



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ

ΔΠΜΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**«Μελέτη εφικτότητας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου
λειτουργίας μονάδας συσκευασίας φρούτων και
λαχανικών»**

Μαρία Π. Πανάγαρη

Επιβλέπων Καθηγητής:

Μαλινδρέτος Γεώργιος

**ΑΘΗΝΑ
2020**



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**«Μελέτη εφικτότητας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου λειτουργίας
μονάδας συσκευασίας φρούτων και λαχανικών»**

**«Feasibility study of a business plan for the operation of a fruit and
vegetable packaging unit»**

Μαρία Π. Πανάγαρη

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΑΛΙΝΔΡΕΤΟΣ Αναπλ. Καθηγητής, ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
(επιβλέπων)

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΣΙΜΠΟΥΚΑΣ Καθηγητής Γ.Π.Α

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΑΒΒΑΣ Καθηγητής Γ.Π.Α

Μελέτη εφικτότητας ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου λειτουργίας μονάδας συσκευασίας φρούτων και λαχανικών

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί μία μελέτη εφικτότητας δημιουργίας μίας μονάδας τυποποίησης και συσκευασίας φρούτων και λαχανικών. Σκοπός της είναι ο έλεγχος εφικτότητας δημιουργίας μιας επιχείρησης συσκευασίας, τυποποίησης και εμπορίας νωπών φρούτων και λαχανικών, όπως πατάτα, πορτοκάλι και καρπούζι, στη Γαστούνη Ηλείας. Αρχικά, στο επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζεται μια ανάλυση αγοράς τόσο εγχώριας όσο και διεθνούς, εμφανίζοντας τις ευκαιρίες και τάσεις του κλάδου. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μία μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Για την ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης πραγματοποιείται μία ανάλυση PEST, ενώ για το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης μία ανάλυση βάση των πέντε δυνάμεων του PORTER. Ακόμα, παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κλάδου, οι ευκαιρίες και οι απειλές μέσα από μία ανάλυση SWOT. Η στρατηγική μάρκετινγκ εμφανίζεται σε επόμενο στάδιο, καθώς στηρίζεται στα δεδομένα της ανάλυσης αγοράς και θέτει στόχους για την δημιουργία ενός πλάνου μάρκετινγκ. Μετέπειτα, αναλύεται το προϊόν και παρουσιάζονται τα υλικά συσκευασίας, τα οποία θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση. Οι εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, μπορούν να φανερώσουν την δυναμικότητα της επιχείρησης σε παραγωγή συσκευασμένων φρούτων και λαχανικών. Τέλος, η οικονομική ανάλυση βασισμένη σε εμπειρικά δεδομένα, απεικονίζει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση θα είναι κερδοφόρα και αποτελεί μία ευκαιρία για να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο σήμερα.

Επιστημονική Περιοχή: Επιχείρηση συσκευασμένων προϊόντων

Λέξεις – Κλειδιά: δημιουργία επιχείρησης, συσκευασία, τυποποίηση, φρούτα, λαχανικά, επιχειρησιακό σχέδιο, εξαγωγές

Feasibility study of a business plan for the operation of a fruit and vegetable packaging unit

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΥΔΑΤΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ

ABSTRACT

The current Thesis is a feasibility study for the establishment of a packing-standardization unit of fresh fruits and vegetables, such as potatoes, oranges and watermelons. In particular, this study examines the creation of a packing – standardization and selling unit at Gastouni Ilias. Initially, the business plan presents a market analysis of both domestic and international markets, showing the opportunities and trends of the industry. Then, a study of the external and internal environment of the company is accomplished. For the analysis of the macro-environment of the company, a PEST analysis is performed, while for the micro-environment of the company, an analysis based on the five forces of PORTER is performed. Also, the strengths and weaknesses of the industry, the opportunities and the threats are presented through a SWOT analysis. The marketing strategy appears in the next stage, as it relies on the data of the market analysis and sets goals for the creation of a marketing plan. Afterwards, are analyzed the products and the packaging materials. The facilities and the mechanical equipment can reveal the capacity of the company in production of packaged fruits and vegetables. Finally, the economic analysis based on empirical data, reflects that this company will be profitable and is an opportunity to be active in the industry today.

Scientific area: Packing products business

Key Words: business creation, packing, standardization, fruits, vegetables, business plan, exports

ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Πανάγαρη Μαρία δηλώνω ότι το κείμενο της μελέτης αποτελεί δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα. Υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ του Τμήματος Επιστήμης Ζωικής Παραγωγής και Υδατοκαλλιεργειών, του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οποιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού.

ΜΑΡΙΑ ΠΑΝΑΓΑΡΗ

10/11/2020

(ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ)

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στον γιο μου,

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	5
ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	15
2.1 Η εξέλιξη του κλάδου των τροφίμων	15
2.2 Επιχειρηματικό σχέδιο	16
2.3 Περιγραφή της ιδέας της επιχείρησης	16
2.4 Σκοπός.....	18
2.5 Στόχος.....	18
2.6 Περιγραφή των Προϊόντων	18
2.7 Μορφή επιχείρησης.....	20
2.8 Διοικητική Οργάνωση	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	25
3.1 Τα χαρακτηριστικά του κλάδου της Τυποποίησης και Συσκευασίας	25
3.1.1 Η σημερινή κατάσταση του κλάδου.....	26
3.1.2 Πελάτες.....	28
3.1.3 Ανταγωνιστές	29
3.1.4 Προμηθευτές.....	30
3.1.5 Διανομή	31
3.2 Η Δομή της εγχώριας αγοράς.....	32
3.3 Η Δομή της αλλοδαπής αγοράς.....	34
3.3.1 Έρευνα Αγοράς – Η περίπτωση της Γερμανίας	38
3.3.2 Έρευνα Αγοράς – Η περίπτωση της Ιταλίας	42
3.3.3 Έρευνα Αγοράς – Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου	46
3.4 Το Θεσμικό πλαίσιο	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	53
4.1 PestΑνάλυση	53
4.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον	54
4.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	55
4.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον	57

4.1.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον	58
4.2	Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	58
4.2.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων	60
4.2.2	Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	62
4.2.3	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	62
4.2.4	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	63
4.2.5	Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	64
4.3	Ανάλυση SWOT.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....		70
5.1	Τμηματοποίηση της αγοράς	71
5.2	Μίγμα Μάρκετινγκ.....	72
5.2.1	Πολιτική Προϊόντος	73
5.2.2	Τιμολογιακή Πολιτική.....	75
5.2.3	Πολιτική Διανομής.....	76
5.2.4	Πολιτική Προώθησης	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ.....		81
6.1	Χαρακτηριστικά Προϊόντων.....	81
6.1.1	Πορτοκάλια	81
6.1.2	Πατάτα.....	85
6.1.3	Καρπούζια	88
6.2	Ποιότητα και Ασφάλεια Προϊόντων.....	91
6.3	Τυποποίηση και Συσκευασία	93
6.3.1	Υλικά Συσκευασίας.....	95
6.3.2	Ετικέτα.....	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ		99
7.1	Τοποθεσία Εγκατάστασης.....	99
7.2	Οι Εγκαταστάσεις της Μονάδας	100
7.3	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	101
7.3.1	Ηλεκτρονική γραμμή διαλογής	103
7.3.2	Ζυγιστικό – Συσκευαστικό	103
7.3.3	Αυτόματη ενσακκιστική μηχανή.....	104
7.4	Διάγραμμα Ροής Προϊόντων	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ		108
8.1	Κόστος επένδυσης και πηγές χρηματοδότησης.....	108

8.2	Λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.....	110
8.3	Έσοδα επιχείρησης.....	115
8.3.1	Βασικό Σενάριο	115
8.3.2	Αισιόδοξο Σενάριο	116
8.4	Κριτήριο Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		120
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		125

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.	Το ποσοστό των Ευρωπαίων καταναλωτών που καταναλώνουν τουλάχιστον 5 μερίδες φρούτων και λαχανικών σε καθημερινή βάση, 2014 (% του πληθυσμού ηλικίας άνω των 15 ετών), <i>ΠΗΓΗ</i> :Eurostat, 2016	33
Διάγραμμα 2.	Κατανομή των επιχειρήσεων του κλάδου ανάλογα με τον αριθμό οπωροκηπευτικών προϊόντων που τυποποιούν (2011), <i>ΠΗΓΗ</i> : ICAP 2012	34
Διάγραμμα 3.	Οι ποσότητες εισαγωγής πορτοκαλιών, μανταρινιών και πατάτας – προϊόντων πατάτας από το 2014 – 2017 στη Γερμανία, <i>ΠΗΓΗ</i> :FAO	40
Διάγραμμα 4.	Το μερίδιο αγοράς των φρέσκων φρούτων και λαχανικών στη γερμανική αγορά, <i>ΠΗΓΗ</i> :Euromonitor, 2015.....	42
Διάγραμμα 5	Η κύρια κατανάλωση φρέσκων φρούτων στη Γερμανία, <i>ΠΗΓΗ</i> :FruitLogistica, 2014.....	42
Διάγραμμα 6.	Η αξία διανομής των νοπών φρούτων και λαχανικών που εισήχθησαν στην Ιταλία το 2014 και το 2019. <i>ΠΗΓΗ</i> :Statista 2020, Επεξεργασία Macro - region.....	44
Διάγραμμα 7.	Οι ποσότητες εισαγωγής πορτοκαλιών, μανταρινιών και πατάτας – προϊόντων πατάτας από το 2014 – 2017 στην Ιταλία, <i>ΠΗΓΗ</i> :FAO.....	45
Διάγραμμα 8.	Ενήλικες που τρώνε πέντε ή περισσότερες μερίδες φρούτων και λαχανικών την ημέρα στο ΗΒ, <i>ΠΗΓΗ</i> :Health Survey UK	48
Διάγραμμα 9.	Μέσος αριθμός μερίδων φρούτων και λαχανικών για ενήλικες ανά ημέρα στο ΗΒ, <i>ΠΗΓΗ</i> :Health Survey UK.....	49
Διάγραμμα 10.	ΗΒ: λιανική διανομή φρέσκων φρούτων και λαχανικών στο Ηνωμένο Βασίλειο,% των συνολικών λιανικών πωλήσεων, <i>ΠΗΓΗ</i> :ResearchGate.....	50
Διάγραμμα 11.	Διάγραμμα ροής - Πορτοκάλι.....	105
Διάγραμμα 12.	Διάγραμμα ροής - Πατάτα.....	106
Διάγραμμα 13.	Διάγραμμα ροής - Καρπούζι.....	107

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών α' τριμήνου 2020 έναντι 2019 <i>ΠΗΓΗ:</i> treatment INCOFRUIT - HELLAS based on datafrom ELSTAT 12.5.2020.....	36
Πίνακας 2. Εξαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών Τρίμηνο 2020 Έναντι 2019 <i>ΠΗΓΗ:</i> treatment INCOFRUIT - HELLAS based on datafrom ELSTAT 12.5.2020.....	36
Πίνακας 3. Οι νόμοι-κανονισμοί των νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων	51
Πίνακας 4. Οι εισαγωγές, εξαγωγές και το εμπορικό ισοζύγιο από το 2000 έως το 2019, <i>ΠΗΓΗ:</i> ΕΛΣΤΑΤ	56
Πίνακας 5. Ανάλυση SWOT του κλάδου νωπών οπωροκηπευτικών, <i>ΠΗΓΗ:</i> Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας Πλατφόρμα Αγροδιατροφής	67
Πίνακας 6. Ανάλυση του κόστους επένδυσης για την έναρξη της επιχείρησης Μ. Ρ. PANAGARIS	109
Πίνακας 7. Απαραίτητο Κεφάλαιο Επένδυσης για την έναρξη λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης.....	110
Πίνακας 8. Το εύρος τιμών και η επικρατούσα τιμή για την περίοδο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου 2020 σύμφωνα με τον ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ & ΑΛΙΕΙΑΣ Α.Ε.	111
Πίνακας 9. Το εύρος τιμών και η επικρατούσα τιμή για την περίοδο Μαρτίου - Απριλίου 2020 σύμφωνα με τον ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ & ΑΛΙΕΙΑΣ Α.Ε.	111
Πίνακας 10. Το σύνολο των δαπανών της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών.....	113
Πίνακας 11. Προϋπολογισμός – Έσοδα επιχείρησης για τα επόμενα πέντε έτη στο βασικό σενάριο	116
Πίνακας 12. Κέρδη επιχείρησης προς διάθεση για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας στο βασικό σενάριο.....	116
Πίνακας 13. Προϋπολογισμός – Έσοδα επιχείρησης για τα επόμενα πέντε έτη στο αισιόδοξο σενάριο	117
Πίνακας 14. Κέρδη επιχείρησης προς διάθεση για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας στο αισιόδοξο σενάριο	117
Πίνακας 15. Καθαρή Παρούσα Αξία (Βασικό Σενάριο).....	118
Πίνακας 16. Καθαρή Παρούσα Αξία (Αισιόδοξο Σενάριο)	118
Πίνακας 17. Τιμές πώλησης τελικού προϊόντος το πρώτο έτος στο βασικό σενάριο	125
Πίνακας 18. Μηνιαία ποσότητα προϊόντων που θα πουληθούν κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.....	126

Πίνακας 19. Μηνιαία έσοδα από την πώληση των προϊόντων στο βασικό σενάριο κατά το πρώτο έτος.....	127
Πίνακας 20. Τιμές πώλησης τελικού προϊόντος το πρώτο έτος στο αισιόδοξο σενάριο	128
Πίνακας 21. Μηνιαία έσοδα από την πώληση των προϊόντων στο αισιόδοξο σενάριο κατά το πρώτο έτος.....	129
Πίνακας 22. Τιμές κόστους αγοράς α' υλών ανά προϊόν το κιλό, κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.....	130
Πίνακας 23. Μηνιαία κόστη αγορά α' υλών ανά προϊόν το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.....	131

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Η διαφημιστική καμπάνια του Υπουργείου Υγείας της Γερμανίας με τίτλο "5 am Tag", <i>ΠΗΓΗ:</i> ΓΕΝΙΚΟ ΠΡΟΞΕΝΕΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΣΤΟ ΝΤΥΣΣΕΛΑΝΤΟΡΦ	39
Εικόνα 2. Η Σήμανση ανακύκλωσης συσκευασίας που πρέπει να αναγράφεται στη συσκευασία των προϊόντων που εισάγονται στη γερμανική αγορά, <i>ΠΗΓΗ:</i> Gruener - Punkt .	40
Εικόνα 3. Ανάλυση SWOT, <i>ΠΗΓΗ:</i> BusinessMentor	66

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης «Μ.Ρ. PANAGARIS»	24
Σχήμα 2. Οι πέντε Δυνάμεις του Porter, <i>ΠΗΓΗ:</i> StrategyTrain.....	60

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΣΥΝΟΨΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η Παρούσα μελέτη εφικτότητας αφορά την ίδρυση μίας πρότυπης μονάδας συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών με την επωνυμία M. P. PANAGARIS. Η νέα αυτή μονάδα θα παράγει και θα εμπορεύεται κατά κύριο λόγο συσκευασμένα πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια. Βασικό έναυσμα για την δημιουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης αποτελούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζει ο κλάδος των νωπών φρούτων και λαχανικών, ειδικά στην περιοχή της Ηλείας. Στόχος της επιχείρησης είναι να λειτουργήσει πάνω στις αρχές Διασφάλισης Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP). Η επιχείρηση επιθυμεί να διαθέτει στην αγορά πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια ανώτερης ποιότητας, τα οποία θα ακολουθούν τις Αρχές της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBALG.A.P).

Ο κλάδος της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών παρουσίασε σημαντική αύξηση το έτος 2020. Η συγκεκριμένη αύξηση σε αξία πλησίασε το 31,3%, με το συνολικό ποσό των εξαγωγών σε νωπά φρούτα και λαχανικά να ανέρχεται σε 326,6 εκατομμυρίων ευρώ, ενώ κατά 17,5% μεγεθύνθηκαν οι εξαγωγές σε όγκο, φτάνοντας τους 440,56 χιλιάδες τόνους. Η αγορά στόχος της νέας επιχείρησης θα είναι τόσο επιχειρήσεις (χονδρικής, λιανικής πώλησης κ.α.) όσο και οι τελικοί καταναλωτές. Η επιχείρηση έχει κάνει ανάλυση αγορών του εξωτερικού για τρεις κύριες αγορές στόχους, τις αγορές της Γερμανίας, Ιταλίας και Ηνωμένου Βασιλείου. Οι τρεις συγκεκριμένες αγορές παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους ως προς τις συνήθειες των καταναλωτών. Διαφορές ακόμα παρουσιάζονται και στα δίκτυα διανομής της εκάστοτε χώρας.

Στην παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε PEST ανάλυση στην οποία αποτυπώθηκαν οι συνθήκες του μακρο – περιβάλλοντος στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Ακόμα, έγινε ανάλυση των 5 δυνάμεων του PORTER που παρουσιάζουν τις συνθήκες του μικρο – περιβάλλοντος που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Τέλος, η ανάλυση SWOT του κλάδου των νωπών φρούτων και λαχανικών, παρουσίασε την τελική εικόνα της κατάστασης του κλάδου και εμφάνισε τις δυνατότητες που θα είχε η επιχείρηση να αναπτυχθεί στην συγκεκριμένη αγορά.

Η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης διαμορφώθηκε βάση των προηγούμενων ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στις ενότητες. Η στρατηγική μάρκετινγκ έχει ως

στόχο τη διείσδυση στις νέες αγορές. Βάση της συγκεκριμένης στρατηγικής διαμορφώθηκε κα το πλάνο μάρκετινγκ. Για όλους τους παραπάνω λόγους η επιχείρησης Μ. Ρ. PANAGARIS, αποφάσισε να εφαρμόσει διαφορετικό μίγμα μάρκετινγκ στην εκάστοτε αγορά. Η τμηματοποίηση αυτή των αγορών στόχων, έχει ως αποτέλεσμα να διαφοροποιηθούν τα 4p του μάρκετινγκ για κάθε μία. Τόσο οι τιμές όσο και τα προϊόντα της επιχείρησης, μπορούν να παρουσιάσουν σημαντικές διαφορές στην παρουσία τους σε κάθε χώρα. Ένα από τα σαφή παραδείγματα που αποτυπώθηκε αφορά το προϊόν της πατάτας, το οποίο δε θα διατίθεται στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, καθώς τα τελευταία χρόνια παρουσίασε μια πτωτική τάση στην κατανάλωση. Διαφορές ακόμα παρατηρούνται και στους τρόπους συσκευασίας των προϊόντων.

Στη συνέχεια, ακολουθεί μία ανάλυση των προϊόντων και εφοδίων που χρειάζεται η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση των προϊόντων ως προς τις ποικιλίες που κατά κύριο λόγο η επιχείρηση θα εμπορεύεται και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία επιθυμεί να διαχωρίσει τα προϊόντα της (διαχωρισμός βάση αγοράς). Αργότερα, παρουσιάζονται τα υλικά συσκευασίας των προϊόντων και ο διαχωρισμός του τελικού προϊόντος σε υλικά συσκευασίας και βάρος ανά συσκευασία. Αναφέρονται, οι πιστοποιήσεις και τα πρότυπα στα οποία θα λειτουργεί το συσκευαστήριο, όπως και οι πιστοποιήσεις των α' υλών που θα προμηθευτεί.

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα βρίσκονται στη Γαστούνη Ηλείας σε ένα ιδιόκτητο χώρο συνολικής έκτασης περίπου 17.150 τμ. Πραγματοποιείται εκτενής αναφορά του χώρου και των εγκαταστάσεων του, καθώς και από τι αποτελούνται οι εγκαταστάσεις. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης, αναφέρεται επίσης σε αυτό το κεφάλαιο και αφορά την γραμμή παραγωγής τριών διαφορετικών προϊόντων (πατάτα, καρπούζι και πορτοκάλια). Θα υπάρχουν διαφορετικές γραμμές παραγωγής για κάθε προϊόν, έτσι ώστε να συσκευάζεται γρήγορα κάθε παραγγελία. Ακόμα, γίνεται μια αναφορά της κάθε γραμμής παραγωγής και της διαδικασίας παραγωγής του τελικού προϊόντος.

Κατά την οικονομική ανάλυση της επιχείρησης πραγματοποιείται μία εκτενής ανάλυση των πέντε πρώτων ετών λειτουργίας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται υπολογισμός του κόστους επένδυσης, των ταμειακών εκροών και εισροών της

επιχείρησης, καθώς και του καθαρού και ακαθάριστου κέρδους. Στη συνέχεια, υπολογίζεται η καθαρή παρούσα αξία ως κριτήριο για το εάν η επιχείρηση θα είναι οικονομικά βιώσιμη και για το εάν το επιχειρηματικό σχέδιο θα είναι επικερδές, όπως και παρουσιάζεται.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.1 Η εξέλιξη του κλάδου των τροφίμων

Ο κλάδος των τροφίμων σήμερα αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους και σημαντικότερους τομείς της μεταποιητικής βιομηχανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ σταθερά αναδεικνύεται ανάμεσα στους πρώτους κλάδους σε σχέση με τους άλλους σημαντικούς τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας (για παράδειγμα όπως είναι η αυτοκινητοβιομηχανία, τα χημικά, τα βιομηχανικά μηχανήματα και ο εξοπλισμός και τα μεταλλικά προϊόντα). Ως προς τους κύκλους εργασιών, την αξία παραγωγής, και τον αριθμό εργαζομένων, τα Τρόφιμα κατατάσσονται πρώτα στους ευρωπαϊκούς κλάδους της μεταποίησης και δεύτερα σε όρους αριθμού επιχειρήσεων, και ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας, καθώς συγκεντρώνουν το 12,6% και το 10,7% του συνόλου της μεταποίησης αντίστοιχα (Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, 2017).

Στην Ελλάδα η βιομηχανία τροφίμων και ποτών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες τόσο για την ελληνική μεταποίηση, όσο και για την ανάπτυξη της χώρας. Σε γενικές γραμμές η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων συγκαταλέγεται στους βασικούς ως προς την σημαντικότητα τομείς της εγχώριας οικονομίας, ενώ παράλληλα διακρίνεται ως προς τις προοπτικές ανάπτυξης, καθώς και τη συμβολή της στην ελληνική μεταποίηση. Επιπλέον, η ελληνική βιομηχανία τροφίμων αποτελεί έναν κλάδο δυναμικό και ανταγωνιστικό, που παρουσιάζει σημαντικές επενδύσεις και μια έντονη εξωστρέφεια και επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη. Η ειδοποιός διαφορά, που την βοήθησε να ξεχωρίσει είναι το γεγονός ότι εν μέσω παρατεταμένης περιόδου ύφεσης, συνέχισε να παραμένει βασικός μοχλός ανάπτυξης της παραγωγικής δραστηριότητας (IOBE, 2018).

Τα σημαντικότερα θέματα σχετικά με το ρόλο της Ελληνικής Βιομηχανίας Τροφίμων κινούνται στην κατεύθυνση της εξωστρέφειας, της ελληνικής ποιότητας του προϊόντος, του ελληνικού brand name και γενικότερα οργανωμένης προώθησης των ελληνικών τροφίμων. Ο πιο αποτελεσματικός συντονισμός και η στενή συνεργασία των εκπροσώπων του κλάδου θα μπορούσαν να συμβάλουν στη προώθηση και στην

ανάπτυξη της προβολής των ελληνικών προϊόντων, στη καλύτερη επιλογή σωστής στρατηγικής χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος σφάλματος και στη δυνατότητα υλοποίησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού της (Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, 2017).

Παρατηρείται συχνά το γεγονός ότι η βελτίωση των ελληνικών προϊόντων τροφίμων σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, και κυρίως με τα προσόντα που ενσωματώνει, τις γνώσεις και τον βαθμό εξειδίκευσης του. Ο κλάδος των τροφίμων χρειάζεται υψηλή εξειδίκευση της απασχόλησης επειδή περιλαμβάνει μία ευρεία γκάμα ειδικοτήτων και αντικειμένων που δεν αφορούν αποκλειστικά τον τομέα της μεταποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι νέες τεχνολογίες, οι καινοτόμες πρακτικές, τα βελτιωμένα προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα αποτελέσματα διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης, οδηγούν σημαντικά τις εξελίξεις σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης στο χώρο των τροφίμων. Επομένως, κρίνεται σημαντική η συνεχής επιμόρφωση και κατάρτιση, η εγρήγορση και η διάχυση γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί άμεσα, έγκαιρα και αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού (IOBE, 2018).

2.2 Επιχειρηματικό σχέδιο

Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο αφορά τη δημιουργία μίας μονάδας συσκευασίας φρούτων και λαχανικών στην περιοχή της Ηλείας. Πιο συγκεκριμένα, η μονάδα θα βρίσκεται στην περιοχή Γαστούνη Ηλείας και θα συσκευάζει και εμπορεύεται πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια.

Η ανάλυση αυτή εξετάζει την εφικτότητα λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης και τις προοπτικές ανάπτυξής της εξωστρέφειάς της.

2.3 Περιγραφή της ιδέας της επιχείρησης

Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο αφορά τη δημιουργία της επιχείρησης με επωνυμία « M. P. PANAGARIS O.E. », η οποία θα ασχολείται με την τυποποίηση

και εμπορία νωπών φρούτων και λαχανικών. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία θα εμπορεύεται πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω. Πέρα από την συσκευασία και εμπορία νωπών φρούτων και λαχανικών με την επωνυμία της επιχείρησης, θα δίνεται η δυνατότητα μέσω της επιχείρησης σε ιδιώτες να τυποποιούν και να συσκευάζουν νωπά φρούτα και λαχανικά με τη δική τους επωνυμία (φασόν).

Όπως γίνεται αντιληπτό, η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα αφορά την ίδρυση μιας νέας μονάδας συσκευασίας φρούτων και λαχανικών, δηλαδή μιας νέας επιχείρησης. Η επιχείρηση θα λειτουργεί όλο το χρόνο, καθώς τα προϊόντα τα οποία έχει επιλέξει να συσκευάζει και να εμπορεύεται (παρά το γεγονός της εποχικότητάς τους), μπορούν να αποφέρουν τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής (για παράδειγμα πατάτα, πορτοκάλι) ή να καλύπτουν τις κενές περιόδους άλλων προϊόντων που παράγονται μόνο συγκεκριμένους μήνες (καρπούζι). Μια από τις ιδιαιτερότητες και προκλήσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η συγκεκριμένη επιχείρηση, όπως και όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων, αφορά την ευπάθεια των αγροτικών προϊόντων. Σε επόμενο κεφάλαιο θα γίνει περαιτέρω ανάλυση των προϊόντων.

Η τοποθεσία της επιχείρησης θα βρίσκεται στην περιοχή Γαστούνη Ηλείας. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η συγκεκριμένη περιοχή είναι αρχικά γιατί βρίσκεται κοντά σε περιοχές με μεγάλη γεωργική καλλιεργούμενη έκταση των συγκεκριμένων προϊόντων, και έπειτα γιατί είναι σε κοντινή απόσταση από μεγάλο αστικό κέντρο (Πάτρα). Επιπλέον, υπάρχει καλό οδικό δίκτυο στην περιοχή για να μεταφερθούν γρήγορα και ασφαλή τα εμπορεύματα στο κοντινότερο λιμάνι εκφόρτωσης, προκειμένου να μπορεί η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί και στο εξωτερικό. Σχετικά με την καλλιεργούμενη γη, στο Δήμος Ανδραβίδας – Κυλλήνης τα κηπευτικά καλλιεργούνται σε 37.621,5 στρέμματα, τα κηπευτικά υπό κάλυψη σε 9.704,7 στρέμματα, ενώ τα εσπεριδοειδή σε 2.728,1 στρ. (ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΔΑΟΚ, 2015)

2.4 Σκοπός

Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο θα αναλυθούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι της επένδυσης, καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές. Παράλληλα, θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης και παρουσίασης των διαδικασιών της επιχείρησης, όπως η οργάνωση, παραγωγή, ανθρώπινο δυναμικό κ.α.

2.5 Στόχος

Όπως έχει αναφερθεί στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η δημιουργία μίας νέας μονάδας συσκευασίας και τυποποίησης που θα αναφέρεται ως M. P. PANAGARIS O.E. . Η επιχείρηση στοχεύει να λειτουργεί με βάση τις αρχές Διασφάλισης Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP). Επιπλέον, επιθυμεί να διαθέτει στην αγορά πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια ανώτερης ποιότητας, τα οποία θα ακολουθούν τις Αρχές της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (GLOBAL G.A.P). Ακόμα, η επιχείρηση στοχεύει στη διαφοροποίηση των προϊόντων της ως προς την τυποποίηση και την συσκευασία τους, στα πλαίσια που αυτό είναι πρακτικά δυνατό να συμβεί.

2.6 Περιγραφή των Προϊόντων

Τα προϊόντα τα οποία θα συσκευάζει και θα εμπορεύεται η εταιρεία είναι νωπά φρούτα και λαχανικά. Πιο συγκεκριμένα, τα κύρια προϊόντα που θα εμπορεύεται η επιχείρηση είναι καρπούζια, πατάτες και πορτοκάλια.

Καρπούζι

Μεγάλες ποσότητες εισάγουν η Γερμανία, η Ιταλία, η Πολωνία, η Γαλλία, η Τσεχία, η Ολλανδία, τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και άλλες χώρες. Εξαγωγές σε μεγάλες ποσότητες πραγματοποιούν η Ισπανία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ιταλία και η Τουρκία. Η

περίοδος εισαγωγών – εξαγωγών μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα. Η καλλιεργούμενη έκταση και παραγωγή εκτός εποχής γίνεται σε χαμηλά σκέπαστρα (τούνελ), τα οποία χρησιμοποιούνται για να προσφέρουν προστασία από τις χαμηλές θερμοκρασίες στα πρώτα στάδια ανάπτυξης των φυτών μετά τη μεταφύτευση. Κύριες περιοχές παραγωγής εκτός εποχής (πρώιμης) καρπουζιάς είναι η Δυτική Πελοπόννησος και Στερεά Ελλάδα και η περιοχή της Θεσσαλίας (Χρίστου, 2001). Στην Ευρώπη, η Ελλάδα κατέχει σταθερή θέση μεταξύ των κυριότερων παραγωγών καρπουζιού. Οι μεγαλύτερες ποσότητες εξάγονται στην Ανατολική Ευρώπη, αλλά εξάγει και σε χώρες που παράγουν καρπούζι, όπως η Ισπανία. Ο κυριότερος εξαγωγικός προορισμός του συγκεκριμένου προϊόντος όμως είναι η Γερμανία. Ακολουθεί η Ιταλία, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο κατέχει επίσης υψηλή θέση (Ημαθιώτικη Γη, 2018). Σήμερα αυξημένες κατά 16,2% παρουσιάζονται οι εξαγωγές των καρπουζιών. Οι πωλήσεις ανήλθαν σε 205.172 σε σύγκριση με το έτος 2019 με 176.805 τόνους (Ελεύθερος Τύπος, 2020).

Πορτοκάλι

Οι κυριότερες ποικιλίες καλλιέργειας είναι η Μέρλιν (που κατέχει το 60% της συνολικής καλλιεργούμενης έκτασης πορτοκαλιών), η κοινή πορτοκαλιά και η Βαλέντσια. Οι κατεξοχήν νομοί καλλιέργειας πορτοκαλιάς στην Ελλάδα είναι οι νομοί Άρτας, Αργολίδας, Λακωνίας και Χανίων. Οι σημαντικότερες χώρες προορισμού εξαγωγών είναι οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι Βαλκανικές χώρες, η Ανατολική Ευρώπη, η Ρωσία, οι Αραβικές χώρες και άλλες (Βασιλακακης & Θεριός, 2006). Οι κυριότερες χώρες, οι οποίες εξάγουν πορτοκάλια σήμερα, είναι η Αίγυπτος, το Μαρόκο, η Ιταλία, η Ισπανία, η Ν. Αφρική και η Αυστραλία (Υπαιθρος, 2019). Μετά την εμφάνιση της νόσου του κορονοϊού, αυξήθηκε στις Ευρωπαϊκές αγορές η ζήτηση για πορτοκάλια. Αυτό συμβαίνει γιατί τα προϊόντα περιέχουν μεγαλύτερη ποσότητα Βιταμίνης C, σύμφωνα με τον κο Πολυχρονάκη, ειδικό σύμβουλο Συνδέσμου Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής, Διακίνησης Φρούτων Λαχανικών και Χυμών INCOFRUIT-HELLAS (Insider, 2020).

Πατάτα

Η καλλιέργεια της πατάτας κυριαρχεί κυρίως το χειμώνα. Έχει καταγωγή από την Λατινική Αμερική και ήρθε στην Ευρώπη πολλά χρόνια αργότερα. Στην Ελλάδα ήρθε πιο μετά, περίπου το 1820, όταν σύμφωνα με την παράδοση, ο Ιωάννης Καποδίστριας εισήγαγε την καλλιέργεια της πατάτας στη χώρα μας. Από τότε μέχρι σήμερα αποτελεί μία από τις βασικές τροφές στην ελληνική διατροφή. Διακρίνεται σε αρκετές ποικιλίες και η διαφορά τους παρουσιάζεται στο χρώμα της σάρκας και της φλούδας. Οι πιο γνωστές είναι οι ποικιλίες με λευκή σάρκα, όπως για παράδειγμα η Kennebec, με λευκοκίτρινη σάρκα, όπως η Sprunta, με κίτρινη σάρκα, όπως η Agria και με κόκκινη φλούδα και κίτρινη σάρκα, π.χ. Desiree (Υπαιθρος, 2017). Η πατάτα μπορεί να παραχθεί τρεις εποχές του χρόνου. Η καλοκαιρινή αποτελεί περίπου το 40% της συνολικής παραγωγής και παράγεται κυρίως στις ευρύτερες αγροτικές περιοχές Δράμας, Αρκαδίας, Λασιθίου και Ηλείας. Η ανοιξιάτικη αποτελεί περίπου το 37% της συνολικής παραγωγής και παράγεται σε Ηλεία, Εύβοια, Κέρκυρα και Ηράκλειο, ενώ η φθινοπωρινή στις αγροτικές περιοχές Ηλείας, Βοιωτίας, Αχαΐας και Εύβοιας (Καραπάνος, 2012). Από το 2007 έως το 2017 το παγκόσμιο εμπόριο πατάτας αυξήθηκε, από τους 3 εκατ. τόνους σε περισσότερους από 7 εκατ. τόνους. Τα αποτελέσματα αυτά στηρίζονται στο Παγκόσμιο Χάρτη Πατάτας το οποίο δημιούργησε η Rabobank. Η Ελλάδα έχει αρχίσει να αυξάνει τις εξαγωγές της σχεδόν 2,5% ετησίως με κύριο προϊόν τη φρέσκια πατάτα. Οι κύριοι εξαγωγικοί εταίροι είναι κυρίως χώρες της Ευρώπης, ενώ η Ολλανδία και το Βέλγιο εισάγουν φρέσκιες πατάτες με σκοπό να τις μεταποιήσουν και να παράγουν πατάτες για τηγάνισμα. Άλλες χώρες που κυριαρχούν στις εξαγωγές φρέσκιας πατάτας είναι η Κίνα, το Πακιστάν, η Ινδία και η Αίγυπτος (Agronews, 2019).

2.7 Μορφή επιχείρησης

Η Μ. Ρ. PANAGARIS, όπως έχει αναφερθεί, θα δραστηριοποιείται στην τυποποίηση και εμπορία νωπών φρούτων και λαχανικών. Η σύσταση της συγκεκριμένης επιχείρησης πρόκειται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά Ομόρρυθμης Εταιρεία (Ο.Ε). Ιδρυτής της εν λόγω επιχείρησης πρόκειται να είναι η Μαρία Πανάγαρη, η οποία θα κατέχει ποσοστό 100% του μετοχικού κεφαλαίου.

Κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης η κύρια δραστηριότητά της θα βρίσκεται αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά. Υπολογίζεται πως αυτό το χρονικό διάστημα θα αφορά τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας. Παράλληλα, όμως θα γίνονται μικρές αλλά σημαντικές προσπάθειες για επέκταση των δραστηριοτήτων και στο εξωτερικό. Η ουσιαστική επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εξωτερικό, υπολογίζεται ότι θα πραγματοποιηθεί μετά τα πέντε χρόνια, έχοντας ήδη κάνει κάποιες σημαντικές παρουσίες σε διεθνείς εκθέσεις του συγκεκριμένου κλάδου. Η εγχώρια αγορά στην οποία θα απευθύνεται η επιχείρηση για την πώληση των νωπών προϊόντων της είναι οι κεντρικές αγορές μεγάλων αστικών κέντρων (για παράδειγμα Κεντρική Αγορά Αθηνών, Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης κ.α.), σε εμπορικούς συνεργάτες που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια και αλλοδαπή αγορά καθώς επίσης και σε αλυσίδες supermarket.

Η έδρα της επιχείρησης θα βρίσκεται στα Γαστούνη Ηλείας, όπου θα στεγάζεται μια πρότυπη μονάδα διαλογής, τυποποίησης, συσκευασίας και αποθήκευσης νωπών φρούτων και λαχανικών. Η επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, καθώς βρίσκεται στη καρδιά αγροτικής περιοχής με πολλές καλλιεργήσιμες εκτάσεις τόσο λαχανικών όσο και δενδρωδών καλλιεργειών. Επιπλέον, άλλο σημαντικό πλεονέκτημα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη περιοχή είναι η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης από το ανθρώπινο δυναμικό της. Όπως έχει αναφερθεί βρίσκεται κοντά σε αγροτικές περιοχές. Παράλληλα, είναι αρκετά κοντά σε μεγάλα αστικά κέντρα (όπως η Πάτρα) και η περιοχή παρουσιάζει ένα καλό οδικό δίκτυο για μεταφορά των προϊόντων στην Αθήνα. Αυτό κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς τα νωπά φρούτα και λαχανικά αποτελούν ευπαθή προϊόντα. Η δυνατότητα γρήγορης και εύκολης μεταφοράς τους στην πρωτεύουσα της χώρας (που αποτελεί μία από τις εγχώριες αγορές-στόχους) είναι ένα σημαντικό και κρίσιμο πλεονέκτημα για την συγκεκριμένη τοποθεσία. Επιπλέον, η συγκεκριμένη τοποθεσία βρίσκεται κοντά στο λιμάνι της Κυλλήνης, που επιτρέπει την εύκολη δυνατότητα μεταφοράς των προϊόντων σε μερικά νησιά της Περιφέρειας Επτανήσων.

2.8 Διοικητική Οργάνωση

Η διοικητική οργάνωση της επιχείρησης, μπορεί να δείξει την εικόνα και το μέγεθος μιας επιχείρησης. Επιπλέον, η σωστή διοικητική οργάνωση μπορεί να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς και την καλύτερη αντιμετώπιση των εσωτερικών προβλημάτων της.

Η διοικητική οργάνωση της επιχείρησης απεικονίζεται στη συνέχεια.

