζάνης (9 μύλοι)



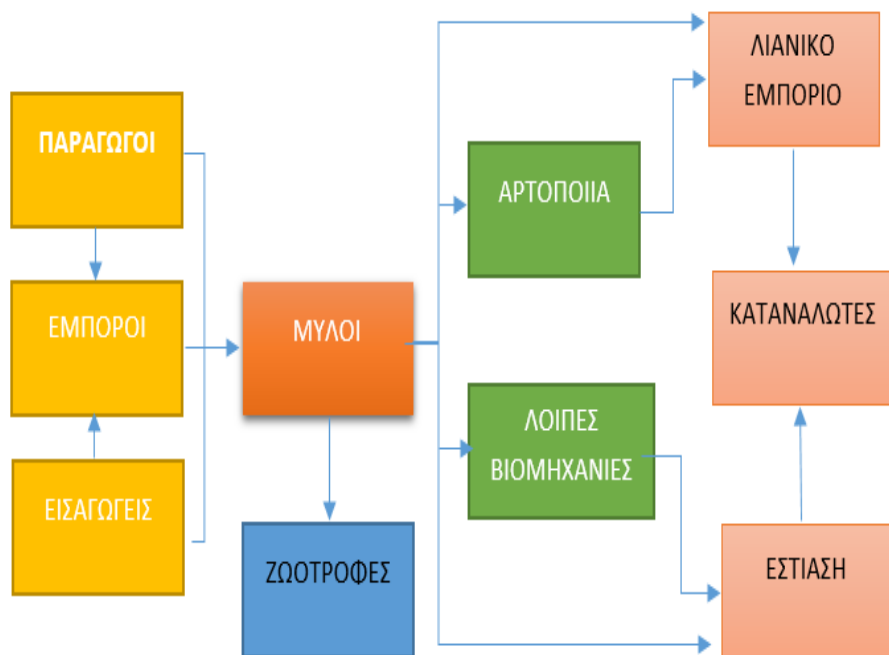
Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP οι βασικότερες αλευροβιομηχανίες στη χώρα μας είναι οι ακόλουθες ταξινομημένες βάσει του έτους ίδρυσής τους. Ενώ στην συνέχεια παρουσιάζονται επιχειρήσεις του κλάδου που η μύλευση δεν είναι η κύρια επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

3.4 Ανάλυση Διεθνούς Αγοράς

Η ζήτηση και η κατανάλωση στον κλάδο των τροφίμων διαφοροποιείται μέσα στα χρόνια. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την κατανάλωση είναι το βιοτικό επίπεδο, οι οικονομικές συνθήκες και η μόρφωση. Παρόλα αυτά υπάρχουν προϊόντα τα οποία δέχονται τι μικρότερη δυνατή επιρροή ακόμα και όταν οι συνθήκες στο περιβάλλον αλλάζουν, αφού η διατροφική τους αξία είναι μεγάλη και το κόστος τους μικρό. Σε αυτό το πλαίσιο κινείται και η βιομηχανία των αλεύρων. Σε διεθνές επίπεδο η μεταβολές στην κατανάλωση είναι σταθερή με μικρές διακυμάνσεις. Στις Η.Π.Α. στον κλάδο των αλεύρων δραστηριοποιούνται 218 επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται για το 2012 περί τα 14.605 άτομα και τα έσοδα υπολογίζεται πως αγγίζουν τα \$21 δις.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένων η διατροφή αποτελεί παράγοντα επιρροής στην κατανάλωση τροφίμων. Οι Η.Π.Α. έχοντας λάβει την πρώτη θέση σε μελέτες για την παιδική παχυσαρκία, τον σακχαρώδη διαβήτη και τις καρδιακές παθήσεις που οφείλονται στην κακή διατροφή και στο έτοιμο φαγητό δίνουν μάχη τα τελευταία χρόνια να αλλάξουν τις καταναλωτικές συνήθειες των κατοίκων τους κατευθύνοντάς τους σε έναν πιο υγιεινό τρόπο διατροφής. Η υγιεινή διατροφή επιτάσσει τις καλύτερες και ποιοτικότερες πρώτες ύλες γεγονός που δικαιολογεί την ανάπτυξη που παρουσίασε ο κλάδος την τελευταία πενταετία ιδιαίτερα στα άλευρα ολικής άλεσης.

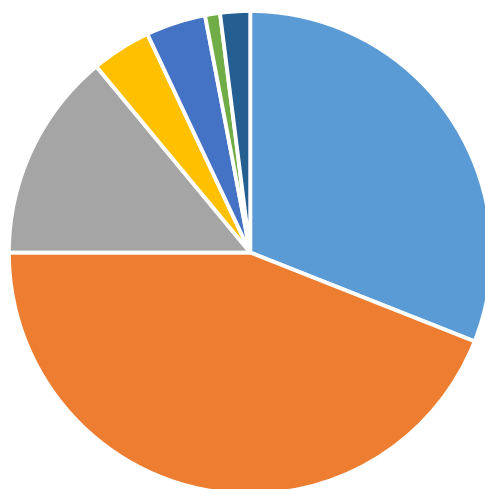
Τα έσοδα και η χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου εξαρτώνται κύρια από την τιμή των σιτηρών και των ρυζιών που πρόκειται να σταθεροποιηθεί για την τετραετία 2013 – 2017 εμφανίζοντας χαμηλότερο ρυθμό ανάπτυξης. Επιπρόσθετα η τάση επιβάλλει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας μέσα από την κάθετη ολοκλήρωση και τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων του κλάδου και των λειτουργιών αυτών. Από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού στην Γηραιά Ήπειρο, στον κλάδο απασχολούνται πάνω από 3.800 επιχειρήσεις άλεσης σιτηρών με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να είναι μικρομεσαίες και να χάνουν την δυνατότητα των οικονομικών κλίμακας και της ανάπτυξης. Στον κλάδο απασχολούνται κοντά στα 45.000 άτομα και ο κύκλος εργασιών αγγίζει τα €15δισ.



Η διεθνής αγορά σίτου εμφάνισε την μεγαλύτερη ετήσια μεταβολή κατά το 2004. Έτσι το 2004 παρουσίασε αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά κλείνοντας στα 633εκ. τόνους. Τις επόμενες δύο χρονιές αντίστοιχα η παραγωγή σίτου διαμορφώθηκε στα 629εκ. τόνους και 606 εκ. τόνους αντίστοιχα. Μπορούμε πάντως να συμπεράνουμε από τα στοιχεία που έχουν δοθεί πως ο ρυθμός μεταβολής για την περίοδο 2000 – 2006 ήταν αυξητικός.

Μία από τις μεγαλύτερες παραγωγούς χώρες σιτηρών είναι η Κίνα με ετήσια παραγωγή τους 104 εκ. τόνους όπως καταγράφηκε το 2006. Αμέσως μετά ακολουθεί η Ινδία με δυναμικότητα τους 70 εκ. τόνους, οι Η.Π.Α. με 57 εκ. τόνους και η Ρωσία με 45 εκ. τόνους. Ακολουθεί η Γαλλία που η ετήσια παραγωγή κυμαίνεται στους 35 εκ. τόνους, ο Καναδάς με 27 εκ. τόνους και η Γερμανία με 22 εκ. τόνους. Τελευταίοι στη λίστα αλλά εξίσου σημαντικοί στην παγκόσμια παραγωγή σίτου είναι το Πακιστάν, η Τουρκία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Να σημειωθεί ότι η παραγωγή των υπόλοιπων χωρών υπολογίζεται στους 186 εκ τόνους 2,5 φορές λιγότερο δηλαδή από το τανάζ που έχουν αυτές οι δέκα χώρες μαζί.

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΙΤΟΥ (2006)



■ Ευρώπη ■ Ασία ■ Βόρεια Αμερική ■ Αφρική ■ Λατινική Αμερική ■ Κεντρική Αμερική ■ Ωκεανία

Παραγωγή αλεύρου και σιμιγδαλιού ανά χώρα Ε.Ε.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΛΕΥΡΟΥ ΚΑΙ ΣΙΜΙΓΔΑΛΙΟΥ ΑΝΑ ΧΩΡΑ ΕΕ				
Αυστρία	463.369.797	465.343.155	456.844.423	484.479.992
Βέλγιο	1.184.950.701	1.097.758.109	1.160.740.772	1.111.991.592
Βουλγαρία	423.113.152	412.309.389	443.517.575	445.494.637
Γαλλία	3.737.557.733	4.1885.021	4.083.462.341	4.181.038.676
Γερμανία	4.573.724.000	4.508.726.000	4.887.117.000	4.931.658.000
Δανία	253.865.854	254.572.990	300.197.962	263.781.680
Ελλάδα	613.849.907	605.837.413	664.824.478	679.145.170
Εσθονία	46.975.000	48.235.000	51.273.000	52.070.000
Ηνωμένο Βασίλειο	4.313.729.000	3.964.749.000	4.096.521.000	4.561.678.000
Ισπανία	3.131.028.000	3.067.976.000	2.942.426.000	3.084.640.000
Ιταλία	4.150.343.000	3.670.341.000	3.830.775.000	3.735.704.000
Κροατία	305.763.000	319.320.000	325.452.000	323.046.000

Λιθουανία	123.815.268	121.823.506	124.255.610	128.586.057
Ουγγαρία	750.085.000	760.282.000	807.005.000	776.450.000
Πολωνία	2.059.274.000	2.217.867.000	2.179.911.000	2.169.501.000
Πορτογαλία	637.385.091	640.437.760	649.389.722	687.362.209
Ρουμανία	1.071.491.429	1.001.419.355	1.055.468.434	976.276.716
Σλοβακία	369.131.318	2828.030.988	266.207.890	229.835.049
Σλοβενία	82.002.169	94.966.265	108.348.888	95.944.104
Σουηδία	491.072.700	511.892.600	466.931.500	468.465.800
Τουρκία	5.687.408.011	5.602.412.388	7.055.759.890	0
Τσέχικη Δημοκρατία	654.511.000	665.433.000	690.830.000	697145.000
Φινλανδία	231.446.325	222.864.774	211.681.553	228.950.000
Σύνολο	35.355.891.455	34.721.619.198	36.858.940.538	30.313.243.682

3.5 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς

Η αγορά των αλεύρων στην Ελλάδα παρουσίασε γρήγορη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Σε γενικές γραμμές θεωρείται αυτάρκης κλάδος αφού η ζήτηση καλύπτεται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Παράλληλα και η εγχώρια καλλιέργεια σιτηρών καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς δίνοντας την δυνατότητα στις επιχειρήσεις του κλάδου να εξάγουν τα προϊόντα τους σε άλλες χώρες.

Η σύσταση της ελληνικής αγοράς του κλάδου περιέχει επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κύρια εμπορική και παραγωγική δραστηριότητα την παραγωγή αλεύρων και επιχειρήσεις που η κύρια δραστηριότητά τους είναι διαφορετική. Παρακάτω παραθέτουμε τις επιχειρήσεις του κλάδου με βασική δραστηριότητα την παραγωγή αλεύρων ενώ στον δεύτερο πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι υπόλοιπες.

Πίνακας 3.1 Οι επιχειρήσεις του κλάδου.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΕΚ.€) 2011	ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΕΔΡΑ
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε.	95,83	1927	ΣΟΥΡΠΗ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ
ΧΑΤΖΗΚΡΑΝΙΩΤΗΣ Ε. ΥΙΟΙ ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΥΡΝΑΒΟΥ	6,71	1970	ΤΥΡΝΑΒΟΣ
ΜΥΛΟΙ ΘΡΑΚΗΣ Ι. ΟΥΖΟΥΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	34,05	1977	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ Α.Ε.	38,85	1981	ΚΑΛΑΜΑΚΙ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ
ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ Α.Ε.	30,51	1986	ΠΑΤΡΑ
ΜΥΛΟΙ ΠΑΓΓΕΛΑ Α.Ε.	1,32	1991	ΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΜΥΛΟΙ ΡΟΔΙΑΣ Α.Ε.	2,61	1997	ΓΡΕΒΕΝΑ
ΜΥΛΟΙ ΣΙΟΥΡΗ Α.Ε.	5,78	1997	ΛΑΡΙΣΑ
ΜΥΛΟΙ ΤΣΕΚΟΥΡΑ Α.Ε.	1,14	2005	ΛΑΜΙΑ
ΜΥΛΟΙ ΚΑΠΛΑΝΙΔΗ Α.Ε.	7,52	2007	ΣΕΡΡΕΣ
ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ - ΣΙΜΙΓΔΑΛΟΠΟΙΙΑ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	6,12	1996	ΚΟΜΟΤΗΝΗ
ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ Ν. ΑΦΟΙ ΜΥΛΟΙ Α.Ε.	2,53	1995	ΚΑΛΑΜΠΑΚΑ
ΒΥΖΗΣ ΜΥΛΟΙ ΘΗΒΩΝ Α.Β.Ε.Ε.	6,75	1997	ΒΟΙΩΤΙΑ
ΖΑΜΠΟΓΑ ΜΥΛΟΙ Α.Ε.	1,66	1995	ΚΑΡΔΙΤΣΑ
ΚΑΠΕΤΑΝΙΟΣ Γ. & ΥΙΟΙ Α.Ε.	3,82	1980	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ
ΚΑΡΑΝΙΚΑΣ ΑΝΤ. Θ. ΜΥΛΟΙ Α.Ε.	9,61	1986	ΗΜΑΘΙΑ
ΚΑΤΣΑΡΗ Ι. ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ Α.Ε.	7,93	1969	ΚΑΡΔΙΤΣΑ
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ Ι. ΧΑΛΑΤΣΟΓΛΟΥ & ΥΙΟΙ	1,62	1985	ΓΡΕΒΕΝΑ

A.B.E.E.			
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ Κ. ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	25,62	1935	ΚΕΡΑΤΣΙΝΙ
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.	44,05	1951	ΧΑΝΙΑ
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ Α.Ε.	28,84	1981	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ
ΜΥΛΟΙ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗ Α.Ε.	1,29	2002	ΚΑΒΑΛΑ
ΜΥΛΟΙ ΑΣΩΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε.	22,37	1999	ΟΙΝΟΦΥΤΑ
ΜΥΛΟΙ ΑΥΛΙΔΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	3,36	1995	ΧΑΛΚΙΔΑ
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ Α.Ε.	22,87	1982	ΚΟΡΙΝΘΟΣ
ΜΥΛΟΙ ΓΡΕΒΕΝΩΝ ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	4,71	1996	ΓΡΕΒΕΝΑ

Πίνακας 3.2 Επιχειρήσεις του κλάδου με άλλη κύρια δραστηριότητα

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ(ΕΚ.€)	ΕΤΟΣ	ΕΔΡΑ
ELBISKO Α.Ε.Β.Ε.	99.47	2001	ΠΙΚΕΡΜΙ
BARILLA HELLAS Α.Ε.Β.Ε.	74.90	1985	ΑΘΗΝΑ
NUTRIART Α.Ε.Β.Ε.	38.30	2008	ΑΘΗΝΑ
ΒΙΟΤΡΕΚ Α.Ε.Β.Ε.	2,12	1987	ΑΤΤΙΚΗ
ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.	73,64	1961	ΑΤΤΙΚΗ
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Β.&Ε.Ε. ΤΡΟΦΙΜΩΝ	67,40	1994	ΑΘΗΝΑ
ΠΑΣΣΑΛΗΣ Γ. & Ι. Α.Ε.Β.Ε.	20,94	1990	ΑΤΤΙΚΗ

3.6 Οι πωλήσεις των αλευροβιομηχανιών στο διάστημα 2002 – 2007

Πέρα από την παρουσίαση των βασικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της αλευροβιομηχανίας, κρίνεται χρήσιμο να αναφερθούν και οι πωλήσεις αυτών όπως έχουν καταγραφεί από την ICAP στην ανάλυση του κλάδου για το διάστημα 2002 – 2007. Τα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων θα μας δώσουν μια σαφή εικόνα για την πορεία τόσο μεμονωμένα για την κάθε επιχείρηση όσο και για το σύνολο του κλάδου.

Ο κύκλος εργασιών για το έτος 2006 έκλεισε στα €640,2 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 3,58% συγκριτικά με το έτος 2005. Αντίστοιχα για το 2007 σημειώθηκε αύξηση πωλήσεων 22,7% σε σχέση με το 2006, οφειλόμενη κυρίως στις ανατιμήσεις των προϊόντων λόγω δραστικών αυξήσεων των τιμών των δημητριακών.

Λόγω της χρονικής περιόδου κατά τη διάρκεια της οποίας εκπονήθηκε η παρούσα μελέτη δεν είχαν δημοσιευθεί οι περισσότεροι ισολογισμοί για το έτος 2007 με αποτέλεσμα ορισμένα στοιχεία να μην είναι διαθέσιμα και δεν αναγράφονται στον πίνακα. Επιπλέον η κακή χρηματοοικονομική κατάσταση ορισμένων επιχειρήσεων οδήγησε στο κλείσιμό τους γι' αυτό το λόγο στον πίνακα που ακολουθεί δεν είναι συμπληρωμένο το αντίστοιχο πεδίο.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΣΕ €						
ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ	51.810.104	61.668.201	108.322.597	67.516.759	66.745.785	84.689.574
ΜΥΛΟΙ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ	43.492.928	12.834.366	-	-	-	-
ELBISCO	107.762.357	86.273.445	82.259.000	82.927.000	88.853.000	Μ.Δ.
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ	26.366.879	21.194.650	19.777.671	-	-	-
AGROINVEST	59.670.912	73.159.911	80.415.092	57.750.699	59.671.896	Μ.Δ.
MISKO	49.654.963	56.281.823	56.337.474	56.824.765	58.896.437	66.438.160
ΓΙΩΤΗΣ	42.910.081	44.447.447	45.530.125	45.359.255	52.813.795	Μ.Δ.
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ	27.943.921	26.892.200	37.912.436	54.976.770	48.663.923	51.894.910
ΑΛΛΑΤΙΝΗ	31.739.019	33.838.856	41.144.213	38.178.473	36.086.877	42.802.875
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ	34.529.920	33.064.627	34.457.892	32.784.267	35.796.860	Μ.Δ.
ΚΕΠΕΝΟΥ	23.454.852	23.721.610	20.496.394	23.005.969	24.751.051	32.000.000
ΘΡΑΚΗΣ	20.086.214	20.348.901	20.496.394	19.532.190	22.799.096	31.170.709

ΠΑΠΑΦΙΛΗΣ	17.082.277	18.993.651	21.108.119	21.475.500	20.843.726	30.618.800
ΠΑΣΣΑΛΗΣ	9.207.353	9.495.361	9.305.613	15.135.148	15.814.900	Μ.Δ.
ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ	13.973.610	14.667.627	14.792.118	15.996.470	15.691.050	18.143.187
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	10.384.362	10.896.875	11.130.978	12.717.546	12.239.649	12.800.000
ΑΣΩΠΟΥ	11.369.010	12.240.041	12.493.211	9.035.490	10.035.876	17.173.944
ΘΗΒΑΙΚΗ ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	6.707.167	6.806.900	6.774.517	-	8.388.922	6.792.725
ΚΑΡΑΝΙΚΑΣ	5.825.918	6.163.134	6.631.704	6.040.029	6.280.670	Μ.Δ.
ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ	5.227.530	5.168.884	5.239.147	5.476.436	5.844.621	Μ.Δ.
ΧΑΤΖΗΚΡΑΝΙΩΤΗΣ	6.576.649	5.973.467	6.613.154	5.059.618	5.456.304	Μ.Δ.
ΒΥΖΗΣ ΜΥΛΟΙ ΘΗΒΩΝ	5.141.299	5.200.333	5.344.039	5.348.342	5.249.189	5.519.271
ΚΑΤΣΑΡΗ	3.852.659	4.153.944	5.211.445	5.139.968	5.166.133	Μ.Δ.
ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ	7.255.313	5.865.255	5.988.866	5.072.013	4.452.632	10.500.000
ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	3.028.754	3.113.467	3.647.481	3.424.515	3.545.593	Μ.Δ.
ΛΑΜΠΡΙΑΝΙΔΗΣ	3.764.556	4.592.213	3.412.171	2.963.892	2.658.972	1.727.950
ΜΥΛΟΙ ΓΡΕΒΕΝΩΝ	2.169.845	2.134.459	2.390.926	2.265.924	2.626.840	Μ.Δ.
ΜΥΛΟΙ ΣΙΟΥΡΗ	2.401.266	3.222.107	1.786.960	1.241.889	2.513.374	Μ.Δ.
ΜΥΛΟΙ ΠΕΛΛΑΣ	2.894.839	3.168.355	3.238.574	2.431.787	2.492.021	3.836.000
ΚΑΠΕΤΑΝΙΟΣ	2.244.919	2.315.834	2.449.363	2.111.985	2.131.235	2.727.757
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΑΛΑΜΠΑΚΑΣ	2.449.777	2.436.276	2.430.314	1.765.102	2.101.885	2.840.000
ΜΥΛΟΙ ΑΥΛΙΔΟΣ	1.368.342	1.473.272	1.646.770	1.499.140	1.614.891	2.337.607
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΙΤΕΑΣ	1.953.184	1.771.457	1.907.759	1.638.575	1.614.891	2.337.607
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΧΑΛΑΤΣΟΓΛΟΥ	1.607.214	1.364.195	1.158.225	1.284.627	1.563.073	2.246.356
ΜΥΛΟΙ ΡΟΔΙΑΣ	738.829	845.331	1.130.542	1.199.299	1.335.407	Μ.Δ.
ΖΑΜΠΟΓΑ ΜΥΛΟΙ	1.715.892	1.482.966	1.634.847	1.209.922	1.197.836	Μ.Δ.

ΜΥΛΟΙ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗ	1.240.918	1.144.423	1.144.696	1.021.005	1.026.819	Μ.Δ.
ΜΥΛΟΙ ΠΑΓΓΕΛΑ	1.308.047	1.120.715	1.129.566	1.000.092	980.203	Μ.Δ.
ΚΛΑΡΝΕΤΑ	646.548	652.355	810.492	925.307	973.934	Μ.Δ.
ΜΥΛΟΙ ΔΑΒΡΗ	1.158.625	1.339.732	1.292.407	1.494.365	703.975	Μ.Δ.
ΜΥΛΟΙ ΣΧΗΜΑΤΑΡΙΟΥ	420.000	258.160	353.336	522.024	623.578	930.000
ΜΥΛΟΙ ΚΑΠΛΑΝΙΔΗ	-	-	-	-	-	-
INTERMILL	1.697.828	892.510	747.016	773.792	Μ.Δ.	Μ.Δ.
ΔΙΑΤΡΟΦΙΚΗ	4.473.887	3.892.561	3.088.976	-	-	-
ΚΑΤΑΓΕΛΗ ΑΦΩΝ	820.155	-	-	-	-	-
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΣΑΜΠΑΝΗ	1.491.658	1.591.118	-	-	-	-
ΣΥΝΟΛΟ	66.621.016	638.199.015	699.254.795	618.125.949	640.237.006	427.189.825

ΚΥΚΛΟΙ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (2009 – 2011)			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2009	2010	2011
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ	88.050.923	77.678.616	95.831.927
ELBISCO	98.639.00	99.172.00	99.467.000
ΓΙΩΤΗΣ	69.964.001	71.431.823	73.645.130
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ	62.373.672	70.035.787	67.401.610
ΠΑΠΑΦΙΛΗΣ	31.120.640	31.094.761	38.849.509
ΠΑΣΣΑΛΗΣ	23.519.043	22.071.610	20.938.674
ΑΣΩΠΟΥ	17.698.680	17.348.278	22.371.485
ΚΑΡΑΝΙΚΑΣ	7.4656.768	7.897.684	9.612.670
ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ	5.363.793	4.887.156	2.252.027
ΒΥΖΗΣ ΜΥΛΟΙ ΘΗΒΩΝ	8.617.999	6.172.052	6.752.084
ΚΑΤΣΑΡΗ	7.439.440	6.574.702	7.927.015
ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ	16.279.027	17.146.590	25.617.730

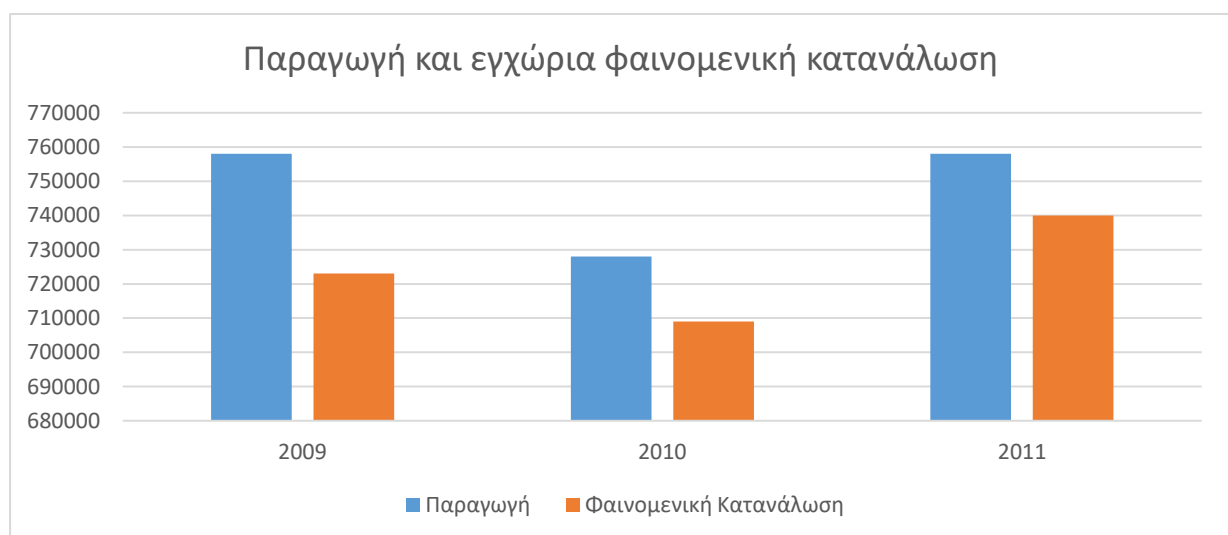
ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ	5.542.061	5.219.254	6.122.743
ΜΥΛΟΙ ΣΙΟΥΡΗ	4.417.051	4.114.535	5.776.634
ΜΥΛΟΙ ΠΕΛΛΑΣ	3.413.828	3.033.587	4.050.589
ΜΥΛΟΙ ΡΟΔΙΑΣ	1.981.107	1.819.805	2.614.832
ΖΑΜΠΟΓΑ ΜΥΛΟΙ	2.100.303	1.236.066	1.663.902
ΜΥΛΟΙ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΗ	1.257.976	1.138.544	1.289.943
ΜΥΛΟΙ ΠΑΓΓΕΛΑ	1.189.956	1.149.732	1.317.249
ΜΥΛΟΙ ΚΑΠΛΑΝΙΔΗ	6.847.070	6.221.413	7.515.230
ΚΑΤΑΓΕΛΗ ΑΦΩΝ	36.979.863	18.029.905	22.869.523

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί, μπορούμε να εκτιμήσουμε το μέγεθος της αγοράς τυποποιημένου σίτου που προορίζεται για κατανάλωση από το κοινό μέσα από το δίκτυο διανομής των σούπερ μάρκετ. Προκύπτει ότι κατά την περίοδο 1996 – 2007 η αγορά του τυποποιημένου αλεύρου κυμάνθηκε μεταξύ 33 χιλ. - 40,2 χιλ. τόνων εμφανίζοντας αυξομειώσεις. Το μέγεθος της αγοράς στην Ελλάδα το 2007 ανέρχεται στους 40,2 χιλιάδες τόνους. Τέλος σημειώνεται ότι τα προαναφερόμενα μεγέθη αφορούν μόνο αλεύρι σίτου, ενώ δεν συνυπολογίζονται κάποιες ποσότητες ειδικών αλεύρων.

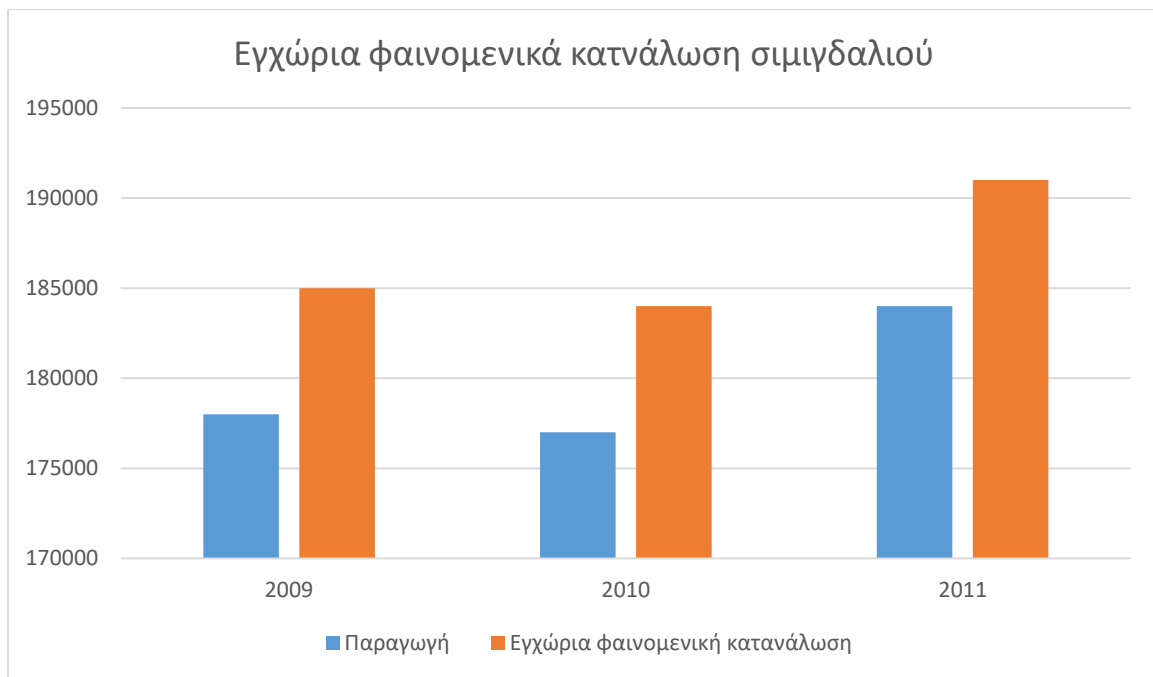
ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΑΛΕΥΡΟΥ ΣΙΤΟΥ		
Έτος	Φαινομενική Κατανάλωση	Ρυθμός Μεταβολής
1996	33.000	-
1997	34.500	4,55
1998	34.000	-1,45
1999	36.000	5,88
2000	34.500	-4,17
2001	34.000	-1,45
2002	36.500	7,35
2003	37.800	3,56
2004	38.700	2,38
2005	38.500	-0,52
2006	39.300	2,08
2007	40.200	2,29

Στα μερίδια των αλεύρων σίτου για τις κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου πρώτη έρχεται η εταιρία Μύλοι Λούλη έχοντας το 29 - 30%. Ακολουθούν εταιρίες με διαφορετική κύρια δραστηριότητα όπως η Elbisco με 25%, ο Γιώτης με 16%, η Αλλατίνη με 11,5%. Ποσοστά της τάξης του 5% της αγοράς κατέχουν οι Κυλινδρόμυλοι Κρήτης, οι Αφεί Κεραμάρη και ο Πασσαλής.

Παρακάτω παρατίθεται η κατανομή της παραγωγής και της φαινομενικής κατανάλωσης αλεύρων σίτου σε τόνους. Θα πρέπει να σημειώσουμε πως η εισαγωγή των αλεύρων σίτου κυμαίνεται στις 17,000 – 23,000MT. Αυτό το ποσοστό αντιστοιχεί στο 2,4 – 3,1% της συνολικής κατανάλωσης. Από την άλλη πλευρά οι εξαγωγές καταλαμβάνουν ποσοστό 5,1 – 6,9% της συνολικής παραγωγής ενώ το τονάζ βρίσκεται μεταξύ 37,000 – 52,000.



Αντίστοιχα έχει σημασία να δούμε και τη φαινομενική κατανάλωση σιμιγδαλιού σε τόνους. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής διαμορφώνεται στο 1,6% για την τριετία 2009 – 2010 - 2011.



Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.

Οι αλευροβιομηχανίες παράγουν και διακινούν προϊόντα τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε άλλες βιομηχανίες και επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων ως πρώτη ύλη. Κατά συνέπεια η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου προέρχεται κυρίως από τον κλάδο των τροφίμων, γεγονός θετικό καθώς εάν κάποιος τομέας παρουσιάσει κόπωση, η ζήτηση δύσκολα μπορεί να αντικατασταθεί από την ζήτηση άλλων φορέων.

