



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ
ΚΑΡΠΩΝ, ΠΡΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΗΔΥΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.**

Μαριάννα Άνδροβιτς

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (επιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πα.Πει.
Πέτρος Ρούσσος, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Νοέμβριος 2015



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ
ΚΑΡΠΩΝ, ΠΡΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΗΛΥΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ
ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.**

Μαριάννα Άνδροβιτς

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.¹ (επιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πα.Πει.
Πέτρος Ρούσσος, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Νοέμβριος 2015

¹ Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας & Κοινωνιολογίας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπον καθηγητή μου Δρ. Ηλιόπουλο Κωνσταντίνο, Διευθυντή του Ινστιτούτου Αγροτικής Οικονομίας & Κοινωνιολογίας του ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, όχι μόνο για τη συνεχή επιστημονική καθοδήγηση και συγγραφική επίβλεψη της διπλωματικής μελέτης μου, αλλά και για τη στήριξή του σε αίτημα που έθεσα προς τη Συντονιστική Επιτροπή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Εν συνεχεία, ευχαριστώ τα μέλη της Επιτροπής Αξιολόγησης, κύριο Ρούσσο Πέτρο και Αρτίκη Παναγιώτη, όπως επίσης και τον συνεργάτη μου κύριο Μπλούχο Πέτρο, για την ενεργή συμβολή τους σε κεφάλαια της μελέτης που ευθυγραμμίζονταν με το γνωστικό τους αντικείμενο.

Δε θα μπορούσα να παραλείψω από τις Ευχαριστίες, τους τρεις επιχειρηματίες που επισκέφτηκα με δική μου πρωτοβουλία και θέληση, για τις συγγραφικές ανάγκες της παρούσας διπλωματικής μελέτης.

Τέλος, ευχαριστώ τον φίλο και συμφοιτητή μου κύριο Τριανταφύλλου Αντώνιο, για τη συνεργασία μας στο σχεδιασμό κάτοψης της επιχείρησης **FL.LI.CO**.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	Σελ. 5
2.	ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ	Σελ. 9
3.	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	Σελ. 11
4.	ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Σελ. 12
5.	ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΟΨΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Σελ. 18
6.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Σελ. 19
7.	ΠΡΟΪΟΝΤΑ / ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΟΥΣ	Σελ. 26
8.	ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	Σελ. 30
9.	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	Σελ. 33
10.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ. 37
	1) Η Γενική εικόνα των Μακροοικονομικών εξελίξεων στην Ελλάδα	
	2) Ειδικότερα Στοιχεία Μακρο-Περιβάλλοντος : Ανάλυση PEST	
	3) Ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου	
	4) Συνολική επίδραση του Μακρο-Περιβάλλοντος	
11.	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΓΟΡΑΣ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	Σελ. 47
12.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Μοντέλο PORTER)	Σελ. 51
13.	ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	Σελ. 55
14.	ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Σελ. 57
15.	ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	Σελ. 73
16.	ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	Σελ. 84
	– Σενάριο 1 ^ο	
	– Σενάριο 2 ^ο	
	– Σενάριο 3 ^ο	
	– Επιλογή Σεναρίου	
17.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	Σελ. 104
18.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	Σελ. 106
19.	ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ	Σελ. 108

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η υπό σύστατη επιχείρηση **F.I.L.I.CO**, αναμένεται να είναι μία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.), με αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή ηδύποτων. Το χαρτοφυλάκιό της θα περιλαμβάνει τέσσερα προϊόντα, για το διάστημα των πρώτων πέντε ετών λειτουργίας της: λικέρ λεμόνι, πορτοκάλι, ροδάκινο και μήλο. Η διάθεσή τους γίνεται στην εγχώρια αγορά και σε εκείνη της Ιταλίας. Στην παραγωγική διαδικασία εφαρμόζονται δύο διεθνή συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, που αποσκοπούν στην παροχή ασφαλών προϊόντων στους καταναλωτές. Τα εν λόγω Πρότυπα είναι το ISO 22000:2005, για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Τροφίμων και το ISO 9001:2008, για τη Διαχείριση Ποιότητας σε όλα τα εταιρικά επίπεδα.

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, απασχολούνται επτά εργαζόμενοι μέχρι τα τέσσερα πρώτα έτη και 11, από το πέμπτο έτος. Οι συνιδρυτές της επιχείρησης είναι τέσσερις στον αριθμό και έχουν ενεργό ρόλο στη διοίκησή της, ενώ ο συνολικός αριθμός των μετόχων είναι εννέα άτομα, με ποσοστά συμμετοχής 13%, 12%, 12%, 11%, 10%, 10%, 10%, 10% και 10%, αντίστοιχα.

Η επιρροή των παραγόντων Μάκρο-περιβάλλοντος είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την ομαλή επιχειρηματική δραστηριότητα. Κατόπιν σχετικής ανάλυσης στο δέκατο κεφάλαιο, προκύπτει ότι τα ασταθή Οικονομικά και Πολιτικο-Νομικά περιβάλλοντα, είναι αυτά που έχουν την εντονότερη επίδραση στη νεοσύστατη επιχείρηση, το Κοινωνικο-Πολιτιστικό μέτρια, ενώ το Τεχνολογικό περιβάλλον έχει την ασθενέστερη επίδραση.

Η εγχώρια παραγωγή αλκοολούχων ποτών είναι κατακερματισμένη. Ο αριθμός των ποτοποιιών είναι μεγάλος, οι περισσότεροι δε, διατηρούν μονάδες μικρού μεγέθους, δηλαδή βιοτεχνικού χαρακτήρα. Κορυφαία εταιρεία στην κατηγορία των λικέρ θεωρείται η Diageo Hellas A.E. Στο πέμπτο έτος λειτουργίας της, η επιχείρηση **F.I.L.I.CO** προβλέπεται ότι θα κατέχει το 0,087% του συνόλου της ελληνικής αγοράς αλκοολούχων ποτών, ενώ ταυτόχρονα θα καταλαμβάνει το 0,44% του μεριδίου αγοράς λικέρ της Ιταλίας.

Το όραμα της επιχείρησης είναι να αποκτήσει τα πιο σεβαστά εμπορικά σήματα λικέρ στην εγχώρια αγορά και την εκτίμηση των πελατών για την επιχειρηματική δραστηριότητά της. Η Γενική Στρατηγική που εφαρμόζει είναι εκείνη του «Βέλτιστου Κόστους». Οι Στρατηγικές που επιλέγει για τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου δραστηριοποίησής της είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας αξίας και η επέκταση σε αναδυόμενη αγορά, ενώ η Στρατηγική που ακολουθεί για την είσοδό της στην ιταλική αγορά, είναι η χρήση ιταλικών καναλιών προώθησης. Για την ταχεία ανάπτυξή της,

κάνει χρήση στρατηγικών πρωτοβουλιών «μικρών αλμάτων», ώστε να θωρακίσει και να επεκτείνει τη θέση της σε υφιστάμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες (π.χ. να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της), «μετρίων αλμάτων», για τη μόχλευση των υφιστάμενων πόρων και δυνατοτήτων της μέσω της εισόδου σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες (όπως την προσθήκη δεύτερης γραμμής παραγωγής) και «μεγάλων αλμάτων», ώστε να δημιουργήσει θεμέλια για εγχειρήματα που δεν υφίστανται ακόμα (όπως η διοχέτευση εταιρικού κεφαλαίου σε μακροπρόθεσμα έργα έρευνας και ανάπτυξης).

Το μέγιστο παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης είναι 200.000 φιάλες, το οποίο επιτυγχάνεται κατά το 5^ο έτος λειτουργίας της. Το σύνολο της επένδυσης ανέρχεται σε 574.000 €, εκ των οποίων το 51% είναι Ίδια Κεφάλαια και το 49%, Ξένα. Η Καθαρά Παρούσα Αξία είναι 703.273 €, ο δείκτης Εσωτερικής Απόδοσης ανέρχεται σε 47% και η αποπληρωμή της επένδυσης πραγματοποιείται σε λιγότερο από τρία έτη.

Τέλος, αναφέρεται ότι σε περίπτωση που αποτύχει η επιχειρηματική δραστηριότητα, η νεοσύστατη εταιρεία επιλέγει να αντιμετωπίσει με δύο τρόπους αυτήν την κρίση, ώστε να μπορέσουν να διασώσουν οι επενδυτές όσο το δυνατόν περισσότερα από τα επενδεδυμένα κεφάλαιά τους. Η πρώτη επιλογή της είναι η εφαρμογή στρατηγικής συγκομιδής, δηλαδή η δημιουργία μεγάλων ταμειακών διαθεσίμων και σε περίπτωση που το δυναμικό συγκομιδής καθίσταται ανεπαρκές, η ύστατη στρατηγική είναι αυτή της εκκαθάρισης περιουσιακών στοιχείων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: επιχειρηματικό σχέδιο, ηδύποτα, αξιολόγηση επένδυσης, στρατηγική, καθαρά παρούσα αξία, χρηματοοικονομική ανάλυση, αλκοολούχα ποτά, χρηματοοικονομικοί δείκτες, εσωτερικός βαθμός απόδοσης.

BUSINESS PLAN ABSTRACT

The threshold company **FL.LI.CO** will be a Limited Liability Company (Ltd.), producing liqueurs. For the first five years, its portfolio will include four products; lemon, orange, peach and apple liqueurs. Their disposal will be performed, not only in the domestic but also in the Italian market too. As far as production process is concerned, two international quality management systems need to be applied in order to ensure the provision of safe products to consumers; ISO 22000 : 2005, for Health and Food Safety and ISO 9001 : 2008, for Quality Management in all company levels.

Regarding the manpower, seven employees will be working to the enterprise until the fourth year and eleven from the fifth year. The company's co-founders are four and have an active role in its management, while the total number of shareholders is nine, with participation rates of 13%, 12%, 12%, 11%, 10%, 10%, 10%, 10% and 10%, respectively.

The influence of macro-environmental factors is essential for smooth business operation. After the analysis presented in the tenth chapter, the unstable economic and political-legal environments, are those that have the strongest impact to the start-up company, the socio-cultural environment has a moderate impact and as for the technological, it demonstrates the weakest effect.

The domestic production of alcoholic beverages is fragmented. The number of distillers is large and most of them retain small production units. Diageo Hellas SA is considered to be the leading company in the category of liqueurs. It is estimated that in the fifth year of its operation, **FL.LI.CO** will hold 0.087% of the Greek alcoholic beverages market, while occupying 0.44% of the Italian liqueur market share.

The company's vision is to acquire the most respected liqueur brand names in the domestic market and customer's appreciation for its entrepreneurial activity. The general strategy applied is that one of "Best-cost provider". The strategy chosen for competition within the sector of alcoholic beverages is the improvement of the value chain's efficiency and the expansion into an emerging market, while the strategy followed to enter the Italian market is the use of Italian promotional channels. For its rapid development, it takes "short-jump strategic initiatives" in order to shield and expand its position in existing entrepreneurial activities (e.g. expansion of its product portfolio), "medium-jump strategic initiatives" in order to leverage existing resources and capabilities through the entry into new business activities (such as adding a second production line) and "long-jump strategic initiatives" in order to create a base for projects that do not exist yet (such as channeling capital into long-term research and development projects).

The maximum capacity of the enterprise is 200.000 bottles, which is achieved in the fifth year. The total investment is 574.000€, 51% of which is Net Worth (Equity). The net present value is 703.273€, the internal rate of return is 47% and the payback period is less than three years.

Finally, if business activity fails, the threshold company intends to deal with this crisis in two ways, so that investors ensure the greatest possible amount of the invested capital. The first choice is the implementation of the “Harvest strategy”, namely the increase of cash flow and in case harvest potential is insufficient, the ultimate strategy is the liquidation of assets.

KEYWORDS: business plan, liqueurs, evaluation of investment, strategy, net present value, financial analysis, alcoholic beverages, financial ratios, internal rate of return.

2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Ταυτότητα της Επιχειρηματικής Δραστηριότητας	
Νομική Μορφή	Ε.Π.Ε
Επωνυμία & Διακριτικός Τίτλος	F.I.L.I.CO
Διεύθυνση Άσκησης της Δραστηριότητας	Κορωπί Αττικής
Τηλέφωνο	
Telefax	
E-Mail	info@FILICO.gr
Κλάδος Δραστηριότητας με βάση τη Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ) της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας	11.03-0 Παραγωγή μηλίτη και κρασιών από άλλα φρούτα. 11.03-4 Παραγωγή άλλων μη αποσταγμένων ποτών που υφίστανται ζύμωση.
Σχεδιαζόμενα Προϊόντα / Υπηρεσίες	Λικέρ μήλου Λικέρ πορτοκαλιού Λικέρ ροδάκινου Λικέρ λεμονιού

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Στοιχεία Συντάκτριας Επιχειρηματικού Σχεδίου	
Τίτλος Δραστηριότητας	Επιχειρηματικό Σχέδιο εταιρείας μεταποίησης καρπών, προς παραγωγή ηδύποτων και αξιολόγηση της επένδυσης.
Όνοματεπώνυμο	Άνδροβιτς Μαριάννα
Διεύθυνση	Πευκών, Άγιος Δημήτριος Κορωπίου
Τηλέφωνο	+30 6986 904653
Άλλα μέσα επικοινωνίας (E-mail / Social Media)	marianna.androvits@gmail.com , https://gr.linkedin.com/in/marianna-androvits-39960b63
1. Θέση στην Επιχείρηση	Γεωπόνος - Τεχνολόγος
2. Ποσοστό συμμετοχής	12%

<p>Επαγγελματική Εμπειρία</p>	<p><u>Πρόγραμμα Νίαρχος, 2015</u> Συμμετοχή σε κλαδική μελέτη με τίτλο «Πολλαπλασιαστικό Υλικό Ανθοκομικών, Λαχανικών, Δενδροκομικών ειδών και φυτών μεγάλης διάρκειας», στα πλαίσια του Έργου «Μύηση και Υποστήριξη της Νέας Γενιάς για την Ανάπτυξη του Αγροτροφικού Τομέα με Στόχο την Ανόρθωση της Ελληνικής Οικονομίας».</p> <p><u>Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2014-2015</u> Εξάμηνη συμφωνία αναδοχής επιχειρηματικού σχήματος που εκπροσωπήθηκε από εμένα. Στο χρονικό διάστημα της συνεργασίας μας, καταρτισμένοι επαγγελματίες μου προσέφεραν καθοδήγηση και συμβουλευτική, προκειμένου να εξελίξω το προσωπικό μου επιχειρηματικό σχέδιο.</p> <p><u>Ερευνήτρια, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2010-2015</u> Διεξαγωγή σειράς ερευνητικών πειραμάτων σε υποκείμενα σπωροφόρων δένδρων (Εργαστήριο Δενδροκομίας) και ανθοκομικών φυτών (Εργαστήριο Ανθοκομίας), με τη χρήση της “<i>in vitro</i>” μεθόδου αγενούς πολλαπλασιασμού.</p>
<p>Εκπαίδευση</p>	<p><u>ALBA Graduate Business School, 2014</u> Σεμινάρια στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Negotiation skills, Flow chart, Accounting & Finance, International Strategy, Macroeconomics, Microeconomics, Funding/Legal Environment, The Team: Selection & Roles).</p> <p><u>Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2014-2015</u> Master of Business Administration (MBA) in Agribusiness Μεταπτυχιακό Δίπλωμα (Υπότροφος του προγράμματος)</p> <p><u>Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2014-2015</u> Πτυχίο Γεωπόνου, Τμήμα Επιστήμης Φυτικής Παραγωγής. Βαθμός Πτυχίου: Άριστα, Εννέα και Είκοσι Εκατοστά (9,20). Θέμα Πτυχιακής Μελέτης: «Πολλαπλασιασμός <i>in vitro</i> υποκειμένων Πυρηνοκάρπων».</p>

3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Η νεοσύστατη εταιρεία αποτελεί μία μονάδα παραγωγής αλκοολούχων ποτών λικέρ. Η παραλαβή των πρώτων υλών πραγματοποιείται απ' ευθείας από τους παραγωγούς οι οποίοι, μέσω συμβολαίου, δεσμεύονται να αποστέλουν τους καρπούς τους στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια, με μία ακολουθία μεταποιητικών διαδικασιών, παράγονται τα κάτωθι τέσσερα τελικά προϊόντα:

1. Λικέρ λεμονιού
 2. Λικέρ πορτοκαλιού
 3. Λικέρ ροδάκινου
 4. Λικέρ μήλου
- Αποδέκτες των τεσσάρων διαφορετικών κωδικών προϊόντων είναι κυρίως οι κάβες, αλλά και τα σουπερμάρκετ.
 - Ο στόχος που έχει τεθεί από τους ιδιοκτήτες για το χρονικό διάστημα της πρώτης πενταετίας, είναι η ετήσια προσαύξηση των πωλήσεων κατά 10% (σε αριθμό μπουκαλιών) για την εγχώρια αγορά και κατά 20% για την αγορά της Ιταλίας.
 - Από το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, υπολογίζεται ότι θα διατίθεται το 63% του συνόλου παραγωγής στην Ιταλία, ενώ το υπόλοιπο 37% θα απορροφάται από την ελληνική αγορά. Σημειώνουμε ότι η προαναφερόμενη χώρα επιλέχθηκε βάσει δύο κριτηρίων. Αρχικά, βρίσκεται μέσα στην πεντάδα των κυριότερων χωρών παραγωγής αλκοολούχων ποτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (κατ' αναλογία, δικαιολογείται και η ύπαρξη αυξημένης κατανάλωσης). Κατά δεύτερο λόγο, η γεωγραφική εγγύτητά της με τη χώρα μας, συνεπάγεται μειωμένα κόστη μεταφοράς προϊόντων, συγκριτικά με άλλα κράτη-μέλη. Περισσότερες πληροφορίες για τα δύο κριτήρια επιλογής, αναγράφονται στο κεφάλαιο 14, πεδίο I.
 - Η διανομή των τελικών προϊόντων, πραγματοποιείται από συνεργαζόμενη εταιρεία 3PL (third party logistics), δεδομένου ότι η επιχείρηση «**FL.LI.CO**» δεν έχει τη δυνατότητα να διατηρεί ιδιόκτητο στόλο φορτηγών.

4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα διοικητικά όργανα της εταιρείας είναι η «Γενική Συνέλευση» των εταίρων που συγκαλείται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο και ο/οι «Διαχειριστής/ές» που εκλέγεται/ονται από τη Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.).

Στην Ε.Π.Ε. κάθε εταίρος έχει τόσες ψήφους, όσα εταιρικά μερίδια διαθέτει στο κεφάλαιο της εταιρείας. Οι αποφάσεις της συνελεύσεως λαμβάνονται με απλή πλειοψηφία (πλέον του μισού) του όλου αριθμού των εταίρων, που εκπροσωπούν πλέον του μισού ολοκλήρου του εταιρικού κεφαλαίου. Η πλειοψηφία αυτή είναι απλή, αλλά συγχρόνως είναι και διφυής. Απαιτεί, σωρευτικά, τόσο πλειοψηφία κεφαλών (εταίρων), όσο και πλειοψηφία κεφαλαίου (εταιρικών μεριδίων) (Ν. 3190/1955, Π.Δ. 419/25–11/10-12-1986).

Πλεονεκτήματα Νομικής μορφής επιχειρήσεων Ε.Π.Ε.

Συγκεντρώνονται στα κάτωθι:

- Η περιορισμένη ευθύνη των εταίρων για τις υποχρεώσεις της εταιρείας (μέχρι του ποσού της εισφοράς τους στο εταιρικό κεφάλαιο).
- Η απουσία ελαχίστου αρχικού κεφαλαίου – Καταργήθηκε με το ν. 4156/2013.
- Η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με μια Α.Ε.
Οι αποφάσεις στην Ε.Π.Ε. λαμβάνονται με διπλή πλειοψηφία κεφαλαίου και εταίρων, ενώ στην Α.Ε. λαμβάνονται μόνο με πλειοψηφία κεφαλαίου, καθιστώντας τη δεύτερη, αμιγώς κεφαλαιουχική. Η Α.Ε. χαρακτηρίζεται από την ανάγκη μεγάλου κεφαλαίου και τη μειωμένη επιρροή των μικρών μετόχων στη διοίκηση της εταιρείας.
- Η βελτιωμένη πιστοληπτική ικανότητα λόγω της τήρησης διπλογραφικών βιβλίων. Η Ε.Π.Ε. τηρεί διπλογραφικά βιβλία και τα καθαρά της κέρδη φορολογούνται με τους ίδιους συντελεστές, που ισχύουν για την Α.Ε.
Αξίζει να σημειωθεί, ότι η υποχρεωτική τήρηση διπλογραφικών βιβλίων (Γ' Κατηγορίας), όπως η τήρηση βιβλίου ταμείου, η σύνταξη ισολογισμού κ.λπ, λειτουργεί ως αντιστάθμισμα για την περιορισμένη ευθύνη των προσώπων, που συμμετέχουν σε αυτές, με το να υπάρχει η μέγιστη διαφάνεια στις οικονομικές συναλλαγές. Αυτή η διαφάνεια επιτυγχάνεται με το διπλογραφικό σύστημα (Ν. 4093/2012, Άρθρο 4).
- Η γρήγορη και εύκολη διαδικασία σύστασης μέσω της «Υπηρεσίας Μιας Στάσης». Με τον τρόπο αυτό, η ίδρυση μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης, ΕΠΕ, γίνεται:
 - ✓ σε ένα μόνο σημείο αντί για οκτώ και
 - ✓ με μία και μοναδική διαδικασία αντί για 11

Ο συμβολαιογράφος, ο οποίος λειτουργεί ως Υπηρεσία Μίας Στάσης προβαίνει στη σύνταξη της συμβολαιογραφικής πράξης, παρουσία των ιδρυτών ή των ειδικών πληρεξουσίων τους, αφού πρώτα παραλάβει τα αποδεικτικά πληρωμής του Τέλους καταχώρησης στο Γ.Ε.ΜΗ., του Κόστους εγγραφής στο οικείο Επιμελητήριο, και του δικαιώματος εγγραφής στον ΟΑΕΕ κ.α. Μοναδική προϋπόθεση για την ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι οι ιδρυτές της εταιρείας να μην έχουν εκκρεμότητες με το ελληνικό δημόσιο (π.χ. να έχουν φορολογική και ασφαλιστική ενημερότητα) (Γενική Γραμματεία Εμπορίου και Προστασίας Καταναλωτή, 2015).

Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η συγκεκριμένη νομική μορφή επιχείρησης, θα ήταν φρόνιμο να παραθέσουμε και ένα βασικό μειονέκτημα.

Μειονέκτημα

- Η έλλειψη εμπιστοσύνης των συναλλασσόμενων για την εκτέλεση μεγάλων έργων, όχι τόσο λόγω ύπαρξης μικρού κεφαλαίου σε σχέση με μία Α.Ε, αλλά κυρίως λόγω περιορισμένης ευθύνης των εταίρων για τις υποχρεώσεις της.

Κόστος

Οι επιχειρηματίες που θα συστήσουν την Ε.Π.Ε. καλούνται να πληρώσουν το «Γραμμάτιο Ενιαίου Κόστους Σύστασης Εταιρείας», το οποίο περιλαμβάνει το Γραμμάτιο Κόστους Σύστασης Εταιρείας, το τέλος καταχώρησης στο Γ.Ε.Μ.Η και το κόστος εγγραφής στο Επιμελητήριο. Επιπροσθέτως, στα προηγούμενα αθροίζεται η αμοιβή συμβολαιογράφου για την σύνταξη του συμβολαίου πλέον των δικαιωμάτων ανά φύλλο του συμβολαίου και ο Φ.Π.Α. Ακόμη, το ετήσιο κόστος λειτουργίας, εκτός από τη φορολογική δαπάνη, περιλαμβάνει σήμερα την καταβολή τέλους επιτηδεύματος και τέλους τήρησης της μερίδας του υποχρέου στο Γ.Ε.ΜΗ.

Σημειώνεται ότι πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στα παραπάνω κόστη, το λογιστικό κόστος για διπλογραφικά βιβλία Γ' Κατηγορίας, το κόστος Ορκωτών Ελεγκτών (έκδοση φορολογικού πιστοποιητικού) και οι ασφαλιστικές εισφορές στον ΟΑΕΕ (Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, 2012). Αναλυτικότερα, τα κόστη συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Κόστη Σύστασης Επιχείρησης

Στοιχεία Πληρωμής	Επιμέρους Κόστη
Το γραμμάτιο κόστους σύστασης Εταιρείας, το οποίο δεν επιστρέφεται.	70 ευρώ. Εφόσον οι ιδρυτές είναι πάνω από τρεις, το κόστος προσαυξάνεται με 5 ευρώ για κάθε επιπλέον ιδρυτή.
Το τέλος καταχώρησης Γ.Ε.Μ.Υ.	10 ευρώ.
Το κόστος εγγραφής στο επιμελητήριο.	46 ευρώ. Ετήσια συνδρομή: 100 ευρώ.
Το τέλος υπέρ του Ταμείου Προνοίας Δικηγόρων Αθηνών.	5,80 ευρώ.
Το δικαίωμα εγγραφής στον ΟΑΕΕ (Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών).	Περίπου 111 ευρώ. Ανέρχεται στο 50% του ασφαλιστρού του κλάδου σύνταξης της τρίτης ασφαλιστικής κατηγορίας των νέων ασφαλισμένων - κατ. 003.
Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου.	1% επί του κεφαλαίου που αναγράφεται στο καταστατικό.
Αμοιβή Συμβολαιογράφου (Εισπράττεται από τον ίδιο τον Συμβολαιογράφο και δεν αποτελεί μέρος του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης).	Είναι 44,02 ευρώ για την σύνταξη του συμβολαίου πλέον 6 ευρώ ανά φύλλο, πλέον Φ.Π.Α. 23%. Το κόστος των αντιγράφων είναι 5 ευρώ ανά φύλλο, πλέον Φ.Π.Α. 23%.
Αμοιβή δικηγόρου, όπου απαιτείται. Σύμφωνα με τον νόμο απαιτείται η παρουσία δικηγόρου εφόσον το κεφάλαιο της εταιρείας είναι μεγαλύτερο από 100.000. (Εισπράττεται από τον ίδιο το δικηγόρο και δεν αποτελεί μέρος του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης).	Η ελάχιστη αμοιβή του δικηγόρου ορίζεται σε 1% για ποσό έως 44.02,5429 και 0,5% για ποσό πάνω από αυτό, επί του ποσού της εταιρικής σύμβασης (ύψος κεφαλαίου της εταιρείας). Αυτό αφορά κάθε δικηγόρο που θα παραστεί. Αν για παράδειγμα για τη σύσταση της εταιρείας συμπράξουν δύο και έχουν ο καθένας το δικηγόρο του, τότε αμοιβή θα καταβληθεί και στους δύο δικηγόρους.
Ελάχιστο Συνολικό Κόστος	Άνω των 1000 ευρώ.

Τρόπος Πληρωμής

Η καταβολή των ποσών του Γραμματίου Ενιαίου Κόστους Σύστασης, του ΦΣΚ, των δικαιωμάτων εγγραφής στον ΟΑΕΕ, καθώς και λοιπών καταβολών για λογαριασμό τρίτων ή για χορήγηση αντιγράφων και βεβαιώσεων που αφορούν στην εταιρεία, γίνεται τοις μετρητοίς και εάν η αξία τους υπερβαίνει το ποσό των 1.500 €, γίνεται με τραπεζική επιταγή, ή με κατάθεση του συνολικού ποσού στον τραπεζικό λογαριασμό της Κεντρικής Υπηρεσίας Γ.Ε.ΜΗ. και προσκόμιση του αποδεικτικού κατάθεσης της Τράπεζας.

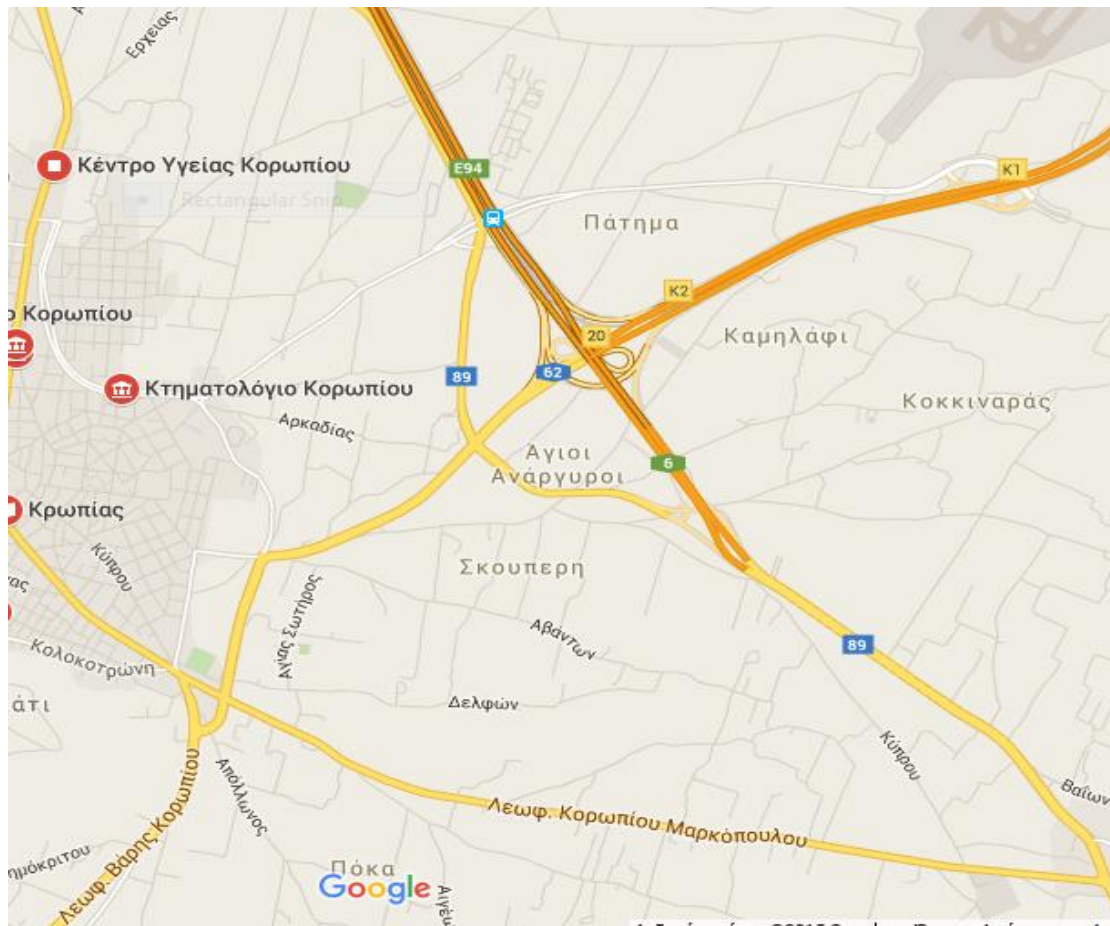
Εφόσον υπάρχει η τεχνική δυνατότητα, η καταβολή μπορεί να γίνει μέσω ηλεκτρονικών ή/και τηλεφωνικών τραπεζικών υπηρεσιών (web ή/και phone banking), πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας ή ακόμα και διατραπεζικά (taxlaw, 2012).

Επιχειρησιακή Έδρα

Η πολεοδομική ζώνη στην οποία θα ιδρυθεί η εταιρεία, είναι η Ανατολική Αττική και πιο συγκεκριμένα, στο δήμο Κορωπίου. Τα κριτήρια βάσει των οποίων έγινε η εν λόγω επιλογή είναι:

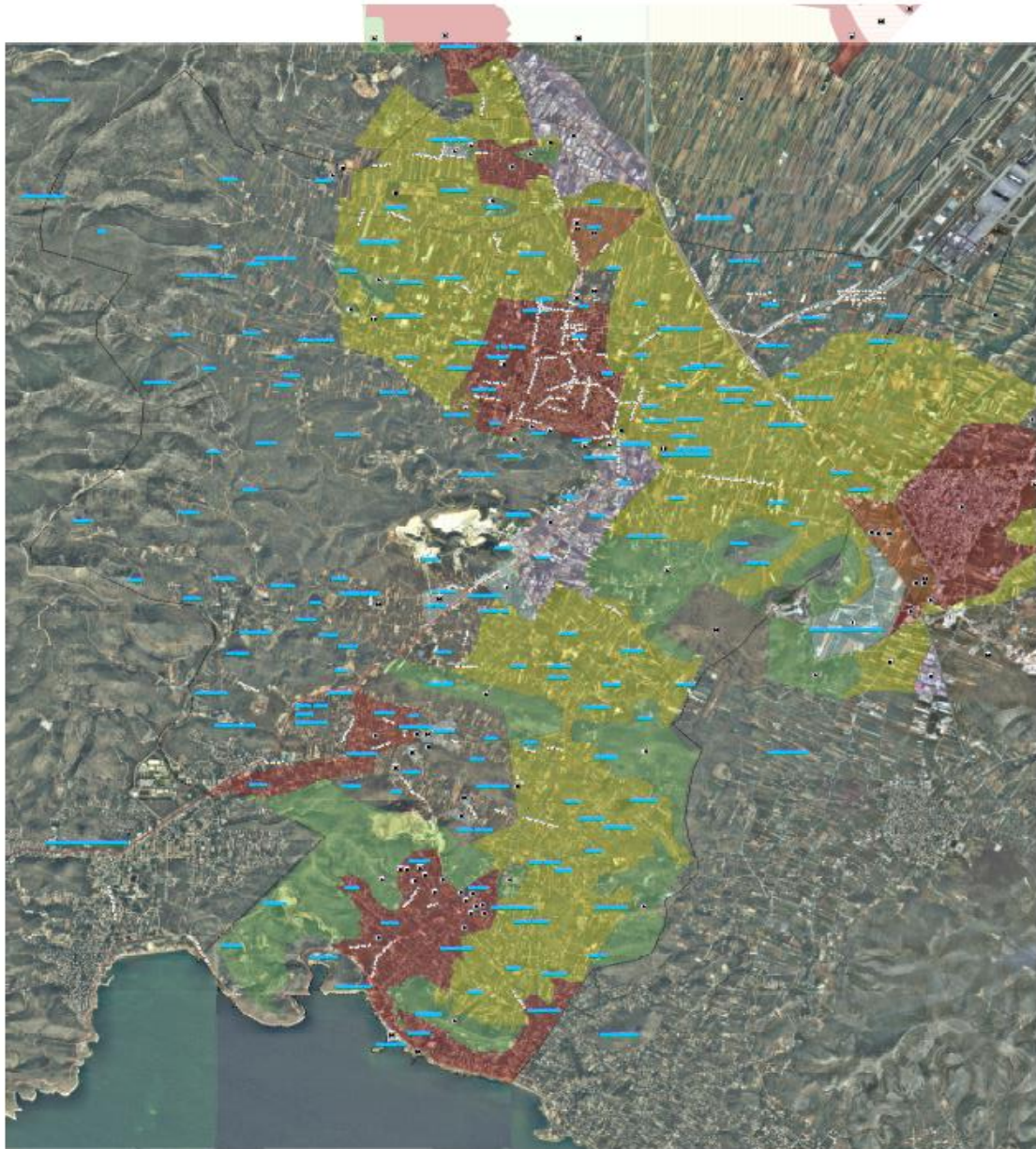
- ✓ Το προσιτό κόστος ενοικίασης ανά έτος χρήσης του οικοπέδου (200 ευρώ το στρέμμα), συμπεριλαμβανομένης της γεώτρησης.
- ✓ Η εγγύτητα σε μεγάλες οδικές αρτηρίες (Αττική Οδός, Λεωφόρος Λαυρίου, Λεωφόρος Βάρης-Κορωπίου κ.ά.), για τη διευκόλυνση της μεταφοράς των τελικών προϊόντων.

ΣΧΗΜΑ 1: Απεικόνιση Μεγάλων Οδικών Αρτηριών που διασχίζουν τον Δήμο Κορωπίου.



Στη συνέχεια παρατίθεται ο αντίστοιχος χάρτης του Δήμου Κορωπίου.

ΧΑΡΤΗΣ 1: Όρια Δήμου Κρωπίας



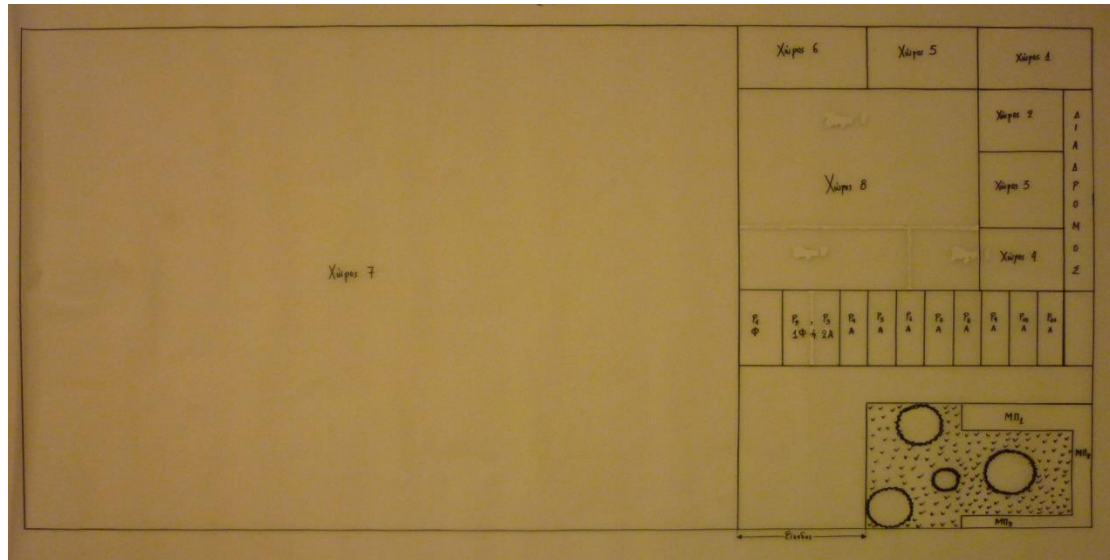
Χάρτης Ζ.Ο.Ε. Μεσογείων επί ορθοφωτοχάρτου

Υπόμνημα
Όρια_Δήμου_Κρωπίας



5. ΠΡΟΣΧΕΔΙΟ ΚΑΤΟΨΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ **FL.L.CO**

Παρακάτω, απεικονίζεται το προσχέδιο κάτοψης της επιχείρησης.