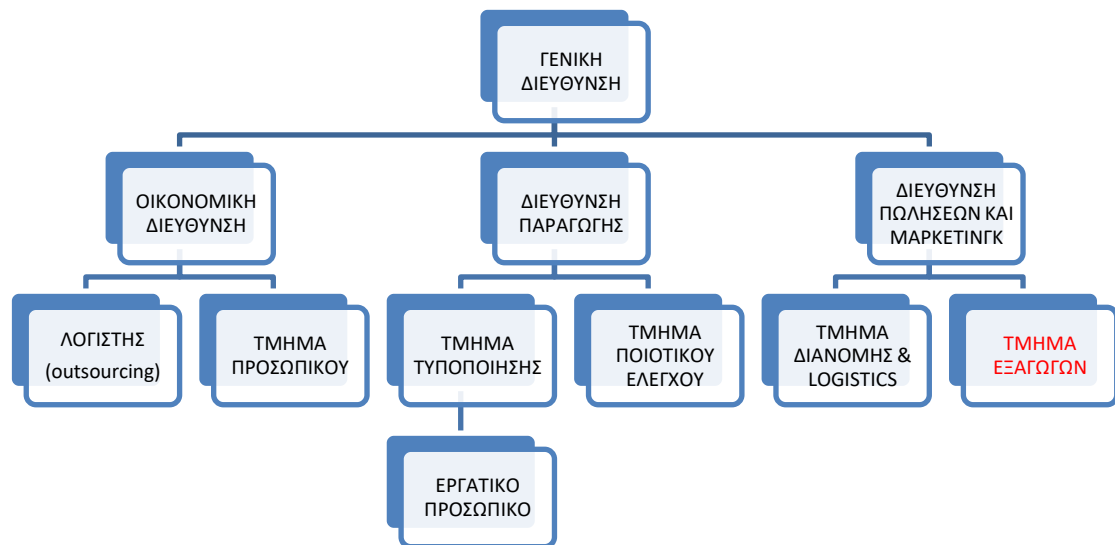
- **Γενική Διεύθυνση:** Η γενική διεύθυνση αποτελείται από τον γενικό διευθυντή που είναι και ο ιδρυτής – ιδιοκτήτης της εταιρείας. Ο ρόλος του γενικού διευθυντή είναι από τους πιο κρίσιμους στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα ασχολείται με τον έλεγχο και την επιτήρηση των διεθύνσεων παραγωγής, οικονομικών, πωλήσεων και μάρκετινγκ. Ακόμα, είναι υπεύθυνος για την επιλογή και το κλείσιμο νέων συνεργασιών. Θα έχει επικοινωνία με τη διεύθυνση παραγωγής για την σωστή και άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων και κρίσεων.
- **Διεύθυνση Πωλήσεων και Μάρκετινγκ:** ο ρόλος της συγκεκριμένης διεύθυνσης αφορά τον έλεγχο των πωλήσεων, το κλείσιμο νέων εμπορικών συμφωνιών πάντα σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή και τη διατήρηση των υφιστάμενων εμπορικών συμφωνιών. Ακόμα, σε συνεργασία με την Οικονομική Διεύθυνση και το Γενικό Διευθυντή, θα ελέγχουν νέες προσφορές και εκπτώσεις προς τους πελάτες που θα μπορούν να βοηθήσουν στην δημιουργία, διατήρηση ή και αλλαγή του πλάνου μάρκετινγκ της επιχείρησης. Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από το Τμήμα Διανομής & Logistics και σταδιακά θα προστεθεί τμήμα εξαγωγών ανάλογα με τις δυνατότητες και την προσπάθεια όλης της εταιρείας να στραφεί προς τις εξαγωγές. Το τμήμα Διανομής & Logistics, αποτελεί ένα εξίσου σημαντικό τμήμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά θα ασχολείται με την διατήρηση των εμπορευμάτων στις αποθήκες, θα αναλαμβάνει το πρόγραμμα διανομής και μεταφοράς των εμπορευμάτων στο πελάτη με το κατάλληλο και ασφαλέστερο τρόπο, θα ελέγχει τα επίπεδα α' υλών και σε συνεργασία με άλλες διευθύνσεις θα προβαίνει σε παραγγελίες. Στην περίπτωση που μελλοντικά η επιχείρηση ασχοληθεί με τις εξαγωγές (όπως επιδιώκει) το τμήμα εξαγωγών θα είναι

ιδιαίτερα χρήσιμο. Μέσα από αυτό το τμήμα, θα μπορεί να υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό που θα ασχολείται αποκλειστικά με πελάτες του εξωτερικού. Θα ελέγχει τις παραγγελίες και τις προδιαγραφές που πρέπει να έχουν τα προϊόντα ανάλογα με την χώρα που εξάγονται, θα συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις και σε συνεργασία με την διεύθυνσή του θα βρίσκει τα κατάλληλα κανάλια διανομής που θα μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα στην εκάστοτε αγορά.

- **Διεύθυνση Παραγωγής:** Η συγκεκριμένη διεύθυνση ασχολείται και ελέγχει το κύριο κομμάτι της παραγωγής του τελικού προϊόντος. Αποτελείται από το τμήμα τυποποίησης το οποίο ανάλογα με τα τρία κύρια προϊόντα που τυποποιεί και συσκευάζει μπορεί να διακριθεί στο τμήμα τυποποίησης πορτοκαλιών, πατάτας και καρπουζιών. Όπως γίνεται αντιληπτό τα τρία συγκεκριμένα προϊόντα έχουν διαφορετικό βαθμό ευπάθειας και αντοχής στις φυσικές συνθήκες ωρίμανσης, καθώς και διαφορετικό μέγεθος, επομένως απαιτείται και διαφορετικός βαθμός προσοχής και τυποποίησης. Το συγκεκριμένο τμήμα θα έχει δύο υπεύθυνους παραγωγής και θα αποτελείται από το εργατικό δυναμικό που υπολογίζεται ότι θα είναι πέντε με δέκα εργάτες (οι υπεύθυνοι παραγωγής συνυπολογίζονται στους εργάτες). Πέρα από το τμήμα τυποποίησης, η διεύθυνση παραγωγής, διαθέτει και το τμήμα ποιοτικού ελέγχου. Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου θα αποτελείται από 1-2 γεωπόνους, που θα ασχολούνται με τον έλεγχο της τήρησης της ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων, τον έλεγχο της ποιότητας των φρούτων και λαχανικών που θα εισέρχονται στην μονάδα προς τυποποίηση, την εκπαίδευση του εργατικού προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων, καθώς και την τήρηση των απαραίτητων εντύπων με βάση τις αρχές Διασφάλισης Ποιότητας (ISO) και της Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP).
- **Οικονομική Διεύθυνση:** Ο οικονομικός διευθυντής θα ασχολείται ουσιαστικά με τον έλεγχο της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, θα είναι υπεύθυνος για το ανθρώπινο δυναμικό της και θα ασχολείται συμπληρωματικά με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Η επιχείρηση επιπλέον θα έχει τη δυνατότητα να διαθέτει εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο έναν εξωτερικό λογιστή.

Στη συνέχεια απεικονίζεται το οργανόγραμμα της επιχείρησης σχηματικά (Σχήμα 1).

Σχήμα 1. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης «Μ.Ρ. PANAGARIS»



3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

3.1 Τα χαρακτηριστικά του κλάδου της Τυποποίησης και Συσκευασίας

Ως διαλογή και τυποποίηση νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων κατατάσσεται η διαδικασία της προετοιμασίας των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής για την τοποθέτηση τους στην αγορά, με βάση ορισμένα εθνικά, κοινοτικά και διεθνή πρότυπα εμπορίας και ποιότητας. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου, σύμφωνα με κλαδική μελέτη, είναι η συνύπαρξη εταιρειών που έχουν διάφορες μορφές. Αναλυτικότερα μαζί με τις εταιρείες νομικής μορφής Α.Ε. και Ε.Π.Ε., υπάρχουν και πολλές μικρότερες ομόρρυθμες και ατομικές επιχειρήσεις που έχουν σημαντική θέση τόσο στην εγχώρια αγορά, αλλά όσο και στις ξένες αγορές. Ακόμα παρατηρείται, αξιόλογη θέση να κατέχουν στην προσφορά συνεταιριστικοί φορείς διάφορων μορφών (όπως ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, ομάδες παραγωγών και συνεταιρισμοί περιορισμένης ευθύνης). Ορισμένες από τις εταιρείες του κλάδου εκτός από τη διαλογή και τυποποίηση εγχώριων νωπών οπωροκηπευτικών, μπορούν και πραγματοποιούν παράλληλα και εισαγωγές τέτοιων προϊόντων. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων του κλάδου συνήθως χωροθετούνται κοντά στον τόπο παραγωγής των προϊόντων που προορίζονται για διαλογή και τυποποίηση. Υψηλός βαθμός συγκέντρωσης επιχειρήσεων αυτού του κλάδου παρατηρούνται σε δύο ευρύτερες περιοχές της χώρας:

- α) την Κεντρική Μακεδονία (νομοί Πέλλης, Σερρών, Κιλκίς, Χαλκιδικής, Ημαθίας, Πιερίας), με κύρια προϊόντα τα πυρηνόκαρπα, τα σπαράγγια και τα ακτινίδια.
- β) την Πελοπόννησο (νομοί Κορινθίας, Αχαΐας, Αργολίδος, Ηλείας, Μεσσηνίας και Λακωνίας) με κύρια προϊόντα τα εσπεριδοειδή και τα σταφύλια. Τα υπόλοιπα τυποποιητήρια - συσκευαστήρια φρούτων και λαχανικών είναι διάσπαρτα σε διάφορες περιοχές της χώρας όπου υπάρχει τοπική συγκέντρωση παραγωγής νωπών οπωροκηπευτικών. Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η εποχικότητα στη λειτουργία των μονάδων συσκευασίας. Η εποχική λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου έχει ως αποτέλεσμα να απασχολούν κυρίως ελάχιστο μόνιμο προσωπικό, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των απασχολούμενων εργάζεται ορισμένους μήνες του έτους.

Αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

α) στην περίοδο συγκομιδής των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής, που απαιτεί το μέγιστο βαθμό αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού σε μικρό χρονικό διάστημα.

β) στην περιορισμένη ποικιλία αγροτικών προϊόντων που διατίθενται προς τυποποίηση (ICAP, 2012).

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των κηπευτικών είναι ότι η ζήτησή τους στο μεγαλύτερο μέρος αφορά σε νωπές μορφές προϊόντος. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος των κηπευτικών διατίθενται μία συγκεκριμένη εποχή στην αγορά θα πρέπει και να παράγονται την συγκεκριμένη εποχή (εξαιρούνται τα συντηρημένα και κατεψυγμένα κηπευτικά). Τα κηπευτικά, όπως και όλα τα καλλιεργούμενα φυτά, έχουν συγκεκριμένες ανάγκες σε συνθήκες περιβάλλοντος για να αναπτυχθούν (κυρίως σε θερμοκρασία, φωτισμό και υγρασία), η καλλιέργειά τους στην ύπαιθρο δεν είναι εφικτή όλες τις εποχές του έτους και σε όλους τους τόπους. Παρ' αυτά, η ζήτηση των περισσότερων λαχανικών είναι συνεχής όλη τη διάρκεια του χρόνου και όχι εποχιακή. Η ιδιαιτερότητα αυτή δημιουργεί μεγάλες ανάγκες εισαγωγών και εξαγωγών κηπευτικών από χώρα σε χώρα, με συνέπεια να υπάρχει ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο διεθνές εμπόριο κηπευτικών (Σάββας, και συν., 2017).

3.1.1 Η σημερινή κατάσταση του κλάδου

Η Ελλάδα στο σύνολο της γεωργικής γης ανέρχεται περίπου σε 51.780.000 στρέμματα. (EUROSTAT - Agriculture, forestry and fishery statistics, 2010). Βάση στοιχείων του ΥΠΑΑΤ το 2014, το 54,6% της συνολικής καλλιεργούμενης γης χρησιμοποιείται για αροτραίες καλλιέργειες, το 2,8% περίπου για κηπευτικά, το 32% για μόνιμες καλλιέργειες (κατά κύριο λόγο δενδροκομικές), ενώ το 10,6% αντιστοιχεί σε αγροναπαύσεις. Από τις λίγες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η Ελλάδα που παρουσιάζουν μεγάλο ποσοστό δενδρωδών καλλιεργειών στο σύνολο των καλλιεργούμενων εκτάσεων. Ακόμα, η συνολική αξία της γεωργικής παραγωγής στην Ελλάδα ανέρχεται σε 9,7 δις. ευρώ Από αυτό το σύνολο, το 69% προέρχεται από την φυτική παραγωγή. Επομένως, η φυτική παραγωγή έχει δεσπόζουσα θέση στην αγροτική οικονομία της χώρας. (Σάββας, και συν., 2017).

Κατά το πρώτο τρίμηνο του 2020 οι ελληνικές εξαγωγές νωπών φρούτων και λαχανικών παρουσίασαν σημαντική αύξηση σε σχέση με το ίδιο διάστημα του έτους 2019, με βάσει τα στοιχεία που δημοσίευσε η ΕΛΣΤΑΤ, τα οποία επεξεργάστηκε ο

Σύνδεσμος Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής, Διακίνησης Φρούτων Λαχανικών και Χυμών INCOFRUIT-HELLAS (Incofruit, 2018).

Αυτή η αύξηση σε αξία έφτασε το 31,3%, με το συνολικό ποσό των εξαγωγών σε νωπά φρούτα και λαχανικά να ανέρχεται σε 326,6 εκατομμύρια ευρώ, ενώ κατά 17,5% μεγεθύνθηκαν οι εξαγωγές σε όγκο, φτάνοντας τους 440,56 χιλιάδες τόνους. Αυξημένες κατά 24,4% ήταν το πρώτο τρίμηνο του τρέχοντος έτους οι αποστολές-εξαγωγές λαχανικών, σε σχέση με το ίδιο διάστημα του 2019, ανερχόμενες σε 72.339 τόνους και κατά 29,2% σε αξία, η οποία φτάνει τα 59,512 εκατομμύρια ευρώ. Επίσης, σε θετικό έδαφος κινήθηκαν οι εξαγωγές φρούτων, οι οποίες αυξήθηκαν κατά 16,3%, φτάνοντας τους 368.225 τόνους, ενώ σε 267,09 εκατομμύρια ευρώ ανήλθε η αξία τους, αυξημένη κατά 31,8%. Ο όγκος στο σύνολο των νωπών λαχανικών που είχε εξαχθεί μεγάλωσε κατά 24,2% και έτσι διαμορφώθηκε σε 72,34 χιλ. τόνους. Αύξηση ακόμα παρατηρήθηκε με ποσοστό 8,8% στις εξαγωγές της ντομάτας (που διαμορφώθηκε σε 11.346 τόνοι), 41,8% στις πιπεριές (που διαμορφώθηκε σε 12.935 τόνοι), 9,9% στα αγγούρια & αγγουράκια (που διαμορφώθηκαν σε 17.155 τόνοι) και 44% στις πατάτες (με ποσότητα 12.935 τόνοι). Σχετικά με τα φρούτα, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, ο συνολικός όγκος των εξαγωγών για το πρώτο τρίμηνο του 2020 ανήλθε σε παραγωγή τους 368,23 χιλ. τόνους, και παρατηρήθηκε αύξηση της τάξεως του 16,3% σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2019. Είναι σημαντικό να τονίσουμε τη αύξηση σε όγκο εξαγωγών και άλλων νωπών φρούτων όπως, αύξηση κατά 23,9% στα πορτοκάλια (181.310 τόνοι), κατά 17,9% στα λεμόνια (7.277 τόνοι), 34,4% στις φράουλες (17.480 τόνοι) και κατά 15,7% στα ακτινίδια (71.510 τόνοι). «Η αύξηση της αξίας των εξαχθέντων φρούτων κατά 31,3% είναι εντυπωσιακή και δείχνει την αυξημένη μεσοσταθμική τιμή μονάδας των προϊόντων μας, οφειλόμενη κυρίως στα πορτοκάλια και ακτινίδια που δημιούργησαν ρεκόρ εξαγωγών», υπογράμμισε ο ειδικός σύμβουλος του Συνδέσμου Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής, Διακίνησης Φρούτων Λαχανικών και Χυμών INCOFRUIT-HELLAS, Γιώργος Πολυχρονάκης (ΑΠΕ ΜΠΕ, 2020).

Μεταξύ άλλων ο κ. Πολυχρονάκης επισήμανε πως «απαραίτητη προϋπόθεση για την διατήρηση της φήμης των προϊόντων μας στις καταναλωτικές αγορές είναι η αυστηρή εφαρμογή των εθνικών και ενωσιακών κανόνων για προδιαγραφές εμπορίας - ποιότητάς με πλήρη ιχνηλασιμότητα που παρέχει την ασφάλεια στον καταναλωτή για

την ποιότητα τους και με τήρηση των κανόνων υγιεινής σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα των προϊόντων μας» (ΑΠΕ ΜΠΕ, 2020).

Αυτό που παρατηρείται είναι ότι δεν υπάρχουν σημαντικές συνέργειες - συνεργασίες στην επιχειρηματική δραστηριότητα του κλάδου νωπών φρούτων και λαχανικών μεταξύ Βόρειου και Νοτίου Ελλάδος. Είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες στο μέλλον γιατί μπορούν να διαμορφωθούν δυνατότητες συνεργασίας στα πλαίσια της προσπάθειας για κλιμάκωση της παραγωγής (πρώιμη και όψιμη) των φρούτων και ως εκ τούτου της ανταγωνιστικότητάς τους. Τέτοια παραδείγματα συνεργασίας θα μπορούσαν να είναι καλλιέργειες όπως τα ροδάκινα/κεράσια μαζί με την φράουλα και άλλους μικρούς εδώδιμους καρπούς. Ιδιαίτερα στους μικρούς καρπούς στην Ελλάδα υπάρχει η δυνατότητα για παραγωγή 12 μήνες το χρόνο κάτι το οποίο μπορεί να ενισχύσει τόσο τις συνεργασίες καθώς και την γενικότερη προώθηση των φρούτων (Σάββας, και συν., 2017).

3.1.2 Πελάτες

Κατά τη παρουσίαση μιας μελέτης εφικτότητας για τη δημιουργία μιας επιχείρησης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να περιγράψουμε τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται η συγκεκριμένη επιχείρηση. Στόχος είναι η ρεαλιστική απεικόνιση του πελάτη στον οποίο απευθύνεται η επιχείρηση και η παρουσίαση των δυνητικών πελατών με μετρήσιμα χαρακτηριστικά (π.χ. μορφωτικό επίπεδο, ηλικιακό φάσμα κ.λπ.). Όσο πιο προκαθορισμένα είναι τα χαρακτηριστικά του πελάτη στον οποίο στοχεύει η επιχείρηση να πουλήσει τα προϊόντα της τόσο πιο συγκεκριμένα και σαφή είναι η στρατηγική και το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να πετύχει μεγαλύτερες πωλήσεις και να έχει μια επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ.

Η επιχείρηση στοχεύει να δραστηριοποιηθεί τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και σε ξένες αγορές του εξωτερικού. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ, προσανατολισμένων στην εκάστοτε αγορά - στόχο και στην μελέτη της συγκεκριμένης αγοράς πριν από την εξαγωγική προσπάθεια. Ακόμα, πρέπει να μελετηθούν οι καταναλωτικές συνήθειες των πελατών της κάθε χώρας και οι προτιμήσεις τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα αναλυθούν στη συνέχεια σε επόμενο κεφάλαιο.

Αυτό που παρουσιάζεται ως κοινό χαρακτηριστικών των δυνητικών πελατών τόσο της εγχώριας όσο και των αλλοδαπών αγορών είναι το γεγονός ότι τα νωπά φρούτα και λαχανικά απευθύνονται σε όλους τους πελάτες. Ανεξαρτήτου ηλικίας, βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου, τα φρούτα και λαχανικά είναι απαραίτητα για τον ανθρώπινο οργανισμό, καθώς έχουν υψηλή διατροφική αξία. Είναι απαραίτητα για να υπάρχει μια ισορροπημένη και υγιεινή διατροφή, επομένως απευθύνεται σε ένα μεγάλο αγοραστικό κοινό. Η επιχείρηση σκοπεύει να κρατήσει τα χαρακτηριστικά αυτά και να δημιουργήσει μία γκάμα προϊόντων που θα απευθύνεται σε όλους τους καταναλωτές - πελάτες. Αυτό μπορεί να το πετύχει διαφοροποιώντας τα προϊόντα της σε συσκευασία, τύπους ποιότητας και ανάλογα με αυτά τα δύο χαρακτηριστικά θα διαμορφώνεται και η τιμή.

Σε μια επιχείρηση όμως που δραστηριοποιείται στο τομέα των τροφίμων πελάτης δεν θεωρείται μόνο ο τελικός καταναλωτής. Πελάτες είναι και οι μεσάζοντες, οι οποίοι συμμετέχουν στα κανάλια διανομής του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή. Συμπερασματικά, οι πελάτες της επιχείρησης διαμορφώνονται στους τελικούς πελάτες (καταναλωτές), στους χονδρέμπορους, στους λιανέμπορους και στους brokers. Ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση στο εξωτερικό οι τρεις τελευταίες κατηγορίες (δηλαδή χονδρέμποροι, λιανέμποροι και brokers), μπορούν να φανούν ιδιαίτερα σημαντικοί και χρήσιμοι για την επέκταση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

3.1.3 Ανταγωνιστές

Αποτέλεσμα της έντονης οικονομικής δραστηριότητας του τομέα, σήμερα στο χώρο της Δενδροκομίας δραστηριοποιείται μία πληθώρα ομάδων παραγωγών, συνεταιρισμών, κοινοπραξιών συνεταιρισμών καθώς και ιδιωτικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με την πρωτογενή παραγωγή, συντήρηση, συσκευασία και διακίνηση των φρούτων (Σάββας, και συν., 2017). Στο κλάδο της συσκευασίας και τυποποίησης νωπών φρούτων και λαχανικών στον ελλαδικό χώρο, δραστηριοποιείται ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων. Κάποιες από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο σήμερα είναι οι Royal Trade Company, Protofanousi Fruits, Touron S.A., GetFoods και άλλες. Κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτών είναι ότι δραστηριοποιούνται και στις ξένες αγορές. Ακόμα, υπάρχει ένας

σημαντικός αριθμός μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αυτό και καταλαμβάνουν ένα σημαντικό ποσοστό στις πωλήσεις νωπών φρούτων και λαχανικών. Σημαντικός είναι και ο αριθμός των συνεταιριστικών οργανώσεων και των ομάδων παραγωγών, οι οποίες προσπαθούν στην δημιουργία μίας ταυτότητας των προϊόντων τους, με σκοπό την πώληση σε καλύτερη τιμή. Στην Ελλάδα παρατηρείται σε γενικές γραμμές, ότι οι συνεταιριστικές οργανώσεις δεν απευθύνονται συνήθως στον τελικό καταναλωτή, αλλά σε κάποιο έμπορο ή χονδρέμπορο και πωλούν τα προϊόντα τους χωρίς να τα έχουν προσδώσει κάποια ταυτότητα (brand name).

Είναι σημαντικό να ελέγχεται ο ανταγωνισμός και γενικότερα οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, πριν από την είσοδο σε κάποια αγορά – στόχο και πριν τη δημιουργία μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Μέσα από την ανάλυση του ανταγωνισμού η επιχείρηση M. P. PANAGARIS, θα μπορεί να ελέγξει και να βρει το κομμάτι της αγοράς που θα γίνει το δικό της μερίδιο αγοράς.

Παράλληλα όμως, με τον έλεγχο του ανταγωνισμού τόσο στην εγχώρια αγορά, όσο και στις ξένες αγορές, κρίνεται απαραίτητο να γίνει έλεγχος του ανταγωνισμού και στην περιοχή την οποία θα βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό αυτό, οφείλεται στην ευαισθησία και στην ευπάθεια των αγροτικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις τροφίμων επιθυμούν να παραλαμβάνουν τις πρώτες ύλες (νωπά φρούτα και λαχανικά), όσο το δυνατόν πιο γρήγορα από το χωράφι. Για αυτό και οι περισσότερες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου βρίσκονται, ως φυσική τοποθεσία, κοντά σε αγροτικές περιοχές. Στην περιοχή της Ηλείας υπάρχουν μερικές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, η σημαντικότερη από αυτές είναι η AGROFRUT VASSILIS PANTAZIS S.A.

3.1.4 Προμηθευτές

Η συγκεκριμένη επιχείρηση, καθώς αποτελεί μία μονάδα τυποποίησης και συσκευασίας, χρειάζεται δύο είδη προμηθευτών, α' και β' υλών. Ο πρώτος και σημαντικότερος, προμηθευτής είναι οι παραγωγοί νωπών αγροτικών προϊόντων. Ο τομέας της ελληνικής παραγωγής λαχανικών περιλαμβάνει τους παραγωγούς μεγάλου μεγέθους, ως προς την άποψη της καλλιεργούμενης έκτασης, καθώς και του εξοπλισμού και της τεχνολογίας. Η παραγωγή των αγροτών αυτών διανέμεται κυρίως

μέσω των εμπορών λιανικής πώλησης, που είτε είναι Έλληνες είτε προέρχονται από ξένες αλυσίδες λιανικής πώλησης. Περίπου το 80% της συνολικής αξίας του λιανικού εμπορίου των λαχανικών αποδίδεται στους μεγάλους εμπόρους λιανικής πώλησης, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται σε τοπικές αγορές και τα καταστήματα. Οι μεγάλοι παραγωγοί λόγω του μεγέθους και της ποιότητας των προϊόντων τους κατέχουν μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνεπώς και την ευκαιρία για τη δημιουργία επιχειρηματικών συνεργασιών άμεσα με τις βιομηχανίες HORECA. Οι χονδρέμποροι λαχανικών έχουν τις εγκαταστάσεις τους κυρίως στις Κεντρικές Αγορές Αθηνών και Θεσσαλονίκης ή κοντά στις μεγαλύτερες αγροτικές περιοχές. Τα κανάλια των χονδρέμπορων είναι σε μεγάλο βαθμό συνδεδεμένα με την κατανομή των λαχανικών στην εγχώρια αγορά είτε από το δικό τους ολοκληρωμένο δίκτυο ή σε συνεργασία με τις εταιρείες μεταφορών (Σάββας, και συν., 2017).

Όπως έχει αναφερθεί το συσκευαστήριο θα έχει την έδρα του σε μία αγροτική περιοχή, την περιοχή Γαστούνη Ηλείας. Η επιχείρηση θα προτιμήσει προϊόντα παραγωγών από την ευρύτερη περιοχή, για λόγους ποιότητας και εξοικονόμησης χρόνου μεταφοράς των προϊόντων από το χωράφι στο συσκευαστήριο. Σε περιπτώσεις που παρατηρηθεί έλλειψη των προϊόντων αυτών (πατάτες, καρπούζια, πορτοκάλια), τότε θα προτιμήσει να συνεργαστεί με άλλους παραγωγούς πάντα με κριτήριο την ποιότητα και την απόσταση από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Στόχος, είναι η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές για μια καλή και ουσιαστική συνεργασία.

Δεύτερο είδος προμηθευτή για την συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι οι προμηθευτές των υλικών τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών. Η επιχείρηση θα προτιμήσει προμηθευτές, που είναι αξιόπιστοι και συνεπής, με ποιοτικά προϊόντα που θα προσφέρουν ασφάλεια στο τελικό προϊόν. Κάποιες από τις επιχειρήσεις εμπορίας υλικών συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών είναι οι εξής: Kapelis Packaging, Tsavdaridis Packaging, Naturesse Hellas, Skoupras Group, Pelopack και άλλες. Σταδιακά στο τομέα της συσκευασίας των προϊόντων η επιχείρηση θα προσπαθήσει να πετύχει οικονομίες κλίμακας.

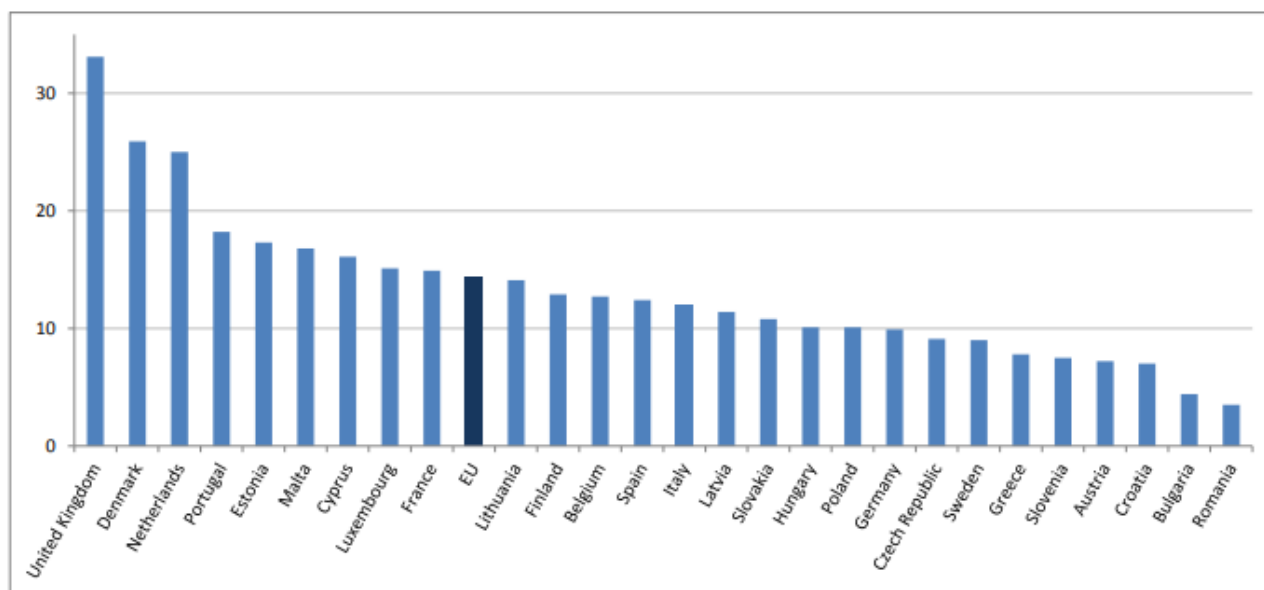
3.1.5 Διανομή

Ο κλάδος της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών χρησιμοποιεί διάφορα κανάλια διανομής. Τα κανάλια διανομής είναι δυνατόν να διαφέρουν τόσο μεταξύ εγχώριας, όσο και μεταξύ των ξένων αγορών. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η έρευνα αγοράς, πριν από κάθε επιχειρηματική κίνηση με σκοπό την είσοδο σε μία αγορά (εγχώρια ή ξένη). Τα κανάλια διανομής στην εγχώρια αγορά μπορεί να είναι ο τελικός καταναλωτής, σούπερ μάρκετ, χονδρέμποροι και καταστήματα τροφίμων. Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS θα προσπαθήσει να διαθέσει το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊόντων της εγχώριας αγοράς σε επιχειρήσεις λιανεμπορίου και χονδρεμπορίου. Οι επιχειρήσεις χονδρεμπορίου μεταπωλούν ή τροποποιούν και μετά μεταπωλούν τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις που στόχο έχουν τον τελικό καταναλωτή. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανεμπορίου και δεν τροποποιούν τα προϊόντα, αλλά τα πωλούν απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Σχετικά με τις ξένες αγορές, η επιχείρηση θα μελετήσει κάθε αγορά στην οποία θα θέλει να επεκτείνει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες και θα επιλέξει το κατάλληλο δίκτυο διανομής για το εκάστοτε προϊόν. Στις ξένες αγορές υπάρχει συνήθως εκτεταμένο δίκτυο χονδρεμπόρων και μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του λιανεμπορίου. Οι χονδρέμποροι και οι brokers διαθέτουν ένα δίκτυο επιχειρήσεων στις οποίες μεταπωλούν τα προϊόντα που προμηθεύονται. Σημαντικό σε αυτό το στάδιο είναι η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη που δε θα έχει στη διάθεση του γκάμα ανταγωνιστικών προϊόντων, αλλά συμπληρωματικών προϊόντων (για παράδειγμα πορτοκάλια – λεμόνια). Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει ανάλυση και έρευνα κάποιων αγορών που η επιχείρηση θεωρεί σημαντική την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της σε αυτές.

3.2 Η Δομή της εγχώριας αγοράς

Ο Έλληνας καταναλωτής σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί από την Eurostat, εμφανίζεται να κατέχει τις χαμηλότερες θέσεις κατανάλωσης φρούτων και λαχανικών. Πιο συγκεκριμένα, το 62% των Ελλήνων καταναλωτών καταναλώνει μεταξύ μίας με τεσσάρων μερίδων φρούτων και λαχανικών την ημέρα, ενώ το 7,8% καταναλώνει περισσότερες από πέντε μερίδες (Eurostat, 2016).

Διάγραμμα 1. Το ποσοστό των Ευρωπαίων καταναλωτών που καταναλώνουν τουλάχιστον 5 μερίδες φρούτων και λαχανικών σε καθημερινή βάση, 2014 (% του πληθυσμού ηλικίας άνω των 15 ετών), **ΠΗΓΗ:** Eurostat, 2016

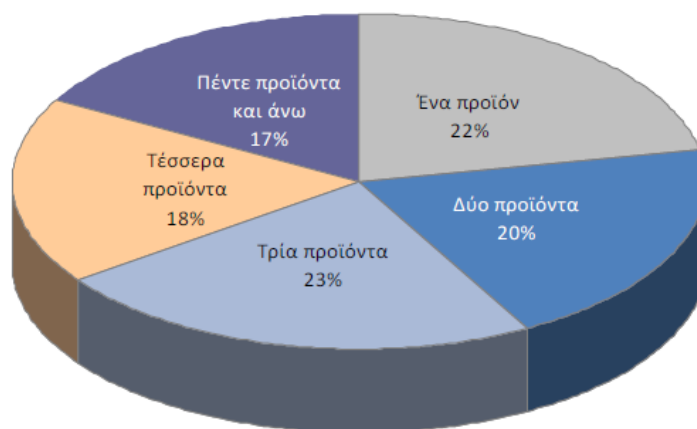


Ireland: data not available.

Στην ελληνική αγορά, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η παραγωγή βιολογικών προϊόντων τα οποία προτιμώνται από πολλούς καταναλωτές επειδή θεωρούνται πιο ασφαλή και υψηλότερης διατροφικής αξίας σε σχέση με τα αντίστοιχα συμβατικά. Η βιολογική γεωργία αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό ίσο περίπου με 4% της συνολικά καλλιεργούμενης έκτασης στην Ελλάδα με μέσο όρο Ευρωπαϊκής Ένωσης 5,9%. Από το 2010 έως 2017 είναι από τους τομείς της γεωργίας που έχει βελτιώσει το ισοζύγιο εξαγωγών. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεταποιητές βιολογικών προϊόντων αυξήθηκαν από το 2010 έως 2017 και οι μεταποιητικές επιχειρήσεις ανέρχονται σε 1569, των οποίων τα προϊόντα σε μεγάλο βαθμό οδηγούνται σε εξαγωγές (Σάββας, και συν., 2017). Στο κλάδο της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, αλλά και συνεταιριστικών σχημάτων που δραστηριοποιείται και διαθέτει εγκαταστάσεις διαλογής, τυποποίησης και συσκευασίας νωπών προϊόντων. Αυτός ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αποδεικνύει το μικρό βαθμό συγκέντρωσης που υπάρχει στο συγκεκριμένο κλάδο. Επιπλέον, είναι αποτέλεσμα του κατακερματισμού της πρωτογενούς παραγωγής, καθώς και του μικρού κόστους επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία μιας μονάδας συσκευαστηρίου (ICAP, 2012).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί μπορούμε να παρατηρήσουμε τη διάκριση των επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό οπωροκηπευτικών προϊόντων που τυποποιούν. Όπως φαίνεται, το 22% των επιχειρήσεων τυποποιούν ένα προϊόν, το 20% δύο προϊόντα, ενώ το 23% τρία προϊόντα. Επιπρόσθετα, το 18% τυποποιεί τέσσερα προϊόντα και το 17% τυποποιεί πέντε ή περισσότερα προϊόντα. Αυτό δείχνει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό στην Ελλάδα τυποποιούν από ένα έως τρία προϊόντα.

Διάγραμμα 2. Κατανομή των επιχειρήσεων του κλάδου ανάλογα με τον αριθμό οπωροκηπευτικών προϊόντων που τυποποιούν (2011), **ΠΗΓΗ:** ICAP 2012



Την περίοδο 2006 – 2010 η εξέλιξη των περιθωρίων μικτού κέρδους παρουσίασε ανοδική πορεία. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων διαμορφώθηκε σε 16,91%. Σε αντίθετη περίπτωση, το μέσο περιθώριο καθαρού κέρδους κυμάνθηκε σε αρνητικά επίπεδα και ο μέσος όρος πενταετίας διαμορφώθηκε σε -0,12% για τις 20 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Ο μέσος δείκτης αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων των συγκεκριμένων εταιρειών παρουσίασε διακυμάνσεις και διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο σε 2,78% την εξεταζόμενη πενταετία (ICAP, 2012).

3.3 Η Δομή της αλλοδαπής αγοράς

Όπως έχει αναφερθεί στόχος της επιχείρησης είναι να ασχοληθεί στο μέλλον με τις εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων. Για το λόγο αυτό στη συνέχεια θα

γίνει μια ανάλυση βάση στατιστικών ερευνών και μελετών με τις αλλοδαπές αγορές, που η επιχείρηση επιθυμεί να επεκτείνει τις εξαγωγικές της δραστηριότητες σε αυτές. Η ανάλυση αυτή έχει ως στόχο τον έλεγχο της κατάστασης. Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, τα δένδροκομικά προϊόντα είναι το 1ο εξαγωγίμο Ελληνικό προϊόν του κλάδου της ‘Αγροδιατροφής’. Η επέκταση των δενδρωδών καλλιεργειών κατά τα τελευταία χρόνια, όπως αυτή παρουσιάζεται με το συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό φυτεύσεων νέων οπωρώνων, αναμένεται να αυξήσει την παραγωγή σε ρυθμό αναλογικά πολύ ταχύτερο από ότι η αύξηση της εγχώριας κατανάλωσης, ενισχύοντας περαιτέρω τον εξαγωγικό προσανατολισμό της ελληνικής Δένδροκομίας. Από την άλλη πλευρά, οι σημαντικότερες καλλιέργειες κηπευτικών στην Ελλάδα με βάση την έκταση που κατέλαβαν για το έτος 2014 είναι η πατάτα με περίπου 250.000 στρ., η νωπή τομάτα με περίπου 120.000 στρ. (χωρίς την βιομηχανική τομάτα), το καρπούζι με περίπου 125.000 στρ., το κρεμμύδι με περίπου 70.000 στρ, το νωπό φασόλι με περίπου 63.000 στρ. και το λάχανο με περίπου 55.000 στρ. (Σάββας, και συν., 2017).

Κατά το πρώτο τρίμηνο του 2020, οι εξαγωγές των ελληνικών νωπών φρούτων και λαχανικών σημείωσαν αύξηση κατά 31,3% σε αξία και κατά 17,5% σε όγκο σε σύγκριση με το ίδιο διάστημα του προηγούμενου έτους. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ το συνολικό ύψος έφτασε τους 440,56 χιλιάδες τόνους και 326,6 εκατομμύρια ευρώ, τα στοιχεία αυτά τα επεξεργάστηκε ο Σύνδεσμος Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής – Διακίνησης Φρούτων, Λαχανικών και Χυμών με τη διακριτική ονομασία Incofruit-Hellas. Οι εξαγωγές λαχανικών το πρώτο τρίμηνο αυξήθηκαν κατά 24,2% σε σχέση με το ίδιο χρονικό διάστημα του 2019 και έχουν ανέλθει σε 72.339 τόνους και 29,2% σε αξία, με 59,512 εκατομμύρια ευρώ. Οι εξαγωγές φρούτων αντίστοιχα σημείωσαν αύξηση σε όγκο σε σχέση με την ίδια περίοδο του 2019 (αύξηση 16,3%), ανερχόμενη σε 368.225 τόνους, ενώ η αξία αυξήθηκε κατά 31,8% και ανήλθε σε 267,09 εκατομμύρια ευρώ (Σύνδεσμος Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής ,Διακίνησης Φρούτων-Λαχανικών και Χυμών, 2020).

