



**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**

**«Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας μονάδας τυποποίησης και εξαγωγών ελαιολάδου»**

**Γιώργος Αποστολάκης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Π. Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ**

**Μ. Κωμαΐτης, Καθηγητής ΓΠΑ**

**Γ. Χρυσοχοΐδης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα 2009

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους με βοήθησαν σε αυτή την εργασία και την οικογένεια μου που βρίσκεται πάντα δίπλα μου.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Γενική επισκόπηση αγοράς</b>	<b>2</b>
	2.1 Παραγωγή	2
	2.2 Κατανάλωση	8
	2.3 Εξαγωγές	13
	2.4 Εισαγωγές	20
<b>3</b>	<b>Ανάλυση Περιβάλλοντος</b>	<b>28</b>
	3.1 Ανάλυση PEST	28
	3.2 Δομή του κλάδου	33
<b>4</b>	<b>Ανάλυση SWOT</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>Εταιρική Στρατηγική</b>	<b>45</b>
	5.1 Αποστολή και όραμα	45
	5.2 Ανταγωνιστική Στρατηγική ( <i>competitive strategy</i> )	45
	5.3 Επιχειρησιακή στρατηγική ( <i>operational strategy</i> )	45
<b>6</b>	<b>Στρατηγική Marketing</b>	<b>46</b>
	6.1 Τρόπος εισόδου στις ξένες αγορές ( <i>foreign market entry mode</i> )	46
	6.2 Αγορές στόχοι	46
	6.3 Μείγμα <i>marketing</i>	47
	6.4 Πρόβλεψη πωλήσεων	50
<b>7</b>	<b>Επιχειρησιακό σχέδιο (<i>operational plan</i>)</b>	<b>52</b>
	7.1 Παραγωγική διαδικασία	52
	7.2 Οργανωτική δομή ( <i>organizational structure</i> )	53
	7.3 Ανθρώπινο δυναμικό	54
	7.4 Εγκαταστάσεις - Ενσώματα & Ασώματα πάγια	56
	7.5 Κόστος πωληθέντων	56
	7.6 Λειτουργικά Έξοδα	59
<b>8</b>	<b>Μοντέλο</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>Αξιολόγηση</b>	<b>67</b>
	9.1 Αριθμοδείκτες	67
	9.2 Αξιολόγηση	68
	Συμπέρασμα	69
	Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία	70

# 1 Εισαγωγή

Οι 85 περίπου χιλιάδες τόνοι ελαιόλαδου που εξάγει κάθε χρόνο η Ελλάδα, το κατατάσσουν στις πρώτες θέσεις των εξαγωγικών προϊόντων της. Η πλεονασματική παραγωγή της τρίτης μεγαλύτερης παραγωγού ελαιόλαδου στον κόσμο, δεν καλύπτεται από την εσωτερική ζήτηση και έτσι βρίσκει διέξοδο στην ξένη αγορά όπου τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αύξηση της κατανάλωσης του ανώτερου ποιοτικά αλλά πιο ακριβού αυτού φυτικού ελαίου. Παρά την αδιαμφισβήτητη ποιότητα του ανωτερότητα - ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε μια αγορά που δίνει ολοένα και περισσότερη σημασία σε ποιοτικά, παρά οικονομικά κριτήρια - η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού ελαιόλαδου είναι περιορισμένη. Οι εξαγωγές αφορούν στην συντριπτική τους πλειοψηφία ελαιόλαδο χύμα και εξαρτώνται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τους από την ζήτηση της Ιταλίας. Ένα πολύ μικρό ποσοστό των ελληνικών εξαγωγών αφορά σε τυποποιημένο ελαιόλαδο με αποτέλεσμα να χάνονται κάθε χρόνο μεγάλα ποσά από την προστιθέμενη αξία της τυποποίησης.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά στην δημιουργία μιας νέας εταιρίας με αντικείμενο την παραγωγή τυποποιημένου ελληνικού ελαιόλαδου και την εξαγωγή του στις αγορές του εξωτερικού. Σκοπός του σχεδίου είναι η παρουσίαση, δικαιολόγηση και αξιολόγηση της στρατηγικής που η νέα εταιρία έχει επιλέξει να ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει τον σκοπό της που είναι η αποδοτική και κερδοφόρα ανάδειξη του ελληνικού ελαιόλαδου στις αγορές αυτές.

Ξεκινάει με την γενική επισκόπηση της παγκόσμιας αγοράς ελαιόλαδου την οποία ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο η νέα εταιρία έχει σκοπό να δραστηριοποιηθεί. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπιστούν εκείνοι οι παράγοντες που παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο στην επιτυχία μιας τέτοιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η στρατηγική που ο φορέας θεωρεί ως την καλύτερη προσαρμογή στις επικρατούσες συνθήκες και ακολουθεί το επιχειρηματικό πλάνο που θα την υλοποιήσει. Τέλος παρουσιάζεται το επιχειρησιακό μοντέλο και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του.

## 2 Γενική επισκόπηση αγοράς

### 2.1 Παραγωγή

Παρά το γεγονός ότι το ελαιόλαδο προέρχεται από μία από τις αρχαιότερες καλλιέργειες της γης, το ποσοστό που κατέχει στην συνολική παγκόσμια κατανάλωση φυτικών ελαίων είναι μόλις 2,32%, ποσοστό εξαιρετικά μικρό αν συγκριθεί με τα αντίστοιχα ποσοστά άλλων φυτικών ελαίων, όπως π.χ. το σογιέλαιο (29,72%) ή το φοινικέλαιο (32%) (Πίνακας 2.1.1). Το ποσοστό που κατέχει στην παγκόσμια κατανάλωση λιπών είναι ακόμα μικρότερο.

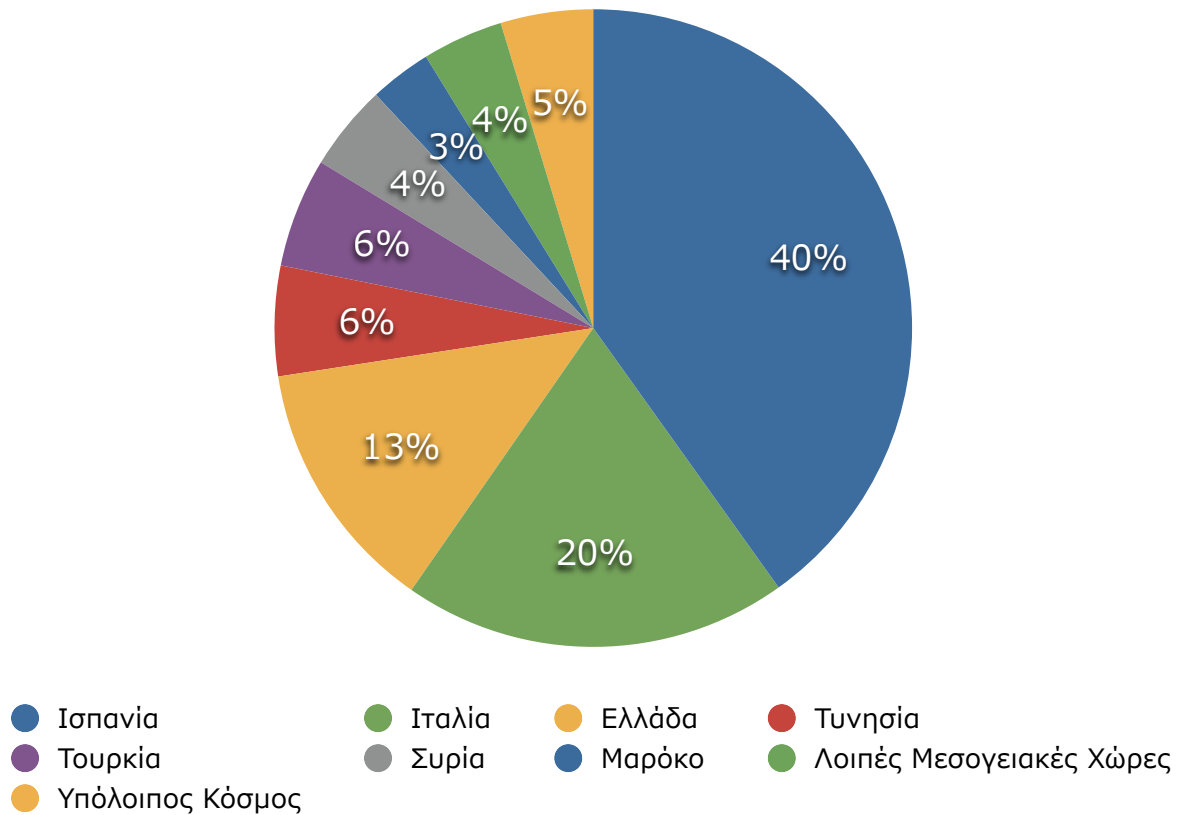
**Πίνακας 2.1.1 Παγκόσμια κατανάλωση φυτικών ελαίων**

Παγκόσμια κατανάλωση (εκατομ. τόνοι)	2007/08	%
Κοκοφοινικέλαιο	3,40	2,70%
Βαμβακέλαιο	4,96	3,93%
Ελαιόλαδο	2,92	2,32%
Φοινικέλαιο	40,34	32,00%
Φοινικοπυρηνέλαιο	4,75	3,77%
Φυστικέλαιο	4,83	3,83%
Κραμβέλαιο	18,35	14,56%
Σογιέλαιο	37,47	29,72%
Ηλιέλαιο	9,04	7,17%
Σύνολο	126,06	

Πηγή: United States Department of Agriculture, Oilseeds: World Markets and Trade

Σχεδόν ολόκληρη η παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου συγκεντρώνεται στις χώρες της Μεσογειακής λεκάνης. Τα τελευταία χρόνια η καλλιέργεια της ελιάς με σκοπό την παραγωγή ελαιόλαδου επεκτείνεται και σε άλλες χώρες του πλανήτη όπως η Αργεντινή, η Αυστραλία, η Χιλή, η Βραζιλία, οι ΗΠΑ, το Μεξικό κ.α. Σύμφωνα με προσωρινά στοιχεία του Διεθνούς Συμβουλίου Ελαιόλαδου (International Olive Oil Council, στο εξής IOOC) κατά την ελαιοκομική περίοδο 2008/09 η παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου εκτιμάται ότι θα είναι 2.866.200 τόνοι (IOOC 2008). Το 95,31% της παραγωγής αυτής θα πραγματοποιηθεί στις χώρες της Μεσογείου. Στο Διάγραμμα 2.1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κυριότερες από τις χώρες αυτές με τα αντίστοιχα ποσοστά τους επί της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής.

### Διάγραμμα 2.1.1 Μεριδία κυριότερων Μεσογειακών χωρών στην παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου



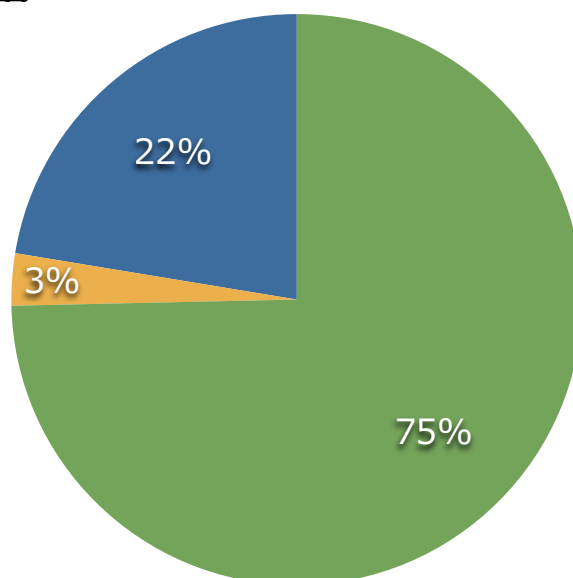
Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟC

Παρά το γεγονός ότι οι νέες μη παραδοσιακές ελαιοπαραγωγικές χώρες παράγουν πολύ μικρές ποσότητες ελαιόλαδου συγκριτικά με τις ποσότητες των μεσογειακών χωρών, η παραγωγή τους αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς παρακινούμενη από την αύξηση της εσωτερικής και διεθνούς ζήτησης, από συγκριτικά πλεονεκτήματα στο κόστος παραγωγής και κρατικά κίνητρα για επενδύσεις στον τομέα. Πολλοί αναλυτές ονομάζουν αυτά τα ελαιόλαδα “ελαιόλαδα του Νέου Κόσμου” κατ’ αναλογία με τα “κρασιά του Νέου Κόσμου”, καθώς το μοντέλο επέκτασης της παραγωγής ελαιόλαδου σε αυτές τις χώρες παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την ανάλογη περίπτωση που παρατηρήθηκε στον κλάδο της οινοπαραγωγής πριν από χρόνια. Ενώ είναι ακόμα νωρίς για να γνωρίζει κανείς το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας, μπορεί να περιμένει ανάλογες συνέπειες με αυτές του κλάδου των κρασιών - όπως η αυξημένη παρουσία αυτών των ελαιόλαδων στην διεθνή αγορά εις βάρος των ελαιόλαδων των παραδοσιακών παραγωγών - όταν και αν οι νέες αυτές χώρες επιτύχουν υπολογίσιμα επίπεδα παραγωγής.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ 27) είναι η μεγαλύτερη παραγωγός ελαιόλαδου στον κόσμο με ποσοστό επί της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής 74,65%. Τρεις από τις χώρες μέλη της, η Ισπανία, η Ιταλία και η Ελλάδα είναι οι κυριότεροι παραγωγοί ελαιόλαδου στον κόσμο. Στον Πίνακα 2.1.2 που ακολουθεί

παρουσιάζονται τα στοιχεία παραγωγής ελαιόλαδου της ΕΕ 27 για την περίοδο 2008/9. Το Διάγραμμα 2.1.2 παρουσιάζει μια άλλη εικόνα της κατανομής της παγκόσμιας παραγωγής.

### Διάγραμμα 2.1.2 Μεριδία κύριων περιοχών παραγωγής επί της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής



● ΕΕ 27

● Υπόλοιπος Κόσμος

● Μεσογειακές χώρες εκτός ΕΕ 27

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟΚ

### Πίνακας 2.1.2 Παραγωγή ελαιόλαδου στην ΕΕ 27 και μερίδια

χώρα	2008/09 (000 τόνοι)	% στην ΕΕ 27	% στον κόσμο
Ισπανία	1150	53,75%	40,12%
Ιταλία	560	26,17%	19,54%
Ελλάδα	370	17,29%	12,91%
Πορτογαλία	50	2,34%	1,74%
Γαλλία	5,5	0,26%	0,19%
Κύπρος	3,8	0,18%	0,13%
Σλοβενία	0,4	0,02%	0,01%
ΕΕ 27	2139,7	100,00%	74,65%
Σύνολο Κόσμου	2.866,2		100,00%

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟΚ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες σημαντικές προσπάθειες, τόσο από οικονομική όσο και από τεχνολογική άποψη, έχουν γίνει σε πολλές ελαιοπαραγωγικές χώρες για την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό των ελαιοκαλλιέργειών. Αυτό οδήγησε σε αξιοσημείωτες αυξήσεις στην παραγωγικότητα ως αποτέλεσμα βελτιωμένων μεθόδων καλλιέργειας και συγκομιδής, επέκτασης της άρδευσης (γύρω στο 16% των παγκόσμιων φυτειών ελιάς είναι αρδευόμενες ενώ το υπόλοιπο 84% ξερικές) και εξάλειψης των φυτειών οριακής απόδοσης. Το αποτέλεσμα είναι σήμερα παγκοσμίως η εντατική καλλιέργεια της ελιάς να αντιπροσωπεύει το 30% των καλλιεργούμενων εκτάσεων και το 50% της παραγωγής, η παραδοσιακή καλλιέργεια το 50% των εκτάσεων και το 40% της παραγωγής και οι οριακής απόδοσης καλλιέργειες το 20% των εκτάσεων και το 10% της παραγωγής. Η αυξητική τάση στην παραγωγή ενισχύεται και από την δημιουργία νέων φυτειών που τώρα αρχίζουν να αποδίδουν εμπορικά και αναμένεται να φτάσουν την πλήρη παραγωγικότητα στα επόμενα έτη. Πλήρη και αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία για τη συνολική παγκόσμια έκταση των ελαιοκαλλιέργειών δεν υπάρχουν αλλά εκτιμήσεις του ΙΟΟC προβλέπουν ότι αυτή θα φτάσει στα 10 εκατομμύρια εκτάρια το 2010 από 9,1 εκατομμύρια το 2000. Άλλος παράγοντας με κρίσιμη και σημαντική επίδραση στην αύξηση της παραγωγής, ιδιαίτερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), υπήρξαν οι επιδοτήσεις της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ) στην παραγωγή (1,32 ευρώ ανά κιλό) που κατέστησαν την ελαιοκαλλιέργεια μια από τις πιο κερδοφόρες καλλιέργειες.

Παράγοντας που επίσης συνέβαλε στην αύξηση της παραγωγής είναι και οι δομικές και τεχνολογικές βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της επεξεργασίας και παραγωγής του ελαιόλαδου. Σε όλες σχεδόν τις ελαιοπαραγωγικές χώρες, αλλά σε διαφορετικό βαθμό σε κάθε μία, ο κλάδος έγινε πιο συγκεντρωμένος και υιοθετήθηκαν τεχνολογικές καινοτομίες όπως, για παράδειγμα η αντικατάσταση των παραδοσιακών μεθόδων εξαγωγής του ελαιόλαδου από συστήματα δύο και τριών φάσεων που εκτός από την μείωση του κόστους και την αύξηση της απόδοσης επιβαρύνουν λιγότερο το περιβάλλον. Ο Πίνακας 2.1.3 που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη της παγκόσμιας παραγωγής ελαιόλαδου τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι κατά την διάρκεια της περιόδου 1991-2009 η παγκόσμια παραγωγή ελαιόλαδου αυξάνεται κατά μέσο όρο 3,64% τον χρόνο με την παραγωγή στην ΕΕ να αυξάνεται με μεγαλύτερο ρυθμό (4,12%) απ' ό,τι στην υπόλοιπη Μεσόγειο και τον κόσμο. Έτσι ο διπλασιασμός της παγκόσμιας παραγωγής τις δυο τελευταίες δεκαετίες οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση της παραγωγής στην ΕΕ η οποία είδε την παραγωγή της να υπερδιπλασιάζεται από 990,7 χιλιάδες τόνους το 1990-91 σε 2139,7 χιλιάδες το 2008-09, μια αύξηση κατά 115,3%. Την περίοδο 2000-2009 ο ρυθμός αύξησης της παγκόσμιας παραγωγής εμφανίζεται μειωμένος ως αποτέλεσμα της μείωσης του ρυθμού αύξησης της ευρωπαϊκής παραγωγής ενώ παράλληλα παρατηρείται μια αύξηση του ρυθμού επέκτασης της παραγωγής των μη παραδοσιακών χωρών την συγκεκριμένη περίοδο (10,3% κατά μέσο όρο το χρόνο), ρυθμός κατά πολύ υψηλότερος αυτού της ΕΕ που αφορά όμως σε απόλυτα μεγέθη παραγωγής πολύ μικρά συγκρινόμενα με αυτά των ευρωπαϊκών χωρών.

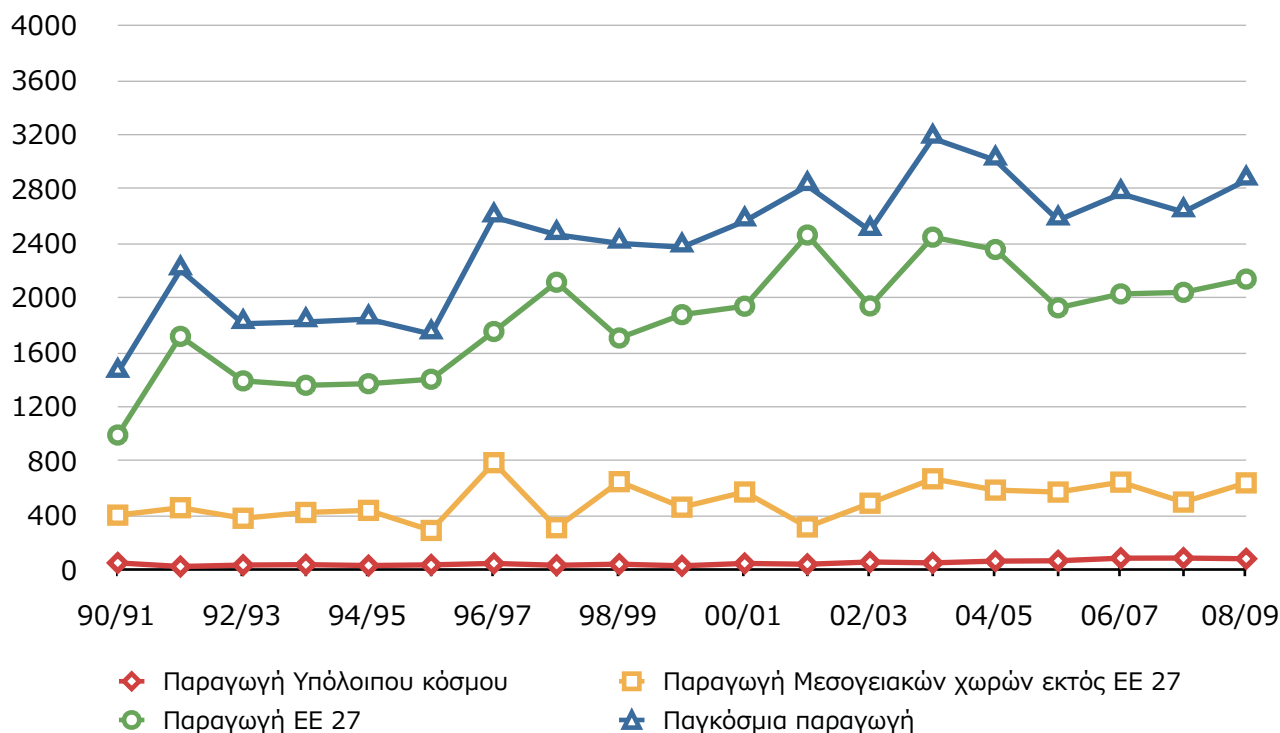


**Πίνακας 2.1.3 Εξέλιξη παραγωγής 1990-2009 (000 τόνοι)**

Περίοδος	Παγκόσμια παραγωγή	Παραγωγή ΕΕ 27	Παραγωγή Μεσογειακών χωρών εκτός ΕΕ 27	Παραγωγή Υπόλοιπου κόσμου
90/91	1.452,7	993,7	405,0	54,0
91/92	2.205,8	1.718,8	459,5	27,5
92/93	1.811,7	1.391,7	382,0	38,0
93/94	1.824,8	1.359,3	424,5	41,0
94/95	1.845,5	1.371,0	440,0	34,5
95/96	1.735,6	1.403,6	292,5	39,5
96/97	2.595,1	1.754,6	790,5	50,0
97/98	2.465,7	2.116,7	312,5	36,5
98/99	2.402,4	1.706,9	651,0	44,5
99/00	2.374,4	1.878,4	463,5	32,5
00/01	2.565,5	1.940,5	575,0	50,0
01/02	2.825,7	2.463,7	318,0	44,0
02/03	2.495,7	1.942,7	492,5	60,5
03/04	3.174,0	2.448,0	672,0	54,0
04/05	3.013,2	2.357,2	589,0	67,0
05/06	2.572,6	1.928,6	574,5	69,5
06/07	2.766,8	2.030,8	647,5	88,5
07/08 *	2.632,9	2.042,4	501,0	89,5
08/09 *	2.866,2	2.139,7	642,0	84,5
CAGR 1991-2009	3,64%	4,12%	2,45%	2,38%
CAGR 2000-2009	1,90%	1,31%	3,31%	10,03%

\*προσωρινά στοιχεία - CAGR: compound annual growth rate (Μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης)

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟΚ

**Διάγραμμα 2.1.3 Εξέλιξη παραγωγής το διάστημα 1990-2009 (000 τόνοι)**

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟΚ

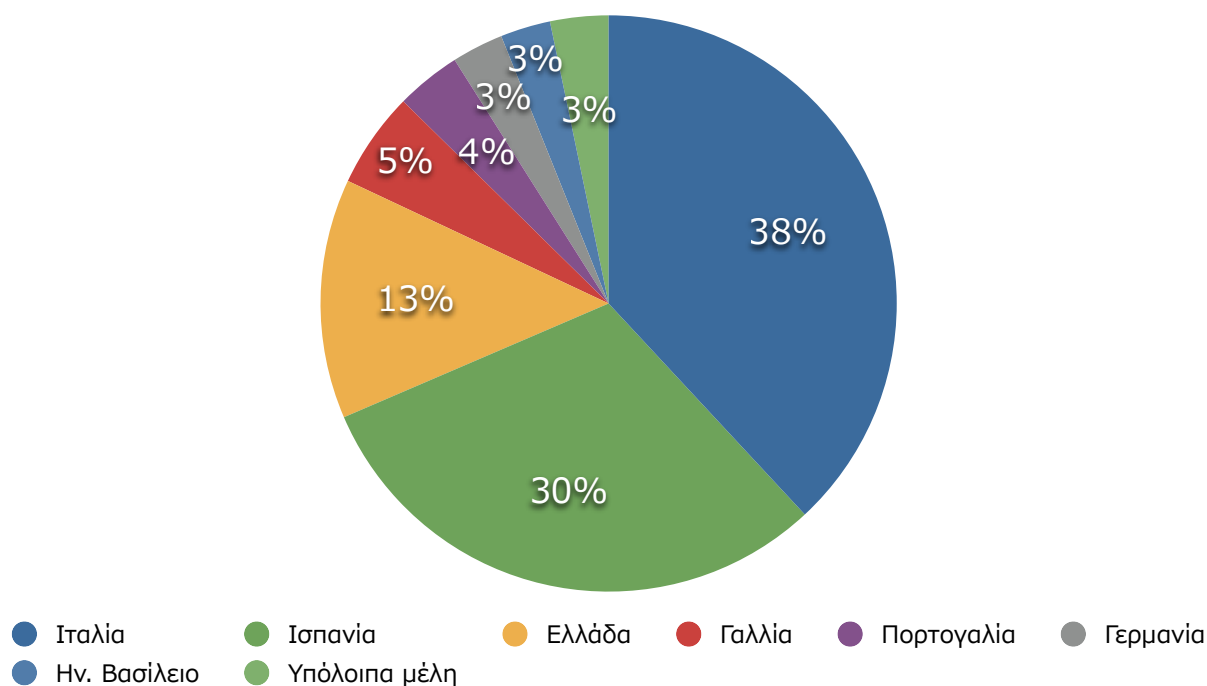
Το Διάγραμμα 2.1.3 της προηγούμενης σελίδας, παρουσιάζει την εξέλιξη της παραγωγής το διάστημα 1990-2009 όπου γίνεται φανερή η αυξητική τάση που τη χαρακτηρίζει καθώς επίσης και η διακύμανση της ετήσιας παραγωγής από χρόνο σε χρόνο που οφείλεται κυρίως στις επιδράσεις των καιρικών συνθηκών αλλά και στο χαρακτηριστικό της παρενιαυτοφορίας της ελιάς.

## 2.2 Κατανάλωση

Από την μεριά της κατανάλωσης, αυτή συγκεντρώνεται κυρίως στις χώρες της Μεσογειακής λεκάνης όπου πραγματοποιείται και το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής. Στις χώρες αυτές το ελαιόλαδο αποτελεί το κύριο έλαιο στην προετοιμασία του φαγητού των νοικοκυριών και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις εθνικές τους κουζίνες. Γι' αυτό τον λόγο αποτελεί βασικό συστατικό της λεγόμενης μεσογειακής διατροφής. Συγκεκριμένα η Ιταλία είναι ο μεγαλύτερος καταναλωτής ελαιόλαδου στον κόσμο (26,09% της παγκόσμιας κατανάλωσης το 2008-09) με την Ισπανία (20,87%) και την Ελλάδα (9,22%) να ακολουθούν στην δεύτερη και την τρίτη θέση αντίστοιχα. Οι τρεις αυτές χώρες συγκεντρώνουν το 56,17% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Άλλες μεσογειακές χώρες με σημαντική κατανάλωση ελαιόλαδου είναι η Συρία (90 χιλιάδες τόνους το 2009-09), η Τουρκία (90 χιλιάδες τόνους), το Μαρόκο (70 χιλιάδες τόνους), η Τυνησία (35 χιλιάδες τόνους) και η Αλγερία (34,5 χιλιάδες τόνους).

Σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία του ΙΟΟC για την περίοδο 2008-09, η κατανάλωση στην ΕΕ27 θα είναι 1969,7 χιλιάδες τόνους που αποτελεί το 68,51% της παγκόσμιας κατανάλωσης. Έτσι η ΕΕ27 είναι εκτός από μεγαλύτερος παραγωγός και ο μεγαλύτερος καταναλωτής ελαιόλαδου στον κόσμο. Στο Διάγραμμα 2.2.1 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή της κατανάλωσης στις χώρες μέλη της Ένωσης.

**Διάγραμμα 2.2.1 Ποσοστιαία κατανομή κατανάλωσης ελαιόλαδου στην ΕΕ27**



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟC

Ο Πίνακας 2.2.1 παρουσιάζει τις δεκαεφτά χώρες με την μεγαλύτερη κατανάλωση ελαιόλαδου στον κόσμο το 2008-09 σύμφωνα με τις προβλέψεις του ΙΟΟC. Οι χώρες αυτές συγκεντρώνουν το 91% της παγκόσμιας κατανάλωσης ελαιόλαδου.

**Πίνακας 2.2.1 Χώρες με την μεγαλύτερη κατανάλωση ελαιόλαδου**

χώρα	2008-2009 (000 τόνοι)	% επί της παγκόσμιας κατανάλωσης	αθροιστικό % επί της παγκόσμιας κατανάλωσης
Ιταλία	750	26,09%	26,09%
Ισπανία	600	20,87%	46,95%
Ελλάδα	265	9,22%	56,17%
ΗΠΑ	251	8,73%	64,90%
Γαλλία	106	3,69%	68,59%
Συρία	90	3,13%	71,72%
Τουρκία	90	3,13%	74,85%
Πορτογαλία	71,9	2,50%	77,35%
Μαρόκο	70	2,43%	79,78%
Γερμανία	57	1,98%	81,76%
Ην. Βασίλειο	55,4	1,93%	83,69%
Αυστραλία	45	1,57%	85,26%
Τυνησία	35	1,22%	86,47%
Βραζιλία	35	1,22%	87,69%
Αλγερία	34,5	1,20%	88,89%
Καναδάς	31,5	1,10%	89,99%
Ιαπωνία	29	1,01%	91,00%

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟC

Τα τελευταία χρόνια η κατανάλωση ελαιόλαδου στις μή-παραδοσιακές αγορές αυξήθηκε με μεγάλους ρυθμούς, γεγονός που συνέβαλε στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στην παγκόσμια αγορά. Η κατανάλωση στις παραδοσιακές αγορές παρουσιάζει ανομοιόμορφη εικόνα με αύξηση σε κάποιες από αυτές και μείωση σε άλλες. Ο Πίνακας 2.2.2 που ακολουθεί παρουσιάζει την μεταβολή στην κατανάλωση ελαιόλαδου τα τελευταία χρόνια στις δεκαεφτά χώρες με την μεγαλύτερη κατανάλωση.

