

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ανάπτυξη επενδυτικού επιχειρηματικού σχεδίου για εταιρεία τροφίμων
ενός ομίλου

Development of an investment business plan in the food sector for a
company as part of a conglomerate



ΚΑΡΡΕΡ ΑΛΕΞΙΑ ΕΙΡΗΝΗ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος, σχολή ΜΠΔ

Χανιά, 2022

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	3
1.2 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	6
2.1 ΠΟΙΟΣ Ο ΟΜΙΛΟΣ «Α» ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Β»: ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	6
2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	7
2.2.1 Ψωμί.....	8
2.2.2 Κριτσίνια.....	8
2.2.3 Κέικ.....	9
2.2.4 Τούρτες και πάστες.....	10
2.2.5 Τυλιχτά.....	10
2.2.6 Προϊόν προς μελέτη: Μπισκότα	11
2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ	12
2.4 ΑΝΕΛΙΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΧΕΔΙΟ MARKETING	19
3.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	19
3.1.1 Στατιστικά προηγούμενων ετών	20
3.1.2 Τάσεις και προβλέψεις.....	25
3.2 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ	30
3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	32
3.3.1 Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού στην περιοχή της Κρήτης.....	33
3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	34
3.5 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ	35
3.6 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	39
4.1 ΣΚΟΠΟΣ	39
4.2 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	39
4.3 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ.....	40
4.4 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	42
4.5 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	43
4.6 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ	44
4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ	46
4.8 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	47
4.8.1 Μέση πρόβλεψη.....	48
4.8.2 Βέλτιστο σενάριο	49
4.8.3 Χειρότερο σενάριο.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	52
5.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ	52
5.2 ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ.....	53
5.2.1 Πολιτική αποθεματοποίησης σε περιόδους αυξημένης ζήτησης.....	56
5.3 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	57
5.3.1 ISO:22000:2005	58
5.4 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	60
5.5 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	63
6.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	63
6.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	68
7.1 ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	68
7.1.1 Έξοδα προσωπικού	69
7.1.2 Κόστος α' υλών.....	70

7.1.3 Ενεργειακό κόστος.....	70
7.1.4 Λοιπά έξοδα	71
7.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	72
7.2.1 Μέσης πρόβλεψη παραγωγής	74
7.2.2 Χειρότερη πρόβλεψη παραγωγής	75
7.3 ΑΡΧΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	75
7.4 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	78
7.4.1 Πρότυπο κόστος α' υλών και άμεσης εργασίας.....	78
7.4.1.1 Γραμμή παραγωγής ζαχαροπλαστικής.....	79
7.4.1.2 Γραμμή παραγωγής αρτοποιίας	80
7.4.1.3 Γραμμή παραγωγής μπισκότων.....	81
7.4.2 Γενικά βιομηχανικά έξοδα	81
7.4.2.1 Γραμμή παραγωγής ζαχαροπλαστικής.....	82
7.4.2.2 Γραμμή παραγωγής αρτοποιίας	84
7.4.2.3 Γραμμή παραγωγής μπισκότων.....	85
7.4.3 Συγκεντρωτικοί πίνακες κοστολόγησης προϊόντων	86
7.5 ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	89
7.5.1 Μέση πρόβλεψη πωλήσεων	89
7.5.2 Ελάχιστη πρόβλεψη πωλήσεων	91
7.6 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ.....	92
7.6.1 Αποτελέσματα χρήσης με μέση παραγωγή.....	92
7.6.2 Αποτελέσματα χρήσης με ελάχιστη παραγωγή	93
7.7 ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ.....	93
7.7.1 Υπολογισμός βάσει μέσης παραγωγής	95
7.7.2 Υπολογισμός βάσει ελάχιστης παραγωγής.....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	97
8.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	97

8.1.1. Δείκτης αποδοτικότητας	100
8.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	105
Ηλεκτρονικές πηγές	107
Βιβλιογραφία	108

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ζοπουνίδη που μου προσέφερε την δυνατότητα να διαλέξω προσωπικά το θέμα της διπλωματικής μου, για την στήριξή του και την ευχάριστη παρέα που αποτέλεσε κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου. Φυσικά, δεν θα παραλείψω να πω πως χωρίς την βοήθεια και συνεργασία της κ. Λιαδάκη, δεν θα είχε ολοκληρωθεί το έργο αυτό. Εκτίμησα ιδιαίτερα τις συμβουλές που έλαβα από την κ. Κρασαδάκη, τον κ. Κουϊκόγλου και τον κ. Γρηγορούδη ως προς ορισμένα ζητήματα και τους ευχαριστώ πολύ.

Από την άλλη πλευρά, με την συμπαράσταση της οικογένειάς μου και μέσω των απίστευτων φίλων που δημιούργησα στο χώρο του Πολυτεχνείου, αυτό το «πανεπιστημιακό ταξίδι» απέκτησε νόημα!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσω της διπλωματικής εργασίας επιδιώκεται η ανάπτυξη και σύνθεση ενός επιχειρηματικού πλάνου, για τον τομέα των τροφίμων ενός ομίλου, εξετάζοντας τον ανασχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας των προϊόντων. Επίσης, η μελέτη αυτή αποσκοπεί στην αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης στα πλαίσια της Χρηματοοικονομικής ανάλυσης, με την χρήση δεικτών και στην σύγκρισή της με παρεμφερείς εταιρίες του ίδιου τομέα.

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί το κατευθυντήριο εργαλείο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς επίσης, στην σημερινή εποχή η βιωσιμότητά της εξαρτάται από αυτό, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Δέκτες των ωφελειών της προαναφερόμενης έρευνας είναι αφενός οι διαχειριστές του ομίλου και, αφετέρου, ο συντάκτης και οι αναγνώστες του, εφόσον αποτελεί πηγή γνώσης βασικών στοιχείων επιχειρηματικότητας.

Αρχικά, θα γίνει μια περιγραφή του ομίλου, του οράματός του και της γενικής φιλοσοφίας της εταιρίας, περιγράφοντας στην συνέχεια, τον τομέα που αφορά τα τρόφιμα. Επίσης, θα τεθεί εισαγωγή όσον αφορά τον ορισμό του επιχειρηματικού σχεδίου, τα οφέλη που παρέχει και την σημερινή στάση των επιχειρήσεων ως προς την εκπόνησή του. Στην συνέχεια, θα λάβει αναλυτική περιγραφή του σχεδίου, το οποίο θα βασιστεί στα χαρακτηριστικά (όπως υπάλληλοι, διοίκηση), στους στόχους της εταιρίας και στα χρηματοοικονομικά στοιχεία της. Οι πληροφορίες αυτές θα αντληθούν από τα οικονομικά έγγραφα της εταιρίας, καθώς και από την συνεργασία με τους αρμόδιους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Εν συνεχεία, θα παρουσιαστούν τα πορίσματα, τα οποία θα προκύψουν, θα σχολιαστούν βάσει των απαιτήσεων των διαχειριστών του ομίλου και των αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Επιπροσθέτως, θα ακολουθήσει χρηματοοικονομική ανάλυση του ισολογισμού και των δεικτών, τόσο της ενδιαφερόμενης εταιρίας, όσο και άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, ώστε να αποτιμηθεί μια μακροσκοπική εικόνα του ομίλου ως προς την συλλογική πορεία των ανταγωνιστικών εταιριών.

Τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένεται να προκύψουν, θα αφορούν την αξιολόγηση του επιχειρηματικού πλάνου, δηλαδή κατά πόσο είναι εφικτό, πόσα κέρδη

θα αποφέρει συγκριτικά με τα χρέη που πρέπει να αποπληρωθούν και αν συμβαδίζει με την πορεία της επιχείρησης ως τώρα. Τέλος, θα παρουσιαστούν τα μειονεκτήματα της επιχείρησης βάσει των χρηματοοικονομικών δεδομένων και διάφοροι τρόποι αντιμετώπισής τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη, προς τη σύνταξη της πτυχιακής εργασίας, θα εντρυφήσει στην πραγματοποίηση μιας επένδυσης σε μια βιομηχανική μονάδα παραγωγής τροφίμων, προσθέτοντας μια επιπλέον γραμμή παραγωγή στο χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η διατριβή αφορά τον τομέα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, στον οποίο θα γίνει η προσθήκη παραγωγής μπισκότων. Η εταιρία, για την οποία θα γίνει η μελέτη, ανήκει σε έναν όμιλο ο οποίος διαθέτει πολυκλαδικές δραστηριότητες, όπως πώληση και ενοικίαση πολυτελών ακινήτων και ενοικίαση αυτοκινήτων. Η ίδρυση του ομίλου και, συνεπώς, της ενδιαφερόμενης εταιρείας αποτελεί τον καρπό της επιχειρηματική συνεργασίας τριών αδερφών, οι οποίοι αποτελούν ταυτοχρόνως, τους ιθύνοντες του ομίλου. Η έναρξη λειτουργίας των καταστημάτων της εταιρείας τροφίμων ανήκει σε πρόσφατες επιχειρηματικές κινήσεις, καθώς μέχρι πρότινος η προώθηση και πώληση εμπορευμάτων πραγματοποιούνται μέσω χονδρικής πώλησης σε άλλους εμπόρους και καταστήματα *Delicatessen*. Στην πόλη στην οποία λαμβάνουν μέρος οι δραστηριότητες αυτές, υπάρχει ιδιαίτερος ανταγωνισμός, εφόσον υπάρχουν πολυάριθμες επιχειρήσεις του αντίστοιχου κλάδου, με αποτέλεσμα η διαφοροποίηση να καθίσταται ακανθώδης. Έτσι λοιπόν, με τον εμπλουτισμό ποικιλίας στα προσφερόμενα προϊόντα, η επιχείρηση με μεθοδικά βήματα στοχεύει να ενταχθεί ολοένα και περισσότερο στην αγορά, καθώς και την σταδιακή αύξηση του ετήσιου τζίρου. Η μελέτη που ακολουθεί γίνεται στηριζόμενη σε δεδομένα, τα οποία ανταποκρίνονται σε ρεαλιστικές συνθήκες, παράλαυτά τα πραγματικά δεδομένα έχουν αποκρυφθεί για λόγους ιδιωτικότητας.

1.1 ΣΤΟΧΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στις μέρες μας ο κλάδος του εμπορίου εκπροσωπείται από πληθώρα επιχειρήσεων, επί το πλείστον μικρών, οι οποίες εντάσσονται κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Εξ' αιτίας αυτού, ο ανταγωνισμός έχει πλέον αναπτυχθεί σε πολύ υψηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα η κερδοφορία των επιχειρηματιών, να καθίσταται ως δύσκολος στόχος προς επίτευξη. Σε αυτές τις δύσκολες ανταγωνιστικές συγκυρίες, είναι αναγκαίο κάθε επιχείρηση να εφοδιάζεται με «πολεμοφόδια», για την διατήρηση ή και την αύξηση του ετήσιου τζίρου, καθώς και για την αντιμετώπιση απρόοπτων περιστάσεων, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει οικονομικά. Με απλούστερα λόγια, απαιτείται η διαμόρφωση σχετικής ετοιμότητας, η οποία να ανταποκρίνεται στις αντίστοιχες προβλέψεις της αγοράς. Η κατάλληλη ετοιμότητα μιας οικονομικής

οργάνωσης μπορεί να επιτευχθεί, χάρη στην καλή προετοιμασία, επιτελώντας μια εσωτερική ανάλυση με χρήση χρονοδιαγράμματος, η οποία θα περιλαμβάνει τους βασικούς στόχους της, τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης, το σχέδιο και την στρατηγική marketing και το οικονομικό πλάνο, εντάσσοντας τις πιθανές προβλέψεις σε κάθε προαναφερόμενο τομέα. Η παραπάνω διαδικασία περιγράφει τους πυλώνες ενός επιχειρηματικού σχεδίου ή αλλιώς business plan, το οποίο όπως έγινε αντιληπτό, κατέχει καίριο ρόλο στην επιτυχημένη -ή μη- πορεία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, χάρη σε αυτό το χρήσιμο εργαλείο, υφίσταται αξιολόγηση της επιχειρηματικής ιδέας ή επένδυσης από πολλαπλές σκοπιές, παρέχεται η δυνατότητα εποπτείας των δραστηριοτήτων που θα λάβουν μέρος, καθώς επίσης και σύγκριση των πραγματικών έναντι των προβλεπόμενων δεδομένων και αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Ακόμη, η εκπόνηση ενός business plan χρήζει μεγάλης σημασίας, διότι αντιστοιχεί στο «εισιτήριο», το οποίο θα επιτρέψει την χρηματοδότηση. Πιο συγκεκριμένα, χάρη σε αυτό υποστηρίζονται αιτήσεις για εταιρικά δάνεια, ευρίσκονται πιθανοί επενδυτές, όπως επίσης δύναται να ρυθμιστούν συνεταιριστικές συμφωνίες, γεγονός το οποίο εφοδιάζει οικονομικά την εκάστοτε οικονομική οργάνωση και συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της.

1.2 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η δεδομένη διατριβή ξεκινά με την αναλυτική περιγραφή της εταιρίας, της τοποθεσίας στην οποία λαμβάνει μέρος η παραγωγή, των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ανέλιξή της έως σήμερα, ώστε να δοθεί σαφή εικόνα του μεγέθους της επιχείρησης. Εν συνεχεία, ακολουθεί το σχέδιο μάρκετινγκ, το οποίο βασίζεται σε δεδομένα προηγούμενων ετών που παρουσιάζονται εκτενώς, αναλύοντας τόσο σε εξωτερικό όσο και σε εσωτερικό επίπεδα τα πλεονεκτήματα που διαθέτει και τις δυσκολίες, τις οποίες αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις ευκαιρίες ανάπτυξής της. Έπειτα, γίνεται η ανάλυση της στρατηγικής, την οποία ακολουθεί η επιχείρηση, στην οποία προσδιορίζονται η κοστολόγηση της παραγωγής, ο τρόπος διάθεσης και προώθησης των προϊόντων, καθώς και η πρόβλεψη των πωλήσεων. Ακολουθώντας τα πρότυπα σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αναλύεται το σχέδιο λειτουργίας και η διοικητική οργάνωση, όπου προσδιορίζονται οι αρχές

ελέγχου ποιότητας, αποθεματοποίησης των προϊόντων, η πελατειακή εξυπηρέτηση, οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις και η διάρθρωση του εργατικού δυναμικού, καθώς και η μέθοδος διοίκησης που ασκείται. Στην συνέχεια, έπεται η οριοθέτηση των εξόδων της επιχείρησης για τις υπάρχουσες και νέες δραστηριότητές της και τέλος, αξιολογείται το επενδυτικό πλάνο με την χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων, όπως η μέθοδος της Καθαρής Παρούσας Αξίας, του Νεκρού Σημείου και ο υπολογισμός του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης. Η πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων, τα οποία επικεντρώνονται στην προσωπική αξιολόγηση της επένδυσης, της ιδέας η οποία δεσπόζει πίσω από αυτή και στην παράθεση διαφόρων προτάσεων ως εναλλακτικές λύσεις ή και μελλοντικές κινήσεις, οι οποίες δύναται να εφαρμοστούν για το συμφέρον της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

2.1 ΠΟΙΟΣ Ο ΟΜΙΛΟΣ «Α» ΚΑΙ ΠΟΙΑ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «Β»: ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι Αφοι «Α» αποτελούν ένα επιχειρηματικό συγκρότημα δραστηριοτήτων, το οποίο απλώνεται σε ποικίλους τομείς όπως οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, η αξιοποίηση πολυτελών ακινήτων, καθώς και η βιομηχανική παραγωγή στον τομέα των τροφίμων. Στην παρούσα φάση, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος θα αποτελέσει ο βιομηχανικός τομέας του ομίλου. Η δραστηριότητα αυτή αντιπροσωπεύεται από την εταιρία «Β», η οποία προσβύει να κατακτήσει ένα σημαντικό μερίδιο τόσο της τοπικής όσο και της εθνικής αγοράς, παρέχοντας προϊόντα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής σε καταστήματα όπως καταστήματα λιανικής και σε φούρνους της ίδιας της εταιρίας, επεκτείνοντας με αυτό τον τρόπο το δίκτυο διανομής. Ακόμη, βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η αύξηση της πωλήσεων, και των κερδών. Μέσα από την συνεχή εξέλιξη στον παραγωγικό τομέα και την υποσχόμενη οικονομική ανάπτυξη, η εταιρεία αποσκοπεί, ενδεχομένως και στην γεωγραφική επέκτασή της. Επίσης, η επιχείρηση επιζητεί να διατηρήσει ή και να βελτιώσει το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων της. Η παραγωγική διαδικασία πραγματοποιείται με γνώμονα την ποιότητα, ώστε να δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες, οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη του brand awareness, σταθερότητας και στην διαμόρφωση ενός μόνιμου πελατειακού κοινού. Βασικό μέλημα της επιχείρησης αποτελεί η αποφυγή ζημιών και πράξεων, οι οποίες μπορούν να αποβούν σημαντικές, ώστε να προκαλέσουν προβλήματα τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στον οικονομικό τομέα, αλλά αντιθέτως, να δράττεται κάθε ευκαιρίας που παρουσιάζεται για την επιτυχημένη λειτουργία της και την αύξηση των εσόδων της.

Από εξωτερική ματιά, ο όμιλος «Α» ξεκίνησε την λειτουργία του με την ίδρυση της εταιρίας ενοικίασης αυτοκινήτων σε τοπικό επίπεδο, ενώ με το πέρασμα του χρόνου οι παροχές αυτές επεκτάθηκαν σε διεθνές βεληνεκές. Μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, ο όμιλος εντάχθηκε στην βιομηχανία, εκκινώντας την παραγωγή τροφίμων και, τέλος, εισήγαγε στο σύνολο των δραστηριοτήτων του την εμπορία μεταχειρισμένων πολυτελών ακινήτων. Εύκολα συμπεραίνει κανείς πως οι παραπάνω δράσεις αποπνέουν ένα αίσθημα συνεχούς εξέλιξης, καθώς οι ιδιοκτήτες του ομίλου

διακατέχονται από οράματα, τα οποία έχουν την ικανότητα να ενσαρκώνουν και να προωθούν με μεγάλη επιτυχία. Ακόμη, η δραστηριοποίησή της έχει ως έδρα έναν τόπο, ο οποίος σφύζει από τουρισμό, ειδικότερα την περίοδο του καλοκαιριού, γεγονός που ενισχύει την «πώληση» των υπηρεσιών της, κυρίως όσον αφορά την ενοικίαση οχημάτων και την εμπορία ακινήτων. Ακόμη, η κρητική αγορά διακατέχεται στην πλειοψηφία από προϊόντα τοπικής προέλευσης, πράγμα το οποίο σχηματίζει ένα ακόμα πιο «φιλικό περιβάλλον» για να την προώθηση και πώληση των προϊόντων στον τομέα των τροφίμων. Επομένως, ένα ακόμη στοιχείο που συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης είναι η γεωγραφική επιλογή δραστηριοποίησης και η κοινωνία με την οποία αλληλοεπιδρά άμεσα, δεδομένου πως οι τοπικοί κάτοικοι αποτελούν αφενός τους εργαζομένους της επιχείρησης και, αφετέρου, την «πρώτη γραμμή» των αποδεκτών των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται.

2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι εγκαταστάσεις της εταιρίας «Β» του ομίλου «Α» δραστηριοποιούνται στον τομέα της αρτοποιίας και της ζαχαροπλαστικής, έχοντας περιορίσει την παραγωγή στα εξής :

- Ψωμιά
- Κριτσίνια
- Κέικ
- Τούρτες
- Τυλιχτά
- Πάστες

2.2.1 Ψωμί



Εικόνα 1: Διάφορα είδη ψωμιού

Το ψωμί αποτελεί την «ουσία της ζωής», προσδιορισμός ο οποίος οφείλεται στην σημαντικότητα του ρόλου στην καθημερινή μας διατροφή. Η βασική διατροφή του πληθυσμού σε όλο τον κόσμο, με μικρές εξαιρέσεις, όπως η Νοτιοανατολική Ασία, απαρτίζεται από τον άρτο. Ανήκει στην οικογένεια των δημητριακών, τα οποία είναι σημαντική πηγή ενέργειας για τον ανθρώπινο οργανισμό, καθώς αποτελείται από αλεύρι, μαγιά ή προζύμι, ζάχαρη, αλάτι και νερό. Η παραγωγή του άρτου απαιτεί ζύμωση και ψήσιμο, το οποίο χαρίζει χρυσαφένιο χρώμα και απελευθερώνει τα αρώματα του σίτου.

Οι προδιαγραφές παρασκευής άρτου είναι 1 κιλό για 3 τεμάχια, δηλαδή κάθε τεμάχιο ζυγίζει περίπου 333 γραμμάρια, καθώς ημερησίως παράγονται 93 κιλά ψωμί.

2.2.2 Κριτσίνια



Εικόνα 2: Κριτσίνια με σουσάμι

Τα κριτσίνια αποτελούν ένα υποπροϊόν του άρτου καθώς είναι μακρόστενα και, συνήθως, αλμυρά. Το σκεύασμα αυτό είναι ιταλικής προέλευσης, συγκεκριμένα από

το Τορίνο, και αποτελεί ορεκτικό, βάσει της παράδοσης. Τα κριτσίνια είναι ψημένα περισσότερη ώρα από το ψωμί, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο το τραγανό στοιχείο, το οποίο τα καθιστά ξεχωριστά. Επίσης, στην συγκεκριμένη παρασκευή υπάρχει δυνατότητα προσθήκης σπόρων, όπως το σουσάμι, τυριών, μπαχαρικών και βοτάνων, γεγονός το οποίο χαρίζει αυξημένη γεύση, άρωμα, καθώς προκαλεί αρέσκεια στον καταναλωτή.

Ημερησίως προβλέπεται παραγωγή 120 κιλών κριτσίνια, τα οποία συσκευάζονται σε μερίδες των 500 γραμμαρίων.

2.2.3 Κέικ



Εικόνα 3: Αριστερά βρίσκεται απεικόνιση κέικ και δεξιά εικόνα ενός άνδρα να κρατάει ένα κέικ, όπως ήταν στην πρώτη του μορφή.

Η ιστορία του κέικ αρχίζει από τα αρχαία χρόνια και ειδικότερα την εποχή των Βίκινγκς, από την παλαιά λέξη της νορβηγικής γλώσσας «κάκα», η οποία προσδιόριζε το προϊόν. Στις απαρχές της ιστορίας του κέικ στην Ελλάδα, η παρασκευή του διέφερε από την σημερινή, διότι αποτελούσε στην ουσία ψωμί με προσθήκη μελιού, αυγών, γάλακτος και καρυδιών. Στις μέρες μας πλέον, στην συνταγή αυτή έχουν προστεθεί βούτυρο και αρωματικά, καθώς έχουν αντικατασταθεί το αλεύρι και το μέλι από φαρίνα (αλεύρι που φουσκώνει μόνο του) και ζάχαρη. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παραγωγής του κέικ γίνεται στον φούρνο, όπου το γλύκισμα ψήνεται, διογκώνεται και παίρνει την τελική του μορφή. Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικό του κέικ είναι η αφράτη υφή του, η γλυκιά του γεύση, όπως και οι εντάσεις που προσδίδουν τα αρωματικά που έχουν προστεθεί, για παράδειγμα βανίλια, πορτοκάλι κ.ά.

Η ημερήσια παραγωγή προβλέπει την παραγωγή 200 κιλών κέικ, εκ των οποίων κάθε συσκευασία ζυγίζει 1 κιλό.