Στο πίνακα που ακολουθεί φαίνονται οι εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών για το α’ τρίμηνο του 2020 σε σύγκριση με την ίδια χρονική περίοδο του έτους 2019.

Πίνακας 1. Εξαγωγές νωπών οπωροκηπευτικών α' τριμήνου 2020 έναντι 2019

ΠΗΓΗ: treatment INCOFRUIT - HELLAS based on data from ELSTAT 12.5.2020

α/α	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2020		2019		ΜΕΤΑΒΟΛΗ % 2020/2019	
		ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ	ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ	ΣΕ ΕΥΡΩ	ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
1	ΛΑΧΑΝΙΚΑ ΝΩΠΑ, ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ ΚΛΠ.	59.511.790	72.339	46.078.258	58.224	29.2%	24.2%
2	ΦΡΟΥΤΑ & ΚΑΡΠΟΙ ΝΩΠΑ Ή ΑΠΟΞ/ΜΕΝΑ	267.088.228	368.225	202.582.943	316.642	31.8%	16.3%
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	326.600.018	440.564	248.661.201	374.866	31.3%	17.5%

Σύμφωνα με την Incofruit Hellas, ο όγκος λαχανικών από εξαγωγές σημείωσε αυξητική τάση κατά 24,2% και διαμορφώθηκε σε 72,34 χιλ τόνους, με αύξηση των τοματών 8,8% και με ποσότητα τους 11.346 τόνους. Πιπεριές (αύξησης 41,8%) με ποσότητα 5.541 τόνους, αγγούρια & αγγουράκια (αύξηση 9.9%) και οι πατάτες (αύξηση 44,0%).

Πίνακας 2. Εξαγωγές Νωπών Οπωροκηπευτικών Τρίμηνο 2020 Έναντι 2019

ΠΗΓΗ: treatment INCOFRUIT - HELLAS based on data from ELSTAT 12.5.2020

Α/Α	ΠΡΟΪΟΝΤΑ	2020		2019		Μεταβολή % 2020/2019	
		ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΤΟΝΟΥΣ	ΑΞΙΑ ΣΕ ΕΥΡΩ	ΠΟΣΟΤΗ ΤΑ ΤΟΝΟΥΣ	ΣΕ ΕΥΡΩ	ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
1	Πατάτες	4.548.173	12.935	4.078.335	8.982	11,5%	44,0%
2	Ντομάτες	3.475.746	11.346	3.943.435	10.433	-11,9%	8,8%

3	Αγγούρια & Αγγουράκια	15.424.636	17.155	10.602.733	15.615	45,5%	9,9%
4	Πιπεριές	9.785.777	5.541	6.972.655	3.909	40,3%	41,8%
5	Πορτοκάλια	83.897.334	181.310	56.776.897	146.346	47,8%	23,9%
6	Μανταρίνια	14.944.658	26.399	11.772.292	27.488	26,9%	-4,0%
7	Λεμόνια	4.870.546	7.277	3.257.035	6.171	49,5%	17,9%
8	Μήλα	10.477.635	20.485	9.354.206	21.666	12,0%	-5,5%
9	Φράουλες	27.500.244	17.480	19.398.688	13.009	41,8%	34,4%
10	Ακτινίδια Νωπά	72.167.282	71.510	53.491.158	61.796	34,9%	15,7%

Ο λόγος που παρατηρείται τέτοια άνοδος στις εξαγωγές των νωπών φρούτων και λαχανικών, σύμφωνα με πηγές, οφείλεται στην πανδημία και στην διάρκεια των lockdown σε ολόκληρο τον κόσμο (Insider, 2020). Σύμφωνα με τις ίδιες πηγές, η σημασία διατήρησης μιας υγιεινής διατροφής έχει ενισχυθεί από αυτή την κρίση και μαζί με αυτή και η κατανάλωση φρούτων και λαχανικών. Τα θρεπτικά συστατικά αποτελούν σημαντικό λόγο για την επιλογή τους, όμως το ίδιο σημαντική είναι και η προέλευση και ιχνηλασιμότητά τους. Βάση των στοιχείων αυτών οι καταναλωτές θέλουν να γνωρίζουν από πού προέρχεται το προϊόν, πως και που έχει παραχθεί καθώς και τις καλλιεργητικές πρακτικές. Παράλληλα, λόγω της πανδημίας άλλαξε και ο βαθμός που θεωρούν σημαντική τη συσκευασία. Μια κατάλληλη υγιεινή συσκευασία καθίσταται όλο και πιο σημαντική, αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι μειώθηκε η ζήτηση για μη τυποποιημένα και μη συσκευασμένα φρούτα και λαχανικά σύμφωνα με τον κ. Πολυχρονάκη, Ειδικός Σύμβουλος- εκπρόσωπο Incofruit Hellas (Insider, 2020).

Στη συνέχεια θα αναλυθούν κάποιες αγορές – στόχους, οι οποίες κρίνονται σημαντικές για την επιχείρηση. Ο λόγος που κρίνονται σημαντικές είναι γιατί οι συγκεκριμένες αγορές, έχουν παρουσιάσει σημαντική αύξηση στις εισαγωγές νωπών

φρούτων και λαχανικών και η επιχείρηση M. P. PANAGARIS, επιθυμεί στο μέλλον (άμεσο ή έμμεσο) να επεκτείνει τις εξαγωγικές δραστηριότητές της σε αυτές.

3.3.1 Έρευνα Αγοράς – Η περίπτωση της Γερμανίας

Η Γερμανία είναι μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτελεί το 16% του πληθυσμού της, ενώ ο πληθυσμός της είναι περίπου 82 εκ. κατοίκους. Είναι μία από τις χώρες της Ευρώπης με τη μεγαλύτερη οικονομία και κατέχει ηγετική θέση στη αγορά τροφίμων και ποτών. Οι πωλήσεις στο λιανεμπόριο τροφίμων προσεγγίζουν τα 148 δις ευρώ, ενώ είναι ο έκτος μεγαλύτερος παραγωγός τροφίμων στη Ε.Ε. και ο μεγαλύτερος καταναλωτής φρούτων. Πιο συγκεκριμένα, οι Γερμανοί καταναλώνουν κατά μέσο όρο 8,5 εκ τόνους φρούτων και σε γενικές γραμμές προτιμούν τα φρέσκα φρούτα, ενώ παράλληλα αποτελεί τη χώρα της Ευρώπης με τη μεγαλύτερη κατανάλωση χυμού φρούτων. Τα φρούτα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη κατανάλωση είναι οι μπανάνες, τα μήλα, τα πορτοκάλια, τα σταφύλια και τα μανταρίνια. Ο κύριος λόγος που η Γερμανία κατέχει τη θέση του μεγαλύτερου καταναλωτή φρούτων, οφείλεται κυρίως στο μέγεθος τους πληθυσμού. Μάλιστα το 2005 η κατανάλωση φρούτων, παρουσίασε πτώση, ενώ το ίδιο έτος αυξήθηκε η κατανάλωση γλυκισμάτων και άλλων σνακ. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια στροφή προς την κατανάλωση περισσότερων φρούτων και λαχανικών και στην προσπάθεια ενός υγιεινού τρόπου ζωής. Σε αυτό μερίδιο ευθύνης έχει το κράτος, και συγκεκριμένα το Υπουργείο Υγείας της χώρας, που δημιούργησε μια διαφημιστική καμπάνια με το σλόγκαν “ 5 am Tag”. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη καμπάνια προωθεί την κατανάλωση 5 μερίδων φρούτων και λαχανικών την ημέρα και ξεκίνησε να λειτουργεί από το 2002 (Βασιλάκη & Κολλάρος, 2015).

Εικόνα 1. Η διαφημιστική καμπάνια του Υπουργείου Υγείας της Γερμανίας με τίτλο "5 am Tag", **ΠΗΓΗ:** ΓΕΝΙΚΟ ΠΡΟΞΕΝΕΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΣΤΟ ΝΤΥΣΣΕΛΑΝΤΟΡΦ

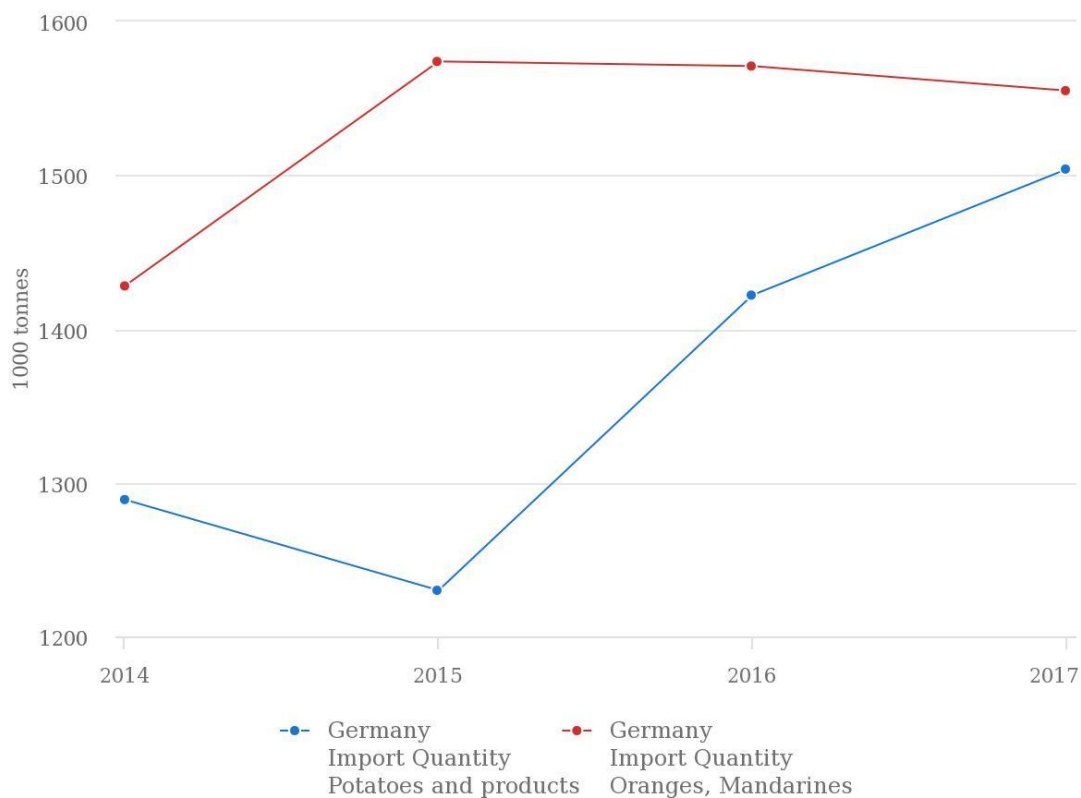


Οι Γερμανοί είναι ιδιαίτερα προσεχτικοί σε θέματα τιμής, για το λόγο αυτό είναι δύσκολες οι εξαγωγές κατά τη διάρκεια των εποχιακών προϊόντων. Οι Γερμανοί καταναλωτές προτιμούν να καταναλώνουν προϊόντα εντός εποχής και υπάρχει μια τάση τα τελευταία χρόνια κατανάλωσης εγχώριων παραγόμενων προϊόντων. Υπάρχουν όμως και αρκετοί καταναλωτές που επιθυμούν να καταναλώνουν εξωτικά φρούτα ή επιθυμούν να καταναλώνουν τα αγαπημένα τους φρούτα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αρκετές εταιρείες / σούπερ μάρκετ να διαφημίζουν εποχιακά προϊόντα όλο το έτος και οι τιμές να είναι σταθερά υψηλότερες. Ακόμα, οι Γερμανοί καταναλωτές επιλέγουν φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες και τα προϊόντα που παρουσιάζεται να αυξάνεται η κατανάλωσή τους είναι βιολογικά ή συμβατικά προϊόντα σε φυσική μορφή (Βασιλάκη & Κολλάρος, 2015).

Συμπερασματικά, η αγορά φρούτων και λαχανικών της Γερμανίας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ειδικά για τις ξένες επιχειρήσεις. Από τα μέχρι τώρα δεδομένα φαίνεται ότι το 1/5 των φρούτων και το 1/3 των λαχανικών που καταναλώνονται στη Γερμανία, παράγονται στην ίδια τη χώρα. Οι χώρες που εξάγουν κυρίως τα προϊόντα τους στη Γερμανία είναι Ισπανία, Ιταλία, Γαλλία, Ολλανδία και Πολωνία. Το 2014 η Ελλάδα είχε καταλάβει την έκτη θέση σε εξαγωγές προς τη Γερμανία νωπών φρούτων και λαχανικών, τόσο σε ποσότητα όσο και σε αξία. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ποσότητες εισαγωγής πορτοκαλιών, μανταρινιών και πατάτας – προϊόντων πατάτας από το 2014 έως το 2017. Τα συγκεκριμένα δεδομένα είναι από το παγκόσμιο οργανισμό FAO, και ελέγχθηκαν οι

συγκεκριμένες μεταβλητές, καθώς αυτές αποτελούν το μεγαλύτερο εξαγωγικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση.

Διάγραμμα 3. Οι ποσότητες εισαγωγής πορτοκαλιών, μανταρινιών και πατάτας – προϊόντων πατάτας από το 2014 – 2017 στη Γερμανία, *ΠΗΓΗ:FAO*



Source: FAOSTAT (Sep 30, 2020)

Στη γερμανική αγορά, η συσκευασία των προϊόντων αποτελεί ένα μεγάλο κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν νόμοι για τη συσκευασία και την αποφυγή δημιουργίας απορριμμάτων, οι οποίοι δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την ανακύκλωση των υλικών συσκευασίας. Για να ενταχθεί ένα προϊόν στη γερμανική αγορά θα πρέπει να έχει σήμανση GreenDot (Der Grüene Punkt) (Βασιλάκη & Κολλάρος, 2015).

Εικόνα 2. Η Σήμανση ανακύκλωσης συσκευασίας που πρέπει να αναγράφεται στη συσκευασία των προϊόντων που εισάγονται στη γερμανική αγορά, *ΠΗΓΗ:Gruener - Punkt*



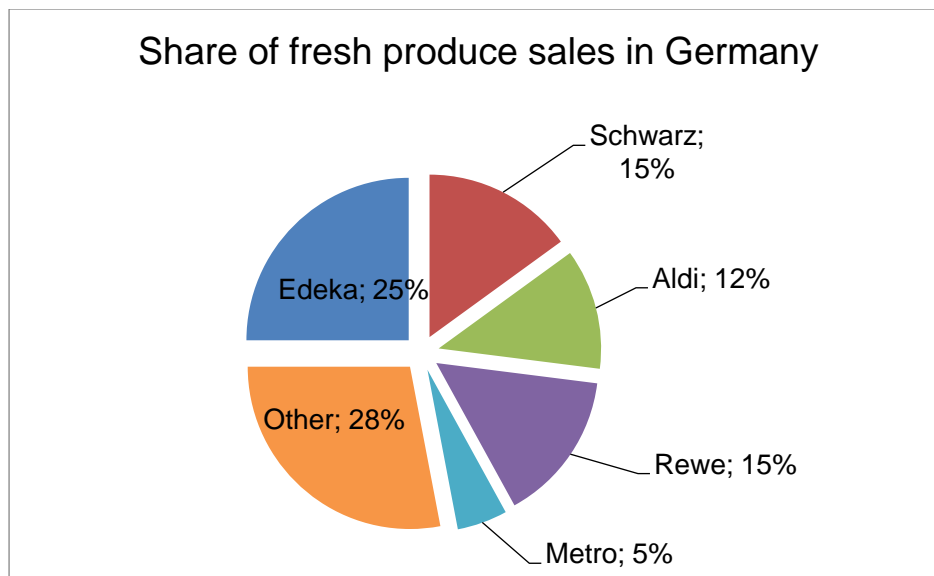
Βάση αυτού ο εισαγωγέας, κατόπιν συμφωνίας, καταβάλει αντίτιμο και εισέρχεται σε συμφωνία για να πάρει την αδειοδότηση χρήσης του συμβόλου στη συσκευασία των προϊόντων του.

Κανάλια Διανομής φρέσκων φρούτων και λαχανικών στη Γερμανία

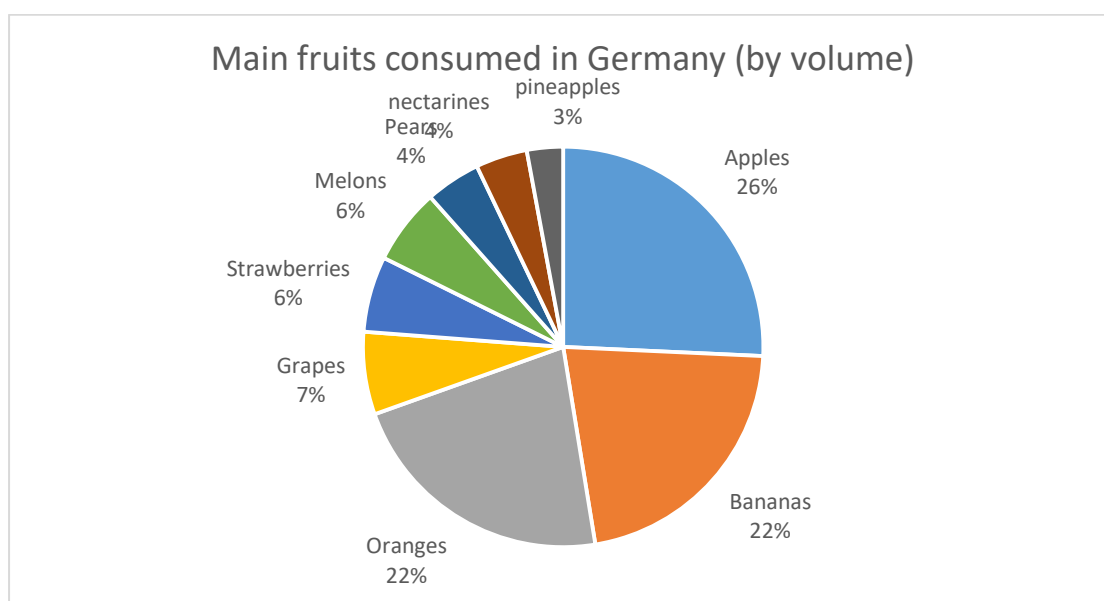
Η γερμανική αγορά στο μεγαλύτερο μέρος της αποτελείται από αλυσίδες λιανικής πώλησης που αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 75% των πωλήσεων του συνόλου φρέσκων φρούτων και λαχανικών. Σχεδόν το 20% της αγοράς είναι το μερίδιο μικρών μανάβικων και υπαίθριων λαϊκών αγορών, ενώ 3-5% είναι καταστήματα τροφοδοσίας. Επομένως, τα σημαντικότερα κανάλια διανομής για τα εισαγόμενα φρούτα αποτελούν οι μεγάλοι διανομείς που διανέμουν τα φρούτα απευθείας στις αλυσίδες λιανικής. Οι υπαίθριες αγορές και τα μανάβικα προμηθεύονται τα προϊόντα από μεσαίου μεγέθους χονδρέμπορους που δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο σε περίπου δεκαοχτώ αγορές (Grossmarkt). Στη Γερμανία δραστηριοποιούνται τέσσερις μεγάλες αλυσίδες λιανικής και είναι οι εξής: Aldi, Rewe, Edeka, Schwartz-Gruppe (Lidl-Kaufland). Οι μεγαλύτερες αγορές χονδρικής της Γερμανίας, βρίσκονται στα μεγάλα αστικά κέντρα, Μόναχο, Αμβούργο, Βερολίνο και Φρανκφούρτη. Οι μικρότερες αγορές, βρίσκονται σε μικρότερες πόλεις όπως Dusseldorf, Essen, Köln κ.α. Στις αγορές αυτές, οι χονδρέμποροι προτιμούν την εισαγωγή μικτών φορτίων που αγοράζουν από μεγάλες αγορές χονδρικής, όπως Perpignan στη Γαλλία και Verona στην Ιταλία. Οι εμπορικές εκθέσεις του κλάδου των νωπών φρούτων και λαχανικών είναι η Fruit Logistica και η Biofach (Βασιλάκη & Κολλάρος, 2015).

Στη συνέχεια ακολουθούν δύο διαγράμματα που παρουσιάζουν το μερίδιο αγοράς φρέσκων φρούτων και λαχανικών στη γερμανική αγορά και τις προτιμήσεις των Γερμανών καταναλωτών σε κατανάλωση φρέσκων φρούτων.

Διάγραμμα 4. Το μερίδιο αγοράς των φρέσκων φρούτων και λαχανικών στη γερμανική αγορά, **ΠΗΓΗ:** Euromonitor, 2015



Διάγραμμα 5. Η κύρια κατανάλωση φρέσκων φρούτων στη Γερμανία, **ΠΗΓΗ:** Fruit Logistica, 2014



3.3.2 Έρευνα Αγοράς – Η περίπτωση της Ιταλίας

Η Ιταλία αποτελεί την τρίτη μεγαλύτερη οικονομία της Ευρωζώνης με ΑΕΠ περίπου στα 2,3 τρισεκατομμύρια και πληθυσμό 62,2 εκατομμύρια. Ο κύριος εξαγωγικός εταίρος της Ιταλίας είναι οι ΗΠΑ. Το 2018 οι ΗΠΑ εξήγαγαν στην Ιταλία τρόφιμα,

αξίας περίπου 1,4 δις δολάρια, ενώ η Ιταλία εξήγαγε στις ΗΠΑ αξίας 5 δις δολάρια. Η ιταλική βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων είναι εξαιρετικά κατακερματισμένη. Η πρόοδος στην τεχνολογία τροφίμων, οι καινοτομίες μάρκετινγκ, τα προϊόντα «Made in Italy» και οι εξαγωγές τελικών προϊόντων έχουν συμβάλει στην αύξηση της ζήτησης τροφίμων της Ιταλίας. Τα βιοτεχνικά προϊόντα βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της αγοράς συσκευασμένων τροφίμων. Οι Ιταλοί καταναλωτές συνεχίζουν να προτιμούν προϊόντα αρτοποιίας, παγωτά, ζαχαροπλαστικής και σνακ. Οι ντόπιοι καταναλωτές συνεχίζουν να προτιμούν φρέσκα προϊόντα παρά κονσερβοποιημένα προϊόντα. Ωστόσο, τα πιο δημοφιλή κονσερβοποιημένα προϊόντα διατροφής είναι τα ψάρια και τα θαλασσινά (ιδιαίτερα ο τόνος), το κρέας και τα προϊόντα κρέατος, οι ντομάτες και τα φασόλια. Καθώς ο τρόπος ζωής έχει γίνει πιο πολυάσχολος, τα έτοιμα γεύματα έχουν γίνει πιο δημοφιλή. Οι συνεχείς βελτιώσεις στις συνταγές και στη συσκευασία, καθώς και στην κυκλοφορία νέων προϊόντων βοήθησαν στην αύξηση των έτοιμων γευμάτων, ιδίως μεταξύ των νεότερων καταναλωτών. Τα κατεψυγμένα έτοιμα γεύματα έχουν αποδειχθεί πιο επιτυχημένα από τα αποξηραμένα ή κατεψυγμένα προϊόντα, καθώς θεωρούνται πιο φρέσκα και πιο φυσικά (USDAForeignAgriculturalService, 2019).

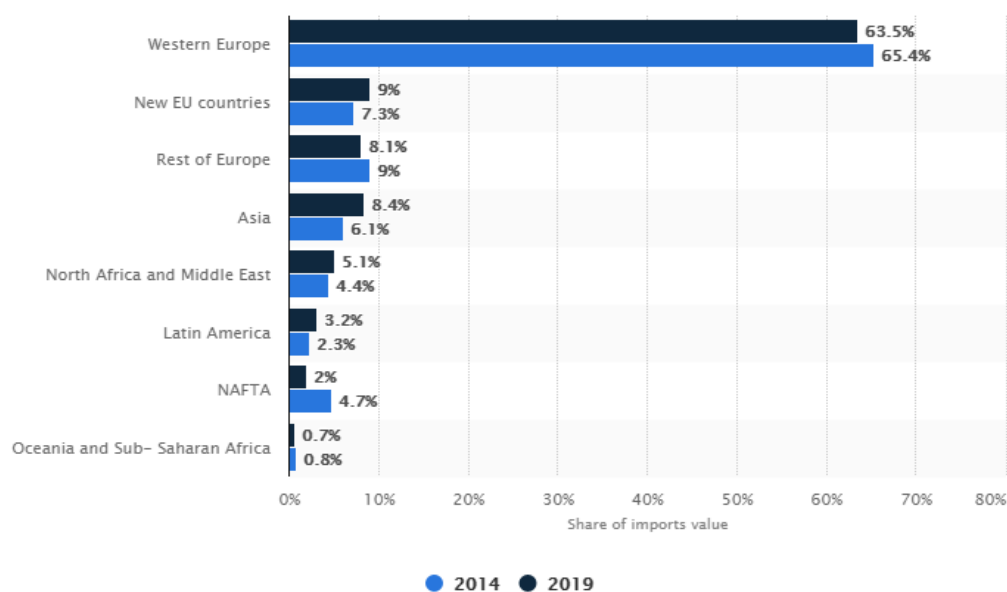
Η Ιταλία είναι μια παραδοσιακά, μεγάλη καταναλωτική αγορά με σημαντική τοπική παραγωγή φρούτων και λαχανικών. Οι Ιταλοί παραγωγοί εξάγουν μέρος της παραγωγής τους, όπως μήλα, σταφύλια, καρπούζι, ακτινίδια και βότανα. Η Ιταλία εισάγει λιγότερα από την Ισπανία, αλλά η ιταλική αγορά καταναλώνει σχεδόν όλα τα εισαγόμενα τοπικά προϊόντα, επομένως οι επανεξαγωγές είναι περιορισμένες. Σύμφωνα με πηγές της βιομηχανίας, η Ιταλία δεν σχεδιάζει να αναπτύξει δραστηριότητες επανεξαγωγής (CBI - MinistryofForeignAffairs, 2019).

Η Ιταλία είναι ο έκτος μεγαλύτερος Ευρωπαίος εισαγωγέας μεταποιημένων φρούτων και λαχανικών, αλλά κάπως διαφορετικός από τους άλλους κορυφαίους εισαγωγείς, διότι είναι επίσης σημαντικός παραγωγός και μεταποιητής φρούτων και λαχανικών. Ο κορυφαίος προμηθευτής αναπτυσσόμενων χωρών στην Ιταλία είναι η Τουρκία, κυρίως εξαγωγή σε φουντούκια με κέλυφος. Η Ιταλία είναι η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αγορά και μεταποιητής φουντουκιών, κάστανων, επιτραπέζιων ελιών και μεταποιημένων ντοματών. Η κατανάλωση σε κουκουνάρι για την παραγωγή πέστο είναι πολύ υψηλή στην Ιταλία, παρόλο που το κουκουνάρι συχνά αντικαθίστανται με άλλους, σχετικά φθηνότερους ξηρούς καρπούς, όπως αμύγδαλα και κάσιους. Τα

βιολογικά και vegan προϊόντα παρουσιάζουν πολύ υψηλή ανάπτυξη στη αγορά της Ιταλίας (CBI, 2018).

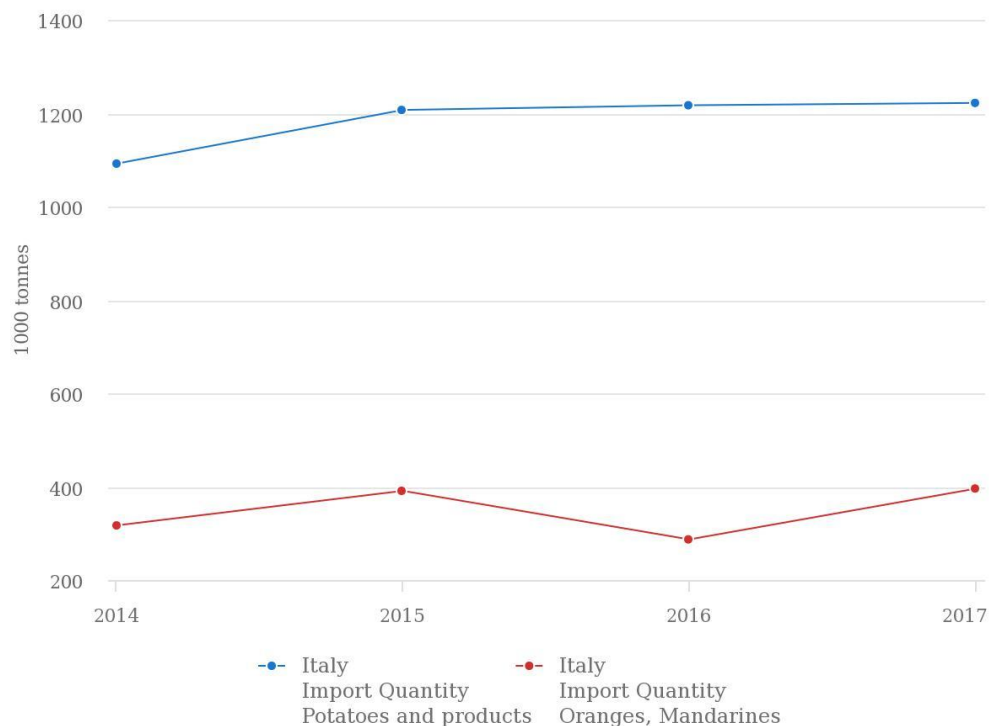
Στην ανάλυση αγοράς, μιας αγοράς-στόχου είναι σημαντικό να βλέπουμε και να ελέγχουμε το προφίλ του καταναλωτή, έτσι ώστε να μπορέσουμε να δημιουργήσουμε ένα προϊόν που ταιριάζει στις καταναλωτικές του συνήθειες. Στην Ιταλία έχουν παρουσιαστεί κάποιες αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία και στα πρότυπα εργασίας. Για το λόγο αυτό ο μέσος Ιταλός καταναλωτής επιδιώκει να αγοράζει όσο το δυνατόν πιο βολικά και έτοιμα για κατανάλωση τρόφιμα. Οι νέες απαιτήσεις σήμανσης και ιχνηλασιμότητας, εκτός από τις απαιτήσεις περιβαλλοντικής και καλής μεταχείρισης των ζώων, αναγκάζουν την ενοποίηση σε όλα τα επίπεδα της τροφικής αλυσίδας, από το αγρόκτημα έως το πιρούνι. Ακόμα, οι Ιταλοί καταναλωτές αναζητούν όλο και περισσότερο συχνά βιολογικά και φυσικά προϊόντα, ειδικά εκείνα που προέρχονται από την περιοχή τους, αισθάνονται σαν να υποστηρίζουν τις κοινότητές τους και την οικονομική ανάκαμψή τους. Η δημογραφική εξέλιξη προκαλεί αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, λόγω μικρότερων νοικοκυριών. Τα νοικοκυριά ενός και δύο ατόμων αυξάνονται και τα νοικοκυριά των τεσσάρων ή περισσότερων ατόμων μειώνονται. Οι καταναλωτές τείνουν να αγοράζουν πιο ακριβά προϊόντα προστιθέμενης αξίας ή συστατικά γεύματος όταν μαγειρεύουν μόνο για ένα ή δύο άτομα (USDA Foreign Agricultural Service, 2019).

Διάγραμμα 6. Η αξία διανομής των νωπών φρούτων και λαχανικών που εισήχθησαν στην Ιταλία το 2014 και το 2019. ΠΗΓΗ: Statista 2020, Επεξεργασία Macro - region



Ένας από τους λόγους που η ιταλική αγορά αποτελεί αγορά στόχο, είναι γιατί στην Ιταλία τα επίπεδα κατανάλωσης τροφίμων είναι από τα υψηλότερα στον κόσμο. Παράλληλα, όπως έχει αναφερθεί, είναι η τρίτη μεγαλύτερη αγορά της Ευρώπης και υπάρχει πάντα κάποιος καταναλωτής για κάθε προϊόν, όσο ιδιαίτερο ή διαφορετικό και να είναι. Άλλα σημαντικά στοιχεία για τις εταιρείες που επιθυμούν να εξάγουν τα προϊόντα τους στην Ιταλία είναι ότι οι Ιταλοί εισαγωγείς είναι επιχειρήσεις μεσαίου ή μικρού μεγέθους. Τα περισσότερα εισαγόμενα τρόφιμα εισέρχονται στην ιταλική αγορά μέσω μεσιτών (brokers) ή εξειδικευμένων εμπόρων. Η τιμή είναι πάντα σημαντική, αν και μόνο η ποιότητα και η καινοτομία αρκούν για ορισμένα εισαγόμενα προϊόντα. Παράλληλα, τα μεταποιημένα τρόφιμα διανέμονται κυρίως μέσω καταστημάτων παντοπωλείων, καταστημάτων ευκολίας και εκπτώτικων καταστημάτων. Σχετικά με το λιανεμπόριο, στην ιταλική αγορά υπάρχουν μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου, όπως για παράδειγμα Conad, CoopItalia, Selex Gruppo Commerciale SpA, Gruppo VeGe και άλλες. Ως προς τις επιχειρηματικές σχέσεις με τις ιταλικές επιχειρήσεις οι προσωπικές σχέσεις και η γλωσσική ικανότητα έχουν αξία κατά τη διεξαγωγή επιχειρηματικών συναλλαγών (USDA Foreign Agricultural Service, 2019).

Διάγραμμα 7. Οι ποσότητες εισαγωγής πορτοκαλιών, μανταρινιών και πατάτας – προϊόντων πατάτας από το 2014 – 2017 στην Ιταλία, **ΠΗΓΗ:** FAO



Source: FAOSTAT (Sep 30, 2020)

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται οι εισαγωγές της Ιταλίας, ως προς δύο από τα προϊόντα που πρόκειται να εξάγει η επιχείρηση M.P. PANAGARIS, πορτοκάλι και πατάτες. Από το 2014 έως το 2017 όπως φαίνεται στο διάγραμμα η εισαγωγή πατάτας παρουσίασε μια σταθερή πορεία ανάπτυξης, ενώ η εισαγωγή πορτοκαλιών εμφάνισε μία πτωτική τάση το 2016, ενώ το 2017 η πορεία ήταν ανοδική. Αυτό δείχνει ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα παρουσιάζουν μια διαρκή ζήτηση στη συγκεκριμένη καταναλωτική αγορά.

3.3.3 Έρευνα Αγοράς – Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει πληθυσμό 66,2 εκατ., το ΑΕΠ ανά κάτοικο είναι 35.300 ευρώ και ο δείκτης τιμών για τα τρόφιμα είναι 103,4 ευρώ. Η εγχώρια παραγωγή οπωροκηπευτικών στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι σχετικά μικρή, αν και είναι ο όγδοος μεγαλύτερος παραγωγός λαχανικών στην ΕΕ. Οι περισσότερες εκτάσεις χρησιμοποιούνται για καλλιέργειες μπιζελιών τόσο για μεταποίηση όσο και για κατανάλωση ξηρών νωπών μπιζελιών. Όσον αφορά την παραγωγή φρούτων της ΕΕ, το Ηνωμένο Βασίλειο βρίσκεται στη δωδέκατη θέση. Η παραγωγή μήλων και αχλαδιών φαίνεται μικρή, με το αξιοσημείωτο ότι η χώρα καλλιεργεί μεγάλο ποσοστό «μαγειρικών μήλων» (ουσιαστικά μήλα της ποικιλίας Bramley), τα οποία δεν καταναλώνονται ωμά. Από το 2000, η παραγωγή έχει υπερδιπλασιαστεί και ως επί το πλείστον προστατεύεται ουσιαστικά η καλλιέργεια κάτω από πλαστικές σήραγγες. Η συνολική αύξηση των φρούτων θερμοκηπίου (140 εκτάρια το 2006, 217 εκτάρια το 2017) έχει ξεπεράσει τα λαχανικά του θερμοκηπίου (700 εκτάρια το 2006, 850 εκτάρια το 2017) (Fruitlogistica, Fruitnet, 2019).

Λόγω της σχετικά μικρής εγχώριας παραγωγής, το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ένας από τους μεγαλύτερους εισαγωγείς νωπών οπωροκηπευτικών στην Ευρώπη, κατατάσσοντας το δεύτερο στην ΕΕ και για τους δύο. Τα δύο τρίτα των φρέσκων λαχανικών του προέρχονται από την Ισπανία και τις Κάτω Χώρες, με μόνο το 12% από τρίτες χώρες. Η μικρή εγχώρια καλλιέργεια του περασμένου έτους αντισταθμίστηκε εν μέρει από περισσότερες εισαγωγές από αυτές τις δύο πηγές. Αντίθετα, σχεδόν τα δύο τρίτα των φρούτων του προέρχονται από τρίτες χώρες - εκτός από τους παραδοσιακούς προμηθευτές μπανάνας της Νότιας και Κεντρικής Αμερικής, η Νότια Αφρική (9%) διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο. Η πιο σημαντική πηγή

της ΕΕ είναι η Ισπανία (16 τοις εκατό). Καθώς οι εισαγωγές έχουν αυξηθεί από έτος σε έτος, το ποσοστό αυτότητας του Ηνωμένου Βασιλείου για τα φρούτα έχει μειωθεί στο 16%, ενώ για τα λαχανικά είναι υψηλότερο στο 53%. Ο βαθμός αυτότητας το 2018 είναι πιθανό να είναι ακόμη χαμηλότερος. Οι μαζικές αλλαγές των εμπορικών ροών και τα γραφειοκρατικά εμπόδια μπορεί να αποδειχθούν σοβαρό πρόβλημα. Οι εξαγωγές φρέσκων φρούτων και λαχανικών του Ηνωμένου Βασιλείου είναι μικρές, αν και τα τελευταία πέντε χρόνια οι επανεξαγωγές ειδών, όπως μπανάνες και πορτοκάλια, έχουν αυξηθεί. Το 2017, οι δαπάνες των νοικοκυριών του Ηνωμένου Βασιλείου για φρέσκα φρούτα και λαχανικά (συμπεριλαμβανομένων των νωπών, εκτός από τις πατάτες) ήταν η δεύτερη υψηλότερη στην ΕΕ με 13,2 δισ. Ευρώ, ακριβώς πίσω από τη Γερμανία (14,8 δισ. Ευρώ) (Fruitlogistica, Fruitnet, 2019).

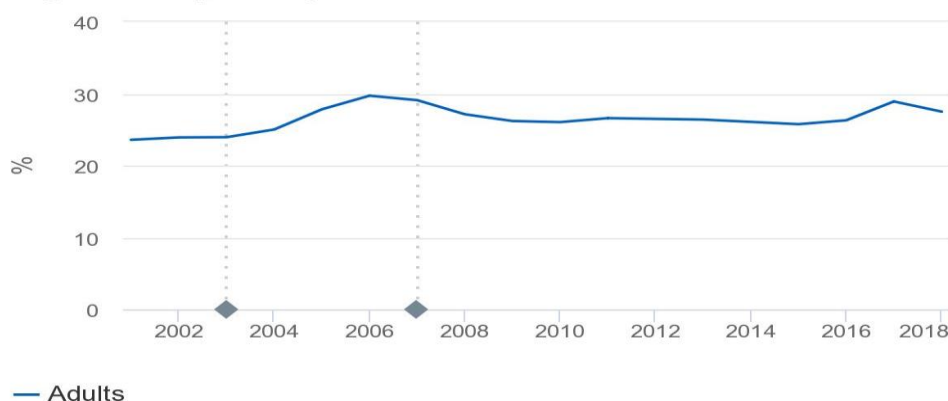
Το Brexit έχει απασχολήσει σημαντικά όλο το πλανήτη τα τελευταία χρόνια. Έως το 2019 δεν υπήρχε κάποια ανακοίνωση σχετικά με τις αλλαγές που θα επέφερε στις αγορές και ειδικότερα στην εμπορία προϊόντων (Fruitlogistica, Fruitnet, 2019). Σήμερα, γνωρίζουμε ότι μέχρι την ημερομηνία 31/12/2020 δεν αλλάζει τίποτα και ισχύει η συμφωνία αποχώρησης. Πιο συγκεκριμένα, έχουν ανακοινωθεί και οι δασμοί και το νέο παγκόσμιο δασμολόγιο του Ηνωμένου Βασιλείου που έχει αναρτηθεί στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών. Σύμφωνα με αυτό, επιβάλλονται δασμοί σε αρκετά αγροδιατροφικά προϊόντα και οι δασμοί θα ισχύουν από 01/01/2021. Σημαντικό είναι να δούμε αν θα γίνει κάποια αλλαγή ή συμφωνία που θα ρυθμίζει τις σχέσεις ΗΒ με την ΕΕ, στην περίπτωση αυτή θα εφαρμοστεί ότι ορίζει η νέα συμφωνία. Οι δασμοί κυμαίνονται από 2% έως 30% και στο επίκεντρο αυτών βρίσκεται ο κλάδος των τροφίμων, όπως νωπά φρούτα και λαχανικά, φέτα, ελαιόλαδο και γιαούρτι. Πιο συγκεκριμένα στα φρέσκα λαχανικά ο δασμός θα κυμαίνεται από 6% έως 12%, ενώ στα φρέσκα φρούτα από 2% έως 14% (Naftemporiki, 2020).

