



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**



Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών  
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα «Διοίκηση επιχειρήσεων για στελέχη»  
(Executive MBA)

Διπλωματική εργασία

# **Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης μονάδας παραγωγής έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής**

Γκατζάρου Εμμανουέλα  
Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργακέλλος Δημήτριος

Πειραιάς 2021

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

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

Οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση ίδρυσης  
βιοαέας παραγωγής έτοιμων μικρών φαλαροειδών

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..... Ευφανουέλα Κετσίφαιρου

Ημερομηνία..... 01/07/2021

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

# Περιεχόμενα

## **1. Σύνοψη μελέτης σκοπιμότητας**

## **2. Ανάλυση αγοράς**

- A. Έτοιμο φαγητό ("convenience food")
  - 1. Ορισμός έτοιμου φαγητού
  - 2. Ζήτηση έτοιμου φαγητού
  - 3. Αγορά έτοιμου φαγητού
  - 4. Κατηγορία "comfort food"
- B. Έτοιμα μίγματα ζαχαροπλαστικής
  - 1. Ορισμός έτοιμων μιγμάτων
  - 2. Ιστορία έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής
  - 3. Κύρια συστατικά
    - 3.1. Αλεύρι
    - 3.2. Ζάχαρη
    - 3.3. Κακάο
    - 3.4. Μαγειρική σόδα
  - 4. Αγορά έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής
    - 4.1. Παγκόσμια αγορά
    - 4.2. Εγχώρια αγορά
- Γ. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Δ. Ανάλυση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος
  - 1. Εισαγωγή
  - 2. PEST analysis
  - 3. PORTER 5 forces
  - 4. SWOT analysis

## **3. Στρατηγική και Marketing**

- A. Στρατηγική επιχείρησης
- B. Στρατηγικό marketing
  - 1. Τμηματοποίηση (segmentation)
  - 2. Στόχευση (targeting)
  - 3. Τοποθέτηση (positioning)
- Γ. Μίγμα marketing
- Δ. Έξοδα marketing

## **4. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

- A. Πρώτες ύλες
- B. Υλικά συσκευασίας
- Γ. Ενέργεια
- Δ. Σύνοψη κόστους πρώτων υλών και εφοδίων

## **5. Μηχανολογία και τεχνολογία**

- A. Παραγωγική διαδικασία
- B. Διάταξη και προδιαγραφές χώρου
- Γ. Ασφάλεια ανθρώπων και τροφίμων
- Δ. Κόστος μηχανολογικού εξοπλισμού

## **6. Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα**

- A. Οργάνωση μονάδας
- B. Γενικά έξοδα

## **7. Ανθρώπινοι πόροι**

- A. Ανθρώπινο δυναμικό
- B. Κόστος εργασίας

## **8. Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον**

- A. Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας
- B. Αξιολόγηση και επιλογή τοποθεσίας
- Γ. Κόστος επένδυσης χώρου εγκατάστασης

## **9. Προγραμματισμός επενδυτικού σχεδίου**

- A. Εισαγωγή στη διαχείριση έργου
- B. Προγραμματισμός έργου

## **10. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης**

- A. Χρηματοοικονομική ανάλυση
- B. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
  - 1. Ανάλυση κερδοφορίας
  - 2. Κριτήρια οικονομικής αποδοτικότητας

## **Βιβλιογραφία**

## **Κεφάλαιο 1. Σύνοψη μελέτης σκοπιμότητας**

## **Σύνοψη μελέτης σκοπιμότητας**

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας πραγματοποιήθηκε με σκοπό την οικονομοτεχνική αξιολόγηση του επιχειρηματικού ρίσκου για μια νέα μονάδα παραγωγής έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής. Ακολούθως γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση των επιμέρους παραγόντων που αναλύθηκαν, προκειμένου να καταλήξουμε στην απόφαση για έγκριση ή όχι του επιχειρηματικού σχεδίου.

Στο κεφάλαιο 2 αναλύθηκε η αγορά των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής, μελετήθηκε ο υφιστάμενος ανταγωνισμός και τα περιθώρια που υπάρχουν για την είσοδο μίας νέας επιχείρησης. Τα στοιχεία της βιβλιογραφίας αναφέρουν θετικό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής. Ακόμα, χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία, όπως η PEST analysis, οι 5 δυνάμεις του Porter και η SWOT analysis, για να αναλυθεί το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να κατανοηθούν οι παράγοντες εκείνοι που θα επηρεάσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Τα στοιχεία της παραπάνω ανάλυσης αγοράς χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 3 για να διαμορφωθεί η στρατηγική της επιχείρησης. Η επιλεγόμενη στρατηγική είναι η στρατηγική ανάπτυξης, καθώς πρόκειται για μια νεοσύστατη επιχείρηση που θέλει να εισέλθει σε έναν αναπτυσσόμενο κλάδο. Σημαντικό βήμα στη διαμόρφωση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, προσφέροντας στην αγορά προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας, που ανταποκρίνονται στην ανάγκη των καταναλωτών για υγιεινή διατροφή. Εστιάζοντας σε υγιεινές πρώτες ύλες και σε τελικά προϊόντα χαμηλών λιπαρών, η επιχείρηση θα διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και θα μπορέσει να προσφέρει κάτι μοναδικό στον καταναλωτή. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής marketing που θα ακολουθήσει η εταιρεία. Το μίγμα marketing είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή της στρατηγικής marketing.

Στο κεφάλαιο 4 αναλύονται οι πρώτες ύλες και τα διάφορα εφόδια, που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Στις Α' ύλες περιλαμβάνονται υλικά όπως η ζάχαρη, το αλεύρι, το βούτυρο και πολλά άλλα. Απαιτούνται επίσης υλικά συσκευασίας όπως φιλμ, χαρτοκιβώτια, παλέτες για τη συσκευασία των προϊόντων. Φυσικά, η ηλεκτρική ενέργεια είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας. .

Στο κεφάλαιο 5 γίνεται μελέτη του μηχανολογικού εξοπλισμού που χρειάζεται για τη συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία. Καθορίζεται η δυναμικότητα της μονάδας, η χωροταξική διάταξη καθώς και οι προδιαγραφές του χώρου, βάση και των απαιτήσεων της νομοθεσίας για μονάδα παραγωγής τροφίμων. Η ασφάλεια ανθρώπου και τροφίμου είναι ύψιστης σημασίας και λαμβάνεται υπόψιν σε αυτό το στάδιο της μελέτης. Το συνολικό κόστος για την αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού και την ανέγερση των κτιριακών εγκαταστάσεων ανέρχεται στις 880.000€.

Το επόμενο κεφάλαιο αφορά την οργάνωση της μονάδας και τα γενικά έξοδα. Παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης και οι κύριες λειτουργίες όλων των επιμέρους τμημάτων. Η εξεταζόμενη επιχείρηση απαρτίζεται από τα εξής τμήματα: παραγωγή, ποιοτικός έλεγχος, εφοδιαστική αλυσίδα, οικονομικό, πωλήσεις & marketing και ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμα, υπολογίζονται κάποια γενικά έξοδα που αφορούν αναλώσιμα, ασφάλιστρα, πιστοποιήσεις κ.α.

Το κεφάλαιο 7 αφορά τους ανθρώπινους πόρους. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μίας επιχείρησης. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα αποτελέσει μέρος της παραγωγικής δύναμης μίας επιχείρησης όσο και αυτού που θα αναλάβει ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί ένα από τα βασικότερα έργα της διοίκησης. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν και των απαραίτητων προσόντων που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος εργαζόμενος. Στο τέλος του κεφαλαίου υπολογίζεται το συνολικό ετήσιο κόστος εργασίας για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

Το κεφάλαιο 8 ασχολείται με την τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης. Η επιλογή της τοποθεσίας αλλά και του συγκεκριμένου χωρου εγκατάστασης μίας επιχείρησης αποτελεί μία πολύ σημαντική επιλογή που επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης. Η επιλογή αυτή γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια, όπως η δυνατότητα ευχερούς προμήθειας Α' υλών και λοιπών εφοδίων, οι τοπικές υποδομές, η επάρκεια και το κόστος γης, η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Ύστερα από αξιολόγηση 3 τοποθεσιών, αναδείχθηκε ως ιδανική τοποθεσία για την εγκατάσταση της παραγωγικής μονάδας τα Οινόφυτα Βοιωτίας. Το συνολικό κόστος για την αγορά του οικοπέδου και τα διάφορα συνεπακόλουθα έξοδα ανέρχεται στις 370.000€.



Στο κεφάλαιο 9 γίνεται παρουσίαση του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου. Στο Gantt chart παρουσιάζονται όλες οι επιμέρους ενέργειες, ο απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης της κάθε μίας καθώς και η σειρά πραγματοποίησής τους. Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου ορίζεται στους 10 μήνες.

Το τελευταίο κεφάλαιο της μελέτης σκοπιμότητας περιλαμβάνει την χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου. Πρώτο βήμα για την χρηματοοικονομική ανάλυση είναι η συγκέντρωση όλων των επιμέρους εξόδων που έχουν προκύψει στα παραπάνω κεφάλαια της μελέτης σκοπιμότητας. Υπολογίζεται το συνολικό κόστος επένδυσης, που περιλαμβάνει το κόστος πάγιας επένδυσης, το κόστος της αρχικής ίδρυσης και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης καθώς και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της. Το συνολικό κόστος επένδυσης προκύπτει 2.110.303€.

Στη συνέχεια καθορίζεται ο τρόπος χρηματοδότησης του επενδυτικού σχεδίου, ως 70% τραπεζικός δανεισμός και 30% ίδια κεφάλαια. Υπολογίζεται και η αποπληρωμή του δανείου.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση συνεχίζεται με τη δημιουργία των λογιστικών καταστάσεων, δηλαδή την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, την κατάσταση ταμειακών ροών και τον ισολογισμό της επιχείρησης.

Τέλος, πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου με τη βοήθεια της ανάλυσης κερδοφορίας και τα κριτήρια οικονομικής αποδοτικότητας. Συγκεκριμένα, για την ανάλυση κερδοφορίας προσδιορίζεται το νεκρό σημείο για τη λειτουργία της επιχείρησης (183.935 τεμάχια), υπολογίζεται ο δείκτης λειτουργικής μόχλευσης (1,58) και ο λόγος συμβολής (71%). Τα κριτήρια οικονομικής αποδοτικότητας περιλαμβάνουν το ρυθμό επιστροφής της επένδυσης (32%), την καθαρή παρούσα αξία (1.227.250 €) και τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης (32%). Τα δύο τελευταία κριτήρια (καθαρή παρούσα αξία και εσωτερικός συντελεστής απόδοσης) είναι τα πιο αξιόπιστα για την χρηματοοικονομική αξιολόγηση. Θετική ΚΠΑ σημαίνει ότι η απόδοση της επένδυσης είναι μεγαλύτερη από το επιτόκιο προεξόφλησης και το σχέδιο επένδυσης είναι αποδεκτό. Αντίστοιχα,  $IRR > i_R$  σημαίνει ότι η απόδοση της επένδυσης είναι μεγαλύτερη από το επιτόκιο αναφοράς και το σχέδιο επένδυσης είναι αποδεκτό. Βάση της παραπάνω χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης προκύπτει ότι το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο κρίνεται κερδοφόρο και η επένδυση μπορεί να πραγματοποιηθεί.

## **Κεφάλαιο 2. Ανάλυση αγοράς**

## **A. Έτοιμο φαγητό «convenience food»**

### **1. Ορισμός έτοιμου φαγητού**

Τα έτοιμα φαγητά αποτελούν μέρος του ευρύτερου κλάδου τροφίμων και ποτών, ειδικότερα δε εντάσσονται στη γενικότερη κατηγορία της «εύκολης» σίτισης (“convenience food”) που περιλαμβάνει επίσης τα φαγητά που παραδίδονται κατ’ οίκον “delivery” και τα γεύματα από εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης. Έτοιμα φαγητά θεωρούνται κατά κύριο λόγο εκείνα που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία, εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα, ή χρειάζονται απλώς προσθήκη 1-2 υλικών για την ολοκλήρωσή τους. Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν για παράδειγμα τα έτοιμα γεύματα (κρύα ή ζεστά πιάτα), τα κατεψυγμένα τρόφιμα, τα σνακς, οι κονσέρβες και τα έτοιμα μίγματα (π.χ για ψωμί, pizza, γλυκά) (ICAP, 2008). Τα έτοιμα φαγητά συνήθως πωλούνται σε ατομικές μερίδες, μεταφέρονται εύκολα και έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής, λόγω της βιομηχανικής επεξεργασίας που υφίστανται κατά την παρασκευή τους. Η καθολική κατανάλωση τροφίμων ευκολίας προέκυψε από τις απαιτήσεις του σύγχρονου τρόπου ζωής, καθώς τα φαγητά αυτά δίνουν λύση στην ανάγκη άμεσης σίτισης του καταναλωτή στο σπίτι ή και στον τόπο εργασίας και αποτελούν πλήρη γεύματα. (Tillotson, 2003)

### **2. Ζήτηση έτοιμου φαγητού**

Παρόλο που το μαγείρεμα συχνά παρουσιάζεται ως μία ευχάριστη δραστηριότητα, που όλοι οι άνθρωποι απολαμβάνουν και γνωρίζουν πως να το κάνουν, η πραγματικότητα κάποιες φορές διαφέρει. Στο τέλος μίας κουραστικής ημέρας το μαγείρεμα μπορεί να είναι πραγματική αγγαρεία! Η ζήτηση για έτοιμα φαγητά συνδέεται άμεσα με συγκεκριμένες τάσεις που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο τρόπο ζωής, όπως είναι οι αυξανόμενες επαγγελματικές υποχρεώσεις, η όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας και η μείωση του χρόνου για μαγείρεμα στο σπίτι.

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, ο μέσος πραγματικός εβδομαδιαίος χρόνος απασχόλησης στη χώρα μας (44,4 ώρες) ήταν πάνω από τον μέσο όρο σε σύγκριση με τις 27 χώρες της Ε.Ε. Ταυτοχρόνως, ο πραγματικός χρόνος εργασίας των Ελλήνων βαίνει αυξανόμενος. Βέβαια το φαινόμενο δεν είναι μόνο ελληνικό, αλλά χαρακτηρίζει όλο τον αναπτυσσόμενο κόσμο. Άλλος παράγοντας που επιδρά θετικά στη ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα είναι η αύξηση της συμμετοχής των μονομελών νοικοκυριών στο σύνολο του πληθυσμού, στοιχείο το οποίο προκύπτει από την τελευταία απογραφή του 2001, αλλά και από την Έρευνα Οικογενειακών

Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ που έγινε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού κατά την περίοδο 2004/05. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, στην Ευρώπη το 15% των οικογενειών είναι μονογονεϊκές οικογένειες. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ελλάδα είναι χαμηλότερο στο 8%. Υπό τις συνθήκες αυτές, η μείωση του ζητούμενου χρόνου συμβάλλει θετικά στη ζήτηση των νοικοκυριών για γρήγορο φαγητό, ανάγκη την οποία καλύπτουν τα εξεταζόμενα προϊόντα. (ICAP, 2008)

### **3. Αγορά έτοιμου φαγητού**

Η συνολική αξία της εγχώριας αγοράς έτοιμων φαγητών (σε τιμές χονδρικής) εκτιμάται σε €128 εκ. το 2007 από €53,4 εκ. το 2000, παρουσιάζοντας μέση ετήσια άνοδο 13,3% για το διάστημα 2000-2007. Την περίοδο 2007/06 η συνολική αγορά έτοιμων φαγητών αυξήθηκε κατά 8,5%, ενώ η αύξηση της περιόδου 2006/05 ήταν 4,4%. Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες, τη μεγαλύτερη μέση ετήσια άνοδο κατά την περίοδο 2000-2007 παρουσίασαν τα φαγητά ψυγείου (29,5%). Ακολουθεί η κατηγορία κατεψυγμένων έτοιμων φαγητών με 17,8%, ενώ η κατηγορία της ζεστής γωνιάς παρουσίασε μέση ετήσια άνοδο 11,9%. Το 2007 η κατηγορία των κατεψυγμένων φαγητών συμμετείχε στη συνολική εξεταζόμενη αγορά με ποσοστό 37,1%. Ακολούθησε η κατηγορία της κονσέρβας με ποσοστό 32,8% του συνόλου, τα φαγητά ψυγείου με 17,2%, η ζεστή γωνιά με 10,9% και τα αποξηραμένα φαγητά με ποσοστό 2%. Παράγοντες του εξεταζόμενου τομέα εκτιμούν ότι σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις, η εγχώρια αγορά έτοιμων φαγητών θα συνεχίσει την ανοδική της πορεία την περίοδο 2008-2009 με ετήσιους ρυθμούς σχεδόν παρόμοιους με αυτούς της περιόδου 2007/06. (ICAP, 2008)

Με τις παγκόσμιες πωλήσεις έτοιμου φαγητού να πιάνουν το 2018 τα 219,69 δισ. δολάρια και την πρόβλεψη έως το 2025 να κάνει λόγο για ετήσια ανάπτυξη 4,3%, επιβεβαιώνεται ότι η συγκεκριμένη αγορά έχει ανοδική πορεία. Πόσω μάλλον για αγορές που δεν είναι ακόμη ώριμες όπως η ελληνική η οποία ακολουθεί, με καθυστέρηση, λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, τη διεθνή καταναλωτική τάση η οποία ζητά ευκολία. Τα έτοιμα φαγητά είναι βολικά και βοηθούν στην εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας για την προετοιμασία γευμάτων. Αυτό οδηγεί στην αυξανόμενη ζήτηση, ιδίως από τον ενεργό πληθυσμό και τους σπουδαστές ανά τον κόσμο, αν και οι ανησυχίες για την ασφάλεια σε συνδυασμό με τον φόβο για το βάρος αποτελούν το μεγάλο ζητούμενο για την ανάπτυξη της κατηγορίας. Έτσι, οι παραγωγοί εστιάζουν στην εισαγωγή θρεπτικών και υγιεινών προϊόντων για να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. (Γκίτση, 2019)

#### 4. Κατηγορία «Comfort Food»

Όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ο όρος «comfort food». Το «comfort food» διεθνώς παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 1966 σε ένα άρθρο της Palm Beach Post στην Φλόριντα των Η.Π.Α. Το άρθρο αφορούσε την παιδική παχυσαρκία και εξηγούσε γιατί τα δυστυχισμένα παιδιά είχαν μια σαφή τάση στην υπερκατανάλωση «comfort food», στο σπιτικό δηλαδή φαγητό που τους δημιουργούσε ασφάλεια και ηρεμία. Το 1997 ο όρος συμπεριλήφθηκε επίσημα στο Oxford English Dictionary με τον ορισμό του φαγητού που *«παρασκευάζεται με απλό και παραδοσιακό τρόπο και επιδρά συναισθηματικά, δημιουργώντας αναμνήσεις από τα παιδικά μας χρόνια, την οικογένεια μας και τους φίλους μας»*.

Το «comfort food» αναφέρεται στο φαγητό που ως σκοπό έχει να προσφέρει συναισθήματα παρηγοριάς, όταν κάποιος έχει κακή διάθεση και περιβάλλεται από αρνητικά συναισθήματα όπως στενοχώρια, κούραση ή άγχος. Ο όρος δηλαδή αναφέρεται περισσότερο σε μια συναισθηματική κατάσταση παρά σε ένα είδος φαγητού. Το τι αποτελεί comfort food δε μπορεί να οριστεί πάντα με σαφήνεια. Αυτό συμβαίνει γιατί αναφέρεται σε φαγητά τα οποία επιδρούν στο θυμικό, φαγητά τα οποία μας κάνουν να νιώθουμε όμορφα και μας δημιουργούν εκτός από ευχαρίστηση και θετικά συναισθήματα. Στην πραγματικότητα το «comfort food», που συνήθως είναι πλούσιο σε λιπαρά και υδατάνθρακες, λειτουργεί ως αντικαταθλιπτικό. Μια σειρά σύγχρονων μελετών κατέδειξαν την ουσιαστική επίδραση που έχει η λήψη τροφών, που χαρακτηρίζονται ως «comfort food», τόσο στη λειτουργία του εγκεφάλου όσο και στην συναισθηματική κατάσταση του λήπτη (Τζανής, 2016). Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει άμεση σύνδεση και αλληλεπίδραση ανάμεσα στην θετική ψυχολογία, την καλή διάθεση και την απόλαυση του απλού φαγητού. Το «comfort food» μπορεί να λειτουργήσει σαν αυτοθεραπεία, χαλάρωση, φυσικό ηρεμιστικό, ευχαρίστηση, ευεξία, αναζωογόνηση. Όλα αυτά έχουν ακόμη καλύτερο αποτέλεσμα, αν συνδυάζονται σε ένα γεύμα με αγαπημένα πρόσωπα! (Μονοχαρή, 2013)

## **B. Έτοιμα μίγματα ζαχαροπλαστικής**

### **1. Ορισμός έτοιμων μιγμάτων**

Τα έτοιμα μίγματα αποτελούνται από διάφορα συστατικά που έχουν προαναμιχθεί, ώστε να χρησιμοποιηθούν στην παρασκευή γλυκών και αλμυρών προϊόντων, όπως κέικ, μπισκότα, Pizza, ψωμί κ.λ.π. Τα συστατικά που περιλαμβάνονται συνήθως στα έτοιμα μίγματα είναι αλεύρι, ζάχαρη, μαγειρική σόδα, αλάτι και άλλα πολλά ανάλογα με το τελικό προϊόν για το οποίο προορίζονται. Η φιλοσοφία των έτοιμων μιγμάτων στηρίζεται στην ευκολία που προσφέρουν στον καταναλωτή, ο οποίος καλείται να προσθέσει απλά υλικά που έχει σίγουρα στο σπίτι του, όπως νερό, αυγά, βούτυρο ή λάδι. Τα έτοιμα μίγματα που κυκλοφορούν στην αγορά προορίζονται τόσο για οικιακή κατανάλωση όσο και για εμπορική (π.χ φούρνοι, ξενοδοχεία), αναλόγως του μεγέθους τους. Η τάση της τελευταίας δεκαετίας για υγιεινή διατροφή έχει αναγκάσει τις βιομηχανίες που ασχολούνται με την παρασκευή έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής να στραφούν σε πιο υγιεινά συστατικά, όπως η μαύρη ζάχαρη, η στέβια, το αλεύρι ολικής άλεσης και η βρώμη, προσφέροντας έτσι στους καταναλωτές μία πληθώρα επιλογών που καλύπτει όλες τις ανάγκες.



Εικόνα 1. Έτοιμο μίγμα για κέικ σοκολάτας

Εξίσου αναπτυσσόμενη είναι και η κατηγορία των προϊόντων χωρίς γλουτένη, που στηρίζονται στη χρήση ρυζάλευρου αντί αλεύρου. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τρόφιμα που μπορούν να καταναλωθούν από όσους έχουν δυσανεξία στη γλουτένη ή όσους ακολουθούν διατροφή χωρίς γλουτένη. Η γλουτένη είναι μια πρωτεΐνη που απαντάται σε πολλά δημητριακά, όπως είναι το σιτάρι, το κριθάρι και τη σίκαλη. Υπάρχουν ορισμένα άτομα, των οποίων το ανοσοποιητικό σύστημα αντιδρά στην κατανάλωση γλουτένης. Τα άτομα αυτά πάσχουν από μια πάθηση που

ονομάζεται κοιλιόκακη, και όταν συνεχίζουν να καταναλώνουν γλουτένη, προκαλείται σταδιακά φλεγμονή στο βλεννογόνο του λεπτού τους εντέρου και δυσαπορρόφηση των θρεπτικών ουσιών από τις τροφές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να παρουσιάζουν γαστρεντερικά συμπτώματα, σημαντικές διατροφικές ελλείψεις αλλά και να εκδηλώνουν διάφορα συμπτώματα όπως π.χ. αναιμία και κόπωση. Το κλειδί για την αντιμετώπιση των συμπτωμάτων αυτών αποτελεί η αποκλειστική διατροφή ελεύθερη γλουτένης. (Τζημαγιώργη, 2020)

## 2. Ιστορία των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής

Η εφεύρεση των έτοιμων μιγμάτων για κέικ έφερε επανάσταση στην καθημερινότητα της μέσης Αμερικανίδας νοικοκυράς, ως αναφορά τον τρόπο που προετοίμαζε το καθημερινό γεύμα («convenience food»). Τα μεγάλα και εντυπωσιακά διακοσμημένα με γλάσο κέικ αποτελούν χαρακτηριστικό στοιχείο της Αμερικανικής κουλτούρας. Σήμερα, η επιμονή των καταναλωτών στα έτοιμα μίγματα, με πάνω από 188 εκατομμύρια πωλήσεις ετησίως (στοιχεία 2019), δείχνει ότι τα προϊόντα αυτά δεν έχουν χάσει την παλιά τους αίγλη αλλά συγκαταλέγονται ακόμα στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η ιστορία των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής ξεκινάει στην Αμερική πριν απο το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο, στις αρχές του 1930 λόγω του πλεονάσματος όχι σε αλεύρι, όπως θα ήταν αναμενόμενο, αλλά σε μελάσσα (προϊόν επεξεργασίας ζαχαροκάλαμου). (Firkser, 2016)

**1929:** Ο John D. Duff, προσπαθώντας να αξιοποιήσει το πλεόνασμα σε μελάσσα της εταιρίας του (molasses canning company P. Duff & Sons), καταφέρνει να αφυδατώσει μελάσσα. Το πρώτο πράγμα που κάνει, αφού έχει μετατρέψει το σιρόπι σε σκόνη, είναι ένα μίγμα για ψωμί με πιπερόριζα (gingerbread).

