



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ

Κωνσταντίνος Μαύρης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Π. Σκανδάμης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Σ. Γιαννιώτης, Καθηγητής ΓΠΑ
Σ. Ροζάκης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ελλάδα είναι μία χώρα που ταλαιπωρείται εδώ και 6 περίπου χρόνια από μια μεγάλη οικονομική κρίση και όπως είναι φανερό δεν πρόκειται να την ξεπεράσει στο άμεσο μέλλον. Αυτή η κρίση όμως είναι μία καλή ευκαιρία για την εκμετάλλευση των πόρων που μέχρι τώρα είχαν παραμείνει ανεκμετάλλευτοι. Ένας από αυτούς τους πόρους που έχει σε αφθονία η χώρα μας είναι το χαρούπι διαθέτοντας το 6,5% της παγκόσμιας παραγωγής του.

Επιπλέον ο τρόπος ζωής των Ελλήνων, με τα αυξημένα ωράρια εργασίας και τις λίγες ώρες ελεύθερου χρόνου, αναγκάζει τους περισσότερους καταναλωτές να στραφούν προς την κατανάλωση γρήγορων γευμάτων και σνακ. Ακόμη μία νέα τάση γενικότερα των καταναλωτών είναι η στροφή τους προς την υγιεινή διατροφή και η ανάπτυξη έντονης περιβαλλοντικής συνείδησης.

Η μελέτη που ακολουθεί δέχεται τα παραπάνω ως επιχειρηματική ευκαιρία και γίνεται η προσπάθεια να συνταχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο για μία εταιρία παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος Carobites, ενός καινοτόμου υγιεινού σνακ χαρουπιού με edwδιμη επικάλυψη που εφευρέθηκε από την ομάδα του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κατέλαβε την 3^η θέση στον διαγωνισμό Ecotrophelia 2014. Στόχος είναι η ανάλυση του κόστους και του προσδοκώμενου οφέλους της επιχείρησης αυτής, καθώς και η ανάλυση της στρατηγικής και το σχέδιο μάρκετινγκ και προώθησης του προϊόντος.

Τέλος, παρατηρούμε ότι μία επιχείρηση σαν και αυτή του παρακάτω σχεδίου, με το κατάλληλο στήσιμο, έχει όλα τα χαρακτηριστικά για να την οδηγήσουν στην επιτυχία.

Λέξεις-κλειδιά: Carobites, υγιεινό σνακ, επιχειρηματικό σχέδιο.

ABSTRACT

Greece is a country which suffers for over 6 years by a very big economic crisis and it is obvious that the near future is not going to be better. However, this crisis is a very good chance to take advantage of the untapped resources that exists in the country. One of these resources is carob which exists in abundance. Greece has the 6,5% of the global carob productivity.

Furthermore, the lifestyle of the Greek employees, with the increased hours of work and less hours of personal time, makes the most of the consumers to switch into consuming quick meals and snacks. Another new trend in general consumers are turning towards healthy eating and the development of strong environmental conscience.

The study that follows accepts the above as a business opportunity and makes an effort to draw up a business plan for a company which will produce and deliver Carobites, an innovative healthy snack, made of carob with edible coating, invented by the team of the Agricultural University of Athens and won the 3rd place in the competition Ecotrophelia 2014. The aim is to analyze the costs and the expected benefits of this operation, and the analysis of the strategic, the marketing and the promotion plan of the product.

Finally, we note that an enterprise like the one of the plan below, with the appropriate setting, has all the characteristics to be successful.

Key-words: Carobites, healthy snack, business plan

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αν και ο κλάδος των σνακ και των γλυκισμάτων στην Ελλάδα είναι αρκετά διευρυμένος, ωστόσο τα προϊόντα που στοχεύουν στο ολοένα και αυξανόμενο καταναλωτικό κοινό που έχει σαν προτεραιότητά του την υγιεινή διατροφή είναι σχετικά λίγα. Η τάση αυτή βέβαια έχει αρχίσει να επηρεάζει την πολιτική των ήδη υπαρχόντων εταιριών του κλάδου που αναπτύσσουν συνεχώς νέα προϊόντα που στοχεύουν στο συγκεκριμένο κοινό όμως στην αγορά δεν έχει κυκλοφορήσει κάποιο προϊόν που να έχει σαν βάση το χαρούπι.

Το χαρούπι και τα παράγωγα του, που βρίσκεται σε επάρκεια στην χώρα μας και είναι ένα προϊόν γνωστό στους καταναλωτές λόγω της ευρείας κατανάλωσής του κατά τα παλαιότερα χρόνια, είναι ένα προϊόν με πολύ μεγάλη διατροφική αξία, ιδανικό για όλους και με πολύ χαμηλό κόστος καλλιέργειας και συντήρησης και επομένως και πολύ χαμηλή τιμή.

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να παρουσιάσει ένα καινοτόμο υγιεινό σνακ με βάση το χαρούπι, να αναδείξει τις διατροφικές του ιδιότητες και να αποδείξει την αποδοτικότητα του στησίματος μιας μικρής μονάδας παραγωγής και διάθεσης του συγκεκριμένου προϊόντος στην εγχώρια αγορά.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
1.ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	7
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.2 ΣΚΟΠΟΙ.....	7
1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ.....	8
2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	10
2.1 ΤΟ ΧΑΡΟΥΠΙ.....	10
2.2 ΤΟ CAROBITES.....	12
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	17
3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	22
3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.....	22
3.2 ΚΤΗΡΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ.....	22
3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	24
4. ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥΣ.....	27
4.1 ΠΡΩΤΕΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ.....	27
4.2 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ.....	29
4.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	33
4.4 ΟΡΓΑΝΟΛΗΠΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	35
4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	37
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	41
5.1 PEST ANALYSIS.....	41
5.1.1 Πολιτικό περιβάλλον.....	41
5.1.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	43
5.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον.....	44
5.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	45
5.2 PORTER ANALYSIS.....	46

5.2.1 Απειλή νεοεισερχόμενων.....	46
5.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	48
5.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	49
5.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	50
5.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υφισταμένων επιχειρήσεων.....	51
5.3 SWOT ANALYSIS.....	52
5.3.1 Δυνατά σημεία.....	53
5.3.2 Αδύνατα σημεία.....	54
5.3.3 Ευκαιρίες.....	55
5.3.4 Απειλές.....	57
5.4 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	58
5.4.1 Product.....	58
5.4.2 Place.....	58
5.4.3 Price.....	58
5.4.4 Promotion.....	59
5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	60
6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	62
6.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ.....	62
6.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	66
6.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ.....	68
6.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΩΤΑ 10 ΕΤΗ.....	69
6.5 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ.....	72
6.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ.....	73
6.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ.....	74
7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	80
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	80
7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	82

1.ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον σύγχρονο κόσμο έχουν αλλάξει τα θέματα διατροφής. Στα πλαίσια των κανόνων υγιεινής διατροφής, ένα μεγάλο ποσοστό του καταναλωτικού κοινού, προσπαθεί να αποφεύγει την κατανάλωση των σνακ και γενικότερα των προϊόντων με υψηλό δείκτη γλυκαιμικού φορτίου και συντηρητικών θεωρώντας ότι έτσι καταναλώνουν λιγότερες θερμίδες και ανθυγιεινές ουσίες. Έτσι παρατηρείται ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι που ανησυχούν για την διατροφή τους έχουν αρχίσει να αναζητούν τα υγιεινά σνακ. Στην παρούσα μελέτη θα παρουσιαστεί ένα νέο καινοτόμο προϊόν με την ονομασία ‘Carobites’ το οποίο είναι ένα σνακ χαρουπιού με edwdimh epikálysh, chwρίς προσθήκη ζάχαρης και συντηρητικών, χαμηλού γλυκαιμικού φορτίου και πλούσιο σε θρεπτικά συστατικά το οποίο ανήκει στην κατηγορία των υγιεινών σνακ/επιδορπίων. Αφού παρουσιαστεί η θρεπτική του αξία, η καινοτομία του και οι ευκαιρίες που δημιουργεί, θα γίνει η προσπάθεια δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου μιας επιχείρησης παραγωγής και διάθεσης του συγκεκριμένου προϊόντος.

1.2 ΣΚΟΠΟΙ

Οι σκοποί της μελέτης είναι αρχικά να παρουσιάσουμε το συγκεκριμένο νέο προϊόν, έπειτα να δείξουμε την αξία και την καινοτομία καθώς και τις ιδιότητες του, στην συνέχεια να αναλύσουμε και να παρουσιάσουμε την εγχώρια αγορά και την δυνατότητα

παραγωγής κατανάλωσης και διακίνησης των πρώτων υλών αλλά και του τελικού προϊόντος και τέλος να εξετάσουμε και να ελέγξουμε διεξοδικά την δημιουργία μιας μονάδας παραγωγής του προϊόντος, τα οικονομικά της στοιχεία και το κατά πόσο μπορεί να είναι κερδοφόρα η όχι η δημιουργία μιας τέτοιας επιχείρησης.

1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Για να γίνουν με επιτυχία όλα τα παραπάνω θα παρουσιάσουμε την σύσταση και τα οφέλη του Carobites. Θα περιγράψουμε αναλυτικά τα θρεπτικά συστατικά του και τις διαφορές του από άλλα αντίστοιχα προϊόντα καθώς και τα στοιχεία της καινοτομίας του. Ακόμη θα αναφερθούμε στα οικολογικά χαρακτηριστικά του όπως και αυτά των πρώτων υλών του. Έπειτα θα παρουσιάσουμε στοιχεία από κλαδικές μελέτες που αφορούν τον κλάδο των υγιεινών σνακ/επιδορπίων με στόχο την διερεύνηση της συγκεκριμένης αγοράς.

Αφού αποδειχθεί ότι υπάρχει όντως επιχειρηματική ευκαιρία θα ακολουθήσει το πλάνο μάρκετινγκ της συγκεκριμένης επιχείρησης αναλύοντας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της, τις ευκαιρίες και τις απειλές που θα αντιμετωπίσει καθώς επίσης θα γίνει και PEST analysis για το μακρο-περιβάλλον της. Ακόμη θα γίνει ανάλυση Porter για τον κλάδο της επιχείρησης έτσι ώστε να δούμε τις απειλές του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης και να γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός.

Ακόμη θα γίνει αναλυτική καταγραφή της δημιουργίας μιας τέτοιας επιχείρησης, αναλύοντας όσο το δυνατόν καλύτερα όλα τα κόστη που θα προκύψουν κατά το κτίσιμο της. Η οργάνωση και η στελέχωση της επιχείρησης θα είναι το επόμενο βήμα και έπειτα θα ακολουθήσει περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας. Στην συνέχεια θα γίνει μία όσο το δυνατόν πιο αληθοφανής πρόβλεψη πωλήσεων.

Θα ακολουθήσει η οικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου σε βάθος δέκα ετών παρουσιάζοντας λογιστικά στοιχεία και αριθμοδείκτες. Τέλος, θα γίνει η ανάλυση ευαισθησίας και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

2.1 ΤΟ ΧΑΡΟΥΠΙ

Εισαγωγή

Η παγκόσμια παραγωγή χαρουπιού υπολογίζεται περίπου στους 315.000 τόνους τον χρόνο και καλλιεργείται κυρίως για τον λοβό του. Οι λοβοί περιέχουν 4 είδη ωοειδών τρυπών, έτσι κάθε λοβός εμπεριέχει 15 σπόρους. Τόσο οι λοβοί όσο και οι σπόροι του χαρουπιού είναι βρώσιμοι. Οι σπόροι του εδάφους χρησιμοποιούνται σαν υποκατάστατο κακάου και σαν τροφή. Οι λοβοί χρησιμοποιούνται συνήθως ως ζωοτροφές. Όταν η μαλακή ουσία του λοβού αποξηρανθεί και ψηθεί γίνεται σκόνη χαρουπιού. Η σκόνη χαρουπιού που είναι γλυκιά από την φύση της χρησιμοποιείται στην ζαχαροπλαστική και στην παραγωγή τροφίμων ως σταθεροποιητής και ως παράγοντας που σκουραίνει το χρώμα του τροφίμου.

Τα δύο βασικά συστατικά του λοβού του χαρουπιού είναι κατά 90% μαλακή ουσία του καρπού(πολτός) και κατά 10% σπόρος. Ο πολτός του χαρουπιού έχει υψηλή συνολική περιεκτικότητα σε ζάχαρη (48-56%) (κυρίως αποτελείται από σακχαρόζη, γλυκόζη, φρουκτόζη και μαλτόζη). Το χαρούπι έχει υψηλή θρεπτική αξία, αν αναλογιστούμε την υψηλή περιεκτικότητα σε πρωτεΐνη (8%) και το υψηλό ποσοστό βιταμινών όπως οι Α, Β, Β2, Β3 και D. Έχει όση βιταμίνη Β1 έχουν οι φράουλες και περισσότερη βιταμίνη Α από το σπαράγγι και το παντζάρι. Ακόμη εμπεριέχει υψηλές ποσότητες καλίου, φώσφορου, ασβεστίου, και μαγνησίου όπως επίσης ιχνοστοιχεία π.χ. σίδηρο, μαγνήσιο, βάριο, χαλκό και νικέλιο.

Το χαρούπι ως υποκατάστατο της σοκολάτας

Το χαρούπι μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υγιεινό εναλλακτικό της σοκολάτας. Αρχικά, το χαρούπι είναι από την φύση του γλυκό και χαμηλό σε λιπαρά, έτσι τα προϊόντα χαρουπιού γενικότερα θα περιέχουν ουσιαστικά λιγότερη ζάχαρη και κορεσμένα λιπαρά οξέα από τα σοκολατούχα ομόλογά του. Οπότε, η σκόνη χαρουπιού μπορεί να θεωρηθεί θρεπτικό υποκατάστατο της σκόνης κακάου. Επιπλέον, το χαρούπι δεν περιέχει τα διεγερτικά καφεΐνη και θεοβρωμίνη που εντοπίζονται στην σοκολάτα και είναι συνδεδεμένα με ημικρανίες, μπορούν να είναι εθιστικά και προκαλούν αλλεργίες. Πάνω από όλα, σε σύγκριση με την σοκολάτα, το χαρούπι είναι 3 φορές πιο πλούσιο σε ασβέστιο, έχει κατά 1/3 λιγότερες θερμίδες και 17 φορές λιγότερα λιπαρά, επομένως η κατανάλωσή του είναι ιδανική τόσο για παιδιά όσο και για ενήλικες.

Φαρμακευτική αξία χαρουπιού

Το χαρούπι περιέχει πολλούς υδατάνθρακες και τανίνες που μπορούν να δεσμευτούν και συνεπώς να αδρανοποιήσουν τις τοξίνες. Οι φυτικές ίνες και τα σάκχαρα υπάρχει περίπτωση να αυξήσουν το ιξώδες των τροφίμων στο στομάχι και επομένως να παρεμποδίσουν την αντιρροή των οξέων στον οισοφάγο. Γενικότερα, το χαρούπι χρησιμοποιείται κατά πεπτικών προβλημάτων και δυσλειτουργιών (διάρροια, καούρες, ανεπαρκής απορρόφηση ορισμένων θρεπτικών συστατικών). Επιπλέον, το χαρούπι χρησιμοποιείται για την καταπολέμηση της παχυσαρκίας, των εμέτων κατά την διάρκεια της εγκυμοσύνης και της υψηλής χοληστερίνης. Στα βρέφη, το χαρούπι χρησιμοποιείται κατά της αναγούλας, του βήχα και της διάρροιας. Οι τανίνες του χαρουπιού περιέχουν γαλλικό οξύ που μπορεί να δράσει ως αναλγητικός, αντι-αλλεργικός, αντιβακτηριδιακός, αντιοξειδωτικός, αντιϊκός και αντισηπτικός παράγοντας. Επιπλέον, επειδή το χαρούπι δεν περιέχει

καφεΐνη, μπορεί να ωφελήσει ανθρώπους με υψηλή αρτηριακή πίεση. Η βιταμίνη Ε που εμπεριέχει το χαρούπι θεραπεύει τον βήχα, την γρίπη και την αναιμία. Ακόμη, η υψηλή περιεκτικότητα σε φώσφορο και ασβέστιο μπορούν να δράσουν κατά της οστεοπόρωσης. Τέλος, σε αντίθεση με την σοκολάτα, η έλλειψη οξαλικού οξέως επιτρέπει την χρησιμοποίηση του ασβεστίου και του ψευδαργύρου, που είναι ζωτικής σημασίας για το υγιές δέρμα.

2.2 TO CAROBITES

Το προϊόν **Carobites** αναμένεται να διεκδικήσει μερίδιο της ευρείας αγοράς των ειδών ζαχαροπλαστικής/γλυκισμάτων και πιο συγκεκριμένα της αγοράς των υγιεινών επιδορπίων (*healthy snacks*) που πληρούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα υγιεινά, υψηλής ενέργειας και ταυτόχρονα χαμηλού γλυκαιμικού φορτίου. Στόχος είναι, αρχικά, η κατάκτηση μεριδίου της Ελληνικής αγοράς, και εν συνεχεία η επέκταση και διάθεση του προϊόντος στην Ευρωπαϊκή και Παγκόσμια αγορά. Το προϊόν **Carobites** θα διανέμεται στους καταναλωτές μέσω όλων των υπάρχοντων καναλιών διανομής και όλων των ειδών αγοράς (mini-, super- and hyper- markets), καθώς και σε καταστήματα με προϊόντα υγιεινής διατροφής.

Πλεονεκτήματα

Το προϊόν **Carobites** είναι ένα έτοιμο προς κατανάλωση γλυκό σνακ βασισμένο στο χαρούπι. Το χαμηλό γλυκαιμικό φορτίο, η μη προσθήκη ζάχαρης, το χαμηλό ποσοστό κορεσμένων λιπαρών καθώς και το γεγονός ότι αποτελεί πηγή ασβεστίου και φυτικών ινών, καθιστούν το εν λόγω προϊόν εξαιρετική επιλογή ακόμη και για ειδικές ομάδες καταναλωτών όπως διαβητικούς, ανθρώπους σε δίαιτα, αθλητές και παιδιά. Η εφαρμογή, δε, της καινοτόμου τεχνολογίας των εδωδιμων

επικαλύψεων ενισχύει τη σταθερότητα (υφή, διατήρηση υγρασίας), τη χρηστικότητα (μεριδοποίηση) και την εμφάνιση του (στιλπνότητα) προϊόντος. Συνοψίζοντας, τα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του **Carobites** επικεντρώνονται: α) στην υψηλή θρεπτική του αξία, β) στο γεγονός ότι δεν περιέχει πρόσθετα σάκχαρα και συντηρητικά, γ) στο χαμηλό γλυκαιμικό φορτίο, δ) στην υψηλή περιεκτικότητα σε διαιτητικές ίνες και ιχνοστοιχεία, ε) στα χαμηλά λιπαρά, στ) στην ευκολία χρήσης/μεταφοράς του, ζ) στο οικολογικό του προφίλ και η) στο “value for money” χαρακτήρα του.

Στο **Carobites** δεν έχει πραγματοποιηθεί προσθήκη ζάχαρης. Η αίσθηση της γλυκύτητας προέρχεται από τα φυσικά σάκχαρα του χαρουπόμελου. Το χαρουπάλευρο και τα φουντούκια είναι πλούσια σε edώδιμες διαιτητικές ίνες, με αποτέλεσμα την αύξηση του αισθήματος κορεσμού, την καλύτερη απορρόφηση μετάλλων και ιχνοστοιχείων και το χαμηλό γλυκαιμικό δείκτη και φορτίο.