Περίπου το 93% όλων των Βρετανών καταναλωτών αγοράζουν φρέσκα φρούτα εβδομαδιαίως, ενώ το 90% αγοράζουν φρέσκα λαχανικά. Έτσι, φαίνεται ότι η αγάπη της Βρετανίας για φρούτα και λαχανικά συνεχίζει να αυξάνεται, καθώς το 25% των αγοραστών φρούτων και λαχανικών λένε ότι σε σύγκριση με πριν από ένα χρόνο μαγειρεύουν στο σπίτι χρησιμοποιώντας φρούτα και λαχανικά πιο συχνά. ενώ ένας στους δέκα (10%) δηλώνει ότι αγοράζει περισσότερα φρέσκα φρούτα και λαχανικά σε σύγκριση με πριν από ένα χρόνο. Επιπλέον, ενώ έχουν υπάρξει ερωτήσεις σχετικά με την υψηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη στα φρούτα, λιγότερο από ένα στους 10

(8%) δηλώνουν ότι έχουν μειώσει την αγορά ορισμένων φρούτων λόγω της περιεκτικότητας σε ζάχαρη. Ακόμα, για τους καταναλωτές στο Ηνωμένο Βασίλειο, η καλή αξία είναι ζωτικής σημασίας για την αποθήκευση των προϊόντων στο ψυγείο. Πάνω από τρεις στους πέντε (62%) Βρετανούς που αγοράζουν φρέσκα φρούτα και λαχανικά λένε ότι η χαμηλή τιμή είναι σημαντική, επόμενο σε σειρά σημαντικότητας είναι η χαμηλή τιμή να συνδυάζεται με ποιότητα πριν την ημερομηνία λήξης (41%) και στην συνέχεια ακολουθεί η χαμηλή τιμή σε συνδυασμό με προωθητικές ενέργειες (38%). Περίπου το 35% των Βρετανών θα ήθελε να δει μια μεγαλύτερη ποικιλία φρούτων ή λαχανικών διαθέσιμα σε έτοιμα φαγητά σνακ, για παράδειγμα πλυμένα, ξεφλουδισμένα ή ψιλοκομμένα. Η έρευνα της Mintel διαπίστωσε ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο, σχεδόν οι μισοί (46%) καταναλωτές φρούτων και λαχανικών λένε ότι προσπαθούν να τρώνε τις συνιστώμενες πέντε μερίδες φρούτων ή λαχανικών την ημέρα. Όμως, παρά ταύτα, οι μισοί Βρετανοί (50%) συμφωνούν ότι είναι δύσκολο να καταναλώνουν έως και πέντε μερίδες την ημέρα, ένα ποσοστό που αυξάνεται στο 57% για τις ηλικίες 25-34 ετών. Αντίθετα, η υιοθέτηση των προτεινόμενων πέντε την ημέρα φαίνεται λιγότερο ως «καθήκον» για τις μεγαλύτερες ηλικίες. Πιο συγκεκριμένα, μόλις το 40% των ατόμων ηλικίας 65 ετών και άνω δηλώνουν ότι είναι δύσκολο να φτάσουν να καταναλώνουν πέντε φρούτα ή λαχανικά την ημέρα. Τέλος, περισσότερα από τα δύο τρίτα (67%) των Βρετανών πιστεύουν ότι τα οφέλη για την υγεία των οπωροκηπευτικών πρέπει να αναφέρονται στη συσκευασία, για παράδειγμα το γεγονός ότι τα παντζάρια έχουν υψηλή περιεκτικότητα σε κάλιο και μαγνήσιο (Food&DrinkBusinessEurope, 2014).

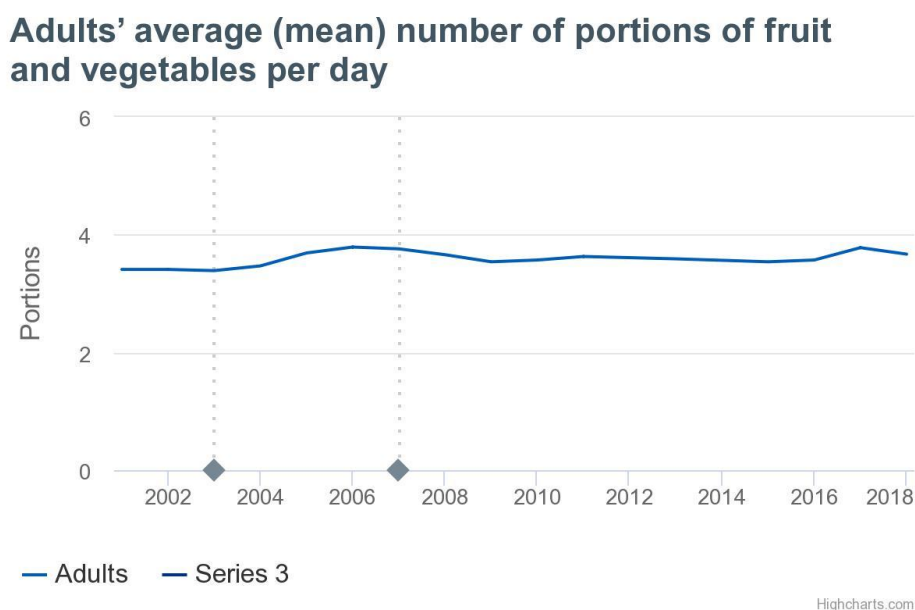
Διάγραμμα 8. Ενήλικες που τρώνε πέντε ή περισσότερες μερίδες φρούτων και λαχανικών την ημέρα στο ΗΒ, *ΠΗΓΗ:* Health Survey UK

Adults who eat five or more portions of fruit and vegetables per day



Highcharts.com

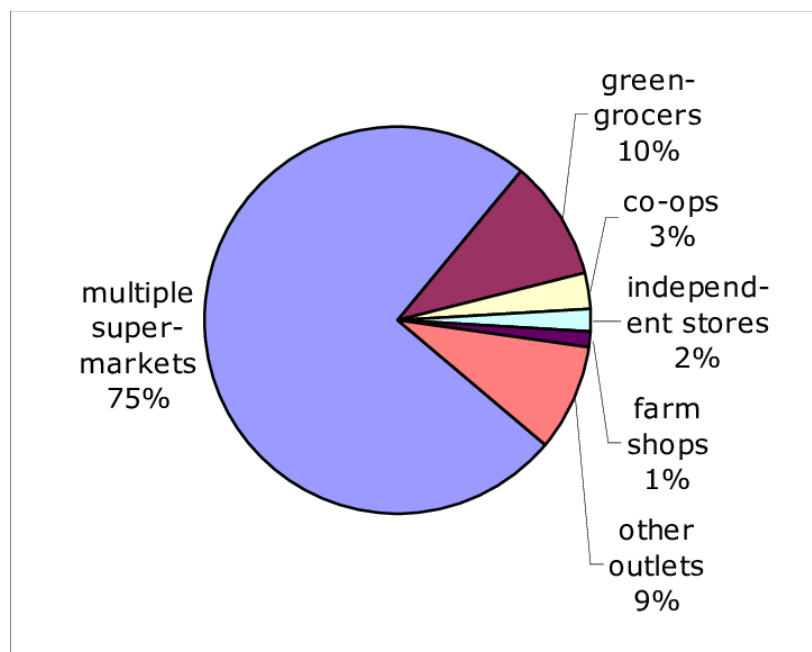
Διάγραμμα 9. Μέσος αριθμός μερίδων φρούτων και λαχανικών για ενήλικες ανά ημέρα στο ΗΒ, *ΠΗΓΗ:*Health Survey UK



Στα παραπάνω διαγράμματα μπορούμε να δούμε τις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών του Ηνωμένου Βασιλείου, πως διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου, ως προς την νωπή κατανάλωση φρούτων και λαχανικών.

Κατά την ανάλυση μίας αγοράς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ελέγξουμε τα σημεία αγοράς των φρούτων και λαχανικών, από πού δηλαδή προμηθεύονται συνήθως οι καταναλωτές τα προϊόντα ίδιου κλάδου με αυτό που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο μπορεί η επιχείρηση να επιλέξει τα σωστά κανάλια διανομής των προϊόντων κατά τη διάρκεια επιλογής του μίγματος μάρκετινγκ για την συγκεκριμένη αγορά. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί, περίπου το 75% των φρούτων και λαχανικών, οι κάτοικοι του ΗΒ, τα προμηθεύονται από διάφορα μεγάλα καταστήματα λιανικής. Το 10% προέρχεται από μανάβικα, 1% από φάρμες και 9% από διάφορα άλλα καταστήματα. Από αυτό εύκολα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι για τον κλάδο της τυποποίησης και συσκευασίας φρούτων και λαχανικών τα καταστήματα λιανικής αποτελούν το μεγαλύτερο προμηθευτή.

Διάγραμμα 10. HB: λιανική διανομή φρέσκων φρούτων και λαχανικών στο Ηνωμένο Βασίλειο,% των συνολικών λιανικών πωλήσεων, **ΠΗΓΗ:** Research Gate



Γενικά, κάθε αλυσίδα λιανικής στο HB εστιάζει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Για παράδειγμα, η Tesco στοχεύει τη μεσαία αγορά, παρέχοντας τόσο οικονομία όσο και προϊόντα υψηλού επιπέδου. Η Sainsbury's είναι ελαφρώς ψηλά στην αγορά της Tesco, με την Asda / Walmart ελαφρώς χαμηλότερη αγορά της Tesco. Οι Morrison και The Cooperative ανταγωνίζονται στο ίδιο επίπεδο με το Asda / Walmart. Η Waitrose, μέρος της εταιρικής σχέσης John Lewis, είναι η πιο δημοφιλής αγορά των κορυφαίων αλυσίδων. Η Iceland, η Aldi και η Lidl είναι όλα καταστήματα λιανικής με εκπτώτικες τιμές. Το Ηνωμένο Βασίλειο διαθέτει μία από τις πιο προηγμένες αγορές ιδιωτικών ετικετών (private label) στον κόσμο και θεωρείται ως η κορυφαία αγορά για την ανάπτυξη ιδιωτικών ετικετών. Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ του Ηνωμένου Βασιλείου κυριαρχούν στην αγορά ιδιωτικών ετικετών και κατά μέσο όρο το 47% των προϊόντων στα καταστήματά τους είναι ιδιωτικής ετικέτας. Αρχικά, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ήταν αντίγραφα ενός επώνυμου προϊόντος, αλλά σήμερα είναι συχνά καινοτόμα και διατίθενται στην αγορά ως premium προϊόντα ή προϊόντα υψηλής ποιότητας. Η αξία της διαδικτυακής αγοράς παντοπωλείων στο Ηνωμένο Βασίλειο σημείωσε τεράστια ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και το 2017 εκτιμήθηκε σε 10,4 δισεκατομμύρια λίρες. Οι διαδικτυακές πωλήσεις παντοπωλείων προβλέπεται να φτάσουν τα 16,0

δισεκατομμύρια λίρες έως το 2022 καθώς το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται ευρύτερα και βασίζεται στους αγοραστές του Ηνωμένου Βασιλείου (Lloydsbanktrade, 2020).

Μερίδιο αγοράς: Οι πωλήσεις ειδών παντοπωλείου στο Ηνωμένο Βασίλειο κυριαρχούνται από τις Tesco, Asda, Sainsbury και Morrison's. Αυτά τα τέσσερα εμπορικά σήματα είχαν συνδυασμένο μερίδιο αγοράς άνω του 70% της βρετανικής αγοράς παντοπωλείων, διαιρεμένο ως εξής (Kantar World Panel Νοέμβριος 2017; Lloydsbanktrade, 2020):

Tesco - μερίδιο αγοράς 28,0%

Sainsbury's - μερίδιο αγοράς 16,2%

Walmart - μερίδιο αγοράς 15,3%

Morrison - 10,4% μερίδιο αγοράς

Aldi - 6,7% μερίδιο αγοράς

Lidl - 5,1% μερίδιο αγοράς

Iceland - μερίδιο αγοράς 2%

3.4 Το Θεσμικό πλαίσιο

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση, η αγορά νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων υπόκειται σε καθεστώς ρυθμίσεων και παρεμβάσεων. Αυτό το καθεστώς αφορά τους μηχανισμούς της αγοράς και τη σχέση με την ποιότητα και την υγιεινή των προϊόντων που φτάνουν στον τελικό καταναλωτή. Οι γενικές προδιαγραφές για την κοινή οργάνωση των αγορών στον τομέα των οπωροκηπευτικών έχουν θεσπιστεί με τους κανονισμούς 1234/07 (22/10/2007) και 1182/07 (26/9/2007). Η θέσπιση της νέας Κοινής Αγροτικής Πολιτικής οδηγεί σε ριζικές αλλαγές τόσο στο ελληνικό όσο και στο κοινοτικό δίκαιο και εντοπίζεται στους παρακάτω κανονισμούς (ICAP, 2012):

Πίνακας 3. Οι νόμοι-κανονισμοί των νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων, **ΠΗΓΗ:** ICAP, 2012

ΝΟΜΟΣ/ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ	ΘΕΜΑΤΟΛΟΓΙΑ
Κανονισμός 1182/2007 (26/09/2007)	για τη θέσπιση ειδικών κανόνων όσον

	αφορά τον τομέα των οπωροκηπευτικών
Κανονισμός 1580/2007 (21/12/2007)	για τη θέσπιση κανόνων εφαρμογής των κανονισμών(ΕΚ) αριθ. 2200/96, (ΕΚ) αριθ. 2201/96 και (ΕΚ) αριθ. 1182/2007 του Συμβουλίου στον τομέα των οπωροκηπευτικών.
Κανονισμός 1234/2008 (22/10/2007)	για τη θέσπιση κοινής οργάνωσης των γεωργικών αγορών και ειδικών διατάξεων για ορισμένα γεωργικά προϊόντα.
Κανονισμός 1221/2008 (5/12/2008)	σχετικά με την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ.1580/2007 για τη θέσπιση κοινών κανόνων εφαρμογής των κανονισμών (ΕΚ) αριθ. 2200/96,(ΕΚ) αριθ. 2201/96 και (ΕΚ) αριθ. 1182/2007 του Συμβουλίου στον τομέα των οπωροκηπευτικών όσον αφορά τις προδιαγραφές εμπορίας.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ορίζεται ως ο χώρος στον οποίο αναζητούνται οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Κάθε επιχείρηση έχει ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε αλληλεπίδραση συνεχώς. Αυτό το περιβάλλον μπορεί να καθορίζει στις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο θα οριοθετήσουν και τις στρατηγικές τους (στρατηγική επιχειρήσεων ή/και μάρκετινγκ). Το περιβάλλον μιας επιχείρησης μπορεί να διαχωριστεί στο μικρο – περιβάλλον και στο μακρο – περιβάλλον. Το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από αναλύσεις που έχουν ως κύριο θέμα το οικονομικό περιβάλλον, το πολιτικό – νομικό περιβάλλον, τεχνολογικό περιβάλλον και το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό η ανάλυση που γίνεται στο συγκεκριμένο περιβάλλον της επιχείρησης ονομάζεται PEST (Political–Economical–Social and Technological). Η ανάλυση αυτή έχει σε γενικές γραμμές ως σκοπό να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι σημαντική μια ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter. Η ανάλυση αυτή ονομάζεται και ως «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) (Παπαγιάννη, 2002). Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση τόσο του μακρο-περιβάλλοντος, όσο και του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης.

4.1 PestΑνάλυση

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που καθορίζουν το περιβάλλον σε μια αγορά – στόχο μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή/και έμμεσα τις επιλογές της επιχείρησης ως προς την διάθεση συγκεκριμένων προϊόντων σε μια αγορά. Μπορούν να επηρεάσουν ακόμα και το αν θα επιλέξει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί ή όχι σε μια αγορά. Η ανάλυση αυτών των παραγόντων ακολουθεί στη συνέχεια.

4.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Ως προς το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης σε αυτό αναλύονται κυρίως οι πολιτικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν και τη στρατηγική της. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι η πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης και δημόσιας διοίκησης, οι εργασιακοί νόμοι, τα συστήματα φορολόγησης, κυβερνητικές πολιτικές σχετικές με το εμπόριο κ.α. παράλληλα, στο πολιτικό περιβάλλον μπορούν να εντάσσονται και οι αποφάσεις των τοπικών αρχών (όπως δήμοι, περιφέρειες και φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Αυτοί οι παράγοντες κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί καθώς μπορούν ακόμη και να επηρεάσουν τη λειτουργία ή μη μιας επιχείρησης (GreeceBusinessReview, 2018).

Το πολιτικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την εγκατάσταση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης σε μια αγορά. Η κάθε χώρα έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, δηλαδή το δικό της πολιτικό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να επηρεάσει την είσοδο μίας επιχείρησης σε αυτή τη χώρα. Για παράδειγμα, σύμφωνα με την ανάλυση αγοράς που έχει γίνει, στη Γερμανία δίνεται μεγάλη έμφαση στην ποιότητα, την πιστοποίηση και την συσκευασία. Όπως είδαμε η συσκευασία πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για να εισέλθει ένα προϊόν και να διατεθεί στην συγκεκριμένη αγορά. Το ίδιο μπορεί να ισχύει και σε άλλες χώρες, που έχουν παρόμοιο πολιτικό περιβάλλον. Στην περίπτωση της εγχώριας αγοράς, δηλαδή της ελληνικής αγοράς, υπάρχουν ορισμένες προδιαγραφές που πρέπει να έχουν τα τρόφιμα και τα ποτά για να μπορέσουν να διατεθούν στον τελικό καταναλωτή. Όπως γίνεται αντιληπτό και στην περίπτωση της Ελλάδας, η συσκευασία πρέπει να πληροί κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές και οι ετικέτες πρέπει να αναγράφουν τις απαραίτητες πληροφορίες.

Ένας ακόμα τρόπος που μπορεί να επηρεάσει το πολιτικό περιβάλλον τη δραστηριοποιήσει μιας επιχείρησης σε μία αγορά, σχετίζεται με το κατά πόσο υπάρχει μια πολιτική σταθερότητα και πόσο μπορούν να βοηθήσουν οι πολιτικές του εμπορίου την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Με την σταδιακή έξοδο της Ελλάδας από την οικονομική κρίση σήμερα, επιτρέπει τις επιχειρήσεις να μπορέσουν να έχουν καλύτερο φορολογικό καθεστώς και τους δίνει το κίνητρο των επενδύσεων στη χώρα.

4.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Στο οικονομικό περιβάλλον εντάσσεται η γενικότερη οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας. Οι παράγοντες που μπορούν να το επηρεάσουν είναι για παράδειγμα τα επιτόκια δανεισμού, ο ρυθμός και το ύψος του πληθωρισμού, τα επίπεδα απασχόλησης-ανεργίας, οι νομισματικές ισοτιμίες, οι δείκτες αναφορικά με το ΑΕΠ κ.α. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό κάποιες αποφάσεις της επιχείρησης που θέλει να δραστηριοποιηθεί σε μία χώρα ή σε μια νέα αγορά. Ένα παράδειγμα για να μπορέσει να γίνει αντιληπτό το πώς μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση το οικονομικό περιβάλλον είναι πως τα επιτόκια μπορούν να καθορίσουν το κόστος του δανεισμού που αποτελεί σημαντική πηγή κεφαλαίου και μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την επέκταση μιας επιχείρησης. Παράλληλα, συχνά παρατηρείται οι ισοτιμίες μεταξύ χωρών με διαφορετικό νόμισμα να έχουν επίδραση στο κόστος των εισαγωγών και των εξαγωγών. Το οικονομικό περιβάλλον ως προς τον τομέα του μάρκετινγκ μπορεί να επηρεάσει στην επιλογή αγοράς, δηλαδή να καθορίσει ποια αγορά είναι βιώσιμη για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Όταν μια περιοχή παρουσιάζει υψηλό δείκτη ανεργίας είναι και λιγότερο κατάλληλη για πιο ελαστικά αγαθά (π.χ. προϊόντα πολυτελείας) αλλά παραμένει κατάλληλη για πιο ανελαστικά αγαθά (π.χ. είδη πρώτης ανάγκης) (GreeceBusinessReview, 2018). Ο σκοπός των οικονομικών αναλύσεων είναι κατ' αρχήν, η αξιολόγηση της οικονομίας γενικά, και στη συνέχεια, η ανάλυση των συνεπειών των οικονομικών μεταβολών για την επιχείρηση. Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε αγορές της αλλοδαπής, οι οικονομικές αναλύσεις γίνονται πιο πολύπλοκες γιατί πλέον οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν σε δύο νέα περιβάλλοντα: αλλοδαπό και διεθνές. Στο αλλοδαπό περιβάλλον υπάρχουν πολλές οικονομίες αντί για μία και είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους. Εξαιτίας αυτών των διαφορών, κάποιες πολιτικές που σχεδιάζονται για τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια αγορά ίσως να είναι ακατάλληλες για τις συνθήκες που επικρατούν σε άλλη αγορά. Μεταξύ των σημαντικότερων οικονομικών δεικτών είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, το Ακαθάριστο Εγχώριο Εισόδημα, η Κατανομή Εισοδήματος, η Δαπάνη για Ιδιωτική Κατανάλωση, η Ιδιωτική Ιδιοκτησία Αγαθών, η Ιδιωτική Επένδυση, το Μοναδιαίο Κόστος της

Εργασίας, οι Συναλλαγματικές Ισοτιμίες, ο Ρυθμός Πληθωρισμού και τα Επιτόκια (Ball, Geringer, Minor, & Mcnett, 2014).

Μέχρι σήμερα η Ελλάδα εισάγει περισσότερα γεωργικά προϊόντα από όσα εξάγει, με αποτέλεσμα να έχει αρνητικό ισοζύγιο. Ειδικά στον κλάδο των οπωροκηπευτικών όμως, οι εξαγωγές υπερτερούν σαφώς έναντι των εισαγωγών. Η συμβολή των κηπευτικών στις συνολικές εξαγωγές οπωροκηπευτικών, είναι σχετικά μικρότερη σε σύγκριση με αυτή των φρούτων και ανήλθε στα 140 εκατομμύρια ευρώ κατά τα έτη 2009-2013 (Σάββας, και συν., 2017). Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εισαγωγές, οι εξαγωγές και το εμπορικό ισοζύγιο. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο πίνακα, από το 2013 έως το 2019 εμφανίζεται αύξηση των εξαγωγών προϊόντων. Κάθε χρόνο παρατηρείται μεταβολή στις εισαγωγές των αγαθών.

Πίνακας 4. Οι εισαγωγές, εξαγωγές και το εμπορικό ισοζύγιο από το 2000 έως το 2019, *ΠΗΓΗ:* ΕΛΣΤΑΤ

ΕΤΟΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ (ΑΞΙΑ €)	ΕΞΑΓΩΓΕΣ (ΑΞΙΑ €)	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ
2000	31.905.234.812	10.931.318.441	-20.973.916.371
2001	31.913.499.779	11.482.819.108	-20.430.680.671
2002	34.006.550.191	11.192.569.968	-22.813.980.223
2003	37.555.615.844	11.771.314.405	-25.784.301.439
2004	39.901.547.954	12.480.217.408	-27.421.330.546
2005	38.671.327.123	13.471.645.708	-25.199.681.415
2006	44.031.065.509	14.968.795.488	-29.062.270.021
2007	52.114.076.540	16.068.229.298	-36.045.847.242
2008	51.998.922.611	16.673.627.433	-35.325.295.178
2009	44.532.601.670	14.556.569.202	-29.976.032.468
2010	37.863.447.958	15.825.768.287	-22.037.679.671
2011	33.365.888.654	16.995.747.080	-16.370.141.574
2012	30.035.484.396	17.086.716.302	-12.948.768.094

2013	28.853.864.234	16.793.764.287	-12.060.099.947
2014	30.806.656.329	16.870.744.341	-13.935.911.988
2015	31.348.061.524	18.290.069.353	-13.057.992.171
2016	33.019.668.613	18.636.982.806	-14.382.685.807
2017	35.500.861.900	19.998.547.410	-15.502.314.490
2018	38.628.824.951	22.203.169.015	-16.425.655.936
2019	41.303.999.825	23.303.199.316	-18.000.800.509

4.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Κατά την ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος, ουσιαστικά αναλύουμε τη δομή της κοινωνίας. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει τις αντιλήψεις των κατοίκων της, ψυχογραφικά, δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση που θέλει να δραστηριοποιηθεί σε αυτή ή το προϊόν που θέλει να λανσάρει.. Ακόμα, στο κοινωνικό περιβάλλον μπορούν να περιλαμβάνονται το προσδόκιμο ζωής, η ηλικιακή διαστρωμάτωση, οι επικρατούσες θρησκευτικές πεποιθήσεις, ο βαθμός ισότητας των φύλων, οι συμπεριφορές διάφορων κοινωνικών ομάδων κλπ. Όπως γίνεται αντιληπτό οι κοινωνικές τάσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση των προϊόντων, κατ' επέκταση και στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Συμπερασματικά, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει την στρατηγική της με βάση το κοινωνικό περιβάλλον ώστε να πετύχει αύξηση των πωλήσεων της και γενικότερη βελτίωση της θέσης της (GreeceBusinessReview, 2018).

Για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων, αυτό που δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάλυση του κοινωνικού περιβάλλοντος, είναι οι καταναλωτικές συνήθειες και τάσεις στη διατροφή των καταναλωτών. Για παράδειγμα, σε αγορές στις οποίες παρατηρείται να καταναλώνουν αρκετά φρούτα και λαχανικά σε ημερήσια βάση, αποτελεί αγορά – στόχο για μια επιχείρηση συσκευασίας και τυποποίησης φρούτων και λαχανικών. Ακόμα, ο τρόπος ζωής, το βιοτικό επίπεδο, η διανομή του εισοδήματος είναι κάποιες μεταβλητές που μπορούν να παρουσιάσουν το αν μια αγορά είναι ελκυστική για δραστηριοποίηση. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι πως αν σε μια κοινωνία παρουσιάζεται οι καταναλωτές να

επιθυμούν έναν υγιεινό τρόπο ζωής, τότε οι συγκεκριμένοι καταναλωτές μπορεί να καταναλώνουν περισσότερα φρούτα και λαχανικά και προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας. Συμπερασματικά, η συγκεκριμένη κοινωνία θα μπορούσε να αποτελεί στόχο για την επιχείρηση M. P. PANAGARIS.

4.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Τέλος, ως προς το τεχνολογικό περιβάλλον παρουσιάζει και αυτό καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος και γι' αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία, η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας κλπ. είναι κάποιοι παράγοντες καθοριστικής σημασίας για πολλές λειτουργίες μιας επιχείρησης. Το τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να επιφέρει μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας μιας επιχείρησης έως τη δημιουργία νέων αγορών, την πιθανή ύπαρξη εμποδίων εισόδου σε αυτές ή την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης έναντι των άλλων (GreeceBusinessReview, 2018).

Το τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό είτε θετικά είτε αρνητικά τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε μια ξένη αγορά. Στο κλάδο της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών οπωροκηπευτικών, η τεχνολογία επιδρά με ποικίλους τρόπους. Συνεχώς δημιουργούνται νέες τεχνολογίες που μειώνουν το χρόνο τυποποίησης και συσκευασίας. Ακόμα, υπάρχουν μηχανήματα και τεχνολογίες που μπορούν να μετρήσουν τη φρεσκάδα των προϊόντων. Μπορεί να επηρεάσει ακόμα και στη διαφήμιση των προϊόντων, καθώς συνεχώς αναπτύσσονται συνεχώς τα social media marketing και άλλοι νέοι τρόποι παρουσίας στο διαδίκτυο. Όλα αυτά τα νέα εργαλεία ήρθαν για να βοηθήσουν μια επιχείρηση να αυξήσει τις πωλήσεις της και να έχει μια δυναμική παρουσία στην αγορά και στο μυαλό του καταναλωτή. Πολλές φορές μπορεί να έχει μεγάλο κόστος για να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές, για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητο να έχει θεσπίσει η επιχείρηση τις στρατηγικές της και να γνωρίζει ποια είναι η αγορά στην οποία στοχεύει, να έχει δηλαδή στοχευμένο πλάνο μάρκετινγκ.

4.2 Οι πέντε δυνάμεις του Porter

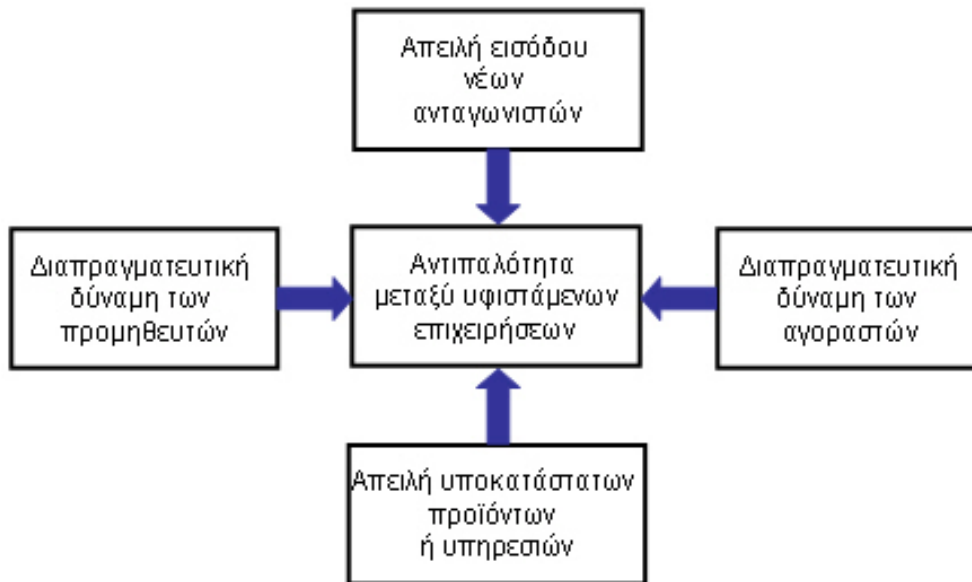
Η επιχείρηση έρχεται σε επαφή και επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να γίνει μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι ένα μοντέλο το οποίο μπορεί να προσδιορίσει και να αναλύσει τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις. Οι δυνάμεις αυτές μπορούν να διαμορφώνουν κάθε κλάδο και να βοηθήσουν στον προσδιορισμό των αδυναμιών και δυνατοτήτων του. Πολύ συχνά παρατηρείται η χρήση του συγκεκριμένου μοντέλου με σκοπό τον προσδιορισμό της δομής του κλάδου και μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στον καθορισμό επιχειρηματικής στρατηγικής. Με μια γρήγορη ματιά στις πέντε δυνάμεις, έχουν ως εξής (GreeceBusinessReview, 2019):

- **Απειλή νεοεισερχόμενων:** Οι εταιρείες οι οποίες δεν δραστηριοποιούνται ανταγωνιστικά στο κλάδο αλλά έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Υπάρχουν περιπτώσεις, όπου μπορεί οι πελάτες να έχουν διαπραγματευτική δύναμη και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα να μπορούν να μειώσουν τα κέρδη (για παράδειγμα μεγάλος αριθμός παραγγελιών, ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών, οικονομίες κλίμακας κ.α.)
- **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:** Προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που μπορούν να εκπληρώσουν τις ίδιες ανάγκες της αγοράς με μικρότερο κόστος ή άλλα πλεονεκτήματα για τον τελικό καταναλωτή.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Αυτό παρατηρείται όταν οι προμηθευτές αυξήσουν τις τιμές τους, μπορούν να προκαλέσουν μείωση κερδών στις επιχειρήσεις του κλάδου (στην περίπτωση που ένα προϊόν είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση, αν δεν υφίστανται άλλοι προμηθευτές οι οποίοι να μπορούν να εκπληρώσουν μια συγκεκριμένη παραγγελία κ.α.).

- **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Η ανάγκη και τάση των επιχειρήσεων να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους στον κλάδο.

Σχήμα 2. Οι πέντε Δυνάμεις του Porter, *ΠΗΓΗ: Strategy Train*



Η ανάλυση του συγκεκριμένου μοντέλου μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίσει άμεσα τις δυνατότητες της, και απειλές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει στο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου. Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

4.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποτελούσαν ανέκαθεν μια δυνητική απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει, καθώς θα μπορούσαν να προκαλέσουν πιθανή μείωση των τιμών και απώλεια του μεριδίου αγοράς, επομένως και να ασκήσουν πίεση σε ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορούν να προσπαθήσουν να εδραιώσουν τη θέση τους και να ενεργοποιήσουν την αφοσίωση των πελατών τους χρησιμοποιώντας διάφορες στρατηγικές (StrategyTrain, 2009).

Στο κλάδο της συσκευασίας και τυποποίησης νωπών φρούτων και λαχανικών, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν εμποδίζεται από τις οικονομίες κλίμακας. Παράλληλα, λόγω του μικρού κόστους που χρειάζεται η ίδρυση μιας επιχείρησης αυτού του κλάδου, δεν είναι δύσκολη η είσοδος στην αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι μικρές ή/και μεσαίες. Μεγαλύτερο κόστος παρατηρείται μόνο στο κόστος των εγκαταστάσεων της επιχείρησης (αγορά ή ενοικίαση) και στην αγορά των μηχανημάτων, κατά την δημιουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, παρατηρούνται εισαγωγές προϊόντων που παράγονται και στην Ελλάδα, λόγω ένταξης της στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό καθιστά μεγαλύτερο τον ανταγωνισμό και στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, αλλά και στις υφιστάμενες. Επιπλέον, το θεσμικό πλαίσιο περί πιστοποίησης των προϊόντων τροφίμων αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση.

Η επιχείρηση M.P. PANAGARIS διαθέτει ήδη τις εγκαταστάσεις και το κτίριο (ιδιόκτητες), όπως και τα περισσότερα μηχανήματα τυποποίησης και συσκευασίας των προϊόντων της. Το κόστος παραγωγής με την πάροδο των χρόνων θα μειώνεται, όσο η επιχείρηση συνεχίσει να λειτουργεί. Παράλληλα, θα μπορέσει να πετύχει την είσοδο στην αγορά, μέσω οικονομιών κλίμακας.

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS θα προσπαθήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της για να μπορέσει να ξεχωρίσει στην αγορά που πρόκειται να εισέλθει. Η διαφοροποίηση θα γίνει στα πλαίσια που αυτό είναι εφικτό, καθώς κλάδο της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών, η συγκεκριμένη διαφοροποίηση δεν είναι πάντα κάτι εύκολο. Πολλές φορές, η διαφοροποίηση των προϊόντων μπορεί να επιτευχθεί με την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τα υλικά συσκευασίας και γενικότερα την εμφάνιση του τελικού προϊόντος (Stratergy Train, 2009).

Άλλο εμπόδιο εισόδου των νέων επιχειρήσεων αποτελούν οι κεφαλαιακές απαιτήσεις. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπάρχει επίγνωση των εφάπαξ εξόδων. Ως εφάπαξ έξοδα ονομάζονται τα έξοδα του παρελθόντος τα οποία δεν μπορούν να ανακτηθούν στην περίπτωση που μια επιχείρηση αποφασίσει να εγκαταλείψει την αγορά (Stratergy Train, 2009). Εφόσον, παρατηρείτε ότι ένας μεγάλος αριθμός μικρών

επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται σε αυτό το κλάδο, σημαίνει πως τα πάγια έξοδα δεν θα αποτελέσουν σοβαρό εμπόδιο στην είσοδο της επιχείρησης.

4.2.2 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο εάν ένας πελάτης μπορεί να αντικαταστήσει ένα προϊόν με ένα αντίστοιχο άλλο. Επίσης, εάν οι τιμές των προϊόντων μιας επιχείρησής αρχίσουν να αυξάνονται, οι πελάτες ενδεχομένως να αναζητήσουν υποκατάστατα σε άλλη επιχείρηση (Stratergy Train, 2009). Στο κλάδο των νωπών φρούτων και λαχανικών υποκατάστατα μπορεί να είναι άλλα φρούτα και λαχανικά, όπως για παράδειγμα υποκατάστατο του καρπουζιού είναι το πεπόνι, ενώ υποκατάστατο του πορτοκαλιού μπορεί να είναι το μανταρίνι, το λεμόνι ή/και το γκρέιπφρουτ. Στο συγκεκριμένο κλάδο δεν υπάρχει μεγάλο κόστος αντικατάστασης των προϊόντων της επιχείρησης εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο. Παράλληλα, δεν παρατηρείται μεγάλη διαφορά μεταξύ των τιμών των προϊόντων μεταξύ τους, κάτι που θα προκαλέσει τον καταναλωτή να αντικαταστήσει το προϊόν της επιχείρησης με κάποια ανταγωνιστικής. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων.

4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας στην ανάλυση PORTER είναι οι προμηθευτές, επειδή οι επιχειρήσεις εξαρτιούνται άμεσα από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών των προμηθευτών τους. Κρίνεται ιδιαίτερα απαραίτητο για το λόγο αυτό να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το κατά πόσο επηρεάζουν οι προμηθευτές του κλάδου τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν (Anwander; Stratergy Train, 2009). Θα πρέπει λοιπόν να γίνεται έλεγχος πόση πίεση μπορεί να ασκήσει ο προμηθευτής στην επιχείρηση, πόσο για παράδειγμα υπάρχει ανάγκη για το προϊόν που εμπορεύεται. Ακόμα, θα πρέπει να γίνει έλεγχος το κατά πόσο μπορεί ο προμηθευτής να βρει εύκολα νέους πελάτες και σε ποιο βαθμό εξαρτάται η επιχείρηση από το συγκεκριμένο προμηθευτή (Stratergy Train, 2009). Σε γενικές γραμμές οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη όταν κοστίζει στις

επιχειρήσεις – αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτή και όταν έχουν ήδη αναπτύξει brand name και η ζήτηση των προϊόντων συνεχώς αυξάνεται. Άλλο χαρακτηριστικό που μπορεί να αυξήσει την δύναμη διαπραγματεύσεως των προμηθευτών είναι όταν στην αγορά δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, όταν επομένως έχουν το μονοπώλιο. Τέλος, όταν τα προϊόντα του κλάδου κοστίζουν περισσότερο στην επιχείρηση να τα παράξει η ίδια, από την προσφορά του προμηθευτή (c-earthconsulting , 2017).

