



# **ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ** TECHNICAL UNIVERSITY OF CRETE

Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρείας κλάδου αλκοολούχων  
ποτών και αποσταγμάτων

Νικόλαος Καλλικούνης

Επιβλέπων καθηγητής: Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης

Χανιά, 2021

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου, Κωνσταντίνο Ζοπουνίδη και Μάριο Μενεξιάδη, για την καθοδήγηση και την συνεισφορά τους στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Οφείλω πολλά στην πολύτιμη συνδρομή τους, την οποία και παρείχαν απλόχερα καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας, αλλά και κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών σπουδών.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Τους ευχαριστώ από καρδιάς.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας είναι η μελέτη του επιχειρηματικού σχεδίου της παλαιότερης μεταποιητικής επιχείρησης στην Ελλάδα. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στο κλάδο των αλκοολούχων ποτών και αποσταγμάτων από το 1850, συνεχίζοντας την αδιάλειπτη πορεία της μέχρι σήμερα.

Αρχικά θα υλοποιηθεί η θεωρητική προσέγγιση του πλαισίου ενός επιχειρηματικού σχεδίου με σαφή και ευδιάκριτη αναφορά στη δομή του. Θα εξετασθούν τομείς όπως η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η στρατηγική προϊόντων, το Marketing και το Management Plan. Ειδικό βάρος θα δοθεί στο χρηματοοικονομικό σκέλος του σχεδίου καθώς θα παρουσιάσουμε τα χρηματοοικονομικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την σύνταξη ενός άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου, όπως η ανάλυση της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, η μελέτη του Νεκρού Σημείου, η πραγματοποίηση προβλέψεων και η σύνταξη προϋπολογισμών. Παράλληλα θα γίνει εκτενής περιγραφή πιθανών συνεργειών με επενδυτικά σχήματα και θα εξετασθεί πως θα διαμορφώσουν την εικόνα της εταιρείας μελλοντικά.

## Abstract

The aim of this thesis is to structure the business plan of the oldest manufacturing company in Greece. Beginning in 1850, the company has been actively a major part of Greece's alcohol industry till this day. The company's core focus is the production of various alcoholic beverages and distillates.

At first, the business plan will be clearly analyzed from a theoretical standpoint, focusing on its structure and main principles. Then, an evaluation of the company's working environment, both internal and external, will be completed, as well as its product strategy, marketing and management plan. Special emphasis will be given to the financial part of the project. More specifically, all the relevant financial tools that aim for a successful business plan, such as the analysis of the company's existing financial situation, the break-even point analysis, estimated profit and loss and budgeting, will be included. Finally, future collaborative business opportunities will be presented and how they will potentially shape the future of the company.

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	2
Περίληψη.....	3
Abstract .....	4
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων .....	7
Περιεχόμενα Πινάκων .....	8
Εισαγωγή .....	9
<b>1. Στοιχεία της επιχείρησης.....</b>	<b>10</b>
1.1 Ιστορία .....	10
1.2 Δραστηριότητα της επιχείρησης.....	13
1.3 Περιγραφή υφιστάμενων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού .....	13
1.4 Δίκτυο Διανομής .....	14
<b>2. Επισκόπηση παρούσας κατάστασης .....</b>	<b>15</b>
2.1 Ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς .....	15
2.2 Τάσεις και εξελίξεις στον κλάδο .....	17
2.3 SWOT Analysis.....	22
2.4 Pest Analysis.....	27
<b>3. Marketing.....</b>	<b>32</b>
3.1 Προσέγγιση .....	32
3.2 Rebranding .....	33
3.3 Target audience.....	36
3.4 Τρόποι επικοινωνίας.....	37
<b>4. Ανάλυση Κόστους Παραγωγής .....</b>	<b>39</b>
4.1 Κόστος Α Ύλών Παραγωγής και Υλικών Συσκευασίας.....	39
4.2 Κόστος Παγίων Εξόδων .....	40
4.3 Κόστος Εργατικών Εξόδων .....	40
4.4 Ανάλυση Νεκρού Σημείου.....	41
<b>5. Πρόβλεψη .....</b>	<b>48</b>
5.1 Οικονομικά στοιχεία .....	48
5.2 Τραπεζικός Δανεισμός .....	53
5.3 Παραδοχές .....	55
5.4 Χρηματοοικονομικές Προβλέψεις .....	60
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>64</b>

<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>65</b>
---------------------------	-----------

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 1:</b> Δομή του κλάδου των αλκοολούχων ποτών.....	16
<b>Διάγραμμα 2:</b> Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών σε χιλιάδες 9λιτρα κιβώτια την περίοδο 2009-2019 .....	17
<b>Διάγραμμα 3:</b> Σωρευτική επί τοις εκατό μεταβολή της κατανάλωσης την περίοδο 2009 - 2019 .....	18
<b>Διάγραμμα 4:</b> Μεταβολή σύνθεσης κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών σε εκατοστιαίες μονάδες (2009–2019) .....	19
<b>Διάγραμμα 5:</b> Εγχώρια παραγωγή αλκοολούχων ποτών .....	20
<b>Διάγραμμα 6:</b> Εξέλιξη εγχώριας κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών με κριτήριο την προέλευση .....	20
<b>Διάγραμμα 7:</b> Δείκτης εξαγωγών προς εγχώρια παραγωγή και δείκτης εισαγωγών προς κατανάλωση .....	21
<b>Διάγραμμα 8:</b> SWOT Analysis.....	22
<b>Διάγραμμα 9:</b> PEST Analysis.....	27
<b>Διάγραμμα 10:</b> Marketing Funnel .....	37

## Περιεχόμενα Πινάκων

<b>Πίνακας 1:</b> Ανάλυση Νεκρού Σημείου .....	46
<b>Πίνακας 2:</b> Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2016 - 2020 .....	48
<b>Πίνακας 3:</b> Ενεργητικό 2016 – 2020 .....	50
<b>Πίνακας 4:</b> Παθητικό 2016 – 2020 .....	51
<b>Πίνακας 5:</b> Διάρθρωση δανείων της εταιρείας .....	53
<b>Πίνακας 6:</b> Πλάνο αποπληρωμής δανείων στην Εθνική Τράπεζα.....	54
<b>Πίνακας 7:</b> Πλάνο αποπληρωμής δανείου στην Τράπεζα Πειραιώς.....	54
<b>Πίνακας 8:</b> Πλάνο αποπληρωμής δανείων στην Alpha Bank .....	54
<b>Πίνακας 9:</b> Προβλεπόμενες ταμειακές ροές από τις πωλήσεις των τριών συνεργασιών της .....	55
εταιρείας.....	55
<b>Πίνακας 10:</b> Προβλεπόμενα έσοδα.....	57
<b>Πίνακας 11:</b> Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2021 - 2026 .....	60
<b>Πίνακας 12:</b> Ενεργητικό 2021 - 2026.....	61
<b>Πίνακας 13:</b> Παθητικό 2021 - 2026 .....	62



## Εισαγωγή

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η επισκόπηση της εταιρείας, τα περιθώρια εξέλιξής της καθώς και ο καθορισμός των μελλοντικών επιχειρηματικών κινήσεων.

Στο 1ο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το προφίλ της εταιρείας, η ιστορία, τα προσφερόμενα προϊόντα και οι εγκαταστάσεις της.

Στο 2ο κεφάλαιο, παρουσιάζονται στοιχεία της αγοράς, τάσεις και εξελίξεις του κλάδου. Πραγματοποιείται, επίσης, ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας.

Στο 3ο κεφάλαιο, αναλύεται η ιδέα του επαναπροσδιορισμού του εμπορικού σήματος και η σχεδίαση εκ νέου σειρών προϊόντων, καθώς επίσης παρατίθεται το ιδανικό κοινό και το πλάνο προώθησης του νέου brand.

Στο 4ο κεφάλαιο υλοποιείται ανάλυση του κόστους παραγωγής και α' υλών, λειτουργικών εξόδων καθώς και ανάλυση του νεκρού σημείου.

Στο 5ο κεφάλαιο παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο, οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί και τα αποτελέσματα για τα έτη 2021 - 2026.

## 1. Στοιχεία της επιχείρησης

### 1.1 Ιστορία

Η ποτοποιία Καλλικούνη ιδρύθηκε το 1850 στην Καλαμάτα και αποτελεί την παλαιότερη ποτοποιία στην Ελλάδα και συγκεκριμένα την 1η ελληνική ιδιωτική επιχείρηση, με την ιδιοκτησία να παραμένει στην ίδια ιδρυτική οικογένεια.

Η εταιρεία ιδρύθηκε από τον Γεώργιο Καλλικούνη, ο οποίος ύστερα από σπουδές φυσικών επιστημών στην Τεργέστη, επέστρεψε στην Καλαμάτα με μία ξεχωριστή ιδέα. Χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες που απέκτησε στο εξωτερικό, να ιδρύσει την πρώτη εταιρεία παραγωγής ποτών, αποσταγμάτων και κρασιών, βασιζόμενος στις πρώτες ύλες που παρήγαγε ο μεσσηνιακός κάμπος. Έτσι λοιπόν, συνδυάζει και εκχυλίζει, χρησιμοποιώντας οινόπνευμα από σταφίδα και κρασί, μία μεγάλη ποικιλία αρωματικών φυτών, βοτάνων, ριζών, ακόμη και λουλουδιών, όπως το τριαντάφυλλο και το γιασεμί. Τα αρωματικά αποστάγματα που παρήγαγε, τα χρησιμοποιούσε για την παραγωγή ηδύποτων. Ο εξάδελφος του, Νικόλαος Καλλικούνης, καθηγητής Φαρμακολογίας και Κοσμήτορας της Ιατρικής Σχολής στο Πανεπιστήμιο Αθηνών<sup>1</sup>, συνδράμει ουσιαστικά στο έργο του, προτείνοντας τη χρήση νέων βοτάνων για την παραγωγή αλκοολούχων ποτών και αποσταγμάτων.

Το 1891 την διεύθυνση της ποτοποιίας αναλαμβάνει ο ένας από τους δύο υιούς του Γεωργίου, ο Νικόλαος Καλλικούνης (1859-1919), χημικός – οινολόγος, ο οποίος είχε μόλις τελειώσει τις σπουδές του στη Γαλλία. Ο Νικόλαος, φιλόδοξος και οραματιστής, αποφάσισε όχι απλά να συνεχίσει το σπουδαίο έργο του πατέρα του, αλλά να καταστήσει την ποτοποιία γνωστή σε όλο τον κόσμο.

Ανέλαβε την επιχείρηση με νέα εμπορική στρατηγική, αφουγκραζόμενος το ρεύμα της εποχής. Με ισχυρή εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του και τον πλούτο γνώσεων που του μετέδωσε ο πατέρας του, ξεκίνησε την πορεία του.

Ο Νικόλαος ανέλαβε την επιχείρηση στις αρχές τις δεκαετίας του 1890, σε μια εποχή κατά την οποία στον ελληνικό χώρο είχε ήδη συγκροτηθεί μια βιομηχανική υποδομή και μάλιστα σε κλάδους βασικών καταναλωτικών αγαθών. Η Καλαμάτα, τη συγκεκριμένη περίοδο ανήκε στις πόλεις-λιμάνια με έντονο βιομηχανικό και αστικό χαρακτήρα, ενώ παράλληλα εξελισσόταν σε διοικητικό και εμπορικό κέντρο της νότιας Πελοποννήσου.

---

<sup>1</sup> Εθνικόν και Καποδιστριακόν Πανεπιστήμιον Πρυτανεία Σπύρου Π. Λάμπρου 1911-1912, αναγραφή των πανεπιστημιακών αρχών, πρόγραμμα των μαθημάτων, οργανικοί νόμοι και Β. Διατάγματα, οδηγία και αγγέλματα, Εν Αθήναις, τυπογραφείο Εστία, 1912, σ. 6

Ο Νικόλαος, με την εργατικότητα και την εφευρετικότητα που τον χαρακτήριζε, έγινε σύντομα διακεκριμένος πνευματοποιός και έμπορος οίνων στην Καλαμάτα, τα προϊόντα του οποίου έγιναν γνωστά και στο εξωτερικό<sup>2</sup>.

Εξειδικεύτηκε στην παραγωγή αποσταγμάτων από τα εξαιρετικής ποιότητας κόκκινα κρασιά της Νεμέας και της Μαντίνειας, καθώς και από Μοσχάτο από την περιοχή της Πάτρας<sup>3</sup>. Με συνεχή ταξίδια στην περιοχή του Κονιάκ στη Γαλλία, μυήθηκε στην ιδιαίτερη διαδικασία της ανάμειξης (blending) αποσταγμάτων διαφορετικής προέλευσης με κύριο σκοπό την ανάπτυξη της ιδιαίτερης ικανότητας «πρόγευσης» του τελικού προϊόντος. Η διαδικασία αυτή τον βοήθησε στην πρόβλεψη της συνεχούς ανταλλαγής αρωμάτων και γεύσεων κατά τη διάρκεια της παραμονής των αποσταγμάτων οίνου στα δρύινα βαρέλια.

Τα προϊόντα της ποτοποιίας απέκτησαν γρήγορα μεγάλη φήμη σε όλη την Ελλάδα. Το εργοστάσιο στην Καλαμάτα επεκτάθηκε και ο Ν. Καλλικούνης το έτος 1900 άνοιξε υποκατάστημα λιανικής πώλησης στην Αθήνα, των «θεόγευστων ποτών» στην οδό Σταδίου 28 απέναντι από το Υπουργείο Οικονομικών. Η καθημερινή καλαματιανή εφημερίδα Θάρρος το 1900 ανέφερε ότι «Όλη η Αθήνα τώρα προμηθεύεται τα ποτά της από το υποκατάστημα Καλλικούνη το οποίον σκιάζει δια της φήμης του την παγκόσμιον οينوπνευματοποιάν»<sup>4</sup>.

Όπως αποδεικνύεται από τις διαφημίσεις της επιχείρησης, στις αρχές του 20ού αιώνα, τα ποτά της εταιρείας προωθούνταν στην αγορά με το γνήσιο σήμα που αποτελούσε την επωνυμία της επιχείρησης και ουσιαστικά αποδείκνυε την αυθεντικότητα των ποτών. Κάθε φιάλη έφερε περιλαίμιο με την προσωπική υπογραφή του Νικολάου Καλλικούνη, γεγονός που αποδείκνυε την γνησιότητα της προέλευσης του ποτού.

Η στρατηγική του Νικολάου, περιλάμβανε, παράλληλα με την ελληνική και τις ξένες αγορές. Τη δεκαετία του 1890, η ποτοποιία άρχισε διεθνή εξόρμηση και τα προϊόντα της, ποτά και κρασιά, παρουσιάζονταν σε όλες τις διεθνείς εκθέσεις κερδίζοντας χρυσά μετάλλια και διακρίσεις. Απόδειξη της διεθνούς καριέρας των προϊόντων της αποτελεί το γεγονός ότι στο αρχείο της επιχείρησης φυλάσσονται 46 χρυσά μετάλλια και διπλώματα απονομής διακρίσεων<sup>5</sup>.

Η σημαντικότερη τιμητική διάκριση για την εταιρεία εκείνη την εποχή, ήταν αυτή που κέρδισε στην Έκθεση του Bordeaux του 1895, που διοργανώθηκε από την Société Philomathique και στην οποία έλαβαν μέρος όλες οι μεγάλες

---

<sup>2</sup> Georges de Margis, «L'industrie des liquidés en Grèce», L'encyclopédie contemporaine, 29 Μαρτίου 1896, σ. 62, Αρχείο επιχείρησης Καλλικούνη

<sup>3</sup> Ημερολόγιον Ευνομίας του έτους 1897, τυπογραφείο Ιωαν. Πολυμενάκη 1896, Καλαμάτα, σ. 34

<sup>4</sup> «Μέγα εργοστάσιον οينوπνευματοποιίας Νικολάου Γ. Καλλικούνη εν Καλάμαις», Θάρρος, 28 Σεπτέμβρη 1900, αρ. 449, σ. 6

<sup>5</sup> Στράτος Ν. Κτεναβέας, Μεσσηνιακή Επετηρίς 1908, Τυπογραφείο Αποστολόπουλου εν Αθήναις, σ.187

εταιρείες κρασιών, λικέρ και κονιάκ της Γαλλίας, Ιταλίας και Ισπανίας. Στον διαγωνισμό ποιότητας και γεύσεως ήταν παρόντα όλα τα κρασιά του Bordeaux, ποτά από την περιοχή Cognac και άλλα. Ο Ν. Καλλικούνης κέρδισε το αργυρό μετάλλιο για τα λικέρ και το κονιάκ<sup>6</sup>, γεγονός που το θεώρησε ως επιβράβευση των κόπων και των προσπαθειών του και αναγνώριση της προσφοράς του παγκόσμια, στον τομέα της ποτοποιίας και της οινοποιίας.

Στις 16 Φεβρουαρίου 1900, ο Βασιλεύς Γεώργιος Α΄ απένειμε με βασιλικό διάταγμα στον Ν. Καλλικούνη τον Αργυρούν Σταυρόν των Ιπποτών του Βασιλικού Τάγματος τους Σωτήρος για τις υπηρεσίες του στην ελληνική βιομηχανία.

Ο Ν. Καλλικούνης πέθανε το 1919 σε ηλικία εξήντα χρονών, έχοντας αναπτύξει την ποτοποιία που παρέλαβε από τον πατέρα του σε παγκόσμια αυθεντία.

Μετά το θάνατο του Νικολάου, την επιχείρηση ανέλαβαν η γυναίκα του Κλειώ και οι δύο αδελφές της, Παρασκευή και Ματθίλδη, οι οποίες παράλληλα με τη διεύθυνση της ποτοποιίας προετοίμαζαν και τον διάδοχο, τον επίσης Νικόλαο Καλλικούνη. Από το 1919 έως το 1938 η επιχείρηση διευθύνθηκε από τις τρεις γυναίκες, οι οποίες κατόρθωσαν να διατηρήσουν την εταιρεία σε μία εποχή όπου η χώρα «υπέφερε» από τις συνέπειες της μικρασιατικής καταστροφής, της οικονομικής κρίσης του 1930-1931 και των αναταράξεων του Μεσοπολέμου.

Το 1938 ανέλαβε την ποτοποιία ο Νικόλαος Καλλικούνης ο νεότερος, πτυχιούχος χημικός του Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχοντας εφόδιο τις γνώσεις που απέκτησε στο Πανεπιστήμιο, αλλά και την γνώση των αυθεντικών συνταγών της ποτοποιίας, συνέχισε την επιτυχημένη πορεία. Το 1960, ο Νικόλαος έλαβε μέρος με τα προϊόντα του στον διαγωνισμό γευσιγνωσίας και ποιότητας που διενεργούσε η Βασιλική Αυλή, προκειμένου να απονεμίσει τον τιμητικό τίτλο για την εποχή, του Προμηθευτού της Βασιλικής Αυλής. Ο Νικόλαος, κέρδισε τον διαγωνισμό και σε τιμητική τελετή του απονεμήθηκε ο τίτλος και το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το αντίστοιχο έμβλημα σε όλα τα προϊόντα του<sup>7</sup>.