Η αναλυτική ποσοστιαία σύσταση για τη σύνθεση και την παρασκευή επιδόρπιου σνακ χαρουπιού με edώδιμη επικάλυψη αλγινικού νατρίου, χωρίς προσθήκη επιπλέον ζάχαρης, χαμηλού γλυκαιμικού δείκτη και φορτίου, πλούσιο σε διαιτητικές ίνες και ασβέστιο παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1):

Πίνακας 1 Σύσταση προϊόντος

Συστατικά	Ποσοστό (%)
Χαρουπάλευρο	35
Χαρουπόμελο	32
Τεμαχισμένα φουντούκια	23
Μαργαρίνη (Φυτικά λίπη και έλαια)	10

Επιπλέον η εδώδιμη επικάλυψη αποτελείται από:

- Υδατικό διάλυμα αλγινικού νατρίου (σταθεροποιητικός παράγοντας-stabilizer)
- Υδατικό διάλυμα χλωριούχου ασβεστίου (παράγοντας σκλήρυνσης-hardening agent)
- Γλυκερόλη (παράγοντας διατήρησης υγρασίας- humectant)
- Νερό

Σκοπός και πρόβλημα που αντιμετωπίζει

Η πλειοψηφία των επιδόρπιων σνακ της εγχώριας αγοράς βασίζεται σε κοινώς χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες π.χ. κακάο, τα οποία συνήθως προϋποθέτουν την προσθήκη ζάχαρης με στόχο την επίτευξη τόσο ικανοποιητικής γεύσης όσο και της απαιτούμενης γλυκύτητας. Επιπλέον, τα προϊόντα τύπου «υγιεινό σνακ» στηρίζονται συνήθως είτε σε συστατικά φτωχά σε γεύση, π.χ. δημητριακά είτε σε εξειδικευμένα συστατικά όπως τα υπερ-τρόφιμα (super-foods) π.χ. goji berry, ρόδι, τα οποία όμως δεν προσφέρουν την απαιτούμενη γευστική ικανοποίηση ούτε έχουν αναγνωρισμένο καθολικό διαιτητικό όφελος.

Σε αντιδιαστολή λοιπόν, με την πλειοψηφία των υπαρχόντων εμπορικών εδεσμάτων, το **Carobites** είναι ένα επιδόρπιο σνακ φυσικής γλυκύτητας (πρώτη ύλη το χαρούπι- περιεκτικότητα σε φυσικά σάκχαρα), χωρίς προσθήκη ζάχαρης, χαμηλού γλυκαιμικού δείκτη και φορτίου, με χαμηλή περιεκτικότητα σε αλάτι, με υψηλά ποσοστά ιχνοστοιχείων όπως σίδηρο και ασβέστιο, διαιτητικών ινών και βιταμίνης Ε.

Αν και στην αγορά υπάρχουν ήδη προϊόντα με βάση το χαρούπι (π.χ. ζυμαρικά, παξιμάδια) αλλά ακόμη και γλυκίσματα στην κατηγορία των επιδορπίων (π.χ. πάστα χαρουπιού), παρουσιάζει έλλειψη στην κατηγορία των σνακ, δηλαδή ταχέων γευμάτων σε μερίδες. Επιπλέον, βασικό πλεονέκτημα της παρούσας εφεύρεσης είναι η απλουστευμένη

συνταγή μιας και αποτελείται από 4 συστατικά, τα 2 εκ των οποίων είναι παράγωγα του χαρουπιού (χαρουπόσκονη και χαρουπόμελο).

Πως λειτουργεί το προϊόν

Το Carobites είναι ένα έτοιμο προς κατανάλωση σνακ και δημιουργήθηκε με σκοπό να προσφέρει στους καταναλωτές μια εναλλακτική πρόταση γλυκίσματος με χαρακτηριστική γλυκιά γεύση. Έρχεται να καλύψει την ανάγκη των καταναλωτών, οι οποίοι επιθυμούν να απολαμβάνουν γλυκίσματα (indulgence) αλλά ταυτόχρονα επιζητούν ένα προϊόν υγιεινό, υψηλής ενέργειας, χαμηλού γλυκαιμικού φορτίου, εύκολο στη χρήση/μεταφορά και με οικολογικό χαρακτήρα.

Στην υπάρχουσα εφεύρεση είναι δυνατή η εφαρμογή ποικιλίας επιπρόσθετων γεύσεων και αρωμάτων (π.χ. αιθέρια έλαια) είτε ενσωματώνοντάς τα απευθείας στη βάση του προϊόντος είτε στην εδώδιμη επικάλυψη αλγινικού νατρίου .

Με την ανωτέρω παραγωγική διαδικασία το έτοιμο προς κατανάλωση προϊόν συντηρείται κατά προτίμηση στο ψυγείο στους 0-4°C για 60 ημέρες. Το προϊόν είναι σταθερό και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (20-25°C), αλλά σε αυτή την περίπτωση ο ενδεδειγμένος εμπορικός χρόνος ζωής μειώνεται στις 30 ημέρες, με μοναδικό ποιοτικό κίνδυνο την απώλεια υγρασίας και τη συρρίκνωση της εδώδιμης επικάλυψης.

Το **Carobites** πρόκειται για ένα ανώτερο διατροφικά προϊόν και τα διαθρεπτικά του χαρακτηριστικά συνοψίζονται στον Πίνακα 2:

Πίνακας 2 Διαθρεπτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος

ΜΕΣΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	ΑΝΑ 100 g ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	% R.I.
Ενέργεια:	1309 (kJ)/ 313 (kcal)	15.65%
Λιπαρά	19.5 g	27.86%
Κορεσμένα λιπαρά:	2.5 g	
Πολύ-ακόρεστα λιπαρά:	2.4 g	
Μονο-ακόρεστα λιπαρά:	13.6 g	
Ολικά trans λιπαρά οξέα:	< 0.1 g	
Χοληστερόλη:	0.0 g	
Υδατάνθρακες (ολικοί):	55.0 g	
Υδατάνθρακες (απορροφήσιμοι):	29.8 g	
Σάκχαρα:	24.0 g	
Διαιτητικές ίνες:	16.5 g	
Πρωτεΐνες	4.5 g	9.0%
Αλάτι:	0.06 g	
Μαγγάνιο:	1.6 mg	53.37%
Βιταμίνη Ε:	4.76 mg	39.67%
Ασβέστιο:	216 mg	26.94%
Σίδηρος	2.1 mg	15.22%

Συνιστώμενη πρόσληψη αναφοράς (Reference intake, RI) βασισμένη στις ανάγκες ενός μέσου ενήλικα (8400 kJ/ 2000 kcal)

2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Στοιχεία κλάδου

Το όραμα του ‘‘Carobites’’ είναι η παραγωγή και η προώθηση ενός εναλλακτικού σνακ που θα βασίζεται σε ένα παραδοσιακό αλλά ταυτόχρονα ‘‘παραμελημένο’’ προϊόν, όπως είναι το χαρούπι. Το Carobites είναι ένα Ready-To-Eat, εκ φύσεως γλυκό προϊόν (σνακ) υψηλής θρεπτικής αξίας, που συνδυάζει το χαρούπι με την καινοτόμο τεχνολογία της εδώδιμης επικάλυψης. Για αυτό τον λόγο, το ‘‘Carobites’’ έχει σαν στόχο και την γενικότερη αγορά της ζαχαροπλαστικής βιομηχανίας όπως επίσης συγκεκριμένες αγορές όπως αυτές του υγιεινού φαγητού και των μπαρών δημητριακών, ικανοποιώντας την ζήτηση των καταναλωτών για υγιεινά, γευστικά, υψηλής ενέργειας αλλά χαμηλών λιπαρών προϊόντα.

Αν αναλογιστούμε τον καινοτόμο, πολύ θρεπτικό και εξαιρετικά φιλικό προς το περιβάλλον χαρακτήρα του ‘‘Carobites’’, ο στόχος μας είναι αρχικά να κατακτήσουμε ένα μερίδιο της ελληνικής αγοράς και έπειτα στο μέλλον να διεκδικήσουμε ένα μερίδιο της Ευρωπαϊκής και παγκόσμιας αγοράς.

Παρόλη την πρόσφατη παγκόσμια οικονομική κρίση, ο κλάδος των τροφίμων και ποτών υπέστη ηπιότερες απώλειες (2,6% στα τρόφιμα και 6,7% στα ποτά) από αυτούς του συνολικού βιομηχανικού τομέα (10,6%) (Foundation for Economic and Industrial Research - F&B Sector Annual Report 2009). Τα σνακ, τα γλυκά, τα γλυκίσματα και τα ζυμαρικά αντιπροσωπεύουν τα 2/3 των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων και το 1/3 του συνολικού κύκλου εργασιών καθώς επίσης απορροφούν το μισό της συνολικής τους απασχόλησης.

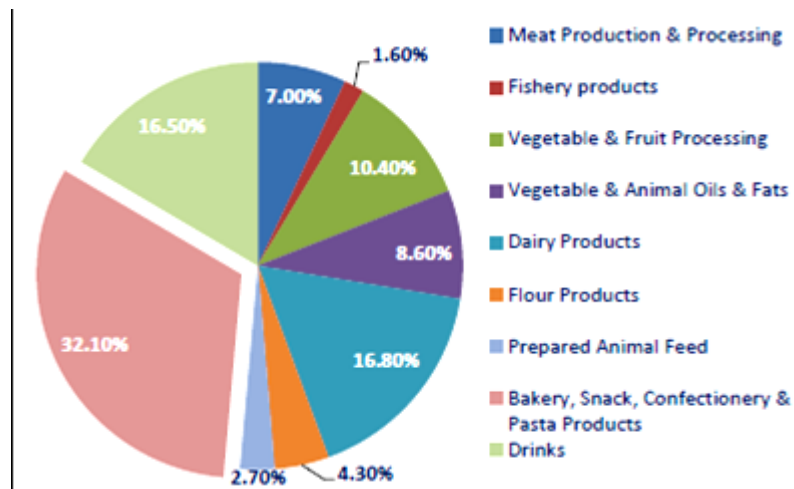
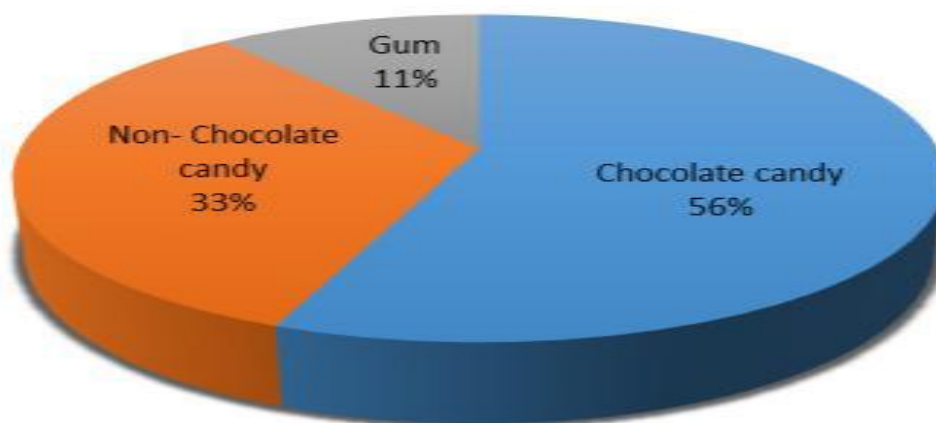


Figure 1. Turnover by subsector (% classification) (F&B Sector Annual Report 2009)

Figure 2. Global sales portions of Chocolate Confectionery market by products category



Η αγορά της ζαχαροπλαστικής σοκολάτας αποτελείται από σοκολατούχα γλυκίσματα, μη σοκολατούχα γλυκίσματα και κόμμι (σχήμα 2). Πιο συγκεκριμένα, η σοκολάτα κατηγοριοποιείται σε σοκολάτα γάλακτος, λευκή σοκολάτα, και πικρή σοκολάτα ή αλλιώς μπίτερ σοκολάτα. Τα πρωτεύοντα προϊόντα είναι οι μπάρες, οι σοκολάτες με γέμιση και οι γκοφρέτες με επικάλυψη σοκολάτας, τα κομματάκια σοκολάτας, η πικρή σοκολάτα, η πάστα σοκολάτας και η εποχιακή σοκολάτα. Η Ευρωπαϊκή αγορά ειδών ζαχαροπλαστικής σοκολάτας είχε συνολικά έσοδα της τάξης των 41.128,7 δολαρίων το 2012 με ποσοστό ανάπτυξης 2,7% ανά έτος από το 2008 έως το 2012. Οι όγκοι κατανάλωσης της αγοράς έφτασαν το σύνολο των 3.196,9 εκατομμυρίων κιλών το 2012 και αυξήθηκαν κατά 1,4% κατά την διάρκεια των ετών 2008-2012. Η επίδοση της αγοράς αναμένεται να επιβραδυνθεί, με μία αναμενόμενη αύξηση της τάξης του 2,4% για την πενταετία 2012-2017, που σημαίνει ότι η αγορά θα οδηγηθεί στην αξία των 46.292,1 εκατομμυρίων ως το τέλος του 2017.

Από την άλλη, η νέα μόδα για υγιεινότερο τρόπο ζωής και υγιεινότερη διατροφή, έχει φέρει ως αποτέλεσμα την υπερβάλουσα αύξηση των πωλήσεων των μη ζαχαρούχων, με μειωμένα λίπη και μειωμένες θερμίδες προϊόντων. Επιπλέον, η επιστημονική δημιουργία του υγιούς 'συντάγματος' διατροφής, όπως επίσης και η ανησυχία για τα αυξανόμενα ποσοστά παχυσαρκίας, έχουν οδηγήσει σε μικρότερες καταναλώσεις πλούσιων σε λιπαρά σνακ όπως είναι τα πατατάκια/γαριδάκια και των διαστρεβλωμένων σνακ που υπολογίζονται περί το 50% των γενικότερων συνολικών πωλήσεων της κατηγορίας. Όσον αφορά την δυτική Ευρώπη, τα νέα προϊόντα ζαχαροπλαστικής που θεωρούνται περισσότερο αξιόλογα είναι αυτά με ηθικές και φυσικές ιδιότητες, συμπεριλαμβανομένων των vegetarian (10%), αυτών με τις φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες (8%), αυτών χωρίς πρόσθετα και συντηρητικά (7%), και των οργανικών (7%) (Mintel,2011). Έτσι οι κατασκευαστές έχουν συγκεντρωθεί στο να αναπτύξουν λειτουργικά και με χαμηλή ή μειωμένη ή και καθόλου

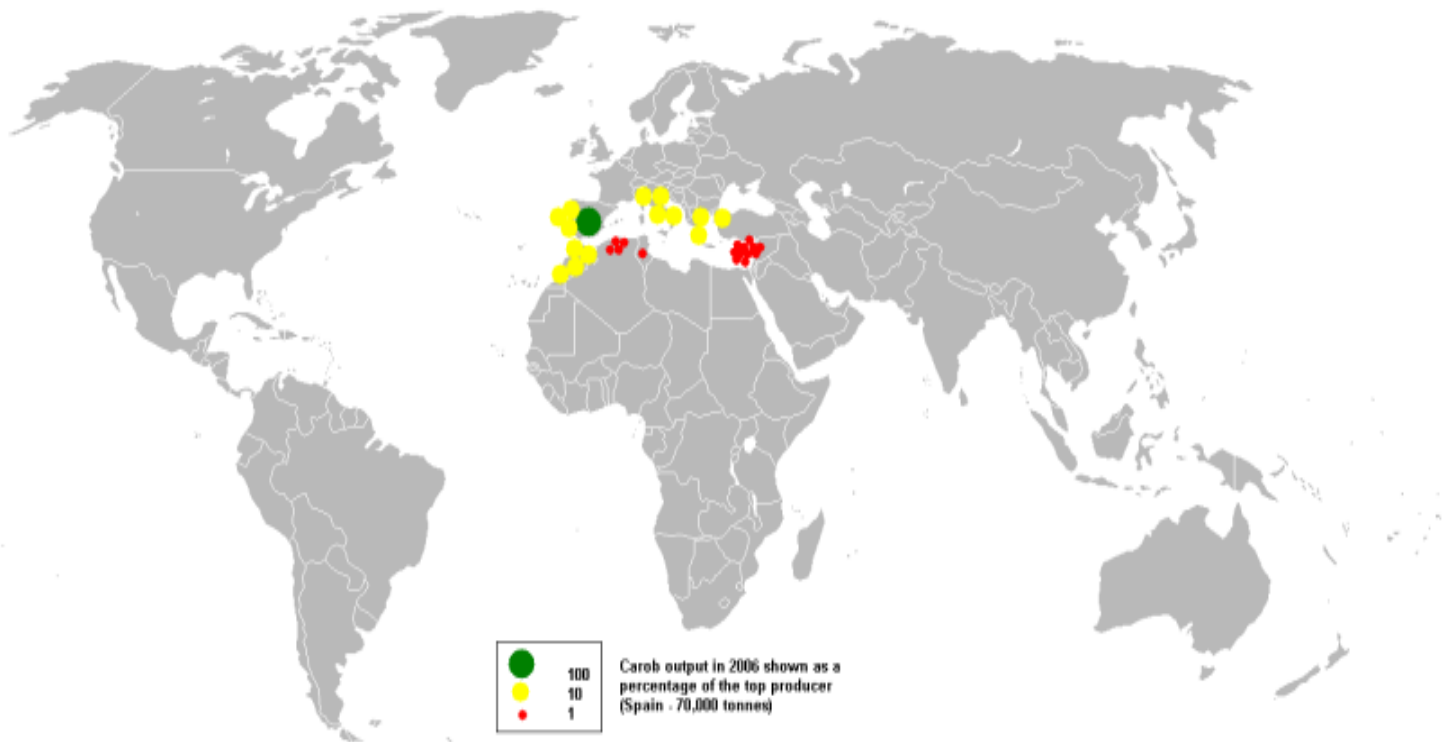
ζάχαρη προϊόντα, με φυσικές γεύσεις, χωρίς πρόσθετα και συντηρητικά, συνοδευόμενα από ανακυκλώσιμη συσκευασία. Επιπλέον, το ενδιαφέρον για προϊόντα τύπου ρετρό έχει ανέβει, καθώς οι καταναλωτές αναζητούν παρηγοριά στην νοσταλγία.

Κατά συνέπεια της παραπάνω μόδας της υγιεινής διατροφής, η αγορά των σνακ έπεσε 6% και 5% από άποψη όγκου το 2012 και το 2013 αντίστοιχα. Επιπλέον, οι μάρκες δημητριακών θεωρούνται ως ένα σχετικά ακριβό προϊόν, ωθώντας τους καταναλωτές προς τα δημητριακά που θεωρούνται περισσότερο value-for-money προϊόντα. Ο κλάδος της υγιεινής αγοράς ακόμη περιλαμβάνει προϊόντα χωρίς γλουτένη, ή εμπλουτισμένα με προβιοτικά που προσφέρουν επιπλέον οφέλη στην υγεία όπως βελτίωση της πέψης.