2.2.4 Τούρτες και πάστες



Εικόνα 4: Απεικόνιση μιας τούρτας με φράουλες και σαντιγί

Η προέλευση της τούρτας παραμένει απροσδιόριστη μέχρι και σήμερα, επειδή στην ανακάλυψή της συνεισφέρανε διαφορετικοί λαοί, γεγονός το οποίο προκαλεί σύγχυση. Βέβαια, μια από τις εκδοχές της ανακάλυψής της παρουσιάζει τους αρχαίους ελληνικούς «ζαχαροπλάστες» ως εφευρέτες του γλυκίσματος. Η ιστορία ξεκινάει από την τελετή των γενεθλίων της θεάς Άρτεμις, στην οποία προσφέρθηκε ένα στρογγυλό ψωμί με γλυκιά γεύση, στο οποίο είχαν τοποθετηθεί κεριά, των οποίων η φλόγα εκπροσωπούσε την λάμψη της σελήνης και ο καπνός τις ευχές, τις οποίες έστελναν οι Αρχαία Έλληνες στην θεά. Με λίγα λόγια, η παρασκευή της τούρτας αποσκοπεί στην δημιουργία ενός δώρου ή στην ευχαρίστηση ενός ατόμου, καθώς για τον εορταζόμενο η παράδοση συνεχίζεται, εφόσον πριν την διαδικασία του σβησίματος των κεριών, πραγματοποιεί μια ευχή.

Η πάστα αποτελεί προέκταση της τούρτας, εφόσον αποτελεί μικρότερο σε ποσότητα γλύκισμα και εξυπηρετεί άτομα, τα οποία ενδεχομένως να επιθυμούν ατομικές μερίδες. Η παραγωγή τούρτας (και πάστας), στην σημερινή εποχή, περιέχει αλεύρι, αυγά, ζάχαρη, γάλα, βούτυρο και διάφορα επιπρόσθετα όπως είναι σοκολάτα, φρούτα, μπισκότα κ.ά.

Η παραγωγή προβλέπει την παρασκευή 100 κιλά τούρτες, από τις οποίες η καθεμία ζυγίζει 1 κιλό και 110 κιλά πάστες, εκ των οποίων εκάστη ζυγίζει 0,1 κιλά.

2.2.5 Τυλιχτά

Τα τυλιχτά αποτελούν ένα αγαπητό, σε μικρή ποσότητα και με πληθώρα γεύσεων γλυκό σοκολάτας, το οποίο τυλίγεται σε χρωματιστό αλουμινόχαρτο τιμώντας με αυτόν τον τρόπο την ονομασία του. Αυτά τα σοκολατένια εδέσματα ανήκουν στην

κατηγορία των παραδοσιακών κερασμάτων και είναι από τα πιο διάσημα. Στο παραγωγικό πλάνο προβλέπεται η παραγωγή τυλιχτών με ξηρούς καρπούς (αμύγδαλα, φουντούκια, καρύδια), με γέμιση πραλίνας και με την προσθήκη λικέρ.

Σε καθημερινή βάση η παραγωγή προβλέπει την παρασκευή 130 κιλά τυλιχτών εκ των οποίων το 40% θα περιέχει ξηρούς καρπούς, 40% θα περιέχουν πραλίνα και το υπόλοιπο 20% θα περιέχει λικέρ. Να σημειωθεί πως κάθε είδος τυλιχτού απαιτεί ίσο χρόνο και κόστος παρασκευής, ώστε να θεωρηθούν ως ένα προϊόν.

2.2.6 Προϊόν προς μελέτη: Μπισκότα

Η απαρχή της παρασκευής μπισκότων ανέρχεται στη νεολιθική εποχή και αποτελεί τον «απόγονο» του παξιμαδιού. Τα παξιμάδια χαρακτηρίζονται για την αντοχή τους στον χρόνο χωρίς να αλλοιώνονται, γεγονός το οποίο αποτέλεσε την βασική ιδέα για την δημιουργία των πρώτων μπισκότων. Η λέξη ‘μπισκότο’ προέρχεται από το «bis» που σημαίνει «δύο φορές» και το «coctus», το οποίο μεταφράζεται ως «μαγειρεμένα», δηλαδή το ψήσιμο των μπισκότων έπρεπε να επαναληφθεί τουλάχιστον μια φορά για την αφαίρεση της υγρασίας ώστε να συντηρούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τα μπισκότα αποτελούν συνδυασμό αλευριού, λιπαρής ουσίας (βούτυρο, λάδι), ζάχαρης, αρωματικών υλών, ξηρών καρπών και σε ορισμένες περιπτώσεις προστίθεται και σοκολάτα, πραλίνα ή και κάποια επικάλυψη.

Στην παραγωγή προβλέπεται η παρασκευή 100 κιλών ημερησίως από τα οποία το 30% προορίζεται για λιανική πώληση και το 70% θα είναι διαθέσιμο για επιχειρήσεις στον χώρο της εστίασης σε συσκευασίες του 1 κιλού.

2.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Η επιχείρηση «Β» τοποθετείται στην βιομηχανική περιοχή του Ηρακλείου Κρήτης από το 2015. Η οικογενειακή επιχείρηση εντάχθηκε στον βιομηχανικό τομέα τροφίμων από 2011, εκκινώντας την παραγωγή μαρμελάδας, παστελιού, σφολιάτας, προϊόντα τα οποία εμπνεύστηκαν από τις παραδοσιακές οικογενειακές συνταγές τους. Εν συνεχεία, στην παραγωγή προστέθηκαν προϊόντα αρτοποιίας και γλυκών, τα οποία προώθησαν στην χονδρική πώληση και μετέπειτα στην λιανική σε τοπικό επίπεδο. Η επιχείρηση «Β» βρίσκεται σε απόσταση 15 λεπτών από το λιμάνι Ηρακλείου και του σταθμού αστικών και υπεραστικών μετακινήσεων και μόλις 10 λεπτά από τον αερολιμένα Ν. Καζαντζάκη, γεγονός το οποίο καθιστά σύντομη και οικονομική την οποιαδήποτε αποστολή προϊόντων εντός ή εκτός νομού. Η βιομηχανική περιοχή του Ηρακλείου είναι πολύ εύκολα προσβάσιμη, διότι συνορεύει με έναν επαρχιακό αυτοκινητόδρομο, ο οποίος επιτρέπει την μετακίνηση οχημάτων από και προς την περιοχή αυτή, όπως και στις γύρω περιοχές, αφού συνδέει την εθνική οδό με την είσοδο στην βιομηχανική περιοχή, ενώ παράλληλα εκτείνεται στο εσωτερικό του νομού. Συμπερασματικά, η μεταφορά των πρώτων υλών από τους προμηθευτές, καθώς και η παράδοση των προϊόντων στα καταστήματα χονδρικής ή λιανικής πραγματοποιείται με ευκολία. Βάσει των προηγούμενων, αξίζει να σημειωθεί πως οι εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν χώρο για στάθμευση τόσο των εταιρικών οχημάτων όσο και για εργαζομένους και πελάτες. Η ΒΙ.ΠΕ. ξεχωρίζει για την έκταση των εγκαταστάσεων που εδρεύει, τους απλωτούς δρόμους, οι οποίοι καθιστούν εφικτή τη διέλευση μεγάλων οχημάτων. Η ΒΙ.ΠΕ δεν αποτελεί κατοικημένη περιοχή, γεγονός το οποίο εξυπηρετεί ως προς την συμφόρηση της κυκλοφορίας, παρόλαυτά αποτελεί μια σχεδόν έρημη περιοχή χωρίς σχολεία ή πάρκα. Η «Β» διαθέτει 2 υποκαταστήματα στο κέντρο του Ηρακλείου, στα οποία πραγματοποιείται λιανική πώληση των προϊόντων παραγωγής. Τα καταστήματα αυτά βρίσκονται σε περιοχές με μεγάλη κινητικότητα και πολύ εύκολη πρόσβαση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς ή και με τα πόδια, γεγονός το οποίο εξασφαλίζει την αύξηση του πελατειακού κοινού, συνεπάγοντας και την αύξηση των εισπράξεων και κατ' επέκταση των κερδών της επιχείρησης.

2.4 ΑΝΕΛΙΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ

Στην παράγραφο που ακολουθεί, παρουσιάζεται σε υπολογιστική μορφή η πορεία της εταιρίας σε βάθος χρόνου έως και σήμερα. Η προκειμένη ανάλυση αποτελεί σημαντικό εργαλείο, ώστε να διαπιστωθεί εάν τα σχέδια παραγωγής, λειτουργίας και ο τρόπος κοστολόγησης προϊόντων είναι επικερδή ή μη για την επιχείρηση. Ακόμη, είναι δυνατό να εκτιμηθεί η ικανότητα βελτίωσης σε διάφορα επίπεδα. Ο προαναφερόμενος έλεγχος μπορεί να γίνει μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών, αφού αποτελούν χρήσιμο εργαλείο τόσο για τα διοικητικά μέλη της επιχείρησης όσο και για εξωτερικούς συμβούλους, διότι «αποτυπώνουν» το «εξώφυλλο» της εταιρίας, εφόσον αποκαλύπτουν σημαντικές πληροφορίες ως προς την οικονομική κατάσταση ή και την υφιστάμενη πορεία της. Επιπροσθέτως, η ανάλυση της στατικής χρηματοοικονομικής ισορροπίας, συνεισφέρει στον έλεγχο της ρευστότητας, των πηγών των κεφαλαίων της οικονομικής μονάδας και της αλληλεξάρτησή τους. Στην στατική χρηματοοικονομική ισορροπία συμπεριλαμβάνονται οι υπολογισμοί του Κεφαλαίου Κίνησης (Κ.Κ.), των Αναγκών σε Κεφάλαιο Κίνησης (Α.Κ.Κ.) και του Ταμειακού Αποτελέσματος (Τ.Α), στοιχεία τα οποία αποτελούν κυρίαρχο εργαλείο για την δημιουργία πορισμάτων ως προς την κατάσταση της επιχειρηματικής μονάδας. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι δείκτες, οι οποίοι θα συμβάλλουν απόδοση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης στον οικονομικό τομέα, καθώς και το Κ.Κ., τις Α.Κ.Κ. και το Τ.Α. από το έτος 2019 έως 2021.

Πίνακας 1: Βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες από το 2019 έως 2021

ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ	2019	2020	2021
1 Μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων	$\frac{\text{Απαιτήσεις} * \text{Ημέρες χρόνου}}{\text{Ετήσιες πιστωτικές πωλήσεις}}$	74,62	56,343	121,02
2 Δείκτης ικανότητας αποπληρωμής δανείων	$\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Περιθώριο αυτοχρηματοδότησεως}}$	1,622	2,060	1,742
3 Μικτό περιθώριο κέρδους	$\frac{\text{Πωλήσεις} - \text{κόστος πωλήσεων}}{\text{Πωλήσεις}}$	0,312	0,304	0,325
4 Καθαρό περιθώριο κέρδους	$\frac{\text{Κέρδη μετά φόρων}}{\text{Πωλήσεις}}$	0,0527	0,0283	0,029
5 Δείκτης γενικής ρευστότητας	$\frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$	0,972	0,927	0,744
6 Δείκτης άμεσης ρευστότητας	$\frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$	0,789	0,826	0,631
7 Δείκτης κυκλοφορίας Ι.Κ.	$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Ίδια κεφάλαια}}$	0,928	0,880	0,987
8 Βιομηχανική αποδοτικότητα	$\frac{\text{Κέρδη προ τόκων και φόρων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$	0,0428	0,0258	0,026
9 Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	$\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$	0,568	0,485	0,573
10 Δείκτης συνολικής ικανότητας δανεισμού	$\frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$	0,3581	0,443	0,413

Όσον αφορά τους δείκτες (ή αριθμοδείκτες) έχουμε τις εξής παρατηρήσεις:

Ο αριθμοδείκτης **γενικής ρευστότητας** δείχνει το μέτρο ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πληρωμή των τρεχουσών υποχρεώσεων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης γενικής ρευστότητας, τόσο καλύτερη είναι η εικονική θέση της επιχείρησης. Ο δείκτης θα πρέπει να είναι αρκετά μεγαλύτερος της μονάδας. Ένας δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας μεγαλύτερος του 2 θεωρείται καλή ένδειξη. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ των τιμών 0,74-0,92 , αριθμός που παρουσιάζει μέτρια αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Ο δείκτης **άμεσης ρευστότητας** δείχνει τη σχέση των πλέον ρευστοποιήσιμων κυκλοφοριακών στοιχείων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, αποτελώντας έτσι μια πιο αυστηρή μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Δείχνει δηλαδή πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα

περιουσιακά της στοιχεία. Ένας δείκτης άμεσης ρευστότητας μεγαλύτερος του 1,5 θεωρείται καλή ένδειξη. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης κυμαίνεται από 0,63-0,82, ο οποίος παρόλο που δεν «απέχει» πολύ από τις ευνοϊκές ενδείξεις κατέχει μη ικανοποιητική τιμή .

Ο δείκτης **κυκλοφορίας του Ενεργητικού** μιας επιχείρησης, εκφράζει το βαθμό χρησιμοποίησης αυτού σε σχέση με τις πωλήσεις. Δείχνει δηλαδή, τα έσοδα που δημιουργεί κάθε ευρώ που έχει επενδυθεί στο ενεργητικό της επιχείρησης. Ένας αριθμοδείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού μεγαλύτερος ή ίσος της μονάδας σημαίνει ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιήσει πωλήσεις. Στην ανάλυση που προηγήθηκε, ο δείκτης παίρνει τιμές από 0,48 έως 0,57, συνεπάγοντας την υπερεπένδυση κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις.

Ο δείκτης **μέσης περιόδου είσπραξης των απαιτήσεων** προσδιορίζει τον μέσο αριθμό ημερών που παραμένουν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τη στιγμή της δημιουργίας τους (πώληση με πίστωση) μέχρι τη στιγμή της μετατροπής τους σε μετρητά. Αυτός ο δείκτης εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί από την πίστωση έως την πληρωμή. Αν η πληρωμή γίνεται μετά την μέση περίοδο πίστωσης, τότε συνήθως οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν προβλήματα. Αξίζει να σημειωθεί πως παρατηρείται βελτίωση, εφόσον η τιμή του δείκτη βάσει του πίνακα 1 αυξάνεται από το έτος 2019 έως το 2021.

Ο δείκτης **μικτού περιθωρίου κέρδους** δείχνει τη σχέση των μικτών αποτελεσμάτων προς τις καθαρές πωλήσεις. Τα μικτά αποτελέσματα βρίσκονται από τις καθαρές πωλήσεις της κλειόμενης χρήσης αφαιρώντας το κόστος πωληθέντων (κόστος πωλήσεων). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου τόσο καλύτερη, από άποψη κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης, γιατί μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία την αύξηση του κόστους των πωλήσεων των προϊόντων της. Στην ανάλυση μας οι τιμές υπολογίζονται από 0,30 έως 0,32 (ή 30% έως 32%) που είναι μεσαία ικανοποιητικό ποσοστό.

Ο αριθμοδείκτης **καθαρού περιθωρίου** δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή δείχνει το κέρδος από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Οι τιμές στην προκειμένη

περίπτωση κυμαίνονται από 0.028 έως 0.052 , ποσοστό που θεωρείται αρκετά χαμηλό καθ' όλη την τριετία, αν και οι ενδείξεις παρουσιάζουν μια εξακολουθητική σταδιακή αύξηση.

Ο δείκτης **βιομηχανικής αποδοτικότητας** μετράει τη γονιμότητα του συνολικού κεφαλαίου του οικονομικού οργανισμού, δηλαδή την ικανότητα της διοίκησης να χρησιμοποιεί τους πόρους της για την πραγματοποίηση κερδών. Σύμφωνα με διεθνές νόρμες τιμές του αριθμοδείκτη αυτού μεγαλύτερες από είκοσι τοις εκατό είναι ικανοποιητικές, μεταξύ πέντε και είκοσι τοις εκατό είναι μέτριες και μικρότερες του πέντε τοις εκατό μη ικανοποιητικές. Οι τιμές είναι μεταξύ 0,025-0,042 , δηλαδή 2,5%-4,2%, άρα είναι ενδείξεις κάτω το μετρίου.

Ο αριθμοδείκτης **συνολικής ικανότητας δανεισμού** παρουσιάζει το βαθμό κάλυψης των παραγωγικών αναγκών του οικονομικού οργανισμού από εξωτερική χρηματοδότηση (δάνειο) . Σύμφωνα με διεθνές νόρμες οι οριακές τιμή του αριθμοδείκτη είναι περίπου 67%. Στον πίνακα 1, οι τιμές βρίσκονται μεταξύ 35% έως 44%, αποκαλύπτοντας πως η επιχείρηση είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη σε καλό βαθμό.

Ο αριθμοδείκτης **ταχύτητας κυκλοφορίας των ιδίων κεφαλαίων** μια οικονομικής μονάδας δείχνει το βαθμό που χρησιμοποιούνται τα ίδια κεφάλαια σε σχέση με τις πωλήσεις της. Δείχνει δηλαδή, το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποίησε η επιχείρηση με κάθε μονάδα ιδίων κεφαλαίων. Μια υψηλή τιμή του δείκτη θα μας δείξει εντατική εκμετάλλευση των ΙΚ στη δημιουργία πωλήσεων, ενώ μια χαμηλή τιμή φανερώνει ανεπαρκή χρησιμοποίησή τους, με συνέπεια την μειωμένη αποδοτικότητά τους. Μια επιχείρηση θα πρέπει να διαχειρίζεται τα ΙΚ αποτελεσματικά και να δημιουργεί όσο γίνεται υψηλότερες πωλήσεις, οι οποίες υπό προϋποθέσεις οδηγούν σε υψηλότερα καθαρά κέρδη και εν τέλει σε αύξηση της αποδοτικότητάς των ΙΚ. Στην προκειμένη περίπτωση, ο δείκτης είναι μεγαλύτερος από 88% για την τριετία, γεγονός το οποίο συνεπάγεται την εντατική εκμετάλλευση των ΙΚ και φανερώνει την προσπάθεια αύξησης των πωλήσεων.

Ο δείκτης **ικανότητας αποπληρωμής υποχρεώσεων** για μια υγιή επιχείρηση, βάσει του μαθηματικού τύπου, πρέπει να είναι μικρότερος του 1, δηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο πως το περιθώριο αυτοχρηματοδότησης είναι μεγαλύτερο από το σύνολο των εξόδων που διατρέχουν την επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, η οικονομική

μονάδα καταλήγει στην εξωτερική χρηματοδότηση, όπως ο δανεισμός. Στην παραπάνω παρουσίαση ο δείκτης παίρνει τιμές από 1,6 έως 2.

Πίνακας 2: Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης, Ανάγκες σε Κεφάλαιο Κίνησης και Ταμειακό Αποτέλεσμα για τα έτη 2019 έως 2021

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ							2019	2020	2021
Α' ΤΡΟΠΟΣ=[Κ.Ε.+μετ.λογαριασμοί – (Β.Υ. + μετ. λογαριασμοί)]							-47.133,59	-160.431,68	-543.475
Β' ΤΡΟΠΟΣ=[Ι.Κ + Μ.Υ. - Κ.Π.Ε]							-47.133,58	-160.431,68	-543.475
ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ							2019	2020	2021
[Κ.Ε.+ μεταβατικοί λογαριασμοί – (διαθέσιμα + χρεόγραφα)] - [Β.Υ.+ μεταβατικοί λογαριασμοί- λογαριασμός β.υ. σε τράπεζες- μερίσματα πληρωτέα- μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση]							-651.416,77	-1.445.370,31	-1.584.867
ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ							2019	2020	2021
[Κ.Κ. - Α.Κ.Κ.]							604.283,18	1.284.938,63	1.041.392,00

Παρατηρείται πως για τα τρία έτη το Κ.Κ. είναι αρνητικό, γεγονός το οποίο δηλώνει την ανυπαρξία ρευστότητας και την εξασθένηση της επιχείρησης από χρηματοδοτική άποψη, καθώς αν ρευστοποιηθούν τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού δεν θα μπορέσει να εκπληρώσει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Αναλυτικότερα, η οικονομική μονάδα, παρουσιάζει έλλειψη στα διαρκή κεφάλαια, εξαναγκάζοντας την κάλυψη των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων μέσω των βραχυπρόθεσμων κεφαλαίων, ώστε να αποπληρωθούν οι τρέχουσες ανάγκες των επενδυτικών έργων του Ενεργητικού. Συνεπώς, ο κίνδυνος που διατρέχει η επιχείρηση είναι αδυναμία πληρωμής προμηθευτών ή και πιστωτών, συμβάν το οποίο μπορεί να επέλθει αν υπάρξει κάποια μεταβολή ως προς τις παραμέτρους της αγοράς ή ακόμη, αν μειωθεί το ποσοστό επί των πωλήσεων.

Οι Α.Κ.Κ. λαμβάνουν επίσης αρνητικές τιμές έως και σήμερα, παρόλαυτά δεν επηρεάζουν την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης της μονάδας, καθότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μπορούν να τεθούν ως αντλητικό στοιχείο για την κάλυψη των αναγκών των περιουσιακών στοιχείων. Επίσης, τα διαθέσιμα της εταιρίας αποτελούν το 11% έως 18% του ενεργητικού για τα έτη 2019-2021, επομένως μπορεί να θεωρηθεί πως υπάρχει ένα ικανοποιητικό ποσό ρευστότητας, ώστε να εξασφαλίσει έκτακτα έξοδα. Εν συνεχεία, παρατηρείται πως τα Τ.Α. προκύπτουν θετικά, συνεπώς οι απαιτήσεις του κύκλου εκμετάλλευσης καλύπτονται από το Κ.Κ..

Συμπερασματικά, με βάση την παραπάνω ανάλυση η εταιρία διατρέχει κίνδυνο αύξησης των χρεών της, καθώς είναι αντιληπτή η χρήση τραπεζικού δανεισμού και η αδυναμία κάλυψης λειτουργικών αναγκών βασιζόμενη στα ετήσια έσοδά της. Παρόλαυτά, αξίζει να σημειωθεί πως ενώ παραμονεύουν τα οικονομικά αδιέξοδα, η επιχείρηση κατά τα έτη 2019-2021 κατέληξε με ετήσιο αποτέλεσμα χρήσης θετικό, το οποίο συνεπάγεται κέρδοφορία για την οικονομική μονάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΧΕΔΙΟ MARKETING

3.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Ο βιομηχανικός τομέας ως προς τα τρόφιμα και τα ποτά είναι θεμελιώδους σημασίας για τον δευτερογενή τομέα και ευρύτερα για την ελληνική οικονομία, διότι αντιπροσωπεύει καίριο ρόλο στην βιομηχανική μεταποίηση, καθώς αποτελεί την κύρια δικλείδα η οποία ευθύνεται για την ανάπτυξη ή μη της οικονομικής και παραγωγικής πορείας της χώρας.

Η ανταγωνιστικότητα, ο δυναμισμός και η ρευστότητα ως προς τις προβλέψεις των μελλοντικών εξελίξεων της αγοράς, είναι χαρακτηριστικά τα οποία έγκειται στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Στον τομέα αυτό, διαδραματίζονται επενδύσεις, ανακαλύπτονται διαρκώς καινοτόμα προϊόντα, καθώς επίσης πραγματοποιούνται εξαγωγές, ισχυροποιώντας έτσι, με αυτόν το τρόπο την συμβολή της ελληνικής βιομηχανίας τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή οικονομία, με πρωταγωνιστές τα Βαλκάνια και την υπόλοιπη Ευρώπη. Αξίζει να σημειωθεί, πως οι εξωτερικοί συνεργάτες, για παράδειγμα οι επιχειρηματίες της εστίασης, τα ξενοδοχεία και κατ' επέκταση τα υπόλοιπα μέλη του τριτογενή τομέα, εντείνουν τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τους, καθιστώντας την ανάπτυξή τους «αναλογική».