Στο τομέα τυποποίησης νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων υπάρχει σε γενικές γραμμές διαθεσιμότητα του προϊόντος από αρκετούς προμηθευτές. Η διαθεσιμότητα όμως εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από άλλους παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες και οι ασθένειες που μπορούν να προσβάλουν την αΰλη. Ουσιαστικά οι παραγωγοί αποτελούν τους κύριους προμηθευτές και σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από εκείνους η διαθεσιμότητα των προϊόντων. Οι παραγωγοί τις περισσότερες φορές είναι μεμονωμένοι, αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η οργάνωση των παραγωγών σε ομάδες, κάτι που καθιστά δυνατότερη τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Το θετικό για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση στο συγκεκριμένο κλάδο είναι ότι μπορεί να επιλέξει τα προϊόντα (φρούτα και λαχανικά) που παρουσιάζουν τη μικρότερη ευπάθεια, τουλάχιστον στις ασθένειες. Επιπλέον, μπορεί να επιλέξει προϊόντα που έχουν περισσότερους προμηθευτές, σε αντίθεση με κάποια άλλα.

4.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Επόμενη δύναμη του PORTER που εξετάζεται είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στην επιχείρηση M. P. PANAGARIS ως αγοραστές λογίζονται οι χονδρικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης και οι τελικοί καταναλωτές. Από τους συγκεκριμένους πελάτες, αυτοί που ξεχωρίζουν να έχουν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη είναι οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, σούπερ μάρκετ, και οι χονδρέμποροι. Αυτό συμβαίνει, καθώς οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορούν να επιλέξουν να συνεργαστούν με διάφορες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών και εμπορεύονται τα ίδια προϊόντα (ανταγωνιστικές επιχειρήσεις). Οι τελικοί καταναλωτές είναι οι πελάτες που παρουσιάζεται να έχουν τη μικρότερη

διαπραγματευτική δύναμη. Σε γενικές γραμμές, οι ιδιώτες – καταναλωτές επιλέγουν προϊόντα τα οποία μπορούν να βρουν άμεσα διαθέσιμα στα καταστήματα λιανικής πώλησης, επομένως επηρεάζονται άμεσα από αυτά και από την διαθεσιμότητα των προϊόντων σε αυτά.

4.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η συγκεκριμένη δύναμη του Porter είναι και η πιο σημαντική, επειδή εστιάζει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που θα την διαχωρίσει και θα την ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Όσο μεγαλύτερος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η συγκεκριμένη επιχείρηση και το αντίστροφο (c-earth consulting , 2017). Σε κάθε κλάδο επιχειρηματικότητας υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αυτός έχει ως στόχο την βελτίωση των πωλήσεων και την αύξηση του μεριδίου αγοράς στον εκάστοτε κλάδο (Stratergy Train, 2009).

Όπως έχει αναφερθεί στο συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, κυρίως μικρών, αλλά περιλαμβάνονται και περίπου είκοσι μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι λογικό επομένως, να υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου. Παρ' αυτά παρατηρείται σε γενικές γραμμές ο ανταγωνισμός να έχει διακυμάνσεις ανάλογα με τις περιόδους ζήτησης και προσφοράς του προϊόντος. Στα προϊόντα, όπως τα νωπά φρούτα και λαχανικά, η ζήτηση και η προσφορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις χρονικές περιόδους παραγωγής των προϊόντων (εντός – εκτός εποχής). Για παράδειγμα ένα προϊόν που παράγεται εκτός εποχής, έχει υψηλότερη τιμή από όταν παράγεται εντός εποχής.

4.3 Ανάλυση SWOT

Μια Ανάλυση SWOT μελετά τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) για το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάλυση αυτή

χρησιμοποιείτε από μια πληθώρα επιχειρήσεων που έχουν ως σκοπό να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα για να μπορέσουν να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) (epixeirein.gr, 2018).

Με την ολοκλήρωση της παρουσίασης και διατύπωσης των παραγόντων που αποτελούν μια SWOT analysis, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να διακρίνει τις προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει, προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με αυτή την καλύτερη εικόνα που έχει δημιουργήσει των συνθηκών του περιβάλλοντος, η επιχείρηση καλείται να αναλάβει πρωτοβουλίες προς όφελος της, με σκοπό (BusinessMentor, 2015):

- να αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά τα δυνατά της σημεία
- να βελτιώσει τις αδυναμίες της,
- να αξιοποιήσει τυχόν ευκαιρίες του περιβάλλοντος
- να αντιμετωπίσει τυχόν μελλοντικές απειλές

Επιπρόσθετα, κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί, πως μια ανάλυση SWOT θεωρείται από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ και αποτελεί μια καθιερωμένη πρακτική για όλες τις κορυφαίες επιχειρήσεις στον κόσμο. Η ανάλυση SWOT είναι ιδιαίτερη δημοφιλής, καθώς βοηθάει στην εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων (εφόσον υλοποιηθεί σωστά) που καθορίζουν την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής (BusinessMentor, 2015).

Εικόνα 3. Ανάλυση SWOT, *ΠΗΓΗ:* Business Mentor



Όπως έχει αναφερθεί, η επιχείρηση Μ. Ρ. PANAGARIS δραστηριοποιείται στο αντικείμενο της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών. Στο κλάδο της τυποποίησης νωπών οπωροκηπευτικών παρουσιάζονται διάφορα δυνατά και αδύνατα σημεία, απειλές και ευκαιρίες. Σε γενικές γραμμές η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ήπιους χειμώνες και μεγάλη ηλιοφάνεια. Διαθέτει επίσης γόνιμα εδάφη με σημαντικούς υδάτινους πόρους, ειδικά στην Δυτική Ελλάδα, με συνέπεια να θεωρείται προνομιακός τόπος από άποψη κλίματος για τη φυτική παραγωγή. Το ήπιο κλίμα της Ελλάδας επιτρέπει, κατά κύριο λόγο στα νότια διαμερίσματά της, την παραγωγή πρώιμων οπωροκηπευτικών. Με άλλα λόγια, προϊόντων που παράγονται πιο νωρίς από την συνηθισμένη εποχή παραγωγής τους σε άλλα μέρη και σε άλλες χώρες. Τα προϊόντα αυτά διατίθενται ευκολότερα και σε πολύ ευνοϊκότερες τιμές όχι μόνο στην εγχώρια αγορά, αλλά και στις αγορές του εξωτερικού. Τέτοια παραδείγματα είναι το πρώιμο ελληνικό καρπούζι, οι πρώιμες φράουλες, τα πρώιμα σταφύλια και ροδάκινα, κλπ. Ακόμα, η Ελλάδα διαθέτει σημαντικά φυσικά πλεονεκτήματα για την καλλιέργεια φυτών, όμως η φυτική παραγωγή αντιμετωπίζει και σοβαρά σημαντικά ελλείμματα σε θέματα τεχνογνωσίας, οργάνωσης και εμπορίας. Το μικρό μέγεθος των αγροτικών εκμεταλλεύσεων δυσχεραίνει τον εκσυγχρονισμό τους. Επιπλέον, η αύξηση του μεσαίου μεγέθους των γεωργικών εκμεταλλεύσεων φυτικής παραγωγής έχει συμβάλει στη βελτίωση και καλύτερη αξιοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού και των υποδομών (για παράδειγμα συσκευαστήρια). Ακόμα, θα μπορούσε να συμβάλει στην επίδειξη μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας στις αλλαγές που συντελούνται διεθνώς, με τέτοιο τρόπο ώστε

να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους και να δημιουργηθούν καλύτερες συνθήκες εμπορίας των προϊόντων καθώς και εξαγωγών. Ως προς το κομμάτι της παγκόσμιας αγοράς με την κατάργηση των δασμών και με την ανάπτυξη των μεταφορών μπορεί να δημιουργηθεί σκληρός ανταγωνισμός στον τομέα της φυτικής παραγωγής. Σε γενικές γραμμές, οι αυξημένες απαιτήσεις της κοινωνίας και οι προοπτικές της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής απαιτούν στοχευμένη παρέμβαση του κράτους, καθώς και πρωτοβουλίες των ίδιων των αγροτών, στις οποίες κρίνεται απαραίτητη η αρωγή της Πολιτείας (Σάββας, και συν., 2017).

Η συνεχής ζήτηση κηπευτικών, όλη τη διάρκεια του χρόνου δημιουργεί, σημαντικές ευκαιρίες για παραγωγή και εξαγωγή κηπευτικών από χώρες εντός ΕΕ με ήπιες κλιματικές συνθήκες, όπως είναι η Ελλάδα, παρόλο που σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες το επίπεδο τεχνογνωσίας είναι υψηλότερο. Είναι γεγονός όμως ότι η ελληνική παραγωγή κηπευτικών είναι εκτεθειμένη στον ανταγωνισμό από τρίτες χώρες με παρόμοιες κλιματικές συνθήκες (ή λίγο πιο ευνοϊκές για παραγωγή κηπευτικών) και χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής και τεχνολογικής ανάπτυξης, λόγω του χαμηλότερου κόστους εργασίας σε αυτές τις χώρες (Σάββας, και συν., 2017). Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα αδύνατο σημείο για την ανάπτυξη τυποποιητικών επιχειρήσεων που επιθυμούν να ασχοληθούν με εξαγωγικές δραστηριότητες (Σάββας, και συν., 2017).

Πίνακας 5. Ανάλυση SWOT του κλάδου νωπών οπωροκηπευτικών, *ΠΗΓΗ:* Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας Πλατφόρμα Αγροδιατροφής

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ ισχυρή παραγωγική βάση σε ορισμένα φρούτα • Επιχειρηματικό περιβάλλον που ευνοεί την περαιτέρω την ανάπτυξη του κλάδου • Ύπαρξη ‘καναλιών’ για εξαγωγές φρούτων στο εξωτερικό • Δυνατότητα της πλέον πρώιμης παραγωγής κηπευτικών στην 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχετικά υψηλό κόστος παραγωγής φρούτων και μικρή μέση έκταση λαχανοκομικής εκμετάλλευσης • Απουσία διαφοροποιημένων προϊόντων (ποικιλίες φρούτων) με τον ανταγωνισμό • Μεγάλες αποστάσεις πολλών κέντρων παραγωγής με ευνοϊκές

<p>Ευρώπη λόγω ευνοϊκών κλιματικών συνθηκών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ευνοϊκό κλίμα για εκτός εποχής παραγωγή στα θερμοκήπια • Προτίμηση εγχώριων καταναλωτών στα ελληνικά κηπευτικά 	<p>κλιματικές συνθήκες από εγχώρια κέντρα κατανάλωσης και διεθνείς αγορές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μέτριο έως χαμηλό επίπεδο τεχνογνωσίας • Ανάγκη επένδυσης σημαντικών κεφαλαίων στις θερμοκηπιακές καλλιέργειες
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη εγχώριων ποικιλιών οπωροφόρων δέντρων & θάμνων • Ύπαρξη 'κρίσιμης μάζας' σε επίπεδο παραγωγικής και ερευνητικής δραστηριότητας • Η Ελλάδα διαθέτει μικροκλίματα που επιτρέπουν την κλιμάκωση της παραγωγής από το υπερπρώιμο μέχρι το όψιμο κομμάτι • Ανάπτυξη σύγχρονων αναλυτικών τεχνικών αιχμής στην έρευνα των φρούτων • Μεγάλο έλλειμμα οπωροκηπευτικών σε επίπεδο Ε.Ε. που καλύπτεται με εισαγωγές • Ανάδειξη και διεύρυνση αγορών χωρών ανατολικής Ευρώπης και Βαλκανίων που δεν έχουν ευνοϊκές κλιματικές συνθήκες για παραγωγή κηπευτικών 	<ul style="list-style-type: none"> • Έντονος διεθνής ανταγωνισμός (από τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες) • Οικονομική κρίση - μείωση εγχώριας κατανάλωσης • Δεν έχει γίνει σύνδεση μεταξύ των διαφορετικών μικροκλιμάτων παραγωγής • Χαμηλή αναγνωρισιμότητα ελληνικών φρούτων (έλλειψη brand name) • Ανταγωνίστριες χώρες με παρόμοιες κλιματικές συνθήκες αλλά χαμηλότερο κόστος εργατικών • Γενικότερες οικονομικές προοπτικές χώρας.

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS, βάση της παραπάνω ανάλυσης, επιθυμεί να εκμεταλλευτεί σωστά τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο κλάδο των νωπών οπωροκηπευτικών για να καταφέρει να έχει μια δυνατή είσοδο στις αγορές, τόσο την εγχώρια όσο και στις ξένες αγορές. Γνωρίζοντας τα αδύνατα σημεία αυτού του κλάδου και τις απειλές που υπάρχουν, μπορεί να προβλέψει τις δυσκολίες που θα κληθεί να αντιμετωπίσει και να προσπαθήσει να ανταπεξέλθει σε αυτές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ανάλυση που παρουσιάζεται για τον συγκεκριμένο κλάδο είναι θετική και εμφανίζει πολλές δυνατότητες για την ανάπτυξη και την σταθεροποίηση μιας νέας επιχείρησης στην αγορά. Μέσα από την ανάλυση SWOT υπάρχει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα του κλάδου που μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για κάθε νέα ή/και υφιστάμενη επιχείρηση.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες της επιχείρησης και θα πρέπει να υφίστανται από το ξεκίνημα μιας επιχείρησης προσφέροντας πληροφορίες για την απορροφητικότητα της αγοράς στην οποία απευθύνεται το προϊόν που πρόκειται να παραχθεί και αξιολογώντας τη συνολική αποδοτικότητα. Η στρατηγική μάρκετινγκ, επιπλέον, θα πρέπει να διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης ή της επενδυτικής προσπάθειας, εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητά της με αποφάσεις που μπορεί να αφορούν: α) την τροποποίηση του προϊόντος, β) την ανεύρεση νέων χρήσεων για το προϊόν ή τμημάτων της αγοράς, γ) την πολιτική διανομής και τιμολόγησης του προϊόντος και δ) την πώληση του προϊόντος με τον κατάλληλο συνδυασμό διαφήμισης, σηματοποίησης (labeling) κ.λπ (Αυλωνίτης & Παπασταθοπουλου, 2010).

Είναι σημαντικό για μια νέα επιχείρηση που εισέρχεται στην αγορά να έχει μία κερδοφόρο πορεία και για το λόγο αυτό θα πρέπει να έχει μία συγκεκριμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Για να το πετύχει, θα πρέπει να δώσει μεγάλη σημασία στις έρευνες αγοράς που έχουν γίνει τόσο στην εγχώρια όσο και στις ξένες αγορές. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό επιπλέον, να γίνεται πρώτα η έρευνα αγοράς και έπειτα να ορίζεται η στρατηγική μάρκετινγκ. Μετά την έρευνα αγοράς η επιχείρηση θα μπορέσει να οριοθετήσει τους σκοπούς και τους στόχους που θα έχει η στρατηγική μάρκετινγκ.

Η νέα επιχείρηση ως βασικό σκοπό έχει να αποκτήσει μία δυναμική παρουσία στην εγχώρια και στις ξένες αγορές. Αυτό θα προσπαθήσει να το πετύχει με την παροχή ποιοτικά ανώτερων προϊόντων και αρκετά διαφοροποιημένων ως προς την συσκευασία και την τυποποίηση. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να μειώσει τον χρόνο μεταφοράς των προϊόντων από το χωράφι στο συσκευαστήριο, με σκοπό να μειώσει τον βαθμό ευπάθειας των προϊόντων και κατ' επέκταση να προσφέρει περισσότερο ποιοτικά προϊόντα.

Ακόμα, η επιχείρηση θα δώσει ιδιαίτερη σημασία στο brand name και στη σύνδεση του συγκεκριμένου brand name με την έννοια της ποιότητας και της ασφάλειας τροφίμων. Αυτό θα το πετύχει, μέσω διαφημίσεων αρχικά στα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης και κατ' επέκταση σε περιοδικά που σχετίζονται με τον κλάδο των τροφίμων και της μαγειρικής.

Όπως έχει αναφερθεί και στο επιχειρηματικό σχέδιο, τα κύρια σημεία πώλησης στην εγχώρια αγορά θα είναι οι κεντρικές αγορές μεγάλων αστικών κέντρων (για παράδειγμα Κεντρική Αγορά Αθηνών, Κεντρική Αγορά Θεσσαλονίκης κ.α.), σε εμπορικούς συνεργάτες που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια και αλλοδαπή αγορά καθώς επίσης και σε αλυσίδες supermarket. Ως αρχικό στόχο η επιχείρηση θα έχει ένα μικρό δίκτυο διανομής των προϊόντων (περίπου 1.000 σημεία πώλησης στην Ελλάδα).

5.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Οι αγορές αποτελούνται από αγοραστές, και οι αγοραστές διαφέρουν κατά ένα ή περισσότερους τρόπους. Μπορεί να διαφέρουν ως προς τις επιθυμίες, τους πόρους, τον τόπο διαμονής, την αγοραστική στάση και τις αγοραστικές πρακτικές τους. Μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς, οι εταιρείες διαιρούν μεγάλες, ανόμοιες αγορές σε μικρότερα τμήματα που μπορούν να εφοδιάζουν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά με προϊόντα και υπηρεσίες που ταιριάζουν στις εξατομικευμένες ανάγκες τους (Armstrong & Kotler, 2009).

Μέσα στη γενικότερη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας υπάρχουν συνήθως ευδιάκριτες υπο-ομάδες ιδιωτών/επιχειρήσεων, οι οποίες είναι γνωστές με τον όρο τμήματα αγοράς. Οι καταναλωτές (ή πελάτες) σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς έχουν παρόμοιες ή ομοιογενείς ανάγκες και επιθυμίες, ενώ μεταξύ διαφορετικών τμημάτων υπάρχει μεγάλη ανομοιογένεια σε ότι αφορά τις ανάγκες και επιθυμίες τους. Μέσω του διαχωρισμού αυτού αναδεικνύονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών/ επιχειρήσεων σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και προσδιορίζονται τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς (Αυλωνίτης & Παπασταθοπουλου, 2010).

Η τμηματοποίηση των καταναλωτών της αγοράς μπορεί να γίνει βάση γεωγραφικές, δημογραφικές, ψυχογραφικές και συμπεριφοράς. Η γεωγραφική τμηματοποίηση απαιτεί διαίρεση της αγοράς σε διάφορες γεωγραφικές μονάδες, όπως είναι έθνη,

περιοχές, πολιτείες, επαρχίες, πόλεις ή ακόμα και γειτονιές. Μια εταιρεία ίσως αποφασίσει να λειτουργήσει σε μία ή περισσότερες γεωγραφικές περιοχές ή να λειτουργήσει σε όλες τις περιοχές δίνοντας όμως προσοχή στις γεωγραφικές διαφορές όσο αν αφορά τις ανάγκες και τις επιθυμίες. Από την άλλη πλευρά η δημογραφική τμηματοποίηση διαιρεί την αγορά σε ομάδες με βάση μεταβλητές όπως ηλικία, φύλο, μέγεθος της οικογένειας, κύκλο ζωής οικογένειας, εισόδημα, εργασία, μόρφωση, θρησκεία, φυλή, γενιά και εθνικότητα. Οι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι πλέον δημοφιλείς βάσεις για την τμηματοποίηση σε ομάδες πελατών. Παράλληλα, η ψυχογραφική τμηματοποίηση διαιρεί τους αγοραστές σε διάφορες ομάδες με βάση την κοινωνική τάξη, τον τρόπο ζωής ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Άνθρωποι στην ίδια δημογραφική ομάδα, μπορούν να έχουν πολύ διαφορετική ψυχοσύνθεση. Τέλος, η τμηματοποίηση με βάση τη συμπεριφορά διαιρεί τους αγοραστές σε ομάδες με βάση την γνώση, στάσεις, χρήσεις και αντιδράσεις τους απέναντι σε ένα προϊόν (Armstrong & Kotler, 2009).

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS, όπως έχει αναφερθεί, εμπορεύεται μία γκάμα προϊόντων που ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων. Τα συγκεκριμένα προϊόντα, καταναλώνονται και θα πρέπει να καταναλώνονται από όλους τους καταναλωτές ανεξάρτητος φύλου, ηλικίας και άλλων δημογραφικών και ψυχογραφικών στοιχείων. Συνεπώς, τμηματοποίηση της αγοράς θα μπορούσε να γίνει ως προς το γεωγραφικό κομμάτι, και πιο συγκεκριμένα ως προς το κομμάτι διαχωρισμού των αγορών. Βάση ερευνών αγορών που έχουν πραγματοποιηθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, θα μπορούσε να γίνει διάκριση μεταξύ της εγχώριας αγοράς, με τις αγορές Ιταλίας, Ηνωμένου Βασιλείου και Γερμανίας. Η διάκριση αυτή θα στηρίζεται στις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών των εκάστοτε αγορών (για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί η κατανάλωση της πατάτας και παρουσιάζεται αλλαγή στάσεις). Συμπερασματικά, με βάση τις έρευνες αγορών θα μπορούσε να γίνει τμηματοποίηση, με συνδυασμό τη συμπεριφορά των καταναλωτών και την γεωγραφική θέση. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ όπου θα αναφερθούν εκτενέστερα οι διαφορές στην κάθε αγορά.

5.2 Μίγμα Μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται αναφορικά με το προϊόν, την τιμή, την προώθηση και τη διανομή με στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών σε μια αγορά στόχο. Ο αριθμός των μεταβλητών παραγόντων που περιλαμβάνεται σ' αυτούς τους τέσσερις τομείς του μάρκετινγκ είναι μεγάλος, δημιουργώντας έτσι τη δυνατότητα για εκατοντάδες συνδυασμούς. Συχνά, οι εγχώριες δραστηριότητες μιας επιχείρησης έχουν ήδη καθιερώσει ένα επιτυχές μίγμα μάρκετινγκ και ο πειρασμός να εφαρμόσει κανείς τις ίδιες τακτικές και στρατηγικές στο εξωτερικό είναι μεγάλος (Ball, Geringer, Minor, & Mcnett, 2014).

Κατά τη διάρκεια ανάλυσης του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουμε ορίσει το τμήμα της αγοράς στο οποίο θα τοποθετηθεί το προϊόν. Λόγω της φύσης των προϊόντων, νωπά φρούτα και λαχανικά, και της υψηλής διατροφικής αξίας που αυτά διέπουν δεν είναι δυνατή η διαφοροποίηση του στόχου ως προς την ηλικιακή κλίμακα και το βιοτικό επίπεδο. Ανεξαρτήτως ηλικίας και οικονομικής τάξης, τα φρούτα και τα λαχανικά είναι απαραίτητα για μια ισορροπημένη διατροφή και για την ύπαρξη μιας υγιούς σωματικής κατάστασης. Επιπλέον, για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των οπωροκηπευτικών προϊόντων, δεν είναι πολλές φορές δυνατή η τμηματοποίηση της αγοράς, γιατί έτσι δε θα μπορέσουν να πετύχουν οικονομίες κλίμακας. Ακόμα επειδή η παραγωγή των νωπών οπωροκηπευτικών προϊόντων δεν έχει μια σταθερή τιμή κάθε χρόνο, λόγω καιρικών συνθηκών και ασθενειών που μπορεί να πλήξουν τις καλλιέργειες. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό η επιχείρηση να πετύχει οικονομίες κλίμακας.

5.2.1 Πολιτική Προϊόντος

Το προϊόν είναι το επίκεντρο του μίγματος μάρκετινγκ. Αν το προϊόν δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, κανένας βαθμός προώθησης, έκπτωσης στην τιμή ή διανομής δε θα πείσει τον κόσμο να το αγοράσει (Ball, Geringer, Minor, & Mcnett, 2014).

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS έχει ως σκοπό και στόχο να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό, προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας και ποιότητας. Για το λόγο

αυτό, θέλει να συνδέσει το brand name του προϊόντος με την ποιότητα και την ασφάλεια τροφίμων στο μυαλό του καταναλωτή. Όπως έχει αναφερθεί τα προϊόντα που θα συσκευάζει, τυποποιεί και εμπορεύεται η επιχείρηση θα είναι πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια. Η σύνδεση των προϊόντων αυτών με την υψηλή ποιότητα αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για την εικόνα του προϊόντος στον καταναλωτή.

Σημαντικό για την εικόνα του προϊόντος θα είναι η σχέση ποιότητας – τιμής. Εφόσον η επιχείρηση στοχεύει στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας, θα μπορεί να προσφέρει στον τελικό καταναλωτή προϊόντα με υψηλή ποιότητα και ταυτόχρονα ανταγωνιστική τιμή. Για τα προϊόντα επιλέγονται πλαστικά ή χάρτινα χαρτοκιβώτια στα πορτοκάλια και δίχτυα στις πατάτες. Τα καρπούζια πρέπει να συσκευάζονται κατά τρόπο ώστε να προστατεύεται σωστά το προϊόν. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται μέσα στη συσκευασία πρέπει να είναι καθαρά και ποιότητας που να αποφεύγεται η πρόκληση οποιασδήποτε εξωτερικής ή εσωτερικής ζημιά στο προϊόν. Για τη χρήση υλικών, επιτρέπεται το χαρτί και υλικά που φέρουν εμπορικές προδιαγραφές, υπό την προϋπόθεση ότι εκτυπώνεται ή επισημαίνεται να έχει γίνει με μη τοξική μελάνη ή κόλλα (UNITED NATIONS, 2017).

Η επιλογή μεταξύ μιας οικογενειακής επωνυμίας για όλους τους τύπους προϊόντων ή της ανεξάρτητης επωνυμίας για κάθε τύπο προϊόντος μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους της επιχείρησης, το πόσο ισχυρή είναι η επωνυμία και το πόσο σχετίζονται τα προϊόντα μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, επειδή η εδραίωση μιας νέας μάρκας στην αγορά απαιτεί μεγάλες επενδύσεις για διαφήμιση, όταν η επιχείρηση έχει περιορισμένους πόρους προτιμάται η επιλογή της οικογενειακής επωνυμίας. Όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης πρόκειται να είναι τρόφιμα προτιμάται η διατήρηση της οικογενειακής επωνυμίας ως όνομα και για τα επιμέρους προϊόντα της επιχείρησης (Αυλωνίτης & Παπασταθοπουλου, 2010).

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS στην εγχώρια αγορά έχει ως σκοπό να διαθέσει όλη την γκάμα των προϊόντων της. Με λίγα λόγια, τα συσκευασμένα πορτοκάλια, πατάτες και καρπούζια σε διάφορες συσκευασίες και ποσότητες. Ως προς την αγορά της Γερμανίας, επίσης έχει ως στόχο την τοποθέτηση όλων των προϊόντων της σε διάφορες συσκευασίες με πολύ καλές ποιότητες (κατηγορίας EXTRA) και διαφορετικές ποσότητες. Στην περίπτωση της Ιταλίας, θα υπάρξει μια διαφορετική στρατηγική. Η Ιταλία ως μία πλέον παραγωγική χώρα, εκτελεί εισαγωγές προϊόντων

σε σχέση με την παραγωγή της. Η επιχείρηση επιθυμεί να εξάγει προϊόντα στην συγκεκριμένη αγορά πολύ καλής ποιότητας. Ανάλογα, με τις καταστάσεις της χρονιάς (καιρικές, ασθένειες φυτών και ζήτηση), θα εξάγει κάποια από τα προϊόντα της στην αγορά αυτή και σε ανάλογη τιμή. Για την αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, θα εξάγονται συσκευασμένα μόνο πορτοκάλια και καρπούζια (ανάλογα με την εποχικότητα και τις περιόδους παραγωγής). Αυτό συμβαίνει γιατί σύμφωνα με την ανάλυση αγοράς, έχει παρατηρηθεί πως στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, τα τελευταία χρόνια όλο και λιγότερη είναι η ζήτηση για πατάτες. Οι Βρετανοί προσπαθούν τα τελευταία χρόνια να μειώσουν την κατανάλωση πατάτας και να αλλάξουν κάποιες διατροφικές τους συνήθειες. Σχετικά με τα εξαγόμενα προϊόντα της επιχείρησης, όσο αν αφορά τα καρπούζια που θα εξάγονται θα είναι τα ευρωπαϊκού τύπου (μικρού μεγέθους) για να είναι εύκολη και η μεταφορά – διανομή τους. Συμπερασματικά, η επιχείρηση θα διαθέσει τόσο στην εγχώρια όσο και στις ξένες αγορές μία μεγάλη γκάμα προϊόντων, χωρισμένα σε ποιότητες, ποσότητες και συσκευασίες, κάτι που θα αναλυθεί καλύτερα στη συνέχεια.

5.2.2 Τιμολογιακή Πολιτική

Η τιμή αποτελεί το μοναδικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ που σχετίζεται αποκλειστικά με έσοδα για την επιχείρηση, ενώ τα υπόλοιπα στοιχεία (προϊόν, διανομή, προβολή) συνεπάγονται, καταρχάς κόστος για την επιχείρηση. Η τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης περιλαμβάνει σειρά αποφάσεων που σχετίζονται με τους τιμολογιακούς στόχους, το περιθώριο κέρδους, το ύψος της τιμής (χονδρικής ή/και λιανικής), τη διαφοροποίηση τιμής, την πιστωτική πολιτική, καθώς και τις εκπτώσεις και ειδικές προσφορές. Με βάση τα παραπάνω, στο πρόγραμμα μάρκετινγκ θα πρέπει να γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο τιμολογούνται τα προϊόντα καθώς και τα περιθώρια κέρδους για τα επιμέρους προϊόντα. Παράλληλα, στην ενότητα αυτή θα πρέπει να γίνεται αναφορά και για τυχόν διαφοροποιήσεις στην τιμή ανάλογα με τον πελάτη, καθώς και στην πιστωτική πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010).

Με βάση τα παραπάνω για την διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης M. P. PANAGARIS στόχος είναι η παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος

και η επίτευξη κέρδους. Για να συμβεί όμως αυτό, θα πρέπει αρχικά να γίνει ένας πρόχειρος υπολογισμός του κόστους των προϊόντων. Αρχικά ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) για τα νωπά φρούτα και λαχανικά σήμερα διαμορφώνεται στο 13%¹. Για την επιχείρηση, υπάρχει το κόστος αγοράς του προϊόντος, αγοράς υλικών συσκευασίας, προβολής του προϊόντος, προσωπικές πωλήσεις, φυσική διανομή του προϊόντος, κάλυψη απωλειών, κόστος παραγωγής/ τυποποίησης. Συνεπώς, η τιμή εξαρτάται από τους συγκεκριμένους παράγοντες. Το μικτό περιθώριο κέρδους για τα συγκεκριμένα αγαθά δε θα πρέπει να πέφτει χαμηλότερο από το 55% περίπου. Η λιανική τιμή του προϊόντος θα είναι περίπου 10 – 15% πάνω από το μέσο όρο, καθώς τα προϊόντα θα είναι πολύ καλής ποιότητας. Ακόμα, θα υπάρξει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική ανάλογα με το τμήμα της αγοράς στόχου που θα στοχεύει το προϊόν (π.χ. διαφορά τιμής Ελλάδα – Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς υπάρχει διαφορετικό κόστος μεταφοράς, διαφορετική τιμή στη χώρα που παράγεται κ.α. λόγοι).

5.2.3 Πολιτική Διανομής

Η διανομή αποτελεί σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία η οποία περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες οι οποίες αναφέρονται στη ροή ενός προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή μέσω ενός δικτύου/ καναλιού διανομής (Rosenbloom, 1999; Αυλωνίτης & Παπασταθοπουλου, 2010).

Οι εταιρείες σπάνια δημιουργούν μόνες τους αξία για τους πελάτες και κερδοφόρες σχέσεις με αυτούς. Αντιθέτως, οι περισσότερες αποτελούν απλώς ένα κρίκο μιας μεγαλύτερης εφοδιαστικής αλυσίδας και ενός ευρύτερου διαύλου μάρκετινγκ. Έτσι λοιπόν, η επιτυχία μιας μεμονωμένης εταιρείας εξαρτάται όχι μόνο από το πόσο καλά κάνει τη δουλειά της αλλά και από το πόσο καλά ολόκληρος ο δίαυλος μάρκετινγκ ανταγωνίζεται τους διαύλους των ανταγωνιστών. Μια εταιρεία, για να είναι καλή στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες πρέπει επίσης να είναι καλή και στη διαχείριση σχέσεων με συνεργάτες/εταίρους (Armstrong & Kotler, 2009).

Τα κανάλια διανομής είναι κάτι περισσότερο από εταιρείες απλώς συνδεδεμένες μεταξύ τους με διάφορες ροές. Είναι σύνθετα συστήματα συμπεριφοράς, στα οποία

¹<https://www.taxheaven.gr/news/47254/odhgos-meiwmenoy-syntelesth-fpa-apo-thn-aade>

άνθρωποι και εταιρείες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να εκπληρώσουν τους στόχους των ατόμων, της εταιρείας και του καναλιού. Κάποια συστήματα καναλιών αποτελούνται μόνο από άτυπες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε χαλαρά οργανωμένες εταιρείες. Άλλα συνίστανται από τυπικές αλληλεπιδράσεις που κατευθύνονται από ισχυρές οργανωσιακές δομές. Ακόμα, τα συστήματα καναλιών δεν παραμένουν στάσιμα – νέοι τύποι διαμεσολαβητών αναδύονται και εξελίσσονται ολόκληρα νέα συστήματα καναλιών (Armstrong & Kotler, 2009). Το δίκτυο διανομής ενός προϊόντος μπορεί να είναι άμεσο ή έμμεσο. Στην περίπτωση του άμεσου δικτύου διανομής, η επιχείρηση πουλάει το προϊόν στον πελάτη/καταναλωτή χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Όταν η επιχείρηση διακινεί το προϊόν της μέσα από ένα έμμεσο δίκτυο διανομής, χρησιμοποιεί τρίτους για να το προσφέρουν στον πελάτη/καταναλωτή (π.χ. χονδρέμπορους) (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010).

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS επιθυμεί να δώσει μεγάλη σημασία και να προσέξει σημαντικά την επιλογή των συνεργατών της. Όπως έχει αναφερθεί, ως προς την εγχώρια αγορά τα κανάλια διανομής θα είναι συνεργάτες – προμηθευτές σε κεντρικές αγορές της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας, καταστήματα λιανικής πώλησης σε ολόκληρη την Ελλάδα και καταστήματα εμπορίας τροφίμων. Ως προς την εγχώρια αγορά, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να αποκτήσει ένα σταθερό δίκτυο συνεργατών, με τους οποίους θα υπάρχει εμπιστοσύνη και καλή συνεργασία.

Παράλληλα, η επιχείρηση ενδιαφέρεται στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον να ασχοληθεί με τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Σχετικά με τις αλλοδαπές αγορές, η επιλογή των δικτύων διανομής θα πραγματοποιηθεί ανάλογα και με βάση την αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα λειτουργήσει βάση των αναλύσεων αγορών που έχουν πραγματοποιηθεί για να ελέγξει και να βρει τον καλύτερο δυνατό τρόπο εισόδου στις νέες αγορές. Για παράδειγμα, για την αγορά της Γερμανίας οι περισσότεροι καταναλωτές προμηθεύονται τα προϊόντα τους από τα καταστήματα λιανικής και από εκπτώτικα καταστήματα λιανικής πώλησης (ALDI, LIDL). Όπως όμως είδαμε στην ανάλυση αγοράς, είναι πολύ δύσκολο για μια ξένη επιχείρηση να προσεγγίσει κατευθείαν, χωρίς μεσάζοντα αυτά τα καταστήματα λιανικής. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντική η ύπαρξη ενός μεσάζοντα στις συγκεκριμένη αγορά. Η επιχείρηση θα επικοινωνήσει αρχικά με κάποιον μεσάζοντα – χονδρέμπορο και στη συνέχεια θα μπορέσει μέσω αυτού να διαθέσει την γκάμα των προϊόντων της στα καταστήματα

λιανικής και σε εκπρωτικά καταστήματα λιανικής πώλησης (Βασιλάκη & Κολλάρος, 2015). Περίπου το ίδιο ισχύει και για την αγορά της Ιταλίας. Όπως στην αγορά της Γερμανίας έτσι και στην αγορά της Ιταλίας, οι καταναλωτές προμηθεύονται τα φρούτα και τα λαχανικά τους από τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι είναι πιο εύκολη η απευθείας προσέγγιση των καταστημάτων λιανικής. Πέρα όμως από αυτό, θεωρείται γενικά σημαντικό για την επιχείρηση η ύπαρξη ενός αντιπροσώπου σε κάθε αγορά είτε αυτός είναι κάποιος χονδρέμπορος είτε είναι κάποιος μεσάζοντας γενικά. Με την ύπαρξη κάποιου αντιπροσώπου η επιχείρηση θα μπορεί να έχει άμεσα ένα feedback, σχετικά με την κατάσταση της αγοράς, των προϊόντων της και γενικότερα των πελατών.

5.2.4 Πολιτική Προώθησης

Η πολιτική προβολής περιλαμβάνει όλες εκείνες τις αποφάσεις που αναφέρονται στην επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά και αφορά τους στόχους προβολής, τον προσδιορισμό του επικοινωνιακού μηνύματος, την επιλογή των εργαλείων προβολής, τη διαμόρφωση του πλάνου μέσων που θα χρησιμοποιηθούν (media plan), καθώς και την κατανομή του προϋπολογισμού προβολής σε κάθε ένα μέσο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στις μεγάλες επιχειρήσεις ο σχεδιασμός της πολιτικής προβολής ανατίθεται σε διαφημιστικές εταιρείες και εταιρείες δημοσίων σχέσεων, οι οποίες σε συνεργασία με άλλες εξειδικευμένες επιχειρήσεις υλοποιούν τις επιμέρους ενέργειες. Στις μικρότερες επιχειρήσεις, που λόγω χαμηλού budget, η επικοινωνία είναι συνήθως περιορισμένη, οι σχετικές ενέργειες διενεργούνται εσωτερικά (συνήθως με τη συνεργασία ενός γραφίστα) (Αυλωνίτης & Παπασταθοπουλου, 2010). Τα εργαλεία προβολής που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση και συνθέτουν το μείγμα προβολής είναι τα εξής (Αυλωνίτης & Παπασταθοπουλου, 2010):

- **Διαφήμιση:** χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε καταναλωτικές αγορές και περιλαμβάνει μέσα προβολής όπως τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά, φυλλάδια/έντυπα, Internet, δημόσια μέσα μεταφοράς, αφίσες εντός και εκτός χώρων πώλησης.