Το Carobites είναι ένα υψηλής θρεπτικής αξίας προϊόν, που αποτελείται κατά 60% περίπου από χαρούπι και παράγωγα χαρουπιού και 20% από φουντούκι. Η παγκόσμια παραγωγή σπόρου χαρουπιού υπολογίζεται περί τους 350000-500000 τόνους, ενώ η Ισπανία (42%), η Ιταλία (16%), η Πορτογαλία (10%), το Μαρόκο (8%), η Ελλάδα (6,5%), η Κύπρος (5,5%), και η Τουρκία (4,8%) κρατούν τα ηνία παγκοσμίως (σχ.3). Το κόμμι είναι ένα από τα κύρια παράγωγα του χαρουπιού και η εξαγωγική του δραστηριότητα υπολογίζεται περί τους 1000 τόνους ανά χρόνο, ενώ η αγορά του λοβού χαρουπιού ολοένα και αυξάνεται. Περίπου 20000 τόνοι λοβού ανά έτος χρησιμοποιούνται στην Ισπανία.

Στην Ελλάδα τα χαρουπόδεντρα έχουν μια ετήσια παραγωγή της τάξης των 10-500 κιλών ανά δέντρο, ενώ στην Κρήτη παράγονται 5000 χιλιάδες τόνοι ετησίως, περίπου δηλαδή το 25-30% της συνολικής παραγωγής της Ελλάδας (20000 τόνοι). Παρόλο που η Κρήτη στην δεκαετία του '80 οδηγούσε την καλλιέργεια χαρουπιού, παράγοντας 20000 τόνους ανά έτος, μία κατακόρυφη μείωση έχει αναφερθεί, κάτι που οφείλεται στο γεγονός ότι τα χαρουπόδεντρα έχουν αντικατασταθεί από ελιές. Ακόμη όμως, το Ρέθυμνο παράγει τις μεγαλύτερες ποσότητες

χαρουπιού. Το χαρούπι χρησιμοποιείται για πολλούς σκοπούς σαν πρόσθετο τροφών με αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά σε μια ποικιλία τελικών προϊόντων (π.χ. παγωτά, γιαούρτι, μαγιονέζα, μαρμελάδες, γλυκά, σούπες, σάλτσες, κέτσαπ, διαιτητικά φαγητά κ.α.), όπως επίσης και για την παραγωγή βιοαιθανόλης. Στην επανεμφανιζόμενη αγορά του χαρουπιού, ένα προϊόν βασισμένο στο χαρούπι μπορεί να ευνοήσει την εσωτερική οικονομία.



Σχήμα 3: Χάρτης των όγκων των καλλιεργειών που καλλιεργούνται χαρουπιές, στις χώρες της Μεσογείου.

3. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Στην συνέχεια θα γίνει μία προσπάθεια δημιουργίας επιχειρηματικού πλάνου μίας νέας επιχείρησης με σκοπό την παραγωγή και την προώθηση του προϊόντος που περιγράψαμε παραπάνω.

3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ: Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε)

ΕΠΩΝΥΜΙΑ: Carobites

ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Παραγωγή και διάθεση του Carobites, ενός υγιεινού σνακ με βάση το χαρούπι.

ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:

The logo for Carobites features the word "carobites" in a bold, dark brown, rounded font. The letter 'o' is replaced by a stylized chocolate chip with a bite taken out of it, showing a lighter interior.

3.2 ΚΤΗΡΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Η ιδέα είναι η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί σε μία γραμμή παραγωγής που να είναι επαρκής για τις ανάγκες μας και να μην εκμεταλλεύεται πλήρως από τον ιδιοκτήτη της. Τα εργοστάσια των μεγάλων εταιριών του κλάδου καθώς και τα εργοστάσια Catering ή ακόμη και τα μεγάλα εργαστήρια ζαχαροπλαστικής διαθέτουν τέτοιες

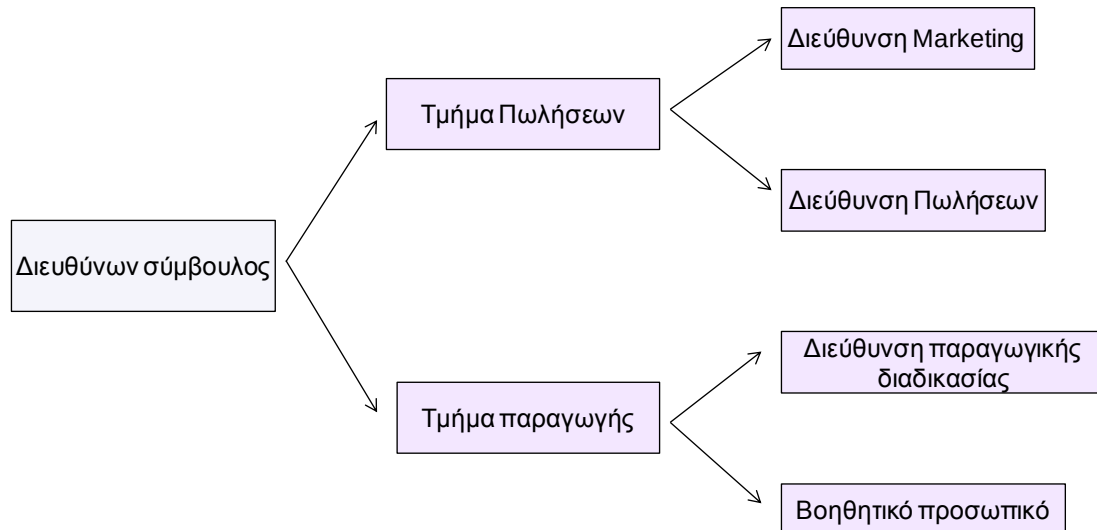
γραμμές παραγωγής που στα περισσότερα από αυτά υπερκαλύπτουν τις ανάγκες τους και λειτουργούν μόνο κάποιες ώρες της ημέρας για να καλύψουν την παραγωγή που χρειάζεται η εκάστοτε επιχείρηση. Επομένως θα ήταν επικερδές και για εμάς αλλά και για την επιχείρηση που θα μας φιλοξενεί να μας ενοικιάσει τη γραμμή παραγωγής της για κάποιες συγκεκριμένες ώρες της ημέρας που δεν την χρησιμοποιεί. Το πιθανότερο είναι αυτές οι ώρες να είναι απογευματινές και βραδινές επομένως το ωράριο λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας της εταιρίας μας θα είναι από τις τέσσερις το απόγευμα έως τις δώδεκα το βράδυ.

Ακόμη στο παρών επιχειρηματικό σχέδιο υπολογίζεται ενοίκιο περίπου 60.000€ ετησίως προς την επιχείρηση που θα μας ενοικιάσει την γραμμή παραγωγής της.

Για τις ανάγκες στέγασης των γραφείων και του αποθηκευτικού χώρου της εταιρίας θα ενοικιαστεί χώρος κοντά στην επιχείρηση που θα γίνεται η παραγωγή των προϊόντων. Ο χώρος θα είναι περίπου 220 τ.μ. εκ των οποίων τα 120 τ.μ θα χρησιμοποιηθούν ως γραφεία και τα 100 τ.μ. ως χώρος αποθήκευσης και θα έχει ενοίκιο περίπου 700€ τον μήνα. Ο χώρος των γραφείων θα είναι ειδικά διαμορφωμένος για την στέγαση γραφείων εταιρίας με 4 ξεχωριστούς χώρους γραφείων, αίθουσα συνεδριάσεων, σαλόνι και τουαλέτες.

3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οργανόγραμμα



Οι υποχρεώσεις που θα έχει το κάθε τμήμα της επιχείρησης θα είναι οι εξής:

Διευθύνων Σύμβουλος

- Διοίκηση και αποφάσεις που θα αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης.
- Συντονισμός και έλεγχος όλων των τμημάτων της επιχείρησης
- Χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης
- Χρηματοοικονομική ανάλυση και διοίκηση της επιχείρησης
- Δημιουργία και έλεγχος χρονοδιαγραμμάτων

Διεύθυνση Πωλήσεων

- Έκδοση και τήρηση πολιτικής πωλήσεων
- Έλεγχος πληρωτέων και εισπρακτέων
- Μελέτη και ανάλυση ανταγωνισμού

- Διασυνδέσεις και παρακολούθηση των σημείων πώλησης

Διεύθυνση Marketing

- Χάραξη στρατηγικής με τον διευθύνοντα σύμβουλο
- Ανάλυση και ανεύρεση ευκαιριών στην αγορά
- Έλεγχος υπαρχόντων και δημιουργία νέων προωθητικών ενεργειών
- Έλεγχος και προώθηση πωλήσεων

Διεύθυνση Παραγωγικής Διαδικασίας

- Έλεγχος και συντονισμός του προσωπικού που ασχολείται με την παραγωγή
- Διασφάλιση ποιότητας και ορθής λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας
- Ευθύνη για την καθαριότητα του χώρου και της γενικότερης λειτουργίας της παραγωγικής διαδικασίας
- Καθημερινή αναφορά στον διευθύνοντα σύμβουλο για την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Ανάγκη σε ανθρώπινο δυναμικό

Σύμφωνα με τα παραπάνω η εταιρία μας θα χρειαστεί έναν έμπειρο διευθύνοντα σύμβουλο που να έχει ξαναδουλέψει σε αντίστοιχη θέση με γνώσεις οικονομικών και marketing.

Για το τμήμα πωλήσεων θα χρειαστούν τρία άτομα από τους οποίους οι δύο θα απασχολούνται στο τμήμα πωλήσεων και ο ένας στο τμήμα marketing. Στο τμήμα πωλήσεων ο ένας που θα πρέπει να έχει γνώσεις οικονομικών και marketing θα ασχολείται με τα θέματα των πωλήσεων

εντός εταιρίας και ο δεύτερος θα ασχολείται με τον έλεγχο της διαδικασίας των πωλήσεων και θα επισκέπτεται τα σημεία πώλησης. Στο τμήμα marketing θα απασχολείται ένα άτομο που θα έχει πολύ καλές γνώσεις του marketing και της αγοράς τροφίμων. Τα λογιστικά της επιχείρησης θα ανατεθούν σε λογιστικό γραφείο που θα μισθώνεται ως εξωτερικός συνεργάτης.

Όσον αφορά το τμήμα παραγωγής, θα απασχολείται ένα εξειδικευμένο άτομο, που θα είναι χημικός τροφίμων και θα έχει και τις κατάλληλες γνώσεις για την διαδικασία της επικάλυψης του προϊόντος, ως διευθυντής παραγωγής που θα έχει τις αρμοδιότητες που παραθέσαμε παραπάνω και δύο ανειδίκευτοι εργάτες που θα ασχολούνται με την παραγωγική διαδικασία κάτω από τις οδηγίες του διευθυντή παραγωγής.

4.ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥΣ

4.1ΠΡΩΤΕΣ ΚΑΙ ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΥΛΕΣ

Η παραλαβή των πρώτων υλών του χαρουπάλευρου, του χαρουπόμελου και των τεμαχισμένων φουντουκιών θα γίνεται από τον εξουσιοδοτημένο υπεύθυνο της επιχείρησης που θα είναι ο υπεύθυνος παραγωγής της επιχείρησης. Αφού κάνει τον απαιτούμενο έλεγχο θα έχει την δικαιοδοσία της αποδοχής ή απόρριψης και θα τα καταγράφει σε δελτία ποσοτικής και ποιοτικής παραλαβής. Ο ποιοτικός αυτός έλεγχος θα διατηρείται σε αρχείο και θα ενημερώνεται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα ο διευθύνων σύμβουλος.

Προμηθευτές πρώτων υλών

Το χαρουπόμελο και το χαρουπάλευρο θα προέρχεται από την εταιρία Creta Carob. Η Creta Carob ιδρύθηκε το 2006 και ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2011. Είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που εστιάζει στην παραγωγή μίας ποικιλίας βιολογικών προϊόντων τα οποία προέρχονται από τους λοβούς του χαρουπιού. Βρίσκεται στην Αργυρούπολη Κρήτης. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής συνδυάζει τις αρχαίες τεχνικές με τις νέες τεχνολογίες. Η εταιρία μας εφαρμόζει πιστοποιημένο σύστημα ασφάλειας τροφίμων EN ISO 22000:2005 και τα τελικά προϊόντα της πληρούν όλους τους αυστηρούς κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχουν λάβει το πιστοποιητικό βιολογικών προϊόντων στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση από την TUV AUSTRIA.(www.cretacarob.com)

Τα τεμαχισμένα φουντούκια θα προέρχονται από την εταιρία εταιρεία MAKIN ΞΗΡΟΙ ΚΑΡΠΟΙ - Μακανίκας Κ. Ιωάννης. Η 30ετής

επιτυχημένη παρουσία της στο χώρο της παραγωγής και της επεξεργασίας ξηρών καρπών, την καθιστά αξιόπιστη και ανταγωνιστική. Η εταιρία βρίσκεται στον Αλμυρό της Μαγνησίας. Εφαρμόζει και αυτή πιστοποιημένο σύστημα ασφαλείας τροφίμων EN ISO 22000:2005 και τα προϊόντα της πληρούν τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα προϊόντα και των δύο αυτών προμηθευτών μας, θα μεταφέρονται με εθνικές μεταφορικές εταιρίες με έξοδα των προμηθευτών μας.

Βοηθητικές Ύλες

Οι βοηθητικές ύλες είναι όλο το βοηθητικό υλικό που χρησιμοποιούμε για να γίνει η τυποποίηση, καθώς επίσης και όλα τα υλικά που χρησιμοποιούνται για την συσκευασία αυτού.

Η edwδιμη επικάλυψη του προϊόντος όπως αναφέραμε παραπάνω θα αποτελείται από υδατικό διάλυμα αλγινικού νατρίου, υδατικό διάλυμα χλωριούχου ασβεστίου, γλυκερόλη και νερό. Τα υλικά αυτά θα τα προμηθευόμαστε από την αγορά καθώς οι ποσότητες που θα χρησιμοποιούνται δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλες.

Όσον αφορά την συσκευασία του προϊόντος, η παρασκευή της θα ανατεθεί στην εταιρία METRON A.E.. Η συγκεκριμένη εταιρία έχει πολυετή εμπειρία στον χώρο και έχει μεγάλη αξιοπιστία. Εδρεύει στον Πειραιά Αττικής και είναι πιστοποιημένη κατά τα πρότυπα BS EN ISO 9001:2008 για τη διαχείριση της ποιότητας, BS EN ISO 22000:2005 για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων, καθώς και με το κανονισμό EMAS 1221/2009 εφαρμόζοντας ένα σύστημα οικολογικής διαχείρισης και οικολογικού ελέγχου (www.metronpack.gr). Επίσης η μεταφορά και η παράδοση των συσκευασιών στον χώρο μας θα γίνεται με δικά της έξοδα.

Κόστος

Το Carobites θα συσκευάζεται σε χάρτινο κουτί που θα προέρχεται από την εταιρία METRON A.E. που αναφέρεται παραπάνω. Κάθε συσκευασία θα περιέχει 12 τεμάχια των 7,5γρ έκαστο. Το κόστος ανά συσκευασία υπολογίστηκε στα 0,30€ ενδεικτική τιμή. Από αυτά τα 0,20€ θα είναι για την συσκευασία αυτή καθαυτή και τα 0,10€ θα είναι η τιμή της ετικέτας.

4.2 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η γραμμή παραγωγής που θα χρησιμοποιηθεί δεν θα ανήκει στην επιχείρησή μας αλλά θα είναι ενοικιασμένη από άλλη εταιρία. Έτσι δεν θα υπάρχουν έξοδα για μηχανολογικό εξοπλισμό. Ο εξοπλισμός που θα χρειαστεί να αγοράσουμε είναι ο εξοπλισμός του κτιρίου των γραφείων που θα έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές και κόστη όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα .

Πίνακας 1: Περιγραφή μηχανολογικού εξοπλισμού

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ			
A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (ΕΙΔΟΣ, ΤΥΠΟΣ, ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (Τεμάχια)	ΑΞΙΑ (Ευρώ)
1	Επιτραπέζιος υπολογιστής (Turbo-X Flexwork Wi7378- Κατασκευαστής: TURBO X Προμηθευτής: Πλαίσιο)	5	4000€

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

2	Πολυμηχάνημα: (σαρωτής, εκτυπωτής, fax Κατασκευαστής: Lexmark MX511dhe Προμηθευτής: www.you.gr)	1	1.494€
3	Ups: (προστασία ηλεκτρονικών υπολογιστών, αδιάλειπτη παροχή ενέργειας Κατασκευαστής: APC Back-UPS CS 500VA 230V USB/SERIAL, Προμηθευτής: Cosmodata)	1	100€
4	Εκτυπωτής: (Εκτύπωση εγγράφων Κατασκευαστής: Samsung ML-2165W Προμηθευτής: Πλαίσιο)	1	69€
5	Fax: (Αποστολή αρχείων, Κατασκευαστής: Sagem Προμηθευτής: Homelike)	1	41€
6	Τηλεφωνική συσκευή (Κατασκευαστής: Siemens Gigaset A120A Προμηθευτής: Media markt	5	100€
7	Εξωτερικός σκληρός δίσκος: (Μεταφορά αρχείων Κατασκευαστής: Verbatim Store 'n' Save SuperSpeed USB 3.0 1TB Προμηθευτής: Electro world)	3	190,50€
8	Φορητός υπολογιστής: (Κατασκευαστής: Apple MacBook Air 11.6 (1.4GHz/2GB/64GB) Προμηθευτής: Top systems)	1	999€
9	Server	1	720€
10	ERP system	1	1.500€

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

11	Συσκευή ΕΑΦΔΣΣ – Ειδική Ασφαλής Φορολογική Διάταξη Σήμανσης Στοιχείων	1	500€
12	Δημιουργία διαδικτυακού τόπου –		1.500€
13	Ετήσιο συμβόλαιο για διατήρηση της ιστοσελίδας.		400€
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ			11.613,5€

Πίνακας 2: Περιγραφή εξοπλισμού γραφείου

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ			
Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (ΕΙΔΟΣ, ΤΥΠΟΣ, ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ, ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΗΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗΣ)	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (Τεμάχια)	ΑΞΙΑ (Ευρώ)
<u>ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ</u>			
1	Γραφεία (Επιπλα Κατασκευαστής: AVA BUSINESS ΓΡΑΦΕΙΟ,Home love Προμηθευτής: Home love)	5	950 €
2	Καρέκλες γραφείου (Έπιπλα Κατασκευαστής: ΕΟ503,1-Διακοσμός Προμηθευτής: Διάκοσμος)	5	155 €
3	Καρέκλες επισκεπτών (κάθισμα εργασίας/ γραφείου επισκέπτη Κατασκευαστής: Logo Λαγογιάννη Προμηθευτής: Logo Λαγογιάννη)	12	300 €
4	Καταστροφέας εγγράφων (Καταστροφή εγγράφων Κατασκευαστής: KF15541 Q-connect, Προμηθευτής: Πλαίσιο	1	25 €
5	Τραπέζι συνεδριάσεων οβάλ (Κατασκευαστής:SKU Προμηθευτής: Maissis enterprises)	1	210€
6	Κάδοι ανακύκλωσης (Ανακύκλωση εγγράφων, Κατασκευαστής: Κάδοι ανακύκλωσης με	5	50 €

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

	καλαθάκι κρεμαστό 13+3,5lt, Rack point Προμηθευτής: Rack point)		
7	Βιβλιοθήκη (Αποθήκευση εγγράφων, Κατασκευαστής: Iago Προμηθευτής: Iago)	3	303€
8	Συρταριέρες (Αποθήκευση εγγράφων, Κατασκευαστής: Iago Προμηθευτής: Iago)	5	235€
9	Ράφια (Αποθήκευση εγγράφων, Κατασκευαστής: Euro Sofa Προμηθευτής: Euro Sofa)	5	135€
10	Ραφιέρα (Αποθήκευση προϊόντων Προμηθευτής : estiasi.com)	10	2860€
11	Καρότσι μεταφοράς (Μεταφορά προϊόντων Προμηθευτής : estiasi.com)	2	440€
12	Τραπέζι εργασίας inox (Προμηθευτής : estiasi.com)	3	1.230 €
13	Χαρτοδοχείο – Πιγκάλ (Προμηθευτής : Praktiker.com)	1	23 €
14	Κάδος απορριμμάτων (Προμηθευτής : Praktiker.com)	3	105 €
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ			7.021 €

Πίνακας 3: Περιγραφή υλικοτεχνικής υποδομής

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	
<u>ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ</u>	
Πυροσβεστική Φωλιά	Μεταλλική φωλιά με ανέμη 64x74x18 Προμηθευτής: Kouretas.gr Κόστος: 59€

Σωλήνας Πυρόσβεσης	Προμηθευτής: TREVIVA COBRA, 8bar, 2 ίντσες Ποσότητα: 3 τεμάχια Κόστος: 2€/τεμάχιο
Πυροσβεστήρας	Τύπου ABC (1kg) με μανόμετρο Προμηθευτής: CARTEC Ποσότητα: 2 τεμάχια Κόστος: 17,9€/ τεμάχιο

Κόστος

Όπως φαίνεται στους παραπάνω πίνακες, το συνολικό κόστος για τον εξοπλισμό του κτηρίου που θα στεγάζονται τα γραφεία και η αποθήκη της επιχείρησης θα είναι 11.613,5€ για τον μηχανολογικό εξοπλισμό του γραφείου, 7.021€ για έπιπλα γραφείου και γενικότερα έξοδα και 100,8€ για υλικοτεχνική υποδομή. Συνολικά λοιπόν θα χρειαστούν 18.735,3€ για τον εξοπλισμό που θα αγοραστεί από την επιχείρηση.