Ακόμη, η βιομηχανία των τροφίμων και των ποτών προσφέρει πολυάριθμες ευκαιρίες για εργασία, εκ των οποίων ορισμένες θέσεις χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία για την εκτέλεση των καθηκόντων που απαιτούνται, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το επίπεδο παραγωγής σε όλους τους τομείς, όπως η τεχνογνωσία, η τεχνολογία, η διοίκηση, η σχεδίαση, η προώθηση κ.ο.κ. Η αναζήτηση έμπειρου καταρτισμένου προσωπικού αποτελεί βασικό μέλημα των επιχειρήσεων, ώστε να «οπλιστούν» με δυνατά στελέχη στην αντιμετώπιση προκλήσεων, καθώς και στην ταχεία ανάπτυξή τους, χάρη στην διαφοροποίηση την οποία ενδεχομένως μπορούν να τους χαρίσουν.

Επιπρόσθετα, το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων που ενισχύει την δραστηριοποίηση της ελληνικής παραγωγής στον κλάδο των τροφίμων, καθώς και την προώθησή της σε διεθνή κλίμακα, διακρίνεται από τις εξαιρετικές προδιαγραφές των προϊόντων, το ελληνικό όνομα, το οποίο ελκύει αγοραστές λόγω της προέλευσης των

προϊόντων και από την επιτυχημένη διαχείριση της διαφήμισης στο εξωτερικό. Ο συνδυασμός της δυναμικής συνεργασίας μεταξύ των επιχειρηματιών, των κατάλληλων δημοσίων δομών, που συμπεριλαμβάνονται στην βιομηχανία μεταποίησης πρώτων υλών, με την συνεχώς εξελισσόμενη ανάπτυξη που υφίσταται ο παραγωγικός τομέας, μπορεί να ωφελήσει την «οχύρωση» της εθνικής οικονομίας.

Τέλος, η πανδημία, ως παγκόσμιο φαινόμενο πλέον, έχει προκαλέσει διαφόρων ειδών μεταβολές, αφενός σε κοινωνικό επίπεδο και, αφετέρου, σε οικονομικό. Γεγονός το οποίο έγινε αισθητό, είναι η αύξηση των αγορών τροφίμων και ποτών για οικιακή κατανάλωση, «καταλαμβάνοντας» ένα μέρος του τριτογενή τομέα, το οποίο αφορά επί το πλείστον τον χώρο της εστίασης και της ψυχαγωγίας. Ως ένα από τα αποτελέσματα, η πώληση χονδρικής μειώθηκε σε αντίθεση με την λιανική, συμβάν το οποίο συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, λόγω του κοινωνικού φόβου μετάδοσης της ασθένειας. Με αφορμή τα προαναφερθέντα, η ελληνική βιομηχανία πρέπει να βρίσκεται σε θέση να εφαρμόσει εναλλακτικές λύσεις και καλείται να συνεχίσει το έργο αυτό μελλοντικά, ώστε να ανταπεξέρχεται κάθε δυσκολία και να αναδεικνύεται ανάμεσα στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ώστε να παραμένει μάχιμη στον κόσμο του ανταγωνισμού.

3.1.1 Στατιστικά προηγούμενων ετών

Στην ΥΠΟ-ενότητά αυτή, θα γίνει μια παρουσίαση πινάκων και στατιστικών αποτελεσμάτων της ΕΛΣΤΑΤ και της IOBE για την διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας και τον ρόλο που διαδραματίζει η ελληνική βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Επίσης, να σημειωθεί πως θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στον κλάδο αρτοποιίας.

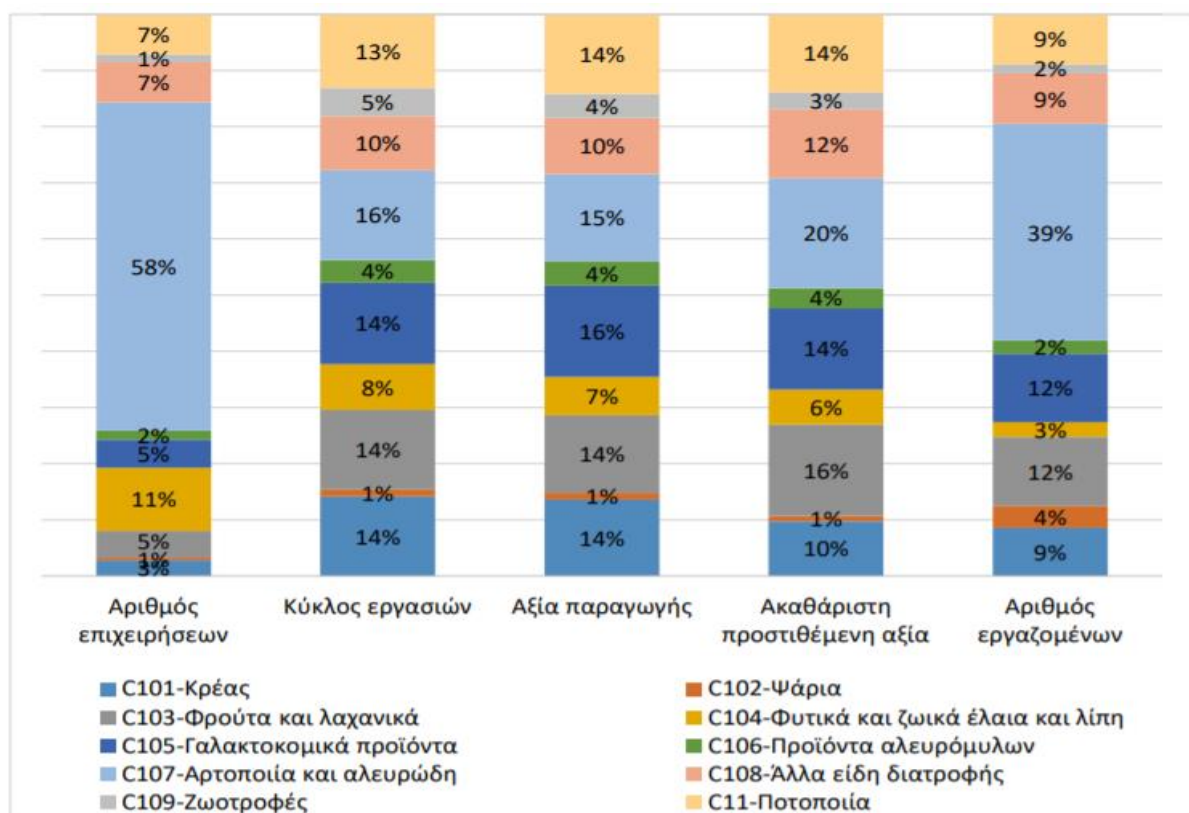
Πίνακας 3: Ποσοστό επιχειρήσεων επί του συνόλου ανά κλάδο δραστηριοποίησης , 2019 (Πηγή: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_01052020_REP_GR.pdf)

Αριθμός επιχειρήσεων			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (58.247 επιχ.)	100.0%	Μεταποίηση (2.014.434 επιχ.)	100.0%
Οπτόηρακας και προϊόντα διύλισης	27.6%	Μεταλλικά προϊόντα	18.5%
Τρόφιμα-Ποτά	14.6%	Τρόφιμα-Ποτά	14.4%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	7.4%	Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	9.9%
Είδη ένδυσης	6.9%	Προϊόντα ξύλου	8.1%
Χημικά προϊόντα	6.7%	Άλλοι τομείς μεταποίησης	7.4%
Κύκλος εργασιών			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (€58.195 εκατ.)	100.0%	Μεταποίηση (€7.420.000 εκατ.)	100.0%
Οπτόηρακας και προϊόντα διύλισης	28.5%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	14.3%
Τρόφιμα-Ποτά	26.6%	Τρόφιμα-Ποτά	16.2%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	5.3%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9.4%
Μεταλλικά προϊόντα	4.2%	Μεταλλικά προϊόντα	6.6%
Χημικά προϊόντα	4.2%	Οπτόηρακας και προϊόντα διύλισης	5.7%
Αξία παραγωγής			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (€52.016 εκατ.)	100.0%	Μεταποίηση (€6.740.000 εκατ.)	100.0%
Οπτόηρακας και προϊόντα διύλισης	30.1%	Τρόφιμα-Ποτά	16.4%
Τρόφιμα-Ποτά	25.5%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	12.5%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	5.0%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9.6%
Μεταλλικά προϊόντα	4.1%	Χημικά προϊόντα	7.4%
Χημικά προϊόντα	4.1%	Μεταλλικά προϊόντα	7.0%
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (€11.521 εκατ.)	100.0%	Μεταποίηση (€2.020.000 εκατ.)	100.0%
Τρόφιμα-Ποτά	28.1%	Τρόφιμα-Ποτά	12.%
Οπτόηρακας και προϊόντα διύλισης	16.0%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	11.1%
Μεταλλικά προϊόντα	6.0%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	10.8%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	5.9%	Χημικά προϊόντα	9.1%
Άλλα μη μεταλλικά ορυκτά προϊόντα	5.2%	Μεταλλικά προϊόντα	6.9%
Αριθμός εργαζομένων			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (357.764 εργαζόμενοι)	100.0%	Μεταποίηση (29.147.845 εργαζόμενοι)	100.0%
Τρόφιμα-Ποτά	36.8%	Τρόφιμα-Ποτά	16.5%
Μεταλλικά προϊόντα	6.2%	Μεταλλικά προϊόντα	12.1%
Πλαστικά	4.3%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	10.1%
Έπιπλα	3.8%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	8.6%
Εκτυπώσεις	3.6%	Προϊόντα από καουτσούκ και πλαστικό	5.6%

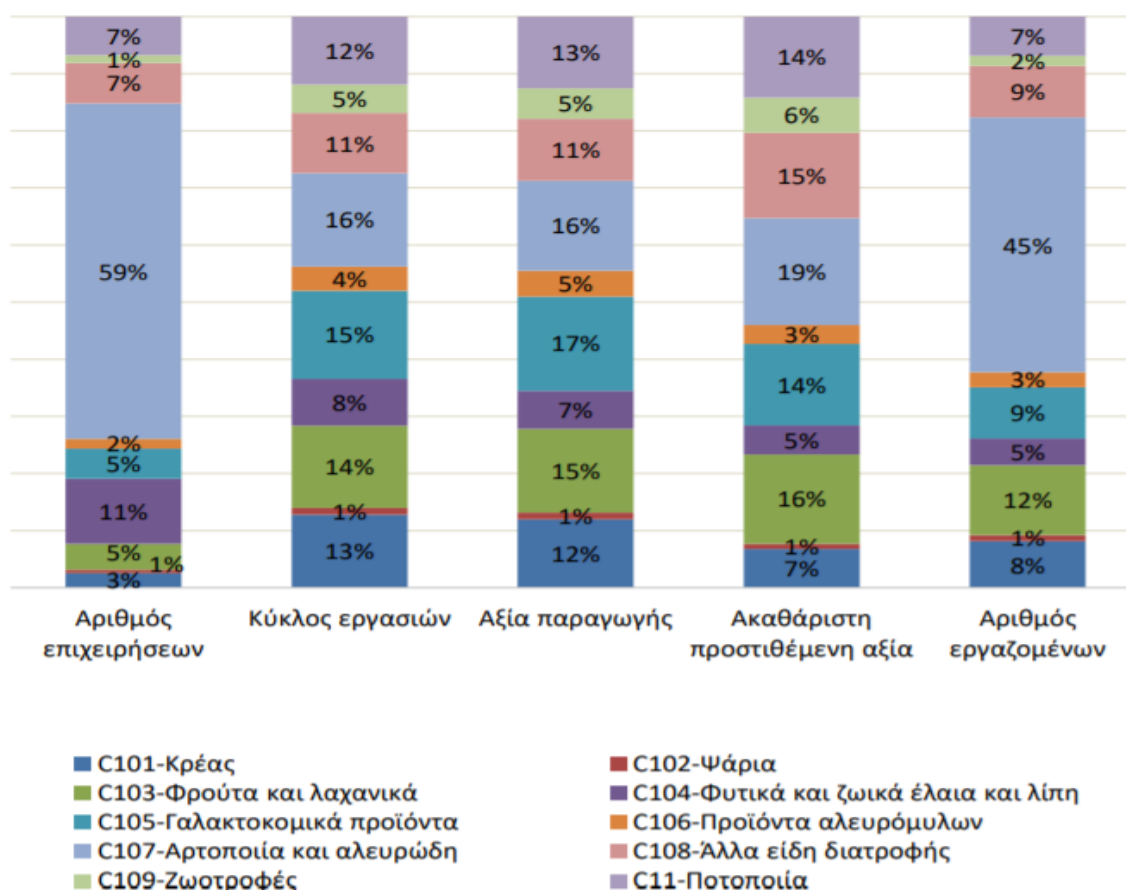
Πίνακας 4: Ποσοστό επιχειρήσεων επί του συνόλου ανά κλάδο δραστηριοποίησης , 2020 (Πηγή: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_26052021_REP_GR.pdf)

Αριθμός επιχειρήσεων			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (57.061 επιχ.)	100.0%	Μεταποίηση (2.025.318 επιχ.)	100.0%
Τρόφιμα-Ποτά	28.5%	Μεταλλικά προϊόντα	18.8%
Μεταλλικά προϊόντα	13.9%	Τρόφιμα-Ποτά	14.3%
Άλλοι τομείς μεταποίησης	7.5%	Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	9.9%
Είδη ένδυσης	7.0%	Προϊόντα ξύλου	7.0%
Επισκευή μηχανημάτων και εξοπλισμού	6.8%	Άλλοι τομείς μεταποίησης	7.4%
Κύκλος εργασιών			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (€60.904 εκατ.)	100.0%	Μεταποίηση (€7.700.014 εκατ.)	100.0%
Οπάνθρακας και προϊόντα διύλισης	29.6%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	14.4%
Τρόφιμα-Ποτά	25.6%	Τρόφιμα-Ποτά	14.2%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	5.1%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9.1%
Μεταλλικά προϊόντα	4.1%	Μεταλλικά προϊόντα	7.8%
Χημικά προϊόντα	4.1%	Οπάνθρακας και προϊόντα διύλισης	6.6%
Αξία παραγωγής			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (€54.953 εκατ.)	100.0%	Μεταποίηση (€6.918.508 εκατ.)	100.0%
Οπάνθρακας και προϊόντα διύλισης	30.6%	Τρόφιμα-Ποτά	14.3%
Τρόφιμα-Ποτά	24.6%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	12.2%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	4.9%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	9.7%
Μεταλλικά προϊόντα	4.0%	Χημικά προϊόντα	7.2%
Χημικά προϊόντα	4.0%	Μεταλλικά προϊόντα	7.1%
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (€11.850 εκατ.)	100.0%	Μεταποίηση (€1.944.811 εκατ.)	100.0%
Τρόφιμα-Ποτά	28.7%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	11.8%
Οπάνθρακας και προϊόντα διύλισης	15.8%	Τρόφιμα-Ποτά	11.4%
Μεταλλικά προϊόντα	7.4%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	10.6%
Παραγωγή βασικών μετάλλων	6.1%	Μεταλλικά προϊόντα	9.3%
Άλλα μη μεταλλικά ορυκτά προϊόντα	5.5%	Χημικά προϊόντα	5.8%
Αριθμός εργαζομένων			
Ελλάδα		ΕΕ-27	
Μεταποίηση (357.764 εργαζόμενοι)	100.0%	Μεταποίηση (29.892.974 εργαζόμενοι)	100.0%
Τρόφιμα-Ποτά	36.8%	Τρόφιμα-Ποτά	15.1%
Μεταλλικά προϊόντα	6.2%	Μεταλλικά προϊόντα	12.0%
Πλαστικά	4.3%	Κατασκευή μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού	10.0%
Έπιπλα	3.8%	Κατασκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	8.6%
Εκτυπώσεις	3.6%	Προϊόντα από καουτσούκ και πλαστικό	5.6%

Από τον πίνακα 3 και 4 παρατηρείται πως η βιομηχανία τροφίμων και ποτών όσον αφορά το πλήθος των επιχειρήσεων, την αξία παραγωγής, την συμμετοχή της στον υπολογισμό της ακκαθάριστης προστιθέμενης αξίας και στον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί, αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό ποσοστό, γεγονός το οποίο καθρεπτίζει την σημαντικότητα του τομέα για την ελληνική κοινωνία. Ένα στοιχείο άξιο προσοχής είναι το μερίδιο που κατέχει η βιομηχανία ανάμεσα στο πλήθος των ελληνικών επιχειρήσεων, το οποίο φτάνει το 27,6% για το 2019 και αυξάνεται στο 28,5% για το 2020. Η μικρή αύξηση αυτή, οφείλεται στο ξέσπασμα της πανδημίας, το οποίο επέφερε πολλαπλές καραντίνες, με αποτέλεσμα να σημειωθεί μια μικρή αύξηση στην παραγωγική διαδικασία, δεδομένου πως η εστίαση και κάθε μορφής διασκέδαση είναι σε αναστολή εκείνη την περίοδο. Επιπροσθέτως, η αναλογία επί του συνόλου ως προς την απασχόληση των εργαζομένων στην βιομηχανία τροφίμων και ποτών είναι κοντά στο 40%, ποσοστό το οποίο σηματοδοτεί την αξία της συγκεκριμένης βιομηχανίας. Επίσης, δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία βασίζεται επί το πλείστον στον τουρισμό, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται η εστίαση και οι ξενοδοχειακές μονάδες, το προανφερθέν ποσοστό συνάδει με τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς.



Γράφημα 1: Ποσοστό κλάδων επί του συνόλου στην ελληνική μεταποίηση τροφίμων και ποτών, 2019 (Πηγή: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_01052020_REP_GR.pdf)



Γράφημα 2: Ποσοστό κλάδων επί του συνόλου στην ελληνική μεταποίηση τροφίμων και ποτών, 2020 (Πηγή: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_01052020_REP_GR.pdf)

Στα γραφήματα 1 και 2 γίνεται ποσοστιαία περιγραφή για το μερίδιο, το οποίο κατέχουν οι κύριες δραστηριότητες ελληνικής μεταποίησης των τροφίμων για τα έτη 2019 και 2020. Ο ενδιαφερόμενος κλάδος, στην παρούσα φάση, είναι «αρτοποιία και αλευρώδη», για τον οποίο σημειώνεται πως κατέχει το 58% των επιχειρήσεων της βιομηχανίας τροφίμων για το 2019 και το 59% για το 2020, όπως επίσης απασχολεί από το σύνολο των υπαλλήλων του τομέα το 39% για το 2019 και το 45% για το έτος 2020. Εν ολίγοις, το μέγεθος της οντότητας των εργαζομένων που απασχολούνται σε δραστηριότητες αρτοποιίας οφείλεται άμεσα στην πληθώρα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα στην μεταποίηση του σίτου και, έμμεσα από την ανάγκη της ελληνικής μεσογειακής διατροφής, η οποία έχει σαν κύριο στοιχείο την ομάδα των δημητριακών, εκ των οποίων πολλά από αυτά συμπεριλαμβάνονται στα αλευρώδη προϊόντα.

3.1.2 Τάσεις και προβλέψεις

Η βιομηχανία των τροφίμων και των ποτών προσφέρει, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της εγχώριας οικονομίας και ικανοποιώντας τις ανάγκες της κοινωνίας σε πολλαπλά επίπεδα (υγεία, διατροφή, ψυχαγωγία). Όντας το βασικό μέσο παραγωγής των προϊόντων με χαμηλή αγοραστική αξία όπως είναι για παράδειγμα, το ψωμί και τα μακαρόνια, καθίσταται αυτόματα ένας κλάδος, οποίος παρόλο που μπορεί να έχει αυξομειώσεις θα κατέχει πάντοτε ένα αξιόλογο μερίδιο της αγοράς. Επομένως, οι γενικές προβλέψεις και τάσεις της αγοράς θα ομοιάζουν με τα αποτελέσματα τα οποία προβάλλονται στους πίνακες 1, 2 και 4.

Η πανδημία έχει επιφέρει αρκετές «ζημίες» ως προς τα κέρδη των αρκετών επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ειδικότερα το έτος του 2020 που ήταν η αναγνωριστική χρονιά. Με το πέρασμα του χρόνου και έχοντας εφαρμόσει λύσεις κατά της διασποράς του ιού, η αγορά το έτος 2021 επανέρχεται με αργούς ρυθμούς, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το ΑΕΠ της χώρας, τους κύκλους εργασίας και ενδεχομένως τις κενές θέσεις εργασίες, οι οποίες είχαν τερματιστεί για υγειονομικούς λόγους.

Η ελληνική κοινωνία ανέκαθεν αναζητά προϊόντα με ικανοποιητική ποιότητα, χαμηλή τιμή και, ειδικότερα μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, έχει ξεκινήσει να αναζητά προϊόντα για εναλλακτικές διατροφές, δεδομένου ότι έχει μεγιστοποιηθεί η κατ' οίκον εστίαση. Ακόμη, γίνεται αναζήτηση για έξυπνες ή και οικολογικές συσκευασίες, ώστε η ποσότητα που προμηθεύεται κανείς να μην υπερβαίνει την αναγκαία ποσότητα και συνάμα, να μπορεί να ανακυκλωθεί για την προστασία του περιβάλλοντος.

Βάσει του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, προβλέπεται ανάκαμψη στο ταμείο το οποίο προορίζεται για «πράσινη ανάπτυξη», για την μείωση των απορριμμάτων μη βιοδιασπώμενων, για την ενσωμάτωση της ψηφιακής λειτουργίας στις βιομηχανίες και για επενδύσεις, οι οποίες θα σχετίζονται με τα παραπάνω.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες 3,4,5,6 και το γράφημα 3, από τα οποία έχουν αντληθεί πληροφορίες.