Η ζήτηση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων όπως:

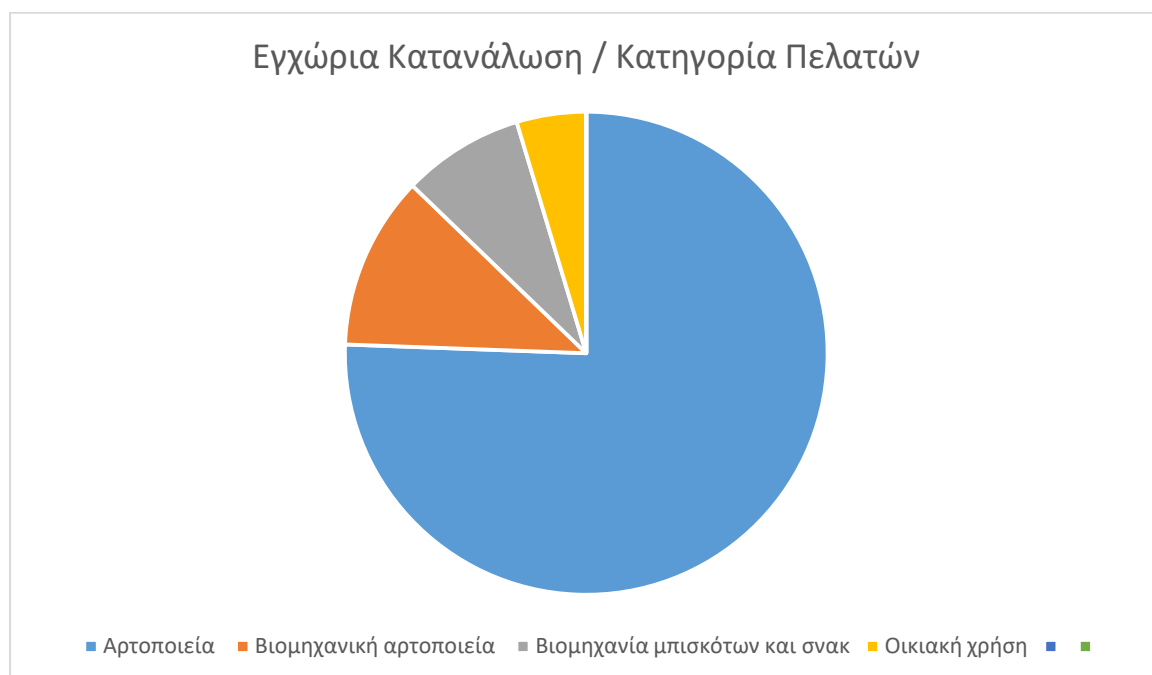
- Οικονομικοί παράγοντες (οικονομικό περιβάλλον, επιδοτούμενα προγράμματα, φορολογικές/νομοθετικές μεταβολές)
- Στρατηγικοί παράγοντες (υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, υιοθέτηση εξειδικευμένων εφαρμογών λόγω της πολυπλοκότητας και των απαιτήσεων των επιχειρήσεων, ανάπτυξη των επιχειρήσεων)
- Τεχνολογικοί παράγοντες (εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην αγορά, προσαρμογή των παλαιότερων μηχανημάτων σε νέες απαιτήσεις και δεδομένα)
- Λοιποί παράγοντες (εισαγωγές από άλλες χώρες, εγχώρια παραγωγή σιτηρών, καιρικά φαινόμενα)

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει σημαντικά τις εταιρείες στις οποίες απευθύνεται ο κλάδος. Μία καλή οικονομικά χρονιά συνεπάγεται την αύξηση των ποσοτήτων αλεύρων που ζητάνε οι επιχειρήσεις του κλάδου. Αντίθετα, σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπως αυτή που διανύουμε έχει επιπτώσεις στις ποσότητες που παράγουν οι επιχειρήσεις τροφίμων.

Η αγορά αλεύρων επωφελείται από διάφορες μεταβολές στο νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο λειτουργίας των εταιρειών στην Ελληνική οικονομία. Για παράδειγμα μεταβολές και απαλλαγές για το Φ.Π.Α. στην αγορά σιτηρών, η συμβολαιακή γεωργία και οι κρατικές επιχορηγήσεις με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου.

Οι στρατηγικοί παράγοντες αποτελούν βασικούς παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης. Σε αυτούς εντάσσεται η τάση για χρήση νέας τεχνολογίας, η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων και η ανάπτυξή τους. Σύμφωνα με φορείς του κλάδου, οι ελληνικές επιχειρήσεις ήταν για μεγάλο χρονικό διάστημα διστακτικές στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και έτσι δεν ήταν σε θέση να αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματά τους σε σχέση με το κόστος απόκτησης και συντήρησής τους. Ωστόσο η σταδιακή ανανέωση της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων – οι οποίες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών αλευροβιομηχανιών - έχει συμβάλει ώστε όλο και περισσότερες εταιρείες να εκσυγχρονίζουν τον εξοπλισμό τους και να αναζητούν νέες μεθόδους που θα τις καταστήσουν αποδοτικές.

Παράλληλα άλλοι παράγοντες που ασκούν επιρροή στην πορεία του κλάδου μέσω της ζήτησης είναι η πορεία του κλάδου της αρτοποιίας και των ζυμαρικών. Μέσα από το διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η εγχώρια κατανάλωση ανά κατηγορία πελατών. Πελάτες του κλάδου αποτελούν τα αρτοποιεία, οι βιομηχανίες αρτοποιίας, η βιομηχανία μπισκότων και σνακ, η οικιακή χρήση. Κατέχοντας ποσοστό της τάξης του 65% στην κατανάλωση αλεύρων ότι η αρτοποιεία έχει εξέχουσα σημασία για την πορεία της ζήτησης. Επιπρόσθετα το γεγονός ότι καταναλώνει τα 2/3 της συνολικής εγχώριας παραγωγής αναδεικνύει την σημασία της στον κλάδο των αλεύρων.



Προσδιορισμός μελλοντικής ζήτησης.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση ενός προϊόντος είναι εκείνοι που καθορίζουν και τη ζήτηση που θα έχει το προϊόν στο μέλλον. Η ζήτηση δηλαδή η σχέση μεταξύ της τιμής του και της ζητούμενης ποσότητας, προσδιορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Προτιμήσεις των καταναλωτών για το προϊόν (διαμορφώνονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν, τη διαφήμιση και τις άλλες μεθόδους προώθησης, την ποιότητα του προϊόντος, την παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών, τον αριθμό αλλά και την τοποθεσία των σημείων πώλησης του προϊόντος)
- Εισόδημα των καταναλωτών (αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων προκαλεί αύξηση της ζήτησης)
- Τιμές των άλλων προϊόντων (υποκατάστατα προϊόντα)
- Προσδοκίες των καταναλωτών (η ζήτηση των καταναλωτών για διάφορα προϊόντα εξαρτάται από τις προσδοκίες τους σχετικά με τα εισοδήματά τους και τις τιμές των προϊόντων στο μέλλον)
- Αριθμός αγοραστών (η συνολική ζήτηση για ένα προϊόν στην αγορά εξαρτάται και από τον αριθμό των αγοραστών)
- Άλλοι παράγοντες (η ζήτηση επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι οι καιρικές συνθήκες, η κυβερνητική πολιτική κλπ.)

Οι βασικότεροι παράγοντες για τον προσδιορισμό της ζήτησης για τις αλευροβιομηχανίες είναι οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, η πορεία του κλάδου της αρτοποιίας και η πορεία του κλάδου των ζυμαρικών)

Αναφορικά με τον πρώτο παράγοντα δηλαδή τις οικονομικές συνθήκες, οι εκτιμήσεις των ειδικών για την κατάσταση της οικονομίας στην Ελλάδα είναι δυσοίωνες. Όπως δείχνει άλλωστε ο πίνακας που ακολουθεί σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ για τις χρονιές 2010, 2011, 2012 τόσο το ΑΕΠ, η ιδιωτική κατανάλωση, η απασχόληση και η ανεργία έχουν πτωτική πορεία.

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη	2010	2011	2012
ΑΕΠ	-3,5	-6,9	-5,9
Ιδιωτική Κατανάλωση	-3,6	-7,1	-6,9
Απασχόληση	-2,7	-6,4	-6,5
Ποσοστό Ανεργίας	12,5	17,0	23,7

Δεύτερος βασικός παράγοντας που διαμορφώνει την ζήτηση των αλεύρων στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο είναι η πορεία που έχει ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας αφού καταναλώνει ένα σημαντικό μέρος της εγχώριας παραγωγής αφού περιλαμβάνει την παρασκευή ψωμιού, αρτοσκευασμάτων κλπ). Η αγορά της βιοτεχνικής αρτοποιίας εκτιμάται στα 2,18 δις. € για το 2011 γεγονός που δείχνει την πτώση 4% συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά. Επιπρόσθετα ο κλάδος χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό συγκέντρωσης αφού η αγορά περικλείει περί τους 14,500 φούρνους το μεγαλύτερο ποσοστό εκ των οποίων είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το σημείο που εμφανίζει άνοδο είναι η κατανάλωση των αρτοσκευασμάτων και του άρτου σε σύγκριση με τα σκευάσματα της ζαχαροπλαστικής.

Προοπτική 2010-2011

Η εκτίμηση της πορείας του κλάδου για τα επόμενα έτη βασίζεται κυρίως σε διεθνείς πηγές (ΕΙΤΟ, WITSA κ.α.). Η δυναμική του κλάδου της αλευροβιομηχανίας αλλά και η οικονομική κρίση, οδηγούν στο συμπέρασμα της επανόδου σταδιακά σε ρυθμούς ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη την προβλεπόμενη ανάπτυξη της αγοράς από τις πηγές αυτές, το μέγεθος της εκτιμάται ότι θα φθάσει τα €1.200 εκ. περίπου το 2011. Κρίνοντας δε από τη μέχρι σήμερα πορεία, η πρόβλεψη αυτή κυμαίνεται σε μάλλον λογικά επίπεδα, με βάση τις επικρατούσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς.

3.6 Ανάλυση του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποιες επιχειρήσεις όλων των νομικών μορφών και δίνεται το μέγεθος των πωλήσεων της τελευταίας οικονομικής χρήσης, μόνο για εκείνες οι οποίες υποχρεούνται στη δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων και εφόσον το στοιχείο αυτό είναι διαθέσιμο.

Εκτός από τις επιχειρήσεις που παρουσιάζονται στον πίνακα και οι οποίες πληρούν το κριτήριο του κύκλου εργασιών που προαναφέρθηκε, σημαντική δραστηριότητα αλλά και αξιόλογους ρυθμούς ανάπτυξης έχουν και άλλες επιχειρήσεις οι οποίες είτε ιδρύθηκαν πρόσφατα ή λειτουργούν ως γραφεία προώθησης πωλήσεων διεθνών οίκων με αποτέλεσμα να μη “φαίνεται” το πραγματικό εύρος του κύκλου εργασιών που πραγματοποιείται μέσω των εταιρειών αυτών στην Ελλάδα από τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις.

Πίνακας Συνοπτική παρουσίαση δραστηριότητας επιχειρήσεων του κλάδου. Στοιχεία 2007.

ELBISCO ABEE	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, μπισκότων και σνακ. Συσκευασία αλεύρων και σιμιγδαλιού. Αποκλειστική διανομή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 2001 με έδρα το Πικέρι Αττικής, κατόπιν εισφοράς του βιομηχανικού κλάδου της εταιρείας Elbisco ΑΕ Συμμετοχών. Στις 24.12.2001 άλλαξε την επωνυμία της από Elite Εμπορική Διανομών Τροφίμων ΑΕ στη σημερινή. Το 2005 απορρόφησε τις εταιρείες Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων ΑΒΕ, Elite Αρτοβιομηχανία ΑΕ και Βοσινάκης Ν. ΑΒ&ΕΕ. Προμηθεύεται αλεύρι από τρίτους και το τυποποιεί σε συσκευασίες καταναλωτή. Τα προϊόντα της διανέμονται μέσω ιδίου δικτύου διανομής στην Αττική και μέσω αντιπροσώπων στην υπόλοιπη Ελλάδα.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	768
MISKO ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή ζυμαρικών και σιμιγδαλιού. Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ζυμαρικών, μπισκότων και σαλτσών.
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1985 με έδρα την Αθήνα. Προήλθε από μετατροπή της νομικής μορφής της Misko ΕΠΕ, η οποία ιδρύθηκε το 1977, ύστερα από μετατροπή της ομόρρυθμης εταιρείας Misko Εμ. Παπαναστασίου – Ελ. Ματζίκας – Ι. Θεοδωράκη – Μ. Κανάκη ΟΕ, η οποία προϋπήρχε από το 1953. Το 1996 απορρόφησε τη θυγατρική της επιχείρηση Βάντα ΕΠΕ, η οποία ιδρύθηκε το 1974. Η ίδια αποτελεί θυγατρική εταιρεία της Barilla SPA Ιταλίας. Η παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου της ανέρχεται σε 140 τόνους σιμιγδαλιού ημερησίως. Η παραγωγή σιμιγδαλιού στις εγκαταστάσεις της καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών της για την παραγωγή ζυμαρικών. Παράλληλα, προμηθεύεται σιμιγδάλι που παράγεται σε εγκαταστάσεις τρίτων και το εμπορεύεται με δικό της σήμα. Την τελευταία διετία πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους €1,1 εκ, οι οποίες σχετίζονται με την πυρασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων της.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	234
ΑΛΑΤΙΝΗ ΑΒΕΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων και σιμιγδαλιών. Εμπορία ειδικών αλεύρων-μιγμάτων αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής, α' υλών ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας, βιολογικών αλεύρων, προϊόντων αμύλου και γλυκόζης, γλυκαντικών ουσιών και προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης. Παραγωγή βιολογικών και οργανικών προϊόντων. Εισαγωγές ειδικών και βιολογικών αλεύρων.
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1836 από τους αδερφούς Allatini, ενώ αργότερα (1926) τέθηκε υπό τον έλεγχο της Οικογένειας Μάνου. Το 1950 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Μέχρι τα τέλη του 1987, δραστηριοποιούνταν στους κλάδους μπισκότων και αλεύρων. Έκτοτε, τον κλάδο αλεύρων ανέλαβε η θυγατρική της Εταιρεία Δημητριακών Β. Ελλάδος ΑΒΕΕ και τον κλάδο μπισκότων ανέλαβε η Ελληνική Εταιρεία Μπισκότων ΑΕ, η οποία πωλήθηκε στον Όμιλο Επιχειρήσεων Φιλίππου. Από τότε η τιτλούχος λειτουργούσε κυρίως ως συμμετοχική εταιρεία, ανέλαβε το εμπόριο των προϊόντων της θυγατρικής της και το 2003 απορρόφησε την εταιρεία FY.TRO Εμπορική Τροφίμων ΑΕ. Το 2007 τα 2/3 του κύκλου εργασιών της προήλθαν από τα άλευρα και το σιμιγδάλι. Η αλεστική δυναμικότητα του εργοστασίου ανέρχεται σε 300 τόνους μαλακού σίτου και 170 τόνους σκληρού σίτου ημερησίως. Την τελευταία διετία εισήγαγε μικρές ποσότητες ειδικών αλεύρων και βιολογικού αλεύρου από τη Γερμανία, την Αυστρία, τη Γαλλία και την Ιταλία. Παράλληλα, πραγματοποιεί εξαγωγές στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, τη FYROM, την Αλβανία, τις Αραβικές Χώρες, την Κύπρο και τη Γερμανία, σε ποσοστό <10%

	της συνολικής παραγωγής της το 2007. Διανέμει τα προϊόντα της μέσω πανελλαδικού δικτύου συνεργαζόμενων μεταφορικών εταιρειών, και τα διαθέτει κυρίως σε βιομηχανίες και βιοτεχνίες αρτοποιίας, ζαχαροπλαστική, ξενοδοχεία, χονδρέμπορους και στο λιανικό εμπόριο. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις, μηχανήματα και μηχανολογικό εξοπλισμό, μεταφορικά μέσα, έπιπλα και λοιπό εξοπλισμό, συνολικής αξίας €916.728.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	120
ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων, σιμιγδαλιού και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1996 με έδρα την Κομοτηνή.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	297
ΒΛΑΧΟΓΙΑΝΝΗ, Ν., ΑΦΟΙ, ΜΥΛΟΙ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1927 και το 2001 η επωνυμία της άλλαξε από Κυλινδρόμυλος Λούλη ΑΕ στη σημερινή, μεταφέροντας ταυτόχρονα την έδρα της στη Σούρπη Μαγνησίας. Το 1999 απέκτησε το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της Μύλοι Αγ. Γεωργίου ΑΕ, την οποία απορρόφησε την 01.04.2004. Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1951. Το 2007 το 88% του συνολικού κύκλου εργασιών της προήλθε από τις πωλήσεις αλεύρων και σιμιγδαλιού. Η παραγωγική δυναμικότητα στα 2 εκ των 3 εργοστασίων της ανέρχεται συνολικά σε 1.630 τόνους σίτου ημερησίως (580 τόνοι/24ωρο στο Κερασίι και 1.050 τόνοι/24ωρο στη Σούρπη), ενώ η μονάδα στο Ποδοχώρι Καβάλας (100 τόνοι/24ωρο) έχει αναστείλει τη λειτουργία της από το 2003, προκειμένου να λειτουργήσει μελλοντικά αποκλειστικά για παραγωγή βιολογικών προϊόντων. Τα προϊόντα της είναι πιστοποιημένα κατά ISO 9001 και HACCP. Η εταιρεία, με την ολοκλήρωση κύκλου εξαγορών και συμμετοχών, έχει επεκταθεί στα Βαλκάνια με τη λειτουργία 4 συνολικά μονάδων στη Ρουμανία (Βουκουρέστι και Targu Mures Τρανσυλβανίας), τη Βουλγαρία (Σόφια) και την Αλβανία (Τίρανα) καταλαμβάνοντας σημαντικά μερίδια των αντίστοιχων αγορών. Τη διετία 2006- 2007 πραγματοποίησε επενδύσεις συνολικού ύψους €1.502.748 οι οποίες κυρίως αφορούσαν εγκαταστάσεις κτιρίων, μηχανολογικό εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα. Διαθέτει πλήρες δίκτυο πωλήσεων με 4 καταστήματα (Σούρπη, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Καβάλα), διατηρεί δίκτυο συνεργατών ενώ απασχολεί και πλήθος πωλητών
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	45
ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ ΑΒΕΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων, σιμιγδαλιού και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1986 με έδρα την Πάτρα, έπειτα από μετατροπή της εταιρείας Δημήτριος Κεπενός ΕΕ (ιδρυθείσα το 1975), η οποία προϋπήρχε ως ατομική επιχείρηση (Δημήτριος Κεπενός) από το 1952. Η αλεστική δυναμικότητα του εργοστασίου ανέρχεται σε 750 τόνους σίτου ημερησίως. Τα προϊόντα της διατίθενται κυρίως σε βιομηχανίες και βιοτεχνίες αρτοποιίας, αρτοσκευασμάτων και ζαχαροπλαστικής. Η προώθηση των προϊόντων γίνεται

	μέσω των πωλητών της εταιρείας και με απ'ευθείας πωλήσεις και το δίκτυο πωλήσεων καλύπτει γεωγραφικά την Πελοπόννησο, τα Ιόνια νησιά, την Ήπειρο, τη Δυτική Στερεά Ελλάδα, τη Θεσσαλία και την Αττική. Τη τελευταία διετία το ύψος των συνολικών επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν ανήλθε σε €800.000.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	90
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή και εμπόριο αλεύρων, σιμιγδαλιού, αλεύρων βιολογικής καλλιέργειας, υποπροϊόντων και ζωοτροφών.
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1951 με έδρα τα Χανιά. Οι πωλήσεις από τα άλευρα και το σιμιγδάλι καλύπτουν το 50% του συνολικού κύκλου εργασιών της. Η αλεστική δυναμικότητα του μύλου της ανέρχεται σε 450 τόνους σίτου ημερησίως. Πραγματοποιεί εισαγωγές από τη Γερμανία και παράλληλα εξαγει μικρό ποσοστό της παραγωγής της στη Γερμανία και τη Κύπρο. Διανέμει τα προϊόντα της μέσω ιδίου δικτύου και μέσω αντιπροσώπων ενώ διαθέτει υποκαταστήματα στο Ηράκλειο, την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τη Ρόδο.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	190
ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή παιδικών τροφών, προϊόντων σοκολάτας και αρτοποιίας, ειδών διατροφής σε σκόνη, πρώτων υλών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Συσκευασία και διάθεση αλεύρων.
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1961, έπειτα από συγχώνευση των εταιρειών Γιώτης Ι. ΟΕ (ιδρυθείσα το 1960) και Αμυλοχημική ΑΕ (ιδρυθείσα το 1961). Η εταιρεία προμηθεύεται αλεύρι από τρίτους, το οποίο συσκευάζει με δικό της εμπορικό σήμα και το διαθέτει σε super market σε όλη την Ελλάδα, μέσω ιδίου δικτύου διανομής και μέσω αντιπροσώπων. Το αλεύρι καλύπτει πολύ μικρό ποσοστό του κύκλου εργασιών της.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	327
ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων, σιμιγδαλιού και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1935 στο Κερατσίνι, έπειτα από μετατροπή της ατομικής επιχείρησης Σαραντόπουλος Κωνσταντίνος, η οποία προϋπήρχε από το 1912. Το 2007 το 85% του συνολικού κύκλου εργασιών της προήλθε από τις πωλήσεις αλεύρων. Η αλεστική δυναμικότητα του εργοστασίου ανέρχεται σε 240 τόνους μαλακού σίτου ή σε 220 τόνους σκληρού σίτου ημερησίως. Η εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της μέσω ιδίου δικτύου διανομής στην Αττική, τη Στερεά Ελλάδα, την Πελοπόννησο, τα νησιά του Αιγαίου και σε μικρό βαθμό στη Μακεδονία.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	30
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ ΑΒ&ΕΕ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή ζυμαρικών και σιμιγδαλιού. Εισαγωγές και εμπόριο ειδών διατροφής
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1994 με έδρα τον Άγιο Δημήτριο Αττικής με την επωνυμία Τρύφων-Καστρίνης ΑΕ Ανώνυμη Εμπορική & Αντιπροσωπεία Προϊόντων Καταστημάτων Τροφίμων. Το 1996 άλλαξε την επωνυμία της σε Τρύφων-Καστρίνης Ανώνυμη Εταιρεία Γενικού Εμπορίου Δερμάτινων Ειδών & Ειδών

	Ένδυσης, ενώ το 1997 η επωνυμία της άλλαξε σε Ερμής Διεθνείς & Εσωτερικές Οδικές Μεταφορές ΑΕ. Η επωνυμία της άλλαξε, εκ νέου, το 1998 σε Κίκιζας ΑΒ&ΕΕ Τροφίμων ενώ το 1999 η εταιρεία απορρόφησε τον κλάδο ζυμαρικών της εταιρείας Μέλισσα Κίκιζας ΑΕ. Η εταιρεία απέκτησε τη σημερινή της επωνυμία το 2000 ενώ το 2005 απορρόφησε την εταιρεία Ελληνικά Γλυκίσματα ΑΒΕ. Η παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου της ανέρχεται σε 200 τόνους σκληρού σίτου ημερησίως και αφορά σιμιγδάλι που χρησιμοποιείται κυρίως για τις ανάγκες της εταιρείας ως πρώτη ύλη στην παραγωγή ζυμαρικών. Μικρό μόνο μέρος της παραγωγής σιμιγδαλιού τυποποιείται και διανέμεται στο σύνολο της Ελλάδας μέσω ιδίου δικτύου διανομής και μέσω αντιπροσώπων (direct και indirect). Τη διετία 2006-2007 πραγματοποίησε επενδύσεις συνολικού ύψους €3,5 εκ., οι οποίες αφορούσαν το διπλασιασμό των αποθηκευτικών χώρων και τη δημιουργία σιμιγδαλόμυλου (συγκρότημα της Λάρισας), καθώς και τον εκσυγχρονισμό μηχανημάτων παραγωγής.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	249
ΜΥΛΟΙ ΑΦΩΝ ΜΑΡΡΑ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο αλεύρων, σιμιγδαλιών και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1982 με έδρα την Κόρινθο, έπειτα από μετατροπή της εταιρείας Κυλινδρόμυλοι Αφών Μάρρα ΟΕ, η οποία προϋπήρχε από το 1965. Το 2001 εισέφερε τον κλάδο παραγωγής οίνων και ποτών για τη δημιουργία της Μάρρας Οίνων και Ποτών ΑΒΕΕ. Οι πωλήσεις του αλεύρου και του σιμιγδαλιού σίτου καλύπτουν το 95% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών της.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	95
ΜΥΛΟΙ ΘΡΑΚΗΣ Ι. ΟΥΖΟΥΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1977 στην Αλεξανδρούπολη. Παράγει άλευρα και σιμιγδάλι σίτου, ειδικά άλευρα – μίγματα. Οι πωλήσεις αλεύρου συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στο συνολικό κύκλο εργασιών της. Πραγματοποιεί εξαγωγές των προϊόντων της σε Βουλγαρία, Ρουμανία και Πολωνία
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	118
ΜΥΛΟΙ ΠΑΠΑΦΙΛΗ ΑΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Παραγωγή αλεύρων, σιμιγδαλιού και υποπροϊόντων
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1981, με την επωνυμία Σωτήρχος ΑΕΒΕ. Από το 1996 έως το Μάρτιο του 2001 βρισκόταν σε αδράνεια. Το 2001 άλλαξε η επωνυμία της στη σημερινή, ενώ το ίδιο έτος απορρόφησε τον κλάδο παραγωγής αλεύρων της εταιρείας Nestle Ελλάς Παγωτά ΑΕ. Η αλεστική δυναμικότητα των εργοστασίων της ανέρχεται σε 450 τόνους μαλακού σίτου και 130 τόνους σκληρού σίτου ημερησίως. Διανέμει τα προϊόντα της μέσω ιδίου δικτύου διανομής και μέσω αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα. Τη διετία 2006-2007 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις ύψους €8 εκ. για κατασκευή νέας γραμμής άλεσης μαλακού σίτου.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	113
ΠΑΣΣΑΛΗΣ Γ. & Ι., ΑΒΕΕ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής, πρώτων υλών αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής και ποτών, τροφών για κατοικίδια ζώα και άμμου για γάτες.
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	Ιδρύθηκε το 1990 με έδρα το Π. Φάληρο. Τα άλευρα εισάγονται από τον Καναδά και διανέμονται μέσω ιδίου δικτύου διανομής σε ολόκληρη την Ελλάδα.
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	74

3.7. Ανάλυση του Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις όσο και αν ακούγεται περίεργο είναι ζωντανοί οργανισμοί οι οποίοι καλούνται να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που πολλές φορές χαρακτηρίζεται ως σύνθετο και πολυτάραχο.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί το μέρος μέσα από το οποίο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να ψάχνουν συνεχώς να ανακαλύψουν πιθανές ευκαιρίες αλλά και απειλές. Για να καταστεί αυτό δυνατόν πρέπει η αναζήτηση που θα κάνουν να στοχεύσει στις δύο βασικές κατηγορίες από τις οποίες αποτελείται το εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες είναι το Γενικευμένο ή Μακροπεριβάλλον και το Άμεσο ή Μικροπεριβάλλον. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια χώρα, ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μόνο τα στοιχεία εκείνα που ασκούν επιρροή στην επιχείρηση και βρίσκονται στον κλάδο της επιχείρησης.

3.7.1 Ανάλυση PEST-LE

Στην πρώτη κατηγορία, στο Γενικευμένο περιβάλλον συγκαταλέγονται τα στοιχεία PEST-LE όπως χαρακτηριστικά αναφέρονται Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental δηλαδή που σχετίζονται με το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Νομικό, Περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση και όπως αναφέραμε και προηγουμένως επηρεάζουν κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα με το είδος και τον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Τα ιδιαίτερα χρήσιμα στοιχεία για να προσδιοριστούν οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται παρακάτω:

Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον

Η αναμφισβήτητη κυριαρχία της οικονομίας αλλά και των θεσμών της σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει μεταβάλλει το επίπεδο ισορροπίας που χαρακτήρισε μεγάλο μέρος των

προηγούμενων περιόδων. Στην παγκοσμιοποιημένη εποχή στην οποία ζούμε η οποία χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας και των τεχνολογικών πληροφοριών, παρατηρούμε πως το πολιτικό πλαίσιο και οικοδόμημα μιας χώρας έχει παραγκωνιστεί συγκριτικά με το οικονομικό πλαίσιο. Το Πολιτικό περιβάλλον αποτελεί ένα παράγοντα διαμόρφωσης του Γενικευμένου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν το Πολιτικό περιβάλλον σχετίζεται με τις πολιτικές καταστάσεις που επικρατούν στη χώρα αυτή, με τη δημοσιονομική πολιτική που ακολουθεί το κυβερνών κόμμα μιας χώρας προς τις επιχειρήσεις αλλά και τις φορολογικές επιβαρύνσεις ή ελαφρύνσεις που μπορεί να επιβάλλει. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί πράγμα που σημαίνει πως και η σχέση που αναπτύσσει με το κράτος μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο βρίσκεται, είναι αμφίδρομη.

Η πολιτική κατάσταση μιας χώρας αποτελεί κρίσιμο σημείο για την υγιά της ανάπτυξη. Δεν είναι λίγες οι φορές που το ασταθές πολιτικό περιβάλλον δημιουργεί πολυάριθμα προβλήματα και αλλαγές όπως για παράδειγμα απεργίες, έκτακτοι φορολογικοί έλεγχοι, έκτακτες φορολογικές αυξήσεις, κρατικοποιήσεις. Μια τέτοια κατάσταση μπορούμε αναμφίβολα να την χαρακτηρίσουμε ως πολιτικό κίνδυνο. Οι αλλαγές των δημοσιονομικών θεμάτων ενισχύουν την αστάθεια και συμβάλουν στη διαμόρφωση ενός άκρως απειλητικού στοιχείου που θα γεννήσει προβλήματα στην στρατηγική των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Επιπλέον, λόγω του ότι η Ελλάδα αποτελεί κράτος μέλος της Ε.Ε., πολλές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν κανονιστικά πλαίσια και νόμους που επιβάλλονται όχι από την κυβέρνηση αλλά από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρόλα αυτά η πολιτεία έχει τη ευχέρεια να τροποποιήσει νόμους ώστε να βοηθήσει έναν συγκεκριμένο κλάδο. Το στοιχείο αυτό είναι καθοριστικός παράγοντας για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται σε χώρες με διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες. Λόγω της γενικότερης αστάθειας κρίνεται συνετό το να υιοθετούν οι επιχειρήσεις ένα πιο ευέλικτο στρατηγικό πλαίσιο.

Οικονομικό Περιβάλλον

Το Οικονομικό Περιβάλλον ασχολείται κυρίως με την κατάσταση της οικονομίας, τις οικονομικές εξελίξεις και τα οικονομικά μεγέθη που χρησιμοποιεί η χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και έτσι αυτά τα στοιχεία αποτελούν παράγοντες επιρροής για τους οργανισμούς. Τέτοια παραδείγματα είναι το επιτόκιο, το διαθέσιμο εισόδημα των πολιτών αλλά και το επίπεδο της ανεργίας. Κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει διαμορφωμένη την στρατηγική με την οποία ανταγωνίζεται τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο με εκείνη και η οικονομική κατάσταση επηρεάζει την στρατηγική που αυτές ακολουθούν. Το οικονομικό περιβάλλον που άπτεται και του κλάδου της Αλευροβιομηχανίας χαρακτηρίζεται από το κλείσιμο αρκετών επιχειρήσεων που είναι αποτέλεσμα και της δύσκολης οικονομικής περιόδου που διανύουμε. Επιπρόσθετα η πιστοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων έχει μειωθεί συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια που η έκδοση δανείου ήταν μια εύκολη υπόθεση για τους ιδιώτες

αλλά και για τις επιχειρήσεις χωρίς να απαιτούνται αυστηροί όροι. Θέματα που σχετίζονται με το οικονομικό περιβάλλον όπως είναι το φορολογικό σύστημα αποτελούν τροχοπέδη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που σκοπεύουν να μεταφερθούν στην χώρα μας αλλά και για τις επενδυτικές κινήσεις ξένων επιχειρηματιών που θέλουν να προβούν σε εξαγορές ή σε συγχωνεύσεις με άλλες επιχειρήσεις. Επιπλέον σε σχέση με τις καμπύλες της οικονομίας που αφορούν την αγορά και τη ζήτηση θα πρέπει να τονίσουμε την ικανότητα του κοινού σχετικά με την αγορά των καταναλωτικών αγαθών που επιθυμεί, η οποία έχει μειωθεί δραματικά. Τέλος, στο οικονομικό περιβάλλον δεν θα πρέπει να μελετάμε μόνο την κατάσταση στο επίπεδο της οικονομίας αλλά και στο επίπεδο του κλάδου. Προκειμένου να εκτιμηθεί το Οικονομικό Περιβάλλον είναι χρήσιμη και μια σειρά από χρηματοοικονομικές μεταβλητές οι οποίες είναι:

- *Μεταβλητές Παραγωγής:* ΑΕΠ, Καθαρό Εθνικό Προϊόν
- *Μεταβλητές Εισοδήματος:* ΑΕΠ, Καθαρό Εθνικό Προϊόν
- *Ανεργία:* ποσοστό του εργατικού δυναμικού που δεν έχει δουλειά
- *Πληθωρισμός:* δείκτης τιμών καταναλωτή, εσωτερική νομισματική ισορροπία
- *Προσφορά χρήματος:* η υπάρχουσα ικανότητα του χρήματος που εκδίδεται και κυκλοφορεί μέσα σε μια οικονομία
- *Η φάση του οικονομικού κύκλου στην οποία βρίσκεται μια χώρα:* Ύφεση (η φάση αυτή έπεται της κρίσης και τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η στασιμότητα των οικονομικών μεγεθών), Ανάρρωση (έπεται της ύφεσης και τα χαρακτηριστικά της είναι η αύξηση της παραγωγής και της απασχόλησης και η σταδιακή μείωση της ανεργίας) , Ένταση (είναι η ιδανική οικονομική κατάσταση για μια χώρα αφού η ανεργία είναι πολύ μικρή και η απασχόληση σχεδόν πλήρης αφού υπάρχει αυξημένη παραγωγικότητα), Κρίση (κατά την περίοδο αυτή η παραγωγή μειώνεται σταδιακά η ανεργία πάλι αυξάνεται ραγδαία και πολλές επιχειρήσεις καταρρέουν).

Κοινωνικό Περιβάλλον

Η διάσταση αυτή σχετίζεται με το γενικότερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης όπως είναι για παράδειγμα η κατανομή του εισοδήματος, η αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι αλλαγές στον τρόπο εργασίας, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων κ.α. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που δημιουργούνται στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο επιμόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χώρο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη. Ο κλάδος της Αλευροβιομηχανίας είναι ένας κλάδος που έχει επηρεαστεί σε έναν βαθμό από τις αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Πάρα ταύτα οι επιχειρήσεις κάθε κλάδου επειδή θέλουν να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά και επειδή θέλουν να αποκτήσουν

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προσπαθούν να καινοτομήσουν συνεχώς, ακόμα και αν η καταναλωτική τους ικανότητα είναι περιορισμένη.

Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η διάσταση αυτή σχετίζεται με τις εξελίξεις που έχουν πραγματοποιηθεί στο επίπεδο της τεχνολογίας. Οι εξελίξεις αυτές μπορεί να αποτελέσουν ευκαιρία για τις επιχειρήσεις εκείνες που θα αντιληφθούν τη σημασία τους και που έχουν την οικονομική δυνατότητα να τις αποκτήσουν και να τις εισάγουν στις δραστηριότητές τους, ενώ αποτελούν απειλή για εκείνες που ούτε θα αντιληφθούν την αξία και την σημασία τους και ούτε έχουν την οικονομική ευχέρεια να τις αποκτήσουν. Ο ρυθμός με τον οποίο μια εταιρία μεγεθύνεται, επηρεάζεται από την πληθώρα των νέων τεχνολογιών που υπάρχουν. Η μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία είναι πολλές φορές κρίσιμη για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται στην δημιουργία νέας γνώσης και στην μεταφορά της στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός. Η τεχνολογία υπάρχει, προσφέρεται και εξελίσσεται με την πείρα και την έρευνα, θεωρητική ή και εφαρμοσμένη. Οι άνθρωποι είναι όμως εκείνοι που θα την βελτιώσουν ανάλογα με την ευφυΐα και τους πόρους που διαθέτουν, την προσαρμοστικότητά τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και το ρόλο του κράτους. Όταν αξιοποιηθεί με τον κατάλληλο τρόπο είναι σχεδόν βέβαιο πως θα δώσει στις επιχειρήσεις αυτό που αναζητούν, δηλαδή την ανταγωνιστική αιχμή δια μέσου του συγκριτικού πλεονεκτήματος όπως αναφέραμε και νωρίτερα. Συχνά, είναι δύσκολη η εκτίμηση των μακροχρόνιων συνεπειών που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο.

3.7.2. Ανάλυση Porter

Για να μπορέσουμε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει πέρα από το Γενικευμένο να αναλύσουμε και το Άμεσο Περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να προσδιορίσουμε και να διαμορφώσουμε την άρτια στρατηγική. Αυτή η ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί από το Υπόδειγμα του Porter. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον Porter, το περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής πέντε στον αριθμό δυνάμεις:

1. Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Η απειλή από τα υποκατάστατα
5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων



Οι δυνάμεις είναι προσδιοριστικοί παράγοντες της έντασης αλλά και της φύσης του ανταγωνισμού στο πλαίσιο ενός κλάδου. Ταυτόχρονα, παρουσιάζουν και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου τον οποίο μελετάμε. Στο υπόδειγμα του Porter χρησιμοποιούμε την επιχείρησή μας μόνο για να μπορέσουμε να βρούμε σε ποιον κλάδο ακριβώς ανήκει από κει και έπειτα την ξεχνάμε. Μέσω του υποδείγματος λαμβάνουμε στοιχεία που θα μας χρησιμεύσουν για την ανάπτυξη της στρατηγικής που πρόκειται να αναπτύξει η επιχείρηση. Στην περίπτωσή μας, ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρησή μας είναι ο κλάδος της Αλευροβιομηχανίας Άρα δυνητικοί μας πελάτες είναι επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων, η βιοτεχνική αρτοποιία, βιομηχανίες ζυμαρικών, οι απλοί καταναλωτές μέσα από τα σούπερ μάρκετ, ενώ προμηθευτές μας είναι επιχειρήσεις από τις οποίες μπορούμε να προμηθευτούμε κάποιο είδος που η επιχείρηση δεν παράγει και κατ' εξοχήν προμηθευτές μας είναι οι γεωργοί σιτηρών.

Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο

Στην εγχώρια αγορά της αλευροβιομηχανίας δεν υπάρχουν ουσιαστικά εμπόδια εισόδου όσο αφορά το θεσμικό πλαίσιο. Το σημαντικότερο σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης είναι τα ιδιαίτερα μεγάλα κεφάλαια ή προετοιμασία της μονάδας παραγωγής καθώς και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που απαιτείται. Πρέπει να σημειώσουμε πως δεν υπάρχει ούτε η δέουσα κρατική μέριμνα (επιχειρηματικά κίνητρα) ούτε υποστήριξη προς νέους επιχειρηματίες.

Οι ξένες εταιρείες αλεύρων δεν έχουν υψηλή παρουσία στην εγχώρια αγορά. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στις εγχώριες επιχειρήσεις να ασχοληθούν και να καλύψουν σε μεγάλο βαθμό την ζήτηση στην Ελλάδα. Επομένως η δυνατότητα των επίδοξων ανταγωνιστών να εισέλθουν στον κλάδο είναι περιορισμένη καθώς η μακροχρόνια παρουσία υφιστάμενων επιχειρήσεων με την πολυετή εμπειρία, τεχνογνωσία και της επαφής στα κανάλια διανομής δυσχεραίνει το εγχείρημα αυτό.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η εγχώρια αγορά αλεύρων δεν μπορεί να χαρακτηριστεί «ρηχή», με πεπερασμένο μέγεθος. Ακόμη ο κλάδος της αλευροβιομηχανίας είναι δραστηριότητα εντάσεως κεφαλαίου, αφού απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίων για την αγορά πόρων όπως για παράδειγμα του εξοπλισμού, των μηχανημάτων κλπ τα οποία χρησιμοποιούνται και αξιοποιούνται κατάλληλα προκειμένου να παραχθούν τα εν λόγω προϊόντα. Τα γενικά χαρακτηριστικά μια επιχείρησης εντάσεως κεφαλαίου είναι το υψηλό κόστος χρηματοδότησης και συντήρησης των παγίων, τα υψηλά ποσά παγίων και αποσβέσεων στον ισολογισμό και οι σε μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένες διεργασίες. Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης σε έναν κλάδο εντάσεως κεφαλαίου θεωρείται γενικά αρκετά δύσκολη.

Στον κλάδο των αλευροβιομηχανιών η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται ισχυρή. Το γεγονός αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από τους ακόλουθους παράγοντες. Η πρώτη ύλη συγκεντρώνεται σε λίγες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους που μπορούν και ελέγχουν τις τιμές ανάλογα με την ζήτηση που υπάρχει από την πλευρά των αλευροβιομηχανιών και παράλληλα ελέγχουν και την αποπληρωμή των παραγωγών σιτηρών. Αυτό συμβαίνει δεδομένου ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχουν εισαγωγικές επιχειρήσεις σκληρού σίτου αφού η εγχώρια παραγωγή καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς. Η μη αυτάρκεια μαλακού σίτου και η εισαγωγή του από άλλες χώρες έχει ως αποτέλεσμα η τιμή του εν λόγω είδους σιταριού να διαμορφώνεται ανάλογα με τη διεθνή ζήτηση.

Πέρα όμως από την εξασφάλιση των πρώτων υλών, διαπραγματευτική δύναμη στο κλάδο έχουν και η εταιρίες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας καθώς η παραγωγική διαδικασία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κατανάλωση ενέργειας του τεχνολογικού εξοπλισμού. Επομένως και η δική τους διαπραγματευτική δύναμη θεωρείται ισχυρή.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Ως κύριους αγοραστές στον κλάδο των αλευροβιομηχανίας πέρα από τα super market έχουμε τις βιομηχανίες αρτοποιίας και τις βιομηχανίες με είδη διατροφής που έχουν σαν βάση ή χρησιμοποιούν σε μεγάλο ποσοστό άλευρα. Όπως γίνεται αντιληπτό αυτές οι βιομηχανίες αγοράζουν μεγάλες ποσότητες σε τακτικά χρονικά διαστήματα με αποτέλεσμα να μπορούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην άσκηση πίεσης στον κλάδο των αλεύρων. Δεν είναι όμως μόνο το μέγεθος των μονάδων και ο όγκος παραγγελιών που καθιστά υψηλή την διαπραγματευτική τους δύναμη. Μια σειρά από παράγοντες όπως είναι το εύρος των εναλλακτικών επιλογών των προμηθευτών στα αστικά κέντρα και η μικρή διαφοροποίηση του προϊόντος είναι οι κυρίαρχοι λόγοι που αυξάνουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Ιδιαίτερα στην περίπτωση της βιοτεχνικής αρτοποιίας που καταναλώνει περίπου.

Αγοραστές για τον υπό μελέτη κλάδο θεωρούνται οι βιοτεχνίες ειδών διατροφής όπως για παράδειγμα μπισκοτοβιομηχανίες, βιομηχανίες ζυμαρικών, βιομηχανίες άρτου και γλυκών

καθώς και οι αντίστοιχες αρτοποιεχνίες. Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι σχετικά μεγάλος και αντίστοιχα ο ανταγωνισμός που δημιουργείται είναι μεγάλος με αποτέλεσμα καθημερινά να δίνεται μάχη για την επικράτηση στην αγορά της χαμηλότερης τιμής. Έμμεσα δηλαδή η υπερπροσφορά που δημιουργείται από τις διαφορετικές τιμολογήσεις μπορούμε να πούμε πως δημιουργεί τις συνθήκες ώστε η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι αγοραστές στα χέρια τους να είναι έντονη.

Οι αγοραστές από την πλευρά τους γνωρίζουν για την πληθώρα τιμών που κυκλοφορούν στην αγορά αλλά τους δίνεται η δυνατότητα να πιέσουν στις διαπραγματεύσεις τους ανάλογα και με την ποσότητα που θα παραγγείλουν. Ας μην ξεχνάμε πως οι μεγάλες ποσότητες και όγκοι καθιστούν την διαπραγμάτευση της τιμής πιο εύκολη. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών βλέπουμε τελικά πως δεν είναι τόσο μεγάλη όσο υποθέσαμε αρχικά.

Η μεγάλη ζήτηση των αλεύρων καλής ποιότητας προϋποθέτει από την πλευρά των αλευροβιομηχανιών την πιστοποίησή τους μέσα από διεθνή συστήματα διασφάλισης ποιότητας δίνοντάς τους τη δυνατότητα να δώσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στο προϊόν τους. Η πλήρης πιστοποίηση σε συνδυασμό με τους μεγάλους όγκους παραγγελιών μειώνουν τελικά τον αριθμό των υποψήφιων αλευρόμυλων στους οποίους θα στραφούν οι επίδοξοι αγοραστές μειώνοντας αντίστοιχα και την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Υποκατάστατο μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ένα προϊόν το οποίο κύρια ενέργειά του είναι να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν και οι καταναλωτές στρέφονται σε αυτό. Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν άμεση επίδραση στην ζήτηση των προϊόντων και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Τα υποκατάστατα προϊόντα με την ανταγωνιστικότερη τιμή είναι και εκείνα που αποτελούν βασική απειλή για το κύριο προϊόν μιας επιχείρησης. Συχνά, όμως, και η ποιότητα του υποκατάστατου έχει εξίσου σημασία για το καταναλωτικό κοινό.

Όσο αφορά τις επιλογές στον κλάδο των αλευροβιομηχανιών, τα υποκατάστατα που βρίσκουμε είναι άλευρα από άλλα είδη και όχι από το σιτάρι και σιμιγδάλι. Για παράδειγμα άλευρα από ρύζι, καλαμπόκι, όσπρια όπως οι φακές, ειδικά άλευρα που δεν περιέχουν κάποιο συστατικό όπως άλευρα χωρίς γλουτένη και εξυπηρετούν μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, εκείνων που έχουν δυσανεξία στην εν λόγω πρωτεΐνη.

Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου

Είναι φυσικό σε μια ρηχή και πεπερασμένη αγορά (από πλευράς ζήτησης) με πολυδιάσπαση της προσφοράς να υφίσταται πολύ έντονος ανταγωνισμός με διαφορετικές εκφάνσεις.

Από πλευράς τιμών, ο ανταγωνισμός εντοπίζεται στις εκπτώσεις και στην πρακτική που ακολουθείται από τις εταιρείες του κλάδου. Για παράδειγμα υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες προκειμένου να προμηθεύουν τα μεγάλα σούπερ μάρκετ κλείνουν συμφωνίες μαζί τους για σταθερή τιμή η οποία τις περισσότερες φορές είναι χαμηλή όμως διασφαλίζει στην επιχείρηση πως θα είναι μέσα στην αγορά και ως μην της αποφέρει μεγάλα κέρδη. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να ανταποκριθούν και να ανταγωνιστούν σε ένα συγκεκριμένο. Οι αθέμιτες πρακτικές εντοπίζονται κυρίως στο ζήτημα των τιμών, με επίκεντρο τις εκπτώσεις ακόμη και κάτω του κόστους, τη συχνή υποχώρηση σε υπερβολικές απαιτήσεις των πελατών, τις διαδικασίες οργάνωσης και αξιολόγησης κλπ.

Όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες εύλογα αποτελούν στρατηγική επιδίωξη όλων σχεδόν των εγχώριων και διεθνών εταιρειών του κλάδου, η ανταγωνιστική πίεση εντοπίζεται στη –λανθασμένη- διαπραγματευτική συμπεριφορά των πελατών, που απορρέει από την έλλειψη επαγγελματισμού. Η συγκέντρωση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ των βιομηχανιών επεξεργασίας και τυποποίησης, ενισχύει περαιτέρω τις προαναφερθείσες συνθήκες ανταγωνισμού. Μια σημαντική πρακτική επίπτωση της διεθνούς συγκέντρωσης είναι η αδυναμία της εγχώριας αγοράς να παρακολουθήσει τις μεταβολές που συντελούνται στην παγκόσμια σκηνή (όπου μικρότερες εξειδικευμένες επιχειρήσεις περιέρχονται στο χαρτοφυλάκιο μεγάλων οίκων).

3.8 Ανάλυση του Εσωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Βασικό εργαλείο για να γίνει η ανάλυση του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι η SWOT analysis. Η SWOT analysis μας παρέχει στην ουσία την δυνατότητα να συγκεντρώσουμε και να καταγράψουμε τέσσερις βασικές παραμέτρους μιας επιχείρησης, που είναι οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές μιας επιχείρησης. Από τους εσωτερικούς πόρους προκύπτουν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης και σχετίζονται με το εσωτερικό της περιβάλλον. Ενώ από την άλλη πλευρά οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι δύο μεταβλητές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον τις οποίες οφείλει μια επιχείρηση να εντοπίσει και να καταγράψει ώστε να τις διαχειριστεί εφόσον λάβει πρωτίστως υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

3.8.1 Δυνάμεις

Ένα από τα βασικότερα θετικά σημεία του κλάδου είναι το ίδιο το προϊόν καθώς το αλεύρι είναι υψηλής διατροφικής αξίας και αποτελεί της βάση για πληθώρα άλλων αγαθών γεγονός που το καθιστούν μοναδικό και η εύρεση υποκατάστατων δεν είναι τόσο εύκολη. Επιπλέον πέρα από την αξία που προσδίδουν τα άλευρα στην διατροφή μας οφείλουμε να

παρατηρήσουμε πως υπάρχει μια μεγάλη γκάμα που καλύπτει πλέον κάθε γούστο και τους πιο ιδιότροπους ουρανίσκους. Στον κλάδο των αλεύρων η σημαντικότερη δύναμη είναι η πρώτη ύλη. Να επισημάνουμε πως ο εγχώριος κλάδος υπερτερεί σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της ποιότητας αλεύρων συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες των Βαλκανίων. Επιπλέον όπως έχουμε έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα το μεγαλύτερο ποσοστό της εγχώριας παραγωγής σιταριού είναι επικεντρωμένη στον σκληρό σίτο. Παρόλα αυτά αρκετές επιχειρήσεις καταφεύγουν στην αγορά σίτου από το εξωτερικό εισάγοντας έτσι τις απαιτούμενες γι' αυτούς ποσότητες και αυτό διότι η εγχώρια παραγωγή καλύπτει ένα μικρό ποσοστό της ζήτησης. Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να βρουν πρώτης ύλη στο εξωτερικό είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα γι' αυτές προκειμένου να διαπραγματευτούν την τιμή που αγοράζουν. Τέλος οι υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν εδραιώσει την θέση τους στον κλάδο. Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις αυτές επενδύουν συνεχώς σε καινούρια μηχανήματα αυξάνοντας την τεχνογνωσία τους και δημιουργώντας νέες προοπτικές στον κλάδο.

Κύριες δυνάμεις του επενδυτή μας, Moorehead αποτελούν:

- Η τεχνολογική ανάπτυξη και τεχνογνωσία
- Η φήμη και η αναγνωρισιμότητα της στην αγορά καθώς και το loyalty των πελατών της
- Τα διαθέσιμα κανάλια διανομής
- Το καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό τόσο σε γνώσεις όσο και σε δεξιότητες

3.8.2 Αδυναμίες

Το μέγεθος της ελληνικής αγοράς είναι μικρό, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να θεωρούν τον κλάδο μη ελκυστικό για τις δικές τους φιλοδοξίες. Παράλληλα, περιορίζουν τις επενδύσεις τους σε θέματα καινοτομίας, εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού, ανάπτυξης νέων προϊόντων αλλά και σε θέματα διασφάλισης ποιότητας που είναι κρίσιμος παράγοντας για τις ξένες επιχειρήσεις. Αυτό τις καθιστά περιορισμένες στα όρια της ελληνικής αγοράς.

Παράλληλα ο κλάδος των αλεύρων είναι ένας κλειστός και εσωστρεφής κλάδος. Οι εξαγωγές καλύπτουν ένα μικρό κομμάτι της ταμειακής τους ροής με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταγωνιστούν σε τιμές και ποιότητα τις ξένες επιχειρήσεις. Τέλος ένα σημαντικό σημείο είναι πως το αλεύρι και άλλα ήδη της καθημερινής μας διατροφής όπως για παράδειγμα το ρύζι θεωρούνται commodities και είναι χρηματιστηριακά προϊόντα γεγονός που καθιστά την τιμή του άμεσα εξαρτημένη από την παγκόσμια τιμή σίτου.

Συνεπώς, οι κύριες αδυναμίες του επενδυτή μας είναι:

- Πολλές επιχειρήσεις που είναι εδραιωμένες και κατέχουν υψηλή τεχνογνωσία κατακερματισμός της αγοράς σε πολλές και μικρές επιχειρήσεις και κάποιους ηγέτες και η αδυναμία απόκτησης πολύ μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Τα μεταφορικά κόστη σε συνδυασμό και η χαμηλή τιμή της πρώτης ύλης από χώρες του εξωτερικού.
 - Προϊόντα που αντιμετωπίζονται ως commodities με αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους να είναι χαμηλά, η ανάπτυξη του κλάδου δεν είναι εύκολη καθώς τα σταθερά κόστη παραμένουν υψηλά.
- Περιορισμένο Μάρκετινγκ από πλευράς της επιχείρησης λόγω της μικρής διαφοροποίησης του προϊόντος που οδηγεί τους καταναλωτές σε επιχειρήσεις του εξωτερικού

3.8.3 Ευκαιρίες

Μπορεί σε μεγάλο βαθμό ο κλάδος των αλεύρων να είναι κατακερματισμένος πρέπει όμως να συνειδητοποιήσουμε πως παρά τις δυσκολίες που υπάρχουν στην είσοδο νέων επιχειρήσεων οι ευκαιρίες που κρύβονται είναι αρκετές ώστε να δώσουν κίνητρο και δύναμη στους επίδοξους επιχειρηματίες. Ως κίνητρο μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τα επιδοτούμενα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού και παραγωγικού εξοπλισμού των επιχειρήσεων. Οι διατροφικές συνήθειες αλλάζουν και η αύξηση του βιοτικού επιπέδου στρέφει μια μεγάλη μερίδα κόσμου προς τα βιολογικά προϊόντα. Το κομμάτι αυτό της αγοράς είναι μερικώς ανεκμετάλλευτο από τις εγχώριες αλευροβιομηχανίες επομένως εδώ υπάρχει ένα ανεκμετάλλευτο κενό. Επιπλέον η διατροφικές δυσκολίες μιας μεγάλης μερίδας καταναλωτών σε ειδικού τύπου άλευρα είναι άλλη μια ευκαιρία για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και των βιομηχανιών (βιολειτουργικά άλευρα και χωρίς γλουτένη).

Πέρα από τις ευκαιρίες που αφορούν το προϊόν αυτό καθαυτό ευκαιρίες μπορούν να βρεθούν μέσα από προγράμματα που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα και ωθούν την εξωστρέφεια των υπαρχουσών επιχειρήσεων στην Ευρώπη και όχι μόνο. Ένα ακόμη σημείο που αφορά την επιχειρηματικότητα είναι η συνένωση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η εξαγορά άλλων γεγονός που βοηθά σημαντικά στην μείωση του κόστους αγοράς πρώτων υλών και του κόστους διανομής και διάθεσης των προϊόντων μέσα από οικονομίες κλίμακας.

Συνεπώς, οι κυριότερες ευκαιρίες του επενδυτή μας είναι:

- Τα κοινοτικά κονδύλια για την τεχνολογική ανάπτυξη του κλάδου.
- Η επέκταση σε γειτονικές χώρες οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης

- Η συνεργασία με άλλες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας αλλά και η συνεργασία με επιχειρήσεις του εξωτερικού που οδηγούν στην ανάπτυξη και στην εξωστρέφεια.

3.8.4 Απειλές

Κυρίαρχη απειλή για τον κλάδο αποτελούν οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις που αυξάνουν την συγκέντρωση θέλοντας να οδηγήσουν σε μονοπώλιο. Ηγέτες του κλάδου είναι εκείνοι που συνεχώς πιέζουν για συγχωνεύσεις και εξαγορές μικρότερων επιχειρήσεων. Η περαιτέρω συγκέντρωση και της εγχώριας αγοράς είναι αναπόφευκτη. Η εξάρτηση των επενδύσεων σε τεχνολογικό εξοπλισμό από τα κοινοτικά κονδύλια προς το παρόν συνιστά ευκαιρία και πλεονέκτημα, αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να καταστεί απειλή για την εγχώρια αγορά αν δεν αλλάξει η τοπική επιχειρηματική κουλτούρα. Σημαντική απειλή για τον κλάδο των αλεύρων είναι η συνεχής ανατίμηση του προϊόντος από τα μέσα του 2007. Επιπλέον τα ακραία καιρικά φαινόμενα που πλήττουν την Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής βασικές ηπείρους παραγωγής αλεύρων. Οι καταστροφικές συνέπειες στα σιτηρά που είχαν οι πλημμύρες και μεγάλες περιόδους ξηρασίας οδήγησαν την τιμή των σιτηρών σε αύξηση 100% σε σχέση με την χρηματιστηριακή τιμή του προϊόντος την προηγούμενη χρονιά.

Οι κυριότερες απειλές είναι:

- Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες
- Οι διεθνείς όροι εμπορίου και η δασμολογική πολιτική (εμπάργκο σε εισαγωγή και εξαγωγή προς τρίτες χώρες)
- Το κόστος του ηλεκτρισμού
- Έλλειψη σε κανονιστικά πρότυπα ποιότητας και σε ελέγχους
- Ασταθές φορολογικό περιβάλλον
- Υπέρ φορολόγηση των επιχειρήσεων
- Ακραία καιρικά φαινόμενα
- Ο ανταγωνισμός από εταιρείες του εξωτερικού
- Η τάση του κλάδου να συγκεντρώνεται και να επενδύει σε ορισμένους κλάδους και να αυξάνει τη ζήτηση σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο αλλά μειώνει τον αριθμό των εν δυνάμει αγοραστών
- Οι διεθνείς εξαγορές και συγχωνεύσεις που αυξάνουν την συγκέντρωση του κλάδου
- Η διεθνής χρηματοοικονομική κρίση

3.9 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Μετά την ανάλυση της εγχώριας αγοράς, είναι απαραίτητο να καθοριστεί και η στρατηγική του μάρκετινγκ προκειμένου να έχει η νέα επιχείρηση κερδοφορία και επιτυχή πορεία στον κλάδο. Για την διαμόρφωση της στρατηγικής μάρκετινγκ είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι βασικοί άξονες της που είναι οι σκοποί και οι στόχοι της νέας μονάδας παραγωγής, η στοχοθέτηση και η τοποθέτηση της στην αγορά.

Το σχέδιο μάρκετινγκ θεωρείται σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση, αφού της επιτρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται την παρούσα χρονική περίοδο αλλά ταυτόχρονα της δίνει πληροφορίες για την μελλοντική της κατάσταση. Πέρα όμως από τις πληροφορίες που παρέχει στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς για την πορεία τους, το πλάνο αυτό προσδιορίζει σαφώς και τις ενέργειες του μάρκετινγκ που θα πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν και οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι.

Όπως αναφέραμε, το marketing plan δίνει πληροφορίες τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον, με αποτέλεσμα να είναι ένα μέσο, για τα στελέχη αλλά και για το προσωπικό, για επικοινωνία αλλά και για διαμόρφωση στόχων που θα μπορέσουν να την κάνουν αποδοτική και κερδοφόρα. Ο ρόλος επομένως του πλάνου του μάρκετινγκ, είναι να δίνει πληροφορίες, απαντώντας σε μια σειρά από ερωτήματα που δημιουργεί η στρατηγική του μάρκετινγκ. Αποτελεί, όμως, και μηχανισμό καθοδήγησης για την επιτυχία των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρει η εταιρεία. Μια επιχείρηση, μπορεί να αναπτύξει σχέδιο μάρκετινγκ για ένα συγκεκριμένο προϊόν-υπηρεσία, είτε για μία γραμμή προϊόντων είτε για όλα τα προϊόντα- υπηρεσίες που παράγει ή παρέχει η επιχείρηση αυτή ή τέλος, για ένα συγκεκριμένο τμήμα της.

Το αλεύρι ανέκαθεν αποτελούσε ένα από τα βασικότερα είδη την ανθρώπινης διατροφής αφού η υψηλή διατροφική του αξία έχει περάσει από γενιά σε γενιά. Πέρα από την οικιακή χρήση αλεύρων στις μέρες μας κυριαρχεί η βιομηχανική χρήση. Παράλληλα η στροφή ολοένα και περισσότερων ανθρώπων στα βιολογικά προϊόντα αλλά και σε είδη αλεύρων από όσπρια και από άλλα σιτηρά ανοίγει δρόμους για ανάπτυξη και επενδύσεις. Τα άλευρα είναι από τα προϊόντα της διατροφής μας που χαρακτηρίζονται ως commodities με μικρό βαθμό διαφοροποίησης ως προς την ποιότητα και την τιμή. Ο ανταγωνισμός και η πίεση όμως από ξένες επιχειρήσεις είναι έντονα με αποτέλεσμα όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου να προβαίνουν σε κινήσεις προκειμένου να αλλάξουν τη στρατηγική τους και να ακολουθήσουν το ρεύμα της εποχής.

3.9.1 Σκοποί και Στόχοι της υπό μελέτης – ίδρυσης μονάδας παραγωγής αλεύρων

Ο καθορισμός των στόχων του μάρκετινγκ, και επομένως της επιχείρησης, είναι βασική προϋπόθεση μιας επιτυχημένης στρατηγικής αλλά και μιας στοχευόμενης πορείας. Οι στόχοι είναι τα εργαλεία τα οποία μετατρέπουν την αποστολή της επιχείρησης σε

συγκεκριμένα αποτελέσματα και απώτερος σκοπός τους είναι να στρέφουν την προσοχή της επιχείρησης στο τί πρέπει να κάνει μέχρι τότε. Κατανοούμε πως ο καθορισμός των στόχων αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση αφού αν η αποστολή της δε μεταφραστεί σε συγκεκριμένα αλλά κυρίως μετρήσιμα αποτελέσματα και οι υπεύθυνοι δεν δείξουν ενδιαφέρον για την έγκαιρη επίτευξη τους τότε είναι λογικό πως η αποστολή θα χάσει το νόημά της.

Η Moorehead λόγω της επιτυχημένης της έως τώρα πορείας της στην αγορά της ορυζοβιομηχανίας έχει εδραιώσει το brand name της και έχει δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με το αγοραστικό κοινό. Στηριζόμενη σε αυτή τη σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές και τις άλλες επιχειρήσεις, η εταιρεία θέλει να εισέλθει στην επεξεργασία και εμπορεία αλεύρων μέσα από την ίδρυση της «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ», συνδυάζοντας την μακροχρόνια εμπειρία σε τεχνολογικό και εμπορικό επίπεδο έχει στόχο να εισέλθει στην αγορά και να προσεγγίσει πελάτες από το τοπικό και ξένο επίπεδο.

Στόχος της νέας εταιρίας είναι τα προϊόντα που θα παράγει να ανταγωνίζονται ποιοτικά τα αντίστοιχα των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου που έχουν εξασφαλίσει τα υψηλότερα μερίδια αγοράς. Εκμεταλλευόμενη τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες προς όφελος της, η υπό ίδρυση εταιρία έχει σκοπό να προσφέρει όλη την γκάμα των προϊόντων της σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές, δίνοντας μία νέα πνοή και πρωτοποριακές λύσεις στον Έλληνα καταναλωτή και επιδιώκει να αποσπάσει έτσι ένα μερίδιο αγοράς περίπου της τάξης του 0,02%.

3.9.2 Καθορισμός της αγοράς στόχου

Είναι δεδομένο πως στόχος κάθε επιχείρησης είναι η κερδοφορία. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση μιας νεοσύστατης και νεοεισερχόμενης επιχείρησης στο χώρο αυτό, όπως είναι η δική μας. Λόγω όμως του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει στον συγκεκριμένο κλάδο ο σκοπός αυτός είναι ακόμα πιο επιτακτικός και σημαντικός για μια νεοσύστατη επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να διεκδικήσει μια θέση μεταξύ των υπαρχόντων εταιρειών και να προσελκύσει μεγαλύτερο κομμάτι από την πίτα των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να καθοριστεί από την αρχή η αγορά στην οποία η επιχείρηση θα απευθυνθεί, δηλαδή η γεωγραφική τοποθέτηση της επιχείρησης. Αυτό είναι ένα βασικό συστατικό μέσα από το οποίο ο οργανισμός θα κατορθώσει γενικά να ψυχογραφήσει τις ανάγκες των καταναλωτών και της αγοράς, στην οποία θα στοχεύσει. Μετά από μελέτη, αγορά στόχος για την συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ολόκληρη η Ελλάδα και αργότερα χώρες της Ευρώπης.

Η επιλογή της συγκεκριμένης περιοχής γίνεται μέσα από παρακολούθηση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει αυτή στο άνοιγμα μιας τέτοιας επιχείρησης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Βέβαια, στην περίπτωση που τελικά η τεχνοοικονομική μελέτη καταδείξει πως το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο μπορεί να

ολοκληρωθεί και να επιτευχθεί αλλά και στην περίπτωση που ο οργανισμός μέσα σε μια πενταετία καταφέρει να καταλάβει μέρος της αγοράς, τότε θα υπάρξει προοπτική για το άνοιγμα επέκταση της επιχείρησης σε κάποια άλλη Ευρωπαϊκή χώρα που αρχικά θα θέλαμε να βρίσκεται στα Βαλκάνια και έπειτα προς τη Δύση. Για να κατορθώσει, όμως, η τεχνοοικονομική μελέτη να βγάλει έγκυρα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη το εύρος της αγοράς στην ελληνική επικράτεια αλλά και οι δυνατότητες και οι περιορισμοί που θα υπάρξουν σε βάθος χρόνου.

Η δυνατότητες εισχώρησης στα μεγάλα αστικά κέντρα είναι μεγαλύτερες με αποτέλεσμα η επιχείρηση έχει αποφασίσει να εστιάσει εκεί. Επομένως κύριος στόχος είναι η Αττική και η Θεσσαλονίκη. Η εν λόγω επιχείρηση φιλοδοξεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες της εγχώριας αγοράς και πιο συγκεκριμένα δεν στοχεύει να αντικαταστήσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας αλεύρων. Επιθυμεί όμως να δώσει συγκριτικά πλεονεκτήματα στους καταναλωτές. Η πρώτη αγορά στόχος για την εταιρία είναι μεγάλα σούπερ μάρκετ δημιουργώντας το δικό τους private label και η δεύτερη τοπικοί φούρνοι οι οποίοι θέλουν να δώσουν στον καταναλωτή προϊόντα από καλύτερης ποιότητας άλευρα.

3.9.3 Καθορισμός στρατηγικής Μάρκετινγκ

Η όλη σκέψη για την δημιουργία της επιχείρησης προέκυψε όταν άρχισαν να φαίνονται οι ανάγκες των επιχειρήσεων αλλά και η στροφή των καταναλωτών προς τα προϊόντα ιδιωτικές ετικέτας. Σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει μια πρότυπη μονάδα επεξεργασίας και συσκευασίας αλεύρων διαφόρων τύπου εμπλουτισμένα με ιχνοστοιχεία τα οποία θα κατευθύνονται προς τα ράφια των super market και στους φούρνους δίνοντάς τους μια νέα προοπτική σχετικά με τα άλευρα.

Έτσι, λοιπόν, η στρατηγική σχετικά με το μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθήσει και να υιοθετήσει η επιχείρησή μας θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και δραστική ώστε να μπορέσει γρήγορα να συγκαταλέγεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις εκείνες του κλάδου που ανταγωνίζονται πιο έντονα. Για να κατορθώσει όμως να εισέλθει δυναμικά στην αγορά και να μπορέσει να πάρει κομμάτι της πίτας, είναι απαραίτητο να ακολουθήσει μία τέτοια στρατηγική στο μάρκετινγκ, η οποία θα φανεί χρήσιμη και αποδοτική δίνοντάς της εφόδια και εργαλεία για να εισαχθεί ομαλά αλλά παράλληλα δυναμικά στο χώρο αυτό.

Στο μάρκετινγκ υπάρχουν τρεις στρατηγικές από τις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν ποια είναι η πιο κατάλληλη γι' αυτές και να την εφαρμόσουν. Κριτήριο επιλογής σε κάθε περίπτωση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το εύρος της αγοράς στην οποία θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση αυτή.