**Πίνακας 2.2.2 Κύριες καταναλώτριες χώρες**

χώρα	% μεταβολή 2000-2009	% μεταβολή 1991-2009	CAGR 2000-2009	CV 2000-2009	2000-2009 απόλυτη μεταβολή (000 τόνοι)	2000-2009 απόλυτη μεταβολή (000 τόνοι)
Ιταλία	5,04%	38,89%	0,49%	6,14%	36	
Ισπανία	19,38%	52,25%	1,79%	9,09%	97,4	
Ελλάδα	0%	29,90%	0%	2,10%	0	
Η.Π.Α	48,08%	185,23%	4,00%	13,55%		81,5
Γαλλία	30,06%	278,57%	2,66%	7,11%		24,5
Συρία	0%	45,16%	0,00%	23,63%	0	
Τουρκία	50%	63,64%	4,14%	24,47%	30	
Πορτογαλία	8,12%	166,30%	0,78%	8,08%	5,4	
Μαρόκο	27,27%	89,19%	2,44%	17,90%	15	
Γερμανία	75,38%	453,40%	5,78%	18,18%		24,5
Ην. Βασίλειο	38,50%	714,71%	3,31%	27,26%		15,4
Αυστραλία	76,47%	233,33%	5,84%	20,44%		19,5
Τυνησία	-41,67%	-35,78%	-5,25%	27,50%	-25	
Βραζιλία	40%	159,26%	3,42%	22,63%		10
Αλγερία	-17,86%	392,86%	-1,95%	36,11%	-7,5	
Καναδάς	36,96%	215,00%	3,19%	13,48%		8,5
Ιαπωνία	7,41%	625%	0,72%	5,13%		2
Σύνολο παραδοσιακές					151,3	
Σύνολο μή-παραδοσιακές						185,9

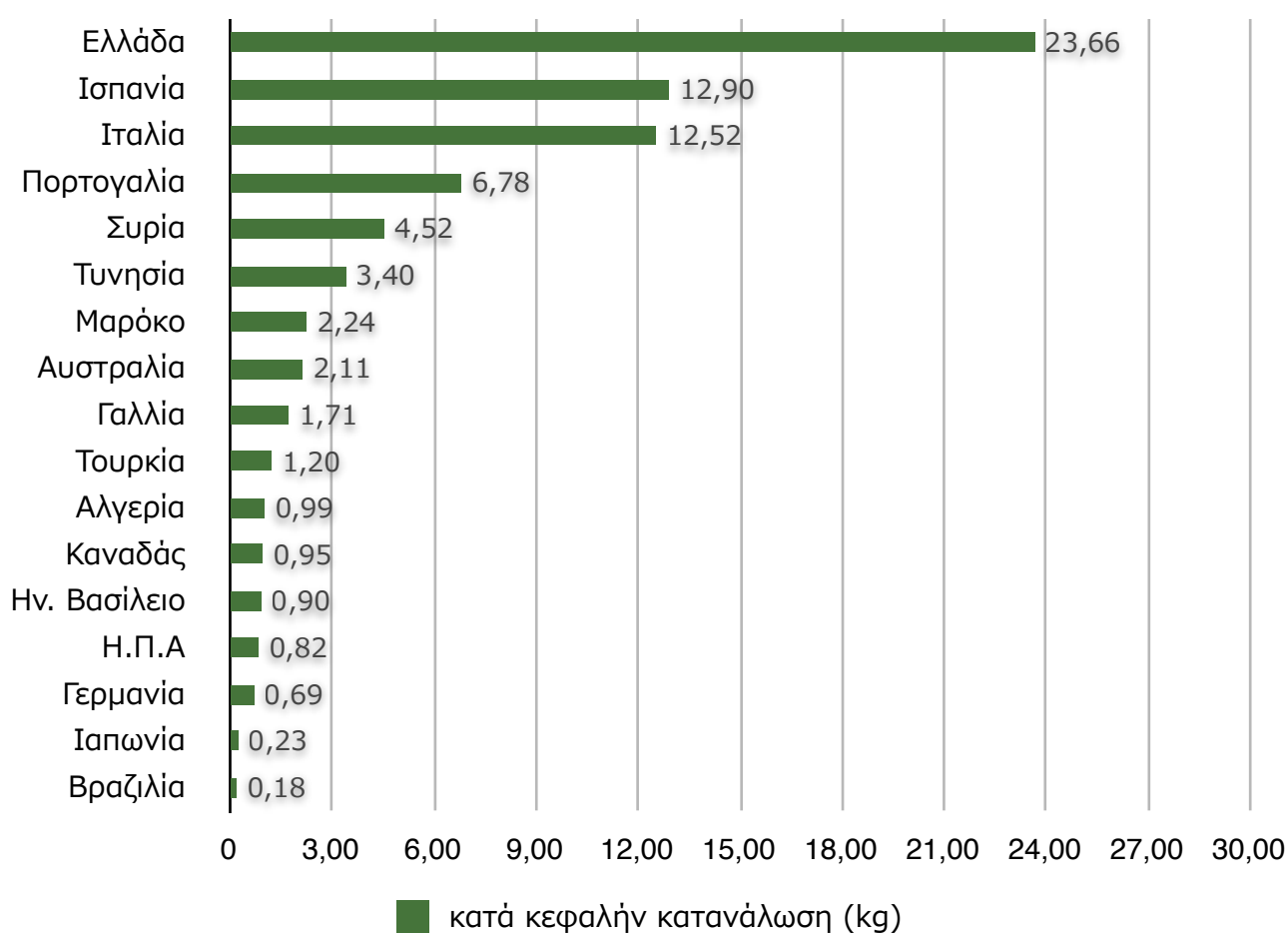
CAGR: compound annual growth rate (Μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης) - CV: coefficient of variation (συντελεστής μεταβλητότητας)  
 Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟΚ

Αυτό που παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα είναι ότι η κατανάλωση αυξήθηκε τόσο στις κύριες ελαιοπαραγωγικές χώρες - με εξαίρεση την Τυνησία - όσο και στις μή-παραδοσιακές αγορές με διαφορετικούς όμως ρυθμούς. Οι ρυθμοί αύξησης της κατανάλωσης στις μή-παραδοσιακές αγορές είναι αρκετά υψηλότεροι από τους αντίστοιχους των παραδοσιακών αγορών κι έτσι παρά το γεγονός ότι οι ρυθμοί αυτοί αφορούν σε απόλυτα μεγέθη κατά πολύ μικρότερα από αυτά των παραδοσιακών αγορών, η συνολική απόλυτη αύξηση στην κατανάλωση των οκτώ μεγαλύτερων μη-παραδοσιακών αγορών ξεπερνάει την αντίστοιχη αύξηση στις μεγάλες παραδοσιακές αγορές (185,9 χιλιάδες τόνοι έναντι 151,3). Αυτό καταδεικνύει την σημασία που έχουν πλέον οι μή-παραδοσιακές αγορές για την απορρόφηση της αυξανόμενης παραγωγής. Εκτός από τις μή-παραδοσιακές αγορές που παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα και που, όπως μπορεί να παρατηρήσει κανείς, είναι όλες με εξαίρεση ίσως την Βραζιλία ανεπτυγμένες πλούσιες οικονομίες υπάρχουν και άλλες επίσης

ανεπτυγμένες αγορές όπου η κατανάλωση ελαιόλαδου την τελευταία δεκαετία αυξάνεται με ακόμα υψηλότερους ρυθμούς αλλά τα απόλυτα μεγέθη είναι ακόμα μικρά.

Μια άλλη άποψη της κατανάλωσης είναι αυτή της κατά κεφαλήν κατανάλωσης. Υπολογίζεται ότι η παγκόσμια κατά κεφαλήν κατανάλωση ελαιόλαδου είναι περίπου 0,4 kg τον χρόνο. Το Διάγραμμα 2.2.2 που ακολουθεί παρουσιάζει την κατά κεφαλήν κατανάλωση των δεκαεφτά χωρών του Πίνακα 2.2.2

**Διάγραμμα 2.2.2 Κατά κεφαλήν κατανάλωση κυριοτέρων αγορών**



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΙΟΟΚ και 2008 World Population Data Sheet, Population Reference Bureau

Όπως είναι φυσικό τις πρώτες θέσεις στην κατά κεφαλήν κατανάλωση παγκοσμίως κατέχουν οι παραδοσιακές αγορές με σημαντικές όμως διαφορές μεταξύ τους. Συγκεκριμένα την μεγαλύτερη κατά κεφαλήν κατανάλωση ελαιόλαδου την έχει η Ελλάδα με το εντυπωσιακό νούμερο των 23,66 kg ανά άτομο τον χρόνο, αλλά θα πρέπει να σημειωθεί ότι το νούμερο αυτό βασίζεται στις εκτιμήσεις του ΙΟΟΚ για την κατανάλωση στην χώρα αυτή που είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια λόγω του μεγάλου ποσοστού αυτοκατανάλωσης και κατανάλωσης σε μορφή χύμα. Ακολουθεί η Ισπανία

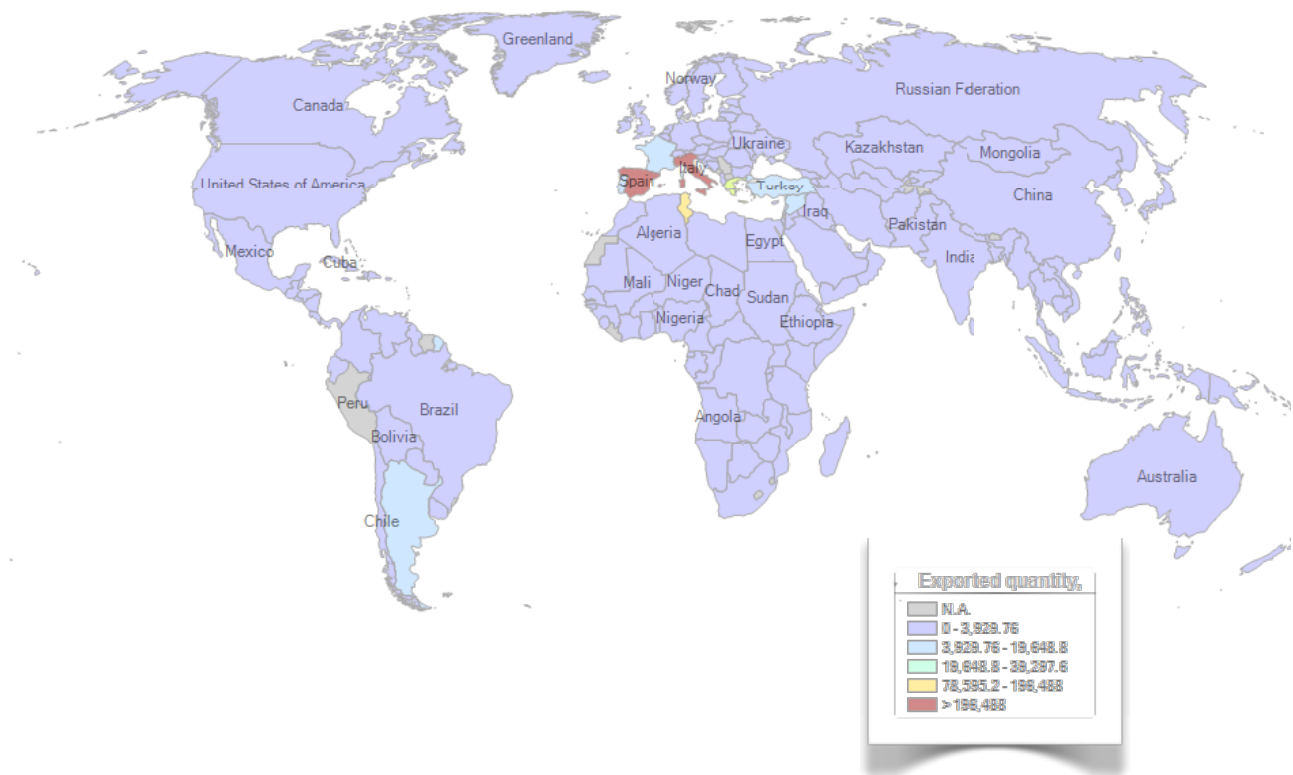
και η Ιταλία με παρόμοια κατά κεφαλήν κατανάλωση (12,90 και 12,52 kg αντίστοιχα) και μετά με σημαντικά μικρότερη οι υπόλοιπες παραδοσιακές αγορές. Στις μή-παραδοσιακές αγορές η εικόνα ποικίλει με την Αυστραλία και την Γαλλία στα επίπεδα των δύο σχεδόν κιλών ανά κάτοικο και τις υπόλοιπες στα επίπεδα του ενός κιλού ή και του μισού κιλού στην περίπτωση της Ιαπωνίας. Τα επίπεδα διαφέρουν ανάλογα με τις διατροφικές συνήθειες των λαών κάθε χώρας και τον βαθμό ενημέρωσης και προβολής του ελαιόλαδου σε κάθε μία από αυτές. Είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς τα επίπεδα της κατά κεφαλήν κατανάλωσης που μπορεί να φτάσει κάθε μη-παραδοσιακή αγορά καθώς δεν είναι ρεαλιστικό να περιμένει επίπεδα όμοια με αυτά των παραδοσιακών αγορών. Εκείνο πάντως που είναι βέβαιο είναι η σχετική σταθερότητα του επιπέδου της κατά κεφαλήν κατανάλωσης στις παραδοσιακές αγορές και η αύξησή του στις μή-παραδοσιακές.

## 2.3 Εξαγωγές

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ΙΟΟC και του Διεθνούς Κέντρου Εμπορίου (International Trade Center, στο εξής ITC) για το 2007, το 64% περίπου της παγκόσμιας και το 53% περίπου της ευρωπαϊκής παραγωγής ελαιόλαδου κατευθύνθηκε στις εξαγωγές. Το 60% περίπου των παγκόσμιων και το 76% περίπου των ευρωπαϊκών εξαγωγών αφορούσε στην κατηγορία παρθένο ελαιόλαδο με τον κωδικό του εναρμονισμένου συστήματος περιγραφής και κωδικοποίησης των εμπορευμάτων (HS code) 150910 (olive oil, virgin). Η ανάλυση που ακολουθεί αφορά σε αυτή την κατηγορία.

Ο παρακάτω χάρτης του ITC παρουσιάζει μια γενική εικόνα των εξαγωγών παρθένου ελαιόλαδου βάσει των εξαγόμενων ποσοτήτων.

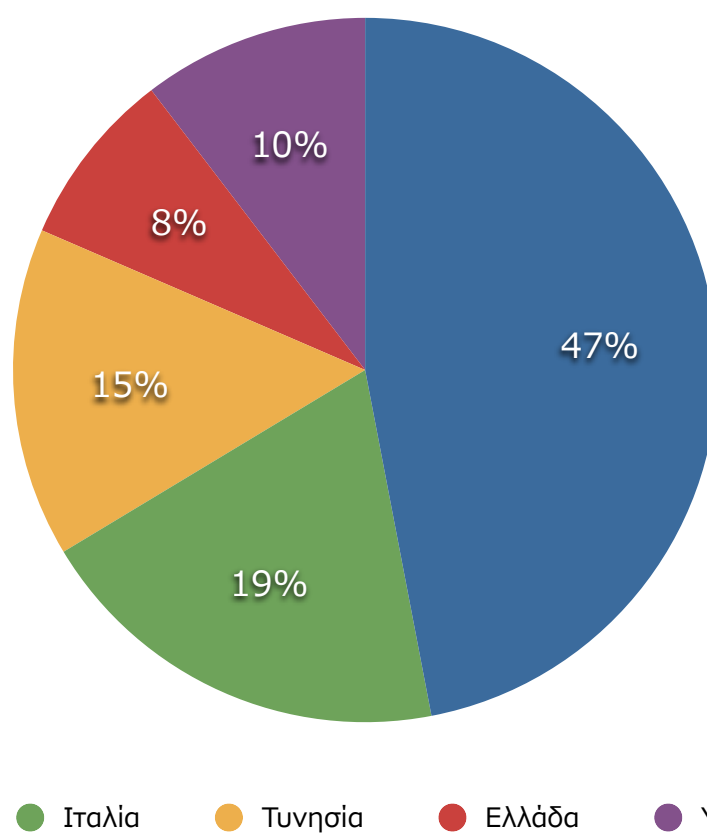
List of exporters for the selected product in 2007  
Product : 150910 Olive oil, virgin





Δεκατρείς χώρες πραγματοποιούν το 98% περίπου των παγκόσμιων εξαγωγών παρθένου ελαιόλαδου σε ποσότητες, σύμφωνα με τα στοιχεία του ITC για το 2007, ενώ το 90% περίπου των εξαγωγών αυτών το πραγματοποιούν οι τέσσερις πρώτες χώρες και συγκεκριμένα η Ισπανία, η Ιταλία, η Τυνησία και η Ελλάδα. Στο Διάγραμμα 2.3.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά των τεσσάρων αυτών χωρών στις παγκόσμιες εξαγωγές παρθένου ελαιόλαδου.

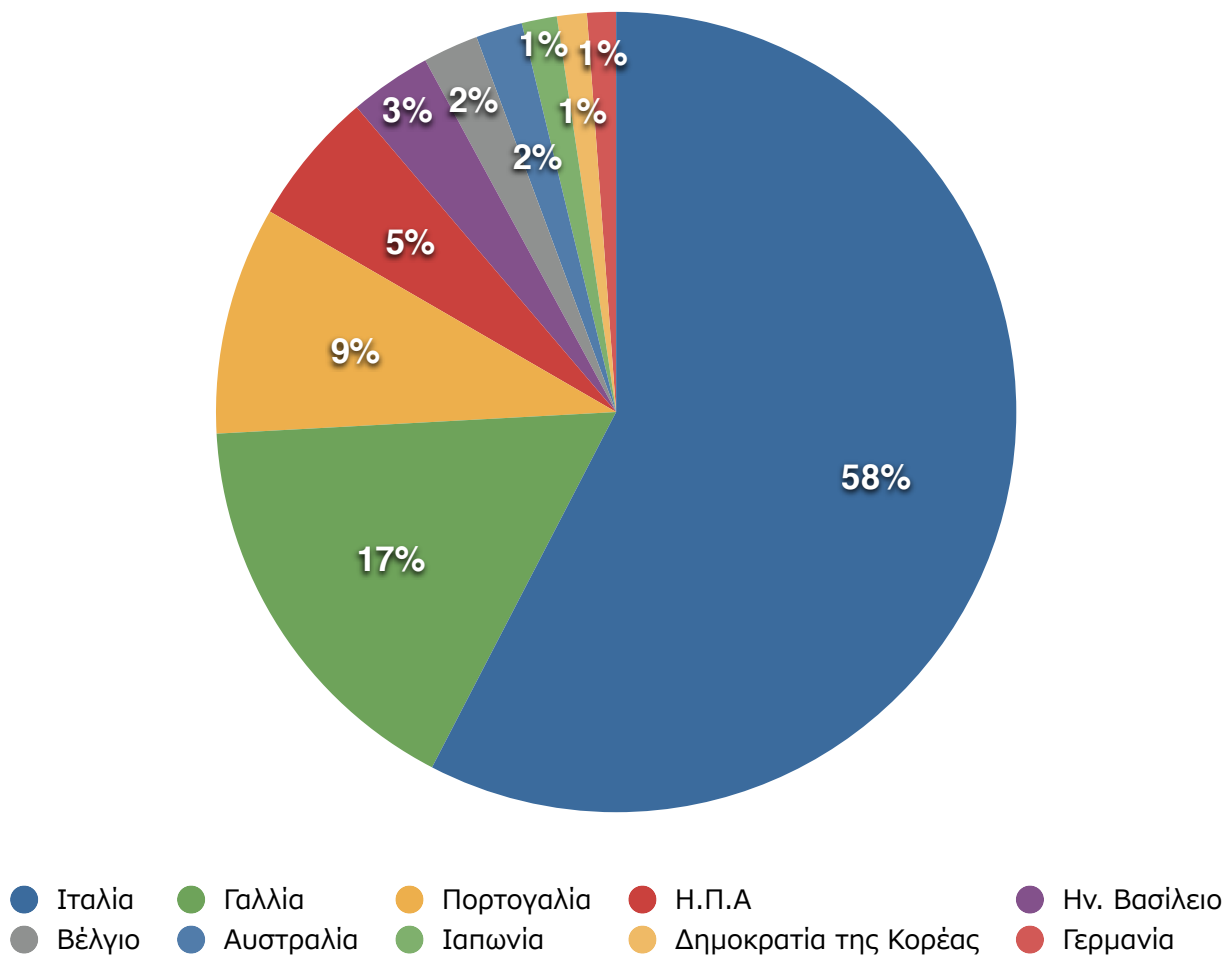
**Διάγραμμα 2.3.1** Μερίδια μεγαλύτερων εξαγωγέων παρθένου ελαιόλαδου σε ποσότητες



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

Αναλυτικότερα, η Ισπανία είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας παρθένου ελαιόλαδου στον κόσμο με συνολικές εξαγωγές το 2007, 500,57 χιλιάδες τόνους αξίας 1.408 εκατομμυρίων ευρώ περίπου. Η ποσότητα αυτή αποτελεί το 45% περίπου της συνολικής της παραγωγής ελαιόλαδου αυτής της περιόδου (συμπεριλαμβανομένων όλων των κατηγοριών). Κύριοι εισαγωγείς του ισπανικού παρθένου ελαιόλαδου παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.3.2 που ακολουθεί. Οι χώρες αυτές αποτελούν προορισμό του 90% περίπου των ισπανικών εξαγωγών παρθένου ελαιόλαδου.

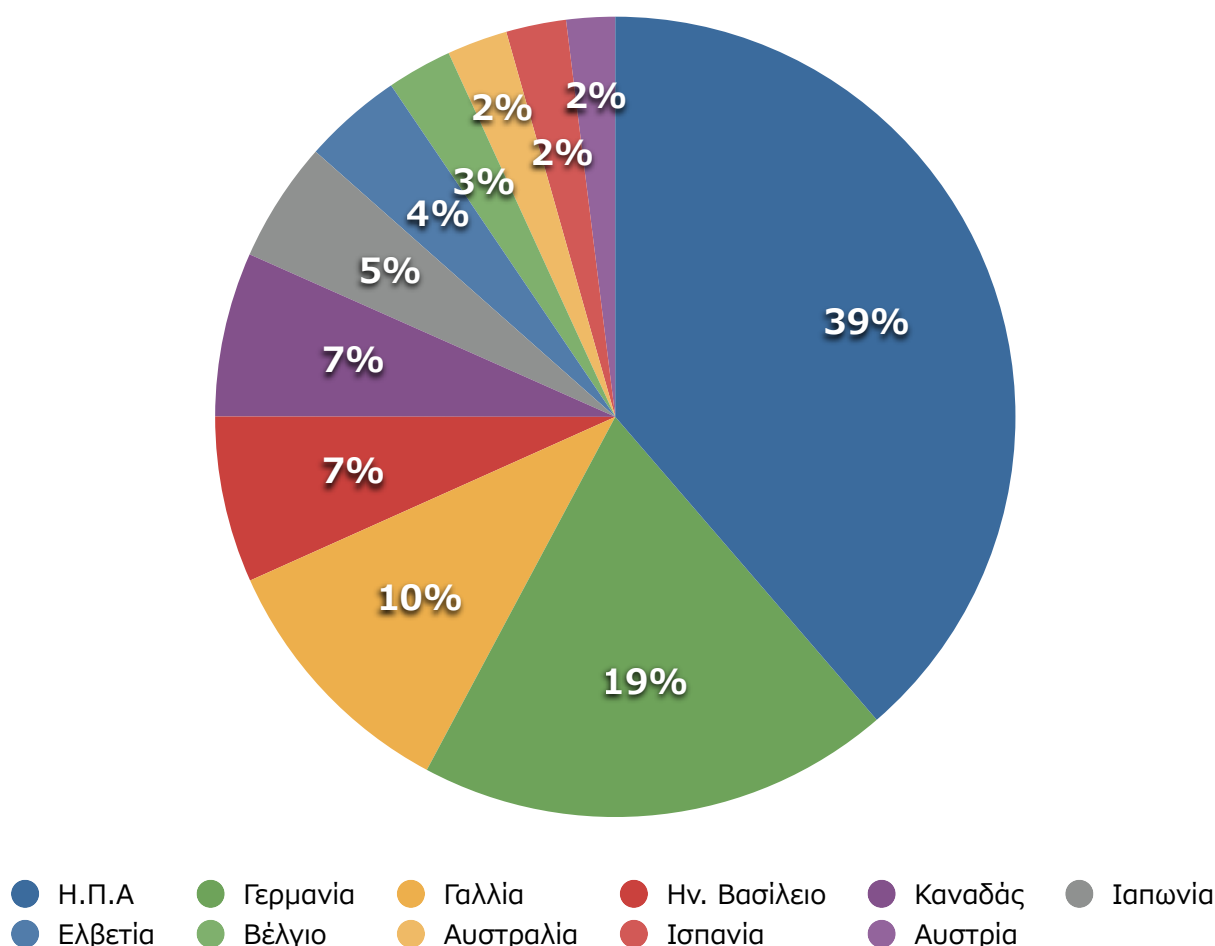
**Διάγραμμα 2.3.2 Κύριοι εισαγωγείς ισπανικού παρθένου ελαιόλαδου το 2007**



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

Η Ιταλία είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος εξαγωγέας παρθένου ελαιόλαδου στον κόσμο. Το 2007 εξήγαγε 206,54 χιλιάδες τόνους παρθένου ελαιόλαδου συνολικής αξίας 788 εκατομμυρίων ευρώ περίπου. Η ποσότητα αυτή αντιστοιχεί περίπου στο 42% της συνολικής της παραγωγής ελαιόλαδου αλλά θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι η Ιταλία είναι καθαρός εισαγωγέας ελαιόλαδου καθώς όπως θα δούμε παρακάτω εισάγει μεγαλύτερες ποσότητες ελαιόλαδου απ' ότι εξάγει. Οι κύριες χώρες προορισμού του «ιταλικού» ελαιόλαδου παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 2.3.3. Συνολικά απορροφούν το 85% περίπου των ιταλικών εξαγωγών.

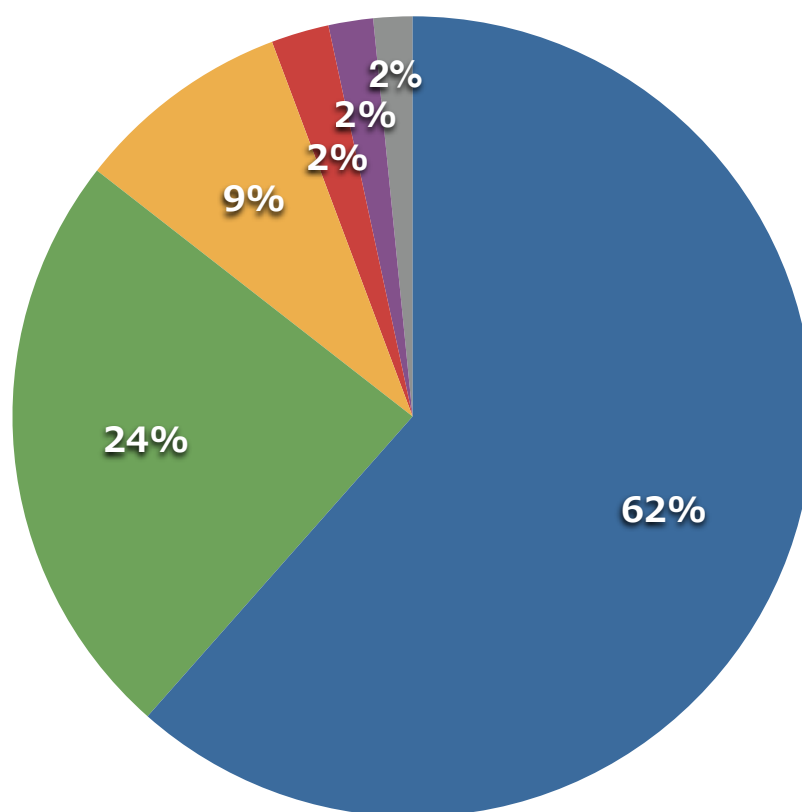
**Διάγραμμα 2.3.3 Κύριοι εισαγωγείς ιταλικού παρθένου ελαιόλαδου το 2007**



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

Τρίτη στην κατάταξη των μεγαλύτερων εξαγωγέων παρθένου ελαιόλαδου έρχεται η Τυνησία. Η χώρα αυτή εξάγει το 90% περίπου της παραγωγής της. Σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία του ITC για το 2007 οι συνολικές της εξαγωγές ελαιόλαδου της κατηγορίας 150910, ήταν της τάξης των 160 χιλιάδων τόνων και αξίας περίπου 370 εκατομμυρίων ευρώ. Το Διάγραμμα 2.3.4 που ακολουθεί δείχνει τους κυριότερους εισαγωγείς του ελαιόλαδου της Τυνησίας. Οι χώρες αυτές εισήγαγαν το 96% περίπου του Τυνησιακού ελαιόλαδου.