Τη δεκαετία του 1980, η επιχείρηση πέρασε στα χέρια της τέταρτης γενιάς της οικογένειας, στους Γεώργιο και Βασίλειο Καλλικούνη, οι οποίοι ήρθαν αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις σε μία δυναμική παγκόσμια αγορά, που μεταβαλλόταν διαρκώς. Η εταιρεία την επόμενη δεκαετία, ξεκινά έντονη εξαγωγική προσπάθεια σε Ευρώπη και Ρωσία, με το πολυβραβευμένο Brandy, η οποία και απέδωσε σε σύντομο χρονικό διάστημα, χάρη στην εξαιρετική ποιότητα του προϊόντος, με αποτέλεσμα την τριετία 1995-1998, το

---

<sup>6</sup> «Diplôme de médaille d'argent» XIII<sup>e</sup> Exposition de Bordeaux MAI – 1895-NOVEMBRE, 1/11/1895, Αρχείο επιχείρησης Καλλικούνη

<sup>7</sup> «Τίτλος προμηθευτού Βασιλικής Αυλής», Αθήνα, 4 Ιανουαρίου 1960, Αρχείο Καλλικούνη

συγκεκριμένο προϊόν να αναδειχθεί νο2 σε πωλήσεις αλκοολούχων ποτών στη Ρωσία.

Η συγκεκριμένη επιτυχία, έφερε εσπευσμένα την ανάγκη μεταφοράς του εργοστασίου από το κέντρο της πόλης στη βιομηχανική περιοχή της Καλαμάτας. Μέσα σε ένα χρόνο, κατασκευάστηκε το νέο σύγχρονο εργοστάσιο με τέσσερις πλήρως αυτόματες γραμμές εμφιάλωσης και μεγάλο αριθμό δρύινων βαρελιών για την παλαίωση των αποσταγμάτων, καθώς και με πλήρως εξοπλισμένο χημικό και ερευνητικό εργαστήριο.

## **1.2 Δραστηριότητα της επιχείρησης**

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των αλκοολούχων και μη αλκοολούχων ποτών, των αποσταγμάτων, εκχυλισμάτων και αιθέριων ελαίων. Τα προϊόντα της εταιρείας καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα γεύσεων και αρωμάτων, με παραδοσιακά αποστάγματα όπως το ούζο, το τσίπουρο, λικέρ όπως η μαστίχα, το ρακόμελο, η τεντούρα, το vermouth, το limoncello και τα πιο διεθνή ποτά, όπως το Gin και η Vodka, δίνοντας ωστόσο μία πιο μεσογειακή προσέγγιση, προσθέτοντας κατά τη διαδικασία της απόσταξης βότανα που προέρχονται από την μεσοσηνιακή γη.

## **1.3 Περιγραφή υφιστάμενων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού**

Ο παραγωγικός εξοπλισμός των αποστακτηρίων περιλαμβάνει τρεις άμβυκες απόσταξης χωρητικότητας 1000 λίτρων, για την απόσταξη ούζου, μαστίχας και τζίν, εκχυλιστήρες αρωματικών φυτών και βοτάνων, ομογενοποιητή υψηλής πίεσης, συγκρότημα παραγωγής ατμού, δεξαμενές ανάμειξης, δεξαμενές αποθήκευσης, συγκρότημα ψύξης, συγκρότημα ανθράκωσης, φίλτρα ποτών. Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει πλήρως εξοπλισμένο χημείο ποιοτικού ελέγχου και εργαστήριο ανάπτυξης νέων προϊόντων, αρωμάτων, εκχυλισμάτων, εξοπλισμένο με φασματογράφο μάζας και αέριο χρωματογράφο.

Στα πλαίσια της παραγωγικότητας, το εργοστάσιο αποτελείται από 4 γραμμές εμφιάλωσης συνολικής δυναμικότητας 12.000 φιαλών την ώρα. Κάθε γραμμή αποτελείται από πλυντήριο φιαλών, γεμιστική μηχανή, πωματιστική μηχανή, μηχανή ετικετοποίησης και εγκιβωτιστική μηχανή.

Κάθε γραμμή είναι πλήρης και εκσυγχρονισμένη, καθώς αποτελείται από μηχανικά συστήματα που αυτοματοποιούν τις διαδικασίες, ελαχιστοποιώντας τους νεκρούς χρόνους και την πιθανότητα εμφάνισης ελαττωματικών προϊόντων. Η παγκόσμια κίνηση στον κλάδο της μεταποίησης,

επιτάσσει την διαρκή ανάπτυξη και ανανέωση των μεθόδων παραγωγής και προώθησης των προϊόντων. Τα σημερινά δεδομένα απαιτούν ταχείες διαδικασίες, οι οποίες αποδίδουν προϊόντα που ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα και δεν φέρουν ελαττώματα. Στο πλαίσιο αυτό κρίνεται αναγκαία η θέσπιση του ποιοτικού ελέγχου, που μπορεί να εφαρμοστεί είτε δειγματοληπτικά από φυσικά πρόσωπα, είτε αδιάλειπτα μέσω ειδικών μηχανισμών.

Στον βασικό εξοπλισμό του εργοστασίου περιλαμβάνεται μια πρότυπη κάβα παλαίωσης Brandy αποτελούμενη από 100 δρύινα βαρέλια, που λειτουργεί με πρωτόκολλο παλαίωσης.

Η εταιρεία ασχολείται από τον αρχικό σχεδιασμό μέχρι την τελική μορφή που θα λάβει το προϊόν, καθώς επίσης και την μορφή συσκευασίας με την οποία θα εισαχθεί στην αγορά.

## **1.4 Δίκτυο Διανομής**

Στα πλαίσια των πωλήσεων, σχεδιάζεται ένα δίκτυο διανομής των προϊόντων, με στόχο την ευρεία κάλυψη της αγοράς. Στην Ελλάδα, η εταιρεία μέχρι στιγμής, έχει οργανώσει την διανομή μέσω τριών καναλιών, των πωλητών, των χονδρεμπόρων και των Cash and Carry. Οι πωλητές της εταιρείας, καλύπτουν γεωγραφικά την ηπειρωτική και νησιωτική Ελλάδα, αναπτύσσοντας την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης και διευρύνοντας το πελατολόγιο. Επικοινωνούν απευθείας με τελικά σημεία, όπως ξενοδοχεία και χώρους εστίασης. Οι συγκεκριμένες πωλήσεις καλύπτουν σήμερα λίγο πάνω από το 50% του συνολικού τζίρου της εταιρείας.

Ως χονδρέμποροι, εννοούνται κάβες, έμποροι ποτών και εταιρείες διανομών. Ανέκαθεν η εταιρεία συνεργαζόταν με επιλεγμένες κάβες σε όλη την Ελλάδα καθώς και σε ορισμένους κωδικούς προϊόντων, με εταιρείες διανομών. Ένα ποσοστό, σχεδόν 15%, προέρχεται από τις συγκεκριμένες πωλήσεις της εταιρείας.

Τα καταστήματα Cash & Carry, τροφοδοτούν την αγορά και συγκεκριμένα τους χώρους εστίασης (εστιατόρια, καφετέριες). Η εταιρεία συνεργάζεται με τις αλυσίδες Metro και TheMart, ποσοστό που ανέρχεται σε 25% των ετήσιων πωλήσεων.

Στο εξωτερικό, η εταιρεία εκπροσωπείται από εταιρείες εισαγωγών αλκοολούχων ποτών αλλά και μικρότερα καταστήματα λιανικής. Η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε 20 χώρες μεταξύ των οποίων, Αμερική, Καναδάς, Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία κ.α.

## 2. Επισκόπηση παρούσας κατάστασης

### 2.1 Ανάλυση και τμηματοποίηση της αγοράς

Με τον όρο αλκοολούχα ποτά, αναφερόμαστε σε οποιαδήποτε κατηγορία ποτών περιέχει 15° αιθυλικής αλκοόλης και συγκαταλέγεται σε κοινή φορολογική βάση. Πιο συγκεκριμένα, τα αλκοολούχα ποτά στην Ελλάδα, υπόκεινται στον ειδικό φόρο κατανάλωσης ο οποίος και αποδίδεται μηνιαία.

Στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών εντάσσονται οι εξής κατηγορίες:

- Παραγωγή αλκοολούχων ποτών
- Αντιπρόσωποι πολυεθνικών εταιρειών
- Χονδρικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών
- Μεγάλες και μεσαίες αλυσίδες και καταστήματα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών
- Ειδικευμένο λιανικό εμπόριο αλκοολούχων ποτών (π.χ. κάβες)
- Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο Ξενοδοχείων – Εστιατορίων, οι οποίες διαθέτουν αλκοολούχα ποτά στους τελικούς καταναλωτές για επιτόπια κατανάλωση

Η συγκεκριμένη παράθεση κατηγοριών, μπορεί να χαρακτηριστεί διευρυμένη, καθώς ως βασικοί προμηθευτές της αγοράς θεωρούνται οι δύο πρώτες κατηγορίες επιχειρήσεων<sup>8</sup>. Οι εταιρείες που ανήκουν στις δύο αυτές ομάδες, θεωρούνται οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης που εξετάζεται, στην ελληνική αγορά.

Ο κλάδος των αλκοολούχων διακρίνεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα:

- Στο πρώτο επίπεδο περιλαμβάνεται η παραγωγή και εισαγωγή αλκοολούχων ποτών,
- Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται τα ενδιάμεσα κανάλια διανομής (χονδρικό εμπόριο)
- Στο τρίτο επίπεδο περιλαμβάνονται τα τελικά σημεία λιανικής πώλησης ποτών προς οικιακή κατανάλωση (supermarket, κάβες)
- Στο τέταρτο επίπεδο περιλαμβάνονται τα τελικά σημεία λιανικής πώλησης αλκοολούχων ποτών προς επιτόπια κατανάλωση (HORECA)

---

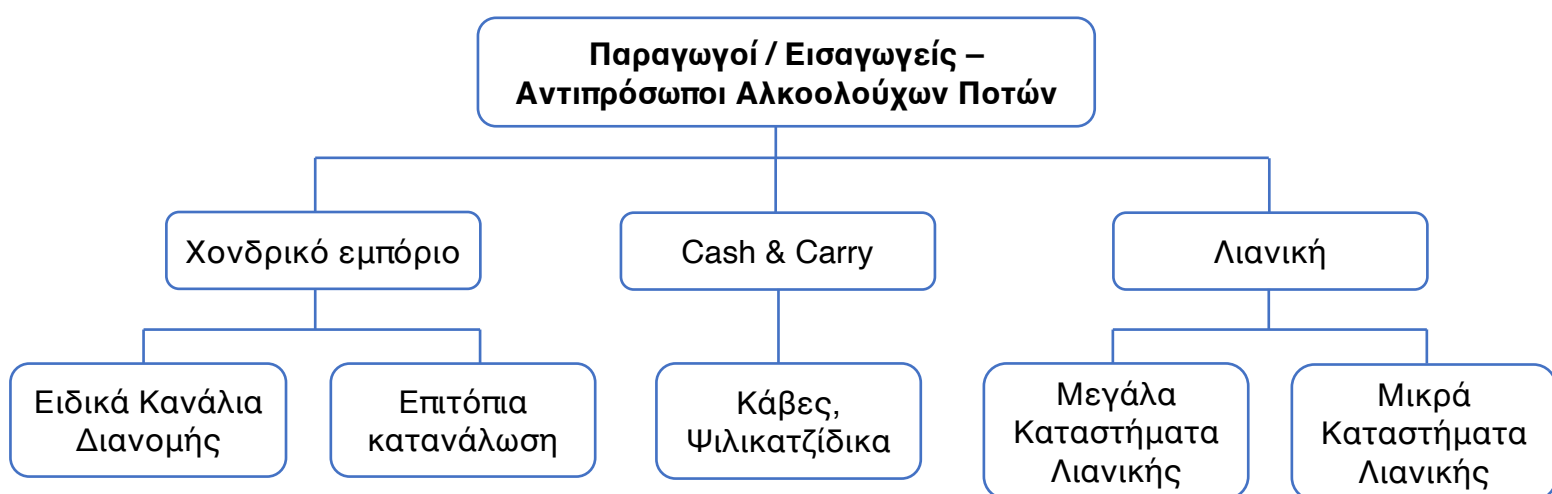
<sup>8</sup> Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, Δεκέμβριος 2020

Στο διάγραμμα 1, παρουσιάζεται η δομή του κλάδου των αλκοολούχων ποτών. Το πρώτο επίπεδο αποτελείται από εταιρείες παραγωγής και αντιπροσώπους των διεθνών ομίλων, οι οποίοι παρουσιάζουν στην αγορά ισχυρά brand, τα οποία στηρίζουν μέσω συνεχούς προώθησης και διαφήμισης. Η διάθεση των προϊόντων ανατίθεται σε οργανωμένα δίκτυα διανομής, όπως τα καταστήματα Cash & Carry, το χονδρικό εμπόριο καθώς και τα μεγάλα καταστήματα λιανικής. Τα Cash & Carry καθώς και το χονδρικό εμπόριο τροφοδοτούν το μεγαλύτερο τμήμα των σημείων επιτόπιας κατανάλωσης. Συγκεκριμένα, εκτιμάται ότι οι παραγωγοί και οι εισαγωγείς διακινούν περίπου το 55% του όγκου των πωλήσεων τους μέσω χονδρεμπόρων, ενώ πωλούν το 15% σε καταστήματα Cash & Carry. Το υπόλοιπο 30% του όγκου πωλήσεων τους, διατίθεται απευθείας σε μεγάλα καταστήματα λιανικής, από τα οποία προμηθεύονται τα μικρότερα καταστήματα.

Η αγορά αλκοολούχων ποτών περιλαμβάνει δύο βασικά τμήματα:

- το κανάλι off trade (Λιανική), δηλαδή την αγορά στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά για οικιακή κυρίως κατανάλωση και
- το κανάλι on trade (HORECA), στην οποία διατίθενται αλκοολούχα ποτά προς επιτόπια κατανάλωση

Η αγορά off trade εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύει το 38% του συνολικού όγκου πωλήσεων αλκοολούχων ποτών, με το υπόλοιπο 62% να αφορά την επιτόπια κατανάλωση.

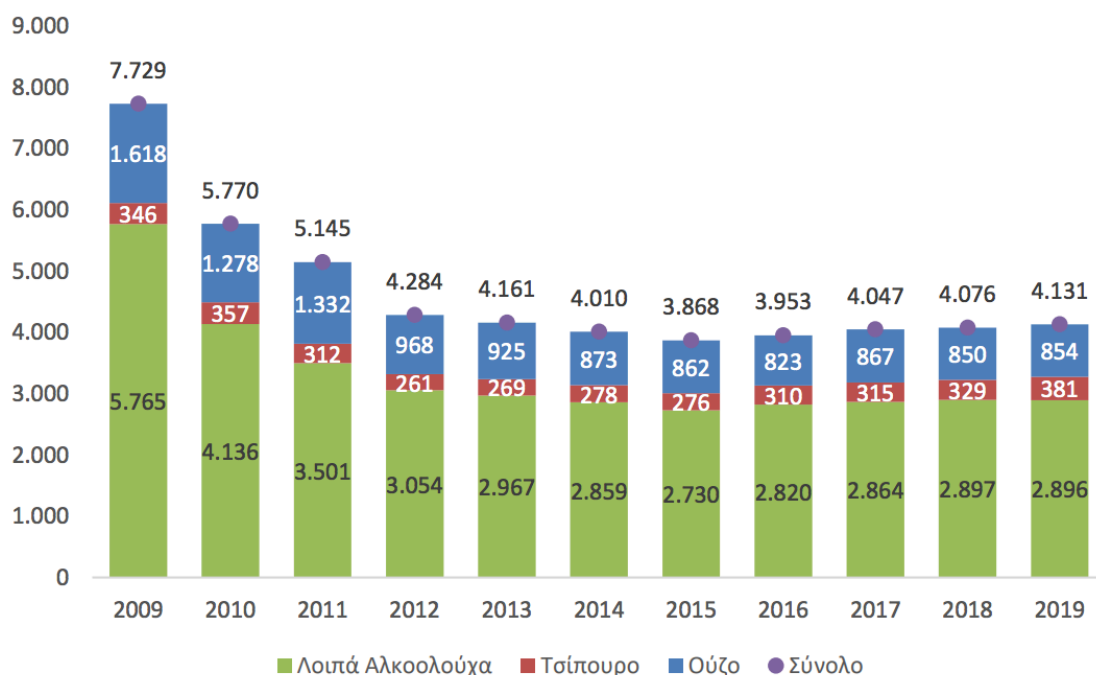


*Διάγραμμα 1: Δομή του κλάδου των αλκοολούχων ποτών*



## 2.2 Τάσεις και εξελίξεις στον κλάδο

Σημαντικές αλλαγές παρατηρήθηκαν στις πωλήσεις αλκοολούχων ποτών την περίοδο 2009 – 2012, ύστερα από σημαντική πτώση της κατανάλωσης η οποία και καθόρισε την εικόνα του κλάδου τα επόμενα χρόνια. Η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τις ραγδαίες αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, διαμόρφωσε μία νέα σύνθεση στην αγορά και οδήγησε τελικά σε σταθεροποίηση των πωλήσεων εταιρειών του κλάδου τα τελευταία χρόνια, με μία μικρή αύξηση από το 2017 και ύστερα.