Το εν λόγω προσχέδιο κάτοψης σχεδιάστηκε σε ριζόχαρτο, από τη συντάκτρια του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου και τον κ. Αντώνιο Τριανταφύλλου, οι οποίοι υπήρξαν συμφοιτητές στην κατεύθυνση «Ανθοκομία και Αρχιτεκτονική Τοπίου», του τμήματος Επιστήμης Φυτικής Παραγωγής στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Λόγω μεγάλης σχεδιαστικής κλίμακας (1 : 100) και προκειμένου να γίνει απεικόνιση της συνολικής μορφής του έργου, κάποιοι χώροι έχουν χαμηλή ευκρίνεια. Θα πραγματοποιηθεί λεπτομερής ανάλυση των επιμέρους χώρων του έργου στην προφορική παρουσίαση της διπλωματικής μελέτης. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι ο χώρος 7 (αριστερά) είναι το εργοστάσιο παραγωγής και δεξιά βρίσκεται η κεντρική είσοδος, οι χώροι στάθμευσης, τα γραφεία και ο αποθηκευτικός χώρος.

Σε επόμενο στάδιο, δηλαδή πριν την υλοποίηση του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, η κάτοψη θα σχεδιαστεί καί ηλεκτρονικά, ώστε να διακρίνεται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια κάθε ένας από τους εταιρικούς χώρους.

6. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

6.1 Ανθρώπινο Δυναμικό και Τρόπος Διοίκησης της Επιχείρησης (Αρμοδιότητες)

Το δυναμικό παραγωγής της εταιρείας (200.000 φιάλες στο 5^ο έτος λειτουργίας της), την τοποθετεί στις μικρο-μεσαίες μεγέθους². Η Γενική Συνέλευση (ΓΣ) των μετόχων είναι εννιαμελής και αποτελείται από τον Γενικό Διευθυντή, ένα Γεωπόνο-Τεχνολόγο, τον Εμπορικό Υπεύθυνο, έναν Πωλητή και πέντε επενδυτές. Η νομική μορφή Ε.Π.Ε., δεν προβλέπει την ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ), αλλά «Διαχειριστού/ών», ο/οι οποίος/οι εκλέγεται/ονται από τη ΓΣ και εν γένει έχει/ουν ανάλογες αρμοδιότητες με αυτές ενός ΔΣ. Το ρόλο των Διαχειριστών για την επιχείρηση **FL.LI.CO** αναλαμβάνουν τρία εκτελεστικά μέλη: ο Γενικός Διευθυντής, ο Γεωπόνος-Τεχνολόγος και ο Εμπορικός Υπεύθυνος. Ως Σύμβουλοι της επιχείρησης ορίζονται τρία μη εκτελεστικά μέλη που προέρχονται από τον ακαδημαϊκό, τον επιχειρηματικό και το νομικο-φοροτεχνικό χώρο, αντίστοιχα. Όπως θα δούμε και στο Σενάριο που επιλέγεται στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση, οι προαναφερόμενοι εννέα συμβαλλόμενοι, συγκεντρώνουν το 51% της εταιρικής ιδιοκτησίας, ενώ το υπόλοιπο 49% της συνολικής χρηματοδότησης προέρχεται από τραπεζικό δανεισμό.

Αξίζει να αναφερθεί ότι λόγω μη ύπαρξης Διοικητικού Συμβουλίου αφενός και αφετέρου λόγω του ότι οι Διαχειριστές αποτελούν ταυτόχρονα και μέλη της Γενικής Συνέλευσης μετόχων, δεν τίθεται θέμα επίλυσης του προβλήματος εντολέα-εντολοδόχου (*principal-agent problem*). Σε κάθε περίπτωση όμως, στους κανόνες που διέπουν την εσωτερική σχέση μεταξύ των δύο, η εταιρεία μπορεί να περιορίσει την εξουσία των Διαχειριστών, μέσω του καταστατικού της, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να οφείλουν αποζημίωση στην επιχείρηση, εφόσον υπερβούν την εξουσία εκπροσώπησης. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το εν λόγω πρόβλημα, παραπέμπεται ο αναγνώστης στο Παράρτημα 1.

Στη συνέχεια, περιγράφονται μόνο οι θέσεις εργασίας, των οποίων οι αρμοδιότητες διαφέρουν από τις συνήθειες των εταιρειών. Όσες συμβαδίζουν με το γενικό επιχειρηματικό πλαίσιο, αναφέρονται στο Παράρτημα 2.

² Ως μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις, ορίζουμε εκείνες με δυναμικό παραγωγής από 50.000 έως 200.000 φιάλες ετησίως.

Πωλητές

Δεδομένου ότι η επιχείρηση F.L.L.CO ασχολείται με το χονδρεμπόριο και όχι με το λιανεμπόριο (ώστε να διαθέτει τα προϊόντα της σε πληθώρα τελικών σημείων πώλησης), για τα πρώτα τέσσερα έτη λειτουργίας της, απασχολείται ένας πωλητής. Από το πέμπτο έτος, προσλαμβάνεται και δεύτερος. Συνεπώς, οι πωλήσεις σε επίπεδο λιανεμπορίου μεταπίπτουν ως αρμοδιότητα στους διανομείς. Σημειώνεται ότι προβλέπεται να διεξαχθεί εκπαίδευση των διανομέων από στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να προωθούνται τα προϊόντα με τον επιθυμητό τρόπο και να αποφευχθούν τυχόν δυσφημίσεις.

- ✚ Από το πρώτο μέχρι το τέταρτο έτος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο ένας από τους τέσσερις ιδιοκτήτες, εκείνος με την ιδιότητα του Πωλητή, αποτελεί ταυτόχρονα και μέλος της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Στο πέμπτο έτος, προσλαμβάνεται ένας ακόμα πωλητής, ο οποίος εντάσσεται στο ανθρώπινο δυναμικό, χωρίς να σχετίζεται με την εταιρική Διοίκηση.
- ✚ Η βασική αρμοδιότητά τους είναι η εξεύρεση νέων πελατών και η σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με μεγάλα κανάλια διανομής (π.χ. κάβες).
- ✚ Όσον αφορά στη διεύρυνση των καναλιών διανομής για τις εξαγωγές στην Ιταλία, εκτιμάται ότι δύο με τρία ταξίδια το χρόνο αρκούν και ο αρμόδιος πωλητής θα συνοδεύεται πάντα από τον Γενικό Διευθυντή για τη διεκπεραίωση τέτοιων σοβαρών εγχειρημάτων.

Γεωπόνοι – Τεχνολόγοι

- ✚ Ο ένας εκ των δύο είναι μέλος της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων.
- ✚ Εποπτεύουν την ορθή λειτουργία της μεταποιητικής διαδικασίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού.
- ✚ Ευθύνονται για την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη των εργαζομένων, από το στάδιο παραλαβής των καρπών, μέχρι και εκείνο της εμφιάλωσης.
- ✚ Αναλαμβάνουν τον ποιοτικό έλεγχο.
- ✚ Διοργανώνουν εσωτερικά τεχνολογικά εκπαιδευτικά σεμινάρια, για όλους τους εργαζομένους, ώστε να τους κρατούν ενήμερους για νέες εφαρμόσιμες πρακτικές ή/και κλαδικές τάσεις.

Εργατικό Προσωπικό

- ✚ Είναι υπεύθυνο για την παραλαβή και την είσοδο των πρώτων υλών στην επιχείρηση, τη μεταφορά τους ενδοεταιρικά και την εναπόθεσή τους στο χώρο έναρξης της μεταποιητικής δραστηριότητας.

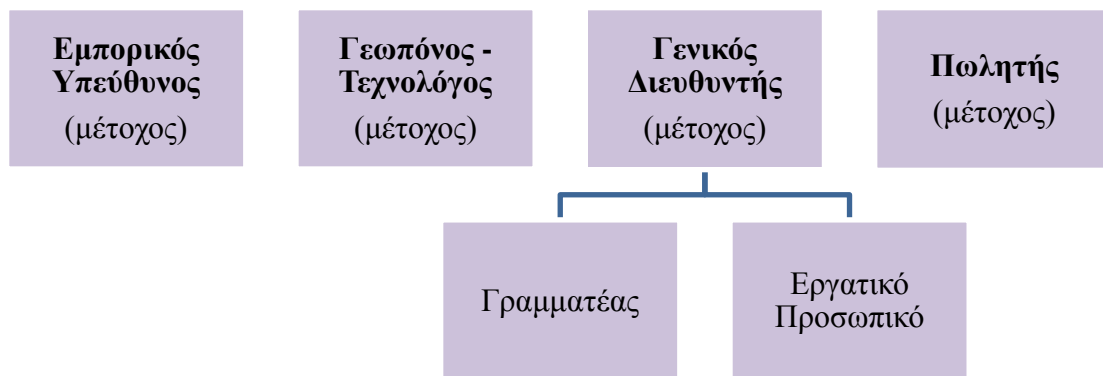
✚ Μερικιά για την αποτελεσματική αποθήκευση των παραγόμενων μπουκαλιών, στον προβλεπόμενο αποθηκευτικό χώρο.

Αναλαμβάνει την προετοιμασία και φόρτωση των ετοιμοπαράδοτων προϊόντων στα φορτηγά διανομής.

6.2 Οργανόγραμμα Επιχείρησης

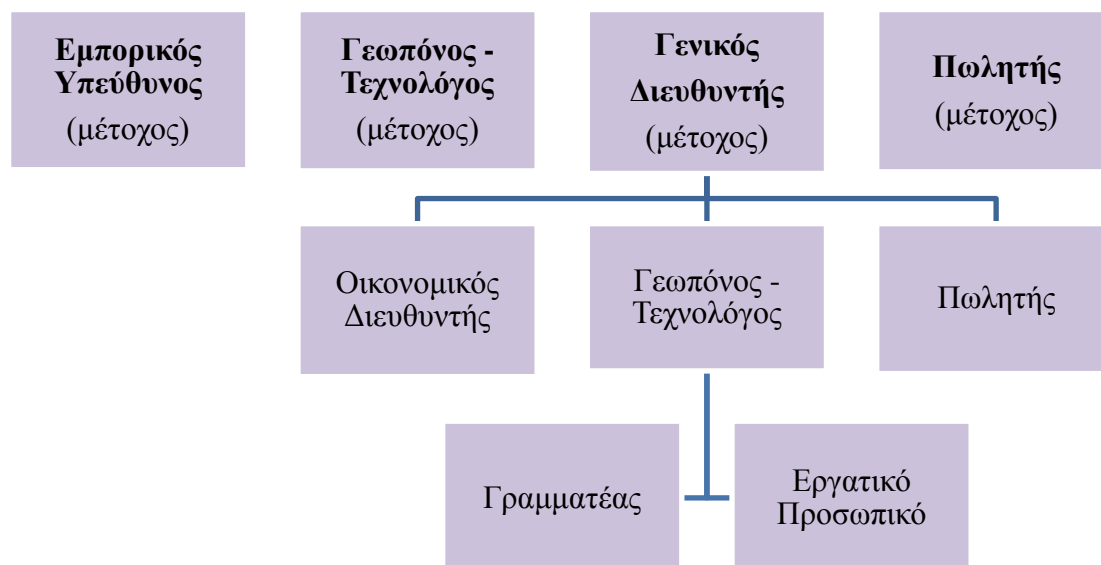
Στη συνέχεια, απεικονίζονται δύο Οργανογράμματα της επιχείρησης: Το πρώτο, όπως έχει διαμορφωθεί για τα πρώτα 4 έτη λειτουργίας της και το δεύτερο, όπως έχει διαμορφωθεί από το 5^ο έτος και εντεύθεν.

ΣΧΗΜΑ 3 : Οργανόγραμμα Επιχείρησης: Έτη 1^ο έως 4^ο



Η φιλοσοφία της οργανωτικής δομής έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν μόνο δύο ιεραρχικά επίπεδα στο πρώτο Οργανόγραμμα και μόνο τρία στο δεύτερο. Η ιεραρχία υποδηλώνει όχι μόνο την τελική ευθύνη στη λήψη αποφάσεων, αλλά και τις χρηματικές απολαβές. Το ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο είναι αυτό που συμπεριλαμβάνει τους τέσσερις ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ενώ η οριζοντιότητα μεταξύ τους, εκφράζει τη σχεδόν ισόποση εξουσία τους (βάσει ποσοστιαίας ιδιοκτησίας). Τα επόμενα ιεραρχικά επίπεδα διαμορφώθηκαν με κριτήριο κυρίως τη μισθολογική κατάσταση, αλλά και τη δυσκολία της εργασιακής φύσης.

ΣΧΗΜΑ 4 : Οργανόγραμμα Επιχείρησης: Έτος 5^ο



Παρατήρηση: Στο οργανωτικό σχεδιάγραμμα, δε γίνεται αναφορά τμημάτων, αλλά υπαλληλικών θέσεων, διότι ο αριθμός του προσωπικού για την πρώτη πενταετία δεν επαρκεί ώστε να επανδρωθούν Τμήματα, δηλαδή να σχηματισθούν εργασιακές ομάδες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Ετήσιος Αριθμός Απασχολούμενων

Ιδιότητα Απασχολούμενου	1 ^ο Έτος	2 ^ο Έτος	3 ^ο Έτος	4 ^ο Έτος	5 ^ο Έτος
Γενικός Διευθυντής	1	1	1	1	1
Οικονομικός Διευθυντής					1
Γεωπόνος - Τεχνολόγος	1	1	1	1	2
Εμπορικός Υπεύθυνος	1	1	1	1	1
Πωλητής	1	1	1	1	2
Γραμματέας	1	1	1	1	1
Εργατικό Προσωπικό	2	2	2	2	3
Σύνολο	7	7	7	7	11

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Εκπαιδευτική Κατάρτιση Ανθρώπινου Δυναμικού

Κατηγορία Απασχολούμενων	1^ο Έτος	2^ο Έτος	3^ο Έτος	4^ο Έτος	5^ο Έτος
Μεταπτυχιακοί/ Διδάκτορες	4	4	4	4	6
Απόφοιτοι ΑΕΙ	1	1	1	1	2
Απόφοιτοι ΤΕΙ/ΤΕΕ	2	2	2	2	2
Απόφοιτοι Β' βάθμιας εκπαίδευσης	-	-	-	-	1
Λοιποί	-	-	-	-	-
Σύνολο	7	7	7	7	11

6.3 Επιμορφωτικά Σεμινάρια και Ενδοεταιρικές Συγκεντρώσεις

Α. Επιμορφωτικά Σεμινάρια

- Στόχος των επιμορφωτικών σεμιναρίων είναι η ενημέρωση του προσωπικού για τις ενέργειες του ανταγωνισμού και η πιθανή υιοθέτηση όσων εξ'αυτών κρίνονται συμφέρουσες από τους Διαχειριστές, ώστε να συμβαδίζει η δραστηριότητα της επιχείρησης με την αγορά και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της.
- Θα διεξάγονται τρία επιμορφωτικά σεμινάρια ανά έτος, τα οποία θα απευθύνονται σε όλο το προσωπικό, ανεξαρτήτως ειδικότητας.
- Το περίγραμμα των θεμάτων προς συζήτηση θα αφορά τις οικονομικές εξελίξεις στις εξαγωγικές χώρες - στόχους, τις επερχόμενες τάσεις στις αγορές δραστηριοποίησης και τις νέες ή/και αποδοτικότερες τεχνολογικές μεθόδους παραγωγής αλκοολούχων ποτών.
- Τέτοιου είδους σεμινάρια, είθισται να οργανώνονται από τη Διεύθυνση Προσωπικού (Human Resources Department). Δεδομένου ότι το μέγεθος της επιχείρησης δεν υποστηρίζει (τουλάχιστον για την πρώτη πενταετία) την ύπαρξη τέτοιου τμήματος, ο σχεδιασμός των σεμιναρίων μετακυλύεται ως αρμοδιότητα στο Γενικό Διευθυντή. Η εταιρεία **FL.LI.CO** αναμένεται να αναπτύξει συνεργασία με εξωτερικό φορέα (Εταιρεία Συμβούλων), ο οποίος κατόπιν συνεννόησης και ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης,

θα αποστέλλει καταξιωμένα στελέχη του, για τη διεξαγωγή των εκπαιδευτικών ημερίδων. Η ποιότητα και ο βαθμός επιτυχίας των σεμιναρίων, θα αξιολογούνται είτε με τεστ αξιολόγησης (εάν πρόκειται για ενημερωτικό σεμινάριο), είτε με τεστ προσομοίωσης (εφόσον πρόκειται για εφαρμογή νέας τεχνολογίας ή για χειρισμό καινούριου μηχανολογικού εξοπλισμού).

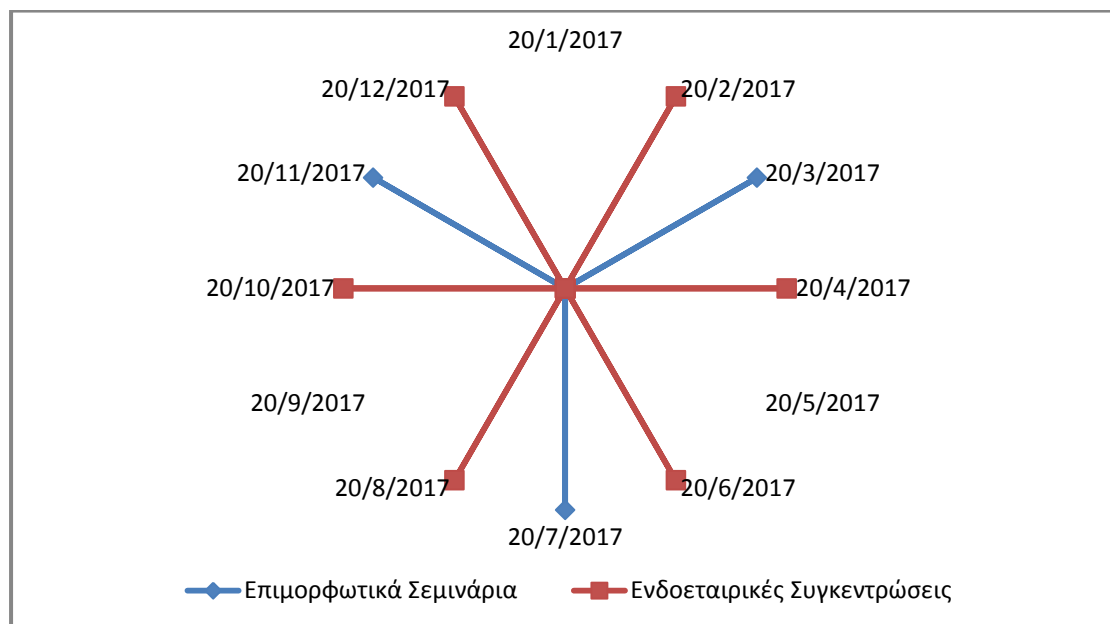
B. Ενδοεταιρικές Συγκεντρώσεις

- Στόχος των εν λόγω συγκεντρώσεων είναι ο ακριβής προσδιορισμός της προόδου των εργαζομένων, ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και η προσπάθεια επίλυσης αυτών.
- Οι ενδοεταιρικές συγκεντρώσεις προβλέπεται να πραγματοποιούνται μία φορά κάθε δύο μήνες.
- Δίνεται έμφαση στον τρόπο διαχείρισης των εμφανιζόμενων δυσκολιών: Οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως εργασιακής τοποθέτησης στην ιεραρχική δομή του οργανογράμματος, παροτρύνονται να συζητήσουν ανοιχτά μεταξύ τους, όχι μόνο για τις ιδιαιτερότητες της δουλειάς τους ή/και για τυχόν εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι, αλλά και να προτείνουν νέες ιδέες ή ακόμα και λύσεις, οι οποίες εν συνεχεία θα αξιολογούνται από τη ΓΣ. Η παρότρυνση για ανοιχτή συζήτηση επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης 360°, κατά την οποία όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αξιολογήσουν ανώνυμα τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους τους σε ηλεκτρονικές φόρμες που είναι διαθέσιμες προς συμπλήρωση, τέσσερις φορές το χρόνο. Ο Γενικός Διευθυντής διαχειρίζεται και επεξεργάζεται τα αποτελέσματα, συντάσσει μία αναφορά και σύμφωνα με αυτήν καλεί σε ιδιωτικές συναντήσεις τα διευθυντικά στελέχη για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους και τυχόν προτάσεις προς βελτίωση. Εν συνεχεία, κατά τον ίδιο τρόπο, οι προϊστάμενοι καλούν τους υφισταμένους τους. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό βελτιώνεται στο σύνολό του καί επαγγελματικά, αλλά καί συμπεριφορικά.
- Οι ενδοεταιρικές συγκεντρώσεις αντανακλούν την κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία προωθεί το ομαδικό εργασιακό πνεύμα και τις καλές σχέσεις μεταξύ του εργατικού δυναμικού.
- Στην τελευταία ενδοεταιρική συγκέντρωση κάθε έτους, θα γίνεται μία χρηματική βράβευση της τάξεως των 2000 € (πλέον της συμφωνημένης αμοιβής), στην/στον καλύτερη/ο υπάλληλο της χρονιάς, βάσει εργασιακών αποδόσεων. Αναφέρουμε, ότι για ενδιάμεσα επίπεδα απόδοσης, δεν προβλέπεται ανάλογη βράβευση, λόγω του πολύ μικρού αριθμού εργαζομένων της επιχείρησης, κατά την πρώτη πενταετία. Για την κάθε μία από τις θέσεις εργασίας, εκδίδονται κάθε χρόνο κάποια πρότυπα επιθυμητής απόδοσης. Για παράδειγμα, όσον αφορά στη θέση της γραμματέως, η επιχείρηση ορίζει

ότι πρέπει να εξυπηρετεί 15 τηλεφωνικές κλήσεις την ώρα (αφιερώνει τέσσερα λεπτά στον κάθε πελάτη). Επίσης, ορίζεται ότι το εργατικό προσωπικό πρέπει να ετοιμάζει μία παραγγελία (συλλογή προϊόντων από την αποθήκη και πακετάρισμα) μέσα σε διάστημα 20 λεπτών. Η/Ο υπάλληλος που ξεπερνάει κατά το μεγαλύτερο ποσοστό την καθιερωμένη επιθυμητή απόδοση που προδιαγράφεται για τη θέση της/του, λαμβάνει στο τέλος του έτους, αυτή τη χρηματική ενίσχυση. Οι αποδόσεις μετρώνται με αντίστοιχους δείκτες απόδοσης KPIs (Key Performance Indicators) που προκύπτουν από εγκατεστημένο λογισμικό σύστημα.

Γ. Συγκεντρωτικό Χρονοδιάγραμμα Επιμορφωτικών Σεμιναρίων και Ενδοεταιρικών Συγκεντρώσεων

ΣΧΗΜΑ 5 : Ετήσια κατανομή εταιρικών Συνεδριών



Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζεται η κατανομή και η συχνότητα των επιμορφωτικών σεμιναρίων (μπλε σημεία) και των ενδοεταιρικών συγκεντρώσεων (κόκκινα σημεία) μέσα στη διάρκεια του έτους, όπως επίσης και οι ακριβείς ημερομηνίες διεξαγωγής τους.

7. ΠΡΟΪΟΝΤΑ/ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ/ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΟΥΣ

A. Χρησιμοποιούμενες Πρώτες Ύλες

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 : Σύσταση προϊόντων

Λικέρ λεμονιού (ποσότητες για 1 λίτρο)	Λικέρ πορτοκαλιού (ποσότητες για 1 λίτρο)	Λικέρ ροδάκινου (ποσότητες για 1 λίτρο)	Λικέρ μήλου (ποσότητες για 1 λίτρο)
✓ 7 βιολογικά λεμόνια	✓ 7 μεγάλα πορτοκάλια (ακέρωτα, βιολογικά)	✓ 16 ώριμα ροδάκινα	✓ 1 κιλό Μήλα
✓ 650 ml Βότκα	✓ 450 ml Βότκα	✓ 2 φλυτζάνια τσαγιού ζάχαρη	✓ 450 ml Βότκα
✓ 350 gr Ζάχαρη	✓ 130 ml Κονιάκ	✓ 4 φλυτζάνια τσαγιού κονιάκ	✓ 450 ml κονιάκ
✓ 350 ml Νερό	✓ 1/4 ξυλάκι κανέλας	✓ 1 φλυτζάνι τσαγιού λικέρ πορτοκάλι	✓ 200 gr ζάχαρη
	✓ 400 ml Νερό	✓ Φλούδα από 1 ακέρωτο βιολογικό πορτοκάλι	✓ 100 ml Νερό
	✓ 400 gr Ζάχαρη		✓ 2-3 ξυλάκια κανέλλας

B. Υπηρεσίες

Η επιχείρηση είναι δεκτική σε προγραμματισμένες επισκέψεις μαθητών και φοιτητών, κατά τις οποίες μπορούν να μιλήσουν με στελέχη και να περιηγηθούν στις εγκαταστάσεις της. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να λάβουν μέρος σε ορισμένα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, εφόσον το επιθυμούν. Τα στάδια στα οποία μπορούν να συμμετέχουν είναι ο τεμαχισμός των καρπών, η αφαίρεση κοτσανιών και στιγμάτων και η απομάκρυνση των φρούτων μέσω φίλτρου. Σημειώνεται ότι δεν προβλέπεται ασφάλεια για εργατικά ατυχήματα στους συμμετέχοντες, διότι δεν έρχονται σε επαφή με τα μηχανήματα που διεκπεραιώνουν αυτές τις εργασίες. Θα τα διαχειρίζονται μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων. Συνεπώς η διεπαφή τους με αυτά, θα είναι απόλυτα ασφαλής.

Γ. Τρόπος παραγωγής των προϊόντων

1. Λικέρ λεμονιού

- Καλή πλύση των λεμονιών.
- Αφαίρεση της εξωτερικής κίτρινης φλούδας με κοφτερό μαχαίρι και εναπόθεσή της σε αποστειρωμένο γυάλινο βάζο.
- Προσθήκη αλκοόλης και σφράγισμα του γυάλινου βάζου.
- Αναμονή τουλάχιστον για 3 ημέρες σε σκοτεινό και δροσερό μέρος.
- Για πιο έντονη γεύση, αναμονή έως 10 ημέρες.
- Προσθήκη ζάχαρης και νερού σε κατσαρόλα.
- Ανάδευση.
- Βρασμός σε μέτρια φωτιά για 3-5 λεπτά.
- Ψύξη σε θερμοκρασία δωματίου.
- Σούρωμα του μείγματος σε τουλπάνι.
- Αφαίρεση της φλούδας.
- Προσθήκη σιροπιού και ανάδευση.
- Ωρίμανση για 10 ημέρες.

2. Λικέρ πορτοκαλιού

- Καλή πλύση των πορτοκαλιών.
- Αφαίρεση του εξωτερικού μέρους της φλούδας με κοφτερό μαχαίρι.
Η φλούδα πρέπει να είναι όσο πιο λεπτή γίνεται.
- Εναπόθεση της φλούδας σε μπολ.
- Επάλειψη με ζάχαρη.
- Τοποθέτηση σε αποστειρωμένο βάζο.
- Προσθήκη κονιάκ.
- Προσθήκη βότκας.
- Σφράγισμα του βάζου.
- Αναμονή για 10 ημέρες.
- Ανάμειξη νερού και ζάχαρης σε μια κατσαρόλα.
- Ανάδευση μέχρι βρασμού (2-3 λεπτά).
- Προσθήκη κρύου σιροπιού στο βάζο με τις φλούδες.
- Προσθήκη κανέλλας.

- Σφράγισμα του βάζου.
- Ωρίμανση του λικέρ για μία ακόμα εβδομάδα.
- Σούρωμα του λικέρ σε τουλπάνι.

3. Λικέρ ροδάκινου

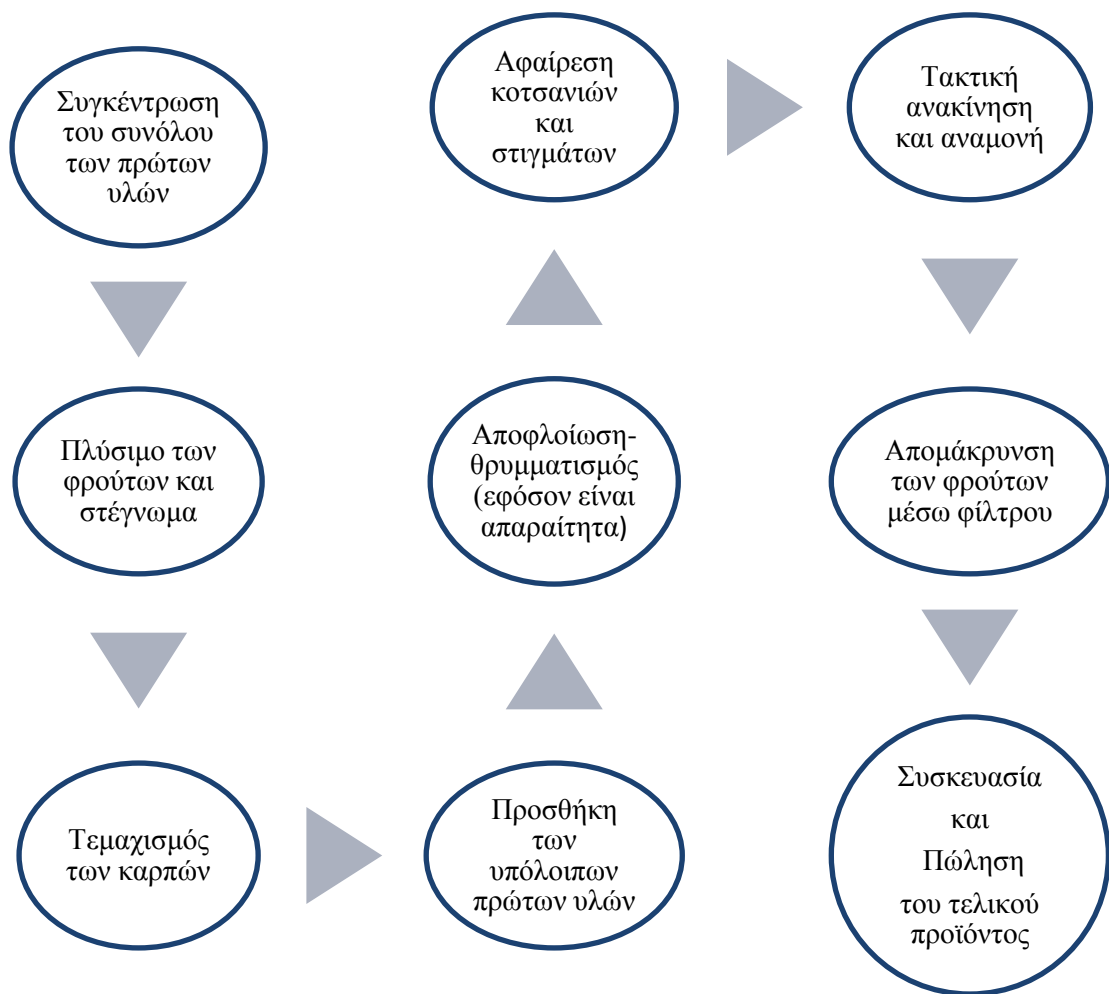
- Διαλογή ώριμων αλλά σκληρών φρούτων.
- Πλύση των φρούτων.
- Καθαρισμός των ροδάκινων.
- Αφαίρεση των κουκουτσιών.
- Διαίρεση της σάρκας σε μικρά κομματάκια.
- Τοποθέτηση σε κατσαρόλα.
- Επάλειψη των ροδάκινων με ζάχαρη.
- Προσθήκη φλούδας πορτοκαλιού.
- Αναμονή για 10 λεπτά έως ότου λιώσει η ζάχαρη.
- Ψύξη των φρούτων σε θερμοκρασία δωματίου και τοποθέτησή τους σε αποστειρωμένο βάζο.
- Προσθήκη κονιάκ.
- Ανάδευση του μείγματος.
- Σφράγισμα.
- Τοποθέτηση στο ψυγείο για μία εβδομάδα.
- Ωρίμανση του μείγματος.
- Σούρωμα του λικέρ μέσα σε διπλωμένο τουλουπάνι πιέζοντας τη σάρκα των φρούτων.
- Αφαίρεση των φρούτων.
- Επανάληψη της διαδικασίας του σουρώματος.
- Διατήρηση του λικέρ στο ψυγείο.

4. Λικέρ μήλου

- Πλύση των μήλων.
- Τεμαχισμός τους σε τέσσερα κομμάτια, το ένα.
- Αφαίρεση κουκουτσιών και εναπόθεσή τους σε γυάλινο βάζο.
- Προσθήκη βότκας.
- Προσθήκη κονιάκ.
- Εν συνεχεία γίνεται η προσθήκη των μπαχαρικών.

- Σφράγισμα του βάζου και τοποθέτησή του σε δροσερό μέρος για ένα μήνα.
- Μετά το πέρας αυτού του χρονικού διαστήματος, γίνεται αφαίρεση των μπαχαρικών.
- Ακολουθεί καλό φιλτράρισμα.
- Προσθήκη ζάχαρης και νερού σε κατσαρολάκι.
- Μείωση της φωτιάς.
- Ψύξη του σιροπιού.
- Προσθήκη του σιροπιού στο βάζο.
- Ανάδευση για ένωση του υγρού που είχε προηγουμένως φιλτραριστεί.
- Σφράγισμα του βάζου.
- Ωρίμανση για ένα μήνα.

ΣΧΗΜΑ 6 : Οργάνωση Παραγωγικής Διαδικασίας



8. ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

1. Πιστοποιήσεις διαχείρισης ποιότητας της εταιρείας

Η επιχείρηση «**FL.LI.CO**» έχει σαν στόχο τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της. Η πολιτική της είναι να παρέχει στους καταναλωτές ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες σταθερής ποιότητας, με σεβασμό προς την ασφάλεια των υπαλλήλων της και του περιβάλλοντος, όπως επίσης και με συμμόρφωση προς τους νόμους και τους κανονισμούς που ισχύουν στη χώρα μας.

Για τους παραπάνω λόγους η εταιρεία αναμένεται να εφαρμόσει τα παρακάτω διεθνή συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας:

-**ISO 22000 : 2005**, για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Τροφίμων και

-**ISO 9001 : 2008**, για τη Διαχείριση Ποιότητας σε όλα τα εταιρικά επίπεδα.

2. Τα οφέλη από την εγκατάσταση και πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων συνοψίζονται στα ακόλουθα:

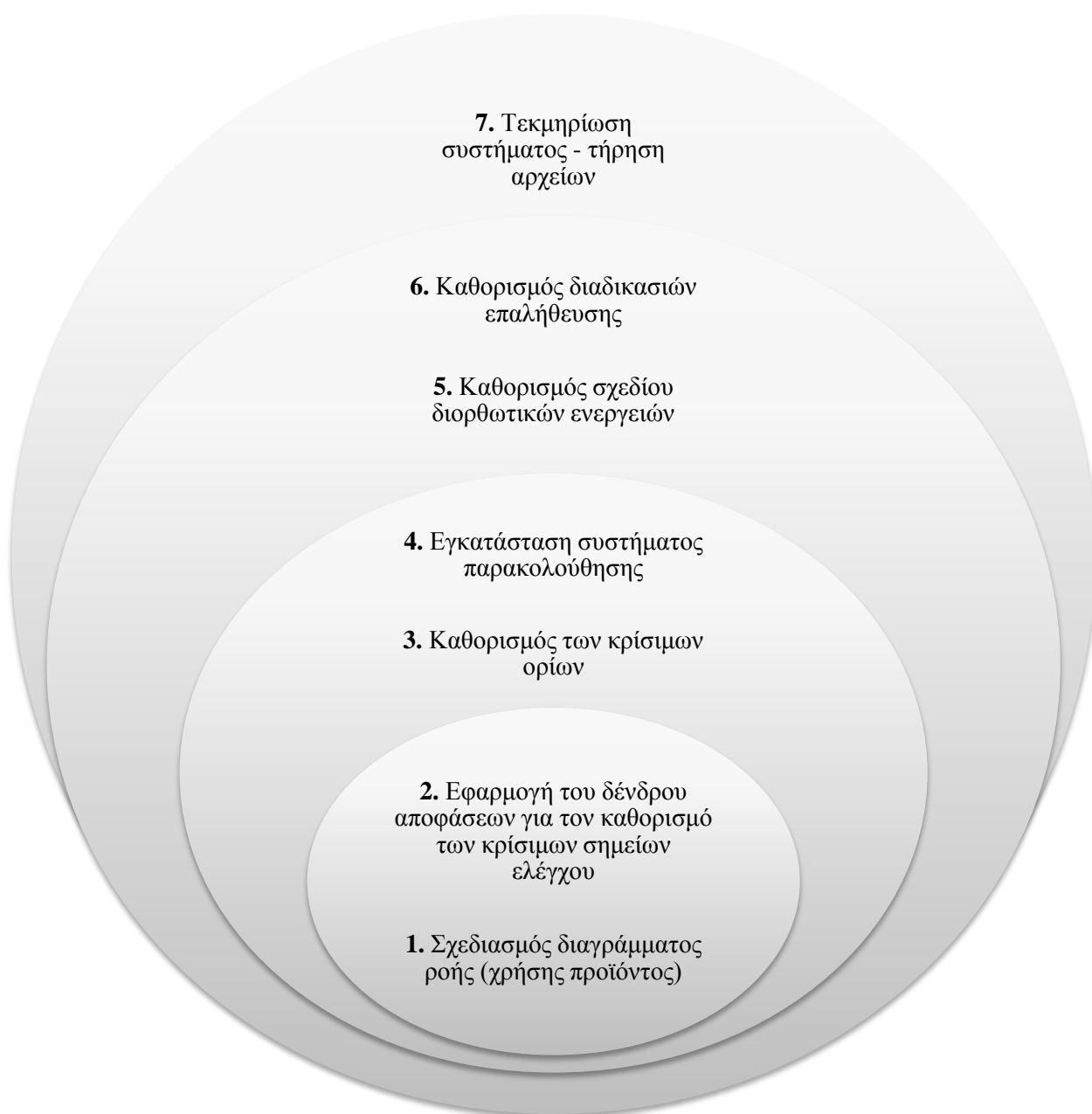
- ✓ Ενισχύεται η φήμη της εταιρείας ως προς τη δυνατότητά της να προστατεύει την υγεία του καταναλωτή.
- ✓ Με την εφαρμογή προληπτικών μέτρων, μειώνεται το κόστος παραγωγής λόγω της μείωσης απορριπτέων παρτίδων προϊόντων.
- ✓ Η επιχείρηση αποκτά σοβαρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στις εξαγωγικές δραστηριότητες, καθώς ανοίγονται ευκαιρίες για διεξόδου σε διεθνείς αγορές.
- ✓ Παρέχονται αποδείξεις στις αρμόδιες αρχές συμμόρφωσης με τη νομοθεσία.
- ✓ Αποδεικνύεται η ευαισθησία της εταιρείας για την προστασία της δημόσιας υγείας και η ικανότητα της να παράγει ασφαλή τρόφιμα.
- ✓ Αποτελεί απαίτηση των πελατών ως εγγύηση ασφάλειας των προϊόντων, καθώς πρόκειται για ένα έγκυρο σύστημα που διαχειρίζεται την ασφάλεια των τροφίμων (όλο και περισσότερες επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές τους να διαθέτουν πιστοποιημένο σύστημα HACCP).