**Διάγραμμα 2.3.4 Κύριοι εισαγωγείς Τυνησιακού παρθένου ελαιόλαδου το 2007**



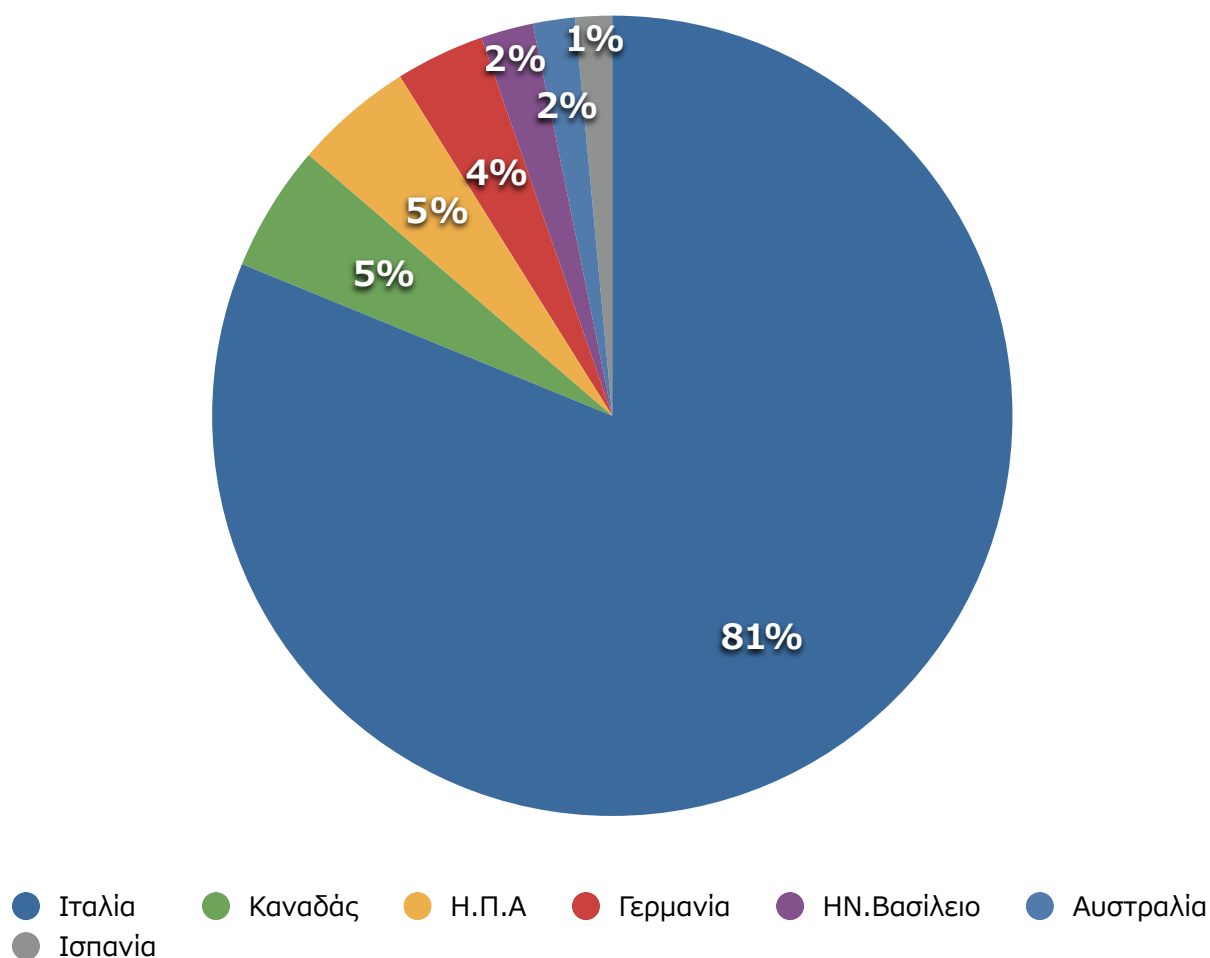
● Ιταλία ● Ισπανία ● Η.Π.Α ● Μαρόκο ● Ελβετία ● Γαλλία

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

Όπως είναι φανερό από το παραπάνω διάγραμμα, το μεγαλύτερο μέρος του ελαιόλαδου της Τυνησίας κατευθύνεται στις δύο μεγάλες ελαιοπαραγωγικές και εξαγωγικές χώρες, την Ισπανία και την Ιταλία, σε χύμα μορφή για να αναμιχθεί με τα εκεί παραγόμενα ελαιόλαδα και να συσκευασθεί για να επανεξαχθεί τυποποιημένο.

Η Ελλάδα είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος εξαγωγέας παρθένου ελαιόλαδου στον κόσμο. Το 2007 οι εξαγωγές της ανήλθαν στους 87 χιλιάδες τόνους περίπου συνολικής αξίας 261,5 εκατομμυρίων ευρώ. Το Διάγραμμα 2.3.5 που ακολουθεί παρουσιάζει τους κυριότερους εισαγωγείς του ελληνικού ελαιόλαδου και τα μερίδιά τους.

**Διάγραμμα 2.3.5 Κύριοι εισαγωγείς ελληνικού παρθένου ελαιόλαδου το 2007**



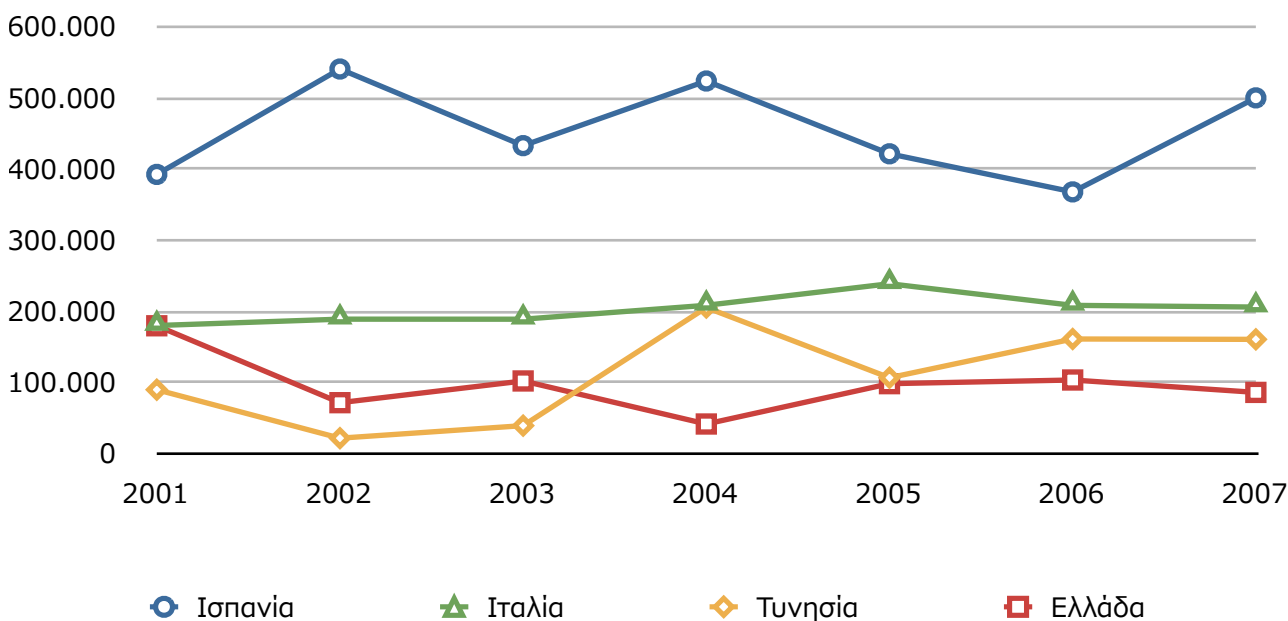
Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

Οι εξαγωγές ελληνικού ελαιόλαδου που αφορούν σε τυποποιημένο προϊόν, εκτιμώνται στο εξαιρετικά μικρό ποσοστό του 3-5% (οδηγ τυπ. ΕΣΒΙΤΕ) επί των συνολικών εξαγωγών (όλες οι κατηγορίες ελαιόλαδου), ενώ το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής που εξάγεται είναι σε μορφή χύμα και κατευθύνεται κατά κύριο λόγο στην Ιταλία, όπου - όπως και στην περίπτωση του Τυνησιακού ελαιόλαδου - αναμιγνύεται με τα Ιταλικά λάδια για να βελτιώσει την ποιότητά τους και στην συνέχεια τυποποιείται και εξάγεται με ιταλικές επωνυμίες. Οι εξαγωγές ελληνικού ελαιόλαδου εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ζήτηση της Ιταλίας ενώ το μεγάλο ποσοστό εξαγωγών χύμα ελαιόλαδου στερεί

από τον κλάδο την προστιθέμενη αξία του τυποποιημένου προϊόντος και διατηρεί το ελληνικό ελαιόλαδο και την εξαιρετική του ποιότητα στην αφάνεια.

Στο Διάγραμμα 2.3.6 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η εξέλιξη των εξαγωγών παρθένου ελαιόλαδου των παραπάνω τεσσάρων χωρών. Οι διακυμάνσεις στις εξαγωγές της Ισπανίας οφείλονται κατά κύριο λόγο σε διακυμάνσεις της παραγωγής, ενώ η σταθερότητα των ιταλικών εξαγωγών φανερώνει το γεγονός της εδραίωσης των ιταλικών brands στις αγορές του εξωτερικού για τα οποία υπάρχει σταθερή ζήτηση. Οι διακυμάνσεις της ιταλικής παραγωγής εξουδετερώνονται από τις εισαγωγές χύμα ελαιόλαδου από τις άλλες ελαιοπαραγωγικές χώρες και ιδιαίτερα από την Τυνησία και την Ελλάδα. Η διακυμάνσεις στις εξαγωγές των δύο τελευταίων αυτών χωρών, που εξαγουν κυρίως στην Ιταλία, φανερώνουν τον ανταγωνισμό τους για κάλυψη της ιταλικής ζήτησης και την εξάρτησή τους από αυτή αλλά επίσης οφείλονται σε διακυμάνσεις της παραγωγής.

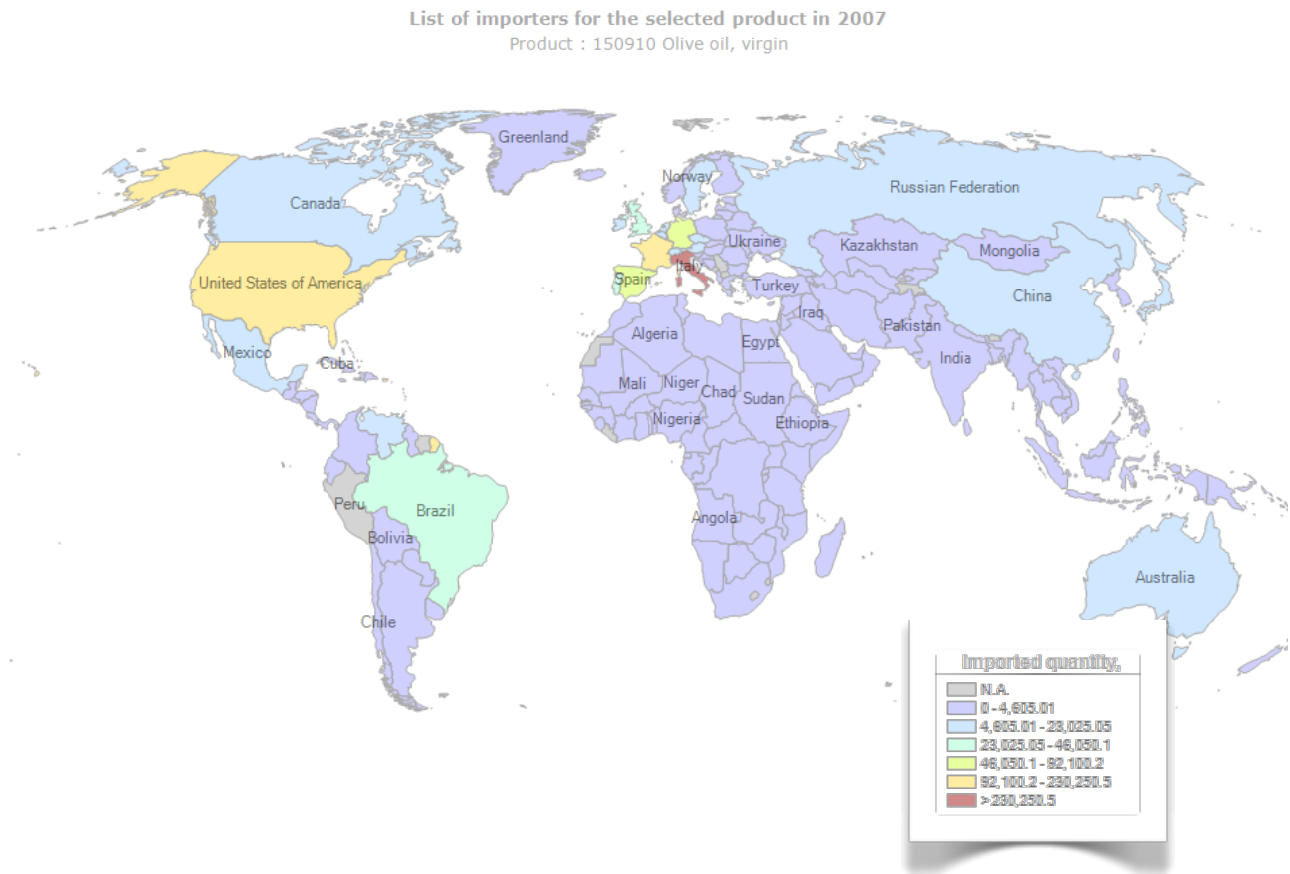
**Διάγραμμα 2.3.6 Εξέλιξη εξαγωγών παρθένου ελαιόλαδου (HS 150910) των τεσσάρων κυριότερων εξαγωγέων**



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

## 2.4 Εισαγωγές

Ο χάρτης του ITC παρακάτω παρουσιάζει τις χώρες εισαγωγείς παρθένου ελαιόλαδου (HS 150910) βάσει εισαγόμενων ποσοτήτων σε χιλιάδες τόνους.



Ο Πίνακας 2.4.1 στην επόμενη σελίδα παρουσιάζει τις κυριότερες εισαγωγείς παρθένου ελαιόλαδου βάσει των εισαγόμενων ποσοτήτων το 2007, σύμφωνα με τα στοιχεία του ITC. Παρατηρούμε ότι οι εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου είναι λιγότερο συγκεντρωμένες από τις εξαγωγές και ότι δεκαεννέα από τις εικοσιδύο αυτές χώρες ανήκουν στην ομάδα των λεγόμενων μη-παραδοσιακών αγορών.

Η Ιταλία είναι η μεγαλύτερη εισαγωγέας ελαιόλαδου στον κόσμο και εισάγει μεγαλύτερες ποσότητες απ' ότι εξάγει, γεγονός, που την καθιστά καθαρή εισαγωγέα. Άλλη παραδοσιακή παραγωγός χώρα, που επίσης είναι καθαρή εισαγωγέας, είναι η Πορτογαλία. Από τις υπόλοιπες ελαιοπαραγωγικές χώρες σημαντικές εισαγωγές πραγματοποιεί η Ισπανία.

Πίνακας 2.4.1 **Κυριότερες εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου το 2007 (000 τόνοι)**

<i>χώρα</i>	<i>εισαγωγές 2007</i>	<i>% επί των παγκόσμιων εισαγωγών</i>	<i>αθροιστικό % επί των παγκόσμιων εισαγωγών</i>
Ιταλία	439.033	38,15%	38,15%
Η.Π.Α.	172.206	14,96%	53,11%
Γαλλία	101.462	8,82%	61,93%
Ισπανία	59.345	5,16%	67,08%
Γερμανία	55.900	4,86%	71,94%
Πορτογαλία	43.028	3,74%	75,68%
Ην. Βασίλειο	37.516	3,26%	78,94%
Καναδάς	23.058	2,00%	80,94%
Βραζιλία	19.586	1,70%	82,65%
Βέλγιο	17.177	1,49%	84,14%
Ιαπωνία	16.706	1,45%	85,59%
Αυστραλία	16.646	1,45%	87,04%
Ολλανδία	12.951	1,13%	88,16%
Δημοκρατία της Κορέας	11.527	1,00%	89,16%
Ελβετία	11.177	0,97%	90,13%
Ρωσία	10.151	0,88%	91,02%
Αυστρία	7.913	0,69%	91,70%
Μεξικό	7.618	0,66%	92,37%
Σουηδία	6.444	0,56%	92,93%
Σαουδική Αραβία	5.960	0,52%	93,44%
Ιρλανδία	5.769	0,50%	93,95%
Κίνα	5.684	0,49%	94,44%

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC



Στον παρακάτω Πίνακα 2.4.2 παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές στις εισαγωγές ελαιόλαδου (όλες οι κατηγορίες) των μή-παραδοσιακών χωρών του Πίνακα 2.4.1. (μέσοι όροι 2001-2004 και 2005-2007).

**Πίνακας 2.4.2 Μεταβολές στις εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου. Μη-παραδοσιακές αγορές (περίοδος 2001-2007)**

χώρα	μέσος όρος εισαγωγών 2001-2004 (000 τόνοι)	μέσος όρος εισαγωγών 2005-2007 (000 τόνοι)	% μεταβολή
Η.Π.Α.	118.914	158.421	24,94%
Γαλλία	91.351	96.121	4,96%
Γερμανία	39.067	50.190	22,16%
Ην. Βασίλειο	35.566	37.480	5,11%
Καναδάς	15.039	21.115	28,78%
Βραζιλία	8.860	14.634	39,45%
Βέλγιο	13.361	16.902	20,95%
Ιαπωνία	16.750	17.146	2,31%
Αυστραλία	8.983	13.604	33,97%
Ολλανδία	7.177	13.714	47,67%
Δημοκρατία της Κορέας	5.021	17.095	70,63%
Ελβετία	8.259	10.557	21,77%
Ρωσία	3.382	7.144	52,65%
Αυστρία	3.449	6.207	44,44%
Μεξικό	10.734	7.241	-48,23%
Σουηδία	5.097	5.554	8,23%
Σαουδική Αραβία	4.768	5.407	11,81%
Ιρλανδία	1.332	3.590	62,89%
Κίνα	412	3.782	89,11%

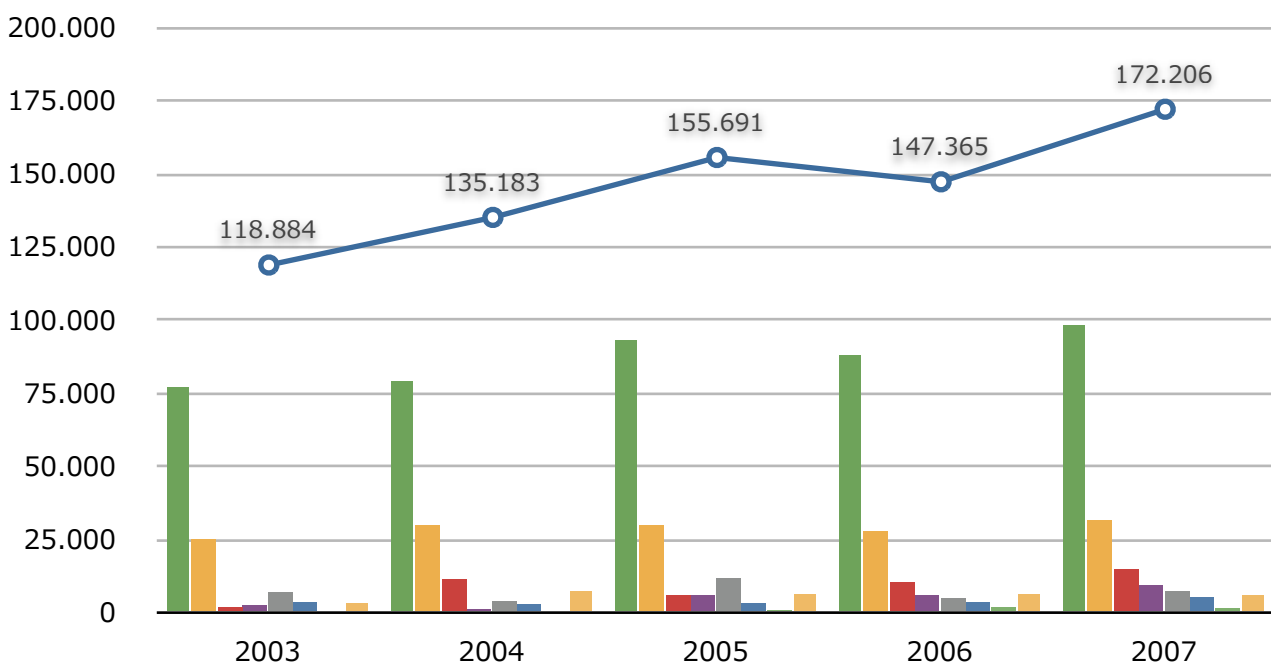
Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

Στην συνέχεια αναλύονται οι εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου των πέντε πρώτων χωρών του Πίνακα 2.4.2. Οι χώρες αυτές είναι οι μεγαλύτεροι εισαγωγείς παρθένου ελαιόλαδου στην ομάδα των μή-παραδοσιακών αγορών και βρίσκονται στις πρώτες θέσεις στη συνολική και κατά κεφαλήν κατανάλωση αυτής της ομάδας (Πίνακας 2.2.1 και Διάγραμμα 2.2.2).

**Η.Π.Α.**

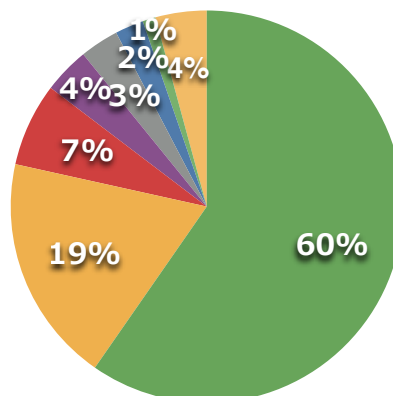
Οι Η.Π.Α είναι η χώρα με την μεγαλύτερη κατανάλωση ελαιόλαδου μετά τις μεγάλες παραδοσιακές αγορές της Ισπανίας, της Ιταλίας και της Ελλάδας. Οι εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου το 2007 στην χώρα αυτή ανήλθαν στους 172 χιλιάδες τόνους περίπου, συνολικής αξίας 513 εκατομμυρίων ευρώ. Το Διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει τους κύριους προμηθευτές των Η.Π.Α. και το μερίδιό τους στις συνολικές εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου της χώρας αυτής.

**Διάγραμμα 2.4.1 Συνολικές εισαγωγές Η.Π.Α. και κύριοι προμηθευτές (000 t) - Μεριδία το 2007**



**2007**

- Συνολικές εισαγωγές
- Ιταλία
- Ισπανία
- Τυνησία
- Αργεντινή
- Τουρκία
- Ελλάδα
- Αυστραλία
- Υπόλοιποι

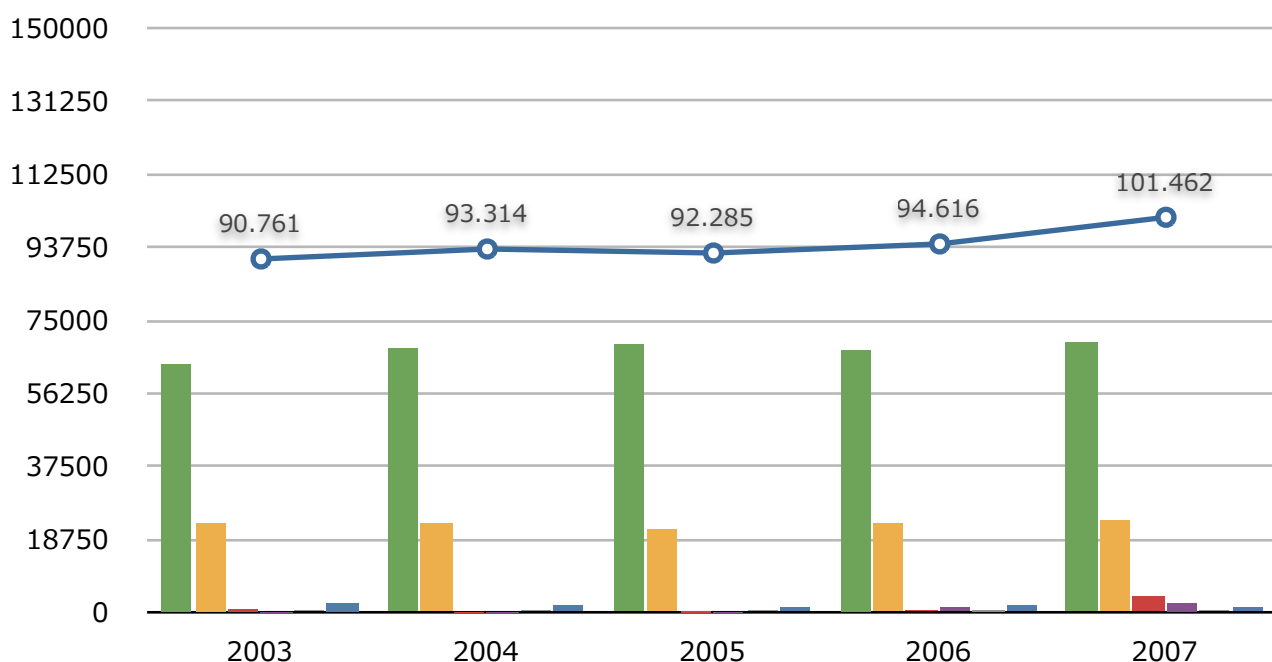


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

## Γαλλία

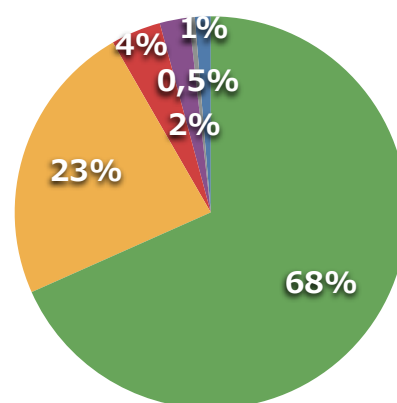
Η Γαλλία είναι η δεύτερη μή-παραδοσιακή αγορά με τις μεγαλύτερες εισαγωγές. Το 2007 οι εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου στην χώρα αυτή ανήλθαν στις 101 χιλιάδες τόνους συνολικής αξίας 313 εκατομμυρίων ευρώ περίπου. Οι κύριοι προμηθευτές παρθένου ελαιόλαδου της Γαλλίας, οι εξαγωγές τους σε ποσότητες την περίοδο 2003-2007 και τα μερίδιά τους επί των συνολικών εισαγωγών παρθένου ελαιόλαδου της χώρας αυτής το 2007 παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.4.2. που ακολουθεί.

**Διάγραμμα 2.4.2 Συνολικές εισαγωγές Γαλλίας και κύριοι προμηθευτές (000 t) - Μεριδία το 2007**



**2007**

- Συνολικές εισαγωγές
- Ισπανία
- Ιταλία
- Βέλγιο
- Τυνησία
- Ελλάδα
- Υπόλοιποι

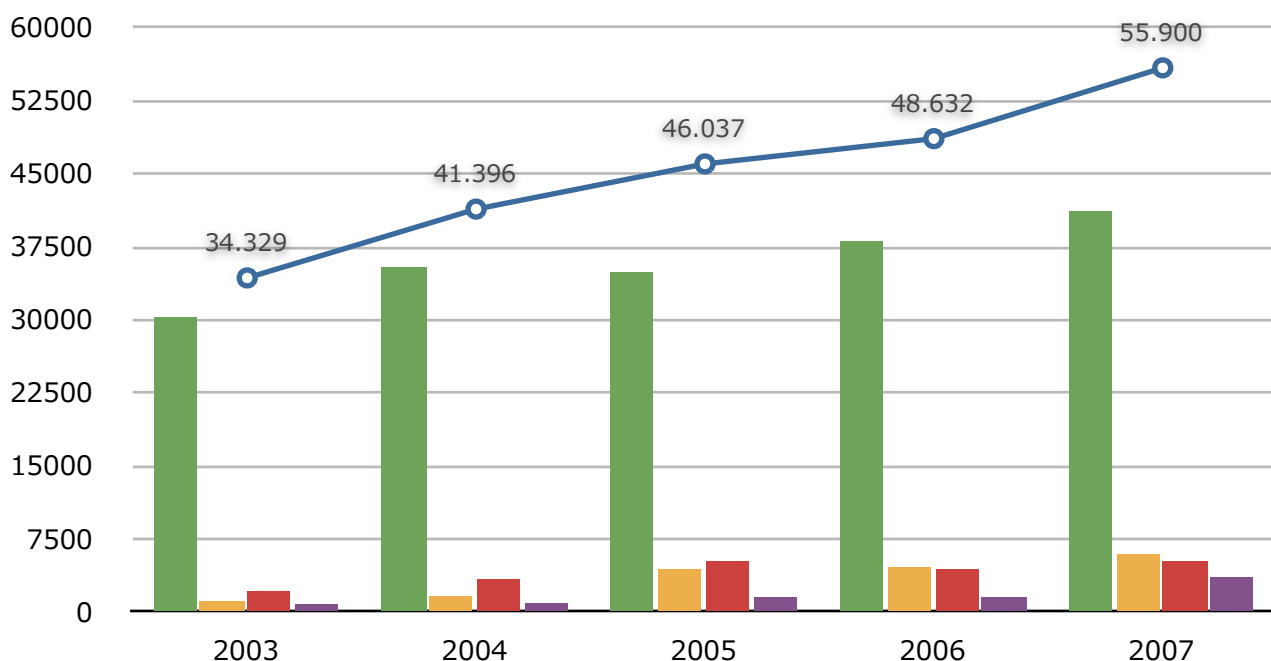


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

## Γερμανία

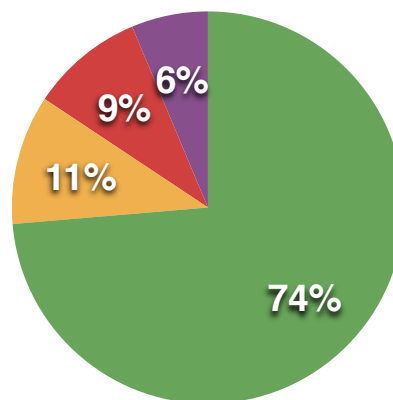
Μετά τις Η.Π.Α και την Γαλλία η μή-παραδοσιακή αγορά με τις μεγαλύτερες εισαγωγές παρθένου ελαιόλαδου είναι, σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία του ITC, η Γερμανία. Οι συνολικές της εισαγωγές το 2007 ήταν περίπου 56 χιλιάδες τόνοι συνολικής αξίας 205 εκατομμυρίων ευρώ. Το Διάγραμμα 2.4.3 παρουσιάζει την πορεία των συνολικών εισαγωγών και των εισαγωγών από κάθε ένα από τους κύριους προμηθευτές κατά την περίοδο 2003-2007 καθώς επίσης και τα μερίδια των προμηθευτών αυτών επί των συνολικών εισαγωγών του 2007.