**1930:** Ο Duff καταθέτει αίτημα για να κατοχυρώσει την πατέντα του συσκευασμένου αφυδατωμένου μίγματος.

**1933:** Το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (no. 1,931,892), «Process of Making a Dehydrated Flour Mix», εκδίδεται στον Duff. Το μίγμα του Duff περιλάμβανε σκόνη από αλεύρι σίτου, μελάσσα, ζάχαρη, λιπαρό, αλάτι, μαγειρική σόδα, ολόκληρο αυγό σε σκόνη, τζίντζερ και κανέλα και μπορούσε να επανυδατωθεί με νερό και στη συνέχεια να ψηθεί για την παρασκευή ψωμιού πιπερόριζας.

**1935:** Αν και οι πωλήσεις του πρώτου του μίγματος είναι σταθερές, αν και λίγες, ο Duff αποκτά ένα μεταγενέστερο δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (no. 2,016,320), το οποίο απαιτεί την προσθήκη

φρέσκων αυγών στο ψήσιμο. "Η νοικοκυρά και το αγοραστικό κοινό γενικά φαίνεται να προτιμούν φρέσκα αυγά", αναφέρει λεπτομερώς ο Duff σχετικά με την αίτηση ευρεσιτεχνίας.

**1939:** Με την έναρξη του 2<sup>ο</sup> Παγκοσμίου Πολέμου, δίδεται προτεραιότητα στην παρασκευή ξηρών μιγμάτων για τα στρατεύματα. Αν και τα μίγματα αυτά έχουν απεριόριστη διάρκεια ζωής, λόγω της κακής ποιότητας γάλακτος σε σκόνη και αυγών, δε χαίρουν προτίμησης.

**1947:** Μετά από 4 χρόνια έρευνας και ανάπτυξης, η General Mills λανσάρει στην αγορά μίγματα για κέικ με το σλόγκαν «Προσθέστε μόνο νερό και ανακατέψτε».

**1951:** Ο χημικός Arlee Andre ιδρύει τα «Duncan Hines cake mixes». Τα μίγματα αυτά απαιτούν την προσθήκη φρέσκων αυγών. Η General Mills, Duncan Hines, και Pillsbury αποτελούν τους βασικούς παίκτες της αγοράς έτοιμων μιγμάτων κέικ. (Firkser, 2016)

### 3. Κύρια συστατικά

#### 3.1 Αλεύρι

Το αλεύρι αποτελεί αναπόσπαστο τρόφιμο της καθημερινής διατροφής, καθώς αποτελεί το κύριο συστατικό του ψωμιού, της αρτοποιίας και της ζαχαροπλαστικής γενικότερα. Το αλεύρι είναι μια λεπτή σκόνη που δημιουργείται ύστερα από άλεσμα σπόρων και δημητριακών. Το αλεύρι μπορεί να παραχθεί από όλους σχεδόν τους καρπούς, αλλά συνήθως παράγεται από τα δημητριακά –ή αλλιώς σιτηρά- (σιτάρι, σίκαλη, καλαμπόκι, ρύζι, κεχρί, σοργός, βρώμη), απαλλαγμένο από φύτρα και καρπούς, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των αλεύρων που χρησιμοποιείται καθημερινά είναι από σιτάρι. Επίσης, μπορεί να παραχθεί και από άλλους σπόρους που δεν ανήκουν στα δημητριακά, όπως είναι τα όσπρια, τα φρούτα και οι ξηροί καρποί.



Εικόνα 2. Είδη αλεύρου



Γενικά, η διατροφική αξία του αλεύρου διαφοροποιείται ελαφρώς, ανάλογα με το τρόφιμο από το οποίο προέρχεται. Κατά κύριο λόγο, το αλεύρι των δημητριακών είναι πλούσιο σε υδατάνθρακες (άμυλο), πρωτεΐνες (αλβουμίνες, σφαιρίνες, γλουτένη), περιέχει χαμηλή ποσότητα λίπους, είναι πλούσιο σε βιταμίνες του συμπλέγματος Β (κυρίως θειαμίνη), Α (κυρίως καροτενοειδών) και Ε, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει ανόργανα ιχνοστοιχεία όπως νάτριο, σίδηρο, κάλιο, φώσφορο. Αξιοσημείωτες διαφοροποιήσεις μεταξύ των αλεύρων των δημητριακών αποτελούν η μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε φυτικές ίνες στο αλεύρι σίκαλης και στο αλεύρι ολικής άλεσης, η μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε λιπίδια στη βρώμη και η χαμηλότερη περιεκτικότητα φυτικών ινών στο κεχρί και στο ρύζι. Οι ποιότητες και οι κατηγορίες των αλεύρων διακρίνονται από τον τρόπο του αλέσματος, τον βαθμό άλεσης και την ποιότητα των δημητριακών από τα οποία προέρχονται. Ο βαθμός άλεσης (πχ 55%, 70%, 85% κ.α.) υποδηλώνει την απόδοση σε αλεύρι 100 κιλών δημητριακού καρπού.

Όσον αφορά στο σιτάρι, τα άλευρα του διακρίνονται σε διάφορους τύπους, ανάλογα με το είδος του σιταριού από το οποίο παράγονται (σκληρό ή μαλακό) και από την ποσότητα γλουτένης σε αυτά. Το σκληρό αλεύρι είναι πλούσιο σε γλουτένη και προσδίδει ελαστικότητα στη ζύμη, γι' αυτό και ενδείκνυται για την παρασκευή ψωμιού. Το αλεύρι από μαλακό σιτάρι, έχει χαρακτηριστική αλευρώδη υφή, μικρή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες και ιδιαίτερα σε γλουτένη. Χρησιμοποιείται κυρίως στην ζαχαροπλαστική, αφού παράγει ζύμη χαμηλή σε όγκο, χωρίς ελαστικότητα. Προτιμάται για την παρασκευή κέικ, μπισκότων και γλυκών.

Τα τελευταία χρόνια στην αγορά υπάρχουν πολλά και διαφορετικά άλευρα, τα οποία προέρχονται από εναλλακτικούς κόκκους και έχουν χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσουν τη θρεπτική αξία των τροφίμων, αλλά και για να εμπλουτίσουν την κατηγορία των ελεύθερων γλουτένης προϊόντων. Το **ρουζάλευρο** είναι το συνηθέστερα χρησιμοποιούμενο αλεύρι σε αρτοσκευάσματα χωρίς γλουτένη, καθώς αποτελεί συστατικό ευρέως διαθέσιμο, φθινό, με λευκό χρώμα, ήπια γεύση, ευκολοχώνευτο και υποαλλεργικό. Παρά τα πλεονεκτήματα αυτά, το ρουζάλευρο παρουσιάζει τεχνολογικούς περιορισμούς στην παρασκευή αρτοσκευασμάτων λόγω των φτωχών λειτουργικών ιδιοτήτων των πρωτεϊνών του. Ως εκ τούτου, διάφορα πρόσθετα, (υδροκολλοειδή, πρωτεΐνες, ένζυμα, γαλακτωματοποιητές) έχουν χρησιμοποιηθεί για να βελτιώσουν τον όγκο, την υφή, την εμφάνιση και την διάρκεια ζωής των ψωμιών με αλεύρι ρυζιού. (Κουσαϊτή, 2020)

## 3.2 Ζάχαρη

Η ζάχαρη, όπως και το αλάτι, είναι ένα βασικό κι όμως ταυτόχρονα περίπλοκο συστατικό της μαγειρικής και βεβαίως της ζαχαροπλαστικής.

Η ζάχαρη ή σακχαρόζη είναι οργανική κρυσταλλική, γλυκαντική ουσία που ανήκει στους δισακχαρίτες, παραγόμενη από την επεξεργασία διαφόρων φυτών. Αποτελεί χημική ένωση ενός μορίου γλυκόζης και ενός μορίου φρουκτόζης ως προϊόν της φωτοσύνθεσης των φυτικών κυττάρων. Ο μοριακός χημικός της τύπος είναι  $C_{12}H_{22}O_{11}$  και στην καθαρή μορφή της είναι λευκή και άχρωμη. Όταν θερμαίνεται άνω των  $200\text{ }^{\circ}\text{C}$ , μετατρέπεται σε μία μάζα κολλώδη με χρώμα καφέ και γεύση πικρή, που λέγεται καραμέλα.

Η ζάχαρη παρασκευάζεται από ζαχαροκάλαμο, ζαχαρότευτλα, σφένδαμνο, κριθάρι, σόργο, άγρια χουρμαδιά, φοίνικα της Παλμύρας, φοίνικα τόντυ, κοκκοφοίνικα, ζαχαροφοίνικα, και ως ζαχαρούχος χυμός από τη γιουβαία και νύπα. Το ζαχαροκάλαμο φύεται στις τροπικές περιοχές με τη μορφή ψηλών βλαστών που μοιάζουν με τα μπαμπού και έχουν πάχος περίπου 2,5 εκατοστά και ύψος ως 3,5 μέτρα δηλαδή κατάλληλο για κόψιμο. Τα ζαχαρότευτλα ευδοκιμούν στα εύκρατα κλίματα, ενώ το ζαχαροκάλαμο είναι τροπικό φυτό. Η παρασκευή ζάχαρης από ζαχαρότευτλα είναι πιο δύσκολη, γιατί περιέχουν περισσότερες φυσικές και δύσοσμες ξένες ουσίες (ακαθαρσίες) από το ζαχαροκάλαμο.

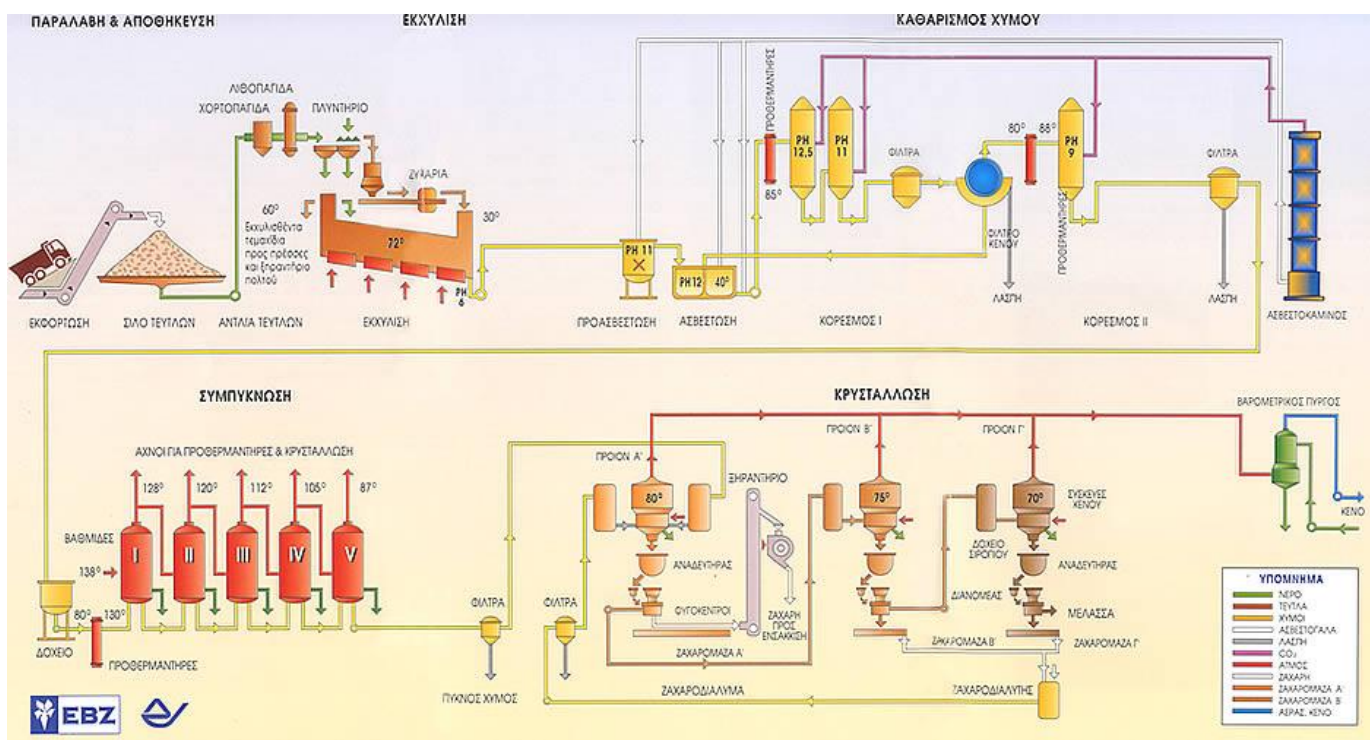


Εικόνα 3. Είδη ζάχαρης

Η ζάχαρη, κυρίως η λευκή, υφίσταται μεγάλη βιομηχανική επεξεργασία, με αποτέλεσμα να χάνει όλα τα θρεπτικά συστατικά που μπορούν να ωφελήσουν τον οργανισμό μας. Κατά συνέπεια, η ζάχαρη όχι μόνο αποτελείται από κενές θερμίδες αλλά επιπλέον αποσπά βιταμίνες, ένζυμα και μεταλλικά άλατα που είναι απαραίτητα για τη χώνεψη, αφομοίωση και χρήση της από τα

αποθέματα του οργανισμού. Η ζάχαρη θεωρείται υπεύθυνη για πλήθος προβλημάτων υγείας, ανάμεσα στα άλλα προκαλεί ευνοϊκό περιβάλλον για τη δημιουργία και την ανάπτυξη καρκινικών κυττάρων, φλεγμονών, συνδέεται με την παχυσαρκία και καταστρέφει τα δόντια. Μάλιστα, το κυριότερο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα με τη ζάχαρη είναι η τερηδόνα. Τα βακτήρια της στοματικής κοιλότητας τρέφονται με ζάχαρη και παράγουν οξέα που προκαλούν αποδυνάμωση και ρήξη του σμάλτου που καλύπτει τα δόντια. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) συνιστά ότι τόσο οι ενήλικες όσο και τα παιδιά πρέπει να μειώσουν την πρόσληψη των ελεύθερων σακχάρων σε λιγότερο από το 10% της συνολικής ενεργειακής πρόσληψης. Η μείωση κάτω από το 5% της συνολικής ενεργειακής πρόσληψης φέρνει πρόσθετα οφέλη για την υγεία. Τα ελεύθερα σάκχαρα περιλαμβάνουν μονοσακχαρίτες και δισακχαρίτες που προστίθενται στα τρόφιμα και ποτά και τα σάκχαρα που απαντώνται φυσικώς σε μέλι, σιρόπια, χυμούς φρούτων και τα συμπυκνώματα χυμών φρούτων.

Παρακάτω παρουσιάζεται σε διάγραμμα ροής η παραγωγική διαδικασία ζάχαρης από τεύτλα, σύμφωνα με την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης.



Εικόνα 4. Διάγραμμα ροής παραγωγικής διαδικασίας ζάχαρης από τεύτλα

### **3.3 Κακάο**

Το κακάο είναι ο ξηρός και μερικώς ζυμωμένος λιπαρός σπόρος του κακαόδεντρου, από το οποίο γίνεται η σοκολάτα. Η επιστημονική ονομασία του δέντρου είναι *Theobroma cacao* και προέρχεται από τις λέξεις θεός και βρώση, δηλαδή το "φαγητό των θεών". Συχνά πωλείται ως σκόνη κακάο, μια ξηρή σκόνη που γίνεται με την άλεση των σπόρων κακάο και την αφαίρεση του βούτυρου κακάο από τα σκούρα καφέ πικρά στερεά κομμάτια. Το κακάο φημίζεται για τις ευεργετικές του ιδιότητες. Η ωφέλιμη δράση του προέρχεται από την υψηλή περιεκτικότητα του σε φλαβονοειδή, κυρίως της επικατεχίνης, (φλαβονοειδές που βρίσκεται σε ορισμένα φυτά, μεταξύ αυτών και στο κακαόδεντρο) και σε πολυφαινόλες. Τα φλαβονοειδή και οι πολυφαινόλες είναι ενώσεις που βρίσκονται στη φύση και συναντώνται ευρέως σε φυτά, φυτικά τρόφιμα και ποτά. Δρουν ως αντιοξειδωτικά καταστρέφοντας τις βλαπτικές «ελεύθερες ρίζες» που φυσιολογικά παράγονται στα κύτταρα του οργανισμού, μειώνοντας έτσι τη διαδικασία εκφυλισμού και γήρανσης. Πολλές μελέτες έχουν αναδείξει ότι η τακτική κατανάλωση τροφίμων πλούσια σε φλαβονοειδή, όπως φρούτων και λαχανικών, μειώνει το κίνδυνο εμφάνισης χρόνιων νοσημάτων όπως καρκίνου, στεφανιαίας νόσου, εγκεφαλικού επεισοδίου.

### **3.4 Μαγειρική σόδα**

Το όξινο ανθρακικό νάτριο, γνωστό και ως μαγειρική σόδα, είναι ένα λευκό κρυσταλλικό στερεό, που συχνά συναντάται σε μορφή λευκής σκόνης. Χρησιμοποιείται ως μέσο διόγκωσης (leavening agent) στη μαγειρική και τη ζαχαροπλαστική. Αντιδρά με όξινα συστατικά σε χυλούς, ελευθερώνοντας διοξείδιο του άνθρακα, που προκαλεί διαστολή του χυλού και σχηματίζει την χαρακτηριστική υφή και κόκκους σε τηγανίτες, κέικς, ζύμες που φουσκώνουν γρήγορα (quick breads), ψωμί σόδας, και άλλα ψημένα και τηγανισμένα τρόφιμα.

## **4 Αγορά έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής**

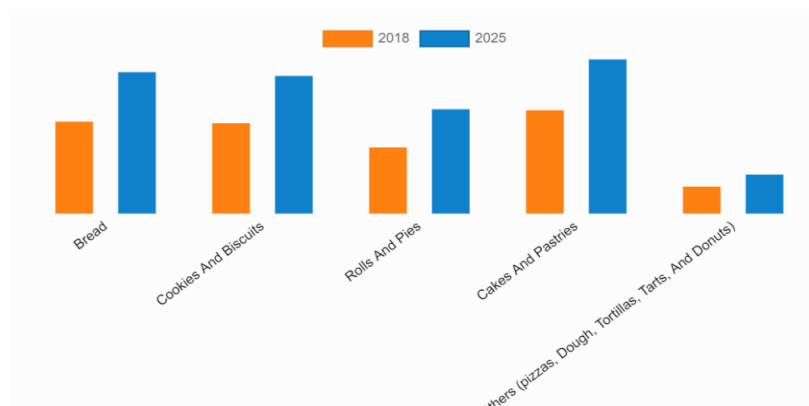
### **4.1 Παγκόσμια αγορά**

Η παγκόσμια αγορά έτοιμων μιγμάτων αναμένεται να φθάσει περίπου τα 4,27 δισεκατομμύρια δολάρια έως το 2024 και να αυξηθεί με σημαντική CAGR 6,79% κατά την περίοδο πρόβλεψης, από το 2019 έως το 2024. Η Ευρώπη αναμένεται να κυριαρχήσει στην αγορά των έτοιμων

μιγμάτων κατά τη διάρκεια της περιόδου πρόβλεψης. Η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία αναμένεται να είναι οι χώρες που θα συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη αυτή. Η αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα αρτοποιίας/ζαχαροπλαστικής που προσφέρουν ευκολία στον εργαζόμενο πληθυσμό συμβάλλουν στην ανάπτυξη των έτοιμων μιγμάτων. Η Βόρεια Αμερική αναμένεται επίσης να κατέχει σημαντικό μερίδιο στην παγκόσμια αγορά έτοιμων μιγμάτων. Οι ΗΠΑ αναμένεται να είναι ο σημαντικότερος συντελεστής στην ανάπτυξη της αγοράς. Οι αναπτυσσόμενες χώρες όπως η Ινδία και η Κίνα συγκαταλέγονται μεταξύ των σημαντικών συντελεστών στην ανάπτυξη της αγοράς μιγμάτων Ασίας-Ειρηνικού. Η αλλαγή του τρόπου ζωής, η αύξηση του κατά κεφαλήν διαθέσιμου εισοδήματος και η αυξανόμενη τάση των καταναλωτών για προϊόντα έτοιμων μιγμάτων είναι μερικοί από τους παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη της αγοράς σε αυτήν την περιοχή. (Market Research Future, 2020)

Τα έτοιμα μίγματα παραμένουν δημοφιλή λόγω του μειωμένου χρόνου και της ευκολίας παρασκευής τους. Ωστόσο, η αυξανόμενη ανησυχία για την υγεία και η προτίμηση για τα φυσικά και βιολογικά τρόφιμα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που παρεμποδίζουν την ανάπτυξη της παγκόσμιας αγοράς μιγμάτων. Η βιομηχανία απαντά στη νέα τάση της υγιεινής διατροφής με προϊόντα μειωμένων λιπαρών και προϊόντα χωρίς ζάχαρη. Αυτά τα προϊόντα θα αποτελέσουν και την κινητήρια δύναμη για ανάπτυξη του κλάδου τα επόμενα χρόνια. (Transparency Market Research, 2021)

Η πανδημία του COVID-19 έχει προκαλέσει στη βιομηχανία των συσκευασμένων καταναλωτικών αγαθών μία άνευ προηγουμένου αύξηση. Σύμφωνα με την έρευνα της IRI Worldwide, οι αγορές ζύμης και μπισκότων αυξάνονται κατά 285%. Σε σύγκριση με τον περασμένο Απρίλιο, οι αγορές αυγών αυξήθηκαν κατά 45%, οι αγορές μίγματος ψησίματος αυξήθηκαν κατά 74% και οι αγορές αλευριού κατά 99%. (Krishnakumar, 2020)



Εικόνα 5. Αγορά έτοιμων μιγμάτων 2018-2025

## 4.2 Εγχώρια αγορά

Η αγορά των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής στην Ελλάδα έχει αρχίσει να αναπτύσσεται τα τελευταία 5 χρόνια. Κατ' επέκταση δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία για το συγκεκριμένο κλάδο, ούτε και κλαδική μελέτη από επίσημο φορέα. Ωστόσο, η ανοδική πορεία του κλάδου παγκοσμίως που παρουσιάστηκε παραπάνω, αποτελεί θετικό σημάδι για την εξέλιξη του κλάδου στην ελληνική αγορά, καθώς η Ελλάδα τείνει να ακολουθεί τις παγκόσμιες τάσεις.

Η αγορά των Baking Mixes στην Ελλάδα σημείωσε θετικό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) 2,58% κατά την περίοδο 2012 έως 2017 με αξία πωλήσεων 60,87 εκατ. ευρώ το 2017, αύξηση 2,56% σε σχέση με το 2016. Η αγορά πέτυχε τις υψηλότερες επιδόσεις της το 2015, όταν αυξήθηκε κατά 2,72% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και η χαμηλότερη απόδοσή του το 2013, όταν αυξήθηκε σε 2,44% σε σχέση με το 2012. Η πρόβλεψη για το 2016-2021 αφορά 2,1% θετικό ρυθμό αύξησης για τον κλάδο. (GlobalData, 2018)

## Γ. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρίες εισέρχονται στην κατηγορία των έτοιμων μιγμάτων. Παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια καταγραφής όλων των εταιριών που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη κατηγορία καθώς και των προϊόντων που αυτές προσφέρουν.

### 1. Μύλοι Αγίου Γεωργίου

Το 2015 οι Μύλοι Αγίου Γεωργίου, μία από τις μεγαλύτερες αλευροβιομηχανίες στην Ελλάδα, εφαρμόζει τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και λανσάρει για πρώτη φορά στην ελληνική αγορά τη σειρά προϊόντων «**Easy Bake**», που περιλαμβάνει έτοιμα μίγματα με βάση το αλεύρι, για την παρασκευή προϊόντων ζύμης (γλυκά και αλμυρά). Μέχρι το 2015 τα μίγματα ζαχαροπλαστικής που υπήρχαν στην ελληνική αγορά ήταν προϊόντα εισαγωγής. (Businessnews.gr, 2015)

Κύριο χαρακτηριστικό των «**Easy Bake**» είναι η ευκολία στην προετοιμασία τους, γρήγορα χωρίς κόπο, με σίγουρο αποτέλεσμα κάθε φορά. Μέσα στα επόμενα χρόνια η σειρά αυτή εμπλουτίζεται με μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Στις παρακάτω φωτογραφίες φαίνονται κάποια από τα προϊόντα της σειράς.