Η εταιρεία έχοντας κατά νου τις διαφορετικές επιλογές που υπάρχουν για την στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει επέλεξε να εφαρμόσει την στρατηγική ανταγωνισμού μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής της εστίασης και ειδικότερα με στρατηγική διαφοροποίησης. Αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρησή μας στοχεύει στην προσφορά μοναδικών προϊόντων που δίνουν αξία στον πελάτη. Έτσι, θέτουμε την επιχείρησή μας σε ξεχωριστή θέση από τους ανταγωνιστές και ταυτόχρονα στοχεύουμε σε περιορισμένο τμήμα της αγοράς. Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζει τις επιλογές της οι οποίες θα προσδιορίσουν και μακροπρόθεσμα την πορεία της, την κατανομή των πόρων της και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

3.9.4 Καθορισμός του σχεδίου Μάρκετινγκ

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται κυρίως με τα γνωστά STP (segmentation, targeting, positioning), τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση. Η στρατηγική αυτή διαδικασία περιλαμβάνει το διαχωρισμό μίας αγοράς σε τμήματα, στα οποία ανήκουν οι καταναλωτές με ίδιες ανάγκες και αποτελούν πιθανούς στόχους της επιχείρησης. Έπειτα, η επιχείρηση αποφασίζει σε ποια από τα ομοειδή τμήματα της αγοράς θα στοχεύσει και πώς επιθυμεί να αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της οι καταναλωτές των τμημάτων αυτών.

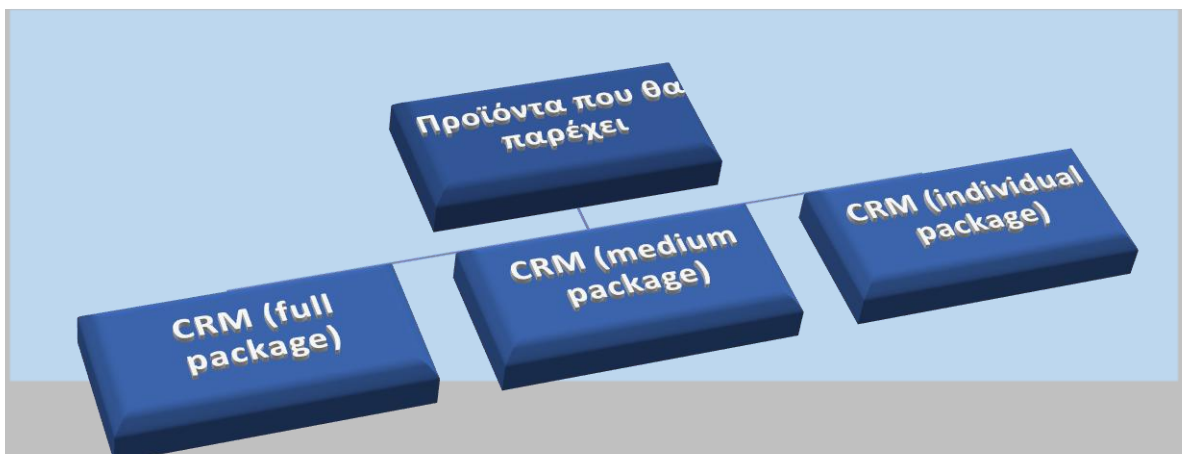
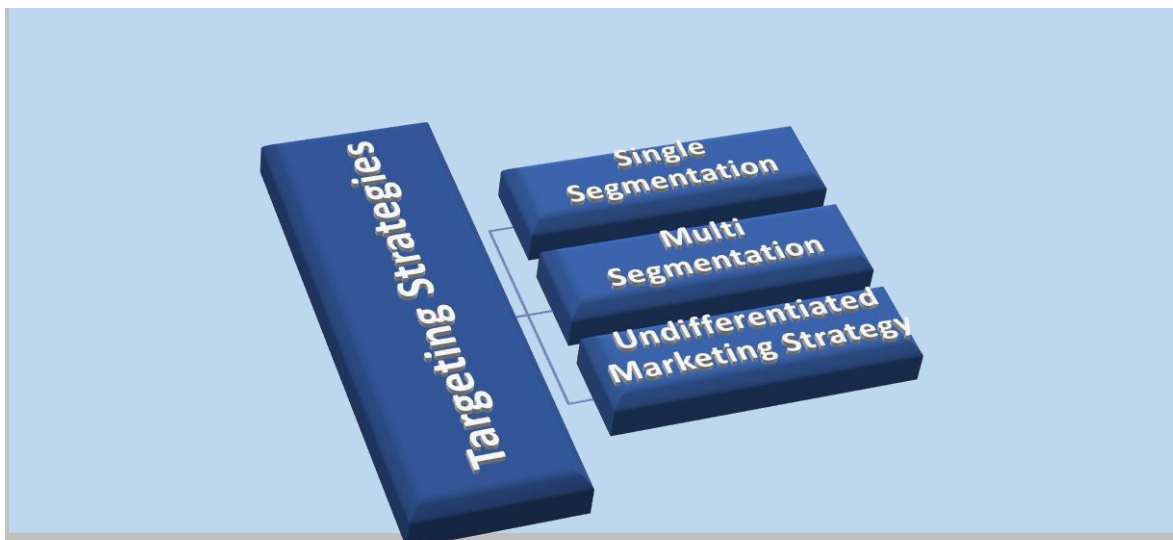
Τμηματοποίηση της Αγοράς

Η υπό μελέτη επιχείρηση θα επεξεργάζεται, θα παράγει και θα συσκευάζει άλευρα διαφόρων τύπου. Έτσι λοιπόν το πώς θα τμηματοποιήσουμε την αγορά θα εξαρτηθεί βάσει της διαφορετικότητας των αναγκών των πελατών. Ανάγκες από άλευρα έχουν οι υπεραγορές, οι φούρνοι και οι βιοτεχνίες. Πέρα από την οικιακή χρήση των αλεύρων η μεγαλύτερη κατανάλωση γίνεται από βιοτεχνίες που παράγουν διάφορα είδη για φούρνους και για επαγγελματική χρήση. Η υπό μελέτη επιχείρηση απευθύνεται σε νεοσύστατες επιχειρήσεις και φούρνους οι οποίες θέλουν να δώσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στους καταναλωτές τους μέσω της πρώτης ύλης που θα χρησιμοποιούν από άποψη ποιότητας.

Στόχευση Αγοράς

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της τμηματοποίησης, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τα διάφορα τμήματα που έχει δημιουργήσει και να επιλέξει σε πόσα και σε ποια θα στοχεύσει, με ποια σειρά και με ποιους τρόπους, για να ασκήσει την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Κατά το στάδιο της στόχευσης, η επιχείρηση αναλύει τις ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες της και προσπαθεί να εντοπίσει κενά και ευκαιρίες στα διάφορα τμήματα της αγοράς.

Έχει αποφασιστεί πως η επιχείρηση θα έχει την multi-segmentation στρατηγική όπως φαίνεται από την εικόνα που ακολουθεί, απευθύνοντας το λογισμικό της σε 3 τμήματα της αγοράς: μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, μικρούς συνοικιακούς φούρνους και τέλος βιοτεχνίες παραγωγής προϊόντων που έχουν σαν πρώτη ύλη το αλεύρι σε κάθε μία από αυτές τις ομάδες θα διατίθεται διαφορετικού είδους και ποιότητας άλευρα ανάλογα με τα προϊόντικά χαρακτηριστικά που επιθυμεί ο πελάτης.



Τοποθέτηση

Γενικά η τοποθέτηση του προϊόντος έχει γίνει ένα από τα βασικά συστατικά του σύγχρονου μάρκετινγκ. Με τον όρο τοποθέτηση εννοούμε τη διαδικασία σχεδιασμού της εικόνας της επιχείρησης και του προϊόντος που προσφέρει στο μυαλό των καταναλωτών, με σκοπό να αποκτήσει μια ξεχωριστή θέση. Βασικά, η τοποθέτηση από την πλευρά της επιχείρησης έχει να κάνει με την κατανόηση του πώς οι καταναλωτές συγκρίνουν τις εναλλακτικές προσφορές που υπάρχουν στην αγορά με σκοπό να αναπτύξουν στρατηγικές για να δείξουν ότι η δική τους προσφορά διαφέρει σημαντικά από αυτές των υπαρχόντων και των δυνητικών ανταγωνιστών. Επομένως, η τοποθέτηση βοηθά τους καταναλωτές στο να βρίσκουν και να συγκρίνουν τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα για να μπορέσουν έτσι να επιλέξουν εκείνο το προϊόν που τους προσφέρει τη μεγαλύτερη αξία.

Το βασικό έργο της διοίκησης στις ανταγωνιστικές αγορές είναι η δημιουργία ενός ανθεκτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προσελκύει τις επιλογές των πελατών. Ένα ανθεκτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable differential advantage) είναι μια αντιλαμβανόμενη διαφορά που οδηγεί τους πελάτες στο να προτιμήσουν την προσφορά μιας εταιρείας από αυτή των άλλων εταιρειών. Η διαφορά οφείλεται είτε στο ότι ένα προϊόν θεωρείται ανώτερο, είτε έχει καλύτερη υποστήριξη υπηρεσιών είτε έχει χαμηλότερη τιμή. Όταν μια εταιρεία δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πετυχαίνει υψηλότερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερα κέρδη και έχει την ικανότητα να υπερασπιστεί τον εαυτό της ενάντια σε μια επίθεση από τους ανταγωνιστές.

Η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη αυξάνοντας τη χρησιμότητα (utility) του προϊόντος (προσφέροντας χαρακτηριστικά που θεωρούνται ανώτερα) και ταυτόχρονα μειώνοντας την τιμή ή μειώνοντας άλλα έξοδα ιδιοκτησίας. Τα υψηλότερα έξοδα ιδιοκτησίας αποτελούν συνήθως μια λειτουργία του σχεδίου του προϊόντος και συνεπώς μπορούν να αντιμετωπιστούν σαν μέρος της χρησιμότητας του προϊόντος. Τα υψηλά έξοδα ιδιοκτησίας μειώνουν τη χρησιμότητα, ενώ τα χαμηλά έξοδα ενισχύουν την ελκυστικότητα της προσφοράς.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπό μελέτη επιχείρησης είναι ο τεχνολογικός της εξολισμός, δηλαδή οι τεχνολογικοί πόροι αλλά και η εξαιρετικής ποιότητας πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται. Επιπλέον, ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται και το καλό δίκτυο διανομής που χρησιμοποιεί. Το ακόλουθο διάγραμμα δείχνει με σαφήνεια την τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά.

		PRICE		
		More	The Same	Less
BENEFITS	More	More for more	More for the same	More for less
	The Same			The same for less
	Less			Less for much less

3.9.5 Στοχοθέτηση του εμπορικού σήματος της εταιρίας

Το εμπορικό σήμα της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζει τα προϊόντα που θα παράγει η νέα επιχείρηση και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Στην περίπτωση της «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ», το brand name της εταιρείας είναι σύντομο, προσδιορίζει την ποιότητα των προϊόντων (λόγω της μητρικής εταιρείας Moorehead) η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο της επεξεργασίας, παραγωγής και συσκευασίας αλεύρων.



3.9.6 Η τακτική του Μάρκετινγκ

Η τακτική του μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η νέα επιχείρηση θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα της. Η τακτική μάρκετινγκ ορίζει και το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) των προϊόντων της επιχείρησης και αποτελεί το όπλο με το οποίο η επιχείρηση διεξάγει τον ανταγωνιστικό της πόλεμο. Το μίγμα μάρκετινγκ αναλύεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία: το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή.

3.9.6.1 Το προϊόν

Η υπό μελέτη επιχείρηση θα ασχοληθεί με την επεξεργασία, παραγωγή και συσκευασία αλεύρων. Τα προϊόντα της επιχείρησης μπορούν να διατεθούν σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα σε υπεραγορές και σε βιοτεχνίες αλλά και σε μικρότερες επιχειρήσεις όπως είναι οι συνοικιακοί φούρνοι. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να μπορέσει να προσφέρει ποιοτικά άλευρα σε κατάλληλες τιμές για όλους τους επαγγελματίες. Στόχος είναι να είναι όσο το δυνατόν πιο ικανοποιημένοι οι πελάτες της υπό μελέτης επιχείρησης.

Η υπό μελέτη επιχείρηση επιθυμεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της να είναι η ποιότητα του προϊόντος (των αλεύρων), η οποία εξαρτάται άμεσα από τα τελευταίας τεχνολογίας μηχανήματα που θα χρησιμοποιεί η εταιρεία τα οποία είναι πλήρως αυτοματοποιημένα. Επίσης, προσπαθεί να ικανοποιήσει όλη την αγορά με διαφορετικά συμβόλαια ανάλογα με την ποιότητα των αλεύρων που παράγει:

Έτσι το προϊόν μας χωρίζεται σε 3 υποπροϊόντα:

- 1^ο προϊόν: αλεύρι από σιτάρι, όσπρια
- 2^ο προϊόν: βιολογικά άλευρα
- 3^ο προϊόν: υποπροϊόντα αλεύρων

3.9.6.2 Η τιμή

Ένα βασικό εργαλείο για την κατάστρωση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσουμε, κάτι που παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στους αλευρομύλους. Θεωρείται κομβικό σημείο, γιατί είναι ένας τρόπος για να μπορέσει η επιχείρηση να προσελκύσει πελάτες και έτσι να πάρει το δικό της κομμάτι από την πίτα της αγοράς. Πέρα από την προσέλκυση πελατών η πολιτική που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση θα έχει άμεσο αντίκτυπο και στη διατήρηση αυτών των πελατών αλλά ακόμα και στα έσοδα και στο περιθώριο κέρδους της.

Η αγορά στις μέρες μας είναι άκρως ανταγωνιστική και οι εταιρείες προσπαθούν πέρα από το να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες τους, να προσελκύσουν και τους πελάτες των ανταγωνιστών τους κυρίως μέσα από προσφορές και τιμολογιακά τεχνάσματα που χρησιμοποιούν. Δεν είναι λίγες οι φορές που επιτροπές ανταγωνισμού παρεμβαίνουν προκειμένου να υπάρξει ποιοτικός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης στηρίζεται στη μέθοδο τιμολόγησης βάσει του ανταγωνισμού (Competition Based Pricing). Η τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού εστιάζει στο πώς δρουν οι «ηγέτες» και οι λοιποί ανταγωνιστές στον κλάδο. Η κατανόηση, ωστόσο, του ανταγωνισμού, απαιτεί από πλευράς επιχείρησης έρευνα και μελέτη. Χρειάζεται να κατανοήσει τι υπηρεσίες παρέχει, τι είδους επιχειρήσεις ανταγωνίζεται και πώς λειτουργούν οι ανταγωνιστές της στον κλάδο.

Έτσι, έπειτα από μελέτη καταλήξαμε στις εξής τιμές για τα πακέτα που προσφέρει η επιχείρηση «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ»:

- 1^ο προϊόν: αλεύρι από σιτάρι, σκληρό, μαλακό και mix
- 2^ο προϊόν: βιολογικά άλευρα
- 3^ο προϊόν: υποπροϊόντα αλεύρων

Σύμφωνα λοιπόν με όσα αναφέρθηκαν έως τώρα στην ενότητα 3.8 και 3.9 για την στρατηγική και την τακτική μάρκετινγκ, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας που απεικονίζει τα εκτιμώμενα συνολικά έσοδα της επιχείρησης «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» για το πρώτο έτος.

Άρα έχουμε ένα σύνολο 3 εκατομμύρια € έσοδα για την επιχείρησή μας. Τα 3 εκατομμύρια € σε σχέση με τα 1,200 εκατομμύρια € που εκτιμάται ότι θα είναι το μέγεθος του κλάδου για το 2011, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η επιχείρησή μας μπορεί να πάρει 0,2% μερίδιο αγοράς από τον κλάδο κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, κάτι που είναι και το αρχικό μας ζητούμενο. Με μια μικρή αύξηση στις πωλήσεις, στα επόμενα χρόνια λειτουργίας, της τάξης των 1,2 εκατομμυρίων €, η επιχείρησή μας θα μπορέσει σε βάθος πενταετίας να πάρει μερίδιο 0,3%, που είναι και ο μελλοντικός της στόχος.

3.9.6.3 Η διανομή

Το έργο της διανομής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου το προϊόν να φτάσει από την εταιρεία στον τελικό αγοραστή. Ως δίκτυο διανομής για τις υπηρεσίες που θα παρέχονται, θεωρούνται τα γραφεία της επιχείρησης στην Αθήνα, e-shop όπου θα μπορεί οποιοσδήποτε ενδιαφερόμενος πελάτης να αγοράσει

τα πακέτα προσφοράς που θα διαθέτει η επιχείρηση κάθε βδομάδα και εξωτερικοί πωλητές.

Για να μπορέσει η νέα επιχείρηση να ακολουθήσει με συνέπεια ένα πρόγραμμα διανομής, θα πρέπει να υπάρχει αυστηρός προγραμματισμός. Η συνέπεια στη διανομή των προϊόντων στους πελάτες αποτελεί σημαντικό συστατικό της σχέσης εμπιστοσύνης που θα δημιουργήσει η επιχείρηση με τους τελικούς καταναλωτές.

3.9.6.4 Η προώθηση

Το μέσο για να επιτευχθεί η επιθυμητή τοποθέτηση των προϊόντων της επιχείρησης είναι η κατάλληλη προώθηση τους. Το μήνυμα που θέλει να περάσει η επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό είναι ότι τα προϊόντα της μπορούν να καλύψουν νέες ανάγκες, τις οποίες οι μέχρι τώρα εταιρείες δεν μπόρεσαν. Τα μέσα προώθησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν είναι τα εξής:

i. Άμεσο Μάρκετινγκ

Ένα ακόμα σημαντικό βήμα αποτελεί η δημιουργία ιστοσελίδας της νέας επιχείρησης στο διαδίκτυο. Μέσω της ιστοσελίδας θα παρέχεται ακριβής πληροφόρηση αναφορικά με τα προϊόντα της εταιρείας, τη φιλοσοφία, το όραμα της και τους στόχους της. Η σελίδα αυτή θα ενημερώνεται τακτικά ενώ μέσω αυτής θα υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας των πελατών με την επιχείρηση και παροχής ηλεκτρονικών καταλόγων με τη χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Η χρήση του διαδικτύου αναμένεται να συμβάλλει σημαντικά στην ενημέρωση των πελατών της επιχείρησης και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.

ii. Δημόσιες Σχέσεις

Η μητρική εταιρεία έχει ήδη αναπτύξει σχέση εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό μέσω του συστήματος των δημοσίων σχέσεων. Στα πλαίσια λοιπόν της διατήρησης των καλών δημοσίων σχέσεων της, η υπό εξέταση επιχείρηση θα μπορέσει να προσεγγίσει πιο εύκολα νέους πελάτες. Σε συνδυασμό δε με τα στελέχη τα οποία έχει σκοπό να προσεγγίσει από τις ανταγωνίστριες εταιρείες θα μπορέσει πιο εύκολα να χρησιμοποιήσει τις γνωριμίες που ήδη έχουν στο χώρο.

iii. Διαφήμιση

Η διαφήμιση είναι μια διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για την υπηρεσία που πουλά μια επιχείρηση. Ανήκει στο μείγμα προβολής και επικοινωνίας του μάρκετινγκ. Η διαφήμιση των υπηρεσιών της επιχείρησης που μελετάμε μπορεί να γίνει με αρκετούς διαφορετικούς τρόπους. Όμως, λόγω του ότι είναι ένα μέσο το οποίο θα αποφέρει και μεγάλα κέρδη σε μια εταιρεία, οι περισσότεροι τρόποι που μπορεί

η υπηρεσία αυτή να διαφημιστεί είναι και αρκετά ακριβοί (π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες). Μια βολική και έξυπνη διαφήμιση είναι στο Internet, με την προβολή των υπηρεσιών μας στην ιστοσελίδα της επιχείρησής μας, όσο και σε άλλες ιστοσελίδες όπου πωλούνται παρόμοιες υπηρεσίες.

3.9.6.5 Το ανθρώπινο δυναμικό

Ένα βασικό συστατικό στοιχείο για κάθε παροχή υπηρεσιών είναι η χρήση του κατάλληλου προσωπικού και των ατόμων. Η πρόσληψη προσωπικού και η εκπαίδευση του είναι απαραίτητη, εάν η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι καταναλωτές κρίνουν την παροχή υπηρεσιών και με βάση την αλληλεπίδραση με τους εργαζομένους. Το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις για την παροχή της υπηρεσίας, την οποία οι καταναλωτές-πελάτες της επιχείρησης πληρώνουν.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει τις σημερινές και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε εργαζομένους. Η επιχείρηση εστιάζει στην πρόσληψη ατόμων, τα οποία έχουν τεχνογνωσία. Τους ενδιαφέρει, όμως, να είναι και άνθρωποι που έχουν όρεξη για δουλειά και για μάθηση.

3.9.6.6 Οι διαδικασίες

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν την οργάνωση και την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες. Η διαδικασία που εφαρμόζεται για την παροχή της υπηρεσίας είναι αρκετά πολύπλοκη και για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να την τυποποιήσει. Η επιχείρηση θα πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 και κατά ISO 27001, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι εργασίες που έχουν να κάνουν με τους αγοραστές είναι η διαπραγμάτευση, το κλείσιμο του συμβολαίου, η τηλεφωνική εξυπηρέτηση.

Προϋπολογισμός Μάρκετινγκ

Για να μπορέσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να επενδύσει σημαντικά ποσά στο μάρκετινγκ. Για το σκοπό αυτό το 0,4% των ακαθάριστων πωλήσεων θα διατεθεί τον πρώτο χρόνο (που έχει περισσότερο ανάγκη η εταιρεία να γίνει αναγνωρίσιμη) για την πραγματοποίηση των στόχων και της τακτικής του μάρκετινγκ. Για τα υπόλοιπα 4 χρόνια το

ποσοστό αυτό θα μειωθεί από το 0,4% στο 0,2%. Σε αυτό το ποσοστό καταλήξαμε μελετώντας τη διαφημιστική δαπάνη που πραγματοποιούν οι αλευροβιομηχανίες τα τελευταία χρόνια για τα προϊόντα τους, η οποία στο σύνολο ανέρχεται στα 130.331€, το 2007 σύμφωνα με μελέτη της ICAP. Το ύψος των ποσών που θα διατίθενται για μάρκετινγκ παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.6.1. Προβλεπόμενο κόστος Μάρκετινγκ		
ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ(€)
2011	3.000.000€	12.000€
2012	3.200.000€	12.800 €
2013	3.800.000€	15.200€
2014	4.200.000€	8.400 €
2015	4.800.000€	9.600€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1 Πρώτες Ύλες

Η «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» είναι μια μονάδα παραγωγής και επεξεργασίας αλεύρων που χρησιμοποιεί σαν πρώτη ύλη τα σιτηρά. Ανάλογα με τον τύπο αλεύρων που θέλει να επεξεργαστεί και να παράγει ο αλευρόμυλός εξαρτάται και η πρώτη ύλη που θα χρησιμοποιηθεί. Οι κατηγορίες πρώτων υλών είναι το σκληρό σιτάρι, το μαλακό σιτάρι, βιολογικά σιτηρά και τέλος σιτηρά από όσπρια.

Οι πρώτες ύλες της υπό μελέτη επιχείρησης είναι αρκετές τόσο σε ποικιλία όσο και σε ποσότητες και είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το εύρος της ζήτησης των τελικών προϊόντων. Προκειμένου να καταφέρει να υλοποιήσει τις ανάγκες της θα πρέπει να έρθει σε επαφή με μεσίτες, παραγωγούς καθώς και εταιρίες πώλησης σιτηρών του εσωτερικού και του εξωτερικού ώστε να διασφαλίσει τις απαιτούμενες ποσότητες που θέλει.

Η υπό μελέτη επιχείρηση έχει σαν πρώτη ύλη τα σιτηρά όπως αναφέραμε και προηγουμένως. Για να διασφαλίσει την σωστή παραγωγική διαδικασία η πρώτη ύλη θα πρέπει να επεξεργαστεί σε ένα σύγχρονο μηχανολογικό περιβάλλον από άτομα κατάλληλα που έχουν γνώση αυτής της διαδικασίας. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι βασικές πρώτες ύλες που χρειάζεται η επιχείρηση μας, το πλήθος και το κόστος τους.

Πίνακας 4.1 Κόστος Πρώτων Υλών		
<u>Εφόδια</u>	<u>Ετήσια Ποσότητα</u>	<u>Κόστος ανά κιλό</u>
<i>Σιτάρι Σκληρό</i>	40.000 MT	0,20 - 0,21 €
<i>Σιτάρι Μαλακό</i>	20.000 MT	0,15 - 0,16 €
Σύνολο	60.000 MT	11.000.000 €

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε πως η τιμή των σιτηρών δεν είναι σταθερή και καθορίζεται σε ετήσια βάση από το χρηματιστήριο σιτηρών στο κλείσιμο κάθε χρονιάς. Επιπλέον για να καθοριστεί η ποιότητα του σιταριού κοιτάμε πόσο υαλώδες είναι. Για 70% υαλώδες έχουμε την άριστη επιθυμητή ποιότητα, για 50% - 70% υαλώδες είναι β κατηγορίας και κάτω από 50% έχουμε την Τρίτη ποιότητα. Πέρα από το χαρακτηριστικό αυτό εκτιμάται και το ειδικό βάρος που έχει ανά κιλό. Έτσι αντίστοιχα για την πρώτη κατηγορία έχουμε πάνω από το 78% ειδικό βάρος, για την μεσαία 75 -78 ενώ στην Τρίτη

κατηγορία το ειδικό βάρος είναι κάτω από 75. Ανάλογα λοιπόν με αυτούς τους δύο παράγοντες μπορεί να έχουμε κάποιες μικρές διακυμάνσεις στην τιμή κιλού.

4.2 Άλλα Εφόδια

Για να είναι σε θέση η επιχείρηση να λειτουργήσει, πρέπει να έχει στη διάθεσή της και άλλα εφόδια. Ανάμεσα σε αυτά συγκαταλέγονται το ηλεκτρικό ρεύμα, η τηλεφωνική σύνδεση και η σύνδεση στο διαδίκτυο προκειμένου να ολοκληρώνονται ομαλά όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης. Η επιχείρηση για να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική ως προς το κόστος λειτουργίας της έχει κάνει έρευνα αγοράς για να μπορέσει να επιλέξει τους παρόχους και τα προγράμματα που θα χρησιμοποιήσει.

Η εταιρία «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» έχει ως προτεραιότητα την επιλογή των κατάλληλων και αξιόπιστων παρόχων με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου, ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή της λειτουργία και εν τέλει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών. Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή των προμηθευτών είναι τα ακόλουθα:

- Αξιοπιστία
- Εγγύτητα και σωστή τιμολογιακή πολιτική
- Ικανότητα αντίδρασης του προμηθευτή σε απρόβλεπτες αλλαγές
- Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων/ υπηρεσιών

Η διαδικασία της επιλογής προμηθευτών περιλαμβάνει την απόδοση ενός βαθμού σπουδαιότητας για κάθε κριτήριο και τις πιθανότητες των υποψήφιων προμηθευτών να πληρούν τα κριτήρια αυτά. Επιλέγεται τελικά ο προμηθευτής με την υψηλότερη βαθμολογία που σημαίνει πρακτικά ότι θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης που μελετάμε. Έτσι λοιπόν για την ηλεκτρική ενέργεια πάροχος της επιχείρησης θα είναι η PROTERGIA για την τηλεφωνία/διαδίκτυο θα είναι ο ΟΤΕ και τέλος, για το νερό η Ε.Υ.Δ.Α.Π.

Πηγές προμήθειας

- **Ηλεκτρική ενέργεια:** Αναφορικά με την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας επιλέχθηκε ως πάροχος η εταιρία PROTERGIA όπως γίνεται στις περισσότερες επιχειρήσεις καθώς η υπό μελέτη επιχείρηση όπως και όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που ασχολούνται με της βαριά βιομηχανία καταναλώνουν πολύ μεγάλα ποσά κιλοβατμών ανά βάρδια γεγονός που σημαίνει πως πρέπει να τους παρέχετε συνεχώς ρεύμα χωρίς διακοπές ώστε να μην προκληθεί πρόβλημα στην παραγωγική διαδικασία αλλά και καταστροφή των μηχανημάτων από την αλλαγή της τάσης

καθώς επίσης ο πάροχος θα πρέπει να του προσφέρει μια τιμολογιακή χρέωση συμφέρουσα συγκριτικά με τις ώρες κατανάλωσης. Έτσι λοιπόν θεωρήθηκε πως αναγκαία η αλλαγή παρόχου και η επικράτηση της εν λόγω εταιρίας.

- **Τηλέφωνο/ διαδίκτυο:** Για να έχει στη διάθεση η υπό εξέταση επιχείρηση, τηλέφωνο αλλά και διαδίκτυο έγινε επιλογή ενός προγράμματος της εταιρίας ΟΤΕ, που αποτελεί έναν αξιόπιστο πάροχο υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας καθώς και υπηρεσιών διαδικτύου, που προσφέρει απεριόριστες κλήσεις προς σταθερά τηλέφωνα, απεριόριστα προς κινητά τηλέφωνα και internet ταχύτητα έως 24Mbps. Οι υπηρεσίες αυτές είναι απαραίτητες για την επιχείρηση ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τις διεργασίες της που θα την οδηγήσουν στην ομαλή λειτουργία χωρίς να έχει επιβαρύνσεις.
- **Νερό:** Αναφορικά με την παροχή νερού έγινε η επιλογή της Ε.Υ.Δ.Α.Π. όπως γίνεται στις περισσότερες επιχειρήσεις.

Πίνακας 4.2 Κόστος Άλλων Εφοδίων

<u>Εφόδια</u>	<u>Μηνιαίο κόστος</u>	<u>Ετήσιο κόστος</u>
<i>Ηλεκτρικό ρεύμα</i>	15.000€/ μήνα	180.000€
<i>Τηλέφωνο/ διαδίκτυο</i>	500€/ μήνα	6.000€
<i>Παροχή νερού</i>	150€/ μήνα	1.800€
Σύνολο	15.650€/ μήνα	187.800€

Εκτός από τα εφόδια που αναφέρθηκαν παραπάνω και τα οποία αποτελούν πρώτες ύλες για την λειτουργία της επιχείρησής που μελετάμε, υπάρχουν και κάποια ακόμη εφόδια, τα οποία είναι σημαντικά για την καλή λειτουργία της εταιρίας. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας όπου παρουσιάζονται και τα υπόλοιπα εφόδια.

Πίνακας 4.3 Κόστος Παραγγελίας Άλλων Εφοδίων

<u>ΕΦΟΔΙΑ</u>	<u>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ(€)</u>
Αναλώσιμα-Γραφική Ύλη	900€
Αναλώσιμα Η/Υ	1.000€
Αναλώσιμα Μηχανημάτων Γραφείου	700€
Ανταλλακτικά Μηχανημάτων Γραφείου	450€
Σύνολο	3.050 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 Πρόγραμμα παραγωγής και δυναμικότητα μονάδας

Ο αρχικός στόχος μια μηχανολογικής μελέτης μιας τεχνοοικονομικής μελέτης είναι να διαμορφωθούν και να ανιχνευθούν όλες οι τεχνικές δραστηριότητες αλλά και οι απαιτήσεις που υπάρχουν για την υλοποίηση του σχεδίου. Σε αυτές τις απαιτήσεις ή αλλιώς περιορισμούς συγκαταλέγουμε τους τεχνικούς, τους κοινωνικούς αλλά και τους οικονομικούς περιορισμούς που θέτονται και ενδέχεται να εμφανιστούν κατά την μελέτη του έργου. Το πρόγραμμα παραγωγής περιλαμβάνει την μηχανολογία και την επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας.

Η κατάλληλη μηχανολογία, που θα χρησιμοποιεί η μονάδα παραγωγής μας «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ», θα δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να έχει τον επιθυμητό όγκο παραγωγής, τη χρονική περίοδο που επιθυμεί, με την απασχόληση του λιγότερου δυνατού ανθρώπινου δυναμικού μιας και η τεχνολογική πρόοδος και η αυτοματοποίηση έχει ως αποτέλεσμα να απαιτείται ένα άτομο που θα ελέγχει τη σωστή ροή της βάρδιας και τον έλεγχο των μηχανημάτων. Έτσι λοιπόν επιζητάμε για την νέα επιχείρηση τεχνολογία που θα είναι υψηλής αποδοτικότητας και αξιοπιστίας ώστε να ανταποκρίνεται στην ολοένα αυξανόμενη ζήτηση. Παράλληλα ο μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης πρέπει να είναι τελευταίας τεχνολογίας ώστε να διαχειρίζεται με βέλτιστο τρόπο και χρόνο την πρώτη ύλη και να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα που θα ικανοποιεί όλους τους ποιοτικούς ελέγχους.

Ένα καλό και αξιόπιστο μηχάνημα χωρίς τις κατάλληλες γνώσεις δεν θα αξιοποιηθεί ποτέ σωστά και θα είναι δαπάνη χωρίς αντίκρισμα για την επιχείρηση. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας σε συνδυασμό με την τεχνογνωσία που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας για το πρόγραμμα παραγωγής. Επομένως η κατάλληλη τεχνολογία στα κατάλληλα χέρια θα συμβάλει στην αύξηση της χρησιμότητας του εξοπλισμού και την βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων.