**Διάγραμμα 2.4.3 Συνολικές εισαγωγές Γερμανίας και κύριοι προμηθευτές (000 t)  
- Μεριδία το 2007**



**2007**

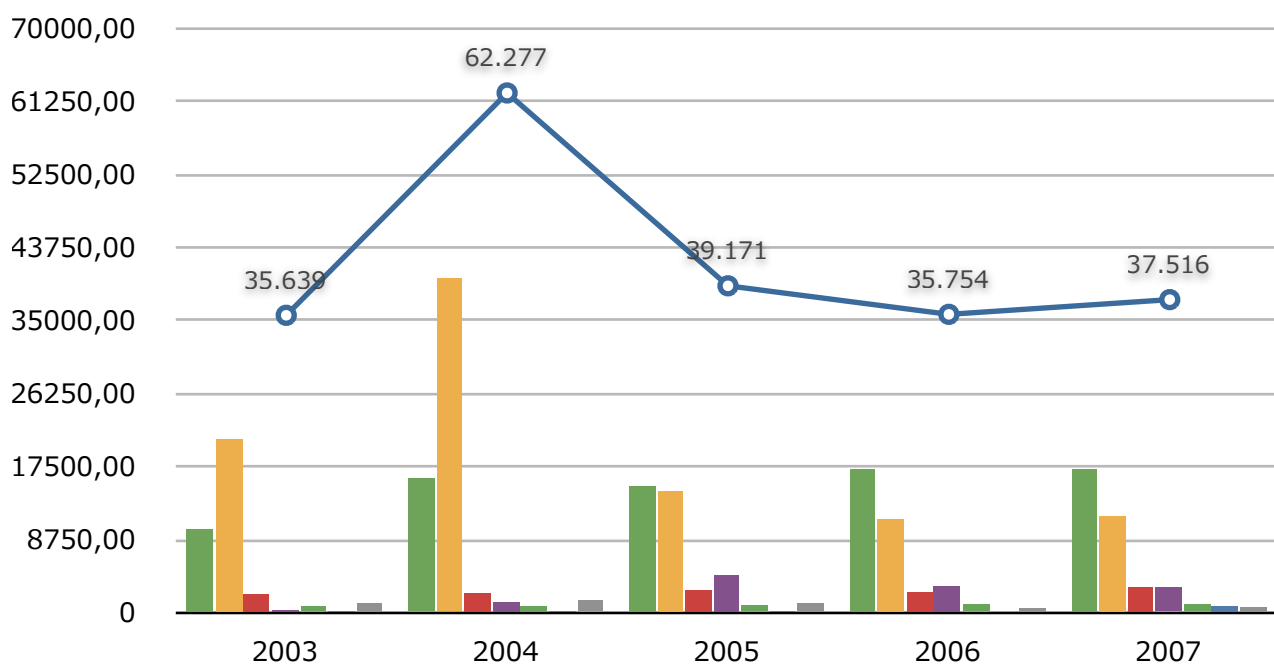
- Συνολικές εισαγωγές
- Ιταλία
- Ελλάδα
- Ισπανία
- Υπόλοιποι



## Ην. Βασίλειο

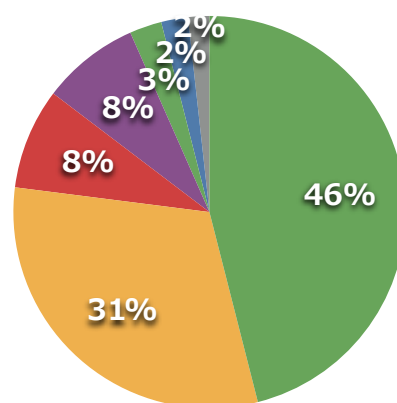
Οι συνολικές εισαγωγές 38 περίπου χιλιάδων τόνων παρθένου ελαιόλαδου αξίας 123 εκατομμυρίων ευρώ κατατάσσουν το Ην. Βασίλειο στην τέταρτη θέση της κατάταξης των μή-παραδοσιακών αγορών με τις μεγαλύτερες εισαγωγές. Το Διάγραμμα 2.4.4 δίνει αναλυτικότερα την πορεία των εισαγωγών την περίοδο 2003 -2007 και τους κυριότερους προμηθευτές.

**Διάγραμμα 2.4.4 Συνολικές εισαγωγές Ην. Βασιλείου και κύριοι προμηθευτές (000 t) - Μεριδία το 2007**



**2007**

- Συνολικές εισαγωγές
- Ισπανία
- Ιταλία
- Ελλάδα
- Βέλγιο
- Γερμανία
- Ολλανδία
- Υπόλοιποι

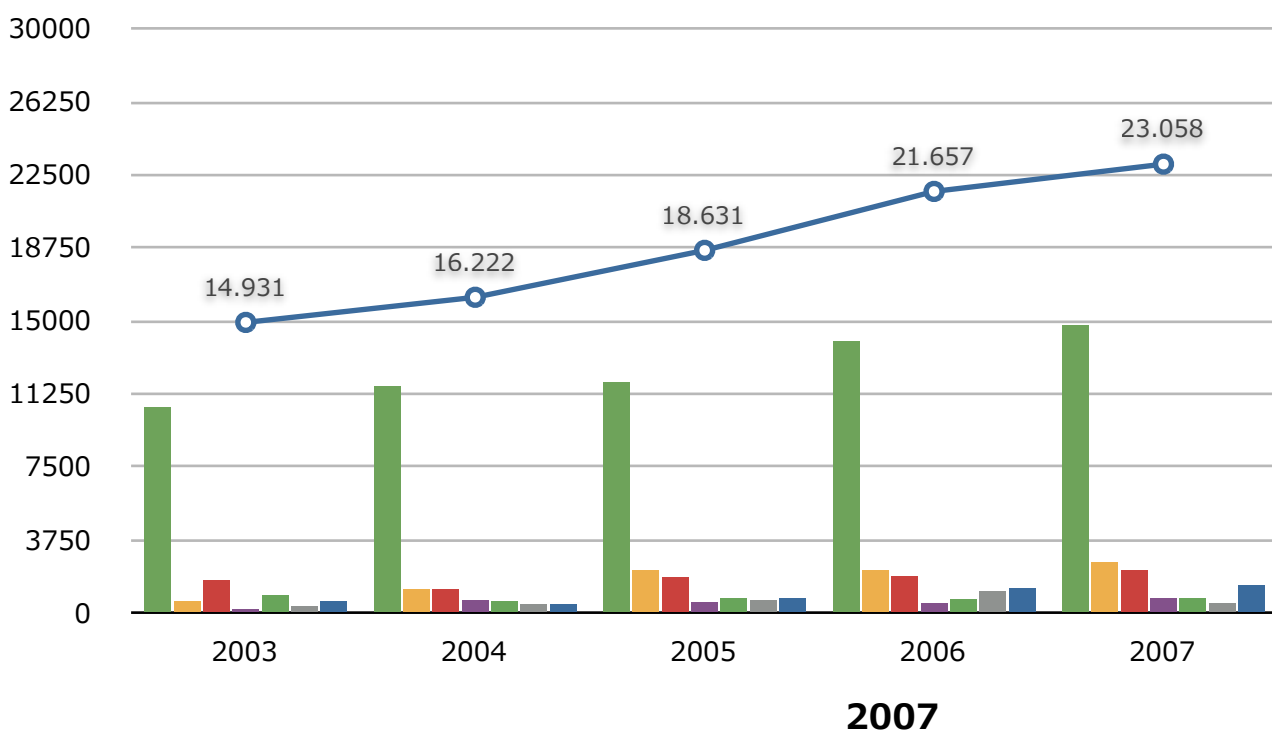


Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ITC

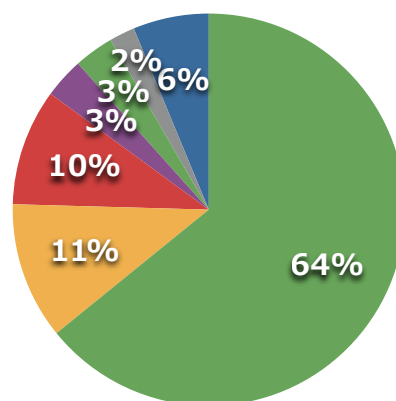
## Καναδάς

Πέμπτος μεγαλύτερος εισαγωγέας της ομάδας των μή-παραδοσιακών χωρών είναι ο Καναδάς. Το 2007 εισήγαγε 23 χιλιάδες τόνους παρθένου ελαιόλαδου συνολικής αξίας 76,5 εκατομμυρίων ευρώ. Οι κυριότεροι προμηθευτές του Καναδά και τα μερίδιά τους στις εισαγωγές της χώρας αυτής το 2007 μαζί με την πορεία των συνολικών εισαγωγών την περίοδο 2003-2007 παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 2.4.5.

**Διάγραμμα 2.4.4 Συνολικές εισαγωγές Καναδά και κύριοι προμηθευτές (000 t) - Μεριδία το 2007**



- Συνολικές εισαγωγές
- Ιταλία
- Τουρκία
- Ελλάδα
- Τυνησία
- Ισπανία
- Πορτογαλία
- Υπόλοιποι



## 3 Ανάλυση Περιβάλλοντος

Η στρατηγική ενός νέου επιχειρηματικού σχεδίου είναι το σύνολο των στόχων του σχεδίου και των γενικών αρχών που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζεται ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο και διαμορφώνεται έτσι ώστε η νέα επιχειρηματική μονάδα να επιτύχει μια όσο το δυνατόν καλύτερη προσαρμογή στο περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας και αντιμετωπίζοντας τις απειλές. Προκειμένου να διαμορφωθεί μια ρεαλιστική, εφαρμόσιμη και με προοπτικές επιτυχίας στρατηγική και - κατ' επέκταση - το επιχειρηματικό μοντέλο που θα την υλοποιήσει, είναι απαραίτητο να γίνει μια στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή έχει ως στόχο τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των παραγόντων και των παραμέτρων που καθορίζουν τις συνθήκες και την εξέλιξη της αγοράς στην οποία η νέα επιχειρηματική μονάδα θα δραστηριοποιηθεί και τα αποτελέσματά της θα αποτελέσουν την πρώτη ύλη για την διαμόρφωση της στρατηγικής στην οποία θα στηριχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Ένας συνηθισμένος τρόπος για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος της επιχειρηματικής ιδέας είναι η ανάλυση SWOT κατά την οποία επιχειρείται ο εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και των δυνάμεων και αδυναμιών της ιδέας που στην συγκεκριμένη περίπτωση αφορά την τυποποίηση και εξαγωγή ελληνικού ελαιόλαδου.

### 3.1 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι μια μεθοδολογική προσέγγιση στην προσπάθεια ανάλυσης του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος της επιχειρηματικής ιδέας ώστε να εντοπιστούν οι δυνάμεις εκείνες που επηρεάζουν ή ρυθμίζουν τις επιλογές του επιχειρηματικού σχεδίου σε μακροχρόνιο επίπεδο. Ακολουθεί η ανάλυση PEST της αγοράς ελαιόλαδου.

#### Πολιτικό/Νομικό περιβάλλον

Η ΕΕ είναι ο μεγαλύτερος παραγωγός, καταναλωτής και εξαγωγέας ελαιόλαδου στον κόσμο. Κατά συνέπεια το ελαιόλαδο αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος από την μεριά των φορέων άσκησης πολιτικής λόγω της οικονομικής του σημασίας και υπόκειται σε μια σειρά ρυθμίσεων και κανονισμών τόσο γενικά ως τρόφιμο στα πλαίσια της ευρωπαϊκής πολιτικής για την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων όσο και ειδικά στα πλαίσια καταρχήν της Κοινής Οργάνωσης Αγοράς (ΚΟΑ) και κατά δεύτερο στα πλαίσια κανόνων για τον χαρακτηρισμό και την κατηγοριοποίηση των διαφορετικών τύπων ελαιόλαδου, για τις μεθόδους προσδιορισμού τους καθώς επίσης και για τις προδιαγραφές εμπορίας του.

Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά στην υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων γενικά, από το 2000 και μετά από αλληπάλληλες διατροφικές κρίσεις, η Κοινότητα έβαλε τα θεμέλια για την αναθεώρηση της κοινοτικής νομοθεσίας σχετικά με τους κανόνες υγιεινής των τροφίμων, έχοντας σαν στόχο να προσφέρει μια σφαιρική και ολοκληρωμένη πολιτική, ώστε να εξασφαλίζεται η υγιεινή από το αγρόκτημα ως τα σημεία πώλησης. Η βάση της νέας κοινοτικής νομοθεσίας στα θέματα ασφάλειας των τροφίμων αποτελεί ο κανονισμός (ΕΚ) 178/2002 ο οποίος προσδιορίζει τις γενικές αρχές. Στη συνέχεια, ο κανονισμός (ΕΚ) 852/2004 έχει σκοπό την διασφάλιση της υγιεινής σε όλα τα στάδια από την πρωτογενή παραγωγή έως και την προσφορά προς πώληση στον τελικό καταναλωτή.

Βάσει των παραπάνω, κάθε μονάδα τυποποίησης ελαιόλαδου που επιθυμεί να παράγει ένα ποιοτικό προϊόν για τις απαιτητικές αγορές της Ευρώπης και των υπόλοιπων ανεπτυγμένων χωρών, οφείλει κατ' ελάχιστο να συμμορφώνεται με τους παραπάνω κανονισμούς και να εφαρμόζει τους γενικούς και ειδικούς κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής, σύστημα HACCP και σύστημα ιχνηλασιμότητας.

Σχετικά με την Κοινή Οργάνωση Αγοράς για το ελαιόλαδο η οποία τροποποιήθηκε ριζικά με τον κανονισμό (ΕΚ) 865/2004 και τέθηκε σε εφαρμογή το 2006, οι κατηγορίες ελαιόλαδου που επιτρέπεται να διακινούνται ενδοκοινοτικά είναι αυτές που ορίζονται στο Παράρτημα Ι του εν λόγω κανονισμού, ενώ πιο συγκεκριμένα στο στάδιο του λιανικού εμπορίου, σύμφωνα με το άρθρο 4§2 και το παράρτημα Ι, επιτρέπεται να διατίθενται τα ελαιόλαδα των παρακάτω ποιοτικών κατηγοριών:

- Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο
- Παρθένο Ελαιόλαδο
- Ελαιόλαδο - αποτελούμενο από εξευγενισμένα ελαιόλαδα και παρθένα ελαιόλαδα
- Πυρηνέλαιο

Οι περιγραφές στη σήμανση και οι ορισμοί του ελαιόλαδου είναι υποχρεωτικοί και εκτός από το ενδοκοινοτικό εμπόριο χρησιμοποιούνται και στο εμπόριο με τρίτες χώρες, εφ' όσον είναι συμβατές με τους διεθνείς υποχρεωτικούς κανόνες (εμπορικό πρότυπο IOOC, Codex Alimentarius). Οι μέθοδοι προσδιορισμού των παραπάνω ποιοτικών κατηγοριών μαζί με την μέθοδο προσδιορισμού των οργανοληπτικών χαρακτηριστικών θεσπίζονται στον κανονισμό (ΕΚ) 2568/91, ενώ ο κανονισμός (ΕΚ) 1019/2002 ορίζει τις προδιαγραφές εμπορίας του ελαιόλαδου. Μεταξύ άλλων, ιδιαίτερης σημασίας για το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο κανόνες του (ΕΚ) 2568/91 και του (ΕΚ) 1019/2002 είναι οι εξής:



Οι συσκευασίες που επιτρέπονται να διακινούνται μέσω του λιανεμπορίου, δεν πρέπει να ξεπερνούν τα 5 λίτρα και πρέπει να είναι κατάλληλες για τρόφιμα. Το πάμα της συσκευασίας πρέπει να παρέχει την ασφάλεια του απαράβιαστου και να καταστρέφεται μετά την πρώτη χρήση

Η αναγραφή της καταγωγής προέλευσης στη σήμανση του προϊόντος είναι προαιρετική και αφορά μόνο τις κατηγορίες Εξαιρετικό Παρθένο και Παρθένο Ελαιόλαδο

Από τον Ιούλιο του 2009 θα μπορεί να αναγράφονται στην συσκευασία τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά εφ' όσον βασίζονται σε αποτελέσματα που πιστοποιούνται μέσω της προβλεπόμενης μεθόδου του (ΕΚ) 2568/91. Η δυνατότητα αυτή αφορά μόνο τα Εξαιρετικά Παρθένα και Παρθένα Ελαιόλαδα.

Τέλος, οι μελλοντικές εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά ελαιόλαδου θα επηρεαστούν πολύ λιγότερο από τις εθνικές πολιτικές των χωρών που πρωταγωνιστούν σ' αυτή την αγορά, ενώ την μεγαλύτερη επίδραση θα έχουν η νέα ΚΟΑ, τα αποτελέσματα της ολοκλήρωσης του γύρου διαπραγματεύσεων της Doha του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΑ) και η δημιουργία, αν και όποτε συμβεί, της ζώνης ελεύθερου εμπορίου της Μεσογείου. Πιο συγκεκριμένα σχετικά με την νέα ΚΟΑ, η ΕΕ αναγνώρισε ότι η προηγούμενη αν και ήταν πολύ επιτυχημένη σχετικά με τον στόχο της αύξησης της παραγωγής, δημιούργησε περιβαλλοντολογικά προβλήματα λόγω της υπερεντατικής καλλιέργειας ενώ δεν δίνονταν η απαραίτητη σημασία στην βελτίωση της ποιότητας κι έτσι άλλαξε το καθεστώς των ενισχύσεων διαχωρίζοντας τις επιδοτήσεις από την ποσότητα της παραγωγής (το λεγόμενο "decoupling"). Οι ενισχύσεις δίνονται πλέον βάσει της καλλιεργούμενης έκτασης και του αριθμού των ελαιόδεντρων που καλλιεργούνται. Η επιπτώσεις της νέας ΚΟΑ αναμένεται να είναι μείωση της παραγωγής, βελτίωση της ποιότητας αλλά και μεταβολή της κερδοφορίας της ελαιοκαλλιέργειας σε κάποιες περιοχές. Σχετικά με τις διαπραγματεύσεις του ΠΟΕ είναι άγνωστο πότε αυτές θα ολοκληρωθούν και ποια θα είναι τα ακριβή αποτελέσματα αλλά αυτό που είναι βέβαιο είναι η τάση για απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, μείωση του προστατευτισμού και των επιδοτήσεων.

### Οικονομικό περιβάλλον

Σε σύγκριση με τα υπόλοιπα φυτικά έλαια, το ελαιόλαδο είναι ένα ακριβό προϊόν. Η αναλογία της τιμής του τυποποιημένου ελαιόλαδου σε σχέση με τις τιμές άλλων φυτικών ελαίων στο επίπεδο του λιανεμπορίου είναι της τάξης 4:1 ή 5:1. Στις χώρες όπου το ελαιόλαδο δεν αποτελεί παραδοσιακά βασικό συστατικό της διατροφής, θεωρείται προϊόν πολυτελείας και η ζήτηση συνδέεται θετικά με το επίπεδο του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Ενδεικτικά αναφέρεται ανάλυση στοιχείων από 143 αναπτυγμένες και υψηλού εισοδήματος αναπτυσσόμενες χώρες (με κατά κεφαλήν εισόδημα μεγαλύτερο των 2000 \$ τον χρόνο) η οποία έδειξε ότι οι μεταβολές στην κατά κεφαλήν κατανάλωση ελαιόλαδου συνδέονται θετικά με τις μεταβολές του κατά κεφαλήν εισοδήματος και αρνητικά με το αρχικό επίπεδο της κατά κεφαλήν κατανάλωσης (όσο μεγαλύτερη η μεταβολή του εισοδήματος τόσο

μεγαλύτερη η αύξηση στην κατανάλωση, ενώ όσο μεγαλύτερο το αρχικό επίπεδο κατανάλωσης τόσο μικρότερη η αύξησή της στην πάροδο του χρόνου). Ενώ λοιπόν η κατανάλωση ελαιόλαδου συνδέεται κυρίως με τις διατροφικές συνήθειες, το εισόδημα παίζει επίσης θετικό ρόλο ιδίως στις νέες αγορές που αποτελούν και τον στόχο για την απορρόφηση της αυξανόμενης παραγωγής καθώς οι παραδοσιακές αγορές με τα υψηλά τους επίπεδα κατά κεφαλήν κατανάλωσης και ποσοστά διείσδυσης, θεωρούνται ώριμες, κορεσμένες αγορές. Αυξημένα κατά κεφαλήν εισοδήματα συνεπάγονται, εξάλλου, και αυξημένα τμήματα αγοράς μορφωμένων, μεσαίας και άνω κοινωνικής τάξης καταναλωτών με καλύτερη πληροφόρηση και μεγαλύτερη ευαισθησία στα θέματα σωστής υγιεινής διατροφής που αποτελούν και τα τμήματα στόχους για το ελαιόλαδο στις μη παραδοσιακά καταναλωτικές χώρες.

Η πρόσφατη οικονομική κρίση και η μείωση του εισοδήματος σε πολλές οικονομίες επηρέασε αρνητικά και την παγκόσμια ζητούμενη ποσότητα ελαιόλαδου ιδίως στις μη παραδοσιακές αγορές, γεγονός που αντανakλάται στην καθοδική τάση της τιμής παραγωγού στις ελαιοπαραγωγικές χώρες κατά την διάρκεια του τρέχοντος έτους. Η αναμενόμενη, κατά συνέπεια, ανάκαμψη του οικονομικού κύκλου που αναμένεται από τα μέσα του 2010 θα επιφέρει αύξηση της ζητούμενης ποσότητας παγκοσμίως στα πριν την ύφεση επίπεδα. Οι αυξομειώσεις αυτές της ζητούμενης ποσότητας ελαιόλαδου που οφείλονται στον οικονομικό κύκλο είναι περισσότερο έντονες στις μη παραδοσιακές αγορές όπου η εισοδηματική ελαστικότητα της ζήτησης είναι υψηλότερη.

Μεγαλύτερη και περισσότερο μακροχρόνια επίδραση στην παγκόσμια ζήτηση ελαιόλαδου αναμένεται να έχει η οικονομική ανάπτυξη και η αύξηση του εισοδήματος σε μεγάλες και αναπτυσσόμενες αγορές όπως η Κίνα, η Ρωσία, η Ινδία και άλλες. Η αυξημένη αγοραστική δύναμη και διαθέσιμο εισόδημα με τις συνεπαγόμενες συνέπειές τους στη διαμόρφωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς και νοοτροπίας ολοένα και μεγαλύτερης μερίδας των καταναλωτών αυτών των οικονομιών θα δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για την αύξηση της ζήτησης προϊόντων με τα χαρακτηριστικά του ελαιόλαδου. Παρά το γεγονός ότι η κατανάλωση ελαιόλαδου στις χώρες αυτές είναι χαμηλή, η οικονομική ανάπτυξη αυτών των οικονομιών - έστω και με πιο αργό ρυθμό λόγω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης - τα αυξανόμενα κατά κεφαλήν εισοδήματα και το μεγάλο δημογραφικό τους μέγεθος κάνουν την μακροπρόθεσμη προοπτική της παγκόσμιας ζήτησης ελαιόλαδου εξαιρετικά υποσχόμενη.

## Κοινωνικό - Πολιτιστικό περιβάλλον

Κατά την διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στη ζήτηση προϊόντων διατροφής, ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Οι αλλαγές αυτές ήταν αποτέλεσμα της επίδρασης μιας σειράς οικονομικών, δημογραφικών και κοινωνικο-πολιτισμικών παραγόντων. Ενώ το εισόδημα και η τιμή εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικές μεταβλητές για την ερμηνεία της καταναλωτικής συμπεριφοράς, αυτή διαμορφώνεται ολοένα και περισσότερο υπό την επίδραση ποιοτικών παραγόντων όπως είναι οι προτιμήσεις, οι αξίες, αντιλήψεις και οι στάσεις. Ένα

αυξανόμενο μερίδιο του πληθυσμού αποκτά επίγνωση των διαφόρων πτυχών της ποιότητας ενός προϊόντος όπως για παράδειγμα η διατροφική του σύνθεση, η υγιεινή και ασφάλεια, η εικόνα και η παρουσίαση του προϊόντος, η ευκολία στη χρήση, οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις από την κατανάλωσή του κ.α.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών αυτών των ανεπτυγμένων οικονομιών - ιδιαίτερα σε ότι αφορά στην ισορροπημένη και υγιεινή διατροφή - συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με τα χαρακτηριστικά της Μεσογειακής διατροφής, της οποίας βασικό συστατικό αποτελεί το ελαιόλαδο. Έτσι, τόσο η Μεσογειακή διατροφή όσο και πιο συγκεκριμένα το ελαιόλαδο εκτιμώνται ολοένα και περισσότερο στις περιοχές εκτός μεσογειακής λεκάνης και η κατανάλωση ελαιόλαδου παγκοσμίως αυξήθηκε παράλληλα με την παραγωγή απορροφώντας την πλεονάζουσα ποσότητα λόγω κυρίως της αύξησης της ζήτησης σε μή-παραδοσιακές αγορές. Οι υποστηριζόμενες από την ΕΕ ή το Διεθνές Συμβούλιο Ελαιόλαδου εκστρατείες για την ενημέρωση των καταναλωτών σε μή-παραδοσιακές αγορές για τα ευεργετικά χαρακτηριστικά και την ποιότητα του ελαιόλαδου συνέβαλαν στην θετική αντίληψη μεγάλου μέρους των καταναλωτών γι' αυτό το προϊόν.

Χαρακτηριστική των τάσεων τόσο στις παραδοσιακές όσο και στις μή-παραδοσιακές αγορές είναι επίσης και η αύξηση της κατανάλωσης υψηλής ποιότητας ελαιόλαδου ως ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης ελαιόλαδου. Οι καταναλωτές, ιδίως στις παραδοσιακές αγορές που γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος καλύτερα από τους καταναλωτές στις μή-παραδοσιακές αγορές, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για έξτρα παρθένα ελαιόλαδα και ελαιόλαδα ΠΟΠ ή ΠΓΕ και βιολογικά, ενώ είναι φανερό ότι και οι μή-παραδοσιακές αγορές όπου η εξοικείωση με το προϊόν είναι μικρότερη ακολουθούν με μια μικρή καθυστέρηση τις τάσεις στις παραδοσιακές μεγάλες αγορές.

Από την μεριά των παραγωγών, ιδίως των μικρότερων οι οποίοι δεν μπορούν να ανταγωνιστούν στο κόστος τις μεγάλες εταιρείες τυποποίησης και εμπορίας, είναι φανερή η προσπάθεια εκμετάλλευσης αυτών των τμημάτων της αγοράς δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και επενδύοντας στον σύγχρονο σχεδιασμό του προϊόντος, ακολουθώντας μια στρατηγική διαφοροποίησης που αποδεικνύεται κερδοφόρα σε αρκετές περιπτώσεις.

### Τεχνολογικό περιβάλλον

Η υιοθέτηση από πολλά ελαιοτριβεία των νέων συστημάτων εξαγωγής του ελαιόλαδου τριών και, ιδίως, δύο φάσεων συνέβαλε στην βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και την μείωση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων της παραγωγής.

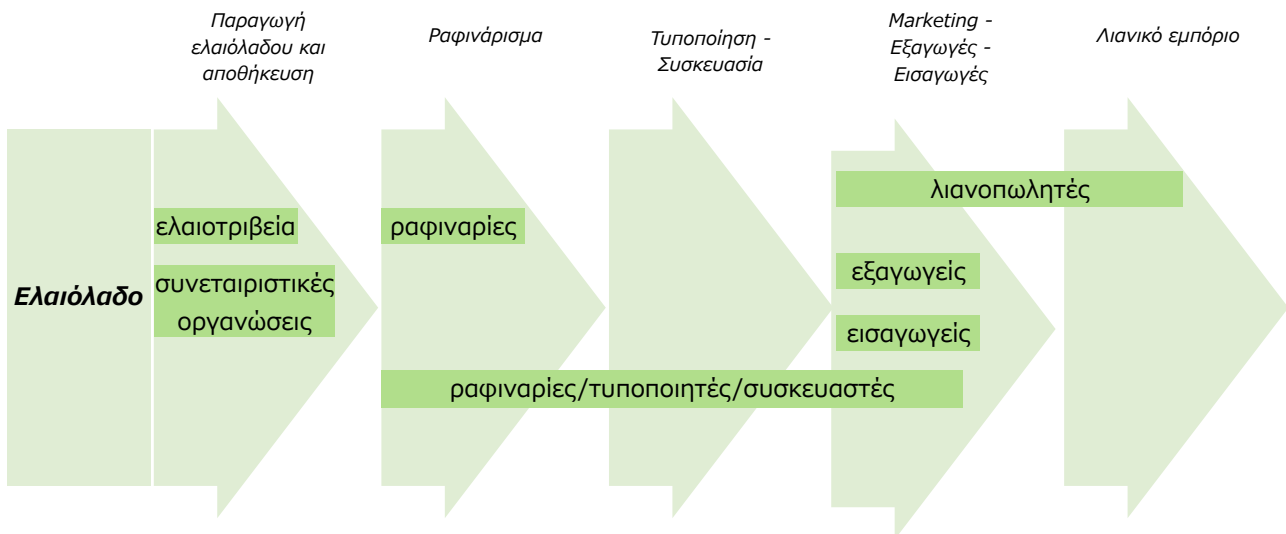
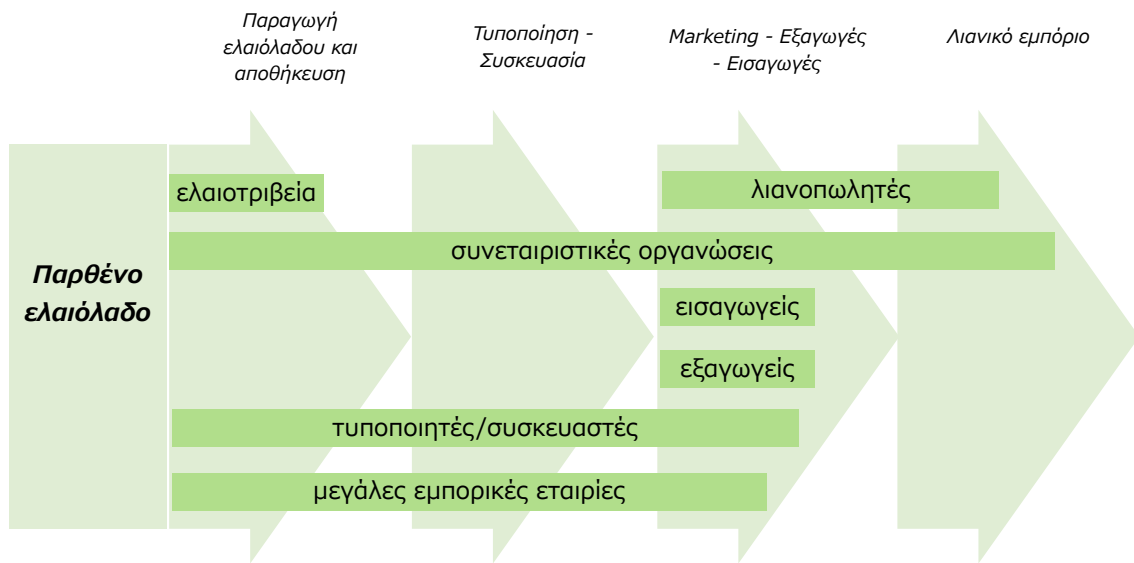
Νέου είδους καλλιέργειες υψηλής απόδοσης όπου τα ελαιόδεντρα φυτεύονται σε μικρή απόσταση το ένα από το άλλο και διατηρούνται σε μικρό ύψος και σε μορφή θάμνου έχουν δημιουργηθεί και δοκιμάζονται σε διάφορα μέρη του κόσμου. Τα πλεονεκτήματα των καλλιεργειών αυτών είναι το

μειωμένο κόστος συγκομιδής καθώς αυτή γίνεται μηχανικά και οι υψηλότερες αποδόσεις ανά εκτάριο, όμως η επίπτωση στην ποιότητα του ελαιόλαδου δεν έχει εξακριβωθεί και πολλοί είναι αυτοί που έχουν τις αμφιβολίες τους για το εάν το ελαιόλαδο που παράγεται από τέτοιες καλλιέργειες είναι εφάμιλλο ποιοτικά με αυτό των παραδοσιακών καλλιεργειών. Πάντως η επιτυχία και η εξάπλωση αυτών των καλλιεργειών αν ποτέ επιτευχθεί θα έχει σαν συνέπεια χαμηλότερες τιμές ελαιόλαδου από τις σημερινές γεγονός που θα συμβάλλει από την μια στην αύξηση της κατανάλωσης αλλά θα μειώσει το κέρδος πολλών συμβατικών καλλιεργειών. Πάντως προς το παρόν σε νέες τέτοιες καλλιέργειες επενδύουν μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως η Ισπανική SOS σε μια προσπάθεια να μειώσουν το κόστος της πρώτης ύλης.