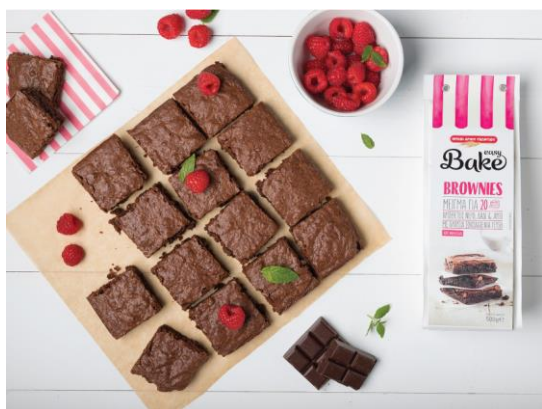




Εικόνα 6: Pancakes



Εικόνα 7: Choco chip cookies



Εικόνα 8: Brownies



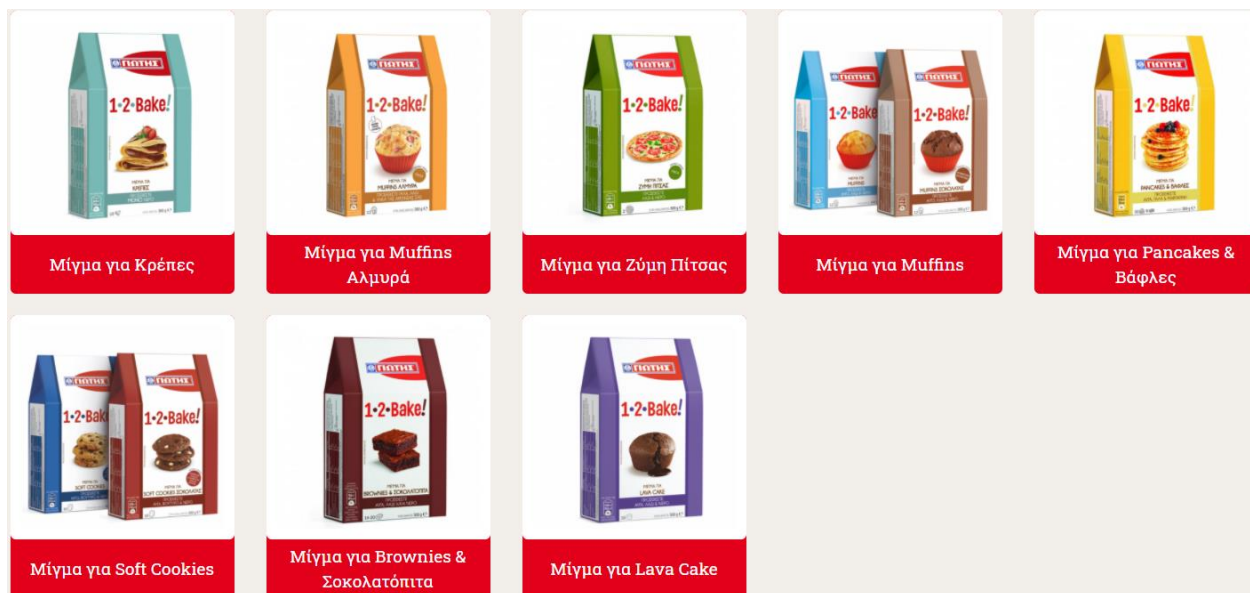
Εικόνα 9: Choco muffins

## 2. Γιώτης

Η σειρά εύκολων μιγμάτων από τη ΓΙΩΤΗΣ ονομάζεται «1·2·Bake!». Όπως αναφέρεται και στο site της εταιρίας «1, 2 και ψήσατε. Με λίγα και εύκολα βήματα, με τη χρήση το πολύ 3 απλών υλικών και με γρήγορη προετοιμασία σε 1 μόνο σκεύος (χωρίς μίξερ), έχετε έτοιμα τα πιο λαχταριστά και πετυχημένα αλμυρό-γλυκό-ψησίματα, πανεύκολα, γρήγορα και ... ΓΙΩΤΗΣ! Τα νέα μίγματα της ΓΙΩΤΗΣ ήρθαν για να σας βοηθήσουν να εντυπωσιάσετε τους αγαπημένους σας, με την πιο λαχταριστή Ζύμη για Πίτσα, αφράτα Muffins, μοναδικά Soft Cookies, απολαυστικά Pancakes & Βάφλες και τέλεια Brownies & Σοκολατόπιτα – όλα από τα χεράκια σας σε χρόνο ρεκόρ!» (site εταιρίας Γιώτης)

Η εταιρία έδωσε έμφαση στην προβολή μιας σειράς καινοτόμων προϊόντων, που ταιριάζουν με τις νέες καταναλωτικές τάσεις. Προτάσσουν δηλαδή ως κεντρικά στοιχεία τη μείωση του χρόνου

παρασκευής και τα μειωμένα θερμιδικά φορτία. Έτσι η ΓΙΩΤΗΣ παρουσίασε τη νέα της σειρά έτοιμων μιγμάτων ΓΙΩΤΗΣ «1·2·Bake!». (Αλεξάκης, 2019)



Εικόνα 10. Προϊόντα 1-2-Bake, Γιώτης (site Γιώτης)

### 3. Σαμούρη

Η εταιρία ΣΑΜΟΥΡΗ δραστηριοποιείται στην αγορά της διακοσμητικής οικιακής ζαχαροπλαστικής. Διαθέτει μία ευρεία γκάμα προϊόντων έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής, με πιο ιδιαίτερες γεύσεις από τις μεγάλες βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (όπως τραμισού και crème brulee). Από το 2019 η εταιρία ΣΑΜΟΥΡΗ σε συνεργασία με την εταιρία Rue Flambee έφερε στην Ελλάδα τα πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα «Madame Loulou». Μια μεγάλη γκάμα από έτοιμα μίγματα για την παραγωγή Ψωμιού (Φαγόπυρο, Chia, Ολικής Άλεσης, με Κουρκουμά), Πίτσα, Κέικ (Καρότο, Σοκολάτα, Paradiso) και Κρέμες (Cheesecake και Πατισερί- Patisserie), όλα χωρίς γλουτένη και λακτόζη αλλά με υπέροχη πλούσια γεύση, ανταποκρινόμενη στις απαιτήσεις των καταναλωτών για πιο υγιεινά συστατικά και στις σύγχρονες τάσεις διατροφής. (site εταιρίας Σαμούρη)





Εικόνα 11. Προϊόντα Σαμούρη (site Σαμούρη)

#### 4. General Mills

Η General Mills είναι Αμερικάνικη πολυεθνική εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο τροφίμων. Από το 1921 τροφοδοτεί την παγκόσμια αγορά με έτοιμα μίγματα μαγειρικής και ζαχαροπλαστικής υπό το brand «**Betty Crocker**». Από το 2017, τα προϊόντα που προορίζονται για την αγορά της Ευρώπης παράγονται στην Ελλάδα! Το κωδικολόγιο της Betty Crocker περιλαμβάνει πάνω από 100 διαφορετικά προϊόντα, οπότε ενδεικτικά παρουσιάζονται κάποια από αυτά.



Εικόνα 12. Προϊόντα Betty Crocker (site Betty Crocker)

#### 5. Μύλοι Λούλη-KENFOOD

Η KENFOOD δραστηριοποιείται από το 1996 στην αγορά έτοιμων μιγμάτων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής για την αγορά HO.RE.CA. Το 2015 η KENFOOD ενσωματώνεται στους Μύλους Λούλη, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων στο χώρο των τροφίμων. Η Kenfood έχει σαν κύριο στόχο να προσφέρει καινοτόμες και άμεσες λύσεις στους επαγγελματίες της αρτοποιίας, της ζαχαροπλαστικής και του κλάδου μαζικής εστίασης (HO.RE.CA) μέσα από μια ποικιλία προϊόντων. Τα προϊόντα της διατίθενται σε συσκευασίες των 15kg, για την τροφοδοσία φούρνων, εστιατορίων και μαγαζιών εστίασης. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια από τα προϊόντα για την αγορά HO.RE.CA. (site εταιρίας KENFOOD)



Cookies Blend



Soft Cookies Blend



Oat Cookies



Choco Family Cake



Best Cake Red Velvet



Family Cake Orange

Εικόνα 13. Προϊόντα Kenfood (site Kenfood)

## 6. Άλλες εταιρίες

Για το σκοπό της παρούσας διπλωματικής κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στις μεγάλες βιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής. Φυσικά, υπάρχουν και άλλες μικρότερες εταιρίες καθώς και αλευροβιομηχανίες που παράγουν έτοιμα μίγματα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής (π.χ μύλοι Μάρρα, special mix, όμικρον)

## **Δ. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος**

### **1. Εισαγωγή**

Σύμφωνα με τον Thompson, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί τον χώρο στον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει την βιωσιμότητά της μέσω της ανίχνευσης από τη μία των ευκαιριών που της δίνονται, και από την άλλη της αποφυγής των απειλών που ελλοχεύουν. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον αφορά τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση, ενώ το μικρο-περιβάλλον αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο και είναι κοινό για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό τον κλάδο. Η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος γίνεται με τη βοήθεια της PEST analysis ενώ το μικρο-περιβάλλον μελετάται μέσα από τις 5 δυνάμεις του PORTER. (Thompson et al., 2014)

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αφορά την ίδια την επιχείρηση και με αυτήν επιδιώκεται ο προσδιορισμός των ενδογενών παραγόντων (πλεονεκτήματα και αδυναμίες), τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης, η οργανωτική δομή της, Η κουλτούρα της επιχείρησης, το μερίδιο αγοράς, η διαπραγματευτική της ισχύ έναντι πελατών και προμηθευτών και οτιδήποτε άλλος παράγοντας εξαρτάται από την ίδια επιχείρηση. Παράλληλα, από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προκύπτουν οι ευκαιρίες και οι απειλές στην ίδια αυτή αγορά.

### **2. PEST analysis**

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος ανάλυσης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος είναι η PEST Analysis. Μέσω της ανάλυσης αυτής μια επιχείρηση μπορεί να ερμηνεύσει τους πολιτικούς (Political), οικονομικούς (Economic), κοινωνικούς και πολιτισμικούς (Social) και τεχνολογικούς (Technological) παράγοντες που οδηγούν τις αγορές στην ανάπτυξη ή την πτώση και ανάλογα να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους.

Αποτελεί μία καθαρά εξωτερική ανάλυση καθώς παρέχει μία επισκόπηση των παραπάνω παραγόντων που επηρεάζουν μία επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον και είναι σε θέση να επηρεάσουν κάθε επιχείρηση και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη δημιουργία στρατηγικών.

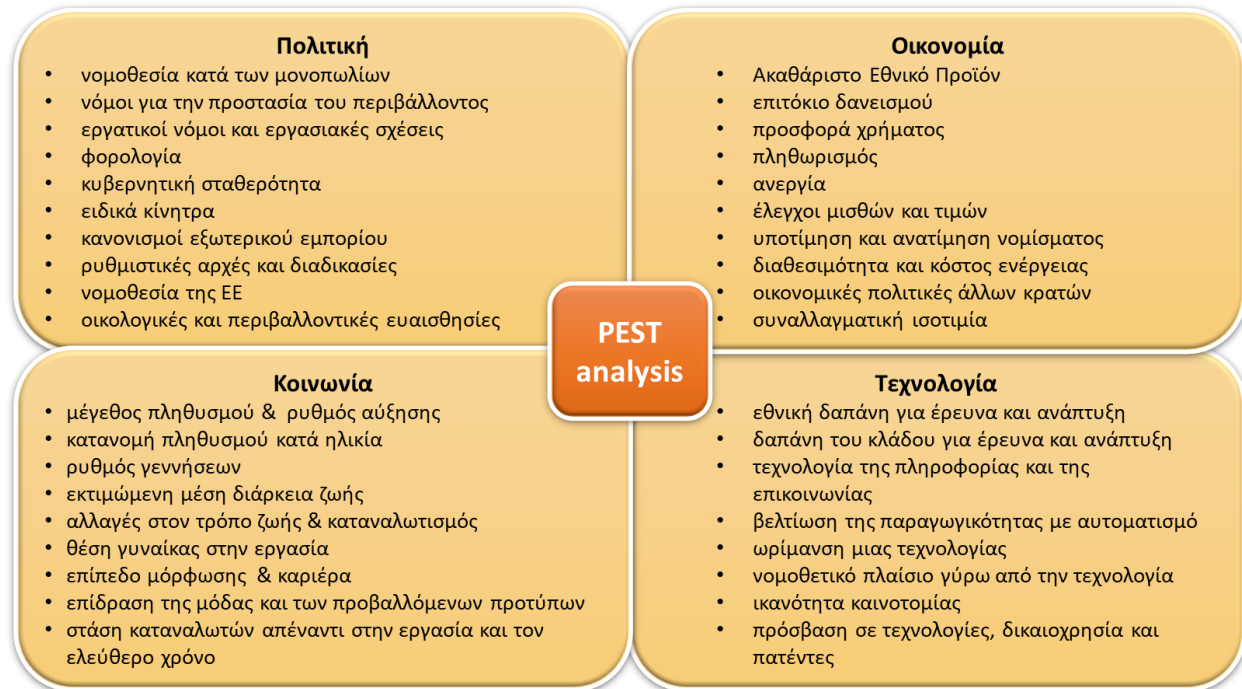
Πιο αναλυτικά, οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η κυβέρνηση παρεμβαίνει στην οικονομία. Οι πολιτικοί παράγοντες αναφέρονται σε τομείς όπως η φορολογική πολιτική, το εργατικό δίκαιο, το περιβαλλοντικό δίκαιο, τους εμπορικούς περιορισμούς, την τιμολογιακή πολιτική και την πολιτική σταθερότητα. Αναλύονται τοπικές, εθνικές και διεθνείς πολιτικές εξελίξεις και πώς αυτές επηρεάζουν τον οργανισμό και τις προοπτικές του.

Οι οικονομικοί παράγοντες της ανάλυσης PEST περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων καθώς και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Η PEST ανάλυση βασίζεται και σε κοινωνικούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τις πολιτισμικές πτυχές μίας κοινωνίας, το ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, την κατανομή της ηλικίας και την έμφαση που δίνεται στην ασφάλεια. Οι υψηλές τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ο προσδιορισμός συνεπώς των κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν μία επιχείρηση, μπορούν να αναδείξουν στρατηγικές οι οποίες θα στοχεύουν στην προσαρμογή της επιχείρησης στις εκάστοτε κοινωνικές τάσεις.

Ακόμα, οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τεχνολογικές αλλαγές, όπως δραστηριότητες στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης, τεχνολογικά κίνητρα και το ρυθμό με τον οποίο διαδραματίζονται τεχνολογικές αλλαγές. Το ταχύτατα μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο.

Συνεπώς, η συγκεκριμένη ανάλυση αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για την περαιτέρω κατανόηση της ανάπτυξης ή στασιμότητας της εκάστοτε αγοράς, της επιχειρηματικής θέσης αλλά και του δυναμικού και της κατεύθυνσης των επιχειρήσεων που την απαρτίζουν συνολικότερα. Ακόμα, βοηθά κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους ή αντικειμένου, να προσδιορίσει μακροπρόθεσμα τις επιδόσεις αλλά και τις δραστηριότητές της.



Εικόνα 14. Pest analysis

Ακολούθως παρουσιάζεται η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, ως προς τους 4 άξονες της PEST analysis.

### Πολιτική

Το πολιτικό σύστημα της Ελλάδας είναι Προεδρευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία, με τον Πρωθυπουργό ως αρχηγό της κυβέρνησης και πολυκομματικό σύστημα. Μετά την οικονομική κρίση του 2008 και την πολιτική αστάθεια που ακολούθησε τα επόμενα χρόνια με τις επαναλαμβανόμενες αλλαγές κυβερνήσεων, πλέον η Ελλάδα εμφανίζει πολιτική σταθερότητα. Οι προοπτικές έχουν σαφώς βελτιωθεί μετά και τα σχέδια της νέας ελληνικής κυβέρνησης για την φορολογική μεταρρύθμιση καθώς και τις προσπάθειές της για ενίσχυση της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και την αποκατάσταση της αξιοπιστίας της χώρας στο περιβάλλον των επενδυτών.

Αναφορικά με τις βιομηχανικές μονάδες, υπάρχουν ειδικοί νόμοι σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος. Ο βασικός νόμος για το περιβάλλον είναι ο 1650/1986, ο οποίος ορίζει την προστασία του περιβάλλοντος ως απαραίτητη προϋπόθεση ώστε «ο άνθρωπος, ως άτομο και ως μέλος του κοινωνικού συνόλου, να ζει σε ένα υψηλής ποιότητας περιβάλλον μέσα στο οποίο προστατεύεται η υγεία του και ευνοείται η ανάπτυξη της προσωπικότητάς του» αλλά και ως «θεμελιώδες και αναπόσπαστο μέρος της πολιτιστικής και αναπτυξιακής διαδικασίας και



πολιτικής». Η περιβαλλοντική αδειοδότηση εφαρμόζεται μέσω της έκδοσης Αποφάσεων Έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων, τις οποίες η πολιτεία χορηγεί ύστερα από αξιολόγηση μιας περιβαλλοντικής μελέτης (Προμελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων ή Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων ή Περιβαλλοντική Έκθεση) που υποβάλλεται ανά περίπτωση από την υπόχρεη βιομηχανία. ([Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας](#))

Νέο θεσμικό πλαίσιο που μειώνει σημαντικά το διοικητικό βάρος για την ελληνική βιομηχανία εισάγει το υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Με βάση το νέο πλαίσιο, το 25% των μεταποιητικών δραστηριοτήτων δεν χρειάζεται πλέον την έκδοση αποφάσεων έγκρισης περιβαλλοντικών όρων (ΑΕΠΟ), καταργώντας το αναχρονιστικό σύστημα της διακριτής κατάταξης των βιομηχανικών δραστηριοτήτων σε βαθμούς όχλησης και την αντικατάστασή του με την περιβαλλοντική κατάταξη, που βασίζεται σε σχετικές σύγχρονες ευρωπαϊκές οδηγίες για την προστασία του περιβάλλοντος.

### **Οικονομία**

Η καλύτερευση του γενικού πολιτικού κλίματος της χώρας επηρεάζει σήμερα θετικά την εν γένει οικονομία. Η βελτιωμένη θέση των τραπεζών κι ο εμφανέστατος περιορισμός της φορολογίας, συμβάλλουν πρόσθετα στην καλή πορεία της ελληνικής οικονομίας. Με βάση και τα στοιχεία της πολιτικής ανάλυσης, η οικονομική πορεία της χώρας δείχνει βελτιωμένη μετά την πολυετή οικονομική ύφεση (IOBE, 2019).

- 1,9% ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ της Ελλάδας για το 2019
- Ελαφρά ενίσχυση του Δείκτη Οικονομικού Κλίματος στην Ελλάδα το τελευταίο τρίμηνο του 2019 (107,7 μον.) σε σχέση με το αντίστοιχο περυσινό τρίμηνο (100,8 μον.). Το πρόσφατο επίπεδο είναι το μέγιστο από το τέταρτο τρίμηνο του 2007
- Ο Δείκτης Καταναλωτικής Εμπιστοσύνης διαμορφώθηκε αρκετά υψηλότερα, στις -7,1 μονάδες, από -11,4 μον. το προηγούμενο τρίμηνο και -32,6 μον. ένα χρόνο νωρίτερα. Η πρόσφατη επίδοση είναι η καλύτερη από το πρώτο τρίμηνο του 2002.
- Ο δείκτης ανεργίας από 27,5% το 2013 έπεσε σε 17,2% το 2019 (ΕΛΣΤΑΤ)
- Διαχρονικά ελάχιστο κόστος νέου δανεισμού για το ελληνικό δημόσιο, spread σε ελάχιστο επίπεδο δεκαετίας
- Διαχρονικά ελάχιστο κόστος νέου δανεισμού για επιχειρήσεις. Παραμένει το υψηλό spread σε σύγκριση με άλλες χώρες του «νότου» της Ευρωζώνης.

Μέχρι και το 2019, τα στοιχεία για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας ήταν αρκετά ενθαρρυντικά. Αυτό δυστυχώς άλλαξε με την επέλαση της πανδημίας του κορονοϊού. Η

πανδημία έπληξε την ελληνική οικονομία – όπως και τις υπόλοιπες οικονομίες της Ευρωζώνης – με σφοδρότητα από τα τέλη του 1ου τριμήνου του 2020, διακόπτοντας απότομα την ανοδική πορεία της οικονομικής δραστηριότητας που διαφαινόταν στις αρχές του έτους, δεδομένης της μεγάλης έκθεσης του ΑΕΠ στον τουρισμό και τις μεταφορές, και το μεγάλο ποσοστό των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των αυτοαπασχολούμενων στο παραγωγικό δυναμικό.

Μελέτη της Grand Thornton εξετάζει τις αναμενόμενες επιπτώσεις των οικονομικών συνθηκών όπως διαμορφώθηκαν λόγω του Covid-19, σε κρίσιμα μεγέθη των Ελληνικών επιχειρήσεων, αλλά και συνολικά στην Ελληνική οικονομία. Τα βασικά συμπεράσματα για την επίδραση της πανδημίας είναι τα εξής:

- Επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν το 69% του συνολικού κύκλου εργασιών των Ελληνικών επιχειρήσεων επλήγησαν άμεσα από την πανδημία του Covid-19 ως αποτέλεσμα του περιορισμού ή και της διακοπής της λειτουργίας τους.
- Συνολικά, επιχειρήσεις που παράγουν κύκλο εργασιών ποσού € 32,9 δισ. (11% επί του συνολικού κύκλου εργασιών) και απασχολούν περίπου 1,1 εκ. εργαζομένους (25% επί του συνόλου) διέκοψαν τη δραστηριότητά τους λόγω της πανδημίας.
- Από την αρχική εκτίμηση των στοιχείων, προκύπτει ότι το Ακαθάριστό Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) θα μειωθεί κατά 8,5% το 2020. Η επίδραση της πανδημίας σε κλάδους υψηλής προστιθέμενης αξίας για την οικονομίας, που σχετίζονται με τον τουρισμό, όπως οι μεταφορές, τα καταλύματα και η εστίαση συντελούν στη μείωση του ΑΕΠ. (Grant Thornton, 2020)

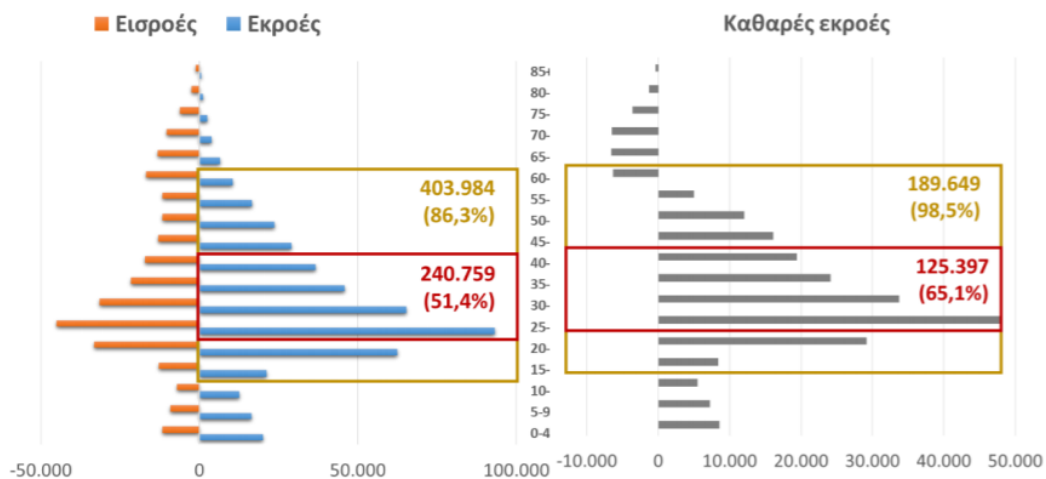
### **Κοινωνία**

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των Ελλήνων, το 32 % των ενηλίκων έχει ως ανώτερο επίπεδο μόρφωσης τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η διαφορά στις αποδοχές για αυτούς με ανώτερες σπουδές είναι 40% πάνω από εκείνων με λυκειακές σπουδές. Το μερίδιο των γυναικών με τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι 50% σε σχέση με αυτό των ανδρών που είναι 35%, μια κάπως μεγαλύτερη διαφορά από το μέσο όρο στις χώρες του ΟΟΣΑ. Παρά όμως τη μεγαλύτερη συμμετοχή των γυναικών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το ποσοστό απασχόλησης στους άντρες είναι μεγαλύτερο (75%) σε σύγκριση με αυτό των γυναικών (63%). Οι γυναίκες έχουν επίσης λιγότερες αποδοχές κατά 20 έως 30% σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους σε όλα τα μορφωτικά επίπεδα. (OECD, 2018)

Ακόμα, τα τελευταία χρόνια, λόγω και της οικονομικής κρίσης, έχει παρατηρηθεί μεγάλη τάση φυγής των νέων από τη χώρα σε ανεύρεση εργασίας στο εξωτερικό, γνωστό ως «Brain drain» .