Το πρόγραμμα παραγωγής της υπό ίδρυση επιχείρησης είναι απόρροια της επίτευξης των στόχων της, οι οποίοι τέθηκαν με ακρίβεια στο κεφάλαιο 3. Επίσης, έπειτα από την ανάλυση της εγχώριας αγοράς, το σχέδιο μάρκετινγκ και τον καθορισμό των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, φυσικό επόμενο βήμα της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας είναι ο καθορισμός του μηχανολογικού εξοπλισμού που θα χρειαστεί καθώς και της απαιτούμενης τεχνολογίας. Όσον αφορά τη μηχανολογία, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τις ακριβείς ανάγκες της μονάδας σε μηχανολογικό εξοπλισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις παραγωγικές της ανάγκες σε σχέση με διάφορους περιορισμούς (π.χ.

οικονομικούς, οικολογικούς, κ.α.) που ενδέχεται να αντιμετωπίσει. Από την άλλη, η παραγωγική μονάδα οφείλει να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογία, η οποία θα προσαρμόζεται στις παραγωγικές της απαιτήσεις, ενώ παράλληλα θα μπορεί να συνδυαστεί κατάλληλα με τη μηχανολογική της δραστηριότητα.

Το πρόγραμμα παραγωγής θα βασιστεί στους αντίστοιχους παραγωγικούς στόχους που τέθηκαν στον σχέδιο Μάρκετινγκ. Επομένως η παραγωγή θα πρέπει να προγραμματιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να καλύπτει ένα συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων. Αν η επιχείρηση δεν καταφέρει να παράγει σύμφωνα με τους στόχους των πωλήσεων της, θα είναι αδύνατο να μπορέσει να έχει τα αναμενόμενα έσοδα έτσι όπως καθορίστηκαν στο κεφάλαιο 3. Η εφικτή δυναμικότητα της επιχείρησης είναι στο 85% της ονομαστικής δυναμικότητας δεδομένου ότι ενέχουν παράγοντες όπως οι φθορές, οι βλάβες οι συντηρήσεις των μηχανημάτων που οι οποίοι υπάρχουν πάντα και καθιστούν ανέφικτη την επίτευξη της ονομαστικής παραγωγικής δυναμικότητας.

5.2 Επιλογή Τεχνολογίας

Βασικό στοιχείο σε μια τεχνοοικονομική μελέτη είναι η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Προκειμένου να καταστεί δυνατή η σωστή επιλογή πρέπει να γίνει μια λεπτομερής αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών προτάσεων πριν την επιλογή ώστε να οδηγηθούμε στην ορθή λύση σύμφωνα με τις ανάγκες τις δικής μας επιχείρησης πρότασης. Επιπλέον η ορθή επιλογή στην οποία θα οδηγηθούμε πρέπει να συμβαδίζει και με τις εκάστοτε κοινωνικές, οικονομικές και οικολογικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα αλλά και την πόλη στην οποία θα πάρει σάρκα και οστά η επιχείρηση. Στην περίπτωση του εν λόγω επενδυτικού σχεδίου, η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι μεν καθορισμένη σε σχέση με τα μηχανήματα που απαιτούνται για την παραγωγική διαδικασία από την άλλη πλευρά όμως χρόνο με το χρόνο βγαίνουν νέα μηχανήματα τα οποία βελτιστοποιούν κάθε σημείο της παραγωγής και εξασφαλίζουν στον επιχειρηματία τα βέλτιστα αποτελέσματα επομένως στο σημείο αυτό ανάλογα με την εταιρία που θα επιλεγεί και αλλά και το πόσο σύγχρονα θα είναι τα μηχανήματα που θα επιλέξουμε μπορούμε να έχουμε και τις επιθυμητές διαφοροποιήσεις στο πλαίσιο της παραγωγικής δυναμικότητας.

5.2.1 Εκτίμηση της απαιτούμενης τεχνολογίας

Οι εγκαταστάσεις της «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» είναι κατάλληλες για όλη τη γκάμα των προϊόντων της. Με γνώμονα τον καθορισμό, την περιγραφή και την εκτίμηση των κρίσιμων στοιχεία της απαιτούμενης τεχνολογίας μια επιχείρηση πρέπει να προσέχει τους πιθανούς περιορισμούς που ενδέχεται να προκύψουν στον μέλλον, καθώς και στις περαιτέρω

αναπτυξιακές ανάγκες και στη δυνατότητα εφικτών εναλλακτικών τεχνολογικών λύσεων ανάλογα με την πορεία της και την ζήτηση και τις ανάγκες της αγοράς.

5.2.2 Αξιολόγηση και επιλογή τεχνολογίας

Η υπό μελέτη επιχείρηση όπως έχουμε αναφέρει θα δραστηριοποιηθεί στην επεξεργασία και τυποποίηση αλεύρων. Επομένως πέρα από την πρώτη ύλη που θα χρειαστεί είναι απαραίτητο προκειμένου να ξεκινήσει να λειτουργεί να έχει όλα τα μηχανήματα του αλευρομύλου καθώς και ο υπόλοιπος πλευρικός μηχανολογικός εξοπλισμός. Προκειμένου να διασφαλιστεί η ορθή λειτουργία της επιχείρησης κρίνονται απαραίτητα τα τηλεφωνικά κέντρα, οι Η/Υ που θα στελεχώσουν τα γραφεία αλλά και τα εργαστήρια του ποιοτικού ελέγχου καθώς και οι servers προκειμένου να μπορεί να σταθεί η επιχείρηση στα πόδια της από την πρώτη ημέρα λειτουργίας.

Για την προμήθεια των μηχανημάτων θα χρειαστούν διαφορετικοί προμηθευτές αφού δεν υπάρχει μια εταιρία που να διαθέτει ότι θα χρειαστεί η επιχείρηση. Επιπλέον ανάλογα με την προσφορά που θα λάβουμε από τον κάθε προμηθευτή αλλά και την ποιότητα των μηχανημάτων θα γίνει και η αντίστοιχη επιλογή. Κρίνεται απαραίτητο οι Η/Υ να είναι τελευταίας τεχνολογίας προκειμένου μπορούν να είναι συμβατοί με τη λειτουργία των μηχανημάτων του αλευρόμυλου.

5.3 Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας

Η απαιτούμενη τεχνολογία για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι εγκατεστημένη και έτοιμη προς λειτουργία μέσα στον Απρίλιο του 2011 για να αρχίσει η παραγωγική διαδικασία.

5.3.1 Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να είναι απόλυτα συμβατή με το μηχανολογικό εξοπλισμό που θα εγκατασταθεί στην επιχείρηση. Ανάλογα με το πόσο σημαντική είναι η συμβολή στην παραγωγική διαδικασία ο μηχανολογικός εξοπλισμός χωρίζεται σε δυο κατηγορίες που είναι οι ακόλουθες:

- Κύριος παραγωγικός εξοπλισμός
- Βοηθητικός εξοπλισμός

Τα κριτήρια βάσει των οποίων έχει προταθεί και τελικά επιλεγεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός που θα εγκατασταθεί στην υπό μελέτη μονάδα έχει γίνει με τα ακόλουθα κριτήρια τα οποία είναι τα εξής:

- Οι τεχνικές προδιαγραφές
- Η επίτευξη της προβλεπόμενης ετήσιας δυναμικότητας
- Η φήμη και η αξιοπιστία του προμηθευτή
- Η παροχή εγγυήσεως ορθής λειτουργίας
- Η παροχή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια ζωής του μηχανολογικού εξοπλισμού

5.3.2 Κύριος παραγωγικός εξοπλισμός

Στον κύριο ή διαφορετικά βασικό παραγωγικό εξοπλισμό συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα τα μηχανήματα τα οποία θα χρησιμοποιήσει η εταιρία “ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ” προκειμένου να μπορέσει να επεξεργαστεί και να παράγει το τελικό προϊόν. Το κόστος των μηχανημάτων υπολογίζεται σε αυτό το κεφάλαιο.

5.3.3 Βοηθητικός παραγωγικός εξοπλισμός

Αναφορικά με τον πλευρικό ή βοηθητικό εξοπλισμό, περιλαμβάνονται τα μηχανήματα εκείνα που συμβάλουν έμμεσα την διαδικασία της παραγωγής αλλά η αγορά τους και η χρήση είναι απαραίτητη για την ορθή λειτουργία. Στο βοηθητικό εξοπλισμό θα χρησιμοποιηθούν ηλεκτρογεννήτριες, κλιματισμός/εξαερισμός.

Πίνακας 5.1. Βοηθητικός Παραγωγικός Εξοπλισμός	
<u>Εξοπλισμός</u>	<u>Προμηθευτής</u>
Ηλεκτρογεννήτριες	Kraft
Κλιματισμός/Εξαερισμός	GEE
Λοιπός Βιομηχανικός Εξοπλισμός	Διαφορετικοί προμηθευτές

5.3.4 Εξοπλισμός εξυπηρέτησης

Ο εξοπλισμός εξυπηρέτησης περιλαμβάνει όλα τα είδη εξοπλισμού που εξυπηρετούν υποστηρικτικές ανάγκες της μονάδας παραγωγής και δεν ανήκουν στον κύριο και βοηθητικό εξοπλισμό.

Πίνακας 5.2. Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης

<u>Εξοπλισμός</u>	<u>Προμηθευτής</u>
Έπιπλα	DROMEAS
Εξοπλισμός γραφείου(εκτυπωτές, αναλώσιμα κλπ.)	DIGIMARK S.A.
Τηλεπικοινωνιακός Εξοπλισμός(τηλέφωνα, φαξ, φωτοτυπικά)	DIGIMARK S.A.
Συστήματα Ασφαλείας	DIVICO
Ηλεκτρικός Εξοπλισμός	MEDIA MARK

Το κόστος του μηχανολογικού εξοπλισμού.

6. Πίνακας 5.2.1.1 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός για βασικές λειτουργίες

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Κοχλιομεταφορέας	27	320€	8.640€
Φίλτρο Σκόνης	2	8.000€	16.000€
Ανεμιστήρας	6	1.950€	11.700€
Αεροφράκτης – Κυκλώνια – Ανεμιστήρες	10	3.850€	38.500€
Ανεβατόρια	6	3.150€	18.900€
Διαχωριστές προϊόντος – σκόνης	2	6.000€	12.000€
Ζυγαριές ακριβείας	4	5.890€	23.560€
<u>Σύνολο</u>	57	-	129.300

Πίνακας 5.2.1.2 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός καθαρισμού σίτου

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Τριέρι	4	7.900€	31.600€

Διαβροχέας	2	4.850€	9.700€
Κόσκινο	4	6.000€	24.000€
Βούρτσα σίτου	2	9.500€	19.000€
Δονητικό τραπέζι	2	7.500€	15.000€
Πετροδιαλογέας	2	15.000€	30.000€
<u>Σύνολο</u>	16	-	129.300€

Πίνακας 5.2.1.3 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός άλεσης σίτου

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Κυλινδρομηχανή	8	22.000€	176.000€
Κόσκινο (Plansifter)	8	16.000€	128.000€
Σιμιγδαλιέρα	4	19.500€	78.000€
Βούρτσα πίτουρων	6	17.500€	105.000€
<u>Σύνολο</u>	26	-	487.000€

Πίνακας 5.2.1.4 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός ανάμειξη σίτου

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Αναμεικτής	4	5.000€	20.000€
Τροφοδότης	8	3.500€	28.000€
<u>Σύνολο</u>	12	-	48.000€

Πίνακας 5.2.1.4 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός τμήματος ενσάκισης και εκφόρτωσης

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Ενσακιστική μηχανή 4πλη	1	38.900€	38.900€
Ενσακιστική μηχανή 2πλη	2	24.000€	48.000€
<u>Σύνολο</u>	3	-	86.900€

Πίνακας 5.2.1.5 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός τμήματος συσκευαστηρίου

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Ζυγιστικά	4	32.000€	128.000€
Πακετοποίηση μαξιλάρι	2	38.000€	76.000€
Πακετοποίηση block bottom	2	70.000€	140.000€
Υμάντας	4	3.000€	12.000€
Εκτυπωτής κωδικοποίησης	4	7.850€	31.400€
Ανιχνευτής Μετάλλων	4	7.200€	28.800€
<u>Σύνολο</u>	20	-	416.200€

Πίνακας 5.2.1.6 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός τμήματος παλετοποίησης

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Αυτόματος παλετοποιητής	1	70.000€	70.000€
Αυτόματο μηχανήμα περιτύλιξης παλέτας	1	60.000€	60.000€
<u>Σύνολο</u>	2	-	130.000€

Πίνακας 5.2.1.7 Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός τμήματος αποθήκευσης

<u>Πρώτες Ύλες</u>	<u>Ποσότητα</u>	<u>Κόστος/ Μονάδα(€)</u>	<u>Κόστος(€)</u>
Σιλό πρώτων υλών	10	45.000€	450.000€
Σιλό υποπροϊόντων	3	22.000€	66.000€
Σιλό ετοιμών	8	17.500€	140.000€
Σιλό εσωτερικών χώρων	6	4.580€	27.480€
<u>Σύνολο</u>	27	-	683.480€

Πίνακας 5.3. Κόστος Μηχανολογικού Εξοπλισμού

<i>ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</i>	<i>ΚΟΣΤΟΣ (€)</i>
<u>Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός</u>	
Πληροφοριακά Συστήματα	15.000€
<u>Βοηθητικός Μηχανολογικός Εξοπλισμός</u>	
Ηλεκτρογεννήτριες	16.000€
Κλιματισμός/Εξαερισμός	17.000€
Μέσα Μεταφοράς	20.000€
Λοιπός Βιομηχανικός Εξοπλισμός	11.000€
<u>Εξοπλισμός Εξυπηρέτησης</u>	
Έπιπλα	18.000€
Εξοπλισμός γραφείου	20.000€
Τηλεπικοινωνιακός Εξοπλισμός	9.000€
Συστήματα Ασφαλείας	5.500€
Ηλεκτρικός Εξοπλισμός	3.000€
Εξοπλισμός εκπαίδευσης	1.500€
ΣΥΝΟΛΟ	136.000€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ

ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της μονάδας

Στην εν λόγω ενότητα θα καθορίσουμε την οργάνωση που θα έχει η υπό μελέτη επιχείρηση στην δομή της αλλά θα αναζητήσουμε και τα κέντρα κόστους που σε έναν βαθμό θα δείξουν και θα καθορίσουν την βιωσιμότητα και επομένως την αποδοτικότητα που μπορεί να έχει αυτό το εγχείρημα. Με τον όρο οργάνωση, εννοούμε μια μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί και θα συγκροτήσει τη δομή, τις λειτουργίες και τη διοίκηση της επιχείρησης. Κύρια απασχόληση της διοίκησης είναι να παρακολουθεί τους στόχους που έχουν τεθεί σε κάθε τομέα λειτουργίας της επιχείρησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, η οργάνωση αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας δομούνται οι οργανωσιακές μονάδες και καθορίζονται με σαφήνεια οι λειτουργίες τους με απώτερο σκοπό το συντονισμό και τον έλεγχο της συλλογικής δραστηριότητας των εργαζομένων. Επομένως στη φάση αυτή αναλύεται το όλο έργο που πρέπει να γίνει σε επιμέρους εργασίες, ορίζονται οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ομαδοποιούνται οι σχετικές μεταξύ τους εργασίες σε τμήματα, ανατίθενται τα τμήματα αυτά σε ανώτερα στελέχη για το συντονισμό τους και καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας και αναφοράς μεταξύ τόσο των ατόμων όσο και των τμημάτων, με σκοπό πάντα την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που πρωτίτερα έχουν τεθεί.

6.1.1 Οργανωσιακές λειτουργίες

Η υπό μελέτη επιχείρηση θεωρείται μικρή αφού ο αριθμός των εργαζομένων δεν θα ξεπεράσει τα 50 άτομα. Σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις οι εργασίες ομαδοποιούνται σε επιμέρους δραστηριότητες ανάλογα με την συνάφεια που έχουν μεταξύ τους τις οποίες ονομάζουμε λειτουργίες και αυτές οι λειτουργίες ομαδοποιούνται αντίστοιχα σε τμήματα. Με αυτές τις ομαδοποιήσεις καταφέρνουμε να δημιουργήσουμε μικρές μονάδες μέσα στην ίδια κεντρική επιχειρηματική μονάδα προκειμένου να είναι ξεκάθαρες οι λειτουργίες που έχει να επιτελέσει η κάθε μονάδα. Κάθε μονάδα θα χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους, τις γνώσεις και τις ικανότητες του προσωπικού που διαθέτει ώστε να φέρει εις πέρας την λειτουργία και τελικά να έχει και τα αναμενόμενα αποτελέσματα το έργο που επιτελεί. Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της περιλαμβάνει βασικά τμήματα όπως είναι το τμήμα Χρηματοοικονομικών, Παραγωγής, Μάρκετινγκ και Ανθρώπινων πόρων. Ορισμένα από αυτά τα τμήματα μπορεί να ελέγχονται από τα ίδια άτομα και αυτό συμβαίνει κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις. Σε κάθε ένα από αυτά τα τμήματα υπάρχει ένα ανώτερο στέλεχος ο προϊστάμενος ο οποίος καλείται να εκτελέσει τις αποφάσεις και τους

στόχους των ανωτέρων του στο τμήμα του. Να σημειώσουμε πως κάθε ένα από αυτά τα τμήματα που αναφέραμε ελέγχεται και επιβλέπεται από τον Γενικό Διευθυντή που είναι υπεύθυνος για την συνολική ορθή λειτουργία της μονάδας. Έτσι το στέλεχος καθορίζει τις λειτουργίες που θα πρέπει να γίνουν, συντονίζει τις ενέργειες και αναθέτει τις επιμέρους εργασίες στους υφισταμένους του.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η μονάδα αλευροβιομηχανίας που μελετάμε συγκαταλέγεται στις μικρές επιχειρήσεις επομένως η οργανωσιακή δομή που θα έχει θα είναι απλή ώστε να συνάδει με το μέγεθος, τις λειτουργίες τις και να είναι συμφέρουσα από άποψη κόστους. Οι οργανωσιακές δομές που θα λειτουργήσουν θα είναι οι ακόλουθες:

- Πρόεδρος
- Γενικός Διευθυντής
- Γραμματειακή υποστήριξη
- Οικονομική Διεύθυνση
- Διεύθυνση Παραγωγής
- Διεύθυνση Εφοδιασμού
- Διεύθυνση Πωλήσεων

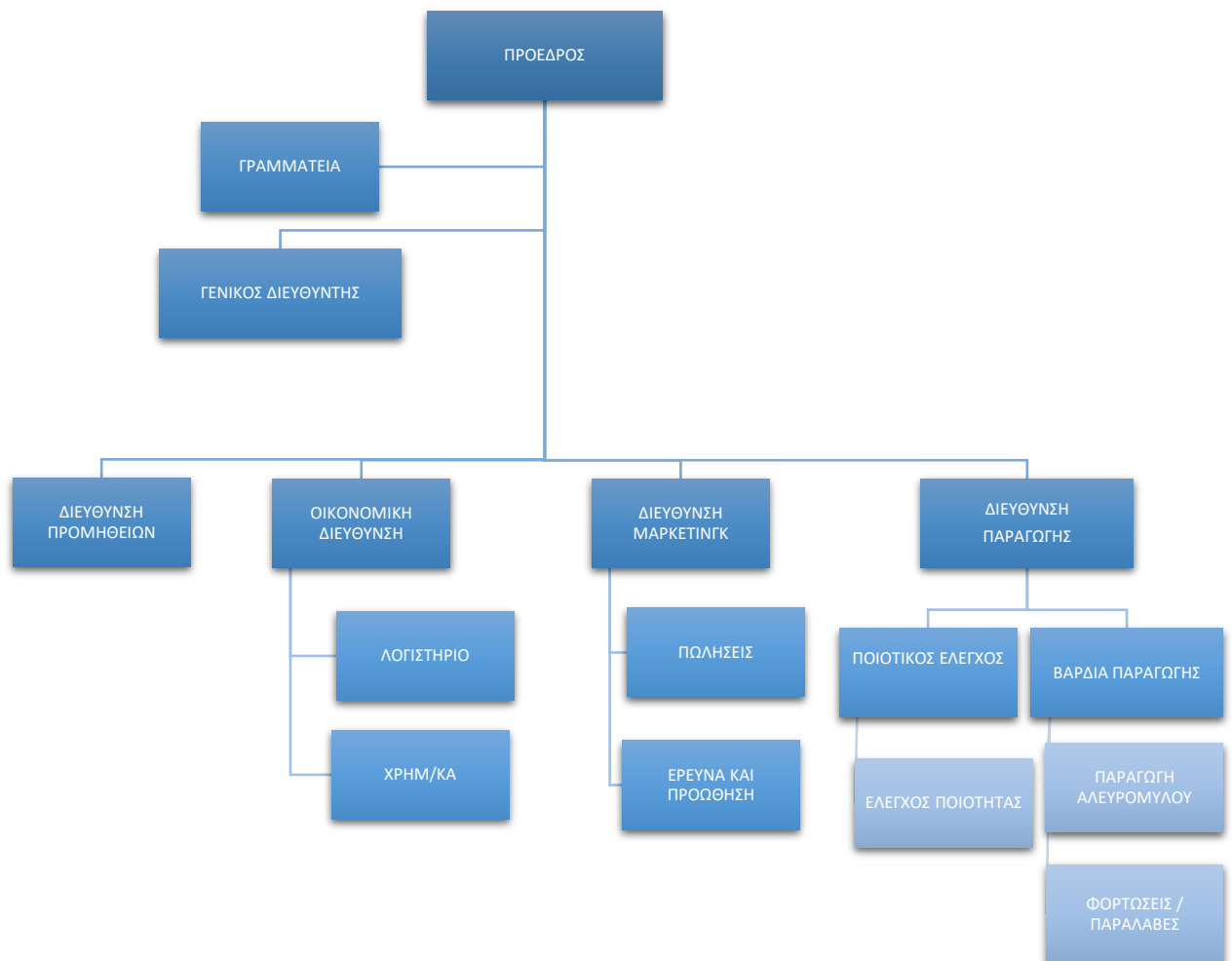
6.1.2 Οργανωσιακή δομή

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να υπάρχει σωστή συνεργασία και λειτουργία στα επιμέρους τμήματα που θα δημιουργηθούν. Γι' αυτό το λόγο ανάλογα και με το μέγεθος της πρέπει να επιλέγεται μια δομή απλουστευμένη και απλοποιημένη ώστε οι διαδικασίες να υλοποιούνται στο βέλτιστο βαθμό με πλήρως διαφοροποιημένα και χωρισμένα τα διαφορετικά κέντρα κόστους.

Όπως προαναφέραμε λόγω του μικρού μεγέθους της αντίστοιχα οι απαιτήσεις για ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει η εταιρία για τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της είναι μικρές. Η σχέση μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων καθίσταται αποτελεσματική και δημιουργείται κλίμα καλής συνεργασίας όταν και η οργάνωση των αντίστοιχων δραστηριοτήτων και δομών είναι αποτελεσματική.

Η διαδικασία οργάνωσης θα μας εμφανίσει την λειτουργική και αποδοτική διάταξη των στοιχείων και των τμημάτων της εταιρίας, συγκροτώντας τους διαθέσιμους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης. Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης δηλώνει και απεικονίζει με ποιόν τρόπο θα γίνει η κατανομή των διαφόρων εργασιών στα επιμέρους τμήματα, ποιες είναι οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Μέσω του οργανογράμματος

διαφαίνονται τα μέρη ή υποσύνολα των εργασιών της επιχείρησης, πώς αυτά συνδέονται μεταξύ τους, πόσα επίπεδα ιεραρχίας υφίστανται, ποιος αναφέρεται και ποιος δίνει εντολές σε ποιόν και τέλος, η γραμμή εξουσίας.



Διάγραμμα 6.1. Οργανόγραμμα Εταιρείας

6.1.4 Λεπτομερής Ανάλυση επιμέρους οργανωσιακών λειτουργιών

Στόχος του υποκεφαλαίου αυτού είναι να γίνει ανάλυση των βασικών λειτουργιών, των τμημάτων καθώς και του ρόλου των υπευθύνων κάθε τμήματος ώστε να κατανοήσουμε σε βάθος τις αρμοδιότητες κάθε ομάδας. Να αναφέρουμε πως για να μπορέσουμε να υπολογίσουμε τα γενικά έξοδα που χρειάζονται στο τέλος της ενότητας προκύπτει από τα κέντρα κόστους που θα υπολογιστούν σε κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης. Παρακάτω θα αναλύσουμε τη δομή του οργανωγράμματος της υπό μελέτη μονάδας.

- **Πρόεδρος**

Στην κορυφή της διοίκησης της επιχείρησης βρίσκουμε τον Πρόεδρο. Βασικές λειτουργίες και υποχρεώσεις του είναι να λάβει όλες τις σημαντικές αποφάσεις για την αρμοδιότητες του Προέδρου είναι να παίρνει τις σοβαρές αποφάσεις για την πορεία και την βιωσιμότητα

της εταιρείας. Στο Πρόεδρο δίνουν αναφορά και ο Γενικός Διευθυντής και οι μέτοχοι. Η θέση του Προέδρου είναι θέση ευθύνης. Είναι το άτομο που θα λάβει αποφάσεις θα προγραμματίσει, θα διαμορφώσει τη στρατηγική και την πολιτική με την οποία θα κινηθεί η εταιρία και θα διαμορφώσει το πλάνο της επιχείρησης με την μακροχρόνια διορατικότητα που πρέπει να τον κατέχει. Είναι το πρόσωπο που έχει το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης για την πορεία της επιχείρησης καθώς όλα τα υπόλοιπα μέλη την μικρής αυτής κοινωνίας είναι εκτελεστικά όργανα των αποφάσεών του.

- ***Γραμματεία***

Ρόλος της Γραμματείας της εταιρίας είναι να υποστηρίζει και να παρέχει υπηρεσίες σε όλα τα τμήματα καθώς επίσης να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Λόγω της ανάγκης για καλή επικοινωνία το τηλεφωνικό κέντρο τοποθετείται στο χώρο που είναι εγκατεστημένη η γραμματεία ώστε μεταβιβάζει τις κλήσεις και να εξυπηρετεί με αυτό τον τρόπο τα επιμέρους τμήματα πέρα όμως από το τηλεφωνικό κέντρο η γραμματεία οφείλει να διανέμει την αλληλογραφία της επιχείρησης και να διατηρεί το αρχείο αλληλογραφίας με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους καταναλωτές.

- ***Γενικός Διευθυντής***

Οι Μέτοχοι μιας επιχείρησης και ο Γενικός Διευθυντής προγραμματίζουν τί εργασίες θα επιτελέσει κάθε επιμέρους τμήμα αλλά ελέγχουν και συντονίζουν τις εργασίες. Επιπλέον διαμορφώνουν τον προϋπολογισμό και τη γενικότερη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας. Με άλλα λόγια, θα συντονίζει και θα ασκεί έλεγχο στις υφιστάμενες διευθύνσεις της επιχείρησης. Ο Γενικός Διευθυντής θα δέχεται τις αναφορές από τους υφισταμένους του και εκείνος με την σειρά του θα ενημερώνει το ανώτερο όργανο της επιχείρησης που είναι ο Πρόεδρος.

- ***Διεύθυνση Παραγωγής***

Ο ρόλος του τμήματος Παραγωγής είναι η διασφάλιση της ασφαλούς, ορθής και ποιοτικής λειτουργίας της παραγωγής του εργοστασίου. Η διεύθυνση παραγωγής περιλαμβάνει δύο επιμέρους τμήματα το τμήμα ποιότητας που έχει ως βασική επιδίωξη την εξασφάλιση της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων τα οποία θα κατευθυνθούν στον τελικούς καταναλωτές. Υπεύθυνος του τμήματος είναι ο Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου που έχει ως αρμοδιότητες την Διασφάλισης Ποιότητας και το τμήμα Ελέγχου Ποιότητας. Το επιμέρους τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας θα ασχολείται με όλα τα θέματα που έχουν σχέση με τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (ISO 9001 και ISO 26000), ενώ το Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας θα είναι υπεύθυνο για την τήρηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) καθόλη τη διαδικασία της παραγωγής. Από την άλλη πλευρά το Τμήμα Βάρδιας Παραγωγής είναι υπεύθυνο για την φυσιολογική ροή της παραγωγικής διαδικασίας, την

επεξεργασία και την παραγωγή της πρώτης ύλης, μια διαδικασία που ξεκινάει από την παραλαβή και τον δειγματοληπτικό έλεγχο της πρώτης ύλης. Επιπλέον το επιμέρους τμήμα της Βάρδιας Παραγωγής είναι υπεύθυνο για την αποθήκευση και την συσκευασία των ετοιμών προϊόντων και τον συντονισμό των εργατών σε κάθε βάρδια.

- **Οικονομική Διεύθυνση**

Η χάραξη της οικονομικής πολιτικής μιας επιχείρησης διαμορφώνεται και διασφαλίζεται από το τμήμα της οικονομικής διεύθυνσης έχει ως επικεφαλής τον οικονομικό Διευθυντή, ο οποίος είναι σε συνεχή επικοινωνία με τον Πρόεδρο. Το τμήμα χωρίζεται στις επιμέρους ενότητες: α) Τμήμα Λογιστηρίου και β) Τμήμα Χρηματοοικονομικών που έχουν διαφορετικές δραστηριότητες. Το τμήμα Λογιστηρίου θα είναι υπεύθυνο για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων της επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα είναι υπεύθυνο για την καταγραφή γεγονότων οικονομικής φύσης όπως π.χ. τις συναλλαγές που αναπτύσσει η εταιρία, την κοστολόγηση των προϊόντων, την αναλυτική καταγραφή των παγίων περιουσιακών στοιχείων κ.α. Όσον αφορά το τμήμα των Χρηματοοικονομικών είναι υπεύθυνο για όλα τα θέματα χρηματοοικονομικών που αφορούν την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, το εν λόγω τμήμα θα είναι υπεύθυνο για την κατάρτιση χρηματοοικονομικών καταστάσεων όπως καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, ταμειακές ροές κ.α. Τέλος, θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει επενδυτικές ευκαιρίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν στην επιχείρηση.

- **Διεύθυνση Μάρκετινγκ**

Ο ρόλος της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ είναι να προσπαθήσει να βρει ποια προϊόντα θα αντιστοιχήσει σε συγκεκριμένη μερίδα πελατών, δηλαδή δημιουργεί τον λεγόμενο πελάτη στόχο στον οποίο θα απευθυνθεί για να τον κερδίσει από τον ανταγωνισμό. Σε γενικές γραμμές το συγκεκριμένο τμήμα είναι το δημιουργικό κομμάτι μιας επιχείρησης, αφού επινοεί νέα προϊόντα ή επαναλανσάρει τα ήδη υπάρχοντα ώστε να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες του καταναλωτή. Έπειτα το τμήμα βρίσκει τους τρόπους με τους οποίους θα επικοινωνήσει και θα μεταφέρει το μήνυμα για την ύπαρξη του προϊόντος στο καταναλωτικό κοινό, ενώ είναι υπεύθυνο και για τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν ώστε να διατεθεί το προϊόν στην αγορά. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ θα ασχολείται με τη στρατηγική των πωλήσεων, τις παραγγελιοληψίες και αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή για τις ενέργειες που ακολουθεί. Οι υποχρεώσεις του τμήματος δεν τελειώνουν εδώ αφού πρέπει να αναπτύξουν την ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα) που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, να δει με ποιες κινήσεις θα γίνει πιο ευαίσθητοποιημένη η επιχείρηση απέναντι σε θέματα κοινωνικά και περιβαλλοντικά και με ποιόν τρόπο θα γνωστοποιήσει την ευαίσθητοποίηση της επιχείρησης στους καταναλωτές.

Το τμήμα Μάρκετινγκ στην ουσία στοχεύει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. όλες οι δράσεις τις και οι ενέργειές της αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων.

- **Διεύθυνση Προμηθειών**

Η Διεύθυνση Προμηθειών ασχολείται με τη διαχείριση των παραγγελιών από τους προμηθευτές. Δηλαδή οργανώνει και προγραμματίζει τις παραγγελίες των πρώτων υλών, των ανταλλακτικών των μηχανημάτων, των γραφικών υλών αλλά, των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των ρολών συσκευασίας, των φιλμ των μηχανών, των υλικών συσκευασίας και των παλετών. Το τμήμα εξασφαλίζει να υπάρχει πάντα στο εργοστάσιο διαθέσιμες ποσότητες από τα προϊόντα που απαιτούνται και ελέγχει συνεχώς τις τιμές της αγοράς ώστε να βρει την πιο συμφέρουσα προσφορά που θα εξασφαλίζει όλα τα απαραίτητα όμως κριτήρια ποιότητας. Τέλος είναι σε συνεχή επικοινωνία με τους υπευθύνους των υπόλοιπων τμημάτων αφού είναι ο συνδεδετικός κρίκος για να τους παρέχει τα απαραίτητα υλικά που χρειάζονται.

6.2 Γενικά Έξοδα

Το κόστος που θα δημιουργηθεί στην υπό μελέτη επιχείρηση την «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» το κατηγοριοποιούμε σε δύο επιμέρους τμήματα, το άμεσο κόστος και το έμμεσο. Τα έξοδα που αφορούν το παραγόμενο προϊόν τα συγκαταλέγουμε στο άμεσο κόστος ενώ τα έξοδα που σχετίζονται με επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης και αφορούν το σύνολο των λειτουργιών τα ομαδοποιούμε στο έμμεσο κόστος. Με τον όρο γενικά έξοδα εννοούμε όλα εκείνα τα έξοδα τα οποία δεν επιβαρύνουν άμεσα το προϊόν που μελετάμε δηλαδή, έξοδα για άδειες, για τα ασφάλιστρα, για τις επισκευές και τις συντηρήσεις, προωθητικές ενέργειες και ταξίδια για συνέδρια ή εκθέσεις. Όπως και το κόστος έτσι και τα γενικά έξοδα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες τα γενικά βιομηχανικά έξοδα, τα διοικητικά έξοδα και τα γενικά έξοδα πωλήσεων και διανομής.

Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα:

Τα Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα είναι όλα εκείνα τα έξοδα που δε σχετίζονται με άμεσο τρόπο με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τα οποία αποτελούν αντικείμενο κοστολόγησης, αφορούν όμως τη λειτουργία της επιχείρησης. Στα ΓΒΕ συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα συντήρησης και επισκευών του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα έξοδα σήμανσης του προϊόντος, ο ετήσιος έλεγχος των συστημάτων ποιότητας, τα διάφορα νομικά έξοδα, τα μεταφορικά έξοδα και τα έξοδα τηλεπικοινωνίας.

Διοικητικά Γενικά Έξοδα:

Τα διοικητικά έξοδα διοίκησης περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα τα οποία δημιουργούνται στο πλαίσιο διοίκησης της εταιρίας και πραγματοποιούνται για την υποστήριξη των υπόλοιπων κύριων λειτουργιών. Συγκεκριμένα στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα ασφάλιστρα

και οι αμοιβές των νομικών συμβούλων, δημοτικοί φόροι καθώς και η πληρωμή του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου.

Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής:

Τα γενικά έξοδα πωλήσεων και διανομής περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα τα οποία πραγματοποιούνται προκειμένου τα προϊόντα να παραδοθούν στους καταναλωτές. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όλα εκείνα τα έξοδα που προέρχονται από τις πωλήσεις και τη διανομή και δεν αφορούν στα άμεσα έξοδα του μάρκετινγκ.

Πίνακας 6.1. Γενικά Έξοδα επιχείρησης 2011	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<u>Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα</u>	
Συντήρηση Εξοπλισμού	5.000€
Νομικός Σύμβουλος	12.000€
Τηλεπικοινωνιακές παροχές	8.400€
Σήμανση προϊόντων	2.000€
<u>Διοικητικά Γενικά Έξοδα</u>	
Εφόδια Γραφείου	2.000€
Ασφάλιστρα	10.000€
Δημοτικοί Φόροι	1.000€
Αμοιβή Γενικού Διευθυντή και Προέδρου	60.000€ (2.500€/μήνα έκαστος)
<u>Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής</u>	
Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής	15.000€
Σύνολο	115.400€

Πίνακας 6.2. Γενικά Έξοδα 2011-2015 (Με πληθωρισμό 3,3%)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ(€)
2011	115.400€
2012	119.208€
2013	123.142€
2014	127.206€
2015	131.404€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7. Ανθρώπινοι Πόροι

7.1 Κατηγορίες και λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχειρηματική μονάδα σε ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται από πολλούς ειδικούς το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο που διαθέτει στα χέρια του ο οργανισμός. Η λέξη πόρος άλλωστε αποδίδει σε απόλυτο βαθμό τον «θησαυρό» που διαχειρίζεται η επιχείρηση. Οι γνώσεις, το επίπεδο σπουδών, η προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος αλλά και οι πολυποίκιλες δεξιότητες που διαθέτει ή θα αναπτύξει εντός της επιχείρησης συμβάλουν στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων και των σκοπών που έχει θέσει η επιχείρηση. Το να βρει ένα στέλεχος το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση θεωρείται μια πολύ δύσκολη και επικίνδυνη διαδικασία από τους ειδικούς του HR καθώς η επιλογή ενός κακού υποψηφίου είναι χειρότερο από το να μην επιλεγεί και τελικά να μην επανδρωθεί η θέση με κανέναν υποψήφιο. Η προσπάθεια της επιχείρησης για εντοπισμό προσωπικού είναι αέναη, οι υπεύθυνοι για την στρατολόγηση δεν εφησυχάζουν ποτέ αφού πάντα στο πίσω μέρος του μυαλού του είναι πώς θα έχουν στην διάθεσή τους το πιο άριστα καταρτισμένο προσωπικό. Σε κάθε περίπτωση πάντως οι επιχειρήσεις αναζητούν μεθόδους για ομαλή ένταξη των νέων πόρων στις ήδη υπάρχουσες ομάδες καθώς επίσης και κίνητρα ώστε να παρακινούν τους εργαζομένους και να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους.

Η επιτυχία και η βιωσιμότητα ενός οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Η εξειδίκευση, η εμπειρία, η ευστροφία, η ομαδικότητα είναι παράγοντες που πρέπει να διαθέτει κάθε εργαζόμενος είτε καλύπτει διοικητική θέση είτε είναι εργάτης προκειμένου να πετύχει τους στόχους της η επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση με μη καλά καταρτισμένο προσωπικό ο οργανισμός διακινδυνεύει την λειτουργία του και ρισκάρει για τα αποτελέσματά του. Για να μπορέσει η ανώτερη διοίκηση να ασκήσει αποτελεσματικό management το ανθρώπινο δυναμικό χωρίζεται σε κατηγορίες ώστε να είναι πλήρως καθορισμένοι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητές του καθενός ξεχωριστά. Πέρα από αυτή την κατηγοριοποίηση μπορεί να χωριστούν και βάσει της λειτουργίας που έχει κάθε πόρος π.χ. γενική διεύθυνση, οικονομική διεύθυνση, διεύθυνση παραγωγής. Με αυτό τον διαχωρισμό καθορίζεται ο πίνακας προσωπικού και υπολογίζεται και το συνολικό κόστος του μάνατζμεντ και του εργατικού δυναμικού.

7.1.1 Διευθυντικό και Εποπτικό προσωπικό.

Για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης είναι αναγκαία η ύπαρξη διευθυντικού και εποπτικού προσωπικού το οποίο με όπλο την υψηλή εμπειρία στοχεύει να βρει λύσεις και τρόπους για να διευθύνει το προσωπικό. Η σωστή διαχείριση της επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το ποιο άτομο καταλαμβάνει μια θέση ιδίως τις θέσεις ευθύνης

όπως είναι η εποπτικές και οι διευθυντικές καθώς επίσης και από την σχέση που έχουν αυτά τα άτομα μεταξύ τους. Ο ρόλος των ανθρώπων αυτών είναι τόσο σημαντικός που σε πολλές περιπτώσεις ολόκληρη η πορεία της επιχείρησης καθορίζεται από τα άτομα που θα προσληφθούν στις εν λόγω θέσεις.

7.1.2 Ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργάτες

Σε κάθε βιομηχανική επιχείρηση, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και η επιλογή του υπόλοιπου ειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού για την ομαλή λειτουργία κάθε πυλώνα της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν η έγκαιρη πρόσληψη του προσωπικού και η κάλυψη των αντίστοιχων θέσεων είναι ζωτικής σημασίας. Ο πίνακας προσωπικού διασφαλίζει ότι η κάλυψη της κάθε θέσης θα γίνει από το κατάλληλο άτομο που δεν υπάρχει ανάγκη για υψηλή εκπαίδευση.

Επίσης ο καθορισμός των ειδών του επαγγελματικού προσωπικού καθώς και της ειδικευμένης και ανειδίκευτης εργασίας θα πρέπει να είναι ακριβής, ώστε να εντοπίζεται η ελάχιστη ανάγκη εκπαίδευσης και η πείρα που απαιτούνται για να προετοιμαστούν οι άνθρωποι για τις διαφορετικές εργασιακές θέσεις. Σημεία εργασίας τα οποία χρήζουν επιπρόσθετης προσοχής από μεριάς του ανειδίκευτου προσωπικού προβλέπεται να καλυφθούν επαρκώς μέσω προγραμμάτων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που θα οργανωθούν κατά την έναρξη της λειτουργίας της.

7.2 Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Ένα σημαντικό κομμάτι που επηρεάζει τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό είναι ο χώρος – τόπος εγκατάστασης της μονάδας παραγωγής αλλά και οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες που επικρατούν στον τόπο αυτό. Η υπό μελέτη μονάδα θα λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο και πέντε ημέρες την εβδομάδα. Επομένως η επιχείρηση έχει ανάγκη από τρεις οκτάωρες βάρδιες. Για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχουν στην παραγωγή – αλευρόμυλο τρία άτομα που θα καλύπτουν τις τρεις βάρδιες. Πέρα όμως από αυτούς που θα είναι βασικοί εργάτες υπάρχει ανάγκη για μη μόνιμο προσωπικό που θα χρησιμοποιείται υποστηρικτικά και εποχικά. Από την άλλη πλευρά όμως υπάρχει ανάγκη για διοικητικά στελέχη τα οποία θα εργάζονται 8 ώρες την ημέρα σε πενθήμερη βάση.

Συνεπώς, κάθε εργαζόμενος θα εργάζεται 5 ημέρες την εβδομάδα, άρα 261 ημέρες τον χρόνο πλην τις 20ήμερης άδειας που θα δικαιούται ετησίως και των 9 αργιών κάθε χρόνο που από το νόμο έχουν καθοριστεί και κατά τις οποίες απαγορεύεται κάθε βιομηχανική, βιοτεχνική, εμπορική εργασία, επαγγελματική δραστηριότητα. Επίσης, κάθε εργαζόμενος θα δικαιούται 10 ημέρες ασθενείας το χρόνο, εκτός από περιπτώσεις που χρήζουν νοσοκομειακής περίθαλψης όπου η περίοδος ανάρρωσης θα είναι μεγαλύτερη.

Όταν το συμβατικό ωράριο είναι βραχύτερο του νόμιμου, η απασχόληση του εργαζομένου στο χρονικό διάστημα μεταξύ συμβατικού και νόμιμου ωραρίου δεν θεωρείται υπερωριακή απασχόληση αλλά υπερεργασία. Ως υπερωριακή απασχόληση νοείται η υπέρβαση του ανώτατου ημερήσιου νόμιμου χρόνου εργασίας στον ίδιο εργοδότη.

Σύμφωνα λοιπόν με το Εργατικό Δίκαιο οι κύριες υποχρεώσεις ενός εργοδότη ως προς τα πρόσωπα των εργαζομένων είναι τα ακόλουθα:

- Καταβολή μισθού που έχει συμφωνηθεί μεταξύ των δύο μερών
- Υποχρέωση πρόνοιας (μέριμνα για την προστασία της ζωής, της υγείας, της προσωπικότητας και της ηθικής του εργαζομένου)
- Υποχρεωτική παροχή των προβλεπόμενων αδειών (ετήσια με αποδοχές, μητρότητας κ.α.)
- Υποχρεώσεις απέναντι στα ασφαλιστικά ταμεία (ΙΚΑ, αλλά και την Επιθεώρηση Εργασίας)
- Τήρησης της προβλεπόμενης νομοθεσίας σχετικά με το εργατικό δίκαιο αλλά και με θέματα ασφάλισης

Υποχρεώσεις δεν έχει μόνο ο εργοδότης απέναντι στον εργαζόμενο αλλά και ο εργαζόμενος απέναντι στον εργοδότη του οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Να ακολουθεί το ωράριο εργασίας και τους κανόνες που επιβάλλονται μέσα σε μια ομάδα
- Να ακολουθεί τις εντολές των προϊσταμένων του
- Αλλά και να χαρακτηρίζεται από εχεμύθεια και να μην διενεργεί πράξεις ανταγωνισμού

7.3 Οι ανάγκες του σχεδίου σε ανθρώπινο δυναμικό

7.3.1 Προσδιορισμός των αναγκών

Σε κάθε περίοδο της επιχείρησης δηλαδή από την κατάσταση που επεξεργαζόμαστε και σχεδιάζουμε το επενδυτικό σχέδιο όσο και κατά της διάρκειας της έναρξης και λειτουργίας οι ανάγκες για ανθρώπινους πόρους πρέπει να καθορίζονται και να ανασχεδιάζονται. Στις επιχειρησιακές λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την ορθή λειτουργία της επένδυσης και απαιτούνται στοιχεία όπως η εμπειρία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Παρότι η υπό μελέτη μονάδα είναι μικρή σε μέγεθος οι ανάγκες που υπάρχουν σε ανθρώπινους πόρους είναι μεγάλες καθώς οι κυλιόμενες βάρδιες σε συνδυασμό με τη χρήση μηχανημάτων υψηλής τεχνολογίας αυξάνουν κατά πολύ τις ανάγκες για τεχνικό προσωπικό. Η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης κρίνεται όμως και από την σωστή

στελέχωση διοικητικού και εργατικού δυναμικού. Η μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από τα άτομα τα οποία θα προσληφθούν στις διευθυντικές και εποπτικές θέσεις της εταιρίας. Η διοίκηση και ο προγραμματισμός της εταιρίας θα υλοποιείται από το Γενικό Διευθυντή, ενώ θα υπάρχουν διευθυντές για κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα ανωτέρω το εργατικό προσωπικό που θα χρειαστεί να καλύψει τις θέσεις του ανθρωπίνου δυναμικού της υπό ίδρυση μονάδας για κάθε λειτουργικό τμήμα της είναι το εξής:

Διεύθυνση της επιχείρησης

Το εποπτικό προσωπικό είναι ο βασικός πυλώνας πάνω στον οποίο θα στηριχθεί η εκτέλεση ενός προγράμματος. Τον ίδιο συντελεστή βαρύτητας κατέχει και η στελέχωση της μονάδας από το κατάλληλο διευθυντικό προσωπικό. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα ανώτερο διοικητικό όργανο της επιχείρησης που μελετάμε είναι ο Πρόεδρος. Εκείνος θα διοικεί αλλά κοντά του θα βρίσκονται και ο Γενικός Διευθυντής αλλά και οι 3 μέτοχοι. Κύρια απασχόληση των μερών είναι να παρακολουθούν τα οικονομικά αποτελέσματα και να θέτουν τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

Γενικός Διευθυντής της εταιρίας πρόκειται να γίνει ο ιδρυτής της επιχείρησης, που οι σπουδές του είναι στον οικονομικό κλάδο αλλά έχει μεγάλη εμπειρία στις πωλήσεις. Ο ίδιος θα έχει και την ευθύνη του Εμπορικού Διευθυντή, λόγω της εμπειρίας στις πωλήσεις. Ο διευθυντής πωλήσεων οφείλει να είναι σε εγρήγορση και να αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς προσπαθώντας να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά και να αλλάζει διάφορα θέματα που αφορούν το μάρκετινγκ και τις προωθητικές ενέργειες.

Ένα άτομο θα στελεχώσει τη γραμματειακή υποστήριξη της εταιρίας, παρέχοντας συμπληρωματικές υπηρεσίες σε όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο άτομο οφείλει να έχει πτυχίο ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΤΕΕ ή ΙΕΚ, εμπειρία κάποιων ετών σε ανάλογη θέση κάποιας εταιρίας, καλές συστάσεις, ενώ θα πρέπει να έχει άριστη γνώση Αγγλικών και προγραμμάτων Η/Υ.

Διεύθυνση Ποιότητας

Ο Διευθυντής Ποιότητας θα πρέπει να έχει γνώσεις σχετικές με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και με τεχνικά θέματα που αφορούν την παραγωγή. Πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόζει τεχνικές, οι οποίες θα ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες των πελατών όσο και τις ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε τμήμα της διαδικασίας παραγωγής. Επομένως, στη σημαντική θέση της Διεύθυνσης Ποιότητας, ιδανικό θα είναι να προσληφθεί ένα άτομο με πλούσια εργασιακή εμπειρία σε ανάλογη θέση, το οποίο θα διαθέτει μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο συγκεκριμένο τμήμα θα προσληφθούν άλλα δυο άτομα ένα για το τμήμα Ελέγχου

Ποιότητας και ένα για το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας. Τα άτομα που θα είναι υπεύθυνα για τον Έλεγχο και τη Διασφάλισης Ποιότητας οφείλουν να έχουν άριστες γνώσεις περί των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Οικονομική Διεύθυνση

Το τμήμα αυτό θα στελεχωθεί από τρία άτομα. Το ένα άτομο θα έχει διπλό ρόλο τόσο του Οικονομικού Διευθυντή όσο και του υπεύθυνου του τμήματος Χρηματοοικονομικών ζητημάτων της επιχείρησης. Για να καλύψει αυτή τη θέση κάποιος πρέπει να διαθέτει πτυχίο και μεταπτυχιακό που να σχετίζεται με τον κλάδο των οικονομικών και χρηματοοικονομικών ενώ παράλληλα θα πρέπει να διαθέτει προϋπηρεσία στο τμήμα χρηματοοικονομικών κάποιας άλλης μεγάλης επιχείρησης του κλάδου των τροφίμων. Τα άλλα δύο άτομα θα εργάζονται στο λογιστήριο και θα αναλάβουν όλο το λογιστικό κομμάτι και τις εγγραφές στα λογιστικά βιβλία γι αυτό το λόγο θα πρέπει να έχουν πτυχίο οικονομικής σχολής απαραίτητα Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος για τον υπεύθυνο του λογιστηρίου και Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. για το πρόσωπο που θα καλύψει την θέση του βοηθού λογιστηρίου. Απαραίτητο συστατικό στοιχείο και για τους δύο είναι να διαθέτουν μια επαρκή εμπειρία από το συγκεκριμένο χώρο.

Διεύθυνση Marketing

Λόγω της σημαντικής και πολυετούς εμπειρίας του υπεύθυνος στο συγκεκριμένο τμήμα θα είναι ο Γενικός Διευθυντής της εταιρίας. Η εν λόγω θέση είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη, απαιτητική και νευραλγική με αποτέλεσμα να πρέπει να καλυφθεί από έναν πεπειραμένο άνθρωπο της αγοράς δεν θα μπορούσε να είναι άλλος από τον ιδιοκτήτη. Η προώθηση των πωλήσεων είναι ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Η Διεύθυνση Πωλήσεων θα έχει ως κύρια αντικείμενα απασχόλησης την ανάλυση και πρόβλεψη των πωλήσεων, την πρόβλεψη της ζήτησης και την προώθηση των προϊόντων που αναπτύσσει η επιχειρησιακή μονάδα. Εκτός από τον Διευθυντή, το τμήμα αυτό θα στελεχώνεται και από τους πωλητές, δύο σε αριθμό και θα πρέπει να είναι απόφοιτοι σχολής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και με πολύ καλές επικοινωνιακές ικανότητες και από έναν βοηθητικό υπαλλήλο.

Εκτός από τον Διευθυντή Μάρκετινγκ, στο τμήμα αυτό θα υπάρχει και ένας υπεύθυνος Έρευνας και Προώθησης, απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με πολύ καλές επικοινωνιακές ικανότητες και γνώσεις τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών.

Διεύθυνση Παραγωγής

Το εν λόγω τμήμα περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την παραγωγική διαδικασία της μονάδας. Εδώ λοιπόν γίνεται ο συντονισμός, ο προγραμματισμός συγκεκριμένων τμημάτων της επιχείρησης. Ο ρόλος του τμήματος Παραγωγής είναι η διασφάλιση της ασφαλούς, ορθής και ποιοτικής λειτουργίας της παραγωγής του εργοστασίου. Η διεύθυνση παραγωγής περιλαμβάνει δύο επιμέρους τμήματα το τμήμα Διεύθυνσης Ποιότητας που

έχει ως βασική επιδίωξη την εξασφάλιση της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων τα οποία θα κατευθυνθούν στον τελικούς καταναλωτές και το οποίο αναλύθηκε προηγουμένως και το άλλο τμήμα που περιλαμβάνει είναι το Παραγωγικό κομμάτι. Έτσι λοιπόν το τμήμα θα στελεχωθεί από Διευθυντή Παραγωγής που είναι ο κύριος υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό των δρομολογίων των φορτηγών, τις παραλαβές πρώτης ύλης, το δειγματοληπτικό έλεγχο και τη συνεργασία του υπεύθυνου βάρδιας με το τμήμα του ποιοτικού ελέγχου, επιπλέον ολόκληρη της παραγωγικής διαδικασία του αλευρομούλου. Επιπρόσθετα ο διευθυντής παραγωγής είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία του συσκευαστηρίου, της αποθήκευσης των ετοιμών προϊόντων και για τις φορτώσεις προς τους τελικούς παραλήπτες. Λόγω του πολύ μεγάλου εύρους ευθυνών και αρμοδιοτήτων του Υπεύθυνου Παραγωγής το συγκεκριμένο τμήμα θα πρέπει να στελεχώνεται με τουλάχιστον άλλα εννιά άτομα. Τέσσερα άτομα είναι απαραίτητο να είναι απόφοιτοι Γεωπονικών τμημάτων ή τμημάτων που σχετίζονται με την Τεχνολογία τροφίμων, ο αριθμός των υποψηφίων είναι αποτέλεσμα των κυλιόμενων βαρδιών βάσει των οποίων θα λειτουργεί η μονάδα παραγωγής. Από κει και έπειτα είναι απαραίτητα τέσσερα άτομα που θα είναι απόφοιτοι Ανώτατων και Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων για να στελεχώσουν τα logistics και την αποθήκη ετοιμών (ένας υποψήφιος), επιπλέον είναι απαραίτητο άλλο ένα άτομο που θα διαμορφώνει τα προγράμματα παραλαβών και φορτώσεων και οτιδήποτε άλλο αφορά τα φορτηγά της εταιρίας, ένας υποψήφιος για την λειτουργία του αλευρομούλου που είναι απαραίτητο να είναι απόφοιτος Πολυτεχνικής Σχολής και ο τελευταίος υποψήφιος θα καλύψει την θέση του ατόμου που θα ελέγχει την λειτουργία του συσκευαστηρίου και ο οποίος πρέπει να έχει και εκείνος Τεχνολογικό υπόβαθρο.

Παράλληλα με τα παραπάνω, στο τμήμα αυτό θα περιλαμβάνεται και ένας ηλεκτρολόγος που δεν απασχολείται άμεσα στην παραγωγική διαδικασία. Η ειδικότητα του αφορά τους απασχολούμενους στη θέση εργασίας που αφορά την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων ηλεκτρολογικής φύσεως που μπορεί να προκύψουν κατά τη λειτουργία των μηχανημάτων. Τα άτομα αυτά έχουν γνώσεις πάνω στη λειτουργία των μηχανημάτων και είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και την επισκευή των μηχανημάτων.

Διεύθυνση Προμηθειών

Το Τμήμα αυτό θα είναι υπεύθυνο για τις παραγγελίες της εταιρείας είτε αυτές αφορούν πρώτες ύλες, είτε ανταλλακτικά, είτε ακόμη και γραφική ύλη. Όλα τα τμήματα της εταιρείας θα πρέπει να επικοινωνούν με τον Τμήμα Προμηθειών ώστε να ενημερώνουν για τυχόν ελλείψεις ή νέες παραγγελίες. Για την μία θέση εργασίας στο συγκεκριμένο τμήμα απαιτούμενο προσόν αποτελεί το απολυτήριο λυκείου. Η Διεύθυνση Προμηθειών ασχολείται με τη διαχείριση των παραγγελιών από τους προμηθευτές. Δηλαδή οργανώνει και προγραμματίζει τις παραγγελίες των πρώτων υλών, των ανταλλακτικών των μηχανημάτων, των γραφικών υλών αλλά, των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των ρολών συσκευασίας, των φιλμ των μηχανών, των υλικών συσκευασίας και των παλετών. Το τμήμα

εξασφαλίζει να υπάρχει πάντα στο εργοστάσιο διαθέσιμες ποσότητες από τα προϊόντα που απαιτούνται και ελέγχει συνεχώς τις τιμές τις αγοράς ώστε να βρει την πιο συμφέρουσα προσφορά που θα εξασφαλίζει όλα τα απαραίτητα όμως κριτήρια ποιότητας. Τέλος είναι σε συνεχή επικοινωνία με τους υπευθύνους των υπόλοιπων τμημάτων αφού είναι ο συνδεδετικός κρίκος για να τους παρέχει τα απαραίτητα υλικά που χρειάζονται. Το τμήμα προμηθειών θα περιλαμβάνει τρία άτομα, ένας θα είναι υπεύθυνος για προμήθεια μηχανημάτων και άλλων τεχνικών ζητημάτων, ένας υποψήφιος θα απασχολείται με την προμήθεια ρολών συσκευασίας, παλετών και οτιδήποτε άλλο αφορά το συσκευαστικό κομμάτι και ο τελευταίος υποψήφιος θα προμηθεύεται γραφικές ύλες.

Συγκεντρωτικά, οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, τόσο σε εργατικό όσο και σε επιτελικό και εποπτικό προσωπικό, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 7.1. Προβλεπόμενοι εργαζόμενοι και θέσεις εργασίας	
<u>ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ</u>	<u>ΑΤΟΜΑ</u>
Πρόεδρος (CEO)	1
Γραμματεία (Εποπτικό Προσωπικό)	1
Γενικός Διευθυντής- Διευθυντής Μάρκετινγκ(Manager)	1
Διεύθυνση Ποιότητας (Manager)	1
Υπεύθυνος Ελέγχου Ποιότητας	1
Υπεύθυνος Διασφάλιση Ποιότητας	1
Οικονομική Διεύθυνση (Manager)- Υπεύθυνος Τμήματος Χρηματοοικονομικών	1
Λογιστήριο (Εποπτικό Προσωπικό)	2
Υπάλληλοι (Βοηθητικοί)	3
Διεύθυνση Μάρκετινγκ	1
Έρευνας και Προώθησης	1

Πωλήσεις (Ειδικευόμενοι Εργαζόμενοι)	2
Μηχανουργίο (Ειδικευόμενοι Εργαζόμενοι)	1
Διευθυντής Παραγωγής	1
Υπάλληλοι (Βοηθητικοί)	9
Ποιοτικός έλεγχος – Γεωπόνοι	3
Εργάτες	15
Εργοδηγοί	4
Διεύθυνση Προμηθειών	3
ΣΥΝΟΛΟ	52

Από τον παραπάνω συγκεντρωτικό πίνακα προκύπτει ότι το σύνολο των εργαζομένων που θα στελεχώσουν την υπό μελέτη μονάδα παραγωγής ανέρχεται στα 57 άτομα. Ο αριθμός αυτός των εργαζομένων αντικατοπτρίζει τις ανάγκες της «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» σε ανθρώπινο κεφάλαιο, απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία της.

7.3.2 Προγραμματισμός των αναγκών στην προπαραγωγική φάση

Όταν γίνεται ο προσδιορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ της προπαραγωγικής και λειτουργικής φάσης. Κατά τη διάρκεια της προπαραγωγικής φάσης το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται έχει άμεση σχέση με τα προπαρασκευαστικά μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν από τη στιγμή που θα γίνει αποδεκτό το επενδυτικό σχέδιο έως την ημέρα έναρξης της λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας. Στη διάρκεια της συγκεκριμένης χρονικής φάσης θα πρέπει η εταιρία να προσλάβει τα άτομα τα οποία συνδέονται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία.

Η πρόσληψη των συγκεκριμένων ανθρώπων θα πραγματοποιηθεί ένα μήνα πριν λειτουργήσει η επιχείρηση. Τα έξοδα της εκπαίδευσης και της καταβολής μισθών για τον προπαρασκευαστικό μήνα θεωρούνται πρόσθετα και πρέπει να ληφθούν υπόψη όμως δεν περιλαμβάνονται στα ετήσια κόστη μισθοδοσίας.

Η εκπαίδευση θα αφορά κυρίως τα άτομα που στελεχώνουν το Τμήμα Παραγωγής δηλαδή τους γεωπόνους και τα άτομα του ποιοτικού ελέγχου πέρα όμως από αυτό το τμήμα απαραίτητη κρίνεται η εκπαίδευση και των ατόμων που στελεχώνουν το τμήμα πωλήσεων προκειμένου να είναι ενήμεροι για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που η επιχείρηση θα

προσφέρει. Η εκπαίδευση των ατόμων του τμήματος πωλήσεων είναι σημαντική και για έναν ακόμη λόγο ώστε να μάθουν πώς να προσελκύουν νέους αγοραστές και να αυξήσουν το πελατολόγιο της επιχείρησης. Ακόμα οι πωλητές μέσα από αυτή την διαδικασία θα μάθουν πώς να συμπεριφέρονται και πώς να πλησιάζουν τους πελάτες. Οι πωλητές που επιλέγει η επιχείρηση γίνονται δεκτοί με ιδιαίτερα αυστηρά κριτήρια και τυχαίνουν ειδικής μεταχείρισης αφού συνήθως απολαμβάνουν κάποιων ιδιαίτερων ωφελειών, όπως οικονομικές ανταμοιβές («μπόνους», ποσοστά).

Οι υπόλοιπες θέσεις εργασίας δεν χρήζουν χρίζουν πρόσθετης εκπαίδευσης και θα βασιστούν κυρίως στην εμπειρία των υπαλλήλων, στις γνώσεις τους αλλά και στην προσαρμοστικότητά τους στα νέα δεδομένα.

7.3.3 Προγραμματισμός των αναγκών στην λειτουργική φάση

Με το τέλος της παραγωγικής φάσης παίρνει τη σκυτάλη η λειτουργική φάση όπου στην ουσία ξεκινάει η πραγματική λειτουργία της μονάδας παραγωγικής. Ο καθορισμός και υπολογισμός των ατόμων που είναι απαραίτητα για στη λειτουργική φάση του υπό μελέτη σχεδίου θα γίνει κατά τμήματα δηλαδή κατά λειτουργίες και ειδικότητες.

Το σύνολο της μισθοδοσίας, των υπερωριών και ημερομισθίων κατά την λειτουργική φάση δεν αποτελούν την μοναδική πηγή εξόδων για το ανθρώπινο δυναμικό καθώς η μονάδα παραγωγής θα επιβαρυνθεί και με άλλα έξοδα όπως για παράδειγμα:

- Οι πραγματικές εργάσιμες ημέρες προκύπτουν αν αφαιρέσουμε τις ετήσιες άδειες, τις άδειες για λόγους ασθένειας και τις επίσημες αργίες
- Το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού επιβαρύνεται από τις ασφαλιστικές εισφορές που πληρώνει η επιχείρηση, τις πρόσθετες αμοιβές και τα μπόνους

7.4 Διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και στρατολόγηση

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού έπεται του καθορισμού απαιτήσεων κάθε προσφερόμενης θέσης η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην κατάλληλη επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου στην σωστή θέση.

7.4.1 Προσέλκυση Υποψηφίων

Στην «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» τα άτομα που θα στελεχώσουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή έχουν επιλεγεί οι ιδρυτές και είναι ορισμένα εξ' αρχής όπως επίσης και ο Διευθυντής του τμήματος marketing (καθότι υπεύθυνος για την θέση αυτή έχει οριστεί εξ' αρχής ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης). Είναι καθορισμένα και δεν χρήζουν άλλης αναζήτησης.

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων. Η προσέλκυση λοιπόν ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Η υπό ίδρυση παραγωγική μονάδα θα προσπαθήσει να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψήφιους μέσω εξωτερικών πηγών προσέλκυσης, όπως:

- Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Επιχειρήσεις του κλάδου (ανταγωνισμός)
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (έντυπος τύπος, διαδίκτυο)
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας (π.χ. Ο.Α.Ε.Δ.)

Η διαδικασία της προέλευσης των υποψηφίων από εξωτερικές πηγές και η επιλογή και τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση χαρακτηρίζεται ως μια από τις πιο απαιτητικές και δύσκολες φάσεις από τους ανθρώπους του HR. Είναι βέβαιο πως ο αριθμός των βιογραφικών θα καλύψει την προσφορά στις αντίστοιχες θέσεις. Από την άλλη πλευρά τα βιογραφικά που δεν θα χρησιμοποιηθούν εν τέλει θα αποθηκευθούν σε μια βάση δεδομένων σε περίπτωση που υπάρξει ζήτηση στο μέλλον.

7.4.2 Επιλογή Υποψηφίων

Η διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή των υποψηφίων είναι απλή αλλά όπως επισημάναμε και σε προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου, ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Πρώτο στάδιο είναι η αναγγελία των θέσεων και οι απαιτήσεις, οι δικαιοδοσίες που πρέπει κάθε θέση αλλά και τα προσόντα που πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι που πρόκειται να αιτηθούν. Στην συνέχεια και αφού τελειώσει η διορία και το χρονικό περιθώριο που έχει δοθεί από την διεύθυνση συγκεντρώνονται όλα τα βιογραφικά και ξεκινάει ένα πρώτο ξεσκαρτάρισμα. Με τον τρόπο αυτό αποβάλλονται τα βιογραφικά που δεν πληρούν ούτε στο ελάχιστο τις προϋποθέσεις των θέσεων. Σε δεύτερη φάση της διαδικασίας προχωράμε σε μια επιμέρους κατανομή των βιογραφικών για την εκάστοτε θέση και τμήμα ώστε αυτά να προωθηθούν στους υπεύθυνους των αντίστοιχων τμημάτων για να αξιολογήσουν κατάλληλα τα βιογραφικά. Από αυτό το σημείο και έπειτα θα ξεκινήσει η διαδικασία των συνεντεύξεων. Εκεί συλλέγονται πληροφορίες απευθείας από τους υποψήφιους και αξιολογούνται όχι μόνο θέματα γνώσεων και εμπειρίας αλλά και θέματα προσωπικότητας και διαχείρισης καταστάσεων. Έτσι λοιπόν φανερώνονται και διακρίνονται τα άτομα που θα περάσουν στο επόμενο σκαλοπάτι της διαδικασίας που περιλαμβάνει τεστ γνώσεων και τελικά από τους υποψήφιους που θα διακριθούν θα γίνει η τελική επιλογή για την κάλυψη της θέσης. Η διαδικασία αποσκοπεί στη σωστή επιλογή των κατάλληλων ατόμων για μία θέση.

Προκειμένου να υπάρχει μια πιο συγκεντρωτική εικόνα της διαδικασίας ακολουθεί ανάλυση των βημάτων που ακολουθήθηκαν για την στελέχωση της εταιρίας.