3. Αναλυτικότερα:

A. ISO 22000 : 2005

Το ISO 22000 αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, για τη Διαχείριση της Ασφάλειας των Τροφίμων. Τα βήματα που ακολουθούνται για την εφαρμογή του, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

ΣΧΗΜΑ 7 : Βήματα για την εφαρμογή του ISO 22000 : 2005



B. ISO 9001 : 2008**Σε ποια σημεία εστιάζει το εν λόγω πρότυπο:**

Το διεθνές πρότυπο ISO 9001 : 2008 είναι ένα πρότυπο διαχείρισης της ποιότητας. Το πρότυπο εστιάζει σε πέντε διαφορετικούς τομείς, οι οποίοι συνδυάζονται ώστε οι προσφερόμενες υπηρεσίες ή τα παραγόμενα προϊόντα μιας επιχείρησης, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και της νομοθεσίας, σε σταθερή βάση. Επιπλέον, οι τομείς αυτοί αποτελούν εργαλεία για τη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Οι τομείς στους οποίους εστιάζει το διεθνές πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 : 2008 είναι οι εξής:

- ✓ Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας
- ✓ Ευθύνη της Διοίκησης
- ✓ Διαχείριση πόρων
- ✓ Υλοποίηση προϊόντος (ή υπηρεσίας)
- ✓ Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

Τα 6 στάδια της πιστοποίησης

Τα στάδια για την ανάπτυξη Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001 : 2008 είναι τα εξής:

- ✓ **Διαγνωστική Μελέτη.**
Σε αυτό το στάδιο καθορίζεται η υπάρχουσα κατάσταση (εφόσον υπάρχει) και εντοπίζονται αδυναμίες και σημεία βελτίωσης.
- ✓ **Καθορισμός Πολιτικής, Στόχων Ποιότητας και Οργανωτικής Δομής.**
Σε αυτό το στάδιο, σε συνεργασία με τη Διοίκηση, καθορίζονται σημαντικά έγγραφα του συστήματος. Ορίζεται η ποιότητα στα πλαίσια της επιχείρησης, οι δείκτες και οι στόχοι. Επιπλέον, καθορίζεται η οργανωτική δομή.
- ✓ **Ανάπτυξη Διαδικασιών.**
Σε αυτό το στάδιο καταγράφονται οι υπάρχουσες διαδικασίες οι οποίες βελτιώνονται με βάση το πρότυπο και τις καλές πρακτικές και αναπτύσσονται νέες διαδικασίες. Οι διαδικασίες οριστικοποιούνται και εγκρίνονται από τη Διοίκηση.

✓ **Εκπαίδευση Εφαρμογής.**

Το προσωπικό εκπαιδεύεται στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, όπου επισημαίνονται οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

✓ **Δοκιμαστική εφαρμογή.**

Σε αυτό το στάδιο το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας εφαρμόζεται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, γίνονται εσωτερικές επιθεωρήσεις και καθορίζονται βελτιώσεις με βάση αυτές.

✓ **Πιστοποίηση.**

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας πιστοποιείται από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης επιλογής της επιχείρησης, ο οποίος διενεργεί εσωτερικές επιθεωρήσεις και παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες.

9. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: Η επίδραση της Ελληνικής Νομοθεσίας Αλκοολούχων Ποτών στη νεοσύστατη επιχείρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 : Θετικές και Αρνητικές Επιπτώσεις Νομοθεσίας

Νομοθετικά Δεδομένα	Θετικές Επιχειρησιακές Επιπτώσεις	Αρνητικές Επιχειρησιακές Επιπτώσεις
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δικαίωμα παρασκευής αλκοολούχων ποτών έχουν αποκλειστικά και μόνον οι ποτοποιοί. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ο ένας εκ των εννέα μετόχων, διαθέτει το απαραίτητο επιστημονικό και πρακτικό υπόβαθρο. Συνεπώς, τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης είναι: 1. Η αξιοποίηση οικονομιών κλίμακας, που αναμένεται να προκύψει από τη μεταφορά τεχνογνωσίας από το στέλεχος προς τους υπαλλήλους και την 	

	<p>εφαρμογή της, με στόχο τη μείωση μέσου κόστους ανά μονάδα τελικού προϊόντος.</p> <p>2. Η αξιοποίηση της καμπύλης μάθησης, σύμφωνα με την οποία, η συνεχώς αυξανόμενη εμπειρία που αποκόμισε το εν λόγω στέλεχος σε θέματα παραγωγής, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους παραγωγής.</p>	
<p>▪ Επιτρέπεται η παρασκευή αλκοολούχων ποτών από τους κατά τα λειτουργούντες ποτοποιούς για λογαριασμό τρίτου προσώπου, είτε ποτοποιού, είτε μη έχοντος την ιδιότητα του ποτοποιού, αλλά ασκούντος νόμιμη εμπορική δραστηριότητα.</p>		<p>➤ Αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων, που δικαιούνται την πώληση αλκοολούχων προϊόντων. Συνεπώς:</p> <p>1. Η εταιρεία υφίσταται εντονότερο ανταγωνισμό, καθώς περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο. Για την αντιμετώπιση του παραπάνω γεγονότος, η εταιρεία FLI.CO δίνει τη δυνατότητα έμπρακτης συμμετοχής στην παραγωγική διαδικασία, μόνο σε όσους πελάτες παραγγέλνουν απ' ευθείας από εκείνη (μέσω του site της ή τηλεφωνικά)</p>

		<p>➤ Ανοίγει η αγορά, δεδομένης της νομοθετικής χαλαρότητας όσον αφορά στο βαθμό εξειδίκευσης των επιχειρηματιών-εμπόρων. Για την αντιμετώπιση αυτής της απειλής, η επιχείρηση θα προβάλλει την εξειδίκευση σημαντικών στελεχών της και το επιστημονικό υπόβαθρό τους, στην έντυπη και διαδικτυακή εταιρική της ταυτότητα.</p>
<p>▪ Τα πάσης φύσεως αλκοολούχα ποτά, προκειμένου να διατεθούν, είτε προς κατανάλωση στο εσωτερικό της χώρας είτε προς αποστολή σε άλλο Κράτος-Μέλος, ή να εξαχθούν σε τρίτες χώρες, πρέπει να είναι διαυγή και να μην εμφανίζουν ιζήματα.</p>		<p>➤ Θα πρέπει να εξεταστεί η πιθανότητα συμπληρωματικής προμήθειας διαυγαστικών μέσων για τα αλκοολούχα διαλύματα, καθώς ένα σημαντικό ποιοτικό γνώρισμα των λικέρ παραδοσιακής παρασκευής, είναι η ελαφριά θολότητα που παρουσιάζουν. www.mycrétangoods.com</p>
<p>▪ Όσον αφορά στην επισήμανση, απαγορεύονται ισχυρισμοί ή αναφορές που υποδηλώνουν ότι το προϊόν έχει φαρμακευτικές, τονωτικές ή διεργετικές</p>		<p>➤ Αν αποδειχθεί ακόμα και σε επίπεδο εργαστηριακής ανάλυσης, ότι κάποια από τα παραγόμενα τελικά προϊόντα διαθέτουν τέτοιες ιδιότητες, δεν θα μπορούσαν να γραφούν επί της ετικέτας, ως</p>

<p>ιδιότητες.</p>		<p>μοχλοί προώθησης. Αντ' αυτού, μπορεί να αναγράφεται το εταιρικό site, στο οποίο θα υπάρχει ξεχωριστό πεδίο αναφοράς αποτελεσμάτων αναλύσεων, σχετικά με τη θρεπτική σύσταση των τελικών προϊόντων.</p>
<p>▪ Οι αποταμιεύοντες προς παλαίωση ή ωρίμανση κατά τα αλκοολούχα ποτά αποσταγματοποιού και ποτοποιού, υποχρεούνται να τηρούν, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, ιδιαίτερο βιβλίο αποθήκης, στο οποίο καταχωρούν τις ποσότητες των κατεχομένων, παραγομένων ή προμηθευόμενων αλκοολούχων ποτών που τίθενται σε παλαίωση ή ωρίμανση.</p>	<p>➤ Αυτή η νομοθετική απαίτηση συνεισφέρει:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Στην οργάνωση των προμηθειών, στη συνεχόμενη παρακολούθηση διακίνησης των κωδικών (SKUs) στον αποθηκευτικό χώρο και στο ρυθμό ανεφοδιασμού. 2. Στη διευκόλυνση διεκπεραίωσης εμπορικών συναλλαγών, καθώς η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γνωρίζει σε τι βαθμό μπορεί να εξυπηρετήσει άμεσα οποιονδήποτε πελάτη της, συμπεριλαμβανομένων και των έκτακτων (μη προγραμματισμένων) παραγγελιών. 	

10. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1. Η Γενική εικόνα των Μακροοικονομικών εξελίξεων στην Ελλάδα

Από την πλευρά της συνολικής προσφοράς, η εξέλιξη και η δομή της Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας της οικονομίας αποτυπώνουν τον εν εξελίξει μετασχηματισμό της παραγωγικής βάσης. Η βραδεία αλλά σταδιακή απομάκρυνση της ελληνικής οικονομίας από τη στρεβλή δομή της εγχώριας ζήτησης (71,2% του ΑΕΠ εξακολουθούσε το 2013 να αφορά ιδιωτική κατανάλωση, έναντι 56% του μέσου της Ζώνης του Ευρώ), εξακολουθεί να επιβάλλει βαρύ τίμημα στον κλάδο του εμπορίου. Σύμφωνα με τα αναθεωρημένα αναλυτικά στοιχεία για 64 κλάδους παραγωγής, ο πρωτογενής τομέας, η βιομηχανία, οι μεταφορές και τα καταλύματα αύξησαν περαιτέρω το εκατοστιαίο μερίδιό τους στο σύνολο της παραγωγής το 2013 έναντι του 2012 (στο 3,8%, 11,2%, 8,1% και 5,3% αντιστοίχως), ενώ οι κατασκευές και το χονδρικό και λιανικό εμπόριο ελαττώθηκαν στο 2,2% και 11,0%, αντιστοίχως.

Η συνολική απασχόληση της οικονομίας, μετά τη δραματική μείωση η οποία καταγράφηκε την περίοδο 2011-2013, σταθεροποιήθηκε το 2014, αφού εκτιμάται ότι αυξήθηκε κατά 0,6% έναντι μείωσης 3,8% το 2013. Λόγω της συνεχιζόμενης υπερβολικής προστασίας του δημόσιου τομέα, η μείωση της απασχόλησης την περίοδο της κρίσης επικεντρώθηκε στον ιδιωτικό τομέα, καίτοι δεν ευθυνόταν αυτός για τον δημοσιονομικό εκτροχιασμό. Αντιθέτως, η μείωση των κατά κεφαλήν αποδοχών, η οποία αφορά το σύνολο της εξαρτημένης εργασίας, συνεχίστηκε και το 2014, όμως σε μικρότερη έκταση (-1,5% έναντι -7,1% το 2013).

Το ποσοστό ανεργίας σταθεροποιήθηκε στη διάρκεια του έτους και σε μέσα επίπεδα έτους εκτιμάται πως υποχώρησε ελαφρώς από το περσινό ιστορικά υψηλό επίπεδο (στο 26,8% από 27,5%). Στην ανακοπή της αλματώδους αύξησης της ανεργίας συνέβαλαν η σημαντική περιστολή του κόστους εργασίας για τις επιχειρήσεις (μείωση κατώτατου μισθού, αποκέντρωση συλλογικών διαπραγματεύσεων κ.λπ.) και η βελτίωση των επιχειρηματικών προσδοκιών.

Τα δημόσια οικονομικά βελτιώθηκαν περαιτέρω το 2014, επιβαρύνοντας όμως εκ νέου την ήδη κακή κατάσταση του ιδιωτικού τομέα, τόσο των νοικοκυριών όσο και των επιχειρήσεων. Το καθαρό διαθέσιμο εισόδημα υποχώρησε υπό το βάρος περαιτέρω μείωσης των αποδοχών και περαιτέρω αύξησης των φορολογικών επιβαρύνσεων, ενώ καθυστερούν ακόμη οι ουσιαστικές διαρθρωτικές παρεμβάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών παρέμεινε αμετάβλητο και πλεονασματικό το 2014 (στο 0,7% του ΑΕΠ), όπως έγινε για πρώτη φορά στη μεταπολεμική ιστορία της Ελλάδας το 2013. Η σημαντική βελτίωση του ισοζυγίου υπηρεσιών λόγω ταξιδιωτικού και μεταφορών

αντιστάθμισε την επιδείνωση του ισοζυγίου πλοίων, που οφείλεται στις αγορές νέων ή μεταχειρισμένων πλοίων από τη δραστήρια ελληνική ναυτιλία.

Είναι σημαντικό το ότι η συνεχής βελτίωση του ισοζυγίου αγαθών, πλην πλοίων και καυσίμων, που σημειώνεται, προέρχεται από μια συρρικνούμενη παραγωγική βάση και επιτυγχάνεται παρά τις μεγάλες δυσκολίες χρηματοδότησης και παρά την αύξηση των φορολογικών επιβαρύνσεων και του κόστους ενέργειας που αντιμετώπισαν οι περισσότερες επιχειρήσεις (INEMY, 2015).

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συνοπτική Αξιολόγηση της Γενικής εικόνας

Μακροοικονομικά Δεδομένα	Θετικά Στοιχεία	Αρνητικά Στοιχεία
Το χονδρικό και λιανικό εμπόριο παρουσίασαν πτωτικές τάσεις.		Το γεγονός αυτό, επιφέρει εμπόδια στη διάθεση των προϊόντων της επιχείρησης και αναμένεται να κλονίσει την ομαλή λειτουργία των πωλήσεων.
Ο ιδιωτικός τομέας δεν επιβαρύνεται με την ευθύνη του δημοσιονομικού εκτροχιασμού της χώρας.	Ο επιχειρηματικός κλάδος απαλλάσσεται των ευθυνών και συνεχίζει την άσκηση της δραστηριότητάς του, αποφεύγοντας τη συσσώρευση επιπρόσθετων προβλημάτων.	
Ανακόπτεται η αλματώδης αύξηση της ανεργίας, μέσω της επιλογής ορισμένων επιχειρήσεων για μείωση των κατώτατων μισθών.	Οι επιχειρήσεις που προβαίνουν σε αυτή τη λύση, αποτρέπουν συνάμμα την επιδείνωση του δείκτη ανεργίας, δρώντας έναντι στη συνηθέστερη λύση, αυτή της απόλυσης ανθρώπινου δυναμικού.	

2. Ειδικότερα Στοιχεία Μακρο-Περιβάλλοντος: Ανάλυση PEST

Η ανάλυση του μάκρο - επιπέδου αφορά τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσω της μεθόδου PEST (Political, Economic, Socio-Cultural & Technological Environment), μελετάται η συσχέτιση και ο βαθμός επιρροής αυτών, με τη/στη λειτουργία της επιχείρησης.

Πολιτικά Γεγονότα (P)

- Ανησυχία και προβληματισμό δημιουργεί στις τράπεζες η επιμονή της κυβέρνησης να ενισχύσει την κρατική παρουσία στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι τράπεζες αναζητούν τη λογική για τη δημιουργία ενός νέου Εθνικού Εποπτικού Μηχανισμού που εξετάζει η κυβέρνηση, τη στιγμή που το εγχώριο τραπεζικό σύστημα βρίσκεται υπό τον αυστηρό έλεγχο του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Εποπτείας της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ). Όπως σημειώνουν επιτελικά στελέχη τραπεζών, από τις μέχρι τώρα αναφορές δεν είναι ξεκάθαρο το τι ακριβώς επιδιώκει η κυβέρνηση. Μέχρι στιγμής εκπέμπονται διαρκώς αντιφατικά μηνύματα με δηλώσεις που από τη μια πλευρά υποστηρίζουν εκτεταμένες αλλαγές και ενίσχυση της κρατικής παρουσίας στις τράπεζες και από την άλλη γίνεται λόγος για σεβασμός των όρων τραπεζικής αγοράς, των ιδιωτών μετόχων και των κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης (Η Καθημερινή, 4/4/2015 «Ελληνική Οικονομία», Ηλεκτρονικό Άρθρο).
- Οι εγχώριες τράπεζες τους τελευταίους μήνες αντιμετωπίζουν πολλές πρόσθετες - σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές τράπεζες - εποπτικές απαιτήσεις και «σκανάρονται» σε καθημερινή βάση από την ΕΚΤ, καθώς λαμβάνουν έκτακτη χρηματοδότηση (ΕΛΑ) αλλά και γιατί οι εγχώριες τράπεζες έχουν δυσανάλογα μεγάλη έκθεση στη ρευστότητα του Ευρωσυστήματος. Εκτός της ΕΚΤ, οι τράπεζες πρέπει να υπακούουν στο ειδικό καθεστώς και στις διαδικασίες του Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ), το οποίο ενημερώνεται και κατά περίπτωση πρέπει να εγκρίνει διοικητικές αποφάσεις, ενώ επιπλέον αναλυτική ενημέρωση σε μηνιαία βάση αποστέλλουν ανεξάρτητοι σύμβουλοι (monitoring trustees) στην Κομισιόν, εξαιτίας των υποχρεώσεων που δημιουργεί το γεγονός ότι οι εγχώριες τράπεζες έχουν λάβει κρατική βοήθεια. Επιπλέον, το Ελληνικό Δημόσιο έχει τοποθετήσει εκπροσώπους του στα διοικητικά συμβούλια των τεσσάρων συστημικών τραπεζών - Εθνική Τράπεζα, Alpha Bank, Τράπεζα Πειραιώς και Eurobank. Αναλυτικότερα, πέραν των περιοδικών αναφορών που ετοιμάζουν στο πλαίσιο των εποπτικών τους υποχρεώσεων, οι τέσσερις συστημικές τράπεζες είναι υποχρεωμένες να

παρέχουν πρόσθετη πληροφόρηση στον Ενιαίο Εποπτικό Μηχανισμό (Single Supervisory Mechanism - SSM), δηλαδή:

- Ημερήσια απεικόνιση της κατάστασης ρευστότητας της τράπεζας, με πλήρη ανάλυση ανά πηγή χρηματοδότησης και πλήρη ανάλυση των ρευστών διαθεσίμων.
- Ημερήσια απεικόνιση των θέσεων της τράπεζας σε έντοκα γραμμάτια έκδοσης ελληνικού Δημοσίου ανά τίτλο.
- Ημερήσια απεικόνιση των ρευστών διαθεσίμων για την άντληση ρευστότητας μέσω του έκτακτου μηχανισμού ρευστότητας (ELA), με ανάλυση ανά τίτλο.
- Ημερήσια απεικόνιση όλων των διατραπεζικών συναλλαγών, ως στοιχεία ενεργητικού και παθητικού, με χρήση ή μη εξασφαλίσεων.
- Εβδομαδιαία πλήρη απεικόνιση των ανοιγμάτων προς το ελληνικό Δημόσιο και τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (έντοκα γραμμάτια, ομόλογα, δάνεια, εγγυήσεις δοθείσες, παράγωγα, δάνεια σε τρίτους με την εγγύηση του ελληνικού Δημοσίου, πιστωτικές γραμμές κ.λπ.).
- Εβδομαδιαία απεικόνιση της κατάστασης ρευστότητας των θυγατρικών των τραπεζών, με πλήρη ανάλυση ανά πηγή χρηματοδότησης και πλήρη ανάλυση των διαθέσιμων ρευστών διαθεσίμων).

Στελέχη τραπεζών σημειώνουν ότι ποτέ στο παρελθόν δεν βρίσκονταν σε τόσο εκτεταμένο έλεγχο, από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (Η Καθημερινή, 2015).

- Το έλλειμμα της γενικής κυβέρνησης είχε χειροτερέψει το 2013 (12,2% του ΑΕΠ από 8,6% το 2012), λόγω της έκτακτης επιβάρυνσης με τις δαπάνες αναδιάρθρωσης και ανακεφαλαιοποίησης του τραπεζικού συστήματος (ύψους 10,4% του ΑΕΠ το 2013 και 2,9% το 2012). Αυτό, είχε πληγεί σοβαρά το 2011 και το 2012, από την απόφαση του κράτους για απομείωση του κρατικού χρέους (PSI), το οποίο οι τράπεζες διακρατούσαν ως περιουσιακό στοιχείο και είχε ως συνέπεια το μηδενισμό των ιδίων κεφαλαίων τους. Ωστόσο, χωρίς αυτό το έκτακτο κόστος, η εξέλιξη της δημοσιονομικής κατάστασης συνέχισε να βελτιώνεται σημαντικά, και για το 2014 το συνολικό δημοσιονομικό έλλειμμα εκτιμάται ότι περιορίζεται στο 1,6% του ΑΕΠ (INEMY, 2015).
- Το ακαθάριστο δημόσιο χρέος, παρά την απομείωσή του το Μάρτιο του 2012 και την επαναγορά ενός τμήματός του το Δεκέμβριο του 2012, λόγω των υψηλών ελλειμμάτων της περιόδου 2010-2013, αυξανόταν αλματωδώς μέχρι το 2013. Η επίτευξη πρωτογενών πλεονασμάτων σε συνδυασμό με το πολύ χαμηλό μέσο επιτόκιο (περί το 2,1% από το 3,6% του πρώτου Μνημονίου) και την αναστολή πληρωμής σοβαρού τμήματος των τόκων έως το 2022 που εξασφάλισε η Ελλάδα το Νοέμβριο του 2012 από τα κράτη-πιστωτές της, σταθεροποίησε τη δυναμική του δημόσιου χρέους, το οποίο όμως

παραμένει ακόμη εξαιρετικά υψηλό (175,5% του ΑΕΠ το 2014, έναντι 174,9% το 2013), το υψηλότερο στη Ζώνη του Ευρώ (INEMY, 2015).

- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το ΔΝΤ, χορήγησαν στην Ελλάδα οικονομική ενίσχυση ύψους 110 δις €, σε αντάλλαγμα για την οποία η ίδια συμφώνησε να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων όσον αφορά την οικονομική, δημοσιονομική και της αγοράς εργασίας πολιτική (Kretsos & Koukiadaki, 2011).

Οικονομικά Στοιχεία (Ε)

- Ραγδαία επιδείνωση σημείωσε ο δείκτης κύκλου εργασιών στη βιομηχανία, τον Ιανουάριο του 2015, υποχωρώντας κατά 16% έναντι υποχώρησης 5,2% του αντίστοιχου δείκτη Ιανουαρίου του 2014, ενώ ανάλογη είναι η πορεία του δείκτη και σε σχέση με τον Δεκέμβριο του 2014. Τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ αναδεικνύουν την αδυναμία εξόδου από την ύφεση της εγχώριας βιομηχανίας, ενώ προοιωνίζονται ακόμη χειρότερες ημέρες, καθώς ο Ιανουάριος συμπαρέσυρε στην ύφεση και κλάδους, που μέχρι τώρα είχαν επιδείξει αντοχές κυρίως λόγω του εξαγωγικού τους προσανατολισμού, όπως τα πετρελαιοειδή.
- Σε επίπεδο δωδεκαμήνου (Φεβρουάριος 2014 - Ιανουάριος 2015), ο μέσος γενικός δείκτης εμφάνισε σημάδια επιβράδυνσης της μείωσης, καταγράφοντας υποχώρηση της τάξης του 2% έναντι υποχώρησης 5,6% στη σύγκριση των αντίστοιχων προηγούμενων δωδεκάμηνων.
- Από τα αναλυτικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ προκύπτει ότι η ραγδαία επιδείνωση του γενικού δείκτη κύκλου εργασιών της βιομηχανίας τον Ιανουάριο του 2015 σε σχέση με τον αντίστοιχο δείκτη Ιανουαρίου 2014, οφείλεται κατά κύριο λόγο στη μείωση του δείκτη κύκλου εργασιών μεταποιητικής βιομηχανίας, κατά 16,2%. Στη μείωση αυτή συνέβαλαν κυρίως οι μειώσεις στους κλάδους ποτών, ειδών ένδυσης και παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα, αλλά και στη μείωση του δείκτη κύκλου εργασιών εγχώριας αγοράς κατά 12% και της εξωτερικής αγοράς κατά 20,2%. Σε ό,τι αφορά την εξωτερική αγορά, μεγαλύτερη ήταν η επιδείνωση του δείκτη εκτός Ευρωζώνης που κινήθηκε στο 22,8%, ενώ στο 14,8% κινήθηκε η μείωση του δείκτη χωρών της Ευρωζώνης.
- Από τους επιμέρους δείκτες, οι συγκρίσεις Ιανουαρίου 2015 με τις αντίστοιχες Ιανουαρίου 2014 δείχνουν μεγάλη μείωση (-16,1%) στον κλάδο των ποτών, έναντι μείωσης 1,5% και εντυπωσιακή ανάκαμψη του δείκτη στον κλάδο του καπνού, ποσοστό 25,4 έναντι -14,3%. Αντοχές δείχνουν οι κλάδοι κατασκευής μεταλλικών προϊόντων, ηλεκτρονικών υπολογιστών, ηλεκτρονικών και οπτικών προϊόντων, ποσοστό 36,7% έναντι 28%, μηχανήματα και είδη εξοπλισμού, ποσοστό 37,4% έναντι 15,9%, ο κλάδος

λοιπών εξοπλισμών, ο δείκτης του οποίου από αρνητικό πρόσημο στο -40%, πέρασε στο 31,8%. Στον αντίποδα βρίσκονται κλάδοι, όπως των παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα με μείωση 36% έναντι 7% και ο κλάδος ειδών ένδυσης με μείωση 19,1% έναντι μείωσης 8,2%. Εντυπωσιακή συρρίκνωση παρατηρείται στον κύκλο εργασιών του κλάδου ενέργειας, με τον γενικό δείκτη να υποχωρεί κατά 35,8% έναντι μείωσης 6,9%.

- Ενδεικτικά του νέου κύκλου ύφεσης στον οποίο εισέρχεται η εγχώρια βιομηχανία, είναι τα συγκρίσιμα στοιχεία του δείκτη Ιανουαρίου 2015 με τον δείκτη Δεκεμβρίου 2014, όπου το σύνολο των επιμέρους κλάδων εμφανίζει αρνητικό πρόσημο με εξαίρεση τον κλάδο τροφίμων (5,6%), κλωστοϋφαντουργικών ειδών (18,7%), χημικών προϊόντων (2,9%) και βασικών μετάλλων (13,9%).
- Αξιοσημείωτη είναι η επιδείνωση του δείκτη στον κλάδο ποτών (-38,6%), καπνού (-25,2%), ειδών ένδυσης (-17%), δερμάτων - ειδών υπόδησης (-42,3%), μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού (-62,5%), επίπλων (-54,9%) και παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα (-28,3%) («Η Καθημερινή», 24/3/15).

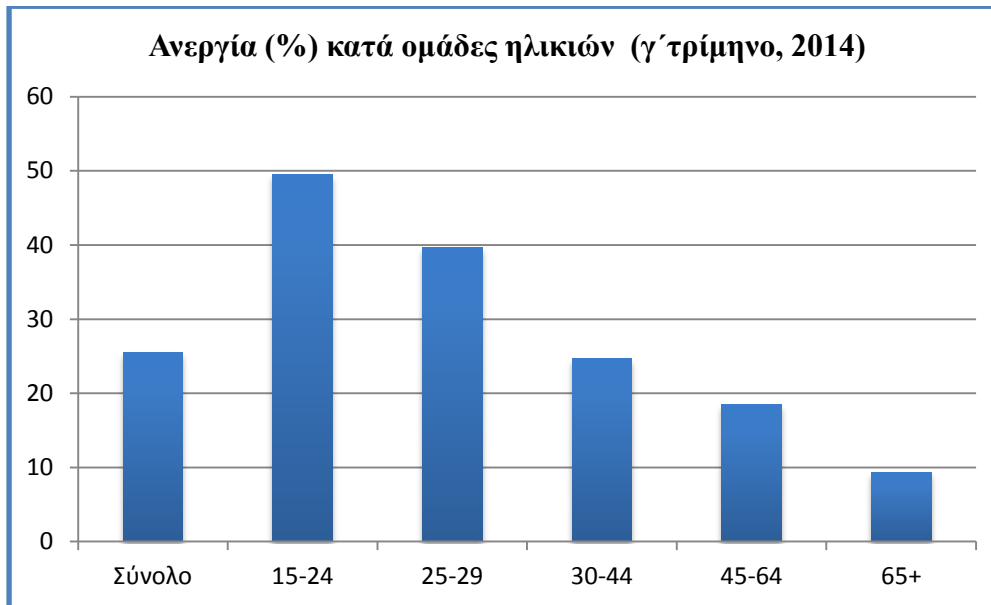
ΣΧΗΜΑ 8: Διαγραφόμενη πορεία δείκτη κύκλου εργασιών



Πηγή διαγράμματος: ΕΛΣΤΑΤ, 2015

Κοινωνικά Στοιχεία (S)

- Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ, ο μέσος όρος του δείκτη ανεργίας εμφανίζει άνοδο, φτάνοντας το 19% κατά το 2014. Ο δείκτης ανεργίας νέων ατόμων ηλικίας 15-24 ετών, αγγίζει το 50%. Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Η Ανεργία, ανά ηλικιακή ομάδα

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή

- Ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή παρουσίασε μείωση κατά 1,2% το μήνα Ιανουάριο 2014 σε σχέση με το Δεκέμβριο 2013. Ο μέσος Δείκτης της περιόδου Φεβρουάριος 2013-Ιανουάριος 2014 μειώθηκε κατά 1,1%, έναντι αύξησης 1,3% της προηγούμενης περιόδου.
- Η Ελλάδα συνεχίζει να έχει το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας στην ΕΕ-28, ακολουθούμενη από την Ισπανία. Ο πληθωρισμός παρέμεινε αρνητικός για δεύτερο συνεχόμενο έτος το 2014 (-1,0% από -0,9% το 2013) υπό την πίεση του υψηλού παραγωγικού κενού (περί το 11% του δυνητικού προϊόντος), της συνεχιζόμενης πτώσης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος (-1,5% από -7,6% το 2013), της ανατίμησης του ευρώ, αλλά και της μείωσης του φόρου κατανάλωσης στο πετρέλαιο θέρμανσης.
- Η αύξηση της ανεργίας κατά τη διάρκεια της τρέχουσας ύφεσης και ιδιαίτερα κατά τα πρώτα στάδια της κρίσης, φαίνεται να είναι σε μεγάλο βαθμό κυκλικού χαρακτήρα. Έτσι, η περισσότερη από την αύξηση της ανεργίας αποδίδεται στην πτώση της συνολικής ζήτησης και της ζήτησης εργασίας. Όταν οι κενές θέσεις παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα για μια παρατεταμένη περίοδο, όσοι έχασαν την εργασία τους (καθώς και στην αγορά εργασίας των νεοεισερχομένων), δεν είναι σε θέση να βρουν δουλειά γρήγορα και έχουν πολύ μεγαλύτερο κίνδυνο να καταστούν μακροχρόνια άνεργοι (European Commission, 2011).
- Η ζήτηση για νέους εργαζόμενους μειώθηκε έντονα από το 2008, ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης. Το ποσοστό κενών θέσεων εργασίας (δηλαδή ο αριθμός των κενών θέσεων, σε σχέση με το άθροισμα των κενών θέσεων και των κατειλημμένων θέσεων), άρχισε να μειώνεται συνεχώς από το πρώτο τρίμηνο του 2009, σημειώνοντας πτώση από

το επίπεδο του 2,2% στο 1,1% κατά το πρώτο τρίμηνο του 2012. Συνολικά, το ποσοστό μειώθηκε κατά 1,2 ποσοστιαίες μονάδες (ή 50%) κατά την περίοδο αυτή (Belias et al., 2013).

- Σε αυτό το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, οι καταναλωτές έχουν μειώσει τόσο τις εξόδους για σκοπούς διασκέδασης, όσο και την κατανάλωση ποτών ανά έξοδο, ενώ έχουν πραγματοποιήσει στροφή σε ποτά με χαμηλότερες τιμές (π.χ. μύρα, κρασί, ούζο, τσίπουρο, RTD's) και σε άλλες μορφές διασκέδασης (σπίτι, από μεγάλες πίστες και clubs σε μικρότερα κέντρα διασκέδασης όπως τσιπουράδικα, bar-restaurants κ.λπ.) (IOBE).
- Η ιδιωτική κατανάλωση, η οποία σε σημαντικό βαθμό προσδιορίζεται από τις εξελίξεις στη ζήτηση στο λιανικό και το χονδρικό εμπόριο, ύστερα από δύο έτη υποχώρησης, εκτιμάται ότι αυξήθηκε ελαφρώς το 2014, κατά 1,1% στην ΕΕ-28 και κατά 0,7% στη Ζώνη του Ευρώ (σε σταθερές τιμές), ενώ προβλέπεται περαιτέρω μικρή ανάκαμψη για το 2015. Μεταξύ των χωρών της Ευρώπης, μόνον η Ελλάδα, η Κύπρος, η Κροατία και η Φινλανδία αντιμετώπισαν, όπως αναμενόταν, υποχώρηση της κατανάλωσης (INEMY, 2015).

Τεχνολογικά Στοιχεία (T)

Δεν έχει βρεθεί πρόσφατη δημοσίευση τεχνολογικής εξέλιξης, προς υιοθέτηση από εταιρείες ποτοποιίας. Ωστόσο, ο κλάδος αλκοολούχων ποτών μπορεί να επηρεαστεί από εξελίξεις σε κλάδους με υποκατάστατα προϊόντα, όπως εκείνοι της ζυθοποιίας και της οινοποιίας. Στη συνέχεια αναφέρουμε ορισμένες από αυτές.

A. Τεχνολογικές εξελίξεις κλάδου Ζυθοποιίας

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ανακοίνωσε ότι προτίθεται να προχωρήσει στη δημιουργία ενός κέντρου καινοτομίας, στοχεύοντας στην αύξηση του σχετικού κύκλου εργασιών. Εκεί θα αναπτύσσονται νέες συνταγές και πρωτοποριακές τεχνικές ζυθοποίησης για καινοτόμα προϊόντα και συσκευασίες -τα πιο πετυχημένα από τα οποία θα μπαίνουν στην παραγωγή- ώστε να ενισχυθεί περισσότερο η κουλτούρα μύρας. Στο πλαίσιο αυτό έχει δημιουργηθεί στη Διεύθυνση Marketing ειδικό τμήμα Καινοτομίας, ενώ ενισχύεται το Χημείο στην Αθήνα. Παράλληλα, η εταιρεία ενισχύει και τις άλλες παραγωγικές της μονάδες στη Θεσσαλονίκη και την Πάτρα, ανταποκρινόμενη στη ζήτηση των καταναλωτών σε draught και κουτί. Σύμφωνα με σχετική ανακοίνωση, στόχος της διοίκησης είναι, ως το 2015, να τριπλασιαστεί το ποσοστό του κύκλου εργασιών της εταιρείας που προέρχεται από την καινοτομία. Επιπροσθέτως, στις εγκαταστάσεις της Αθήνας, δημιουργεί το Κέντρο Διακίνησης για την Κεντρική Ελλάδα και τα νησιά, βελτιώνοντας έτσι ακόμη περισσότερο, την εξυπηρέτηση των πελατών της (FortuneGreece, 2013).

Η Κερκυραϊκή Μικροζυθοποιία επέλεξε ως τεχνολογική καινοτομία, να παράγει φρέσκια μύρα, αφιλτράριστη και απαστερίωτη (real ale). Οι μύρες «real ale» αποτελούν ουσιαστικά την επιστροφή στην παράδοση και περιέχουν θρεπτικές πρωτεΐνες δημητριακών και πολυφαινόλες. Αυτά τα συστατικά αφαιρούνται στις βιομηχανοποιημένες μύρες μαζικής κατανάλωσης.