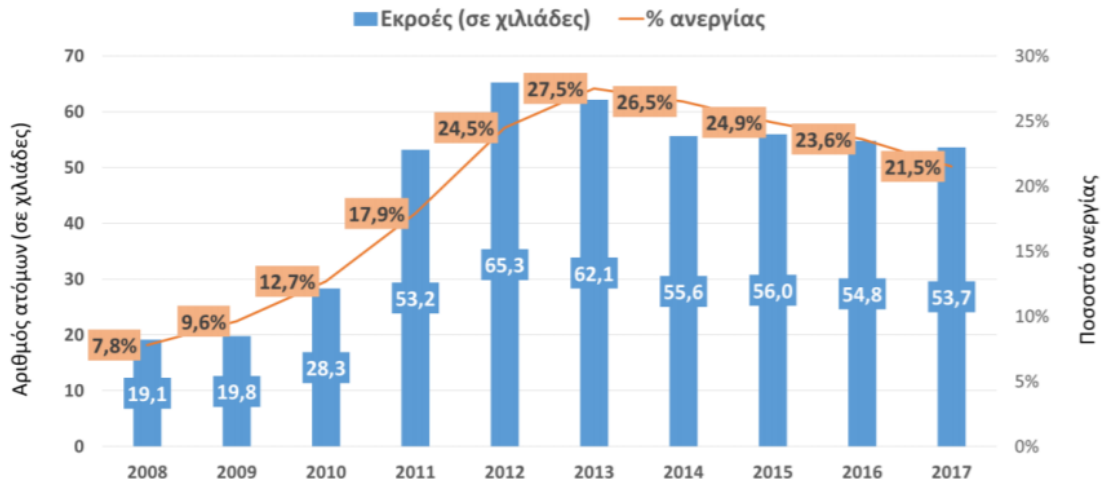
Περισσότεροι από 200.000 Έλληνες υπολογίζονται να έχουν μεταναστεύσει από την αρχή της οικονομικής κρίσης, αναζητώντας ευνοϊκότερους όρους επαγγελματικής αποκατάστασης και εξέλιξης της καριέρας τους. Η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων που μετανάστευσαν (86,3%) ήταν εργάσιμης ηλικίας (15-64 ετών), ενώ περίπου ένας στους δύο (51,4%) προέρχεται από την «κρίσιμη» ηλικιακή κατηγορία 25-44. Το brain drain έχει επιφέρει επίσης σημαντικό δημοσιονομικό κόστος αφενός λόγω της μη απόδοσης της δημόσιας επένδυσης που έχει γίνει για την εκπαίδευση όσων φεύγουν (34.037 € ανά άτομο για αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις). Τέλος το brain drain επιβαρύνει το δημογραφικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η χώρα μας. Από την άλλη πλευρά, η αυξημένη ροή Ελλήνων πολιτών προς τις Ευρωπαϊκές χώρες τα χρόνια της κρίσης, συνέβαλε στην ποσοτική και ποιοτική αναζωογόνηση της Ελληνικής διασποράς. Ανοίγονται έτσι δύο ευκαιρίες για την Ελληνική οικονομία:

- Η πρώτη ευκαιρία συνδέεται με προοπτική μόνιμης επιστροφής του ανθρώπινου δυναμικού που έχει εργασθεί στο εξωτερικό. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορούν να εισαχθούν γνώσεις και δεξιότητες που λείπουν από την ελληνική οικονομία, μετατρέποντας το brain drain σε brain gain.
- Η δεύτερη ευκαιρία συνδέεται με την ενεργοποίηση και αξιοποίηση της διασποράς προς όφελος της ελληνικής οικονομίας. Αυτό μπορεί να συμβεί τόσο μέσω της ενθάρρυνσης διεθνών συνεργασιών που έχουν ως αποτέλεσμα τη μεταφορά γνώσης όσο και μέσω της πραγματοποίησης επενδύσεων από Έλληνες της διασποράς στην ελληνική οικονομία. (ΣΕΒ, 2018)



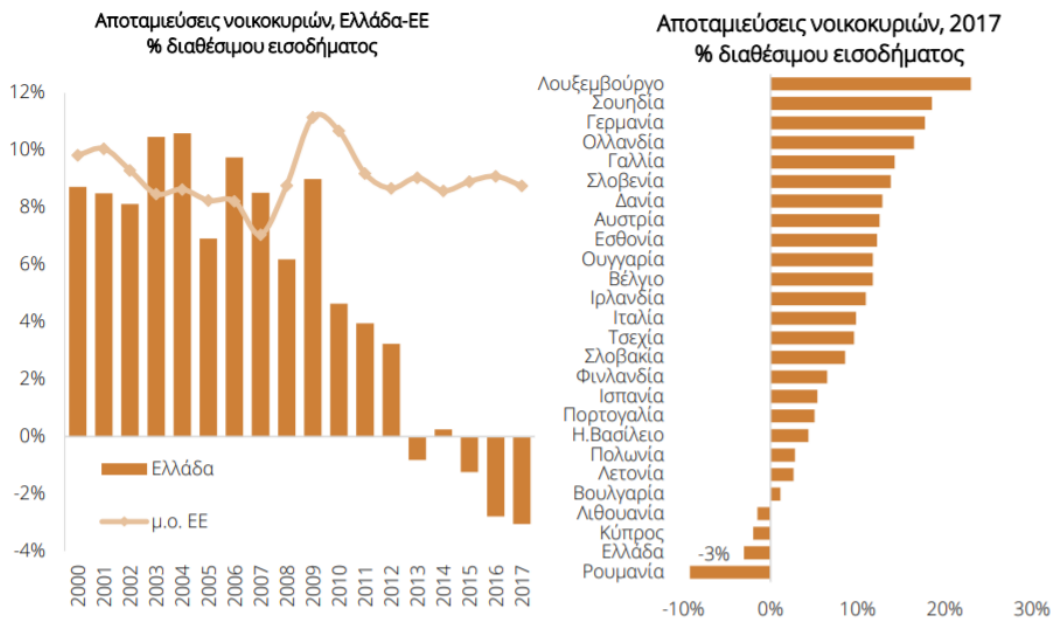
Εικόνα 15. Ηλικιακή πυραμίδα εισροών-εκροών Ελλάδα 2008-2017 (ΕΛΣΤΑΤ)





Εικόνα 16. Εξέλιξη % ανεργίας και εκροών Ελλήνων (2008-2017) (Eurostat)

Όσον αφορά την αποταμίευση, αδυναμία αποταμίευσης εμφανίζουν τα ελληνικά νοικοκυριά, καθώς τρία στα τέσσερα ξοδεύουν μηνιαίως άνω του 80% του εισοδήματός τους, ενώ πέρα από τις πάγιες δαπάνες σε λογαριασμούς και φόρους, τη μερίδα του λέοντος του οικογενειακού προϋπολογισμού κατέχουν οι αγορές τροφίμων.



Εικόνα 17. Αποταμιεύσεις νοικοκυριών στις χώρες της Ε.Ε (Eurostat)

## Τεχνολογία

Είναι βέβαιο πως βρισκόμαστε σε μια εποχή τεχνολογικών θαυμάτων, με τις εταιρείες και τους επιστήμονες να φτάνουν στόχους που μέχρι πριν λίγα χρόνια φαίνονταν αδύνατοι. Ο κόσμος μας σήμερα βιώνει μία τεχνολογική πρόοδο που αποτελεί ορόσημο και έχει επικρατήσει να αποκαλείτε ως “4η Βιομηχανική Επανάσταση” ή Industry 4.0 διεθνώς. Η “4η Βιομηχανική Επανάσταση” πηγάζει κυρίως από την ιλιγγιώδη ανάπτυξη του τεχνολογικού τομέα. Ειδικότερα, στηρίζεται στις νέες δυνατότητες από την εξέλιξη των υπολογιστών σε επεξεργασία, ανάλυση και αποθήκευση όγκου δεδομένων, στην δημιουργία προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης, την διεύθυνση του internet και τις υψηλές ταχύτητες που προσφέρουν οι υποδομές σε ενσύρματα και ασύρματα δίκτυα. Ως αποτέλεσμα έχουν αναπτυχθεί προγράμματα που επιτρέπουν την απομακρυσμένη χρήση συσκευών μέσω υπολογιστών και κινητών τηλεφώνων (internet of things), την αποθήκευση, πρόσβαση και επεξεργασία πληροφοριών/ δεδομένων σε κεντρικές μονάδες (cloud computing), την αυτοματοποίηση της παραγωγής και της λήψης σημαντικών αποφάσεων με βάση τις υπάρχουσες πληροφορίες. (A.I.: Artificial Intelligence), την τρισδιάστατη εκτύπωση μοντέλων, οι «έξυπνοι ομιλητές», το blockchain και τα κρυπτονομίσματα.

Σε τοπικό επίπεδο, το ελληνικό κράτος έχει αργοπορήσει στην δημιουργία μια εθνικής στρατηγικής, με αποτέλεσμα να βρίσκεται σε μειονεκτική θέση έναντι ανταγωνιστικών κρατών. Επιπλέον, η μακροχρόνια χρηματοοικονομική περιπέτεια της χώρας επέδρασε αρνητικά στην αναβάθμιση των κρατικών υποδομών, την προσέλκυση διεθνών επενδύσεων και τον εκσυγχρονισμό του κεφαλαιακού εξοπλισμού στον ιδιωτικό τομέα. Στην παραπάνω διαπίστωση, εξαίρεση αποτελούν α) μερικές μεγάλες εταιρίες που μπόρεσαν να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε διεθνείς πηγές χρηματοδότησης ή δραστηριοποιήθηκαν στο εξωτερικό και β) ορισμένες Start-Ups με καινοτόμες εφαρμογές που κατάφεραν είτε να προσελκύσουν διεθνή χρηματοδότηση, είτε να εξάγουν αυτόνομα ή μέσω συνεργασιών με τρίτες εταιρίες την τεχνογνωσία τους σε ξένες αγορές. Η επιτυχημένη υιοθέτηση των τεχνολογικών εξελίξεων στο παραγωγικό μοντέλο μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη και ευκαιρίες ανάπτυξης για το κράτος και τον ιδιωτικό τομέα. (Φαρμάκης, 2019)

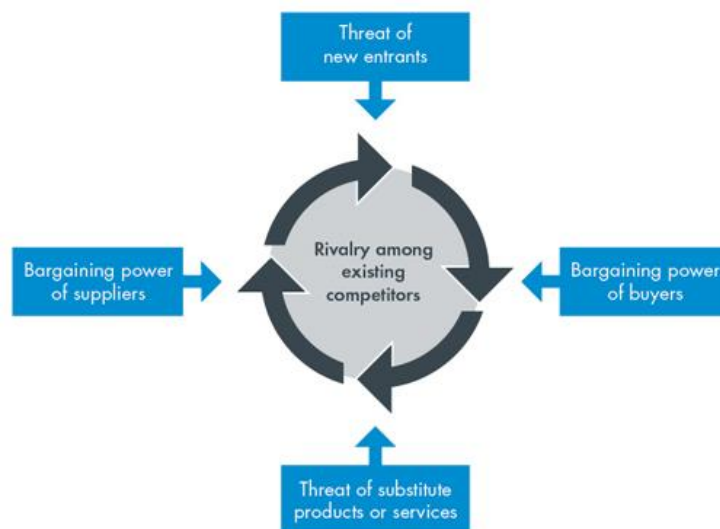
### **3. PORTER 5 forces**

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα μοντέλο που προσδιορίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθούν στον προσδιορισμό των

αδυναμιών και δυνατοτήτων του. Συχνά χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη δομή ενός κλάδου ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να καθορίσει την εταιρική της στρατηγική.

Σύμφωνα με τον M.Porter, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης σε ένα κλάδο προσδιορίζεται από τις ακόλουθες δυνάμεις:

- Απειλή νεοεισερχόμενων: Εταιρίες που δεν δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά σε ένα κλάδο αλλά έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν.
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών: Προϊόντα ανταγωνιστών που μπορούν να εκπληρώσουν τις ίδιες ανάγκες της αγοράς με μικρότερο κόστος ή άλλα πλεονεκτήματα για τον τελικό καταναλωτή.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Σε περίπτωση που οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές τους, μπορούν να προκαλέσουν μείωση κερδών στις επιχειρήσεις του κλάδου. (όταν ένα προϊόν είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, όταν δεν υπάρχουν άλλοι προμηθευτές που να μπορούν να εκπληρώσουν μια συγκεκριμένη παραγγελία κ.ά)
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες μπορεί να έχουν διαπραγματευτική δύναμη με τελικό αποτέλεσμα να μπορούν να μειώσουν τα κέρδη ενός κλάδου (μεγάλος αριθμός παραγγελιών, ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών, οικονομίες κλίμακας κ.ά)
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η επιθυμία των επιχειρήσεων του κλάδου να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους.



Εικόνα 18. Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter

## 1. Απειλή νεοεισερχομένων

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να καταδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το πόσο εύκολο (ή δύσκολο) είναι να διεισδύσει κανείς σε μια νέα αγορά, τι εμπόδια μπορεί να συναντήσει, ποια από αυτά τα εμπόδια είναι αντιμετωπίσιμα, ποια χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Είναι λογικό πως όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.

Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι:

- Η ύπαρξη “οικονομιών κλίμακας”. Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν “πλεονέκτημα κόστους” (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν “μειονέκτημα κόστους” (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.
- Το brand loyalty. Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να “κλέψουν” πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρίες της αγοράς.
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο.
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.

## 2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες της αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να υποκατασταθούν από άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού (πχ λόγω χαμηλότερων τιμών, λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής κλπ)

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.

- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα σπάνταρντ.
- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

### **3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους προμηθευτές της. Όπως είναι λογικό, όσο περισσότεροι προμηθευτές υπάρχουν σε μια αγορά, τόσο μικρότερη είναι η εξάρτηση μιας επιχείρησης από αυτούς τους προμηθευτές. Αντίθετα, όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές (πχ. για την προμήθεια πχ πρώτων υλών ή εξειδικευμένων υπηρεσιών), τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος οι προμηθευτές αυτοί να προχωρήσουν σε απρόβλεπτες κινήσεις (πχ. αύξηση του κόστους των α' υλών) που με την σειρά τους θα ανατρέψουν το status quo & θα φέρουν σε δύσκολη θέση την επιχείρηση σου μελλοντικά.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.
- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.
- Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε “forward integration”.

### **4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης τον βαθμό εξάρτησης της από τους ίδιους τους πελάτες της. Όπως είναι λογικό, επιχειρήσεις που στηρίζονται σε ένα μικρό αριθμό πελατολογίου, αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα κινδύνους από άλλες επιχειρήσεις με ευρύ πελατολόγιο.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή η μειούμενη.

- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
- Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε “backward integration”.

## 5. Επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η εξέταση της δύναμης αυτής μπορεί να αναδείξει στην διοίκηση μιας επιχείρησης το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Εάν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και προσφέρουν εξίσου ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, τότε το πιθανότερο είναι πως η επιχείρηση δεν ελέγχει την κατάσταση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, υπάρχει ο κίνδυνος οι αγοραστές να προτιμήσουν ένα ανταγωνιστή που τους παρέχει μια καλύτερη συμφωνία (πχ. χαμηλότερες τιμές). Αντίθετα, αν η επιχείρηση σου προσφέρει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία και ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος, αυτό σημαίνει πως η επιχείρηση σου έχει μικρό βαθμό ανταγωνισμού και μεγάλες περιθώρια κερδοφορίας. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η συγκεκριμένη βιομηχανία και το αντίστροφο.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (η μειώνεται απότομα). Όταν η “πίτα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο “εκτόπισμα” και δυνατότητες.
- Το προϊόν είναι “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα (differentiated).
- Το “κόστος αλλαγής” (switching cost) για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά “εμπόδια εξόδου” (exit barriers).

Εφαρμόζοντας το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter στον κλάδο έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

1. Απειλή νεοεισερχομένων: **χαμηλή απειλή**

Το κόστος επένδυσης, για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο έτοιμων μιγμάτων, είναι συνήθως αρκετά μεγάλο, καθώς περιλαμβάνει την δημιουργία παραγωγικής μονάδας. Επίσης, οι οικονομίες κλίμακας, που διαθέτουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις δυσκολεύει ακόμα περισσότερο των είσοδο νέων επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να διαφοροποιηθούν για να κερδίσουν ένα μερίδιο αγοράς και να επιβιώσουν.

2. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών: **μέτρια απειλή**

Τα προϊόντα που αναγνωρίζονται ως υποκατάστατα είναι τα έτοιμα γλυκά (κέικ, μπισκότα), που πουλιούνται στα super market ή τους φούρνους, ή τα γλυκά που φτιάχνει ο καταναλωτής μόνος του σπίτι. Ωστόσο, η φιλοσοφία της εύκολης και γρήγορης παρασκευής γλυκισμάτων στο σπίτι, πάνω στην οποία στηρίζεται ο κλάδος των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής, είναι αυτή που διαχωρίζει τον κλάδο από τα υποκατάστατα προϊόντα. Ωστόσο, δεν πρέπει να αγνοήσουμε την επίδραση της τιμής όλων αυτών των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή.

3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: **χαμηλή απειλή**

Οι Α΄ ύλης που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή έτοιμων μιγμάτων δεν είναι δυσεύρετες, αντιθέτως υπάρχει πληθώρα βιομηχανιών στην Ελλάδα και το εξωτερικό για την προμήθεια τους. Η μόνη απειλή που πρέπει να αναγνωρίσουμε είναι η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός κάποιου προμηθευτή στην παραγωγή έτοιμων μιγμάτων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι Μύλοι Αγίου Γεωργίου έχουν ήδη εφαρμόσει τη στρατηγική του «forward integration» και έχουν εισέλθει στον κλάδο έτοιμων μιγμάτων με τα προϊόντα “Easy Bake”.

4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: **μέτρια απειλή**

Τα προϊόντα του κλάδου έτοιμων μιγμάτων δεν είναι προϊόντα πρώτης ανάγκης. Αν εξαιρέσουμε το «brand loyalty» των καταναλωτών σε συγκεκριμένες μάρκες, το κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά προϊόντα είναι χαμηλό για τον αγοραστή. Ακόμα, σε αντίθεση με τους προμηθευτές, το «backward integration» δεν αποτελεί απειλή στην περίπτωση των super market. Βεβαίως, τα super market έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δυνατότητα ώστε να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας. Τέλος, η αγορά των έτοιμων μιγμάτων δείχνει να μεγαλώνει τα τελευταία χρόνια, όπως είδαμε και στην ανάλυση αγοράς.

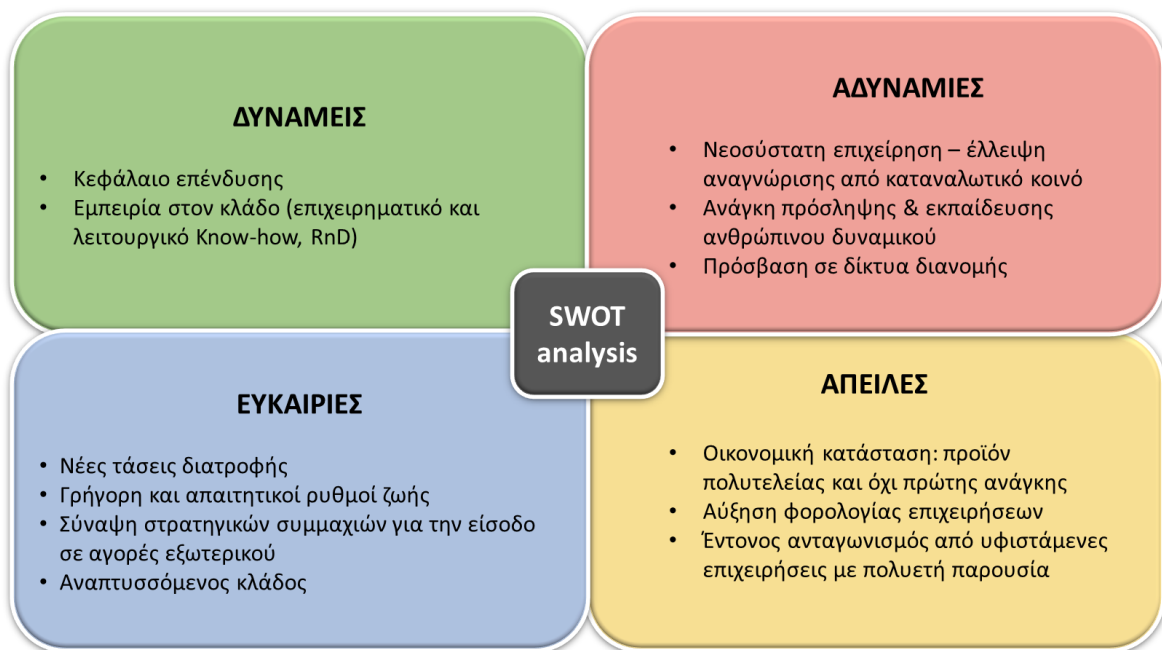
5. Επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων : **υψηλή απειλή**

Το προϊόν είναι “commodity” (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα, με αποτέλεσμα η τελική επιλογή του καταναλωτή να μπορεί εύκολα να αλλάξει και ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων να είναι μεγάλος. Βεβαίως, εξαίρεση πάλι αποτελεί το «brand loyalty» σε κάποια προϊόντα. Τα «εμπόδια εξόδου» για μια επιχείρηση είναι μεγάλα, βάση του κόστους επένδυσης για την είσοδο στον κλάδο. Τέλος, η αγορά έτοιμων μιγμάτων αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να γίνεται εντονότερος, ώστε οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να διατηρήσουν τα μερίδια τους στην αγορά.

#### 4. SWOT analysis

Η Ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που εξετάζει τα ισχυρά (Strengths) και αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις ευκαιρίες (Opportunities) και απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείτε από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Ακολούθως, παρουσιάζεται η swot analysis της υπό μελέτη επιχείρησης.



Εικόνα 19. Swot analysis εξεταζόμενης επιχείρησης

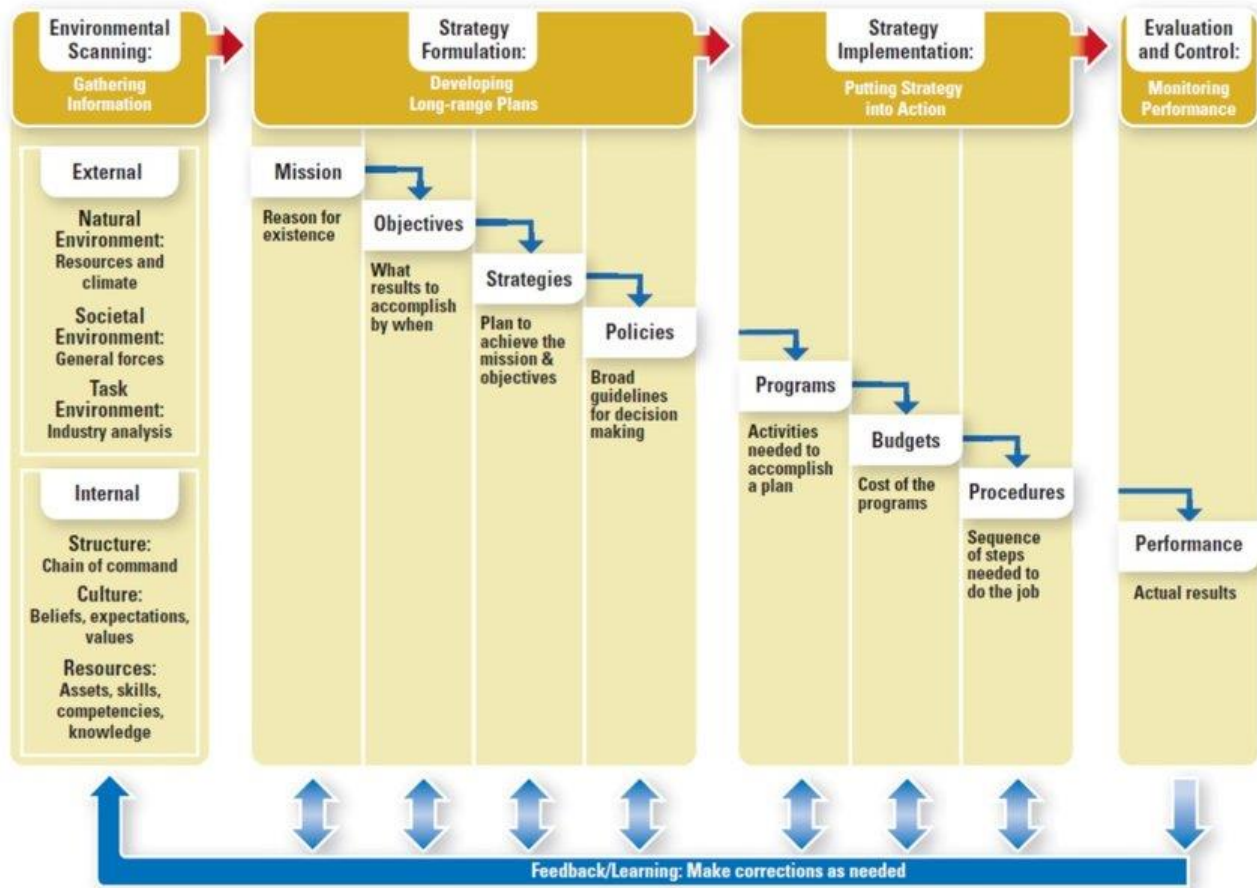


## **Κεφάλαιο 3. Στρατηγική και Marketing**

## **A. Στρατηγική επιχείρησης**

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική σχετίζεται με την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού σε βάθος χρόνου. Βασίζεται στη βαθιά γνώση των πλεονεκτημάτων, των δυνατών σημείων του οργανισμού καθώς και στην ύπαρξη των απαραίτητων πόρων. Λαμβάνει υπόψη της το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, αλλά και τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των stakeholders, των ενδιαφερόμενων μερών που σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό. Η επιχειρησιακή στρατηγική στη συνέχεια μεταφράζεται σε στρατηγικό πλάνο δράσης όπου εκεί αναλύονται οι μέθοδοι και οι τακτικές που θα χρησιμοποιηθούν για να φτάσουμε τελικά εκεί που θέλουμε. Ο στρατηγικός στόχος αποτελεί μία σαφή διατύπωση του στόχου της επιχείρησης. Δείχνει που θέλει να βρίσκεται η επιχείρηση στο τέλος μιας συγκεκριμένης περιόδου. Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητη, γιατί δίνει κατευθύνσεις. Κάθε επιχείρηση διατυπώνει αποστολή και όραμα, προσδιορίζοντας το που θέλει να βρεθεί στο μέλλον. Υπό την έννοια αυτή η διαμόρφωση στρατηγικής έρχεται να απαντήσει στο πως. Για το λόγο αυτό, η διαμόρφωση στρατηγικής είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση, κάθε οργανισμό, δημόσιο ή μη, κερδοσκοπικό ή μη κερδοσκοπικό, σε ένα πολιτικό κόμμα ή σε ένα κράτος. (Γαλάνης, 2014)

Το στρατηγικό μανάτζμεντ είναι μία περιεκτική και συνεχής διαδικασία μανάτζμεντ που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Ορίζεται ως το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ είναι: ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής και αξιολόγηση και έλεγχος. Η ανίχνευση περιβάλλοντος γίνεται μελετώντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως η PEST analysis και οι 5 δυνάμεις του Porter για το εξωτερικό περιβάλλον και η SWOT analysis για το εσωτερικό περιβάλλον (όπως εφαρμόστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο). Η διαμόρφωση στρατηγικής γίνεται ορίζοντας την αποστολή της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της. Η υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες. Τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία μέσω της οποίας τα πραγματικά αποτελέσματα διάφορων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. (Γεωργόπουλος, 2020)



Εικόνα 20. Μοντέλο στρατηγικού μάντζμεντ (Wheelen, 2012)

Η στρατηγική της υπό εξέταση επιχείρησης είναι η στρατηγική της ανάπτυξης, καθώς πρόκειται για μια νεοσύστατη επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στον κλάδο των έτοιμων μίγμάτων ζαχαροπλαστικής. Όπως είδαμε στο κεφάλαιο της ανάλυσης αγοράς και της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, ο συγκεκριμένος κλάδος είναι αναπτυσσόμενος. Τα πρώτα έτοιμα μίγματα ζαχαροπλαστικής κυκλοφόρησαν στην ελληνική αγορά πριν περίπου 5 χρόνια και έκτοτε αποκτούν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο στο ράφι του σούπερ μάρκετ. Η Ελλάδα τείνει και σε αυτή την περίπτωση να ακολουθεί τις τάσεις του εξωτερικού, που επιζητούν ευκολία και ταχύτητα στην προετοιμασία γευμάτων και γλυκών. Ακόμα, αναφορικά με τον ανταγωνισμό στον κλάδο μπορούμε να πούμε ότι είναι αρκετά έντονος, καθώς οι 2 μεγαλύτεροι «παίκτες» (Μύλοι Αγίου Γεωργίου, Γιώτης) έχουν χρόνια εμπειρία τόσο στον κλάδο των έτοιμων μίγμάτων όσο και στους άλλους βασικούς κλάδους που δραστηριοποιούνται. Ωστόσο, αξίζει να αναφέρουμε ότι το πορτοφόλιο των 2 προαναφερθέντων εταιριών περιλαμβάνει προϊόντα υψηλής θερμιδικής αξίας, τα οποία οι σύγχρονες τάσεις διατροφής προστάζουν να

αποφεύγονται. Αναφορικά με το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης αναγνωρίζουμε ότι η Ελλάδα, μετά από μία δεκαετία πολιτικής αστάθειας και οικονομικής κρίσης, πλέον παρουσιάζει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της χώρας μία κατάσταση πολιτικής σταθερότητας και εμπνέει αίσθημα εμπιστοσύνης και βεβαιότητας σε νέους επενδυτές. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψιν τις δυνάμεις της νεοσύστατης επιχείρησης που καταγράφηκαν στη SWOT analysis, αναγνωρίζεται ότι τα έμπειρα στελέχη με προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο κλάδο που έχει στην ομάδα του ο επενδυτής, θα παίξουν κομβικό ρόλο στην οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στο έμπειρο RnD της επιχείρησης, πάνω στο οποίο θα βασιστεί η διαφοροποίηση της επιχείρησης στον κλάδο. Στη συνέχεια θα διαμορφωθεί αναλυτικά η στρατηγική της επιχείρησης, ως προς την αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της.