### 3.2 Δομή του κλάδου

Την γενική επισκόπηση της αγοράς ελαιόλαδου και την ανάλυση PEST του μακρο-περιβάλλοντος ακολουθεί η ανάλυση του κλάδου. Εφόσον το συγκεκριμένο business plan αφορά στην δημιουργία μιας νέας ελληνικής επιχείρησης με αντικείμενο την εμπορία τυποποιημένου ελαιόλαδου στις αγορές του εξωτερικού, κι επειδή η ανάλυση SWOT - που πρέπει να χαρακτηρίζεται από σχετικότητα, δηλαδή να γίνεται υπό το πρίσμα των ιδιαιτεροτήτων της κάθε περίπτωσης - αποσκοπεί στον εντοπισμό των δυνάμεων κι αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών μιας ελληνικής επιχείρησης που θα ανταγωνίζεται στη διεθνή αγορά, η ανάλυση/περιγραφή του κλάδου γίνεται καταρχήν σε επίπεδο διεθνές και στην συνέχεια σε επίπεδο ελληνικό.

Σε γενικές γραμμές ο κλάδος του ελαιόλαδου και το ανταγωνιστικό του περιβάλλον, ιδιαίτερα στις τρεις μεγάλες ελαιοπαραγωγούς χώρες, χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό με ένα μεγάλο αριθμό παραγωγών, επιχειρήσεων και οργανισμών διαφορετικού μεγέθους, βαθμού ολοκλήρωσης, θέσης στην αλυσίδα αξίας και στρατηγικής τοποθέτησης. Ανάλογα με την κατηγορία του τελικού προϊόντος (έξτρα παρθένο/παρθένο ελαιόλαδο, ελαιόλαδο, πυρηνέλαιο) και την αγορά στόχο (εγχώρια ή ξένη) οι συμμετέχοντες και τα στάδια της αλυσίδας αξίας διαφέρουν. Το σχήμα που ακολουθεί δίνει μια γενική εικόνα της αλυσίδας αξίας για το τυποποιημένο ελαιόλαδο - ανάλογα την κατηγορία - και τους συμμετέχοντες σε αυτή.



## Ελαιοτριβεία

Τα ελαιοτριβεία πραγματοποιούν την πρώτη φάση της παραγωγής ελαιόλαδου, το οποίο στη συνέχεια είτε διατίθεται απευθείας προς κατανάλωση (το βρώσιμο) σε μορφή χύμα, είτε προωθείται σε εμπορικές επιχειρήσεις (χονδρεμπόρους) για μεταπώληση στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, είτε προωθείται σε επιχειρήσεις επεξεργασίας και τυποποίησης.

Τα τελευταία χρόνια τα ελαιοτριβεία στις τρεις μεγάλες ελαιοπαραγωγούς χώρες έχουν εκσυγχρονιστεί σε μεγάλο ποσοστό υιοθετώντας τα νέα συστήματα εξαγωγής του ελαιόλαδου τριών και, ιδίως, δύο φάσεων καθώς επίσης και πιο μοντέρνες μεθόδους παραλαβής και αποθήκευσης του ελαιόκαρπου. Οι καινοτομίες στον κλάδο έχουν κυρίως περιοριστεί στις τεχνικές παραγωγής και παρόλο που η λειτουργία του έχει γίνει πιο ορθολογική και στις τρεις χώρες, η διοικητική δομή και η δομή marketing δεν έχει αλλάξει πολύ. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat στην αρχή της δεκαετίας του 2000 στην Ισπανία λειτουργούσαν 1750 περίπου ελαιοτριβεία, στην Ιταλία 6000 περίπου και στην Ελλάδα 2300. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP (ICAP 2007) ο αριθμός των ελαιοτριβείων που ήταν εγγεγραμμένα στο μητρώο επιχειρήσεων της ΕΣΥΕ το 2003 ήταν 1424. Αυτό που εντυπωσιάζει είναι ο μικρός αριθμός ελαιοτριβείων της Ισπανίας σε σχέση με το μέγεθος της παραγωγής της και θα πρέπει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με την άποψη παραγόντων του ελληνικού κλάδου, αυτός είναι ένας από τους λόγους της χαμηλής ποιότητας του ισπανικού ελαιόλαδου ενώ, αντίθετα, ο μεγάλος αριθμός ελαιοτριβείων στην Ελλάδα σε σχέση με την παραγωγή είναι ένας από τους λόγους που συμβάλει στην εξαιρετική ποιότητα του ελληνικού λαδιού καθώς ο χρόνος που μεσολαβεί από τη συγκομιδή του καρπού μέχρι την έκθλιψή του στο ελαιουργείο είναι μικρός. Οι δυναμικότητες των ελαιοτριβείων στις τρεις χώρες ποικίλουν με την Ισπανία να διαθέτει τα περισσότερα με δυναμικότητα πάνω από 1000 τόνους τον χρόνο. Πολλά από τα ελαιοτριβεία ανήκουν σε συνεταιριστικές οργανώσεις.

Στην Ελλάδα το εισόδημα των ελαιοτριβείων προέρχεται από τρεις πηγές: α) το εκθλιπτικό δικαίωμα που είναι το ποσοστό στο παραγόμενο λάδι που κρατάει το ελαιοτριβείο, β) την εμπορία του ελαιόλαδου και γ) η πώληση του ελαιοπυρήνα στην βιομηχανία της πυρηνελαιουργείας για την εξαγωγή ακατέργαστου πυρηνελαίου.

### Ραφίναριες

Τα ελαιόλαδα που για διάφορους λόγους είναι μειονεκτικά είτε από άποψη οξύτητας είτε από άποψη οργανοληπτικών χαρακτηριστικών και δεν είναι κατάλληλα για κατανάλωση (τα λεγόμενα λαμπάντε) θα πρέπει να υποστούν περαιτέρω επεξεργασία για την βελτίωση των χαρακτηριστικών τους και εξάλειψη των μειονεκτημάτων. Η επεξεργασία αυτή λέγεται ραφίναρισμα και πραγματοποιείται από τις ραφίναριες. Ο κλάδος του ραφίναρίσματος ελαιόλαδου είναι συγκεντρωμένος λόγω των μεγάλων κεφαλαίων που απαιτούνται για την κατασκευή των μονάδων αυτών. Ραφίναριες διαθέτουν μεγάλες εταιρίες όπως για παράδειγμα, στην Ελλάδα η Ελαΐς.

### Τυποποιητές/Συσκευαστές

Ο κλάδος της τυποποίησης ελαιόλαδου είναι κατακερματισμένος. Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται ποικίλουν σε μέγεθος, οργάνωση και βαθμό ολοκλήρωσης. Μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με μεγάλο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και brands, που διαθέτουν δικά τους ελαιοτριβεία και ραφίναριες, με σημαντική παρουσία στα ράφια των μεγάλων αλυσίδων λιανικής σε διάφορες

αγορές του κόσμου συνυπάρχουν με μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο. Από το ένα άκρο στο άλλο συναντάει κανείς διάφορα μεγέθη και μπορεί κανείς να διακρίνει διάφορες στρατηγικές ομάδες.

Ο κλάδος τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στην Ισπανία και την Ιταλία, χαρακτηρίστηκε από μεγάλη κινητικότητα στον τομέα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, κύρια κίνητρα για τις οποίες ήταν τα μικρά περιθώρια κέρδους αλλά κυρίως η προσπάθεια απόκτησης μεγάλων μεριδίων στις αγορές, ιδίως του εξωτερικού, όπου τα περιθώρια ανάπτυξης είναι μεγαλύτερα απ' ό,τι στις παραδοσιακές ώριμες αγορές. Αρκετές, παρόλα αυτά, μικρές εταιρίες με μακρά παράδοση στον κλάδο διστάζουν να παραδώσουν την ανεξαρτησία τους κι έτσι η τάση αυτή έχει αρχίσει να υποχωρεί. Αυξημένη τα τελευταία χρόνια είναι η δραστηριοποίηση στον τομέα της τυποποίησης και των συνεταιριστικών οργανώσεων που ενώ παράγουν και εμπορεύονται χύμα το ελαιόλαδό τους έχουν αρχίσει να το συσκευάζουν και να το διαθέτουν και με δικά τους brands.

Ενώ οι μεγάλες εταιρίες επενδύουν μεγάλα ποσά στη διαφήμιση και την ανάπτυξη των brands τους τα οποία διαθέτουν μέσω των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου, μικρότερες εταιρίες χρησιμοποιούν εναλλακτικά κανάλια διανομής και στρατηγικές διαφοροποίησης απευθυνόμενες σε τμήματα της αγοράς διατεθειμένα να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή για πιο ποιοτικά προϊόντα όπως για παράδειγμα τα βιολογικά ή τα ΠΟΠ και ΠΓΕ. Άλλες εταιρίες εξειδικεύονται στην τυποποίηση και συσκευασία ελαιόλαδων αποκλειστικά για τρίτους όπως είναι οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου που διαθέτουν στο καταναλωτικό κοινό και τα δικά τους private label ελαιόλαδα ή για λογαριασμό άλλων εμπορικών εταιριών (π.χ. μεγάλων εισαγωγέων).

Η τυποποίηση ελαιόλαδου αποτελεί επιχειρηματική δραστηριότητα εντάσεως κεφαλαίου. Στην Ελλάδα σύμφωνα με τον ΕΣΒΙΤΕ ο κλάδος χαρακτηρίζεται από τον πολύ χαμηλό βαθμό αξιοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους και βαθμού συγκέντρωσης της αγοράς και του σχετικά μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων που αποτελείται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του συνεταιριστικού τομέα. Οι συνεταιριστικές μονάδες αφορούν κατά κύριο λόγο τριτοβάθμιες οργανώσεις (ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών). Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να προσδιοριστεί με ακρίβεια, δεδομένου ότι δεν υφίσταται μέχρι στιγμής ένας επίσημος φορέας καταγραφής, ελέγχου και παρακολούθησης των επιχειρήσεων αυτών. Αυτή τη στιγμή οι πλέον αξιόπιστες πηγές είναι ο ΠΑΣΕΓΕΣ για τις συνεταιριστικές μονάδες, οι ΣΕΒΙΤΕΛ και ΕΣΒΙΤΕ για τις ιδιωτικές μονάδες και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για όσες έχουν λάβει αναγνώριση για την αναγραφή στις συσκευασίες τους της ένδειξης «ελληνικό προϊόν». Μέχρι τις αρχές του 2007 οι επιχειρήσεις που είχαν λάβει αυτή την αναγνώριση ήταν 75 και κατά κύριο λόγο ήταν εγκατεστημένες στην Πελοπόννησο, την Κρήτη καθώς επίσης και στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής.

Μετά την διεύρυνση του κλάδου στα τέλη της δεκαετίας του '80 και τα μέσα της δεκαετίας του '90 όταν λειτουργούσε το καθεστώς ενίσχυσης στην κατανάλωση και πολλές εταιρίες ευκαιριακού χαρακτήρα μπήκαν στον κλάδο, ο τομέας της τυποποίησης πέρασε μια φάση εξυγίανσης με πολλές εταιρίες να σταματούν την λειτουργία τους μετά την αλλαγή του καθεστώτος ενισχύσεων. Σήμερα οι περισσότερες εταιρίες είναι μικρομεσαίες. Το 40% περίπου της ελληνικής αγοράς το ελέγχουν οι δύο πολυεθνικές που λειτουργούν στην χώρα μας (Ελαΐς, Μινέρβα) ενώ το 60% περίπου ελέγχεται από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρίες.

Εκτός από τις αγορές των χωρών τους, πολλές εταιρίες διακινούν τα προϊόντα τους σε ξένες αγορές. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες έχουν τα δικά τους κανάλια διανομής σε αυτές τις αγορές ενώ οι μικρές και μεσαίου μεγέθους εταιρίες βασίζονται σε μεσάζοντες, εισαγωγείς και διανομείς.

### Λιανικό Εμπόριο

Το ελαιόλαδο στις παραδοσιακές και ιδίως στις νέες αγορές πωλείται στους τελικούς καταναλωτές μέσω κυρίως τριών καναλιών: τις μεγάλες αλυσίδες λιανικού εμπορίου (αλυσίδες supermarkets, hypermarkets, discount stores), σε ξενοδοχεία, εστιατόρια και catering (στο εξής HRC εκ του hotels - restaurants - catering) και τέλος σε καταστήματα delicatessen (gourmet stores). Οι πωλήσεις στα καταστήματα gourmet και τα HRC δεν αποτελούν μεγάλο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων και αναπτύσσονται με σχετικά αργούς ρυθμούς καθώς τα καταστήματα gourmet απευθύνονται σε ένα μικρό κοινό και πωλούν ακριβά προϊόντα ενώ τα οι πωλήσεις μέσω των HRC συνδέονται με την εξάπλωση της μεσογειακής κουζίνας. Το κύριο λοιπόν κανάλι διανομής είναι οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου που παρέχουν άμεση πρόσβαση στην αγορά λόγω της άμεσης επαφής με μεγάλο μέρος των καταναλωτών αλλά και επειδή το ελαιόλαδο σαν προϊόν προσαρμόζεται πολύ καλά στις απαιτήσεις των σύγχρονων logistics.

Στις περισσότερες ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου γίνονται ολοένα και πιο συγκεντρωμένες με την δημιουργία πολύ μεγάλων ομίλων με πολύ ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη (Carrefour, Tesco, Wal-Mart, Ahold) και δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές μέσω των κεντρικών τους δικτύων προμηθειών. Η δυνατότητά τους να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες τους επιτρέπουν να μειώνουν το ανά μονάδα κόστος των προμηθειών τους, να μειώνουν τις τιμές και να αυξάνουν τις πωλήσεις τους δημιουργώντας τους λεγόμενους «ενάρετους κύκλους». Στα πλαίσια αυτά, βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους είναι η αναδιάρθρωση των διαδικασιών logistics και η χρήση νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων που τους επιτρέπουν να μειώνουν το κόστος λειτουργίας τους και να γίνονται πιο ανταγωνιστικές. Δεδομένης της διαπραγματευτικής τους δύναμης πιέζουν και επιβάλλουν στους προμηθευτές τους την υιοθέτηση συστημάτων και οργανωτικών δομών συμβατών με τα δικά τους ώστε να επιτυγχάνεται όσο το δυνατόν καλύτερος συντονισμός των δραστηριοτήτων. Οι περισσότεροι προμηθευτές ελαιόλαδου ακόμα και ανάμεσα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες δεν έχουν την τεχνογνωσία, τους πόρους και την οργανωτική ικανότητα να αναπτύξουν τέτοιου είδους σχέσεις και συνεργασίες στη βάση των



μοντέρνων logistics με τους μεγάλους λιανοπωλητές, ιδιαίτερα όσον αφορά στις αγορές του εξωτερικού. Εκτός των παραπάνω, πολλοί μεγάλοι λιανοπωλητές απαιτούν επιπλέον διαπιστεύσεις ποιότητας και ζητούν προϊόντα με πιστοποιητικά ποιότητας, όπως το Eurep-Gap, από επίσημους οργανισμούς πιστοποίησης.

Μια συνέπεια της αύξησης της δύναμης των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου είναι και η αύξηση του μεριδίου των ιδιωτικής ετικέτας (private label) ελαιόλαδων στις αγορές. Τα μερίδια και η σημασία αυτών των προϊόντων ποικίλει από χώρα σε χώρα. Στην Ισπανία για παράδειγμα το μερίδιο των ελαιόλαδων αυτών το 2004 κυμαινόταν από 40% έως 50% σύμφωνα με διαφορετικές πηγές ενώ στην Ιταλία ήταν της τάξης του 12% την ίδια περίοδο. Στις μή-παραδοσιακές αγορές τα ποσοστά είναι μεγάλα. Συνήθως οι τιμές τους είναι χαμηλότερες από αυτές των αναγνωρισμένων μεγάλων brands αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις που η διαφορά δεν είναι πολύ μεγάλες.

Οι περισσότερες εταιρίες τυποποίησης ελαιόλαδου δεν έχουν τους πόρους να αναπτύξουν τα brands τους και να αποκτήσουν μια θέση στα ράφια των μεγάλων supermarkets. Οι εξαγωγές τους άλλωστε βασίζονται σε μεσάζοντες. Οι περισσότερες μικρές ελληνικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, πουλάνε τα προϊόντα τους σε εισαγωγείς με τους οποίους προσπαθούν να αναπτύξουν μόνιμες και καλές σχέσεις. Άλλες εταιρίες ειδικεύονται στην παραγωγή και διάθεση υψηλής ποιότητας ακριβών ελαιόλαδων που πωλούνται στις διάφορες αγορές σε καταστήματα gourmet ή στα τμήματα gourmet των μεγάλων supermarkets.

## 4 Ανάλυση SWOT

Στη συνέχεια παρουσιάζεται σε συνοπτική μορφή η ανάλυση SWOT που προκύπτει από την έως τώρα ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του ελληνικού κλάδου ελαιόλαδου, του μάκρο και μικρο-περιβάλλοντος της νέας επιχειρηματικής μονάδας, και ακολουθεί μια αναλυτικότερη περιγραφή των ανταγωνιστικών παραγόντων που την συνθέτουν.

### Δυνάμεις

- Ποιότητα και εικόνα του ελαιόλαδου
- Υψηλή ποιότητα και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά ελληνικού παρθένου ελαιόλαδου
- Ελλάδα δημοφιλής προορισμός διεθνούς τουρισμού και παρουσία ελληνικής διασποράς σε πολλές χώρες του εξωτερικού
- Μεγάλη ανεκμετάλλευτη δυναμικότητα του ελληνικού κλάδου τυποποίησης

### Αδυναμίες

- Ισχυρή τοποθέτηση των μεγάλων ξένων brands
- Υψηλή ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή και το εισόδημα στις μή- παραδοσιακές αγορές
- Υψηλή τιμή του ελληνικού ελαιόλαδου
- Διακύμανση της τιμής του ελαιόλαδου
- Ανυπαρξία εθνικών στρατηγικών προώθησης

### Ευκαιρίες

- Αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων υπέρ του ελαιόλαδου και αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης
- Αύξηση της ζήτησης για τις υψηλής ποιότητας κατηγορίες
- Νέα ΚΟΑ και η νομοθεσία της ΕΕ για την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων
- Δυνατότητες της τεχνολογίας των πληροφοριών και του internet

### Απειλές

- Ανταγωνισμός από φθηνότερα φυτικά έλαια
- Η παγκόσμια προσφορά αυξάνεται με ταχύτερους ρυθμούς από την παγκόσμια ζήτηση
- Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου
- Η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη του λιανεμπορίου

## Δυνάμεις (strengths)

- I. **Ποιότητα και εικόνα του ελαιόλαδου.** Το ελαιόλαδο θεωρείται στις περισσότερες αγορές ως ένα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας εναλλακτικό προς τα υπόλοιπα φυτικά έλαια και λύπη προϊόν. Η παραδοσιακή μεσογειακή δίαιτα, χαρακτηριστικό συστατικό της οποίας είναι το ελαιόλαδο, έχει αποδειχθεί ως ένα υγιεινό ισορροπημένο εναλλακτικό μοντέλο διατροφής που εκτιμάται ολοένα και περισσότερο στις εκτός Μεσογείου χώρες. Τα γευστικά χαρακτηριστικά του ελαιόλαδου εκτιμώνται επίσης από τους καταναλωτές οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την υψηλότερη τιμή του.
- II. **Υψηλή ποιότητα και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά ελληνικού παρθένου ελαιόλαδου.** Οι εδαφολογικές και κλιματικές συνθήκες της Ελλάδας και η δομή και οργάνωση της ελληνικής ελαιοκαλλιέργειας έχουν σαν αποτέλεσμα την παραγωγή ενός εξαιρετικά ποιοτικού προϊόντος με οργανοληπτικά χαρακτηριστικά που το κατατάσσουν στα καλύτερα του κόσμου.
- III. **Ελλάδα δημοφιλής προορισμός διεθνούς τουρισμού και παρουσία ελληνικής διασποράς σε πολλές χώρες του εξωτερικού.** Η Ελλάδα δέχεται κάθε χρόνο εκατομμύρια τουρίστες που έρχονται σε επαφή με την ελληνική κουζίνα και παράδοση και ανακαλύπτουν το ελληνικό ελαιόλαδο. Αυτό βοηθάει την ενίσχυση της εικόνας του στις ξένες αγορές. Η παρουσία της ελληνικής διασποράς σε πολλές ξένες χώρες αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις ένα υπολογίσιμο αγοραστικό κοινό.
- IV. **Μεγάλη ανεκμετάλλευτη δυναμικότητα του ελληνικού κλάδου τυποποίησης.** Η ανεκμετάλλευτη δυναμικότητα του κλάδου τυποποίησης παρέχει την δυνατότητα ανάθεσης σε τρίτους (outsourcing) της συσκευασίας του ελαιόλαδου.

## Αδυναμίες (weaknesses)

- I. **Ισχυρή τοποθέτηση των μεγάλων ξένων brands.** Οι ηγετικές μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες με την μακρόχρονη παρουσία τους στις ξένες αγορές, την παρουσία τους στα ράφια των μεγάλων αλυσίδων λιανικού εμπορίου και τα μεγάλα ποσά που ξοδεύουν στην προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων τους και την ενίσχυση της εικόνας της μάρκας τους, έχουν επιτύχει την ισχυρή τοποθέτηση των brands τους στις αγορές του εξωτερικού. Επί πλέον έχουν ενισχύσει την φήμη της εθνικής ταυτότητας των ελαιόλαδων, ιδιαίτερα του Ιταλικού, με αποτέλεσμα οι περισσότεροι καταναλωτές να τα θεωρούν ανώτερης ποιότητας. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της εξαιρετικής ποιότητας του ελληνικού ελαιόλαδου χάνει σε αυτές τις συνθήκες αρκετή από την ισχύ του καθώς αναγνωρίζεται μεν από τους ανθρώπους του κλάδου παγκοσμίως αλλά όχι από το πλατύ καταναλωτικό κοινό που δεν έχει την εμπειρία και την ικανότητα να αναγνωρίσει τις διαφορές

κάνοντας συγκρίσεις. Είναι άλλωστε γνωστό ότι η αντιλαμβανόμενη από τους καταναλωτές ποιότητα των προϊόντων δεν αφορά μονάχα στα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά τους.

- II. **Υψηλή ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή και το εισόδημα στις μή-παραδοσιακές αγορές.** Στις μή-παραδοσιακές αγορές οι καταναλωτές θεωρούν το ελαιόλαδο προϊόν πολυτελείας ή τουλάχιστον ένα όχι απαραίτητο προϊόν, με αποτέλεσμα η ζήτηση να είναι περισσότερο ευαίσθητη στις μεταβολές της τιμής και του εισοδήματος απ' ότι στις παραδοσιακές αγορές. Οι διακυμάνσεις της τιμής όμως είναι δύσκολο να αποφευχθούν λόγω των ιδιαιτεροτήτων της παραγωγής. Επί πλέον οι μεταβολές στις εισοδηματικές ισοτιμίες επιδεινώνουν το πρόβλημα σε κάποιες αγορές.
- III. **Υψηλή τιμή του ελληνικού ελαιόλαδου.** Οι ιδιαίτερες συνθήκες της ελληνικής ελαιοκαλλιέργειας με τον μεγάλο αριθμό μικρών σχετικά ελαιώνων και το υψηλό κόστος παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα το ελληνικό ελαιόλαδο να είναι ακριβότερο από τα ανταγωνιστικά ισπανικά και ιταλικά.
- IV. **Διακύμανση της τιμής του ελαιόλαδου.** Οι διακυμάνσεις της παραγωγής έχουν ως αποτέλεσμα τις διακυμάνσεις στην τιμή του ελαιόλαδου. Αυτό αυξάνει τον κίνδυνο και το κόστος διατήρησής αποθεμάτων και επηρεάζει την κερδοφορία καθώς είναι δύσκολο να μετατοπιστεί το βάρος από την αύξηση της τιμής της πρώτης ύλης μπροστά στην αλυσίδα αξίας.
- V. **Ανυπαρξία εθνικών στρατηγικών προώθησης.** Τα κριτήρια των όποιον συλλογικών στρατηγικών για την προώθηση του ελληνικού ελαιόλαδου στο παρελθόν ήταν κατά κύριο λόγο προσανατολισμένα στις ανάγκες της προσφοράς και όχι της ζήτησης, δεν είχαν μεσομακροπρόθεσμη προοπτική, δεν είχαν την απαραίτητη συνέπεια, συνέχεια και στόχευση και γενικά δεν υπήρξαν ουσιαστικές προσπάθειες ανάλογες αυτών των κύριων ανταγωνιστών μας που επενδύουν στην προώθηση και στήριξη του ιταλικού ή ισπανικού ελαιόλαδου.

#### Ευκαιρίες (opportunities)

- I. **Αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων υπέρ του ελαιόλαδου και αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης.** Η αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και οι αλλαγές στις καταναλωτικές προτιμήσεις προς πιο υγιεινά και ασφαλή προϊόντα ευνοούν την ποσοτική και ποιοτική αύξηση της κατανάλωσης ελαιόλαδου στις παραδοσιακές και ιδίως, στις μή-παραδοσιακές αγορές. Ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες περισσότερο ευνοούνται τα υψηλής ποιότητας ελαιόλαδα. Η παγκόσμια κατανάλωση αυξάνεται σταθερά παρά τις διακυμάνσεις που οφείλονται ως επί το πλείστον σε παράγοντες της παραγωγής. Παρόλα αυτά η παγκόσμια κατανάλωση ελαιόλαδου αποτελεί μόλις το 3% περίπου της κατανάλωσης φυτικών ελαίων. Οι προοπτικές της

παγκόσμιας ζήτησης είναι θετικές ακόμα και αν ληφθεί υπόψιν η υψηλή τιμή του ελαιόλαδου συγκριτικά με τις τιμές των υπόλοιπων φυτικών ελαίων. Στις μή-παραδοσιακές αγορές μεγάλη προοπτική αύξησης υπάρχει στους νέους αστικούς πληθυσμούς.

- II. **Αύξηση της ζήτησης για τις υψηλής ποιότητας κατηγορίες.** Η αύξηση της ζήτησης είναι ιδιαίτερα μεγάλη για τις κατηγορίες έξτρα παρθένο και παρθένο ελαιόλαδο. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής στις μή-παραδοσιακές αγορές όπως η αγορά των Η.Π.Α. ή της Ιαπωνίας που ζητούν κατά κύριο λόγο αυτές τις κατηγορίες. Ως συνέπεια αυτής της τάσης είναι το γεγονός ότι ο ρυθμός αύξησης της αξίας των εξαγωγών είναι μεγαλύτερος από τον ρυθμό αύξησης των εξαγωγών σε ποσότητες.
- III. **Νέα ΚΟΑ και η νομοθεσία της ΕΕ για την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.** Η νέα ΚΟΑ αναμένεται να έχει θετική επίδραση στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Η εφαρμογή των απαιτήσεων της ευρωπαϊκής νομοθεσίας σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων, έχει βελτιώσει το καλό προφίλ του προϊόντος και τα πιστοποιητικά ποιότητας, η εφαρμογή του HACCP και της ιχνηλασιμότητας επιτρέπουν στο marketing τον σχεδιασμό και παρουσίαση πιο ποιοτικών και ελκυστικών προϊόντων. Ο άμεσος και, ιδίως, ο έμμεσος προστατευτισμός του κλάδου από την ΕΕ δυσκολεύει τα προϊόντα από χώρες εκτός ευρωπαϊκής ένωσης να ανταγωνιστούν τα ευρωπαϊκά στην εσωτερική αγορά και παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα ευρωπαϊκά προϊόντα στις εκτός Ευρώπης αγορές όπου η ποιότητα - πραγματική ή αντιλαμβανόμενη - παίζει σημαντικό ρόλο στις καταναλωτικές αποφάσεις.
- IV. **Δυνατότητες της τεχνολογίας των πληροφοριών και του internet.** Οι νέες τεχνολογίες των πληροφοριών επιτρέπουν καταρχήν στις εταιρίες την άμεση επαφή με τους καταναλωτές προσφέροντας ένα προσιτό μέσο επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων, παρέχουν ένα εναλλακτικό κανάλι διανομής και την δυνατότητα συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις/συνεργάτες στην αλυσίδα αξίας διευκολύνοντας την εφαρμογή επιχειρηματικών μοντέλων ευέλικτων και αποδοτικών. Οι μικρές και μεσαίες εταιρίες μπορούν να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας για την εφαρμογή κερδοφόρων στρατηγικών.