4.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η παραγωγική διαδικασία σε βιομηχανική κλίμακα για την παρασκευή του έτοιμου προς κατανάλωση προϊόντος είναι η εξής:

1. Παρασκευή βάσης: Σε κατάλληλο ζυμωτήρα προστίθενται τα συστατικά και αναδεύονται, έως ότου επιτευχθεί η επιθυμητή δομή του προϊόντος.
2. Το προϊόν μεταφέρεται σε κυλινδρικό δίσκο με δοσομετρητές ώστε να επιτευχθεί μορφοποίηση του προϊόντος σε σφαιρίδια των 7 g.
3. Στη συνέχεια, τα τεμάχια περνούν από διαδοχικούς ψεκαστήρες (sprayers) διαλύματος αλγινικού νατρίου και χλωριούχου ασβεστίου. Το χλωριούχο ασβέστιο λειτουργεί ως στερεοποιητικός παράγοντας

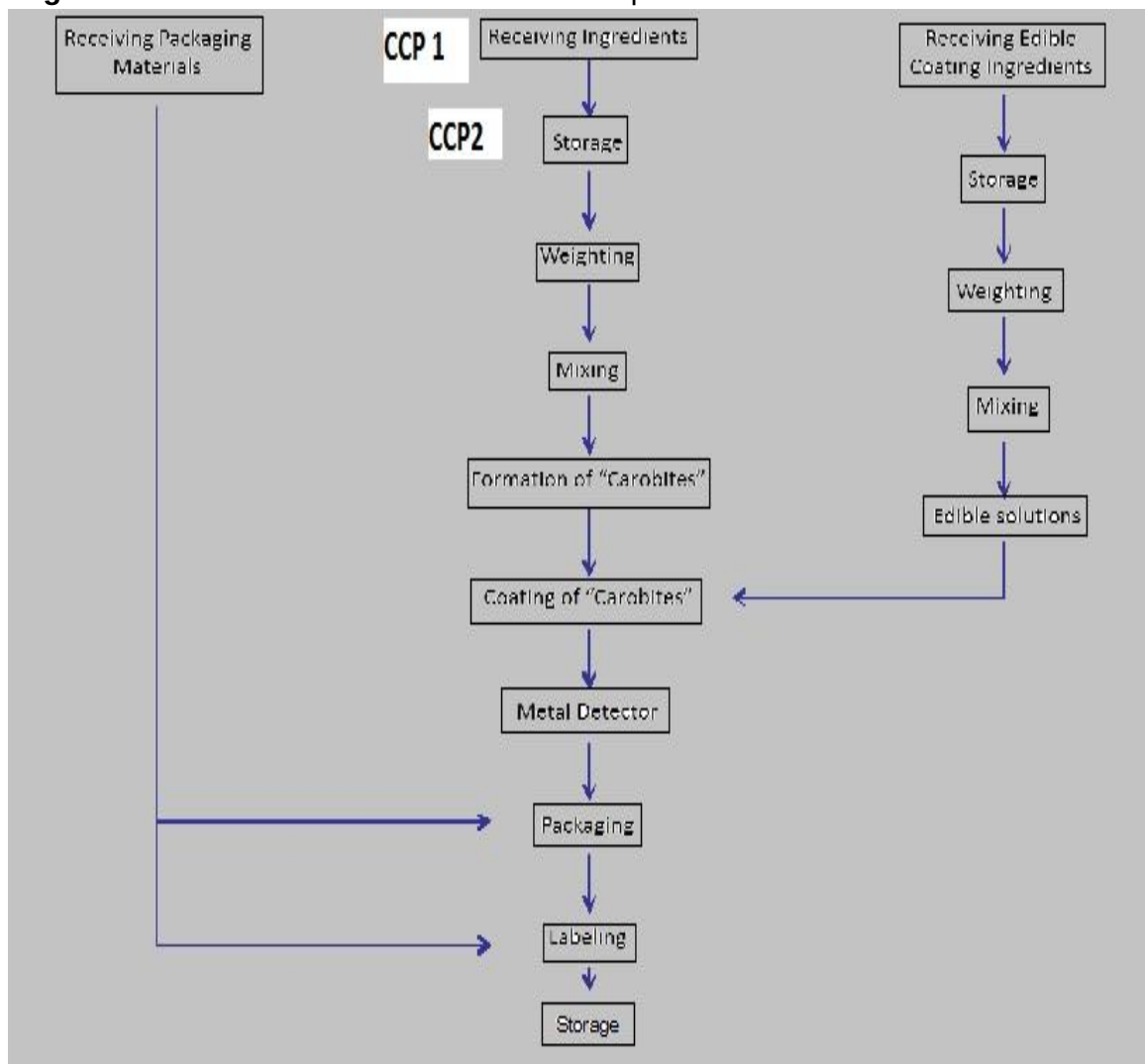
του αλγινικού άλατος, με αποτέλεσμα τη δημιουργία της εδώδιμης επικάλυψης των σφαιριδίων.

4. Τα τεμάχια περνούν από κατάλληλη αεροκουρτίνα μέσω ταινίας μεταφοράς, προκειμένου να απομακρυνθεί η περίσσεια του χλωριούχου ασβεστίου.

5. Στη συνέχεια, επαναλαμβάνονται τα βήματα 4 και 5, ώστε να σχηματιστεί η δεύτερη στρώση της εδώδιμης επικάλυψης.

Διάγραμμα Ροής

Figure 4. Indicative flow-chart of “*Carobites*” production



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα ροής της παραγωγικής διαδικασίας υπάρχουν δύο κρίσιμα σημεία ελέγχου που διαπιστώθηκαν κατά την προκαταρκτική μελέτη HACCP του προϊόντος.

4.4 ΟΡΓΑΝΟΛΗΠΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το Carobites είναι ένα προϊόν με ιδιαίτερα διαθρεπτικά και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα:

- Είναι ένα λειτουργικό τρόφιμο όπως ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, δεδομένου ότι επηρεάζει ωφέλιμα μια ή περισσότερες λειτουργίες στο σώμα, πέραν των διατροφικών επιδράσεων μιας ισορροπημένης διατροφής, βελτιώνοντας την κατάσταση της υγείας ή/ και μειώνοντας τον κίνδυνο ασθενειών (Diplock et al, 1999).
- Είναι υψηλό σε μονο-ακόρεστα λιπαρά οξέα βάσει της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας, επειδή αφενός τουλάχιστον το 45% των λιπιδίων του προϊόντος προέρχονται από μονο-ακόρεστα λιπαρά οξέα και αφετέρου, τα μονο-ακόρεστα λιπαρά οξέα προσδίδουν περισσότερο από το 20% της ενέργειας του προϊόντος (Καν.1924/2006/ΕΚ περί ισχυρισμών διατροφής και υγείας και επισήμανσής τους στα τρόφιμα). Στην προκειμένη περίπτωση, το προϊόν περιέχει 12 g μονο-ακόρεστων λιπαρών οξέων που αποτελούν το 60% των λιπαρών οξέων του προϊόντος και προσφέρουν το 30.9% της ενέργειας του προϊόντος. Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι η υιοθέτηση διατροφής πλούσιας σε μονο-ακόρεστα λιπαρά οξέα σχετίζεται με μείωση του καρδιαγγειακού κινδύνου λόγω μείωσης των συγκεντρώσεων της ολικής χοληστερόλης του αίματος, της χαμηλής πυκνότητας λιποπρωτεΐνη της χοληστερόλης (LDL) και αύξηση της υψηλής πυκνότητας λιποπρωτεΐνη της

χοληστερόλης (HDL) (Mensink et al., 2003; Allman-Farinelli et al., 2005).

- Είναι χαμηλής περιεκτικότητας (low) σε αλάτι γιατί περιέχει λιγότερο από 0.12 g αλατιού ανά 100 g προϊόντος (Καν.1924/2006/EK περί ισχυρισμών διατροφής και υγείας και επισήμανσής τους στα τρόφιμα). Δίαιτες χαμηλής περιεκτικότητας σε νάτριο έχειδειχθεί ότι συμβάλει στη μείωση του κινδύνου της υπέρτασης.
- Είναι υψηλό σε διαιτητικές ίνες (high fiber) επειδή περιέχει τουλάχιστον 6 g διαιτητικών ινών ανά 100 g ή τουλάχιστον 3 g διαιτητικών ινών ανά 100 kcal, με την πλειοψηφία των ινών να είναι διαλυτές διαιτητικές ίνες (Καν.1924/2006/EK περί ισχυρισμών διατροφής και υγείας και επισήμανσής τους στα τρόφιμα). Δίαιτες χαμηλής περιεκτικότητας σε κορεσμένα λιπαρά και χοληστερόλη και πλούσιες σε φρούτα, λαχανικά, και δημητριακά προϊόντα που περιέχουν κάποιες μορφές διαιτητικών ινών, κυρίως διαλυτών διαιτητικών ινών, δύναται να μειώσουν τον κίνδυνο καρδιοπάθειας.
- Είναι υψηλό σε ασβέστιο γιατί περιέχει περισσότερο από το 15% της ημερήσιας συνιστώμενης πρόσληψης (Reference Intake, RI) για ασβέστιο (800 mg). Επαρκής πρόσληψη ασβεστίου στα πλαίσια μιας ισορροπημένης διατροφής, μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο οστεοπόρωσης.
- Είναι υψηλό σε βιταμίνη E γιατί περιέχει περισσότερο από το 15% του RI (1.5 mg). Η βιταμίνη E λειτουργεί ως αντιοξειδωτική ουσία, η οποία προλαμβάνει τις οξειδωτικές βλάβες στα κύτταρα. Η Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA) υποστηρίζει ότι η βιταμίνη E προστατεύει το γενετικό υλικό (DNA) του οργανισμού, τις πρωτεΐνες και τα λιπίδια από οξειδωτικές βλάβες και βοηθά στη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του ανοσοποιητικού συστήματος.

- Αποτελεί πηγή σιδήρου γιατί περιέχει το 15% του RI (2.1 mg). Η Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA) υποστηρίζει ότι ο σίδηρος προστατεύει από την εμφάνιση αναιμίας και μειώνει τα συμπτώματα κόπωσης, λόγω της επίδρασης του σιδήρου στη δημιουργία ερυθροκυττάρων και αιμοσφαιρίνης, στη μεταφορά οξυγόνου στους ιστούς και στο μεταβολισμό παραγωγής ενέργειας.
- Χαμηλού γλυκαιμικού δείκτη (< 55, ακριβέστερα η τιμή για το παρόν προϊόν είναι 26) και χαμηλού γλυκαιμικού φορτίου (10 στα 100 g προϊόντος ή 8.5 ανά συσκευασία προϊόντος).
- Δεν περιέχει επιπρόσθετη ζάχαρη αλλά μόνο φυσικά σάκχαρα (σουκρόζη, φρουκτόζη και γλυκόζη).
- Είναι ελεύθερο γλουτένης συνεπώς δύναται να καταναλωθεί από άτομα που πάσχουν από κελιοκάκη.

Πέραν των διατροφικών πλεονεκτημάτων, η εφαρμογή της τεχνολογίας των εδώδιμων επικαλύψεων αποτελεί βασικό πλεονέκτημα της παρούσας εφεύρεσης και συγκεκριμένα:

- Ενισχύει τη σταθερότητα του προϊόντος π.χ., διατήρηση υγρασίας και υφής.
- Αυξάνει τη χρηστικότητα του μιας και επιτυγχάνεται μεριδοποίηση του προϊόντος.
- Βελτιώνει την εμφάνιση του προϊόντος προσδίδοντας στιλπνότητα.

4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Αρχικά θα παρατεθεί πίνακας από την προκαταρκτική ανάλυση HACCP και του σχεδίου ελέγχου που έγινε κατά την εφεύρεση του προϊόντος.

Πίνακας 4: Πίνακας σχεδίου HACCP

Στάδιο επεξεργασίας	Πιθανός κίνδυνος	Διαδικασία παρακολού- θησης	Κρίσιμα όρια	Διορθωτικές κινήσεις	Αρχεία HACCP
Παραλαβή πρώτων υλών (CCP1)	Βιολογικοί: -Πιθανή ύπαρξη παθογόνων Χημικοί: - Φυτοφάρμακα Βαρέα μέταλλα, διοξίνες κ.α. Φυσικοί: -Ξένα σώματα, έντομα κ.α.	-Λήψη και έλεγχος των εγγράφων των προμηθευτών, Παρακολούθηση των συνθηκών κατά την διαδικασία της παραλαβής (θερμοκρασία, υγρασία κ.α.)	Παρουσία των κατάλληλων εγγράφων	-Απόρριψη της παρτίδας σε περίπτωση μη επάρκειας εγγράφων, -Αναγνώριση του λόγου έλλειψης των εγγράφων και παρεμπόδιση επανεμφάνισης του φαινομένου	-Συντήρηση αρχείου για όλα τα αποδεικτικά στοιχεία
Αποθήκευση πρώτων υλών (CCP2)	-Ανάπτυξη παθογόνων -Δημιουργία τοξινών	-Έλεγχος της θερμοκρασίας και της υγρασίας	Η θερμοκρασία πρέπει να είναι κάτω από τους 18°C, η υγρασία κάτω από 14% και η οξύτητα κάτω από 0,80	Προσδιορισμός των συνθηκών της αποθήκης -Απόρριψη της παρτίδας -Αναγνώριση των αιτιών απόκλισης και παρεμπόδιση επανάληψής τους	-Εγγραφές των συνθηκών που επικρατούν στην αποθήκη

Όσον αφορά την εγκατάσταση ενός συστήματος ελέγχου και πρόληψης για την επιχείρηση, αυτό θα είναι το σύστημα ISO 22000:2005 το οποίο είναι ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων που από το 2005 έχει διεθνή ισχύ. Οι πελάτες μας και ιδιαίτερα οι αλυσίδες super market είναι πολύ απαιτητικοί όσον αφορά την εφαρμογή του ISO 22000 και την συμμόρφωση με τις αρχές HACCP του Codex Alimentarius, από τους προμηθευτές τους. Το ISO 22000 εφαρμόζεται μόνο στις εταιρίες που χειρίζονται, παράγουν ή έρχονται σε επαφή με τρόφιμα. Το πρότυπο αυτό δεν εστιάζει τόσο στην ποιότητα όσο στην ασφάλεια του τροφίμου. Το ISO 22000 είναι ένα πρότυπο που δρα

προληπτικά, προστατεύει την επιχείρηση από ζημιές και προτείνει ένα σχέδιο για την αντιμετώπιση κρίσεων. Σύμφωνα με τον κανονισμό 852/2004 για την υγιεινή των τροφίμων την αποκλειστική ευθύνη για την ασφάλεια των παραγόμενων τροφίμων έχει αποκλειστικά ο ίδιος ο επιχειρηματίας και η ευθύνη αυτή δεν μεταβιβάζεται. Επομένως ένα πρότυπο σαν και αυτό, είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για να ικανοποιούνται οι νομοθετικές απαιτήσεις αλλά και να προστατεύεται η επιχείρηση ουσιαστικά.

Το κόστος της εφαρμογής του ISO 22000, εκτός από την αμοιβή του συμβούλου για την σύνταξη της μελέτης και την αμοιβή του Φορέα Πιστοποίησης για την επιθεώρηση και την έκδοση του Πιστοποιητικού, έχει και τα ακόλουθα κόστη για την επιχείρησή μας:

- Κόστος αγοράς του προτύπου από τον ΕΛΟΤ
- Κόστος πραγματοποίησης αναλύσεων α' υλών, τελικών προϊόντων και νερού σε διαπιστευμένο εργαστήριο.
- Κόστος εγκατάστασης, εφαρμογής και επαλήθευσης συστήματος καθαρισμού π.χ. αγορά εγκεκριμένων ειδικών καθαριστικών
- Κόστος διακρίβωσης οργάνων ελέγχου όπως τα θερμόμετρα και οι ζυγοί από κατάλληλο φορέα
- Κόστος Πιστοποίησης από διαπιστευμένο Φορέα Πιστοποίησης.

Λόγω του ότι η γραμμή παραγωγής μας θα ενοικιάζεται σε εταιρία τροφίμων που είναι επίσης πιστοποιημένη με το ίδιο πρότυπο, θα έχουμε ένα έμμεσο κέρδος καθώς δεν θα χρειαστεί να επιβαρυνθούμε με τα παρακάτω κόστη:

- Κόστος κτιριακών παρεμβάσεων για την συμμόρφωση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης με τους Κανόνες Ορθής Υγιεινής Πρακτικής.

- Κόστος εγκατάστασης συστήματος απεντομώσεων – μυοκτονιών από κατάλληλη εταιρία με άδεια λειτουργίας από τις αρμόδιες Υγειονομικές Αρχές σε ισχύ και η οποία να χρησιμοποιεί εγκεκριμένα σκευάσματα.

Το εκτιμώμενο ενδεικτικό κόστος που θα έχουμε για την εφαρμογή του προτύπου ISO 22000:2005 θα ανέρχεται περίπου στα 3.000€ ενώ η πιστοποίηση από τον αρμόδιο φορέα εκτιμάται ότι θα είναι περίπου 1.500€

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

5.1 PEST ANALYSIS

5.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το θεσμικό πλαίσιο είναι αρκετά αυστηρό όσον αφορά γενικότερα την βιομηχανία των σνακ διότι πρόκειται για τρόφιμα που απευθύνονται σε ανθρώπους και ιδιαίτερα σε παιδιά. Το πλαίσιο αυτό αφορά κανόνες και οδηγίες που ελέγχουν την άριστη υγιεινή του χώρου όπου διεξάγεται η παραγωγική διαδικασία καθώς και την άριστη ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή του τελικού προϊόντος καθώς επίσης και τους ελέγχους από τους διάφορους επιθεωρητές.