B. Τεχνολογικές εξελίξεις κλάδου Οινοποιίας

Στον κλάδο του οίνου, έχουν αναπτυχθεί δράσεις και τεχνολογικές καινοτομίες σχετικά με:

1. Τη μείωση της οξύτητας του οίνου, βιολογικά, με τη χρήση ειδικών ζυμομυκήτων,
2. Τεχνικές παραγωγής εμβολίου οινοποίησης,
3. Την παρακολούθηση της ζύμωσης με συστήματα αισθητήρων,
4. Την επίλυση προβλημάτων σταθεροποίησης, φιλτραρίσματος και εμφιάλωσης,
5. Τεχνικές μείωσης της Ωχρατοξίνης Α,
6. Τεχνολογίες αξιοποίησης υποπροϊόντων για την παραγωγή προϊόντων,
7. Την επίλυση προβλημάτων μόλυνσης από βρετανομύκητα κ.ά

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι ενώ η τεχνολογία παραγωγής των υποκατάστατων προϊόντων βελτιώνεται και εξελίσσεται, η αντίστοιχη των αλκοολούχων ποτών φαίνεται ότι βρίσκεται σε ύφεση, αν κρίνουμε από το ότι δεν έχουν δημοσιευθεί αντίστοιχες ενέργειες. Το γεγονός αυτό, αναμένεται να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους κλάδους της μύρας και του κρασιού, έναντι εκείνου των αλκοολούχων ποτών, καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο την επίδραση του Τεχνολογικού Μάκρο-Περιβάλλοντος, εξίσου σημαντική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Οι συγκεντρωτικές πληροφορίες της Ανάλυσης PEST και οι επιπτώσεις τους.

Μάκρο-Δεδομένα	Προβλέψιμες Επιχειρησιακές Επιπτώσεις
Επιρροή Πολιτικών Στοιχείων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η αστάθεια στις πολιτικές αποφάσεις και η συνεχώς ανατρεπόμενη καθημερινότητα, καθιστούν μη δυνατό τον προγραμματισμό ενεργειών, από την πλευρά των επιχειρήσεων. ▪ Δεν καθίσταται εύφορο το περιβάλλον για την απορρόφηση πιθανών ξένων επενδύσεων, λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί.

<p>Επιρροή Οικονομικών Στοιχείων</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Στενεύουν οι πιθανότητες χορήγησης τραπεζικών δανείων, λόγω των αυστηρότερων κριτηρίων που έχουν επιβληθεί, με αποτέλεσμα να καθίσταται δυσκολότερη η εξεύρεση υποστηρικτικών κεφαλαίων. ▪ Η αδυναμία εξόδου από την ύφεση και ο μειωμένος δείκτης κύκλου εργασιών της μεταποιητικής βιομηχανίας, δεν επιδρούν ευνοϊκά στην επιχειρηματική δραστηριότητα.
<p>Επιρροή Κοινωνικών Στοιχείων</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο μειωμένος δείκτης τιμών καταναλωτή επηρεάζει αρνητικά την αγοραστική τους δυνατότητα, όχι μόνο από πλευράς ποσοτήτων, αλλά και από πλευράς ποιότητας ή επιλέξιμου είδους τροφίμου / ποτού, καθώς υπάρχει στροφή σε κατανάλωση ποτών με χαμηλότερες τιμές (μπύρα, ούζο, κρασί, τσίπουρο). Συνεπώς, το λικέρ ως προϊόν, κατατάσσεται από το καταναλωτικό κοινό, στην υψηλότερη βαθμίδα ακρίβειας, μεταξύ του συνόλου των αλκοολούχων ποτών, γεγονός που κατ' εκτίμηση, θα επηρεάσει αρνητικά τον αναμενόμενο όγκο πωλήσεων. ▪ Τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας που σημειώνονται στη χώρα, καθιστούν ευνοϊκότερες τις συνθήκες εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, από την πλευρά της επιχείρησης.
<p>Επιρροή Τεχνολογικών Στοιχείων</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ύφεση στην τεχνολογία παραγωγής αλκοολούχων ποτών, ενθαρρύνει την καταναλωτική προτίμηση υποκατάστατων προϊόντων (μπύρα, κρασί).

3. Ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου

Η συνολική προστιθέμενη αξία του κλάδου του λιανικού και χονδρικού εμπορίου, σύμφωνα με τα αναθεωρημένα ετήσια στοιχεία, σημείωσε είτε στάση, είτε υποχώρηση το 2013, στις τρεις μεγαλύτερες οικονομίες της Ζώνης του Ευρώ, δηλαδή στη Γερμανία, στη Γαλλία και στην Ιταλία (INEMY, 2015). Η αβεβαιότητα, η πιστωτική στενότητα, η δημοσιονομική προσαρμογή και η απομόχλευση του ιδιωτικού τομέα, χρηματοπιστωτικού και μη, οδήγησαν σε ύφεση και ραγδαία αύξηση του ποσοστού ανεργίας στις οικονομίες της Ζώνης του Ευρώ που αντιμετώπισαν τις μεγαλύτερες δυσχέρειες κατά τη διάρκεια της κρίσης, δηλαδή σε εκείνες με τις σοβαρότερες προϋπάρχουσες της κρίσης εσωτερικές και εξωτερικές ανισοροπίες (Ελλάδα, Ισπανία, Κύπρος και Πορτογαλία) (INEMY, 2015).

4. Συνολική επίδραση του Μάκρο-Περιβάλλοντος

Στον παρακάτω πίνακα εκτιμάται το μέγεθος της επίδρασης του Μάκρο-Περιβάλλοντος στη νεοσύστατη επιχείρηση **FL.LI.CO**, βάσει της συνολικής ανάλυσης που προηγήθηκε. Χρησιμοποιείται πενταβαθμιαία κλίμακα: 1=μικρή επίδραση, έως 5=μεγάλη επίδραση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Η ένταση επίδρασης των Μακρο-παραγόντων, στην επιχείρηση

	Πολιτικό- Νομικό Περιβάλλον	Οικονομικό Περιβάλλον	Κοινωνικο- Πολιτιστικό Περιβάλλον	Τεχνολογικό Περιβάλλον
Επιχείρηση FL.LI.CO	5	5	4	3

11. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΓΟΡΑΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1. Χαρακτηριστικά του Κλάδου Αλκοολούχων Ποτών και Στοιχεία Αγοράς

Η εγχώρια παραγωγή αλκοολούχων ποτών είναι κατακερματισμένη. Ο αριθμός των ποτοποιών είναι μεγάλος, οι περισσότεροι δε, διατηρούν μονάδες μικρού μεγέθους. Η ελληνική παραγωγή, αφορά κυρίως το ούζο, το μπράντυ, το τσίπουρο και τα λικέρ, ενώ η αντίστοιχη των υπόλοιπων αλκοολούχων ποτών (ουίσκι, βότκα κ.λ.π) είναι αμελητέα ή ανύπαρκτη. Η αγορά εφοδιάζεται (σχεδόν αποκλειστικά) από εισαγόμενα προϊόντα. Συγκεκριμένα για την εγχώρια αγορά λικέρ, η συνολική κατανάλωση μειώθηκε, με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 10%, την περίοδο 2005-2012.

Στον κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες διαφοροποιούνται αρκετά μεταξύ τους ως προς το μέγεθος και τον τρόπο παραγωγής, καθώς και ως προς τη διάρθρωση του δικτύου διανομής τους. Συγκεκριμένα το μητρώο ποτοποιών περιλαμβάνει 233 επιχειρήσεις στην παρούσα φάση, οι περισσότερες από τις οποίες είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους³ με τοπικό χαρακτήρα.

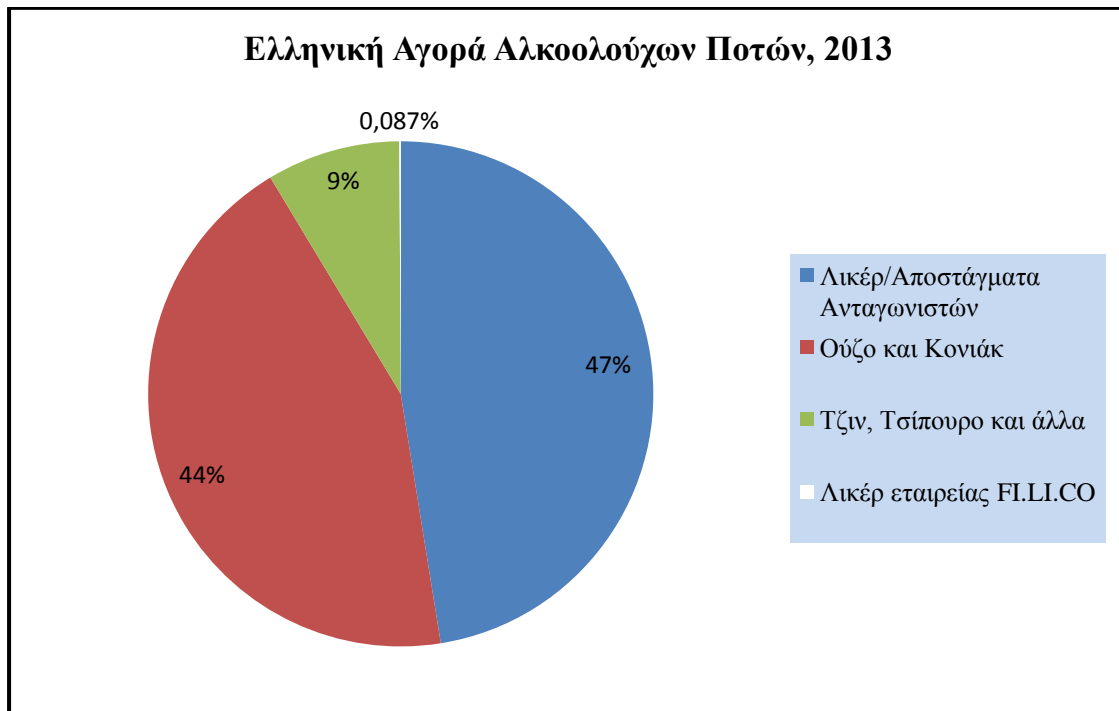
Από την άλλη πλευρά, ο εισαγωγικός τομέας αλκοολούχων ποτών περιλαμβάνει τρεις μεγάλου μεγέθους εταιρείες οι οποίες ελέγχονται από πολυεθνικούς ομίλους με σημαντική παρουσία στη διεθνή αγορά, που διαθέτουν πανελλαδικά δίκτυα διανομής. Η κορυφαία εταιρεία στην κατηγορία των λικέρ θεωρείται η Diageo Hellas A.E. ενώ αξιολογες θέσεις διατηρούν η Καρούλιας Β.Σ. ABEET, η Bacardi Hellas Mon. ΕΠΕ και η Pernod Ricard Hellas ABEE. Το μεγαλύτερο μέρος των εισαγωγών προέρχεται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα κυριότερα εμπορικά σήματα της κατηγορίας είναι τα εξής: URSUS, SMIRNOFF NORTH, BAILEYS, DISARONO AMARETTI, DRAMBUIE κ.ά (ICAP Group, 2013)⁴.

Η αγορά των αλκοολούχων ποτών διακρίνεται στη λεγόμενη «κρύα» αγορά, η οποία περιλαμβάνει χώρους μαζικής εστίασης, ψυχαγωγίας κλπ. και στη «ζεστή» αγορά, η οποία αφορά την οικιακή κατανάλωση. Τα τελευταία χρόνια το ποσοστό της «ζεστής» αγοράς διευρύνεται όλο και περισσότερο, εις βάρος της «κρύας», κυρίως λόγω της μείωσης του εισοδήματος των καταναλωτών και της αδυναμίας αυτών για συχνή διασκέδαση εκτός σπιτιού. Παρ' όλη τη διεύρυνση της «ζεστής» αγοράς, εκτιμάται ότι το 60% της ζήτησης προέρχεται ακόμα από την «κρύα» αγορά.

Με βάση τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ) για το έτος 2011, παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα, το σύνολο της Ελληνικής αγοράς στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών, όπως επίσης και το μερίδιο αγοράς στο οποίο στοχεύει η νεοσύστατη επιχείρηση.

³ Ορίζουμε ως μικρού μεγέθους, τις επιχειρήσεις με παραγωγικό δυναμικό έως 50.000 φιάλες λικέρ ανά έτος, ως μεσαίου μεγέθους εκείνες που παράγουν από 50.000 έως 200.000 φιάλες λικέρ ετησίως και ως μεγάλου μεγέθους, εκείνες με παραγωγικό δυναμικό άνω των 200.000 φιαλών.

⁴ Είναι ένας Όμιλος παροχής υπηρεσιών, που συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μία από τις κυριότερες υπηρεσίες της, είναι η παροχή κλαδικών μελετών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 : Απεικόνιση της εγχώριας αγοράς αλκοολούχων ποτών.

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Οι παραπάνω ποσοστιαίες μονάδες, έχουν υπολογιστεί με βάση τις συνολικές ποσότητες αλκοόλης που αντιστοιχούν σε κάθε είδος αλκοολούχου ποτού της εγχώριας αγοράς. Όπως προέκυψε από τις αναγωγές και το ετήσιο παραγωγικό δυναμικό της, η επιχείρηση F.L.L.I.CO θα απορροφήσει το 0,087% του συνόλου της ελληνικής αγοράς αλκοολούχων ποτών, στο πέμπτο έτος λειτουργίας της. Το μερίδιο αγοράς που αντιστοιχεί στην επιχείρηση, απεικονίζεται στο παραπάνω διάγραμμα με μία πολύ λεπτή λευκή περιοχή.

Η διανομή των προϊόντων στην αγορά πραγματοποιείται είτε απ'ευθείας από τις επιχειρήσεις του κλάδου είτε μέσω χονδρεμπόρων, αντιπροσώπων, κ.λ.π. Οι μικρές παραγωγικές μονάδες έχουν κυρίως βιοτεχνικό χαρακτήρα και το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους αφορά το ούζο. Ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου επεκτείνουν την παραγωγή τους σε λικέρ και μπράντυ, ενώ άλλες ασχολούνται επίσης με την παραγωγή κρασιού, άλλων ποτών κλπ. Από τα στοιχεία του Μητρώου Ποτοποιών φαίνεται ότι υψηλότερη συγκέντρωση ποτοποιητικών επιχειρήσεων διαπιστώνεται στην Αττική, την Αχαΐα, τη Λέσβο και τους νομούς Έβρου, Λάρισας και Σερρών (ICAP Group, 2013). Δεν έχει βρεθεί κάποια αναφορά, που να σχετίζει τη συγκέντρωση των ποτοποιείων με τις προαναφερόμενες περιοχές.

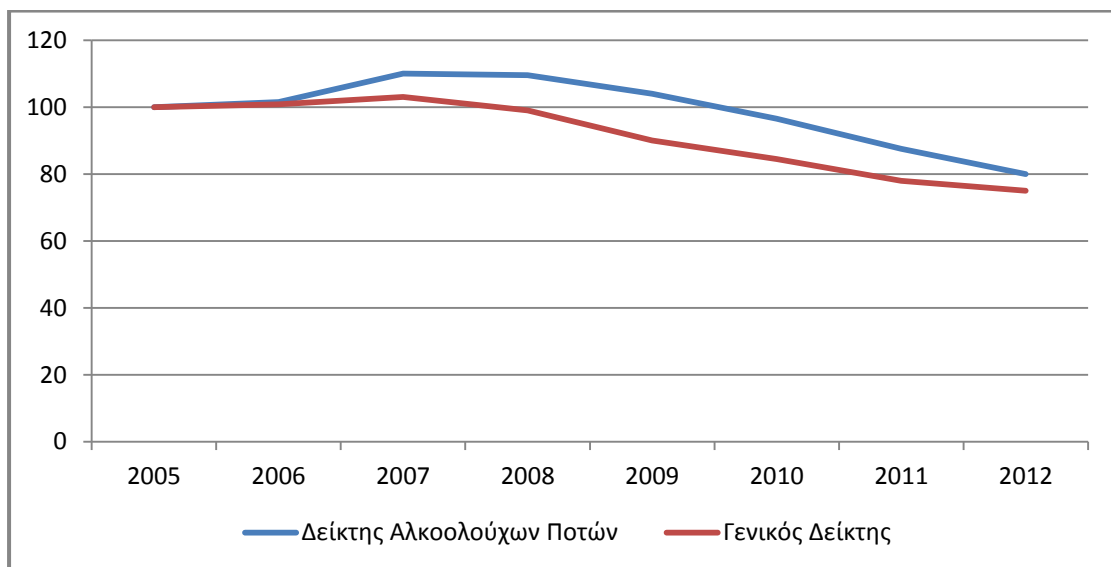
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Γεωγραφική Κατανομή Ποτοποιών στην Ελλάδα.



Πηγή: Γενικό Χημείο Κράτους

Ο Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής του κλάδου αλκοολούχων ποτών παρουσίασε συνεχή πτωτική πορεία κατά την πενταετία 2008 - 2012 και μάλιστα με επιδεινούμενο ρυθμό. Η τιμή του δείκτη διαμορφώθηκε το 2012 στα χαμηλότερα επίπεδα επί του συνόλου της εν λόγω πενταετίας. Παρόλη τη φθίνουσα πορεία του δείκτη των ποτών, αυτός κυμαίνεται σε υψηλότερα συγκριτικά επίπεδα με το Γενικό Δείκτη Βιομηχανικής Παραγωγής.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Δείκτης βιομηχανικής παραγωγής κλάδου Αλκοολούχων Ποτών.



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Βασιζόμενοι στην προηγούμενη ανάλυση, θα γίνει αναφορά στις προβλεπόμενες τάσεις και προοπτικές του κλάδου αλκοολούχων ποτών. Η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση που πλήττει τη χώρα και η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, οδηγούν σε νέα μείωση της εγχώριας ζήτησης και των πωλήσεων των επιχειρήσεων του κλάδου. Για την επόμενη διετία, αναμένεται έντονη μείωση στις κατηγορίες του ουίσκι (μεταξύ 10%-13%), του μπράντυ (μεταξύ 10%-12%), ενώ στις λοιπές κατηγορίες η μείωση θα κυμανθεί σε μονοψήφια ποσοστά (5%-9%). Για το 2015 προβλέπεται ότι ο συνολικός όγκος κατανάλωσης θα είναι και πάλι μειωμένος, όμως το ποσοστό μείωσης θα υποχωρήσει αισθητά (ICAP Group, 2013).

Τέλος, αναφέρεται ότι η επιχείρηση θα εξάγει από το πρώτο έτος λειτουργίας, μέρος των προϊόντων της στην Ιταλία. Στο πέμπτο έτος, στοχεύει να καταλαμβάνει το 0,44% του μεριδίου αγοράς λικέρ της Ιταλίας. Το 2014, η συνολική αξία των ελληνικών εξαγωγών αποτέλεσε το 15,2% του ΑΕΠ της χώρας. Παρά την οικονομική κρίση που συνεχίστηκε στην Ελλάδα και κατά το έτος αυτό, οι εξαγωγές της προς την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) ανήλθαν σε 48%, καταδεικνύοντας τη σημασία του ελληνικού εξωτερικού εμπορίου. Από το σύνολο του προαναφερόμενου ποσοστού, το 9% εξήχθη στην αγορά της Ιταλίας, η οποία έρχεται δεύτερη στην απορρόφηση ελληνικών προϊόντων. Ταυτόχρονα, από το σύνολο των κλάδων, εκείνος των αλκοολούχων ποτών αποτέλεσε τον δεύτερο με τη μεγαλύτερη εξαγωγική δραστηριότητα (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2015). Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω εμπορικά στοιχεία, εκτιμάται το μερίδιο στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση **FL.LI.CO** για την ιταλική αγορά, είναι ρεαλιστικό και πραγματοποιήσιμο.

12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Μοντέλο PORTER)

A. Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων

Δεν υφίστανται θεσμικά (νομικά) εμπόδια εισόδου επιχειρήσεων στην αγορά αλκοολούχων ποτών. Ωστόσο, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο καλούνται να αντιμετωπίσουν εδραιωμένες επιχειρήσεις (παραγωγικές και εισαγωγικές) με καθιερωμένα εμπορικά σήματα, με πολύχρονη παρουσία και υψηλή αναγνωρισιμότητα, γεγονός που αντικειμενικά εμποδίζει την επιτυχή είσοδό τους.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού ως προς την ποιότητα και την τιμή, που επικρατεί στον ολιγοπωλιακό κλάδο αλκοολούχων ποτών, η ανάπτυξη δικτύου διανομής είτε η

πρόσβαση σε υπάρχοντα δίκτυα (π.χ. χονδρέμποροι), αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την καθιέρωση τυχόν νεοεισερχόμενης εταιρείας.

Ακόμη, απαιτούνται και υψηλές δαπάνες (> 50.000 €) για την προβολή και το «λανσάρισμα» εμπορικών σημάτων ποτών, ή και για την ανάληψη αποκλειστικής αντιπροσώπευσης γνωστών σημάτων (ICAP Group, 2013).

B. Κίνδυνος Υποκατάστασης των Προϊόντων

Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών υπάρχει υποκατάσταση των προϊόντων του από μία ποικιλία άλλων ανταγωνιστικών ποτών (π.χ. κρασί, μύρα, κ.α.), τα οποία διατηρούν και τιμολογιακά πλεονεκτήματα έναντι των αλκοολούχων (δεν υπόκεινται στην πολιτική του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης) (ICAP Group, 2013).

Με βάση στοιχεία που δημοσιεύθηκαν για το έτος 2014, η συνολική κατανάλωση μύρας στην Ελλάδα είναι σχεδόν 30 φορές μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των αλκοολούχων ποτών, ενώ αντίστοιχα, η συνολική εγχώρια κατανάλωση κρασιού είναι 24 φορές μεγαλύτερη. Η ζήτηση των νοικοκυριών για αγαθά όπως το πετρέλαιο, ο καπνός και τα αλκοολούχα ποτά, είναι ανελαστική, δηλαδή μία μεταβολή στην τιμή τους, προκαλεί σχετικά μικρή αλλαγή στην ποσότητα που ζητείται από τους καταναλωτές. Παρ' όλο που τα προαναφερόμενα αγαθά δεν θεωρούνται βασικής ανάγκης (όπως τα τρόφιμα), διαφέρει η έννοια που αποδίδεται σε αυτά, όσον αφορά στην αναγκαιότητα. Όσα εμπορεύματα «θεωρούν» οι άνθρωποι ως απαραίτητα, έχουν ανελαστική ζήτηση και αυτό το γεγονός συνδέεται άμεσα με το βιοτικό επίπεδό τους.

Μία επιπρόσθετη ενδιαφέρουσα προσέγγιση είναι αυτή των εθιστικών προϊόντων. Ο άνθρωπος μπορεί να εθιστεί σε προϊόντα όπως το αλκοόλ, τα γλυκά, οι σοκολάτες, ο καπνός κ.ά. Όταν συμβαίνει αυτό, η ζήτηση είναι ανελαστική, διότι για κάποιον που παρουσιάζει συμπτώματα εξάρτησης, τα εμπορεύματα αυτά δεν έχουν υποκατάστατα.

Γ. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Βασικοί προμηθευτές των βιομηχανιών του κλάδου είναι οι προμηθευτές Α' υλών, αλκοόλης & αποσταγμάτων, υλικών συσκευασίας κ.λπ. Όσον αφορά τις απαιτούμενες πρώτες ύλες, υπάρχει επάρκεια πηγών προμήθειας στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά. Αξίζει να αναφερθεί, ότι τα capital controls που επιβάλλονται στη χώρα τους τελευταίους μήνες, επιδρούν δυσχερώς στην περίπτωση που χρειαστεί να γίνει εισαγωγή πρώτων υλών.

Δεδομένων όμως της διαθεσιμότητας Α' υλών στην Ελλάδα (αγορά έτοιμων υλών) ή ακόμα και της δυνατότητας από ορισμένες επιχειρήσεις να τις ιδιοπαράγουν, δεν αποτελεί ο παραπάνω πολιτικο-οικονομικός περιορισμός, κίνδυνο για την εξεύρεσή τους.

Ωστόσο, όσον αφορά στα είδη γυάλινης συσκευασίας και μηχανολογικού εξοπλισμού, η διαθεσιμότητα προμηθειών είναι περιορισμένη και ως επί το πλείστον πραγματοποιούνται εισαγωγές από χώρες του εξωτερικού. Επομένως, όχι μόνο οι σχετικοί προμηθευτές διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ, αλλά σε συνδυασμό και με τα επιβαλλόμενα capital controls, δυσχεραίνεται σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό, η απόκτησή τους.

Η διαπραγματευτική δύναμη μιας (παραγωγικής) εταιρείας του κλάδου απέναντι στους προμηθευτές είναι ανάλογη του μεγέθους της, του ύψους των πωλήσεών της και του όγκου των παραγγελιών της. Οι περισσότερες από τις μικρές παραγωγικές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου (ICAP Group, 2013).

Δ. Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών – Αγοραστών

Τη μεγαλύτερη δύναμη διαπραγμάτευσης ως αγοραστές έχουν οι αλυσίδες σούπερμάρκετ, οι οποίες προμηθεύονται απ'ευθείας τα προϊόντα από τις παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις ποτών. Κατ' επέκταση, η νεοσύστατη επιχείρηση αναμένεται να προτιμήσει μία ανοχή σε πιθανούς επιβαλλόμενους όρους (όπως για παράδειγμα αποφάσεις σχετικά με το επίπεδο ραφιού που θα τοποθετηθούν τα προϊόντα, με την τιμή ενοικίασης του ραφιού, με το χρονικό διάστημα που δίνεται από το σουπερμάρκετ μέχρι την πώληση των φιαλών, ώστε να επιτευχθεί η συμφωνία συνεργασίας κ.λπ), προκειμένου να κερδίσουν τα προϊόντα της μία θέση στα ράφια τόσο σημαντικών λιανεμπόρων.

Άλλες κατηγορίες αγοραστών είναι οι κάβες, τα bars και κέντρα διασκέδασης, τα ξενοδοχεία, κλπ., όπου η δύναμη διαπραγμάτευσης ποικίλει, αναλόγως του όγκου παραγγελιών (ICAP Group, 2013).

Ε. Οι κινήσεις των ανταγωνιστών

Η εγχώρια αγορά αλκοολούχων ποτών χαρακτηρίζεται από οξύ ανταγωνισμό, ιδιαίτερα στον εισαγωγικό τομέα, όπου κυριαρχούν οι θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων που ελέγχουν την αγορά και διαθέτουν εμπορικά σήματα υψηλής αναγνωρισιμότητας.

Οι περισσότερες από τις μικρότερες, παραγωγικές κυρίως επιχειρήσεις, συνήθως απευθύνονται σε τοπικές αγορές, όπου τα προϊόντα τους είναι γνωστά και αποδεκτά από το τοπικό καταναλωτικό κοινό.

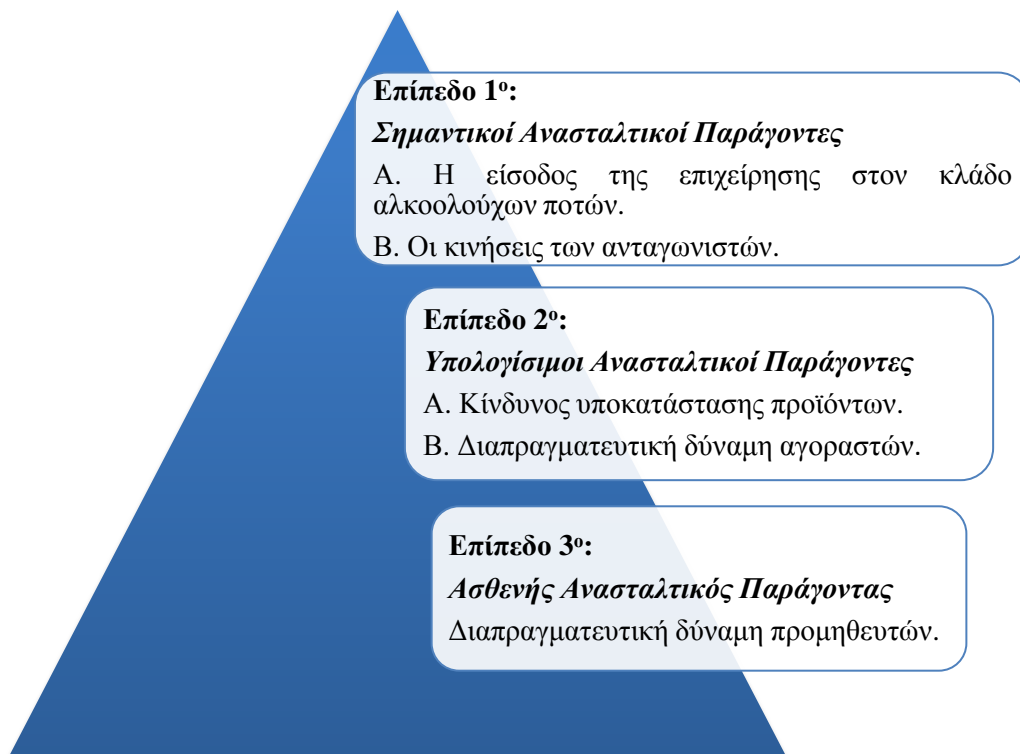
Οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες του κλάδου, σε αντίθεση με τις μικρές παραγωγικές μονάδες, διατηρούν αναπτυγμένα δίκτυα διανομής σε όλη τη χώρα, ενώ παράλληλα

συνεργάζονται και με αντιπροσώπους ή διανομείς για να καλύψουν γεωγραφικά απομακρυσμένες αγορές (ICAP Group, 2013).

Συγκεντρωτική Απεικόνιση

Στη συνέχεια εκτιμάται η ένταση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων PORTER και ο βαθμός στον οποίο αυτές αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα εισόδου στον Κλάδο Αλκοολούχων Ποτών, για μία νεοσύστατη επιχείρηση και εν προκειμένω, για την επιχείρηση FI.LI.CO. Γίνεται χρήση τριών επιπέδων εντάσεως και η απεικόνιση έχει μορφή πυραμίδας, ξεκινώντας από το πρώτο επίπεδο (αυτό με τη μεγαλύτερη επίδραση στην εταιρεία) έως το τρίτο επίπεδο (με τη μικρότερη επίδραση).

ΣΧΗΜΑ 9: Πυραμιδωτή απεικόνιση της σημαντικότητας των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων PORTER



13. ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Σύμφωνα με στοιχεία του 2013, από την εταιρεία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών ICAP Group, για τον Κλάδο Αλκοολούχων Ποτών, συγκαταλέγονται:

Στα Δυνατά Σημεία:

- 1) Η διάθεση ευρείας ποικιλίας προϊόντων με διαφορετικά χαρακτηριστικά και η ύπαρξη πολλών παραδοσιακών τοπικών ποτών, τα οποία καλύπτουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- 2) Ο εισερχόμενος τουρισμός στη χώρα μας, που δημιουργεί σημαντική πρόσθετη ζήτηση.
- 3) Η διαθεσιμότητα των προϊόντων σε πληθώρα τελικών σημείων πώλησης, γεγονός που καθιστά εύκολη την πρόσβαση των καταναλωτών.
- 4) Τα ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής, που καλύπτουν επαρκώς το σύνολο της χώρας.

Στα Αδύνατα Σημεία:

- 1) Ο υψηλός Ε.Φ.Κ. που επιβαρύνει κατά πολύ την τελική τιμή των προϊόντων του κλάδου.
- 2) Η εκτεταμένη διάθεση χύμα ποτών (ούζου, τσίπουρου), τα οποία διακινούνται πολλές φορές αφορολόγητα.
- 3) Η νοθεία που παρατηρείται σε κάποιες κατηγορίες ποτών που δυσφημούν το προϊόν, καθώς και φαινόμενα λαθρεμπορίας που προκαλούν αθέμιτο ανταγωνισμό.
- 4) Η υψηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή και η ευρεία υποκατάσταση που μπορεί να γίνει από άλλα φθηνότερα ποτά.

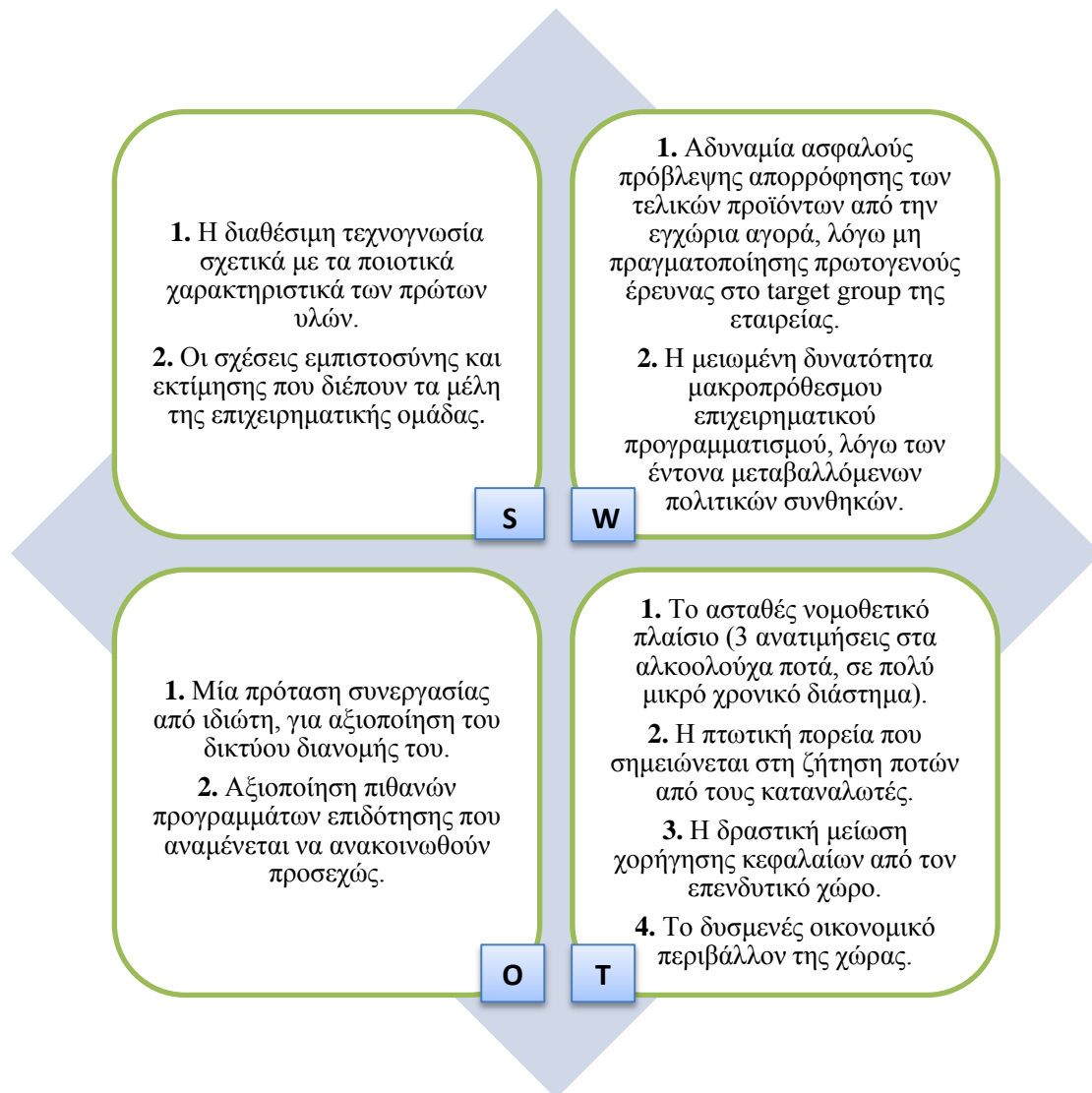
Στις Ευκαιρίες:

- 1) Το λανσάρισμα νέων τύπων ποτών ή/και εμπορικών σημάτων ποτών.
- 2) Η διεύρυνση των εξαγωγών και η διείσδυση σε νέες αγορές.
- 3) Η υιοθέτηση σύγχρονων στρατηγικών μάρκετινγκ και η προώθηση παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων.

Στις Απειλές:

- 1) Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση, με επακόλουθο τη συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών.
- 2) Η έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, η οποία οδηγεί στην αύξηση των επισφαλειών.
- 3) Ο ανταγωνισμός από «υποκατάστατα» ποτά.
- 4) Οι συνεχείς αυξήσεις στην φορολόγηση των προϊόντων του κλάδου.