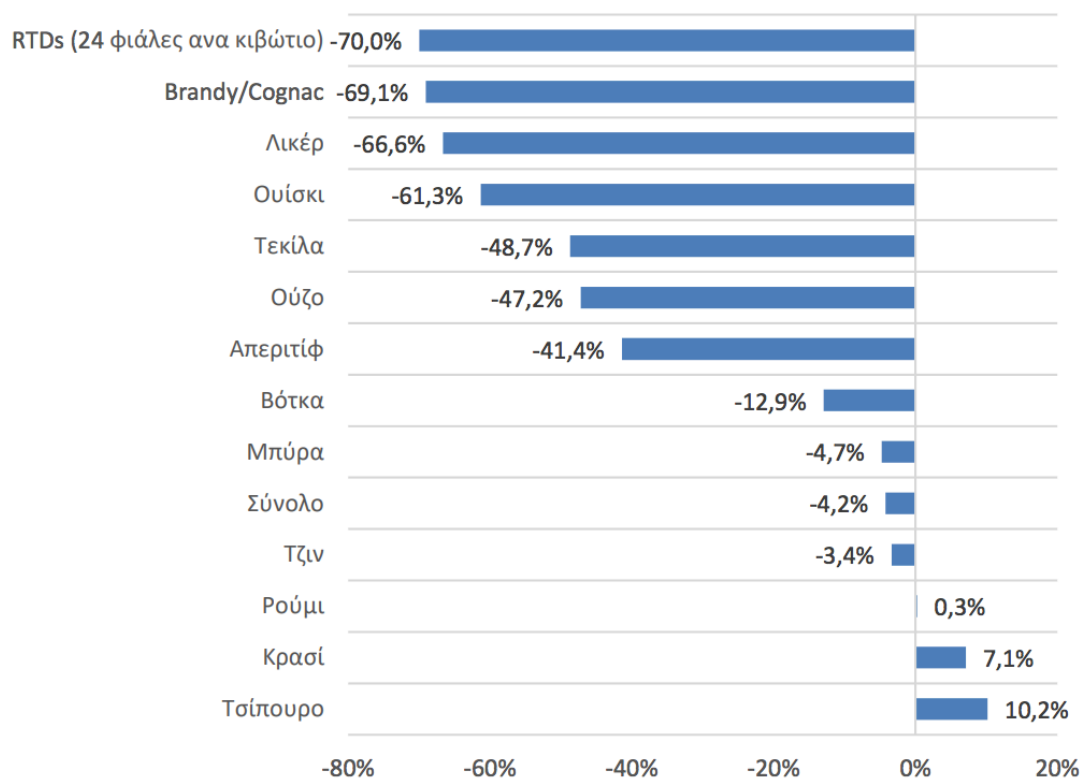


**Διάγραμμα 2:** Πωλήσεις αλκοολούχων ποτών σε χιλιάδες 9λιτρα κιβώτια την περίοδο 2009-2019<sup>9</sup>

Με βάση τα στοιχεία του διαγράμματος 3, παρουσιάζεται σημαντική μείωση στις κατηγορίες του Brandy, των RTDs, των λικέρ και στο Ουίσκι, ξεπερνώντας το 50%. Αντίστοιχα, παρατηρείται πτωτική μεταβολή και στα είδη Τεκίλα και Ούζο.

Αντίθετα, θετική πορεία διαγράφουν το Τσίπουρο και το Κρασί, με οριακά υψηλότερη κατανάλωση να εμφανίζεται και στο Ρούμι. Αναφορικά με τα ποτά ροής (Βότκα, Τζίν, Ρούμι), παρά την πτωτική πορεία, εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις από τις υπόλοιπες κατηγορίες.

<sup>9</sup> Υπουργείο Οικονομικών, Γενικό Χημείο του Κράτους, Ανάλυση IOBE

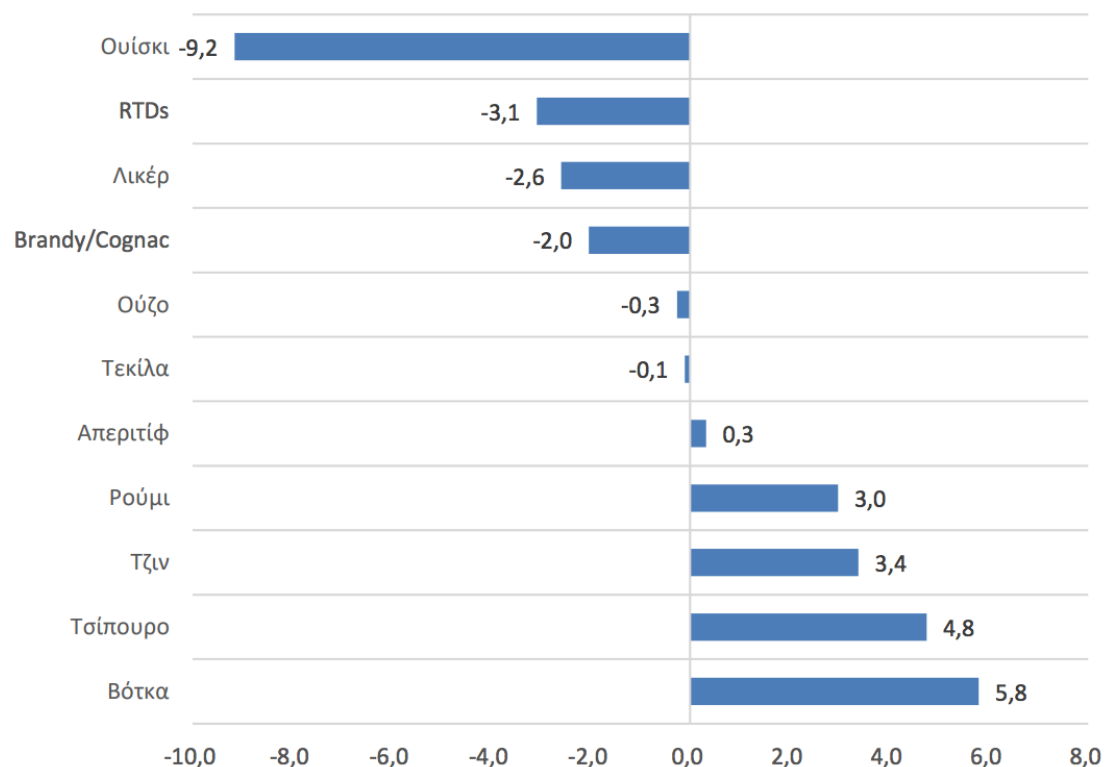


**Διάγραμμα 3:** Σωρευτική επί τοις εκατό μεταβολή της κατανάλωσης την περίοδο 2009 - 2019<sup>10</sup>

Οι συγκεκριμένες μεταβολές οδήγησαν στη δημιουργία νέας σύνθεσης κατανάλωσης μεταξύ των αλκοολούχων ποτών.

Η σημαντική μείωση στο ουίσκι αντικατοπτρίζεται και στο διάγραμμα 4, όπου την περίοδο 2009 – 2019, το μερίδιο της κατανάλωσης που κατείχε, μειώθηκε κατά 9,2 εκατοστιαίες μονάδες. Αντίθετα, στα είδη Ρούμι, Τζιν, Τσίπουρο και Βότκα, παρατηρείται αύξηση των μεριδίων, την ίδια περίοδο, γεγονός που οφείλεται για τα λευκά ποτά, στην μικρότερη μείωση της κατανάλωσης (Διάγραμμα 4).

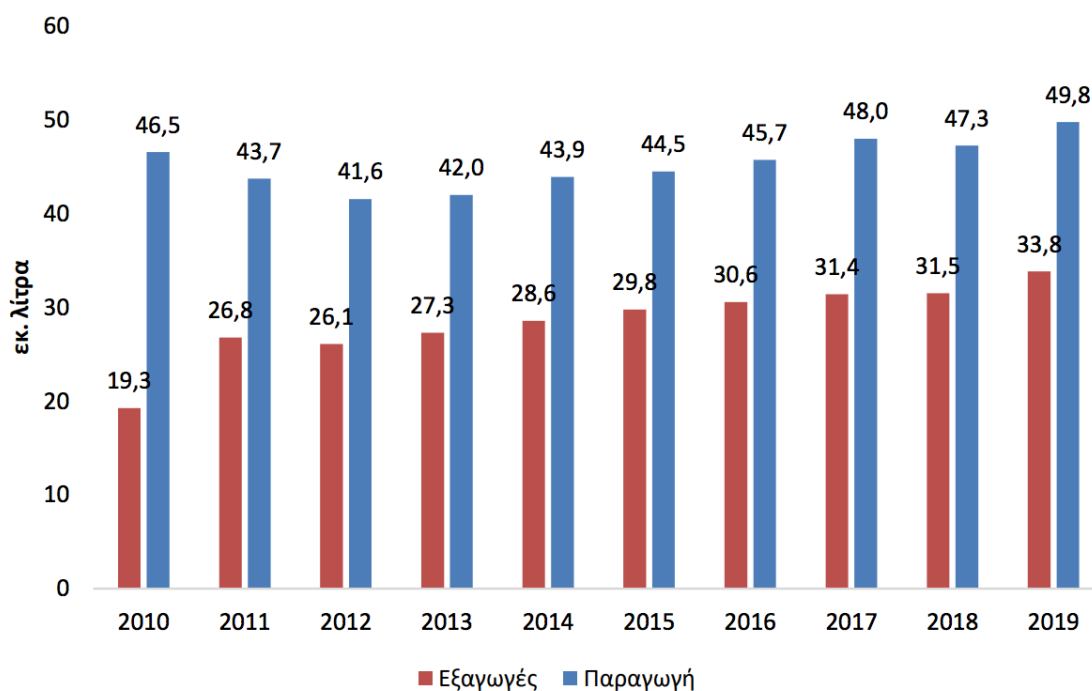
<sup>10</sup> Γενικό Χημείο του Κράτους, IWSR, Ανάλυση IOBE



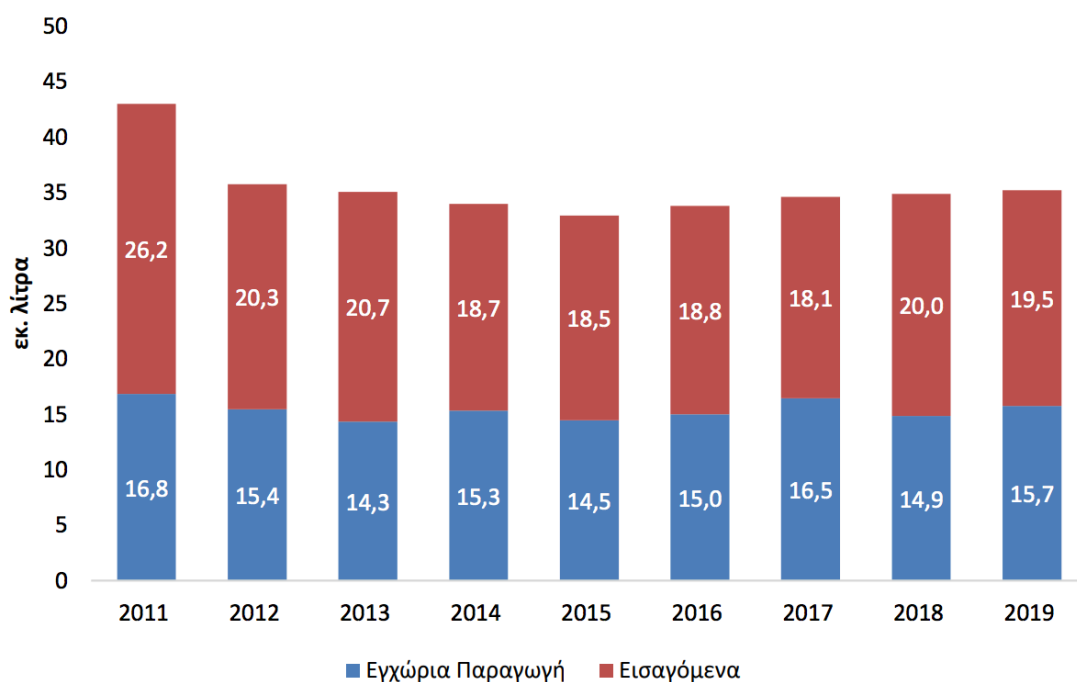
**Διάγραμμα 4:** Μεταβολή σύνθεσης κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών σε εκατοστιαίες μονάδες (2009–2019)<sup>11</sup>

Η παραγωγή αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα βαίνει αυξανόμενη από το 2012 και εξής, καταλήγοντας το 2019 σε παραγωγή 49,8 εκατ. λίτρα προϊόντος. Η συγκεκριμένη αύξηση οφείλεται κατά κύριο λόγο στην εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων και την ταυτόχρονη αναγνωρισιμότητα των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό. Το 2019, από τα 49,8 εκατ. λίτρα, τα 33,8 αφορούν πωλήσεις στο εξωτερικό (Διάγραμμα 5). Στα πλαίσια της κατανάλωσης εισαγόμενων αλκοολούχων ποτών, η μείωση είναι αισθητή σε σύγκριση με την προηγούμενη δεκαετία, γεγονός που αποδίδεται στην διεύρυνση των κωδικών προϊόντων ελληνικών εταιρειών που επάξια ανταγωνίζονται τα εισαγόμενα προϊόντα (Διάγραμμα 6).

<sup>11</sup> Γενικό Χημείο του Κράτους, Ανάλυση IOBE



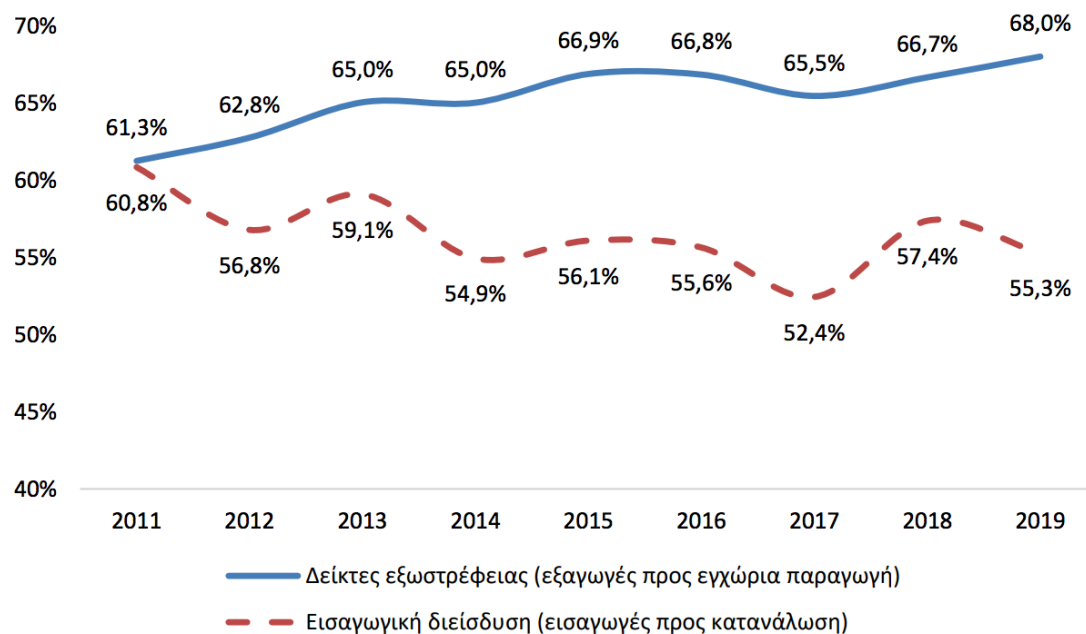
Διάγραμμα 5: Εγχώρια παραγωγή αλκοολούχων ποτών<sup>12</sup>



Διάγραμμα 6: Εξέλιξη εγχώριας κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών με κριτήριο την προέλευση<sup>13</sup>

<sup>12, 14</sup> Γενικό Χημείο του Κράτους, Ανάλυση ΙΟΒΕ

Οι μεταβολές που εξετάστηκαν, αποτυπώνονται στους δείκτες εξωστρέφειας και εισαγωγικής διείσδυσης. Ο πρώτος δείκτης κατέγραψε αύξηση, από 61,3% σε 68%, ενώ ο δεύτερος σημείωσε μείωση από 60,8% σε 55,3% (Διάγραμμα 7).



**Διάγραμμα 7:** Δείκτης εξαγωγών προς εγχώρια παραγωγή και δείκτης εισαγωγών προς κατανάλωση

## 2.3 SWOT Analysis

Για την αξιολόγηση της εταιρίας, θα χρησιμοποιηθούν δύο αναλύσεις, SWOT και PEST.

Μέσω των συγκεκριμένων μεθόδων, θα δημιουργηθεί μία ολιστική προσέγγιση των δυνατοτήτων της εταιρείας σε όλους τους τομείς, θα εξεταστούν πτυχές στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να εξελιχθεί και θα παρουσιαστεί αναλυτικά η θέση της στον κλάδο.



Διάγραμμα 8: SWOT Analysis

## Strengths

Όντας μία εταιρεία που δραστηριοποιείται 171 χρόνια, η Καλλικούνης Α.Ε. έχει εδραιωθεί στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών ως η παλαιότερη βιομηχανία στην χώρα.

Η πολυετής πορεία της οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες. Η εταιρεία κατάφερε να διατηρήσει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, βασιζόμενη στην επιστημονική προσέγγιση και την προέλευση των πρώτων υλών. Η συνεχής προσπάθεια παρουσίασης νέων γεύσεων, δημιούργησε μία τάση διαμόρφωσης της αγοράς, ακόμη και στο ξεκίνημα της πορείας της.

Η εξαγωγική της δραστηριότητα, ήταν πρωτοφανής για τα δεδομένα της εποχής στις αρχές του 1900, ενώ σήμερα, 121 χρόνια αργότερα διατηρεί με τον ίδιο ζήλο τις εμπορικές της σχέσεις με μεγάλες αγορές αλκοολούχων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η έντονη παρουσία στο εξωτερικό, εκφράζει την αδιάλειπτη προσπάθεια της εταιρείας να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και να συμβάλει στην γνωριμία των αλλοεθνών με τα ελληνικά προϊόντα και την ελληνική παράδοση.

Η εταιρεία ανέκαθεν επένδυε στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες της. Η σημερινή εικόνα συγκροτείται από ένα πελατολόγιο εταιρειών που διατηρεί μία πολυετή συνεργασία άνω των 10 ετών. Η πίστη των πελατών στην εταιρεία αποδεικνύεται όταν ο ανταγωνισμός προσπαθεί να διεκδικήσει ένα μέρος των πωλήσεων, προσφέροντας σημαντικά χαμηλότερες τιμές, δίχως ωστόσο αποτέλεσμα.

Ως μία αμιγώς οικογενειακή επιχείρηση, η διοίκηση της εταιρείας ανήκει στην ίδια ιδρυτική οικογένεια. Σήμερα βρίσκεται σε μία μεταβατική φάση, καθώς αναλαμβάνει τα ηνία της εταιρείας η πέμπτη γενιά, με στόχο να αφήσει το στίγμα της σε μία από τις πιο απαιτητικές εποχές, όπου η σημασία της εξέχουσας παρουσίας και της κορυφαίας ποιότητας είναι πιο σημαντική από ποτέ.

## Weaknesses

Η ανάπτυξη της εταιρείας συνέπεσε με την ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα αφήνοντας την εκτεθειμένη σε πιθανές διαταραχές. Οι εκπρόσωποι του κλάδου και πελάτες της εταιρείας αποδείχθηκαν υψηλού ρίσκου, επιφέροντας εμπορικές απαιτήσεις που δεν καλύφθηκαν ποτέ.

Η εταιρεία αναγκαστικά προσέφυγε σε κάλυψη των υποχρεώσεων της με τη χρήση δανείων, προκαλώντας σοβαρή οικονομική δυσχέρεια, λόγω της πληρωμής δόσεων την τελευταία δεκαετία.

Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα, εκπροσωπείται κατά μεγάλο ποσοστό από εισαγωγικές εταιρείες, οι οποίες, ειδικά στα ποτά που οι ρίζες τους είναι αλλοεθνείς, καταλαμβάνουν ακόμη μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η αδυναμία ανταγωνισμού στις εμπορικές πολιτικές μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου, οξύνει το ήδη μεγάλο χάσμα με τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Η δομή της ελληνικής αγοράς, δεν ευνοεί σε καμία περίπτωση την ανάπτυξη επιχειρήσεων του κλάδου, με τον Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης να ανέρχεται στα 25,5 ευρώ ανά λίτρο αιθυλικής αλκοόλης, ο οποίος και αποδίδεται μηνιαία στις αντίστοιχες τελωνειακές αρχές, σε μία αγορά που έχουν επικρατήσει οι συναλλαγές επί πιστώσει. Επομένως, από το 2013 και ύστερα, όταν και διπλασιάστηκε η φορολογία, είχε ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της οικονομικής θέσης της εταιρείας και συγκεκριμένα της ρευστότητας της.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, όπου οι συνθήκες επιχειρηματικής εξέλιξης είναι περιορισμένες. Πληττόμενη από την διεθνή οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008, η ελληνική οικονομία προσπαθεί ακόμη να ανακάμψει με βραδέα βήματα, με αποτέλεσμα να μην ευνοούνται οι ελληνικές εταιρίες, είτε φορολογικά, είτε με κάποια οικονομική στήριξη.



## Opportunities

Το επιχειρηματικό περιβάλλον του κλάδου έχει μεταβληθεί ραγδαία την τελευταία δεκαετία, προσφέροντας την ευκαιρία στις ελληνικές εταιρείες να αναδείξουν τις δυνάμεις τους. Η άβουλη ξενομανία έχει αντικατασταθεί από επιστροφή στις ρίζες και σε αξιόλογα ελληνικά προϊόντα που ανταγωνίζονται επάξια οποιοδήποτε προϊόν ξένης προέλευσης.

Η Καλλικούνης, πιστή στην χρήση μεσογειακών πρώτων υλών, βοτανικών και εσπεριδοειδών, παρουσίασε εναλλακτικές επιλογές κλασσικά ξενόφερτων ποτών, όπως είναι το παραδοσιακά λονδρέζικο Gin, σε μία παραλλαγή τριπλής απόσταξης 12 βοτάνων και μαστίχας, προσδίδοντας ένα μεσογειακό χαρακτήρα και αποσπώντας τιμητικές διακρίσεις σε διεθνείς διαγωνισμούς.

Στο ίδιο πλαίσιο, η εταιρεία διέβλεψε την συνοδευτική σειρά τέτοιων προϊόντων, τα επονομαζόμενα mixers, δηλαδή tonic διαφόρων γεύσεων που ταιριάζουν απόλυτα με τον μεσογειακό χαρακτήρα των αποσταγμάτων.

Η συγκεκριμένη κίνηση, δημιούργησε απρόσμενες ευκαιρίες συνεργασίας με διεθνείς εταιρείες ελληνικής προέλευσης, που πιστές στις μεσογειακές τους ρίζες προσπαθούν να δημιουργήσουν διεθνή brand βασισμένα στις ελληνικές γεύσεις. Η πρώτη εταιρεία, Greek Lightning, παρουσίασε μία παραλλαγή του παραδοσιακού ρακόμελου, με υψηλότερη αλκοολική τιμή, προτείνοντας το σε cocktails και long drinks. Η δεύτερη, Kastrá Elion, προχώρησε στην απόσταξη βότκας στους 96 βαθμούς, η οποία βασιζόμενη σε αιθυλική αλκοόλη από δημητριακά και σιτάρι, ύστερα από blending με παρθένο ελαιόλαδο, αποστάζεται σε άμβυκα χωρητικότητας 1000 λίτρων και εξοπλισμένο με 18 πλατό.

Στην ελληνική αγορά, η εταιρεία έχει αποκλειστική συνεργασία με την ομάδα των clumsies, του 3<sup>ου</sup> καλύτερου μπάρ παγκοσμίως, σε μία σειρά έτοιμων cocktail τα οποία διατίθενται σε επιλεγμένες κάβες στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και στα καταστήματα αφορολογήτων ειδών.

Η συγκεκριμένη συνεργασία αποκάλυψε τη δυνατότητα κατανάλωσης ξεχωριστών cocktail στο σπίτι, χωρίς την χρήση ιδιαίτερου εξοπλισμού ή γνώσεων, παρά μόνο κάποιου συνοδευτικό tonic, ξεδιπλώνοντας μία νέα αγορά.

## Threats

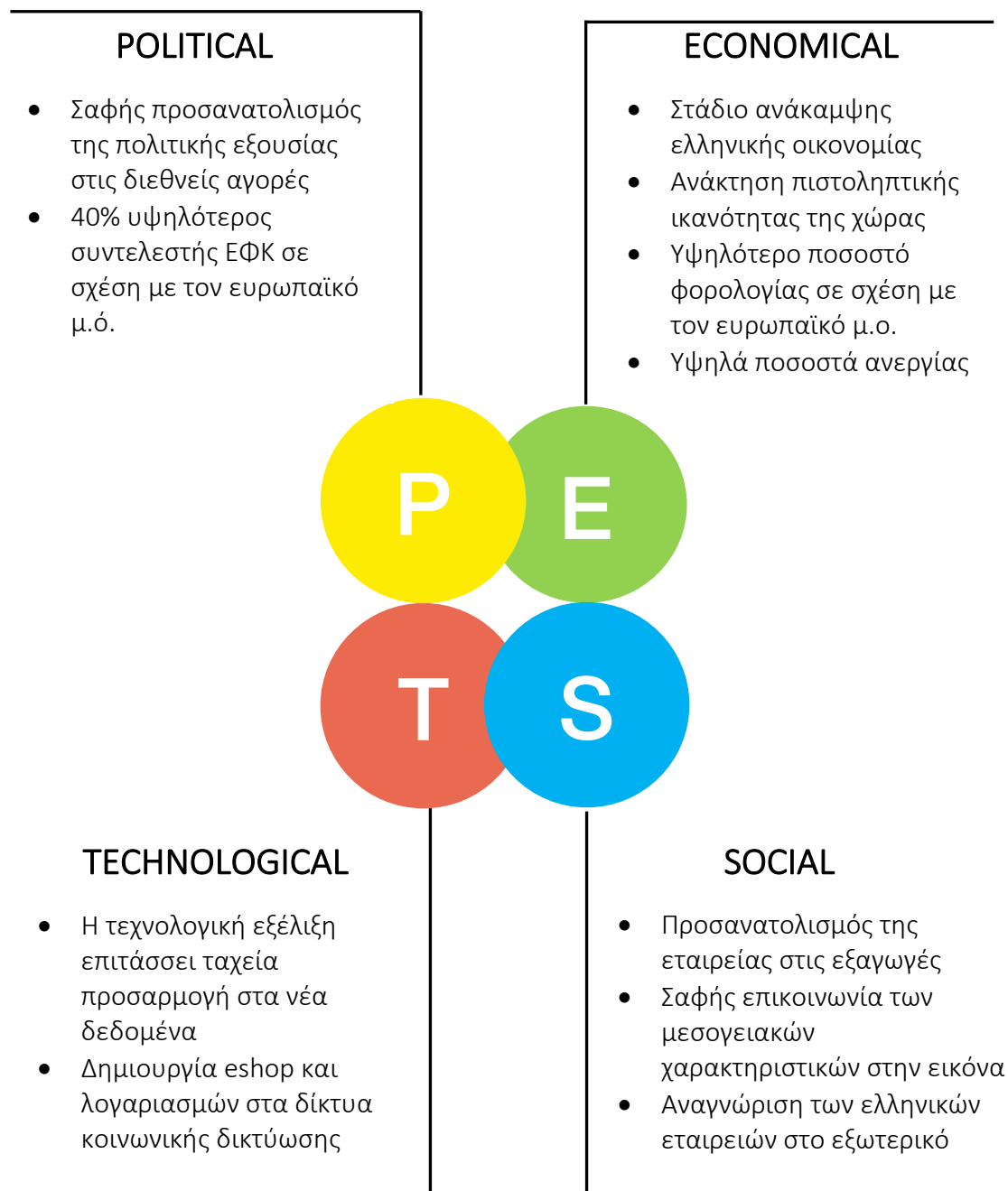
Το επιχειρηματικό τοπίο έχει μεταβληθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια στον κλάδο.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο παραγωγής και διάθεσης αλκοολούχων ποτών, τα οποία υπόκεινται σε Ειδικό Φόρο Κατανάλωσης, ο οποίος περιλαμβάνεται στο κόστος πωληθέντων και τον κύκλο εργασιών. Οι συχνές μεταβολές, αυξητικής πορείας, αναφορικά με τους ισχύοντες συντελεστές, οδήγησαν στην αύξηση του λαθρεμπορίου, δημιουργώντας αθέμιτο ανταγωνισμό.

Ταυτόχρονα, η συνεχής πίεση από τους διεθνείς ανταγωνιστές για μονοπώληση της αγοράς έχει οδηγήσει πολλές ελληνικές εταιρείες σε διακοπή της λειτουργίας τους. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός από τις πολυεθνικές, οι συνεχείς προβολές και διαφημίσεις, δεν αφήνουν περιθώρια σε μικρότερες εταιρείες να αναπτυχθούν. Η συγκεκριμένη πίεση, εμφανίζεται ακόμη πιο έντονα στις αγορές του εξωτερικού, όπου τα διεθνή brand είναι βαθιά ριζωμένα στις καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων.

Στο επιχειρηματικό τοπίο σήμερα, εμφανίζεται μία γενικευμένη αύξηση των τιμών των αγαθών. Σε μία εταιρεία που προμηθεύεται πρώτες ύλες κατά ένα μεγάλο ποσοστό από το εξωτερικό, επιβάλλεται να μετακυλήσει στις τελικές τιμές των προϊόντων αυτές τις αυξήσεις. Η συγκεκριμένη πολιτική, οδηγεί πολλές φορές σε δυσaréσκεια των πελατών, που επωμίζονται τις αλλαγές.

## 2.4 Pest Analysis



Διάγραμμα 9: PEST Analysis

## Political

Ως μία εταιρία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα, επηρεάζεται άμεσα από τις αλλαγές που συντελούνται σε πολιτικό επίπεδο. Η σημερινή πολιτική σκηνή απεικονίζεται πιο σταθερή και ισορροπημένη με αξιόλογη εκπροσώπηση, η οποία έχει διατυπώσει ξεκάθαρα την πρόθεση της για στήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων και δημιουργία τελικού πλάνου εξόδου της χώρας από την κρίση.

Η κυβέρνηση εμφανίζεται πλέον πιο σίγουρη στις ευρωπαϊκές διαπραγματεύσεις ξεκαθαρίζοντας τη θέση της Ελλάδας και την προσπάθεια που έχουν καταβάλλει οι ελληνικές επιχειρήσεις να αντέξουν παρά τις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες. Φαινόμενα διαφθοράς φαίνεται να έχουν εκλείψει και παρατηρείται, επίσης, ο σαφής προσανατολισμός της πολιτικής εξουσίας στις διεθνείς αγορές και το διεθνές εμπόριο, με δειλά ωστόσο βήματα.

Όσον αφορά την φορολογική πολιτική, συγκριτικά με τον μέσο όρο των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στους έμμεσους φόρους ως ποσοστό των συνολικών, βρισκόμαστε δυσανάλογα υψηλά, όπως επίσης δυσανάλογα υψηλά είναι και τα ποσοστά φοροδιαφυγής στη χώρα ακόμη και σήμερα. Το φορολογικό σύστημα παρουσιάζει αρκετά μελανά σημεία και συγκεκριμένα την κυριαρχία έμμεσων φόρων με τα υψηλά ποσοστά να προσφέρουν πρόσφορο έδαφος για την ακμή τέτοιων φαινομένων.

Στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται και ο ειδικός φόρος κατανάλωσης, φόρος που επιβαρύνει τα αλκοολούχα ποτά, τα καπνικά προϊόντα και τα καύσιμα. Η Ελλάδα έχει τον 3<sup>ο</sup> υψηλότερο συντελεστή ΕΦΚ και συγκεκριμένα 40% υψηλότερο σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Η αύξηση των φόρων και των τιμών είχε πρόσθετες αρνητικές επιπτώσεις, τόσο στην εγχώρια αγορά, αυξάνοντας τα κίνητρα του λαθρεμπορίου, όσο και στο τουριστικό προϊόν, μειώνοντας την ανταγωνιστικότητα του. Πιο συγκεκριμένα, μελέτη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Προστασίας Πνευματικών Δικαιωμάτων (EUIPO, 2016) τοποθετεί την Ελλάδα στη δεύτερη υψηλότερη θέση στην ΕΕ, με ποσοστό 10,7%, με κριτήριο το μέγεθος των χαμένων πωλήσεων αλκοολούχων ποτών ως προς το σύνολο των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Nathan Wajzman, Carolina Arias Burgos, Christopher Davies, The economic cost of IPR infringement in spirits and wines, EUIPO, July 2016

## Economical

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε στάδιο ανάκαμψης ύστερα από την πολυετή ύφεση. Ο ρυθμός πραγματικής μεγέθυνσης για το τρέχον έτος αναμένεται στην περιοχή του 4,1%. Οι εξαγωγές καταγράφουν ισχυρή δυναμική η οποία εκφράζει τη στροφή των κλάδων και των επιχειρήσεων την τελευταία δεκαετία. Δημοσιονομικά υπάρχει εξισορρόπηση, δεδομένων των περιορισμών και υποχρεώσεων της οικονομίας.

Παράλληλα, γίνονται βήματα για την ανάκτηση της πρόσβασης της χώρας στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου και τη σταδιακή εξομάλυνση της χρηματοδότησης της, εξέλιξη που θα διευκολύνει και τη μακροπρόθεσμη πορεία του τραπεζικού συστήματος στη χώρα.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας φαίνεται να κερδίζει έδαφος καθώς το επιτόκιο μακροπρόθεσμων δανείων, με τη μορφή κρατικών ομολόγων, έφτασε το Φεβρουάριο του 2020 στο 1,07% το χρόνο, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα το 2016 που ήταν 10,41% το χρόνο<sup>15</sup>

Ο ελληνικός τουρισμός, αποτελεί ξεκάθαρα έναν από τους κυριότερους τομείς επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, το 2019 αποτέλεσε την καλύτερη χρονιά σε επιδόσεις και παρατηρήθηκε αύξηση της εισερχόμενης αεροπορικής ταξιδιωτικής κίνησης της τάξεως του 3,9%, φτάνοντας τους 21,5 εκατ. επιβάτες.

Το ποσοστό της φορολογίας σε αγαθά και υπηρεσίες, ως μέρος του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, ανέρχεται στην Ελλάδα στο 15,11% σε σύγκριση με τον μέσο όρο των χωρών που ανήκουν στον ΟΟΣΑ που βρίσκεται στο 11,12%.

Αναφορικά με τα ποσοστά ανεργίας, η Ελλάδα συνεχίζει να βρίσκεται στη 2<sup>η</sup> χειρότερη θέση ύστερα από την Νότια Αφρική, με 16,6% του εργατικού δυναμικού του γενικού πληθυσμού να μην εργάζεται και το ποσοστό αυτό να ανέρχεται στο 35,2% στους νέους.

---

<sup>15</sup> Selected indicators for Greece, Economy, [www.oecd.org/greece](http://www.oecd.org/greece)

## Social

Σύμφωνα με δημογραφικά στοιχεία των τελευταίων δεκαετιών, ο πληθυσμός της Ελλάδας έχει παρουσιάσει μία σταθερή γραμμική αύξηση, η οποία ωστόσο προβλέπεται πως θα σταματήσει, εξαιτίας της υπογεννητικότητας, στη χώρα μας αλλά και γενικά στην Ευρώπη.

Όπως είναι αναμενόμενο το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού βρίσκεται μεταξύ ηλικίας 15 – 64 ετών. Ωστόσο, αρκετά υψηλό είναι και το ποσοστό των ανθρώπων ηλικίας 65 ετών και άνω, το οποίο αναμένεται να αγγίξει το 33% έως το 2050.

Παρόλ'αυτά, η εταιρεία δραστηριοποιείται και εκτός Ελλάδος, με απώτερο στόχο να αυξήσει τις πωλήσεις της στο εξωτερικό τα επόμενα χρόνια.

Ακριβώς για αυτό το λόγο, η προσέγγισή της οφείλει να έχει διαστάσεις διεθνούς brand, χωρίς ωστόσο να ξεχνά τις ελληνικές της ρίζες, στοιχεία που κάνουν την εταιρία να ξεχωρίζει.

Η συγκεκριμένη εικόνα πρέπει να επικοινωνείται μέσω προωθητικών ενεργειών μάρκετινγκ που βασίζονται στην μεσογειακή μας κουλτούρα και την ποικιλία βοτάνων και πρώτων υλών της περιοχής, που χρησιμοποιούνται στα αποστάγματα, προσδίδοντας μία ραφιναρισμένη γεύση και διεκδικώντας μία θέση στην διεθνή αγορά.

Διανύοντας μία περίοδο αναπροσαρμογής ως χώρα σε όλα τα επίπεδα, παρατηρούνται κινήσεις εξωστρέφειας που προσελκύουν επενδυτικές ενέργειες από το εξωτερικό. Η ανανεωμένη εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό και συγκεκριμένα των προϊόντων της, ευνοούν την πεποίθηση ότι οι ελληνικές εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν διεθνή αναγνώριση.

## Technological

Η παγκόσμια τάση στον τεχνολογικό τομέα επιτάσσει όλες τις εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους να είναι σχετικές με οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη και να ανανεώνουν διαρκώς τις υπηρεσίες τους στα πλαίσια της τεχνολογίας.

Σε επίπεδο εξοπλισμού η εταιρεία έχει επενδύσει σε ανανέωση των γραμμών παραγωγής τα τελευταία χρόνια, με σκοπό την παρουσίαση νέων προϊόντων στην αγορά, καθώς και την επιτάχυνση χρονοβόρων διαδικασιών.

Σε επίπεδο υπηρεσιών, η εταιρεία διατηρεί τα τελευταία δύο χρόνια ηλεκτρονικό κατάστημα (E-shop), όπου μπορεί να προμηθευτεί κανείς τα προϊόντα της στην Ελλάδα.