Όσον αφορά τα θέματα υγιεινής, της επιχείρησης αλλά και γενικότερα όλων των επιχειρήσεων τροφίμων, έχει θεσπιστεί ο κανονισμός με αριθμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2004 για την υγιεινή των τροφίμων. Σύμφωνα με τον κανονισμό αυτό όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο των τροφίμων πρέπει να:

- Διασφαλίζουν ότι όλα τα στάδια που είναι υπεύθυνες, από την παραγωγή έως την τελική πώληση, εκτελούνται με υγιεινό τρόπο σύμφωνα με τον συγκεκριμένο κανονισμό.
- Οφείλουν να εφαρμόζουν τις αρχές του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) που θεσπίστηκε από την συλλογή διεθνών κανόνων για τα τρόφιμα Codex Alimentarius.
- Προτρέπονται να καταρτίζουν οδηγούς ορθής πρακτικής, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν οδηγίες για τη συμμόρφωση προς τους γενικούς κανόνες υγιεινής και τις αρχές του HACCP.
- Συνεργάζονται με τις αρμόδιες αρχές και να υπάρχει καταχώριση ή έγκριση από αυτές.

- Υπάρχει ιχνηλασιμότητα και απόσυρση των τροφίμων σε περίπτωση που παρουσιάζουν κίνδυνο για την υγεία των καταναλωτών.
- Να πληρούν τα τρόφιμα που παράγουν τους κοινοτικούς κανόνες υγιεινής ή ισοδύναμους κανόνες.

Για τον πιο αποτελεσματικό έλεγχο των τροφίμων της και για μεγαλύτερη αναγνώριση της επιχείρησης είναι σημαντικό να έχει το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο ISO 9000 που όμως για να εγκατασταθεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπά του η επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει HACCP.

Όσον αφορά την νομοθεσία σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, ισχύει ο νόμος 1650/86. Ακόμη έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αναγνωρισμένα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) που αφορούν επιχειρήσεις κάθε τύπου.

Ο φορολογικός συντελεστής για το έτος 2014 στις ανώνυμες επιχειρήσεις είναι 10% επί των κερδών. Η Ελλάδα δεν εμφανίζει μεγάλη ανταγωνιστικότητα στην φορολογική της πολιτική κάτι που εμφανίζεται ως εμπόδιο για την προσέλκυση ξένης επενδυτικής δραστηριότητας. Ένα ευνοϊκό στοιχείο είναι ο νέος επενδυτικός νόμος 3908/2011 που αυξάνει τα κίνητρα των ιδιωτικών επιχειρήσεων και βοηθά να αυξηθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα και ανταγωνιστικότητα της χώρας. Τα ποσοστά ενίσχυσης για τα επενδυτικά έργα, σύμφωνα με τον συγκεκριμένο νόμο, κυμαίνονται μεταξύ 10-25% του συνολικού κόστους των επενδύσεων ανάλογα με την περιοχή και το μέγεθος της επιχείρησης.

Το πολιτικό σκηνικό της χώρας δεν μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα σταθερό και ευνοϊκό για νέες επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης και των συνεπειών της με την νομοθεσία να αλλάζει συνεχώς και να επιβαρύνει ολοένα και περισσότερο τις επιχειρήσεις.

5.1.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον τα τελευταία έξι χρόνια είναι κατά πολύ μεγάλο βαθμό επηρεασμένο από την οικονομική κρίση που έχει ξεσπάσει σε όλη την Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Αυτό έχει επηρεάσει όλους τους κλάδους των τροφίμων αν και ο κλάδος των τροφίμων δεν έχει επηρεαστεί στον ίδιο βαθμό με άλλους κλάδους που επηρεάστηκαν πολύ περισσότερο.

Ενδεικτικά όπως φαίνεται και στον πίνακα 5, ο πληθωρισμός για το έτος 2014-2015 διαμορφώνεται στο -2,1%, το Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) διαμορφώνεται στο -0,4% ενώ ο δείκτης ανεργίας έχει φτάσει στο 26,1% του συνολικού πληθυσμού. Η επενδυτική δραστηριότητα καθώς και η προσφορά χρήματος φαίνονται να παρουσιάζουν μείωση. Το κυρίαρχο στοιχείο που επικρατεί είναι αυτό της αβεβαιότητας και της οικονομικής αστάθειας καθώς έχει δημιουργηθεί μια έντονη φημολογία και κλίμα εξόδου της χώρας μας από την ευρωζώνη και το κοινό ευρωπαϊκό νόμισμα και επιστροφή στο νόμισμα της δραχμής και χρεοκοπία, ένα ενδεχόμενο που ολοένα και αυξάνει τις πιθανότητές του το τελευταίο χρονικό διάστημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ακόμη προσφορά χρήματος καθώς και σημαντική επιφυλακτικότητα των επενδυτών προς κάθε είδους επενδυτική δραστηριότητα.

Σημαντικό βέβαια είναι ότι σε σχέση με την προηγούμενη πενταετία και περισσότερο σε σχέση με την αρχή του ξεσπάσματος της οικονομικής ύφεσης, το τελευταίο έτος, ο δείκτης της βιομηχανικής παραγωγής(+1,9%), ο δείκτης του κύκλου εργασιών στο λιανικό εμπόριο(-2,6%), ο δείκτης τιμών παραγωγού στην βιομηχανία(-4,8%) και ο όγκος της οικοδομικής δραστηριότητας(+10,4%), φαίνονται να παρουσιάζουν μία σχετική σταθερότητα.

Πίνακας 5: Πρόσφατα στατιστικά στοιχεία για την Ελλάδα τον Μάρτιο του 2015 (πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

Πρόσφατα Στατιστικά Στοιχεία		
Στοιχείο	Περίοδος	Τιμή
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (Πληθωρισμός)	Μαρτ. 15/Μαρτ. 14	-2,1
Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	Μαρ. 15/Μαρ. 14	-1,9
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Προσωρινά στοιχεία)	Δ' 3μηνιο 2014	-0,4
Δείκτης Ανεργίας	Δ' 3μηνιο 2014	26,1
Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής	Φεβ. 15/Φεβ. 14	1,9
Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο	Ιαν. 15/ Ιαν. 14	-2,6
Δείκτης Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία	Φεβρ. 15/Φεβρ. 14	-4,8
Οικονομική Δραστηριότητα (όγκος)	Δεκ. 14/Δεκ. 13	10,4
Νόμιμος Πληθυσμός Απογραφής 2011		9.904.286
Μόνιμος Πληθυσμός Απογραφής 2011		10.816.286
Αναπροσαρμογή Μισθωμάτων		
Βασικά Μεγέθη Απασχόλησης		

5.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζεται άμεσα από την οικονομική κρίση που με το πέρασμα του χρόνου τείνει να εξελίσσεται και σε κοινωνική κρίση. Τα πολύ υψηλά ποσοστά ανεργίας όπως και η μείωση των μισθών τα τελευταία χρόνια έχουν μειώσει κατά πολύ την αγοραστική δύναμη των Ελλήνων αγοραστών και κατά συνέπεια και την ποιότητα ζωής τους. Χαρακτηριστικά αποτελέσματα του παραπάνω είναι η μεγάλη μετακίνηση του πληθυσμού και κυρίως σε μικρές ηλικίες προς το εξωτερικό για να εξασφαλίσουν την επαγγελματική τους αποκατάσταση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοράς των ηλικιωμένων. Ακόμη, ο ρυθμός γεννήσεων έχει μειωθεί αισθητά διότι έχει γίνει πολύ πιο δύσκολη η ανατροφή των παιδιών. Οι συνθήκες εργασίας και τα ωράρια έχουν μεγαλώσει κατά πολύ, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση του ελεύθερου χρόνου κατά μέσο όρο των εργαζομένων καθώς και την αλλαγή των καταναλωτικών τους προτύπων.

Ένα θετικό στοιχείο που έχει άμεση σχέση με την καινοτομία του προϊόντος μας, είναι η νέα μόδα και η στροφή των καταναλωτών προς την υγιεινή διατροφή, την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και τα

προϊόντα που είναι ελληνικά. Αυτή είναι μία τάση που γίνεται ολοένα και πιο έντονη τα τελευταία χρόνια. Τέλος, το πρόβλημα της παχυσαρκίας, που είναι ένα φαινόμενο που αναπτύσσεται συνεχώς και ιδιαίτερα σε νέα παιδιά. Η παχυσαρκία είναι ένα φαινόμενο που έχει πάρει πολύ μεγάλες διαστάσεις και χαρακτηρίζεται πλέον ως νόσημα. Αυτός μάλιστα είναι και ο λόγος που οι διατροφολόγοι και οι γιατροί, στις συμβουλές τους προς τους γονείς νέων παιδιών αλλά και γενικότερα, συμβουλεύουν τους ασθενείς τους να αποφεύγουν τα σνακ και ιδιαίτερα τα τυποποιημένα και να καταναλώνουν υγιεινότερες και με λιγότερες θερμίδες και λιπαρά τροφές.

5.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογική εξέλιξη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που αφορά την βιομηχανία τροφίμων. Έχει συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στο να δημιουργηθεί αυτή η γκάμα προϊόντων με πολύ υψηλές προδιαγραφές.

Αυτό οφείλεται στην ανεπτυγμένη έρευνα και ανάπτυξη των μεγάλων εταιριών του χώρου. Οι επιστήμονες προσπαθούν να αναπτύξουν νέες μεθόδους αυτοματοποιημένης παραγωγής, με πιο υγιεινές και πιο ποιοτικές πρώτες ύλες, και γευστικά ανώτερα από πριν.

Ακόμη η ανάπτυξη της τεχνολογίας των ΜΜΕ όπως και οι καλύτερες υποδομές τους, καθώς και η εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου έχει βοηθήσει πάρα πολύ στην ταχύτατη πληροφόρηση των καταναλωτών για τα νέα προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Επίσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας βοηθάει και στην διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά.

Τέλος, όσον αφορά γενικότερα τον κλάδο των τροφίμων, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιστήμες των υλικών και της νανοτεχνολογίας έχουν βοηθήσει πολύ στην ανάπτυξη της συσκευασίας και της συντήρησης των τροφίμων, καθώς πλέον έχουν αρχίσει και χρησιμοποιούνται μη θερμιδικές μέθοδοι επεξεργασίας τροφίμων για την αύξηση της διάρκειας ζωής των προϊόντων.

5.2 PORTER ANALYSIS

Για την δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τον κλάδο δραστηριότητάς της έτσι ώστε να προσδιορίσουμε και να διαμορφώσουμε μια άρτια στρατηγική σύμφωνα με την οποία θα κινηθεί η επιχείρηση. Αυτή η ανάλυση θα γίνει σύμφωνα με το υπόδειγμα Porter το οποίο αποτελείται από 5 δυνάμεις:

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα
- Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται ο συγκεκριμένος κλάδος και μέσω της ανάλυσης τους θα συγκεντρώσουμε στοιχεία που χρειάζονται για τον σχεδιασμό της στρατηγικής, που με την σειρά της θα διαμορφώσει την κερδοφορία της επιχείρησης.

Επειδή το προϊόν μας είναι καινοτόμο και δεν κυκλοφορεί κάτι αντίστοιχο στην ελληνική αγορά, η ανάλυση μας, θα βασιστεί στον γενικότερο κλάδο των σνακ που περιλαμβάνει τα αλμυρά σνακ, τις μπάρες δημητριακών και τα γλυκίσματα.

5.2.1 Απειλή νεοεισερχόμενων

Όταν σε έναν κλάδο παρατηρούνται μεγάλα περιθώρια κέρδους και απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος, παρατηρείται και τάση για εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, που σημαίνει αύξηση του

ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη στον κλάδο, επιδιώκουν την αποτροπή της εισόδου των νέων αυτών επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι:

- οι οικονομίες κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου
- τα κοστολογικά πλεονεκτήματά τους
- η διαφοροποίηση του προϊόντος που ασχολείται ο κλάδος
- η πρόσβαση στα κανάλια διανομής
- ο φόβος αντίδρασης από υφιστάμενες επιχειρήσεις
- η πιστότητα των πελατών.

Στον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μικρή. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι:

- Η αγορά βρίσκεται σε στάδιο ωρίμανσης και οι ήδη υπάρχοντες επιχειρήσεις του κλάδου είναι καλά εδραιωμένες και με πολύ ισχυρές θέσεις.
- Χρειάζονται να επενδυθούν αρκετά μεγάλα κεφάλαια κάτι που σημαίνει ότι δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας έτσι ώστε τα προϊόντα της νεοεισερχόμενης επιχείρησης να καταστούν ανταγωνιστικά. Επιπλέον, λόγω του εξειδικευμένου εξοπλισμού και της πολύπλοκης παραγωγικής διαδικασίας, είναι σχεδόν απαραίτητη η καλή τεχνογνωσία και η εμπειρία τους.
- Υπάρχει ισχυρή πίστη και σχετικά μεγάλη αφοσίωση από τους καταναλωτές ως προς τις ήδη υπάρχουσες μάρκες του χώρου παρόλο που λόγω της οικονομικής κρίσης ορισμένες επιχειρήσεις ιδιωτικής ετικέτας, έχουν καταφέρει να προσελκύσουν μία μερίδα καταναλωτών, λόγω των χαμηλών τιμών τους.
- Οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις που έχουν θεσπιστεί από τις κυβερνήσεις αλλά και από την Ε.Ε. είναι ιδιαίτερα αυστηροί. Αυτό συμβαίνει, όπως και σε όλες τις εταιρίες τροφίμων, για

να εξασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή ποιότητα και υγιεινή του προϊόντος που θα φτάσει στον τελικό καταναλωτή.

- Τελευταίο, αλλά και σημαντικότερο, είναι η πολύ δύσκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Τα σνακ και τα γλυκίσματα απαιτούν διανομή και πώληση μέσα σε supermarket, καταστήματα ψιλικών και περίπτερα όπου ο χώρος είναι σχετικά περιορισμένος και ο ανταγωνισμός για τις θέσεις και τον χώρο στο ράφι πολύ μεγάλος.

5.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε οποιονδήποτε κλάδο εξαρτάται από το πόσο μπορούν οι προμηθευτές να επηρεάσουν το κόστος του προϊόντος και επομένως την τελική τιμή του. Η πίεση δηλαδή που μπορούν να ασκήσουν στην επιχείρηση οι προμηθευτές μας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δύναμη είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των προμηθευτών
- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών
- Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή
- Ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών
- Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Στην περίπτωση μας η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά μικρή. Αυτό οφείλεται στην αφθονία χαρουπόδεντρων στην Ελλάδα και ειδικά στην Κρήτη και στην ποικιλία των προμηθευτών του. Ακόμη το χαρούπι δεν είναι πρώτη ύλη ευρείας χρήσεως και έτσι η ανάγκη των προμηθευτών μας για να αναλάβουν έναν πελάτη μεγάλης και σταθερής κατανάλωσης όπως θα είναι η επιχείρηση μας, θα είναι πολύ μεγάλη. Για την συγκεκριμένη αγορά η επιχείρηση μας θα έχει σχετικά μεγάλο μέγεθος. Επιπλέον, δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών, καθώς το

χαρουπόδεντρο εκ φύσεως είναι ένα δέντρο που ευδοκimeί χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερη φροντίδα. Τέλος, σε περίπτωση που συναντήσουμε δυσκολίες στην εγχώρια αγορά, το χαρούπι είναι μια πρώτη ύλη που μπορούμε να βρούμε σε αφθονία στις αγορές του εξωτερικού επομένως μπορούμε να στραφούμε σε αυτές σε περίπτωση δυσκολιών με τους εγχώριους προμηθευτές. Ακόμη λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας και εξειδίκευσης αλλά και καινοτομίας του προϊόντος μας, οι προμηθευτές μας δεν θα μπορούσαν να καταφέρουν μια κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για την αγορά φουντουκιού που υπάρχει πληθώρα προμηθευτών εντός και εκτός συνόρων.

5.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθορίζεται από το πόσο μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις και την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρησή μας. Στην περίπτωσή μας όπως και στις περισσότερες εταιρίες που παράγουν καταναλωτικά αγαθά, οι αγοραστές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τους άμεσους πελάτες και τους τελικούς καταναλωτές. Γενικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών προσδιορίζεται από τους εξής παράγοντες:

- Τον αριθμό των προμηθευτών που τους προμηθεύει το συγκεκριμένο προϊόν
- Το μέγεθος του αγοραστή
- Την πληροφόρηση των αγοραστών για τον κλάδο
- Τον όγκο των αγορών του αγοραστή από την επιχείρησή μας
- Την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή του προϊόντος
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Την δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω
- Το κόστος αλλαγής

Όσον αφορά τους άμεσους πελάτες που αφορούν όλα τα κανάλια διανομής μας, η αγοραστική τους δύναμη είναι μικρή προς μεσαία. Αυτό οφείλεται στη φύση του προϊόντος που παράγει η επιχείρησή μας

καθώς διαφοροποιείται από όλους τους άλλους προμηθευτές της, ανήκει σε κλάδο που υπάρχει σχετικά καλή πληροφόρηση, έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το καθιστούν μοναδικό και δεν υπάρχει η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω λόγω της έλλειψης τεχνογνωσίας και της καινοτομίας του προϊόντος μας. Αυτό βέβαια ισχύει στην περίπτωση που δεν υπάρχουν χονδρέμποροι. Σε αυτή την περίπτωση αλλά και στην περίπτωση των μεγάλων αλυσίδων λιανικής που αναπτύσσονται συνεχώς σε βάρος των μικρομεσαίων καταστημάτων, η διαπραγματευτική δύναμη των άμεσων αγοραστών, αυξάνεται σημαντικά.

Οι τελικοί καταναλωτές από την άλλη ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό συμβαίνει γιατί αρχικά το προϊόν μας είναι ένα νέο προϊόν και μπορούν εύκολα να το υποκαταστήσουν με κάποιο που να έχει παρόμοια χαρακτηριστικά από την κατηγορία των σνακ ή των γλυκισμάτων που έχουν ήδη δεχτεί ή και συνηθίσει. Επιπλέον οι τελικοί καταναλωτές, ειδικά την συγκεκριμένη χρονική περίοδο που υπάρχει οικονομική κρίση, έχουν μεγάλη ευαισθησία στην τιμή του προϊόντος, κάτι που σημαίνει ότι είναι πολύ εύκολο να προτιμήσουν ένα άλλο προϊόν με κατώτερα θρεπτικά συστατικά και πρώτες ύλες διότι είναι φθηνότερο. Τέλος, για τους τελικούς καταναλωτές, το κόστος αλλαγής θα είναι μικρό, κάτι που μεγαλώνει κι άλλο την αγοραστική τους δύναμη.