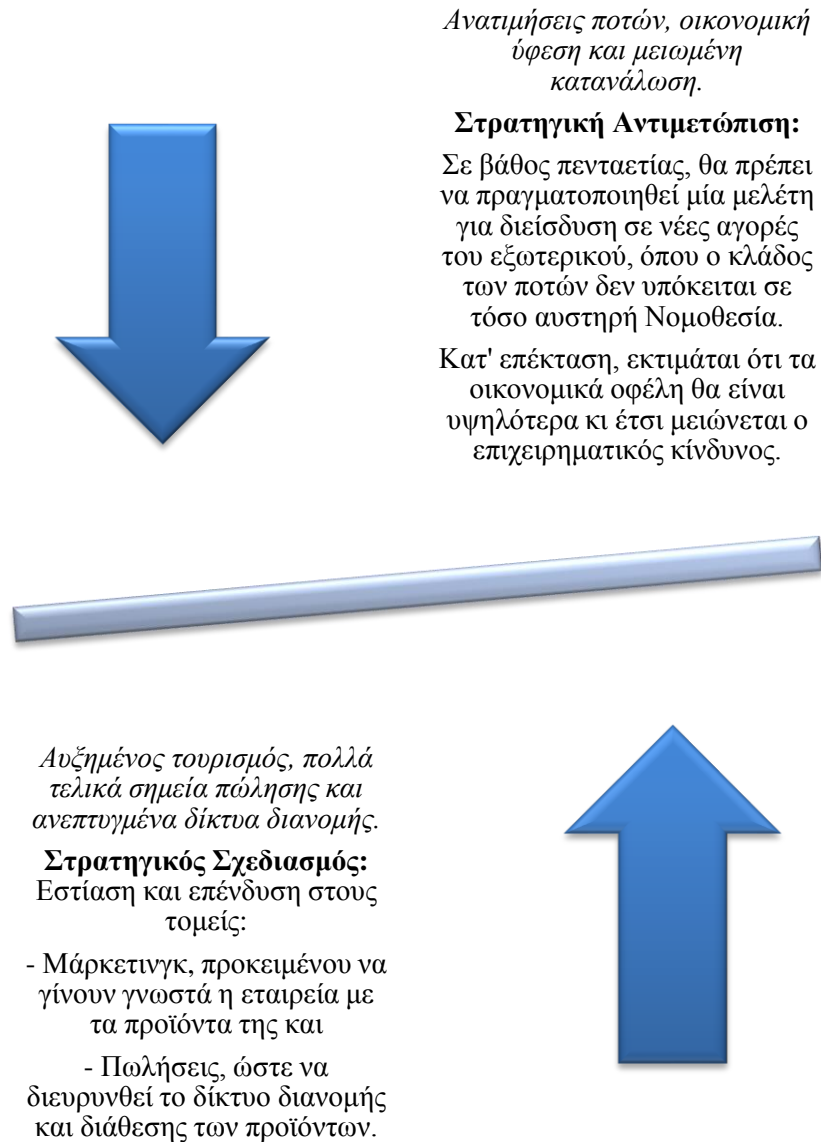
A. Ανάλυση SWOT επιχείρησης FL.LI.CO



B. Οι προοπτικές επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας FL.LI.CO, όπως προκύπτουν από την Ανάλυση SWOT.

Ο μεγάλος αριθμός επισκεπτών που δέχεται η χώρα μας κάθε χρόνο, η πληθώρα τελικών σημείων πώλησης των προϊόντων και τα ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής, αυξάνουν τις προοπτικές για μία επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα. Στον αντίποδα βρίσκονται οι τρεις συνεχόμενες ανατιμήσεις που επιβλήθηκαν στον κλάδο αλκοολούχων ποτών, όπως και η οικονομική ύφεση που οδήγησε σε μειωμένη κατανάλωση. Η στρατηγική αντιμετώπιση των παραπάνω εκ διαμέτρου αντίθετων τάσεων, απεικονίζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

ΣΧΗΜΑ 10: Στρατηγική αντιμετώπιση επικρατούμενων τάσεων



14. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

A. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ

Να αποκτήσει η εταιρεία **FI.LI.CO** τα πιο σεβαστά εμπορικά σήματα λικέρ στην εγχώρια αγορά και την εκτίμηση των πελατών για την επιχειρηματική δραστηριότητά της.

B. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

- ✓ Να προσφέρουμε καθημερινά και υπεύθυνα στους καταναλωτές κάθε ηλικίας και εθνικότητας, υγιεινά, ασφαλή προϊόντα υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας.
- ✓ Να εξασφαλίζουμε την ευημερία των εργαζομένων και των συνεργατών μας.
- ✓ Να ακολουθούμε κορυφαία βιομηχανικά πρότυπα για την ασφάλεια και το περιβάλλον, με σεβασμό στον άνθρωπο και στην κοινωνία.
- ✓ Να τηρούμε τη διαφάνεια, την ομαδική εργασία και τον επαγγελματισμό.

Γ. ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ**1. Αξιοπιστία**

Να μας αισθάνεται ο πελάτης κοντά του και άμεσα διαθέσιμους, ως αξιόπιστους συνεργάτες που μπορούν να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες του, δημιουργώντας μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

2. Ποιότητα

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχουμε στον πελάτη, να κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά, χάριν της υψηλής ποιότητάς τους. Βασικό μέλημά μας είναι η εστίαση στη διαχρονική ποιότητα της πρώτης ύλης.

3. Διάκριση

Να διακρινόμαστε για τη συνέπεια και την ανταπόκριση στους ρυθμούς της αγοράς, την εξέλιξη του προσωπικού μας, και την κοινωνική ευθύνη μας.

4. Υγεία, Ασφάλεια και Περιβάλλον

Να αντιμετωπίζουμε τα θέματα υγείας, ασφάλειας και περιβάλλοντος ως επιχειρησιακές δραστηριότητες θεμελιώδους σημασίας, μετρώντας, εκτιμώντας και ανακοινώνοντας τις αντίστοιχες επιδόσεις μας.

5. Επικοινωνία και Συνεργασία

Να ενθαρρύνεται η αναφορά ορθών και μη ορθών πρακτικών από τους υπαλλήλους προς τη διοίκηση, για την επιβράβευση ή τη σωστότερη διαχείριση των κρίσεων, αντίστοιχα.

6. Συμμόρφωση

Η επιχείρηση **F.I.L.I.CO** συμμορφώνεται με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς των χωρών στους οποίους δραστηριοποιείται.

Δ. ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΚΩΔΙΚΕΣ ΗΘΙΚΗΣ

- 1) Εχεμύθεια όσον αφορά στα διάφορα ενδοεταιρικά θέματα και μυστικά.
- 2) Δέσμευση για δίκαιες πρακτικές πωλήσεων και μάρκετινγκ.
- 3) Προσμονή στο να επιδείξει όλο το προσωπικό της επιχείρησης τιμιότητα και ακεραιότητα στις πράξεις του και να αποφύγει συγκρούσεις συμφέροντος.
- 4) Πλήρης υποταγή σε νόμους και κανονισμούς, όπως:
 - Την απαγόρευση εφαρμογής μη ανταγωνιστικών πρακτικών, συνωμοσιών τιμολόγησης ή προσπαθειών για μονοπώλιο.
 - Το νόμο περί ξένων πρακτικών διαφθοράς.
 - Το νόμο περί συνεργασιών με πολιτικά κόμματα και άλλες οργανώσεις.
- 5) Απαγόρευση δωροδοκιών.
- 6) Αποφυγή χρήσης εταιρικών πόρων και περιουσίας για προσωπικούς λόγους ή άλλων παράνομων δραστηριοτήτων.

Ε. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η επιχείρηση στοχεύει στην ενθάρρυνση ανάμιξης του ολιγομελούς προσωπικού σε εταιρικές αποφάσεις, δίνοντας έμφαση στην εξατομικευμένη πρωτοβουλία και δημιουργικότητα. Η τήρηση αυτής της στρατηγικής προσέγγισης αναμένεται να οδηγήσει στο σταδιακό χτίσιμο μίας εταιρικής κουλτούρας υψηλής αποδοτικότητας. Με τη σειρά της, η υψηλή αποδοτικότητα διαποτίζει ένα μακροπρόθεσμο πνεύμα επιχειρηματικής επιτυχίας. Η κουλτούρα που στοχεύει να δομήσει με τα χρόνια η επιχείρηση **F.I.L.I.CO** βασίζεται σε επιχειρηματικές αρχές όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ισότητα στη μεταχείριση και η εργασιακή αυτονομία, αρχές που προωθούν τη συναδελφική αλληλεγγύη και διευκολύνουν την υλοποίηση των στρατηγικών που έχει σχεδιάσει να εφαρμόσει. Ταυτόχρονα, προωθείται η δέσμευση των εργαζομένων στο όραμα της εταιρείας και στους στόχους αποδοτικότητας που έχει θέσει. Η κουλτούρα της εταιρείας βασίζεται και διαμορφώνεται επί των αξιών και των κώδικων ηθικής της, τους οποίους προαναφέραμε.

ΣΤ. ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- I. Για την πρώτη πενταετία επιδιώκεται ετήσια προσαύξηση των πωλήσεων κατά 10% για την εγχώρια αγορά (σε αριθμό μπουκαλιών) και κατά 20%, για την ιταλική.
- II. Η απόκτηση του 0,087% και του 0,44% του συνόλου της ελληνικής αγοράς αλκοολούχων ποτών και της ιταλικής αγοράς λικέρ αντίστοιχα, κατά το 5^ο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

- III. Η έναρξη των απαραίτητων ενεργειών για την επέκταση στην αναδυόμενη αγορά της Κίνας από τον 6^ο χρόνο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- IV. Η προσθήκη δεύτερης γραμμής παραγωγής, από το 6^ο έτος.
- V. Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για τις ενέργειες του ανταγωνισμού και την ενδοεταιρική απόκριση σε αυτές.
- VI. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιών, ανασχεδιάζοντας τη γραμμή παραγωγής μετά το 5^ο έτος λειτουργίας της, εφόσον θα έχει αποκτήσει καμπύλη εμπειρίας.
- VII. Η διαρκής προσπάθεια για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της.
- VIII. Η δημιουργία αξίας στους πελάτες της, παρέχοντας ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες σταθερής ποιότητας, με σεβασμό στο προσωπικό και στο περιβάλλον, όπως και με τη συμμόρφωση στην ισχύουσα Νομοθεσία.

Z. ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΜΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Μία από τις προτεραιότητες της νεοσύστατης επιχείρησης κατά τη διαδικασία εφαρμογής / υλοποίησης μίας στρατηγικής, είναι η ανάγκη οικοδόμησης και ενίσχυσης ανταγωνιστικά πολύτιμων θεμελιωδών ικανοτήτων και οργανωτικών δυνατοτήτων. Για τη διαδικασία οικοδόμησης δυνατοτήτων, σχεδιάζεται να εφαρμοστούν τα τρία παρακάτω στάδια, με τη σειρά:

1^ο Στάδιο

Αρχικά, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να αφουγκράζεται την αγορά, να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις νέες τάσεις που δημιουργούνται και να τις μεταφράζει σε ανάπτυξη προϊόντων που ανταποκρίνονται καταλλήλως. Αυτό συνεπάγεται την επιλογή ανθρώπων με τις απαιτούμενες δεξιότητες, εμπειρία, την αναβάθμιση ή τη διεύρυνση των ατομικών τους ικανοτήτων και τη μετέπειτα ένωση των προσπαθειών και καρπών της ατομικής εργασίας, σε μία κοινή προσπάθεια για τη δημιουργία οργανωτικής ικανότητας.

2^ο Στάδιο

Όσο αυξάνεται η εμπειρία και το εταιρικό προσωπικό μαθαίνει πώς να διεξάγει πάντα καλά και με αποδεκτό κόστος τη δραστηριότητα για την οποία είναι αρμόδιο, η ικανότητα εξελίσσεται σε θεμελιώδη ικανότητα.

3^ο Στάδιο

Στην πορεία, το προσωπικό της εταιρείας συνεχίζει να τελειοποιεί την τεχνογνωσία του και να βελτιώνει διαφορετικά τη διεξαγωγή μίας δραστηριότητας, ώστε τελικά να γίνει η επιχείρηση εφάμιλλα καλή ή και καλύτερη από τους (ή αρκετούς από τους) ανταγωνιστές. Έτσι, η θεμελιώδης ικανότητα προάγεται σε ξεχωριστή ικανότητα. Το αποτέλεσμα είναι ότι με αυτόν τον τρόπο ανοίγεται δρόμος προς την εύρεση και διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Η θεμελιώδης ικανότητα στην οποία στοχεύει η επιχείρηση, δηλαδή η προώθηση νέων προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς, περιλαμβάνει τις κοινές προσπάθειες του προσωπικού που ασχολείται : με την έρευνα και ανάπτυξη, την τεχνική μελέτη και σχεδιασμό, τις προμήθειες, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τη διανομή. Συνεπώς, αποδεικνύεται ότι για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι απαραίτητη η συνδυασμένη προσπάθεια ατόμων με διαφορετική ειδίκευση. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εν λόγω θεμελιώδης ικανότητα θα αναδύεται σταδιακά εφόσον αναγνωρίζεται τακτικά η ποιότητα δουλειάς και τα καλά αποτελέσματα που φέρνει το προσωπικό, μέσω της εργασίας του. Επιπλέον, μπορούν κατά διαστήματα να τονώνονται δεξιότητες που πιθανώς συνέβαλαν σε προηγούμενες επιτυχίες, όπως για παράδειγμα η κατάλληλη ανταπόκριση σε προβλήματα πελατών, η αξιοποίηση μίας νέας ευκαιρίας σε τεχνολογία ή ο επιτυχής ανταγωνιστικός ελιγμός στις προθέσεις ενός αντιπάλου. Τέλος, η μεταβολή των εξωτερικών συνθηκών και οι αλλαγές στις ανάγκες των πελατών και στις συνθήκες του ανταγωνισμού, συχνά απαιτούν ανανέωση και προσαρμογή των ικανοτήτων και του διανοητικού κεφαλαίου της εταιρείας, ώστε να παραμείνουν οι δυνατότητές της ανταγωνιστικές και στην αιχμή τους (Thompson et al., 2013).

Η. ΕΠΙΛΟΓΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχείρηση θα εφαρμόσει τη Στρατηγική «Βέλτιστου Κόστους» και στις δύο απευθυνόμενες αγορές: την εγχώρια και εκείνη της Ιταλίας. Αποτελεί εταιρικό στόχο η παροχή ανώτερης αξίας στους αγοραστές, ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους για βασικά γνωρίσματα ποιότητας και ταυτόχρονα ξεπερνώντας τις, όσον αφορά στην τιμή. Κατ' επέκταση, το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα παροχής καλύτερης αναλογίας ποιότητας / κόστους στους πελάτες σε σχέση με ανταγωνιστές, τα προϊόντα των οποίων διαθέτουν συγκρίσιμα χαρακτηριστικά. Το όφελος στο οποίο προσδοκά η επιχείρηση με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, είναι η προσέλκυση περισσότερων πελατών, ιδίως των 'συνειδητοποιημένων ως προς την αξία', για τους οποίους γίνεται λόγος στην αμέσως επόμενη παράγραφο.

Η αγορά – στόχος μίας επιχείρησης που ακολουθεί στρατηγική βέλτιστου κόστους είναι οι συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία αγοραστές (*value-conscious buyers*), δηλαδή καταναλωτές που επιδιώκουν την αξία και διακρίνονται από όσους αναζητούν μόνο τις τιμές ευκαιρίας (όπως brand names εταιρειών που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους). Οι συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μία δίκαιη τιμή για τα επιπλέον προϊόντικά χαρακτηριστικά, ενώ αποφεύγουν να πληρώσουν πολλά χρήματα για προϊόντα που διαθέτουν εντυπωσιακά καινοτόμα χαρακτηριστικά (Thompson et al. 2013).

Η στρατηγική που επιλέγει η επιχείρηση **FI.LI.CO** διαφέρει από τη συνηθέστερα ακολουθούμενη στρατηγική των ανταγωνιστών. Δεδομένου ότι οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές είναι πολυεθνικές εταιρείες, επιλέγουν στρατηγικές ευρείας διαφοροποίησης, οι οποίες:

1. Απευθύνονται σε ευρύ μερίδιο αγοράς,
2. Έχουν ως βάση ανταγωνιστικής στρατηγικής, τη δυνατότητα προσφοράς ελκυστικά διαφορετικών προϊόντων στους αγοραστές σε σχέση με τους ανταγωνιστές,
3. Η γραμμή παραγωγής τους χαρακτηρίζεται από την προϊόντική ποικιλία και την ευρεία επιλογή, δίνοντας έμφαση σε διαφοροποιήσιμα χαρακτηριστικά,
4. Εστιάζουν στη διαφήμιση των χαρακτηριστικών διαφοροποίησης και στην υπερτιμημένη κοστολόγηση, για να καλύψουν επιπρόσθετα κόστη που προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης (Thompson et al., 2013).

Σημειώνεται ότι η επιχείρηση **FI.LI.CO** δε θα μπορούσε να ακολουθήσει μία ανάλογη στρατηγική πορεία με αυτή των πολυεθνικών, αφενός διότι είναι νεοσύστατη και το χαρτοφυλάκιό της αποτελείται από τέσσερα προϊόντα, αφετέρου διότι δραστηριοποιείται μόνο σε δύο αγορές, συνεπώς δεν έχει παγκόσμια εμβέλεια.

Στη συνέχεια ακολουθεί πίνακας σύγκρισης τιμών αντίστοιχων προϊόντων της επιχείρησης **FI.LI.CO** με ορισμένων εδραιωμένων στο χώρο εταιρειών, λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι το μέσο κέρδος των λιανεμπόρων είναι 30%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Σύγκριση τιμών λιανεμπορίου σε brand names εταιρειών.

Προϊόν	Εταιρείες και Τιμές	Εταιρείες και Τιμές	Εταιρείες και Τιμές	Τιμές εταιρείας FI.LI.CO
Λικέρ λεμόνι	Luxardo 18,00€	Toschi 23,00€	Villa Massa 25,00€	<ul style="list-style-type: none"> • 9,1€ στην Ελλάδα • 15,6€ στην Ιταλία
Λικέρ πορτοκάλι	Cointreau 21,90€	Monin 19,80€	Grand Marnier 22,70€	<ul style="list-style-type: none"> • 9,1€ στην Ελλάδα • 15,6€ στην Ιταλία
Λικέρ ροδάκινο	Brillet 23,50€	Mathilde Poire 18,60€	Giffard 24,00€	<ul style="list-style-type: none"> • 9,1€ στην Ελλάδα • 15,6€ στην Ιταλία
Λικέρ μήλο	Gabriel Boudier 22,50€	Bardinet 18,50€	Paddy 17,00€	<ul style="list-style-type: none"> • 9,1€ στην Ελλάδα • 15,6€ στην Ιταλία

Αποδεικνύεται λοιπόν, ότι η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τη Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους, μιας και η τιμή πώλησης των προϊόντων της είναι χαμηλότερη ακόμα και για τα δεδομένα της αγοράς του εξωτερικού. Διαπιστώνουμε ότι αν θελήσει να πουλήσει τα λικέρ της σε ανάλογες τιμές με αυτές του εξωτερικού, έχει τη δυνατότητα να αυξήσει το περιθώριο κέρδους της καί στις δύο αγορές. Σημειώνεται ότι οι παραπάνω τιμές του ανταγωνισμού, μπορεί να παραλλάσσουν από κάβα σε κάβα. Επίσης, διευκρινίζεται ότι η διαφορά της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης **FI.LI.CO** για την εγχώρια και την ιταλική αγορά, οφείλεται στην αισθητά διαφορετική γεύση εντός του ίδιου προϊόντος, ανάλογα με την απευθυνόμενη αγορά. Για παράδειγμα στις φιάλες λικέρ πορτοκάλι που προορίζονται για την ιταλική αγορά, προστίθενται δύο ακόμα πρώτες ύλες, που δεν υπάρχουν στο αντίστοιχο προϊόν που θα διατεθεί στην εγχώρια αγορά, με αποτέλεσμα η γεύση να είναι λιγότερο γλυκιά. Αυτός είναι και ο λόγος που στη Χρηματοοικονομική Ανάλυση εμφανίζεται το ίδιο προϊόν (π.χ. λικέρ πορτοκάλι), με δύο διαφορετικούς κωδικούς (δηλαδή Λ2 και L2).

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι προαναφερόμενες εταιρείες πωλούν σε τόσο υψηλές τιμές, επειδή η αγορά συνδέει την ποιότητα των λικέρ με μία υψηλή τιμή. Δεδομένου όμως ότι:

1. Αφενός διαπιστώνεται όλο και μεγαλύτερη μείωση στη γενική εγχώρια κατανάλωση αλκοολούχων ποτών και αφετέρου, η ελληνική αγορά δεν παρουσιάζει μεγάλη ζήτηση στα ηδύποτα,
2. Το ίδιο προϊόν διατίθεται ταυτόχρονα στην εγχώρια και ξένη αγορά και
3. Η τιμή πώλησης για το ίδιο προϊόν δεν είναι δυνατόν να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό στις δύο απευθυνόμενες αγορές,

η επιχείρηση **FI.LI.CO** δεν μπορεί να πουλήσει καί στις δύο αγορές, σε τιμές εξωτερικού. Συνεπώς, τιμολογεί το κάθε προϊόν με ένα ποσό που θα επιφέρει ικανοποιητικό εταιρικό κέρδος και ταυτόχρονα θα μπορεί να διαθέσει ο Έλληνας πελάτης δεδομένων των συνθηκών. Στη συνέχεια, γίνεται μία τιμολογιακή αναπροσαρμογή επί του ίδιου προϊόντος, με προορισμό την ιταλική αγορά.

Στον πίνακα που ακολουθεί, καταγράφονται με συνοπτικό τρόπο τα χαρακτηριστικά της Στρατηγικής που επιλέγει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Συνοπτική περιγραφή χαρακτηριστικών της Στρατηγικής Βέλτιστου Κόστους

<i>Διακριτικά Χαρακτηριστικά της επιλεγμένης Ανταγωνιστικής Στρατηγικής Βέλτιστου Κόστους</i>	
Στρατηγικός Στόχος	Αγοραστές που να είναι συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία.
Βάση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Ικανότητα παροχής καλύτερης αναλογίας ποιότητας / κόστους στους πελάτες, σε σχέση με ανταγωνιστές τα προϊόντα των οποίων διαθέτουν συγκρίσιμα χαρακτηριστικά.
Γραμμή Προϊόντος	Προϊόντα με ελκυστικά γνωρίσματα ή ανώτερα χαρακτηριστικά. Στην περίπτωση της επιχείρησης FI.LI.CO , η ιδιαιτερότητα έγκειται στον παραδοσιακό χαρακτήρα των προϊόντων.
Έμφαση στην Παραγωγή	Ενσωμάτωση του παραπάνω χαρακτηριστικού γνωρίσματος σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές.
Έμφαση στο Μάρκετινγκ	<u>1^η Επιλογή:</u>

	<p>Γνωστοποίηση προσφοράς βέλτιστης αξίας στο καταναλωτικό κοινό της.</p> <p><u>2^η Επιλογή:</u></p> <p>Προσφορά συγκρίσιμων χαρακτηριστικών σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές ή σε αντίστοιχη τιμή με τους ανταγωνιστές και παροχή καλύτερων χαρακτηριστικών.</p>
Το Κλειδί της Διατήρησης της Στρατηγικής	Μοναδική τεχνογνωσία στην ταυτόχρονη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και στην ενσωμάτωση ανώτερων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων.

Θ. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΩΡΙΜΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ

Ο κλάδος αλκοολούχων ποτών βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης, καθώς όλοι οι δυνητικοί αγοραστές είναι ήδη χρήστες των προϊόντων του κλάδου και η αύξηση της ζήτησης στην αγορά είναι σε μεγάλο βαθμό αντίστοιχη της αύξησης του πληθυσμού και της οικονομικής ανάπτυξης συνολικά. Η επιχείρηση στοχεύει να ακολουθήσει δύο γενικές στρατηγικές πορείες:

1. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας αξίας

Η επιχείρηση μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο επένδυσης σε αυτόματη πλήρη γραμμή παραγωγής από το 5^ο έτος λειτουργίας της, μειώνοντας ταυτόχρονα τις απαιτήσεις σε χειρωνακτική εργασία. Επιπλέον, όσο περνάνε τα χρόνια δραστηριοποίησής της, αναμένεται να αποκτήσει σαφώς καλύτερη καμπύλη εμπειρίας και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Παράλληλα, θα είναι σε θέση να ανασχεδιάσει τη γραμμή παραγωγής με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εργασίας. Μία ακόμα συμφέρουσα προσέγγιση για τη βελτίωση της αλυσίδας αξίας, θα ήταν οι προμηθευτές εξαρτημάτων μηχανολογικού εξοπλισμού, οι κατασκευαστές και οι διανομείς, να μπορούν να αναπτύξουν από κοινού online συστήματα και τεχνικές κωδικοποίησης προϊόντων, για την επίτευξη εξοικονομήσεων κόστους σε όλο το μήκος της αλυσίδας.

2. Επέκταση σε αναδυόμενη αγορά

Η επιχείρηση μετά την πρώτη πενταετία κι εφόσον τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητάς της ακολουθούν την προβλεπόμενη θετική πορεία που έχει χαραχθεί, επιδιώκει να εισέλθει σε μία ακόμα αναδυόμενη ξένη αγορά, όπου υπάρχει

ελκυστικό δυναμικό ανάπτυξης και οι ανταγωνιστικές πιέσεις δεν είναι τόσο ισχυρές, σε εκείνη της Κίνας.

Η συνεχής έντονη οικονομική ανάπτυξη της Κίνας τις τελευταίες δεκαετίες έχει οδηγήσει στην αύξηση των εισοδημάτων των Κινέζων καταναλωτών και κατ' επέκταση στην αλλαγή συνθηκών σε ό,τι αφορά την κατανάλωση τροφίμων και ποτών. Η μεσαία τάξη αυξάνεται με σταθερούς ρυθμούς, τόσο σε αριθμό όσο και σε διαθέσιμα εισοδήματα. Οι Κινέζοι καταναλωτές έχουν όλο και περισσότερες δυνατότητες να καταναλώνουν εισαγόμενα αλκοολούχα ποτά, κάτι που δεν μπορούσαν να κάνουν πριν αρκετά χρόνια, οπότε και περιορίζονταν στην κατανάλωση φθηνότερων εγχώριων ποτών και κυρίως της μπύρας και του παραδοσιακού Κινέζικου ποτού baijiu.

Παράλληλα όμως, συμβαίνουν και άλλες αλλαγές ποιοτικού χαρακτήρα. Στις Κινεζικές μεγαλουπόλεις έχει καλλιεργηθεί η κουλτούρα των μπαρς των δυτικών ανεπτυγμένων χωρών, δημιουργώντας περισσότερες διόδους κατανάλωσης αλκοόλ. Καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία της φερόμενης από τη Δύση κουλτούρας των μπαρς, έχει παίξει τόσο ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων του δυτικού κόσμου που μεταναστεύουν στην Κίνα για επαγγελματικούς λόγους, όσο και ο επίσης αυξανόμενος αριθμός Κινέζων που έχουν πλέον τη δυνατότητα να ταξιδεύουν στη Δύση και να έρχονται σε επαφή με τη δυτική κουλτούρα. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο ποιοτικού χαρακτήρα είναι ότι οι Κινέζοι καταναλωτές δείχνουν μεγάλη προθυμία να δοκιμάζουν νέες ποικιλίες και γεύσεις αλκοολούχων ποτών, προερχόμενες από διάφορες χώρες του δυτικού κόσμου, καθώς επίσης και νέες γεύσεις με χαμηλή περιεκτικότητα αλκοόλ.

Σε επίπεδο φύλου, η κατανάλωση αλκοόλ από τις γυναίκες γίνεται ολοένα και περισσότερο κοινωνικά αποδεκτή και αφορά κυρίως τα «ελαφριά» ποτά (με χαμηλό βαθμό αλκοόλ). Ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο φύλων σε ό,τι αφορά την αποδοχή ή μη της κατανάλωσης αλκοόλ ατονεί. Η νέα γενιά των εργαζόμενων γυναικών τείνει να καταναλώνει περισσότερο αλκοόλ και η αυξανόμενη οικονομική ανεξαρτησία τους παίζει ασφαλώς το ρόλο της. Οι Κινέζες, εκτός του κρασιού, αρέσκονται στην κατανάλωση «ελαφριών» κοκτέιλς και λοιπών αλκοολούχων ποτών βασιζόμενων ειδικά σε φρούτα (International Marketing Consultants, 2012).

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, συμπεραίνουμε ότι η αγορά αλκοολούχων ποτών της Κίνας καθίσταται ιδιαιτέρως προσφιλή για την απορρόφηση ποτών προερχόμενων από χώρες της Δύσης. Η προτίμηση των γυναικών σε ποτά με βάση τα φρούτα, αποτελεί θετικό στοιχείο για τη μελλοντική δραστηριοποίηση της επιχείρησης **F.L.LI.CO** στην εν λόγω αγορά. Φυσικά, τη δεδομένη χρονική στιγμή, η σκέψη για επιχειρηματική επέκταση στην κινεζική

αγορά βρίσκεται σε αρχικά στάδια και η παρούσα αναφορά είναι μία αισιόδοξη ένδειξη. Θα ακολουθήσει λεπτομερής στρατηγικός σχεδιασμός επεκτατικής πολιτικής μέσα στα επόμενα χρόνια επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας, ώστε να διαπιστωθεί εάν πράγματι την οφελεί να προχωρήσει σε αυτή την ενέργεια.

I. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΣΤΗΝ ΙΤΑΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Όπως αναφέρθηκε συνοπτικά και στο τρίτο Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η επιλογή της Ιταλίας ως χώρα εξαγωγής του μεγαλύτερου όγκου εταιρικών προϊόντων λικέρ, βασίστηκε ως επί το πλείστον σε δύο κριτήρια. Το πρώτο κριτήριο σχετίζεται με τη θέση που καταλαμβάνει η εν λόγω χώρα μεταξύ των παραγωγικών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27 κρατών-μελών. Πιο συγκεκριμένα, ανήκει μέσα στην πεντάδα των κυριότερων χωρών παραγωγής αλκοολούχων ποτών. Κατ' επέκταση, η αγορά της όσον αφορά στα λικέρ, είναι από τις μεγαλύτερες της Ε.Ε., γεγονός που μπορεί να αξιοποιήσει η νεοσύστατη επιχείρηση **FL.LI.CO** για να εισέλθει σε αυτήν, καταλαμβάνοντας ένα μικρό μερίδιο (<0,5%). Το δεύτερο κριτήριο, είναι γεωγραφικό. Η γεωγραφική εγγύτητα της Ιταλίας με τη χώρα μας, συνεπάγεται μειωμένα κόστη μεταφοράς προϊόντων, συγκριτικά με άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε. Με αυτά τα δεδομένα, στη συνέχεια αναλύονται οι στρατηγικές που σχεδιάζει να εφαρμόσει η επιχείρηση, για την εξασφάλιση της εισόδου της στην ιταλική αγορά.

✓ *1^η ΕΠΙΛΟΓΗ* : Η εξαγωγή αγαθών με τη χρήση ιταλικών καναλιών προώθησης.

Η επιχείρηση **FL.LI.CO**, μετά από επαφή και συζητήσεις με Ιταλούς εμπόρους οι οποίοι διαθέτουν εμπειρία στις εισαγωγές, συνάπτει σύμβαση για τη διανομή και εμπορία των προϊόντων της, σε σημεία λιανικής πώλησης της ιταλικής αγοράς.

✓ *2^η ΕΠΙΛΟΓΗ* : Η στρατηγική συμμαχία με ιταλική εταιρεία παραγωγής ηδύποτων.

Η συμμαχία με έναν τοπικό εταίρο, θα μπορούσε να λειτουργήσει ως κύριο και βιώσιμο μέσο για την είσοδο στην ιταλική αγορά και ενδεχομένως να επωφεληθεί η επιχείρηση μακροπρόθεσμα, εάν διατηρήσει αυτή τη στρατηγική επιλογή για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχοντας ως τελικό στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της. Επιπροσθέτως, για να μπορέσει η επιχείρηση **FL.LI.CO** να εισάγει και να διανέμει τα προϊόντα της στην ιταλική αγορά, ένας τέτοιου είδους διακανονισμός ενδεχομένως να αποδειχθεί απαραίτητος, ώστε να κερδίσει την έγκριση εισόδου της από την κυβέρνηση της χώρας υποδοχής. Ένα ακόμα κίνητρο για τη σύναψη μίας τέτοιας συμμαχίας, είναι η γνώση που θα αποκτήσει η εταιρεία

για την τοπική αγορά: τις αγοραστικές συνήθειες, τις προτιμήσεις των καταναλωτών σε προϊόντα κ.λπ.

Από τις δύο προαναφερόμενες στρατηγικές επιλογές, οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης προσανατολίζονται προς την πρώτη, κυρίως λόγω απειρίας της διεύθυνσης σε θέματα διαχείρισης ξένων συνεργατών και σωστής διεξαγωγής διαπραγματεύσεων, ώστε να αποφευχθούν πιθανές επιπλοκές. Σε κάθε περίπτωση, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα που διέπει τις δύο χώρες (ιδιαίτερα της ελληνικής με αυτήν της Νότιας Ιταλίας), συνεπώς υπάρχει αισιοδοξία σχετικά με τα αποτελέσματα που θα επιφέρει οποιαδήποτε από τις δύο επιλογές προσανατολισμού της Διεύθυνσης.

Κ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ FLI.LI.CO

Η εταιρεία επικεντρώνεται στα οφέλη που αναμένεται να αποκομίσει από την αγορά των δύο χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται, την Ελλάδα και την Ιταλία. Εξυπηρετεί τους πελάτες που προτιμούν παραδοσιακού χαρακτήρα λικέρ, τα οποία έχουν παραχθεί με τοπική - ελληνική πρώτη ύλη. Έχοντας πετύχει τη σύναψη συνεργασίας με διανομείς της ιταλικής αγοράς, θα έχει τη δυνατότητα να εξοικειωθεί με τις τοπικές καταναλωτικές προτιμήσεις, με αποτέλεσμα να προσαρμόσει την έρευνα και ανάπτυξη των επόμενων χρόνων, βασιζόμενη στην αναπληροφόρηση που λαμβάνει. Οι παγκόσμιοι ανταγωνιστές, συχνά προορίζουν τα προϊόντα τους για αγοραστές με ανώτερο και μέσο εισόδημα, οι οποίοι τείνουν να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη μόδα, είναι πιο πρόθυμοι να πειραματιστούν με νέα προϊόντα και ελκύονται περισσότερο από παγκόσμια εμπορικά σήματα (Thompson et al., 2013). Δεδομένου ότι η τοπική φιλοσοφία της επιχείρησης δε συνάδει με την παγκοσμιοποιημένη των εδραιωμένων πολυεθνικών εταιρειών, είναι σε θέση να αποδεχτεί την απώλεια πελατών που ελκύονται από παγκόσμια εμπορικά σήματα.

Λ. ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Μία πρόσφατη μελέτη της McKinsey & Company 30 κορυφαίων δυναμικών εταιρειών παγκοσμίως, αποκάλυψε ότι ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο στρατηγικών πρωτοβουλιών που καλύπτει και τους Τρεις Ορίζοντες της Στρατηγικής «Διατήρησης Ταχείας Ανάπτυξης», είναι το κλειδί της επιτυχίας για μία επιχείρηση. Η επιχείρηση FLI.LI.CO μπορεί να ξεκινήσει από στρατηγικές σταδιακών μικρών αλμάτων για την ανάπτυξη των τρεχουσών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, λαμβάνοντας μέχρι και πρωτοβουλίες μεγάλων αλμάτων με ορίζοντα απόδοσης ανάπτυξης 5 έως 10 ετών. Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζονται οι εξής στρατηγικές:

A. Ορίζοντας 1 : Στρατηγικές πρωτοβουλίες «μικρών αλμάτων» (short-jump strategic initiatives), για τη θωράκιση και την επέκταση της θέσης της εταιρείας σε υφιστάμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες

- Στο τέλος του πέμπτου έτους, σχεδιάζεται να προστεθούν δύο νέα προϊόντα στην υπάρχουσα γραμμή παραγωγής της επιχείρησης, λικέρ βερύκοκκο και λικέρ μπανάνα.
- Για την ίδια χρονική περίοδο, έχει σχεδιαστεί να προβεί η εταιρεία σε νέα γεωγραφική επέκταση, στην αγορά της Κίνας.

B. Ορίζοντας 2 : Στρατηγικές πρωτοβουλίες «μετρίων αλμάτων» (medium-jump strategic initiatives), για τη μόχλευση των υφιστάμενων πόρων και δυνατοτήτων, μέσω της εισόδου σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, με υποσχόμενες δυνατότητες ανάπτυξης

- Από το 6^ο έτος, η επιχείρηση θα βρίσκεται σε επαγρύπνηση για ευκαιρίες εισόδου σε μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα (προσθήκη δεύτερης γραμμής παραγωγής), εφόσον γίνουν πραγματικότητα η προοπτική ταχείας ανάπτυξης και η απόκτηση των κατάλληλων εφοδίων, δηλαδή η εμπειρία, το πνευματικό κεφάλαιο (intellectual capital) και η τεχνογνωσία του εταιρικού ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιτευχθεί ομαλά αυτός ο στόχος. Σημειώνεται ότι η εν λόγω ενέργεια θα πρέπει να γίνει μόνο εφόσον δεν θα έχει ως αποτέλεσμα την εξάντληση των εταιρικών πόρων, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να γίνει εμπεριστατωμένη μελέτη.

Γ. Ορίζοντας 3 : Στρατηγικές πρωτοβουλίες «μεγάλων αλμάτων» (long-jump strategic initiatives), για τη δημιουργία θεμελίων για εγχειρήματα σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν υφίστανται ακόμα

- Από το 4^ο έτος, θα αρχίσει να διοχετεύεται το 20% των ετήσιων κερδών της επιχείρησης σε εταιρικό λογαριασμό, χρηματικό ποσό το οποίο θα προορίζεται αποκλειστικά για την οικονομική υποστήριξη μακροπρόθεσμων έργων έρευνας και ανάπτυξης.
- Από το 9^ο έτος, σχεδιάζεται να δημιουργηθεί ένα εσωτερικό ταμείο επενδυτικών κεφαλαίων υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital fund), με στόχο την επένδυση σε πολλά υποσχόμενη νεοσύστατη ελληνική επιχείρηση, με αντικείμενο δραστηριότητας που θα μπορούσε να προσφέρει αμοιβαίο όφελος (π.χ. εταιρεία τροφίμων συνοδευτικών των λικέρ). Αυτό θα πραγματοποιηθεί μόνο εφόσον υπολογιστεί, ότι η επένδυση θα συνεισφέρει πραγματικά στην αύξηση των εσόδων και των κερδών της εταιρείας.