#### Απειλές (threats)

- I. **Ανταγωνισμός από φθηνότερα φυτικά έλαια.** Το ελαιόλαδο ανταγωνίζεται με το ηλιέλαιο, το σογιέλαιο και άλλα υποκατάστατα φυτικά έλαια και λύπη. Κάθε έλαιο έχει τα ιδιαίτερα μοναδικά του χαρακτηριστικά και δεν είναι όλα εξίσου κατάλληλα για τις διάφορες χρήσεις. Στις περιπτώσεις που οι καταναλωτές αναζητούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, η υποκατάσταση είναι σχετικά λίγο πιθανή. Όταν όμως τα έλαια μπορούν να υποκατασταθούν, η τιμή μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην απόφαση επιλογής. Παγκοσμίως το σογιέλαιο είναι το φυτικό έλαιο με την μεγαλύτερη κατανάλωση, αλλά οι καταναλωτικές συνήθειες διαφέρουν

από χώρα σε χώρα και στις μή-παραδοσιακές αγορές οι καταναλωτές συνηθίζουν να καταναλώνουν άλλα φυτικά έλαια. Στις χώρες αυτές η ανάπτυξη της αγοράς του ελαιόλαδου μπορεί να περιοριστεί από τις συνήθειες και τις παραδόσεις. Εξάλλου, σε πολλές αγορές έχουν παρουσιαστεί προϊόντα σχεδιασμένα έτσι ώστε να βελτιώσουν τα χαρακτηριστικά των υποκατάστατων φυτικών ελαίων είτε αναμιγνύοντας διάφορα είδη, είτε προσθέτοντας συστατικά όπως βιταμίνες (λειτουργικά τρόφιμα) και οι καταναλωτές έχουν καλύτερη άποψη ή εικόνα γι' αυτά τα προϊόντα τα οποία είναι πιο ακριβά από τα κανονικά αλλά εξακολουθούν να είναι φθηνότερα από το ελαιόλαδο.

- II. Η παγκόσμια προσφορά αυξάνεται με ταχύτερους ρυθμούς από την παγκόσμια ζήτηση.** Η παγκόσμια παραγωγή αυξάνεται με την αύξηση των καλλιεργούμενων εκτάσεων και την βελτίωση των τεχνικών καλλιέργειας. Η αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής αναμένεται να έρθει κυρίως τους εκτός ΕΕ παραδοσιακούς παραγωγούς και από την αύξηση της παραγωγής σε νέες παραγωγούς χώρες όπως η Αργεντινή, η Χιλή, η Βραζιλία, το Μεξικό, η Νότια Αφρική, η Κίνα, η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία και οι Η.Π.Α. Οι χώρες αυτές έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα όπως η διαθεσιμότητα φθηνού εργατικού δυναμικού, μεγάλες εκτάσεις κατάλληλες για ελαιοκαλλιέργεια και κίνητρα για επενδύσεις. Για παράδειγμα στην Αργεντινή υπολογίζεται ότι καλλιεργούνται γύρω στα 80 χιλιάδες εκτάρια ενώ διαθέτει 80 εκατομμύρια εκτάρια κατάλληλα για την καλλιέργεια της ελιάς. Η ελαιοκαλλιέργεια στις Η.Π.Α., εξάλλου, έχει βασιστεί σε υψηλής απόδοσης (high-density) καλλιέργειες. Την εικόνα συμπληρώνει το γεγονός ότι μεγάλοι ευρωπαϊκοί όμιλοι, όπως για παράδειγμα ο ισπανικός όμιλος SOS, δημιουργούν διεθνείς συμμαχίες που ενδέχεται να προκαλέσουν μείωση στις επενδύσεις εντός ΕΕ και αύξηση εκτός. Αποτέλεσμα όλων αυτών θα είναι η αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά ελαιόλαδου.
- III. Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου.** Οι εν εξελίξει διαπραγματεύσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου αναμένεται να οδηγήσουν σε μείωση των δασμών και των επιδοτήσεων ώστε να μειωθούν οι παραμορφώσεις που προκαλούν στο διεθνές εμπόριο. Η αναμενόμενη αυτή περαιτέρω απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου αφορά και τις έμμεσες μορφές προστατευτισμού. Συνέπεια των εξελίξεων αυτών θα είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του εκτός ΕΕ παραγόμενου ελαιόλαδου την αύξηση της παρουσίας του στις διεθνείς ανεπτυγμένες αγορές και η ένταση του ανταγωνισμού.
- IV. Η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη του λιανεμπορίου.** Κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η ταχεία συγκέντρωση του ευρωπαϊκού διανεμητικού τομέα αγροτικών προϊόντων και τροφίμων οδήγησε σε μια ολιγοπωλιακή αγορά και στην αύξηση της ανταγωνιστικής δύναμης του λιανεμπορίου εις βάρος των παραγωγών και των επεξεργαστών. Σήμερα οι λιανοπωλητές είναι οι βασικοί παίκτες σε μια αγορά που κινείται από τις δυνάμεις της ζήτησης. Οι όροι πληρωμής ευνοούν συνήθως τους λιανοπωλητές ενώ οι χαμηλές τιμές είναι ένα βασικό στοιχείο του επιχειρηματικού τους μοντέλου και κατά συνέπεια ασκούν πίεση στις τιμές του κλάδου. Επίσης επιδρούν στις τιμές που οι καταναλωτές πληρώνουν για τις διάφορες κατηγορίες ελαιόλαδου.

Το μερίδιο αγοράς, εξάλλου, των brands ιδιωτικής ετικέτας αυξάνεται εις βάρος του μεριδίου των brands των παραγωγών.

## 5 Εταιρική Στρατηγική

Λαμβάνοντας υπόψιν την ανάλυση που προηγήθηκε οι φορείς του νέου επιχειρηματικού σχεδίου διαμόρφωσαν την στρατηγική της νέας επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω η στρατηγική της νέας εταιρίας περιλαμβάνει τους στόχους, το όραμα και την αποστολή της, και τις γενικές αρχές που διέπουν τον τρόπο που θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Έχει μεσο-μακροχρόνιο ορίζοντα και διαμορφώθηκε έτσι ώστε να επιτυγχάνει την καλύτερη προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντος σε μια προσπάθεια να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην παγκόσμια αγορά ελαιόλαδου βασισμένη στις δυνάμεις του ελληνικού κλάδου, αντιμετωπίζοντας τις απειλές και αποφεύγοντας τις αδυναμίες.

### 5.1 Αποστολή και όραμα

Η νέα εταιρία έχει σαν όραμα την ανάδειξη του ελληνικού ελαιόλαδου στις αγορές του εξωτερικού.

### 5.2 Ανταγωνιστική Στρατηγική (competitive strategy)

Η ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρίας θα βασίζεται στον σχεδιασμό και την προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας στις ανεπτυγμένες αγορές του εξωτερικού. Η προσπάθεια διαφοροποίησης θα εστιάζεται στην προσφορά υψηλής ποιότητας επώνυμου ελαιόλαδου σε μοντέρνες πρακτικές συσκευασίες σε τιμές που θα το τοποθετούν στην μεσαία κατηγορία.

### 5.3 Επιχειρησιακή στρατηγική (operational strategy)

Η εταιρία δεν θα επενδύσει στην δημιουργία δικών της τυποποιητικών εγκαταστάσεων. Θα αναθέσει την συσκευασία του ελαιόλαδου της σε άλλη εταιρία τυποποίησης και θα εστιάσει στον σχεδιασμό, την διασφάλιση της ποιότητας και την προώθηση των προϊόντων της, και στην ανάπτυξη του brand της. Θα εστιάσει δηλαδή, σε εκείνες τις δραστηριότητες που συμβάλουν περισσότερο στην δημιουργία αξίας διατηρώντας μια ευέλικτη οργανωτική δομή. Για να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο από τις διακυμάνσεις της τιμής του ελαιόλαδου και την διατήρηση αποθεμάτων σε συνθήκες αβέβαιης ζήτησης για τα προϊόντα της, η εταιρία θα ακολουθήσει το μοντέλο make-to-order που σημαίνει ότι θα ενεργοποιεί την παραγωγική διαδικασία μετά από κάθε παραγγελία των πελατών της.



## 6 Στρατηγική Marketing

Όπως έχει ήδη γίνει φανερό η νέα εταιρία στοχεύει τις αγορές του εξωτερικού. Βασικό στοιχείο της εταιρικής της στρατηγικής είναι ο διεθνής της προσανατολισμός, κατά συνέπεια, βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι, καταρχήν, με ποιόν τρόπο θα μπει στις ξένες αγορές και, κατά δεύτερον, σε ποιες αγορές θα εστιάσει την προσπάθειά της. Η συνέχεια αυτού του κεφαλαίου πραγματεύεται αυτά τα δύο θέματα και μετά ακολουθεί η περιγραφή του μίγματος marketing της νέα εταιρίας. Στο τέλος παρατίθενται οι προβλέψεις των μελλοντικών της πωλήσεων.

### 6.1 Τρόπος εισόδου στις ξένες αγορές (foreign market entry mode)

Οι εναλλακτικοί τρόποι εισόδου σε μια ξένη αγορά για κάθε εταιρία συνοψίζονται στις εξής πέντε κατηγορίες: άμεσες ή έμμεσες εξαγωγές, Διαδίκτυο, εκχώρηση δικαιωμάτων, κοινοπραξίες και άμεση επένδυση. Τα κριτήρια επιλογής του τρόπου εισόδου περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, την βαρύτητα που έχει ο διεθνής προσανατολισμός στην συνολική στρατηγική της εταιρίας, την εμπειρία που έχει η εταιρία σχετικά, το μέγεθος και τους πόρους που διαθέτει, το μερίδιο της ξένης αγοράς που στοχεύει, τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου, η ύπαρξη εμποδίων εισόδου, η συνήθης πρακτική του κλάδου κ.α. Από τους παραπάνω τρόπους που θεωρητικά είναι διαθέσιμοι για την νέα εταιρία, οι άμεσες ή έμμεσες εξαγωγές και το Διαδίκτυο είναι η πιο ρεαλιστική και εφικτή προσέγγιση. Οι περισσότερες εταιρίες του κλάδου παράγουν τα προϊόντα τους στο εσωτερικό και χρησιμοποιούν μεσάζοντες για να τα διαθέσουν στους ξένους καταναλωτές. Αυτό που συνηθίζεται είναι να πουλούν τα προϊόντα τους σε εισαγωγείς στις χώρες αυτές οι οποίοι στη συνέχεια αναλαμβάνουν για δικό τους λογαριασμό την διανομή των προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο σκοπεύει και η νέα εταιρία να διαθέτει τα προϊόντα της στις ξένες αγορές.

### 6.2 Αγορές στόχοι

Από έρευνα πεδίου που πραγματοποιήθηκε και συζητήσεις με παράγοντες του ελληνικού κλάδου τυποποίησης ελαιόλαδου, η επιλογή των αγορών στις οποίες εξάγουν τα προϊόντα τους οι μικρές, ιδίως, εταιρίες του κλάδου, δεν είναι τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα συστηματικής ανάλυσης και δεν ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη στρατηγική. Δεν εστιάζουν σε συγκεκριμένες αγορές αλλά λειτουργούν μάλλον στην λογική αύξησης των εξαγωγών τους γενικώς και ανεξαρτήτως προορισμού και αγοράς. Η νέα εταιρία έχει σκοπό να εστιάσει τις προσπάθειές της σε συγκεκριμένες αγορές θεωρώντας ότι κάτι τέτοιο θα της επιτρέψει να αποκτήσει με τον καιρό καλή γνώση των ιδιαιτεροτήτων της κάθε αγοράς, να αποκτήσει δίκτυο επαφών και γνωριμιών και να επιτύχει καλύτερη απόδοση των περιορισμένων της πόρων. Η απόκτηση εμπειρίας θα επιτρέψει την σταδιακή επέκταση και σε άλλες αγορές.

Αγορές στόχοι της νέας εταιρίας θα είναι οι τρεις μεγάλες αγορές της ΕΕ: η Γαλλία, η Αγγλία και η Γερμανία. Οι τρεις αυτές αγορές επιλέχθηκαν για του εξής λόγους:

- ✓ Είναι κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ✓ Οι ρυθμοί αύξησης της κατανάλωσης ελαιόλαδου και της αύξησης των εισαγωγών παρθένου ελαιόλαδου στις τρεις αυτές χώρες είναι υψηλοί.
- ✓ Η κατά κεφαλήν κατανάλωση ελαιόλαδου στις χώρες αυτές είναι σχετικά μικρή σε σύγκριση με άλλες χώρες γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αγορές αυτές έχουν προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.
- ✓ Το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι υψηλό.
- ✓ Έχουν μεγάλο δημογραφικό μέγεθος.
- ✓ Μεγάλο μέρος του πληθυσμού ανήκει στην κατηγορία των μορφωμένων με υψηλό εισόδημα καταναλωτών που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην διατροφή τους. Εξάλλου, διαθέτουν πολλά μεγάλα αστικά κέντρα με νέο πληθυσμό που αποτελεί τμήμα της αγοράς με μεγάλες προοπτικές για το ελαιόλαδο.
- ✓ Οι πωλήσεις και τα καταστήματα τροφίμων gourmet αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς τα τελευταία χρόνια, ενδεικτικό τάσεων ευνοϊκών για το ελαιόλαδο.
- ✓ Η χρήση του Διαδικτύου για αγορές και έρευνας αγοράς από τους καταναλωτές είναι υψηλή και στις τρεις χώρες.

### 6.3 Μείγμα marketing

#### Προϊόν (product)

Η βιβλιογραφία του marketing ορίζει ως αντιλαμβανόμενη ποιότητα την συνολική άποψη που έχει ένας καταναλωτής σχετικά με την ανωτερότητα ενός προϊόντος σε σχέση με κάποια άλλα και παίζει ουσιαστικό ρόλο στην απόφασή του να αγοράσει το προϊόν. Έρευνες σχετικά με τα χαρακτηριστικά του ελαιόλαδου στα οποία οι καταναλωτές δίνουν μεγαλύτερη σημασία όταν αξιολογούν την ποιότητά του έχουν γίνει σε διάφορες χώρες και συνοψίζοντας τα ευρήματά τους μπορεί κανείς να πει ότι οι καταναλωτές δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα εξής:

- ✓ ποιοτική κατηγορία (έξτρα παρθένο, παρθένο, βιολογικό κ.λ.π.)
- ✓ οργανοληπτικά χαρακτηριστικά

- ✓ πιστοποιητικά ποιότητας (ΠΟΠ, ΠΓΕ, HACCP, ISO κ.α.)
- ✓ χώρα προέλευσης
- ✓ συσκευασία και σχεδιασμός της
- ✓ εικόνα της μάρκας (brand image)
- ✓ αναγραφόμενες πληροφορίες, διατροφικά στοιχεία

Λαμβάνοντας αυτά υπόψιν η νέα εταιρία θα διαθέτει στην αγορά δύο προϊόντα:

- Έξτρα παρθένο ελαιόλαδο ΠΟΠ Καλαμάτα σε συσκευασίες 250, 500 και 1000 ml
- Έξτρα παρθένο ελαιόλαδο ΠΟΠ Σητεία σε συσκευασίες 250, 500 και 1000 ml

Η επιλογή εστίασης σε μία μόνο ποιοτική κατηγορία, αυτή του έξτρα παρθένου, προκύπτει από την επιθυμία ανάδειξης του προφίλ μάρκας υψηλής ποιότητας και εστίασης στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που είναι και το πιο αναπτυσσόμενο.

Η επιλογή ελαιολαδων με Προστατευμένη Ονομασία Προέλευσης έγινε λόγω της θετικής εικόνας που έχουν τέτοιου είδους προϊόντα στις αγορές, και η επιλογή των συγκεκριμένων δύο οφείλεται στο γεγονός ότι είναι τα πιο γνωστά στο εξωτερικό.

Οι περιεκτικότητες αυτές επιλέχθηκαν γιατί στις αγορές-στόχους το ελαιόλαδο χρησιμοποιείται κυρίως σε σαλάτες και σε ιδιαίτερες συνταγές ενώ στην καθημερινή μαγειρική προτιμούν άλλα φυτικά έλαια. Οι μικρές συσκευασίες είναι πιο δημοφιλείς σε αυτές τις χώρες.

Οι περιέκτες θα είναι από λευκοσίδηρο. Τα πλεονεκτήματα αυτής της συσκευασίας είναι ότι, καταρχήν, προστατεύει το περιεχόμενο από το φως και τον αέρα - τα λευκοσιδηρά δοχεία θεωρούνται τα καλύτερα για την αποθήκευση του ελαιόλαδου - είναι πιο ελαφριά και φθηνή από τη γυάλινη, παρέχει την δυνατότητα όμορφης σχεδίασης γιατί με την μέθοδο της λιθογραφίας μπορείς να διακοσμήσεις ολόκληρη την επιφάνεια του περιέκτη με υψηλό αισθητικό αποτέλεσμα, είναι οικολογική γιατί ανακυκλώνεται, και δίνει την εντύπωση της αυθεντικότητας. Η εικόνα παρακάτω δίνει μερικά παραδείγματα των δυνατοτήτων της συσκευασίας.



Η συσκευασία θα έχει καπάκι βιδωτό που θα επιτρέπει την καλή ροή του ελαιόλαδου και θα σφραγίζει για να το προστατεύει από τον αέρα.

Στη συσκευασία θα αναφέρονται τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του ελαιόλαδου και τα διατροφικά στοιχεία, θα εμφανίζονται τα πιστοποιητικά ποιότητας και θα είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε να τραβά την προσοχή και να δημιουργεί μια θετική προδιάθεση.

Η σχεδίαση της συσκευασίας και του εμπορικού σήματος, του λογοτύπου της εταιρίας καθώς επίσης της εταιρικής ταυτότητας και του site θα ανατεθεί σε μοντέρνο σχεδιαστικό γραφείο.

### Τιμή (price)

Η νέα εταιρία θα λειτουργεί, όπως ήδη έχει αναφερθεί, με βάση το μοντέλο make-to-order, που σημαίνει ότι η τιμή των προϊόντων της θα εξαρτάται κάθε φορά από την τρέχουσα τιμή του ελαιόλαδου. Η τιμή που θα δίνει στους πελάτες της θα διαμορφώνεται από το κόστος παραγωγής συν ένα περιθώριο κέρδους που έχει αποφασιστεί να είναι 35% ώστε να τοποθετεί το προϊόν της στις αγορές-στόχους στην μεσαία κατηγορία.

### Προώθηση (promotion)

Η προώθηση των προϊόντων της εταιρίας θα γίνεται με τρεις τρόπους. Καταρχήν, μέσω του εμπορικού επιμελητηρίου, των εμπορικών υπηρεσιών των πρεσβειών των τριών χωρών-στόχων και του internet θα συλλέγονται στοιχεία και θα καταρτίζονται κατάλογοι ενδιαφερόμενων πελατών-εισαγωγέων στους οποίους θα αποστέλλονται ενημερωτικά έντυπα σχεδιασμένα με προσοχή από το γραφείο που θα αναλάβει το branding. Η εταιρία επίσης θα διαθέτει μοντέρνα σχεδιασμένη ιστοσελίδα η οποία θα είναι καταχωρημένη σε ηλεκτρονικές αγορές b2b και ηλεκτρονικούς καταλόγους εμπορικών επαφών. Στην ιστοσελίδα θα διαφημίζεται η εταιρία και τα προϊόντα της και θα παρέχεται η δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να έρθουν σε επαφή μαζί της. Τέλος, η εταιρία θα συμμετέχει σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις. Τον πρώτο και δεύτερο χρόνο της λειτουργίας της, εκπρόσωποι της εταιρίας θα ταξιδεύουν σε κάποιες από αυτές με σκοπό να έρθουν σε επαφή με ενδιαφερόμενους. Από τον τρίτο χρόνο της λειτουργίας της, η εταιρία θα συμμετέχει και ως εκθέτης σε δύο διεθνείς εκθέσεις ετησίως. Η συμμετοχή, ως εκθέτης, σε μεγάλες διεθνείς εκθέσεις είναι επίπονη δραστηριότητα που απαιτεί εμπειρία, προσεκτικό σχεδιασμό και αρκετά χρήματα και αυτός είναι ο λόγος που αναβάλλεται για τον τρίτο χρόνο λειτουργίας, όταν θα είναι διαθέσιμη η εμπειρία και οι πόροι, αλλά επίσης θα έχει επιτευχθεί η ανάπτυξη και το μέγεθος που να δικαιολογούν κάτι τέτοιο.

### Διανομή (place)

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η νέα εταιρία θα πουλάει τα προϊόντα της σε εισαγωγείς των αγορών-στόχων οι οποίοι θα τα διανέμουν μετά για λογαριασμό τους στην αγορά. Αυτή η τακτική έχει το μειονέκτημα ότι η εταιρία δεν έχει έλεγχο των σημείων πώλησης των προϊόντων της με κίνδυνο οι

προσπάθειες τοποθέτησης και ανάπτυξης της μάρκας της να υπονομεύονται από ασύμβατες πρακτικές του πελάτη-εισαγωγέα. Το πρόβλημα αυτό θα επιχειρηθεί να αντιμετωπιστεί έμμεσα με την τιμολογιακή πολιτική και πιο άμεσα με το να συμπεριλάβει στα κριτήρια επιλογής συνεργατών-εισαγωγέων, τα κανάλια που αυτοί χρησιμοποιούν και εξυπηρετούν. Συγκεκριμένα θα επιλέγονται εισαγωγείς που εξειδικεύονται σε gourmet προϊόντα και συνεργάζονται με λιανοπωλητές αυτής της κατηγορίας.

## 6.4 Πρόβλεψη πωλήσεων

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις για τις περίοδο που καλύπτει το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι από τα σημαντικότερα δεδομένα που πρέπει να εισαχθούν στο επιχειρηματικό μοντέλο γιατί πάνω σε αυτές τις προβλέψεις θα στηριχθούν τα αποτελέσματα του μοντέλου και η αξιολόγηση του σχεδίου. Η όσο το δυνατόν ακριβέστερη πρόβλεψη των πωλήσεων, όπως και κάθε είδους πρόβλεψη άλλωστε, είναι μια δύσκολη διαδικασία, ιδιαίτερα όταν αφορά σε πωλήσεις νέου προϊόντος σε νέες αγορές, όταν δεν διαθέτει κανείς ιστορικά στοιχεία πάνω στα οποία να στηριχθεί. Σε περιπτώσεις σαν και αυτές, η πρόβλεψη ανατίθεται σε εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων που διενεργούν γι' αυτό τον λόγο έρευνες αγοράς. Όταν δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, όπως στην δικιά μας περίπτωση, ο πιο αξιόπιστος τρόπος πρόβλεψης είναι να στραφεί κανείς στην υποκειμενική γνώμη ανθρώπων με εμπειρία στον χώρο και να τους ζητήσει, παρουσιάζοντάς τους τα δεδομένα, να κάνουν μια όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική εκτίμηση. Σε αρκετές περιπτώσεις τέτοιου είδους ποιοτικές έρευνες, έχουν αποδειχθεί, αν όχι περισσότερο, τουλάχιστον, εξίσου ακριβείς και αξιόπιστες με τις περίπλοκες και ακριβές ποσοτικές. Μετά λοιπόν από συζητήσεις με παράγοντες του χώρου, κατέληξα ότι ένα ρεαλιστικό σενάριο σχετικά με την πορεία των πωλήσεων της νέας εταιρίας είναι αυτό που τη θέλει να κάνει πωλήσεις 150 με 200 τόνους ελαιόλαδου στο πέμπτο έτος της λειτουργίας της. Μια ρεαλιστική εξέλιξη των πωλήσεων αυτών παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Πωλήσεις (τόνοι ελαιόλαδο)</b>	30	50	100	150	200

Ο Πίνακας 6.4.1 που ακολουθεί μετατρέπει τις υποθέσεις του παραπάνω πίνακα, καταρχήν, σε λίτρα, με βάση τον τύπο: 1 λίτρο (lt) ελαιόλαδο = 0,92 kg ελαιόλαδο, και στην συνέχεια με βάση τις παρακάτω υποθέσεις:

- ✓ 60% των πωλήσεων θα αφορά στο προϊόν kalamata, που είναι πιο γνωστό στο εξωτερικό, και το υπόλοιπο 40% στο προϊόν sitia
- ✓ και για τα δύο είδη ελαιόλαδου, το 30% θα αφορά την συσκευασία των 250ml, το 40% την συσκευασία των 500 ml και το υπόλοιπο 30% την συσκευασία του 1 lt

✓ κάθε συσκευασία θα πωλείται σε χαρτοκιβώτια 12 τεμαχίων,

δίνει τις πωλήσεις σε μονάδες πώλησης που είναι το χαρτοκιβώτιο (στο εξής carton).

#### Πίνακας 6.4.1 Προβλέψεις πωλήσεων ανά μονάδα πώλησης (carton)

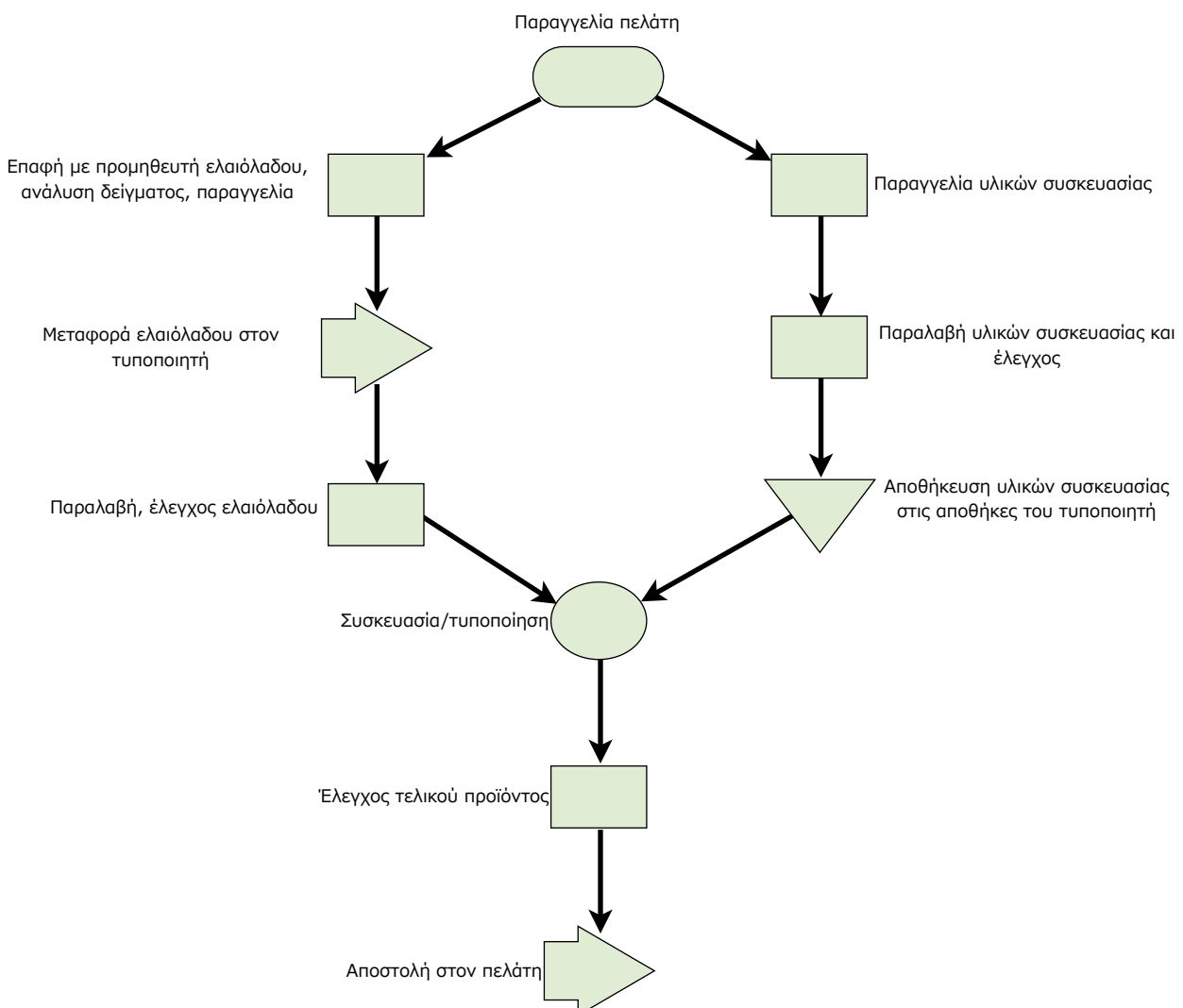
Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
Πωλήσεις (τόνοι ελαιόλαδο)	30	50	100	150	200
Πωλήσεις (λίτρα ελαιόλαδο)	32.609	54.348	108.696	163.043	217.391
Πωλήσεις sitia 250 ml (τεμ.)	15.652	26.087	52.174	78.261	104.348
Πωλήσεις sitia 500 ml (τεμ.)	10.435	17.391	34.783	52.174	69.565
Πωλήσεις sitia 1 lt (τεμ.)	3.913	6.522	13.043	19.565	26.087
Πωλήσεις kalamata 250 ml (τεμ.)	23.478	39.130	78.261	117.391	156.522
Πωλήσεις kalamata 500 ml (τεμ.)	15.652	26.087	52.174	78.261	104.348
Πωλήσεις kalamata 1 lt (τεμ.)	5.870	9.783	19.565	29.348	39.130
<b>Πωλήσεις sitia 250 ml (carton)</b>	<b>1.304</b>	<b>2.174</b>	<b>4.348</b>	<b>6.522</b>	<b>8.696</b>
<b>Πωλήσεις sitia 500 ml (carton)</b>	<b>870</b>	<b>1.449</b>	<b>2.899</b>	<b>4.348</b>	<b>5.797</b>
<b>Πωλήσεις sitia 1 lt (carton)</b>	<b>326</b>	<b>543</b>	<b>1.087</b>	<b>1.630</b>	<b>2.174</b>
<b>Πωλήσεις kalamata 250 ml (carton)</b>	<b>1.957</b>	<b>3.261</b>	<b>6.522</b>	<b>9.783</b>	<b>13.043</b>
<b>Πωλήσεις kalamata 500 ml (carton)</b>	<b>1.304</b>	<b>2.174</b>	<b>4.348</b>	<b>6.522</b>	<b>8.696</b>
<b>Πωλήσεις kalamata 1 lt (carton)</b>	<b>489</b>	<b>815</b>	<b>1.630</b>	<b>2.446</b>	<b>3.261</b>

## 7 Επιχειρησιακό σχέδιο (operational plan)

### 7.1 Παραγωγική διαδικασία

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της εταιρικής στρατηγικής, η νέα εταιρία θα πραγματοποιεί εσωτερικά τις λειτουργίες της προμήθειας α΄ και β΄ υλών, του marketing και των πωλήσεων, και της διασφάλισης της ποιότητας στη βάση ενός make-to-order μοντέλου. Η τυποποίηση και συσκευασία του ελαιόλαδου, η παραγωγική δηλαδή διαδικασία, θα ανατεθεί σε εταιρία τυποποίησης. Με αυτόν τον τρόπο δεν θα χρειαστεί να επενδύσει σε παραγωγικές εγκαταστάσεις μειώνοντας έτσι σημαντικά τις ανάγκες για αρχικό κεφάλαιο και τον κίνδυνο.