- Συλλογή Βιογραφικών και αξιολόγηση τους: Στο στάδιο αυτό συλλέγονται τα βιογραφικά των υποψηφίων που έχουν κατατεθεί και αξιολογούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.
- Επιλογή Υποψηφίων που θα περάσουν το στάδιο της συνέντευξης: Σε περίπτωση που υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός υποψηφίων και επειδή δεν μπορούν όλοι να περάσουν από συνέντευξη, θα επιλεγούν οι υποψήφιοι οι οποίοι έχουν προσόντα που είναι σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις.
- Συνέντευξη επιλογής: Το στάδιο αυτό αφορά τους υποψήφιους που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις (όπως αυτοί προκύπτουν από το προηγούμενο βήμα) και κρίνονται ως ιδανικοί για αυτοπρόσωπη επικοινωνία με τους ανώτερους στην ιεραρχική δομή. Είναι στο χέρι των υπευθύνων των αντίστοιχων τμημάτων, να διαπιστώσουν κατά πόσο οι γνώσεις, τα επαγγελματικά προσόντα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αξίες, ενδιαφέροντα, ικανότητες) και οι επικοινωνιακές ικανότητες, ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας αλλά και την κουλτούρα της επιχείρησης. Παράλληλα, ο υποψήφιος υποβάλλεται σε κάποιες δοκιμασίες, οι υποψήφιοι κατά την συνέντευξη εξετάζονται για τις γνώσεις τους για να εκτιμηθεί η καταλληλότητα του για την θέση εργασίας που θέλει να καλύψει η επιχείρηση.
- Επιλογή/ Απόρριψη Εργαζομένου: Βάσει της συνολικής παρουσίας του υποψηφίου κατά τα προηγούμενα στάδια, δημιουργείται μια συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων για κάθε δεδομένη θέση εργασίας. Τέλος, ακολουθεί η προσφορά θέσεων στους υποψήφιους που κρίθηκαν καταλληλότεροι για τη θέση αυτή. Αν κάποια από αυτές τις προσφορές απορριφθεί, τότε η θέση προσφέρεται στο άτομο που βρίσκεται αμέσως μετά στην κατάταξη.

7.5 Πρόγραμμα Κατάρτισης-Εκπαίδευσης

Στην φάση που χαρακτηρίζεται ως προ-παραγωγική, υλοποιείται η κατάρτιση των ατόμων που θα απασχοληθούν κυρίως στην παραγωγική διαδικασία (γεωπόνοι, μυλωνάδες, χειριστές μηχανημάτων) αλλά και στις πωλήσεις. Την κατάρτιση θα αναλάβουν οι υπεύθυνοι των αντίστοιχων τμημάτων ώστε να κάνουν στους συναδέλφους τους κατανοητές τις απαιτήσεις των θέσεων, τις βασικές διαδικασίες που θα ακολουθούνται, την συμπλήρωση εγγράφων και την ενημέρωση των προϊσταμένων τους και ότι σχετίζεται ακριβώς με το κομμάτι με το οποίο θα ασχοληθούν. Η διαδικασία αυτή επειδή θα γίνει

εσωτερικά και δεν θα χρησιμοποιηθεί εξωτερικός συνεργάτης θα κοστίσει 1.500€ όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 5.

Στη λειτουργική φάση ο γενικός Διευθυντής μπορεί να αξιολογήσει κατά πόσο χρειάζεται επιπρόσθετη εκπαίδευση σε περίπτωση που παρατηρηθεί δυσλειτουργία σε κάποιο τμήμα τόσο στην παραγωγή όσο και στις πωλήσεις. Τα βασικά στάδια της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού που θα πρέπει να ακολουθηθούν είναι τα εξής:

- 1^ο Στάδιο: Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών
- 2^ο Στάδιο: Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- 3^ο Στάδιο: Η υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- 4^ο Στάδιο: Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου

7.6 Εκτίμηση του κόστους εργασίας

Ως κόστος εργασίας ορίζεται ο βασικός μισθός ή αντίστοιχα το ημερομίσθιο μαζί με όλα τα επιδόματα καθώς και κάθε άλλη χρηματική παροχή όπως για παράδειγμα παροχή σε είδος που θα γίνει ο εργοδότης σε σταθερή και μόνιμη βάση. Στις τακτικές αποδοχές περιλαμβάνονται: τα επιδόματα άδειας, Δώρα Πάσχα και Χριστουγέννων, πολυετίας, παραγωγής, νόμιμης τακτικής υπερωριακής απασχόλησης, τα bonus επίτευξης στόχων, καθώς και κάθε άλλη παροχή, εφόσον καταβάλλεται τακτικά και νόμιμα.

Η πληρωμές θα γίνονται μηνιαία, την 1η εβδομάδα του μήνα με στόχο τις 5 πρώτες εργάσιμες ημέρες. Ως μέθοδος πληρωμής η επιχείρηση θα καταβάλει το διαμορφούμενο ποσό μέσω κατάθεσης του σε λογαριασμό τραπεζής.

Οι μισθοί που θα προσφέρονται θα έχουν να κάνουν με τις ικανότητες και με την συμβολή του καθενός στην παραγωγική διαδικασία και θα ξεκινούν από τις νόμιμες αποδοχές προσαυξημένες κατά 15% (για τις θέσεις του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών) ώστε να υπάρχει και οικονομικό κίνητρο για το εμπλεκόμενο ρίσκο απασχόλησης σε μια start-up επιχείρηση. Επίσης θα παρέχονται ιατρικές και φαρμακευτικές παροχές και προγράμματα bonus ανάλογα με την επίτευξη κοινών συμφωνηθέντων στόχων.

Το ποσοστό bonus επί των πωλήσεων ορίζεται ως το 5% του συνολικού τζίρου για κάθε 5 πωλήσεις που έχει επιτύχει ο κάθε πωλητής. Αντίστοιχα το ποσοστό bonus επί των επισκευών ορίζεται ως το 15% του συνολικού τζίρου για κάθε 5 επισκευές που έχει επιτύχει ο τεχνικός.

Ο Γενικός Διευθυντής δεν θα αμείβεται με μισθό για την συγκεκριμένη θέση εφόσον αποτελεί μέλος των συνιδρυτών της επιχείρησης, αλλά θα αμείβεται με μισθό για την θέση του υπεύθυνου τμήματος marketing και από τα τελικά κέρδη της επιχείρησης.

7.6.1 Άμεση αμοιβή

Η εταιρία μας θα υιοθετήσει σύστημα άμεσης αμοιβής, όπως και οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Σύστημα άμεσης αμοιβής είναι αυτό κατά το οποίο ο εργαζόμενος αμείβεται με μηνιαίο μισθό και bonus (όταν το δικαιούται), και θα καταβάλλεται σε ατομικούς τραπεζικούς λογαριασμούς ανάλογα με την Τράπεζα με την οποία θα συνεργάζεται η επιχείρησή μας. Ο μισθός αυτός καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Τα Values, Vision, Mission της επιχείρησής μας
- Των στρατηγικών στόχων του οργανισμού μας
- Τους νόμους και της κυβερνητικής πολιτικής της χώρας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση μας, δηλαδή την Ελλάδα
- Ο μισθός υπαλλήλων σε ανταγωνιστικές εταιρείες
- Το κόστος και της ποιότητας ζωής της χώρας
- Μισθολογικές διαφορές ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε θέσης εργασίας
- Προσόντα των υπαλλήλων
- Δυνατότητες της επιχείρησης

7.6.2 Έμμεση Εργασία

Εκτός από τις άμεσες αμοιβές των εργαζομένων, η επιχείρησή μας θα προχωρήσει και σε ένα σύστημα έμμεσων αμοιβών, προκειμένου να επιβραβεύσει τους υπαλλήλους και να τους παροτρύνει να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να ξεπεράσουν τους στόχους τους. Οι έμμεσες αυτές αμοιβές περιλαμβάνουν:

- Πακέτα νοσοκομειακής και ιατροφαρμακευτικής κάλυψης
- Διαρκή και συνεχή εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων και ημερίδων
- Εκπαιδευτικά ταξίδια
- Εκπαιδευτικές άδειες για περαιτέρω σπουδές
- Επιδόματα (γάμου, διακοπών, ειδικών περιστάσεων)
- Εκδηλώσεις για όλους τους υπαλλήλους
- Νομική και οικονομική συμβουλευτική υποστήριξη από το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας

7.7 Υπολογισμός των αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού

Με βάση των προαναφερθέντων θεμάτων θα προσπαθήσουμε σε αυτό το σημείο να καθορίσουμε το συνολικό κόστος των ατόμων που θα σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, θα καθοριστεί το συνολικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού που θα απασχολείται στην «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ». Σχετικά με το κόστος διακρίνεται σε τρία μέρη σε κόστος εργατικού δυναμικού και κόστος εποπτικού και επιτελικού προσωπικού. Επιπλέον το κόστος για την αμοιβή εργασίας κάθε πόρου που διαθέτει η επιχείρηση προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί στην θέση εργασίας που καταλαμβάνει επί τους δεκατέσσερις συνολικά μισθούς που καταβάλλονται κάθε χρόνο. Στο κόστος αυτό προστίθενται και οι εργοδοτικές εισφορές, οι οποίες υπολογίζονται χωριστά και ανέρχονται στο 30% του μισθού που καταβάλλεται. Η εκτίμηση του κόστους εργασίας για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επί μέρους στοιχείο κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος κατά 3,3%, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού.

Στον παρακάτω πίνακα 7.2. που ακολουθεί φαίνονται οι προβλεπόμενες εκτιμήσεις του κόστους εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού κατά την προπαραγωγική φάση.

Πίνακας 7.2. Κόστος ανθρώπινου δυναμικού κατά την προπαραγωγική φάση						
ΚΟΣΤΟΣ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ						
Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων						2.000€
ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ						
<i>Περιγραφή</i>	Αριθμός	Μήνες	Μηνιαίες Αποδοχές(€)	Συνολικές Αποδοχές(€)	Εργοδοτικές Εισφορές(€)	Συνολικό Κόστος (€)
ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ						
Διευθυντής						
Παραγωγής	1	1	2.200	2.200	660	2.860
Διευθυντής						
Ποιότητας	1	1	2.200	2.200	660	2.860
ΚΟΣΤΟΣ ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ						
Εργοδηγοί					300/άτομο	
Αλευρομύλου	4	1	1.000	4.000	1.200	5.200
Πωλητές	2	1	1.000	2.000	300/άτομο	

	1.300	2.600
ΣΥΝΟΛΟ		13.520

Στον επόμενο πίνακα που ακολουθεί 7.3. φαίνονται οι προβλεπόμενες εκτιμήσεις του κόστους εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού κατά την λειτουργική φάση.

Πίνακας 7.3. Κόστος ανθρώπινου δυναμικού κατά τη λειτουργική φάση					
Περιγραφή	Αριθμός	Μηνιαίες Αποδοχές(€)	Συνολικές Αποδοχές(€)	Εργοδοτικές Εισφορές(€)	Συνολικό Κόστος(€)
Διευθυντές	5	2.200/άτομο 11.000	154.000	9.240/άτομο 46.200	200.200
Υπεύθυνοι	5	1.500/άτομο 7.500	105.000	6.300/άτομο 31.500	136.500
Εποπτικό Προσωπικό	2	1.000/άτομο 2.000	28.000	4.200/άτομο 8.400	36.400
Ειδικευόμενοι Εργαζόμενοι	16	1.000/άτομο 16.000	224.000	4.200/άτομο 67.200	291.200
Βοηθητικοί Υπάλληλοι	3	700/άτομο 2.100	29.400	2.940/άτομο 8.820	38.220
ΣΥΝΟΛΟ					702.520

Το συνολικό κόστος της «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» για το πρώτο έτος λειτουργίας της ανέρχεται σε 702.520€, ενώ για τα επόμενα τέσσερα έτη παρουσιάζεται στον πίνακα 7.4. που ακολουθεί:

Πίνακας 7.4. Συνολικό κόστος ανθρώπινου δυναμικού 2011-2015	
ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2011	702.520

2012	725.700
2013	748.880
2014	772.060
2015	795.240

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ-ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8. Τοποθεσία – Χώρος εγκατάστασης - Περιβάλλον

8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους της νέας μονάδας

Μια ακόμη παράμετρος που πρέπει να συνυπολογιστεί για να υλοποιηθεί ένα επενδυτικό σχέδιο είναι ο προσδιορισμός της τοποθεσίας που θα εγκατασταθεί η υπό μελέτη παραγωγική μονάδα αλλά και των αναγκών και των απαιτήσεων σε θέματα εγκαταστάσεων και αποθηκευτικών χώρων, ζητήματα τα οποία θα συμβάλλουν από πλευράς τους στην ορθή και εύρυθμή λειτουργία της επιχείρησης.

Για την εγκατάσταση της αλευροβιομηχανίας «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» θα χρειαστούμε τις ακόλουθες εγκαταστάσεις:

- Κτήριο 400 m² στα οποία θα τοποθετηθούν τα γραφεία της επιχείρησης (λογιστήριο, τμήμα εξαγωγών, ταμείο, διοικητικά γραφεία, τμήμα πωλήσεων, ποιοτικός έλεγχος, αρχείο και αίθουσα συνεδριάσεων)
- Στον υπόλοιπο χώρο της εγκατάστασης ο οποίος υπολογίζεται να είναι περίπου 15,000 m² θα τοποθετηθούν ο αλευρόμυλος, τα 6 σιλό αναμονής κ αποθήκευσης, οι αποθήκες ετοιμών αλλά και το συσκευαστήριο. Επιπλέον θα υπάρξει ειδικά διαμορφωμένος χώρος για parking αυτοκινήτων αλλά και των επικαθήμενων φορτηγών αυτοκινήτων της εταιρίας.

8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας

8.2.1 Βασικές απαιτήσεις επιλογής τοποθεσίας

Η επιλογή της τοποθεσίας που θα φιλοξενήσει και θα εγκατασταθεί μια μονάδα παραγωγής δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς στην πορεία και βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων συνετέλεσε η λανθασμένη επιλογή της τοποθεσίας στην οποία βρισκόταν η επιχείρηση. Κάποιες από τις προτεινόμενες περιοχές προς εγκατάσταση της μονάδας δεν θα πληρούν όλα τα κριτήρια επιλογής και γι αυτό το λόγο πρέπει να απορριφθούν. Τα κριτήρια επιλογής θα αναλυθούν παρακάτω. Με αυτό επομένως τον τρόπο θα προκύψει η κατάλληλη τοποθεσία για την μονάδα παραγωγής.

Τα κριτήρια αυτά είναι:

- Η εγγύτητα σε λιμάνι
- Η εγγύτητα σε σιδηροδρομικό σταθμό
- Η προσβασιμότητα - ΜΜΜ
- Η δυνατότητα εύκολης εύρεσης χώρου
- Εύρεση προϋπάρχουσας μονάδας

- Η θέση σε σχέση με την πρώτη ύλη
- Οι μεταφορικές διευκολύνσεις (εθνικό οδικό δίκτυο)

Μόνο αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι επιτεύξιμοι τότε θα μπορέσει να γίνει ορθή επιλογή για την εγκατάσταση της μονάδας.

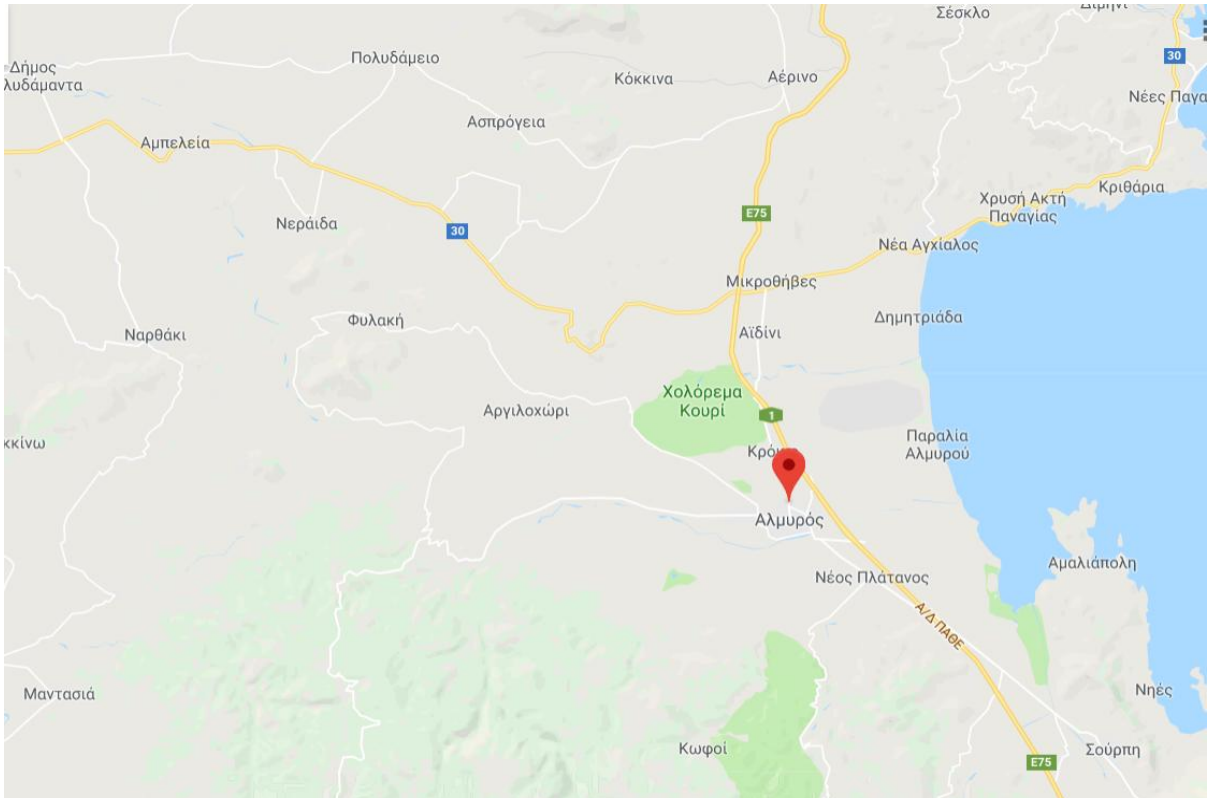
8.2.2 Χαρακτηριστικά στοιχεία εναλλακτικών τοποθεσιών

Για την τοποθέτηση της υπό μελέτης μονάδας υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις οι οποίες ικανοποιούν τα κριτήρια που έχουν τεθεί από την διοίκηση βέβαια η επί μέρους ανάλυση των τοποθεσιών που πληρούν τα κριτήρια έδειξαν πως δύο είναι οι υποψήφιες περιοχές, Βόλος (Αλμυρός) και Λαμία (ΒΙΠΕ). Παρακάτω αναλύονται τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο περιοχών:

- Τα χαρακτηριστικά του Αλμυρού Βόλου

Η περιοχή του Αλμυρού είναι μια περιοχή κομβικής σημασίας καθώς πληροί όλα τα κριτήρια που έχουν τεθεί. Δηλαδή, είναι κοντά στο εθνικό δίκτυο μεταφορών (Ε.Ο). επιπλέον βρίσκεται κοντά σε μια μεγάλη πόλη τον Βόλο μέσω του οποίου μπορούν να καλυφθούν οι θέσεις σε ανθρώπινο δυναμικό πέρα όμως από αυτό το πλεονέκτημα ο Βόλος περιλαμβάνει ένα μεγάλο λιμάνι το οποίο θα βοηθήσει στη μεταφορά προϊόντων δια μέσω θαλάσσης. Η πρόσβαση με τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς δεν είναι τόσο εύκολη υπόθεση αφού η έλλειψη συχνών δρομολογίων αλλά και μέσων που να εξυπηρετούν ακριβώς το σημείο της εγκατάστασης είναι γεγονός. Από την άλλη πλευρά, η υπό μελέτη περιοχή βρίσκεται κοντά στην πρώτη ύλη που είναι το σιτάρι γεγονός που θα διευκολύνει την μεταφορά του και την μείωση του κόστους προς το εργοστάσιο.

Τέλος υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης αγροτεμαχίου που να ανταποκρίνεται στο μέγεθος που αναζητά η διοίκηση για την εγκατάσταση της μονάδας. Οι πελάτες της επιχείρησης είναι διασκορπισμένοι σε όλοι την Ελλάδα επομένως η περιοχή που είναι στο κέντρο της Ελλάδας αλλά και η εξυπηρέτησή της από το οδικό και θαλάσσιο δίκτυο. Η περιοχή δεν θεωρείται αναπτυσσόμενη από άποψη βιομηχανιών και προϋπάρχουν άλλες επιχειρήσεις που ενδεχομένως θα μπορούσε να αγοράσει η εταιρία και να τα αναδιαμορφώσει. Λόγω της επένδυσης που πρόκειται να γίνει προτιμάτε η αγορά της εγκατάστασης και όχι η ενοικίαση.

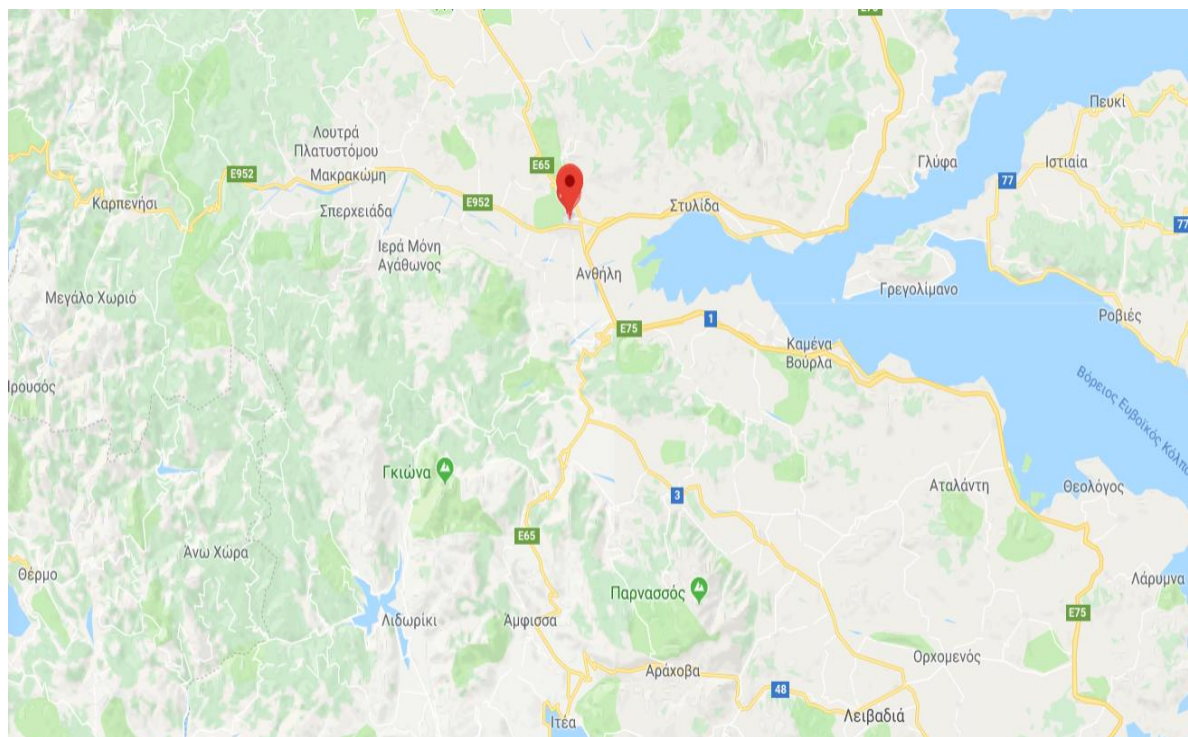


- Τα χαρακτηριστικά περιοχής της Λαμίας

Η περιοχή της ΒΙ.ΠΕ Λαμίας συγκεντρώνει τις περισσότερες βιομηχανίες της πόλης. Η Λαμία είναι μια πόλη σε καλό σημείο στο Κέντρο της Ελλάδας, που συνδέεται εύκολα μέσω της Εθνικής Οδού τόσο με την πρωτεύουσα όσο και με τις υπόλοιπες μεγάλες πόλεις όπως ο Βόλος, η Θεσσαλονίκη και η Πάτρα. Οι νέες σιδηροδρομικές γραμμές που περνούν μέσα από την Λαμία είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την μείωση του κόστους μεταφοράς που είναι βασικός στόχος της υπό μελέτης μονάδας. Επιπλέον η Λαμία βρίσκεται 10 λεπτά μακριά από το λιμάνι της Στυλίδας μέσω του οποίου μπορούν να εξυπηρετηθούν οι θαλάσσιες μεταφορές και η φόρτωση bulk ποσοτήτων.

Επιπρόσθετα η πρόσβαση του ανθρώπινου δυναμικού με τα Μέσα Μεταφοράς είναι εύκολη και γρήγορη με τακτά δρομολόγια. Ταυτόχρονα η εγγύτητα της Λαμίας με άλλες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας καθιστά την εύρεση εξειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού εύκολη υπόθεση καθώς δεν θα απευθυνθούμε μόνο στην αγορά της Λαμίας. Παράλληλα. Λόγω της ανάγκης για αγορά οικοπέδου η περιοχή της Λαμίας διαθέτει πληθώρα αγροτεμαχίων αλλά και δύο παλιούς αλευρομύλους οι οποίοι επιδέχονται τροποποιήσεων και ανακαίνισης.

Σε σχέση τώρα με τους πελάτες οι οποίοι είναι διασκορπισμένοι σε όλη την Ελλάδα, η περιοχή της Λαμίας παρέχει εύκολη πρόσβαση σε αυτούς που βρίσκονται σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδας.



8.2.3 Αξιολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών

Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για τον χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης πρέπει να στηρίζεται στη μελέτη, αξιολόγηση και σύγκριση των τελικών υποψήφιων περιοχών που αναλύθηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο. Για τη σωστή αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκαν συντελεστές βαρύτητας οι οποίοι είναι:

- Βαθμός 2: Μεγάλη Σημασία
- Βαθμός 1: Μικρή Σημασία

Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν συντελεστές ώστε να προσδιοριστεί σε πόσο μεγάλο βαθμό η κάθε περιοχή ικανοποιεί καθένα από τα κριτήρια αυτά.

Οι συντελεστές αυτοί είναι:

- 5 : Πολύ Υψηλή
- 4 : Υψηλή

- 3 : Μεσαία
- 2 : Χαμηλή
- 1 : Πολύ Χαμηλή

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται ο πίνακας στάθμισης και βαθμολόγησης των εξεταζόμενων περιοχών.

Πίνακας 8.1. Στάθμιση και βαθμολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών					
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	Βαθμός Σημασίας	ΕΝΤΑΣΗ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	
		Βόλος	Λαμία	Βόλος	Λαμία
Εγγύτητα σε λιμάνι	2	3	4	6	8
Εγγύτητα σε σιδηροδρομικό σταθμό	2	2	5	4	10
Δυνατότητα εύρεσης χώρου	1	5	5	5	5
Δυνατότητα εύρεσης προϋπάρχουσας μονάδας	2	1	5	2	10
Μεταφορικές Διευκολύνσεις	2	5	4	10	8
Η προσβασιμότητα με ΜΜΜ	1	2	4	2	8
Εγγύτητα πρώτης ύλης	2	4	3	8	6
		ΣΥΝΟΛΟ		37	55

Η βαθμολογία που συγκεντρώνει η κάθε περιοχή και προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα είναι η ακόλουθη:

- Περιοχή Αλμυρού Βόλου – Βαθμολογία 37
- Περιοχή ΒΙΠΕ Λαμίας – Βαθμολογία 55

Επομένως, ως καταλληλότερη τοποθεσία εγκατάστασης της εξεταζόμενης επιχείρησης επιλέγεται η περιοχή της Λαμίας έναντι του Αλμυρού Βόλου.

8.3 Επιλογή του Χώρου Εγκατάστασης

Έπειτα από την επιλογή του τόπου – γεωγραφικού διαμερίσματος στο οποίο θα τοποθετηθεί η υπό μελέτη εγκατάσταση σαν επόμενο βήμα θεωρείται η επιλογή του ακριβή σημείου που θα εγκατασταθεί η μονάδα παραγωγής.

Θέτοντας ως πρωταρχικό κριτήριο επιλογής το κόστος της αγοράς η περιοχή που επιλέχθηκε τελικά είναι η ΒΙΠΕ Λαμίας, διότι είναι η περιοχή που εγκαθίστανται όλες οι βιομηχανίες της περιοχής και στην οποία βρίσκονται και δύο υποψήφιοι αλευρόμυλοι οι οποίοι έχουν βγει σε πώληση. Το κόστος εγκατάστασης της « ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» δεν θα είναι μηδενικό αφού δεν υπάρχει εκεί ιδιόκτητο κτήριο.

Τελικά από τις τρεις περιπτώσεις 1) αγορά χώρου και διαμόρφωση των εγκαταστάσεων από το μηδέν 2) αγορά υπάρχουσας αλευροβιομηχανίας α. και 3) αγορά υπάρχουσας αλευροβιομηχανίας β επιλέχθηκε η επιλογή 3) καθώς έγινε καλύτερη συμφωνία για την αγορά καθώς επίσης η μονάδα είναι σε καλύτερη κατάσταση από την επιλογή 2). Το κόστος για αυτή την αγορά υπολογίζεται στα 4.000.000€ τα οποία ενταχθούν στο επενδυτικό σχέδιο της υπό μελέτης μονάδας.

8.3.1 Χαρακτηριστικά του χώρου

Στην έκταση που πρόκειται να αγοράσει η εταιρεία υπάρχουν γραφεία 400 τ.μ., 6 σιλό αποθήκη ετοιμών και ο αλευρόμυλος. Λόγω έλλειψης χώρου απεντομώσεων και χώρου συσκευαστηρίου θα δημιουργηθούν στην μεγάλη αυτή έκταση αυτά τα δύο κτήρια που είναι απαραίτητα για την αλευροβιομηχανία. Παρακάτω φαίνεται ακριβώς το σημείο που θα εγκατασταθεί η υπό μελέτη μονάδα.



8.4 Προστασία του Περιβάλλοντος

Μπορεί πολλές φορές η αναζήτηση και η πραγμάτωση της εγκατάστασης μιας μονάδας παραγωγής να φαίνεται εύκολη υπόθεση αλλά δεν είναι. Η επιλογή δεν γίνεται πάντα με προσωπικά κριτήρια αφού οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί είναι τέτοιοι που αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα. Το περιβάλλον νοείται σαν ένα σύνολο ένα αλληλοεξαρτώμενο σύστημα φυσικό (οικολογικό), και κοινωνικό (πολιτισμικό και κοινωνικοοικονομικό) σύστημα. Στην παρούσα επιλογή εγκατάστασης θα πρέπει να γίνει περιβαλλοντική μελέτη ώστε να διαφαίνονται όλες οι επιπτώσεις του σχεδίου στο φυσικό περιβάλλον. Ο κύριος στόχος στις μελέτες σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις είναι να αποσαφινιστεί ότι η μονάδα δεν θα είναι επιβλαβής για το περιβάλλον. Πρακτικά πρέπει να διασφαλίσουμε πως οι συνέπειες του επενδυτικού σχεδίου σε όλη την προβλεπόμενη διάρκεια ζωής του δεν θα είναι αρνητικές και επιβλαβείς για το περιβάλλον.

Στο παρόν σημείο θα πρέπει να αναφερθεί πως στην Ελλάδα ισχύει ο Ν.4042/2012 σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα με τις διατάξεις των άρθρων 2 έως 9 της Ενότητας Α' εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2008/99/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Νοεμβρίου 2008 «σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος μέσω ποινικού δικαίου» και θεσπίζονται αποτρεπτικές, αποτελεσματικές και αναλογικές κυρώσεις, μέσω του ποινικού δικαίου, για τις περιπτώσεις που προκαλείται ή ενδέχεται να προκληθεί ρύπανση ή υποβάθμιση του περιβάλλοντος, με σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικής ποινικής προστασίας του. Με τις διατάξεις των άρθρων 10 έως 48 της Ενότητας Β' εναρμονίζεται το εθνικό δίκαιο προς τις διατάξεις της Οδηγίας 2008/98/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 19ης Νοεμβρίου 2008 «για τα απόβλητα και την κατάργηση

ορισμένων οδηγιών» και θεσπίζονται μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης υγείας εμποδίζοντας ή μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις της παραγωγής και της διαχείρισης αποβλήτων και περιορίζοντας το συνολικό αντίκτυπο της χρήσης των πόρων και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα της.

Πιο συγκεκριμένα, η υπό ίδρυση μονάδα δεν προβλέπεται να εκπέμπει ρυπαντές και βλαβερές ουσίες για το περιβάλλον, ενώ δεν τίθεται θέμα διάθεσης αποβλήτων. Επιπλέον, η λειτουργία της μονάδας θα γίνεται υπό άριστες συνθήκες και προϋποθέσεις και συνεπώς δε θα φέρει καμία αρνητική συνέπεια στους φυσικούς πόρους και τα οικοσυστήματα.

8.5 Υπολογισμός του κόστους

Ο υπολογισμός του κόστους επένδυσης για την συγκεκριμένη υπό μελέτη επιχείρηση αναφέρεται στην περιβαλλοντική μελέτη και στα νομικά και λοιπά έξοδα που σχετίζονται με την παρούσα επένδυση. Στον πίνακα 8.2. υπολογίζεται αναλυτικά το συνολικό κόστος επένδυσης για τον χώρο εγκατάστασης.

Πίνακας 8.2. Εκτίμηση κόστους επένδυσης για τον χώρο εγκατάστασης	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Αγορά προϋπάρχουσας εγκατάστασης	4.000.000€
Περιβαλλοντική μελέτη	5.000
Νομικά και λοιπά έξοδα	10.000
ΣΥΝΟΛΟ	4.015.000€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΟΥ

9. Προγραμματισμός και εκτέλεση έργου.

9.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

9.1.1. Έννοια του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

Σημείο εξέχουσας σημασίας για τις τεχνοοικονομικές μελέτες θεωρείται ο προγραμματισμός και η εκτέλεση του έργου. Στο κεφάλαιο αυτό ενώνονται όλες οι διενέργειες που είναι απαραίτητες να γίνουν ώστε να ξεκινήσει η λειτουργία της υπό μελέτης μονάδας. Στο προγραμματισμό έργων (project scheduling) συγκροτούνται τα χρονικά προγράμματα timetables και ημερομηνιών κατά τις οποίες θα γίνει κατανομή πόρων ανθρώπινων και άλλων για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων από το οποίο αποτελείται το έργο στο σύνολό του.