Σε επίπεδο R&D, βασίζεται στην ταχύτητα κατασκευής και λανσαρίσματος νέων προϊόντων. Σε μία αγορά που οι τάσεις αλλάζουν διαρκώς πρέπει να διατηρεί ένα σχετικό προβάδισμα. Το τελευταίο προϊόν που παρουσιάστηκε, βασίστηκε στο διεθνές “low alcohol trend”<sup>16</sup>, καθώς και το “Gin trend”, δημιουργώντας το πρώτο ελληνικό “non alcoholic Gin”.

Σε επικοινωνιακό επίπεδο, η εταιρεία ακολουθεί τις διεθνείς τάσεις και διατηρεί ενεργούς λογαριασμούς σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα, γεγονός που της επιτρέπει την άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και το real-time feedback.

---

<sup>16</sup> The brands and trends shaping the low- and no-alcohol category, [www.thedrinksbusiness.com](http://www.thedrinksbusiness.com)

### 3. Marketing

#### 3.1 Προσέγγιση

Όντας μία αμιγώς ελληνική, οικογενειακή επιχείρηση, το πλαίσιο της στρατηγικής marketing θα εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, βασιζόμενα σε παλιές συνταγές, με τη χρήση μεσογειακών και τοπικών πρώτων υλών.

Η στρατηγική θα χρησιμοποιεί ως εφαλτήριο την συγκεκριμένη διαφοροποίηση, προσθέτοντας αξία σε προϊόντα που έχουν ελληνικές ρίζες, αλλά και σε διαχρονικά ξένα αποστάγματα.

Προσδίδοντας μία ελληνική νότα στα κλασσικά ξένα ποτά, θα δημιουργηθεί η ειδοποιός διαφορά και τελικά η απόφαση να δοκιμάσει κάποιος ένα ξεχωριστό απόσταγμα βασισμένο σε μεσογειακά βότανα.

Πέραν των συνεργασιών με τα τρία διαφορετικά brand, η εταιρεία διαθέτει μία ευρεία γκάμα προϊόντων τα οποία χρειάζεται να επαναπροσδιορισθούν και να παρουσιαστούν στην αγορά εκ νέου. Κάθε προϊόν οφείλει να φέρει στοιχεία που αναδεικνύουν την πίστη στην ιστορία, τις αξίες και τις παραδοσιακές συνταγές.



## 3.2 Rebranding

Η επιχείρηση βρίσκεται σε ένα κομβικό σημείο και συγκεκριμένα στην μετάβαση της εταιρείας από την τέταρτη στην πέμπτη γενιά, γεγονός που δημιούργησε την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της οπτικής επικοινωνίας, με έμφαση στην οικογενειακή παράδοση και κληρονομιά.

### Στόχοι

Η εταιρεία παράγει μία ευρεία γκάμα αλκοολούχων ποτών τα οποία διαθέτει κυρίως για χονδρική πώληση στην τουριστική αγορά. Στόχος της εταιρείας είναι να εστιάσει στη λιανική πώληση και στη διαμόρφωση premium προϊόντων τα οποία θα διατίθενται στο ηλεκτρονικό κατάστημα καθώς και σε επιλεγμένα καταστήματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Η εταιρεία επιδιώκει να επικεντρωθεί στον τελικό καταναλωτή, στον οποίο θα παρουσιάσει την ιστορία και την παράδοση της οικογενειακής επιχείρησης.

### Ταυτότητα

Η ταυτότητα που της επιχείρησης θα αποτελεί συνάρτηση τριών στοιχείων:

- 1) Της παλαιότητας
- 2) Του μεσογειακού χαρακτήρα
- 3) Της τεχνογνωσίας (craftmanship)

### Παλαιότητα

Η ιστορία του αποστακτηρίου αποτελεί ένα από τα στοιχεία διαφοροποίησης σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Το έτος ίδρυσης της επιχείρησης, 1850, θα πρέπει να αποτυπώνεται στην μνήμη του καταναλωτή, επομένως είναι επιτακτική η ανάγκη να παρουσιάζεται στο λογότυπο.

Η περιγραφή της ιστορίας θα πρέπει να είναι συνοπτική, να περιλαμβάνει τους σημαντικότερους σταθμούς στη διαχρονική της πορεία και να αποτυπώνει την οικογενειακή παράδοση και τη διαδοχή αυτής από γενιά σε γενιά.

Αναπόσπαστο μέρος της ιστορίας, αποτελεί η περιγραφή των παλαιών μεθόδων παρασκευής και η εξέλιξη τους μέχρι σήμερα, δίνοντας έμφαση στη μετάβαση στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας.

## Μεσογειακότητα

- Όλα τα προϊόντα είναι είτε αποστάγματα είτε εκχυλίσματα μεσογειακών βοτάνων, φρούτων και μπαχαρικών πολλά από τα οποία προέρχονται από την μεσσηνιακή γη.
- Η έμφαση στον τόπο και τις πρώτες ύλες είναι εξαιρετικά σημαντική για την ταυτότητα του αποστακτηρίου, καθώς διαφοροποιεί το προϊόν από τις κοινότοπες εναλλακτικές ανταγωνιστικών εταιρειών ενώ παράλληλα τονίζει την κατεύθυνση προς την παράδοση και την καινοτομία.
- Τονίζεται, επίσης, ο θεραπευτικός και αρωματικός χαρακτήρας των μεσογειακών βοτάνων.
- Δίνεται η ευκαιρία δημιουργίας νέων καινοτόμων προϊόντων από πρώτες ύλες που ευδοκιμούν μόνο στην μεσσηνιακή γη (για παράδειγμα συγκεκριμένες ποικιλίες εσπεριδοειδών).

## Craftmanship (Έμφαση στη διαδικασία της απόσταξης)

- Στην εποχή της επιτάχυνσης των διαδικασιών, η εταιρεία έχει ως στόχο να θυμίσει στο κοινό, την αργή και μυστική διαδικασία της απόσταξης, καθώς και την ακόμη πιο υπομονετική, διαδικασία της παλαίωσης, εστιάζοντας στο γεγονός ότι το πραγματικό σώμα του αποστάγματος, αποκαλύπτεται ύστερα από την χρόνια αλληλεπίδραση αποστάγματος οίνου και δρυός, σε μία σχεδόν μυστικιστική διαδικασία.
- Βασικός στόχος της γραφιστικής στρατηγικής και της γενικότερης οπτικής επικοινωνίας, είναι να αναδειχθεί η σημασία της διαδικασίας της απόσταξης, των τελετουργικών, των υλικών, σύμφωνα με τις παλιές παραδοσιακές συνταγές. Ο “craft” χαρακτήρας είναι ένα βασικό στοιχείο το οποίο αποδίδεται με σύγχρονο τρόπο.
- Η έμφαση στη διαδικασία παρασκευής, οδηγεί στην κατηγοριοποίηση των προϊόντων σε ομάδες, οι οποίες ακολουθούν αντίστοιχο γραφιστικό ύφος, ενδεχομένως και παραπλήσιο layout.
  - Αποστάγματα που προέρχονται από φρούτα, βότανα, σιτηρά
  - Αποστάγματα οίνου
  - Ηδύποτα (λικέρ)
  - Αιθέρια Έλαια
  - Mixers
  - Ready to Drink
- Κάθε ομάδα βασίζεται σε μία διαφορετική διαδικασία απόσταξης ή ανάμειξης πρώτων υλών, απαιτεί διαφορετικούς χρόνους ωρίμανσης και απευθύνεται σε διαφορετικές ώρες και περιστάσεις. Τελικά,

διαμορφώνεται μία πανδαισία αρωμάτων, γεύσεων και υλικών που συγκροτούν την παλέτα προϊόντων της επιχείρησης.

- Κάθε ομάδα χαρακτηρίζεται από τη μέθοδο παρασκευής και τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν, χωρίς να δημιουργείται ένα brand για κάθε προϊόν ξεχωριστά. Ωστόσο, θα είναι εμφανής η μοναδικότητα κάθε προϊόντος.

## Design

### Ύφος σχεδιασμού

- Καθαρότητα στην σχεδίαση, minimal παρουσίαση της παράδοσης
- Λεπτές, καθαρές γραμμές
- Craft αίσθηση (Χειρόγραφα κείμενα, υπογραφές)
- Αυθεντικότητα: η νέα ταυτότητα θα διατηρεί τα στοιχεία της κληρονομιάς και της παράδοσης.
- Ένταξη γραφιστικών λεπτομερειών από παλαιότερες ετικέτες.
- Μοναδικότητα: δημιουργία προσωπικής γραμματοσειράς που θα χρησιμοποιεί αποκλειστικά η επιχείρηση σε όλο το φάσμα της οπτικής επικοινωνίας.
- Χρωματική παλέτα: Γήινα χρώματα που δέχονται επιρροές από την διαδικασία της απόσταξης, αποχρώσεις του χαλκού, του μαύρου, του γκρι.

### 3.3 Target audience

Η ιδανική ομάδα πελατών για την επιχείρηση, εκτιμά το καλό design, θέτει ως προτεραιότητα την ποιότητα και επενδύει στην ιστορία και την παράδοση των προϊόντων. Οι πελάτες με την προτίμηση τους στα προϊόντα, δείχνουν τον σεβασμό προς την οικογενειακή παράδοση και την αξία του τόπου που τα παράγει. Επενδύουν στις αξίες που συνοδεύουν το προϊόν και αναγνωρίζουν την ιστορικότητα που φέρει η ταυτότητα της επιχείρησης. Αναγνωρίζουν την απόφαση του αποστακτηρίου να επικοινωνήσει την μυστική διαδικασία της απόσταξης και παρασκευής των αλκοολούχων ποτών.

Σε μία προσπάθεια ταξινόμησης και συγκεκριμένα δημιουργίας μοτίβων καταναλωτών, οι πελάτες χωρίζονται με βάση το προφίλ τους στις ακόλουθες κατηγορίες:

#### Εκείνος που αναζητά την αποκλειστικότητα

- Αναζητά προϊόντα που δημιουργήθηκαν με την χρήση των καλύτερων πρώτων υλών από τον μοναδικό τεχνολόγο ποτών και αποσταγμάτων
- Παρουσιάζει μία αγοραστική εμπειρία που ακολουθεί ένα ταξίδι γευστικών δοκιμών συνοδευόμενο από τα απαραίτητα στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάδειξη του προϊόντος
- Αφορά συσκευασίες περιορισμένης διαθεσιμότητας, που έχουν ακολουθήσει μία ξεχωριστή διαδικασία παρασκευής

#### Ο ενδοτικός ταξιδιώτης

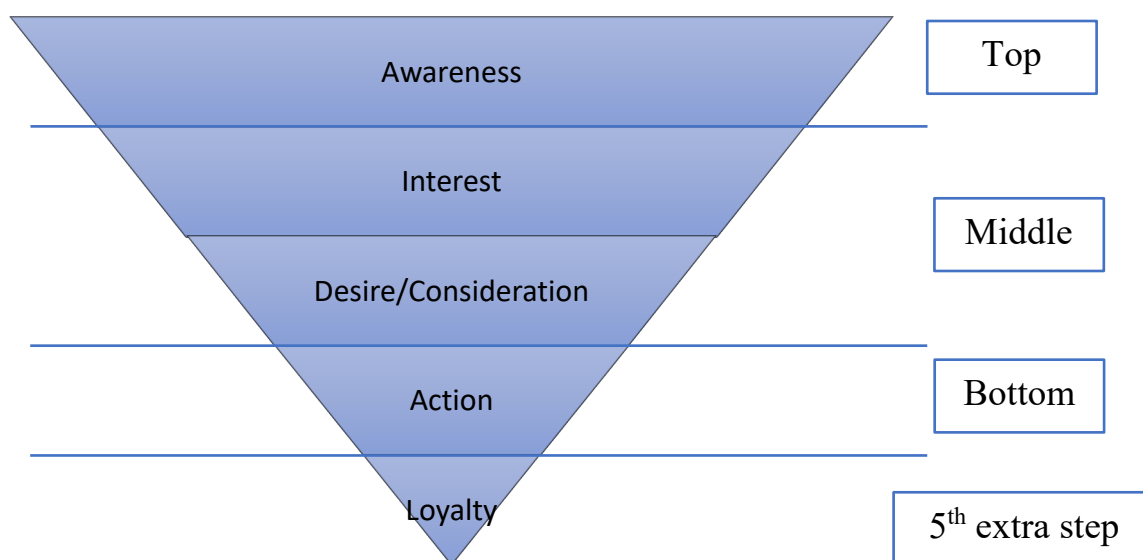
- Δημιουργείται η ανάγκη απόκτησης ενός τοπικού προϊόντος της περιοχής που επισκέπτεται κάποιος, προκειμένου να «εμφιαλώσει» τις εμπειρίες που απέκτησε και να τις πάρει μαζί του.
- Αναζητά μία ξεχωριστή, «έντονη» συσκευασία, η οποία θα αντικατοπτρίζει την ποιότητα του προϊόντος.

#### Το άτομο με αισθητική καλλιέργεια

- Η καλαισθησία και η προσοχή στη λεπτομέρεια διατελούν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία απόκτησης του προϊόντος
- Η “craft” διαδικασία παραγωγής, όπου κάθε στάδιο φέρει τη δική του προσωπική διαδικασία και διατηρεί το απείκασμα της γνώσης 170 ετών.

### 3.4 Τρόποι επικοινωνίας

#### Marketing Funnel



*Διάγραμμα 10: Marketing Funnel*

Το Marketing Funnel παρουσιάζει τα βήματα που ακολουθεί ένα καταναλωτής προκειμένου να γίνει αγοραστής/πελάτης.

Εκφράζει μια ειδική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία χρησιμοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές Marketing ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται ο πιθανός πελάτης.

#### Awareness

Στο πρώτο στάδιο, ο βασικός στόχος είναι η πρώτη επαφή του κοινού με τα προϊόντα της εταιρείας. Η επιτυχία μετράται από τον αριθμό των καταναλωτών που ενδέχεται να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο.

Για να επιτευχθεί η επαφή με το κοινό μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσα όπως ο ιστότοπος της εταιρείας, τα κοινωνικά δίκτυα, οι διαφημίσεις σε σχετικά περιοδικά (π.χ. γαστρονομικού τύπου).

Η εταιρεία διατηρεί ιστότοπο και λογαριασμούς σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα, όπου επικοινωνεί καθημερινά με το κοινό, διαφημίζεται, προβάλλει νέα προϊόντα, δέχεται σχόλια για ανάπτυξη και εξέλιξη. Επιπλέον, επιλέγει να

προβάλλει την ιστορία και τα προϊόντα της μέσω περιοδικών σχετικών με τον κλάδο καθώς επίσης και τοπικών εφημερίδων.

### **Interest/Consideration**

Στο δεύτερο στάδιο, ο καταναλωτής αρχίζει πραγματικά να αναπτύσσει ενδιαφέρον για το brand και τα προϊόντα της εταιρείας.

Ο στόχος στο συγκεκριμένο στάδιο είναι η ενημέρωση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και συγκεκριμένα τι κάνει τα προϊόντα να ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό.

Οι τρόποι που θα μπορούσε να επικοινωνηθεί, θα ήταν μέσω direct mail, events σε σχετικά σημεία, συμμετοχή σε εκπομπές, εκθέσεις κτλ.

Η εταιρεία ανέκαθεν συμμετείχε σε διεθνείς και πανελλήνιες εκθέσεις τροφίμων και ποτών (Anuga, Prowein, Horeca, FoodExpo), αναγνωρίζοντας την αξία της προσωπικής επαφής με τους ενδιαφερόμενους του χώρου και παράλληλα της διαφήμισης στο κοινό. Τα τελευταία χρόνια, επιλέγονται ως μέσο προβολής τα newsletter, με direct email σε πελάτες, κοινοποιώντας την δράση και τα νέα είδη.

### **Action**

Στο συγκεκριμένο στάδιο, η στρατηγική στοχεύει στη ώθηση του πιθανού πελάτη ώστε να προχωρήσει στην αγορά του προϊόντος.

Μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω γευστικών δοκιμών σε κάποιο εμπορικό κατάστημα, όπου ο καταναλωτής θα μπορέσει να αγοράσει άμεσα το προϊόν, είτε μέσω προσφορών του προϊόντος στα συγκεκριμένα καταστήματα.

Η εταιρεία διατηρεί μόνιμο stand την θερινή περίοδο στα καταστήματα αφορολογήτων ειδών στην Ελλάδα, όπου οι επισκέπτες έχουν την δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τα προϊόντα, να δοκιμάσουν και να προμηθευτούν.

### **Loyalty**

Το τελευταίο στάδιο βασίζεται στις επαναληπτικές αγορές. Ένας ευχαριστημένος πελάτης είναι πολύ πιθανό να προχωρήσει στην αγορά του ίδιου προϊόντος πάνω από μία φορά. Η πιθανότητα αυξάνεται όταν η ποιότητα του προϊόντος παραμένει διαχρονικά ίδια και το προϊόν up-to-date.

## 4. Ανάλυση Κόστους Παραγωγής

### 4.1 Κόστος Α Ύλων Παραγωγής και Υλικών Συσκευασίας

Μία μεταποιητική επιχείρηση φέρει πολλαπλά έξοδα στον τομέα της παραγωγής. Το εύρος των εξόδων αυξάνεται με το πλήθος των διαφορετικών προϊόντων που παράγονται. Με τον όρο διαφορετικότητα των προϊόντων αναφερόμαστε είτε σε ένα εκ φύσεως διαφορετικό προϊόν, είτε σε παρόμοιο προϊόν αλλά με διαφορετική συσκευασία. Κάθε περίπτωση, επιβαρύνει με διαφορετικό τρόπο το κόστος παραγωγής.

Στην 1<sup>η</sup> περίπτωση και στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζουμε, της βιομηχανίας ποτών και αποσταγμάτων, τα διαφορετικά αλκοολούχα ποτά, βασίζονται σε διαφορετικές συνταγές και απαιτούν συγκεκριμένες πρώτες ύλες. Ανάλογα με την ποσότητα παραγωγής κάθε είδους, αυξάνεται γραμμικά και η ποσότητα χρήσης των συγκεκριμένων πρώτων υλών, όχι όμως απαραίτητα και το κόστος. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες που προμηθεύουν πρώτες ύλες είναι διατεθειμένες να προσφέρουν σε πιο χαμηλή τιμή το προϊόν τους σε μία αύξηση της παραγγελίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος, επηρεάζει άμεσα το κόστος του τελικού προϊόντος και είναι απαραίτητο να συνυπολογίζεται στην κοστολόγηση των προϊόντων.