Πίνακας 5: Οικονομική δραστηριότητα κλάδων κατά τον Νοέμβριο και Δεκέμβριο μήνα, 2019-2020 (Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/05d41fbb-ff9d-9018-5996-5c84de4a29bc>)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				Ετήσια Μεταβολή (%) 2020/2019		Μηνιαία Μεταβολή Δεκέμβριος/Νοέμβριος	
Κωδικός NACE Αναθ.2	Περιγραφή	Νοέμβριος 2019	Δεκέμβριος 2019	Νοέμβριος 2020	Δεκέμβριος 2020	Νοέμβριος	Δεκέμβριος	2019	2020
4511	Πώληση αυτοκινήτων και ελαφρών μηχανοκίνητων οχημάτων	356.535	401.921	334.823	361.036	-6,1	-10,2	12,7	7,8
4519	Πώληση άλλων μηχανοκίνητων οχημάτων	17.704	36.237	26.100	32.451	47,4	-10,4	104,7	24,3
4520	Συντήρηση και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	33.851	37.364	31.500	36.384	-6,9	-2,6	10,4	15,5
4531	Χονδρικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	98.172	91.150	90.706	87.413	-7,6	-4,1	-7,2	-3,6
4532	Λιανικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	10.114	11.656	9.026	10.398	-10,8	-10,8	15,2	15,2
4540	Πώληση, συντήρηση και επισκευή μοτοσυκλετών και των μερών και εξαρτημάτων τους	22.442	19.412	20.253	17.703	-9,8	-8,8	-13,5	-12,6
4711	Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα, ποτά ή καπνό	988.267	1.232.982	1.070.272	1.376.145	8,3	11,6	24,8	28,6
4719	Άλλο λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα	56.138	91.256	25.732	24.070	-54,2	-73,6	62,6	-6,5
4721	Λιανικό εμπόριο φρούτων και λαχανικών σε ειδικευμένα καταστήματα	5.163	5.849	5.556	6.374	7,6	9,0	13,3	14,7
4722	Λιανικό εμπόριο κρέατος και προϊόντων κρέατος σε ειδικευμένα καταστήματα	20.130	29.553	18.716	28.382	-7,0	-4,0	46,8	51,6
4723	Λιανικό εμπόριο ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων σε ειδικευμένα καταστήματα	2.203	2.093	2.270	2.425	3,0	15,9	-5,0	6,8
4724	Λιανικό εμπόριο ψωμιού, αρτοσκευασμάτων και λοιπών ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής σε ειδικευμένα καταστήματα	7.717	10.567	5.438	8.026	-29,5	-24,0	36,9	47,6
4725	Λιανικό εμπόριο ποτών σε ειδικευμένα καταστήματα	2.225	4.039	1.857	3.494	-16,5	-13,5	81,5	88,2
4726	Λιανικό εμπόριο προϊόντων καπνού σε ειδικευμένα καταστήματα	1.075	1.497	1.198	1.217	11,4	-18,7	39,3	1,6
4729	Λιανικό εμπόριο άλλων τροφίμων σε ειδικευμένα καταστήματα	9.915	11.835	11.115 ⁽¹⁾	13.373 ⁽¹⁾	12,1 ⁽¹⁾	13,0 ⁽¹⁾	19,4	20,3
4730	Λιανικό εμπόριο καυσίμων κίνησης σε ειδικευμένα καταστήματα	194.891	227.641	125.789	142.597	-35,5	-37,4	16,8	13,4
4741	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιφερειακών μονάδων υπολογιστών και λογισμικού σε ειδικευμένα καταστήματα	72.713	80.593	84.537	92.858	16,3	15,2	10,8	9,8
4742	Λιανικό εμπόριο τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού σε ειδικευμένα καταστήματα	31.228	44.141	33.018	45.197	5,7	2,4	41,4	36,9
4743	Λιανικό εμπόριο εξοπλισμού ήχου και εικόνας σε ειδικευμένα καταστήματα	3.314	3.879	3.046	3.826	-8,1	-1,4	17,0	25,6
4751	Λιανικό εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων σε ειδικευμένα καταστήματα	3.295	3.797	2.362	1.955	-28,3	-48,5	15,2	-17,2
4752	Λιανικό εμπόριο σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών σε ειδικευμένα καταστήματα	38.322	39.494	29.935	32.877	-21,9	-16,8	3,1	9,8
4753	Λιανικό εμπόριο χαλιών, κλιμίων και επενδύσεων δαπέδου και τοίχου σε ειδικευμένα καταστήματα	23.638	24.948	9.826	9.602	-58,4	-61,5	5,5	-2,3
4754	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών σε ειδικευμένα καταστήματα	119.242	129.699	83.643	92.038	-29,9	-29,0	8,8	10,0
4759	Λιανικό εμπόριο επίπλων, φωτιστικών και άλλων ειδών οικιακής χρήσης σε ειδικευμένα καταστήματα	23.729	29.623	15.815	20.755	-33,4	-29,9	24,8	31,2

Πίνακας 6: Οικονομική δραστηριότητα κλάδων κατά τον Νοέμβριο και Δεκέμβριο μήνα, 2019-2020 (Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/05d41fbb-ff9d-9018-5996-5c84de4a29bc>)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ				Ετήσια Μεταβολή (%) 2020/2019		Μηνιαία Μεταβολή Δεκέμβριος/Νοέμβριος	
Κωδικός NACE Αναθ.2	Περιγραφή	Νοέμβριος 2019	Δεκέμβριος 2019	Νοέμβριος 2020	Δεκέμβριος 2020	Νοέμβριος	Δεκέμβριος	2019	2020
4511	Πώληση αυτοκινήτων και ελαφρών μηχανοκίνητων οχημάτων	356.535	401.921	334.823	361.036	-6,1	-10,2	12,7	7,8
4519	Πώληση άλλων μηχανοκίνητων οχημάτων	17.704	36.237	26.100	32.451	47,4	-10,4	104,7	24,3
4520	Συντήρηση και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	33.851	37.364	31.500	36.384	-6,9	-2,6	10,4	15,5
4531	Χονδρικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	98.172	91.150	90.706	87.413	-7,6	-4,1	-7,2	-3,6
4532	Λιανικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	10.114	11.656	9.026	10.398	-10,8	-10,8	15,2	15,2
4540	Πώληση, συντήρηση και επισκευή μοτοσυκλετών και των μερών και εξαρτημάτων τους	22.442	19.412	20.253	17.703	-9,8	-8,8	-13,5	-12,6
4711	Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα, ποτά ή καπνό	988.267	1.232.982	1.070.272	1.376.145	8,3	11,6	24,8	28,6
4719	Άλλο λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα	56.138	91.256	25.732	24.070	-54,2	-73,6	62,6	-6,5
4721	Λιανικό εμπόριο φρούτων και λαχανικών σε ειδικευμένα καταστήματα	5.163	5.849	5.556	6.374	7,6	9,0	13,3	14,7
4722	Λιανικό εμπόριο κρέατος και προϊόντων κρέατος σε ειδικευμένα καταστήματα	20.130	29.553	18.716	28.382	-7,0	-4,0	46,8	51,6
4723	Λιανικό εμπόριο ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων σε ειδικευμένα καταστήματα	2.203	2.093	2.270	2.425	3,0	15,9	-5,0	6,8
4724	Λιανικό εμπόριο ψωμιού, αρτοσκευασμάτων και λοιπών ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής σε ειδικευμένα καταστήματα	7.717	10.567	5.438	8.026	-29,5	-24,0	36,9	47,6
4725	Λιανικό εμπόριο ποτών σε ειδικευμένα καταστήματα	2.225	4.039	1.857	3.494	-16,5	-13,5	81,5	88,2
4726	Λιανικό εμπόριο προϊόντων καπνού σε ειδικευμένα καταστήματα	1.075	1.497	1.198	1.217	11,4	-18,7	39,3	1,6
4729	Λιανικό εμπόριο άλλων τροφίμων σε ειδικευμένα καταστήματα	9.915	11.835	11.115 ⁽¹⁾	13.373 ⁽¹⁾	12,1 ⁽¹⁾	13,0 ⁽¹⁾	19,4	20,3
4730	Λιανικό εμπόριο καυσίμων κίνησης σε ειδικευμένα καταστήματα	194.891	227.641	125.789	142.597	-35,5	-37,4	16,8	13,4
4741	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιφερειακών μονάδων υπολογιστών και λογισμικού σε ειδικευμένα καταστήματα	72.713	80.593	84.537	92.858	16,3	15,2	10,8	9,8
4742	Λιανικό εμπόριο τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού σε ειδικευμένα καταστήματα	31.228	44.141	33.018	45.197	5,7	2,4	41,4	36,9
4743	Λιανικό εμπόριο εξοπλισμού ήχου και εικόνας σε ειδικευμένα καταστήματα	3.314	3.879	3.046	3.826	-8,1	-1,4	17,0	25,6
4751	Λιανικό εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων σε ειδικευμένα καταστήματα	3.295	3.797	2.362	1.955	-28,3	-48,5	15,2	-17,2
4752	Λιανικό εμπόριο σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών σε ειδικευμένα καταστήματα	38.322	39.494	29.935	32.877	-21,9	-16,8	3,1	9,8
4753	Λιανικό εμπόριο χαλιών, κιλιμιών και επενδύσεων δαπέδου και τοίχου σε ειδικευμένα καταστήματα	23.638	24.948	9.826	9.602	-58,4	-61,5	5,5	-2,3
4754	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών σε ειδικευμένα καταστήματα	119.242	129.699	83.643	92.038	-29,9	-29,0	8,8	10,0
4759	Λιανικό εμπόριο επίπλων, φωτιστικών και άλλων ειδών οικιακής χρήσης σε ειδικευμένα καταστήματα	23.729	29.623	15.815	20.755	-33,4	-29,9	24,8	31,2

Πίνακας 7: Οικονομική δραστηριότητα κλάδων κατά τα έτη 2019 και 2020 (Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/05d41fbb-ff9d-9018-5996-5c84de4a29bc>)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (σε χιλ. ευρώ)		ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΥΚΛΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%) 2020/2019
Κωδικός NACE Αναθ.2	Περιγραφή	2019	2020	2019	2020	
4511	Πώληση αυτοκινήτων και ελαφρών μηχανοκίνητων οχημάτων	4.699.366	3.954.741	9,09	8,37	-15,8
4519	Πώληση άλλων μηχανοκίνητων οχημάτων	323.872	321.655	0,63	0,68	-0,7
4520	Συντήρηση και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	1.139.657	1.034.464	2,20	2,19	-9,2
4531	Χονδρικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	1.429.672	1.343.516	2,76	2,84	-6,0
4532	Λιανικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	405.478	365.883	0,78	0,77	-9,8
4540	Πώληση, συντήρηση και επισκευή μοτοσυκλετών και των μερών και εξαρτημάτων τους	465.867	437.110	0,90	0,93	-6,2
4711	Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα, ποτά ή καπνό	14.192.746	14.929.626	27,44	31,60	5,2
4719	Άλλο λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα	2.339.004	2.295.692	4,52	4,86	-1,9
4721	Λιανικό εμπόριο φρούτων και λαχανικών σε ειδικευμένα καταστήματα	353.252	358.477	0,68	0,76	1,5
4722	Λιανικό εμπόριο κρέατος και προϊόντων κρέατος σε ειδικευμένα καταστήματα	1.012.440	1.015.471	1,96	2,15	0,3
4723	Λιανικό εμπόριο ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων σε ειδικευμένα καταστήματα	186.334	171.825	0,36	0,36	-7,8
4724	Λιανικό εμπόριο ψωμιού, αρτοσκευασμάτων και λοιπών ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής σε ειδικευμένα καταστήματα	567.146	470.101	1,10	0,99	-17,1
4725	Λιανικό εμπόριο ποτών σε ειδικευμένα καταστήματα	144.952	117.862	0,28	0,25	-18,7
4726	Λιανικό εμπόριο προϊόντων καπνού σε ειδικευμένα καταστήματα	200.533	181.548	0,39	0,38	-9,5
4729	Λιανικό εμπόριο άλλων τροφίμων σε ειδικευμένα καταστήματα	427.226	406.779	0,83	0,86	-4,8
4730	Λιανικό εμπόριο καυσίμων κίνησης σε ειδικευμένα καταστήματα	6.933.001	5.332.060	13,41	11,29	-23,1
4741	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιφερειακών μονάδων υπολογιστών και λογισμικού σε ειδικευμένα καταστήματα	669.897	757.978	1,30	1,60	13,1
4742	Λιανικό εμπόριο τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού σε ειδικευμένα καταστήματα	508.098	504.063	0,98	1,07	-0,8
4743	Λιανικό εμπόριο εξοπλισμού ήχου και εικόνας σε ειδικευμένα καταστήματα	55.654	50.573	0,11	0,11	-9,1
4751	Λιανικό εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων σε ειδικευμένα καταστήματα	348.223	303.031	0,67	0,64	-13,0
4752	Λιανικό εμπόριο σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών σε ειδικευμένα καταστήματα	1.187.037	1.122.061	2,30	2,37	-5,5
4753	Λιανικό εμπόριο χαλιών, κιλιμιών και επενδύσεων δαπέδου και τοίχου σε ειδικευμένα καταστήματα	251.479	186.958	0,49	0,40	-25,7
4754	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών σε ειδικευμένα καταστήματα	1.267.854	1.129.539	2,45	2,39	-10,9
4759	Λιανικό εμπόριο επίπλων, φωτιστικών και άλλων ειδών οικιακής χρήσης σε ειδικευμένα καταστήματα	555.182	468.406	1,07	0,99	-15,6

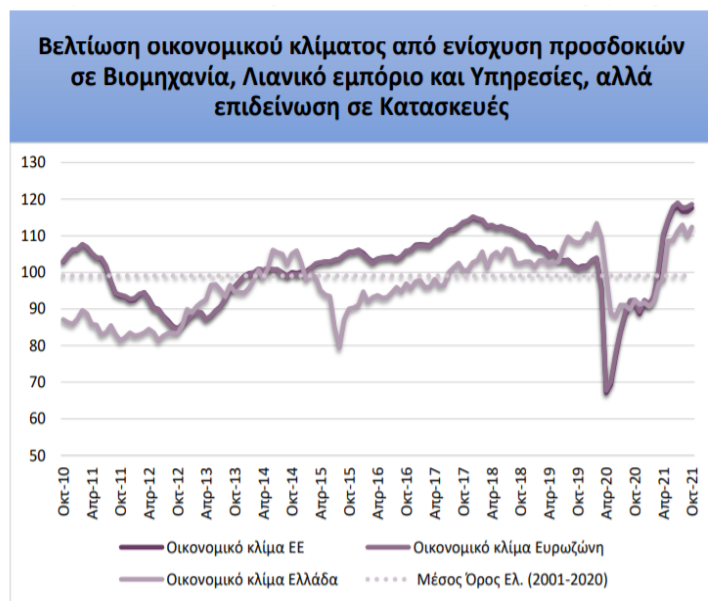
Πίνακας 8: Οικονομική δραστηριότητα κλάδων β' και γ' τρίμηνο κατά τα έτη 2019 και 2020 (Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/05d41fbb-ff9d-9018-5996-5c84de4a29bc>)

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ		Κύκλος Εργασιών (σε χιλ. ευρώ)				Ετήσια Μεταβολή (%) 2021/2020		Τριμηνιαία Μεταβολή (%) Γ' Τρίμηνο / Β' Τρίμηνο	
Κωδικός NACE Αναθ.2	Περιγραφή	Β' Τρίμηνο 2020	Γ' Τρίμηνο 2020	Β' Τρίμηνο 2021	Γ' Τρίμηνο 2021	Β' Τρίμηνο	Γ' Τρίμηνο	2020	2021
4511	Πώληση αυτοκινήτων και ελαφρών μηχανοκίνητων οχημάτων	802.571	1.131.976	1.465.271	1.239.264	82,6	9,5	41,0	-15,4
4519	Πώληση άλλων μηχανοκίνητων οχημάτων	59.221	89.686	122.973	102.838	107,7	14,7	51,4	-16,4
4520	Συντήρηση και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων	222.384	288.321	322.247	317.285	44,9	10,0	29,7	-1,5
4531	Χονδρικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	291.949	380.366	402.326	431.372	37,8	13,4	30,3	7,2
4532	Λιανικό εμπόριο μερών και εξαρτημάτων μηχανοκίνητων οχημάτων	78.840	102.921	103.587	113.875	31,4	10,6	30,5	9,9
4540	Πώληση, συντήρηση και επισκευή μοτοσυκλετών και των μερών και εξαρτημάτων τους	114.323	134.762	164.798	154.526	44,2	14,7	17,9	-6,2
4711	Λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα που πωλούν κυρίως τρόφιμα, ποτά ή καπνό	3.720.218	3.786.166	3.800.117	4.136.533	2,1	9,3	1,8	8,9
4719	Άλλο λιανικό εμπόριο σε μη ειδικευμένα καταστήματα	470.208	914.476	519.413	***	10,5	***	94,5	***
4721	Λιανικό εμπόριο φρούτων και λαχανικών σε ειδικευμένα καταστήματα	101.441	97.272	100.179	113.263	-1,2	16,4	-4,1	13,1
4722	Λιανικό εμπόριο κρέατος και προϊόντων κρέατος σε ειδικευμένα καταστήματα	250.093	255.670	267.554	***	7,0	***	2,2	***
4723	Λιανικό εμπόριο ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων σε ειδικευμένα καταστήματα	42.051	48.493	48.532	58.798	15,4	21,3	15,3	21,2
4724	Λιανικό εμπόριο ψωμιού, αρτοποιημάτων και λοιπών ειδών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής σε ειδικευμένα καταστήματα	105.081	142.011	124.480	153.034	18,5	7,8	35,1	22,9
4725	Λιανικό εμπόριο ποτών σε ειδικευμένα καταστήματα	26.615	39.373	36.777	50.330	38,2	27,8	47,9	36,9
4726	Λιανικό εμπόριο προϊόντων καπνού σε ειδικευμένα καταστήματα	43.343	52.137	48.073	53.030	10,9	1,7	20,3	10,3
4729	Λιανικό εμπόριο άλλων τροφίμων σε ειδικευμένα καταστήματα	101.845	104.035	114.327	114.732	12,3	10,3	2,2	0,4
4730	Λιανικό εμπόριο καυσίμων κίνησης σε ειδικευμένα καταστήματα	1.214.686	1.440.825	1.491.171	1.823.050	22,8	26,5	18,6	22,3
4741	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιφερειακών μονάδων υπολογιστών και λογισμικού σε ειδικευμένα καταστήματα	150.316	205.838	212.972	***	41,7	***	36,9	***
4742	Λιανικό εμπόριο τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού σε ειδικευμένα καταστήματα	107.669	130.398	125.545	***	16,6	***	21,1	***
4743	Λιανικό εμπόριο εξοπλισμού ήχου και εικόνας σε ειδικευμένα καταστήματα	10.808	13.717	15.272	17.316	41,3	26,2	26,9	13,4
4751	Λιανικό εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων σε ειδικευμένα καταστήματα	70.811	86.771	88.604	94.098	25,1	8,4	22,5	6,2
4752	Λιανικό εμπόριο σιδηρικών, χρωμάτων και τζαμιών σε ειδικευμένα καταστήματα	263.451	336.602	368.971	364.072	40,1	8,2	27,8	-1,3
4753	Λιανικό εμπόριο χαλιών, κλιμίων και επενδύσεων δαπέδου και τοίχου σε ειδικευμένα καταστήματα	6.046	8.517	8.857	***	46,5	***	40,9	***
4754	Λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών οικιακών συσκευών σε ειδικευμένα καταστήματα	264.281	312.190	307.399	***	16,3	***	18,1	***
4759	Λιανικό εμπόριο επίπλων, φωτιστικών και άλλων ειδών οικιακής χρήσης σε ειδικευμένα καταστήματα	135.382	192.318	199.631	217.421	47,5	13,1	42,1	8,9

Στο γράφημα 3¹ που παρατίθενται στην συνέχεια απεικονίζεται η ευαισθησία του οικονομικού κλίματος στην βιομηχανία, του λιανικού εμπορίου, των υπηρεσιών και της καταναλωτικής εμπιστοσύνης. Παρατηρείται πως ενώ η οικονομική πορεία της

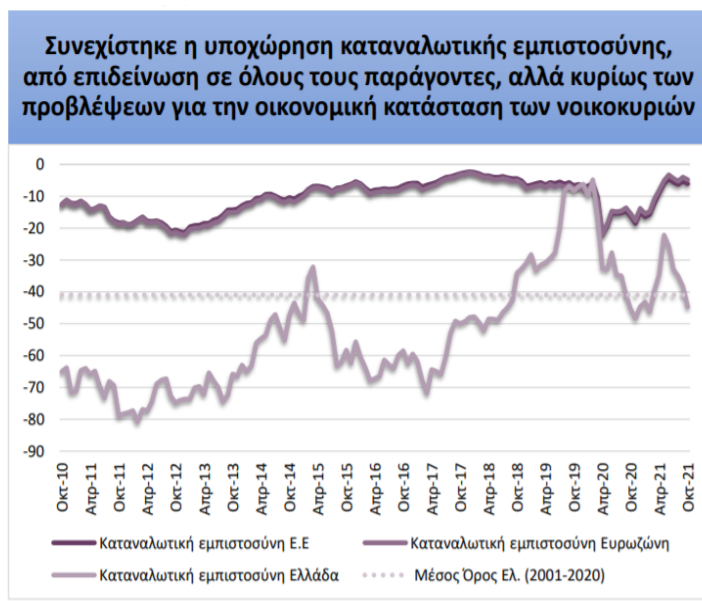
¹ Στο γράφημα 3 η «καταναλωτική εμπιστοσύνη Ε.Ε.» ταυτίζεται με την «καταναλωτική εμπιστοσύνη Ευρωζώνης»

βιομηχανίας, του εμπορίου και της παροχής υπηρεσιών ακμάζει χάρη στο άνοιγμα των αγορών, των μετακινήσεων και του περιορισμού της εξάπλωσης της πανδημίας, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών ως προς τα αγαθά και τις υπηρεσίες που λαμβάνουν έχει αντίθετη κατεύθυνση, γεγονός το οποίο οφείλεται στην κοινωνική σύγχυση που έχει υποστεί ο ελληνικός λαός και, φυσικά, εξ' αιτίας της οικονομική αδυναμίας που θερίζει τα νοικοκυριά.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, IOBE, έως 10/2021

Ο δείκτης οικονομικού κλίματος διαμορφώθηκε τον Οκτώβριο στις 112,4 μονάδες, έναντι 109,7 μονάδων τον προηγούμενο μήνα και 92,5 μονάδων πριν ένα χρόνο.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, IOBE, έως 10/2021

Ο δείκτης καταναλωτικής εμπιστοσύνης υποχώρησε περαιτέρω τον Οκτώβριο και διαμορφώθηκε στις -44,7 (από -38,3) μονάδες τον προηγούμενο μήνα, οριακά υψηλότερα σε σχέση με τα περυσινά επίπεδα (-45,5 μονάδες).

Γράφημα 3: Οικονομικό κλίμα στην βιομηχανία τροφίμων και καταναλωτική εμπιστοσύνη έως Οκτώβριο 2021 (Πηγή: https://sbise.gr/wp-content/uploads/2021/11/hellprod_iobe_11_2021.pdf)

3.2 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει μια ανάλυση του πελατειακού κοινού, δηλαδή ποιες ομάδες καταναλωτών προσεγγίζει η επιχείρηση, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους, ποιες ανάγκες και επιθυμίες εξυπηρετούνται, ποιες είναι οι κινήσεις εκτίμησης της επιχείρησης ως προς τους καταναλωτές, καθώς και πως δραστηριοποιείται η οικονομική μονάδα στην κοινωνία. Η ενότητα αυτή είναι ουδόλως ασήμαντη, διότι με μια ουσιώδη αποκρυπτογράφηση των χαρακτηριστικών και των αναγκών των καταναλωτών, η επιχείρηση δύναται να αυξήσει την εμπιστοσύνη της απέναντι στους πελάτες της, να ισχυροποιηθεί και να κερδίσει ολοένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Η εταιρεία προσφέροντας αλευρώδη προϊόντα προσεγγίζει την πλειοψηφία των νοικοκυριών, εκ των οποίων μια κατηγορία είναι οι γυναίκες ή και άνδρες οι οποίοι φροντίζουν για την οικογένειά τους ανεξαρτήτως ηλικίας. Πιο συγκεκριμένα, προσεγγίζονται άτομα τα οποία έχουν ανάγκη να προμηθευτούν φρέσκα προϊόντα σε καθημερινή βάση και να έχουν τη δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε πλήθος προϊόντων. Επίσης, είναι σημαντικό για τους πελάτες, να μπορούν να αγοράσουν από το ίδιο κατάστημα είδη προϊόντων για κατανάλωση ανάμεσα στα κύρια γεύματα της ημέρας, καθώς και είδη για εορτασμούς όπως είναι ονομαστικές εορτές και γενέθλια. Η προκειμένη ομάδα των νοικοκυριών διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες, έχοντας το χαρακτηριστικό της στοργής και της φροντίδας απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της οικογενείας τους, παρέχοντάς τους φρέσκα και υγιεινά προϊόντα, καθώς επίσης κυριαρχεί και το στοιχείο τη φιλοξενίας το οποίο σύμφωνα με τα ήθη και τα έθιμα προβλέπει κάποιου είδος κεράσματος.