Ο συνδυασμός πρωτοβουλιών μικρών αλμάτων, μετρίων και μεγάλων αλμάτων, όχι μόνο αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης ορισμένων «νικών», αλλά παρέχει επίσης μερική

προστασία ενάντια σε απροσδόκητες αντιξοότητες υφιστάμενων δραστηριοτήτων ή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες εισέρχεται η εταιρεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι θα εξεταστεί πολύ σοβαρά η εφαρμογή των σχεδιαζόμενων πρωτοβουλιών μετρίων και μεγάλων αλμάτων, έτσι ώστε να μην υπάρξει κίνδυνος για ακούσια απομάκρυνση της επιχείρησης από τις βασικές της ικανότητες, με τελικό αποτέλεσμα την απόπειρα ανταγωνισμού σε επιχειρηματικές δραστηριότητες για τις οποίες δεν θα διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα.

M. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΞΟΔΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ

A. Η πρώτη επιλογή της εταιρείας

Ένα από τα πολύ σημαντικά θέματα που τίθενται σε επίπεδο στρατηγικής για κάθε επιχείρηση, είναι το πώς θα μπορέσουν να διασώσουν οι επενδυτές όσο το δυνατόν περισσότερα από τα επενδεδυμένα κεφάλαια, σε περίπτωση που αποτύχει η επιχειρηματική δραστηριότητα. Η εταιρεία **FI.LI.CO** σχεδιάζει να ανταπεξέλθει σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, εφαρμόζοντας τη «Στρατηγική Συγκομιδής» (Harvest Strategy).

Η εφαρμογή της στρατηγικής συγκομιδής, αποσκοπεί στη δημιουργία των μεγαλύτερων δυνατών ταμειακών διαθέσιμων από τις δραστηριότητες της εταιρείας, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της περικοπής των λειτουργικών εξόδων στο ελάχιστο (επαγγελματικά ταξίδια, μεταφορές, ασφάλειες, συντηρήσεις κ.ά) και ο περιορισμός του προβλεπόμενου ποσού για κεφαλαιουχικά έργα που θα διατηρούσαν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα εσωτερικά ταμειακά διαθέσιμα καθίστανται η βασική μονάδα μέτρησης της απόδοσης της εταιρείας και αποδίδεται ύψιστη προτεραιότητα στις δράσεις που δημιουργούν ρευστότητα. Ως εκ τούτου, η διαφήμιση και τα έξοδα προώθησης διατηρούνται επίσης σε ελάχιστα επίπεδα, το προσωπικό που αποχωρεί για να εργασθεί αλλού ή συνταξιοδοτείται, δεν αντικαθίσταται και η συντήρηση εκτελείται με γνώμονα την εξάντληση της ζωής των υφιστάμενων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Ακόμα κι αν η στρατηγική συγκομιδής οδηγήσει κατά πάσα πιθανότητα σε σταδιακή παρακμή της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας με την πάροδο του χρόνου, η ικανότητα συγκομιδής αξιόλογης ταμειακής ρευστότητας στο μεταξύ, καθιστά μία τέτοια έκβαση ανεκτή (Thompson et al., 2013).

B. Η ύστατη λύση: «Εκκαθάριση».

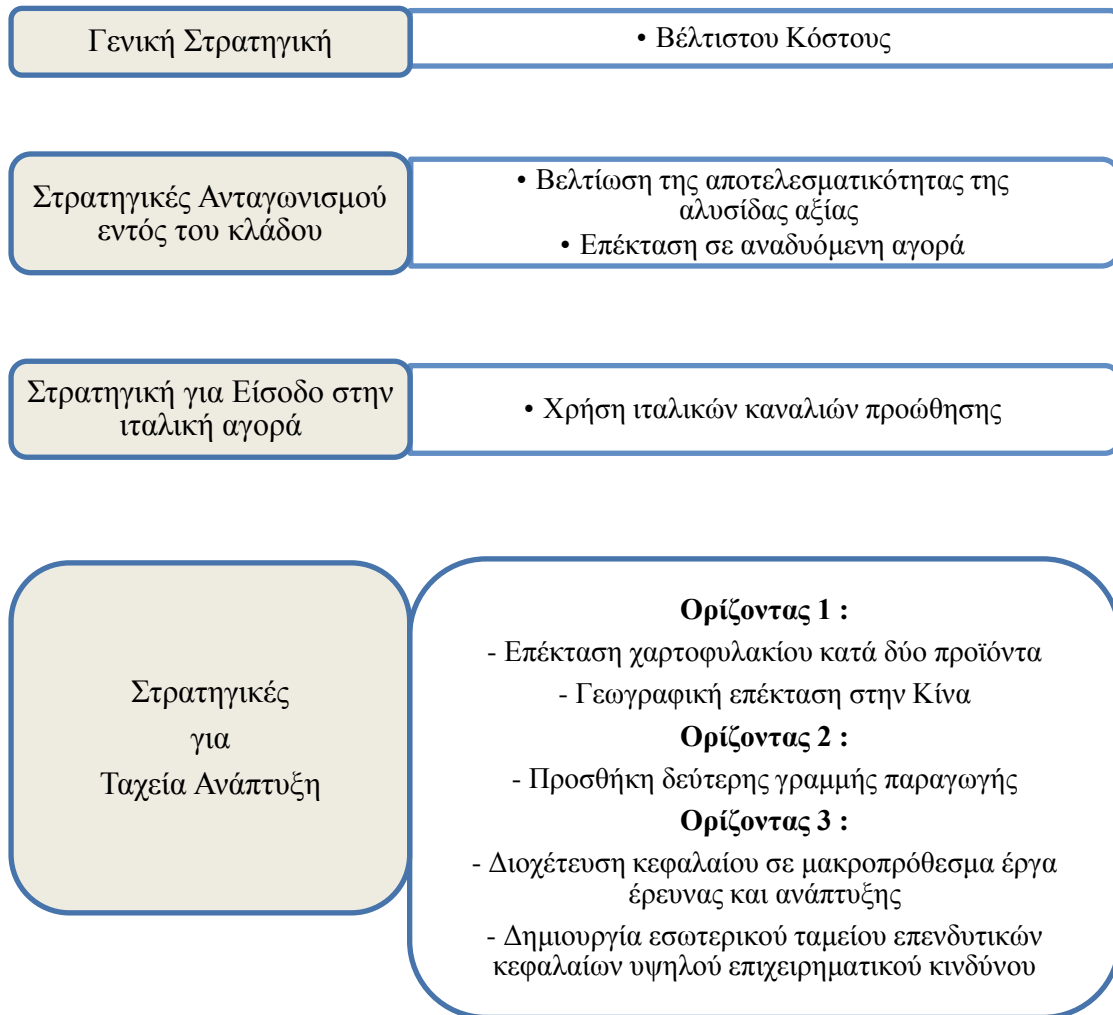
Σε περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίσει κρίση, ενώ δε διαθέτει περιθώρια διάσωσης και παρουσιάζει ανεπαρκές δυναμικό συγκομιδής, η εκκαθάριση των

περιουσιακών στοιχείων της συνιστά την πιο συνετή στρατηγική. Η έγκαιρη εκκαθάριση, θα εξυπηρετήσει τα συμφέροντα των μετόχων καλύτερα από μία αναπόφευκτη χρεωκοπία, διότι με αυτόν τον τρόπο δεν θα εξαντληθούν περαιτέρω οι οργανωτικοί πόροι και θα απομείνουν περισσότερα στοιχεία προς διάσωση (Thompson et al., 2013).

N. ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Συμπερασματικά, από την Ανάλυση των Στρατηγικών που σχεδιάζει να ακολουθήσει η επιχείρηση, προκύπτει ότι ο καλύτερος τρόπος διασφάλισης της μελλοντικής κερδοφορίας είναι η εφαρμογή στρατηγικών που ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα και τη θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται. Η εφαρμογή του συνόλου των στρατηγικών που παρουσιάστηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, εκτιμάται ότι θα προετοιμάσει και θα καταστήσει την επιχείρηση ικανή, ώστε να ανταποκρίνεται εγκαίρως και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, στις ανεκπλήρωτες ανάγκες των πελατών, στις επιθυμίες των αγοραστών για κάτι καλύτερο, στις αναδυόμενες τεχνολογικές επιλογές και στις νέες πρωτοβουλίες που παίρνουν οι ανταγωνιστές. Τέλος, κρίνεται απαραίτητο να κινείται με επιθετικό τρόπο, για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με αμυντικό, για να το προστατεύσει. Αυτή η ενέργεια απαιτείται να γίνεται με σύνεση, διότι η απόσπαση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστές συχνά προκαλεί ανταποδοτικά πυρά υπό τη μορφή εντονότερων μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων, ενέργεια την οποία δεν μπορεί να μιμηθεί η επιχείρηση **FI.LI.CO**, λόγω της νεοσύστατης φύσης της. Σε μερικές περιπτώσεις δε, μπορεί να καταλήξει και σε ξέφρενο αγώνα για την πρωτοπορία ή ακόμα χειρότερα, σε πόλεμο τιμών, ο οποίος αποβαίνει ζημιογόνος για τα κέρδη όλων των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια συνοψίζεται το σύνολο των εφαρμοζόμενων εταιρικών στρατηγικών.

ΣΧΗΜΑ 11: Στρατηγικός Χάρτης επιχείρησης FL.LI.CO



15. ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 13.			
ΔΡΑΣΗ:	Σύσταση του Νομικού Σχήματος & Έναρξη του Επιτηδεύματος		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	1 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	5 ^{ος} μήνας
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	3.000 ευρώ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	Πέντε μήνες
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:			
<p>Η δράση αυτή αφορά στη σύσταση Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης σύμφωνα με το νόμο Ν. 3190/1955, με σκοπό το βέλτιστο συντονισμό ενεργειών και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης.</p>			
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			
(ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):			
<p>Για την ίδρυση της εταιρείας ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες:</p> <ol style="list-style-type: none"> Κατατίθεται αίτηση στο Επιμελητήριο για την παραλαβή βεβαίωσης σχετικά με την Επωνυμία και τον Διακριτικό Τίτλο της επιχείρησης. Βασικές προϋποθέσεις: <ul style="list-style-type: none"> Να μην ταυτίζεται η ονομασία που έχει επιλεγεί, με αυτήν άλλης εταιρείας Ε.Π.Ε. Να είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις του Νομικού Πλαισίου (άρθρο 6, Ν. 3190/1955). Εν συνεχεία συντάσσεται το Καταστατικό της εταιρείας, το οποίο προδιαγράφει ζητήματα που αφορούν στις σχέσεις μεταξύ των μετόχων, στη διοίκηση και στα πεδία δραστηριοποίησής της. Καταβάλλεται στον Δικηγορικό Σύλλογο γραμμάτιο προείσπραξης για την παράσταση δικηγόρου κατά την υπογραφή του καταστατικού. Υπογράφεται το Καταστατικό Σύστασης της Ε.Π.Ε από τα ιδρυτικά μέλη και τον δικηγόρο ενώπιον συμβολαιογράφου. Το υπογεγραμμένο καταστατικό της υπό σύσταση Ε.Π.Ε θα προσκομιστεί σε δύο αντίγραφα στο Επιμελητήριο, μαζί με τον αριθμό κράτησης επωνυμίας και την αίτηση ελέγχου για το δικαίωμα χρήσης της επωνυμίας αλλά και του διακριτικού τίτλου. 			

6. Μόλις υπογεγραφεί το καταστατικό, καταβάλλεται στη Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ) έδρας ο Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου (ΦΣΚ), με πληρωμή όλων των απαραίτητων παραβόλων, έτσι ώστε να θεωρηθεί νόμιμη η δημοσίευση της ανακοίνωσης της εταιρείας από το Εθνικό Τυπογραφείο.
7. Το επόμενο βήμα είναι η θεώρηση του καταστατικού στο Ταμείο Νομικών και στο Ταμείο Πρόνοιας Δικηγόρων.
8. Μετά το πέρας περίπου τεσσάρων εβδομάδων, το καταστατικό θα έχει υπογεγραφεί κι αμέσως μετά κατατίθεται στο Πρωτοδικείο Έδρας, για να γίνει η έγκριση της αδειας σύστασης της Ε.Π.Ε.
9. Η εταιρεία καταχωρείται στο Μητρώο Εταιρειών Περιορισμένης Ευθύνης.
10. Αποστέλλεται στο Εθνικό Τυπογραφείο ανακοίνωση σύστασης εταιρείας προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.
11. Η νεοσύστατη εταιρεία εγγράφεται οριστικά στο Επιμελητήριο.
12. Εντός δέκα ημερών από την ημερομηνία έκδοσης της απόφασης σύστασης εταιρείας, δηλώνεται έναρξη εργασιών στη Δ.Ο.Υ Έδρας:
 - ✓ Υποβάλλεται το έντυπο Μ5 «Δήλωση υπό ίδρυση Επιχείρησης».
 - ✓ Αφού ολοκληρωθούν οι διαδικασίες της ίδρυσης, υποβάλλεται η δήλωση διακοπής εργασιών ίδρυσης.
 - ✓ Υποβάλλεται το έντυπο Μ3 «Δήλωση έναρξης / μεταβολής εργασιών Μη Φυσικού Προσώπου».
13. Εκδίδεται Αριθμός Φορολογικού Μητρώου από τα Γραφεία Μητρώου της Δ.Ο.Υ.
14. Τέλος, ακολουθούνται οι απαραίτητες διαδικασίες για τη θεώρηση Βιβλίων και Στοιχείων, όπως ορίζεται από τον Κώδικα Φορολογικών Βιβλίων και Στοιχείων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Η σύσταση Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης και η έναρξη λειτουργίας της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14.			
ΔΡΑΣΗ:	Πρόσληψη Προσωπικού		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	3 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	6 ^{ος} μήνας
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	~ 2.000 ευρώ (περιλαμβάνει τα ετήσια έξοδα για αγγελίες πρόσληψης, συνεντεύξεις και τεστ ικανοτήτων)	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	τέσσερις μήνες
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:			
<p>Η δράση αυτή στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με το απαραίτητο διοικητικό, επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό. Στο πρώτο έτος θα προσληφθούν 7 άτομα, στο σύνολο των οποίων οι 5 θα είναι απόφοιτοι Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, λόγω της απαιτούμενης τεχνογνωσίας και υποστήριξης για τη συνεχή έρευνα και ανάπτυξη. Στο πέμπτο έτος, ο αριθμός των εργαζομένων φτάνει τα 11 άτομα.</p>			
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			
(ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):			
<p>Για τη στελέχωση της επιχείρησης θα δημοσιευτούν αγγελίες στον Εβδομαδιαίο Τύπο και στο Διαδίκτυο. Η επιχείρηση θα έρθει σε επαφή με γραφεία σταδιοδρομίας και κατάρτισης Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων (Γεωπονικές Σχολές), Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα κ.λπ. Η επιστημονική επάρκεια των υποψηφίων θα αξιολογηθεί μέσω βιογραφικού σημειώματος, ατομικών συνεντεύξεων και τεστ δεξιοτήτων.</p>			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:	Απόκτηση ανθρωπίνου δυναμικού που υποστηρίζει τεχνικά ή/και επιστημονικά τη θέση εργασίας για την οποία έχει προσληφθεί.		

ΠΙΝΑΚΑΣ 15.			
ΔΡΑΣΗ:	Προβολή και Διαφήμιση		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	4 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	Συνεχής
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	20.000 ευρώ + 10.000 ευρώ ανά έτος	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	Καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:			
<p>Η δράση αυτή είναι κεφαλαιώδους σημασίας για τη διείδυση της εταιρείας στον Κλάδο των Αλκοολούχων Ποτών. Τα προϊόντα που παρέχει η επιχείρηση θα γνωστοποιηθούν κυρίως σε κάβες, αλλά και σουπερμάρκετ της εγχώριας και ξένης αγοράς.</p> <p>Σημειώνεται ότι το αρχικό χρηματικό ποσό που θα διατεθεί είναι 20.000 ευρώ και αφορά αποκλειστικά την γνωστοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των συμβαλλόμενων, στο καταναλωτικό κοινό. Εν συνέχεια, διατίθενται 10.000 ευρώ για προβολή και διαφήμιση των εταιρικών δράσεων σταθερά, σε κάθε ένα από τα επόμενα έτη.</p>			

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**(ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):**

Κατά το 1^ο έτος, η επιχείρηση θα έρθει σε επαφή με διαφημιστική εταιρεία που θα αναλάβει τη δημιουργία σχεδίου μάρκετινγκ, το οποίο θα περιλαμβάνει:

- ✓ Παραγωγή έντυπου διαφημιστικού υλικού με φυλλάδια στα οποία θα καταγράφονται λεπτομερώς τα παρεχόμενα προϊόντα της.
- ✓ Επιστολόχαρτα με το λογότυπο της εταιρείας και πινακίδες σήμανσης της επιχείρησης.
- ✓ Καταχώρηση διαφημίσεων σε εφημερίδες και περιοδικά γεωπονικού ενδιαφέροντος (π.χ. «Αγρότυπος»).
- ✓ Συμμετοχή σε κλαδικά συνέδρια και σχετικές εκθέσεις με διαφημιστικά περίπτερα που θα παρέχουν έντυπο υλικό.
- ✓ Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση της συνέπειας της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της. Η διάθεση των προϊόντων και η εξυπηρέτηση των πελατών της (κάβες) θα είναι χρονικώς καθορισμένη, και η ανταπόκριση στη ζήτησή τους, άμεση.

Μετά το πέρας του κάθε έτους θα γίνεται πάντα αξιολόγηση, με πιθανούς ανασχεδιασμούς, όσον αφορά στα οφέλη που αποφέρει η συγκεκριμένη δράση της επιχείρησης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Προβολή της εταιρείας στον κλάδο Αλκοολούχων Ποτών και γνωστοποίηση της ποικιλίας τελικών προϊόντων που διαθέτει, με αποτέλεσμα τη σταδιακή εδραίωση της φήμης της και την προσέλκυση νέων πελατών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16.			
ΔΡΑΣΗ:	Διαμόρφωση Χώρων και Ανάπτυξη Υποδομών		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	1 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	9 ^{ος} μήνας
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	250.000 ευρώ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	εννέα μήνες
<p>ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:</p> <p>Στο στάδιο αυτό πραγματοποιούνται η εξεύρεση και η ενοικίαση του οικοπέδου στο οποίο θα στεγάζεται η επιχείρηση. Στη συνέχεια διαμορφώνονται οι επιμέρους χώροι χρήσης και λειτουργίας της εταιρείας, δηλαδή:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Η κτιριακή εγκατάσταση <ul style="list-style-type: none"> • παραγωγική μονάδα, • χώρος γραφείων, • χώροι βασικών αναγκών (κυλικείο, τουαλέτες, αίθουσα πρώτων βοηθειών) • αποθηκευτικός χώρος ✓ Ο χώρος στάθμευσης των αυτοκινήτων του προσωπικού που απασχολεί η επιχείρηση. ✓ Η διαμόρφωση του υπαίθριου χώρου (πλακόστρωση, φύτευση θαμνωδών φυτών κ.λπ). 			
<p>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):</p> <p>Η περιοχή που επιλέχθηκε για την ίδρυση της επιχείρησης είναι ο Δήμος Κορωπίου. Τα κριτήρια που αξιολογήθηκαν, αναφέρονται στη συνέχεια:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Το προσιτό κόστος ενοικίασης ανά έτος χρήσης του οικοπέδου (1.300 ευρώ το στρέμμα). ➤ Η εγγύτητα σε μεγάλες οδικές αρτηρίες (Αττική Οδός, Λεωφόρος Λαυρίου, Λεωφόρος Βάρης - Κορωπίου κ.ά.), για τη διευκόλυνση της μεταφοράς των τελικών προϊόντων. 			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:		<p>Η δημιουργία ενός λειτουργικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.</p>	

ΠΙΝΑΚΑΣ 17.			
ΔΡΑΣΗ:	Αγορά Παραγωγικού Εξοπλισμού		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	3 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	5 ^{ος} μήνας
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	278.000 ευρώ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	Τρεις μήνες
<p>ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:</p> <p>Πραγματοποιείται η αγορά του απαραίτητου παραγωγικού εξοπλισμού:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Εργοστασιακού εξοπλισμού (π.χ. δεξαμενές αποθήκευσης, εκχυλιστήρια, ετικετέζες, πλυντήριο κ.ά) ➤ Εργαστηριακού εξοπλισμού (π.χ. αλκοολόμετρα, pH – μετρα, ζυγοί, γυάλινα σκεύη, αναλώσιμα υλικά κ.ά.) και ➤ Εξοπλισμού γραφείου (έπιπλα γραφείων, τερματικά, αναλώσιμα είδη κ.ά). 			
<p>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):</p> <p>Η εξεύρεση και αγορά του εξοπλισμού θα επιτευχθεί με την αναζήτησή του σε καταλόγους αντιπροσωπειών, καταστημάτων και άλλων αρμόδιων εταιρειών, με βάση τις προσφορές που κάνουν, την ευκολία διάθεσης και το σύντομο χρόνο παράδοσης των παραγγελιών. Η έρευνα αγοράς του εξοπλισμού ενδέχεται να επεκταθεί και εκτός εθνικών συνόρων λόγω πιθανής έλλειψης ετοιμοπαράδοτων κομματιών, από τον εξειδικευμένο μηχανολογικό εξοπλισμό.</p> <p>Η εγκατάσταση των οργάνων θα γίνει βάσει σχεδίου, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή τους λειτουργία. Μετά τη σύνδεσή τους με τις προβλεπόμενες παροχές, επιβάλλεται μία τουλάχιστον δοκιμαστική λειτουργία.</p>			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:		Η αγορά, η τοποθέτηση – εγκατάσταση και η δοκιμή του εταιρικού εξοπλισμού.	

ΠΙΝΑΚΑΣ 18.			
ΔΡΑΣΗ:	Ποιοτικός Έλεγχος		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	4 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	Συνεχής
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	~ 3.000 ευρώ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	Καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης
<p>ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:</p> <p>Η επιχείρηση αναμένεται να εφαρμόσει διεθνή συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας με στόχο τη συμμόρφωση προς την ισχύουσα νομοθεσία στη χώρα μας και τη διάθεση ασφαλών προϊόντων στους καταναλωτές. Τα πρότυπα που ακολουθεί είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Το ISO 22000 : 2005, για την Υγιεινή και Ασφάλεια των Τροφίμων και - Το ISO 9001 : 2008, για τη Διαχείριση Ποιότητας σε όλα τα εταιρικά επίπεδα. 			
<p>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):</p> <p>Παρατίθενται περιληπτικά τα βήματα για την εφαρμογή του ISO 22000 : 2005 και τα στάδια για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 : 2008. Για την πληρέστερη ενημέρωση του αναγνώστη, μπορεί να αντρέξει στο αντίστοιχο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.</p> <p>A. Βήματα για την εφαρμογή του ISO 22000 : 2005</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Σχεδιασμός διαγράμματος ροής (χρήσης προϊόντος) 2. Εφαρμογή δένδρου αποφάσεων για τον καθορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου. 3. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων. 4. Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης. 5. Καθορισμός σχεδίου διορθωτικών ενεργειών. 6. Καθορισμός διαδικασιών επαλήθευσης. 7. Τεκμηρίωση συστήματος – τήρηση αρχείων. 			

B. Στάδια για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 : 2008

1. Διαγνωστική Μελέτη.
2. Καθορισμός πολιτικής, στόχων ποιότητας και οργανωτικής δομής.
3. Ανάπτυξη διαδικασιών.
4. Εκπαίδευση εφαρμογής.
5. Δοκιμαστική εφαρμογή.
6. Πιστοποίηση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Χορήγηση πιστοποιητικών που διασφαλίζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 19.

ΔΡΑΣΗ:	Δημιουργία και λειτουργία δικτυακού τόπου (website)		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	4 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	8 ^{ος} μήνας
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	7.000 ευρώ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	Πέντε μήνες

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:

Η κατασκευή του εταιρικού δικτυακού τόπου αποτελεί σημαντικότερη δράση, καθώς αφιερώνεται ιδιαίτερα μικρό ποσοστό του συνολικού κεφαλαίου για την προβολή και προώθηση σε ετήσια βάση (10.000 €). Κατ' επέκταση, με αυτό το ποσό δεν μπορούν να υποστηριχθούν ραδιοφωνικές ή τηλεοπτικές διαφημίσεις, παρά μόνο διαδικτυακή διαφήμιση και 1-2 γευστικές δοκιμές με το στήσιμο εταιρικού περιπτέρου.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

(ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):

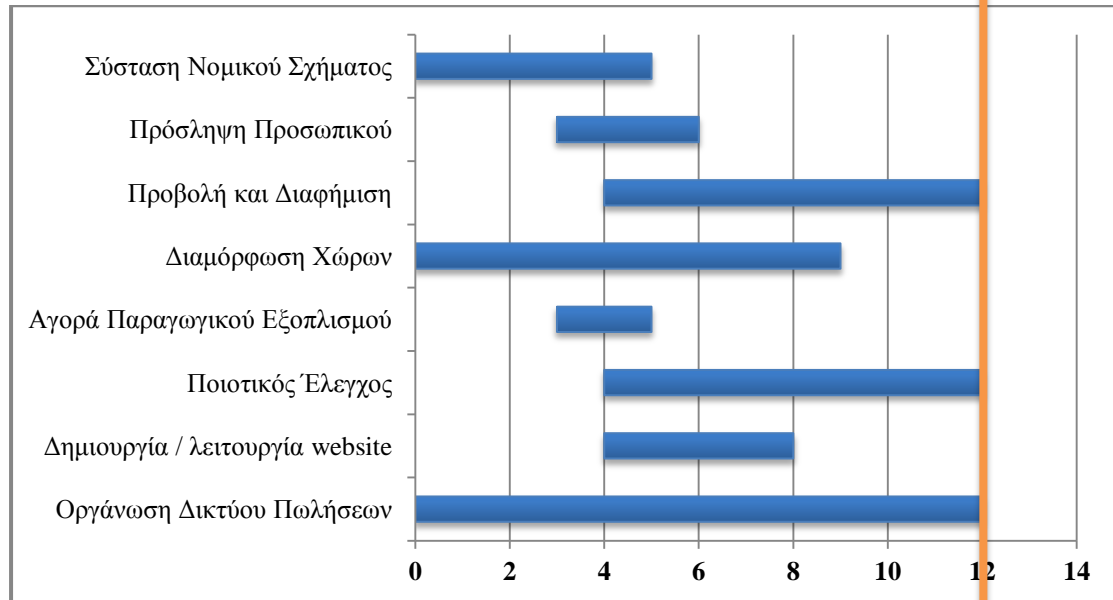
Η επιχείρηση θα επικοινωνήσει με συνεργάτη προγραμματιστή, από τον οποίο θα ζητήσει να κατασκευάσει το δικτυακό τόπο της. Δεδομένου ότι δεν είναι προκατασκευασμένος και θα πρέπει να δομηθεί εξ' αρχής, υπολογίζεται ότι θα χρειαστούν 5 μήνες μέχρι την ολοκλήρωσή του. Θα πραγματοποιηθεί καταχώρηση του εταιρικού ονόματος σε μηχανές αναζήτησης και portal μέτριας έως υψηλής επισκεψιμότητας. Η συνολική αμοιβή του συνεργάτη θα δοθεί ισομοιρασμένη σε μηνιαία βάση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:	Η κατασκευή εταιρικού δικτυακού τόπου, με στόχο τη γνωστοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας FL.LI.CO.
-------------------------------	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 20.			
ΔΡΑΣΗ:	Οργάνωση Δικτύου Πωλήσεων		
ΗΜΕΡ. ΕΝΑΡΞΗΣ:	1 ^{ος} μήνας	ΗΜΕΡ. ΛΗΞΗΣ:	12 ^{ος} μήνας
ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ:	Μη υπολογίσιμος μέχρι στιγμής	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:	Δώδεκα μήνες
ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:			
<p>Στόχος της επιχείρησης είναι να βρει και να εκμεταλλευτεί τα κατάλληλα κανάλια διανομής για να προωθήσει τα προϊόντα της στην ελληνική και την ιταλική αγορά. Αφού συνάψει τις απαραίτητες συμφωνίες, θα απευθυνθεί σε εταιρεία 3PL που θα αναλάβει τη διανομή των προϊόντων.</p>			
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ			
(ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ):			
<p>Οι δύο από τους τέσσερις ιδιοκτήτες, εκείνοι με την ιδιότητα του Πωλητή και του Γενικού Διευθυντή, ξεκινούν ένα χρόνο πριν την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τη διαδικασία εύρεσης δικτύων διανομής στην εγχώρια και την ιταλική αγορά, για την προώθηση των εταιρικών προϊόντων.</p> <p>Γι' αυτό το σκοπό διενεργούν ταξίδια στην Ιταλία κι επιδιώκουν να έρθουν σε επαφή με ανθρώπους – κλειδιά, που μπορούν να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Αφού βρεθούν τα κανάλια για τις δύο αγορές, το επόμενο βήμα είναι η συνεργασία με εταιρεία third party logistics, για την αποστολή των εμπορευματοκιβωτίων.</p>			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ:	Η οργάνωση του δικτύου πωλήσεων της επιχείρησης.		

Β. Συγκεντρωτικός Χρονοπρογραμματισμός Υλοποίησης Επιχειρηματικού Σχεδίου

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Χρονικό εύρος εταιρικών δράσεων



Έναρξη
Επιχειρηματικής
Δραστηριότητας

16. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο κεφάλαιο της Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης εξετάζονται τρία σενάρια, τα οποία διαφέρουν μόνο ως προς τις Πηγές Χρηματοδότησης. Μετά τη μελέτη και ανάλυση των σεναρίων, επιλέγεται το καταλληλότερο. Αξιίζει να σημειωθεί ότι η εν λόγω παραγωγική μονάδα ηδύποτων, διαθέτει μία δυναμικότητα της τάξεως των 200.000 φιαλών, την οποία επιτυγχάνει κατά το πέμπτο έτος λειτουργίας της. Η ετήσια αύξηση παραγωγής είναι 10% και 20%, για τα προϊόντα που διατίθενται στην εγχώρια και την αγορά του εξωτερικού αντίστοιχα. Στα σενάρια που ακολουθούν λαμβάνονται υπ' όψιν κάποιες παραδοχές, που έχουν οριστεί από τη συγγραφέα της παρούσας διπλωματικής μελέτης.

ΣΕΝΑΡΙΟ 1^ο

Α. Δεδομένα / Βασικές Παραδοχές

- Υπάρχουν τέσσερις συνεργάτες, οι οποίοι συνάμμα είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και τρεις τράπεζες, από τις οποίες ζητείται δανεισμός. Δεδομένου ότι συνολικό χρηματικό ποσό δανεισμού είναι μεγάλο (434.000 €), εκτιμάται ότι δε θα μπορέσει να χορηγηθεί μόνο από μία τράπεζα. Κατ' επέκταση, προβλέπεται να ζητηθεί από τρεις.
- Συνολικά οι συνεργάτες, συγκεντρώνουν ένα κεφάλαιο της τάξεως των 140.000 € και το διαθέτουν ως Ίδια Κεφάλαια.
- Για την ορθή μελέτη της Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης, τα τελικά προϊόντα διαχωρίστηκαν σε 2 κατηγορίες: Λ1, Λ2, Λ3 και Λ4 όσον αφορά την εγχώρια αγορά και L1, L2, L3 και L4, για την αγορά του εξωτερικού αντίστοιχα. Ειδικότερα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: Διαχωρισμός εταιρικών προϊόντων στις δύο αγορές

Προϊόντα	Εγχώρια Παραγωγή	Παραγωγή Εξωτερικού
Λικέρ λεμονιού	Λ1	L1
Λικέρ πορτοκαλιού	Λ2	L2
Λικέρ ροδάκινου	Λ3	L3
Λικέρ μήλου	Λ4	L4

- Η τιμή χονδρικής πώλησης ανά μονάδα προϊόντος για την εγχώρια αγορά είναι 7€, ενώ η αντίστοιχη για το εξωτερικό (Ιταλία), ανέρχεται στα 12€.

ΠΙΝΑΚΑΣ 22 : Ετήσιος αριθμός τεμαχίων ανά κατηγορία λικέρ και τιμή ανά μονάδα προϊόντος, στην εγχώρια αγορά και στην αγορά του εξωτερικού.

ΠΡΟΪΟΝ – ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Μονά δες	ΠΟΣΟΤΗΤΑ					ΤΙΜΗ ΜΟΝΑΔΑΣ				
		Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
ΕΓΧΩΡΙΕΣ ΚΑΘ. ΠΩΛΗΣΕΙΣ											
Λ-1	τεμ	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Λ-2	τεμ	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Λ-3	τεμ	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Λ-4	τεμ	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
ΕΞΑΓΩΓΕΣ											
L-5	τεμ	17.000	20.400	24.480	29.376	35.251	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
L-6	τεμ	17.000	20.400	24.480	29.376	35.251	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
L-7	τεμ	17.000	20.400	24.480	29.376	35.251	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
L-8	τεμ	17.000	20.400	24.480	29.376	35.251	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00

ΠΙΝΑΚΑΣ 23 : Επενδυτικές Δαπάνες και Πηγές Χρηματοδότησης.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ							ευρώ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	% στον Π/Υ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ			
				ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΔΑΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ	
	Διαμόρφωση χώρων παραγωγής, βοηθητικών χώρων και χώρων γραφείων	230.000	40,07%	130.000	100.000		
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	Ανάπτυξη υποδομών (ηλεκτρικές/ υδραυλικές εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια, κλιματισμός, δίκτυα, κλπ.)	20.000	3,48%	0	20.000		
ΣΥΝΟΛΟ		250.000	43,55%	130.000	120.000	0	

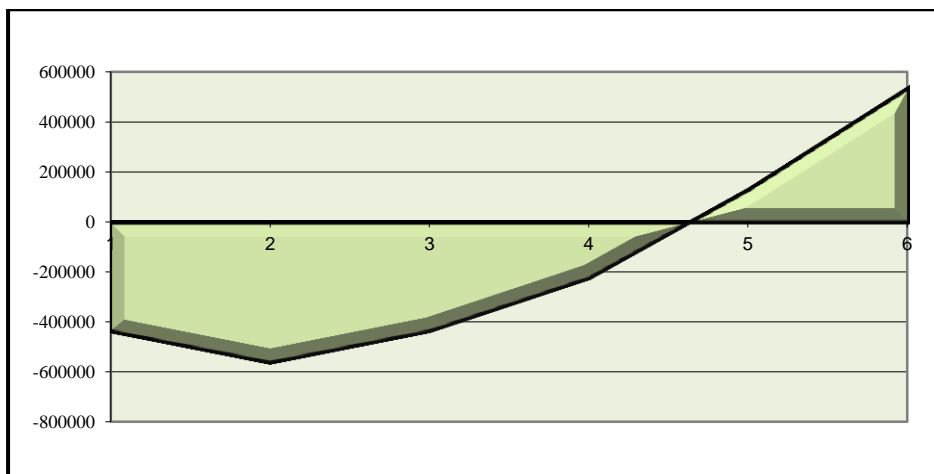
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	% στον Π/Υ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ		
				ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΔΑΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ
	Μηχανολογικός & λοιπός εξοπλισμός παραγωγής (μηχανήματα, εργαλεία, αυτοματισμοί, Η/Υ και εφαρμογές άμεσα συνδεδεμένα με την παραγωγή, κλπ.)	190.000	33,10%	10.000	180.000	
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ						
	Εξοπλισμός ποιοτικού ελέγχου	3.000	0,52%		3.000	
	Λοιπός εξοπλισμός (έπιπλα, Η/Υ, λογισμικό, μηχανές γραφείου, κλπ.)	60.000	10,45%		60.000	
	Μεταφορικά μέσα	20.000	3,48%		20.000	
	Λοιπός εξοπλισμός	5.000	0,87%		5.000	
ΣΥΝΟΛΟ		278.000	48,43%	10.000	268.000	0
	Δαπάνες σύστασης και οργάνωσης της επιχείρησης (νομικού, οικονομικού, φοροτεχνικού και τεχνικού περιεχομένου)	3.000	0,52%		3.000	
ΆΛΛΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ						
	Μελέτες - Μεταφορά τεχνογνωσίας	3.000	0,52%		3.000	
	Δαπάνες προβολής και προώθησης	20.000	3,48%		20.000	
	Συνδέσεις και συνδρομές σε μέσα παροχής πληροφόρησης		0,00%			
	Άλλες δαπάνες	20.000	3,48%		20.000	
ΣΥΝΟΛΟ		46.000	8,01%	0	46.000	0
ΓΕΝ. ΣΥΝΟΛΟ		574.000	100,00%	140.000	434.000	0

- Υπενθυμίζουμε ότι στο πεδίο «Δαπάνες προβολής και προώθησης» υπολογίζεται ένα αρχικό κόστος για τη διαφήμιση της νεοσύστατης επιχείρησης, ώστε να γίνει γνωστή η δραστηριότητά της στην αγορά. Εκτός από αυτή τη δαπάνη εκκίνησης, υπολογίζεται επιπλέον ετήσιο κόστος διαφήμισης της τάξεως των 10.000 €, ως σταθερή δαπάνη.
- Στο πεδίο «Άλλες Δαπάνες», έχει υπολογιστεί ένα ποσό ασφαλείας της τάξεως των 20.000 €, σε περίπτωση που έχει γίνει κάποια υποεκτίμηση σε ένα από τα προηγούμενα μεγέθη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 24 : PROFIT AND LOSS (P&L)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	0					
Πωλήσεις Προϊόντων		1.096.000	1.287.200	1.513.840	1.782.728	2.102.006
Πωλήσεις Εμπορευμάτων		0	0	0	0	0
= Συνολικές Καθαρές Πωλήσεις	0	1.096.000	1.287.200	1.513.840	1.782.728	2.102.006
- Κόστος Πωλήσεων		583.118	673.108	778.432	901.891	1.046.819
= Μικτό Περιθώριο Κέρδους	0	512.882	614.092	735.408	880.837	1.055.186
+ Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	0	0	0	0	0	0
- Λειτουργικά Έξοδα	254.800	254.800	254.800	254.800	254.800	374.800
= Κέρδη προ Τόκ., Φόρ. & Αποσβ.(EBITDA)	-254.800	258.082	359.292	480.608	626.037	680.386
- Ετήσιες Αποσβέσεις		42.400	42.400	42.400	42.400	42.400
= Κέρδη προ Τόκων & Φόρων (EBIT)	-254.800	215.682	316.892	438.208	583.637	637.986
- Έξοδα Τόκων	52.080	112.712	106.698	92.909	69.223	37.423
+ Έσοδα Τόκων						
= Καθαρά Κέρδη προ Φόρων (EBT)	-306.880	102.970	210.194	345.299	514.414	600.563
- Φόροι χρήσης	0	29.861	60.956	100.137	149.180	174.163
= Κέρδη μετά τους φόρους (EAT)	-306.880	73.108	149.238	245.162	365.234	426.400
- Μερίσματα	0	0	0	0	36.523	42.640
= Αποτέλεσμα εις νέον (RE)	-306.880	73.108	149.238	245.162	328.711	383.760