Στην 2<sup>η</sup> περίπτωση, οι διαφορετικές περιεκτικότητες επηρεάζουν άμεσα τα αποθέματα σε υλικά συσκευασίας. Παρά την παραγωγή του ίδιου προϊόντος ως σύσταση, οι διαφορετικές εκδοχές παραπέμπουν πρακτικά σε διαφορετικά προϊόντα. Κάθε συσκευασία, φέρει διαφορετική φιάλη, πώμα, ετικέτα και κιβώτιο με αποτέλεσμα την διάσπαση του κόστους σε διαφορετικά είδη και την δυσκολία διαπραγμάτευσης ευνοϊκότερων εμπορικών συμφωνιών με τους προμηθευτές. Αναφορικά με τον βαθμό παραγωγικότητας, η παραγωγή διαφορετικών περιεκτικότητων, αυξάνει τους νεκρούς χρόνους και επιβαρύνει το συνολικό κόστος λόγω απαίτησης περισσότερου εργατικού δυναμικού.

## 4.2 Κόστος Παγίων Εξόδων

Με τον όρο πάγια έξοδα, αναφερόμαστε στις σταθερές μηνιαίες υποχρεώσεις της επιχείρησης, όπως τα έξοδα ρεύματος, νερού, τηλεφώνου.

Το κόστος ενέργειας επηρεάζεται άμεσα από τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, οι οποίες και αυξάνονται όταν αυξάνονται οι ρυθμοί παραγωγής των προϊόντων. Στα πλαίσια της εξοικονόμησης πόρων, είναι απαραίτητη η εκπόνηση μελετών μείωσης της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας, μέσω αξιοποίησης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, καθώς και μελετών επαναχρησιμοποίησης διαλυμάτων, που καταναλώνονται σε μεγάλες ποσότητες, όπως το νερό στη διαδικασία της απόσταξης, μέσω ανακύκλωσης του.

## 4.3 Κόστος Εργατικών Εξόδων

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, της βιομηχανίας ποτών και αποσταγμάτων, κάθε προϊόν λανσάρεται σε διαφορετικές συσκευασίες για να καλύψει ένα μεγαλύτερο εύρος στην αγορά. Μία μικρή σε περιεκτικότητα συσκευασία, για παράδειγμα των 50 ή 200 ml απευθύνεται σε διαφορετικό καταναλωτή σε σχέση με μία συσκευασία των 2000 ml. Στα πλαίσια της παραγωγικής διαδικασίας, σε μία αυτοματοποιημένη γραμμή, το κόστος ανά φιάλη, στο οποίο περιλαμβάνονται τα εργατικά κόστη, επιβαρύνει περισσότερο τις μεγάλες συσκευασίες.

Για παράδειγμα, η δυναμικότητα της μηχανής εμφιάλωσης των συσκευασιών των 50ml, ανέρχεται σε 5.000 φιάλες την ώρα, σε αντίθεση με την μηχανή των 2000ml που παράγει 1.000 φιάλες την ώρα.



## 4.4 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

### Ορισμός

Ως νεκρό σημείο ορίζεται ο όγκος της παραγωγής ή το επίπεδο απασχολήσεως ή ο βαθμός αξιοποιήσεως της δυναμικότητας της επιχείρησης, στον οποίο δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές. Είναι δηλαδή το σημείο εκείνο του κύκλου εργασιών της επιχείρησης, όπου τα συνολικά έσοδα εξισώνονται με τα συνολικά έξοδα, ή το σημείο στο οποίο το κέρδος είναι μηδέν.

Οι συνιστώσες του Νεκρού Σημείου είναι οι Πωλήσεις, τα Έσοδα και τα Έξοδα. Τα έξοδα (δαπάνες) διακρίνονται σε σταθερά και μεταβλητά.

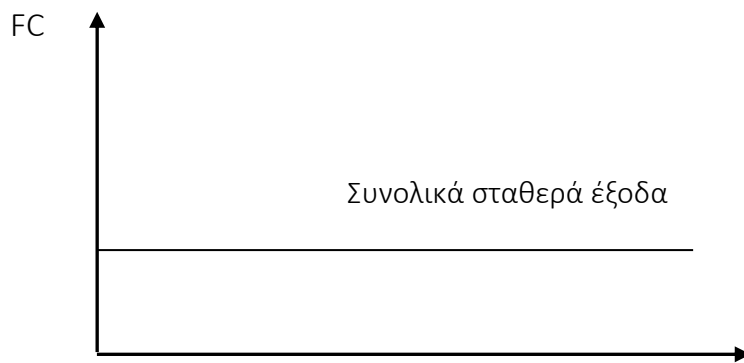
Για να ισχύει η ανάλυση του Νεκρού Σημείου μιας επιχείρησης, απαιτείται η διαίρεση του κόστους (δαπάνες παραγωγής, διαθέσεως, γενικές, διοικήσεως κλπ) σε δύο μέρη:

1. Το σταθερό μέρος, το οποίο δεν εξαρτάται από τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και
2. Το μεταβλητό μέρος, το οποίο μεταβάλλεται ανάλογα με το ύψος των πωλήσεων ή τη δραστηριότητα της κάθε επιχείρησης (ανάλωση πρώτων και βοηθητικών υλών, άμεση εργασία, δαπάνες ρεύματος παραγωγής κτλ.)

### Σταθερά έξοδα

Τα σταθερά έξοδα ή σταθερές δαπάνες αποτελούνται από τα έξοδα που παραμένουν αμετάβλητα ανεξαρτήτως των μεταβολών των πωλήσεων. Παραδείγματα τέτοιων εξόδων αποτελούν τα έξοδα διοικήσεως, οι αποσβέσεις, τα ενοίκια γραφείων, μηχανών, τα χρηματοοικονομικά έξοδα.

Παρόλο που τα συνολικά σταθερά έξοδα δεν μεταβάλλονται, τα σταθερά έξοδα ανά μονάδα προϊόντος κινούνται αντιστρόφως ανάλογα της παραγωγικότητας. Όσο αυξάνεται η παραγωγή, τόσο μειώνεται το κόστος και αντίστροφα.

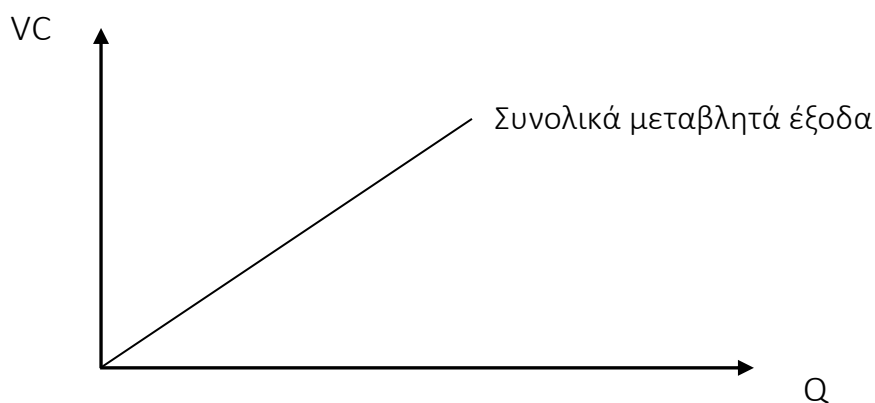


**Διάγραμμα 11:** Σταθερά έξοδα

## Μεταβλητά έξοδα

Μεταβλητά έξοδα είναι τα έξοδα που μεταβάλλονται ανάλογα με τις μεταβολές του όγκου παραγωγής. Σχετίζονται με τα άμεσα υλικά και εργατικά που επιβαρύνουν το κόστος παραγωγής. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στα κατά μονάδα προϊόντος μεταβλητά έξοδα ( $V$ ), τα οποία υποθέτουμε ότι παραμένουν σταθερά και ότι είναι ανεξάρτητα από τον όγκο παραγωγής για ορισμένο ωστόσο όριο παραγωγής και στα συνολικά μεταβλητά έξοδα τα οποία μεταβάλλονται με τις μεταβολές του όγκου παραγωγής και προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή  $VC = V \cdot Q$

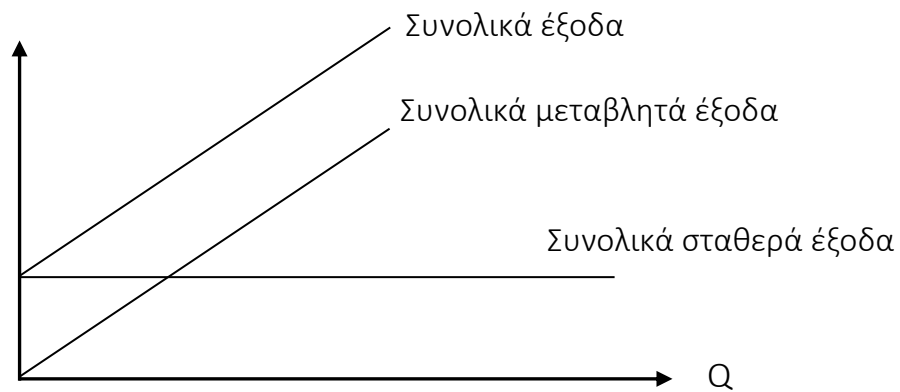
Συνήθως τα μεταβλητά έξοδα, εκτός από τα άμεσα υλικά και τα άμεσα εργατικά, περιλαμβάνουν τα έξοδα συσκευασίας, μεταφοράς προϊόντων στις αποθήκες πώλησης, καύσιμα, αναλώσιμα, λιπαντικές ύλες, διάφορες προμήθειες και οτιδήποτε μπορεί να συσχετισθεί κατ' ευθείαν με το κόστος ενός συγκεκριμένου προϊόντος.



**Διάγραμμα 12:** Μεταβλητά έξοδα

## Συνολικά έξοδα

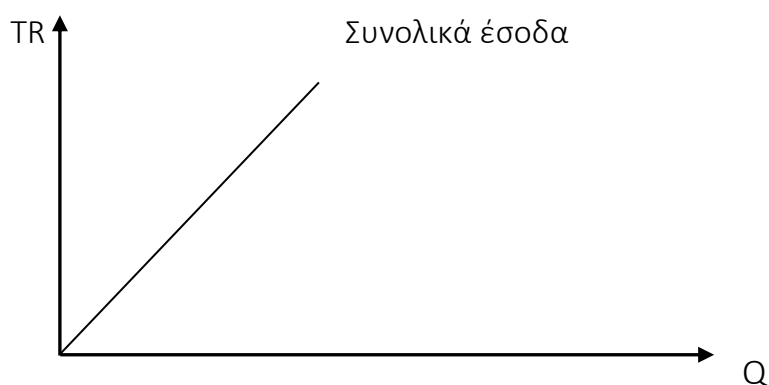
Ως συνολικά έξοδα, ορίζεται το σύνολο των σταθερών και των μεταβλητών εξόδων.



Διάγραμμα 13: Συνολικά έξοδα

## Συνολικά Έσοδα Πωλήσεων

Τα συνολικά έσοδα πωλήσεων είναι ίσα με τον αριθμό των πωλούμενων μονάδων (Q) επί την τιμή πώλησης ανά μονάδα προϊόντος, δηλαδή  $TR = P \cdot Q$ .



Διάγραμμα 14: Συνολικά έσοδα

## Μέθοδος υπολογισμού Νεκρού Σημείου

Σύμφωνα με τη μέθοδο της μαθηματικής ισότητας, η σχέση μεταξύ των πωλήσεων μιας επιχείρησης, των μεταβλητών και σταθερών δαπανών, καθώς και των κερδών μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

$$\begin{array}{rcccl} \text{Έσοδα από} & & \text{Σταθερές} & & \text{Μεταβλητές} & & \text{Καθαρό} \\ \text{πωλήσεις} & = & \text{δαπάνες} & + & \text{δαπάνες} & + & \text{κέρδος} \end{array}$$

ή

$$\Pi = \Sigma + M + K$$

όπου:

$\Pi$  = Αξία πωλήσεων

$\Sigma$  = Σταθερές δαπάνες ή σταθερό κόστος

$M$  = Μεταβλητές δαπάνες ή μεταβλητό κόστος

$K$  = Καθαρά κέρδη

Στο Νεκρό Σημείο το κέρδος που πραγματοποιεί η επιχείρηση είναι ίσο με μηδέν, οπότε η εξίσωση παίρνει τη μορφή:

$$\Pi = \Sigma + M$$

## Ανάλυση Νεκρού Σημείου σε επιχείρηση που παράγει περισσότερα του ενός προϊόντα

Για τις εταιρείες που παράγουν περισσότερα τους ενός προϊόντα, η ανάλυση νεκρού σημείου, θα μπορούσε να υλοποιηθεί για κάθε είδος προϊόντος, εάν τα σταθερά έξοδα μπορούσαν να καθοριστούν για κάθε προϊόν ξεχωριστά.

Ωστόσο, τα σταθερά έξοδα αφορούν όλα τα προϊόντα, επομένως πρέπει να υπολογιστούν για το σύνολο των προϊόντων.

Στον υπολογισμό νεκρού σημείου για μία επιχείρηση που παράγει πολλά προϊόντα, θα χρησιμοποιηθεί η σταθμισμένη μονάδα συνεισφοράς<sup>17</sup>.

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου, υλοποιείται με χρήση του τύπου:

$$\text{Νεκρό σημείο} = \frac{\text{Συνολικά Σταθερά Έξοδα}}{\text{Σταθμισμένη Μονάδα Συνεισφοράς}}$$

Δημιουργήθηκε ένα πίνακας στο Microsoft Excel, όπου παρουσιάζονται τα εξής:

- 1) Τα προϊόντα που παράγει η εταιρεία
- 2) Η περιεκτικότητα των προϊόντων
- 3) Οι ετήσιες πωλήσεις για κάθε προϊόν
- 4) Το ποσοστό κάθε προϊόντος επί των συνολικών πωλήσεων
- 5) Η χονδρική τιμή πώλησης
- 6) Τα μεταβλητά έξοδα
- 7) Το περιθώριο συνεισφοράς
- 8) Η σταθμισμένη μονάδα συνεισφοράς
- 9) Το νεκρό σημείο σε μονάδες
- 10) Το νεκρό σημείο σε ευρώ

---

<sup>17</sup> Weygandt, Kimmel, Kieso, Managerial Accounting, Tools for business decision making, pp. 244-245

Προϊόντα	Περιεκτικότητα	Πωλήσεις	Ποσοστό επί των πωλήσεων	Τιμή πώλησης	Μεταβλητά έξοδα	Περιθώριο συνεισφοράς	Σταθμισμένη μονάδα συνεισφοράς	Νεκρό σημείο σε μονάδες	Νεκρό σημείο σε ευρώ
Προϊόν 1	1	68.341	23,15%	11,85	10,83	1,02	0,24	112.852	1.337.300,01 €
Προϊόν 2	1	50.863	17,23%	11,95	10,82	1,13	0,19	83.991	1.003.688,72 €
Προϊόν 3	1	40.795	13,82%	12,05	10,95	1,1	0,15	67.365	811.751,60 €
Προϊόν 4	1	27.897	9,45%	12,25	11,15	1,1	0,10	46.067	564.316,51 €
Προϊόν 5	1	19.580	6,63%	8,7	7,33	1,37	0,09	32.333	281.294,41 €
Προϊόν 6	1	16.364	5,54%	6,75	5,83	0,92	0,05	27.022	182.398,98 €
Προϊόν 7	1	12.107	4,10%	3,5	2,37	1,13	0,05	19.992	69.973,53 €
Προϊόν 8	1	10.172	3,45%	2,74	1,92	0,82	0,03	16.797	46.024,18 €
Προϊόν 9	1	9.790	3,32%	8,45	7,00	1,45	0,05	16.166	136.605,62 €
Προϊόν 10	2	9.493	3,22%	19,7	17,73	1,97	0,06	15.676	308.815,35 €
Προϊόν 11	1	5.941	2,01%	11,33	8,59	2,74	0,06	9.810	111.152,35 €
Προϊόν 12	1	4.045	1,37%	7,7	5,54	2,16	0,03	6.680	51.432,59 €
Προϊόν 13	0,7	3.689	1,25%	14,9	10,54	4,36	0,05	6.092	90.766,19 €
Προϊόν 14	1	2.920	0,99%	12,85	11,26	1,59	0,02	4.822	61.960,53 €
Προϊόν 15	1	2.734	0,93%	7,95	6,73	1,22	0,01	4.515	35.891,76 €
Προϊόν 16	1	2.631	0,89%	9,27	5,69	3,58	0,03	4.345	40.274,46 €
Προϊόν 17	1	2.592	0,88%	7,95	7,11	0,84	0,01	4.280	34.027,60 €
Προϊόν 18	1	2.558	0,87%	8,45	7,53	0,92	0,01	4.224	35.693,28 €
Προϊόν 19	1	1.660	0,56%	13,3	10,89	2,41	0,01	2.741	36.457,67 €
Προϊόν 20	1	1.007	0,34%	8,7	4,17	4,53	0,02	1.663	14.466,98 €
		295.179					1,26		5.254.292,32 €
							Συνολικά σταθερά έξοδα		
							612.855		
							Νεκρό σημείο σε μονάδες		
							487.433		

Πίνακας 1: Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Γίνεται μία παραδοχή, ότι η σύνθεση του μείγματος των διαφόρων προϊόντων παραμένει αμετάβλητη. Για να υπολογιστεί το νεκρό σημείο ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- 1) Αποτυπώνονται οι πωλήσεις για μία συγκεκριμένη χρονιά, προκειμένου να καθοριστεί η σύνθεση των πωλήσεων (sales mix)
- 2) Υπολογίζεται το ποσοστό επί των πωλήσεων για κάθε προϊόν
- 3) Παρουσιάζεται η τιμή πώλησης και τα μεταβλητά έξοδα για κάθε προϊόν και υπολογίζεται το περιθώριο συνεισφοράς
- 4) Προσδιορίζεται η σταθμισμένη μονάδα συνεισφοράς για κάθε προϊόν, πολλαπλασιάζοντας το ποσοστό επί των πωλήσεων με το περιθώριο συνεισφοράς
- 5) Υπολογίζεται το νεκρό σημείο σε μονάδες για όλο το μείγμα των προϊόντων
- 6) Υπολογίζεται το νεκρό σημείο σε μονάδες για κάθε προϊόν ξεχωριστά, πολλαπλασιάζοντας το νεκρό σημείο σε μονάδες για όλο το μείγμα με το ποσοστό επί των πωλήσεων για κάθε προϊόν
- 7) Υπολογίζεται το νεκρό σημείο σε ευρώ για κάθε προϊόν ξεχωριστά, πολλαπλασιάζοντας το νεκρό σημείο σε μονάδες για κάθε προϊόν με την αντίστοιχη τιμή πώλησης
- 8) Υπολογίζεται αθροιστικά, το νεκρό σημείο για το σύνολο των προϊόντων

Τελικά προκύπτει ότι τα ετήσια έσοδα της εταιρείας πρέπει να ξεπερνούν τα 5.254.292,32 €, προκειμένου να είναι επικερδής.