- **Προώθηση Πωλήσεων:** χρησιμοποιείται κυρίως από τις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων και περιλαμβάνει ενέργειες όπως δειγματοδιανομή, διαγωνισμοί, εκπτωτικά κουπόνια, προώθηση εντός καταστήματος (π.χ. σταντ παρουσίασης προϊόντος, καρτολίνες), επιστροφές μετρητών, δώρα, δωρεάν προϊόντα.
- **Δημόσιες Σχέσεις:** περιλαμβάνει ενέργειες όπως η ανάπτυξη καλών σχέσεων με τον Τύπο και ομάδες συμφερόντων, χορηγίες, οργάνωση εκδηλώσεων, σύνταξη εταιρικών απολογισμών.
- **Προσωπικές Πωλήσεις:** χρησιμοποιείται από όλες σχεδόν τις μεταποιητικές επιχειρήσεις και κυρίως από τις επιχειρήσεις βιομηχανικών προϊόντων
- **Άμεσο Μάρκετινγκ:** περιλαμβάνει μέσα όπως απευθείας ταχυδρόμησης εντύπων και αποστολή emails

Με βάση τα παραπάνω η επιχείρηση Μ. Ρ. PANAGARIS, έχει διαμορφώσει την δική της στρατηγική προώθησης των προϊόντων της στην εγχώρια και στις διεθνείς αγορές. Μια επιχείρηση τροφίμων, και ειδικότερα μια επιχείρηση συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών, έχει κάποιες προκαθορισμένες επιλογές για τον τρόπο προώθησης της γκάμας των προϊόντων της. Κατά τη διάρκεια δημιουργίας της επιχείρησης, θα δημιουργηθεί και ένα site, αλλά και σελίδες στα γνωστά social media. Η επιχείρηση θεωρεί σημαντική την ενεργή παρουσία της μέσω των social media (όπου θα μπορεί στον μέλλον να τρέξει ενδεχόμενες διαφημιστικές καμπάνιες), αλλά και να έχει μια πιο προσωπική επαφή με πελάτες. Αυτό θα βοηθήσει να έχει μια πιο προσωπική επαφή με τους τελικούς καταναλωτές και να μπορεί να ενημερωθεί για τυχόν παράπονα που μπορεί να προκύψουν (για παράδειγμα σε ξένες χώρες). Όσο η επιχείρηση δραστηριοποιείται μόνο στην εγχώρια αγορά τόσο το site, όσο και οι σελίδες των κοινωνικών δικτύων θα αναρτούν δημοσιεύσεις στα ελληνικά και στα αγγλικά. Μεταγενέστερα θα υπάρχει και η δυνατότητα μετάφρασης των αναρτήσεων και του site σε γερμανικά και ιταλικά (όπου είναι και οι αγορές στόχοι). Αυτή θα είναι η κοινή προσπάθεια της επιχείρησης να γίνει γνωστή σε ξένους και έλληνες καταναλωτές.

Ως προς την εγχώρια αγορά, αρχικά το πλάνο της εταιρείας περιλαμβάνει διαφημίσεις σε γνωστά περιοδικά τροφίμων και ποτών, αλλά και σε περιοδικά σχετικά με αγροτικά θέματα. Αυτό θα συμβεί για δύο λόγους. Αρχικά, στα περιοδικά τροφίμων και ποτών η επιχείρηση θα στοχεύσει να γίνει γνωστή στους πελάτες της και

ειδικότερα στους τελικούς καταναλωτές. Θα υπάρχουν εικόνες με τυποποιημένα φρέσκα φρούτα και λαχανικά, το brand name της επιχείρησης και ένα σλόγκαν που θα γίνει προσπάθεια να προσελκύσει και τους νεότερους ηλικιακά καταναλωτές. Όσο αν αφορά τα περιοδικά με αγροτικά θέματα, η επιχείρηση επιθυμεί να έχει μία ενεργή παρουσία εκεί για να μπορέσει να προσελκύσει πιθανούς νέους συνεργάτες. Στα συγκεκριμένα περιοδικά θα υπάρχει μια διαφορετικού τύπου δημοσίευση. Η ανάρτηση θα παροτρύνει τους παραγωγούς – αγρότες να συνεργαστούν με την επιχείρηση και να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε αυτή. Θα επιλεγθούν και τοπικές εφημερίδες, για να γίνει καλύτερα γνωστό στους παραγωγούς της περιοχής που βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Οι προσωπικές πωλήσεις, θα είναι ο κύριος τρόπος προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης στους μεσάζοντες, καταστήματα λιανικής και χονδρέμπορους. Για να γίνει γνωστή στους τελικούς καταναλωτές η επιχείρηση, θα εφαρμόζει στην αρχή στοχευμένες διαφημίσεις και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως και σε ηλεκτρονικά περιοδικά που έχουν σχέση με τρόφιμα και ποτά. Παρόμοια, προσπάθεια προβολής και προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης θα πραγματοποιηθεί και για τις ξένες αγορές. Στην εκάστοτε αγορά όμως, θα γίνει προσπάθεια να υπάρξει και βοήθεια – συνεργασία από τον εκάστοτε αντιπρόσωπο της επιχείρησης.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΑ

6.1 Χαρακτηριστικά Προϊόντων

Όπως έχει αναφερθεί και στα προηγούμενα κεφάλαια τα προϊόντα της επιχείρησης θα είναι τρία, τα πορτοκάλια, οι πατάτες και το καρπούζι. Κάθε ένα από τα συγκεκριμένα προϊόντα που πρόκειται να εμπορευείται η επιχείρηση, έχει τα δικά του φυσικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια ακολουθεί μια ανάλυση των προϊόντων της επιχείρησης.

6.1.1 Πορτοκάλια

Τα πορτοκάλια θα είναι ένα από τα κύρια προϊόντα που εμπορευείται η επιχείρηση Μ.Ρ. PANAGARIS. Για την συγκεκριμένη επιχείρηση, επειδή τα προϊόντα αποτελούν την εικόνα της, είναι σημαντικό να είναι ποιοτικά με όλα τα εμφανή και μη χαρακτηριστικά ποιότητας. Για τα πορτοκάλια η αλλαγή του χρώματος του καρπού από πράσινο σε θ πορτοκαλί είναι βασικό κριτήριο ωρίμανσης. Στις υποτροπικές περιοχές οι ζεστές ημέρες που εναλλάσσονται με ψυχρές νύχτες συντελούν στην αλλαγή του χρώματος του φλοιού από πράσινο σε πορτοκαλί. Στα πορτοκάλια η ωρίμανση πρωταρχικά διαπιστώνεται από την αύξηση των διαλυτών στερεών και την μείωση της οξύτητας. Η αναλογία ΔΣ/οξέα χρησιμοποιείται ευρέως ως κριτήριο ωριμότητας. Η καρπική περίοδος και το μέγεθος, χαρακτηριστικό της ποικιλίας, σε συνδυασμό με την αλλαγή του χρώματος αποτελούν κριτήριο ωρίμανσης (Βασιλακακης & Θεριός, 2006).

Τα πορτοκάλια διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Βασιλακακης & Θεριός, 2006):

- Κοινά (Valencia, Jaffa, Άρταςκ.α.)
- Ομφαλοφόρα (Merlin, Navelina, Thompson)
- Αιματόσαρκα ή Σαγκουίνια (DobleFina, Enterfina, Sanguinelli)
- Γλυκόχυμα (Lima, Succari, Vaniglia)

Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι σημαντικότερες ποικιλίες πορτοκαλιών που θα εμπορεύεται η επιχείρηση. Οι ποικιλίες που θα αναλυθούν είναι οι Navelina, Merlinkai Valencia.

Washington Navel (Merlin): η ποικιλία αυτή βρέθηκε στη Βραζιλία και προήλθε από οφθαλμική μετάλλαξη ντόπιας ποικιλίας. Από τη Βραζιλία μεταφέρθηκε στις Η.Π.Α. και εκεί μετονομάστηκε σε Merlin. Το όνομα οφείλεται στον ομφαλό που φέρει ο καρπός. Οι καρποί της ωριμάζουν εφτά έως έντεκα μήνες μετά την άνθηση, ανάλογα με τις θερμοκρασίες που επικρατούν. Η ωρίμανση αρχίζει περίπου τα μέσα Νοεμβρίου και οι καρποί διατηρούν την καλή τους ποιότητα μέχρι τα τέλη Ιανουαρίου. Αν οι καρποί παραμείνουν πάνω στο δένδρο πέρα του Ιανουαρίου τότε φουσκώνουν και υποβαθμίζεται η ποιότητά τους. Είναι πολύ αξιόλογη ποικιλία, παράγει καρπό μεγάλου μεγέθους, με φλοιό μάλλον χονδρό, που αποσπάται εύκολα. Φέρει ομφαλό που συνήθως εξέχει. Οι φέτες ή σκελίδες χωρίζουν εύκολα, η σάρκα είναι συνεκτική, τραγανή, τρυφερή, σχετικά χυμώδης, με ωραία γλυκιά γεύση και χαμηλή οξύτητα. Ο καρπός αναπτύσσεται παρθενοκαρπικά ή περιέχει πολύ λίγα σπέρματα. Πολλές φορές οι νεαροί καρποί πέφτουν και οι απομένοντες γίνονται πολύ μεγάλοι με τραχύ φλοιό. Οι οφθαλμικές μεταλλάξεις είναι συχνές στην ποικιλία αυτή. Η ποικιλία αυτή προσαρμόζεται δύσκολα σε περιοχές με ξηρό καιρό κατά την άνθηση. Όταν καλλιεργείται σε παραμεσόγειες χώρες τότε ο φλοιός των καρπών της αποκτά ωραίο πορτοκαλί χρώμα, ενώ όπου οι θερμοκρασίες είναι σχετικά υψηλές κατά την ωρίμανση, όπως για παράδειγμα στην Βραζιλία, ποτέ δεν αποκτά καλό χρώμα. Ο καρπός διατηρείται ικανοποιητικά πάνω στο δένδρο, εκτός αν καλλιεργείται σε ακατάλληλες συνθήκες ή αν το υποκείμενο είναι πολύ ζωνρό. Τότε αποκτά κοκκώδη υφή, η οποία μερικές φορές συνεχίζει να αυξάνει μετά τη συγκομιδή σε σύγκριση με όλες σχεδόν τις άλλες ποικιλίες εσπεριδοειδών. Η ποικιλία αυτή παρουσιάζει αρκετές φυσιολογικές ασθένειες τόσο πάνω στο δένδρο όσο και κατά τη συντήρηση. Ψεκασμούς των δένδρων με αυξίνη και γιββερελλίνη μειώνει τις φυσιολογικές ασθένειες που παρατηρούνται κατά τη συντήρηση, βελτιώνει την ποιότητα των καρπών, αναστέλλει την καρπόπτωση και επιβραδύνει τον γηρασμό του φλοιού. Βασικό μειονέκτημα της ποικιλίας αυτής είναι η αδυναμία του καρπού της να χυμοποιηθεί εξαιτίας της λιμονίνης, ιδιαίτερα όταν συγκομίζεται νωρίς (Νοέμβριος έως Ιανουάριο), τότε που παρατηρείται υπερπροσφορά στην αγορά. Η ποικιλία αυτή καλλιεργείται σε πολύ μεγάλη έκταση στην Ελλάδα και αποτελεί το 65% περίπου των

πορτοκαλιών της. Πολλές φυτείες της έχουν εκφυλιστεί με αποτέλεσμα να παράγουν καρπούς με διογκωμένο ομφαλό, με χονδρό φλοιό, με μεγάλες πτυχές και αναδιπλώσεις του φλοιού και όλα αυτά τους καθιστούν ανεπιθύμητους στην αγορά. Για τους παραπάνω λόγους θεωρείται αναγκαίο να αντικατασταθεί το 20 – 30 % των υπαρχουσών φυτειών της από τις ποικιλίες NewHall, Navellina, Fisherka (Βασιλακακης & Θεριός, 2006).

Navellina: Ποικιλία γνωστή από το 1910, διαδόθηκε όμως ευρέως μετά το 1968. Το δένδρο είναι μέσης έως μικρής ζωηρότητας, παραγωγικό και ο καρπός ωριμάζει τουλάχιστον δύο εβδομάδες νωρίτερα από την Washington Navel. Ο καρπός αποκτά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά από τα μέσα Οκτωβρίου. Μπορεί να αποπρασινιστεί χωρίς πρόβλημα και να αποκτήσει το επιθυμητό χρώμα. Ο καρπός είναι μικρότερος από της Washington Navel και περισσότερο ωοειδής, ειδικά προς το άκρο του ομφαλού και ο ομφαλός είναι λιγότερο εμφανής. Ο φλοιός έχει το ίδιο πάχος και αναπτύσσει εξίσου καλό χρώμα με την Washington Navel, όταν ωριμάσει. Αν και η ποιότητά της θεωρείται κατά τι κατώτερη από εκείνη της Washington Navel, εντούτοις φυτεύεται σε έκταση στην Ισπανία και μαζί με την New Hall αποτελούν το 55% των νέων φυτειών (Βασιλακακης & Θεριός, 2006).

Valencia: Είναι η κύρια ποικιλία σε πολλές χώρες που παράγουν εσπεριδοειδή και σπουδαία ποικιλία σε άλλες. Αποτελεί την κύρια ποικιλία της Αργεντινής, Αυστραλίας, Καλιφόρνιας, Φλόριντας, Μαρόκου, Νότιας Αφρικής, Ουρουγουάης και άλλων χωρών. Επίσης, θεωρείται σπουδαία ποικιλία στη Βραζιλία, Ισραήλ και Κύπρο. Στην Ισπανία η καλλιέργεια της επεκτείνεται και αντιπροσωπεύει περίπου το 8% της συνολικής παραγωγής (2006). Τα τελευταία χρόνια άρχισε η καλλιέργειά της και στην Ελλάδα, πιο συγκεκριμένα στη Πελοπόννησο και στη Κρήτη. Είναι δένδρο ζωηρό και ορθόκλαδο και προσαρμόζεται σε ποικίλα περιβάλλοντα. Έχει τάση να παρενιαντοφορή. Παράγει καρπό μέσου έως μεγάλου μεγέθους, σχήματος ωοειδούς – σφαιρικού με ωραίο χρυσοκίτρινο χρώμα που επαναπρασινίζει το καλοκαίρι. Ο φλοιός του καρπού είναι δερματώδης, σκληρός, μέτριου πάχους και λείος. Ξεφλουδίζεται σχετικά εύκολα όταν ο καρπός είναι επαρκώς ώριμος. Η σάρκα είναι χυμώδης, με ικανοποιητική αναλογία οξέων προς σάκχαρα, επαρκώς χρωματισμένη, με καλή γεύση (παρόλο που μερικές φορές είναι ελαφρώς υπόξινη) και πλούσιο άρωμα. Ο καρπός έχει εννιά ή περισσότερες φέτες ή σκελίδες και λίγα σπέρματα (δύο

έως τέσσερα/ καρπό). Οι καρποί αρχίζουν να ωριμάζουν από το τέλος Μαρτίου και συγκομίζονται μέχρι και το Σεπτέμβρη, έτσι πολλές φορές το δένδρο φέρει ταυτόχρονα ώριμους καρπούς της προηγούμενης σοδειάς και άνθη ή μικρούς καρπούς που θα δώσουν τη μελλοντική παραγωγή. Είναι η πιο όψιμη ποικιλία πορτοκαλιάς και οι καρποί μπορούν να παραμείνουν επάνω στο δένδρο μέχρι αργά το θέρος της επόμενης χρονιάς χωρίς να υποβαθμίζεται η ποιότητά τους. Όσο αργότερα συγκομισθεί ο καρπός τόσο μικρότερη θα είναι η παραγωγή την επόμενη χρονιά. Σε τροπικά κλίματα ο φλοιός δεν αποκτά καλό χρώμα, είναι συνήθως πρασινωπός, πολύ λεπτός και δύσκολα αποκολλάται από την σάρκα. Ο καρπός μεταφέρεται και διατηρείται πολύ καλά (Βασιλακακης & Θεριός, 2006).

Κατηγορία "Extra"

Επιτρέπεται συνολική ανοχή 5%, σε αριθμό ή βάρος, των εσπεριδοειδών που δεν πληρούν τις απαιτήσεις της τάξης αλλά πληρούν εκείνες της κατηγορίας I επιτρέπεται. Μέσα σε αυτήν την ανοχή όχι περισσότερο από 0,5 τοις εκατό συνολικά μπορεί να αποτελείται από προϊόντα που πληρούν τις απαιτήσεις ποιότητας II (United Nations, 2017).

Κατηγορία I

Επιτρέπεται συνολική ανοχή 10%, σε αριθμό ή βάρος, των εσπεριδοειδών που δεν πληρούν τις απαιτήσεις της κατηγορίας αλλά πληρούν εκείνες της κατηγορίας II. Μέσα σε αυτήν την ανοχή όχι περισσότερο από 1 τοις εκατό συνολικά μπορεί να αποτελείται από προϊόντα που δεν πληρούν ούτε τις απαιτήσεις της ποιοτικής κατηγοριοποίησης II ή ελάχιστες απαιτήσεις, ή προϊόντων που παρουσιάζουν φθορά (United Nations, 2017).

Κατηγορία II

Επιτρέπεται συνολική ανοχή 10%, σε αριθμό ή βάρος, των εσπεριδοειδών που δεν ικανοποιούν ούτε τις απαιτήσεις της κατηγορίας ούτε τις ελάχιστες απαιτήσεις. Μέσα σε αυτήν την ανοχή όχι περισσότερο από 2 τοις εκατό συνολικά μπορεί να αποτελείται από προϊόντα που επηρεάζονται από τη φθορά (United Nations, 2017).

Για όλες τις κατηγορίες: η συνολική ανοχή 10%, σε αριθμό ή βάρος, των εσπεριδοειδών που αντιστοιχεί στο μέγεθος αμέσως κάτω ή / και πάνω από αυτό

πρέπει να αναφέρεται στη συσκευασία. Το μικρότερο μέγεθος που επιτρέπεται να έχουν τα πορτοκάλια είναι 50mm(UnitedNations, 2017).

6.1.2 Πατάτα

Ένα προϊόν σημαντικό για την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στις αγορές αποτελεί η πατάτα. Η πατάτα είναι ένα διαδεδομένο προϊόν, με πολλές καλλιεργήσιμες ποικιλίες και διαφορά χρώματα δέρματος. Ο άνθρωπος που θεωρείται υπεύθυνος για την διάδοση της πατάτας στην Γαλλία το 1773 είναι ο Αντουάν Παρμαντιέ (Antoine-Augustin Parmentier) και είχε αναφέρει σε γενικές γραμμές ότι «ο μάγειρας που τιμάει την τέχνη του, ανακαλύπτοντας τις ιδιομορφίες της κάθε ποικιλίας πατάτας, θα έβρισκε πεδίο δόξης λαμπρό, καθώς ο υπέροχος αυτός κόνδυλος θα του προσέφερε ισάριθμες με τις ποικιλίες του ευκαιρίες να μεγαλουργήσει μαγειρικά» (Το Βήμα, 2012). Η πατάτα έχει καταγωγή από τη Νότια Αμερική και ήρθε στην Ευρώπη περίπου τον 16^ο αιώνα. Στην Ελλάδα ήρθε μετά την επανάσταση, χάρη στον Ιωάννη Καποδίστρια. Σε γενικές γραμμές, η πατάτα έγινε γνωστή ως γευστικός βολβός ο οποίος «ξετρελαίνει» του ευρωπαίου (Τα νέα, 2019). Στη συνέχεια ακολουθεί ανάλυση των σημαντικότερων ποικιλιών πατάτας που καλλιεργούνται στην Ελλάδα.

Spunta: Είναι μια από τις πιο διαδεδομένες ποικιλίες πατάτας στην Ελλάδα. Ως παραγωγή χαρακτηρίζεται με υψηλές αποδόσεις και με μεγάλη αντοχή μετά τη συλλογή της (Το Βήμα, 2012). Είναι μια μεσοπρώιμη ποικιλία που χαρακτηρίζεται από γρήγορη κονδυλοποίηση. Οι κόνδυλοι της ποικιλίας αυτής είναι μεγάλοι και επιμήκεις, με ελαφρά νεφροειδές σχήμα, ρηγά μάτια και ελαφρά κίτρινη σάρκα. Όπως έχουμε αναφέρει αποτελεί σημαντική ποικιλία για τη χώρα μας καθώς χαρακτηριστικό της γνώρισμα είναι η υψηλή απόδοση και η χαμηλή περιεκτικότητα σε ξηρή ουσία. Σε γενικές γραμμές έχει καλή ανάπτυξη του φυλλώματος και καλή κάλυψη του εδάφους. Μέτρια ανθεκτική στον περονόσπορο των φύλλων και κονδύλων, όμως προτιμάει τα ελαφρά εδάφη και χρειάζεται λιγότερο άζωτο. Άλλο σημαντικό γνώρισμα είναι η ανθεκτικότητά της στην ξηρασία και τη ζέστη. Αναβλαστάνει γρήγορα και μετά από παγετό, ενώ έχει μικρή περίοδο λήθαργου (GAIA, 2017).

Kennebec: Άλλη μια σημαντική ποικιλία για την Ελλάδα είναι η Kennebec. Η συγκεκριμένη ποικιλία καλλιεργείται τόσο σε περιοχές του Νευροκοπίου (Το Βήμα, 2012), όσο και σε περιοχές της Κρήτης (GAIA, 2017). Η ποικιλία αυτή χαρακτηρίζεται ως μέσης έως όψιμης πρωιμότητας. Εμφανίζει εξαιρετικές ιδιότητες αποθήκευσης και καλή προσαρμογή. Οι κόνδυλοι της ποικιλίας αυτής έχουν ελλειπτικό μέχρι επίμηκες σχήμα, επιφανειακά μάτια και λευκή σάρκα. Είναι ανθεκτική σε αρκετούς ιούς και ασθένειες, αλλά ευαίσθητη σε βερτισιλλίωση και όψιμο περονόσπορο. Οι χώρες προέλευσης είναι οι Αγγλία, Δανία, Καναδάς και Ολλανδία. Η μέση απόδοση ανά στρέμμα είναι περίπου 2,5 τόνοι (GAIA, 2017).

Μοντιάλ: Είναι μεσοόψιμη ποικιλία και χαρακτηριστικό της είναι πως οι μικρές χειμωνιάτικες μέρες επιταχύνουν την ωρίμανσή της. Καλλιεργείται κυρίως για αυτό το λόγο σε πρώιμες περιοχές όπως είναι η Αχαΐα, Ηλεία και Μεσσηνία. Έχει μεγάλους, επιμήκεις και ωοειδείς κονδύλους με ομοιόμορφο σχήμα και ρηγά μάτια. Η σάρκα της είναι ελαφρά κίτρινη, με ωραία κίτρινη επιδερμίδα. Άλλο χαρακτηριστικό της ποικιλίας είναι η πολύ υψηλή παραγωγή. Η συγκεκριμένη ποικιλία είναι ανθεκτική στον περονόσπορο των κονδύλων, στην ακτινομύκωση και μέτρια ευαίσθητη στο φουζάριο. Εύγευστη ποικιλία και κατάλληλη για το τηγάνισμα. Χαρακτηρίζεται ως μια μοντέρνα τύπου ποικιλία της Σπύντας, μπορεί να καλλιεργηθεί σε όλο τον κόσμο και σε πολλούς τύπους εδαφών. Είναι εξαιρετικά ανθεκτική στην ξηρασία, ζέστη και στους ανέμους και μπορεί να φυτευτεί ακόμα και σε παραθαλάσσια χωράφια που έχουν ξηρασία και ισχυρούς ανέμους. Μπορεί να αποθηκευτεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ακόμα, έχει μικρή περίοδο λήθαργου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως φθινοπωρινή καλλιέργεια με εξαιρετικές αποδόσεις (GAIA, 2017).

Edzina: Η συγκεκριμένη ποικιλία καλλιεργείται κυρίως στην Ηλεία και την Αχαΐα. Είναι μια ποικιλία πρώιμη – μεσοπρώιμη 90 – 100 ημερών και με πολύ υψηλές αποδόσεις. Οι κόνδυλοι είναι μεγάλοι, ωοειδείς με κίτρινη σάρκα και επιδερμίδα ανοιχτού κίτρινου χρώματος. Ακόμα, παρουσιάζει υψηλές στρεμματικές αποδόσεις και έχει καλή αντοχή στον περονόσπορο των κονδύλων. Παράλληλα, παρουσιάζει καλή αντοχή στην ξηρασία και στις μηχανικές ζημιές (GAIA, 2017).

Υπάρχουν και άλλες ποικιλίες που καλλιεργούνται κυρίως στον ελλαδικό χώρο. Για παράδειγμα η ποικιλία Monaliza, που είναι πρώιμη – μεσοπρώιμη, καλλιεργείται

κυρίως στις περιοχές Ηλείας, Αχαΐας και Κοζάνης. Έχει κίτρινο χρώμα κονδύλου και κίτρινο χρώμα σάρκας, ενώ είναι ανθεκτική στη μεταφορά και τη διατήρηση. Άλλη ποικιλία που καλλιεργείται, κυρίως στην Πελοπόννησο και στην Ξάνθη, είναι η Mansour . Συνδυάζει τα θετικά της πρώιμης ποικιλίας και τα χαρακτηριστικά μιας μεσοόψιμης, ενώ έχει αντοχή στις μηχανικές ζημιές (GAIA, 2017).

Τα εμπορικά χαρακτηριστικά που πρέπει να παρουσιάζουν οι κόνδυλοι της πατάτας είναι κανονικής εμφάνισης για την ποικιλία, ανάλογα με την περιοχή παραγωγής. Ακόμα, θα πρέπει να είναι άθικτοι, δηλαδή δεν θα έπρεπε να έχει αφαιρεθεί κανένα μέρος ούτε να υπέστησαν ζημιά καθιστώντας τους ατελείς. Φυσικά, αποκλείονται προϊόντα που επηρεάζονται από σήψη ή φθορά, ώστε να είναι ακατάλληλα για κατανάλωση. Παράλληλα, θα πρέπει να είναι πρακτικά καθαροί, συμπαγής, χωρίς εξωτερικά ή εσωτερικά ελαττώματα που βλάπτουν τη γενική εμφάνιση του προϊόντος, την ποιότητα, τη διατήρηση και την παρουσίαση στη συσκευασία. Τέτοια ελαττώματα μπορεί να είναι καφέ λεκέδες λόγω θερμότητας, ρωγμές (συμπεριλαμβανομένων ρωγμών ανάπτυξης), κοψίματα, μώλωπες ή τραχύτητα (μόνο για ποικιλίες των οποίων το δέρμα δεν είναι συνήθως τραχύ) σε βάθος άνω των 4 mm. Ακόμα, το πράσινο χρώμα, στην περίπτωση όμως που υπάρχει απαλό πράσινο που δεν υπερβαίνει το ένα όγδοο της επιφάνειας και το οποίο μπορεί να αφαιρεθεί με κανονικό ξεφλούδισμα, τότε δεν αποτελεί ελάττωμα. Επιπρόσθετα, ελαττώματα αποτελούν οι σοβαρές παραμορφώσεις, οι γκρι, μπλε ή μαύροι υπο-επιδερμικοί λεκέδες. σε βάθος άνω των 5 mm στην περίπτωση των πατατών και ελαττώματα από παγετό και ψυχρούς τραυματισμούς. Οι κόνδυλοι της πατάτας θα πρέπει να είναι απαλλαγμένοι από ανώμαλη εξωτερική υγρασία, δηλαδή να είναι «στεγνοί» επαρκώς εάν έχουν πλυθεί και χωρίς ξένες οσμές και γεύσεις. Στην περίπτωση των πρώιμων πατατών, η μερική απουσία του δέρματος δεν θεωρείται ελάττωμα. Στις πρώιμες πατάτες, δεν επιτρέπεται η βλάστηση. Οι κόνδυλοι πρέπει να είναι (United Nations, 2017):

- 28 mm x 28 mm για πρώιμες πατάτες
- 35 mm x 35 mm για πατάτες
- 30 mm x 30 mm για μεγάλες ποικιλίες πατατών που αναφέρονται παρακάτω

- μέγιστο μέγεθος τέτοιο ώστε να διέρχονται από τετράγωνο πλέγμα 80 mm x 80 mm, ή για μεγάλες ποικιλίες, 75 mm x 75 mm.

Επιτρέπονται πρώιμες πατάτες που υπερβαίνουν το μέγιστο μέγεθος, υπό την προϋπόθεση ότι η μέγιστη διαφορά μεγέθους μεταξύ του μικρότερου και του μεγαλύτερου κονδύλου δεν υπερβαίνει τα 30 mm και διατίθενται στην αγορά με συγκεκριμένη ονομασία (United Nations, 2017).

6.1.3 Καρπούζια

Η καρπούζια είναι ιθαγενές φρούτο της Αφρικής και πιθανολογείται να καλλιεργείται στην Αίγυπτο από περίπου το 2000 π.Χ. Αναφέρεται πως όσοι ταξίδευαν στην έρημο το θεωρούσαν σημαντικά θελκτικό, παρόλο το μεγάλο και «άβολο» μέγεθός του. Για την συγκεκριμένη περιοχή, το φρούτο αυτό περιείχε κάτι ιδιαίτερα σημαντικό, μεγάλη περιεκτικότητα σε νερό και βοηθούσε τους ταξιδιώτες να ξεδιψάσουν. Στη συνέχεια, μετά τη χριστιανική περίοδο το φρούτο αυτό άρχισε σιγά σιγά να εμφανίζεται στην Ελλάδα και περίπου το 13ο αιώνα στην υπόλοιπη Ευρώπη (Τα Νέα, 2008).

Στη συνέχεια αναφέρονται κάποιες από τις κυριότερες ποικιλίες καρπούζιων που θα εμπορεύεται η επιχείρηση, αλλά επίσης έχουν και δυναμική παρουσία ως καλλιέργεια στον ελλαδικό χώρο.

Crimson Sweet: Αποτελεί την πιο γνωστή καλλιεργούμενη ποικιλία στην περιοχή της Ελλάδας. Είναι μια ιδιαίτερα παραγωγική ποικιλία, η οποία διαθέτει καρπούς στρογγυλού σχήματος, με ρίγες και περίπου 13 – 16 κιλά (GAIA, 2020).

Esmetald F1: Αποτελεί πρώιμο μίνι υβρίδιο που δίνει καρπούς με βάρος περίπου στα 5 kg. Ο καρπός είναι στρογγυλός με σκούρο πράσινο χρώμα ρίγας και είναι πιο σκούρο από την ποικιλία Crimson Sweet. Η σάρκα του έχει ένα ιδιαίτερο έντονο κόκκινο χρώμα και διαθέτει υψηλή περιεκτικότητα σε σάκχαρα, κάτι που του προσδίδει άριστη γεύση. Παρουσιάζεται ως το κατάλληλο υβρίδιο για συσκευασία σε χαρτοκιβώτια, επειδή διαθέτει ομοιόμορφο σχήμα και μέγεθος. Έχει υψηλή παραγωγικότητα και αντέχει στις μεταφορές και στη μετασυλλεκτική διαχείριση, κάτι που το κάνει να αποτελεί την ιδανική λύση για εμπορία σε καταστήματα λιανικής (GAIA, 2020).

Early Crimara F1: Αποτελεί μια μεσοπρώιμη ποικιλία που προέρχεται από υβρίδιο. Το σχήμα του καρπού είναι οβάλ και έχει εξαιρετική ποιότητα. Η συγκεκριμένη ποικιλία είναι υψηλής παραγωγικότητας και ο καρποί που παράγονται είναι έντονου κόκκινου χρώματος με γλυκιά γεύση (GAIA, 2020).

Άλλες σημαντικές ποικιλίες είναι η Galaxy, μεσοπρώιμη με στρογγυλό καρπό, γλυκιά γεύση και κόκκινη σάρκα. Άλλη ποικιλία είναι η Hobla, μια μεσοπρώιμη και παραγωγική ποικιλία, που αντέχει στις μεταφορές και είναι κατάλληλη για εξαγωγές αλλά και για την εγχώρια αγορά (GAIA, 2020).

Ένα ακόμα προϊόν, όπως έχει αναφερθεί, που θα εμπορεύεται η επιχείρηση είναι τα καρπούζια. Σε όλες τις κατηγορίες, με την επιφύλαξη των ειδικών διατάξεων για κάθε τάξη και των επιτρεπόμενων ανοχών, τα καρπούζια πρέπει να είναι (UNITED NATIONS, 2017):

- Άθικτα
- να μην εμφανίζουν σήψη ή φθορά, ώστε να είναι ακατάλληλα για κατανάλωση
- καθαρά, πρακτικά απαλλαγμένα από ορατές ξένες ύλες
- πρακτικά απαλλαγμένα από παράσιτα
- απαλλαγμένα από βλάβες που προκαλούνται από παράσιτα που επηρεάζουν τη σάρκα
- απαλλαγμένα από ανώμαλη εξωτερική υγρασία
- χωρίς ξένη οσμή και / ή γεύση.

Η ανάπτυξη και η κατάσταση των καρπουζιών πρέπει να είναι τέτοια ώστε να τους επιτρέπουν (UNITED NATIONS, 2017):

- να αντέξουν τη μεταφορά και το χειρισμό
- να φτάσουν σε ικανοποιητική κατάσταση στον τόπο προορισμού.

Ακόμα, τα καρπούζια πρέπει να έχουν αναπτυχθεί επαρκώς και να έχουν ικανοποιητική ωριμότητα ή / και πλήρη ωριμότητα. Το χρώμα και η γεύση της σάρκας πρέπει να ανταποκρίνονται σε επαρκή κατάσταση ωριμότητας. Προκειμένου να ικανοποιηθεί αυτή η απαίτηση, ο διαθλασμετρικός δείκτης της σάρκας μετρήθηκε

στο το μεσαίο σημείο της σάρκας φρούτων στο ισημερινό τμήμα πρέπει να είναι ίσο ή μεγαλύτερο από 8 ° Brix (UNITEDNATIONS, 2017).

Τα καρπούζια ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, όπως ορίζονται παρακάτω:

Κατηγορία «Extra»

Τα καρπούζια αυτής της κατηγορίας πρέπει να είναι ανώτερης ποιότητας. Πρέπει να είναι χαρακτηριστικά της κατηγορίας. Το στέλεχος του καρπουζιού δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 5 cm σε μήκος. Πρέπει να είναι απαλλαγμένα από ελαττώματα, με εξαίρεση πολύ ελαφρά επιφανειακά ελαττώματα, υπό την προϋπόθεση ότι αυτά δεν επηρεάζουν τη γενική εμφάνιση του προϊόντος, την ποιότητα, τη διατήρηση, την ποιότητα και την παρουσίαση. Χλωμός χρωματισμός του καρπουζιού που ήταν σε επαφή με το έδαφος κατά τη διάρκεια της περιόδου ανάπτυξης δεν θεωρείται ελάττωμα (USDA Foreign Agricultural Service, 2019).

Κατηγορία I

Τα καρπούζια αυτής της κατηγορίας πρέπει να είναι καλής ποιότητας. Πρέπει να έχουν τα χαρακτηριστικά της ποικιλίας. Το στέλεχος του καρπουζιού δεν πρέπει να υπερβαίνει τα 5 cm σε μήκος. Ωστόσο, ενδέχεται να επιτραπούν ελαφρά ελαττώματα, υπό την προϋπόθεση ότι δεν επηρεάζουν τη γενική εμφάνιση του προϊόντος, τη ποιότητα, τη διατήρηση και την παρουσίαση. Όπως (USDA Foreign Agricultural Service, 2019):

- ένα ελαττωματικό σχήμα
- ελαφρά ελάττωμα στο χρώμα του φλοιού. ένα απαλό χρωματισμό του καρπουζιού που έχει σε επαφή με το έδαφος κατά τη διάρκεια της περιόδου ανάπτυξης δεν θεωρείται ως ελάττωμα
- ελαφρά επουλωμένες επιφανειακές ρωγμές
- ελαφρά ελαττώματα του δέρματος λόγω τριψίματος ή χειρισμού, εκ των οποίων πρέπει να είναι η συνολική πληγείσα περιοχή να μην υπερβαίνει το ένα έκτο της επιφάνειας του καρπού.

Κατηγορία II

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει καρπούζια που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για ένταξη στην κατηγορία I, αλλά ικανοποιούν τις ελάχιστες απαιτήσεις που καθορίζονται παραπάνω. Μπορεί να επιτρέπονται τα ακόλουθα ελαττώματα, υπό την προϋπόθεση ότι τα καρπούζια διατηρούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά όσον αφορά την ποιότητα, τη διατήρηση και την παρουσίαση (UNITED NATIONS, 2017):

- ελαττώματα στο σχήμα
- ελαττώματα στο χρώμα του φλοιού, ένα απαλό χρώμα του καρπουζιού που ήταν σε επαφή με το έδαφος κατά την περίοδο ανάπτυξης δεν θεωρείται ελάττωμα
- επουλωμένες επιφανειακές ρωγμές
- •ελαττώματα του δέρματος λόγω τριβής ή χειρισμού ή βλάβης από παράσιτα ή ασθένειες, εκ των οποίων η συνολική πληγείσα επιφάνεια δεν πρέπει να υπερβαίνει το ένα όγδοο της επιφάνειας του καρπού
- • ελαφρές μώλωπες

Το μέγεθος καθορίζεται από το βάρος ανά μονάδα. Προκειμένου να εξασφαλιστεί ομοιομορφία στο μέγεθος, πρέπει να κυμαίνεται περίπου ίδιο μεταξύ των προϊόντων στην ίδια συσκευασία και να μην υπερβαίνει τα 2 kg ή 3,5 kg εάν η ελαφρύτερη μονάδα υπερβαίνει τα 6 kg. Αυτή η ομοιομορφία βάρους δεν είναι υποχρεωτική για τα καρπούζια που εμπορεύονται χύμα στο όχημα μεταφοράς.

6.2 Ποιότητα και Ασφάλεια Προϊόντων

Η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων είναι δύο χαρακτηριστικά ιδιαίτερα σημαντικά για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων. Όχι μόνο γιατί τους δίνει την δυνατότητα να μπορέσουν να προσθέσουν αξία στα προϊόντα τους και να τα διαθέσουν σε διεθνείς αγορές, αλλά και γιατί είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και για την δημόσια υγεία και την ασφάλεια του καταναλωτή. Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS, όπως έχει ήδη αναφερθεί και νωρίτερα, επιθυμεί να προσφέρει στην αγορά προϊόντα μεγάλης προστιθέμενης αξίας και υψηλής ποιότητας. Σε γενικές γραμμές, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν (προαιρετικά)

συστήματα πιστοποιημένης ποιότητας βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα τους, πετυχαίνοντας μια σειρά από πλεονεκτήματα, εσωτερικά και εξωτερικά όπως έχει αποτυπωθεί από πολλές έρευνες (Karipidis, κ.ά., 2009, Kim, κ.ά., 2011; ΕΤ.ΑΓΡ.Ο, 2014)

Για να το πετύχει αυτό η επιχείρηση επιθυμεί να πιστοποιήσει τόσο τα προϊόντα της όσο και την ίδια την επιχείρηση με το Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (AGRO 2.1 & AGRO 2.2). Σε γενικές γραμμές η ολοκληρωμένη διαχείριση καλλιεργειών αποτελεί μια πολιτική, η οποία στοχεύει στη δημιουργία μιας βάσης για μια αποτελεσματική και κερδοφόρα παραγωγή που να είναι οικονομικά βιώσιμη και περιβαλλοντικά υπεύθυνη. Στόχος είναι να ενσωματωθούν οι ωφέλιμες φυσικές διαδικασίες σε νέες και σύγχρονες γεωργικές πρακτικές μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και με γνώμονα τη μείωση των περιβαλλοντικών κινδύνων. Γενικά έχει ως σκοπό την ορθολογική χρήση των εισροών (όπως νερό, λίπασμα, φυτοπροστατευτικά προϊόντα), την τήρηση των νομικών απαιτήσεων και την παρακολούθηση και τον έλεγχο όλων των σταδίων παραγωγής (GAIA, 2016).

Πέρα από την παραπάνω πιστοποίηση για τα συγκεκριμένα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση είναι σημαντικό να είναι πιστοποιημένα και με GLOBAL G.A.P. . Το GLOBAL G.A.P. (στο παρελθόν γνωστό ως EUREPGAP) έχει αναφερθεί ως η βασική αναφορά για τις ορθές γεωργικές πρακτικές (G.A.P.) στην παγκόσμια αγορά. Είναι ο οργανισμός ιδιωτικού δικαίου που καθορίζει τα πρότυπα για την πιστοποίηση των αγροτικών προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο. Το πρότυπο GLOBAL G.A.P. αποτελεί ένα διεθνώς αποδεκτό και αναγνωρίσιμο πρότυπο για την πρωτογενή παραγωγή από τους λιανοπωλητές και εφαρμόζεται σε περισσότερες από 80 χώρες του κόσμου. Η θεμελιώδης αρχή του είναι η ίση συμμετοχή των παραγωγών και λιανοπωλητών στη δημιουργία προτύπων και διαδικασιών πιστοποίησης (Cosmocert, 2020).