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 : Ταμειακές Ροές πριν από το Δανεισμό

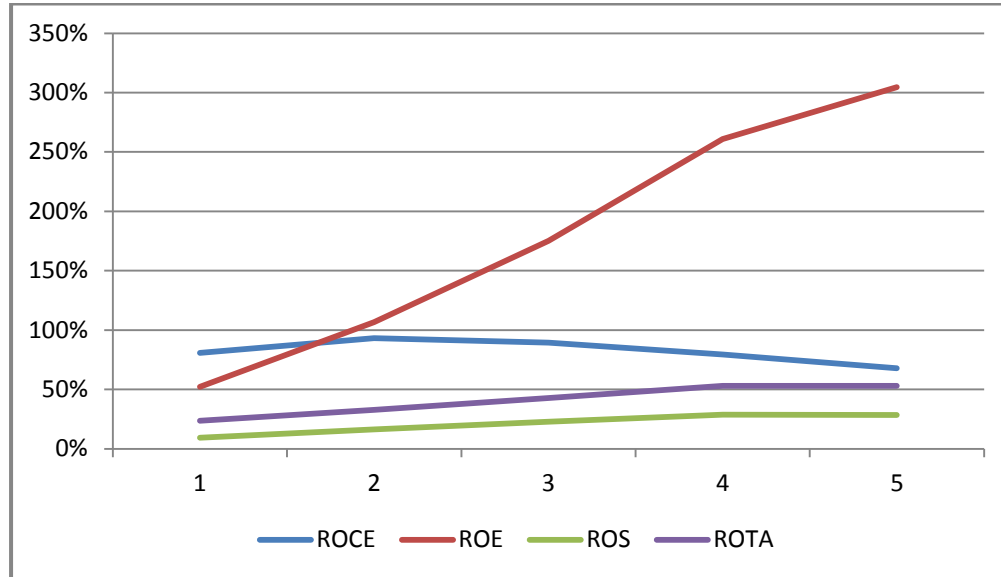


ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Παρούσα Αξία Συνολικής Νέας Επένδυσης =	574.000
Περίοδος Αποπληρωμής της Επένδυσης (έτη) =	Σε λιγότερο από ΠΕΝΤΕ χρόνια
Καθαρή Παρούσα Αξία (5-ετίας) =	-27.599
Εσωτερικός Συντελεστής Αποδοτικότητας =	10,74%

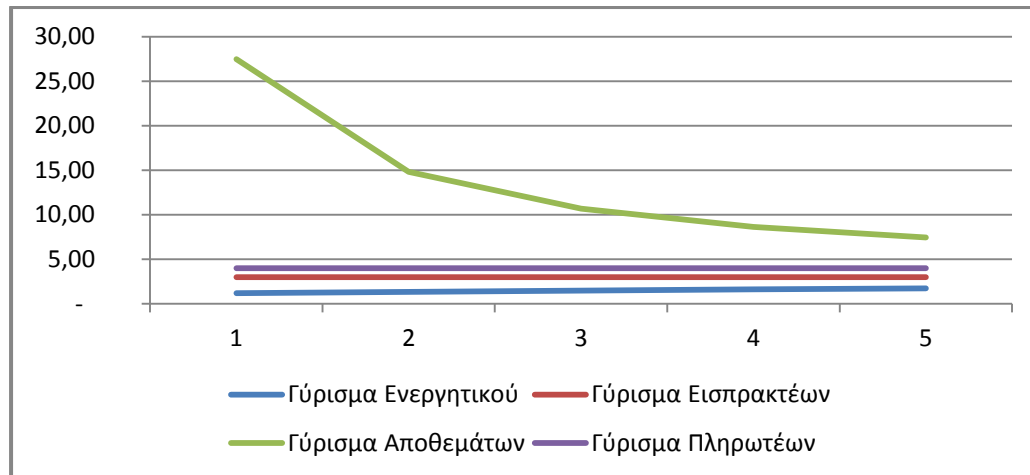
B. Ερμηνεία και Πρακτικά Σχόλια για τους Χρηματοοικονομικούς Δείκτες

- ✓ Ο δείκτης ROE αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους, καθώς είναι του άμεσου ενδιαφέροντος για τους επενδυτές. Κατ' επέκταση, εΐθισται οι επιχειρήσεις να θέτουν ως έναν από τους στόχους τους, τη βελτιστοποίηση του συγκεκριμένου δείκτη.
- ✓ Ο δείκτης ROS εκφράζει τι κερδίζει η εταιρεία για κάθε 100 ευρώ πωλήσεις που κάνει και ενδιαφέρει ιδιαίτερος τους πωλητές.
- ✓ Παρομοίως, ο δείκτης Επιστροφή στο Συνολικό Ενεργητικό (ή αλλιώς Επιστροφή στην Επένδυση), δείχνει τι κερδίζει η επιχείρηση για κάθε 100 ευρώ που έχει επενδύσει στο Ενεργητικό.
- ✓ Σχετικά με τον δείκτη Γυρίσματος Εισπρακτέων, συμφέρει την επιχείρηση να κρατάει σε χαμηλά επίπεδα το μέγεθος των εισπρακτέων, διότι θα δεσμεύει λιγότερο κεφάλαιο για να καλύψει τις ελλείψεις από την καθυστερημένη πληρωμή των πελατών της.
- ✓ Το Γύρισμα Αποθεμάτων εκφράζει πόσες φορές ανανεώνεται πλήρως η αποθήκη της εταιρείας μέσα στη διάρκεια ενός έτους. Στα Σενάρια που μελετώνται εν συνεχεία, θα παρατηρηθεί ότι κατά τη διάρκεια της πενταετίας, ο δείκτης μειώνεται διαδοχικά. Αυτό συμβαίνει διότι όσο αυξάνονται οι πωλήσεις, υπάρχει ανάγκη για περισσότερα αποθέματα, ώστε να προλαβαίνει η επιχείρηση να καλύπτει τη ζήτηση στην αγορά, χωρίς να μένει "out of stock". Ως αποτέλεσμα, η αποθήκη αδειάζει με μικρότερο ρυθμό.
- ✓ Όσον αφορά το δείκτη Γυρίσματος Ενεργητικού, όσο πιο πολλές πωλήσεις πετυχαίνει η εταιρεία με το μικρότερο δυνατό ύψος Ενεργητικού, τόσο πιο προσοδοφόρα είναι.
- ✓ Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας πρέπει να είναι μεγαλύτερος της μονάδας (>1), διαφορετικά η επιχείρηση θα χρειαστεί να απευθυνθεί σε Τράπεζα/ες για χρηματική ενίσχυση (μετρητά).
- ✓ Ο δείκτης Ταχείας Ρευστότητας υπολογίζεται χωρίς τα αποθέματα, διότι υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να μην πωληθούν άμεσα και να παραμείνουν ως «δεσμευμένο κεφάλαιο».
- ✓ Τέλος, ο δείκτης Μόχλευσης υποδηλώνει με ποιο τρόπο χρηματοδοτείται η εταιρεία, δηλαδή πόσα είναι τα Ίδια Κεφάλαια στο σύνολο της χρηματοδότησης. Κατ' επέκταση, μπορεί να βρεθεί και η αναλογία Ιδίων προς Ξένα Κεφάλαια.

Γ. Διαγράμματα Χρηματοοικονομικών Δεικτών**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 : Δείκτες Κερδοφορίας****Σχολιασμός δεικτών κερδοφορίας :**

- Η Επιστροφή στο Απασχολημένο Κεφάλαιο (ROCE) παρουσιάζει πτωτική πορεία δεκατριών ποσοστιαίων μονάδων σε βάθος πενταετίας, διότι το Απασχολημένο Κεφάλαιο (δηλαδή η διαφορά του Συνόλου του Ενεργητικού με τις Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις) αυξάνεται πιο γρήγορα συγκριτικά με τα Κέρδη Προ Φόρων και Τόκων.
- Η Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (ROE) σημειώνει έντονη αυξητική τάση σε βάθος πενταετίας (253 ποσοστιαίες μονάδες), διότι ενώ τα Κέρδη Μετά Φόρων αυξάνονται, τα Ίδια Κεφάλαια παραμένουν σταθερά.
- Η Επιστροφή στις Πωλήσεις ή Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (ROS) παρουσιάζει λιγότερο έντονη αυξητική τάση (20 ποσοστιαίες μονάδες), καθώς οι πωλήσεις είναι ένας μεγάλος αριθμός, ο οποίος για τον υπολογισμό του εν λόγω δείκτη, βρίσκεται στον παρονομαστή του κλάσματος.
- Παρομοίως, η Επιστροφή στο Σύνολο του Ενεργητικού (ROTA) παρουσιάζει ασθενή αυξητική τάση (20 ποσοστιαίες μονάδες), διότι η αύξηση του Συνόλου του Ενεργητικού είναι μικρότερη από την αντίστοιχη των Κερδών Προ Φόρων και Τόκων, σε βάθος πενταετίας.

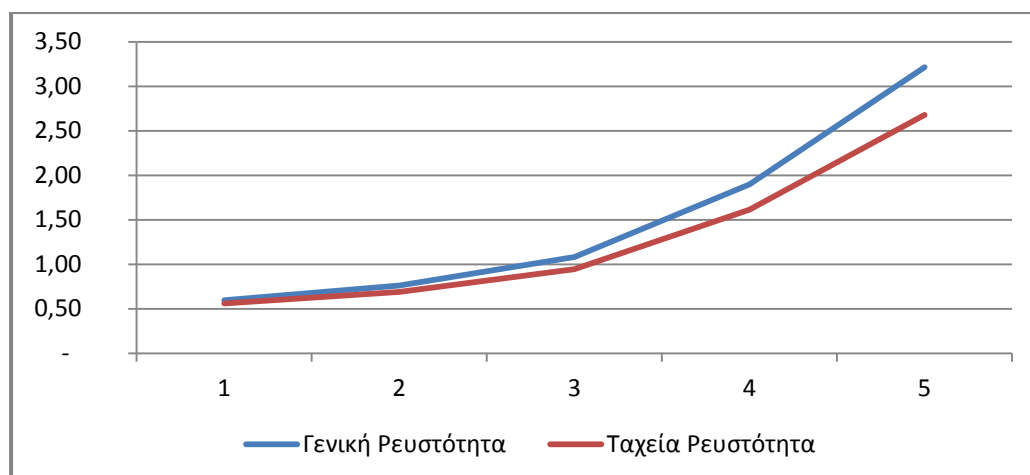
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 : Δείκτες Αποδοτικότητας



Σχολιασμός δεικτών αποδοτικότητας :

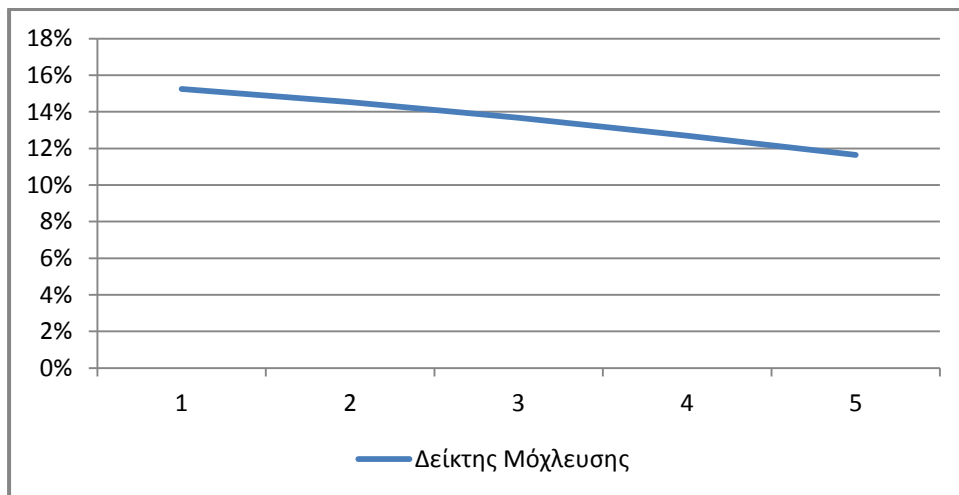
- Το Γύρισμα Ενεργητικού παρουσιάζει αμελητέα αύξηση σε βάθος πενταετίας (0,56 μονάδες). Το ύψος των πωλήσεων αυξάνεται με μεγαλύτερο ρυθμό σε σχέση με το ύψος του Ενεργητικού.
- Το Γύρισμα Εισπρακτέων παρουσιάζει σταθερή πορεία σε βάθος πενταετίας. Η επιχείρηση εισπράττει χρήματα 3 φορές το χρόνο, δίνοντας 4 μήνες πίστωση στους πελάτες της.
- Το Γύρισμα Αποθεμάτων παρουσιάζει έντονη μείωση (20 μονάδες) σε βάθος πενταετίας. Αυτό συμβαίνει διότι ο αριθμός των αποθεμάτων αυξάνεται με μεγαλύτερο ρυθμό απ’ ότι το κόστος πωληθέντων.
- Το Γύρισμα Πληρωτέων παρουσιάζει σταθερή πορεία σε βάθος πενταετίας. Η επιχείρηση πληρώνει τις υποχρεώσεις της στους προμηθευτές 4 φορές το χρόνο, δηλαδή της δίνουν πίστωση 3 μήνες.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 : Δείκτες Ρευστότητας



Σχολιασμός δεικτών ρευστότητας :

- Η Γενική Ρευστότητα παρουσιάζει αυξητική τάση σε βάθος πενταετίας (2,62 μονάδες), διότι από τα πέντε μεγέθη που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο δείκτη, τα αποθέματα και τα εισπρακτέα αυξάνονται με μεγάλο ρυθμό, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται σημαντικά τα βραχυχρόνια δάνεια, μέχρι μηδενισμού.
- Η Ταχεία Ρευστότητα αυξάνεται κατά 2,12 μονάδες σε βάθος πενταετίας, καθώς αυξάνονται οι εισπρακτέοι λογαριασμοί και παράλληλα τα βραχυχρόνια δάνεια σημειώνουν πτωτική τάση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 : Δείκτης Μόχλευσης**Σχολιασμός δείκτη μόχλευσης :**

- Ο δείκτης μόχλευσης παρουσιάζει αμελητέα πτωτική τάση της τάξεως των τριών ποσοστιαίων μονάδων, διότι τα Ίδια Κεφάλαια παραμένουν σταθερά ενώ το Σύνολο του Ενεργητικού αυξάνεται.

Α. Αξιολόγηση 1^{ου} Σεναρίου :

Αρχικά, η Καθαρά Παρούσα Αξία (NPV) είναι αρνητική (-27.599). Για να γίνει η πρόταση της επένδυσης αποδεκτή, πρέπει $NPV \geq 0$. Επιπλέον, αν ανατρέξουμε στον Πίνακα Ανάλυσης Επενδυτικών Δαπανών και Πηγών Χρηματοδότησης, παρατηρούμε ότι ζητείται δανεισμός για το 76% της συνολικής επένδυσης. Οι συνεργάτες, μπορούν να διαθέσουν ένα ποσό, που αποτελεί μόνο το 24% αυτής. Όμως, τίθενται το πολύ σημαντικό ζήτημα ότι

οι τραπεζικές αρχές δεν είθισται να καλύπτουν τόσο μεγάλο ποσοστό της επένδυσης (λόγω μεγάλης διαφοράς στην αναλογία Ιδίων με Ξένα Κεφάλαια).

➔ Για τους παραπάνω λόγους, το 1^ο Σενάριο απορρίπτεται. Η επένδυση δεν είναι συμφέρουσα για τους τέσσερις συνεργάτες.

ΣΕΝΑΡΙΟ 2^ο

Α. Δεδομένα / Βασικές Παραδοχές

- Η αξιοποίηση κοινοτικών επιδοτήσεων (μέχρι και πρότινος η επιχορήγηση ανερχόταν στο 50% της συνολικής επένδυσης).
- Σε αυτό το σενάριο, ένα σημαντικό μέρος κεφαλαίων του πεδίου «Προβλεπόμενη Χρηματοδότηση» μετατοπίζεται από τη στήλη «Δάνεια» στη στήλη «Επιχορήγηση».

ΠΙΝΑΚΑΣ 25 : Επενδυτικές Δαπάνες και Πηγές Χρηματοδότησης.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ						
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	% στον Π/Υ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ		
				ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΔΑΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ
	Διαμόρφωση χώρων παραγωγής, βοηθητικών χώρων και χώρων γραφείων	230.000	40,07%	130.000		100.000
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	Ανάπτυξη υποδομών (ηλεκτρικές/ υδραυλικές εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια, κλιματισμός, δίκτυα, κλπ.)	20.000	3,48%	0		20.000
ΣΥΝΟΛΟ		250.000	43,55%	130.000	0	120.000

Μηχανολογικός & λοιπός
εξοπλισμός παραγωγής
(μηχανήματα, εργαλεία,
αυτοματισμοί, Η/Υ και
εφαρμογές άμεσα
συνδεδεμένα με την
παραγωγή, κλπ.)

190.000 33,10% 10.000 13.000 167.000

**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ**

Εξοπλισμός ποιοτικού
ελέγχου

3.000 0,52% 3.000

Λοιπός εξοπλισμός
(έπιπλα, Η/Υ, λογισμικό,
μηχανές γραφείου, κλπ.)

60.000 10,45% 60.000

Μεταφορικά μέσα

20.000 3,48% 20.000

Λοιπός εξοπλισμός

5.000 0,87% 5.000

ΣΥΝΟΛΟ

278.000 48,43% 10.000 101.000 167.000

Δαπάνες σύστασης και
οργάνωσης της
επιχείρησης (νομικού,
οικονομικού,
φοροτεχνικού και
τεχνικού περιεχομένου)

3.000 0,52% 3.000

**ΆΛΛΕΣ
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Μελέτες - Μεταφορά
τεχνογνωσίας

3.000 0,52% 3.000

Δαπάνες προβολής και
προώθησης

20.000 3,48% 20.000

Συνδέσεις και
συνδρομές σε μέσα
παροχής
πληροφόρησης
Άλλες δαπάνες

20.000 0,00% 20.000

20.000 3,48% 20.000

ΣΥΝΟΛΟ

46.000 8,01% 0 46.000 0

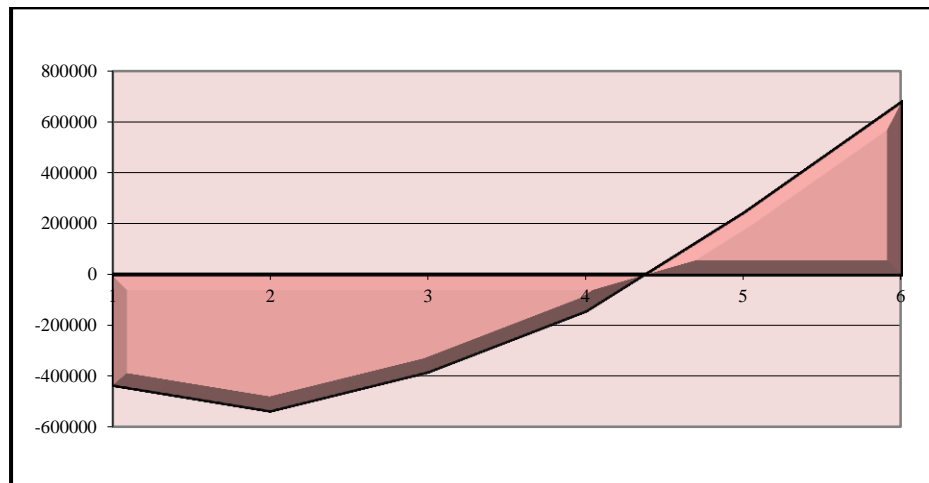
ΓΕΝ. ΣΥΝΟΛΟ

574.000 100,00% 140.000 147.000 287.000

ΠΙΝΑΚΑΣ 26 : PROFIT AND LOSS (P&L)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	0					
Πωλήσεις Προϊόντων		1.096.000	1.287.200	1.513.840	1.782.728	2.102.006
Πωλήσεις Εμπορευμάτων		0	0	0	0	0
= Συνολικές Καθαρές Πωλήσεις	0	1.096.000	1.287.200	1.513.840	1.782.728	2.102.006
- Κόστος Πωλήσεων		583.118	673.108	778.432	901.891	1.046.819
= Μικτό Περιθώριο Κέρδους	0	512.882	614.092	735.408	880.837	1.055.186
+ Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	0	0	0	0	0	0
- Λειτουργικά Έξοδα	254.800	254.800	254.800	254.800	254.800	374.800
=Κέρδη προ Τόκ., Φόρ.& Αποσβ.(EBITDA)	-254.800	258.082	359.292	480.608	626.037	680.386
- Ετήσιες Αποσβέσεις		42.400	42.400	42.400	42.400	42.400
= Κέρδη προ Τόκων & Φόρων (EBIT)	-254.800	215.682	316.892	438.208	583.637	637.986
- Έξοδα Τόκων	52.080	78.272	69.324	52.351	25.209	0
+ Έσοδα Τόκων						
= Καθαρά Κέρδη προ Φόρων (EBT)	-306.880	137.410	247.569	385.857	558.428	637.986
- Φόροι χρήσης	0	39.849	71.795	111.899	161.944	185.016
= Κέρδη μετά τους φόρους (EAT)	-306.880	97.561	175.774	273.959	396.484	452.970
- Μερίσματα	0	0	0	0	39.648	45.297
= Αποτέλεσμα εις νέον (RE)	-306.880	97.561	175.774	273.959	356.836	407.673

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 : Ταμειακές Ροές πριν από το Δανεισμό

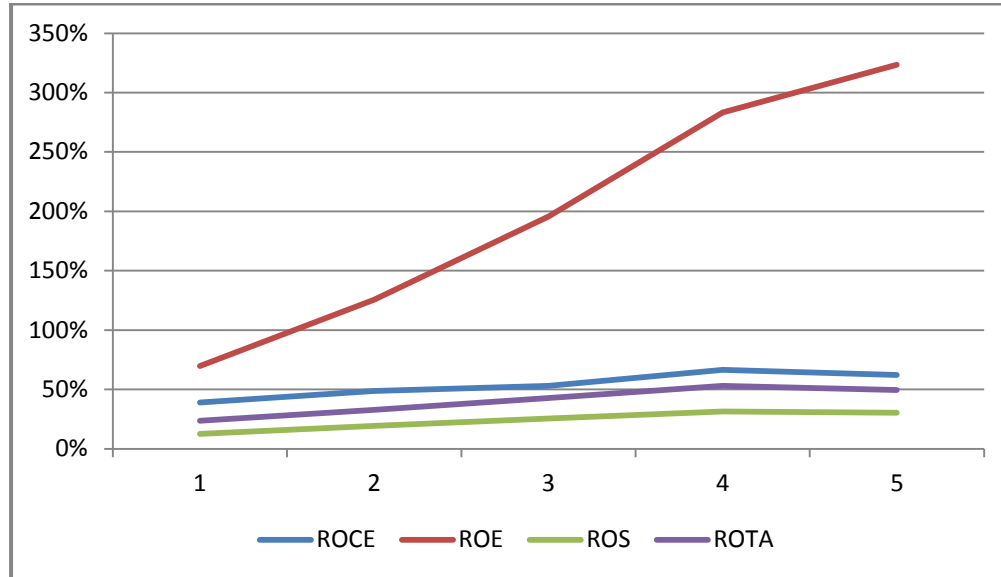


ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Παρούσα Αξία Συνολικής Νέας Επένδυσης =	574.000
Περίοδος Αποπληρωμής της Επένδυσης (έτη) =	Σε λιγότερο από ΤΕΣΣΕΡΑ χρόνια
Καθαρή Παρούσα Αξία (5-ετίας) =	70.821
Εσωτερικός Συντελεστής Αποδοτικότητας =	15,21%

Β. Διαγράμματα Χρηματοοικονομικών Δεικτών

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12 : Δείκτες Κερδοφορίας



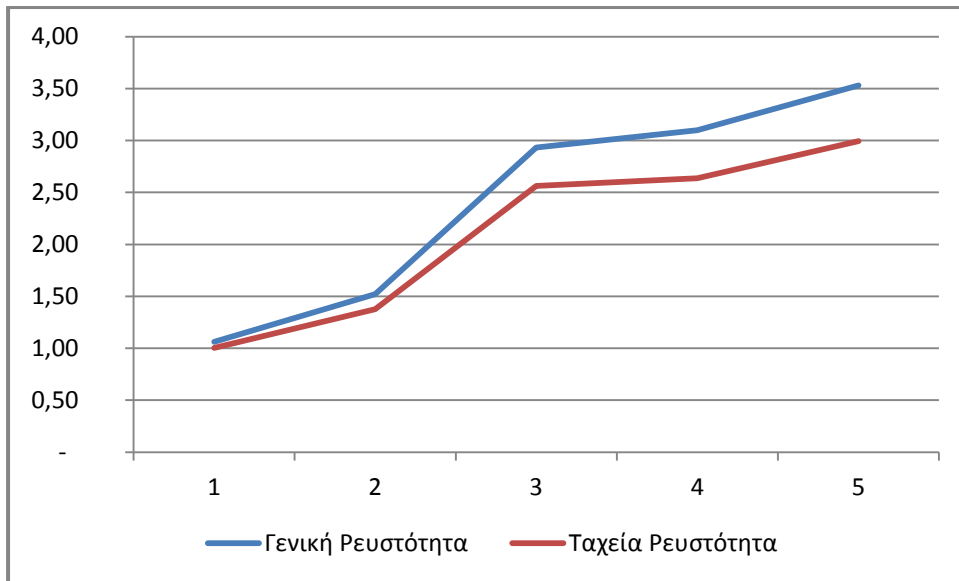
Σχολιασμός δεικτών κερδοφορίας :

- Η Επιστροφή στο Απασχολημένο Κεφάλαιο (ROCE) παρουσιάζει αυξητική πορεία 50 ποσοστιαίων μονάδων σε βάθος πενταετίας, διότι τα Κέρδη Προ Φόρων και Τόκων αυξάνονται με πιο γρήγορο ρυθμό, απ’ ότι το Απασχολημένο Κεφάλαιο.
- Η Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (ROE) σημειώνει έντονη αυξητική τάση σε βάθος πενταετίας (252 ποσοστιαίες μονάδες), διότι ενώ τα Κέρδη Μετά Φόρων αυξάνονται, τα Ίδια Κεφάλαια παραμένουν σταθερά.
- Η Επιστροφή στις Πωλήσεις (ROS) παρουσιάζει λιγότερο έντονη αυξητική τάση (23 ποσοστιαίες μονάδες), λόγω του μεγάλου αριθμού πωλήσεων, που βρίσκεται στον παρονομαστή του δείκτη.
- Η Επιστροφή στο Σύνολο του Ενεργητικού (ROTA) παρουσιάζει αυξητική τάση (39 ποσοστιαίες μονάδες), καθώς η αύξηση του Συνόλου του Ενεργητικού είναι μικρότερη από την αντίστοιχη των Κερδών Προ Φόρων και Τόκων, σε βάθος πενταετίας.

Δείκτες Αποδοτικότητας

Οι Δείκτες Αποδοτικότητας στο 2^ο Σενάριο είναι ακριβώς οι ίδιοι με εκείνους του 1^{ου} Σεναρίου, καθώς τα μεγέθη «Συνολικές Πωλήσεις», «Κόστος Πωληθέντων», «Μέσο Ύψος Ενεργητικού», «Μέσα Εισπρακτέα», «Μέσα Αποθέματα» και «Μέσα Πληρωτέα», είναι κοινά.

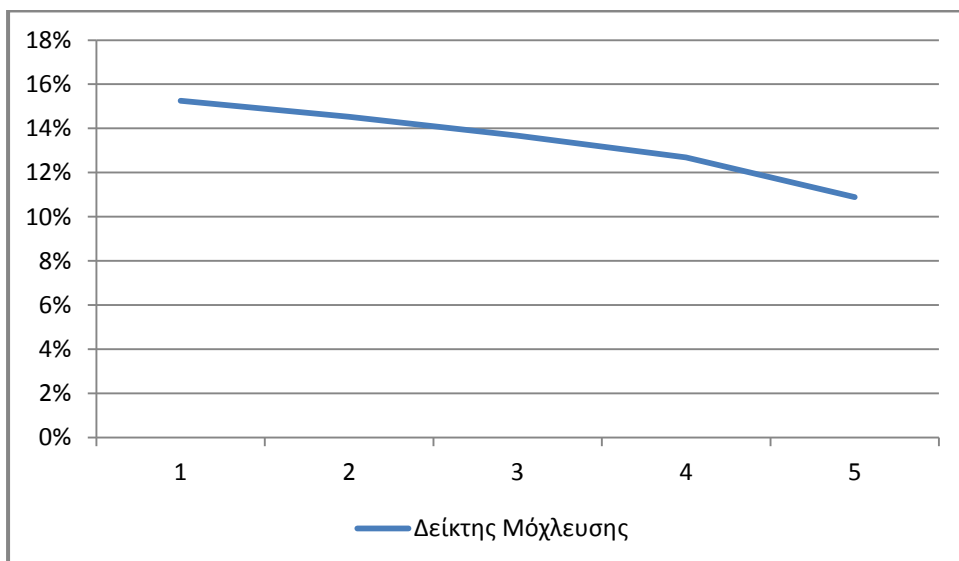
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13 : Δείκτες Ρευστότητας



Σχολιασμός δεικτών ρευστότητας :

- Η Γενική Ρευστότητα παρουσιάζει αυξητική τάση σε βάθος πενταετίας (2,47 μονάδες), λόγω αύξησης των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών στο 5^ο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα βραχυχρόνια δάνεια μέχρι μηδενισμού τους.
- Η Ταχεία Ρευστότητα αυξάνεται κατά 1,99 μονάδες σε βάθος πενταετίας, καθώς αυξάνονται οι εισπρακτέοι λογαριασμοί και τα μετρητά κατά το 5^ο έτος, ενώ παράλληλα τα βραχυχρόνια δάνεια σημειώνουν έντονη πτωτική τάση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14 : Δείκτης Μόχλευσης



Σχολιασμός δείκτη μόχλευσης :

Ο δείκτης μόχλευσης παρουσιάζει πτωτική τάση της τάξεως των τεσσάρων ποσοστιαίων μονάδων. Τα Ίδια Κεφάλαια παραμένουν σταθερά, ενώ το Σύνολο του Ενεργητικού αυξάνεται.

Γ. Αξιολόγηση 2^{ου} Σεναρίου :

Αυτό το σενάριο, αναδεικνύει την επένδυση περισσότερο συμφέρουσα, σε σύγκριση με το προηγούμενο, λόγω θετικής Καθαρής Παρούσας Αξίας (70.821), μεγαλύτερου Εσωτερικού Συντελεστή Αποδοτικότητας (15,21%, έναντι του 10,74%) και συντομότερης Περιόδου Αποπληρωμής της Επένδυσης (λιγότερο από 4 χρόνια, έναντι των 5 χρόνων). Όμως, είναι σίγουρο ότι θα μπορέσει να διεκδικήσει επιχορήγηση η επιχείρηση; Το ερώτημα απαντάται στη Συνολική Αξιολόγηση και των 3 Σεναρίων.

ΣΕΝΑΡΙΟ 3^ο**Α. Δεδομένα / Βασικές Παραδοχές**

Για να επιλυθεί το πρόβλημα έλλειψης Ιδίων Κεφαλαίων που εντοπίστηκε στο 1^ο Σενάριο και προκειμένου το μεγαλύτερο ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης να παραμείνει στους τέσσερις συνεργάτες, γίνονται οι εξής παραδοχές:

- Ο συνολικός αριθμός των μετόχων, είναι εννέα άτομα: οι τέσσερις συνεργάτες και πέντε επενδυτές, εκ των οποίων οι δύο έχουν ήδη βρεθεί.
- Ο κάθε επενδυτής ξεχωριστά, μπορεί να διαθέσει 30.400 €.
- Ορίζουμε, ότι ο κάθε ένας από τους επενδυτές, δεν επενδύει μεγαλύτερο μερίδιο, απ' ότι ο κάθε ένας από τους τέσσερις συνεργάτες.

Το ποσοστό συμμετοχής του κάθε μετόχου απεικονίζεται παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 27: Κατανομή μεριδίων μεταξύ των μετόχων

ΜΕΤΟΧΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
Γενικός Διευθυντής	13%
Γεωπόνος – Τεχνολόγος	12%
Εμπορικός Υπεύθυνος	12%
Πωλητής	11%
Επενδυτής 1	10%

Επενδυτής 2	10%
Επενδυτής 3	10%
Επενδυτής 4	10%
Επενδυτής 5	10%

Βάσει των παραπάνω παραδοχών, έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 28 : Επενδυτικές Δαπάνες και Πηγές Χρηματοδότησης.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	% στον Π/Υ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ		
				ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΔΑΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	Διαμόρφωση χώρων παραγωγής, βοηθητικών χώρων και χώρων γραφείων	230.000	40,07%	230.000		
	Ανάπτυξη υποδομών (ηλεκτρικές/ υδραυλικές εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια, κλιματισμός, δίκτυα, κλπ.)	20.000	3,48%	0	20.000	
ΣΥΝΟΛΟ		250.000	43,55%	230.000	20.000	0
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	Μηχανολογικός & λοιπός εξοπλισμός παραγωγής (μηχανήματα, εργαλεία, αυτοματισμοί, Η/Υ και εφαρμογές άμεσα συνδεδεμένα με την παραγωγή, κλπ.)	190.000	33,10%	62.000	128.000	
	Εξοπλισμός ποιοτικού ελέγχου	3.000	0,52%		3.000	
	Λοιπός εξοπλισμός (έπιπλα, Η/Υ, λογισμικό, μηχανές γραφείου, κλπ.)	60.000	10,45%		60.000	

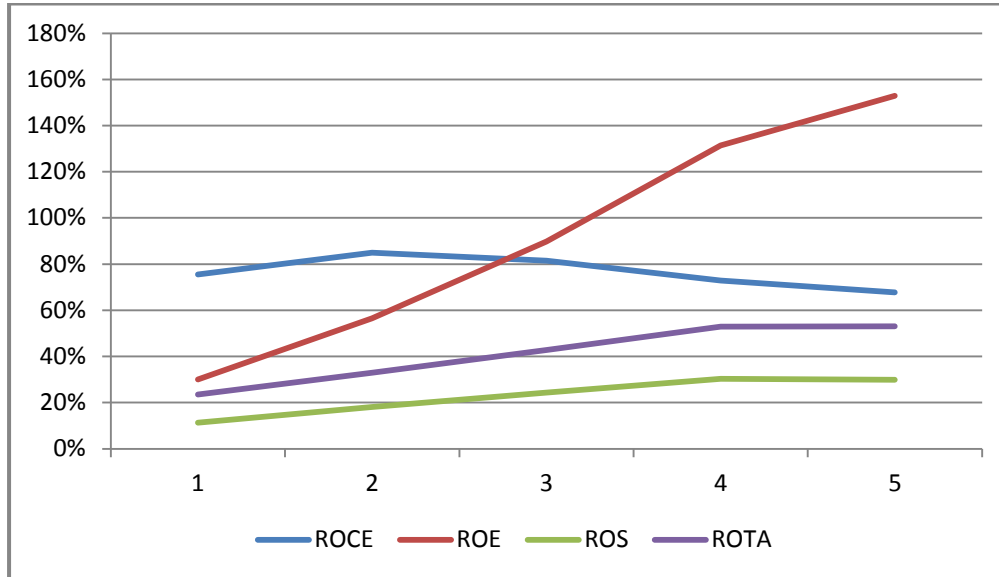
	Μεταφορικά μέσα	20.000	3,48%	20.000		
	Λοιπός εξοπλισμός	5.000	0,87%	5.000		
	ΣΥΝΟΛΟ	278.000	48,43%	62.000	216.000	0
	Δαπάνες σύστασης και οργάνωσης της επιχείρησης (νομικού, οικονομικού, φοροτεχνικού και τεχνικού περιεχομένου)	3.000	0,52%		3.000	
ΆΥΛΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	Μελέτες - Μεταφορά τεχνογνωσίας	3.000	0,52%		3.000	
	Δαπάνες προβολής και προώθησης	20.000	3,48%		20.000	
	Συνδέσεις και συνδρομές σε μέσα παροχής πληροφόρησης		0,00%			
	Άλλες δαπάνες	20.000	3,48%		20.000	
	ΣΥΝΟΛΟ	46.000	8,01%	0	46.000	0
	ΓΕΝ. ΣΥΝΟΛΟ	574.000	100,00%	292.000	282.000	0

ΠΙΝΑΚΑΣ 29 : PROFIT AND LOSS (P&L)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	0					
Πωλήσεις Προϊόντων		1.096.000	1.287.200	1.513.840	1.782.728	2.102.006
Πωλήσεις Εμπορευμάτων		0	0	0	0	0
= Συνολικές Καθαρές Πωλήσεις	0	1.096.000	1.287.200	1.513.840	1.782.728	2.102.006
- Κόστος Πωλήσεων		583.118	673.108	778.432	901.891	1.046.819
= Μικτό Περιθώριο Κέρδους	0	512.882	614.092	735.408	880.837	1.055.186
+ Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα	0	0	0	0	0	0
- Λειτουργικά Έξοδα	254.800	254.800	254.800	254.800	254.800	374.800
= Κέρδη προ Τόκ., Φόρ. & Αποσβ.(ΕΒΙΤΔΑ)	-254.800	258.082	359.292	480.608	626.037	680.386
- Ετήσιες Αποσβέσεις		42.400	42.400	42.400	42.400	42.400
= Κέρδη προ Τόκων & Φόρων (ΕΒΙΤ)	-254.800	215.682	316.892	438.208	583.637	637.986
- Έξοδα Τόκων	33.840	92.284	84.529	68.851	43.115	9.313
+ Έσοδα Τόκων						
= Καθαρά Κέρδη προ Φόρων (ΕΒΤ)	-288.640	123.398	232.364	369.357	540.522	628.673
- Φόροι χρήσης	0	35.786	67.385	107.114	156.751	182.315
= Κέρδη μετά τους φόρους (ΕΑΤ)	-288.640	87.613	164.978	262.243	383.771	446.358
- Μερίσματα	0	0	0	0	38.377	44.636
= Αποτέλεσμα εις νέον (RE)	-288.640	87.613	164.978	262.243	345.394	401.722

Ταμειακές Ροές :

- Σχολιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο, αυτό της «Αξιολόγησης της Επένδυσης».