Μια ακόμη κατηγορία καταναλωτών είναι οι νέοι και τα παιδιά, ομάδα η οποία αποτελείται κατά κύριο λόγο από περιστασιακούς πελάτες. Η εταιρία «B» προσεγγίζει νέους παρέχοντας μικρά γεύματα για οποιαδήποτε ώρα της ημέρας, συμμετέχοντας με αυτόν τον τρόπο στην καθημερινή τους διατροφή. Η κατηγορία αυτή αποτελείται κατά βάση από περιστασιακούς πελάτες, διότι οι νεότερες ηλικίες δεν έχουν την ανάγκη να περιοριστούν σε ένα μοναδικό κατάστημα αρτοποιίας, καθώς δεν κατανοούν ακόμη την ιδεολογία της ποιότητας και της εξυπηρέτησης. Παρόλα αυτά, τα καταστήματα της εταιρείας γίνονται καθημερινοί σταθμοί για τους νέους, οι οποίοι επιθυμούν να αγοράσουν κάποιο σνακ.

Επιπροσθέτως, μια κατηγορία πελατών με μεγάλες ανάγκες είναι οι έμποροι και οι επιχειρηματίες εστίασης, οι πραγματοποιούν μεγάλου όγκου παραγγελίες και έχουν απαιτήσεις καλών σχέσεων ποιότητας και προσφοράς. Συνήθως, τέτοιου είδους πελατεία είναι μακροχρόνια, γεγονός το οποίο προσδίδει εγγύτητα ως προς τις πωλήσεις για τους παραγωγούς και ως προς την παροχή αγαθών για τους αποδέκτες. Συχνά, οι παραγγελίες αυτές προπληρώνονται εν μέρη και τα υπολειπόμενα ποσά τακτοποιούνται με την παράδοση του φορτίου.

Όλοι οι πελάτες ανεξαρτήτως κατηγορίας αναζητούν συνειδητά ή μη καλή εξυπηρέτηση και ποιότητα στα προϊόντα, καθώς και ποικιλία ώστε να υπάρχει η δυνατότητα επιλογής, πράγμα το οποίο θα εντατικοποιηθεί με την προσθήκη πώλησης

μπισκότων. Ακόμη, οι καταναλωτές επιζητούν έμμεση «επιβράβευση» για την επιλογή του συγκεκριμένου καταστήματος έναντι άλλων, για αυτόν τον λόγο γίνονται περιστασιακά κεράσματα, δίνεται η ευκαιρία δοκιμής νέων προϊόντων πριν πραγματοποιηθεί κάποια αγορά, τίθενται προσφορές, γίνονται πιστώσεις, με σκοπό να χτιστεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους πελάτες και τους παραγωγούς, καθώς και να προκληθεί διαφήμιση θετικών σχολίων, τα οποία θα μεταφερθούν από στόμα σε στόμα.

Εν κατακλείδι, η επιχείρηση συμμετέχει στα κοινά προσφέροντας ένα μέρος των κερδών με την αγορά ορισμένων προϊόντων στο Χαμόγελο του Παιδιού, κάνει χρήση ανακυκλώσιμων υλικών συσκευασίας και κάθε χρόνο την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα, συμμετέχει στην συγκέντρωση τροφίμων για άπορες οικογένειες, προωθώντας έτσι την στάση της απέναντι στα κοινωνικοοικονομικά προβλήματα.

3.3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Οι συνεχείς τροποποιήσεις που λαμβάνουν μέρος στα πλαίσια της ανταγωνιστικότητας για την ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων εξαρτώνται άμεσα από τις δυνατότητες του ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι προσφέρουν υπηρεσίες σύμφωνα με τα προτερήματά τους, τον βαθμό εκπαίδευσής στον τομέα της ειδικότητας τους, τις γνώσεις και την εμπειρία τους. Πλέον, η παραγωγή τροφίμων απαιτεί ειδικές γνώσεις όσον αφορά την προκαταρκτική μελέτη, καθώς και για το πρακτικό σκέλος, γεγονός το οποίο καθιστά τον τομέα της μεταποίησης πολυπλοκότερο. Ειδικότερα, οι νεόδμητες τεχνολογίες, οι πρωτοποριακές εκτελέσεις και η συνεχώς αυξανόμενη ποιότητα των προϊόντων αποτελούν την απόρροια της εξελιγμένης έρευνας που πραγματοποιείται στο παρασκήνιο των φαινομένων, καθώς είναι η αιτία για κάθε είδους μεταρρύθμιση, την οποία έχει υποστεί κάποιο πλάνο παραγωγής, τεχνική διαδικασία και εν γένει η παραγωγή.

Ακόμη, η εμφάνιση της πανδημίας, καθώς και η δυσχέρεια που προκλήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο, προκάλεσε τροποποιήσεις στα υγειονομικά πρωτόκολλα, στην κοστολόγηση των προϊόντων, επέφερε διαφορετική καταναλωτική συμπεριφορά ως προς την ποιότητα και την ποσότητα, όπως επίσης δόθηκε έμφαση στην κατ' οίκον παράδοση. Το γεγονός αυτό, ώθησε τις επιχειρήσεις λάβουν υπόψη την ευελιξία και

την δυνατότητα προσαρμογής τους σε νέες προκλήσεις απρόβλεπτης φύσεως, εφόσον υπήρχαν εμπόδια στην τροφοδοσία και στις εξαγωγές των προϊόντων, καθώς και στις πωλήσεις στα κύρια καταναλωτικά κέντρα όπως τα ξενοδοχεία και, ευρύτερα, η εστίαση.

3.3.1 Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού στην περιοχή της Κρήτης

Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση μολονότι δεν είναι το μέγιστο, έχει προοπτικές ανάπτυξης. Παρόλαυτά, είναι μια φημισμένη οικονομική μονάδα και συμπεριλαμβάνεται ανάμεσα στις κυρίαρχες επιλογές αγορών των καταναλωτών, χάρη στο φιλικό χαρακτήρα και στις υπηρεσίες που διατίθενται. Επίσης, το μέγεθος της επιχείρησης είναι ευνοϊκό για την καλύτερη επικοινωνιακή σχέση με τον πελάτη, δεδομένου ότι αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση. Η εγκατάσταση της νέας γραμμής επιζητά την σταδιακή εξίσωση της εταιρίας με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, ώστε να αυξηθεί ο ανταγωνισμός. Βέβαια, η προσθήκη μιας νέας γραμμής παραγωγής αποτελεί στοιχείο αφύπνισης, διότι η προσεκτική ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων χρήζει ιδιαίτερης σημασίας.

Στην Κρήτη, στην περιοχή του Ηρακλείου, δραστηριοποιούνται τρεις ακόμη μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής, στις οποίες εντοπίζεται μια σημαντική διαφορά και συνάμα πλεονέκτημα ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η οποία είναι η παρασκευή καφέ και διαφόρων ροφημάτων. Μολονότι σημειώνεται αυτή η διαφορετικότητα, τα καταστήματα της ενδιαφερόμενης επιχείρησης διαθέτουν το προτέρημα του μινιμαλιστικού χαρακτήρα, σε αντίφαση με τις μεγαλύτερες αλυσίδες, γεγονός το οποίο προσελκύει καταναλωτές, διότι προκαλεί το αίσθημα ενός ευχάριστου κλίματος και της οικειότητας, τα οποία είναι ισχυρά.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο σκοπός των ανταγωνιστών είναι αφενός να προβλέψουν λύσεις σε κάθε ανάγκη των καταναλωτών και να προφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία θα συμβαδίζουν με τις αγοραστικές ανάγκες και, αφετέρου να δημιουργήσουν ένα προσωπείο το οποίο θα υπερισχύσει της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μεταφερθεί ένα μέρος της πελατείας στους ίδιους. Ακόμη, έχουν το πλεονέκτημα παροχής πολλαπλών υπηρεσιών, γεγονός το οποίο διευκολύνει τους πελάτες να πληρώσουν όλες τους τις ανάγκες χωρίς να προχωρήσουν σε επόμενο κατάστημα, παρόλαυτά σε περίπτωση που η πελατεία είναι περιστασιακή, η επιχείρηση η οποία διαθέτει ποιότητα και προσφέρει εξατομικευμένη εξυπηρέτηση υπερνικά.

Επίσης, οι μεγάλοι ανταγωνιστές διαθέτουν καταστήματα σε πολλές πόλεις της Κρήτης, χαρακτηριστικό το οποίο τους προσδίδει αναγνώριση και επιπλέον φήμη. Καθώς, οι αντίπαλες επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερους πόρους μπορούν να αναδειχθούν από το μέγεθος των καταστημάτων, μέσω διαφημίσεων σε τοπικά κανάλια και περιοδικά ή και μέσω προωθήσεων.

Επιπλέον, οι μεγάλες επιχειρήσεις στην Κρητική κοινότητα υποστηρίζονται από την ηλεκτρονική ιστοσελίδα τους, στην οποία αναγράφεται η ιστορία ίδρυσης της εταιρίας, τα είδη των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται, ποιες είναι έδρες τους, διατίθενται στοιχεία επικοινωνίας, καθώς επίσης ορισμένες έχουν και ειδική πλατφόρμα υποβολής βιογραφικού για αναζήτηση εργασίας, γεγονός το οποίο διαμορφώνει ένα φιλικό και ευχάριστο κλίμα και μια θετική προδιάθεση του καταναλωτή πριν γίνει πελάτης.

3.5 SWOT ANALYSIS

Η SWOT ανάλυση αποτελεί δύο διμερείς περιγραφές, οι οποίες αφορούν εσωτερικά ζητήματα, τα οποία δρουν πλεονεκτικά ή μειονεκτικά της οικονομικής μονάδας και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία της εξέλιξης της. Η προκείμενη ανάλυση είναι ιδιαιτέρως σημαντική, διότι καταγράφονται τα δυνατά και ευάλωτα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, καθώς επίσης αναλύονται οι παράγοντες της αγοράς οι οποίοι θα μπορούσαν τόσο να καταδικάσουν την επιχείρηση όσο και να την αναδείξουν σε μακροοικονομικό επίπεδο. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα μπορεί να αξιολογηθεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά, το ενδεχόμενο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και σε ποιο βαθμό είναι διατηρήσιμο. Αναφέρουμε εδώ ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μια συγκριτική έννοια που συνοψίζεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ενός κλάδου (μιας χώρας αλλά και ευρύτερα) να προσφέρει-πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες σε μια συγκεκριμένη αγορά με επικερδή τρόπο (Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π., 2015). Στην συνέχεια παρατίθενται ο πίνακας της SWOT ανάλυσης.

Πίνακας 9: Ανάλυση SWOT επιχείρησης

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ⬆ Κατοχή ενεργού μεριδίου αγοράς Ηρακλείου Κρήτης ⬆ Ανάδειξη για τα ποιοτικά παραδοσιακά προϊόντα ⬆ Υποστηρίζεται από το κύρος και την φήμη των υπόλοιπων επιχειρήσεων του ομίλου. ⬆ Διαθέτει συνεργασίες με επιχειρηματίες εστίασης ⬆ Πραγματοποιείται συστηματικός ποιοτικός έλεγχος προϊόντων ⬆ Η πλειοψηφία των καναλιών διανομής πραγματοποιούνται σε μικρή έκταση- μείωση κόστους 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μικρού εύρους επιχείρηση ✓ Διάθεση περιορισμένου κεφαλαίου προς διαφήμιση και προώθηση ✓ Ελάχιστη διαδικτυακή κινητοποίηση ✓ Δραστηριοποίηση εντός τοπικής περιοχής ✓ Εξάρτηση παραγωγής από εποχιακούς παράγοντες. Πχ: Γιορτές Χριστουγέννων/ Πάσχα ✓ Κοστοβόρα μηχανήματα γραμμών παραγωγής και ζητείται αντίστοιχη συντήρηση.
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ⬆ Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης τεχνολογιών για μείωση κόστους παραγωγής ⬆ Εξέλιξη αγορά και προοπτικές ύπαρξης νέων στόχων ⬆ Συνεχή ανάγκη καταναλωτών να επιλέγουν ποιοτικά προϊόντα ⬆ Καθιέρωση νέων πελατών και καναλιών διανομής ⬆ Δυνατότητα επέκτασης σε όλη την Κρήτη ως αρχικά στάδια 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η επιρροή της πανδημίας έχει επιφέρει οικονομική δυσχέρεια στα νοικοκυριά ✓ Μείωση όγκου παραγωγής λόγω μειωμένης ζήτησης, αποτελώντας εμπόδιο ανάπτυξης ✓ Αυξανόμενος ανταγωνισμός ✓ Υπεροχή άλλων επιχειρήσεων λόγω διάθεσης περισσότερων προϊόντων

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της επιχείρησης βασίζεται στην παραγωγή προϊόντων με καλές πρώτες ύλες και στον συνεχή έλεγχο, ώστε να αποφεύγονται τυχόν αστοχίες. Επιπλέον, η ενδιαφερόμενη επιχείρηση ανήκει σε έναν ξακουστό όμιλο, ο οποίος, όπως έχει προαναφερθεί, δραστηριοποιείται και σε άλλους τομείς,

προσφέροντας στην παραγωγική μονάδα μια ώθηση ως προς το κύρος και την διαφήμισή της, γεγονός το οποίο είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση τέτοιου βεληνεκού. Χάρη στους προαναφερθέντες λόγους, η εταιρία έχει κατακτήσει ένα εύλογο μερίδιο της αγοράς, δεδομένου του μεγέθους της και έχοντας συνεργάτες στην τοπική αγορά, μειώνονται σημαντικά τα έξοδα μεταφοράς.

Από την άλλη, εξ' αιτίας του περιορισμένου κεφαλαίου που διαθέτει η επιχείρηση, υπάρχει δυσκολία συγκέντρωσης αποταμιεύματος ως προς μια νέα επένδυση, γεγονός το οποίο εμποδίζει την εξέλιξη της παραγωγικής μονάδας. Ακόμη, η ανυπαρξία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, εμποδίζει την προώθηση και διαφήμιση της επιχείρησης, καθώς και μελλοντικές γνωριμίες με νέους πελάτες, οι οποίοι ενδεχομένως να επιθυμούν να ανακαλύψουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διατίθενται μέσω διαδικτύου, προτού επισκεφθούν τα καταστήματα δια ζώσης, εξυπηρετώντας με αυτόν τον τρόπο την ανήσυχη κοινωνία απέναντι στην πανδημία.

Από εξωτερική σκοπιά, οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς και ο ενστερνισμός της νέας τεχνολογίας και το γνώσεων γύρω από αυτή, δύναται να αποβούν υποστηρικτικά στην πορεία της επιχείρησης, καθώς εφευρίσκονται διαρκώς νέοι τρόποι μείωσης κόστους παραγωγής. Η ρευστότητα η οποία έγκειται στα χαρακτηριστικά της αγοράς, μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες τόσο ως καταναλωτές όσο και ως επενδυτές, οι οποίοι έχουν την οικονομική ευχέρεια να συνεισφέρουν στην παραγωγική ανέλιξη της επιχείρησης.

Τέλος, μεγάλο εμπόδιο αποτελεί ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει η τοπική επιχείρηση, δεδομένου πως οι ανταγωνιστές αποτελούν αλυσίδες καταστημάτων και δραστηριοποιούνται και σε άλλες περιοχές της Κρήτης. Επίσης, η πανδημία του κορονοϊού έχει επιφέρει αβεβαιότητα στην κοινωνία, με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί η καταναλωτική εμπιστοσύνη.

3.6 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η οικονομική μονάδα έως και σήμερα ασχολείται με την εμπορία προϊόντων αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Απώτερος σκοπός με την εγκατάσταση της νέας γραμμής μπισκότων, αποτελεί η αύξηση της συνολικής παραγωγής προϊόντων και ο εμπλουτισμός στην ποικιλία που προσφέρεται στους πελάτες της επιχείρησης. Εφόσον τα καταστήματα τα οποία αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση διαθέτουν υπηρεσίες αποκλειστικής πώλησης τροφίμων, έχει θεωρηθεί εύστοχη η προσθήκη πώλησης μπισκότων ώστε να ολοκληρωθεί η εικόνα της εταιρίας. Δεδομένου πως το καταναλωτικό κοινό είναι επιλεκτικό και έχει την ανάγκη να αισθάνεται πως διαλέγει ανάμεσα σε πληθώρα προϊόντων, η άμβλυνση της ποικιλίας συμβάλλει στην αγορά τουλάχιστον ενός αγαθού, γεγονός το οποίο έμμεσα συντείνει στην σταδιακή αύξηση των πωλήσεων.

Επόμενοι στόχοι είναι η προσθήκη παροχής υπηρεσιών καφέ και ροφημάτων, ώστε να γίνει σημαντική διεύρυνση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης στον ανταγωνισμό του κλάδου. Επίσης, κάποιες παράπλευρες κινητοποιήσεις οι οποίες θα μπορούσαν να αποβούν κερδοφόρες είναι η δημιουργία ενός συνεργείου catering, ώστε να διαδοθεί το όνομα της επιχείρησης και να προωθηθούν ορισμένες υπηρεσίες και προϊόντα μέσω των εκδηλώσεων στις οποίες θα παρευρίσκεται το συνεργείο αυτό, καθώς και η κατανάλωση κάποιου ανεπιθύμητου αποθέματος το οποίο έχει προκύψει. Με τον τρόπο αυτό, γίνεται έμμεση προώθηση του ονόματος της εταιρίας, πραγματοποιούνται δοκιμές αγαθών μέσω του catering, καθώς γίνεται χρήση κάποιου απρόοπτου αποθέματος, με αποτέλεσμα να μην προκύπτουν επιπλέον έξοδα αποθεματοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING

4.1 ΣΚΟΠΟΣ

Η στρατηγική marketing αποτελεί μια δομημένη και αναλυτική παρουσίαση των επιμέρους χαρακτηριστικών της επιχείρησης, καθώς παρέχει τις τεχνικές τις οποίες υιοθετεί για την εκτέλεση του έργου της, ενώ επίσης περιγράφεται και ο τρόπος εκτέλεσής τους. Η σύνθεση της στρατηγικής marketing εξυπηρετεί όσο το δυνατό τα συμφέροντα της επιχείρησης, χωρίς να παραβλέπει τις καταναλωτικές ανάγκες και επιθυμίες. Ο σχεδιασμός της συγκεκριμένης στρατηγικής αποσκοπεί στην καλύτερη οργάνωση και την μέγιστη απόδοση των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας.

4.2 ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για κάθε προϊόν που παράγεται εντός της μονάδας αποτελούν φρέσκα υλικά, καθώς στις γραμμές παραγωγής γίνεται ελάχιστη χρήση έτοιμων σκευασμάτων και συντηρητικών, ούτως ώστε η υψηλή ποιότητα να αποτυπώνεται στα τελικά προϊόντα που προορίζονται προς πώληση. Αξίζει να σημειωθεί, πως η χρήση συντηρητικών στην περίπτωση που μελετάται πραγματοποιείται με μοναδικό σκοπό την ολιγοήμερη διατήρηση των προϊόντων στα καταστήματα. Η διάθεση φρέσκων και υψηλής ποιότητας προϊόντων είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της επιχείρησης, στο οποίο βασίζονται οι προβλέψεις των πωλήσεων. Καθώς προέχει η ανάγκη των καταναλωτών να αγοράζουν ένα προϊόν το οποίο να αντιστοιχεί στην τιμή αγοράς, η προκειμένη εταιρία εκπληρώνει αυτή την καταναλωτική ανάγκη παρέχοντας μικρές ποσότητες αγαθών με υψηλή ποιότητα.

4.3 ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ

Η κοστολόγηση των προϊόντων γίνεται με βάση την θεωρία του Πρότυπου Κόστους. Πρότυπο Κόστος είναι το κόστος Παραγωγής και λειτουργίας μίας Επιχείρησης το οποίο έχει προκαθορισθεί πολύ προσεκτικά με βάση υπολογισμούς και τιμές που στηρίζονται σε στοιχεία του παρελθόντος και του παρόντος καθώς και προβλέψεις του μέλλοντος.

Βασίζεται σε επιστημονικά καθορισμένα όρια με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές και τις αναμενόμενες οικονομικές συνθήκες ([Specisoft](#), 2011). Η διαδικασία κοστολόγησης αποσκοπεί στην δημιουργία ενός τρόπου αξιολόγησης και ελέγχου διαδικασιών στην επιχείρηση, καθ' όσον συνεισφέρει έμμεσα στον υπολογισμό των κερδών ή των ζημιών.

Το πρότυπο κόστος αποτελείται από τρία βασικά μέρη: Τα υλικά, την άμεση και έμμεση εργασία και από τα βιομηχανικά έξοδα. Στα υλικά συμπεριλαμβάνονται όλα τα υλικά που χρειάζονται στην παραγωγή ενός προϊόντος της γραμμής παραγωγής. Στην συνέχεια, η άμεση εργασία αποτελεί τον πραγματικό χρόνο και την αμοιβή της εργασίας (σε λεπτά ή δευτερόλεπτα) για τον εκάστοτε εργαζόμενο, κατά τη διάρκεια μιας βάρδιας, που χρειάζονται για την παραγωγή ενός προϊόντος. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα αποτελούν τα έξοδα της επιχείρησης, τα οποία πηγάζουν από την ύπαρξή της και χάρη στην λειτουργία της, πλην των εξόδων των υλικών και της εργασίας. Εν συνεχεία παρατίθεται η πρότυπη κοστολόγηση των προϊόντων της παραγωγικής μονάδας.

Έστω: Π1 (Τούρτες), Π2 (Πάστες), Π3 (Τυλιχτά), Π4 (Ψωμί), Π5 (Κριτσίνια), Π6 (Κέικ), Π7 (Μπισκότα), η κωδικοποίηση των προϊόντων ομαδοποιημένα κατά είδος. Υπόθεση: Υπάρχει αρχικό και τελικό απόθεμα, για να προκύψουν αποτελέσματα πιο κοντά στις πραγματικές συνθήκες παραγωγής και πωλήσεων.

Πίνακας 10: Πρότυπη κοστολόγηση προϊόντων Π1, Π2, Π3.

ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ			
	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π1	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π2	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π3
Ποσοστό επί της συνολικής παραγωγής	0,294	0,324	0,382
Μονάδες πώλησης (kg)	30.000,00	33.000,00	39.000,00
Πρόβλεψη τελικού αποθέματος (3%) ²	900,00	990	1170
Αρχικό απόθεμα Π1 σε kg (5%) ³	1500	1650	1950
Μονάδες παραγωγής (πλυν το αρχικό απόθεμα kg)	29.400,00	32.340,00	38.220,00
Τιμή α' υλών για Πι	63529,4118	69882,353	82588,24
Ανάλωση α' υλών για 1 kg Πι	2,16086435	2,1608643	2,160864
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΓΙΑ Π1	2,16086435	2,1608643	2,160864
Πρότυπος χρόνος ανά τεμάχιο (ΛΕΠΤΑ)	8,5	10	6,5
Μέσο Ημερομίσθιο	32,6923077	32,692308	32,69231
Αριθμός εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής	4	4	4
Συνολική αξία άμεσης εργασίας	39230,7692	39230,769	39230,77
Συνολικά Εργατολεπτά	144000	144000	144000
Κόστος εργατολεπτού	0,2724359	0,2724359	0,272436
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,31570513	2,724359	1,770833

Πίνακας 11: Πρότυπη κοστολόγηση για προϊόντα Π4, Π5, Π6, Π7

ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ			ΜΠΙΣΚΟΤΑ	
	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π4	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π5	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π6	ΓΙΑ ΠΡΟΙΟΝ Π7
Ποσοστό επί της συνολικής παραγωγής	0,23	0,29	0,48	1,00
Μονάδες πώλησης (kg)	27.900,00	36.000,00	60.000,00	90.000,00
Πρόβλεψη τελικού αποθέματος (3%)	837,00	1.080,00	1.800,00	2.700,00
Αρχικό απόθεμα Π1 σε kg (5%)	1.395,00	1.800,00	3.000,00	4.500,00
Μονάδες παραγωγής (πλυν το αρχικό απόθεμα kg)	27.342,00	35.280,00	58.800,00	88.200,00
Τιμή α' υλών για Πι	13.510,90	17.433,41	29.055,69	162.000,00
Ανάλωση α' υλών για 1 kg Πι	0,49	0,49	0,49	1,84
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΓΙΑ Π1	0,49	0,49	0,49	1,84
Πρότυπος χρόνος ανά τεμάχιο (ΛΕΠΤΑ)	2,50	3,50	3,50	5,00
Μέσο Ημερομίσθιο	32,69	32,69	32,69	33,33
Αριθμός εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής	4,00	4,00	4,00	3,00
Συνολική αξία άμεσης εργασίας	39.230,77	39.230,77	39.230,77	30.000,00
Συνολικά Εργατολεπτά	144.000,0	144.000,0	144.000,0	144.000,0
Κόστος εργατολεπτού	0,27	0,27	0,27	0,21
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,68	0,95	0,95	1,04

² 3% τελικό απόθεμα: υπολογίζεται επί της ετήσιας παραγωγής

³ 5% αρχικό απόθεμα για την επόμενη χρονιά: υπολογίζεται επί της ετήσιας παραγωγής

Τα παραπάνω ποσοστά αποτελούν πληροφορίες εσωτερικών δραστηριοτήτων και έχουν δοθεί από αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης.

4.4 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Οι επιχειρήσεις οφείλουν σε καθημερινό επίπεδο, να ζητούν τις απόψεις των πελατών, συμπεριλαμβανομένου των περιστασιακών, απέναντι στα προϊόντα που αγοράζουν και την εξυπηρέτηση την οποία δέχονται. Επίσης, μπορούν να ρωτήσουν εάν είναι βατός ο εντοπισμός των αντιπρόσωπων καταστημάτων και αν ανταποκρίνονται οι υπηρεσίες οι οποίες διατίθενται, στις επιθυμίες και στις ανάγκες τους. Τα παραπάνω πραγματοποιούνται, ώστε να καταγράφουν οι απόψεις των πελατών και να επαναπροσδιοριστεί η στάση της επιχείρησης απέναντι στην αγορά, με σκοπό να ανταποκρίνεται στις διάφορες μεταβολές των κοινωνικών αναγκών και να βελτιωθεί η αλληλεπίδραση με το πελατειακό κοινό.

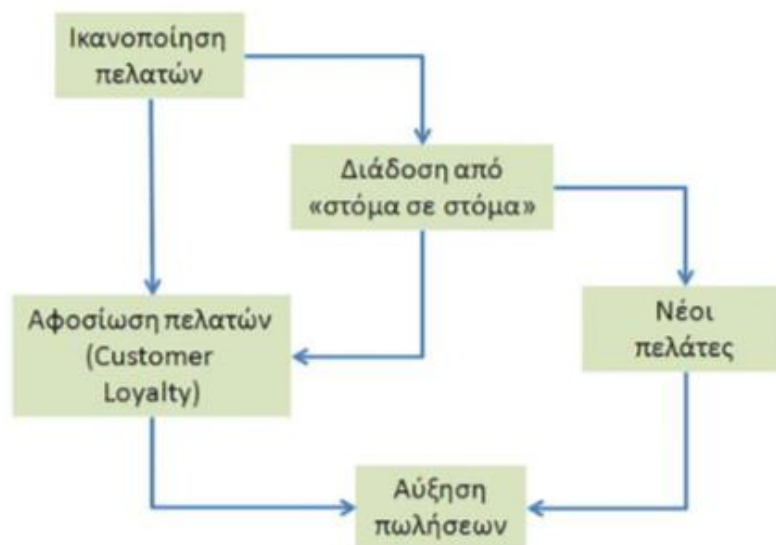
Η κατανόηση των απαιτήσεων και της συμπεριφοράς του πελάτη είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης (Ματσατσίνης, 2005). Χάρη στις πολλαπλές συζητήσεις, οι οποίες γίνονται μεταξύ των υπαλλήλων των καταστημάτων και των πελατών, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι μακροχρόνιοι, έχει θιχτεί το γεγονός ότι η επιχείρηση, παρόλο που διαθέτει νόστιμα και ποιοτικά προϊόντα, δεν διαθέτει αρκετή ποικιλία. Πιο αναλυτικά, το συγκεκριμένο πελατειακό κοινό έχοντας αποκτήσει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης ως προς τα ήδη υπάρχοντα αγαθά, επιθυμεί να αγοράζει και άλλου είδους προϊόντα από την συγκεκριμένη εταιρία, γεγονός το οποίο έχει ληφθεί υπόψη και οδηγεί στην προσθήκη μιας νέας γραμμής παραγωγής, η οποία αφορά τα μπισκότα.

Από την άλλη, οι περιστασιακοί πελάτες, τονίζουν μέσα από τις συνομιλίες τους με τους υπαλλήλους στο χώρο του καταστήματος, πως θα επιθυμούσαν να υπάρχει διάθεση καφέ και ροφημάτων, ώστε να μην καταφεύγουν σε άλλο κατάστημα αποκλειστικά για την αγορά καφέ ή ροφήματος. Με βάση τα προαναφερθέντα, φανερώνεται μια πιθανή μελλοντική επένδυση, η οποία είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η θέση της επιχείρησης στον κύκλο του ανταγωνισμού.

Εν κατακλείδι, η ευ συναίσθηση της επιχείρησης απέναντι στις καταναλωτικές ανάγκες και επιθυμίες δύναται να έχει αμφίδρομο επιρροή. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες αφότου διαπιστώσουν, πως η επιχείρηση δίνει σημασία στις επιθυμίες και στις ανάγκες τους, εκπληρώνοντάς τες, είναι αρκετά πιθανό να διασπείρουν ευνοϊκά σχόλια

και να προωθήσουν θετικά την επιχείρηση στον περίγυρό τους, επεκτείνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς της οικονομικής μονάδας.

Εν συνεχεία παρατίθενται ένα διάγραμμα, το οποίο απεικονίζει την συσχέτιση ικανοποίησης των πελατών, με την αφοσίωσή τους, τις πωλήσεις και την δημιουργία νέας πελατείας.



Εικόνα 5: Συμβολή «Ικανοποίηση των Πελατών στην αύξηση των πωλήσεων». (Πηγή: Γ.Μαλινδρέτος, 2015, σελ.42)

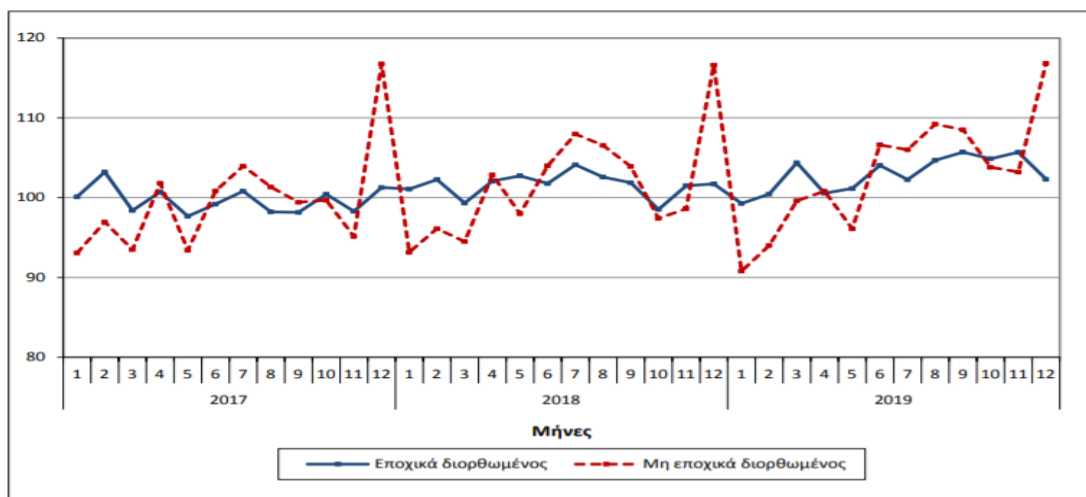
4.5 ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η επιχείρηση μέχρι και σήμερα δεν παρέχει υπηρεσίες παράδοσης παραγγελιών στο χώρο του πελάτη, εξαιρώντας μεγάλου μεγέθους παραγγελίες για ειδικές περιστάσεις όπως εκδηλώσεις, γάμοι, βαφτίσεις. Ο μοναδικός τρόπος παράδοσης παραγγελιών υφίσταται μέσω ενός επαγγελματικού οχήματος για την εξυπηρέτηση άλλων επιχειρηματιών όπως έμποροι, εστιατόρες και ξενοδοχεία. Καθώς υπάρχει προοπτική για την δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, τότε θα τεθεί και κάποιο μέσο παράδοσης ή συνεργασία με κάποια μεταφορική εταιρία, ώστε να εξυπηρετείται η παράδοση κατ' οίκων.

4.6 ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Όπως περιγράφουν οι Kotler P. και Keller K.L. (1994) *«Διαφήμιση είναι κάθε πληρωμένη μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών, ή υπηρεσιών από ένα συγκεκριμένο χρηματοδότη. Οι διαφημίσεις μπορούν να είναι μια αποτελεσματική ως προς το κόστος μέθοδος διάδοσης μηνυμάτων, είτε πρόκειται για την δημιουργία προτίμησης σε μια μάρκα, είτε για τη διαπαιδαγώγηση των ανθρώπων.»* . Η προκειμένη επιχείρηση, λόγω του μεγέθους της και εξ' αιτίας του μη επαρκούς κεφαλαίου, αλλά και του χαμηλού προφίλ που διαθέτει δεν έχει προχωρήσει έως και σήμερα στην δημιουργία κάποια διαφημιστικής καμπάνιας. Παρόλαυτά, αποτελεί γεγονός η ανάγκη των πολύ μικρών, μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κυρίως στο λιανικό εμπόριο τροφίμων και ποτών, να διαφημίσουν την παραγωγή τους και τις υπηρεσίες, τις οποίες παρέχουν, διότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, αλλά και ως εποχικά διαρθρωμένες οικονομικές μονάδες, εξαρτώνται άμεσα από τις εποχές του χρόνου και τα πολιτισμικά γεγονότα, όπως ο ειδικές περιστάσεις εορτών.

Οι επιχειρήσεις του τομέα των τροφίμων και των ποτών, αυξάνουν τις πωλήσεις τους τις εορταστικές περιόδους των Χριστουγέννων και του Πάσχα, το καλοκαίρι όπου πραγματοποιούνται οι περισσότεροι γάμοι, βαφτίσεις, καθώς και σε περιπτώσεις όπως συνέδρια ή φεστιβάλ. Κατά την διάρκεια των υπόλοιπων ημερών του έτους η ζήτηση είναι αρκετά μειωμένη, συγκριτικά με τις προαναφερθείσες περιπτώσεις. Επίσης, έρευνες με βάση την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία έχουν δείξει πως ο μέγιστος κύκλος εργασιών πραγματοποιείται τον 11^ο και τον 12^ο μήνα του έτους, επομένως η περίοδος αντιπροσωπεύει σε ένα μεγάλο ποσοστό τις ετήσιες πωλήσεις των εποχιακά διαρθρωμένων επιχειρήσεων. Συμπερασματικά, η σημασία της διαφήμισης για την προσέλκυση πελατών και την ανάπτυξη αλληλεπίδρασης με τους υπαλλήλους των καταστημάτων κατά την διάρκεια ολόκληρου του έτους, προσδίδει οικονομική ασφάλεια στις επιχειρήσεις και οχυρώνει την μονάδα για περιπτώσεις απροσδόκητων συνθηκών της αγοράς, για παράδειγμα μείωση της προβλεπόμενης ζήτησης ή κάποιο λοκντάουν, με αποτέλεσμα να αποκτούν λιγότερο εποχικό χαρακτήρα. Στην συνέχεια, παρατίθεται το γράφημα 4, στο οποίο παρουσιάζεται η εξέλιξη του εποχικά και μη εποχικά διαρθρωμένου Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο.



Γράφημα 4: Εξέλιξη εποχικά και μη εποχικά διορθωμένου Γενικού Δείκτη Κύκλου Εργασιών στο Λιανικό Εμπόριο (2015=100,0) (Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/74a2bb24-3fe7-43bf-1954-da0b108ebb8c>)

Όσον αφορά την ενδιαφερόμενη οικονομική μονάδα, με την εγκατάσταση της νέας γραμμής και έχοντας θέσει ως άμεσο στόχο της αύξηση των πωλήσεων και την σταδιακή επέκταση της εταιρίας, έχει προγραμματιστεί να τεθούν προωθητικές ενέργειες, οι οποίες απαιτούν ελάχιστο κόστος, παρόλ αυτά χρησιμοποιώντας πλατφόρμες, οι οποίες είναι ευρέως διαδεδομένες και εύκολες στην χρήση τους, όπως το Facebook, το Instagram κ.ά.

Η ενδιαφερόμενη επιχείρηση, προσφέροντας ήδη γνωστά προϊόντα στην αγορά, θα κινηθεί με γνώμονα τις διαφημίσεις πειθούς. Πιο αναλυτικά, θα παρουσιάσει μια εικόνα στους θεατές, η οποία θα προκαλέσει την προτίμησή τους έναντι σε άλλα καταστήματα και αρέσκεια, με σκοπό τους κερδίσει συναισθηματικά προβάλλοντας μια όμορφη εικόνα. Επίσης, μέσω των προωθητικών ενεργειών, θα παρουσιάζονται περιστασιακά προσφορές ή κάποιου είδους έκπτωσης, ώστε να προσελκύσουν περισσότερη πελατεία.

4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ

Ο καμβάς αποτελεί ένα δημοφιλές οπτικό εργαλείο διαχείρισης της στρατηγικής μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη νέων ή την καταγραφή υφιστάμενων επιχειρηματικών μοντέλων (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ο καμβάς δίνει έμφαση στα θεμελιώδη στοιχεία του επιχειρηματικού πλάνου και αποτελεί ένα οπτικό εργαλείο, στο οποίο οργανώνονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης, βάσει του σχεδίου που συντάσσεται.

Παρακάτω, στον πίνακα 12 παρατίθεται ο επιχειρηματικός καμβάς της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.

Πίνακας 12: Επιχειρηματικός καμβάς της εταιρείας

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ (Business model canvas)				
(Συνεργάτες) Key Partners Προμηθευτές α' υλών. Προμηθευτές εξοπλισμού. Συνεργάτες προωθητικών ενεργειών. Ιθύνοντες ομίλου.	(Δραστηριότητες) Key Activities Παροχή υπηρεσιών και προϊόντων.	(Πρόταση αξίας) Value Proposition Μοναδικά με ποιότητα προϊόντα, συνδεδεμένα με την παράδοση.	(Εξυπηρέτηση πελατών) Customer Relationship Φιλική εξυπηρέτηση, προσφορές, εκπτώσεις. Δώρα σε μακροχρόνιους πελάτες.	(Τμήμα πελατών) Customer Segments Φυσικά πρόσωπα. Κέντρα εκδηλώσεων. Πρόσωπα που σχετίζονται με την εστίαση.
(Δομή κόστους) Cost Structure Μισθοδοσία Κόστος προμηθειών Κόστος απόσβεσης Κόστος αποθήκευσης Κόστος διανομής Κόστος προώθησης			(Έσοδα) Revenue Streams Πωλήσεις, προμήθειες. Παραγγελίες από επιχειρήσεις εστίασης.	
(Πόροι) Key Resources Εταιρικό κεφάλαιο. Πρόγραμμα ΕΣΠΑ. Πιθανοί επενδυτές.			(Κανάλια διανομής) Channels Προώθηση. Καταστήματα επιχείρησης.	

Βάσει του επιχειρηματικού καμβά, οροθετούνται οι συνεργάτες της επιχείρησης που είναι οι ιθύνοντες του ομίλου, οι προμηθευτές α' υλών και μηχανολογικού εξοπλισμού, καθώς και οι συνεργάτες οι οποίοι συμβάλλουν στην προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης μέχρι στιγμής είναι η παραγωγή προϊόντων ζαχαροπλαστικής και αρτοποιίας, ενώ θα προστεθούν και τα μπισκότα, τις οποίες προσφέρει. Εν συνεχεία, οι πόροι της επιχείρησης προέρχονται από το εταιρικό κεφάλαιο, από δημόσια χρηματοδότηση ή και από πιθανούς εξωτερικούς επενδυτές, εκ των οποίων οι δυο τελευταίες επιλογές, γίνονται με σκοπό την υλοποίηση νέων στόχων μέσω των επενδύσεων. Η πρόταση αξίας αντικατοπτρίζει την «ουσία» που προσφέρεται από την εταιρία και αποτελεί την προσφορά μοναδικών και ποιοτικών προϊόντων με παραδοσιακά χαρακτηριστικά. Έπειτα, η πελατειακή εξυπηρέτηση που ορίζεται από την διοίκηση μάρκετινγκ είναι φιλική προς τον πελάτη, γίνεται προσπάθεια εκπλήρωσης των αναγκών του πελάτη, ενώ η πολιτική εξυπηρέτησης στοχεύει στην ανάπτυξη δεσμών μεταξύ του εξυπηρετητή και του καταναλωτή με διάφορα τεχνάσματα, όπως για παράδειγμα κάποιο κέρασμα. Τα κανάλια διανομής της επιχείρησης αποτελούν τα φυσικά καταστήματα, από τα οποία πραγματοποιούνται πωλήσεις λιανικής και η προώθηση των προϊόντων, με σκοπό την διαφήμισή τους. Επιπλέον, το τμήμα πελατών της εταιρίας αποτελείται από φυσικά πρόσωπα, επιχειρήσεις λιανικής (εκτός των καταστημάτων της επιχείρησης), από επιχειρήσεις σχετιζόμενες με την εστίαση και από κέντρα εκδηλώσεων που καλύπτουν και χρέη εστίασης. Τέλος, τα έσοδα προέρχονται από τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται στα καταστήματα, από τις προμήθειες των πωλήσεων σε τρίτα καταστήματα λιανικής και από τις παραγγελίες που λαμβάνει από τον τομέα της εστίασης, ενώ τα έξοδα δομούνται από τις μισθοδοσίες, το κόστος προμηθειών, απόσβεσης μηχανημάτων, αποθήκευσης, διανομής και προώθησης.

4.8 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η διαδικασία πρόβλεψης πωλήσεων αφορά μια πολύπλοκη μέθοδο, στην οποία γίνεται προσπάθεια πρόγνωσης των εξόδων και των εσόδων μέσω του αριθμού των πωλήσεων, που έχει υπολογιστεί από τους ειδικούς για λογαριασμό της επιχείρησης.

Οι δυσκολίες εφαρμογής μαθηματικών μοντέλων για την πρόβλεψη του κύκλου εργασιών, οι απρόσμενες ανακρίβειες που προκύπτουν συγκριτικά με τα πραγματικά δεδομένα είναι χαρακτηριστικά, τα οποία έγκειται στην διαδικασία η οποία περιγράφεται. Λόγω των προαναφερθέντων, γίνεται αντιληπτό πως η διαδικασία πρόβλεψης των πωλήσεων αποτελεί μια τεχνική για την προσέγγιση των κερδών ή των ζημιών της επιχείρησης, καθώς είναι αναγκαίο να εφαρμοστεί με σύνεση και να ληφθούν υπόψη οι πιθανότεροι κίνδυνοι που απειλούν τόσο την επιχείρηση, όσο και την αγορά στην οποία απευθύνεται. Σε συνεργασία με τους οικονομολόγους της επιχείρησης έχουν συγκεντρωθεί τα στοιχεία πρόβλεψης πωλήσεων για τους κωδικούς προϊόντων που διατίθενται, καθώς σύμφωνα με αυτούς οι αποκλίσεις κυμαίνονται στο 10%. Αξίζει να σημειωθεί, πως στην συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρείται -χάριν ευκολίας- πως παράγονται όσα προϊόντα προβλέπονται για πώληση, χωρίς πλεόνασμα.

4.8.1 Μέση πρόβλεψη

Πίνακας 13: Πρόβλεψη μέσου όγκου παραγωγής 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2022					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	Μονάδες παραγωγής/ημέρα	Σύνολο (kg)/ημέρα	Σύνολο (kg)/μήνα	Σύνολο (kg)/έτος
Τούρτες	1	100,00	100,00	2.600,00	30.000,00
Πάστες	0,1	1.100,00	110,00	2.860,00	33.000,00
Τυλιχτά**	1	130,00	130,00	3.380,00	39.000,00
Ψωμί	0,30	310,00	93,00	2.418,00	27.900,00
Κριτσίνια	0,5	240,00	120,00	3.120,00	36.000,00
Κέικ	1	200,00	200,00	5.200,00	60.000,00
Μπισκότα	1	100,00	100,00	2.600,00	30.000,00
** τα τυλιχτά παρέχονται σε συσκευασίες του 1 κιλού					

Πίνακας 14: Πρόβλεψη μέσων πωλήσεων 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2022					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg)/ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
1.Τούρτες	100,00	18,00	1.800,00	46.800,00	540.000,00
2.Πάστες	110,00	22,00	2.420,00	62.920,00	726.000,00
3.Τυλιχτά	130,00	20,00	2.600,00	67.600,00	780.000,00
4.Ψωμί	93,00	3,50	325,50	8.463,00	97.650,00
5.Κριτσίνια	120,00	15,00	1.800,00	46.800,00	540.000,00
6.Κέικ	200,00	9,00	1.800,00	46.800,00	540.000,00
7.Μπισκότα	100,00	11,00	1.100,00	28.600,00	330.000,00
		Σύνολο:	11.845,50	307.983,00	3.553.650,00

4.8.2 Βέλτιστο σενάριο

Το βέλτιστο σενάριο διαφέρει από την μέση πρόβλεψη με αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 10%. Παρατίθενται εν συνεχεία οι σχετικοί πίνακες.