### **Αποστολή**

Η αποστολή της επιχείρησης αποτελεί το λόγο ύπαρξης της. Αποστολή της υπό εξέταση επιχείρησης είναι να διευκολύνει την καθημερινότητα των καταναλωτών με υγιεινά μίγματα ζαχαροπλαστικής.

### **Σκοποί**

Ως σκοποί της επιχείρησης θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Ο σκοπός πρέπει να περιλαμβάνει τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του. Η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει ως σκοπό α) την απόκτηση 5% μεριδίου αγοράς τον πρώτο χρόνο και αύξηση κατά 1% κάθε χρόνο την επόμενη 5ετία και β) τη δημιουργία ισχυρού και αναγνωρίσιμου Brand name.

### **Στρατηγικές**

Η στρατηγική της επιχείρησης είναι το σχέδιο που περιγράφει το πως θα επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης. Η στρατηγική της εξεταζόμενης επιχείρησης περιστρέφεται γύρω από 3 άξονες: α) είσοδος στον κλάδο με συγκεκριμένο πορτοφόλιο (10 κωδικοί) και διεύρυνση στο μέλλον βάση καταναλωτικής έρευνας, β) προσπάθεια για εξαγωγική δραστηριότητα και γ) επένδυση σε Marketing για αναγνωρισιμότητα Brand.

### **Πολιτικές**

Στη γενική πολιτική μίας επιχείρησης περιλαμβάνονται όλες οι αρχές της, που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Οι αρχές μίας επιχείρησης υπαγορεύουν την ενδοεπιχειρησιακή συμπεριφορά και χαράσσουν τις κατευθυντήριες γραμμές σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον. Εκφράζουν το όραμα, τις αξίες της επιχείρησης, τους κανόνες και τα ιδανικά, τα

οποία συνθέτουν την επιχειρησιακή κουλτούρα. Μέσω της δημιουργίας πολιτικής μίας επιχείρησης, η διοίκηση προσπαθεί να οργανώσει την επιχείρηση στο σύνολό της και να καθιερώσει σταθερούς κανονισμούς. (site strategy train)

Η πολιτική της εξεταζόμενης επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, την ικανοποίηση του προσωπικού, τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών και του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβάλλοντος, την ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον όπως και την αύξηση της αποδοτικότητας και του μεριδίου της αγοράς.

Πιο αναλυτικά, η επιχείρηση λειτουργεί βάση των ακόλουθων αρχών:

- Εφαρμογή Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001:2015 (Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας) και FSSC 22000:2010 (Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων)
- Εφαρμογή όλων των κανόνων και διαδικασιών που προβλέπονται από τη νομοθεσία για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας (OHSAS 18001: Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία) και για την προστασία του περιβάλλοντος (ISO 14001:2015 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης).
- Εξοικονόμηση φυσικών πόρων μέσω της επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης υλικών, της προμήθειας ανακυκλωμένων υλικών και της χρήσης ανακυκλώσιμων συσκευασιών και άλλων υλικών.
- Συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.
- Εφαρμογή κώδικα δεοντολογίας

## **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Ο στρατηγικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η δημιουργία μιας θεμελιώδους ικανότητας που θα προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (cost leadership) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (differentiation). Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την

ίδια. Τέλος, μια άλλη εναλλακτική επιλογή είναι η στρατηγική εστίασης (focus), η εξειδίκευση δηλαδή σε ένα ορισμένο τμήμα της αγοράς και η εστίαση όλων των πόρων της επιχείρησης σε αυτό το μοναδικό τμήμα, εφαρμόζοντας είτε στρατηγική ηγεσίας κόστους είτε στρατηγική διαφοροποίησης. (Γεωργόπουλος, 2010)

Στρατηγικός στόχος της υπό εξέταση νεοσύστατης επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία μίας βιώσιμης επιχειρηματικής μονάδας στον κλάδο των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής, που θα προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες τάσεις διατροφής. Ως επιχειρηματική στρατηγική επιλέγεται η στρατηγική διαφοροποίησης, προσφέροντας στην αγορά προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας, που ανταποκρίνονται στην ανάγκη των καταναλωτών για υγιεινή διατροφή. Εστιάζοντας σε υγιεινές πρώτες ύλες και σε τελικά προϊόντα χαμηλών λιπαρών, η επιχείρηση θα διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και θα μπορέσει να προσφέρει κάτι μοναδικό στον καταναλωτή. Βασικό ρόλο στη στρατηγική διαφοροποίησης θα διαδραματίσει το έμπειρο RnD της επιχείρησης καθώς και η επένδυση στο Marketing plan της επιχείρησης για την αναγνωρισιμότητα και την προώθηση των προϊόντων της στην αγορά.

## **B. Στρατηγικό marketing**

Η διαδικασία του στρατηγικού μάρκετινγκ αρχίζει με την αποστολή και το όραμα της εταιρείας, την επιλογή των αγορών-στόχων, καθώς και τη διαμόρφωση συγκεκριμένου μίγματος μάρκετινγκ και στόχο τοποθέτησης για τα προϊόντα που προσφέρει. Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι μια μέθοδος εστίασης των ενεργειών και πόρων μιας εταιρείας σε μια διαδικασία δράσης που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις και επικράτηση μιας στοχευόμενης θέσης στην αγορά. Το σχέδιο μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη τμηματοποίηση της αγοράς, τη στοχοθέτηση και την τοποθέτηση του προϊόντος, επίσης γνωστή ως STP (Segmentation-Targeting-Positioning). Η διαδικασία STP είναι μια σημαντική έννοια στη μελέτη και την εφαρμογή του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ μιας εταιρείας χτίζεται γύρω από το STP – Τμηματοποίηση, Στόχευση και Τοποθέτηση. Η διαδικασία του STP καταδεικνύει τους δεσμούς μεταξύ μιας συνολικής αγοράς και το πώς μια εταιρεία επιλέγει να ανταγωνιστεί στην αγορά αυτή. (Kotler & Keller, 2005)

## **1. Τμηματοποίηση (segmentation)**

Τα προϊόντα που παράγει μία εταιρεία δεν είναι επιθυμητά από το σύνολο της αγοράς. Οι ανάγκες των καταναλωτών διαφοροποιούνται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την οικονομική κατάσταση, τη γεωγραφική περιοχή, τα ψυχογραφικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά τους κ.α. Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ένας τρόπος ομαδοποίησης των πελατών σε μικρότερες ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά. Με την τμηματοποίηση της αγοράς, προσδιορίζονται οι ομάδες των καταναλωτών που είναι πιο ελκυστικές και αποδοτικές για την εταιρεία, προκειμένου να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό marketing mix για ένα ή παραπάνω τμήματα. Στην περίπτωση της υπό εξέταση εταιρείας το προϊόν είναι ένα και δε διαφέρει για τα επιμέρους τμήματα της αγοράς. Είναι σημαντική η σωστή στόχευση της αγοράς και η κατάλληλη τοποθέτηση του προϊόντος.

## **2. Στόχευση (targeting)**

Η εταιρεία επιλέγει ως αγορά-στόχο της, εκείνη που εμφανίζει ισχυρότερη συγγένεια με το προϊόν της. Στην ουσία επιλέγει εκείνη ή εκείνες τις αγορές που είναι πιο πιθανό να αγοράσουν το προϊόν της. Τα έτοιμα μίγματα ζαχαροπλαστικής μπορούν να απευθύνονται σε κάθε ενήλικα, που λόγω επαγγελματικών και άλλων υποχρεώσεων, δεν έχει το χρόνο να αγοράσει τα υλικά και να παρασκευάσει μόνος του ένα γλυκό, ή απλώς δεν έχει ταλέντο στη ζαχαροπλαστική! Απευθύνονται σε ανθρώπους που αναζητούν μια εύκολη και γρήγορη λύση. Βεβαίως, κύριως στόχος τους είναι οι εργαζόμενες γυναίκες και μητέρες.

## **3. Τοποθέτηση (positioning)**

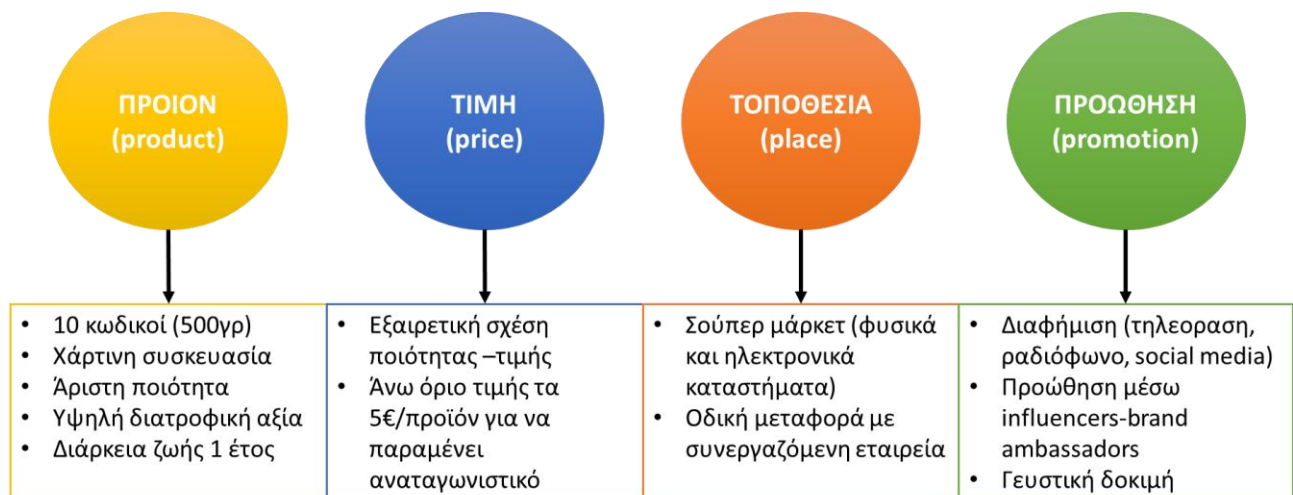
Μετά την τμηματοποίηση και τη στόχευση, το τελευταίο βήμα στη διαδικασία του STP είναι η τοποθέτηση. Η τοποθέτηση αφορά το πώς ένα προϊόν ή μια μάρκα εκπροσωπείται σε σχέση με την κατηγορία του και με τα ανταγωνιστικά προϊόντα σε αυτή την κατηγορία και επομένως πως μπορεί να αποκτήσει μια ξεχωριστή θέση στο μυαλό των καταναλωτών. Με άλλα λόγια η τοποθέτηση αφορά την επικοινωνία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του προϊόντος στους πελάτες στόχους. Στην προκειμένη περίπτωση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά τις υγιεινές Α΄ ύλης που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των μιγμάτων και η υψηλή διατροφική τους αξία, που τα διαφοροποιεί από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Κατ' επέκταση, το προϊόν πρέπει να τοποθετηθεί στο μυαλό του καταναλωτή ως μία υγιεινή εναλλακτική, που δε θα τον γεμίζει τύψεις για την ευκολία που του προσφέρει.

## Γ. Μίγμα marketing

Το μίγμα marketing εφαρμόζεται ως εργαλείο από την επιχείρηση, για την υλοποίηση της στρατηγικής marketing που έχει αποφασίσει. Το εργαλείο αυτό αποτελείται από τέσσερα μέρη γνωστά και ως 4P. Η θεωρία των 4P ορίστηκε για πρώτη φορά το 1960 από το καθηγητή Jerome McCarthy, υποστηρίζοντας την εστίαση του μάρκετινγκ στο Προϊόν (Product), τη Τιμή (Price), την Προώθηση (Promotion) και την Τοποθεσία (Place). Ο όρος μίγμα είναι σημαντικός γιατί και τα 4P θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι, ώστε να υπάρχει ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Όλες οι ενέργειες του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συντονισμένες με την επιλογή της επιχείρησης αναφορικά με την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, ώστε όχι μόνο να αποφεύγονται τυχόν συγκρούσεις, αλλά αντίθετα να ισχυροποιείται η εικόνα του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή. Αναλυτικά τα 4P αφορούν:

- Το προϊόν (product), πως πρέπει να διαμορφωθεί για να ικανοποιεί την ανάγκη/επιθυμία του αγοραστή μιας συγκεκριμένης αγοράς, αλλά και να εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους στόχους της επιχείρησης,
- Την τιμή (price), σε ποια τιμή πρέπει να διατεθεί το προϊόν,
- Την τοποθεσία (place), ποιες ενδιάμεσες επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να φθάσει το προϊόν στον αγοραστή, και
- Την προώθηση (promotion), πως θα ενημερωθεί και θα πεισθεί ο καταναλωτής να αγοράσει το προϊόν. (Παπαδημητρίου, 2019)

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται το μίγμα marketing της υπό εξέταση επιχείρησης.



Εικόνα 21. Μίγμα Marketing



Η ιδανική στρατηγική τιμολόγησης είναι αυτής της διείσδυσης (penetration pricing), καθώς πρόκειται για καταναλωτικό αγαθό με μεγάλη διάρκεια ζωής. Η εταιρεία είναι νέα στον κλάδο και πρέπει να ανταγωνιστεί εταιρείες που έχουν χρόνια παρουσία στην αγορά και προφανώς την προτιμηση των καταναλωτών. Η συγκεκριμένη στρατηγική τιμολόγησης θα επιτρέψει σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοραστών να δοκιμάσει το προϊόν και να ανακαλύψει τα πλεονεκτήματα του έναντι του ανταγωνισμού. Σε κάθε περίπτωση, η τελική τιμή του προϊόντος θα καθοριστεί συνυπολογίζοντας τα κόστη παραγωγής.

### **Δ. Έξοδα marketing**

Κατά μέσο όρο το ετήσιο κόστος marketing κυμαίνεται από 3-5% του τζίρου για νέες και μικρές επιχειρήσεις και ως 10% για μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Τα έξοδα marketing θα εκτιμηθούν σε βάθος πενταετίας βάση των εσόδων από τις πωλήσεις των προϊόντων με ποσοστό 5%.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ MARKETING</b>
<b>1</b>	500000	2500000	125000
<b>2</b>	575000	2875000	143750
<b>3</b>	632500	3162500	158125
<b>4</b>	695750	3478750	173938
<b>5</b>	765325	3826625	191331

Πίνακας 1. Κόστος Marketing

## **Κεφάλαιο 4. Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια**

## **A. Πρώτες ύλες**

Οι πρώτες ύλες για την παραγωγική διαδικασία των έτοιμων μιγμάτων ζαχαροπλαστικής περιλαμβάνουν αλεύρι και ζάχαρη ως κύρια συστατικά. Το αλεύρι και η ζάχαρη θα είναι 2 ειδών: απλό και ολικής για το αλεύρι, λευκή και μαύρη κρυσταλλική για τη ζάχαρη. Το ποσοστό στις συνταγές του αλεύρου ολικής και της μαύρης ζάχαρης θα πρέπει να συμφωνούν με τη νομοθεσία, για να μπορεί η εταιρεία να αναγράφει στη συσκευασία την αντίστοιχη ένδειξη και να επικοινωνεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Άλλες Α' ύλες είναι το βούτυρο, οι διογκωτικοί παράγοντες, τα αρώματα, το αλάτι, το κακάο και διάφορα άλλα υλικά βάση συνταγής (π.χ σοκολατάκια). Οι Α' ύλες θα προμηθεύονται από προμηθευτές σε Ελλάδα και εξωτερικό, βάση συμφωνιών που θα αναφέρονται οι ελάχιστες ποσότητες, το χρονοδιάγραμμα παράδοσης καθώς και οι συμφωνημένες τιμές. Όλες οι Α' ύλες πρέπει να συνοδεύονται από τα απαραίτητα πιστοποιητικά ποιότητας, ενώ οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι εγκεκριμένοι από την εταιρεία και να εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας στην παραγωγική τους διαδικασία.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το κόστος των Α' υλών:

<b>Α' ΥΛΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€/kg)</b>
ΑΛΕΥΡΙ ΑΠΛΟ	0.30
ΑΛΕΥΡΙ ΟΛΙΚΗΣ	0.60
ΛΕΥΚΗ ΖΑΧΑΡΗ	0.40
ΜΑΥΡΗ ΖΑΧΑΡΗ	0.70
ΒΟΥΤΥΡΟ	0.80
ΚΑΚΑΟ	2
ΣΟΚΟΛΑΤΑΚΙΑ	3
ΑΛΑΤΙ	0,15
ΔΙΟΓΚΩΤΙΚΑ	0.25
ΑΡΩΜΑΤΑ	8

Πίνακας 2. Κόστος Α' υλών

## **B. Υλικά συσκευασίας**

Στα υλικά συσκευασίας περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Φιλμ (3 €/κιλό)
- Χάρτινα εσωτερικά κουτιά (0.05 €/τμχ)
- Χαρτοκιβώτια (0.12 €/τμχ)
- Παλέτες (0.8 €/τμχ)

Όλα τα υλικά συσκευασίας θα είναι ανακυκλώσιμα και τα τελικά προϊόντα θα έχουν την ανάλογη ένδειξη ανακύκλωσης. Τα σκουπίδια που προκύπτουν από την παραγωγική διαδικασία θα διαχωρίζονται σε ανακυκλώσιμα και μη και θα διαχειρίζονται βάση της πολιτικής διαχείρισης απορριμάτων της εταιρείας.

## **Γ. Ενέργεια**

Για τη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας απαιτείται σύνδεση με τον κεντρικό υποσταθμό της ΔΕΗ για παροχή ηλεκτρικής ενέργειας 24 ώρες το 24ωρο. Το κόστος ρεύματος είναι 67,3€/mWh. Η ανάγκη του εργοστασίου υπολογίζεται σε 1000mWh, επομένως σε 67.300€/χρόνο.

## **Δ. Σύνοψη κόστους πρώτων υλών και εφοδίων**

Με βάση τη συνταγή των προϊόντων, που περιλαμβάνει το % της κάθε Α'υλης ανά παρτίδα μίγματος και τις τιμές των Α'υλών που παρατέθηκαν παραπάνω, προκύπτει το συνολικό κόστος των Α'υλών που ανέρχεται στα 0.9 €/κιλό.

<b>Α'ΥΛΕΣ</b>	<b>%</b>	<b>Kg</b>
ΑΛΕΥΡΙ ΟΛΙΚΗΣ	25	175
ΑΛΕΥΡΙ ΑΠΛΟ	10	70
ΛΕΥΚΗ ΖΑΧΑΡΗ	18	126
ΜΑΥΡΗ ΖΑΧΑΡΗ	25	175
ΒΟΥΤΥΡΟ	2.4	16.8
ΔΙΟΓΚΩΤΙΚΑ	1.25	8.75
ΑΡΩΜΑΤΑ	0.35	2.45
ΑΛΑΤΙ	0.5	3.5
ΜΙΚΡΟΥΛΙΚΑ	2.5	17.5
ΣΟΚΟΛΑΤΑΚΙΑ	15	105
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>700</b>

Πίνακας 3. Συνταγή

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το κόστος των Α' υλών , των υλικών συσκευασίας καθώς και το συνολικό κόστος για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ Α'ΥΛΩΝ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ</b>
<b>1</b>	500000	225000	37875	262875
<b>2</b>	575000	258750	43556	302306
<b>3</b>	632500	284625	47912	332537
<b>4</b>	695750	313088	52703	365791
<b>5</b>	765325	344396	57973	402370

Πίνακας 4. Συνολικό κόστος πρώτων υλών

## **Κεφάλαιο 5. Μηχανολογία και Τεχνολογία**

## **A. Παραγωγική διαδικασία**

Η βιομηχανία τροφίμων αποτελεί ένα σύνθετο παραγωγικό περιβάλλον, το οποίο ενσωματώνει αυτόματες και χειρωνακτικές διαδικασίες συνδυάζοντας μια ευρεία γκάμα συστατικών διαφορετικής ευπάθειας με ποικίλη προέλευση. Η διαδικασία της ξηρής ανάμιξης περιλαμβάνει την ανάμιξη ξηρών συστατικών για τη δημιουργία ενός ξηρού μίγματος. Ο καταναλωτής χρειάζεται να προσθέσει κάποια υγρά συστατικά (π.χ γάλα, λάδι, αυγά) για να φέρει το μίγμα στην τελική του μορφή προς μαγείρεμα. Το μεγάλο πλεονέκτημα των ξηρών μιγμάτων είναι ο μεγάλος χρόνος ζωής τους εξαιτίας των ξηρών συστατικών που περιλαμβάνουν και τα οποία δεν μπορούν να αλλοιωθούν εύκολα.

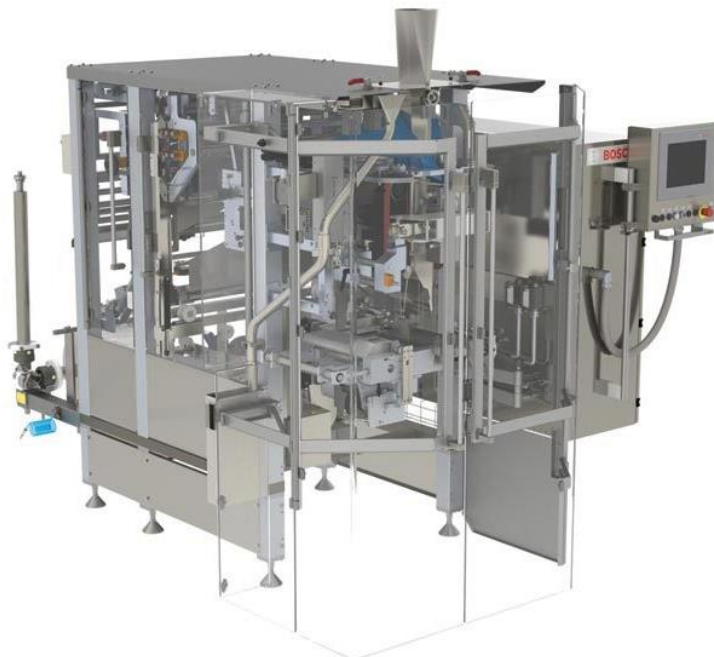
Η παραγωγική διαδικασία χωρίζεται σε 3 στάδια: α) την προετοιμασία του μίγματος, β) την ανάμιξη και γ) τη συσκευασία. Κατά το 1<sup>ο</sup> στάδιο της προετοιμασίας του μίγματος γίνεται αρχικά η ζύγιση των Α' υλών βάση της συνταγής και εν συνεχεία η φόρτωση του προ-μίγματος στο μίξερ. Η ζύγιση και φόρτωση των Α' υλών μπορεί να γίνει είτε χειροκίνητα είτε αυτόματα. Στην χειροκίνητη περίπτωση, ο χειριστής παραγωγής ζυγίζει σε ζυγό όλες τις Α' ύλες και μετά χειρωνακτικά τις φορτώνει στο μίξερ. Η περίπτωση αυτή προτιμάται από μικρότερες βιομηχανίες για την αποφυγή πάγιας επένδυσης σε εξοπλισμό. Στην περίπτωση της αυτοματοποιημένης παραγωγικής διαδικασίας, η χειροκίνητη ζύγιση και φόρτωση αφορά μόνο τις μικροποσότητες. Οι Α' ύλες, όπως το αλεύρι και η ζάχαρη που χρειάζονται σε μεγάλες ποσότητες, βρίσκονται αποθηκευμένες σε σιλό και έρχονται απευθείας στο μίξερ μέσω δικτύου αερομεταφοράς. Η ζύγιση τους γίνεται σε καδοζυγούς μέσω ηλεκτρονικού προγράμματος.