Ακόμα, η επιχείρηση επιθυμεί να πιστοποιηθεί με τη Διαχείριση Ποιότητας (ISO) και τη Διαχείριση Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP). Το HACCP (Codex Alimentarius) αποτελεί μία διεθνής προδιαγραφή, η οποία βασίζεται στην προληπτική διαχείριση των θεμάτων ασφάλειας των τροφίμων. Εκδόθηκε από την επιτροπή του Codex Alimentarius και η εφαρμογή του είναι υποχρεωτική σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία (TuvHellas, 2020). Το ISO 22000 χαρακτηρίζεται

ως ένα διεθνές πρότυπο, το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων. Ενσωματώνει τις απαιτήσεις HACCP, την ισχύουσα νομοθεσία και τις γενικές αρχές των συστημάτων διαχείρισης (TuvHellas, 2020).

Επειδή η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί και στις ξένες αγορές, ανάλογα με την αγορά θα είναι απαραίτητες και άλλες πιστοποιήσεις όπως BRC και IFS. Το IFS (International Features Standards) προϋποθέτει τη συμμόρφωση των εταιρειών με τη σχετική νομοθεσία για τα τρόφιμα. Οι πιστοποιημένες εταιρείες, μπορούν να αποκτήσουν την αξιοπιστία των πελατών, να απολαμβάνουν την αποδοχή του συνδέσμου λιανεμπόρων της Γερμανίας, Γαλλίας και πρόσφατα και της Ιταλίας (ticket to trade). Παράλληλα, επιτυγχάνουν τη μείωση των επιθεωρήσεων των πελατών τους καθώς μπορούν να έχουν πρόσβαση οι τελευταίοι σε όλα τα στοιχεία της επιθεώρησης από το φορέα πιστοποίησης (TuvHellas, 2020). Τέλος, το πρότυπο BRC αναπτύχθηκε από τη Βρετανική Συνομοσπονδία Λιανεμπορίου και απευθύνεται κυρίως σε προμηθευτές τροφίμων που παρασκευάζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμό των Super Market κυρίως του Ηνωμένου Βασιλείου (Tuv Hellas, 2020).

6.3 Τυποποίηση και Συσκευασία

Η τυποποίηση είναι η ταξινόμηση των νωπών φρούτων και λαχανικών σε ποιοτικές κατηγορίες με βάση τα πρότυπα που ορίζει η εμπορία και που προβλέπονται από διάφορους κοινοτικούς Κανονισμούς. Σε γενικές γραμμές η τυποποίηση των νωπών οπωροκηπευτικών είναι υποχρεωτική για τα οπωροκηπευτικά που διακινούνται στη Ελλάδα από την ημερομηνία 1/1/2002 σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΚ) 1148/2001. Τα πρότυπα εμπορίας που διέπουν την χώρα μας, περιλαμβάνουν διάφορες εμπορικές προδιαγραφές και λειτουργούν βάση κάποιον κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι η ποικιλία, το μέγεθος, το χρώμα, το σχήμα, η ομοιογένεια, ο βαθμός ωριμότητας, η υγιεινή κατάσταση και άλλα. Η τυποποίηση όμως παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τα προϊόντα που τυποποιούνται όσο και για τις επιχειρήσεις που τυποποιούν τα προϊόντα τους και δεν τα εμπορεύονται χύμα (για παράδειγμα Αγροτικοί Συνεταιρισμοί). Έχει παρατηρηθεί ότι η τυποποίηση έχει θετικό αντίκτυπο στην οργάνωση της παραγωγής και της εμπορίας των οπωροκηπευτικών,

αξιοποιώντας με αυτό τον τρόπο την οργάνωση της παραγωγής. Με την τυποποίηση των προϊόντων διασφαλίζεται η νομιμότητα των συναλλαγών και η διαφάνεια των αγορών, ενώ μπορεί να απομακρύνει από τις αγορές τα προϊόντα που δεν παρουσιάζουν ικανοποιητική ποιότητα. Παράλληλα, μπορεί να βοηθήσει στην προστασία της υγείας και της οικονομίας των καταναλωτών, γιατί αποκλείονται τα προϊόντα που είναι προσβεβλημένα από εχθρούς και ασθένειες, υποβαθμισμένα λόγω κακής συντήρησης και που παρουσιάζουν ορατές ξένες ύλες ή σώματα (Incofruit, 2018).

Η επιχείρηση M. P. PANAGARIS, αντιλαμβανόμενη τη σημαντικότητα της τυποποίησης και συσκευασίας των νωπών φρούτων και λαχανικών, δηλαδή των προϊόντων που θα εμπορεύεται, επιθυμεί να επενδύσει στον τομέα αυτό σε κάθε ένα ξεχωριστά από τα προϊόντα της. Η επιχείρηση θα εμπορεύεται κατά κύριο λόγο τρία διαφορετικά μεταξύ τους προϊόντα, ως προς τον τρόπο συσκευασίας. Τα προϊόντα αυτά, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, θα έχουν διαφορετικούς τρόπους συσκευασίας και διαφορετικά υλικά συσκευασίας. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό οφείλεται στο μέγεθος των προϊόντων και στο βαθμό ευπάθειάς τους. Για παράδειγμα, το πορτοκάλι είναι πιο ευπαθές προϊόν από την πατάτα, επομένως θα χρειάζεται και διαφορετικό τρόπο συσκευασίας από την πατάτα. Παράλληλα, σε άλλες ποσότητες μπορεί να συσκευαστεί το ένα προϊόν από το άλλο. Για το λόγο αυτό θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια κάποια από τα χαρακτηριστικά συσκευασίας των προϊόντων αυτών.

Για τα καρπούζια, όπως έχει αναφερθεί, πρέπει να συσκευάζονται κατά τρόπο ώστε να προστατεύεται σωστά το προϊόν. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται μέσα στη συσκευασία πρέπει να είναι καθαρά και ποιότητας που να αποφεύγεται προκαλώντας οποιαδήποτε εξωτερική ή εσωτερική ζημιά στο προϊόν. Η χρήση υλικών, που επιτρέπονται είναι το χαρτί ή υλικών που φέρουν εμπορικές προδιαγραφές, υπό την προϋπόθεση ότι εκτυπώνεται ή επισημαίνεται έχει γίνει με μη τοξική μελάνη ή κόλλα. Τα αυτοκόλλητα που τοποθετούνται ξεχωριστά στα προϊόντα πρέπει να είναι τέτοια ώστε, όταν αφαιρεθούν, να μην αφήνουν ορατά ίχνη κόλλας ούτε να οδηγήσουν σε ελαττώματα του δέρματος του καρπού. Πληροφορίες που φέρουν επένδυση σε ένα φρούτο δεν πρέπει να οδηγούν σε ελαττώματα σάρκας ή δέρματος. Τα πακέτα (ή παρτίδες για προϊόντα που παρουσιάζονται χύμα στο όχημα μεταφοράς)

πρέπει να μην φέρουν ξένες ουσίες . Τα καρπούζια που μεταφέρονται χύμα στο όχημα μεταφοράς πρέπει να διαχωρίζονται από το δάπεδο και τους τοίχους των οχημάτων με κατάλληλο προστατευτικό υλικό, το οποίο πρέπει να είναι καθαρό και να μην μπορεί να προκαλέσει οποιαδήποτε ανώμαλη γεύση ή μυρωδιά στα φρούτα. Κάθε συσκευασία πρέπει να φέρει τα ακόλουθα στοιχεία, με γράμματα ομαδοποιημένα στην ίδια πλευρά, ευανάγνωστα και ανεξίτηλα, και ορατά από έξω. Για καρπούζια που μεταφέρονται χύμα (απευθείας φόρτωση σε όχημα μεταφοράς) αυτά τα στοιχεία πρέπει να εμφανίζονται σε ένα έγγραφο που συνοδεύει τα εμπορεύματα και να επισυνάπτονται σε ένα ορατό σημείο μέσα στο όχημα μεταφοράς. Για αυτόν τον τύπο εμπορίας, η ένδειξη του μεγέθους δεν είναι υποχρεωτικό (UNITED NATIONS, 2017).

Περίπου τα ίδια ισχύουν και για τα εσπεριδοειδή και τις πατάτες όταν αφορά την συσκευασία τους. Τα εσπεριδοειδή και οι πατάτες πρέπει και αυτά να συσκευάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύεται σωστά το προϊόν, καθώς είναι ιδιαίτερα ευπαθές. Τα υλικά που χρησιμοποιούνται μέσα στη συσκευασία πρέπει να είναι καθαρά και καλής ποιότητας ώστε να αποφεύγεται η πρόκληση εξωτερικής ή εσωτερικής ζημιάς στα προϊόντα. Επιτρέπεται η χρήση υλικών, ιδίως χαρτιού κ.α. που πληρούν τις εμπορικές προδιαγραφές, υπό την προϋπόθεση ότι η εκτύπωση ή η επισήμανση έχει γίνει με μη τοξική μελάνη ή κόλλα. Τα αυτοκόλλητα που τοποθετούνται ξεχωριστά στα προϊόντα πρέπει να είναι τέτοια ώστε, όταν αφαιρεθούν, να μην αφήνουν ορατά ίχνη κόλλας, και να μην μπορούν να οδηγήσουν σε ελαττώματα του δέρματος. Οι πληροφορίες που γράφονται σε ένα μόνο φρούτο δεν πρέπει να προκαλούν ελαττώματα σάρκας ή δέρματος (United Nations, 2017). Πιο συγκεκριμένα, στα εσπεριδοειδή εάν το φρούτο είναι τυλιγμένο, πρέπει να χρησιμοποιείται λεπτό, ξηρό, νέο και άοσμο χαρτί. Απαγορεύεται η χρήση οποιασδήποτε ουσίας που τείνει να τροποποιεί τα φυσικά χαρακτηριστικά των εσπεριδοειδών, ιδίως στη γεύση ή τη μυρωδιά. Τα πακέτα πρέπει να είναι απαλλαγμένα από ξένα αντικείμενα. Ωστόσο, επιτρέπεται μια παρουσίαση όπου ένα μικρό (όχι ξύλινο) κλαδί με μερικά πράσινα φύλλα είναι προσκολλημένο στον καρπό (United Nations, 2017).

6.3.1 Υλικά Συσκευασίας

Τα νωπά φρούτα και λαχανικά θα πρέπει τυποποιούνται και συσκευάζονται σε υλικά συσκευασίας τα οποία θα είναι καθαρά, απαλλαγμένα από οσμές, ξένα σώματα και υγρασία, ώστε να προστατεύονται και να φθάνουν στον τόπο προορισμού σε άριστη κατάσταση (Incofruit, 2018).

Υπάρχουν δύο τρόποι συσκευασίας, με το χέρι και μικροσυσκευασίες από αυτόματες μηχανές.

ΧΥΜΑ: σε χαρτοκιβώτια ή πλαστικά κιβώτια ifco ή europool

- 10Kg
- 15Kg
- 20Kg

ΔΙΑΤΑΞΗ: σε χαρτοκιβώτια ή πλαστικά κιβώτια (ifco ή europool)

- 8,5Kg
- 9Kg
- 10Kg
- 15Kg

ΔΙΧΤΥΑ: σε χαρτοκιβώτια ή πλαστικάκιβώτια (ifco ή europool)

- 1Kg
- 1,5Kg
- 2Kg
- 3Kg

GIRSAK: σε χαρτοκιβώτια ή πλαστικάκιβώτια (ifco ή europool)

- 1Kg
- 1,5Kg
- 2Kg
- 3Kg

DPACK: σε χαρτοκιβώτια ή πλαστικάκιβώτια (ifco ή europool)

- 1Kg

- 1,5Kg
- 2Kg
- 3Kg

Παλέτες: Europallets,

CHEP 0,80x1,20

CHEP 1x1,20,

μίας χρήσης 0,80x1,20

μίας χρήσης 1x1,20.

Το βάρος κάθε συσκευασίας θα μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τις προδιαγραφές του κάθε πελάτη.

6.3.2 Ετικέτα

Οι ενδείξεις της ετικέτα των προϊόντων δίνουν στους τελικούς καταναλωτές, στις επιχειρήσεις χονδρικής και λιανικής πώλησης και στα όργανα ελέγχου τις απαραίτητες πληροφορίες για το συσκευαστή, τη φύση του προϊόντος και τα εμπορικά χαρακτηριστικά του (για παράδειγμα ποιοτική κατηγορία και μέγεθος) (Incofruit, 2018).

Κάθε συσκευασία πρέπει να φέρει τα ακόλουθα στοιχεία, σε γράμματα ομαδοποιημένα στην ίδια πλευρά, ευανάγνωστα και ανεξίτηλα, και ορατά από έξω (United Nations, 2017):

Ταυτοποίηση

Συσκευαστής ή / και αποστολέας / εξαγωγέας: Όνομα και φυσική διεύθυνση (π.χ. οδός / πόλη / περιοχή / ταχυδρομικός κώδικας και, εάν διαφέρει από τη χώρα προέλευσης, τη χώρα) ή ένα αναγνωριστικό σήμα που αναγνωρίζεται επίσημα από την εθνική αρχή εάν η χώρα που το εφαρμόζει ένα σύστημα αναφέρεται στη βάση δεδομένων της UNECE (United Nations, 2017).

Φύση των προϊόντων

Για παράδειγμα "Λεμόνια", "Μανταρίνια", "Πορτοκάλια," Γκρέιπφρουτ ", εάν το προϊόν δεν είναι ορατό από έξω. «Μείγμα εσπεριδοειδών» ή ισοδύναμη ονομασία και κοινές ονομασίες των διαφόρων ειδών, σε περίπτωση μείγματος εσπεριδοειδών με σαφώς διαφορετικά είδη. Για τα πορτοκάλια: το όνομα της ποικιλίας και / ή της αντίστοιχης ομάδας ποικιλιών στην περίπτωση των "Navels" και "Valencias". Για όλα τα άλλα είδη: το όνομα της ποικιλίας είναι προαιρετικό. Το όνομα μιας ποικιλίας μπορεί να αντικατασταθεί από ένα συνώνυμο. Ένα εμπορικό όνομα μπορεί να δοθεί μόνο εκτός από την ποικιλία ή το συνώνυμο (United Nations, 2017).

Προέλευση του προϊόντος

Χώρα προέλευσης και, προαιρετικά, περιοχή όπου καλλιεργείται, ή εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό όνομα τόπου. Στην περίπτωση μείγματος εσπεριδοειδών με σαφώς διαφορετικά είδη διαφορετικής προέλευσης, η ένδειξη κάθε χώρας καταγωγής εμφανίζεται δίπλα στο όνομα του συγκεκριμένου είδους (United Nations, 2017).

Εμπορικές προδιαγραφές

Στις εμπορικές προδιαγραφές περιλαμβάνεται η ταξινομικές κλάσεις. Το μέγεθος εκφραζόμενο ως ελάχιστο και μέγιστο (σε mm) ή οι κωδικοί μεγέθους ακολουθούνται, προαιρετικά, από ένα ελάχιστο και μέγιστο μέγεθος. Επεξεργασία μετά τη συγκομιδή (προαιρετική, βάσει της εθνικής νομοθεσίας για την εισαγωγή σε κάποια χώρα) (United Nations, 2017).

Επίσημο σήμα Ελέγχου (προαιρετικό)

Αν τα προϊόντα ή η επιχείρηση έχουν διακριθεί με κάποιο σήμα ελέγχου από κάποιο διεθνή ή εθνικό οργανισμό, είναι σημαντικό και όχι απαραίτητο να παρουσιάζεται στην σήμανση των προϊόντων.

Για τις πατάτες κάθε συσκευασία πρέπει να φέρει τα παραπάνω στοιχεία, σε γράμματα ομαδοποιημένα στην ίδια πλευρά, ευανάγνωστα και ανεξίτηλα, και ορατά από έξω είτε τυπωμένα στην ίδια τη συσκευασία είτε σε ετικέτα ασφαλισμένη στη στερέωση. Εάν οι ετικέτες τοποθετούνται μέσα στις συσκευασίες (σακούλες - δίχτυα), αυτό πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι ενδείξεις σχετικά με τη σήμανση να είναι αναγνώσιμες από έξω (United Nations, 2017).

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

7.1 Τοποθεσία Εγκατάστασης

Η τοποθεσία της επιχείρησης Μ. Ρ. PANAGARIS θα βρίσκεται στην περιοχή της Ηλείας. Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα βρίσκονται στην περιοχή της Γαστούνης Ηλείας, με ακριβή διεύθυνση 71ο χλμ. Νέο Πατρών-Πύργου.

Ο λόγος που έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη περιοχή είναι διττής φύσεως. Αρχικά, η τοποθεσία αυτή βρίσκεται κοντά σε μια μεγάλη αγροτική περιοχή. Στην συγκεκριμένη αγροτική περιοχή, παρουσιάζεται να είναι εγκατεστημένες ή να έχουν ιστορικό εγκατάστασης μια πληθώρα καλλιεργειών, όπως πορτοκάλια, λεμόνια, κηπευτικά κ.α. Αυτό είναι ιδιαίτερο σημαντικό, καθώς τα συγκεκριμένα φρούτα και λαχανικά, αποτελούν εν δυνάμει προϊόντα της επιχείρησης. Επομένως, θα βρίσκεται κοντά στους παραγωγούς και προμηθευτές της. Αυτός αποτελεί τον πρώτο σημαντικό λόγο επιλογής της συγκεκριμένης τοποθεσίας. Γενικότερα, για μια επιχείρηση τροφίμων, το να μπορεί να βρίσκεται κοντά στην περιοχή που παράγονται τα προϊόντα τα οποία εμπορεύεται είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο. Όπως έχει αναφερθεί, τα νωπά φρούτα και λαχανικά μπορούν να παρουσιάσουν αλλοιώσεις, μάρανση κ.α. (ανάλογα με το είδος), κάτι που μειώνει την ποιότητα και το βαθμό συντήρησης και διατηρησιμότητας. Εφόσον, τα φρούτα και λαχανικά τυποποιηθούν και συσκευαστούν σωστά, στη συνέχεια παρουσιάζουν μεγαλύτερη αντοχή στις μετακινήσεις – μεταφορές και καλύτερη προστασία από ξένες ύλες και σώματα.

Άλλος σημαντικός λόγος επιλογής της συγκεκριμένης τοποθεσίας, είναι η έλλειψη παρόμοιου τύπου επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι στη συγκεκριμένη περιοχή υπάρχει μία έλλειψη συσκευαστηρίων, γεγονός που επηρεάζει τους παραγωγούς – προμηθευτές. Πιο συγκεκριμένα, στην περιοχή παρουσιάζεται ένα συσκευαστήριο, το οποίο έχει και το «μονοπώλιο». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι παραγωγοί αγροτικών προϊόντων να «παραπονιούνται» για την έλλειψη επιχειρήσεων στην περιοχή και να μην έχουν πολλές επιλογές διάθεσης και συσκευασίας των προϊόντων τους. Αυτό για την επιχείρηση Μ. Ρ. PANAGARIS αποτελεί μεγάλο κίνητρο για την επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας. Θεωρεί σκόπιμο να προσπαθήσει να επεκταθεί στην συγκεκριμένη περιοχή και να βρει ποιοτικά

προϊόντα, τα οποία και θα εμπορεύεται, καθώς εμφανίζει σημαντικά μεγάλο μερίδιο αγοράς στο οποίο μπορεί να εισέλθει.

Αρκετές επιχειρήσεις – συσκευαστήρια, υπήρχαν παλαιότερα στη συγκεκριμένη περιοχή, οι οποίες όμως σήμερα δεν βρίσκονται πλέον σε λειτουργία. Οι λόγοι για τους οποίους έχει συμβεί αυτό είναι κυρίως λόγοι κακής διαχείρισης / διοίκησης των επιχειρήσεων. Όπως έχει παρατηρηθεί, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις παρουσίασαν ένα μη ορθό τρόπο διοίκησης, ο οποίος εμφάνισε σταδιακά προβλήματα στις ίδιες τις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο τις οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα. Παρ' αυτά, όπως αναφέραμε και νωρίτερα, η περιοχή έχει ανάγκη την ίδρυση συσκευαστηρίων, κάτι το οποίο επιζητάτε από πολλούς προμηθευτές.

Πέρα από αυτούς τους λόγους, η τοποθεσία αυτή παρουσιάζει και πολλά άλλα πλεονεκτήματα. Αρχικά βρίσκεται κοντά σε ένα καλό οδικό δίκτυο μεταφορών, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για να μπορούν να μεταφέρονται τα προϊόντα γρήγορα και με μεγάλη ασφάλεια στους πελάτες των μεγάλων πόλεων (π.χ. Αθήνα, Πάτρα κ.α.). Ακόμα, με τον ίδιο τρόπο μπορούν να μεταφερθούν και στο λιμάνι του Πειραιά, από όπου φεύγουν τα περισσότερα προϊόντα μέσω θαλάσσιων οδών προς εξαγωγές. Η Γαστούνη Ηλείας, βρίσκεται αρκετά κοντά στο λιμάνι της Κυλλήνης και θα μπορούσε να προμηθεύει δυνητικούς πελάτες των νησιών του Ιονίου.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση M.P. PANAGARIS θεωρεί και πιστεύει για τους παραπάνω λόγους ότι οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις είναι οι κατάλληλες για την δημιουργία του συσκευαστηρίου.

7.2 Οι Εγκαταστάσεις της Μονάδας

Οι εγκαταστάσεις της μονάδας συσκευαστηρίου, μπορούν να παρουσιάσουν την γενική εικόνα της επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί, οι εγκαταστάσεις θα βρίσκονται στη Γαστούνη Ηλείας και πρόκειται για μια ιδιόκτητη έκταση συνολικής επιφάνειας 17.150 τμ, όπου θα στεγάζεται μία πρότυπη και καινοτόμος μονάδα τυποποίησης, διαλογής, συσκευασίας και αποθήκευσης οπωροκηπευτικών προϊόντων. Ισόγειο συσκευαστήριο 800 τμ με επέκταση 915 τμ, σε χώρο συνολικής έκτασης 8.906 τμ και χώροι ασκεπής για παρκινγκ 8.250τμ.

Στον προαύλιο χώρο της μονάδας θα υπάρχει :

- 1 ηλεκτρονική γεφυροπλάστιγγα, ζυγιστικής ικανότητας 60T
- Parking επιβατηγών αυτοκινήτων, χωρητικότητας 10 θέσεων
- Parking φορτηγών αυτοκινήτων, χωρητικότητας 4 θέσεων

Το συσκευαστήριο αναλυτικά περιλαμβάνει:

- Γραφεία ανά τμήμα, χώρους προσωπικού (δείπνου και αναψυχής), αίθουσα ενημέρωσης παραγωγών και προσωπικού
- Συσκευαστήριο το οποίο θα αποτελείται από χώρους: διαλογής, τυποποίησης και συσκευασίας
- 1 ψυκτικούς θαλάμους, επιφάνειας 30 τμ.
- Επιπλέον, πλην των ψυγείων, αποθηκευτικούς χώρους, χωρητικότητας 2 τμ.
- 2 ράμπες φόρτωσης και εκφόρτωσης εμπορευμάτων και κάθε ράμπα για 2 ψυκτικούς θαλάμους

Η επιχείρηση πιστεύει ότι οι συγκεκριμένες εγκαταστάσεις μπορούν να καλύψουν πλήρως μια μονάδα καλής παραγωγικότητας και θα μπορέσουν να εξυπηρετήσουν ένα μεγάλο όγκο προμηθευτών και προϊόντων. Ακόμα, βάση της δυναμικότητας της πιστεύει ότι θα έχει την δυνατότητα να εξυπηρετήσει αγορές του εξωτερικού στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον και να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε μεγάλο όγκο παραγγελιών. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η δυνατότητα κάλυψης των αγορών σε όγκο εμπορευμάτων για τον κλάδο των νωπών φρούτων και λαχανικών είναι αυτό που τους προβληματίζει. Στη συνέχεια, ακολουθεί ανάλυση του μηχανολογικού εξοπλισμού που θα διαθέτει η επιχείρηση.

7.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Η σωστή επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση Μ. Ρ. PANAGARIS. Ο σωστός μηχανολογικός εξοπλισμός, μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια στα προϊόντα, καλύτερες συνθήκες

περιβάλλοντος για την επιχείρηση και ταχύτερη τυποποίηση και συσκευασία του τελικού προϊόντος.

Ο εξοπλισμός της επιχείρησης διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, καθώς τρία είναι και τα κύρια προϊόντα της επιχείρησης. Για τα προϊόντα (πατάτα, πορτοκάλι, καρπούζι) θα υπάρχει μια διαφοροποίηση ως προς τον μηχανολογικό εξοπλισμό που θα χρησιμοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, για το προϊόν της πατάτας, θα υπάρχει μια ηλεκτρονική γραμμή διαλογής στην αρχή και στη συνέχεια ένα ζυγιστικό – συσκευαστικό μηχάνημα. Ως προς τα καρπούζια, θα υπάρχει ηλεκτρονική γραμμή διαλογής και ταξινόμησης, ζυγιστικό και ταινίες διαλογής, ενώ για τα πορτοκάλια ηλεκτρονικές γραμμές διαλογής, επεξεργασίας και συσκευασίας. Με τη διαφοροποίηση αυτή των γραμμών παραγωγής και συσκευασίας του τελικού προϊόντος, θα είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να ολοκληρώνει γρήγορα και πιο αποτελεσματικά διαφορετικές παραγγελίες διαφορετικών προϊόντων.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα είναι υψηλής τεχνολογίας και συγκεκριμένα θα έχει:

- μία γραμμή διαλογής, επεξεργασίας και συσκευασίας εσπεριδοειδών
- Γραμμή διαλογής πατάτας
- Ζυγιστικό – συσκευαστικό πατάτας
- Αυτόματη ενσακκιστική μηχανή 2.5 - 25.0 kg
- Μία γραμμή διαλογής, ταξινόμησης καρπουζιών
- Ταινία διαλογής καρπουζιών
- Ζυγιστικό καρπουζιών
- Ένα αποπαλετοποιητή χαρτοκιβωτίων
- Ανατροπέα κιβωτίων
- Εναέρια γραμμή μεταφοράς άδειων κουτιών
- Παλετοδέτη
- Τσερκομηχανή

- Μηχανή διαμόρφωσης χαρτοκιβωτίων
- Πλυντήριο πλαστικών κλουβιών

Αυτά ήταν αναφορικά τα κύρια μηχανήματα και γενικά ο κύριος μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης. Στη συνέχεια, ακολουθεί μια ανάλυση της διαδικασίας των προϊόντων του κυριότερου εξοπλισμού της επιχείρησης.

7.3.1 Ηλεκτρονική γραμμή διαλογής

Όταν ένας προμηθευτής φέρνει προϊόντα στο χώρο του συσκευαστηρίου, αρχικά γίνεται ένας πρώτος οπτικός έλεγχος των προϊόντων, ως προς τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Αυτός ο έλεγχος βοηθάει αρκετά, τον τελικό έλεγχο που θα πραγματοποιηθεί στη συνέχεια. Κατά την είσοδο του προϊόντος στην γραμμή διαλογής, γίνεται ένας διαχωρισμός του εκάστοτε προϊόντος ως προς το μέγεθος. Πιο συγκεκριμένα, για τα πορτοκάλια, διαχωρίζονται σε διάφορα μεγέθη ανάλογα πάντα και με την ποικιλία της κάθε εποχής και γίνεται μια δεύτερη διαλογή των προϊόντων που δεν παρουσιάζουν αποδεκτά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει για τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης, πατάτες και καρπούζια. Στην περίπτωση των πορτοκαλιών, μετά τη γραμμή διαλογής, ακολουθεί η επεξεργασία και η συσκευασία, με αποτέλεσμα, να παραχθεί το τελικό προϊόν. Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να τονισθεί ότι ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων πριν εισέλθουν στο συσκευαστήριο και ειδικότερα στη γραμμή διαλογής, περνάει και από άλλα στάδια ελέγχου, για παράδειγμα μέτρηση Brix, φυσικός έλεγχος γεύσης, χρώματος και οσμής, ανάλογα πάντα με το εκάστοτε προϊόν.

7.3.2 Ζυγιστικό – Συσκευαστικό

Μετά το στάδιο της διαλογής στην περίπτωση της πατάτας, περνάει σε αυτόν τον μηχανολογικό εξοπλισμό. Εδώ το προϊόν διαχωρίζεται στο επιθυμητό βάρος της συσκευασίας με την βοήθεια του εργατικού προσωπικού στις προδιαγραφές της εκάστοτε παραγγελίας. Με λίγα λόγια, ανάλογα με τις παραγγελίες που θα έχει η

επιχείρηση ως προς το βάρος και την ποσότητα της πατάτας θα γίνεται διαχωρισμός από 2,5kg έως 25kg. Για την περίπτωση της πατάτας, αυτό το μηχάνημα συνδέεται άμεσα με την αυτόματη ενσακκιστική μηχανή 2.5 - 25.0 kg. Στην περίπτωση του καρπουζιού, μετά την ταινία διαλογής, ακολουθεί το ζυγιστικό μηχάνημα (το οποίο είναι διαφορετικό από αυτό της πατάτας). Στα καρπούζια, γίνεται η ζύγιση για να διαχωριστούν οι ποιότητες και το βάρος τους.

7.3.3 Αυτόματη ενσακκιστική μηχανή

Όπως έχει αναφερθεί, μετά το ζυγιστικό – συσκευαστικό, στην περίπτωση της πατάτας, ακολουθεί η αυτόματη ενσακκιστική μηχανή. Το συγκεκριμένο μηχάνημα, ουσιαστικά θα βοηθήσει στη δημιουργία του τελικού προϊόντος. Συσκευάζει τα προϊόντα στην τελική τους μορφή σε δίκτυα. Το τελικό προϊόν είναι χωρισμένο σε δίκτυα στην επιθυμητή ποσότητα βάση προδιαγραφών πελάτη.

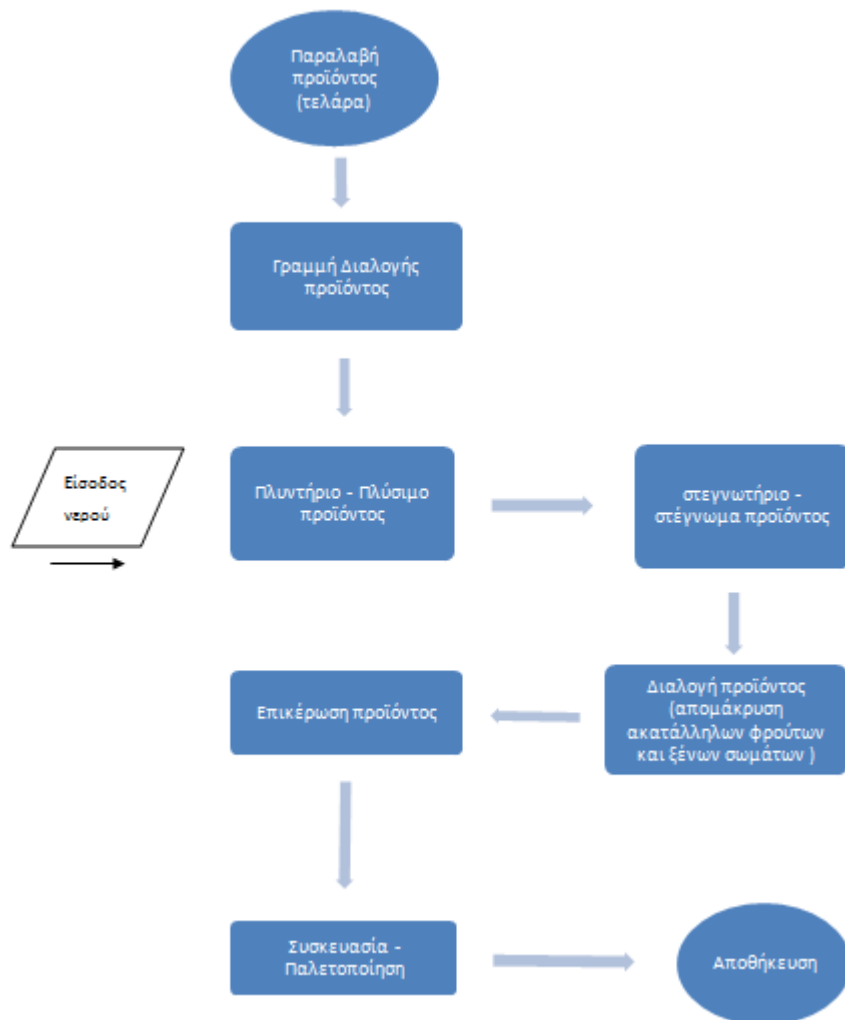
Παράλληλα, υπάρχει και ένα πλήθος μηχανημάτων για την τελική συσκευασία των προϊόντων σε παλετοκιβώτια ή/και κιβώτια, με στόχο την ασφαλή μεταφορά των προϊόντων στους εμπόρους χονδρικής και στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Τέτοια μηχανήματα είναι για παράδειγμα οι τσερκομηχανές, που χρησιμοποιούνται για την σφράγιση των κιβωτίων, οι παλετοδέτες, που διασφαλίζουν την ασφαλή μετακίνηση των εμπορευμάτων πάνω στις παλέτες, και οι μηχανές διαμόρφωσης χαρτοκιβωτίων, για την γρήγορη συσκευασία των προϊόντων. Τα υπόλοιπα μηχανήματα λειτουργούν βοηθητικά ή/και συμπληρωματικά για την γρήγορη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των παραγγελιών.

7.4 Διάγραμμα Ροής Προϊόντων

Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις τροφίμων να παρουσιάζουν ένα διάγραμμα ροής για την παραγωγή των τελικών προϊόντων. Στη παρούσα διπλωματική εργασία το διάγραμμα ροής παρουσιάζεται ως διαγραμματική απεικόνιση μιας ολοκληρωμένης διεργασίας παραγωγής του τελικού προϊόντος. Επειδή η επιχείρηση διαθέτει τρία διαφορετικά εμπορεύσιμα προϊόντα, που όπως περιγράφηκε παραπάνω χρειάζονται

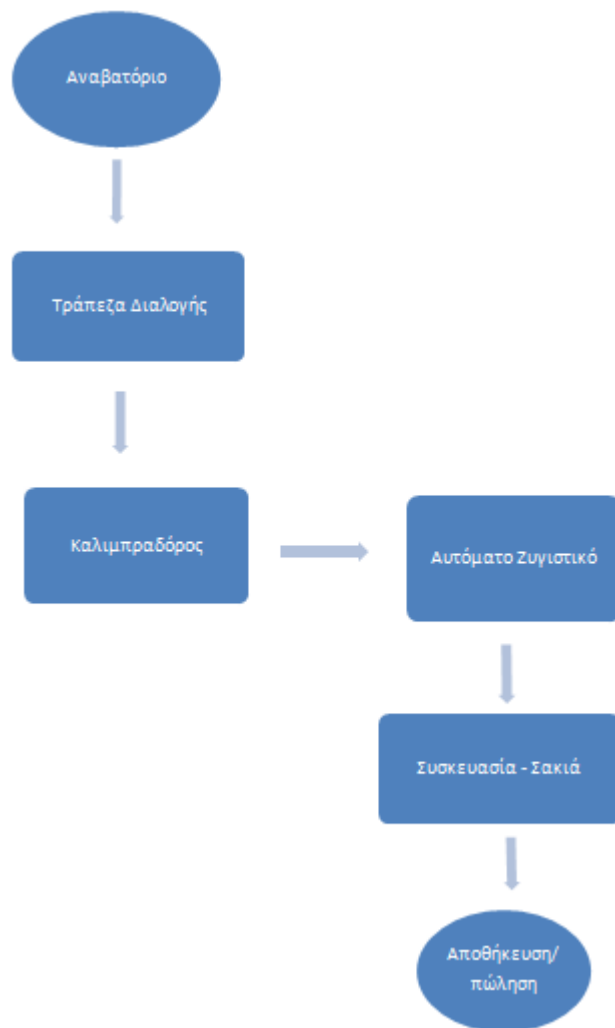
τρεις γραμμες τυποποιησης για το καθε ένα, αυτες απεικονιζονται στη συνεχεια. Ακολουθει το διαγραμμα ροης για το πορτοκαλι.

Διάγραμμα 11. Διάγραμμα ροής - Πορτοκάλι

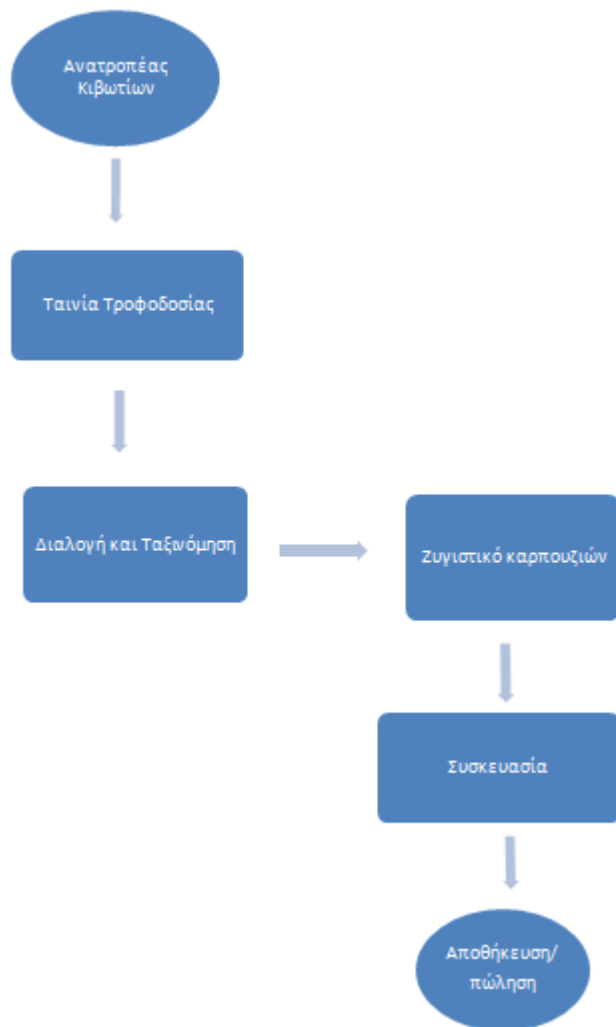


Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα ροής το πορτοκάλι αφού συσκευαστεί υπάρχει η δυνατότητα να συσκευαστεί και να αποθηκευτεί στους ψυκτικούς θαλάμους ή να μεταφερθεί απευθείας στον πελάτη. Στην συνέχεια, παρουσιάζεται τα υπόλοιπα προϊόντα της επιχείρησης που είναι η πατάτα και το καρπούζι.

Διάγραμμα 12. Διάγραμμα ροής - Πατάτα



Διάγραμμα 13. Διάγραμμα ροής - Καρπούζι



8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Κατά την δημιουργία της μελέτης εφικτότητας είναι σημαντικό να δούμε και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική ανάλυση έχει ως στόχο την εκτίμηση της βιωσιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου. Ακόμα, μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης μπορούμε να δούμε το αναμενόμενο κέρδος που θα παρουσιάσει η επιχείρηση. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση.