Πίνακας 15: Πρόβλεψη βέλτιστου όγκου παραγωγής 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΒΕΛΤΙΣΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2022					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	Μονάδες παραγωγής /ημέρα	Σύνολο (kg)/ημέρα	Σύνολο (kg)/μήνα	Σύνολο (kg)/έτος
Τούρτες	1	110,00	110,00	2.860,00	33.000,00
Πάστες	0,1	1.210,00	121,00	3.146,00	36.300,00
Τυλιχτά**	1	143,00	143,00	3.718,00	42.900,00
Ψωμί	0,30	341,00	102,30	2.659,80	30.690,00
Κριτσίνια	0,5	264,00	132,00	3.432,00	39.600,00
Κέικ	1	220,00	220,00	5.720,00	66.000,00
Μπισκότα	1	110,00	110,00	2.860,00	33.000,00
** τα τυλιχτά παρέχονται σε συσκευασίες του 1 κιλού					

Πίνακας 16: Πρόβλεψη βέλτιστων πωλήσεων 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2022					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg)/ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
Τούρτες	110,00	18,00	1.980,00	51.480,00	594.000,00
Πάστες	121,00	22,00	2.662,00	69.212,00	798.600,00
Τυλιχτά	143,00	20,00	2.860,00	74.360,00	858.000,00
Ψωμί	102,30	3,50	358,05	9.309,30	107.415,00
Κριτσίνια	132,00	15,00	1.980,00	51.480,00	594.000,00
Κέικ	220,00	9,00	1.980,00	51.480,00	594.000,00
Μπισκότα	110,00	11,00	1.210,00	31.460,00	363.000,00
		Σύνολο:	13.030,05	338.781,30	3.909.015,00

4.8.3 Χειρότερο σενάριο

Το χειρότερο σενάριο αφορά την αποτυχία πώλησης του παραγόμενου όγκου προϊόντων κατά 10% επί της παραγωγής με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανεπιθύμητο απόθεμα. Η παραγωγή των προϊόντων θεωρείται πως αντιστοιχεί στην μέση πρόβλεψη, σε αντίθεση με τις πωλήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν στο 90% της (μέσης) παραγωγής. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες πρόβλεψης πωλήσεων του χειρότερου σεναρίου.

Πίνακας 17α: Πρόβλεψη ελάχιστου όγκου παραγωγής 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΛΑΧΙΣΤΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2022					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	Μονάδες παραγωγής /ημέρα	Σύνολο (kg)/ημέρα	Σύνολο (kg)/μήνα	Σύνολο (kg)/έτος
Τούρτες	1	90	90	2340	27000
Πάστες	0,1	990	99	2574	29700
Τυλιχτά**	1	117	117	3042	35100
Ψωμί	0,30	279	83,7	2176,2	25110
Κριτσίνια	0,5	216	108	2808	32400
Κέικ	1	180	180	4680	54000
Μπισκότα	1	90	90	2340	27000
** τα τυλιχτά παρέχονται σε συσκευασίες του 1 κιλού					

Πίνακας 17β: Πρόβλεψη ελάχιστων πωλήσεων 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΧΕΙΡΟΤΕΡΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2022					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg)/ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
Τούρτες	90,00	18,00	1.620,00	42.120,00	486.000,00
Πάστες	99,00	22,00	2.178,00	56.628,00	653.400,00
Τυλιχτά	117,00	20,00	2.340,00	60.840,00	702.000,00
Ψωμί	83,70	3,50	292,95	7.616,70	87.885,00
Κριτσίνια	108,00	15,00	1.620,00	42.120,00	486.000,00
Κέικ	180,00	9,00	1.620,00	42.120,00	486.000,00
Μπισκότα	90,00	11,00	990,00	25.740,00	297.000,00
		Σύνολο:	10.660,95	277.184,70	3.198.285,00

Στην συνέχεια, στον πίνακα 18 περιγράφεται το αποθεματικό πλεόνασμα που προκύπτει από την ελλιπή πώληση των προϊόντων, καθώς και οι περίσσιες δαπάνες που αντιστοιχούν στην παραγωγή αυτών των προϊόντων. Εν ολίγοις, αν δεν ικανοποιηθούν οι προβλέψεις ζήτησης, θα χρειαστεί να αποθηκευτούν ή να θεωρηθούν μη αξιοποιήσιμα. Είναι σημαντικό για την οικονομική μονάδα να λάβει υπόψη και το κόστος αποθεματοποίησης, το οποίο θα προκύψει σε ένα τέτοιο απρόβλεπτο συμβάν, διότι πρόκειται να διακυβεύσει τα οικονομικά πλάνα του έργου. Επίσης, είναι συνετό να προβλεφθεί ένα έκτακτο σχέδιο στρατηγικής της διοίκησης και οργάνωσης αποθήκευσης εμπορευμάτων, δεδομένου πως η αποθήκη της επιχείρησης, λόγω των προδιαγραφών της, δεν ανταποκρίνεται σε τέτοιες συνθήκες. Τα προαναφερόμενα συμβάλλουν, ώστε η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη για την αντιμετώπιση των εξόδων που θα δημιουργηθούν και να βρίσκεται σε θέση να ανταπεξέλθει στα πιθανά νέα εμπόδια, τα οποία ενδεχομένως να παρουσιαστούν, αναπτύσσοντας εναλλακτικές στρατηγικές τεχνικές, με στόχο να παραμείνει παραγωγικά δυναμική και φερέγγυα απέναντι στο πελατειακό κοινό.

Πίνακας 18: Ανεπιθύμητο απόθεμα και κόστος αποθέματος 2022

ΠΡΟΙΟΝ	ΑΝΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΑΠΟΘΕΜΑ (kg)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ
Τούρτες	3.000,00	23711,32
Πάστες	3.300,00	34498,00
Τυλιχτά	3.900,00	32709,55
Ψωμί	2.790,00	8379,59
Κριτσίνια	3.600,00	13703,92
Κέικ	6.000,00	32275,76
Μπισκότα	9.000,00	34438,08
	ΣΥΝΟΛΟ	31.590,00
		179.716,25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

5.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ

Ο επαγγελματικός χώρος της βιομηχανίας αποτελείται από δύο βασικά μέρη, εξ αυτών η μια πτέρυγα ανήκει στο διοικητικό τομέα και η δεύτερη στην παραγωγή. Στο διοικητικό κέντρο υπάρχουν τα γραφεία εξυπηρέτησης των πελατών, η αίθουσα συνεδριάσεων και τα γραφεία των ιδιοκτητών⁴, δεδομένου πως συμμετέχουν στην λειτουργία της επιχείρησης. Όσον αφορά την πτέρυγα της παραγωγής, ο χώρος έχει αρκετά μεγάλη έκταση, ώστε να στεγάζει 3 γραμμές παραγωγής, μια αποθήκη και να διαθέτει χώρο για την είσοδο και την έξοδο των οχημάτων που τελούν χρέη μεταφοράς.

Στην αποθήκη οι πρώτες ύλες διαχωρίζονται από τα ημιτελή ή ολοκληρωμένα προϊόντα, καθώς ο χώρος προορίζεται κυρίως για την σωστή διατήρηση των α' υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή, ενώ έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διαθέτει χώρο για την τοποθέτηση ολοκληρωμένων προϊόντων, εξυπηρετώντας αποκλειστικά την χωροταξική οργάνωση για το χρονικό διάστημα που αντιστοιχεί από την ολοκλήρωση της παραγωγής έως την αναχώρηση της (ή των) παραγγελίας από τις κεντρικές εγκαταστάσεις. Ακόμη, η αποθήκη είναι σχεδιασμένη για να έχει εύκολη πρόσβαση στο σημείο φόρτωσης και εκφόρτωσης των εμπορευμάτων. Στο κύριο χώρο της εγκατάστασης λειτουργούν όλες οι γραμμές παραγωγής, ενώ τα απαραίτητα μηχανήματα για τις παρασκευές είναι τοποθετημένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να διαιρούν τον χώρο δίχως κάποιο βοηθητικό μέσο, όπως για παράδειγμα μια γυψοσανίδα. Παρόλα αυτά, ορισμένες παρασκευές της γραμμής της ζαχαροπλαστικής απαιτούν θερμοκρασίες χαμηλότερες των υπόλοιπων προϊόντων, κατά συνέπεια έχει δημιουργηθεί μια αίθουσα εντός του κύριου χώρου της παραγωγής, στην οποία θα διατηρούνται οι κατάλληλες θερμοκρασίες για την υλοποίηση των ιδιαίτερων σταδίων παραγωγής.

Κατά την προσθήκη της γραμμής των μπισκότων στον κύριο χώρο των εγκαταστάσεων, θα γίνει η κατάλληλη χωροταξική διαμόρφωση, ώστε ο μηχανολογικός εξοπλισμός να λειτουργεί με ασφάλεια, να τηρούνται υγειονομικές προδιαγραφές και να εξυπηρετούνται οι μετακινήσεις στο χώρο. Η γραμμή των

⁴ Οι ιδιοκτήτες ηγούνται των επιχειρήσεων του ομίλου, δηλαδή έχουν το ρόλο του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρίας για την οποία φέρουν ευθύνη.

μπισκότων και της αρτοποιίας θα είναι πλησιέστερες μεταξύ τους, λόγω των θερμοκρασιών που αναπτύσσονται κατά την παραγωγική διαδικασία, ενώ η γραμμή της ζαχαροπλαστικής από τις άλλες δυο. Ακόμη, θα γίνει αναδιοργάνωση των αποθηκών, ώστε να υπάρχει επαρκής χώρος για την αποθήκευση των α' υλών της πρόσθετης γραμμής.

Η αρχιτεκτονική τοποθέτηση του μηχανολογικού εξοπλισμού εξυπηρετεί τον εργονομικό σχεδιασμό, ο οποίος αποσκοπεί στην διευκόλυνση της εργασίας και της μετακίνησης εντός του χώρου αυτού. Επιπλέον, βάσει της εργονομικής ανάλυσης που έχει προηγηθεί, οι εργαζόμενοι έχουν τεθεί ως το επίκεντρο του ενδιαφέροντος, έτσι εφαρμόζονται οι κατάλληλοι κανόνες για ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι η ενδεδειγμένη ενδυμασία, σωστή τοποθέτηση και ρύθμιση του φωτισμού, η εξομάλυνση της θερμοκρασίας, εφόσον ορισμένες φάσεις παραγωγής πραγματοποιούνται σε υψηλές ή χαμηλές θερμοκρασίες, ενώ διατηρείται και ελεύθερος αναξιοποίητος χώρος, εξυπηρετώντας με αυτό το τρόπο πιθανές μετακινήσεις των υπαλλήλων, μεταφορές ημιτελών προϊόντων από κάποιο σημείο του χώρου σε ένα άλλο, και άλλα.

Συμπερασματικά, η σωστή αρχιτεκτονική σχεδίαση του χώρου, στον οποίο τελείται η παραγωγή, προσφέρει ένα υγιές και λειτουργικό περιβάλλον, στο οποίο δύναται να παράγονται και να αποθηκεύονται προϊόντα, να εμποδίζεται η συμφόρηση, όπως επίσης δημιουργεί ιδανικές και ευχάριστες συνθήκες εργασίας για την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, γεγονός το οποίο λειτουργεί υπέρ της επιχείρησης.

5.2 ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Τα αποθέματα αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό επενδυτικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Ως απόθεμα θεωρείται οποιουδήποτε είδους ποσότητα, της οποίας ο σκοπός είναι να εξισορροπήσει τις διαφορές μεταξύ ρυθμού προσφοράς και ζήτησης του ίδιου αγαθού. Η διαχείριση αποθεμάτων βρίσκεται στο επίκεντρο της διοίκησης παραγωγής, επειδή αντιπροσωπεύει τον σύνδεσμο μεταξύ παραγωγής και ζήτησης. Παρόλο που πλέον, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην εξάλειψη του αποθέματος, η δυνατότητα διαχείρισης αυτού μέσω διαφόρων τεχνασμάτων εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό εργαλείο, ανεξάρτητα από την ανάπτυξη της πληροφορικής, χάρη στην

οποία προγραμματίζονται οι διαδικασίες παραγωγής. Μακροσκοπικά, ο κύριος σκοπός της διαχείρισης αποθεμάτων είναι η καταμέτρηση των ποσοτήτων αποθέματος των προϊόντων που πρέπει να διατηρεί μια εταιρεία ανά πάσα στιγμή, ώστε η ζήτηση (για ένα προϊόν) να δύναται να εκπληρωθεί με οικονομικά αποδεκτό τρόπο.

Στο σύνολο των εγκαταστάσεων της επιχείρησης υπάρχουν δύο κατηγοριών αποθήκες, εξ' αυτών η μια αφορά την αποθήκευση πρώτων υλών, οι οποίες προορίζονται για την διαδικασία παραγωγής, και η δεύτερη αφορά την αποθεματοποίηση των έτοιμων προϊόντων εντός των καταστημάτων της επιχείρησης. Δεδομένου της μινιμαλιστικής φύσης των αντιπρόσωπων καταστημάτων και της εποχιακής διάρθρωσης της επιχείρησης, ακολουθείται πολιτική αποθεματοποίησης.

Σύμφωνα με τους συμβούλους της επιχείρησης, ο ετήσιος τζίρος διαρθρώνεται ως εξής:

- 35% γιορτές Χριστούγεννων (Νοέμβριο-Δεκέμβριο)
- 30% γιορτές Πάσχα (Περίοδος Σαρακοστής έως και Κυριακή του Θωμά)
- 35% υπόλοιπο έτος

Η πολιτική αποθεμάτων για όλους τους κωδικούς προϊόντων ταυτίζεται με τα αιτιοκρατικά μοντέλα (Q,r) ενός είδους με στατική ζήτηση, στο μοντέλο IV (Α. Γιάννης Φίλης, 2021). Το κωδικό γράμμα «Q» (demand) συμβολίζει αφενός της χωρητικότητα της αποθήκης και, αφενός, την σταθερή ποσότητα ζήτησης στην εκάστοτε παραγγελία. Το γράμμα «r» αποτελεί την ελάχιστη επιτρεπτή ποσότητα αποθέματος της αποθήκης, ενώ σηματοδοτεί την εκκίνηση παραγωγής της επόμενης παραγγελίας (lead-time demand). Το μοντέλο IV προβλέπει ολική ικανοποίηση της ζήτησης, δηλαδή χωρίς αρνητικό απόθεμα (τελικών προϊόντων) στα καταστήματα, γεγονός το οποίο συνεπάγεται πως όλοι οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να αγοράσουν το προϊόν που επιθυμούν, ανά πάσα στιγμή. Σύμφωνα με την τακτική αυτή, οι παραγγελίες των καταστημάτων προς τις εγκαταστάσεις της παραγωγής γίνονται συχνά και σε μικρές ποσότητες, γεγονός το οποίο παρόλο που είναι πιο κοστοβόρο για την επιχείρηση, αντισταθμίζεται με την διατήρηση του επιπέδου ποιότητας και την αποφυγή απόσυρσης ανεπιθύμητου αποθέματος προϊόντων, λόγω πεπερασμένης ημερομηνίας λήξης. Σύμφωνα με το μοντέλο (Q,r) της περίπτωσης IV, υπάρχει μια χρονική στιγμή (lead time), στην οποία γίνεται νέα παραγγελία εμπορευμάτων πριν μηδενιστεί το

απόθεμα. Επομένως, από την προαναφερθείσα στιγμή και έπειτα στην αποθήκη του καταστήματος θα υπάρχει μια ποσότητα εμπορεύματος (για κάθε κωδικό προϊόντος), η οποία θα αντιστοιχεί στο απόθεμα ασφαλείας. Αναλυτικότερα, το απόθεμα ασφαλείας εξυπηρετεί στο να υπάρχει εμπόρευμα έως την άφιξη της επόμενης παραγγελίας, καθώς δύναται να εκπληρώσει και απρόσμενη αυξημένη ζήτηση, ώστε να αποφευχθούν ελλείψεις, οι οποίες συνεπάγονται την δυσαρέσκεια των πελατών και δυσφήμιση της εταιρείας.

Το απόθεμα ασφαλείας ισούται με το γινόμενο της μέγιστης ημερήσιας ζήτησης με τον χρόνο προετοιμασίας των μονάδων αυτών, έχοντας υπόψη πως το τμήμα παραγωγής λειτουργεί με ρυθμούς βάσει μέσης πρόβλεψης ζήτησης. Αξίζει να τονιστεί πως στην δεδομένη επιχείρηση η ζήτηση ισούται με την πρόβλεψη παραγωγής για λόγους απλοποίησης. Το μοντέλο IV αναπαρίσταται με το παρακάτω σχεδιάγραμμα.

Ο υπολογισμός του αποθέματος ασφαλείας προκύπτει ως εξής (Anderson, et al., 2013):

$$r = d * m \quad [\text{εξίσωση 5.2.1}]$$

$r = \text{reorder point}$ (σημείο επαναπαραγγελίας εμπορευμάτων)

$d = \text{demand per day}$ (ημερήσια ζήτηση/ρυθμός)

$m = \text{lead time for a new order in days}$ (χρόνος άφιξης παραγγελίας σε μέρες)

Για την εύρεση του αποθέματος ασφαλείας, το οποίο μπορεί να καλύψει κάποια ενδεχόμενη ζήτηση μεγαλύτερη της μέσης πρόβλεψης, στον τύπο 5.2.1 θα τεθεί στην μεταβλητή d η βέλτιστη πρόβλεψη ημερήσιας ζήτησης. Στο γράφημα 6 αναπαρίσταται σε βάθος χρόνου τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά του μοντέλου αποθεματοποίησης. Οι κορυφές του κάθετου άξονα $I(t)$ του γραφήματος αντιστοιχούν στην ζήτηση «Q», η οποία δεν λαμβάνει αρνητικές τιμές (δεν υπάρχει έλλειψη) όπως προαναφέρθηκε.



Γράφημα 5: Μοντέλο IV, άπειρος ρυθμός εισόδου με μη επιτρεπόμενη αρνητική στάθμη. Κάθετος άξονας: Ποσότητα παραγγελίας. Οριζόντιος άξονας: Χρόνος. (Πηγή: <https://www.eclass.tuc.gr/modules/document/file.php/MPD145/production%20systemsMar2021.pdf>)

Να σημειωθεί πως η μια κορυφή από την επόμενη απέχουν μεταξύ τους χρονικό διάστημα ίσο με έναν κύκλο, ο οποίος επαναλαμβάνεται.

Επί το πλείστον, η επιχείρηση υιοθετεί ένα σύστημα λιτής παραγωγής, το οποίο είναι ένα συνολικό σύστημα παραγωγής το οποίο στοχεύει στην ελάττωση των περιττών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στις διαδικασίες παραγωγής, και στη μείωση του κόστους παραγωγής με ταυτόχρονη αύξηση της ευελιξίας (Αδαμίδης Ε. 2016). Η λιτή παραγωγή ή αλλιώς JIT (“Just In Time”) είναι ένα ευπροσάρμοστο σύστημα παραγωγής, το οποίο χρησιμοποιεί πόρους κατά το ελάχιστο και είναι σχεδιασμένο να τονίζει την παραγωγικότητα, να ελαχιστοποιεί τις δαπάνες παραγωγής, να συρρικνώνει τους χρόνους κύκλου εργασιών και να βελτιώνει την ποιότητα. Κατά την ιδεολογία του συστήματος JIT, τα αποθέματα είναι μηδενικά, για τον λόγο αυτό εξυπηρετεί κυρίως παραγωγικές διαδικασίες που γίνονται έπειτα από παραγγελία, όπως για παράδειγμα οι μαζικές παραγγελίες που θέτουν οι πελάτες της χονδρικής της εταιρείας (πχ. ιδιοκτήτες εστιατορίων, καταστηματάρχες λιανικής πώλησης) για να προμηθευτούν τις απαραίτητες ποσότητες εμπορευμάτων, για την δημιουργία του αποθέματος που χρειάζονται .

Τέλος, σε περίπτωση μη αναμενόμενης αύξησης της ζήτησης το μοντέλο αυτό επιτρέπει την άμεση παραγγελία προϊόντων, ώστε να εξυπηρετηθούν οι πελάτες το βέλτιστο δυνατό, μέσω του αποθέματος ασφαλείας, το οποίο διατηρείται στις αποθήκες των καταστημάτων. Οι αριθμητικές λεπτομέρειες έχουν παραλειφθεί, για την διατήρηση της εχεμύθειας των παραγωγικών δεδομένων της επιχείρησης.

5.2.1 Πολιτική αποθεματοποίησης σε περιόδους αυξημένης ζήτησης

Σε ορισμένες περιόδους, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, η ζήτηση αυξάνεται, επομένως αναλογική πορεία θα ακολουθήσει και η παραγωγική πορεία της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση για την εξοικονόμηση των εξόδων της, θεωρώντας δεδομένη την αύξηση των πωλήσεων, θα αυξήσει το ύψος των παραγγελιών, με σκοπό να παραταθεί ο χρόνος ενός κύκλου, τόσο ώστε να μην γίνεται εις βάρος του κύκλου ζωής των προϊόντων. Η μεταβολή της ζήτησης οδηγεί στην αύξηση της παραγωγής, ενώ η διατήρηση του επιπέδου του αποθέματος εκείνη την

περίοδο είναι ιδιαιτέρως σημαντική , ώστε να μην δημιουργηθούν ελλείψεις, να μην υπάρξει μεγάλο φόρτο εργασίας και τα επίπεδα απόδοσης να διατηρούνται υψηλά.

5.3 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Για μια επιχείρηση της οποίας το πλεοναστικό χαρακτηριστικό αποτελεί η παροχή υψηλής ποιότητας στο καταναλωτικό κοινό, είναι κύριας σημασίας η χρήση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά την παραγωγική διαδικασία, ώστε τα ελαττωματικά προϊόντα να αποσύρονται και η εικόνα της επιχείρησης να παραμένει ακλόνητη. Μπορεί να πει κανείς ότι η ποιότητα των προδιαγραφών σχετίζεται με την ικανότητα μετάφρασης των απαιτήσεων των πελατών σε χαρακτηριστικά προϊόντων. Εκτός από την ποιότητα των προδιαγραφών, σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης παίζει και η ποιότητα συμμόρφωσης. Αυτή αναφέρεται στην αξιοπιστία αποτύπωσης των προδιαγραφών σε κάθε μονάδα προϊόντος, δηλαδή στο κατά πόσο το προϊόν είναι ή/και κάνει αυτό που ισχυρίζεται η επιχείρηση ότι είναι ή/και κάνει. Συνεπώς, η ποιότητα συμμόρφωσης έχει να κάνει με την αξιοπιστία και τη συνέχεια/συνέπεια του συνολικού συστήματος παραγωγής και διανομής (Αδαμίδης Ε., 2016). Η απόδοση της αρμόζουσας σημασίας στον ποιοτικό έλεγχο αποφέρει φήμη στην επιχείρηση όσον αφορά την ποιότητα, δίνει και την δυνατότητα τιμολόγησης των προϊόντων σε υψηλότερα επίπεδα, μεταβάλλει την τμηματοποίηση της αγοράς, ενώ η εταιρεία καταλαμβάνει μεγαλύτερο μερίδιο, καθώς συμβάλλει στην αύξηση των ετήσιων εσόδων, εφόσον ακολουθούν αναλογική πορεία των πωλήσεων.

Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην αλυσίδα αξίας του εκάστοτε προϊόντος, ο ταχύτερος εντοπισμός αρρυθμιών σηματοδοτεί την αβίαστη και χωρίς υψηλό κόστος αντιμετώπισή τους. Αλυσίδα αξίας είναι οι συνδεδεμένες κύριες δραστηριότητες μιας επιχείρησης από την προμήθεια μέχρι τη διανομή για την εκτέλεση των οποίων είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης (ως μέρος της τιμής του προϊόντος της επιχείρησης) (Αδαμίδης Ε., 2016). Η παρακολούθηση και ο έλεγχος του συστήματος αυτού, επιτυγχάνεται με την εφαρμογή διοίκησης ολικής ποιότητας, όρος ο οποίος υποδεικνύει ότι πραγματοποιείται συνεχή πρόοδος, χρήση των κατάλληλων τεχνικών, φανερώνει την πλήρη εισφορά του εργατικού δυναμικού και, τέλος, πως ο κύριος σκοπός είναι η εκπλήρωση των

επιθυμιών των πελατών. Συμπερασματικά, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τα τεχνάσματα της διοίκησης ολικής ποιότητας συνθέτουν μια φιλοσοφία μάνατζμεντ, της οποίας οι γνώμονες είναι η οργάνωση και αποτελεσματική αξιοποίηση των εργασιακών πόρων. Στην συνέχεια απεικονίζεται σχηματικά η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.