Το 2<sup>ο</sup> στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας αφορά την ανάμιξη του μίγματος σε βιομηχανικό μίξερ. Ο πιο διαδεδομένος τύπος μίξερ ξηρής ανάμιξης στη βιομηχανία τροφίμων είναι το «Ribbon blender». Το μίξερ αυτό αποτελείται από έναν κάδο σχήματος U και έναν αναδευτήρα, που αποτελείται από εσωτερικές και εξωτερικές ελικοειδείς λεπίδες που είναι τοποθετημένες για να κινούν το υλικό αξονικά σε αντίθετες κατευθύνσεις, καθώς και ακτινικά. Κατά το στάδιο της ανάμιξης γίνεται επίσης η προσθήκη λαδιού ή βουτύρου, επιτρέποντας την καλύτερη διασπορά αυτών των συστατικών στο τελικό μίγμα. Ο χρόνος ανάμιξης διαφέρει ανάλογα με τη συνταγή του παραγόμενου μίγματος. Στην παρακάτω φωτογραφία φαίνεται ένα μίξερ «Ribbon blender».



Εικόνα 22. Ribbon blender

Το 3<sup>ο</sup> στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας είναι η συσκευασία του τελικού προϊόντος. Η διαδικασία της συσκευασίας περιλαμβάνει 3 μηχανήματα που εκτελούν τις ακόλουθες λειτουργίες: α) συσκευασία μίγματος σε φιλμ, β) τοποθέτηση προϊόντος σε κουτί και γ) τοποθέτηση κουτιών σε εξωτερικό χαρτοκιβώτιο. Η παραγωγική διαδικασία ολοκληρώνεται με την τοποθέτηση των χαρτοκιβωτίων σε παλέτα. Ακολούθως παρουσιάζονται φωτογραφίες από τα μηχανήματα της διαδικασίας συσκευασίας με τη σειρά που αναφέρθηκαν.

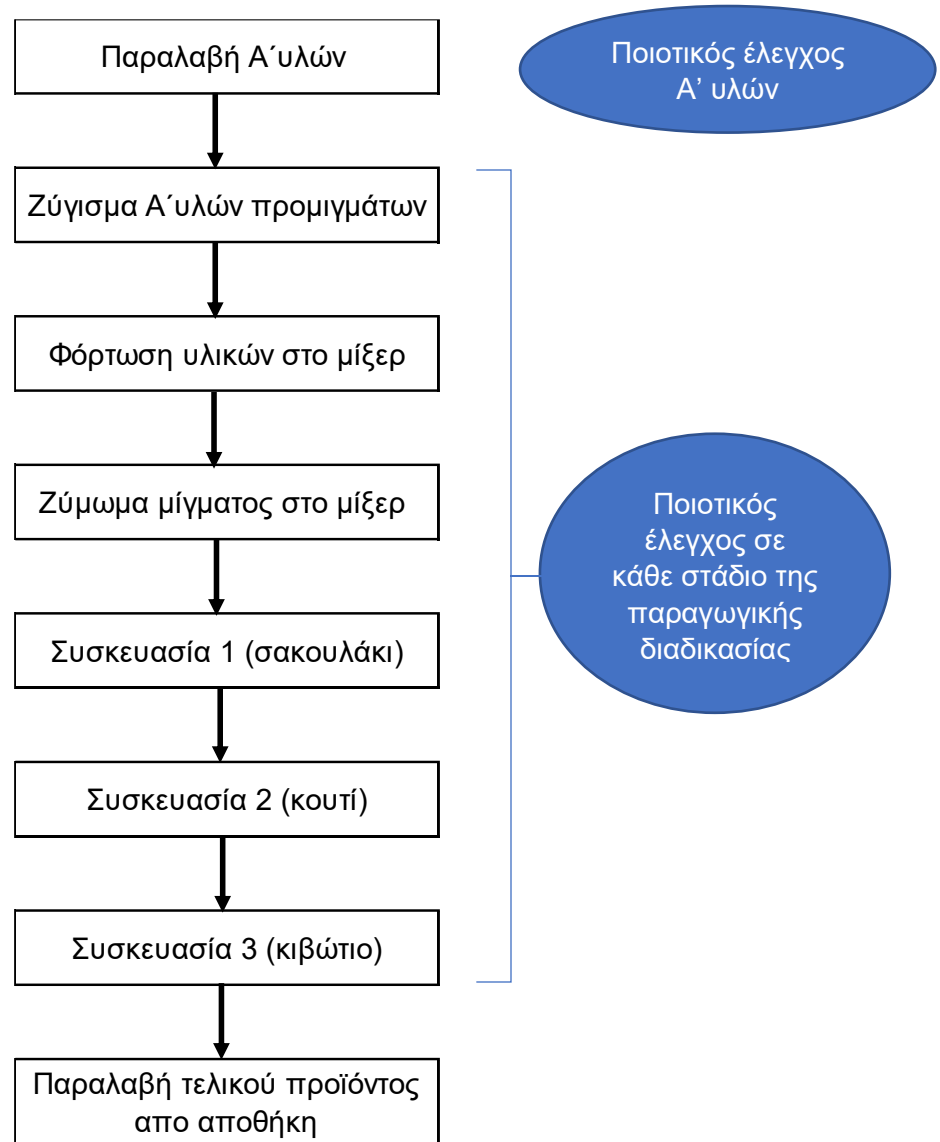






Εικόνα 23. Συσκευαστικές μηχανές

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται το διάγραμμα ροής της συνολικής παραγωγικής διαδικασίας.



Εικόνα 24. Διάγραμμα ροής παραγωγικής διαδικασίας

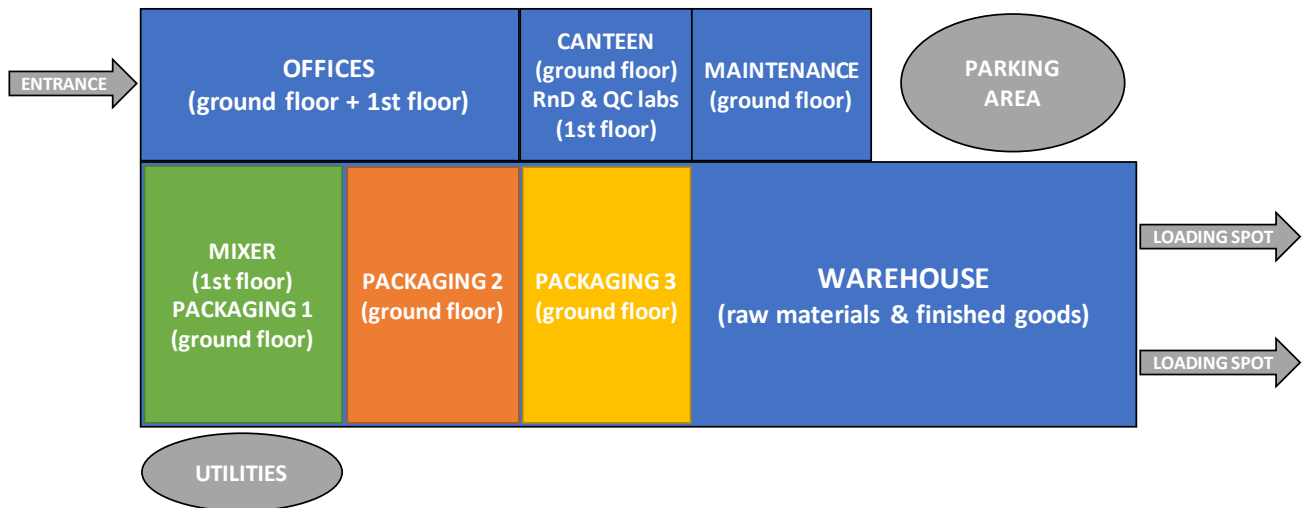
Η δυναμικότητα της παραγωγικής μονάδας καθορίζεται από το μίξερ που έχει επιλεγεί και ανέρχεται στα 500kg/hr. Υπολογίζοντας ότι ο μέσος χρόνος ανάμιξης για το κάθε μίγμα ανέρχεται στα 60min και ότι χρειάζεται χρόνος για καθαρισμό και συντήρηση του εξοπλισμού σε κάθε βάρδια, προκύπτει ότι η ημερήσια δυναμικότητα της μονάδας είναι 2500kg. Η δυναμικότητα αυτή καλύπτει την επιχείρηση για τον όγκο που έχει προβλεφθεί τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της.

## B. Διάταξη και προδιαγραφές χώρου

Ο σχεδιασμός και η ανέγερση των εγκαταστάσεων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Καταμέτρηση και τοπογραφική μελέτη χώρου
- Διάνοιξη εδάφους
- Σχεδιασμός διάταξης εργοστασίου (κτίρια, εσωτερική χωροδιάταξη, πατώματα, τοίχοι, οροφές, πόρτες, παραθυρα, διάδρομοι κυκλοφορίας, αποβάθρες, εξωτερικοί χώροι, βοηθητικοί χώροι)

Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η διάταξη της μονάδας, ως προς τους χώρους γραφείων, παραγωγής και αποθήκης. Για την εγκατάσταση της παραγωγικής μονάδας χρειάζεται έκταση περίπου 4 στρέμματα, ώστε να υπάρχει και ελεύθερος χώρος για μελλοντική επέκταση και προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής. Πρέπει να γίνει κατάλληλος σχεδιασμός, ο οποίος να εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα που πρέπει να διαθέτει η παραγωγική μονάδα, περιλαμβανομένων της ψύξης, της θέρμανσης, του φωτισμού, των μηχανημάτων και των μεταφορικών. Η διάταξη και λειτουργία της γραμμής παραγωγής πρέπει να διευκολύνει τη ροή των υλικών από το ένα στάδιο στο επόμενο. (Τζιά, 2010)



Εικόνα 25. Διάταξη παραγωγικής μονάδας

Όσον αφορά τα υλικά κατασκευής του εξοπλισμού, θα πρέπει να είναι λεία, να αντέχουν στη διαβρωτική επίδραση των τροφίμων και των υλικών καθαρισμού, να είναι σταθερά στις συνθήκες χρήσης και αδρανή ως προς τα τρόφιμα (να μην αποδίδουν τοξικές ουσίες ή ουσίες που αλλοιώνουν το χρώμα, την οσμή και τη γεύση των τροφίμων). Ο ανοξείδωτος χάλυβας τύπου 304 και 316 είναι το υλικό που προτείνεται για τις περισσότερες εφαρμογές. Ειδικές απαιτήσεις υπάρχουν για τον εξοπλισμό που στοχεύουν στην υγιεινή της εγκατάστασης επεξεργασίας τροφίμων. Οι εσωτερικές επιφάνειες του εξοπλισμού πρέπει να έχουν κλίση, ώστε να στραγγίζουν μόνες τους μετά τον καθαρισμό. Οι αναδευτήρες πρέπει να έχουν λεπίδες συγκολλημένες στον άξονα τους, το όλο συστημα να είναι μετακινούμενο για εύκολο καθαρισμό και η βάση του άξονα να είναι καλυμμένη για να μην εισχωρεί λιπαντικό στο τρόφιμο. Τα τμήματα του εξοπλισμού που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να είναι πρεσαριστά, εξελασμένα ή χυτά για να είναι συνεχή, ενώ όταν υπάρχουν ενώσεις ή συναρμογές θα πρέπει να είναι σφραγισμένες με λεία επιφάνεια σφράγισης. Ο σχεδιασμός του εξοπλισμού δεν πρέπει να περιλαμβάνει τυφλά σημεία, όπου μπορούν να συσσωρευτούν υπολείμματα τροφών και να αποτελέσουν εστίες μόλυνσης των τροφίμων. (Τζιά, 2010)

## **Γ. Ασφάλεια ανθρώπων και τροφίμων**

### **1. Ασφάλεια ανθρώπων**

Οι στόχοι του Occupational Safety and Health Act (OSHA) οι οποίοι ενεργοποιήθηκαν το 1970, είναι «να εξασφαλισθεί σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό ότι κάθε εργαζόμενος θα εργάζεται κάτω από συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής, και ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να προστατευθεί». Στα πλαίσια της μελέτης για την εγκατάσταση θα πρέπει να ενσωματωθούν μέτρα για την προστασία της υγείας και της ασφάλειας του προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει προστατευτικές διόδους, πλατφόρμες, σκάλες και περιοχές εργασίας. Οι φυσικοί κίνδυνοι θα πρέπει να καθορισθούν πλήρως, αν δε μπορούν να αποφευχθούν. Σε τέτοιες περιοχές, οι τρόποι εξόδου θα πρέπει να είναι σωστά υπολογισμένοι. Όλα τα μηχανήματα θα πρέπει να φυλάγονται με προστατευτικές διατάξεις. Σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα για παροχή πρώτων βοηθειών. (Peters, 2006)

Στα πλαίσια της ανθρώπινης ασφάλειας, θα συνταχθούν οδηγίες ασφαλούς εργασίας που θα περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις εργασίες και δραστηριότητες, τις οποίες καλείται ο εργαζόμενος να εκτελέσει. Με την καταγραφή των κινδύνων, την εκτίμηση ρίσκου και τη λήψη διορθωτικών

μέτρων, ο εργαζόμενος ενημερώνεται ως προς τον ασφαλή τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του με σκοπό την αποφυγή συμβάντων ασφαλείας στο χώρο του εργοστασίου.

## **2. Ασφάλεια τροφίμων**

Στα τρόφιμα υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που ενδέχεται να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου και χαρακτηρίζονται ως «κίνδυνοι» των τροφίμων. Η επεξεργασία που εφαρμόζεται στη βιομηχανία τροφίμων έχει στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από πλευράς ασφάλειας, ποιότητας, διατηρησιμότητας και κόστους, συνδυάζοντας δηλαδή την παραγωγή αρεστών, ασφαλών και θρεπτικών προϊόντων με τον οικονομικότερο τρόπο. Ως εκ τούτου, οι προδιαγραφές ενός χώρου παραγωγής ή διαχείρισης τροφίμων πρέπει να συναντούν τις απαιτήσεις της κείμενης νομοθεσίας και των αρχών της Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής (GMP), αλλά και της Ορθής Υγιεινής Πρακτικής (GHP). Οι στόχοι των απαιτήσεων GMPs-GHPs είναι η προφύλαξη της υγείας των καταναλωτών, η παραγωγή ενός ομοιόμορφου προϊόντος καθορισμένης ποιότητας και η προστασία των εργαζομένων. Το πρόγραμμα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) αποτελεί μία συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, την εκτίμηση της επικινδυνότητας και της σοβαρότητας, καθώς και τον έλεγχο των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων που σχετίζονται με όλα τα στάδια παραγωγής ενός τροφίμου. Το σύστημα HACCP αποτελεί τη βάση του συστήματος ασφάλειας προϊόντων της επιχείρησης και συμπεριλαμβάνεται στο συνολικό πρόγραμμα Διαφάλισης Ποιότητας της εταιρείας. Η εταιρεία θα διαθέτει πιστοποιημένα συστήματα για την ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων (ISO 9001, ISO 22000). (Τζιά, 2010)

## **Δ. Κόστος εξοπλισμού**

Το κόστος για την αγορά του εξοπλισμού για την παραγωγική διαδικασία καθώς και το κόστος των έργων για την ανέγερση του κτιρίου και την εγκατάσταση του εξοπλισμού συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα.

<b>Μηχάνημα - Εργασία</b>	<b>Κόστος (€)</b>
<i>Μίξερ</i>	80000
<i>Συσκευαστική 1</i>	50000
<i>Συσκευαστική 2</i>	100000
<i>Συσκευαστική 3</i>	100000
<i>Υποστηρικτικός εξοπλισμός</i>	150000
<i>Κτιριακά έργα - Εγκατάσταση</i>	350000
<i>Εξοπλισμός γραφείων</i>	50000
<b>Σύνολο</b>	<b>880000</b>

Πίνακας 5. Μηχανολογικό κόστος

## **Κεφάλαιο 6. Οργάνωση μονάδας και γενικά έξοδα**

## **A. Οργάνωση μονάδας**

Ο όρος οργανωτική δομή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται το προσωπικό που διαθέτει και τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αναφορικά με τις αρμοδιότητες κάθε τμήματος, τη λήψη αποφάσεων, τη ροή πληροφοριών και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η απεικόνιση αυτής της δομής είναι αναγκαία και γίνεται μέσω ενός οργανογράμματος, το οποίο με τη σειρά του απεικονίζει τις τυπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, χωρισμένες σε τμήματα και με βάση την ιεραρχία. Σύμφωνα με έναν ορισμό, «το οργανόγραμμα αποτελεί τη σχηματική απεικόνιση της οργανικής διάρθρωσης της επιχείρησης, παρουσιάζοντας γραφικά τις κύριες λειτουργίες και τις σχέσεις εξουσίας». (site [www.organogramma.com/gr/](http://www.organogramma.com/gr/))

Η υπό εξέταση επιχείρηση θα αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα:

- **Τμήμα Παραγωγής**

Κύρια αρμοδιότητα του τμήματος παραγωγής είναι η υλοποίηση του πλάνου παραγωγής, βάση της ζήτησης και εντός του χρονοδιαγράμματος. Στο διευθυντή παραγωγής θα αναφέρεται και το τεχνικό τμήμα της παραγωγικής μονάδας, το οποίο περιλαμβάνει τους τεχνικούς συντήρησης καθώς και τον υπεύθυνο IT για τα ηλεκτρονικά συστήματα της επιχείρησης. Κύρια αρμοδιότητα της τεχνικής ομάδας είναι η ορθή λειτουργία και συντήρηση του εξοπλισμού για την ανεμπόδιστη λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας.

- **Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου**

Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου ασχολείται με τη διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας σχετικά με τα τρόφιμα. Στις αρμοδιότητες του συγκαταλλέγονται οι έλεγχοι ποιότητας τόσο των Α΄υλών όσο και των τελικών προϊόντων. Στον διευθυντή ποιοτικού ελέγχου αναφέρεται και ο υπεύθυνος έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

- **Τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας**

Το τμήμα εφοδιαστικής αλυσίδας έχει υπό την ευθύνη του την παραγγελία των Α΄υλών, τον προγραμματισμό του πλάνου παραγωγής, τη λειτουργία της αποθήκης και τη διανομή των προϊόντων.



- **Οικονομικό τμήμα**

Το οικονομικό τμήμα αναλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες της επιχείρησης, οι οποίες αφορούν είτε στη διοικητική είτε στη χρηματοοικονομική λογιστική.

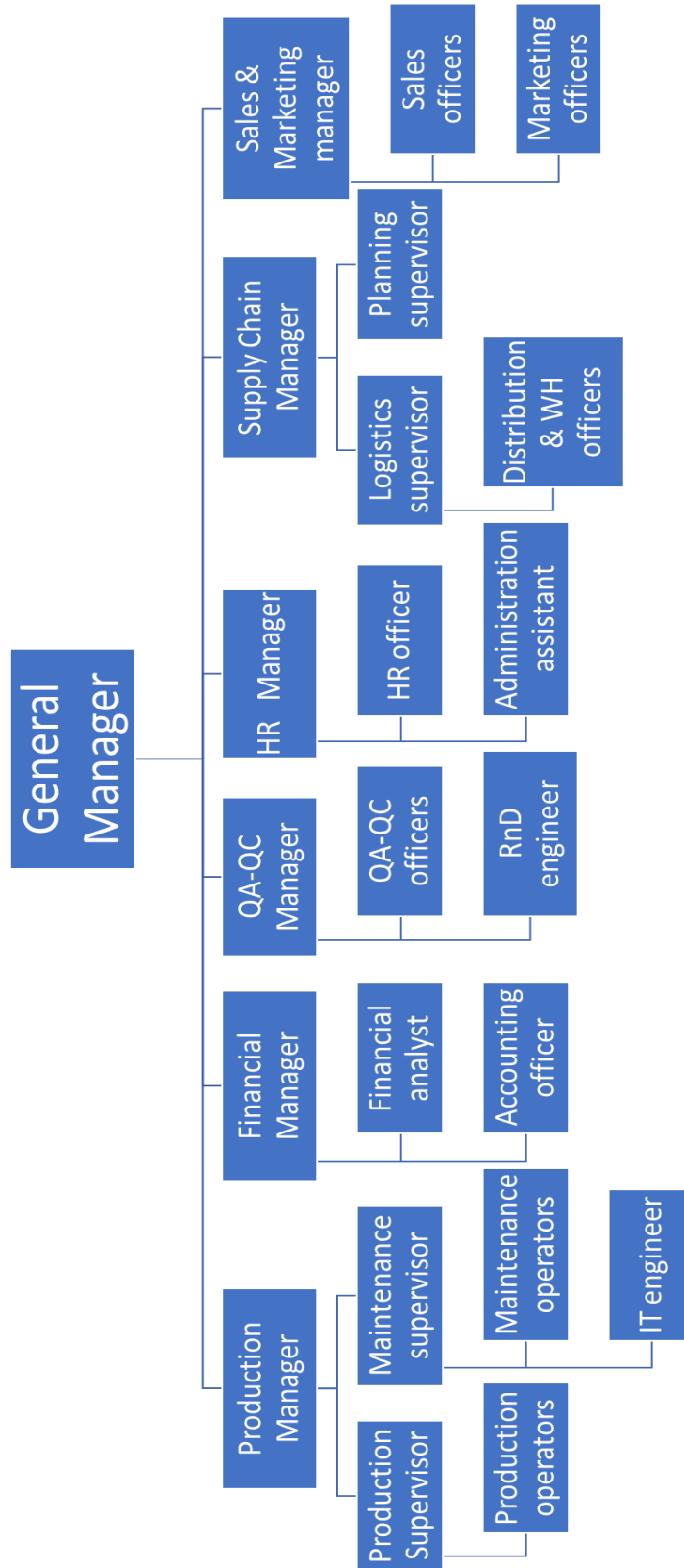
- **Τμήμα Πωλήσεων και Marketing**

Το τμήμα πωλήσεων και marketing είναι υπεύθυνο για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στην προώθηση των προϊόντων και τη διενέργεια των πωλήσεων. Στόχος του τμήματος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς και κατ'επέκταση η αύξηση κερδοφορίας της επιχείρησης.

- **Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει τη στελέχωση της επιχείρησης, τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού καθώς και τη διεκπεραίωση της μισθοδοσίας του προσωπικού.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της υπό εξέταση επιχείρησης.