5.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Μια άλλη δύναμη που χαρακτηρίζει το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης είναι η απειλή από τα υποκατάστατα αγαθά. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτή την δύναμη είναι οι εξής:

- Επίδραση της τιμής (Αν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη από των προϊόντων που παράγει η επιχείρησή μας)
- Το κόστος αλλαγής για τους αγοραστές
- Η ευκολία υποκατάστασης του προϊόντος

- Η ροπή των αγοραστών προς τα υποκατάστατα

Τα βασικά υποκατάστατα του Carobites, θεωρούνται όλα τα σνακ, αλμυρά και γλυκά καθώς και οι μπάρες δημητριακών, οι σοκολάτες και τα γλυκίσματα και γενικότερα μπορούν να θεωρηθούν οποιαδήποτε τρόφιμα πωλούνται στα ίδια σημεία πώλησης και κοστίζουν περίπου το ίδιο. Βέβαια η μοναδικότητα του Carobites και τα μοναδικά θρεπτικά και υγιεινά χαρακτηριστικά του το διαφοροποιούν κάπως από αυτά όμως η μεγάλη ποικιλία υποκατάστατων αγαθών, η οικονομική κρίση που επηρεάζει ακόμα πιο πολύ την ροπή των καταναλωτών προς το φθηνότερο καθώς και το σχετικά μικρό κόστος αλλαγής των καταναλωτών δημιουργεί μεγάλη απειλή από τα υποκατάστατα αγαθά και συνεπώς αναγκάζει την επιχείρηση να κρατήσει την τιμή σε όσο το δυνατόν χαμηλότερα επίπεδα.

5.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υφισταμένων επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που συνυπάρχουν σε έναν κλάδο προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά κερδίζοντας ολοένα και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, κυριαρχώντας στα κανάλια διανομής κ.α. Όταν γίνεται μία στρατηγική κίνηση από μία από τις επιχειρήσεις του κλάδου, έτσι ώστε να κερδίσει κάτι από τα παραπάνω, οι υπόλοιπες επιχειρήσεις αντιδρούν στα πλαίσια του ανταγωνισμού εντός του κλάδου. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν αυτόν τον ανταγωνισμό είναι οι εξής:

- Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών (όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων τόσο αυξάνεται και ο ανταγωνισμός)
- Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς (Αύξηση προωθητικών ενεργειών, εισαγωγή νέων προϊόντων, πόλεμος τιμών, εξαγορές και συγχωνεύσεις)
- Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

- Πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας στον κλάδο

Στον συγκεκριμένο κλάδο, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος λόγω του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων που λειτουργούν μέσα σε αυτόν. Ακόμη υπάρχει μεγάλος πόλεμος τιμών που λόγω της οικονομικής κρίσης ολοένα και αυξάνεται. Αυτό οφείλεται στην μεγάλη ποικιλία προϊόντων που έχει ο συγκεκριμένος κλάδος και στην ευαισθητοποίηση των καταναλωτών όσον αφορά τις τιμές. Βέβαια η έντονη διαφοροποίηση του προϊόντος μας και τα στοιχεία καινοτομίας που διαθέτει βοηθά στην ανταγωνιστικότητά του σε σχέση με τα υπόλοιπα του κλάδου. Επίσης λόγω της έντονης ανταγωνιστικότητας και στην προσπάθεια τόνωσης της αγοράς του κλάδου, καθώς ακόμη και λόγω της στασιμότητάς του τα τελευταία χρόνια, γίνονται πολλές προωθητικές ενέργειες και εισαγωγή νέων προϊόντων από τις περισσότερες εταιρίες που σχετίζονται με αυτόν. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι υψηλά, αφού τα εργοστάσια παραγωγής διαθέτουν εξειδικευμένο εξοπλισμό στις γραμμές παραγωγής τους. Τέλος το υψηλό πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας που παρουσιάζει ο κλάδος είναι άλλη μία παράμετρος που αυξάνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

5.3 SWOT ANALYSIS

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταπεξέλθει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως είναι αυτό του συγκεκριμένου κλάδου στον οποίο θα δραστηριοποιείται, θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις δυνάμεις της, τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται και τις απειλές που διατρέχει και να δημιουργήσει μία στρατηγική που να βασίζεται πάνω σε αυτές.

5.3.1 Δυνατά σημεία

1. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Το χαμηλό γλυκαιμικό φορτίο, η μη προσθήκη ζάχαρης, το χαμηλό ποσοστό κορεσμένων λιπαρών καθώς και το γεγονός ότι αποτελεί πηγή ασβεστίου και φυτικών ινών, καθιστούν το εν λόγω προϊόν εξαιρετική επιλογή ακόμη και για ειδικές ομάδες καταναλωτών όπως διαβητικούς, ανθρώπους σε δίαιτα, αθλητές και παιδιά. Η εφαρμογή δε, της καινοτόμου τεχνολογίας των εδώδιμων επικαλύψεων ενισχύει τη σταθερότητα (υφή, διατήρηση υγρασίας), τη χρηστικότητα (μεριδοποίηση) και την εμφάνιση του (στιλπνότητα) του προϊόντος.

2. Το τεχνολογικό know-how

Έχει κατατεθεί αίτηση στον ΟΒΙ (ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ) για απόκτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας-πατέντας τόσο για το ίδιο το προϊόν όσο και για την διαδικασία παρασκευής και παραγωγής του (Αριθμός Αίτησης Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας: 20140100400/ 25-07-2014).

3. Η εξαιρετική θρεπτική του αξία

Ένα άλλο δυνατό σημείο του προϊόντος είναι η εξαιρετική θρεπτική του αξία. Το προϊόν μας είναι υψηλό σε μονο-ακόρεστα λιπαρά οξέα, χαμηλής περιεκτικότητας σε αλάτι, υψηλό σε διαιτητικές ίνες, υψηλό σε ασβέστιο, υψηλό σε βιταμίνη Ε, είναι πηγή σιδήρου, δεν περιέχει επιπρόσθετη ζάχαρη και είναι ελεύθερο γλουτένης επομένως δύναται να καταναλωθεί από άτομα που πάσχουν από κοιλιοκάκη.

4. Το προϊόν μας είναι φιλικό προς το περιβάλλον

Το προϊόν μας έχει έντονα οικολογικά χαρακτηριστικά. Τα συστατικά που χρησιμοποιεί είναι φυσικά και δεν περιέχουν χημικές ουσίες και συντηρητικά. Η εσωτερική συσκευασία του είναι κατασκευασμένη από χαρτί που ανακυκλώνεται όπως επίσης και το εξωτερικό χαρτόνι που το περιβάλλει και είναι εξαιρετικά φιλικά προς το περιβάλλον.

5. Χαμηλό κόστος παραγωγής

Το κόστος παραγωγής του προϊόντος λόγω της φύσης των πρώτων υλών του (χαμηλή τιμή και αφθονία) είναι ιδιαίτερα χαμηλό κάτι που βοηθάει και στην συρρίκνωση του κινδύνου κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση του ρίσκου.

6. Αρκετά υψηλά περιθώρια κέρδους

Λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής παρά την έντονη ανταγωνιστικότητα που παρουσιάζει ο κλάδος, υπάρχουν αρκετά υψηλά περιθώρια κέρδους.

5.3.2 Αδύνατα σημεία

1. Η μονάδα παραγωγής θα είναι εγκατεστημένη στην Αττική.

Το γεγονός ότι η μονάδα παραγωγής είναι εγκατεστημένη στην Αττική, αποτελεί αδύνατο σημείο διότι η μεταφορά του προϊόντος σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα απαιτεί αυξημένο κόστος και είναι χρονοβόρα.

2. Το προϊόν ανήκει στην κατηγορία των ευπαθών προϊόντων με μικρή ημερομηνία λήξης.

Το έτοιμο προς κατανάλωση προϊόν συντηρείται κατά προτίμηση στο ψυγείο στους 0-4°C για 60 ημέρες. Το προϊόν είναι σταθερό και σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (20-25°C), αλλά σε αυτή την περίπτωση ο ενδεδειγμένος εμπορικός χρόνος ζωής μειώνεται στις 30 ημέρες, με μοναδικό ποιοτικό κίνδυνο την απώλεια υγρασίας και τη συρρίκνωση της εδώδιμης επικάλυψης.

3. Οι καταναλωτές έχουν περιορισμένη γνώση όσον αφορά το θέμα των εδώδιμων επικαλύψεων.

Οι εδώδιμες επικαλύψεις είναι μία νέα τεχνολογία η οποία θα είναι καινοτόμα στον συγκεκριμένο κλάδο και υπάρχει μία κάποια αβεβαιότητα όσον αφορά την αποδοχή της από τους καταναλωτές.

4. Οι καταναλωτές δεν είναι συνηθισμένοι στο χαρούπι.

Κάτι παρόμοιο ισχύει και για το υλικό βάσης του προϊόντος μας που είναι το χαρούπι. Το ευρύ κοινό καταναλωτών δεν είναι συνηθισμένο στην γεύση του και υπάρχει κάποια αβεβαιότητα στο θέμα αποδοχής του.

5.3.3 Ευκαιρίες

1. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής που θέλει τους ανθρώπους και ιδιαίτερα τις γυναίκες να δουλεύουν πολλές ώρες έχει ωθήσει τους καταναλωτές να στραφούν προς την γρήγορη λύση που είναι τα σνακ.

2. Έμφαση των καταναλωτών στην υγιεινή και στην γεύση.

Από την άλλη, οι καταναλωτές και ιδιαίτερα οι γονείς δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα θρεπτικά συστατικά και στην γεύση αναζητώντας ένα νόστιμο και καλό σε θέμα ποιότητας σνακ.

3. Έντονη τάση για υγιεινότερο τρόπο ζωής.

Υπάρχει μία έντονη τάση προς τον υγιεινότερο τρόπο ζωής και προς τα υγιεινά τρόφιμα. Η αγορά της ζαχαροπλαστικής, των σνακ και των γλυκισμάτων προσπαθεί να παράγει νέα προϊόντα που να ικανοποιούν αυτήν την τάση, παρόλα αυτά η επιθυμία των καταναλωτών για υγιεινότερα σνακ δεν έχει ικανοποιηθεί πλήρως.

4. Η αναδυόμενη αγορά χαρουπιού.

Το χαρούπι είναι μία πρώτη ύλη που αρχίζει και χρησιμοποιείται για την παρασκευή ολοένα και περισσότερων τελικών προϊόντων. Χαρακτηριστικό είναι ότι η ζήτηση του έχει υπερδιπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια.

5. Η νέα μόδα ‘back to the future’.

Το χαρούπι είναι ένα προϊόν που το ελληνικό κοινό το έχει συνδέσει με το γλυκό που τρώγανε κατά τα παλαιότερα χρόνια στην Ελλάδα. Η νέα μόδα που έχει ξεκινήσει ‘back to the future’ θα βοηθήσει το καταναλωτικό κοινό να το δεχτεί πολύ ευκολότερα.

6. Η επιθυμία των καταναλωτών για νέες γεύσεις και φυσικά προϊόντα.

Ο ενθουσιασμός που θα προκαλέσει στην αγορά ένα νέο Ελληνικό, υγιεινό προϊόν που έχει οικολογικό χαρακτήρα, είναι ευκαιρία για την

προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού και ευκαιρία για να τους μετατρέψουμε σταθερούς πελάτες.

7. Η έξαρση της παχυσαρκίας

Το φαινόμενο της παχυσαρκίας που ολοένα και αυξάνεται δημιουργεί την ανάγκη για νέα πιο υγιεινά προϊόντα με χαμηλό γλυκαιμικό φορτίο και χαμηλά λιπαρά.

5.3.4 Απειλές

1. Ασταθές οικονομικό περιβάλλον

Λόγω της οικονομικής ύφεσης που είναι βυθισμένη η χώρα μας, οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην τιμή των προϊόντων, και μία μεγάλη μερίδα δεν έχει την πολυτέλεια του σνακ διότι δεν είναι είδος πρώτης ανάγκης.

2. Υψηλός ανταγωνισμός

Λόγω των νέων τάσεων, πολλές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, βγάζουν νέα προϊόντα με υγιεινά χαρακτηριστικά προσπαθώντας να προσελκύσουν αυτή την μερίδα καταναλωτών(μπάρες δημητριακών κλπ.).

3. Κυβερνητικές ρυθμίσεις

Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις όπως για παράδειγμα η απαγόρευση διαφημίσεων που αφορούν παιδιά στη την τηλεόραση και η απαγόρευση της πώλησης των σνακ σε σχολεία περιορίζει σημαντικά την δραστηριότητα της επιχείρησης.

5.4 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

5.4.1 Product

Είναι ένα προϊόν με βάση το χαρούπι και το φουντούκι, με επικάλυψη εδώδιμης επικάλυψης που είναι μία νέα τεχνολογία. Το βασικό χαρακτηριστικό του είναι η πολύ υψηλή θρεπτική του αξία και η ευκολία του στην μεταφορά και την κατανάλωση του. Θα είναι συσκευασμένο σε μία φιλική προς το περιβάλλον και πολύ βολική συσκευασία, η οποία θα περιέχει 10 κομμάτια των 70γρ. συνολικά.

5.4.2 Place

Το προϊόν αρχικά θα προσπαθήσουμε να εδραιώσει την θέση του στον Ελλαδικό χώρο μέσω των ήδη υπαρχόντων καναλιών διανομής.

- Η διανομή του θα γίνεται σε περίπτερα, mini-market, super-market και υπεραγορές σε όλη την Ελλάδα έτσι ώστε να γίνει γνωστό στο ευρύ κοινό.
- Θα διατίθεται σε περίπτερα-μαγαζιά μέσα σε εκθεσιακούς χώρους και σε εμπορικά κέντρα που διαθέτουν Ελληνικά προϊόντα έτσι ώστε να αναδειχθεί η ελληνική του προέλευση και χαρακτήρας.
- Σε αεροδρόμια, καράβια, σταθμούς τρένων και υπεραστικών λεωφορείων έτσι ώστε να αρχίσει να γίνεται γνωστό και στους επισκέπτες της χώρας μας από το εξωτερικό.
- Σε καταστήματα με υγιεινά και βιολογικά τρόφιμα έτσι ώστε να προσεγγίσει τους eco-friendly καταναλωτές και να γίνει γνωστός ο οικολογικός και φιλικός προς το περιβάλλον χαρακτήρας του.

5.4.3 Price

Η τιμή μας θα κινείται μεταξύ 2,3-2,6€ ανά πακέτο. Η τιμή αυτή κινείται στα πλαίσια του εγχώριου ανταγωνισμού και στοχεύει στους καταναλωτές που θέλουν ένα υγιεινό σνακ με γλυκιά γεύση. Η

προσέγγιση των καταναλωτών ως προς την τιμή θα γίνει διαφημίζοντας τον ‘‘value for money’’ χαρακτήρα του προϊόντος.

5.4.4 Promotion

Η αγορά που μας ενδιαφέρει είναι η αγορά B2C, δηλαδή θέλουμε να διαφημιστούμε κατευθείαν στους καταναλωτές. Η προβολή της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας θα ακολουθήσει συμβατικές μεθόδους (εκτός διαδικτύου) και ηλεκτρονικές μεθόδους (εντός διαδικτύου).

Η προβολή της εταιρείας εκτός διαδικτύου θα γίνει με τις εξής μεθόδους:

- Χαρτικά και διαφημιστικά φυλλάδια: Δημιουργία τιμολογίων, επιστολόχαρτων και συσκευασιών των προϊόντων με το λογότυπο και την ηλεκτρονική διεύθυνση της εταιρείας.
- Ελεύθερες δοκιμές του προϊόντος στα διάφορα σημεία πώλησης.
- Διαφημίσεις σε περιοδικά υγείας και αθλητισμού και σε εφημερίδες.
- Διαφημίσεις σε ραδιόφωνο και τηλεόραση
- Ενημερωτικά φυλλάδια που θα αφορούν τον ευεργετικό χαρακτήρα του χαρουπιού
- Banners σε μαγαζιά και σε εμπορικά κέντρα.

Η προβολή της εταιρείας θα γίνει με τις εξής μεθόδους:

- Δημιουργία ηλεκτρονικού site που θα ενημερώνει τους πελάτες για την παραγωγική διαδικασία του προϊόντος, τον χαρακτήρα του, την φιλοσοφία της εταιρείας, τον τρόπο λειτουργία της κ.α.
- Θα αποστέλλονται εβδομαδιαία newsletters για την ενημέρωση της ολοκλήρωσης της εφαρμογής.
- Διαφήμιση μέσω Banners και λογαριασμών στα διάφορα social media.

5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εταιρία CAROBITES A.E. είναι μια start-up επιχείρηση οπότε οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει περιλαμβάνονται στις εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης.

Οι στόχοι της εταιρίας θα επιτευχθούν αρχικά, με στρατηγική διείσδυσης και ανάπτυξη αγοράς μέσω εσωτερικής ανάπτυξης. Η στρατηγική αυτή επιλέχτηκε διότι η επιχείρηση θέλει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη της αγοράς στόχο. Ως αγορά στόχο θεωρούμε τους καταναλωτές που δίνουν μεγάλη βάση στην υγιεινή διατροφή, τους αθλητές, τις ευπαθείς ομάδες(παιδιά, ηλικιωμένους κ.α.), τους καταναλωτές που υποστηρίζουν τα ελληνικά προϊόντα, και αυτούς που προσέχουν την διατροφή τους για να χάσουν κιλά και να καταπολεμήσουν την παχυσαρκία.

Οι εταιρικοί στόχοι αργότερα θα επιτευχθούν επίσης με στρατηγική ανάπτυξης με διείσδυση στην αγορά του εξωτερικού. Η ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών σε διεθνές επίπεδο πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση θα προσπαθήσει να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές αξιοποιώντας την συντονισμένη προσπάθεια δημιουργίας μιας ισχυρής και άμεσα αναγνωρίσιμης ελληνικής ταυτότητας τροφίμων (ελληνικό brand name) από τις Ελληνικές αρχές, προβάλλοντας τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των ελληνικών τροφίμων που αποδεικνύουν την ελληνική εμπορική προσαρμογή (Branding) και των αποδεδειγμένων ευεργετικών τους χαρακτηριστικών.

Όσον αφορά τις στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η CAROBITES θα ακολουθήσει στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί λόγω της φύσης του προϊόντος και της διαφορετικότητάς του σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της. Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (π.χ. ποιότητα, σχεδίαση κ.α.), η καινοτομία του, η αποκλειστικότητα, η εικόνα και η ταυτότητά του είναι τα συστατικά για να γίνει αυτή η διαφοροποίηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και η προσαρμογή στην αλυσίδα

αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς στόχου της.