## 5. Πρόβλεψη

### 5.1 Οικονομικά στοιχεία

Για την χρηματοοικονομική ανάλυση της εταιρείας, θα χρησιμοποιηθούν οι ισολογισμοί και οι καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης της πενταετίας 2016 – 2020.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	2016	2017	2018	2019	2020
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	5.781.155	7.619.749	5.380.804	5.159.795	1.570.245
μεταβολή πωλήσεων		31,8%	-29,4%	-4,1%	-69,6%
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	4.435.484	5.861.700	4.282.794	4.433.771	1.456.121
ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	1.345.671	1.758.049	1.098.010	726.024	114.124
% επί των πωλήσεων	23,3%	23,1%	20,4%	14,1%	7,3%
ΛΟΙΠΑ ΣΥΝΗΘΗ ΕΣΟΔΑ	217.893	212.484	208.078	223.674	183.645
ΕΞΟΔΑ	616.461	742.946	908.508	732.060	529.185
% επί των πωλήσεων	10,7%	9,8%	16,9%	14,2%	33,7%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ	187.619	214.106	219.118	223.868	182.146
ΔΙΑΘΕΣΗΣ	329.556	389.864	547.742	340.463	177.854
ΛΟΙΠΑ ΕΞΟΔΑ	99.286	138.976	141.648	167.729	169.185
ΑΠΟΤ/ΣΜΑ ΕΚΜΕΤ/ΣΗΣ (ΕΒΙΤ)	947.103	1.227.587	397.580	217.638	-231.416
% επί των πωλήσεων	16,4%	16,1%	7,4%	4,2%	-14,7%
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	441.990	419.266	496.717	472.562	267.315
ΑΠΟΤ/ΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (ΕΒΤ)	505.113	808.321	-99.137	-254.924	-498.731
% επί των πωλήσεων	8,7%	10,6%	-1,8%	-4,9%	-31,8%
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	167.072	256.157	0	0	0
ΑΠΟΤ/ΣΜΑ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (ΕΑΤ)	338.041	552.164	-99.137	-254.924	-498.731
% επί των πωλήσεων	5,8%	7,2%	-1,8%	-4,9%	-31,8%
ΑΠΟΤ/ΣΜΑ ΕΚΜΕΤ/ΣΗΣ (ΕΒΙΤ)	947.103	1.227.587	397.580	217.638	-231.416
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	57.112	74.757	83.160	93.214	95.785
ΕΒΙΤΔΑ	1.004.215	1.302.344	480.740	310.852	-135.631
% επί των πωλήσεων	17,4%	17,1%	8,9%	6,0%	-8,6%



Σύμφωνα με την κατάσταση αποτελεσμάτων για τα έτη 2016 – 2019, η εταιρεία παρουσίαζε κατά μέσο όρο πωλήσεις ύψους 5.985.376 € και δείκτη EBITDA, 774.538 €.

Συγκεκριμένα κατά την περίοδο 2015 – 2017 οι πωλήσεις ήταν έντονα ανοδικές. Ο υψηλός τζίρος του 2017, οφείλεται κατά ένα μέρος στην αποθεματοποίηση από την πλευρά των πελατών ενόψει της κατάργησης του μειωμένου φόρου αιθυλικής αλκοόλης στα Δωδεκάνησα, όπου και δραστηριοποιείται ενεργά η επιχείρηση.

Η εταιρεία το 2020 σημείωσε σημαντική πτώση των πωλήσεων και συγκεκριμένα κατά 70% σε 1.570.245 € από 5.159.795 €. Η μείωση των εσόδων οφείλεται στην επίδραση που είχε η πανδημία στον κλάδο του τουρισμού. Η εταιρεία διαθέτει σημαντικό ποσοστό των πωλήσεων της σε ξενοδοχεία, τα οποία το 2020 παρέμειναν κλειστά λόγω της πανδημίας.

Τα λοιπά συνήθη έσοδα της εταιρείας περιλαμβάνουν εισπραττόμενα ενοίκια από την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της.

Οι δαπάνες κατά το έτος 2020 μειώθηκαν από τον περιορισμό λειτουργίας των επιχειρήσεων λόγω Covid, αλλά και από το πρόγραμμα αναστολών εργασίας. Τα λοιπά έξοδα περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο έκτακτες δαπάνες από πρόστιμα του τελωνείου (Το 2020 ανήλθαν σε 137.079 €).

Το 2020, οι δαπάνες της εταιρείας ανήλθαν συνολικά σε 529.185 € μειωμένες κατά 28% σε σχέση με το 2019.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2016	2017	2018	2019	2020
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
ΜΗ ΚΥΚΛΟΦ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1.741.494	1.830.865	1.989.268	1.997.016	2.271.906
ΠΑΓΙΑ	4.341.540	4.505.668	4.747.230	4.848.052	5.218.727
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	2.600.045	2.674.803	2.757.962	2.851.036	2.946.821
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.741.494	1.830.865	1.989.268	1.997.016	2.271.906
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	9.921.624	12.676.359	12.126.900	11.646.887	10.453.958
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	765.331	803.151	879.257	975.808	981.022
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	8.402.100	10.823.627	10.233.062	9.858.348	8.595.306
ΠΕΛΑΤΕΣ	8.398.448	10.563.818	9.972.989	9.753.465	8.396.039
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.652	259.809	260.073	104.883	199.267
ΤΑΜΕΙΟ	754.193	1.049.581	1.014.582	812.731	877.630
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	11.663.118	14.507.224	14.116.168	13.643.903	12.725.864

*Πίνακας 3: Ενεργητικό 2016 – 2020*

Η εταιρεία διαθέτει σημαντική ακίνητη περιουσία, η οποία περιλαμβάνει το εργοστάσιο και 14 εμπορικά ακίνητα τα οποία μισθώνει.

Εντός του 2020, η Εταιρεία επεκτάθηκε στην παραγωγή αντισηπτικών επενδύοντας και στην ανάπτυξη ειδικού χώρου εντός του εργοστασίου της. Η συγκεκριμένη κίνηση είχε ως αποτέλεσμα να ενισχυθούν τα πάγια κατά 274.890 €.

Το σημαντικότερο κονδύλι του κυκλοφορούντος ενεργητικού αποτελούν οι απαιτήσεις της εταιρείας. Το 2020 οι απαιτήσεις ανήλθαν σε 8.595.306 €, έναντι 9.858.348 € το 2019.

Σημειώνεται ότι από το ποσό αυτό, 5.517.915 αφορά ανοικτά υπόλοιπα πελατών και 2.395.501 αφορά υπόλοιπα μεταχρονολογημένων επιταγών. Σύμφωνα με τη διοίκηση, το ποσό των μεταχρονολογημένων επιταγών είναι λειτουργικό, εν αντιθέσει με τα ανοικτά υπόλοιπα, από τα οποία, ποσό 4.222.539, δεν κινήθηκε καθόλου εντός του 2020.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>	<b>2.440.519</b>	<b>2.992.683</b>	<b>2.893.546</b>	<b>2.347.676</b>	<b>1.848.945</b>
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.136.629	1.136.629	1.136.629	1.136.629	1.136.629
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΟΝ	192.876	745.040	585.419	39.549	-459.182
ΛΟΙΠΑ	1.111.014	1.111.014	1.171.498	1.171.498	1.171.498
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>9.222.599</b>	<b>11.514.541</b>	<b>11.222.622</b>	<b>11.296.227</b>	<b>10.876.919</b>
<b>Μ/Π ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	<b>3.957.572</b>	<b>3.806.275</b>	<b>3.517.041</b>	<b>3.272.799</b>	<b>3.184.669</b>
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.957.572	3.768.275	3.517.041	3.272.799	3.184.669
<b>Β/Π ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	<b>5.265.027</b>	<b>7.708.266</b>	<b>7.705.581</b>	<b>8.023.427</b>	<b>7.692.250</b>
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	476.809	719.893	586.329	485.520	423.624
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	3.922.508	5.429.366	5.661.695	5.047.742	4.524.860
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	711.430	1.421.793	1.047.952	2.083.201	2.341.015
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	70.725	46.793	60.657	28.612	23.929
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	83.554	90.420	348.947	378.353	378.822
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>11.663.118</b>	<b>14.507.224</b>	<b>14.116.168</b>	<b>13.643.903</b>	<b>12.725.864</b>

Πίνακας 4: Παθητικό 2016 – 2020

Το σημαντικότερο μέρος των υποχρεώσεων είναι ο τραπεζικός δανεισμός και οι οφειλές για τις φορολογικές υποχρεώσεις.

Οι συνολικές τραπεζικές υποχρεώσεις το 2020 μειώθηκαν κατά 611.012 € και ανήλθαν σε 7.709.529 €, έναντι 8.320.541 € το 2019. Σημειώνεται, ότι παρά την γενική οικονομική κατάσταση, η εταιρεία από το 2018 και έπειτα προβαίνει σε μείωση του δανεισμού της.

Λόγω της φύσης των εργασιών της εταιρείας, οι κύριες φορολογικές της υποχρεώσεις είναι έναντι του τελωνείου (ειδικός φόρος κατανάλωσης και Φ.Π.Α.) και ακολούθως προς τη Δ.Ο.Υ.

Στις 31/12/2020 οι φορολογικές υποχρεώσεις είχαν ως εξής:

Τελωνείο: 1.508.693 €

Επιστρεπτέα Προκαταβολή: 800.033 €

Τρέχοντα προς Δ.Ο.Υ.: 32.289 €

## 5.2 Τραπεζικός Δανεισμός

Από την παράθεση των ισολογισμών, προκύπτει πως η εταιρεία έχει συσσωρευμένες εμπορικές απαιτήσεις και παράλληλα υψηλές τραπεζικές υποχρεώσεις.

Αναλυτικά, παρατίθεται η διάρθρωση των δανείων της εταιρείας στις τρεις συστημικές τράπεζες:

Τράπεζα	Είδος	Οφειλόμενο υπόλοιπο (31/08/2021)	% επί συνολικού δανεισμού	Επιτόκιο
<b>Alpha Bank</b>		<b>4.932.283,63</b>	<b>69,4%</b>	<b>4,5%</b>
A.	Βραχυπρόθεσμο	900.000,00		4,6%
B.	Βραχυπρόθεσμο	1.500.000,00		4,6%
Γ.	Μακροπρόθεσμο	2.532.283,63		4,4%
<b>ΕΤΕ</b>		<b>2.090.268,43</b>	<b>29,4%</b>	<b>4,1%</b>
A.	Μακροπρόθεσμο	547.094,78		4,6%
B.	Μακροπρόθεσμο	1.020.752,23		3,6%
Γ.	Μακροπρόθεσμο	522.421,42		4,1%
<b>Πειραιώς</b>	Κεφάλαιο Κίνησης	<b>86.695,00</b>	<b>1,2%</b>	<b>3,6%</b>
<b>Σύνολο</b>		<b>7.109.247,06</b>		<b>4,34%</b>

Πίνακας 5: Διάρθρωση δανείων της εταιρείας

Παρακάτω, παρουσιάζεται το πλάνο αποπληρωμής των δανείων σε κάθε τράπεζα:

ΕΤΕ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Κεφάλαιο προς αποπληρωμή	2.310.200					
Πληρωμή Τόκων		96.555	64.717	46.765	33.974	12.623
Αποπληρωμή Κεφαλαίου		806.685	414.427	302.222	488.301	298.563
<b>Συνολική Ετήσια Δόση</b>		<b>903.241</b>	<b>479.145</b>	<b>348.987</b>	<b>522.275</b>	<b>311.186</b>
<b>Συνολικό κεφάλαιο τέλος περιόδου</b>		<b>1.503.515</b>	<b>1.089.087</b>	<b>786.865</b>	<b>298.564</b>	<b>0</b>

Πίνακας 6: Πλάνο αποπληρωμής δανείων στην Εθνική Τράπεζα

Πειραιώς	2020	2021	2022	2023
Κεφάλαιο προς αποπληρωμή	88.019			
Πληρωμή Τόκων		1.056	2.571	778
Αποπληρωμή Κεφαλαίου		16.600	49.800	21.619
<b>Συνολική Ετήσια Δόση</b>		<b>17.656</b>	<b>52.371</b>	<b>22.397</b>
<b>Συνολικό κεφάλαιο τέλος περιόδου</b>		<b>71.419</b>	<b>21.619</b>	<b>0</b>

Πίνακας 7: Πλάνο αποπληρωμής δανείου στην Τράπεζα Πειραιώς

Alpha Bank	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Κεφάλαιο προς αποπληρωμή	3.605.794						
Πληρωμή Τόκων		160.855	150.607	134.743	118.878	103.014	47.840
Αποπληρωμή Κεφαλαίου		227.349	349.445	349.445	349.445	1.242.847	1.087.265
<b>Συνολική Ετήσια Δόση</b>		<b>388.204</b>	<b>500.052</b>	<b>484.187</b>	<b>468.323</b>	<b>1.345.861</b>	<b>1.135.105</b>
<b>Συνολικό κεφάλαιο τέλος περιόδου</b>		<b>3.378.445</b>	<b>3.029.000</b>	<b>2.679.556</b>	<b>2.330.111</b>	<b>1.087.265</b>	<b>0</b>

Πίνακας 8: Πλάνο αποπληρωμής δανείων στην Alpha Bank

## 5.3 Παραδοχές

### Παραδοχές Εσόδων

Η εταιρεία έχει δρομολογήσει ενέργειες που θα την οδηγήσουν στη σταδιακή διεύρυνση του πελατολογίου της με συνεργασίες στο εξωτερικό.

Σκοπός είναι η ποιοτική αύξηση των πωλήσεων, η οποία συνοδεύεται και από δραστική μείωση των ημερών είσπραξης.

Αναφορικά με τις πωλήσεις στο εξωτερικό, πέρα από τους μεμονωμένους πελάτες που είχε ως σήμερα η εταιρεία, προωθούνται τρείς νέες συμφωνίες.

Οι νέες συνεργασίες έχουν ξεκινήσει να υλοποιούνται ήδη από το 2021, ενώ αναμένεται σε βάθος πενταετίας οι πωλήσεις του εξωτερικού να αποτελούν το 30% του κύκλου εργασιών της εταιρείας.

Οι όροι συνεργασίας για τους πελάτες του εξωτερικού αναμένεται να βελτιώσουν άμεσα την εισπραξιμότητα των απαιτήσεων, καθώς θα γίνεται 60% προκαταβολικά και 40% με την παράδοση, ήτοι ύστερα από 2-3 μήνες.

Παράλληλα, οι πωλήσεις αυτές αναμένεται να έχουν σημαντικά περιθώρια κέρδους.

Project	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Greek Lightning</b>	<b>299.400</b>	<b>499.999</b>	<b>986.000</b>	<b>1.176.000</b>	<b>1.411.200</b>	<b>1.693.440</b>
Φιάλες	60.000	100.000	200.000	240.000	288.000	345.600
Τιμή	4,99	4,99	4,93	4,90	4,90	4,90
<b>Kastra Elion</b>		<b>145.000</b>	<b>652.500</b>	<b>783.000</b>		
Φιάλες		58.000	261.000	313.200		
Τιμή		2,50	2,50	2,50		
<b>Fridenson Group</b>		<b>235.000</b>	<b>282.000</b>	<b>338.400</b>	<b>406.080</b>	<b>487.296</b>
Φιάλες		100.000	120.000	144.000	172.800	207.360
Τιμή		2,35	2,35	2,35	2,35	2,35

*Πίνακας 9: Προβλεπόμενες ταμειακές ροές από τις πωλήσεις των τριών συνεργασιών της εταιρείας*

Το Greek Lightning αφορά την παραγωγή ειδικού blend ρακόμελου για λογαριασμό αμερικανικής εταιρείας, το οποίο και προωθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες με σκοπό να προβληθεί ως βασικό ανταγωνιστικό προϊόν της κατηγορίας digestive. Η εταιρεία έχει συνάψει συμφωνία με την εταιρεία RNDC, τον δεύτερο μεγαλύτερο διανομέα αλκοολούχων ποτών στην Αμερική, για αποκλειστική διανομή του προϊόντος στις περισσότερες πολιτείες.

Το δεύτερο project, Kastrá Elion, αφορά την δημιουργία premium βότκας με ελαιόλαδο και πάστα ελιάς, η οποία θα διανεμηθεί για λογαριασμό έτερου πελάτη της εταιρείας στην Αμερική. Η αμερικάνικη εταιρεία ενισχύεται οικονομικά από την εισηγμένη, Anderson Merchandisers, η οποία έχει αποκλειστική συνεργασία με την Walmart, στον τομέα της προβολής προϊόντων μεγάλων εταιρειών in-store στα καταστήματα της. Ανάλογα με την αποδοχή και την πορεία του προϊόντος, η διανομή αναμένεται να επεκταθεί παγκοσμίως και σε άλλες χώρες (Αυστραλία, Καναδά, Ηνωμένο Βασίλειο κ.α.). Η συμφωνία προβλέπει ότι τα περισσότερα έξοδα παραγωγής επιβαρύνουν τον πελάτη και η εταιρεία απολαμβάνει υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Μέχρι σήμερα, η εταιρεία είχε αναλάβει μόνο το blending για την Kastrá Elion, ωστόσο τώρα η αμερικανική εταιρεία επιθυμεί τη σταδιακή μεταφορά όλης της παραγωγής στην Ελλάδα.

Το τρίτο project, αφορά συνεργασία της εταιρείας με την εισηγμένη εταιρεία στο Τελ Αβίβ, Fridenson Group, η οποία ασχολείται πέραν των logistics, με την εισαγωγή και διανομή ποτών. Η Fridenson, είναι ο επίσημος αντιπρόσωπος της Mont Blanc Vodka στο Ισραήλ και επιθυμεί την συνεργασία με την ποτοποιία για την παραγωγή και εμφιάλωση ούζου με γεύση Lemon-Lime. Ο όμιλος διαθέτει 400 τελικά σημεία πώλησης και οι προβλέψεις για το 2022 είναι στις 100.000 φιάλες με μία ετήσια αύξηση 20% για τα επόμενα χρόνια.



Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη, πως η αύξηση των εξαγωγών επηρεάζει την συνολική εικόνα καθώς και τα έσοδα που προέρχονται από επιδοτήσεις και μίσθωση ακινήτων.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Πωλήσεις έτοιμων &amp; ημιτελών</b>	<b>2.845.221</b>	<b>4.514.008</b>	<b>6.281.311</b>	<b>6.832.644</b>	<b>6.443.229</b>	<b>6.899.204</b>
	81,5%	58,7%	39,2%	8,8%	-5,7%	7,1%
Πωλήσεις έτοιμων εσωτερικού	2.395.425	3.353.595	4.024.314	4.185.287	4.268.993	4.354.372
Πωλήσεις προϊόντων εξωτερικού	340.155	941.132	1.993.859	2.373.694	1.895.099	2.260.112
<i>Λοιπές πωλήσεις εξωτερικού</i>	<i>40.755</i>	<i>61.133</i>	<i>73.359</i>	<i>76.294</i>	<i>77.819</i>	<i>79.376</i>
<i>Greek Lightning</i>	<i>299.400</i>	<i>499.999</i>	<i>986.000</i>	<i>1.176.000</i>	<i>1.411.200</i>	<i>1.693.440</i>
<i>Kastra Elion</i>		<i>145.000</i>	<i>652.500</i>	<i>783.000</i>		
<i>Fridenson Group</i>		<i>235.000</i>	<i>282.000</i>	<i>338.400</i>	<i>406.080</i>	<i>487.296</i>
Πωλήσεις προϊόντων ενδοκοινοτικά	109.641	219.282	263.138	273.663	279.137	284.719
<b>Πωλ.Λοιπών Αποθ/των &amp; Άχρηστα</b>	<b>4.988</b>	<b>5.954</b>	<b>7.144</b>	<b>7.430</b>	<b>7.579</b>	<b>7.730</b>
<b>Επιχορηγήσεις και διάφορα έσοδα</b>	<b>375.952</b>	<b>124.901</b>	<b>5.881</b>	<b>6.116</b>	<b>6.238</b>	<b>6.363</b>
		-66,8%	-95,3%	4,0%	2,0%	2,0%
Ειδικές επιχ/σεις - Επιδοτήσεις	130.596					
Γέφυρα, Περιφέρεια	245.356	120.000				
Διάφορα πρόσθετα έσοδα πωλήσεων		4.901	5.881	6.116	6.238	6.363
<b>Παρεπόμενα Έσοδα - Ενοίκια</b>	<b>135.692</b>	<b>180.923</b>	<b>186.351</b>	<b>191.941</b>	<b>197.699</b>	<b>203.630</b>
		33,3%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%

Πίνακας 10: Προβλεπόμενα έσοδα

Η εταιρεία ύστερα από τη μείωση των πωλήσεων που εμφάνισε το 2020, παρουσιάζει σταδιακή ανάκαμψη. Το 2021 η αύξηση είναι ηπιότερη λόγω της περιορισμένης λειτουργίας των ξενοδοχείων που αποτελούν τη βασικότερη κατηγορία πωλήσεων.

Από το 2022 αναμένεται ισχυρότερη ανάκαμψη καθώς εκτιμάται πως στην εσωτερική αγορά, ο τουρισμός και η λειτουργία των τουριστικών μονάδων θα έχουν αποκατασταθεί. Πιο αναλυτικά, το 2023 παρουσιάζεται μία αύξηση της τάξεως του 20% στις πωλήσεις εσωτερικού και ενδοκοινοτικά, ενώ από το 2024 και ύστερα σταθεροποιείται η εικόνα με μία σαφώς μικρότερη αύξηση.

Σημαντική ενίσχυση αναμένεται να υπάρξει και από τις πωλήσεις του εξωτερικού. Με βάση τις τρεις συνεργασίες που αναμένεται να εμφανίσουν σημαντική ανάπτυξη την επόμενη πενταετία, προβλέπεται πως το 2026 θα καταλαμβάνουν το 32,6% της σύνθεσης πωλήσεων της εταιρείας.

Με βάση τα ανωτέρω έχει εκτιμηθεί αύξηση των πωλήσεων κατά 81,5% το 2021 και 58,7% το 2022. Η εταιρεία έχει αποφασίσει αυστηρό πιστοληπτικό έλεγχο των πωλήσεων της με αποτέλεσμα να περιορίσει τους πελάτες εσωτερικού – ξενοδοχεία, που η πληρωμή ξεπερνούσε τις 360 ημέρες, ενώ ανακτά το έδαφος αυτό προωθώντας τις πωλήσεις στο εξωτερικό.

Οι επιχορηγήσεις (130.596 €), περιλαμβάνουν κυρίως την επιδότηση ενοικίων (46.505 €) και τόκων για την ΕΤΕ και την Alpha Bank.

Για το 2021 η εταιρεία αναμένεται να λάβει μέσω του Γέφυρα II συνολικό ποσό των 205.356 € και των 40.000 € ως μη επιστρεπτέα ενίσχυση από την περιφέρεια. Για το 2022 το ποσό της Γέφυρας II έχει εκτιμηθεί σε 120.000 €.

## Παραδοχές Εξόδων – Λοιπές Παραδοχές

Το 2021 η εταιρεία χρηματοδότησε μέρος των δαπανών της μέσα από διάφορα προγράμματα στήριξης λόγω Covid. Από το 2022, όπου επανέρχεται σταδιακά σε πλήρη λειτουργία η δραστηριότητά της, αναμένεται το μισθολογικό κόστος να ανέλθει στα επίπεδα του 2019.

Από το 2023 έως το 2026 προβλέπεται ετήσια αύξηση κατά 2%.

Στις παροχές τρίτων, τα σημαντικότερα κονδύλια περιλαμβάνουν το ηλεκτρικό ρεύμα παραγωγής, τα ασφάλιστρα και τις λειτουργικές δαπάνες για συντήρηση και επισκευές. Όσον αφορά το ενεργειακό κόστος, έχει προβλεφθεί μία αύξηση 20% για το 2022 και ύστερα 2% μέχρι το 2026. Τέλος, για τις επισκευαστικές δαπάνες ο υπολογισμός έγινε βάσει του μέσου όρου της περιόδου 2016 – 2020 και ύστερα 3% αύξηση.

Στους φόρους, σημαντική είναι η επιβάρυνση του ΕΝΦΙΑ, όπου έχει παραμείνει σταθερός, ενώ οι λοιποί φόροι τίθενται στο πλαίσιο του 2021 με ετήσια προσαύξηση 3%.

Τα διάφορα έξοδα περιλαμβάνουν κυρίως τα έξοδα μεταφορών, ταξιδίων και έξοδα προβολής και διαφήμισης. Οι μεταφορικές και ταξιδιωτικές δαπάνες για το 2022 ανέρχονται στο επίπεδο του 2019 και αυξάνονται ετησίως κατά 2%. Τα έξοδα προβολής μεταβάλλονται από το 2023 και έπειτα σύμφωνα με τη μεταβολή του κύκλου εργασιών.

Οι αγορές αποτελούν κατά μέσο όρο το 63% των πωλήσεων.

Οι αποσβέσεις ανέρχονται σε 95.000 € ετησίως.

Οι ετήσιες κεφαλαιουχικές επενδύσεις έχουν προβλεφθεί σε 20.000 € ετησίως.

Οι εμπορικές απαιτήσεις της εταιρείας, για τις πωλήσεις του εσωτερικού εισπράττονται σε 200 ημέρες το 2022, ενώ του εξωτερικού ο μέσος χρόνος είσπραξης ανέρχεται σε 37 ημέρες. Το υπόλοιπο των απαιτήσεων παραμένει σταθερό ως παγωμένο υπόλοιπο.

Οι εμπορικές υποχρεώσεις πληρώνονται κατά μέσο όρο στις 50 ημέρες.

## 5.4 Χρηματοοικονομικές Προβλέψεις

Με βάση τα ανωτέρω, παρουσιάζεται η πρόβλεψη της κατάστασης αποτελεσμάτων, το ενεργητικό και το παθητικό για τα έτη 2021 – 2026.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	<b>2.850.209</b>	<b>4.519.962</b>	<b>6.288.456</b>	<b>6.840.074</b>	<b>6.450.807</b>	<b>6.906.934</b>
μτβ. πωλήσεων	81,51%	58,58%	39,13%	8,77%	-5,69%	7,07%
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ</b>	<b>2.115.983</b>	<b>3.161.883</b>	<b>3.825.391</b>	<b>4.041.517</b>	<b>4.467.013</b>	<b>4.732.250</b>
<b>ΜΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ</b>	<b>734.226</b>	<b>1.358.079</b>	<b>2.463.064</b>	<b>2.798.556</b>	<b>1.983.794</b>	<b>2.174.684</b>
% επί των πωλήσεων	25,76%	30,05%	39,17%	40,91%	30,75%	31,49%
<b>ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ</b>	<b>511.644</b>	<b>305.824</b>	<b>192.232</b>	<b>198.057</b>	<b>203.938</b>	<b>209.994</b>
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	<b>345.799</b>	<b>493.403</b>	<b>511.027</b>	<b>519.667</b>	<b>528.487</b>	<b>537.490</b>
% επί των πωλήσεων	12,13%	10,92%	8,13%	7,60%	8,19%	7,78%
<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ</b>	<b>166.098</b>	<b>234.574</b>	<b>240.011</b>	<b>244.089</b>	<b>248.253</b>	<b>252.504</b>
<b>ΔΙΑΘΕΣΗΣ</b>	<b>179.700</b>	<b>258.829</b>	<b>271.016</b>	<b>275.578</b>	<b>280.234</b>	<b>284.986</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (EBIT)</b>	<b>900.071</b>	<b>1.170.500</b>	<b>2.144.269</b>	<b>2.476.946</b>	<b>1.659.245</b>	<b>1.847.188</b>
% επί των πωλήσεων	31,58%	25,90%	34,10%	36,21%	25,72%	26,74%
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>333.104</b>	<b>290.012</b>	<b>254.402</b>	<b>224.968</b>	<b>187.752</b>	<b>119.956</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ (EBT)</b>	<b>566.967</b>	<b>880.488</b>	<b>1.889.867</b>	<b>2.251.978</b>	<b>1.471.493</b>	<b>1.727.232</b>
% επί των πωλήσεων	19,89%	19,48%	30,05%	32,92%	22,81%	25,01%
<b>ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>415.771</b>	<b>495.435</b>	<b>323.728</b>	<b>379.991</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ (EAT)</b>	<b>566.967</b>	<b>880.488</b>	<b>1.474.096</b>	<b>1.756.543</b>	<b>1.147.764</b>	<b>1.347.241</b>
% επί των πωλήσεων	19,89%	19,48%	23,44%	25,68%	17,79%	19,51%
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (EBIT)</b>	<b>900.071</b>	<b>1.170.500</b>	<b>2.144.269</b>	<b>2.476.946</b>	<b>1.659.245</b>	<b>1.847.188</b>
<b>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>	<b>95.000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>995.071</b>	<b>1.265.500</b>	<b>2.239.269</b>	<b>2.571.946</b>	<b>1.754.245</b>	<b>1.942.188</b>
% επί των πωλήσεων	34,91%	28,00%	35,61%	37,60%	27,19%	28,12%

Πίνακας 11: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2021 - 2026

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>ΜΗ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>1.878.412</b>	<b>1.803.413</b>	<b>1.728.413</b>	<b>1.653.413</b>	<b>1.578.413</b>	<b>1.503.413</b>
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	1.878.412	1.803.413	1.728.413	1.653.413	1.578.413	1.503.413
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>10.026.706</b>	<b>9.958.827</b>	<b>10.727.827</b>	<b>11.497.820</b>	<b>10.959.858</b>	<b>11.075.838</b>
<b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ</b>	<b>1.000.269</b>	<b>1.014.706</b>	<b>1.032.462</b>	<b>1.051.283</b>	<b>1.072.224</b>	<b>1.094.476</b>
<b>ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>8.874.185</b>	<b>8.889.893</b>	<b>9.631.463</b>	<b>9.819.605</b>	<b>9.467.753</b>	<b>9.556.965</b>
ΠΕΛΑΤΕΣ	8.662.565	8.687.694	9.421.022	9.606.593	9.256.555	9.343.641
ΠΕΛΑΤΕΣ -ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ	2.126.198	2.151.327	2.884.655	3.070.226	2.720.188	2.807.275
ΕΠΙΔΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΕ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ	6.536.367	6.536.367	6.536.367	6.536.367	6.536.367	6.536.367
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	211.620	202.199	210.441	213.012	211.198	213.324
ΤΑΜΕΙΟ	152.251	54.228	63.902	626.932	419.881	424.398
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>11.905.118</b>	<b>11.762.240</b>	<b>12.456.240</b>	<b>13.151.232</b>	<b>12.538.270</b>	<b>12.579.251</b>

Πίνακας 12: Ενεργητικό 2021 - 2026

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ΠΑΘΗΤΙΚΟ						
<b>ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ</b>	<b>2.415.911</b>	<b>3.296.399</b>	<b>4.770.495</b>	<b>6.527.038</b>	<b>7.674.803</b>	<b>9.022.044</b>
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1.136.629	1.136.629	1.136.629	1.136.629	1.136.629	1.136.629
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΙΣ ΝΕΟΝ	107.784	988.272	2.462.368	4.218.911	5.366.676	6.713.917
ΛΟΙΠΑ	1.171.498	1.171.498	1.171.498	1.171.498	1.171.498	1.171.498
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>9.489.206</b>	<b>8.465.840</b>	<b>7.685.745</b>	<b>6.624.194</b>	<b>4.863.468</b>	<b>3.557.207</b>
<b>Μ/Π ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	<b>4.139.706</b>	<b>3.466.421</b>	<b>2.628.675</b>	<b>1.087.264</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	4.139.706	3.466.421	2.628.675	1.087.264	0	0
<b>Β/Π ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>	<b>5.349.500</b>	<b>4.999.420</b>	<b>5.057.070</b>	<b>5.536.930</b>	<b>4.863.469</b>	<b>3.557.208</b>
ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	369.269	452.044	546.904	577.803	638.635	676.555
ΤΡΑΠΕΖΕΣ	2.324.018	2.183.632	2.348.092	3.051.757	2.597.611	1.510.346
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΗ	2.242.424	1.979.897	1.720.458	1.451.849	1.173.831	904.267
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	37.782	45.200	62.885	68.401	64.508	69.069
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	376.006	338.647	378.732	387.121	388.884	396.970
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>11.905.118</b>	<b>11.762.240</b>	<b>12.456.240</b>	<b>13.151.232</b>	<b>12.538.270</b>	<b>12.579.251</b>

Πίνακας 13: Παθητικό 2021 - 2026

Η εταιρεία προβλέπει πως την επόμενη 5ετία θα επιστρέψει η δυναμική της μέσω των συνεργασιών του εξωτερικού. Ο κύκλος εργασιών το 2022 αναμένεται να επιστρέψει σε επίπεδα προ πανδημίας και από το 2023 θα ξεπεράσει τα 6 εκατ. €.

Την περίοδο 2022 – 2026 ο μέσος ρυθμός αύξησης αναμένεται να διαμορφωθεί σε 21,6%.

Δεδομένου ότι η ανάπτυξη αυτή προέρχεται από νέες συμφωνίες που συνάπτει η εταιρεία με υψηλότερα περιθώρια κέρδους, το μικτό της αποτέλεσμα βελτιώνεται σε 34,5% (τα προηγούμενα έτη ανερχόταν σε 20%).

Τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με την ενίσχυση που λαμβάνει η εταιρεία μέσω των μισθωμάτων από την αξιοποίηση των ακινήτων της και τις λοιπές βοήθειες για την αντιμετώπιση της πανδημίας, δημιουργούν προϋποθέσεις για την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεων της.

Τα έξοδα, εκμεταλλεζόμενη τις οικονομίες κλίμακας, βαίνουν μειούμενα σε σχέση με τον κύκλο εργασιών, με αποτέλεσμα το επίπεδο λειτουργικής κερδοφορίας EBITDA να ανέρχεται σε 31,9% την περίοδο 2021 – 2026. Η εταιρεία κατά μέσο όρο την εν λόγω περίοδο προβλέπει EBITDA 1.794.000 €.

Το ποσό αυτό αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες της σε κεφάλαιο κίνησης που υπολογίζονται σε 365.000 € ετησίως, ενώ το υπόλοιπο οδηγείται για την κάλυψη κυρίως των τραπεζικών της υποχρεώσεων (1.268.000 € κατά μέσο όρο) και φορολογικών υποχρεώσεων (269.000 € κατά μέσο όρο).

Η εταιρεία σύμφωνα με τη διοίκηση, έχει αποφασίσει να ελέγξει τις ημέρες πίστωσης που παρείχε, προκειμένου να καταγράψει πωλήσεις μέσω εστίασης σε επιλεκτικές συνεργασίες στο εσωτερικό. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την άμεση είσπραξη από τις νέες συμφωνίες του εξωτερικού, θα οδηγήσει σε πιο άμεση είσπραξη των απαιτήσεων της και σε μικρότερες ανάγκες σε κεφάλαια κίνησης, που αναμένεται να καλυφθούν μέσα από τα υφιστάμενα όρια της.

Η εταιρεία μελλοντικά εξετάζει το ενδεχόμενο να εκμεταλλευτεί περαιτέρω την ακίνητη περιουσία της δημιουργώντας υπεραξίες από την επανεκτίμηση της και διαγράφοντας σταδιακά μη εισπραξιμες απαιτήσεις της, ορθολογικοποιώντας έτσι την οικονομική της απεικόνιση.

## Συμπεράσματα

Σε έναν κλάδο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, η εταιρεία Καλλικούνη, συνεχίζει την αδιάλειπτη πορεία της, καταβάλλοντας προσπάθεια συνεχούς επαναπροσδιορισμού της και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά. Σε ένα αβέβαιο κλίμα, προσπαθεί να αφουγκραστεί τις μεταπτώσεις, αλλά ταυτόχρονα να δημιουργήσει ένα σταθερό κύκλο εργασιών μέσω συνεργασιών με το εξωτερικό.

Η εταιρεία βασίζεται στην ιστορία της, την τεχνογνωσία και την δυνατότητα που έχει να αναπτύσσει νέα προϊόντα. Η συγκεκριμένη στρατηγική, αναμένεται να βελτιώσει τις πωλήσεις της στο εσωτερικό καθώς και ενδοκοινοτικά, ενώ παράλληλα να διευρύνει το πελατολόγιο της.

Με βάση την ανάλυση νεκρού σημείου, προσδιορίστηκε ότι η εταιρεία επιτυγχάνει να είναι επικερδής, από ένα σημείο του κύκλου εργασιών της το οποίο ξεπερνούσε τα προηγούμενα χρόνια.

Η νέα πολιτική της εταιρείας και η εξωστρέφεια της αναμένεται να συμβάλλουν σθεναρά στην βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης, στη μείωση του δανεισμού καθώς και στη δημιουργία προοπτικών για αύξηση των πωλήσεων, δικών της κωδικών προϊόντων στο εξωτερικό.



## Βιβλιογραφία

Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe (2019) Χρηματοοικονομική των επιχειρήσεων, Broken Hill Publishers

Jerry J. Weygandt, Paul D. Kimmel, Donald E. Kieso (2012) Managerial Accounting, Tools for Business Decision Making, 6th Edition

Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης (2013), Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Δημήτριος Π. Ψώινος (1997), Οργάνωση και Διοίκηση Εργοστασίων, Εκδόσεις Ζήτη

Βασίλης Σ. Μουστάκης (2018), Πρακτικός Οδηγός Οικονομικής Ανάλυσης, Εκδόσεις Τζιόλα