Εικόνα 26. Οργανόγραμμα

## **Β. Γενικά έξοδα**

Στα γενικά έξοδα της επιχείρησης συγκαταλλέγονται τα έξοδα για τα ρούχα εργασίας του προσωπικού, τα αναλώσιμα γραφείων, τα ασφάλιστρα των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, τα έξοδα πιστοποιήσεις για τα πρότυπα ISO καθώς και τα λειτουργικά έξοδα.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ΡΟΥΧΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	2000	2000	2000	2000	2000
<b>ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ ΓΡΑΦΕΙΩΝ</b>	1000	1000	1000	1000	1000
<b>ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ</b>	2500	2500	2500	2500	2500
<b>ΝΕΡΟ</b>	2000	2000	2000	2000	2000
<b>ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ISO</b>	2500	2500	2500	2500	2500
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	10000	10000	10000	10000	10000

Πίνακας 6. Γενικά έξοδα

## **Κεφάλαιο 7. Ανθρώπινοι πόροι**

## **A. Ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Ο όρος “διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” αναφέρεται σε όλες εκείνες τις στρατηγικές και διαδικασίες που εφαρμόζει μια επιχείρηση για να προσελκύσει, να προσλάβει και τελικά να κρατήσει τους εργαζόμενους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και ταιριάζουν με την κουλτούρα της. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα αποτελέσει μέρος της παραγωγικής δύναμης μίας επιχείρησης όσο και αυτού που θα αναλάβει ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί ένα από τα βασικότερα έργα της διοίκησης. Είναι προφανής η ανάγκη κάθε επιχείρησης να καλύπτει τις ανάγκες της για δυναμικό με άτομα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των στρατηγικών της στόχων. (Παπαλεξανδρή, 2016)

Η υπό εξέταση επιχείρηση καλείται να καλύψει ένα πλήθος θέσεων, που διαχωρίζονται σε διευθυντικές θέσεις, μεσαίας βαθμίδας προσωπικό, υποστηρικτικό προσωπικό και τέλος εργατικό δυναμικό. Για την επιλογή των ατόμων που θα καλύψουν τις διευθυντικές θέσεις θα γίνει ανάθεση σε εταιρεία ευρέσως προσωπικού. Για τις υπόλοιπες θέσεις θα αναλάβουν τη διενέργεια συνεντεύξεων ο διευθυντής του εκάστοτε τμήματος μαζί με το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας θα κοινοποιηθούν μέσω site ευρέσεως εργασίας (π.χ. kariera.gr, skywalker.gr) καθώς και μέσω της επίσημης σελίδας της εταιρείας σε κοινωνικά δίκτυα (π.χ LinkedIn). Η λειτουργία της βιομηχανικής μονάδας θα είναι σε μία βάρδια (08:00-16:00). Η επιλογή αυτή μπορεί να αναπροσαρμοστεί σε 2 ή 3 βάρδιες, βάση της πορείας της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να πληροί κάθε υποψήφιος καθώς και το χρονοδιάγραμμα πρόσληψης. Κάθε θέση εργασίας έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας στην εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου και ως εκ τούτου κάποιες θέσεις θα πρέπει να καλυφθούν εξαρχής ενώ άλλες λίγο πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

<b>Θέση</b>	<b>Προσόντα</b>	<b>Χρόνος πρόσληψης</b>
<b>Γενικός διευθυντής</b>	10-15 έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε βιομηχανία τροφίμων Κάτοχος πτυχίου μηχανικού ή οικονομικών Μεταπτυχιακός τίτλος MBA	Μέλος της επενδυτικής ομάδας

<b>Διευθυντής παραγωγής</b>	8-10 έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε βιομηχανία τροφίμων Κάτοχος πτυχίου χημικού ή μηχανολόγου μηχανικού Μεταπτυχιακός τίτλος MBA Γνώστης αρχών λιτής διοίκησης (lean management)	6 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Προϊστάμενος παραγωγής</b>	5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε βιομηχανία τροφίμων Κάτοχος πτυχίου χημικού η μηχανολόγου μηχανικού Γνώστης αρχών λιτής διοίκησης (lean management)	2 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Χειριστές παραγωγής</b>	1-2 έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε βιομηχανία Επιθυμητή εκπαίδευση ΤΕΙ	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Τεχνικοί συντήρησης</b>	3-4 έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε βιομηχανία Τεχνολογική εκπαίδευση (ηλεκτρολόγος, μηχανικός)	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>IT τεχνικός</b>	5 έτη προυπηρεσίας Πτυχίο πληροφορικής	3 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Διευθυντής ποιοτικού ελέγχου</b>	7-8 έτη επαγγελματικής εμπειρίας σε βιομηχανία τροφίμων Κάτοχος πτυχίου χημικού μηχανικού ή τεχνολόγου τροφίμων Επιθυμητός μεταπτυχιακός τίτλος Γνώστης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	4 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Ποιοτικοί ελεγκτές</b>	2 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου χημικού μηχανικού ή τεχνολόγου τροφίμων	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Υπεύθυνος RnD</b>	5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου χημικού μηχανικού ή τεχνολόγου τροφίμων	Μέλος της επενδυτικής ομάδας

<b>Διευθυντής εφοδιαστικής αλυσίδας</b>	7-8 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου διοίκησης επιχειρήσεων Επιθυμητός μεταπτυχιακός τίτλος MBA ή supply chain management	Μέλος της επενδυτικής ομάδας
<b>Προϊστάμενος προγραμματισμού</b>	5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Προϊστάμενος Logistics</b>	5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Υπάλληλοι αποθήκης</b>	1-2 έτη επαγγελματικής εμπειρίας (ιδανικά σε αποθήκη) Δίπλωμα οδήγησης περνοφόρου οχήματος	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Διευθυντής HR</b>	7-8 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI Μεταπτυχιακός τίτλος σε διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	4 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Υπάλληλος HR</b>	2-3 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Γραμματέας</b>	2 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Επιθυμητή εκπαίδευση TEI	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Διευθυντής οικονομικών</b>	8-10 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI οικονομικών Μεταπτυχιακός τίτλος MBA ή οικονομικών	4 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Οικονομικός αναλυτής</b>	5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI οικονομικών	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Λογιστής</b>	5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI λογιστικής	1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Διευθυντής πωλήσεων &amp; marketing</b>	7-8 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI Επιθυμητός μεταπτυχιακός τίτλος	Μέλος της επενδυτικής ομάδας
<b>Υπάλληλος πωλήσεων</b>	3-4 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI	2 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας
<b>Υπάλληλος marketing</b>	3-4 έτη επαγγελματικής εμπειρίας Κάτοχος πτυχίου AEI	2 μήνες πριν την έναρξη λειτουργίας

Πίνακας 7. Προσόντα ανά θέση εργασίας και χρονοδιάγραμμα πρόσληψης

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού θα έχει προσληφθεί το αργότερο 1 μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες εκπαιδεύσεις στο προσωπικό. Οι εκπαιδεύσεις αυτές θα είναι 2 ειδών:

- 1) Γενικές εκπαιδεύσεις: αρχές υγιεινής και ασφάλειας εργασίας, αρχές καλής βιομηχανικής πρακτικής, αρχές ασφάλειας τροφίμων
- 2) Ειδικές εκπαιδεύσεις: εκπαίδευση βάση θέσης εργασίας

Βεβαίως, η εκπαίδευση του προσωπικού δε σταματάει με την πρόσληψη του προσωπικού αλλά είναι μία συνεχής διαδικασία που στόχο έχει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ταλέντων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των ανθρώπων είναι εξάλλου και μία από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

## **B. Κόστος εργασίας**

Η στελέχωση της επιχείρησης θα γίνει βάση του οργανογράμματος που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι θέσεις εργασίας κάθε τμήματος, οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και το συνολικό μισθολογικό κόστος. Η μισθοδοσία θα καταβάλλεται στο τέλος του μήνα και υπολογίζεται με βάση τους 14 μισθούς.

ΤΜΗΜΑ	ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΤΟΜΑ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ
<b>Γενική Διεύθυνση</b>	Γενικός διευθυντής	1	3000	42000	9450	51450
	Διευθυντής παραγωγής	1	2500	35000	7875	42875
<b>Τμήμα Παραγωγής</b>	Προϊστάμενος παραγωγής	1	1800	25200	5670	30870
	Χειριστές παραγωγής	8	6800	95200	21420	116620
	Τεχνικοί συντήρησης	2	2400	33600	7560	41160
	IT τεχνικός	1	1500	21000	4725	25725
<b>Τμήμα Ποιοτικού ελέγχου</b>	Διευθυντής ποιοτικού ελέγχου	1	2500	35000	7875	42875
	Ποιοτικοί ελεγκτές	2	2400	33600	7560	41160
	Υπεύθυνος RnD	1	1800	25200	5670	30870
<b>Τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας</b>	Διευθυντής εφοδιαστικής αλυσίδας	1	2400	33600	7560	41160
	Προϊστάμενος προγραμματισμού	1	1800	25200	5670	30870
	Προϊστάμενος Logistics	1	1800	25200	5670	30870
	Υπάλληλοι αποθήκης	3	2550	35700	8033	43733



<b>Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	Διευθυντής HR	1	2400	33600	7560	41160
	Υπάλληλος HR	1	1400	19600	4410	24010
	Γραμματέας	1	1000	14000	3150	17150
<b>Οικονομικό τμήμα</b>	Διευθυντής οικονομικών	1	2500	35000	7875	42875
	Οικονομικός αναλυτής	1	1800	25200	5670	30870
	Λογιστής	1	1600	22400	5040	27440
<b>Τμήμα Πωλήσεων &amp; Marketing</b>	Διευθυντής πωλήσεων & marketing	1	2400	33600	7560	41160
	Υπάλληλος πωλήσεων	2	3000	42000	9450	51450
	Υπάλληλος marketing	1	1500	21000	4725	25725
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>34</b>	<b>50850</b>	<b>711900</b>	<b>160178</b>	<b>872078</b>

Πίνακας 8. Ανθρώπινο δυναμικό και μισθολογικό κόστος

Το συνολικό κόστος εργασίας για τα 5 πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ</b>
1ο έτος	872078
2ο έτος	889519
3ο έτος	907309
4ο έτος	925456
5ο έτος	943965

Πίνακας 9. Μισθολογικό κόστος ανά έτος

## **Κεφάλαιο 8. Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης, περιβάλλον**

## **A. Κριτήρια επιλογής τόποθεσίας**

Η επιλογή της τοποθεσίας αλλά και του συγκεκριμένου χωρου εγκατάστασης μίας επιχείρησης αποτελεί μία πολύ σημαντική επιλογή και αναμφίβολα επηρεάζει την επιτυχία της επιχείρησης.

Για τη σωστή επιλογή διενεργείται έρευνα η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια:

- Η δυνατότητα ευχερούς προμήθειας Α' υλών και λοιπών εφοδίων
- Οι τοπικές υποδομές
- Η επάρκεια και το κόστος γης
- Η διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού
- Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις

### **Προμηθευτές – Εφόδια**

Όπως αναφέρθηκε στο κεφαλαίο των Α' υλών, οι προμηθευτές της επιχείρησης θα είναι τόσο από το εσωτερικό της χώρας όσο και από το εξωτερικό. Η δυνατότητα ευχερούς προμήθειας Α' υλών είναι καθοριστική για την ομαλή διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας. Φυσικά, εξίσου σημαντική είναι η διαθεσιμότητα ενέργειας για τη λειτουργία της μονάδας. Ωστόσο, ο παράγοντας της ενέργειας δεν κρίνεται τόσο σημαντικός καθώς επί το πλείστον οι υπηρεσίες κοινής οφέλειας προσφέρονται σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα χωρίς προβλήματα.

### **Τοπικές υποδομές**

Η πρόσβαση σε οδικό δίκτυο και ιδανικά σε κεντρικό άξονα είναι πολύ σημαντική για την εύκολη και γρήγορη μεταφορά τόσο των Α' υλών όσο και των τελικών προϊόντων. Ιδανικά η εγκατάσταση σε κάποιο ύψος της εθνικής οδού Αθηνών Λαμίας θα διευκόλυνε τη μεταφορά Α' υλών και εμπορευμάτων, τόσο μέσω του λιμανιού όσο και σε όλη την ηπειρωτική Ελλάδα.

### **Γη**

Η επάρκεια και το κόστος της γης είναι αναμφίβολα μία πολύ κρίσιμη παράμετρος στην επιλογή της τοποθεσίας, καθώς μπορεί να εκτινάξει το συνολικό κόστος του επενδυτικού σχεδίου. Η βιομηχανική περιοχή είναι μονόδρομος για τέτοιου είδους επιχείρηση, καθώς οι βιομηχανίες αντιμετωπίζουν διάφορους περιορισμούς. Η συνολική έκταση που απαιτείται για την εγκατάσταση τόσο της παραγωγικής μονάδας όσο και των γραφείων της εταιρείας είναι περίπου 4 στρέμματα, συμπεριλαμβανομένου και χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων και φόρτωσης φορτηγών.

## **Προσωπικό**

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο για τους ανθρώπινους πόρους, οι άνθρωποι είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας μίας επιχείρησης. Η προσβασιμότητα της επιχείρησης στο προσωπικό είναι κατ'επέκταση επίσης σημαντική, καθώς αποτελεί βασικό παράγοντα στην επιλογή εργασίας πλέον. Βεβαίως, η επιχείρηση θα πρέπει να στραφεί και στην τοπική κοινωνία για την προσέλκυση προσωπικού.

## **Περιβάλλον**

Η ίδρυση και λειτουργία της παραγωγικής μονάδας οφείλει να πληροί όλες τις απαιτήσεις της νομοθεσίας σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και επομένως προϋποθέτει την εκπόνηση Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων τύπου Β. Η κατηγορία Β περιλαμβάνει έργα και δραστηριότητες τα οποία χαρακτηρίζονται από τοπικές και μη σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και υπόκεινται σε γενικές προδιαγραφές, όρους και περιορισμούς που τίθενται για την προστασία του περιβάλλοντος, σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται στο άρθρο 8 του νόμου 4014/2011 «Περιβαλλοντική αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων, ρύθμιση αυθαιρέτων σε συνάρτηση με δημιουργία περιβαλλοντικού ισοζυγίου και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Περιβάλλοντος». Στην περίπτωση των έργων αυτών εκδίδονται Πρότυπες Περιβαλλοντικές Δεσμεύσεις (ΠΠΔ) που ενσωματώνονται στην Άδεια Λειτουργίας του έργου ή της δραστηριότητας.

Στην προκειμένη περίπτωση το σύνολο των αποβλήτων που προκύπτουν μπορούν να διαχειριστούν είτε μέσω ανακύκλωσης είτε προς χωματερή είτε ως ζωοτροφές, μέσω συνεργασίας με αντίστοιχες εταιρείες. Δεν υπάρχει οργανικό φορτίο που να χρήζει ιδιαίτερης επεξεργασίας.

## **B. Αξιολόγηση και επιλογή τοποθεσίας**

Η τελική επιλογή για την τοποθεσία εγκατάστασης της εταιρείας θα γίνει έπειτα από αξιολόγηση 3 εναλλακτικών προτάσεων, βάση των κριτηρίων που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Η διαδικασία προβλέπει τη βαθμολόγηση της κάθε περιοχής και τη στάθμιση της κάθε βαθμολογίας με το συντελεστή βαρύτητας για κάθε κριτήριο. Οι 3 εναλλακτικές επιλογές είναι:

α) Νομός Βοιωτίας – Οινόφυτα (4 στρέμματα 350.000€)



β) Νομός Αττικής – Κρουονέρι (3,5 στρέμματα 400.000€)



γ) Νομός Αττικής – Μαρκόπουλο (4,3 στρέμματα, 550.000€)



ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ			Σ.Β	ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ		
	Α	Β	Γ		Α	Β	Γ
Προμήθευτες - Εφόδια	6	9	8	10	60	90	80
Τοπικές υποδομές	9	8	10	20	180	160	200
Γη	10	9	6	35	350	315	210
Προσωπικό	6	9	8	10	60	90	80
Περιβάλλον	9	6	8	25	225	150	200
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ</b>				100	875	805	770

Πίνακας 10. Αξιολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών

Από την παραπάνω αξιολόγηση προκύπτει ότι η ιδανική τοποθεσία για την εγκατάσταση της νέας επιχείρησης είναι τα Οινόφυτα Βοιωτίας.

## **Γ. Κόστος επένδυσης χώρου εγκατάστασης**

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζεται το κόστος επένδυσης που αφορά την αγορά του οικοπέδου, τα νομικά έξοδα και τις μελέτες για την διαμόρφωση του χώρου. Το κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων έχει υπολογιστεί στο κεφ. Μηχανολογία-Τεχνολογία.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΑΓΟΡΑ ΟΙΚΟΠΕΔΟΥ	350000
ΦΟΡΟΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΑΚΙΝΗΤΟΥ	10000
ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΓΡΑΦΙΚΑ-ΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	6000
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ	4000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>370000</b>

Πίνακας 11. Κόστος επένδυσης χώρου εγκατάστασης

## **Κεφάλαιο 9. Προγραμματισμός επενδυτικού σχεδίου**

## **A. Εισαγωγή στη διαχείριση έργου**

Προγραμματισμός έργου είναι η διαδικασία κατάρτισης ενός κατάλληλου πλάνου εργασίας για την υλοποίηση ενός έργου. Σε αυτό καθορίζεται το χρονοδιάγραμμα εργασιών και η κατανομή των διαθέσιμων πόρων ώστε το έργο να ολοκληρωθεί έγκαιρα και οικονομικά. Για να συνταχθεί λαμβάνονται υπόψη οι εργασίες, οι αλληλεξαρτήσεις και οι διάρκειες αυτών, οι απαιτούμενοι πόροι και γενικά όλοι οι περιορισμοί υλοποίησης. Η φάση εκτελέσεως του έργου περιλαμβάνει τη χρονική περίοδο από την απόφαση για την επένδυση μέχρι την έναρξη λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας. Τα προβλήματα που συναντάει κανείς συνήθως στην εκτέλεση ενός σύνθετου έργου έχουν να κάνουν με το μεγάλο πλήθος των επιμέρους δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή του, καθώς και από την διαπλοκή μεταξύ αυτών των επιμέρους δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές διασυνδέονται πάντοτε μεταξύ τους με τεχνολογικές, φυσικές, οικονομικές ή άλλες σχέσεις προτεραιότητας, ενώ υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς. Το διάγραμμα Gantt χρησιμοποιείται συχνά στη διαχείριση έργων και παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός χρονοδιαγράμματος που βοηθά στο σχεδιασμό, το συντονισμό και την παρακολούθηση συγκεκριμένων εργασιών σε ένα έργο.

## **B. Προγραμματισμός έργου**

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει ο προγραμματισμός όλων των επιμέρους ενεργειών που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου. Θα παρουσιασθεί τόσο η σειρά με την οποία πρέπει να πραγματοποιηθεί η κάθε ενέργεια όσο και η χρονική διάρκεια της κάθε μίας.

### 1) Ομάδα διαχείρισης έργου

Πρωταρχικό βήμα είναι ο ορισμός της ομάδας διαχείρισης του έργου, η οποία θα αποτελείται από τον επενδυτή, τον γενικό διευθυντή της εταιρείας, το διευθυντή εφοδιαστικής αλυσίδας, το διευθυντή πωλήσεων και Marketing και τον υπεύθυνο Rnd.

### 2) Σύσταση και αδειοδότηση της εταιρείας

Εδώ περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που αφορούν την αδειοδότηση της επιχείρησης, καθώς και η αγορά του οικοπέδου και οι αντίστοιχες άδειες για την κατασκευή της παραγωγικής μονάδας.



### 3) Ρύθμιση χρηματοδότησης

Είναι απαραίτητο να καθορισθεί ο ακριβής τρόπος χρηματοδότησης του επενδυτικού σχεδίου και να γίνουν οι απαραίτητες επαφές με τις τράπεζες. Η χρηματοδότηση της επιχείρησης θα γίνει τόσο μέσω ιδίων κεφαλαίων όσο και μέσω τραπεζικής δανειοδότησης.

### 4) Επιλογή προμηθευτών και κατασκευαστών

Θα γίνει αξιολόγηση διαφορετικών προσφορών για την ανάθεση της κατασκευής του έργου αλλά και για την τελική επιλογή των μηχανημάτων της παραγωγής. Αντίστοιχα, θα γίνει επιλογή προμηθευτών Α΄υλών.

### 5) Κατασκευή εγκατάστασης παραγωγικής μονάδας

Η φάση της κατασκευής της παραγωγικής μονάδας είναι η πιο χρονοβόρα στην εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου. Περιλαμβάνει όλα τα έργα για την προετοιμασία του οικοπέδου, την ανέγερση των κτιρίων και την εγκατάσταση των μηχανών.

### 6) Πρόσληψη και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Στο στάδιο αυτό υπόκεινται όλες οι ενέργειες για τη στελέχωση της εταιρείας. Η αναλυτική διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού έχει περιγραφεί στο αντίστοιχο κεφάλαιο, όπου αναφέρεται ο χρόνος πρόσληψης προσωπικού ανάλογα με τη βαρύτητα της θέσης.

### 7) Προ-παραγωγικό marketing

Στα πλαίσια έναρξης της νέας επιχείρησης είναι απαραίτητο να γίνει ένα προπαραγωγικό Marketing, ώστε να εξασφαλισθεί ένας αριθμός πωλήσεων, να εγκριθεί η διαφημιστική καμπάνια ως προς το κόστος, τη διάρκεια και το περιεχόμενο της και να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες και συμφωνίες για την προώθηση των προϊόντων.

### 8) Δοκιμαστική λειτουργία – Συντονισμός και έλεγχος

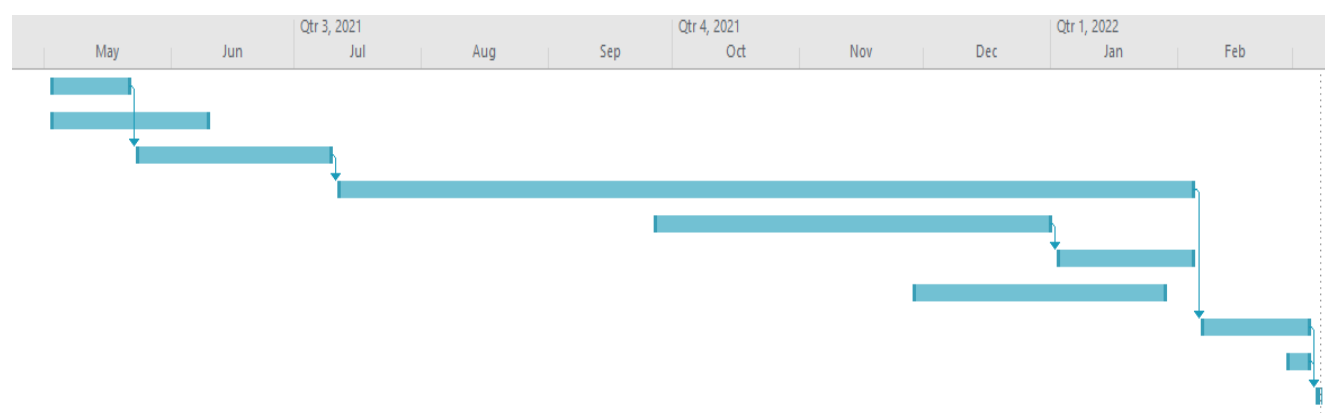
Στο στάδιο αυτό γίνεται η δοκιμαστική λειτουργία της παραγωγικής μονάδας και ο συνολικός έλεγχος για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

### 9) Έναρξη κανονικής λειτουργίας επιχείρησης

Η επιχείρηση είναι έτοιμη να ξεκινήσει τη λειτουργία της.

Ακολούθως παρουσιάζεται το Gantt chart για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.

Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors
Σύσταση και αδειοδότηση εταιρείας	15 days	Mon 5/3/21	Fri 5/21/21	
Ρύθμιση χρηματοδότησης	28 days	Mon 5/3/21	Wed 6/9/21	
Επιλογή προμηθευτών και κατασκευαστών	35 days	Mon 5/24/21	Fri 7/9/21	1
Κατασκευή εγκατάστασης	150 days	Mon 7/12/21	Fri 2/4/22	3
Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού	70 days	Mon 9/27/21	Fri 12/31/21	
Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	25 days	Mon 1/3/22	Fri 2/4/22	5
Προ-παραγωγικό marketing	45 days	Mon 11/29/21	Fri 1/28/22	
Δοκιμαστική λειτουργία	20 days	Mon 2/7/22	Fri 3/4/22	4
Συντονισμός και έλεγχος	5 days	Mon 2/28/22	Fri 3/4/22	
Έναρξη κανονικής λειτουργίας επιχείρησης	1 day	Mon 3/7/22	Mon 3/7/22	8,9



Εικόνα 27. Χρονοδιάγραμμα Gantt chart

## **Κεφάλαιο 10. Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση επένδυσης**

## A. Χρηματοοικονομική ανάλυση

### Κόστος επένδυσης

Το κόστος επένδυσης αποτελεί το σύνολο των δαπανών που γίνονται για την ίδρυση μίας νέας επιχείρησης. Η γνώση του κόστους επένδυσης είναι απαραίτητη για την αξιολόγηση της επένδυσης, την εκτίμηση δηλαδή της σκοπιμότητας πραγματοποίησης της αντίστοιχης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το αρχικό κόστος επένδυσης περιλαμβάνει τρεις βασικές συνιστώσες:

- το κόστος πάγιας επένδυσης
- το κόστος της αρχικής ίδρυσης/εγκατάστασης
- το καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το κόστος πάγιας επένδυσης αποτελεί κατά κανόνα το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού κόστους επένδυσης. Πρόκειται για το κόστος που έχει ήδη μετατραπεί σε περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης και εμφανίζεται ως πάγιο ενεργητικό στον ισολογισμό της. Περιλαμβάνει το κόστος για την αγορά του οικοπέδου, για την κατασκευή των εγκαταστάσεων, για το μηχανολογικό εξοπλισμό και τον εξοπλισμό των γραφείων.

Οικόπεδο	350000
Κτιριακά έργα - Εγκατάσταση	350000
Μηχανολογικός εξοπλισμός	480000
Εξοπλισμός γραφείων	50000
<b>Κόστος πάγιας επένδυσης</b>	<b>1230000</b>

Πίνακας 12. Κόστος πάγιας επένδυσης

Το κόστος της αρχικής ίδρυσης μίας επιχείρησης περιλαμβάνει κάποιες εφ'άπαξ δαπάνες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης. Το κόστος αυτό συμπεριλαμβάνεται επίσης στο σκέλος του ενεργητικού στον ισολογισμό. Εδώ περιλαμβάνονται όλα τα έξοδα που αφορούν την αδειοδότηση της επιχείρησης και οι προ-παραγωγικές δαπάνες.

Μελέτη σκοπιμότητας	20000
Προ-παραγωγικό marketing	10000
Φόρος μεταβίβασης ακινήτου	10000
Συμβολαιογραφικά-Νομικά έξοδα	6000
Περιβαλλοντική μελέτη	4000
<b>Κόστος αρχικής ίδρυσης</b>	<b>50000</b>

Πίνακας 13. Κόστος αρχικής ίδρυσης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης είναι η διαφορά μεταξύ των τρεχόντων περιουσιακών στοιχείων και των τρεχόντων υποχρεώσεων της επιχείρησης. Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης μετρά τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, τη ρευστότητα και τη βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική υγεία.

Για τον υπολογισμό του καθαρού κεφαλαίου κίνησης ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- Καθορισμός της ελάχιστης κάλυψης ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό
- Παράθεση των δεδομένων 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 σε ΚΚΚ, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΑΧΙΣΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ
1) Λογαριασμοί εισπρακτέοι	120 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
2) Αποθέματα	
Α΄ ύλες	120 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Υλικά συσκευασίας	40 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	160 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Αναλώσιμα	160 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Λοιπά έξοδα	80 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Τελικά προϊόντα	80 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
3) Ταμείο	20 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες και τα άλλα εφόδια, τις αποσβέσεις και τους τόκους
4) Λογαριασμοί πληρωτέοι	120 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και άλλων εφοδίων

Πίνακας 14. Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού

### **Αποσβέσεις**

Οι αποσβέσεις αντιπροσωπεύουν τη σταδιακή μείωση της αξίας των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της επένδυσης λόγω της χρήσης τους, των φθορών που προκύπτουν με την πάροδο του χρόνου, της τεχνολογικής απαξίωσης κ.λ.π. Οι αποσβέσεις επιτρέπουν την κατανομή του αρχικού κόστους αγοράς ενός πάγιου στοιχείου σε όλο το χρόνο ζωής του. Για τον υπολογισμό

των αποσβέσεων θα χρησιμοποιηθεί η σταθερή μέθοδος , σύμφωνα με την οποία η ετήσια απόσβεση είναι ίδια για όλα τα χρόνια. Η προσδοκώμενη διάρκεια ζωής του μηχανολογικού εξοπλισμού υπολογίζεται στα 20 χρόνια, ενώ των κτιριακών εγκαταστάσεων στα 30 χρόνια.