Το σχήμα που ακολουθεί δίνει το διάγραμμα της διαδικασίας παραγωγής και ακολουθεί περιγραφή της.



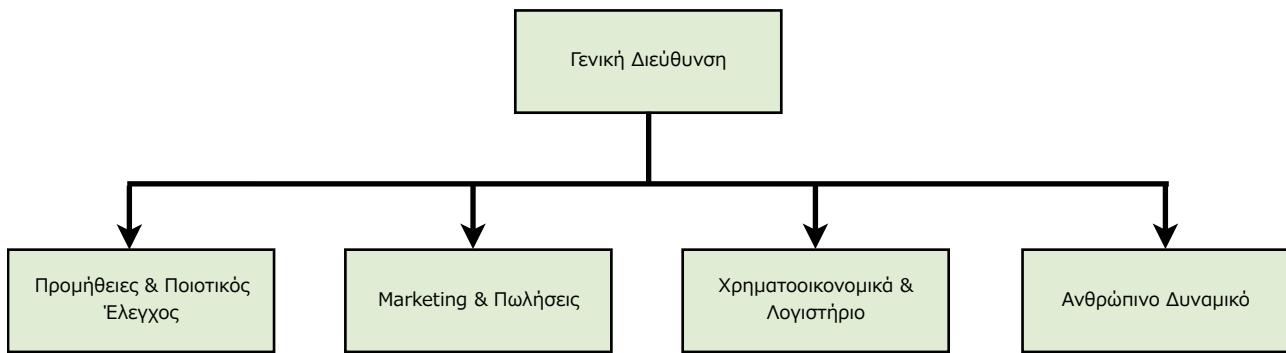
Η διαδικασία θα ενεργοποιείται με την παραγγελία του πελάτη. Στις αποθήκες του τυποποιητή θα υπάρχει απόθεμα β' υλών δηλαδή λευκοσιδηρών δοχείων, πωμάτων και χαρτοκιβωτίων. Με την παραγγελία του πελάτη ο υπεύθυνος προμηθειών και διασφάλισης ποιότητας θα έρχεται σε επαφή με τον προμηθευτή α' υλών, δηλαδή ελαιόλαδου, και θα του ζητά να αποστείλει δείγμα από το ελαιόλαδο για να ελεγχθεί. Ο έλεγχος θα γίνεται σε συνεργαζόμενα εξειδικευμένα εργαστήρια και θα περιλαμβάνει και οργανοληπτικό τεστ. Αν το δείγμα πληρεί της προδιαγραφές της εταιρίας θα γίνεται παραγγελία. Η πληρωμή των προμηθευτών ελαιόλαδου γίνεται τοις μετρητοίς. Στη συνέχεια το ελαιόλαδο μεταφέρεται με έξοδα της εταιρίας στις εγκαταστάσεις του τυποποιητή όπου συλλέγεται δείγμα για δεύτερο έλεγχο ώστε να διασφαλιστεί ότι το ελαιόλαδο που εστάλη είναι το ίδιο με αυτό του αρχικού δείγματος. Αφού γίνει και ο δεύτερος έλεγχος, το ελαιόλαδο τυποποιείται και συσκευάζεται από τον τυποποιητή και όταν η παραγγελία είναι έτοιμη, γίνεται τρίτος δειγματοληπτικός έλεγχος του έτοιμου, πλέον, προϊόντος ώστε να διασφαλιστεί ότι ο τυποποιητής έχει συσκευάσει το ελαιόλαδο της εταιρίας και σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τέλος η παραγγελία αποστέλλεται στον πελάτη. Παράλληλα με αυτή την διαδικασία γίνεται και παραγγελία β' υλών ώστε να συμπληρωθεί το απόθεμα στις αποθήκες του τυποποιητή.

## 7.2 Οργανωτική δομή (organizational structure)

Η οργανωτική δομή της εταιρίας πρέπει να αντανακλά τις περιοχές ευθύνης για την δημιουργία αξίας και, κατά συνέπεια, λαμβάνει υπόψιν τα στοιχεία της εσωτερικής αλυσίδας αξίας (corporation's value chain). Κάθε επιμέρους τμήμα αντιστοιχεί σε κάθε ένα στάδιο αυτής της αλυσίδας δημιουργίας αξίας για τον καταναλωτή και φανερώνει τις ιδιαίτερες ικανότητες πάνω στις οποίες η εταιρία στηρίζεται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το είδος της οργανωτικής δομής εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρίας και αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει το κόστος λειτουργίας και την ευελιξία.

Κατάλληλη, για την νέα εταιρία, μορφή οργανωτικής δομής είναι η οργάνωση βάσει λειτουργιών (λειτουργική δομή, functional structure), καθώς πρόκειται για μικρή εταιρία όπου τα διάφορα τμήματα γνωρίζουν τι συμβαίνει στα υπόλοιπα και η επικοινωνία είναι εύκολη και άμεση. Επίσης, ενώ είναι χρήσιμο κάθε τμήμα να διακρίνεται, είναι σύνηθες σε εταιρίες αυτού του μεγέθους η ευθύνη για διαφορετικές λειτουργίες να συγκεντρώνεται στο ίδιο πρόσωπο. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, η δομή της νέας εταιρίας παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί.





### 7.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Το προσωπικό της νέας εταιρίας θα αποτελείται από τέσσερα άτομα τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας της και το πέμπτο έτος θα προσλάβει άλλο ένα. Συγκεκριμένα στην εταιρία θα απασχολούνται:

- ✓ Ο φορέας/ιδιοκτήτης της εταιρίας που θα έχει την θέση του γενικού διευθυντή και την ευθύνη για το marketing, τις πωλήσεις, την χρηματοοικονομική διοίκηση και την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- ✓ Ένα άτομο επιφορτισμένο με την ευθύνη των προμηθειών και του ποιοτικού ελέγχου που θα αναφέρεται στον γενικό διευθυντή και
- ✓ Ένα άτομο που θα ασχολείται μαζί με τον γενικό διευθυντή με το marketing, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών. Το τρίτο έτος, η ανάπτυξη της εταιρίας και ο φόρτος εργασίας απαιτούν την πρόσληψη ενός δεύτερου εργαζόμενου για το τμήμα αυτό.
- ✓ Ένα άτομο για γραμματειακή υποστήριξη που θα υπάγεται στο τμήμα γενικής διεύθυνσης

Οι εργαζόμενοι θα είναι νέοι άνθρωποι με σπουδές στο αντικείμενο ευθύνης τους και ενδεχομένως κάποια εμπειρία σε ανάλογες θέσεις.

Η εταιρία θα συνεργάζεται με εξωτερικό λογιστή.

Στον Πίνακα 7.3.1 παρουσιάζεται η μισθολογική δαπάνη της νέας εταιρίας ανά λειτουργικό τμήμα για τα πρώτα πέντε έτη.

Πίνακας 7.3.1 Πίνακας Ανάλυσης Μισθών ανά λειτουργικό τμήμα

Έτος		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Γενική Διεύθυνση</b>	<b>Υποθέσεις</b>					
Αρχικός καθαρός μισθός 1 (€)	1500					
Αρχικός καθαρός μισθός 2 (€)	600					
Αύξηση μισθών (ετήσια, % επί του καθαρού μισθού)	5%					
Εργοδοτικές εισφορές (%)	30%					
Αριθμός Εργαζομένων		2	2	2	2	2
<b>Εργαζόμενος 1</b>						
Έτη υπηρεσίας		1	2	3	4	5
Ετήσιος μισθός		27.300	30.098	31.603	33.183	34.842
<b>Εργαζόμενος 2</b>						
Έτη υπηρεσίας		1	2	3	4	5
Ετήσιος μισθός		10.920	12.039	12.641	13.273	13.937
<b>Σύνολο μισθοδοσίας τμήματος</b>		<b>38.220</b>	<b>42.138</b>	<b>44.244</b>	<b>46.457</b>	<b>48.779</b>
Έτος		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Προμήθειες &amp; Ποιοτικός Έλεγχος</b>	<b>Υποθέσεις</b>					
Αρχικός καθαρός μισθός (€)	1000					
Αύξηση μισθών (ετήσια, % επί του καθαρού μισθού)	5%					
Εργοδοτικές εισφορές (%)	30%					
Αριθμός Εργαζομένων		1	1	1	1	1
<b>Εργαζόμενος 1</b>						
Έτη υπηρεσίας		1	2	3	4	5
Ετήσιος μισθός		18.200	20.066	21.069	22.122	23.228
<b>Σύνολο μισθοδοσίας τμήματος</b>		<b>18.200</b>	<b>20.066</b>	<b>21.069</b>	<b>22.122</b>	<b>23.228</b>
Έτος		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Marketing &amp; Πωλήσεις</b>	<b>Υποθέσεις</b>					
Αρχικός καθαρός μισθός (€)	1000					
Αύξηση μισθών (ετήσια, % επί του καθαρού μισθού)	5%					
Εργοδοτικές εισφορές (%)	30%					
Αριθμός Εργαζομένων		1	1	2	2	2
<b>Εργαζόμενος 1</b>						
Έτη υπηρεσίας		1	2	3	4	5
Ετήσιος μισθός		18.200	20.066	21.069	22.122	23.228
<b>Εργαζόμενος 2</b>						
Έτη υπηρεσίας				1	2	3
Ετήσιος μισθός				18.200	20.066	21.069
<b>Σύνολο μισθοδοσίας τμήματος</b>		<b>18.200</b>	<b>20.066</b>	<b>39.269</b>	<b>42.188</b>	<b>44.297</b>

## 7.4 Εγκαταστάσεις - Ενσώματα & Ασώματα πάγια

Η νέα εταιρία, σύμφωνα με το επιχειρησιακό της σχέδιο, δεν θα επενδύσει σε παραγωγικές εγκαταστάσεις. Θα εγκατασταθεί σε ενοικιαζόμενο χώρο στην περιοχή της Αθήνας όπου θα στεγάσει τα γραφεία της. Οι κύριες κεφαλαιουχικές δαπάνες της για πάγιο εξοπλισμό θα αφορούν στην κατηγορία “έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός”. Συγκεκριμένα θα αγοράσει έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και ηλεκτρονικά συστήματα για το ηλεκτρονικό της δίκτυο, λογισμικό, φωτοτυπικό μηχάνημα, και εξοπλισμό τηλεπικοινωνιών.

Οι κεφαλαιουχικές της δαπάνες αφορούν επίσης και σε ασώματα πάγια και συγκεκριμένα στα έξοδα ίδρυσης, τα έξοδα για τον σχεδιασμό και την καταχώρηση του εμπορικού της σήματος και του σχεδιασμού της συσκευασίας και τα έξοδα για την απόκτηση των πιστοποιητικών ποιότητας. Ο Πίνακας 7.4.1 παρουσιάζει τις κεφαλαιουχικές δαπάνες της νέας εταιρίας.

**Πίνακας 7.4.1 Κεφαλαιουχικές δαπάνες**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός</b>					
Έπιπλα	10.000				
Μηχανές γραφείων	2.000				
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ηλεκτρονικά συστήματα & λογισμικό	10.000				
Εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών	1.500				
<b>Σύνολο κεφ. δαπανών σε ενσώματα πάγια</b>	<b>23500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Έξοδα ίδρυσης &amp; εγκατάστασης</b>	<b>3.000</b>				
<b>Δικαιώματα Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας</b>	<b>20.000</b>				
<b>Σύνολο κεφ. δαπανών σε ασώματα πάγια</b>	<b>23000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 7.5 Κόστος πωληθέντων

Το κόστος πωληθέντων κάθε έτους επηρεάζεται από το επιχειρησιακό σχέδιο της εταιρίας και εξαρτάται από την κατανομή των ετήσιων πωλήσεων σε παραγγελίες. Συγκεκριμένα, το άμεσο κόστος παραγωγής κάθε μονάδας πώλησης (χαρτοκιβώτιο) αφορά στις Α΄ ύλες που είναι το ελαιόλαδο, τις Β΄ ύλες που είναι οι περιέκτες, τα πώματα και τα χαρτοκιβώτια και την αμοιβή του τυποποιητή που είναι σταθερή ανά μονάδα προϊόντος και προσυμφωνημένη. Τα γενικά έξοδα παραγωγής (Γ.Β.Ε. στο εξής) - που δεν μπορούν να αντιστοιχισθούν άμεσα με κάθε μονάδα προϊόντος - είναι το μεταφορικό κόστος του ελαιόλαδου, τα έξοδα των αναλύσεων και οι απώλειες των Β΄ υλών. Τα έξοδα αυτά εξαρτώνται από τον αριθμό των παρτίδων στις οποίες κατανέμονται οι συνολικές πωλήσεις του έτους λόγω του ότι η make-to-order οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας έχει σαν αποτέλεσμα τα

έξοδα των μεταφορικών και των αναλύσεων να προκύπτουν με κάθε παραγγελία (βλέπε κεφ. 7.1). Κάθε παρτίδα αντιστοιχεί σε μια παραγγελία, έτσι όσο λιγότερες και μεγαλύτερες είναι οι παραγγελίες τόσο λιγότερα θα είναι αυτά τα έξοδα στο έτος.

Προκειμένου λοιπόν να υπολογιστεί το κόστος των πωληθέντων είναι καταρχήν απαραίτητο οι προβλέψεις πωλήσεων του Πίνακα 6.4.1 να κατανεμηθούν σε παρτίδες και για το σκοπό αυτό πρέπει να γίνουν κάποιες υποθέσεις σχετικά με τον αριθμό των παραγγελιών σε κάθε έτος. Ο Πίνακας 7.5.1 που ακολουθεί δείχνει αυτές τις υποθέσεις - που αφορούν στον αριθμό των πελατών σε κάθε έτος και τις παραγγελίες ανά πελάτη - και στη συνέχεια, κάνοντας σιωπηρά την υπόθεση ότι οι πωλήσεις κατανέμονται ισομερώς μεταξύ των παρτίδων, δίνει τις μονάδες πώλησης (χαρτοκιβώτια, cartons) από κάθε προϊόν (sitia 250 ml κ.λ.π) σε κάθε παρτίδα.

**Πίνακας 7.5.1 Υποθέσεις Παραγγελιών και μονάδες πώλησης /παραγγελία**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Αγγλία</b>					
Πελάτες	1	1	2	2	3
Παραγγελίες ανά πελάτη	2	2	2	2	2
<b>Γαλλία</b>					
Πελάτες	1	1	2	2	3
Παραγγελίες ανά πελάτη	2	2	2	2	2
<b>Γερμανία</b>					
Πελάτες	1	1	2	2	3
Παραγγελίες ανά πελάτη	2	2	2	2	2
<b>Σύνολο παραγγελιών/παρτίδων</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>18</b>
<b>Μονάδες πώλησης (cartons) ανά παραγγελία/παρτίδα</b>					
sitia 250 ml (carton)	217	362	362	543	483
sitia 500 ml (carton)	145	242	242	362	322
sitia 1 lt (carton)	54	91	91	136	121
kalamata 250 ml (carton)	326	543	543	815	725
kalamata 500 ml (carton)	217	362	362	543	483
kalamata 1 lt (carton)	82	136	136	204	181

Το ανά μονάδα προϊόντος (και άρα και το ανά μονάδα πώλησης) κόστος σε κάθε παρτίδα εξαρτάται από το μέγεθός της καθώς τα σταθερά ανά παρτίδα Γ.Β.Ε. επιμερίζονται σε διαφορετικό αριθμό μονάδων. Έτσι, καθώς η τιμή πώλησης κάθε προϊόντος προκύπτει από την προσαύξηση του ανά μονάδα κόστους με ένα ποσοστό 35%, η τιμή αυτή διαφέρει επίσης ανά παραγγελία. Ο Πίνακας 7.5.2 παρουσιάζει την υπολογισμό των πωλήσεων και του κόστους πωληθέντων βάσει των υποθέσεων σχετικά με κάθε επιμέρους κόστος και του αποτελέσματος του Πίνακα 7.5.1.

## Πίνακας 7.5.2 Πωλήσεις και Κόστος Πωληθέντων

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Κόστος</b>					
Υποθέσεις					
περιέκτης 250 ml (€/τεμ.)	0,3				
περιέκτης 500 ml (€/τεμ.)	0,5				
περιέκτης 1 lt (€/τεμ.)	0,7				
χαρτοκιβώτιο (€/τεμ.)	0,2				
ελαιόλαδο Σητεία (€/kg)	3				
ελαιόλαδο Καλαμάτα (€/kg)	3				
πώματα (€/τεμ.)	0,05				
μεταφορικά (€/kg)	0,05				
αμοιβή τυποποιητή (€/τεμ.)	0,3				
αναλύσεις (€/ανάλυση)	150				
απώλειες β' υλών (% επί συνόλου παρτίδας)	3%				
<b>Τιμή πώλησης</b>					
προσάυξηση στο ανά μονάδα κόστος	35%				
<b>Κόστος Παρτίδας</b>					
		<b>τεμάχια</b>			
sitia 250 ml	2.604	4.344	4.344	6.516	5.796
sitia 500 ml	1.740	2.904	2.904	4.344	3.864
sitia 1 lt	648	1.092	1.092	1.632	1.452
kalamata 250 ml	3.912	6.516	6.516	9.780	8.700
kalamata 500 ml	2.604	4.344	4.344	6.516	5.796
kalamata 1 lt	984	1.632	1.632	2.448	2.172
		<b>κόστος Α' και Β' υλών και παραγωγής</b>			
ελαιόλαδο	14.995	25.014	25.014	37.492	33.335
περιέκτες	5.269	8.789	8.789	13.175	11.716
πώματα	625	1.042	1.042	1.562	1.389
χαρτοκιβώτια	208	347	347	521	463
αμοιβή τυποποιητή	3.748	6.250	6.250	9.371	8.334
		<b>Γ.Β.Ε</b>			
μεταφορικά	250	417	417	625	556
αναλύσεις	900	900	900	900	900
απώλειες β' υλών	252	389	389	560	503
<b>Συνολικό κόστος παρτίδας</b>	26.246	43.147	43.147	64.204	57.196
<b>Σύνολο παρτίδων</b>	6	6	12	12	18
<b>Κόστος Πωληθέντων</b>	<b>157.478</b>	<b>258.881</b>	<b>517.761</b>	<b>770.453</b>	<b>1.029.519</b>
		<b>Κόστος ανά τεμάχιο σε κάθε παρτίδα</b>			
sitia 250 ml	1,5	1,45	1,5	1,4	1,4
sitia 500 ml	2,4	2,35	2,4	2,3	2,3
sitia 1 lt	4,0	3,96	4,0	3,9	3,9
kalamata 250 ml	1,5	1,42	1,4	1,4	1,4
kalamata 500 ml	2,4	2,33	2,3	2,3	2,3
kalamata 1 lt	4,0	3,93	3,9	3,9	3,9
		<b>Τιμή ανά τεμάχιο σε κάθε παρτίδα</b>			
sitia 250 ml	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9
sitia 500 ml	3,3	3,2	3,2	3,1	3,1
sitia 1 lt	5,4	5,3	5,3	5,3	5,3
kalamata 250 ml	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9
kalamata 500 ml	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1
kalamata 1 lt	5,4	5,3	5,3	5,3	5,3
		<b>Τιμή ανά μονάδα πώλησης (carton) σε κάθε παρτίδα</b>			
sitia 250 ml	24	24	24	23	23
sitia 500 ml	39	38	38	38	38
sitia 1 lt	65	64	64	64	64
kalamata 250 ml	24	23	23	23	23
kalamata 500 ml	38	38	38	37	37
kalamata 1 lt	64	64	64	63	63
<b>Συνολική τιμή παρτίδας</b>	35.772	58.403	58.403	86.600	77.215
<b>Σύνολο παρτίδων</b>	6	6	12	12	18
<b>Πωλήσεις</b>	<b>214.635</b>	<b>350.418</b>	<b>700.836</b>	<b>1.039.201</b>	<b>1.389.863</b>

## 7.6 Λειτουργικά Έξοδα

Στα λειτουργικά έξοδα της εταιρίας περιλαμβάνονται καταρχήν οι μισθοί. Ο Πίνακας 7.6.1 συνοφίζει το περιεχόμενο του Πίνακα 7.3.1 για τους μισθούς στα διάφορα τμήματα.

**Πίνακας 7.6.1 Μισθοδοσία**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Μισθοδοσία</b>					
Γενική διεύθυνση	38.220	42.138	44.244	46.457	48.779
Προμήθειες & Ποιοτικός Έλεγχος	18.200	20.066	21.069	22.122	23.228
Marketing & Πωλήσεις	18.200	20.066	39.269	42.188	44.297
Χρηματοοικονομικά & Λογιστήριο					
Ανθρώπινο Δυναμικό					
<b>Σύνολο εταιρίας</b>	<b>74620</b>	<b>82269</b>	<b>104582</b>	<b>110767</b>	<b>116305</b>

Πέρα από τους μισθούς, τα υπόλοιπα λειτουργικά έξοδα παρουσιάζονται στον Πίνακα 7.6.2. Οι αμοιβές τρίτων αφορούν στην αμοιβή του εξωτερικού λογιστή. Τα έξοδα για τον σχεδιασμό και την δημιουργία του δικτυακού τόπου στο πρώτο έτος δεν παγιοποιούνται γιατί δεν θα γίνουν άμεσες πωλήσεις από τον δικτυακό τόπο - δηλαδή δεν θα αποτελεί και ηλεκτρονικό κατάστημα - και έτσι δεν μπορεί να αποδειχθεί με σαφή τρόπο ότι το έξοδο αυτό θα αποφέρει οικονομικά οφέλη στο μέλλον. Έτσι καταχωρούνται στα έξοδα διάθεσης του πρώτου έτους. Τα επόμενα έτη από τον δικτυακό τόπο θα προκύπτουν τα έξοδα συντήρησης και ανανέωσής του. Ακολουθεί ο Πίνακας 7.6.2.

**Πίνακας 7.6.2 Λειτουργικά Έξοδα**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Γενικής Διοίκησης</b>					
μισθοί	74.620	82.269	104.582	110.767	116.305
αμοιβές τρίτων	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
ενοίκια	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
ηλεκτρικό - νερό - θέρμανση	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
ασφάλιστρα	500	500	500	500	500
λοιπά έξοδα	500	500	500	500	500
<b>Σύνολο εξόδων γενικής διοίκησης</b>	<b>90.620</b>	<b>98.269</b>	<b>120.582</b>	<b>126.767</b>	<b>132.305</b>
<b>Διάθεσης</b>					
δικτυακός τόπος	10.000	500	500	500	500
έντυπο υλικό	300	300	500	500	700
έξοδα ταξιδίων	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
εκθέσεις	0	0	10.000	10.000	10.000
<b>Σύνολο εξόδων διάθεσης</b>	<b>11.300</b>	<b>1.800</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.200</b>
<b>Σύνολο λειτουργικών εξόδων</b>	<b>101.920</b>	<b>100.069</b>	<b>132.582</b>	<b>138.767</b>	<b>144.505</b>

## 8 Μοντέλο

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το επιχειρησιακό μοντέλο και γίνονται, όπου κρίνεται απαραίτητο, διευκρινιστικές παρατηρήσεις.

Οι αποσβέσεις των πέντε πρώτων χρόνων λειτουργίας παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα. Οι συντελεστές απόσβεσης είναι αυτοί που η εταιρία υποχρεούται από τον νόμο να εφαρμόσει. Έχει επιλεχθεί η σταθερή μέθοδος απόσβεσης και για όλα τα πάγια έχει επιλεχθεί ο ανώτερος επιτρεπόμενος συντελεστής. Στο πέμπτο έτος λειτουργίας έχουν αποσβεστεί όλα τα πάγια της εταιρίας.

### Αποσβέσεις

Έτος			2010	2011	2012	2013	2014	
	<b>Ενσώματα πάγια</b>	<b>Αξία προς Απόσβεση</b>	<b>Συντελεστής Απόσβεσης</b>					
	Έπιπλα	10.000	20%	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
	Μηχανές γραφείων	2.000	20%	400	400	400	400	400
	Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ηλεκτρονικά συστήματα & λογισμικό	10.000	30%	3.000	3.000	3.000	1.000	0
	Εξοπλισμός τηλεπικοινωνιών	1.500	20%	300	300	300	300	300
	<b>Σύνολο αποσβέσεων ενσώματων παγίων</b>			<b>5.700</b>	<b>5.700</b>	<b>5.700</b>	<b>3.700</b>	<b>2.700</b>
	Αποσβέσεις ενσώματων παγίων υπόλοιπο <b>αρχής έτους</b>			0	5.700	11.400	17.100	20.800
	Αποσβέσεις ενσώματων παγίων υπόλοιπο <b>τέλους έτους</b>			5700	11400	17100	20800	23500
	<b>Ασώματα πάγια</b>							
	Έξοδα Ίδρυσης	3.000	20%	600	600	600	600	600
	Δικαιώματα Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας	20.000	20%	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
	<b>Σύνολο αποσβέσεων ασώματων παγίων</b>			<b>4.600</b>	<b>4.600</b>	<b>4.600</b>	<b>4.600</b>	<b>4.600</b>
	Αποσβέσεις ασώματων παγίων υπόλοιπο <b>αρχής έτους</b>			0	4600	9200	13800	18400
	Αποσβέσεις ασώματων παγίων υπόλοιπο <b>τέλους έτους</b>			4600	9200	13800	18400	23000
	<b>Σύνολο αποσβέσεων</b>			<b>10.300</b>	<b>10.300</b>	<b>10.300</b>	<b>8.300</b>	<b>7.300</b>

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την χρηματοδότηση της εταιρίας κατά την διάρκεια των πρώτων πέντε ετών λειτουργίας της. Το πρώτο έτος, ο φορέας της εταιρίας θα εισφέρει 100 χιλιάδες ευρώ και παρουσιάζοντας το παρόν business plan σε τραπεζίτες θα εξασφαλίσει μακροχρόνιο δάνειο ύψους 50 χιλιάδων ευρώ το οποίο η εταιρία θα αρχίσει να το αποπληρώνει τον τρίτο χρόνο λειτουργίας της. Τα επιτόκια παρουσιάζονται στον πίνακα ενώ το ποσοστό διανομής κερδών θα είναι 80%. Οι αρνητικές ταμειακές ροές του δεύτερου χρόνου θα υπερβούν τα διαθέσιμα στο ταμείο και η

εταιρία θα αναγκαστεί να προβεί σε βραχυχρόνιο δανεισμό (overdraft). Οι τόκοι του βραχυχρόνιου δανεισμού θεωρούνται ότι αποπληρώνονται το επόμενο έτος μαζί με το σύνολο του δανεισμού. Το τρίτο έτος ο φορέας θα εισφέρει άλλες 50 χιλιάδες ευρώ καθώς δεν επιτρέπεται από τον νόμο τα ίδια κεφάλαια να είναι μικρότερα από το 1/3 του εταιρικού κεφαλαίου.

## Χρηματοδότηση

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Υποθέσεις</b>					
Εισφορά εταιρικού κεφαλαίου	100.000	0	50.000	0	0
Λήψη Μακροχρόνιων δανείων	50.000	0	0	0	0
Αποπληρωμή Δανείου	0	0	5.000	5.000	5.000
Επιτόκιο Μακροχρόνιου Δανείου	7%	7%	7%	7%	7%
Επιτόκιο Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού (overdraft)	0%	9%	9%	9%	9%
Επιτόκιο καταθέσεων	2%	2%	2%	2%	2%
Ποσοστό Διανομής Κερδών	80%	80%	80%	80%	80%
<b>Λογαριασμός Εταιρικού Κεφαλαίου Καταβεβλημένου</b>					
Αρχικό υπόλοιπο εταιρικού κεφαλαίου καταβεβλημένου	0	100.000	100.000	150.000	150.000
Καταβεβλημένο εταιρικό κεφάλαιο	100.000	0	50.000	0	0
Τελικό υπόλοιπο εταιρικού κεφαλαίου καταβεβλημένου	100.000	100.000	150.000	150.000	150.000
<b>Λογαριασμός Μακροχρονίων Δανείων</b>					
Αρχικό υπόλοιπο μακροχρόνιων δανείων	0	50.000	50.000	45.000	40.000
Λήψη Δανείου	50.000	0	0	0	0
Αποπληρωμή Δανείου	0	0	(5.000)	(5.000)	(5.000)
Τελικό υπόλοιπο μακροχρόνιων δανείων	50.000	50.000	45.000	40.000	35.000
<b>Λογαριασμός Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού (overdraft)</b>					
Αρχικό υπόλοιπο βραχυχρόνιου δανεισμού	0	0	(6.426)	0	0
overdraft περιόδου	0	(6.426)	0	0	0
Αποπληρωμή Βραχυχρόνιου Δανείου	0	0	6.426	0	0
Τελικό υπόλοιπο βραχυχρόνιου δανεισμού	0	(6.426)	0	0	0
<b>Τόκοι Δανείων</b>	<b>1.750</b>	<b>3.500</b>	<b>3.325</b>	<b>2.975</b>	<b>2.625</b>
<b>Τόκοι Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>289</b>	<b>289</b>	<b>0</b>
<b>Τόκοι Καταθέσεων</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ο επόμενος πίνακας του μοντέλου υπολογίζει τις κινήσεις στους λογαριασμούς πελατών, προμηθευτών και αποθεμάτων. Στις υποθέσεις αναφέρεται η πίστωση 45 ημερών που θα δίνεται στους πελάτες και η πίστωση που θα λαμβάνεται από τους προμηθευτές. Οι προμηθευτές ελαιόλαδου θα πληρώνονται τοις μετρητοίς. Η εταιρία θα κρατάει στις αποθήκες του τυποποιητή απόθεμα β' υλών καθώς αυτές δεν είναι άμεσα διαθέσιμες από τους προμηθευτές με αποτέλεσμα να καθυστερεί η εξυπηρέτηση των παραγγελιών των πελατών αν δεν υπάρχει έτοιμο διαθέσιμο απόθεμα. Η πολιτική



αγορών β' υλών είναι η αγορά σε κάθε περίοδο της διπλάσιας ποσότητας από αυτή που έχει, βάσει των προβλεπόμενων πωλήσεων, υπολογιστεί ότι θα χρειαστεί μέσα στο έτος μείον το αρχικό απόθεμα του έτους.