6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Πωλήσεις- Κόστος πωληθέντων

Αρχικά θα γίνει μία προσεγγιστική ανάλυση για τα προβλεπόμενα έσοδα από τις πωλήσεις των προϊόντων που παράγονται από την επιχείρηση και αποτελούν το αντικείμενο της σχεδιαζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι προβλέψεις πωλήσεων για το 1^ο έτος θα είναι 360.000 τεμάχια και παρουσιάζεται πλάνο ανάπτυξης με αύξηση των πωλήσεων κατά 10% για τα τρία πρώτα χρόνια, αύξηση για τα επόμενα δύο χρόνια κατά 5% και αύξηση για τα επόμενα πέντε χρόνια κατά 2%. Ως τιμή πώλησης ορίστηκε στα 2,2€ χονδρική τιμή και 2,5€ λιανική τιμή με margin περίπου 30%. Τα έξοδα που προβλέπονται είναι:

- 0,09€ ανά συσκευασία για αγορά χαρουπόσκονης
- 0,22€ ανά συσκευασία για αγορά χαρουπόμελου
- 0,08€ ανά συσκευασία για αγορά φουντουκιών
- 0,03€ ανά συσκευασία για αγορά μαργαρίνης(φυτικών λιπαρών)
- 0,1€ ανά συσκευασία για την edwδιμη επικάλυψη
- 0,2€ για έξοδα συσκευασίας ανά τεμάχιο
- 0,1€ ανά συσκευασία για έξοδα ετικέτας
- Συνολικό κόστος πωληθέντων ανά συσκευασία

- 0,16€ ανά συσκευασία για έξοδα παραγωγής(20% του κόστους πρώτων υλών / συσκευασία)
- 0,08€ ανά συσκευασία για έξοδα αποθήκευσης και διανομής(10% του κόστους πρώτων υλών / συσκευασία)
- 0,24€ ανά συσκευασία για έξοδα προώθησης(30% του κόστους πρώτων υλών / συσκευασία)
- Οι υπολογισμοί έγιναν με 0,81 ανά συσκευασία κόστος πωληθέντων

Προϋπολογισμός επένδυσης

Τα έξοδα που περιλαμβάνονται στην ανάγκη της επένδυσης:

- Έξοδα μηχανημάτων και επίπλων κτηρίου στέγασης 24.100€
- Κτηριακές παρεμβάσεις, έξοδα ίδρυσης εταιρίας, έξοδα διαμόρφωσης δικτυακού ιστότοπου και εξοπλισμός γραφείου 13.250€
- Έξοδα για προώθηση και διαφήμιση πρώτης χρήσης 86.500€

Η χρηματοδότηση θα γίνει από ιδιώτες επενδυτές κατά 100.000€ και με ένα βραχυπρόθεσμο δάνειο της τάξης των 70.000€ που θα αποπληρωθεί μετά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης. Υπάρχουν επιδοτήσεις για νέες επιχειρήσεις από το υπουργείο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας όμως δεν θα τις λάβουμε υπ' όψιν διότι δεν είναι σίγουρο ότι θα πληρούνται τα κριτήρια για να εγκριθεί.

Πίνακας 5: Ανάλυση επένδυσης

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ					
Νέα επένδυση σε γη					
Νέα επένδυση σε κτήρια	13,250				
Νέα επένδυση σε μηχ. Εξοπλισμό	24,100				
Νέα επένδυση λοιπά	3,000				
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΝΕΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ (CAPEX)	40,350				
Ετήσια απόσβεση νέας		2,137	2,137	2,137	2,137

Ανάλυση σταθερού λειτουργικού κόστους

Στην συνέχεια θα γίνει ανάλυση των ετήσιων λειτουργικών εξόδων της εταιρίας:

- Ανθρώπινο δυναμικό: Ο Γενικός διευθυντής της επιχείρησης θα αμείβεται με 1400€ τον μήνα και τα τρία άτομα που θα απασχολούνται στο τμήμα πωλήσεων θα αμείβονται με 1100€ τον μήνα έκαστος. Ο διευθυντής παραγωγής θα αμείβεται επίσης με 1100€ τον μήνα, ενώ οι δύο ανειδίκευτοι εργάτες που θα απασχολούνται στην γραμμή παραγωγής θα αμείβονται με 800€ τον μήνα ο καθένας. Οι αμοιβές που αναφέρονται παραπάνω είναι μικτές απολαβές και αναφέρονται σε 14 μισθούς ετησίως για τον κάθε εργαζόμενο με συνολικό κόστος 103600€. Επιπλέον θα υπάρχει αύξηση των μισθών όλων των εργαζομένων κατά 3% για τα πρώτα 7 έτη λειτουργίας της επιχείρησης σε περίπτωση που αυτή παρουσιάσει κέρδη. Ακόμη υπολογίζεται ένας ακόμη ανειδίκευτος εργάτης για την γραμμή παραγωγής με μισθό 800€ μικτά, μετά το 5^ο έτος έτσι ώστε να ανταπεξέλθει η εταιρία στην αύξηση των αναγκών της.
- Ο μισθός του λογιστικού γραφείου που θα αναλάβει τα λογιστικά της εταιρίας θα είναι 250€ τον μήνα και μπαίνει στα λοιπά έξοδα

μαζί με 1000€ περίπου τον μήνα για διάφορα άλλα έξοδα που μπορεί να προκύψουν.

- Ακόμη υπολογίζεται ενοίκιο 650€ τον μήνα για το κτήριο που θα στεγάζονται τα γραφεία της επιχείρησης και 60000€ τον χρόνο ενοίκιο στην επιχείρηση που θα χρησιμοποιούμε την γραμμή παραγωγής της. Τέλος υπολογίζονται και 2800€ τον χρόνο για μίσθωση αυτοκινήτου από εταιρία leasing για τις επισκέψεις που θα κάνει ο εκπρόσωπός μας στα σημεία πωλήσεων.
- Για ΔΕΗ,ΟΤΕ,ΕΥΔΑΠ, καύσιμα, ασφάλεια, έξοδα internet και ιστοσελίδας και ταχυδρομικά τέλη υπολογίζονται στα 12200€.
- Τα κόστη Marketing υπολογίζονται στα 2000€ ανά έτος και αφορούν τα ταξίδια που θα κάνει ο εκπρόσωπος της εταιρίας για εκθέσεις, συμφωνίες κ.α.
- Τέλος, έχουν υπολογιστεί 86500€ ανά έτος για έξοδα διαφήμισης και προώθησης. Επειδή το προϊόν που λανσάρει η εταιρία είναι εντελώς καινούργιο και άγνωστο προς τον καταναλωτή θα χρειαστεί μεγάλο κεφάλαιο όσον αφορά την διαφήμιση έτσι ώστε το προϊόν να γίνει γνωστό στο ευρύ κοινό. Το 4^ο και το 5^ο έτος τα έξοδα διαφήμισης υπολογίζονται στα 50.000€ ενώ από το 6^ο έτος και μετά στα 30.000€ ανά έτος.

Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης φαίνονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6: Λειτουργικές δαπάνες επιχείρησης

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ *	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	288,900	292,008	295,209	262,007	265,403	260,437	264,386	264,386	264,386	264,386
Ανθρώπινο δυναμικό	103,600	106,708	109,909	113,207	116,603	131,637	135,586	135,586	135,586	135,586
Ενοίκια	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600
ΔΕΗ - ΟΤΕ κλπ	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200	12,200
Διαφήμιση	86,500	86,500	86,500	50,000	50,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Marketing	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Λοιπές δαπάνες	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

Όσον αφορά τα έκτακτα έξοδα έχει γίνει μια προσπάθεια ορθολογισμού τους διότι είναι μία πολύ ευαίσθητη διαδικασία. Στην χρηματοοικονομική ανάλυση που έχει γίνει έχουν προβλεφθεί ποσά μεγαλύτερα από αυτά της αγοράς σχεδόν για το σύνολο των εξόδων στην προσπάθεια να υπερκαλυφθούν και τα έκτακτα έξοδα που μπορεί να προκύψουν.

6.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Λόγω της καινοτομίας του προϊόντος και του ότι δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο στην αγορά αυτή την στιγμή, για να προσδιορίσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα μία πρόβλεψη πωλήσεων για το προϊόν, ανατρέξαμε στα στοιχεία του τζιρού των μπισκότων που είναι και αυτά ένα σνακ δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στα γλυκά μπισκότα και στα μπισκότα ιδιωτικής ετικέτας.

Πίνακας 7: Όγκος πωλήσεων μπισκότων

Μπισκότα: Όγκος πωλήσεων (σε χιλ. κιλά)					
	2010	2011	Πρώτο δεκάμηνο 2011	Πρώτο δεκάμηνο 2012	Μεταβολή
Μπισκότα Σύνολο	16.822,1	17.392,7	14.238,9	14.817,7	4,1%
Γλυκά μπισκότα	14.468,2	15.193	12.399,3	12.946	4,4%
Αλμυρά μπισκότα	2.354	2.199,7	1.839,6	1.871,7	1,7%
Ιδιωτική ετικέτα	1.548,8	2.261,4	1.788,1	2.152,1	20,4%
<i>Πηγή: SymphonyIRI</i>					

Πίνακας 8: Αξία πωλήσεων μπισκότων

Μπισκότα: Αξία πωλήσεων (σε χιλ. ευρώ)					
	2010	2011	Πρώτο δεκάμηνο 2011	Πρώτο δεκάμηνο 2012	Μεταβολή
Μπισκότα Σύνολο	92.945,6	96.717,4	79.191,1	82.501,3	4,2%
Γλυκά μπισκότα	77.242,7	81.291,7	66.317,5	69.487,8	4,8%
Αλμυρά μπισκότα	15.702,8	15.425,7	12.873,6	13.013,5	1,1%
Ιδιωτική ετικέτα	6.789,3	9.625,4	7.614,5	8.596,2	12,9%
<i>Πηγή: SymphonyIRI</i>					

Ακόμη ελέγξαμε τους ισολογισμούς της πρώτης χρονιάς λειτουργίας τους, δύο εταιριών παρόμοιου βεληνεκούς που δραστηριοποιούνται στον χώρο. Η μία είναι η UNISMACK A.B.E.E. η οποία παράγει και εμπορεύεται σνακ χωρίς γλουτένη και τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της οι πωλήσεις της ανήλθαν στις 850.000€ περίπου με τα προϊόντα της να πωλούνται κατά μέσο όρο περίπου στα 2€ ανά συσκευασία. Η δεύτερη είναι η Κρητών Άρτος A.E.B.E. η οποία είναι μία εταιρία που παράγει αρτοπαρασκευάσματα ιδιωτικής ετικέτας κατά βάση, όμως από το 2013

και μετά δραστηριοποιείται και στον χώρο των σνακ. Από τους ισολογισμούς της βλέπουμε ότι την πρώτη χρονιά που ξεκίνησε να εμπορεύεται σνακ οι πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά 400.000€ περίπου με τιμή ανά συσκευασία περίπου 1€.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω, υπολογίζουμε στο βασικό μας σενάριο ότι οι πωλήσεις για το 1^ο έτος λειτουργίας μας θα είναι περίπου 800.000€ με 1.000.000€ (900.000€) που σημαίνει ότι θα πωληθούν περίπου 360.000 συσκευασίες του προϊόντος μας.

6.3 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

Πίνακας 9: Υπολογισμός νεκρού σημείου

Σταθερά έξοδα			Σύνολο
	Μόνιμο προσωπικό	103,600	
	Λοιπά έξοδα, τόκοι δανείων, αποσβέσεις	185,300	288,900

Μεταβλητά έξοδα			Κόστος ανά μονάδα
	Πρώτες ύλες & ενέργεια	304,100	0.84
	Μερική απασχόλησης & εποχικό	0	

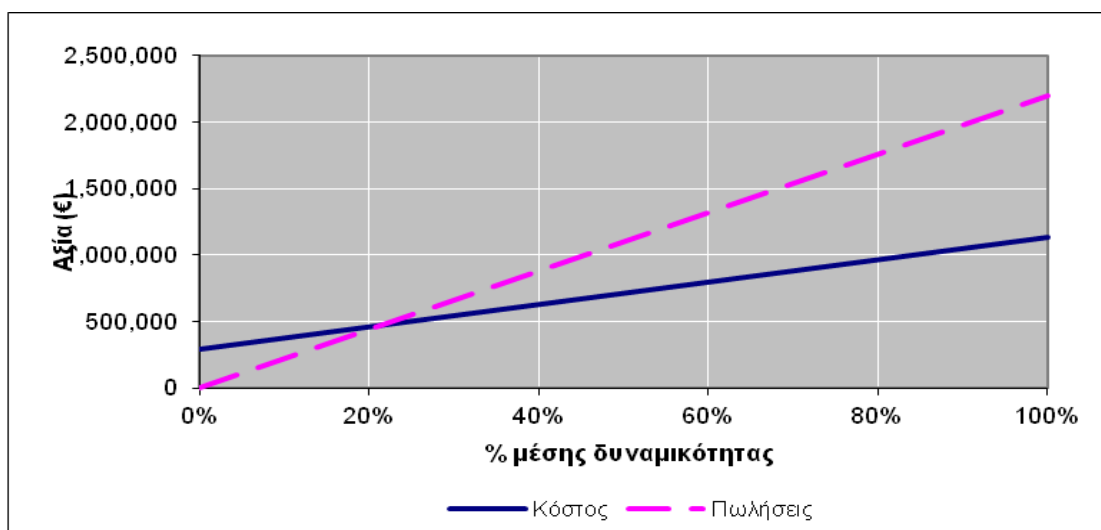
Πωλήσεις		
Σταθμισμένη Τιμή		2.2
Προϊόν Carobites		2.20
Τιμή αντιπροσωπευτικού προϊόντος		2.20

Δυναμικότητα	Μονάδα 1	Μονάδα 2	Μονάδα 3	Σύνολο
Προϊόν Carobites	1,000,000	0	0	1,000,000

Βαθμός απασχόλησης 1ου χρόνου	Μονάδα 1	Μονάδα 2	Μονάδα 3
Προϊόν Carobites	0.36	0.00	0.00

	Κόστος	Πωλήσεις
0%	288,900	0
100%	1,133,622	2,200,000

Μέση εκμετάλλευση δυναμικότητας στο νεκρό σημείο **21.3%**



Στους παραπάνω πίνακες και στο διάγραμμα γίνεται προσπάθεια υπολογισμού του νεκρού σημείου της επιχείρησης. Στα δεδομένα μας έχουμε λάβει υπ' όψιν μας ότι η παραγωγική δυναμικότητα της μονάδας που χρησιμοποιούμε είναι 1.000.000 περίπου συσκευασίες προϊόντος ανά έτος.

Παρατηρούμε ότι η μέση εκμετάλλευση δυναμικότητας στο νεκρό σημείο είναι 21,3% και υπολογίζεται αν διαιρέσουμε το σύνολο των σταθερών εξόδων με την διαφορά της χονδρικής τιμής από το κόστος ανά μονάδα προϊόντος επί ένα προς την συνολική δυναμικότητα της μονάδας παραγωγής.

Επομένως παρατηρούμε ότι το νεκρό σημείο της επιχείρησης βρίσκεται στις $21,3\% \cdot 2.200.000 = 468.600\text{€}$ σε αξία πωλήσεων.

6.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΩΤΑ 10 ΕΤΗ

Με βάση τα παραπάνω παραθέτονται οι προβλέψεις των ισολογισμών και των αποτελεσμάτων χρήσεων παρακάτω:

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

Πίνακας 10: Ισολογισμοί 10ετίας

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Ενεργητικό (ΤΑ)	170,000	213,238	228,991	283,742	354,176
Καθαρά Πάγια (FA)	40,350	38,213	36,077	33,940	31,803
Αποθέματα (INV)		76,025	83,628	91,990	101,189
Εισπρακτέα (AR)		99,000	108,900	119,790	131,769
Cash	129,650		387	38,022	89,414
Παθητικό και Καθαρή Θέση	170,000	213,238	228,991	283,742	354,176
Κεφάλαιο (Cap)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Αποθ. Κερδών (Res)		19,658	59,301	107,084	169,851
Δάνεια (L)	70,000	30,227			
Πληρωτέα (AP)		63,354	69,690	76,659	84,324
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	59,650	81,444	123,225	173,144	238,048

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
425,781	503,853	580,902	660,224	742,028	826,362
29,667	27,530	25,393	23,257	21,120	18,983
106,249	111,561	113,792	116,068	118,390	120,757
138,357	145,275	148,181	151,144	154,167	157,251
151,509	219,486	293,536	369,755	448,351	529,370
425,781	503,853	580,902	660,224	742,028	826,362
100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
237,241	310,885	386,075	463,501	543,370	625,731
88,541	92,968	94,827	96,724	98,658	100,631
307,574	383,355	460,682	540,244	622,250	706,747

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

Πίνακας 11: Αποτελέσματα χρήσεων 10 ετών

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Πωλήσεις		792,000	871,200	958,320	1,054,152
-Κόστος πωληθέντων		304,100	334,510	367,961	404,757
= Μεικτό κέρδος		487,900	536,690	590,359	649,395
- Λειτουργικές Δαπάνες		288,900	292,824	296,866	264,529
- Αποσβέσεις		2,137	2,137	2,137	2,137
+ Άλλο εισόδημα					
= ΚπΦΤ (ΕΒΙΤ)		196,863	241,729	291,357	382,730
- Τόκοι έξοδα		77,000			
= ΚπΦ (ΕΒΤ)		119,863	241,729	291,357	382,730
- Φόρος κερδών		21,575	43,511	52,444	68,891
= Καθαρά Κέρδη (ΕΑΤ)		98,288	198,218	238,912	313,838
= Μερίσματα		78,630	158,574	191,130	251,071

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
1,106,860	1,162,203	1,185,447	1,209,156	1,233,339	1,258,005
424,995	446,245	455,170	464,273	473,558	483,030
681,865	715,958	730,277	744,883	759,780	774,976
268,817	264,769	269,664	270,639	270,639	270,639
2,137	2,137	2,137	2,137	2,137	2,137
410,911	449,052	458,476	472,107	487,005	502,200
410,911	449,052	458,476	472,107	487,005	502,200
73,964	80,829	82,526	84,979	87,661	90,396
336,947	368,223	375,950	387,128	399,344	411,804
269,558	294,578	300,760	309,702	319,475	329,443

6.5 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ

Πίνακας 12: Ταμιακές ροές 10ετίας

TAMEIAΚΕΣ ΡΟΕΣ - CASH FLOW	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Από τη λειτουργία		65,754	189,188	228,765	302,463
ΚπΦΤ + Αποσβέσεις		199,000	243,866	293,493	384,866
μείον τόκοι έξοδα		77,000			
μείον φόρος πληρωθείς		21,575	43,511	52,444	68,891
συν Μέρισματα		78,630	158,574	191,130	251,071
μείον αύξηση αποθεμάτων		76,025	7,603	8,363	9,199
μείον αύξηση εισπρακτέων		99,000	9,900	10,890	11,979
συν αύξηση πληρωτέων		63,354	6,335	6,969	7,666
Για επενδύσεις					
μείον αύξηση παγίων					
Από χρηματοδοτήσεις		-39,773	-30,227		
συν αύξηση κεφαλαίου					
συν αύξηση δανείων		-39,773	-30,227		
ΚΑΘΑΡΕΣ ΕΤΗΣΙΕΣ Τ/Ρ		25,980	158,961	228,765	302,463
ΣΩΡΕΥΤΙΚΕΣ Τ/Ρ	129,650	155,630	314,591	543,357	845,819
Ελεύθερες Τ/Ρ προ δανεισμού		65,754	189,188	228,765	302,463
Σωρευτικές ελεύθερες Τ/Ρ προ Χρηματοδότησης		65,754	254,941	483,707	786,169
Cash minus Loans before Dividends	59,650	48,404	158,961	229,152	340,485

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
331,652	362,556	374,810	385,922	398,071	410,463
413,048	451,189	460,613	474,244	489,141	504,337
73,964	80,829	82,526	84,979	87,661	90,396
269,558	294,578	300,760	309,702	319,475	329,443
5,059	5,312	2,231	2,276	2,321	2,368
6,588	6,918	2,906	2,964	3,023	3,083
4,216	4,427	1,859	1,897	1,934	1,973

331,652	362,556	374,810	385,922	398,071	410,463
1,177,472	1,540,028	1,914,837	2,300,759	2,698,830	3,109,293
331,652	362,556	374,810	385,922	398,071	410,463
1,117,822	1,480,378	1,855,187	2,241,109	2,639,180	3,049,643
421,066	514,064	594,296	679,457	767,826	858,814

6.6 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

Πίνακας 13: Υπολογισμός αριθμοδεικτών 10ετίας

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ					
Περιθώριο Κέρδους (ΚπΦΤ / NSL)		24.86%	27.75%	30.40%	36.31%
× Γύρισμα Ενεργητικού		3.71	3.80	3.38	2.98
= Επιστροφή στην Επένδυση - ROI (EBIT/TA)		92.32%	105.56%	102.68%	108.06%
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ					
Επιστροφή στο σύνολο Ενεργητικού (EBIT/TA)		92.3%	105.6%	102.7%	108.1%
Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (EAT/Equity)		82.1%	124.4%	115.4%	116.3%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ					
Γύρισμα αποθεμάτων		4.00	4.00	4.00	4.00
Γύρισμα εισπρακτέων		8.00	8.00	8.00	8.00
Γύρισμα Πληρωτέων		4.80	4.80	4.80	4.80

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
37.12%	38.64%	38.68%	39.04%	39.49%	39.92%
2.60	2.31	2.04	1.83	1.66	1.52
96.51%	89.12%	78.92%	71.51%	65.63%	60.77%
96.5%	89.1%	78.9%	71.5%	65.6%	60.8%
99.9%	89.6%	77.3%	68.7%	62.1%	56.7%
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης κερδοφορίας επιστροφή στο σύνολο του ενεργητικού (ROTA,ROI) παρουσιάζει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξης 92,3% από τον πρώτο χρόνο όμως σε βάθος χρόνου αρχίζει να μειώνεται και να φτάνει στο 10^ο έτος στο 60,8%. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και με τον δείκτη επιστροφής στα ίδια κεφάλαια(ROE). Αυτό οφείλεται στο ότι παρόλο που η επιχείρηση έχει αυξανόμενες πωλήσεις, αυξάνονται ταυτόχρονα και τα στοιχεία του ενεργητικού της λόγω συσσωρευμένων κερδών που μένουν ως μετρητά στην επιχείρηση κατά την επόμενη χρήση. Η λύση σε αυτό είναι είτε να γίνει μια νέα επένδυση σε μία δική της παραγωγική μονάδα μετά το 5^ο έτος

λειτουργίας της και αφού έχει μαζέψει ένα αρχικό κεφάλαιο, είτε να αυξήσει το ποσοστό που δίνει σε μερίσματα η επιχείρηση κατά το τέλος της κάθε χρήσης.