	<b>ΕΤΟΣ 1</b>	<b>ΕΤΟΣ 2</b>	<b>ΕΤΟΣ 3</b>	<b>ΕΤΟΣ 4</b>	<b>ΕΤΟΣ 5</b>
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	24000	24000	24000	24000	24000
ΚΤΙΡΙΑ	11667	11667	11667	11667	11667
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ</b>	<b>35667</b>	<b>35667</b>	<b>35667</b>	<b>35667</b>	<b>35667</b>

Πίνακας 15. Κόστος αποσβέσεων

### **Συντήρηση κτιρίων και εξοπλισμού**

Αντίστοιχα, η συντήρηση τόσο των κτιρίων όσο και του μηχανολογικού εξοπλισμού υπολογίζεται επί της αρχικής τους αξίας σε ποσοστό 1.5% και αυξάνεται ετησίως με βήμα 1%.

	<b>ΕΤΟΣ 1</b>	<b>ΕΤΟΣ 2</b>	<b>ΕΤΟΣ 3</b>	<b>ΕΤΟΣ 4</b>	<b>ΕΤΟΣ 5</b>
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ	7200	7272	7345	7418	7492
ΚΤΙΡΙΑ	5250	5303	5356	5409	5463
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ</b>	<b>12450</b>	<b>12575</b>	<b>12700</b>	<b>12827</b>	<b>12956</b>

Πίνακας 16. Κόστος συντήρησης

### **Κόστος λειτουργίας**

Το ετήσιο κόστος λειτουργίας για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης διαμορφώνεται ως εξής:

	<b>ΕΤΟΣ 1</b>	<b>ΕΤΟΣ 2</b>	<b>ΕΤΟΣ 3</b>	<b>ΕΤΟΣ 4</b>	<b>ΕΤΟΣ 5</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ MARKETING</b>	125000	143750	158125	173938	191331
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΎΛΩΝ</b>	262875	302306	332537	365791	402370
<b>ΡΕΥΜΑ</b>	67300	74030	81433	89576	98534
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	10000	10000	10000	10000	10000
<b>ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ</b>	872078	889519	907309	925456	943965
<b>ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ</b>	12450	12575	12700	12827	12956
<b>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	35667	35667	35667	35667	35667
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>	<b>1385370</b>	<b>1467846</b>	<b>1537771</b>	<b>1613254</b>	<b>1694822</b>

Πίνακας 17. Συνολικό κόστος λειτουργίας

## Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης υπολογίζεται στον παρακάτω πίνακα.

	Κόστος (€)	Ημέρες ελάχιστης κάλυψης	Συντελεστής κύκλου εργασιών	Ανάγκες 1 <sup>ου</sup> έτους πλήρους λειτουργίας
<b>Τρέχον ενεργητικό</b>				<b>917928</b>
1)Λογαριασμοί εισπρακτέοι	1349703	120	3	449901
2)Αποθέματα				
Α΄ύλες	225000	120	3	75000
Υλικά συσκευασίας	37875	40	9	4208
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	67300	160	2.25	29911
Αναλώσιμα	3000	160	2.25	1333
Γενικά έξοδα	7000	80	4.5	1556
Τελικά προϊόντα	1349703	80	4.5	299934
3)Ταμείο	1009528	20	18	56085
<b>Τρεχον παθητικό</b>				
1)Λογαριασμοί πληρωτέοι	262875	120	3	<b>87625</b>
<b>Καθαρό κεφάλαιο κίνησης</b>				<b>830303</b>
<b>Συνολικό κόστος λειτουργίας</b>				1385370
Α΄ύλες και άλλα εφόδια				262875
Αποσβέσεις				35667
				<b>1086828</b>
<b>Απαιτούμενα μετρητά</b>				<b>56085</b>

Πίνακας 18. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης, με βάση τις ημέρες ελάχιστης κάλυψης που αναφέρθηκαν παραπάνω.

	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3	ΕΤΟΣ 4	ΕΤΟΣ 5
<b>Τρέχον ενεργητικό</b>	<b>917928</b>	<b>980639</b>	<b>1033679</b>	<b>1091147</b>	<b>1153467</b>
1)Λογαριασμοί εισπρακτέοι	449901	477393	500701	525863	553052
2)Αποθέματα					
Α΄ύλες	75000	86250	94875	104363	114799
Υλικά συσκευασίας	4208	4840	5324	5856	6441
Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας	29911	32902	36192	39812	43793
Αναλώσιμα	1333	1333	1333	1333	1333
Γενικά έξοδα	1556	1556	1556	1556	1556
Τελικά προϊόντα	299934	318262	333801	350575	368701
3)Ταμείο	56085	58102	59896	61790	63792

<b>Τρέχον παθητικό</b>					
1)Λογαριασμοί πληρωτέοι	87625	100769	110846	121930	134123
<b>Καθαρό κεφάλαιο κίνησης</b>	<b>830303</b>	<b>879870</b>	<b>922833</b>	<b>969216</b>	<b>1019343</b>
<b>Συνολικό κόστος λειτουργίας</b>	1385370	1467846	1537771	1613254	1694822
Α΄ ύλες και άλλα εφόδια	262875	302306	332537	365791	402370
Αποσβέσεις	35667	35667	35667	35667	35667
	1086828	1129874	1169567	1211797	1256786
<b>Απαιτούμενα μετρητά</b>	<b>56085</b>	<b>58102</b>	<b>59896</b>	<b>61790</b>	<b>63792</b>

Πίνακας 19. Καθαρό κεφάλαιο κίνησης σε βάθος 5ετίας

Βάση της παραπάνω ανάλυσης προκύπτει το συνολικό κόστος επένδυσης.

	<b>Κόστος (€)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
<b>Καθαρό κεφάλαιο κίνησης</b>	830303	39.3%
<b>Πάγιο ενεργητικό</b>	1280000	60.7%
<b>Σύνολο</b>	2110303	100.0%

Πίνακας 20. Συνολικό κόστος επένδυσης

### Χρηματοδότηση επενδυτικού σχεδίου

Η χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου θα πραγματοποιηθεί με συνδυασμό 2 μεθόδων:

1)τραπεζικό δανεισμό και 2) ίδια κεφάλαια. Ο τραπεζικός δανεισμός θα ανέλθει σε ποσοστό 70% του συνολικού κόστους επένδυσης, ενώ το υπόλοιπο 30% θα καλυφθεί από ίδια κεφάλαια του επενδυτή.

<b>Πηγή χρηματοδότησης</b>	<b>Κόστος (€)</b>	<b>Ποσοστό (%)</b>
Τραπεζικός δανεισμός	1477212	70%
Ιδία κεφάλαια	633091	30%
<b>Σύνολο</b>	<b>2110303</b>	<b>100%</b>

Πίνακας 21. Χρηματοδότηση επενδυτικού σχεδίου

Η αποπληρωμή του δανείου θα γίνει σε ισόποσες δόσεις. Για τον υπολογισμό του τοκοχρεολυσίου χρειάζεται να βρούμε το συντελεστή ανάκτησης κεφαλαίου για δάνειο με ετήσιο σταθερό επιτόκιο 10% και διάστημα αποπληρωμής 5 έτη.

Ο ΣΑΚ προκύπτει από τον τύπο  $\Sigma\text{AK} = \frac{\varepsilon \cdot (1+\varepsilon)^{\nu}}{(1+\varepsilon)^{\nu}-1} = 0.2638$

Η ετήσια δόση του δανείου διαμορφώνεται ως εξής: Τραπεζικός δανεισμός \* ΣΑΚ = 389.685 €



Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα τοκοχρεολύσια για τα 5έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5
ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ	389685	389685	389685	389685	389685
ΤΟΚΟΣ	147721	123525	96909	67631	35426
ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	241964	266160	292776	322054	354259
ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΔΑΝΕΙΟ	1235249	969089	676313	354259	0

Πίνακας 22. Τοκοχρεολύσια

## Λογιστικές Καταστάσεις

### 1. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ΚΑΧ) είναι μια έκθεση που περιέχει συνοπτικές πληροφορίες για έσοδα, κέρδη, έξοδα και ζημιές που έγιναν σε μια συγκεκριμένη λογιστική περίοδο. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του 1ου έτους λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και η πρόβλεψη για τα επόμενα 4 έτη.

	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3	ΕΤΟΣ 4	ΕΤΟΣ 5
ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	2500000	2875000	3162500	3478750	3826625
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	1385370	1467846	1537771	1613254	1694822
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	<b>1114630</b>	<b>1407154</b>	<b>1624729</b>	<b>1865496</b>	<b>2131803</b>

Πίνακας 23. Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

### 2. Κατάσταση ταμειακών ροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών αποτυπώνει τις πραγματικές ροές χρήματος από και προς της εταιρεία στη διάρκεια μίας διαχειριστικής περιόδου, ανεξάρτητα από τη λογιστική τους εγγραφή. Αποδίδει επομένως μία πιο ρεαλιστική εικόνα για τη ρευστότητα της επιχείρησης.

	ΕΤΟΣ 0	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3	ΕΤΟΣ 4	ΕΤΟΣ 5
ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0	2500000	2875000	3162500	3478750	3826625
ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ	0	1385370	1467846	1537771	1613254	1694822
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	0	1114630	1407154	1624729	1865496	2131803
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	0	222926	281431	324946	373099	426361
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	0	35667	35667	35667	35667	35667
ΧΡΕΟΛΥΣΙΑ	0	241964	266160	292776	322054	354259
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	2110303	0	0	0	0	0

ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1280000	0	0	0	0	0
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ</b>	830303	685407	895230	1042674	1206010	1386850

Πίνακας 24. Κατάσταση ταμιακών ροών

### 3. Ισολογισμός

Ο ισολογισμός αποτελεί μία οικονομική φωτογραφία της επιχείρησης, η οποία αποτυπώνει το ισοζύγιο κεφαλαίων σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και βασίζεται στη σχέση

$$\text{ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ} = \text{ΠΑΘΗΤΙΚΟ} + \text{ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ}$$

		ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3	ΕΤΟΣ 4	ΕΤΟΣ 5
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
	ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓ. ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1280000	1244333	1208667	1173000	1137333
	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	35667	35667	35667	35667	35667
	<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
	ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	411942	445143	473081	503494	536623
	ΠΕΛΑΤΕΣ	449901	477393	500701	525863	553052
	ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	56085	58102	59896	61790	63792
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	2162262	2189305	2206679	2228480	2255133
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	87625	100769	110846	121930	134123
	ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	222926	281431	324946	373099	426361
	ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	68541	179046	208535	241202	277370
	<b>ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΝΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
	ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΔΑΝΕΙΟ	1477212	1235249	969089	676313	354259
	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ	37500	43125	47438	52181	57399
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	1893804	1839619	1660853	1464726	1249512
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>	<b>ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	633091	633091	633091	633091	633091
	ΤΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	34270	44761	52134	60300	69343
	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ ΕΙΣ ΝΕΟΝ	0	26857	31280	36180	41606
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	268458	349686	545826	763754	1005621
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ</b>	2162262	2189305	2206679	2228480	2255133

Πίνακας 25. Ισολογισμός

## **B. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση**

### **1. Ανάλυση κερδοφορίας**

#### **Ανάλυση νεκρού σημείου**

Το Νεκρό Σημείο ορίζεται ως το ύψος των πωλήσεων στο οποίο τα έσοδα από τις πωλήσεις εξισώνονται με το συνολικό κόστος παραγωγής. Το νεκρό σημείο εκφράζει το ελάχιστο απαιτούμενο ύψος παραγωγής, κάτω από το οποίο η επιχείρηση γίνεται ζημιογόνα.

Εκφράζοντας τα έσοδα ως το γινόμενο της τιμής  $p$ , με την πωλούμενη ποσότητα  $Q$  :  $E_Q = p \cdot Q$ , και το συνολικό κόστος για την παραγωγή της ποσότητας  $Q$ , ως το άθροισμα σταθερού και μεταβλητού κόστους:  $C_Q = C_F + Q \cdot C_v$ , η εξίσωση των δύο παραστάσεων προσδιορίζει το ΝΣ, ως  $Q_o = C_F / (p - C_v)$

Με βάση τα στοιχεία της επιχείρησης για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας προκύπτουν τα ακόλουθα:

Σταθερά έξοδα	648663
Μεταβλητά έξοδα	736706
Μοναδιαίο μεταβλητό κόστος	1.4734
Τιμή πώλησης (€)	5
<b>Νεκρό σημείο (τεμάχια)</b>	<b>183935</b>

Τα έσοδα από τις πωλήσεις στο νεκρό σημείο θα είναι  $183.935 \cdot 5 = 919.675 \text{ €}$

Μία άλλη δυνατότητα που παρέχει η ανάλυση ΝΣ είναι η εκτίμηση του σημείου διακοπής  $Q_s$  λειτουργίας της μονάδας, το οποίο αντιστοιχεί στο σημείο εκείνο που τα έσοδα εξισώνονται με το σταθερό κόστος παραγωγής:  $Q_s = C_F / p = 129.733$  τεμάχια

#### **Δείκτες συμβολής ή μικτού περιθωρίου**

Η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους είναι πολύ σημαντική για την κερδοφορία της επιχείρησης, και ειδικότερα για την ευαισθησία που παρουσιάζει το κέρδος ως προς τις μεταβολές του ύψους των πωλήσεων. Η σχέση αυτή ποσοτικοποιείται με τους δείκτες συμβολής ή δείκτες μικτού περιθωρίου.

Συνολική συμβολή (TM): η διαφορά εσόδων και συνολικού μεταβλητού κόστους

$$TM = p \cdot Q - c_v \cdot Q = 1763294$$

Λόγος συμβολής  $r_m$ : ο λόγος της μοναδιαίας συμβολής προς την τιμή πώλησης

$$r_m = (p - c_v) / p = 71\%$$

Ένα υψηλό περιθώριο συμβολής φανερώνει μεγάλη ευαισθησία των κερδών ως προς το ύψος των πωλήσεων, δηλαδή μία μικρή αύξηση των πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση των κερδών.

### **Δείκτης λειτουργικής μόχλευσης**

Ο δείκτης λειτουργικής μόχλευσης είναι ένα πιο άμεσο μέτρο της ευαισθησίας των κερδών ως προς τις μεταβολές των πωλήσεων και ορίζεται ως ο λόγος της %μεταβολής των κερδών ως προς την %μεταβολή των πωλήσεων.

$$\lambda = \% \text{ μεταβολή καθαρού κέρδους} / \% \text{ μεταβολή πωλήσεων} = TM / K = 1.58$$

Ο δείκτης λειτουργικής μόχλευσης είναι ένας δείκτης ελαστικότητας και δηλώνει ότι για αύξηση 1% των πωλήσεων η εξεταζόμενη επιχείρηση θα εμφανίσει 1.58% αύξηση των κερδών της.

## **2. Κριτήρια οικονομικής αποδοτικότητας**

### **Ρυθμός επιστροφής της επένδυσης & περίοδος αποπληρωμής κεφαλαίου**

Οι δείκτες Roi και Pay-back period συσχετίζουν το ετήσιο κέρδος που προκύπτει κατά τη φάση λειτουργίας με το αρχικό κόστος επένδυσης. Υπολογίζονται από τις σχέσεις:

$$Roi = P/I = 32\%$$

$$T = I/P = 3.07$$

Κατά κανόνα, για να θεωρηθεί οικονομικά αποδοτική μία επένδυση πρέπει να εμφανίζει ρυθμό επιστροφής μεγαλύτερο από τα τρέχοντα τραπεζικά επιτόκια και ο χρόνος αποπληρωμής να είναι μικρότερος από τον προβλεπόμενο χρονικό ορίζοντα λειτουργίας της επένδυσης. Στην προκειμένη περίπτωση ισχύουν και τα δύο κριτήρια.

Ωστόσο, τα παραπάνω δύο κριτήρια οικονομικής αποδοτικότητας παρουσιάζουν σημαντικό μειονέκτημα γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος, το ακριβές ύψος των χρηματοροών επένδυσης και τις πιθανές διακυμάνσεις του ετήσιου κέρδους στη διάρκεια ζωής της επένδυσης. Χρησιμοποιούνται για μία γρήγορη πρώτη εκτίμηση της σκοπιμότητας ανάληψης μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για πιο αξιόπιστη οικονομική αξιολόγηση εφαρμόζονται άλλα κριτήρια, που θα αναλυθούν ακολούθως.

## Καθαρή παρούσα αξία

Ο δείκτης της Καθαρής Παρούσας Αξίας αποτελεί ένα ευρύτατα εφαρμοζόμενο κριτήριο οικονομικής αποδοτικότητας για την αξιολόγηση επενδυτικών σχεδίων. Η τιμή του εκφράζει την αξία που προκύπτει από την προεξόφληση στο παρόν όλων των καθαρών χρηματοροών που προβλέπονται για ολόκληρο το χρονικό ορίζοντα λειτουργίας της επιχείρησης και την άθροιση τους. Η τιμή της καθαρής παρούσας αξίας υπολογίζεται από την ακόλουθη σχέση:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^N \frac{\text{Ταμειακές Εισροές}}{(1+r)^t} - \text{Αρχική Επένδυση}$$

t = Χρονική περίοδος  
N = Χρονική διάρκεια της επένδυσης  
r = Προεξοφλητικό επιτόκιο

Αυτό που ενδιαφέρει για την αξιολόγηση της επένδυσης είναι αν η ΚΠΑ είναι θετική ή αρνητική.

- ΚΠΑ = 0, η απόδοση της επένδυσης είναι οριακή και η αποδοχή του επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται από άλλους παράγοντες.
- ΚΠΑ > 0, η απόδοση της επένδυσης είναι μεγαλύτερη από το επιτόκιο προεξόφλησης και το σχέδιο επένδυσης είναι αποδεκτό.
- ΚΠΑ < 0, η απόδοση της επένδυσης είναι μικρότερη από το επιτόκιο προεξόφλησης και το σχέδιο επένδυσης απορρίπτεται.

Χρησιμοποιώντας τις καθαρές ταμειακές ροές που υπολογίστηκαν στον πίνακα 24, ένα προεξοφλητικό επιτόκιο της τάξης του 15% (επιτόκιο δανεισμού 10% + 5% «περιθώριο κινδύνου») και τα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης προκύπτει ότι η παρούσα αξία της επιχείρησης είναι 3.337.553 €. Αφαιρώντας από την παρούσα αξία το κόστος επένδυσης, προκύπτει η καθαρή παρούσα αξία ίση με 1.227.250 €.

## Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης

Το κριτήριο του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης αποτελεί επίσης έναν ευρύτατα χρησιμοποιούμενο δείκτη της οικονομικής απόδοσης μίας επένδυσης και ο υπολογισμός του στηρίζεται στην λογική της ΚΠΑ. Ο IRR είναι το επιτόκιο εκείνο με το οποίο η ΚΠΑ μηδενίζεται. Υπολογίζεται από τη σχέση:

$$\text{Κόστος επένδυσης} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ταμειακές εισροές}}{(1+IRR)^t}$$

Η αξιολόγηση της επένδυσης βάση του IRR γίνεται ως εξής:

- $IRR > i_R$ : η απόδοση της επένδυσης είναι μεγαλύτερη από το επιτόκιο αναφοράς και το σχέδιο επένδυσης είναι αποδεκτό.
- $IRR < i_R$ : η απόδοση της επένδυσης είναι μικρότερη από το επιτόκιο αναφοράς και το σχέδιο επένδυσης απορρίπτεται.
- $IRR = i_R$ : η απόδοση της επένδυσης είναι οριακή και η αποδοχή του επενδυτικού σχεδίου εξαρτάται από άλλους παράγοντες.

Το εξεταζόμενο επιχειρηματικό σχέδιο έχει  $IRR = 32\%$ , μεγαλύτερο από το τραπεζικό επιτόκιο αναφοράς και η επένδυση κρίνεται αποδεκτή.

Από την παραπάνω χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου συμπεραίνουμε ότι η επένδυση κρίνεται κερδοφόρα σε ορίζοντα 5 ετών και μπορεί να υλοποιηθεί.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αλεξάκης Γιώργος, «ΓΙΩΤΗΣ: Στρατηγική εξαγωγών και έμφαση σε καινοτόμα προϊόντα», 2019 <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/Distillery/405876-GIOWTHS-Strathgikh-exagwqwn-kai-emfash-se-kainotoma-proionta>
2. Γαλάνης Βασίλης, Η χρησιμότητα της διαμόρφωσης στρατηγικής στη σύγχρονη επιχείρηση, 2014 [https://beautytherapymanagement.blogspot.com/2014/04/blog-post\\_296.html](https://beautytherapymanagement.blogspot.com/2014/04/blog-post_296.html)
3. Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, 2010
4. Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγική και πολιτική των επιχειρήσεων, Σημειώσεις μαθήματος eMBA, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2020
5. Γκίτση Αλεξάνδρα, «Όταν το έτοιμο φαγητό έχει...ψωμί», 2019 <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3400033/otan-to-etoimo-faqito-exei-psomi>
6. Διακουλάκη Δ., Οικονομική ανάλυση επιχειρηματικών αποφάσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σημειώσεις, 2012
7. Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης, [http://www.ebz.gr/sugar\\_production.htm](http://www.ebz.gr/sugar_production.htm)
8. Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών, Η ελληνική οικονομία, Έκθεση 2019
9. Κουσαίτη Σαββίνα, «Πόσο καλά ξέρεις το αλεύρι;», 2020 <https://www.mednutrition.gr/portal/lifestyle/diatrofi/16659-poso-kala-ksereis-to-alevri>
10. Μονοχαρή Εύα, «Comfort Food, φαγητό, νοσταλγία και καλή διάθεση!», 2013 <https://funkycook.gr/comfort-food/>
11. Παπαδημητρίου Γιάννης, Πολιτικές μάρκετινγκ (μίγμα μάρκετινγκ), 2019, <https://ykrpadimitriou.com/2019/04/19/πολιτικες-μαρκετινγκ-μιγμα-μαρκετινγκ/>
12. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, 2016
13. ΣΕΒ, Μελέτη για Brain Drain στην Ελλάδα, 2018 [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/Brain\\_Drain\\_executive\\_summary.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/Brain_Drain_executive_summary.pdf)
14. Σύμβουλοι επιχειρήσεων site: [www.organogramma.com/gr/](http://www.organogramma.com/gr/)
15. Τζανής Χάρης, «Comfort food: το φαγητό ως αγχολυτικό», 2016 <https://www.fnlguide.com/gr/el/restaurant-topics/themata-comfort/>
16. Τζημαγιώργη Νικολέτα, «Περιορισμένες επιλογές στα προϊόντα χωρίς γλουτένη; Όχι πλέον», 2020 <https://www.mednutrition.gr/portal/lifestyle/diatrofi/16601-periorismenes-epiloges-sta-proionta-xoris-glouteni-oxi-pleon>

17. Τζιά Κωνσταντίνα, Σχεδιασμός και λειτουργία βιομηχανίας τροφίμων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2010
18. Φαρμάκης Φαίδων, 4η Βιομηχανική Επανάσταση: Τάσεις και Βασικοί Πυλώνες Εθνικής Στρατηγικής, 2019
19. Site εταιρίας Γιώτης, <https://www.jotis.gr/235/el/1-%E2%88%99-2-%E2%88%99-Bake-/>
20. Site εταιρίας Σαμούρη, <https://www.samouri.gr/index.php/el/etairia/istoria>
21. Site εταιρίας KENFOOD, <https://www.kenfood.com/el>
22. Site strategy train, <http://st.meriq.eu/index.php?id=74&L=4>

### **Ξένα Βιβλιογραφία**

1. Businessnews.gr, «Νέα σειρά προϊόντων με βάση το αλεύρι», 2015  
<https://www.businessnews.gr/epixeiriseis/lianemporio-fmcg/easy-bake-apo-toys-myloys-agiou-georgiou>
2. Firkser Rebecca, «Stir Mix-a-Lot: A brief history of boxed cake mix», 2016  
<https://www.tastingtable.com/cook/national/history-boxed-cake-mix>
3. GlobalData, Baking Mixes (Bakery & Cereals) Market in Greece - Outlook to 2022: Market Size, Growth and Forecast Analytics, 2018  
<https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Baking-Mixes-Bakery-Cereals-Greece-11709833/>
4. Grant Thornton, Μελέτη επίδρασης του Covid-19 στις ελληνικές επιχειρήσεις & στην ελληνική οικονομία, 2020 <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/survey-coronavirus-greek-economy-gr/>
5. ICAP, Κλαδική Μελέτη «Έτοιμα Φαγητά», 2008
6. Kotler, P. & Keller K. L. (2005), Marketing Management, 12th edition, Pearson Prentice Hall.
7. Krishnakumar Davey, Growth Leaders in CPG: How to Start and Keep Winning in a COVID-19 World, IRI, 2020
8. Market Research Future, Global Baking Mixes Market Research Report: Information by Type (Cookie & Biscuit Mixes, Cake, Pastry & Muffin Mixes, Bread Mixes, and Others), Category (Gluten-Free and Conventional), Distribution Channel (Store-Based (Hypermarkets & Supermarkets, Convenience Stores, and Others) and Non-Store-Based) and Region (North America, Europe, Asia-Pacific, and the Rest of the World)—Forecast till 2024), 2020



9. OECD, Education at a Glance 2018: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2018
10. Peters Max, Timmerhaus Klaus, West Ronald, Σχεδιασμός και οικονομική μελέτη εγκαταστάσεων για μηχανικούς, 5<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα, 2006
11. Thompson A., Peteraf M., Gamble J. and Strickland J., Crafting and Executive strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases, Nineteenth Edition, McGraw- Hill Education, United States of America, 2014
12. Tillotson J.E., Convenience foods, Encyclopedia of Food Sciences and Nutrition (Second Edition), 2003
13. Transparency Market Research, Cake Mix Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2017 – 2027, 2021
14. Wheelen Thomas, Hunger J.David, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, 2012