Ως έργο στις τεχνοοικονομικές μελέτες αναφερόμαστε στο εγχείρημα που θέλουμε να πραγματοποιηθεί και το οποίο γίνεται με την χρήση των κατάλληλων πόρων σε ένα σαφώς καθορισμένο χρονικό διάστημα και με την διαχείριση ειδικών προδιαγραφών, προτύπων, κεφαλαίων και εξοπλισμού. Από την άλλη πλευρά στον προγραμματισμό πραγματοποιείται η ενοποίηση πληροφοριών που σχετίζονται με την εκτίμηση της διάρκειας των δραστηριοτήτων του έργου αλλά και της προτεραιότητας που πρέπει να δοθεί στο καθένα από αυτά για την ομαλή ολοκλήρωση. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στους περιορισμούς οι οποίοι ενδέχεται υπάρξουν και ενδέχεται να καθυστερήσουν την έναρξη ορισμένων δραστηριοτήτων λόγω έλλειψης ή μη διαθεσιμότητας πόρων.

Στον προγραμματισμό εκτέλεσης έργου, ανεξάρτητα με το είδος της υπό μελέτης μονάδας την οποία θέλουμε να φέρουμε εις πέρας υπάρχει μια κοινή μεθοδολογία και βήματα που μπορούμε να τηρήσουμε σε κάθε περίπτωση ώστε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα κυριότερα σημεία που πρέπει να έχει ένα έργο:

- Ύπαρξη αντικειμενικού σκοπού
- Ορθή διάρθρωση με αρχή, μέση, τέλος
- Μοναδικότητα σε σημαντικό επίπεδο θα πρέπει να χαρακτηρίζει το έργο
- Επιμερισμός έργου σε επιμέρους δραστηριότητες
- Καθορισμός δραστηριοτήτων και διαμόρφωση του χρονοδιαγράμματος
- Ύπαρξη ανθρώπινων και άλλων πόρων
- Δημιουργία ομάδας εκτέλεσης έργου

9.1.2. Εργασίες του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

Προκειμένου να μπορέσει να καταστεί το πρόγραμμα εφικτό πρώτη δουλειά που θα πρέπει να γίνει είναι επιμερισμός του έργου σε επιμέρους τμήματα και ενότητες, η ιεράρχηση αυτών ώστε να μπορέσει να τεθεί ένα κατάλληλο χρονικό πρόγραμμα. Μια ομάδα θα συντονίζει όλες αυτές τις ενότητες ώστε να δοθεί η απαιτούμενη προσοχή σε κρίσιμα θέματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση των επιμέρους δραστηριοτήτων.

Η φυσική και νομική σύσταση μιας επιχείρησης απαιτεί μια σειρά ενεργειών που ασχολούνται με την έναρξη λειτουργίας της εταιρίας όπως για παράδειγμα η σύσταση του οργανισμού, ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός, κατασκευαστικές εργασίες, εγκατάσταση εξοπλισμού, εκπαίδευση προσωπικού, δοκιμαστική λειτουργία επιχείρησης, έναρξη λειτουργίας. Υπάρχουν οκτώ σημεία που η τενχοοικονομική ανάλυση οφείλει να εστιάσει και να ακολουθήσει τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

- Καθορισμός εργασιών
- Προσδιορισμός της σειράς με τις οποίες θα γίνουν οι δραστηριότητες
- Χρονικό περιθώριο ολοκλήρωσης και καθυστέρησης κάθε δραστηριότητας
- Προσδιορισμός και κατανομή των πόρων για κάθε μια δραστηριότητα
- Διαμόρφωση του χρονοδιαγράμματος
- Προσδιορισμός των απαιτούμενων χρηματικών ροών κατά την διάρκεια εκτέλεσης του υπό σχεδίου έργου
- Προσδιορισμός της διαθεσιμότητας πόρων
- Τεκμηρίωση των δεδομένων που σχετίζονται με όλες τις φάσεις του χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού

9.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα για την επίβλεψη της πορείας των δραστηριοτήτων είναι απαραίτητη η σύσταση της ομάδας που θα είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση έργου. Η ομάδα επίβλεψης έχει σαν βασικό της σκοπό την παρακολούθηση των στόχων που έχει θέσει η ομάδα, τα χρονικά περιθώρια που μπορεί να αλλάξουν και επομένως η διόρθωση προβλημάτων και τέλος τα χρηματοοικονομικά ζητήματα που σχετίζονται με την ολοκλήρωση του έργου.

Για τους παραπάνω λόγους τα άτομα που θα στελεχώσουν την εν λόγω ομάδα θα πρέπει να έχουν έντονο το ομαδικό πνεύμα ώστε να μπορέσουν να συνεργαστούν μεταξύ τους και να είναι ικανά να πετύχουν τους στόχους που τους θέτουν όσο δύσκολοι και περίπλοκοι και αν είναι. Επιπρόσθετα η ομάδα πρέπει να έχει εμπειρία αφού θα προκύψουν πολυάριθμα

προβλήματα τα οποία θα κλιθούν να λύσουν άμεσα. Ποια προβλήματα είναι βέβαιο πως θα αντιμετωπίσει η ομάδα επίτευξης? Αυτά θα αναλυθούν παρακάτω:

- Προσεκτική επιλογή των ατόμων που θα απαρτίσουν την ομάδα
- Επιλογή των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων
- Διερεύνηση αγοράς και δημιουργία διαγωνισμών για την κατάλληλη επιλογή προμηθευτών με ανταγωνιστικά πακέτα
- Συνεχής αξιολόγηση των δαπανών
- Διασφάλιση ποιότητας έργου μέσα από τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί
- Προσεκτική διαμόρφωση του τμήματος marketing
- Αυστηρή εφαρμογή του προγράμματος και προσπάθεια αποφυγής καθυστερήσεων

9.3 χρονικός προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

Το κύριο σημείο του προγραμματισμού είναι να μπορέσει να γίνει ορθή παρατήρηση, καταγραφή και συντονισμός των απαραίτητων εργασιών. Τα μέλη της ομάδας εκτέλεσης του έργου έχουν ανάμεσα στις αρμοδιότητές τους να παρεμβαίνουν στις διαδικασίες προκειμένου να μην υπάρξει καθυστέρηση των επόμενων βημάτων του έργου. Μέλημα είναι να γίνει σωστή κατανομή των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων και του εξοπλισμού ώστε να μπορέσει το έργο να περατωθεί με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί εξ αρχής. Ο καθορισμός του χρονοπρογραμματισμού γίνεται με αυστηρότητα ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες να αργήσει ένα στάδιο του έργου να ολοκληρωθεί και αυτό διότι όπως είναι φυσικό επειδή το έργο εξαρτάται από αρκετούς εξωτερικούς παράγοντες οι πιθανότητες να υπάρξουν καθυστερήσεις είναι μεγάλες. Από την άλλη πλευρά ορισμένες διαδικασίες μπορεί να προπορευθούν ή να καθυστερήσουν να ξεκινήσουν αφού απαιτείται η ολοκλήρωση κάποιων άλλων. Παρακάτω παραθέτουμε τις εργασίες που χρειάζονται για να μπορέσει να ολοκληρωθεί το έργο.

1. Σύσταση της επιχείρησης. Οι διαδικασίες που θα λάβουν μέρος για την σύσταση της επιχειρηματικής μονάδας είναι η αίτηση στην αρμόδια αρχή, η αίτηση για την κατοχύρωση του ονόματος της εταιρίας, αίτηση για την κατοχύρωση του εμπορικού σήματος trademark και κατοχύρωση του ονόματος χώρου domain name από την αρμόδια αρχή που είναι η ΕΕΤΤ.
2. Χωροταξικά σχέδια και επιλογή προμηθευτών. Στόχος της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα φιλικό και ελκυστικό περιβάλλον κυρίως για τους εργαζομένους της ώστε να μπορούν να αποδώσουν τα μέγιστα αφού το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας τους θα το περνούν μέσα σε αυτό το χώρο. Παράλληλα ο χώρος πρέπει να είναι φροντισμένος στην περίπτωση που ο πελάτης επιθυμεί να δοθεί κάποιο ραντεβού στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Επιπρόσθετα θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην διάταξη του αλευρομύλου ώστε να μπορέσουν να έχουμε να πετύχουμε μεγαλύτερη απόδοση της παραγωγικής μονάδας.

3. Επιλογή προμηθευτών. Η επιλογή του κατάλληλου για κάθε ζητούμενο προμηθευτή θα γίνει έπειτα από τη σχετική έρευνα αγοράς που θα πραγματοποιηθεί. Μιας και η υπό μελέτη μονάδα παραγωγής είναι καθαρά βιομηχανικού ενδιαφέροντος καταλαβαίνουμε πως η τεχνολογία που απαιτείται είναι εξειδικευμένη επομένως για την προμήθεια των μηχανημάτων θα απευθυνθεί η επιχείρηση σε εταιρία του εξωτερικού που έχουν μεγάλη εμπειρία και ειδικά μηχανήματα μύλωσης όπως επίσης και τα μηχανήματα του συσκευαστηρίου. Όσο αφορά το στάδιο του χρονοπρογραμματισμού στην μελέτη θα υπολογίσουμε μόνο το χρόνο της παραλαβής και της εγκατάστασης του εξοπλισμού από το συνεργείο.
4. Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού. Στην ενότητα του προγραμματισμού του έργου θα λάβουμε υπόψη μας την εκπαίδευση που θα γίνει σε κάποιες ομάδες εργαζομένων για να λειτουργήσει ορθά η εταιρία αφού η επιλογή των ατόμων έχει πραγματοποιηθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο της μελέτης.
5. Προμήθεια εισροών. Στο σημείο αυτό η εταιρία θα παραλάβει τις πρώτες ύλες και λοιπά εφόδια που χρειάζεται για να είναι λειτουργική από την πρώτη μέρα των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.
6. Μάρκετινγκ πριν από τις πωλήσεις. Το στάδιο αυτό είναι ένα μέσο για να αξιολογήσει η εταιρία και να προβλέψει τη ζήτηση που θα έχουν οι υπηρεσίες που προσφέρει. Ένα είδος μάρκετινγκ που μπορεί να κάνει η επιχείρηση είναι προώθηση μέσω διαδικτύου.
7. Συντονισμός- έλεγχος- επιθεώρηση. Η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει εάν όλα τα στάδια που θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση του έργου δεν έχουν περατωθεί. Γι' αυτό το λόγο η ομάδα σημειώνει τυχόν ελλείψεις και επιθεωρεί κάθε στάδιο.

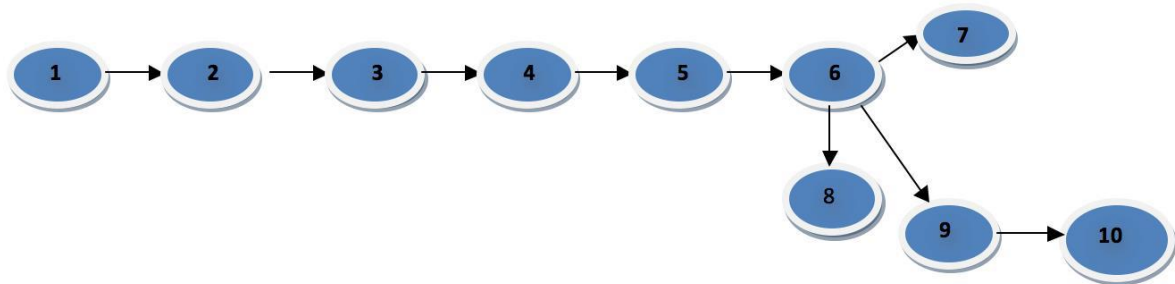
Ο προγραμματισμός μπορεί να φανεί χρήσιμο εργαλείο για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την βραχυπρόθεσμη πορεία της εφόσον τα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν είναι έγκυρα. Στη συνέχεια παραθέτουμε τα διαγράμματα του χρονοπρογραμματισμού της υπό μελέτη επιχείρησης που δημιουργήθηκαν βάσει των σταδίων του επενδυτικού σχεδίου.

#ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1 ^{ος} ΜΗΝΑΣ				2 ^{ος} ΜΗΝΑΣ				3 ^{ος} ΜΗΝΑΣ				4 ^{ος} ΜΗΝΑΣ				5 ^{ος} ΜΗΝΑΣ				6 ^{ος} ΜΗΝΑΣ			
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η	10 ^η	11 ^η	12 ^η	13 ^η	14 ^η	15 ^η	16 ^η	17 ^η	18 ^η	19 ^η	20 ^η	21 ^η	22 ^η	23 ^η	24 ^η
1.ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ																								
2.ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ																								
3.ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ																								
4.ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ																								
5.ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ																								
6.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ																								
7.ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ																								
8.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΙΝ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ																								
9.ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ																								
10.ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ																								

Κωδικός Δραστηριότητας	Περιγραφή	Χρόνος (Εβδομάδες)
A	Σύσταση επιχείρησης	8
B	Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός	9
Γ	Χωροταξικά σχέδια	12
Δ	Κατασκευαστικές εργασίες	4
Ε	Εγκατάσταση εξοπλισμού	5
ΣΤ	Εκπαίδευση προσωπικού	6
Z	Πρώτες ύλες	2
Η	Μαρκετινγκ προ πωλήσεων	8
Θ	Επιθεώρηση- συντονισμός	5
I	Δοκιμαστική λειτουργία	1

Κωδικός δραστηριότητας	Περιγραφή δραστηριότητας	Αμέσως προηγούμενη δραστηριότητα	Χρόνος (Εβδομάδες)
A	Σύσταση επιχείρησης	-	5
B	Χρηματοοικονομικός προγραμματισμός	A	7
Γ	Χωροταξικά σχέδια	B	2
Δ	Κατασκευαστικές εργασίες	B, Γ	4
Ε	Εγκατάσταση εξοπλισμού	Δ	2
ΣΤ	Εκπαίδευση προσωπικού	Ε	7
Z	Πρώτες ύλες	Ε	2

H	Μαρκετινγκ προ πωλήσεων	E	8
Θ	Επιθεώρηση-συντονισμός	ΣΤ, Η	5
I	Δοκιμαστική λειτουργία	Θ	1



9.4 εκτίμηση κόστους εκτέλεσης του προγράμματος

Στην εν λόγω υποενότητα παρουσιάζεται ένας πίνακας στον οποίο περιλαμβάνονται όλα τα ποσά που πρέπει να καταβληθούν από την στιγμή που λήφθηκε η απόφαση να δημιουργηθεί η επιχείρηση λογισμικού μέχρι να ξεκινήσει η λειτουργία της. Το κόστος της επένδυσης είναι από τους βασικούς παράγοντες για την έγκυρη εκτίμηση του προγράμματος της εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου αφού οι πληροφορίες που παρέχει για τα ποσά που θα δοθούν είναι σημαντικές κυρίως όμως τεκμηριωμένες.

Περιγραφή	Κόστος
Σύσταση της επιχείρησης και νομικές απαιτήσεις	5.000€
Διαμόρφωση χώρου επιχείρησης	500.000€
Επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού	2.000€
Μαρκετινγκ προ πωλήσεων	2.000€
Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	10.000€
Σύνολο	519.000€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου σε συνθήκες αβεβαιότητας. Η εν λόγω επένδυση, όπως και κάθε επένδυση, αποτελεί μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων με στόχο την παραγωγή και λήψη καθαρού οφέλους στο μέλλον.

Κρίνεται κρίσιμης σημασίας επομένως, για την πραγματοποίηση της επένδυσης, η πρόβλεψη και η αξιολόγηση του καθαρού μελλοντικού οφέλους, της μετατροπής των χρηματοοικονομικών πόρων, δηλαδή των κεφαλαίων των επενδυτών και των δανείων, σε παραγωγικό ενεργητικό, αντιπροσωπευόμενο από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Στόχος της ανάλυσης είναι να εξηγή τις λειτουργίες της οντότητας με εξέταση των φυσικών και χρηματικών ροών, να εκτιμά την βιωσιμότητα των λειτουργιών της και τέλος να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της και την πιθανή χρηματοοικονομική της απόδοση επί της επένδυσης.

Ένας τρόπος με τον οποίο θα γίνουν κατανοητοί οι στόχοι της χρηματοοικονομικής ανάλυσης της επένδυσης είναι να οριστεί με ακρίβεια η έννοια της επένδυσης. Ως επένδυση λοιπόν ορίζεται η δέσμευση κεφαλαίων για ένα χρονικό διάστημα, η οποία αναμένεται να αποφέρει πρόσθετα κεφάλαια στον επενδυτή. Επομένως η επένδυση αποτελεί μια συνεχή και αδιάκοπη ακολουθία Καθαρών Ταμειακών Ροών. Άρα ο βασικός προβληματισμός στην προκειμένη περίπτωση είναι η μετατροπή της ρευστότητας (κεφάλαια ιδρυτών, κρατική επιχορήγηση και δανεισμός) σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιες επενδύσεις και Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης), καθώς και η δημιουργία ρευστότητας κάνοντας χρήση αυτού του ενεργητικού.

Σε τελική ανάλυση, η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον, στα πλαίσια του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση, προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της επένδυσης, θα αναλυθούν και θα εξεταστούν κάποια εναλλακτικά σχέδια εκροών, έχοντας ως βασικό στόχο να επιλεγεί στο τέλος εκείνο το οποίο θα προσφέρει τη μέγιστη αποδοτικότητα στο παρόν επενδυτικό σχέδιο. Με αυτό τον τρόπο θα εκτιμηθεί η ελκυστικότητα της επένδυσης για τα ενδιαφερόμενα μέλη και θα εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και μπορεί να υλοποιηθεί ώστε να μπορέσει να χαρακτηριστεί βιώσιμη η υπό μελέτη επιχείρηση.

10.2 Ανάλυση συνολικού κόστους επένδυσης

Η τελική αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου θα βασιστεί σε μεγάλο βαθμό στις εκτιμήσεις όλων των ειδών κόστους που έχουν προσδιοριστεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Επιπλέον θα πρέπει να τονιστεί πως οι εκτιμήσεις του κόστους των προηγούμενων κεφαλαίων αναφέρονται σε δαπάνες που έχουν δημιουργηθεί κατά την προ-παραγωγική φάση, κατά τη λειτουργική φάση και κατά την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου. Βάσει των παραπάνω θα προσδιοριστεί το συνολικό κόστος επένδυσης το οποίο είναι το άθροισμα του Πάγιου Ενεργητικού και του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, δηλαδή όλων των επιμέρους δαπανών που γίνονται για να δημιουργηθεί η νέα εταιρεία και να είναι σε θέση να λειτουργήσει.

Τα έξοδα αυτά είναι το κόστος ίδρυσης και οργάνωσης, οι πάγιες επενδύσεις, το κεφάλαιο κίνησης και όλα τα έξοδα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτού του επενδυτικού σχεδίου. Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει όλους τους πόρους που απαιτούνται για το μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ το κεφάλαιο κίνησης περιλαμβάνει τους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ».

10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Η αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους, ώστε να ελεγχθούν όλα εκείνα τα στοιχεία του κόστους που έχουν επίδραση στην χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου.

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

Συνολικό Κόστος Επένδυσης= Πάγιο Ενεργητικό + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

- Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η νέα εταιρεία και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ = ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ – ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Σύμφωνα με την παραπάνω σχέση το τρέχον ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των:

- Αποθεμάτων
- Εμπορεύσιμων χρεογράφων
- Προπληρωμένων στοιχείων
- Εισπρακτέων στοιχείων

- Μετρητών

Ενώ το τρέχον παθητικό αποτελείται από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης πρέπει αρχικά να καθορίσουμε την ελάχιστη κάλυψη ημερών (χ) για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα δεδομένα κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού (α) και καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (ψ) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($\psi=360/\chi$). Στη συνέχεια, τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους συντελεστές του κύκλου εργασιών. Τέλος, αφαιρείται το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού. Πρέπει να σημειωθεί, ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών απαιτείται να έχει υπολογιστεί προηγουμένως το ετήσιο λειτουργικό κόστος.

Πάγιο Ενεργητικό: αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (μηχανολογικό εξοπλισμό, οικοδομικές κατασκευές) και τις προλειτουργικές δαπάνες. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν το σύνολο των εξόδων που πραγματοποιούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

Το πιο σημαντικό τμήμα του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού αποτελείται από το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα από το πάγιο ενεργητικό γίνεται να προσδιοριστεί η δυναμικότητα που έχει μια επιχείρηση αφού εμπεριέχονται τα στοιχεία των εξής δυο κατηγοριών:

- Ενσώματες ακινητοποιήσεις: οικόπεδα, κτίρια, μηχανήματα, έπιπλα και μεταφορικά μέσα
- Ασώματες ακινητοποιήσεις: ευρεσιτεχνίες, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και εμπορικά σήματα

Επιπλέον, στο πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνονται οι προ-παραγωγικές δαπάνες, οι οποίες είναι τα έξοδα εκπόνησης όλων των προκαταρκτικών μελετών καθώς και οι συνολικές δαπάνες που καθίστανται απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης. Το πάγιο ενεργητικό της υπό ίδρυση μονάδας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10.1. Στοιχεία Πάγιου Ενεργητικού	
Περιγραφή	Κόστος (€)
<u>Πάγιες Επενδύσεις</u>	
Έξοδα για τον χώρο εγκατάστασης	4.015.000€

Μηχανολογικός Εξοπλισμός	2.246.180€
<u>Προ-παραγωγικές Δαπάνες</u>	
Προ-επενδυτικές μελέτες και έρευνες	25.000€
Κόστος εκτέλεσης προγράμματος	52.540€
Σύνολο	6.338.720€

10.2.2 Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης (ΚΚΚ) της επιχείρησης περιλαμβάνει το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό (δηλαδή το άθροισμα των αποθεμάτων, των χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών), μείον το τρέχον παθητικό (δηλαδή τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Αποτελεί ένα ουσιαστικό μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που απαιτούνται για το επενδυτικό σχέδιο, καθώς χρειάζεται για τη χρηματοδότηση της λειτουργίας της νεοϊδρυθείσας εταιρείας. Η έννοια του εφαρμόζεται στον καθορισμό του ποσού και της φύσεως του ενεργητικού που χρησιμοποιείται για να καλύψει μελλοντικές λειτουργικές ανάγκες.

Για τον υπολογισμό του ΚΚΚ θα πρέπει να τηρηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα τα οποία είναι τα εξής:

- Καθορισμός της ελάχιστης κάλυψης ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό
- Παράθεση των δεδομένων το κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού
- Καθορισμός του συντελεστή του κύκλου εργασιών (Y) για τα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους, με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($Y=360/X$)
- Διαίρεση των δεδομένων κόστους με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$), προκειμένου να λαμβάνονται οι ανάγκες του ΚΚΚ, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Σε αυτό το σημείο θα υπολογιστούν οι ετήσιες συνολικές αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού με τη βοήθεια της γραμμικής (σταθερής) μεθόδου, σύμφωνα με την οποία η αποσβεστέα αξία (ισούται με το συνολικό κόστος κτήσεως μείον την υπολειμματική αξία, η οποία θα θεωρηθεί πως θα είναι μηδενική) κατανέμεται ισόποσα στα έτη ωφέλιμης ζωής του παγίου (10 έτη) και το ποσό που προκύπτει αποτελεί το ετήσιο ποσό απόσβεσης. Έτσι λοιπόν έχουμε,

Ετήσια Απόσβεση = $6.338.720 / 10 = 633.872 \text{ €}$

Ακολουθεί πίνακας με το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης της υπό μελέτη μονάδας.

Πίνακας 10.2. Υπολογισμός αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	
ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
<u>Λογαριασμοί Εισπρακτέοι</u>	45 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
<u>Αποθέματα</u>	
Πρώτες Ύλες	45 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Πρόσθετες Ύλες	45 ημέρες
<u>Ρευστά Διαθέσιμα</u>	5 ημέρες, στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον πρώτες ύλες, αποσβέσεις και τόκοι
<u>Λογαριασμοί Πληρωτέοι</u>	30 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Πίνακας 10.3. Υπολογισμός ετήσιου κόστους παραγωγής	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Πρώτες Ύλες	11.000.000€
Ανθρώπινο δυναμικό	702.520€
Γενικά Έξοδα	115.400€
Έξοδα Μάρκετινγκ	12.000€
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος χάριτος, 1.5 χρόνος
Αποσβέσεις	633.872 €
Σύνολο	12.463.792€

Βάσει των προηγούμενων πινάκων προκύπτει ο τελικός πίνακας υπολογισμού του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης, οποίος είναι ο ακόλουθος:

Πίνακας 10.4. Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης

	Κόστος	Αριθμός ημερών κάλυψης	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Ανάγκες 1 ^{ου} έτους
A. Τρέχον Ενεργητικό				169.192,25
1.Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	902.960	45	8	112.870
2.Αποθέματα				
Πρώτες Ύλες	11.000.000	45	8	1.375.000
Πρόσθετες Ύλες	187.800	45	8	23.475
Τελικά προϊόντα	11.187.800	15	24	466.158
3.Ρευστά Διαθέσιμα	850.420	5	72	11.812
B. Τρέχον Παθητικό				
Λογαριασμοί πληρωτέοι	550.090	30	12	45.840
Γ. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (A-B)				1.943.475
Δ. Συνολικό Κόστος Παραγωγής				12.463.792
Μείον:				
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				1.375.000

Αποσβέσεις				633.872
				10.454.920
Ε. Απαιτούμενα μετρητά				110.812

10.2.3 Συνολικό κόστος επένδυσης

Στον πίνακα που ακολουθεί υπολογίζεται το συνολικό κόστος της επένδυσης.

Πίνακας 10.5. Συνολικό κόστος επένδυσης		
Περιγραφή	Κόστος (€)	Ποσοστό (%)
Πάγιο Ενεργητικό	6.338.720	76,5%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	1.943.475	23,5%
Σύνολο	8.282.195	100

10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Σχετικά με το ζήτημα της χρηματοδότησης της υπό μελέτη μονάδας «ΑΛΦΑ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ» πρέπει να αναλυθούν όλες οι πιθανές και εφικτές εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης για το πρόγραμμα. Σημαντικό ζήτημα είναι όμως και η διαθεσιμότητα των πόρων, τα ίδια κεφάλαια, η ικανότητα δανειοδότησης αλλά και τα τρέχοντα επιτόκια και η οικονομική κατάσταση και περιορισμοί από το εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με την απόφαση που έχουν λάβει τα στελέχη της επιχείρησης θα υπάρξουν τρεις πηγές για τη χρηματοδότηση της μονάδας.

- Ίδια κεφάλαια των μετόχων (25% του συνολικού κόστους της επένδυσης)
- Τραπεζικός δανεισμός(25% του συνολικού κόστους της επένδυσης)
- Κρατική επιχορήγηση από πρόγραμμα ΕΣΠΑ(50% του συνολικού κόστους της επένδυσης)

Στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται οι τρόποι με τους οποίους πρόκειται να καλυφθεί το κόστος της επένδυσης.

Πίνακας 10.3. Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Πηγή Χρηματοδότησης	Κόστος (€)	Ποσοστό
Μετοχικό Κεφάλαιο	2.070.548,75	25%
Τραπεζικός Δανεισμός	2.070.548,75	25%
Κρατική Επιχορήγηση	4.141.097,5	50%
Σύνολο	8.282.195	100%

10.4 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση επένδυσης

10.4.1 Μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης

Προκειμένου να βρούμε τον αριθμό των ετών που χρειάζονται για να επαναεισπράξει η επιχείρηση το αρχικό κόστος κεφαλαίου για την επένδυση που έκανε θα χρησιμοποιήσουμε την μέθοδο επανείσπραξης του κόστους επένδυσης (payback period method). Επιπλέον για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε αυτά τα έτη επανείσπραξης πρέπει να υπολογίσουμε τις καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ), οι οποίες υπολογίζονται με τον εξής ακόλουθο τύπο:

- Καθαρή Ταμειακή Ροή = Ταμειακές Εισροές – Ταμειακές Εκροές
- Καθαρή Ταμειακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις

Στις ταμειακές εισροές συμπεριλαμβάνονται οι εισροές μετρητών και διαθεσίμων ενώ στις ταμειακές εκροές συμπεριλαμβάνονται οι εκροές μετρητών και διαθεσίμων. Οι χρεωστικοί τόκοι του τραπεζικού δανείου δε συνυπολογίζονται στις ταμειακές εκροές αφού έχουν συμπεριλαμβάνονται στο συντελεστή προεξόφλησης. Ακολουθούν πίνακες με τα καθαρά κέρδη και τις καθαρές ταμειακές ροές της επιχείρησης για τα έτη 2011– 2015.

10.4.2 Μέθοδος απλού συντελεστή απόδοσης κεφαλαίου

Η σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης χωρίς να συμπεριλάβουμε τις αποσβέσεις τους φόρους και τους τόκους, προς το επενδυόμενο κεφάλαιο δίνεται από τον απλό συντελεστή απόδοσης. Στην παρούσα εργασία μελετάμε α) τον συντελεστή για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου και β) τον συντελεστή για την απόδοση επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου.

- $AΣΑ (%) = \frac{(Καθαρό Κέρδος+Τόκοι)*100}{Συνολικό Κεφάλαιο}$

- $ΑΣΑ_M = \frac{Καθαρό Κέρδος * 100}{Ίδια Κεφάλαια}$

10.4.3 Μέθοδος καθαρής παρούσας αξίας

Στη μέθοδο καθαρής παρούσας αξίας προεξοφλούνται οι καθαρές ταμειακές ροές στο παρόν δηλαδή στο χρόνο 0. Επιπλέον ο συντελεστής προεξόφλησης έχει θεωρηθεί ως η ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου).

Έτσι λοιπόν προκύπτουν οι ακόλουθες περιπτώσεις:

- ΚΠΑ > 0, η επένδυση γίνεται αποδεκτή
- ΚΠΑ = 0 η επένδυση είναι αδιάφορο εάν θα αναληφθεί ή όχι και αξιολογείται κατά περίπτωση
- ΚΠΑ < 0, η επένδυση απορρίπτεται

Εφόσον η ΚΠΑ είναι θετική, η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερη από την ελάχιστη απόδοση (11%). Επομένως το παρόν επενδυτικό σχέδιο εμφανίζεται ιδιαίτερα ελκυστικό και θα πρέπει να γίνει άμεσα αποδεκτό.

10.4.4 Μέθοδος εσωτερικού συντελεστή απόδοσης

Ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (IRR) είναι το επιτόκιο εκείνο για το οποίο η Καθαρή Παρούσα Αξία της επένδυσης είναι μηδενική και προκύπτει δηλαδή οι εισροές να είναι ίσες με τις εκροές στα n χρόνια της αξιολόγησης. Το πλάνο της επένδυσης γίνεται αποδεκτό εφόσον ο IRR υπερβαίνει το κόστος κεφαλαίου της εταιρίας. Όπως προκύπτει λοιπόν για τον υπολογισμό του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- Υπολογίζονται οι καθαρές ταμειακές ροές της επιχείρησης
- Γίνεται η προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών στο παρόν, όχι μόνο με το παραπάνω επιτόκιο (11%), αλλά και με άλλα επιτόκια (ένα χαμηλό irr1 και ένα υψηλό irr2).
- Εντοπίζεται ο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης με βάση τον παρακάτω τύπο:

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

Όπου $\ThetaΚΠΑ$ είναι Θετική ΚΠΑ (στο χαμηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης) ενώ αντίστοιχα όπου $ΑΚΠΑ$ είναι Αρνητική ΚΠΑ (στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης).

10.5 Οικονομική Αξιολόγηση-Επιδράσεις στην εθνική οικονομία

Μέσα στη δύνη της οικονομικής κρίσης που ταλανίζει την Ελλάδα τον τελευταίο χρόνο, η ανάγκη για νέες επενδύσεις καθίσταται επιτακτική. Όπως φαίνεται και από αρκετά

στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, η υλοποίηση της υπό μελέτη παραγωγικής μονάδας θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας τόσο της ευρύτερης περιοχής όσο και γενικότερα.

Συγκεκριμένα, θα προσφέρει 52 νέες θέσεις εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση θα αναζητηθεί και στην ευρύτερη περιοχή, αλλά και πανελλαδικά κυρίως για τις θέσεις του επιτελικού προσωπικού που είναι καίριες για την γρήγορη ανάπτυξη της εταιρείας και την επίτευξη του επιθυμητού μεριδίου αγοράς.

Όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης της επένδυσης έδειξαν ότι το επενδυτικό σχέδιο κρίνεται αποδοτικό. Οι ιδρυτές της εταιρίας θα έχουν την επιχειρηματική ευκαιρία να αποκομίσουν υψηλά κέρδη μέσα από το παρόν επενδυτικό σχέδιο ενώ οι αγοραστές της εταιρίας θα μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους μέσα από την αγορά οικονομικών και ποιοτικών προϊόντων που θα προσφέρει η επιχείρηση.

Βιβλιογραφία

Αρτίκης Γ., Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ανάλυση και Προγραμματισμός (Β' Έκδοση), εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003

Αρτίκης Γ., Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Αποφάσεις επενδύσεων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2002

Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα 2002

Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία. εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2000

Καρβούνης Σ., Γεωργακέλλος Δ., Διαχείριση του περιβάλλοντος: Επιχειρήσεις και βιώσιμη ανάπτυξη, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2003

Μπάλας Α., Χεβιάς Δ. Χρηματοοικονομική λογιστική, εκδόσεις Μπένου, 2011

Παπάς Α., Χρηματοοικονομική λογιστική, Β' έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2006

Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006

Garrison//Noreen//Brewer Managerial Accounting, 14th edition, 2012

Heizer J. and Render B., Operations management, 10th edition, 2011

Kotler P., (1999), Kotler on Marketing: How to create, Win and dominate markets, Simon & Schuster Ltd, UK

Wheelen T. and Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 12th edition, Pearson edition, 2011

Πηγές

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)

ICAP, Κλαδική Μελέτη Κλάδος Αλευροβιομηχανιών, Αθήνα 2008