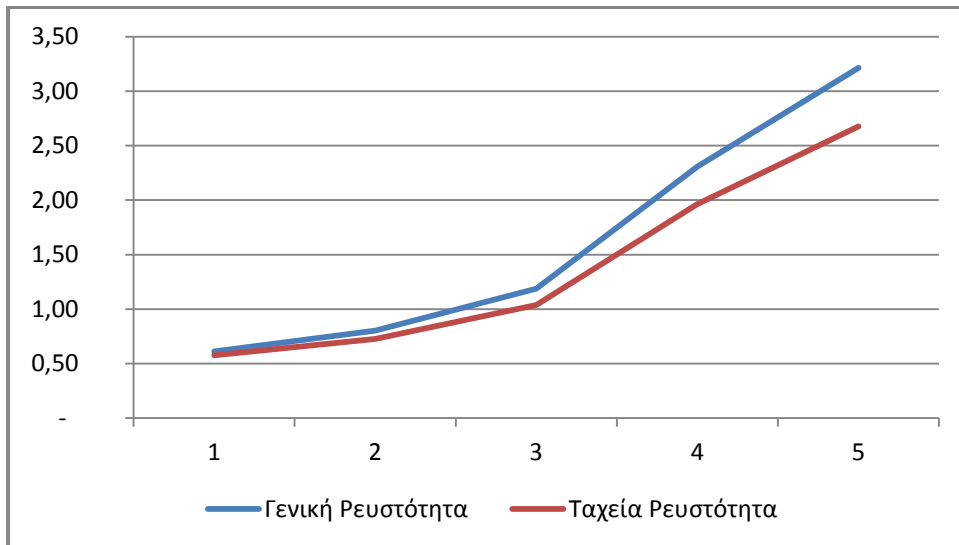
Β. Διαγράμματα Χρηματοοικονομικών Δεικτών**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15 : Δείκτες Κερδοφορίας****Σχολιασμός δεικτών κερδοφορίας :**

- Η Επιστροφή στο Απασχολημένο Κεφάλαιο (ROCE) παρουσιάζει πτωτική πορεία οκτώ ποσοστιαίων μονάδων σε βάθος πενταετίας, διότι το Απασχολημένο Κεφάλαιο αυξάνεται πιο γρήγορα συγκριτικά με τα Κέρδη Προ Φόρων και Τόκων.
- Η Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (ROE) σημειώνει έντονη αυξητική τάση σε βάθος πενταετίας (123 ποσοστιαίες μονάδες), διότι ενώ τα Κέρδη Μετά Φόρων αυξάνονται, τα Ίδια Κεφάλαια παραμένουν σταθερά.
- Το Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (ROS) παρουσιάζει λιγότερο έντονη αυξητική τάση (19 ποσοστιαίες μονάδες), λόγω του μεγάλου αριθμού πωλήσεων, νούμερο το οποίο για τον υπολογισμό του δείκτη, βρίσκεται στον παρονομαστή.
- Παρομοίως, η Επιστροφή στο Σύνολο του Ενεργητικού (ROTA) παρουσιάζει ασθενή αυξητική τάση (20 ποσοστιαίες μονάδες), διότι η αύξηση του Συνόλου του Ενεργητικού είναι μικρότερη από την αντίστοιχη των Κερδών Προ Φόρων και Τόκων, σε βάθος πενταετίας.

Δείκτες Αποδοτικότητας

Οι Δείκτες Αποδοτικότητας στο 3^ο Σενάριο είναι ακριβώς οι ίδιοι με εκείνους του 1^{ου} και του 2^{ου} Σεναρίου, καθώς τα μεγέθη «Συνολικές Πωλήσεις», «Κόστος Πωληθέντων», «Μέσο Ύψος Ενεργητικού», «Μέσα Εισπρακτέα», «Μέσα Αποθέματα» και «Μέσα Πληρωτέα», είναι κοινά.

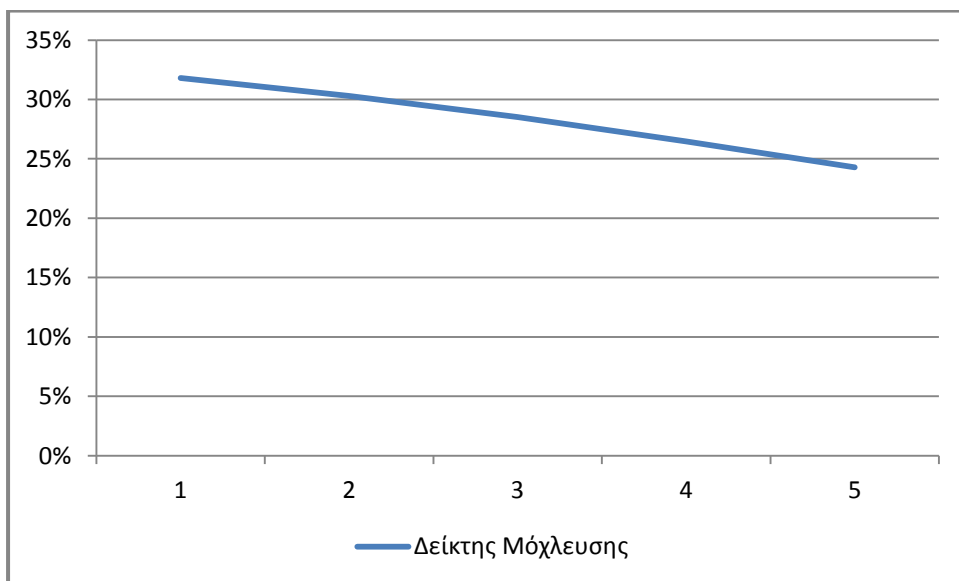
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16 : Δείκτες Ρευστότητας



Σχολιασμός δεικτών ρευστότητας :

- Η Γενική Ρευστότητα παρουσιάζει αυξητική τάση σε βάθος πενταετίας (2,6 μονάδες), διότι τα αποθέματα και τα εισπρακτέα αυξάνονται, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα βραχυχρόνια δάνεια μέχρι μηδενισμού τους.
- Η Ταχεία Ρευστότητα αυξάνεται κατά 2,1 μονάδες σε βάθος πενταετίας, καθώς αυξάνονται οι εισπρακτέοι λογαριασμοί και παράλληλα τα βραχυχρόνια δάνεια σημειώνουν πτωτική τάση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17 : Δείκτης Μόχλευσης



Σχολιασμός δείκτη μόχλευσης :

Ο δείκτης μόχλευσης παρουσιάζει πτωτική τάση της τάξεως των οκτώ ποσοστιαίων μονάδων, καθώς τα Ίδια Κεφάλαια παραμένουν σταθερά, ενώ το Σύνολο του Ενεργητικού αυξάνεται.

Γ. Αξιολόγηση 3^{ου} Σεναρίου :

Το τρίτο σενάριο παρουσιάζει θετική Καθαρά Παρούσα Αξία (33.162) και Εσωτερικό Συντελεστή Αποδοτικότητας 13,51%. Επιπλέον, βελτιώθηκε ο δείκτης μόχλευσης και κατ' επέκταση η αναλογία των Ιδίων Κεφαλαίων προς τα Ξένα Κεφάλαια, με αποτέλεσμα το 50,8% της επιχείρησης να ανήκει στους τέσσερις συνεργάτες και τους επενδυτές, ενώ το αντίστοιχο 49,2%, ανήκει στις απευθυνόμενες τράπεζες.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΕΝΑΡΙΟΥ

Κρίνοντας από τις επιμέρους αναλύσεις που παρουσιάστηκαν, εκ πρώτης όψεως οδηγούμαστε στην επιλογή του 2^{ου} Σεναρίου. Παρ' όλ' αυτά, επιλέγεται και προτείνεται στους τέσσερις συνεργάτες, η εφαρμογή του 3^{ου} Σεναρίου, διότι εκτιμώ ότι η κερδοφορία ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να εξετάζεται χωρίς να συνεκτιμάται η δυνατότητα επιδοτήσεων. Εφόσον προκύπτει συμφέρουσα η επένδυση άνευ αυτών, τότε αυξάνονται και οι πιθανότητες μίας επιτυχημένης εφαρμογής του σχεδίου, σε πραγματικές συνθήκες.

Συνοπτική Απεικόνιση Χρηματοοικονομικών Δεικτών :

Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας με τις μεταβολές των Χρηματοοικονομικών Δεικτών από το 1^ο έως το 5^ο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, για κάθε ένα από τα τρία προαναφερόμενα Σενάρια συνολικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 30 : Μεταβολές Χρηματοοικονομικών Δεικτών σε βάθος πενταετίας

Δείκτης	1 ^ο Σενάριο	2 ^ο Σενάριο	3 ^ο Σενάριο
ROCE	↓ 13%	↓ 50%	↓ 8%
ROE	↑ 253%	↑ 252%	↑ 123%
ROS	↑ 20%	↑ 23%	↑ 19%
ROTA	↑ 20%	↑ 39%	↑ 20%
Γύρισμα Ενεργητικού	0	0	0
Γύρισμα Εισπρακτέων	0	0	0
Γύρισμα Αποθεμάτων	0	0	0
Γύρισμα Πληρωτέων	0	0	0
Γενική Ρευστότητα	↑ 2,62	↑ 2,47	↑ 2,6
Ταχεία Ρευστότητα	↑ 2,12	↑ 1,99	↑ 2,1
Μόχλευση	↓ 3%	↓ 4%	↓ 8%

17. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ακολουθεί σειρά βημάτων για την αξιολόγηση της επένδυσης του 3^{ου} Σεναρίου, το οποίο και επιλέχθηκε. Υπολογίζονται οι Καθαρές Ταμειακές Ροές, ο Συντελεστής Προεξόφλησης (WACC), η Καθαρά Παρούσα Αξία (NPV) και ο δείκτης Εσωτερικής Απόδοσης (IRR).

ΠΙΝΑΚΑΣ 31 : Υπολογισμός Ετήσιων Καθαρών Ταμειακών Ροών

Έτη	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο
Κόστος Επένδυσης	574.000,00	574.000,00	574.000,00	574.000,00	574.000,00
Πωλήσεις	1.096.000,00	1.287.200,00	1.513.840,00	1.782.728,00	2.102.005,60
Κόστος Πωληθέντων	583.118,00	673.107,60	778.431,72	901.890,92	1.046.819,25
Μεταβλητές δαπάνες	28.500,00	28.500,00	28.500,00	28.500,00	28.500,00
Σταθερές δαπάνες	226.300,00	226.300,00	226.300,00	226.300,00	346.300,00
Γενικό Σύνολο Εξόδων	837.918,00	927.907,60	1.033.231,72	1.156.690,92	1.421.619,25
Αποσβέσεις	114.800,00	114.800,00	114.800,00	114.800,00	114.800,00
Κέρδη προ φόρων	143.282,00	244.492,40	365.808,28	511.237,08	565.586,35
Φόρος	41.551,78	70.902,80	106.084,40	148.258,75	164.020,04
Κέρδη μετά φόρων	101.730,22	173.589,60	259.723,88	362.978,32	401.566,31
Καθαρές ταμειακές ροές	216.530,22	288.389,60	374.523,88	477.778,32	516.366,31

Α. Υπολογισμός Επιτοκίου Προεξόφλησης

Για να βρούμε την Καθαρά Παρούσα Αξία (ΚΠΑ), πρέπει πρώτα να υπολογίσουμε το Επιτόκιο Προεξόφλησης (i ή WACC), το οποίο αντικατοπτρίζει τον κίνδυνο της επένδυσης. Χρειαζόμαστε το Κόστος Δανείων, δηλαδή το επιτόκιο δανεισμού (12%) και το Κόστος των Ιδίων Κεφαλαίων της επιχείρησης.

Δεδομένα:

- Rf (Risk free) = 0,5%
- b (beta) = 1
- (Rm-Rf) (Market Risk premium) = 4,60% (για ώριμες αγορές)

Συνεπώς, το Κόστος των Ιδίων Κεφαλαίων είναι : $R_f + b * [E(R_m) - R_f] = 12,5\%$ *

* Στον τύπο προσθέτουμε τη διαφορά απόδοσης ελληνικού ομολόγου και γερμανικού κυβερνητικού ομολόγου.

Ο συντελεστής προεξόφλησης (WACC) είναι ο μέσος σταθμικός όρος των δύο μεγεθών κόστους επί του ποσοστού συμμετοχής τους στη συνολική χρηματοδότηση. Έτσι :

WACC = 12,25%

B. Υπολογισμός Καθαρής Παρούσας Αξίας

Η Καθαρή Παρούσα Αξία μιας επένδυσης είναι το σύνολο της παρούσας αξίας όλων των ταμειακών ροών που προκαλεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 32: Καθαρά Παρούσα Αξία

Έτη	1	2	3	4	5	ΚΠΑ
Ετήσιες Καθαρές Παρούσες Αξίες	192.899,97	228.879,50	264.801,51	300.940,78	289.751,80	703.273

Γ. Υπολογισμός Εσωτερικού βαθμού Απόδοσης

Είναι το επιτόκιο εκείνο που εξισώνει το κόστος της επένδυσης με την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών. Αν $IRR \geq WACC$, τότε η πρόταση επένδυσης γίνεται αποδεκτή.

Κατόπιν υπολογισμού στο πρόγραμμα Excel, βρέθηκε ότι $IRR = 47\%$.

$IRR (47\%) \geq WACC (12,25\%)$, άρα η πρόταση επένδυσης γίνεται αποδεκτή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 33: Δοκιμές εύρεσης Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης

IRR	47%	48%
Έτη		
1	147.299,47	146.304,20
2	133.458,10	131.660,70
3	117.903,72	115.529,89
4	102.319,19	99.581,71
5	75.226,56	72.719,24
SUM	576.207,04	565.795,75

18. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Έχοντας ολοκληρώσει τη Χρηματοοικονομική Ανάλυση και την Αξιολόγηση της επένδυσης του Σεναρίου που επιλέχθηκε, διαπιστώσαμε ότι ο βαθμός εσωτερικής απόδοσης (IRR) είναι αρκετά υψηλός, 47%. Η παραπάνω απόδοση δικαιολογείται από τις πολύ καλές προβλέψεις που έχουν γίνει σε επίπεδο πωλήσεων, κυρίως για την αγορά της Ιταλίας. Έχει πραγματοποιηθεί σχετική μελέτη, όσον αφορά την ποσότητα ηδύποτων που διακινείται στην εν λόγω αγορά κι όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το μερίδιο που στοχεύει να αποκτήσει η επιχείρηση **FL.LI.CO** είναι της τάξεως του 0,44% κατά το 5^ο έτος λειτουργίας της, ποσοστό το οποίο κρίνεται εφικτό. Έχει βρεθεί, ότι η εταιρεία μπορεί να επιτύχει πωλήσεις στις μονάδες και στην τιμή που έχει προβλέψει. Επιπλέον, σχεδόν το 70% της παραγωγής του 5^{ου} έτους, υπολογίζεται ότι θα απορροφάται από την αγορά της Ιταλίας, ενώ το υπόλοιπο 30% θα διανέμεται σε εθνικό επίπεδο, γεγονός που αποτελεί επιπρόσθετο παράγοντα διακαίολογησης της παραπάνω υψηλής εταιρικής απόδοσης. Η επιχείρηση δουλεύει με ένα μικτό περιθώριο κέρδους περίπου 50% και με καθαρό περιθώριο κέρδους 15%. Κατ' επέκταση, με αυτά τα δεδομένα, η επένδυση επιστρέφει τα κεφάλαιά της σε 2,5 χρόνια (payback period).

Σαν γενικό σχόλιο, θα ήθελα να προσθέσω ότι παρ'όλο που τα αποτελέσματα της επένδυσης είναι θετικά και αισιόδοξα, οι μέτοχοι θα πρέπει να έχουν κατά νου την περίπτωση του να υπεισέλθουν μη προβλέψιμοι παράγοντες, οι οποίοι δεν θα τους επιτρέψουν να φέρουν εις πέρας μέρος των στόχων τους, στο χρονικό διάστημα που έχουν θέσει. Λαμβάνοντας υπόψιν τις ταχύτατες και απροειδοποίητες αλλαγές του πολιτικο-οικονομικού περιβάλλοντος που πλήττουν όχι μόνο την Οικονομία και την Επιχειρηματικότητα της Ελλάδας αλλά και

αυτές της Ευρώπης, κρίνεται απαραίτητο να διαμορφώσουν ένα εφεδρικό επιχειρηματικό πλάνο, σε περίπτωση που χρειαστεί να τεθεί σε εφαρμογή πριν την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ένας επιπλέον πιθανός λόγος που θα παρακινούσε τη χρήση του εφεδρικού πλάνου (πέραν του ασταθούς Μακρο-Περιβάλλοντος), είναι η πιθανότητα μη έγκαιρης έρευνας των υπολοίπων τριών, από το σύνολο των πέντε επενδυτών που χρειάζεται η επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες της σε Ίδια Κεφάλαια.

Το εφεδρικό πλάνο που προτείνεται, είναι η σταδιακή επένδυση σε υποδομές και μηχανολογικό εξοπλισμό. Στο σενάριο που επιλέχθηκε, παρατηρείται ότι το κεφάλαιο που χρειάζεται η επιχείρηση για τη δραστηριότητά της μέχρι και το 5^ο έτος λειτουργίας της, επενδύεται εξ'ολοκλήρου από το 1^ο έτος, με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Αντ' αυτού, θα μπορούσε να γίνεται σε κάθε περιττό αριθμό ετών, επένδυση που να καλύπτει τις παραγωγικές ανάγκες για τα επόμενα δύο έτη, δηλαδή στο 1^ο έτος να πραγματοποιηθούν επενδύσεις που θα υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία των δύο πρώτων ετών, στο 3^ο έτος να πραγματοποιηθούν επενδύσεις που θα υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία του τρίτου και του τέταρτου έτους κ.ο.κ.

Τέλος, ολοκληρώνεται η παρούσα διπλωματική μελέτη με μία ενδιαφέρουσα πρόταση προς τους μετόχους και ένα σημαντικό σχόλιο. Συνιστώ στους μετόχους να εξετάσουν την πιθανότητα ενοικίασης ενός ήδη υπάρχοντος βιομηχανικού κτιρίου και όχι την αγορά ενός ιδιόκτητου, που θα χρειαστεί διαμόρφωση από την αρχή. Αυτό αποτελεί ένα περιττό κόστος το οποίο μπορούν να αποφύγουν. Αργότερα, και εφόσον τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους το επιτρέψουν, θα μπορούσαν να αποκτήσουν ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις. Όσον αφορά στο σχολιασμό που θα ήθελα να κάνω, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι στις προβλέψεις πωλήσεων, η εξαγωγική δραστηριότητα ξεκινά από το πρώτο κιόλας έτος. Για να αποδειχτεί εφικτό, θα πρέπει οι ιδιοκτήτες (τουλάχιστον ένα χρόνο πριν την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας), να έχουν διαμορφώσει τα απαραίτητα δίκτυα διανομής, ειδικά όσον αφορά στην αγορά της Ιταλίας, κάνοντας τον κατάλληλο αριθμό ταξιδιών και αναπτύσσοντας καλές σχέσεις με τους διανομείς που θα αποφασίσουν να συνεργαστούν.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα θέματα που συζητήθηκαν στα Συμπεράσματα, το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία καλή βάση για να ξεκινήσουν οι μέτοχοι την επιχειρηματική δραστηριότητά τους. Αξίζει φυσικά να σημειωθεί, ότι κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες των μετόχων και να υφίσταται τροποποιήσεις, όπου κρίνεται απαραίτητο από την αρμόδια ομάδα επιχειρηματιών, διότι εφαρμόζεται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, αυτό της αγοράς, όπου όλα είναι ρευστά.

19. ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ

A. Ξένη Βιβλιογραφία

Belias, D. et al. (2013) *'Organizational Structure and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions'*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175(2015): 314-323.

Brealey, R.A. et al. (2011) *'Principles of Corporate Finance'*, 10: 1-19.

Dyer, J. et al. (2004) *'When to ally and when to acquire'*, *Harvard Business Review*, 82(7-8): 109-15.

Fawcett, S.E. et al. (2004) *'People as the bridge to competitiveness: benchmarking the 'ABCs' of an empowered workforce'*, *Benchmarking: An International Journal*, 11(4): 346-60.

Jensen, W.C. and Meckling W. (1976) *'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure'*, *Journal of Financial Economics*, 3: 330-57.

Porter, M.E. (1980) *'Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors'*, New York, Free Press Edition 1: 1-21.

Priem, R.L. (2007) *'A consumer perspective on value creation'*, *Academy of Management Review*, 32(1): 219-35.

Reid, J. and Hubbell, V. (2005) *'Creating a performance culture'*, *Ivey Business Journal*, 69(4):1.

Schwartz, M.S. (2002) *'A code of ethics for organizational codes of ethics'*, *Journal of Business Ethics*, 41(1-2): 27-43.

Thompson A. et al. (2013) *'Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases,'* European Edition, (5): 166-168, (6): 205-210, (7): 227-230, 243-247, 251-253, (8): 271-274, (9): 319-320, 363-369.

The Economist (2009) *'Ideas: total quality management'*, Nov 16th 2009 | Online extra

Tirole, J. (2006) *'The Theory of Corporate Finance'*, Princeton University Press, (1): 29-35, 53-55, (7): 283-298.

B. Ελληνική Βιβλιογραφία

Επιτροπάκη, Ο., Ζάρκος Σ., Κυριακόπουλος, Κ. (2011) *'Το μάνατζμεντ σε καιρούς κρίσης'*, Σ. (Εκδ), Σειρά: Διοίκηση, σελ. 127-136.

Μηλιδώνης, Γ., Κουκουράκης, Μ. (2013) *'Η Ποιότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις'*, Μέρος 1B., σελ. 6-9, Δ.,Ε.,ΣΤ., σελ. 27-29.

Μέκος, Κ.Ζ. (2003) *'Η εταιρική διακυβέρνηση: Όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις'*, Σπουδαί: *Journal of economics and business*, Vol.53, No.4 : 129-133.

Ξανθάκης, Μ., Σπανός, Λ., Τσιπούρα, Λ. (2003) *‘Εταιρική διακυβέρνηση, έννοιες και μέθοδοι αξιολόγησης’*, Κέντρο Μελετών και Εκπαίδευσης Χρηματοοικονομικής (KEMEX) Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Παπαζήσης, σελ. 50-110.

ICAP Group (2013), “Κλαδική μελέτη Αλκοολούχων Ποτών», σελ. 87-98.

Γ. Διαδικτυακό Υλικό

<http://www.eea.gr/gr/el/content/syndromes-teli-melon>

http://gge.gov.gr/?page_id=553

<http://www.capital.gr/tax/1989623>

<http://www.kathimerini.gr/808619/article/oikonomia/epixeirhseis/meiw8hke-kata-16-o-tziros-ths-viomhxanias-ton-ianoyario>

<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=391423>

<https://www.mycretangoods.com/el-gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

Αναλυτικότερα το θέμα εντολέα-εντολοδόχου (principal-agent problem):

Προκειται για μια σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων οικονομούντων ατόμων, κατά την οποία ο εντολέας (μέτοχοι) αναθέτει στον εντολοδόχο (διοίκηση) την επιτέλεση μίας οικονομικής δραστηριότητας, η οποία επηρεάζει άμεσα την οικονομική ευημερία του εντολέα (Ματθαίου– Φωτάκη Μ., Συργιόπουλος Θ., 2006). Πιο συγκεκριμένα, ο εντολοδόχος ενεργεί για λογαριασμό του εντολέα και πράττει με τρόπο που δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντα του εντολέα του. Η απόκλιση ανάμεσα στο επιθυμητό και πραγματικό αποτέλεσμα των αποφάσεων των ανωτάτων διευθυντικών στελεχών ονομάζεται κόστος αντιπροσώπευσης (agency cost) και σε γενικές γραμμές είναι τόσο μεγαλύτερο, όσο μικρότερη είναι η συμμετοχή των managers στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης (Τραυλός Νικ., 2004).

Η ασυμμετρία της πληροφορίας είναι ένας βασικός λόγος ύπαρξης του εν λόγω φαινομένου. Υπάρχουν δύο κατηγορίες προβλημάτων λόγω ασύμμετρης πληροφόρησης:

1. Το πρόβλημα της ηθικής ζημίας (moral hazard), το οποίο δημιουργείται όταν ο εντολοδόχος έχει τη δυνατότητα να πράξει υπέρ των συμφερόντων του εντολέα αλλά δεν το κάνει, είτε επειδή υπεκφεύγει, είτε επειδή πράττει υπέρ δικών του συμφερόντων. Σ' αυτή την περίπτωση η ασυμμετρία της πληροφορίας εμφανίζεται μετά την επιλογή εντολοδόχου, ο οποίος όμως αναλαμβάνει επικινδυνότερες επενδύσεις από ότι θα δεχόταν ο εντολέας. Γενικά, παρατηρείται ότι δεν ήταν διατεθειμένος να συνεργαστεί, κάτι που φυσικά δεν μπορεί να γνώριζε εξ' αρχής ο εντολέας.
2. Το πρόβλημα δυσμενούς επιλογής (adverse selection), που δημιουργείται όταν ο εντολοδόχος δεν έχει τις απαραίτητες χαρακτηριστικές ικανότητες ώστε να υπερασπιστεί τα συμφέροντα του εντολέα του. Σ' αυτή την περίπτωση η ασυμμετρία υπάρχει πριν την επιλογή, αλλά ο εντολέας διαλέγει λάθος άτομο, είτε εξαιτίας της μη ικανότητας του να επιλέξει σωστά, είτε εξαιτίας απόκρυψης στοιχείων, είτε λόγω παραπληροφόρησης (Jensen and Meckling, 1976).

Λύσεις στο πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου:*1. Η φύση της Εταιρικής Διακυβέρνησης*

Αφορά ένα σύνολο κανόνων το οποίο εξειδικεύει τη διάρθρωση μεταξύ των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των συμβαλλόμενων σε μια επιχείρηση (J. Tirole, 2006). Αποτελεί καλή πρακτική Εταιρικής Διακυβέρνησης, οι Διαχειριστές⁵ να είναι μη εκτελεστικά μέλη (non – executive directors), δηλαδή να είναι ανεξάρτητα μέλη. Η πρακτική αυτή θεωρείται θεμελιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία του θεσμού (Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., Σπανός Λ., 2003). Οι λόγοι που συνήθως προβάλλονται για την αναγκαιότητα συμμετοχής των μη εκτελεστικών μελών και κατά προτίμηση ανεξάρτητων μελών ως Διαχειριστές, είναι:

- i. Τα μη εκτελεστικά μέλη διευρύνουν το οπτικό πεδίο της εταιρείας, ενισχύουν τη δυνατότητα στρατηγικής σκέψης έξω από το καθιερωμένο πλαίσιο και ενημερώνουν τους εντός της εταιρείας για τις προσδοκίες της κοινωνίας,
- ii. Βοηθούν στην εξασφάλιση των συμφερόντων της εταιρείας και των μετόχων, όπως και στην υπέρβαση συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των μετόχων για θέματα όπως οι αμοιβές των στελεχών, οι εξαγορές και η επενδυτική πολιτική.
- iii. Τέλος, έχουν ένα ρόλο παρακολούθησης και αξιολόγησης του διευθύνοντος συμβούλου και της υπόλοιπης διοικητικής ομάδας (Μέκος Κ.Ζ., 2003).

Η συμμετοχή μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών στη Διαχείριση της επιχείρησης, συστήνεται από όλους σχεδόν τους κώδικες Εταιρικής Διακυβέρνησης. Στον κώδικα του ΟΟΣΑ αναφέρεται ότι τα συμβούλια διαχείρισης θα πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα εκλογής επαρκούς αριθμού μη εκτελεστικών μελών, ικανών να ασκούν ανεξάρτητα τα καθήκοντά τους, όταν δημιουργούνται προβλήματα σύγκρουσης συμφερόντων.

Τα απαραίτητα στοιχεία για να είναι ανεξάρτητο κάποιο μέλος του Συμβουλίου Διαχείρισης αναφέρονται παρακάτω :

- ✓ Να μην είναι εκτελεστικό διευθυντικό στέλεχος ή μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένης επιχείρησης, ούτε να ήταν κατά το προηγούμενο έτος.
- ✓ Να μην έχει συγγένεια με άλλα εκτελεστικά μέλη του Συμβουλίου Διαχείρισης.

⁵ Η έννοια «Διαχειριστές», μπορεί να ταυτιστεί με αυτή του «Διοικητικού Συμβουλίου», ανάλογα με τη νομική μορφή που επιλέγει η επιχείρηση.

- ✓ Να μην είναι ταυτόχρονα μέλος της ομάδας των μετόχων που συγκεντρώνουν την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης και να μην έχει επιλεγεί ως υποψήφιος από αυτούς, ούτε να έχει δοσοληψίες με αυτούς.
- ✓ Να μην έχει άλλη σχέση με την επιχείρηση η οποία από την φύση της μπορεί να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση του. Πιο συγκεκριμένα, δεν είναι προμηθευτής αγαθών ή υπηρεσιών, που από τη φύση τους επηρεάζουν την ανεξάρτητη κρίση του.
- ✓ Να μην είναι μέλος επιχείρησης που είναι σύμβουλος της εν λόγω επιχείρησης. Οι οποιεσδήποτε διαπραγματεύσεις με την εταιρεία θα πρέπει να περιορίζονται σε θέματα που αφορούν τη διαπραγμάτευση της αμοιβής του.

Τέλος, προτείνεται ως καλή πρακτική, τα μη εκτελεστικά μέλη να μην εκλέγονται για πολλές θητείες.

2. Η θεωρία των ατελών συμβολαίων

Το πρόβλημα του εντολέα – εντολοδόχου αποτελεί βασικό στοιχείο της θεωρίας των ατελών συμβολαίων (incomplete contracts). Ιδανικά, ο εντολέας και ο εντολοδόχος, θα μπορούσαν να υπογράψουν ένα συμβόλαιο. Σε καθεστώς πλήρους και συμμετρικής πληροφόρησης, όπου οι κεφαλαιαγορές λειτουργούν τέλεια, θα ήταν πράγματι εφικτή η σύναψη πλήρων και τέλειων. Ωστόσο, τα περισσότερα μελλοντικά ενδεχόμενα είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθούν και να περιγραφούν, με αποτέλεσμα να καθίσταται αδύνατη η σύναψη αυτού του είδους συμβολαίων (Τραυλός Νικ. Γ., 2004).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.Γενικός Διευθυντής

- ✚ Είναι μέλος της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων.
- ✚ Αναλαμβάνει το γενικό έλεγχο και την εκπροσώπηση της εταιρείας.
- ✚ Συντονίζει και παρακολουθεί τη δραστηριότητα των επιμέρους Διευθύνσεων.
- ✚ Διαμορφώνει πενταετή Εταιρική Στρατηγική (αρμοδιότητα που αντιστοιχεί συνήθως στο Διοικητικό Συμβούλιο, αλλά λόγω μη ύπαρξης αυτού, στην προκειμένη περίπτωση την αναλαμβάνει ο ίδιος) και επιτηρεί την υλοποίησή της.
- ✚ Είναι υπεύθυνος για την κατάρτιση ετήσιων προγραμμάτων δράσης της επιχείρησης σε συνεργασία με τις υπόλοιπες Διευθύνσεις.
- ✚ Αναλαμβάνει τον ετήσιο σχεδιασμό επιμορφωτικών σεμιναρίων για το προσωπικό.
- ✚ Εγκρίνει προσλήψεις και συμφωνίες διασφαλίζοντας τα επιχειρηματικά συμφέροντα της εταιρείας.

Οικονομικός Διευθυντής

- ✚ Έχει την εποπτεία των χρηματοοικονομικών εταιρικών παραμέτρων (δάνεια, χρηματοδοτήσεις, τιμολόγια, αγορές κ.λπ).
- ✚ Διαμορφώνει τη χρηματοοικονομική πολιτική και συντάσσει τον εταιρικό απολογισμό στο τέλος κάθε έτους:
 - συλλέγει, επεξεργάζεται, αναλύει στατιστικά δεδομένα κι εξάγει οικονομικούς δείκτες.
- ✚ Αναλαμβάνει τη μισθοδοσία του προσωπικού.
- ✚ Χειρίζεται διαπραγματεύσεις οικονομικού περιεχομένου.

Εμπορικός Υπεύθυνος

- ✚ Είναι μέλος της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων.
- ✚ Ευθύνεται για την εφαρμογή της πολιτικής Πωλήσεων που χαράσσει η Γενική Συνέλευση των μετόχων και της σωστής διεκπεραίωσης του σχεδίου Marketing της επιχείρησης.
- ✚ Φροντίζει για τη συνεχή ενημέρωση της εταιρικής ιστοσελίδας, την προσέλκυση πελατών και την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών που αυτή προσφέρει.
- ✚ Αναλαμβάνει την επικοινωνιακή πολιτική, το σχεδιασμό και ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων, όπως και τη συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις.

Γραμματέας

- ✚ Διαχειρίζεται τις τηλεφωνικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών.
- ✚ Μεταβιβάζει τις παρατηρήσεις, υποδείξεις και κριτικές των πελατών στον Γενικό Διευθυντή.
- ✚ Έχει επικουρικό ρόλο σε σημαντικές κι επείγουσες αρμοδιότητες των επιμέρους διευθύνσεων.

Αρμοδιότητες Διαχειριστών

Ο διαχειριστής εκπροσωπεί την ΕΠΕ και ενεργεί επ'ονόματι αυτής, κάθε πράξη διαχείρισης. Χωρίς διαχειριστή, η ΕΠΕ είναι ανίκανη για δράση προς παραγωγή έννομων αποτελεσμάτων.

- ✚ Συγκαλούν τη Συνέλευση των μετόχων.
- ✚ Ο διαχειριστής οφείλει να ενημερώνεται συνεχώς για όλα τα οικονομικά στοιχεία και τα σημαντικά περιστατικά. Εάν δίνει εντολές σε άλλους, φέρει την ευθύνη για το αποτέλεσμα.
- ✚ Επιβλέπουν το λογιστήριο.
- ✚ Σχετικά με την ευθύνη έναντι τρίτων, ισχύει ο κανόνας ότι για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται η Ε.Π.Ε. με την εταιρική της περιουσία. Οι διαχειριστές ευθύνονται ατομικά μόνο κατ' εξαίρεση και υπό την προϋπόθεση κάποιας παράβασης των καθηκόντων τους.
- ✚ Αναλαμβάνουν τις υποχρεώσεις ενός εργοδότη. Εντός του πλαισίου αυτού, πρέπει να υποβάλουν τις μηνιαίες δηλώσεις για τον ΦΠΑ και τον φόρο εισοδήματος. Επίσης, πρέπει να παρακρατούν το φόρο εισοδήματος για λογαριασμό των εργαζομένων και να τον αποδίδουν στην εφορία. Το ίδιο ισχύει και για το ΦΠΑ.
- ✚ Ευθύνονται και για την ορθή τήρηση των βιβλίων και τον ισολογισμό (μεταξύ άλλων η εταιρική χρήση και η έκθεση δραστηριοτήτων).
- ✚ Λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την πρόληψη ατυχημάτων, ειδάλως διακινδυνεύουν με την επιβολή προστίμου.
- ✚ Ο διαχειριστής τελεί και ως θεματοφύλακας αντικειμένων που βρίσκονται στην κατοχή, όχι όμως και στην κυριότητα, της εταιρείας. Στο πλαίσιο της λειτουργίας του αυτής, εάν παραβιάσει την ξένη κυριότητα π.χ. δια της μεταβίβασης των αντικειμένων, ευθύνεται ατομικά.

Αρμοδιότητες Γενικής Συνέλευσης Μετόχων

- ✚ Παίρνει αποφάσεις για τη στρατηγική και τη δράση του νομικού προσώπου.
- ✚ Εγκρίνει ή τροποποιεί τους ετήσιους προϋπολογισμούς εσόδων και εξόδων και τον συνολικό προϋπολογισμό της κάθε περιόδου.
- ✚ Αποφασίζει για την τροποποίηση του καταστατικού.
- ✚ Αποφασίζει για την διάλυση του νομικού προσώπου τηρώντας την οριζόμενη από τον νόμο διαδικασία, απαρτία και πλειοψηφία.
- ✚ Εκλέγει τους Διαχειριστές και ελέγχει τις πράξεις και παραλείψεις τους.
- ✚ Εγκρίνει ή απορρίπτει τον απολογισμό δράσης και διαχείρισης των Διαχειριστών, όπως και τους ετήσιους ισολογισμούς.
- ✚ Απαλλάσσει ή όχι τους Διαχειριστές από κάθε ευθύνη.