Πίνακας 14: Αξιολόγηση της επένδυσης

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	
Παρούσα αξία επένδυσης =	40,350
Περίοδος αποπληρωμής (έτη) μεγαλύτερη από =	8
Καθαρή Παρούσα αξία της επένδυσης (5yr) =	2,185
Εσωτ. Συντελεστής Αποδοτικότητας IRR (5yr) =	5.17%
Καθ. Παρ. Αξία 20-ετίας (προσεγγ) =	296,649
Εσ. Συντ. Αποδ. 20-ετίας (προσεγγ) =	14.8%

6.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ

Το σενάριο που αναλύθηκε παραπάνω είναι σίγουρα ένα αισιόδοξο σενάριο, αλλά δεν είναι το best case σενάριο. Είναι ένα ρεαλιστικό και πολύ πιθανό σενάριο με τιμές και προϋπολογισμούς λίγο μεγαλύτερα από αυτά της αγοράς σχεδόν στο σύνολό τους.

Για να γίνει μία ανάλυση ευαισθησίας του σχεδίου μας θα είναι χρήσιμο να κάνουμε μία χρηματοοικονομική πρόβλεψη σε ένα χειρότερο σενάριο και να δούμε τις επιμέρους λεπτομέρειες και το πώς αντιδρά το συγκεκριμένο σχέδιο και η επιχειρηματική ιδέα σε αυτό.

Σε αυτό λοιπόν το σενάριο υποθέτουμε ότι η επιχείρηση, ξεκινά με τα ίδια έξοδα και με το ίδιο προσωπικό, όμως οι πωλήσεις της το πρώτο έτος περιορίζονται στο μισό δηλαδή 180.000 τεμάχια και η χονδρική τιμή του προϊόντος λόγω έντονου ανταγωνισμού, αναγκάζομαστε να είναι 2€ αντί για 2,2€ ανά τεμάχιο. Ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων παραμένει ο ίδιος. Σε αυτή την περίπτωση δεν χρειαζόμαστε τον επιπλέον ανειδίκευτο εργάτη από το 6^ο έτος και μετά της λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης τα έξοδα διαφήμισης

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

είναι απαραίτητα τον πρώτο χρόνο για να γίνει γνωστό το Brand Name στους καταναλωτές αλλά μπορούν από τον 2^ο χρόνο και μετά να μειωθούν στα 50.000€ και από τον 6^ο χρόνο και μετά στα 30.000€. Ακόμη, για να βοηθηθεί η ρευστότητα της επιχείρησης, ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός που είχε αποπληρωθεί στο ρεαλιστικό σενάριο στο τέλος του 1^{ου} έτους, θα επιμηκυνθεί σε αποπληρωμή με δόσεις έως το πέρας της 10ετίας.

Πίνακας 15: Συνολικός πίνακας worst case scenario 10ετίας

	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	279,900	247,054	250,818	254,694	
Labour(Sales Force)	103,600	106,708	109,909	113,207	
Travel	2,000	2,000	2,000	2,000	
Fees	69,600	69,600	69,600	69,600	
Advertising	86,500	50,000	50,000	50,000	
Other	18,200	18,746	19,308	19,888	
Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
258,687	242,800	247,036	247,688	247,688	247,688
116,603	120,101	123,704	123,704	123,704	123,704
2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
69,600	69,600	69,600	69,600	69,600	69,600
50,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
20,484	21,099	21,732	22,384	22,384	22,384

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Ενεργητικό (ΤΑ)	170,000	122,338	128,614	135,731	143,774
Καθαρά Πάγια (FA)	40,350	38,213	36,077	33,940	31,803
Αποθέματα (INV)		39,125	43,038	47,341	52,075
Εισπρακτέα (AR)		45,000	49,500	54,450	59,895
Cash	129,650				
Παθητικό και Καθαρή Θέση	170,000	122,338	128,614	135,731	143,774
Κεφάλαιο (Cap)	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Αποθ. Κερδών (Res)		-86,237	-119,277	-133,697	-128,508
Δάνεια (L)	70,000	75,971	112,027	129,977	128,885
Πληρωτέα (AP)		32,604	35,865	39,451	43,396
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	59,650	-24,450	-55,354	-67,637	-60,311

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
147,236	150,977	151,310	154,721	204,405	259,305
29,667	27,530	25,393	23,257	21,120	18,983
54,679	57,413	58,561	59,733	60,927	62,146
62,890	66,034	67,355	68,702	70,076	71,478
			3,030	52,281	106,698
147,236	150,977	151,310	154,721	204,405	259,305
100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
-115,488	-77,780	-38,648	4,944	53,632	107,517
117,158	80,913	41,157			
45,566	47,844	48,801	49,777	50,773	51,788
-45,155	-5,310	35,958	81,687	132,512	188,533

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Πωλήσεις		360,000	396,000	435,600	479,160
-Κόστος πωληθέντων		156,500	172,150	189,365	208,302
= Μεικτό κέρδος		203,500	223,850	246,235	270,859
- Λειτουργικές Δαπάνες		279,900	247,054	250,818	254,694
- Αποσβέσεις		2,137	2,137	2,137	2,137
+ Άλλο εισόδημα					
= ΚπΦΤ (EBIT)		-78,537	-25,341	-6,719	14,028
- Τόκοι έξοδα		7,700	7,700	7,700	7,700
= ΚπΦ (EBT)		-86,237	-33,041	-14,419	6,328
- Φόρος κερδών					1,139
= Καθαρά Κέρδη (EAT)		-86,237	-33,041	-14,419	5,189
= Μερίσματα					

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
503,118	528,274	538,839	549,616	560,608	571,821
218,717	229,652	234,245	238,930	243,709	248,583
284,401	298,621	304,594	310,686	316,900	323,238
258,687	242,800	247,036	247,688	247,688	247,688
2,137	2,137	2,137	2,137	2,137	2,137
23,578	53,685	55,422	60,862	67,075	73,413
7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
15,878	45,985	47,722	53,162	59,375	65,713
2,858	8,277	8,590	9,569	10,688	11,828
13,020	37,708	39,132	43,593	48,688	53,885

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ - CASH FLOW	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
Από τη λειτουργία		-127,921	-28,356	-10,250	8,791
ΚπΦΤ + Αποσβέσεις		-76,400	-23,204	-4,583	16,164
μείον τόκοι έξοδα		7,700	7,700	7,700	7,700
μείον φόρος πληρωθείς					1,139
συν Μέρισματα					
μείον αύξηση αποθεμάτων		39,125	3,913	4,304	4,734
μείον αύξηση εισπρακτέων		45,000	4,500	4,950	5,445
συν αύξηση πληρωτέων		32,604	3,260	3,586	3,945
Για επενδύσεις					
μείον αύξηση παγίων					
Από χρηματοδοτήσεις		5,971	36,056	17,950	-1,091
συν αύξηση κεφαλαίου					
συν αύξηση δανείων		5,971	36,056	17,950	-1,091
ΚΑΘΑΡΕΣ ΕΤΗΣΙΕΣ Τ/Ρ		-121,950	7,700	7,700	7,700
ΣΩΡΕΥΤΙΚΕΣ Τ/Ρ	129,650	7,700	15,400	23,100	30,800
Ελεύθερες Τ/Ρ προ δανεισμού		-127,921	-28,356	-10,250	8,791
Σωρευτικές ελεύθερες Τ/Ρ προ Χρηματοδότησης		-127,921	-156,277	-166,527	-157,735
<i>Cash minus Loans before Dividends</i>	<i>59,650</i>	<i>-75,971</i>	<i>-112,027</i>	<i>-129,977</i>	<i>-128,885</i>

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
19,428	43,944	47,456	51,887	56,951	62,117
25,714	55,822	57,558	62,998	69,212	75,550
7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700
2,858	8,277	8,590	9,569	10,688	11,828
2,604	2,734	1,148	1,171	1,195	1,219
2,995	3,144	1,321	1,347	1,374	1,402
2,170	2,278	957	976	996	1,015
-11,728	-36,244	-39,756	-41,157		
-11,728	-36,244	-39,756	-41,157		
7,700	7,700	7,700	10,730	56,951	62,117
38,500	46,200	53,900	64,630	121,581	183,698
19,428	43,944	47,456	51,887	56,951	62,117
-138,308	-94,363	-46,907	4,980	61,931	124,048
-117,158	-80,913	-41,157	3,030	52,281	106,698

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΓΙΕΙΝΟΥ ΣΝΑΚ**

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

MBA in Agribusiness management

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ		Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ						
Περιθώριο Κέρδους (ΚπΦΤ / NSL)		-21.82%	-6.40%	-1.54%	2.93%	
× Γύρισμα Ενεργητικού		2.94	3.08	3.21	3.33	
= Επιστροφή στην Επένδυση - ROI (EBIT/TA)		-64.20%	-19.70%	-4.95%	9.76%	
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ						
Επιστροφή στο σύνολο Ενεργητικού (EBIT/TA)		-64.2%	-19.7%	-5.0%	9.8%	
Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (EAT/Equy)		-626.6%	171.4%	42.8%	-18.2%	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ						
Γύρισμα αποθεμάτων		4.00	4.00	4.00	4.00	
Γύρισμα εισπρακτέων		8.00	8.00	8.00	8.00	
Γύρισμα Πληρωτέων		4.80	4.80	4.80	4.80	

Έτος 5	Έτος 6	Έτος 7	Έτος 8	Έτος 9	Έτος 10
4.69%	10.16%	10.29%	11.07%	11.96%	12.84%
3.42	3.50	3.56	3.55	2.74	2.21
16.01%	35.56%	36.63%	39.34%	32.81%	28.31%
16.0%	35.6%	36.6%	39.3%	32.8%	28.3%
-84.1%	169.7%	63.8%	41.5%	31.7%	26.0%
4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
4.80	4.80	4.80	4.80	4.80	4.80

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Παρούσα αξία επένδυσης =	40,350
Περίοδος αποπληρωμής (έτη) μεγαλύτερη από =	8
Καθαρή Παρούσα αξία της επένδυσης (5yr) =	2,185
Εσωτ. Συντελεστής Αποδοτικότητας IRR (5yr) =	5.17%

Καθ. Παρ. Αξία 20-ετίας (προσεγγ) =	296,649
Εσ. Συντ. Αποδ. 20-ετίας (προσεγγ) =	14.8%

Ως συμπέρασμα παρατηρούμε ότι η επιχείρηση σε αυτό το κακό σενάριο παρουσιάζει κέρδη μετά το 3^ο έτος λειτουργίας της. Το βασικότερο πρόβλημα αυτού του σεναρίου είναι η έλλειψη ρευστότητας που έχει η επιχείρηση και σαν επακόλουθό του αναγκάζεται να καταφεύγει σε βραχυχρόνιο δανεισμό για να καλύψει τα κενά ρευστότητας που παρουσιάζονται μέχρι και το 7^ο έτος. Μία λύση που θα βοηθούσε αλλά δεν θα απάλειφε αυτό το πρόβλημα για την επιχείρηση, θα ήταν να αλλάξει την πιστωτική πολιτική της προς τους πελάτες της και να μειώσει τις ημέρες είσπραξης. Τέλος παρατηρούμε ότι ο δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους καθώς και ο δείκτης ROI έχει θετικό πρόσημο από το 3^ο έτος και μετά. Η περίοδος αποπληρωμής της εταιρίας θα είναι 8 έτη και η καθαρή παρούσα αξία της 20ετίας κατά προσέγγιση θα είναι περίπου 300.000€.

7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οικονομική κρίση που έχει ξεσπάσει στην χώρα μας είναι ένα φαινόμενο που έχει επηρεάσει σημαντικά και την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Μέσα στην οικονομική αυτή κρίση όμως η επιχειρηματικότητα είναι αναγκασμένη να ψάξει να βρει καινοτόμα προϊόντα και ευκαιρίες έτσι ώστε να ανταπεξέλθει και να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική. Ένα τέτοιο καινοτόμο προϊόν είναι αυτό που παρουσιάζεται στο παρών επιχειρηματικό σχέδιο. Μέσω αυτού δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιηθούν πόροι οι οποίοι μέχρι τώρα έμεναν ανεκμετάλλευτοι, όπως είναι το χαρούπι. Ακόμη, οι νέες τάσεις της αγοράς που στρέφονται προς την υγιεινή διατροφή αλλά και η μικρή γκάμα αντίστοιχων προϊόντων που παράγονται από τον κλάδο των σνακ και γλυκισμάτων μας οδηγούν στην ανάγκη που υπάρχει από την αγορά για την απορρόφηση ενός τέτοιου προϊόντος.

Η συγκεκριμένη έρευνα μας δείχνει, πως με μια σχετικά μικρή επένδυση είναι δυνατόν να δημιουργηθεί μια επιχείρηση παραγωγής ενός τέτοιου προϊόντος που θα καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς, αφήνοντας σημαντικά κέρδη.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η στροφή των καταναλωτών προς την υγιεινή διατροφή με χαμηλά λιπαρά, δεν είναι μόνο εγχώριο φαινόμενο αλλά παγκόσμιο. Επομένως, ενδιαφέρον θα ήταν να γίνει έρευνα αγοράς και πρόβλεψη ζήτησης των αγορών του εξωτερικού για το συγκεκριμένο προϊόν και να γίνει μία μελέτη εταιρίας που θα γίνονταν μεγαλύτερη επένδυση και θα είχε τις κατάλληλες υποδομές (εγκαταστάσεις, δίκτυο διανομής, πιστοποιήσεις κλπ.) ώστε να μπορέσει να καλύψει με εξαγωγές την Ευρωπαϊκή ή ακόμη και την παγκόσμια αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Durazzo A., Turfani V., Narducci V., Azzini E., Maiani G., Carcea M., 2014. “*Nutritional characterisation and bioactive components of commercial carobs flours*”, Food Chemistry
2. Orwa C., Mutua A., Kindt R., Jamnadass R., Anthony S., 2009. “*Agroforestry Database: a tree reference and selection guide*” 4th version. World Agroforestry Centre, Kenya
3. Battle I., and Tous J., 2009. “*Carob tree (Ceratonia siliqua)*”. International Plant Genetic Resources Institute.
4. Anastasia E. Kapetanakou, Nikolaos Grivokostopoulos, Ifigeneia Makariti, Alkmini Gavriil, Labrini Diamanti, Kalliopi Kalogiannaki, Lito Pateraki, 2014. ‘*Carobites*’ application form for ECOTROPHELIA 2014.
5. Cagri A., Ustunol Z., & Ryser E. T. (2004). “*Antimicrobial edible films and coatings*”. Journal of Food Protection.
6. Cha D, S, Choi J. H, Chinnan M. S. and Park H. J. (2002). “*Antimicrobial Films Based on Na-alginate and k-carrageenan*”. Lebensm.-Wiss. u.-Technol.
7. Kester, J. J. and Fennema, O., (1986). “*Edible films and coatings: A review*”. Food Technology.
8. I.M. Crawford, (2006). “*Agricultural And Food Marketing Management*”, Agricultural Department.
9. T.L.Wheelen & J.D.Hunger, 2006. “*Concepts in strategic management and business policy*”, 10th edition, Pearson Prentice Hall.
10. C.W.L. Hill & G.R.Jones, 2002. “*Strategic management: An integrated approach*”, 5th edition, Houghton Mifflin.
11. Chun Zang, 2001. “*Global market strategy in the confectionery industry: The case of Hershey foods corporation*”, Michigan state university.
12. Claus Menrad, 2003, “*Market and marketing of functional food in Europe*”, JOURNAL OF FOOD ENGINEERING.

13. Ciaran Walsh, 2003. “ *Key Management Ratios* ” 3rd edition, master the management metrics that drives and controls your business.
14. Childs, N. M. (1997). “*Functional foods and the food industry: consumer, economic and product development issues*”, Journal of Nutraceuticals, Functional and Medical Foods.
15. International Markets Bureau, November 2011(Market indicator report). “*Confectionery in western Europe*”.
16. FOODDRINKEUROPE, 2014. “*Data & Trends of the European Food And Drink Industry 2013-2014*”.
17. FOODDRINKEUROPE, 2014, “*Feeding the debate*”, Food and drink priorities for the new European parliament.
18. INVESTINGGREECEAGENCY, January 2011. “*Food & Beverage: A Natural Growth Industry*”
19. FIRST RESEARCH - HOOVER’S INC., A D&B COMPANY, 2012, “*Snack foods manufacturing*”.
20. Geneva, World Health Organization, 2002. “*The world health report 2002: reducing risks, promoting healthy life*”.
21. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης,(20.05.2004). “ΕΠΙΤΡΟΠΗ, ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 6ης Μαΐου 2003 σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων”.
22. ICAP, Κλαδική Μελέτη για Τυποποιημένα Μπισκότα – Κρουασάν – Αλμυρά Σνακ, Δεκέμβριος 2006

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

23. http://www.consumerpsychologist.com/food_marketing.html, “*Food Marketing*”.
24. www.iator.gr, Π.Παπαχρήστος & Μ.Χονδογιάννη, “*Σνακ & Υγιεινή Διατροφή*”.
25. www.just-food.com, “*Europe/US: Healthy snacks popularity to grow*”.