8.1 Κόστος επένδυσης και πηγές χρηματοδότησης

Όπως έχει αναφερθεί, οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης (δηλαδή οι χώροι του συσκευαστήριου) είναι ιδιόκτητες, γι' αυτό το λόγο δεν υπολογίζονται στα πάγια έξοδα. Ακόμα, στο συσκευαστήριο υπάρχουν διαθέσιμα το μεγαλύτερο μέρος των μηχανημάτων που κρίνονται απαραίτητα για την συσκευασία και τυποποίηση των νωπών φρούτων και λαχανικών. Σημαντικό είναι εδώ να τονιστεί ότι τα μηχανήματα τα οποία δεν είναι διαθέσιμα θα προστεθούν στις αρχικές επενδύσεις που θα κάνει η επιχείρηση. Στο αρχικό κεφάλαιο κίνησης που χρειάζεται η επιχείρηση είναι και το κεφάλαιο του πάγιου εξοπλισμού και περιλαμβάνει μια μικρή ανακαίνιση του συσκευαστηρίου και των γραφείων της επιχείρησης, μηχανολογικός εξοπλισμός, και εξοπλισμός τεχνολογίας. Ακόμα, σε αυτά τα έξοδα θα πρέπει να υπολογισθούν και τα έξοδα του τομέα του μάρκετινγκ, δημιουργία ιστοσελίδας, διαφήμιση σε κλαδικά περιοδικά και το κόστος ίδρυσης επιχείρησης. Ακόμα, στα πρώτα έξοδα θα υπολογιστεί και η αγορά α' και β' υλών από τους προμηθευτές που είναι απαραίτητα για την παραγωγή και εμπορία του τελικού προϊόντος. Υπολογίζεται ότι η επιχείρηση θα ξεκινήσει να έχει τα πρώτα της έσοδα μετά το πέρας των πρώτων δύο μηνών. Για το λόγο αυτό, στα έξοδα της επιχείρησης θα πρέπει να υπολογιστεί και ένα κεφάλαιο κίνησης για τους πρώτους μήνες λειτουργίας της. Τέλος, θα υπολογιστούν και τα απρόβλεπτα έξοδα, που είναι τα έξοδα που μπορούν να προκύψουν κατά την λειτουργία της επιχείρησης. Παρουσιάζονται όλα στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 6. Ανάλυση του κόστους επένδυσης για την έναρξη της επιχείρησης Μ. Ρ. PANAGARIS

ΚΟΣΤΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		
Κτιριακές Υποδομές	Ανακαίνιση Κτιριακών Υποδομών	1.750€
ΣΥΝΟΛΟ ΚΤΙΡΙΑΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ		1.750€
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	Γραμμή Διαλογής Πατάτας	15.000€
Μηχανολογικός εξοπλισμός	Μηχανή Διαμόρφωσης Χαρτοκιβωτίων (μεταχειρισμένο)	3.500€
Μηχανολογικός εξοπλισμός	Service Υπάρχοντων Μηχανημάτων	1.000€
Ηλεκτρονικός εξοπλισμός	6 Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, 3 εκτυπωτές, UPS	8.000€
Λοιπός εξοπλισμός	Εξοπλισμός γραφείου	3.000€
Λοιπός εξοπλισμός	Αναλώσιμα	1.500€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ		32.000€
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟ		33.750€
Άλλα έξοδα	Δημιουργία Επιχείρησης	800€
Έξοδα Μάρκετινγκ	Περιοδικά, διαφημίσεις	1.000€
Έξοδα Μάρκετινγκ	Λοιπές διαφημίσεις (social media, δημιουργία ιστοσελίδας κ.α.)	2.500€
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΩΤΩΝ ΕΞΟΔΩΝ		4.300€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΧΩΡΙΣ ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΞΟΔΑ)		38.050€
ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ ΕΞΟΔΑ (ΥΠΟΛΟΓΙΖΟΝΤΑΙ 10% ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ)		3.805€
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΜΕ ΤΑ ΑΠΟΒΛΕΠΤΑ ΕΞΟΔΑ)		41.855€

Πίνακας 7. Απαραίτητο Κεφάλαιο Επένδυσης για την έναρξη λειτουργίας της συγκεκριμένης επιχείρησης

ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ		
Σύνολο Πάγιου Εξοπλισμού	33.750€	23,8%
Σύνολο Πρώτων Εξόδων	4.300€	3,03%
Σύνολο Απρόβλεπτων Εξόδων	3.805€	2,67%
Σύνολο Αναγκών Ρευστότητας	100.000€	70,5%
ΣΥΝΟΛΟ	141.855€	100%

Το αρχικό κόστος της επένδυσης, καθώς και το κομμάτι της ρευστότητας της επιχείρησης για το διάστημα των τεσσάρων μηνών που δεν προβλέπεται να έχει έσοδα η επιχείρηση, θα καλυφθούν από ίδια κεφάλαια και από δάνειο που θα πάρει η επιχείρηση για να καλύψει το κόστος της επένδυσης και τις ανάγκες ρευστότητας. Το δάνειο θα είναι για 10 έτη και θα έχει κόστος 10.000 ευρώ/έτος συμπεριλαμβανομένων των τόκων.

8.2 Λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης

Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης. Τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης, είναι τα έξοδα τα οποία προκύπτουν κατά τη λειτουργία της επιχείρησης Μ. Ρ. PANAGARIS. Τα λειτουργικά έξοδα διακρίνονται στα σταθερά και στα μεταβλητά. Τα σταθερά έξοδα είναι αυτά που δεν επηρεάζονται από την λειτουργία της μονάδας συσκευαστηρίου, ενώ μεταβλητά λογίζονται τα έξοδα τα οποία προκύπτουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, για την επιχείρηση Μ. Ρ. PANAGARIS λειτουργικά μπορεί να είναι τα έξοδα αγοράς α' και β' υλών.

Ένα από τα σημαντικά έξοδα της επιχείρησης αποτελεί η αγορά α' και β' υλών. Η τιμή αγοράς των προϊόντων που ανήκουν στην κατηγορία των α' υλών μπορεί να μεταβάλλεται από χρόνο σε χρόνο και από εποχή σε εποχή κάτι το οποίο οφείλεται στη διαθεσιμότητα και εποχικότητα των προϊόντων, στις ασθένειες μυκητολογικές,

βακτηριολογικές και εντομολογικές, καθώς και στις καιρικές συνθήκες. Η τιμή των προϊόντων α' υλών τα οποία θα εμπορεύεται η επιχείρηση Μ. Ρ. PANAGARIS παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Πίνακας 8. Το εύρος τιμών και η επικρατούσα τιμή για την περίοδο Οκτωβρίου – Νοεμβρίου 2020 σύμφωνα με τον ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ & ΑΛΙΕΙΑΣ Α.Ε.².

ΤΙΜΕΣ Α' ΥΛΩΝ		
ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΕΥΡΟΣ ΤΙΜΩΝ	ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ
Πορτοκάλια	0,15€ – 1,43€	0,79€
Καρπούζια	0,04€ – 1,60€	0,82€
Πατάτες	0,14€ – 1,50€	0,82€

Πίνακας 9. Το εύρος τιμών και η επικρατούσα τιμή για την περίοδο Μαρτίου - Απριλίου 2020 σύμφωνα με τον ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΑΓΟΡΩΝ & ΑΛΙΕΙΑΣ Α.Ε.³.

ΤΙΜΕΣ Α' ΥΛΩΝ		
ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΕΥΡΟΣ ΤΙΜΩΝ	ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΑ ΤΙΜΗ
Πορτοκάλια	0,65€ – 0,80€	0,70€
Καρπούζια	-	-
Πατάτες	0,25€ – 0,70€	0,52€

Το επόμενο σημαντικό μεταβλητό λειτουργικό έξοδο της επιχείρησης είναι η προμήθεια προϊόντων β' υλών. Στα προϊόντα β' υλών περιλαμβάνονται τα χάρτινα και πλαστικά κιβώτια συσκευασίας, τα τσουβάλια πατάτας και τα δίχτυα συσκευασίας πορτοκαλιών. Ακόμα σε αυτά τα έξοδα ανήκουν οι παλέτες, οι ετικέτες και τα φιλμ παλέτας. Αναλυτικά οι τιμές διαμορφώνονται ως εξής:

² <https://www.okaa.gr/gr/multimedia/times-emporon/?category=0&item=107&user=0>

³ <https://www.okaa.gr/gr/multimedia/times-emporon/?category=0&item=107&user=0>

- Τα χαρτοκιβώτια των 10Kg έχουν περίπου τιμή 0,50 ευρώ/τεμάχιο, των 15Kg 0,75ευρώ / τεμάχιο και 20Kg 1 ευρώ/τεμάχιο.
- Τα πλαστικά κιβώτια έχουν 10kg 0,78 ευρώ/τεμάχιο, 15kg 1,2 ευρώ/τεμάχιο, 20kg 1,75 ευρώ/τεμάχιο.
- Τσουβάλια για πατάτες 30kg (18.30 ευρώ/100 τεμάχια), 20kg (10,20 ευρώ/100 τεμάχια), 10kg (8.20 ευρώ/100 τεμάχια), 7kg (7,5 ευρώ/100 τεμάχια), 5kg (5,5 ευρώ/100 τεμάχια).
- Δίχτυα για πορτοκάλια τιμή ρολού 6,4 ευρώ/100μέτρα.
- Παλέτες Europallets, με τιμή 10 ευρώ/τεμάχιο.
- Φιλμ παλέτας 3,50 ευρώ /23 ρολά (50 εκ. πλάτος)
- Ετικέτες 18 ευρώ/ 100 τεμάχια

Στις τιμές αυτές συμπεριλαμβάνεται ο Φ.Π.Α.

Η δυναμικότητα του συσκευαστηρίου για τα πορτοκάλια είναι 60 τόνους/ημέρα σε χαρτοκιβώτια και 80 για χύμα την ημέρα. Για την περίπτωση της πατάτας είναι 50 τόνους/ημέρα σε τσουβάλια και το καρπούζι 60 τόνους/ημέρα. Λόγω της ευπάθειας και της εποχικότητας που παρουσιάζουν τα συγκεκριμένα προϊόντα δεν είναι δυνατόν να υπάρξει απόθεμα ασφαλείας για το καρπούζι. Ωστόσο, η επιχείρηση επιθυμεί να έχει απόθεμα ασφαλείας 10% το έτος για τα προϊόντα πορτοκάλια και πατάτες. Τα πορτοκάλια αποτελούν κλιμακτηριακά φρούτα, με αποτέλεσμα κατά την αποθήκευσή τους σε ψυκτικούς θαλάμους να μειώνεται ο αναπνευστικός ρυθμός άρα και η ωρίμανση τους. Το πορτοκάλι παράγεται, λόγω διάφορων ποικιλιών, όλο το χρόνο. Το καρπούζι παράγεται από Απρίλιο μέχρι Σεπτέμβριο, ενώ η πατάτα διακρίνεται σε καλοκαιρινή, ανοιξιάτικη και φθινοπωρινή. Βάση αυτών, η δυνατότητα παραγωγής το έτος είναι για το πορτοκάλι 20000 – 25000 τόνους/ συσκευασμένα ή/και χύμα, πατάτα 10000 – 15000 τόνους/ συσκευασμένη και καρπούζι 5000 -10000 τόνους σε συνθήκες εντατικής λειτουργίας.

Η επιχείρηση θα έχει ως σταθερά έξοδα τα συστήματα πιστοποίησης ISO, τα οποία υπολογίζεται ότι κοστίζουν 5000 ευρώ το έτος συμπεριλαμβανομένου Φ.Π.Α.. Ακόμα, θα συμμετέχει σε εμπορικές εκθέσεις και κατά την έναρξη της επιχείρησης, αλλά και κάθε επόμενο έτος. Στην αρχή θα προσεγγίζει κάποιες εμπορικές εκθέσεις, ενώ στη συνέχεια με την πάροδο του χρόνου θα δίνει δυναμικό παρόν σε περισσότερες.

Άλλο κόστος σταθερό για την επιχείρηση είναι η μισθοδοσία του ανθρώπινου δυναμικού που την πλαισιώνει. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπολογιστεί το κόστος για το μόνιμο και εποχιακό προσωπικό της επιχείρησης. Στο μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης ανήκουν 7 υπάλληλοι, ο γενικός διευθυντής, ο οικονομικός διευθυντής, ο διευθυντής παραγωγής, 2 υπαλλήλους για το τμήμα πωλήσεων/μάρκετινγκ, 1 γεωπόνος στο τμήμα ποιοτικού ελέγχου, 1 υπάλληλος στο τμήμα προσωπικού. Το εποχιακό προσωπικό ανήκουν 5 – 10 εργάτες εξαρτάται με την περίοδο εργασίας και τις μέρες τυποποίησης των προϊόντων.

Ακόμα, στα έξοδα της επιχείρησης υπολογίζεται και το κόστος μεταφοράς και ασφάλισης του τελικού προϊόντος στις επιχειρήσεις B2B. Αυτό το κόστος μεταφοράς κάποιες φορές μπορεί να καλύπτεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις-πελάτες (EXW- ex works), ενώ άλλες φορές από την επιχείρηση M. P. PANAGARIS. Αυτό εξαρτάται από το είδος της συμφωνίας η οποία θα υπάρξει μεταξύ των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, θεωρείται σημαντικό να γίνει ένας υπολογισμός και του συγκεκριμένου κόστους στα μεταβλητά έξοδα της επιχείρησης.

Ακόμα στα έξοδα της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται και το δάνειο που έχει πάρει για να καλύψει το κόστος της επένδυσης και είναι 10.000 ευρώ/έτος συμπεριλαμβανομένων των τόκων. Τα απρόβλεπτα έξοδα της επιχείρησης υπολογίζονται στο 5% των ετήσιων λειτουργικών εξόδων με προσαύξηση περίπου 5% κάθε έτος.

Αναλυτικά τα έξοδα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 10. Το σύνολο των δαπανών της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

ΔΑΠΑΝΕΣ	1° ΕΤΟΣ	2° ΕΤΟΣ	3° ΕΤΟΣ	4° ΕΤΟΣ	5° ΕΤΟΣ
Κόστος Επένδυσης	141.855€				
Σταθερά Έξοδα					
Δάνειο Επιχείρησης	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€

ΔΕΗ, Τηλέφωνα Σταθερά & κινητά, κτλ.	18.000€	18.000€	18.000€	18.000€	18.000€
ΤΟΕΒ Σαβαλιών	100€	100€	100€	150€	150€
Λογιστής (outsourcing)	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€	1.000€
Ασφάλιση Επιχείρησης	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€	3.000€
Πιστοποίηση ISO	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€	5.000€
Μισθός μόνιμου προσωπικού	126.000€	126.000€	126.000€	126.000€	126.000€
Μισθός εποχιακού προσωπικού	120.000€	120.000€	120.000€	120.000€	120.000€
Μεταβλητά Έξοδα					
Υλικά Συσκευασίας	400.000€	450.000€	400.600€	425.600€	450.000€
Αγορά α' υλών	7.486.000€	7.800.000€	8.000.000€	8.255.000€	8.055.000€
Συντήρηση μηχανημάτων	5.000€	5.000€	5.000€	5000€	5.000€
Κόστος μεταφοράς και ασφάλισης προϊόντων	50.000€	50.000€	65.000€	75.000€	90.000€
Εμπορικές Εκθέσεις	3.500€	3.500€	5.000€	7.000€	10.000€
Σύνολο χωρίς απρόβλεπτα	8.369.455€	8.591.600€	8.758.700€	9.050.750€	8.893.150€

έξοδα					
Απρόβλεπτα έξοδα 5%	418.472,75€	429.580€	437.935€	452.537,5€	444.657,5€
Σύνολο	8.787.928€	9.021.180€	9.196.635€	9.503.288€	9.337.808€
Επιτόκιο 7%	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35
Κόστος με αποτίμηση PV=FV/(1+i*t)	8.213.016,589€	7.913.315,789€	7.600.524,793€	7.424.443,359€	6.916.894,444€

8.3 Έσοδα επιχείρησης

Τα έσοδα της επιχείρησης μπορούν να δώσουν μία πιο συγκεκριμένη εικόνα της οικονομικής κατάστασης και δυνατότητας της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό θα διακρίνουμε τα έσοδα της επιχείρησης σε δύο σενάρια το αισιόδοξο και το βασικό σενάριο. Κατά το αισιόδοξο σενάριο θα παρουσιάζεται μια πιο θετική εικόνα της κατάστασης των εσόδων. Με λίγα λόγια, θα παρουσιάζονται περισσότερες πωλήσεις και μεγαλύτερη παραγωγή τελικού προϊόντος κατ' επέκταση. Ακόμα, τα τελικά προϊόντα θα πωλούνται σε υψηλότερη τιμή πώλησης της τάξεως του 30% από το βασικό σενάριο. Από την άλλη πλευρά, στο βασικό σενάριο τα τελικά προϊόντα θα πωλούνται με χαμηλότερη τιμή κατά 30%. Επίσης, παρουσιάζονται μικρότερες πωλήσεις τις τάξεως του 25% περίπου. Στη συνέχεια ακολουθούν τα δύο σενάρια πιο αναλυτικά.

8.3.1 Βασικό Σενάριο

Κατά το βασικό σενάριο, παρουσιάζεται η επιχείρηση να εμφανίζει έσοδα περίπου 20% λιγότερα από ότι στο αισιόδοξο. Οι τιμές πώλησης του τελικού προϊόντος και αγοράς των α' υλών παρουσιάζονται στο παράρτημα, αναλυτικά σε πίνακες. Τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης για τα επόμενα 5 έτη παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11. Προϋπολογισμός – Έσοδα επιχείρησης για τα επόμενα πέντε έτη στο βασικό σενάριο

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	13.957.750€	14.000.000€	14.010.000€	14.100.000€	14.500.000€
Επιτόκιο 7%	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35
Έσοδα με αποτίμηση PV=FV/(1+i*t)	13.044.626,17€	12.280.701,75€	11.578.512,4€	11.015.625€	10.740.740,74€

Για τον υπολογισμό του κέρδους της επιχείρησης στο βασικό σενάριο, ακολουθεί ο πίνακας που ακολουθεί. Σε αυτό υπολογίζονται και η καταβολή των φόρων 29% για τις ομόρρυθμες επιχειρήσεις σήμερα, καθώς και τα φορολογητέα κέρδη 58%.

Πίνακας 12. Κέρδη επιχείρησης προς διάθεση για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας στο βασικό σενάριο

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
Κέρδη προ τόκων και φόρων	5.169.822€	4.978.820€	4.813.365€	4.596.712€	5.162.192€
Φορολογία 29%	1.499.248,38€	1.443.857,8€	1.395.875,85€	1.333.046,48€	1.497.035,68€
Φορολογητέα κέρδη	2.998.496,76€	2887715,6€	2791751,7€	2.666.092,96€	2.994.071,36€
Κέρδη Προς Διάθεση	672.076,86€	647.246,6€	625.737,45€	597.572,56€	671.084,96€

8.3.2 Αισιόδοξο Σενάριο

Στο αισιόδοξο σενάριο οι πωλήσεις παρουσιάζονται περίπου 20% υψηλότερες από ότι στο βασικό σενάριο. Οι τιμές πώλησης του τελικού προϊόντος και οι τιμές αγοράς των α' υλών παρουσιάζονται στο παράρτημα. Στη συνέχεια, ακολουθεί πίνακας με την παρουσίαση των εσόδων της επιχείρησης για τα επόμενα πέντε έτη.

Πίνακας 13. Προϋπολογισμός – Έσοδα επιχείρησης για τα επόμενα πέντε έτη στο αισιόδοξο σενάριο

	1° ΕΤΟΣ	2° ΕΤΟΣ	3° ΕΤΟΣ	4° ΕΤΟΣ	5° ΕΤΟΣ
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	17.765.000€	17.900.000€	17.800.000€	17.900.000€	18.010.000€
Επιτόκιο 7%	0,07	0,14	0,21	0,28	0,35
Έσοδα με αποτίμηση PV=FV/(1+i*t)	16.602.803,74€	15.701.754,39€	14.710.743,8€	13.984.375€	13.340.740,74€

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα κέρδη της επιχείρησης καθαρά και ακαθάριστα, με τον ίδιο τρόπο που υπολογίστηκαν και στο βασικό σενάριο.

Πίνακας 14. Κέρδη επιχείρησης προς διάθεση για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας στο αισιόδοξο σενάριο

	1° ΕΤΟΣ	2° ΕΤΟΣ	3° ΕΤΟΣ	4° ΕΤΟΣ	5° ΕΤΟΣ
Κέρδη προ τόκων και φόρων	8.977.072,00€	8.878.820€	8.603.365€	8.396.712€	8.672.192€
Φορολογία 29%	2.603.350,88€	2.574.857,8€	2.494.975,85€	2.435.046,48€	2.514.935,68€
Φορολογητέα κέρδη	5.206.701,76€	5.149.715,6€	4.989.951,7€	4.870.092,96€	5.029.871,36€
Κέρδη Προς	1.167.019,36	1.154.247	1.118.437€	1.091.573€	1.127.385€

Διάθεση					
---------	--	--	--	--	--

8.4 Κριτήριο Καθαρής Παρούσας Αξίας

Η καθαρή παρούσα αξία αποτελεί έναν κανόνα που συμβαδίζει με την έννοια της αποτελεσματικότητας. Το κριτήριο της θετικής παρούσας αξίας αποτελεί εναλλακτικό κανόνα με οικονομικό κριτήριο τη θετική τιμή της παρούσας αξίας του καθαρού οφέλους (Λατινόπουλος, 2017). Στη συνέχεια παρουσιάζεται σε πίνακα η καθαρή παρούσα αξία για το βασικό σενάριο.

Πίνακας 15. Καθαρή Παρούσα Αξία (Βασικό Σενάριο)

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ	8.213.016,59€	7.913.315,79€	7.600.524,79€	7.424.443,36€	6.916.894,44€
ΕΣΟΔΑ ΜΕ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ	13.044.626,17€	12.280.701,75€	11.578.512,4€	11.015.625€	10.740.740,74€
ΚΠΑ	4.831.609,58 €	4.367.385,96 €	3.977.987,61 €	3.591.181,64 €	3.823.846,30 €

Όπως παρατηρούμε και στον πίνακα η καθαρή παρούσα αξία στο βασικό σενάριο βγαίνει θετική, όπως και στο αισιόδοξο σενάριο.

Για το λόγο αυτό παρουσιάζεται και στη συνέχεια η καθαρή παρούσα αξία και για το αισιόδοξο σενάριο που παρουσιάζει μία αύξηση πωλήσεων της τάξης του 20%.

Πίνακας 16. Καθαρή Παρούσα Αξία (Αισιόδοξο Σενάριο)

	1 ^ο ΕΤΟΣ	2 ^ο ΕΤΟΣ	3 ^ο ΕΤΟΣ	4 ^ο ΕΤΟΣ	5 ^ο ΕΤΟΣ
ΚΟΣΤΟΣ ΜΕ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ	8.213.016,59€	7.913.315,79€	7.600.524,79€	7.424.443,36€	6.916.894,44€

ΕΣΟΔΑ ΜΕ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ	16.602.803,74€	15.701.754,39€	14.710.743,8€	13.984.375€	13.340.740,74€
ΚΠΑ	8.389.787,15 €	7.788.438,60 €	7.110.219,01 €	6.559.931,64 €	6.423.846,30 €

9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την παρούσα μελέτη εφικτότητας το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια καλή ευκαιρία και θα μπορούσε ακόμα να αποτελέσει μία δυναμική επιχείρηση για τον κλάδο της συσκευασίας και τυποποίησης των νωπών οπωροκηπευτικών. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, το κτίριο, οι υποδομές όπως και τα περισσότερα μηχανήματα τα οποία έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση είναι ιδιόκτητα. Το γεγονός αυτό μειώνει αυτομάτως το κόστος επένδυσης της επιχείρησης στο μισό, με αποτέλεσμα να αποτελεί μία δελεαστική ευκαιρία επένδυσης. Ακόμα, λόγω των καταστάσεων που επικρατούν στην περιοχή Γαστούνη Ηλείας και την ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη των παραγωγών για ίδρυση μιας νέας επιχείρησης συσκευασίας – τυποποίησης και εμπορίας φρούτων και λαχανικών παρουσιάζεται ως ευκαιρία η ίδρυση μιας νέας επιχείρησης τέτοιου τύπου. Σημαντικό είναι να τονισθεί πως τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης παρουσιάζει αυξημένα έσοδα, αλλά και κέρδη κάτι που μπορεί να της δώσει πραγματικά την ευκαιρία επέκτασης σε εξαγωγικές δραστηριότητες, ακριβώς όπως ήταν και το αρχικό επιχειρηματικό πλάνο της.

Με την βοήθεια της έρευνας αγοράς και της ανάλυσης PEST, παρουσιάστηκαν οι ευκαιρίες που παρουσιάζει ο κλάδος της τυποποίησης και συσκευασίας νωπών φρούτων και λαχανικών. Σύμφωνα με την ανάλυση αγοράς οι ευκαιρίες είναι μεγάλες τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στις διεθνείς αγορές. Η ανάλυση PEST παρουσίασε το μακρο-περιβάλλον ως μια ευκαιρία για την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης. Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του PORTER ανέδειξε την κατάσταση του μικρο-περιβάλλοντος ως μια ενδεικτική κατάσταση που θα αποτελούσε έφορο έδαφος για την συγκεκριμένη επένδυση. Τέλος, μέσα από την ανάλυση SWOT, αναδείχθηκαν οι ευκαιρίες που θα είχε η επιχείρηση για να αναπτυχθεί στο συγκεκριμένο κλάδο και οι απειλές που πρέπει να έχει υπόψη πριν την έναρξη λειτουργίας της.

Η επιχείρηση παρουσιάζει μια καλή δυναμικότητα παραγωγής κάτι που επιτρέπει την περαιτέρω ανάπτυξή της. Κατά τον υπολογισμό του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου δεν υπολογίστηκε η παραγωγή προϊόντος με την μεγαλύτερη δυναμικότητα, αλλά με ένα μέσο ρυθμό, κάτι που απεικονίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης που μπορεί

να παρουσιάσει η επιχείρηση απομονώνοντας τις εξωτερικές μεταβολές (πολιτικές, οικονομικές κλπ). Ακόμα, είναι σημαντικό να τονίσουμε το κριτήριο της καθαρής παρούσας αξίας και το γεγονός πως η επιχείρηση εξ' αρχής παρουσίαζε αυτό το δείκτη με θετικό πρόσημο. Συμπερασματικά, είναι μια επιχείρηση που θα ήταν εφικτό να λειτουργήσει με αυξημένα κέρδη από το πρώτο έτος λειτουργίας.

Αξίζει να σημειωθεί πως θα ήταν ενδιαφέρον να γίνουν και άλλες μελέτες εφικτότητας σε επιχειρήσεις του κλάδου της τυποποίησης, συσκευασίας και εμπορίας νωπών φρούτων και λαχανικών, με διαφορετικά εμπορεύσιμα προϊόντα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agronews. (2019). Αύξηση διεθνούς εμπορίου πατάτας μέτρησε η Rabobank. *Agronews.gr* .

Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Επίκεντρο.

Ball, D. A., Geringer, J. M., Minor, S. M., & Mcnett, M. J. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα - Η πρόκληση του Διεθνούς Ανταγωνισμού*.

Business Mentor. (2015). SWOT analysis: Ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια του μικρού επιχειρηματία. Τι είναι και πως λειτουργεί.

CBI - Ministry of Foreign Affairs. (2019). What is the demand for fresh fruit and vegetables on the European market?

CBI. (2018). What is the demand for processed fruit and vegetables on the European market?

c-earth consulting . (2017). *c-earth consulting* . Ανάκτηση από c-earth consulting : <https://www.c-earth.com/post/2017/01/13/porter>

Cosmocert. (2020). Πιστοποίηση GLOBALG.A.P. *Cosmocert* .

epixeirein.gr. (2018). Πως θα εφαρμόσετε μια Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας.

Eurostat. (2016). *Consumption of fruit and vegetables in the EU*.

Food & Drink Business Europe. (2014). UK Fruit and Vegetable Market Worth £16 Billion. *Food & Drink Business Europe* .

Fruitlogistica, Fruitnet. (2019). *European Statics Handbook*.

GAIA. (2020). Ποικιλίες καρπουζιάς. *GAIA επιχειρείν* .

GAIA. (2017). Ποικιλίες πατάτας. *GAIA επιχειρείν* .

GAIA. (2016). Σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης στη φυτική παραγωγή (γενικά). *GAIA επιχειρείν* .

Greece Business Review. (2018). Τι είναι η ανάλυση Pestle. *Greece Business Review* .

Greece Business Review. (2019). *Τι είναι το Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter;*. Ανάκτηση από GREECE BUSINESS REVIEW: <https://businessrev.gr/2019/06/30/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%BF-5-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%AC%CE%BC%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-porter/>

ICAP. (2012). ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ. *ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ 2011 ΜΕ ΘΕΜΑ «Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»* .

Incofruit. (2018). Τυποποίηση Νωπών Φρούτων και Λαχανικών στην πράξη. *Incofruit* .

- Insider. (2020). Εξαγωγές ρεκόρ για τα ελληνικά ακτινίδια και εσπεριδοειδή εν μέσω κορονοϊού. *Insider* .
- Insider. (2020). Πώς η πανδημία «απογείωσε» τα ελληνικά φρούτα. *Insider* .
- lloydsbanktrade. (2020). The distribution network in the United Kingdom. *lloydsbanktrade* .
- Naftemporiki. (2020). Ποια οπωροκηπευτικά πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις εξωστρέφειας. *Naftemporiki* .
- Stratergy Train. (2009). *Small Enterprise Strategic Development Training*. Ανάκτηση από Stratergy Train: <http://st.merig.eu/index.php?id=100&L=4>
- Tuv Hellas. (2020). International Features Standars (IFS Food). *Tuv Hellas* .
- Tuv Hellas. (2020). ISO 22000 (Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων). *Tuv Hellas* .
- Tuv Hellas. (2020). Ασφάλεια Τροφίμων HACCP. *Tuv Hellas* .
- UNECE STANDARD FFV-14 . (2017). CITRUS FRUIT 2017 EDITION. *UNECE STANDARD FFV-14* .
- United Nations. (2017). CITRUS FRUIT 2017 EDITION. *UNECE STANDARD FFV-14* .
- United Nations. (2017). EARLY AND WARE POTATOES . *UNECE STANDARD FFV-52* .
- UNITED NATIONS. (2017). *UNECE Standard FFV-37 Watermelons 2017 EDITION*.
- USDA Foreign Agricultural Service. (2019). *Italy - Food Processing Ingredients* .
- ΑΠΕ ΜΠΕ. (2020). Άλμα στις εξαγωγές νωπών φρούτων και λαχανικών το α' τρίμηνο 2020. *ΑΘΗΝΑΙΚΟ - ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ ΕΙΔΗΣΕΩΝ* .
- Αυλωνίτης, Γ. Ι., & Παπασταθοπούλου, Π. (2010). *Marketing Plans πως να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ*. Σταμούλης.
- Βασιλακακης, Μ., & Θεριός, Ι. (2006). *Μαθήματα Ειδικής Δενδροκομίας - Εσπεριδοειδή*. Γαρταγάνης.
- Βασιλάκη, Μ., & Κολλάρος, Ι. (2015). Κανάλια Διανομής Φρούτων και Λαχανικών στη Γερμανία . *Γενικό Προξενείο της Ελλάδος στο Ντισελντορφ - Γραφείο Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων* .
- Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας. (2017). Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών τροφίμων μέσα από την έρευνα και την καινοτομίας (ανάπτυξη νέων ή/και βελτίωση υφιστάμενων, μείωση κόστους παραγωγής, βελτίωση των περιβαλλοντικών δεικτών του Κλάδου, αύξηση της αξίας της τροφικής αλυσίδας). *Πλατφόρμα Αγροδιατροφής* .
- Ελεύθερος Τύπος. (2020). «Χτύπησαν» ρεκόρ οι εξαγωγές κερασιών και καρπουζιών . *Ελεύθερος Τύπος* .

ΕΤ.ΑΓΡ.Ο. (2014). «Οικονομική κρίση: Νέες ευκαιρίες για την επανασύνθεση του αναπτυξιακού ρόλου της Ελληνικής γεωργίας». 12ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ. Γράφημα.

Ημαθιώτικη Γη. (2018). Που εξάγονται και σε ποιες ποσότητες τα ελληνικά ροδάκινα, νεκταρίνια, ακτινίδια, πορτοκάλια και καρπούζια. *Ημαθιώτικη Γη* .

ΙΟΒΕ. (2018). ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ FACTS & FIGURES. *ΙΟΒΕ* .

Καραπάνος, Γ. (2012). Πατάτα: Για τη Θεωρία του μαθήματος Λαχανοκομίας. *Πανεπιστημιακές σημειώσεις - Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών*.

Λατινόπουλος, Π. (2017). *Οικονομική των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος - ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ*. ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.

Παπαγιάννη, Π. Ι. (2002). Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων " Δυνατότητες και Προοπτικές". *Πανεπιστήμιο Πειραιώς* , σσ. 21-86.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΔΑΟΚ. (2015). ΚΑΛΛΙΕΡΓΗΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ. *ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ* .

Σάββας, Δ., Μπαρτζάνας, Θ., Μολασιώτης, Α., Αλιφέρης, Κ., Θεοδουλίδης, Σ., Κατσούλας, Ν., και συν. (2017). *Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας Πλατφόρμα Αγροδιατροφής*. Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας.

Σύνδεσμος Ελληνικών Επιχειρήσεων Εξαγωγής, Διακίνησης Φρούτων-Λαχανικών και Χυμών. (2020). *Εξαγωγές νωπών Οπωροκηπευτικών αυξημένες κατά 31,3% σε αξία & κατά 17,5% σε όγκο καταγράφονται το πρώτο τρίμηνο 2020*. INCOFRUIT HELLAS.

Tun Hellas. (2020). BRC Food (version 7). *Tun Hellas* .

Τα Νέα. (2008). Γεύσεις. *Τα Νέα* .

Τα νέα. (2019). Πατάτα : Η ιστορία της και ο ρόλος του Καποδίστρια. *Τα νέα* .

Το Βήμα. (2012). Μια πατάτα για όλες τις δουλειές;. *Το Βήμα* .

Υπαιθρος. (2017). Πατάτα: Καλλιέργεια υψηλού κινδύνου τροχοπέδη το κόστος εφοδίων. *Υπαιθρος* .

Υπαιθρος. (2019). Σε παγκόσμια ηγέτιδα στις εξαγωγές πορτοκαλιού εξελίσσεται η Αίγυπτος . *Υπαιθρος.gr* .

Χρίστου, Μ. Ο. (2001). *Η τεχνική της καλλιέργειας των κηπευτικών στα θερμοκήπια*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΑΣΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Πίνακας 17. Τιμές πώλησης τελικού προϊόντος το πρώτο έτος στο βασικό σενάριο

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ
Τιμή πώλησης πατάτας (κιλό)	0,6€	0,5€	0,65€	0,65€	0,5€	0,5€	0,65€	0,65€	0,65€	0,7€	0,7€	0,65€
Τιμή πώλησης καρπούζι (κιλό)	0	0	0	0,8€	0,8€	0,7€	0,6€	0,6€	0,9€	0	0	0
Τιμή πώλησης πορτοκάλι (κιλό)	0,65€	0,7€	0,7€	0,75€	0,75€	0,8€	0,8€	0,8€	0,85€	0,85€	0,7€	0,85€

Πίνακας 18. Μηνιαία ποσότητα προϊόντων που θα πουληθούν κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης.

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	Σύνολο
Πατάτα (κιλά)	250.000	250.000	450.000	585.000	450.000	450.000	585.000	585.000	585.000	630.000	630.000	620.000	6.070.000
Πορτοκάλι (κιλά)	350.000	400.000	600.000	810.000	810.000	900.000	990.000	990.000	810.000	975.000	975.000	980.000	9.590.000
Καρπούζι (κιλά)	0	0	0	600.000	600.000	525.000	600.000	600.000	675.000	0	0	0	3.600.000
Σύνολο σε κιλά	600.000	650.000	1.050.000	1.995.000	1.860.000	1.875.000	2.175.000	2.175.000	2.070.000	1.605.000	1.605.000	1.600.000	19.260.000
Σύνολο σε τόνους	600	650	1.050	1.995	1.860	1.875	2.175	2.175	2.070	1.605	1.605	1.600	19.260

ΒΑΣΙΚΟ - ΣΕΝΑΡΙΟ

Πίνακας 19. Μηνιαία έσοδα από την πώληση των προϊόντων στο βασικό σενάριο κατά το πρώτο έτος.

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	Σύνολο
Πατάτα (ευρώ)	150.000	125.000	292.500	380.250	225.000	225.000	380.250	380.250	380.250	441.000	441.000	403.000	3.823.500
Πορτοκάλι (ευρώ)	227.500	280.000	420.000	607.500	607.500	720.000	792.000	792.000	688.500	828.750	682.500	833.000	7.479.250
Καρπούζι (ευρώ)	0	0	0	480.000	480.000	367.500	360.000	360.000	607.500	0	0	0	2.655.000
Σύνολο	377.500	405.000	712.500	1.467.750	1.312.500	1.312.500	1.532.250	1.532.250	1.676.250	1.269.750	1.123.500	1.236.000	13.957.750

ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Πίνακας 20. Τιμές πώλησης τελικού προϊόντος το πρώτο έτος στο αισιόδοξο σενάριο

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ
Τιμή πώλησης πατάτας (κιλό)	0,8€	0,7€	0,8€	0,8€	0,7€	0,7€	0,8€	0,8€	0,8€	0,9€	0,9€	0,8€
Τιμή πώλησης καρπούζι (κιλό)	0	0	0	1€	1€	0,9€	0,8€	0,8€	1,1€	0	0	0
Τιμή πώλησης πορτοκάλι (κιλό)	0,7€	0,9€	0,9€	0,95€	1€	1€	1€	1€	1,1€	1,2€	0,9€	1€

ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

Πίνακας 21. Μηνιαία έσοδα από την πώληση των προϊόντων στο αισιόδοξο σενάριο κατά το πρώτο έτος.

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	Σύνολο
Πατάτα (ευρώ)	200.000	175.000	360.000	468.000	315.000	315.000	468.000	468000	468.000	567.000	567.000	496.000	4.867.000
Πορτοκάλι (ευρώ)	245.000	360.000	540.000	769.500	810.000	900.000	990.000	990000	891.000	1.170.000	877.500	980.000	9.523.000
Καρπούζι (ευρώ)	0	0	0	600.000	600.000	472.500	480.000	480.000	742.500	0	0	0	3.375.000
Σύνολο	445.000	535.000	900.000	1.837.500	1.725.000	1.687.500	1.938.000	1.938.000	2.101.500	1.737.000	1.444.500	1.476.000	17.765.000

Πίνακας 22. Τιμές κόστους αγοράς α' υλών ανά προϊόν το κιλό, κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης

Σε ευρώ	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ
Τιμή πώλησης πατάτας (κιλό)	0,3€	0,25€	0,35€	0,35€	0,25€	0,25€	0,35€	0,35€	0,35€	0,4€	0,4€	0,35€
Τιμή πώλησης καρπούζι (κιλό)	0	0	0	0,45€	0,45€	0,35€	0,35€	0,35€	0,5€	0	0	0
Τιμή πώλησης πορτοκάλι (κιλό)	0,35€	0,4€	0,35€	0,35€	0,35€	0,4€	0,45€	0,45€	0,45€	0,5€	0,35€	0,45€

Πίνακας 23. Μηνιαία κόστη αγοράς α' υλών ανά προϊόν το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης

	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ	ΜΑΪΟΣ	ΙΟΥΝΙΟΣ	ΙΟΥΛΙΟΣ	ΑΥΓΟΥΣΤΟ	ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	Σύνολο
Πατάτα (ευρώ)	75000	62500	157500	204750	112500	112500	204750	204750	204750	252000	252000	217000	2060000
Πορτοκάλι (ευρώ)	122500	160000	210000	283500	283500	360000	445500	445500	364500	487500	341250	441000	3944750
Καρπούζι (ευρώ)	0	0	0	270000	270000	183750	210000	210000	337500	0	0	0	1481250
Σύνολο	197500	222500	367500	758250	666000	656250	860250	860.250	906750	739500	593250	658000	7486000