### Κεφάλαιο κίνησης

Έτος		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Λογαριασμοί εισπρακτέοι</b>	<b>Υποθέσεις</b>					
Μέση περίοδος εισπραξης από πελάτες (ημέρες)	45					
<b>Λογαριασμοί πληρωτέοι</b>						
Μέση περίοδος πληρωμής προμηθευτών ελαιόλαδου (ημέρες)	0					
Μέση περίοδος πληρωμής προμηθευτών Β' υλών (ημέρες)	30					
Μέση περίοδος πληρωμής τυποποιητή (ημέρες)	50					
<b>Πελάτες</b>						
υπόλοιπο αρχής χρήσης		0	26.462	43.202	86.404	128.121
πωλήσεις περιόδου		214.635	350.418	700.836	1.039.200	1.389.860
εισπράξεις		(188.173)	(333.678)	(657.634)	(997.485)	(1.346.630)
<b>Πελάτες υπόλοιπο τέλους χρήσης</b>		<b>26.462</b>	<b>43.202</b>	<b>86.404</b>	<b>128.121</b>	<b>171.353</b>
<b>Προμηθευτές ελαιόλαδου</b>						
υπόλοιπο αρχής χρήσης		0	0	0	0	0
πληρωμές περιόδου		14.995	25.014	25.014	37.492	33.335
κόστος ελαιόλαδου		14.995	25.014	25.014	37.492	33.335
<b>Προμηθευτές ελαιόλαδου υπόλοιπο τέλους χρήσης</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Απόθεμα Β' υλών</b>						
υπόλοιπο αρχής χρήσης		0	5.919	9.872	9.872	14.799
αγορές περιόδου		12.204	14.436	10.483	20.642	12.336
αναλώσεις		(6.285)	(10.483)	(10.483)	(15.715)	(13.975)
<b>Αποθέματα β' υλών υπόλοιπο τέλους χρήσης</b>		<b>5.919</b>	<b>9.872</b>	<b>9.872</b>	<b>14.799</b>	<b>13.161</b>
<b>Προμηθευτές Β' υλών</b>						
υπόλοιπο αρχής χρήσης		0	502	837	837	1.254
πληρωμές περιόδου		(5.600)	(9.843)	(10.178)	(14.840)	(13.706)
κόστος Β' υλών		6.102	10.178	10.178	15.257	13.568
<b>Προμηθευτές β' υλών υπόλοιπο τέλους χρήσης</b>		<b>502</b>	<b>837</b>	<b>837</b>	<b>1.254</b>	<b>1.115</b>
<b>Τυποποιητής</b>						
υπόλοιπο αρχής χρήσης		0	513	856	856	1.284
πληρωμές περιόδου		(3.234)	(5.907)	(6.250)	(8.943)	(8.476)
κόστος τυποποίησης		3.748	6.250	6.250	9.371	8.334
<b>Τυποποιητής υπόλοιπο τέλους χρήσης</b>		<b>513</b>	<b>856</b>	<b>856</b>	<b>1.284</b>	<b>1.142</b>

Ο υπολογισμός των φόρων παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα. Οι φόροι υπολογίζονται δυο φορές, μία για την κατάσταση αποτελεσμάτων όπου υπολογίζονται πάνω στα κέρδη μετά τόκων, και μία για την αξιολόγηση όπου υπολογίζονται πάνω στα κέρδη προ φόρων και τόκων.

**Φόροι**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Υποθέσεις</b>					
Φορολογικός Συντελεστής	25%	25%	25%	25%	25%
Μέση περίοδος πληρωμής φόρων (ημέρες)	365	365	365	365	365
<b>Υπολογισμοί φόρου</b>					
Αποτελέσματα προ φόρων	(56.813)	(22.331)	36.579	118.417	205.914
profits before losses	0	0	36.579	118.417	205.914
Losses carried forward	0	0	(36.579)	(42.565)	0
Φορολογητέα Κέρδη	0	0	0	75.852	205.914
Φόροι	0	0	0	18.963	51.478
<b>Λογαριασμός Φόρων Πληρωτέων</b>					
Αρχικό υπόλοιπο λογ/μου φόρων πληρωτέων	0	0	0	0	(18.963)
Φόροι περιόδου	0	0	0	18.963	51.478
Πληρωμές φόρων	0	0	0	0	18.963
Τελικό υπόλοιπο λογ/μου φόρων πληρωτέων	0	0	0	18.963	51.478
<b>Λογαριασμός Ζημιών</b>					
Αρχικό υπόλοιπο λογ/μου ζημιών	0	56.813	79.144	42.565	0
Αύξηση Ζημιών στην περίοδο	56.813	22.331	0	0	0
Losses utilized	0	0	(36.579)	(42.565)	0
Τελικό υπόλοιπο λογ/μου ζημιών	56.813	79.144	42.565	0	0
<b>Υπολογισμοί Φόρων για την Αξιολόγηση</b>					
Αποτελέσματα προ Φόρων και Τόκων	(55.063)	(18.831)	40.193	121.681	208.539
profits before losses	0	0	40.193	121.681	208.539
Losses carried forward	0	0	(36.232)	0	0
Φορολογητέα Κέρδη	0	0	3.961	121.681	208.539
Φόροι	0	0	990	30.420	52.135
<b>Λογαριασμός Φόρων πληρωτέων</b>					
Αρχικό υπόλοιπο λογ/μου φόρων πληρωτέων	0	0	0	990	30.420
Φόροι περιόδου	0	0	990	30.420	52.135
Πληρωμές φόρων (για την αξιολόγηση)	0	0	0	(990)	(30.420)
Τελικό υπόλοιπο λογ/μου φόρων πληρωτέων	0	0	990	30.420	52.135
<b>Λογαριασμός Ζημιών</b>					
Αρχικό υπόλοιπο λογ/μου ζημιών	0	55.063	36.232	0	0
Αύξηση Ζημιών στην περίοδο	55.063	(18.831)	0	0	0
Losses utilized	0	0	(36.232)	0	0
Τελικό υπόλοιπο λογ/μου ζημιών	55.063	36.232	0	0	0

Στη συνέχεια παρατίθενται ο ισολογισμός, η κατάσταση αποτελεσμάτων και η κατάσταση ταμειακών ροών της νέας εταιρίας για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

**Ισολογισμός**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014	
Ενσώματα πάγια (αναπόσβεστη αξία)	0	17.800	12.100	6.400	2.700	0
Αποσβέσεις ενσώματων παγίων	0	(5.700)	(11.400)	(17.100)	(20.800)	(23.500)
Ασώματα πάγια (αναπόσβεστη αξία)	0	18.400	13.800	9.200	4.600	0
Αποσβέσεις ασώματων παγίων	0	(4.600)	(9.200)	(13.800)	(18.400)	(23.000)
<b>Σύνολο Παγίων</b>	0	36.200	25.900	15.600	7.300	0
Πελάτες	0	26.462	43.202	86.404	128.121	171.353
Αποθέματα β' υλών	0	5.919	9.872	9.872	14.799	13.161
Τραπεζικές Καταθέσεις	0	0	0	0	0	0
Ταμείο	0	25.621	0	42.251	39.053	62.881
<b>Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού</b>	0	58.002	53.075	138.528	181.974	247.395
Προμηθευτές ελαιόλαδου	0	0	0	0	0	0
Προμηθευτές β' υλών	0	(502)	(837)	(837)	(1.254)	(1.115)
Τυποποιητής	0	(513)	(856)	(856)	(1.284)	(1.142)
Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός (overdraft)	0	0	(6.426)	0	0	0
Φόροι πληρωτέοι	0	0	0	0	(18.963)	(51.478)
<b>Σύνολο Βραχυπρόθεσμου Παθητικού</b>	0	(1.015)	(8.119)	(1.693)	(21.501)	(53.735)
<b>Καθαρό Κυκλοφορούν Ενεργητικό (Κεφάλαιο Κίνησης)</b>	0	56.987	44.956	136.835	160.473	193.660
<b>Σύνολο Ενεργητικού μείον Βραχυπρόθεσμο Παθητικό</b>	0	93.187	70.856	152.435	167.773	193.660
Εταιρικό Κεφάλαιο Καταβεβλημένο	0	100.000	100.000	150.000	150.000	150.000
Αποτελέσματα εις νέο	0	(56.813)	(79.144)	(42.565)	(22.227)	8.660
Μακροχρόνια Δάνεια	0	50.000	50.000	45.000	40.000	35.000
<b>Σύνολο Απασχολούμενου Κεφαλαίου</b>	0	93.187	70.856	152.435	167.773	193.660
Έλεγχος		0	0	0	0	0

**Κατάσταση Αποτελεσμάτων**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
Πωλήσεις	214.635	350.418	700.836	1.039.201	1.389.863
Κόστος πωληθέντων	(157.478)	(258.881)	(517.761)	(770.453)	(1.029.519)
<b>Μεικτό λειτουργικό κέρδος</b>	<b>57.157</b>	<b>91.538</b>	<b>183.075</b>	<b>268.748</b>	<b>360.344</b>
Έξοδα διοίκησης	(90.620)	(98.269)	(120.582)	(126.767)	(132.305)
Έξοδα διάθεσης	(11.300)	(1.800)	(12.000)	(12.000)	(12.200)
<b>Λειτουργικό αποτέλεσμα</b>	<b>(44.763)</b>	<b>(8.531)</b>	<b>50.493</b>	<b>129.981</b>	<b>215.839</b>
Αποσβέσεις	(10.300)	(10.300)	(10.300)	(8.300)	(7.300)
<b>Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων</b>	<b>(55.063)</b>	<b>(18.831)</b>	<b>40.193</b>	<b>121.681</b>	<b>208.539</b>
Τόκοι Δανείων	(1.750)	(3.500)	(3.325)	(2.975)	(2.625)
Τόκοι Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού	0	0	(289)	(289)	0
Τόκοι Καταθέσεων	0	0	0	0	0
<b>Αποτέλεσμα προ φόρων</b>	<b>(56.813)</b>	<b>(22.331)</b>	<b>36.579</b>	<b>118.417</b>	<b>205.914</b>
Φόροι	0	0	0	(18.963)	(51.478)
<b>Αποτέλεσμα μετά φόρων</b>	<b>(56.813)</b>	<b>(22.331)</b>	<b>36.579</b>	<b>99.454</b>	<b>154.435</b>
Διανομή κερδών	0	0	0	(79.116)	(123.548)
<b>Αποτελέσματα εις νέο</b>	<b>(56.813)</b>	<b>(22.331)</b>	<b>36.579</b>	<b>20.338</b>	<b>30.887</b>

Η εταιρία θα παρουσιάσει κέρδη τον τρίτο χρόνο λειτουργίας της και θα αρχίσει να διανέμει κέρδη στους φορείς της από το τέταρτο έτος και μετά.

**Κατάσταση Ταμειακών Ροών**

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Λειτουργικό αποτέλεσμα</b>	<b>(44.763)</b>	<b>(8.531)</b>	<b>50.493</b>	<b>129.981</b>	<b>215.839</b>
Πελάτες	(26.462)	(16.740)	(43.202)	(41.716)	(43.232)
Αποθέματα β' υλών	(5.919)	(3.953)	0	(4.927)	1.639
Προμηθευτές ελαιόλαδου	0	0	0	0	0
Προμηθευτές β' υλών	502	335	0	418	(139)
Τυποποιητής	513	343	0	428	(142)
<b>Μεταβολές στο Κεφάλαιο Κίνησης</b>	<b>(31.366)</b>	<b>(20.016)</b>	<b>(43.202)</b>	<b>(45.798)</b>	<b>(41.874)</b>
<b>Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες</b>	<b>(76.129)</b>	<b>(28.547)</b>	<b>7.291</b>	<b>84.183</b>	<b>173.964</b>
Κεφαλαιουχικές Δαπάνες για Ενσώματα Πάγια	(23.500)	0	0	0	0
Κεφαλαιουχικές Δαπάνες για Ασώματα Πάγια	(23.000)	0	0	0	0
Φόροι	0	0	0	0	(18.963)
<b>Ταμειακές Ροές πριν τις Χρηματοοικονομικές Ροές</b>	<b>(122.629)</b>	<b>(28.547)</b>	<b>7.291</b>	<b>84.183</b>	<b>155.001</b>
Τόκοι Δανείων	(1.750)	(3.500)	(3.325)	(2.975)	(2.625)
Τόκοι Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού	0	0	(289)	(289)	0
Τόκοι Έσοδα					
<b>Ταμειακές Ροές πριν την Χρηματοδότηση</b>	<b>(124.379)</b>	<b>(32.047)</b>	<b>3.677</b>	<b>80.919</b>	<b>152.376</b>
Εισφορά Εταιρικού Κεφαλαίου	100.000	0	50.000	0	0
Λήψη Δανείων	50.000	0	0	0	0
Αποπληρωμή Δανείων	0	0	(5.000)	(5.000)	(5.000)
Αποπληρωμή Βραχυπρόθεσμου Δανεισμού	0	0	(6.426)	0	0
<b>Ταμειακές Ροές πριν την Διάθεση Κερδών</b>	<b>25.621</b>	<b>(32.047)</b>	<b>42.251</b>	<b>75.919</b>	<b>147.376</b>
Διανομή Κερδών	0	0	0	(79.116)	(123.548)
<b>Ταμειακές Ροές Περιόδου</b>	<b>25.621</b>	<b>(32.047)</b>	<b>42.251</b>	<b>(3.198)</b>	<b>23.828</b>
<b>Λογαριασμός Ταμείου</b>					
Αρχικό υπόλοιπο Λογαριασμού Ταμείου	0	25.621	0	42.251	39.053
Μεταβολές περιόδου Λογαριασμού Ταμείου	25.621	(32.047)	42.251	(3.198)	23.828
Τελικό υπόλοιπο Λογαριασμού Ταμείου	25.621	(6.426)	42.251	39.053	62.881

## 9 Αξιολόγηση

### 9.1 Αριθμοδείκτες

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει μια σειρά από αριθμοδείκτες για την αξιολόγηση της λειτουργίας της νέας εταιρίας.

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Κερδοφορίας</b>					
Περιθώριο μεικτού κέρδους (gross profit margin)	26,63%	26,12%	26,12%	25,86%	25,93%
Περιθώριο λειτουργικού κέρδους (EBITDA margin)	-20,86%	-2,43%	7,20%	12,51%	15,53%
Περιθώριο κέρδους προ φόρων (PBT margin)	-26,47%	-6,37%	5,22%	11,40%	14,82%
<b>Ρευστότητας και Ισολογισμού</b>					
Curent ratio	57,15	6,54	81,84	8,46	4,60
Quick ratio	51,32	5,32	76,01	7,78	4,36
Net book value of assets	36.200	25.900	15.600	7.300	0
Capital expediture to depreciation	2,28	0,00	0,00	0,00	0,00
Asset turnover	2,30	4,95	4,60	6,19	7,18
Debtor days	22,50	36,28	33,75	37,67	39,32
Creditor days	0,61	1,38	0,95	0,85	0,75
Stock turnover days	13,72	13,92	6,96	7,01	4,67
<b>Αποδοτικότητα</b>					
Return on average capital employed (ROACE)	0%	0%	43%	80%	95%
Return on total average assets (ROTAA)	0%	0%	36%	64%	87%
Return on equity (ROE)	0%	0%	34%	78%	97%
<b>Χρηματοοικονομικοί</b>					
Gearing	54%	71%	30%	24%	18%
Debt - Equity ratio	116%	240%	42%	31%	22%
Interest cover	0,00	0,00	13,97	39,82	82,22

Πρώτος αριθμοδείκτης είναι αυτός του μεικτού περιθωρίου που παρουσιάζει μια σχετική σταθερότητα λόγω της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρίας. Η μικρή σταδιακή του μείωση οφείλεται στο γεγονός της αύξησης του μεγέθους των παραγγελιών και κατά συνέπεια την μείωση της ανά προϊόν τιμής και κόστους.

Ο αρνητικός δείκτης περιθωρίου λειτουργικού κέρδους τα δύο πρώτα χρόνια φανερώνει την ανεπάρκεια των πωλήσεων για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων. Οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνει τα επόμενα έτη βελτιώνουν σημαντικά τον δείκτη.

Οι διακυμάνσεις στους δύο δείκτες ρευστότητας οφείλονται στις διακυμάνσεις των ταμειακών ροών λόγω της ένεσης ρευστότητας της εταιρικής εισφοράς στο τρίτο έτος, την βελτίωσή τους και την έναρξη διανομής κερδών.

Ο δείκτης Asset turnover φανερώνει ότι η νέα εταιρία είναι εντάσεως εργασίας και δεν απασχολεί πολλά πάγια για την πραγματοποίηση των πωλήσεών της.

Τέλος, σχετικά με τους αριθμοδείκτες, αξίζει να αναφερθεί η σημαντική βελτίωση των δεικτών αποδοτικότητας μετά την πρώτη κερδοφόρα χρήση.

## 9.2 Αξιολόγηση

Για την αξιολόγηση της επένδυσης επιλέχθηκε η μέθοδος της καθαρής παρούσας αξίας με ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση 8%. Η καθαρή παρούσα αξία των καθαρών ταμειακών ροών των πέντε πρώτων ετών λειτουργίας είναι θετική. Επειδή όμως η εταιρία θα συνεχίσει να λειτουργεί και μετά το πέρας του πέμπτου έτους, υπολογίζεται και η τερματική παρούσα αξία, δηλαδή η παρούσα αξία των ροών που θα προκύψουν από την λειτουργία της εταιρίας στο διηνεκές, με την υπόθεση ότι το πέμπτο έτος

Έτος	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Αξιολόγηση</b>					
<b>Υποθέσεις</b>					
Ελάχιστη Απαιτούμενη Απόδοση (προεξοφλητικό επιτόκιο)	8,00%				
Terminal Value Growth Rate	3,00%				
<b>Καθαρή Ταμειακή Ροή</b>					
Λειτουργική Ταμειακή Ροή	(71.129)	(28.547)	7.291	84.183	173.964
Κεφαλαιακές δαπάνες σε Ενσώματα πάγια	(23.500)	0	0	0	0
Κεφαλαιακές δαπάνες σε Ασώματα πάγια	(23.000)	0	0	0	0
Φόροι (αξιολόγησης)	0	0	0	(2.240)	(30.420)
<b>Καθαρές Ταμειακή Ροές (ΚΤΡ)</b>	<b>(117.629)</b>	<b>(28.547)</b>	<b>7.291</b>	<b>81.943</b>	<b>143.544</b>
<b>Συντελεστής Προεξόφλησης</b>	<b>1,04</b>	<b>1,12</b>	<b>1,21</b>	<b>1,31</b>	<b>1,41</b>
<b>Καθαρή Παρούσα Αξία ΚΤΡ (ΚΠΑ)</b>	<b>(113.189)</b>	<b>(25.435)</b>	<b>6.015</b>	<b>62.593</b>	<b>101.526</b>
<b>Συνολική Καθαρή Παρούσα Αξία</b>	<b>31.511</b>				

### Terminal Value

Ταμειακή ροή τελευταίου έτους	101.526
(Ταμειακή ροή τελευταίου έτους) x (1+Terminal Value Growth Rate)	104.572
Υπολογισμός Ράντας	2.091.441
Καθαρή Παρούσα Αξία στο διηνεκές	1.479.240
<b>Terminal Value</b>	<b>1.479.240</b>

η εταιρία θα έχει φτάσει στο τελικό της όριο ανάπτυξης και από εκεί και έπειτα θα αναπτύσσεται με έναν ρυθμό όμοιο με αυτόν της οικονομίας. Η αξία που προκύπτει αν και θετική πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι εντελώς ρεαλιστική καθώς η νέα εταιρία έχει μετά το πέμπτο έτος μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

## **Συμπέρασμα**

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο καταδεικνύει ότι εναλλακτικές προσεγγίσεις στην οργάνωση μια εταιρίας τυποποίησης ελαιόλαδου και εξαγωγών είναι εφικτές και μπορούν να στεφθούν με επιτυχία. Τα κεφάλαια που θα απασχοληθούν στην συγκεκριμένη εταιρία είναι κατά πολύ μικρότερα του σύνηθες στον κλάδο και οι αποδόσεις μεγαλύτερες του μέσου όρου. Κριτικός παράγοντας επιτυχίας είναι ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων και των συμμετεχόντων ώστε να εξασφαλιστεί η συνέπεια στην τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας.



## Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

- Working paper of the Directorate-General for Agriculture: The olive oil and table olives sector, European Commission Directorate-General for Agriculture.
- 3rd Carbonell Report: Crop Year 2006–2007, grupo SOS.
- Land project, grupo SOS.
- 4th carbonell report: Crop year 2007/2008, grupo SOS.
- The olive oil sector in the European Union, European Commission Directorate-General for Agriculture.
- ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑ ΕΛΙΑ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ, Υπουργείο Εξωτερικών.
- [www.edoee.gr](http://www.edoee.gr).
- [www.sedik.gr](http://www.sedik.gr).
- [www.sevitel.gr](http://www.sevitel.gr).
- <http://olivegazette.blogspot.com>.
- (1986). "Manager's guide to forecasting." Harvard Business Review.
- (2004). "Olive Oil: A cheap bottle beats a pricier lineup." from [www.ConsumerReports.org](http://www.ConsumerReports.org).
- (2007). Αφιέρωμα ελιά & ελαιόλαδο. Food Technology.
- (2007). ΟΔΗΓΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ, ΕΛΟΕΕ.
- (2008). 2008 WORLD POPULATION Data sheet, Population Reference Bureau.
- (2009). Market Analysis Tools, International Trade Center.
- Anania, G. and M. R. P. D'Andrea (2007). The global market for olive oil: actors, trends, prospects and research needs. 1st mediterranean conference of agro-food social scientists.
- Andersen, O. and A. Buvik (2002). "Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection." International Business Review 11.
- Ayal, I. (1979). "Market Expansion Strategies in Multinational Marketing." Journal of Marketing Management.
- Baourakis, G. and K. Mattas (2006). Supply chain analysis of the olive oil market in The EU (Case studies for The Netherlands and Germany).
- Barjolle, D. and B. Sylvander (2002). Some Factors of Success for Origin Labelled Products in Agri-Food Supply Chains in Europe: Market, Internal Resources and Institutions. Projet d'article pour les cahiers de l'ISMEA.
- Belletti, G. and A. Marescotti (1997). The reorganization of trade channels of a typical product: the tuscan extra-virgin olive-oil. 52nd EAAE Seminar.
- Blery, E. (2008). "marketing olive oil greece." british food journal 110(11).
- Brillante, G., F. Conto, et al. The syrian olive oil sector: a strategic appraisal.
- Brouter, L. E. and G. Nakos (2005). "The role of systematic international market selection on small firms' export performance." Journal of small business management 43(4).
- Damodaran, A. INVESTMENT VALUATION.
- Doyle, P. and P. Stern MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY, FT Prentice Hall.
- Drogué, S. (2006). The EU olive oil policy, recent evolutions and perspectives, Institut National de la Recherche Agronomique.
- Drury, C. MANAGEMENT ACCOUNTING FOR BUSINESS DECISIONS, Thomson Learning
- Espejel, J., C. Fandos, et al. (2007). "The role of intrinsic and extrinsic quality attributes on consumer behaviour for traditional food products." Managing Service Quality 17(6).
- Flatau, J., V. Hart, et al. (2007). "Supply Chain Analysis of Olive Oil in Germany." Zentrum für internationale Entwicklungs- und Umweltforschung der Justus-Liebig-Universität ieBen 35.
- Fotopoulos, C. and A. Krystallis (2001). "Are quality labels a real marketing advantage? a conjoint application on greek PDO protected olive oil." journal of international food & agribusiness marketing 12(1).

- Friend, G. and S. Zehle GUIDE TO BUSINESS PLANING, The Economist.
- Gil, J. M., B. Dhehibi, et al. (2004). "Non-stationarity and the import demand for virgin olive oil in the European Union." Applied Economics 36.
- Gutteling, N., T. Ludwigs, et al. (2003). Virgin Olive Oil Market in France. Market Brief 2003, Bordeaux Business School.
- Hlavinka, K. (2007). "The total package: loyalty marketing in the world of consumer packaged goods." Journal of Consumer Marketing 24(1).
- Hunger, W. Strategic management and business policy, pearson prentice hall.
- ICAP (2007). ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ - ΠΥΡΗΝΕΛΑΙΟ.
- IOOC (2008). world olive oil figures.
- Kale, S. H. and D. Sudharshan (1987). "A strategic approach to international segmentation." international marketing review.
- Karipidis, P., e. tsakiridou, et al. (2005). "The Greek Olive Oil Market Structure." Agricultural Economics Review 6.
- Karray, B. Olive Oil world Market Dynamics and Policy Reforms: Implications for Tunisia. Impacts of agricultural trade liberalization between the EU and Mediterranean countries.
- Katsikeas, C. S. and L. C. Leonidou (1996). "Export Market Expansion Strategy: Differences Between Market Concentration and Market Spreading." Journal of Marketing Management 12.
- Koch, A. J. (2001). "Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?" Marketing intelligence & planning 19(1).
- Koch, A. J. (2001). "Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model." Marketing intelligence & planning 19(5).
- Kotler, P. and K. L. Keller ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Krystallis, A. and M. Ness (2005). "Consumer Preferences for Quality Foods from a South European Perspective: A Conjoint Analysis Implementation on Greek Olive Oil." International Food and Agribusiness Management Review 8(2).
- Linares, J., M. G. Palma, et al. Olive and olive pomace oil packing and marketing, Grupo SOS.
- Luchetti, F. (2002). "Importance and future of olive oil in the world market - an introduction to olive oil." European journal of lipid science and technology 1004.
- Lunde, A. (2008). EU Agricultural Policy Analysis.
- Martínez, M. G., Z. Aragonés, et al. (2002). "A Repositioning Strategy for Olive Oil in the UK Market." Agribusiness: An International Journal 18(2).
- Mili, S. (2004). Prospects for Olive Oil Marketing in Non-Traditional Markets. AIEA2 international conference.
- Mili, S. (2006). "Olive Oil Marketing in Non-Traditional Markets: Prospects and Strategies." new medit.
- Mili, S. (2006). Market Dynamics and Policy Reforms in the EU Olive Oil Industry: An Exploratory Assessment. 98th EAAE seminar.
- Mili, S. (2008). The Global Market for Olive Oil: Trends, Policies and Trade Liberalisation in the Mediterranean. CALMED Workshop.
- Mili, S. and M. Mahlau (2005). Characterization of European Olive Oil Production and Markets.
- Mili, S. and M. R. Zuniga (2001). "Exploring future developments in international olive oil trade and marketing: A Spanish perspective." Agribusiness: An International Journal 17.
- Mili, S. and M. R. Zuniga (2002). "The olive oil sector facing new international market challenges: a demand-driven perspective." Journal of International Food & Agribusiness Marketing 14(3).
- Miliakos, D. Agricultural produce - Geek food - olive oil.
- Mora, C., C. Giacomini, et al. SWOT analysis of the extra-virgin olive oil sector in Italy. 1st Mediterranean Conference of Agro-Food Social Scientists.
- Mtimet, N., A. K. Kashiwagi, et al. (2008). Exploring Japanese olive oil consumer behavior. 12th EAAE Congress.

- Nakos, G. E. and R. C. Moussetis "International market selection for the small firm: A literature synthesis and suggestions for future research."
- Occhinegro, M. (2008). The global market for olive oil: Issues and prospects in the Mediterranean basin.
- Papadopoulos, N. (1988). "Inventory, taxonomy and assesment of methods for international market selection." International Marketing Review.
- Peterson, M. and N. Malhotra (2000). "Country segmentation based on objective quality-of-life measures." International Marketing Review 17(1).
- Ridgway, J. "Olive oil: its attributes and divercity." Nutrition & food science.
- Rodriguez, P. "An Expanding Market: Olive Oil, Demand and Future Tendencies "
- Sanches, A. V., Y. P. Diaz, et al. (2005). "Commercial strategies in the olive oil sector in spain: a strategic group analysis." Journal of international food & agribusiness marketing 17(2).
- Sánchez, A. V. The case of Spanish cooperative societies in the olive oil market: Basis for a new competitive strategy.
- Sarkar, M. and S. T. Cavusgil (1996). "Trends in international business thought and literature: a review of international market entry mode research: integration and synthesis." The International Executive 38(6).
- Slack, N., S. Chambers, et al. OPERATIONS MANAGEMENT, FT Prentice Hall.
- Soons, L. (2004). The olive oil market of Mainland China. master.
- Steenkamp, J.-B. E. M. and F. T. Hofstede (2002). "International market segmentation: issues and perspectives." International Journal of Research in Marketing 19.
- Stutely, R. ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ, ΠΑΡΙΑΣΩΤΗΡΙΟΥ ΕΚΔΟΣΕΙΣ.
- Tennent, J. and G. Friend (2005). GUIDE TO BUSINESS MODELLING, The Economist.
- Thompson, K. E., N. Haziris, et al. (1994). "Attitudes and food choice." British Food Journal 96(11).
- Viesca, R. d. l., E. Fernández, et al. "Situation of European SMEs in the olive oil and table olive area. Survey." Grasas y Aceites 56.
- Vlontzos, G. and M. N. Duquenne (2008). "Greek Olive Oil: How Can Its International Market Potential Be Realized?" The Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy 9(2).
- WALSH, C. KEY MANAGEMENT RATIOS, FT Prentice Hall.
- Winkhofer, H. and A. Diamantopoulos (1996). "First insights into export sales forecasting practiccce: a qualitative study." International Marketing Review 13(4).
- Καρβούνης, Σ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΑ ΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Κάττης, Κ. ΧΗΜΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ – ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας – Παράρτημα Φλώρινας ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ.
- Μέρμηγκας, Γ. and Δ. Μουτσάτσος "ΠΟΕ Γύρος ΔΟΧΑ Διαπραγματεύσεις Γεωργίας - Ο Πυλώνας Στήριξης και η Σημασία του για την Ε.Ε."
- Παπάς, Α. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΥΓ. ΜΠΕΝΟΥ.
- ΣΕΒΙΤΕΛ Σύλλογή στατιστικών στοιχείων.