Εικόνα 6: Σχεδίαση βελτίωσης ποιότητας (πηγή: Μαλινδρέτος Γ.,(2015),Εφοδιαστική αλυσίδα, logistics και εξυπηρέτηση πελατών, σελ.212)

5.3.1 ISO:22000:2005

Στην προκείμενη παραγωγική διαδικασία τίθεται το πρότυπο Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων ISO 22000 (έτους 2005), το οποίο περιλαμβάνει και τις αρχές του συστήματος HACCP . Το όνομα HACCP προκύπτει από τα αρχικά των Hazard Analysis and Critical Control Points και μεταφράζεται ως «Ανάλυση Επικινδυνότητας και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου». Το σύστημα HACCP έχει καταστεί υποχρεωτικό από την οδηγία 93/43 του Συμβουλίου της Ε.Ε., η οποία έχει ενσωματωθεί στην Εθνική Νομοθεσία με την Κ.Υ.Α. 487/Φ.Ε.Κ. Β/1219/4.10.2000. Το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 22000 είναι ένα διεθνώς εφαρμοζόμενο πρότυπο, το οποίο καθορίζει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας των Τροφίμων. Το ΕΛΟΤ EN ISO 22000 μπορεί να εφαρμοστεί από οποιονδήποτε οργανισμό εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα στην αλυσίδα τροφίμων, είτε πρόκειται για οργανισμό που παράγει, επεξεργάζεται ή διαθέτει τρόφιμα ή ζωοτροφές, είτε πρόκειται για οργανισμό που παράγει υλικά ή εξοπλισμό

που έρχεται σε επαφή με τρόφιμα ή παρέχει υπηρεσίες σε επιχειρήσεις τροφίμων (Ελληνικός Οργανισμός Πιστοποίησης, διαθέσιμο στο: http://elot.gr/45_460_ell_html.aspx) .

Χάρη στο σύστημα HACCP εντοπίζονται οι κίνδυνοι στα στάδια της παραγωγής της κάθε γραμμής και εκτιμάται η σημαντικότητά τους, προλαμβάνεται η εμφάνισή τους, καθώς επίσης αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οι αστάθειες, οι οποίες θα μπορούσαν να κλονίσουν την ποιότητα των τροφίμων. Επιπλέον, το πρότυπο ISO 22000, το οποίο δημοσιεύθηκε το 2005, αναφέρεται τόσο στην πλήρωση των ποιοτικών προδιαγραφών ως προς τους κρατικούς φορείς, όσο και στην ικανοποίηση των αιτημάτων του καταναλωτικού κοινού. Το νέο πρότυπο προβλέπει τον έλεγχο ολόκληρης της αλυσίδας τροφίμων ως προς την τήρηση των προδιαγραφών για την διατήρηση της ασφάλειας των προϊόντων, καθιστώντας την επιχείρηση φερέγγυα στους πελάτες της, οι οποίοι έχουν την απαίτηση η τιμή του προϊόντος να ανταποκρίνεται στην ποιότητα που τους προφέρεται.

Ορισμένα πλεονεκτήματα, τα οποία έγκειται στο πρότυπο ISO 22000 κατά ΕΛΟΤ και, κατ' επέκταση στον ποιοτικό έλεγχο της επιχείρησης είναι τα εξής:

- Η επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού συμμόρφωσης με τις νομοθετικές απαιτήσεις για ασφαλή τρόφιμα
- Η πρόληψη των κινδύνων
- Η βελτιστοποίηση διαχείρισης πόρων
- Η μείωση των απωλειών τεχνογνωσίας
- Η προστασία της επωνυμίας της επιχείρησης
- Ο αποτελεσματικός έλεγχος των αλλαγών (νέα διεργασία /προϊόν)
- Η δυναμική επικοινωνία με άλλους οργανισμούς στην αλυσίδα τροφίμων, τις αρμόδιες αρχές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
- Η βελτίωση των διατμηματικών σχέσεων και γενικότερα της εσωτερικής επικοινωνίας
- Η ευελιξία

5.4 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθεί ένα σκέλος του διοικητικού πλάνου, το οποίο αφορά το σύστημα εξυπηρέτησης και τις διαδικασίες που ακολουθούν οι εργαζόμενοι κατά την είσοδο ενός πελάτη στο χώρο του καταστήματος. Ο όρος της εξυπηρέτησης πελατών περιλαμβάνει το σύνολο των υπηρεσιών και των προϊόντων που παρέχονται από τις επιχειρήσεις στους πελάτες από το σύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης και τα οποία έχουν ως στόχο να προσδίδουν λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη, σημαντικά ως προς το ποσό που δαπανήθηκε για την απόκτησή τους (Μαλινδρέτος, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, η εξυπηρέτηση ενός πελάτη αποσκοπεί στην δημιουργία της εντύπωσης «value for money», καθώς προσauξάνει την αξία του προϊόντος, το οποίο ενδιαφέρεται να αποκτήσει ο καταναλωτής. Για κάθε κατάσταση της επιχείρησης (δυο στο σύνολο) προορίζεται ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει την δυνατότητα επικοινωνίας με τον διευθυντή για πάσα ζητήματα, τα οποία μπορεί να συμβούν. Ο ιδιοκτήτης σε συνεργασία με τον διευθυντή αναλαμβάνουν την ευθύνη για την ευταξία και για την διαμόρφωση των στρατηγικών που έπονται.

Με βάση τα προηγούμενα, το σύστημα εξυπηρέτησης, στο οποίο βασίζεται κάθε κατάσταση είναι M/M/1 (Κουϊκογλου & Κωνταντάς, 2016). Αντλώντας στοιχεία από την θεωρία ουρών αναμονής, στο δοσμένο μοντέλο διαθέτει ένα κανάλι εξυπηρέτησης, το οποίο αντιστοιχεί στον μοναδικό υπάλληλο κάθε καταστήματος. Η προαναφερθείσα κωδικοποιημένη φράση μεταφράζεται εξής: Η άφιξη των πελατών ακολουθεί κατανομή Poisson (M), η διαδικασία εξυπηρέτησης από τον διακομιστή ακολουθεί, επίσης, κατανομή Poisson (M). Στο σύστημα αυτό, εξυπηρετούνται όσο το δυνατό περισσότεροι πελάτες από τον εξυπηρετητή και όταν καλυφθεί ο μέγιστος αριθμός, τον οποίο μπορεί να εξυπηρετήσει σωστά, υπάλληλος ξεκινάει η δημιουργία ουράς, ώστε να αναμένουν οι επόμενοι πελάτες.

Σύμφωνα με την θεωρία των ουρών αναμονής, υπάρχουν δυο μεταβλητές οι οποίες πρέπει να εξεταστούν, για να αξιολογηθεί το σύστημα εξυπηρέτησης, ώστε να αποφανθεί αν είναι λειτουργικό ή να εντοπιστούν τα μελανά σημεία του. Η πρώτη σημαντική μεταβλητή είναι ο μέσος αριθμός αφίξεων των πελατών, με κατανομή Poisson «λ» και η δεύτερη αφορά τον μέσο αριθμό εξυπηρέτησης, μελετώντας τον

χρόνο με την ίδια κατανομή και συμβολίζεται με το γράμμα «μ». Έχοντας συγκεντρώσει στοιχεία με την βοήθεια των συμβούλων της επιχείρησης, έχει εκτιμηθεί πως ένας πελάτης εισέρχεται στο κατάστημα περίπου ανά 15 λεπτά (κατανομή Poisson), άρα η τιμή του μέσου ρυθμού άφιξης πελάτων «λ» ισούται με 1/15. Επιπλέον, έχει υπολογιστεί πως για κάθε πελάτη ο εξυπηρετητής αφιερώνει περίπου 4⁵ λεπτά, επομένως ο μέσος ρυθμός εξυπηρέτησης «μ» θα έχει την τιμή 1/4. Ένα θεμελιώδες κριτήριο της ισορροπίας του συστήματος εξυπηρέτησης αποτελεί η ικανοποίηση της ανισότητας $\lambda/\mu = \rho < 1$ ($1/15 < 1/4$) (Medhi, 1991), δηλαδή κατ' επέκταση $\lambda < \mu$ ($1/15 < 1/4$). Η ισχύς ή μη της ανισότητας, εκφράζει την ύπαρξη ενός ευσταθούς ή ασταθούς συστήματος αντίστοιχα, την δυναμικότητα εξυπηρέτησης του καταστήματος και πιο συγκεκριμένα, αν ο ρυθμός άφιξης πελατών είναι μικρότερος από τον ρυθμό εξυπηρέτησης, τότε το σύστημα λειτουργεί ομαλά, διαφορετικά το σύστημα οδηγείται στην δημιουργία ουράς, η οποία μπορεί να επιφέρει δυσαρέσκεια στον πελάτη. Τέλος, αξίζει να τονιστεί πως ο στόχος της επιχείρησης είναι να εξυπηρετεί με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα το καταναλωτικό κοινό, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη την εμπιστοσύνη τους απέναντι στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διατίθενται.

⁵ Βάσει δεδομένων που έχουν δοθεί από την επιχείρηση

5.5 ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η σημασία της γραφειοκρατικής διαδικασίας, η οποία αποτελεί ένα σύνολο πληρωμών και σύνταξης ειδικών εγγράφων, τα οποία αποσκοπούν στην ίδρυση μιας εταιρείας ή και στην λήξη μιας ήδη υπάρχουσας. Η μορφή της ιδρύουσας επιχείρησης μπορεί να είναι διαφορετική από άλλες, εξ' αιτίας της φύσης της και του αντικειμένου που διαπραγματεύεται. Στην παρούσα φάση η ενδιαφερόμενη εταιρεία είναι ήδη ενεργή και αποτελεί «Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία» (Ι.Κ.Ε.). Ως Ι.Κ.Ε. κατατάσσεται ως πολυπρόσωπη επιχείρηση, των οποίων οι εταίροι δεν φέρουν ευθύνη για τα χρέη, παρά μόνο για ένα ορισμένο ποσό, το οποίο προβλέπεται στις εγγυητικές εισφορές όπως έχει προβλεφθεί στο καταστατικό της ίδρυσής της. Μια Ι.Κ.Ε. τηρεί διπλογραφική λογιστική, καθώς ισχύει όμοια φορολογία με τις Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης και τις Ανώνυμες Εταιρείες. Οι εταιρείες Ι.Κ.Ε. έπειτα από την ίδρυσή τους έχουν το δικαίωμα και συνάμα υποχρέωση δημοσίευσης λογιστικών καταστάσεων στο ΓΕΜΗ, όπως επίσης οι εταίροι και οι διαχειριστές της επιχείρησης υποχρεούνται να ασφαλιστούν στο ΕΦΚΑ. Το συνδρομητικό ετήσιο τέλος για το ΓΕΜΗ είναι 100 ευρώ και για το επιμελητήριο αποτελεί 41 ευρώ. Σύμφωνα με την επίσημη κυβερνητική ιστοσελίδα για την ενημέρωση του φόρου εισοδήματος, στα κέρδη των επιχειρήσεων Ι.Κ.Ε. επιβάλλεται συντελεστής σχηματισμού τακτικού αποθεματικού επί των κερδών μετά φόρων 5%, ο φόρος εισοδήματος ανέρχεται στο 22% και 5% για τον φόρο διανομής κερδών. Εν κατακλείδι, τίθεται επίσης τέλος επιτηδεύματος το οποίο ανέρχεται στα 1000 ευρώ και αφορά νομικά πρόσωπα που ασκούν εμπορική επιχείρηση και έδρα σε πόλεις με πληθυσμό που υπερβαίνει του 200.000 κατοίκους (Απογραφή 2011 Ηρακλείου Κρήτης: 305.490 κάτοικοι).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

6.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

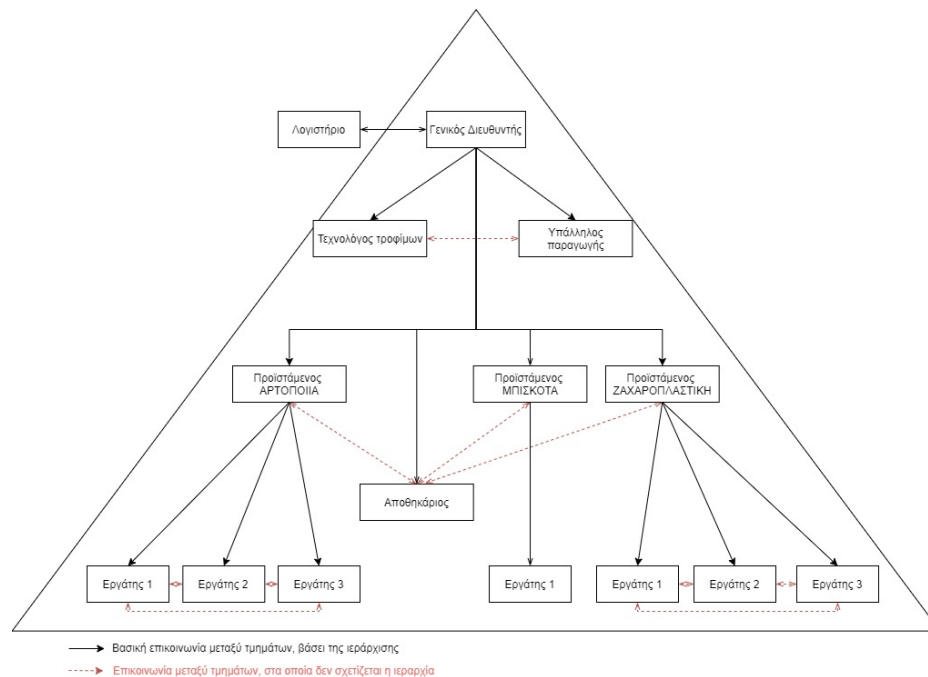
Σε κάθε οικονομική οργάνωση απαιτείται η ύπαρξη ενός σχεδίου λειτουργίας τόσο των διαδικασιών όσο και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Γνωρίζοντας πως ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι το κέρδος, είναι αναγκαίο να ληφθούν μέτρα για να την μεγιστοποίηση της αναλογίας κόστους -πώλησης υπηρεσιών, δηλαδή βάσει του δεδομένου κόστους που απαιτείται για την προσφορά υπηρεσιών, να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, γεγονός το οποίο συνεπάγεται καλύτερη προσφορά ως προς την ποιότητα, καθώς δίνει την δυνατότητα αύξησης τιμής πώλησης, εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες. Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας συμβάλλει στην βελτιστοποίηση της ποιότητας προσφοράς, όπως προαναφέρθηκε, όπως επίσης στην διατήρηση και στην ισχυροποίηση των δεσμών εμπιστοσύνης μεταξύ του παραγωγού και των πελατών. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, είναι απαραίτητο να μοιραστούν τα απαιτούμενα καθήκοντα στους κατάλληλους εργαζομένους, ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα. Εν ολίγοις, αποκαλύπτεται πως το σημαντικότερο κομμάτι της επιχείρησης αποτελείται από τον ζωντανό πυρήνα, τον άνθρωπο.

Η επιχείρηση «B» απασχολεί 19 εργαζομένους με ποικίλες αρμοδιότητες και ειδικότητες. Η ιεράρχηση ξεκινάει από τον διευθυντή, ο οποίος το ανώτατο μέλος διοίκησης ένας επιχείρησης, καθώς λαμβάνει μέρος στην οργάνωση και πολιτική ένας επιχείρησης και στην διαμόρφωση του εργατικού δυναμικού όσον αφορά εκπαίδευση, αμοιβές και αξιολόγηση. Ακόμη, έχει αρμοδιότητες οι οποίες σχετίζονται με τον έλεγχο των παραγωγικών διαδικασιών και του έργου ένας επιχείρησης, ένας και αρμοδιότητες οι οποίες σχετίζονται με την αξιολόγηση ένας πορείας ένας επιχείρησης στον οικονομικό τομέα. Εξωτερικός παράγοντας αλλά εξίσου σημαντικός αποτελεί το λογιστήριο, το οποίο συλλέγει τα οικονομικά δεδομένα και ενισχύει το έργο του διευθυντή, χειρίζεται τα φορολογικά έγγραφα, καθώς συμβάλλει στην εκπόνηση επιχειρηματικών σχεδίων. Δύο ανεξάρτητα τμήματα, τα οποία δίνουν αναφορά στον γενικό διευθυντή είναι η τεχνολογία τροφίμων και η σχεδίαση παραγωγής. Το τμήμα τεχνολογίας τροφίμων απαρτίζεται από ένα άτομο και είναι υπεύθυνο για την υγειονομική ασφάλεια παραγωγής των προϊόντων και των εργαζομένων ένας επιχείρησης, καθώς θέτει ένας υγειονομικές προδιαγραφές για την παραγωγή και πραγματοποιεί ελέγχους στα τελικά προϊόντα που προκύπτουν, ώστε να διασφαλιστεί

η ποιότητα και η αξιοπιστία ένας επιχείρησης. Εν συνεχεία, το τμήμα παραγωγής ευθύνεται για την σχεδίαση ένας διαδικασίας παραγωγής, την ενορχήστρωση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν και την διάταξη των μηχανημάτων στο χώρο, για τα βέλτιστα αποτελέσματα. Το τμήμα αυτό αποτελείται από ένα άτομο, το οποίο οφείλει να συμβουλεύει και να συνεργάζεται τόσο με τον προϊστάμενό του όσο και με ένας υφιστάμενους υπαλλήλους των γραμμών παραγωγής . Βασικό ρόλο κατέχει ο αποθηκάριος, ο οποίος έρχεται σε επαφή με ένας προμηθευτές, συνεργάζεται με ένας εργάτες όλων των γραμμών παραγωγής, τοποθετεί ένας πρώτες ύλες και τα τελικά προϊόντα κατάλληλα ώστε να διατηρούνται φρέσκα και με τέτοιο τρόπο στον χώρο, ώστε να μην φθείρονται. Ακόμη, είναι υπεύθυνος για την αποστολή των παραγγελιών στους πελάτες χονδρικής και στα καταστήματα λιανικής, καθώς και για τις απογραφές, τις οποίες οφείλει να παραδίδει στον γενικό διευθυντή ανά τακτά διαστήματα. Έπειτα, ακολουθούν οι προϊστάμενοι των γραμμών παραγωγής, ένας στον αριθμό για κάθε τομέα, οι οποίοι βρίσκονται σε επαφή με το έργο καθ' όλη την διάρκεια εκτέλεσης, ελέγχουν την διαδικασία σε όλα τα στάδια, συντονίζουν το προσωπικό και αναφέρουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν στον υπάλληλο παραγωγής και στον γενικό διευθυντή. Τέλος, στην βάση ένας ιεραρχίας βρίσκονται οι εργάτες, τρεις για κάθε γραμμή, οι οποίοι βρίσκονται στο «πεδίο μάχης», χάρη ένας οποίους εκτελούνται οι απαραίτητες ενέργειες για την παρασκευή των προϊόντων. Με την προσθήκη γραμμής παραγωγής για τα μπισκότα, θα διοριστούν δυο επιπλέον άτομα, τα οποία θα αναλάβουν τα καθήκοντα ένας νέα γραμμής. Εκ των δυο ατόμων, θα υπάρξει ένας προϊστάμενος, ο οποίος θα έχει όμοιες ευθύνες με εκείνες των προϊσταμένων των υπόλοιπων γραμμών παραγωγής, καθώς θα ισχύει αντίστοιχα το ίδιο και για τον εργάτη.

Επιπροσθέτως, η επιχείρηση εκπροσωπείται από δύο καταστήματα, τα οποία εξυπηρετούν την λιανική πώληση. Στο έκαστο κατάστημα εργάζεται ένα άτομο, του οποίου τα καθήκοντα είναι πολυπληθή. Πιο συγκεκριμένα, οφείλει να διατηρεί την εικόνα του καταστήματος καίρια τόσο στην οργάνωση και τη καθαριότητα όσο και στην ανανέωση του αποθέματος στα ράφια. Επίσης, αποτελεί εξυπηρετητής και ταμίας και, τέλος, ως εργατικό μέλος εκτός της παραγωγικής μονάδας έχει άμεση επικοινωνία αποκλειστικά με τον διευθυντή και τον αποθηκάριο, ούτως ώστε να αναφέρονται τυχόν προβλήματα στο κατάλληλο διοικητικό όργανο και σε περίπτωση ελάττωσης του αποθέματος του καταστήματος να αποστέλλεται η κατάλληλη παραγγελία.

Στην συνέχεια, παρατίθεται ένα διάγραμμα, στο οποίο απεικονίζεται η ιεραρχία των εργαζομένων εντός της παραγωγικής μονάδας, καθώς και η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους.



Εικόνα 7: Πυραμίδα κατάταξης ιεραρχίας και κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Εξαιρούνται οι πωλητές των καταστημάτων.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι δύο υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονται στα καταστήματα της εταιρίας δεν φαίνονται στην εικόνα 7, διότι δεν συγκαταλέγονται στην παραγωγική μονάδα. Παρόλαυτά, τονίζεται πως τα βασικά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των εξυπηρετητών των καταστημάτων και της παραγωγής, στοχεύουν στην άμεση ενημέρωση συμβάντων του γενικού διευθυντή και κατ' επέκταση του αποθηκάρειου, αν χρήζει της κατάστασης.

6.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το παρόν εδάφιο, αποσκοπεί στην περιγραφή των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, την οποία υιοθετεί η επιχείρηση, καθώς και στην ανάλυση των καθηκόντων των ατόμων που έχουν αναλάβει αυτό το έργο. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά σε ορισμένες συνιστάμενες, οι οποίες συγκαταλέγονται στις βασικές προϋποθέσεις για την ομαλή λειτουργία της οικονομικής μονάδας και την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Ένας ιδανικός ηγετικός ρόλος έχει ως απώτερο στόχο την υλοποίηση του οράματος της επιχείρησης, συνδυάζοντας στο μέγιστο την συνεργασία μεταξύ ηγετών-εργαζομένων.

Ως μέρος ενός ομίλου οικογενειακής φύσεως, η διοίκηση έγκειται στα καθήκοντα του ιθύνοντα της επιχείρησης, ο οποίος αναλαμβάνει δρομολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, την ανάθεση καθηκόντων στους διάφορους παραγωγικούς τομείς, την εποπτεία και την αξιολόγηση του συνολικού έργου της επιχείρησης. Τα χρέη του διοικητικού επικεφαλής περιλαμβάνουν την σύνθεση ενός πλάνου λειτουργίας, την εφαρμογή του και την συνεχή αξιολόγησή του, ώστε να διορθώνονται τυχόν διαρθρωτικές αστοχίες. Ακόμη, για την ιδανική σύνθεση του πλάνου αυτού, ο υπεύθυνος λαμβάνει υπόψη του αιτήματα ή και σχόλια από όλους τους συναδέλφους, καθώς και από τους υφιστάμενους του, οι οποίοι βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του πεδίου παραγωγής και μπορούν να ενημερώσουν άμεσα για πιθανά προβλήματα που έχουν προκύψει. Η παρούσα μέθοδος διοίκησης αναλογίζεται την αξία, την οποία διαθέτουν οι υπάλληλοι κατώτερης ιεραρχίας, διότι η αποτελεσματική εφαρμογή ενός διοικητικού πλάνου λειτουργίας εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των εργαζομένων και την αρμονική αλληλεπίδραση με τους αρχηγικούς ρόλους της επιχείρησης.

Βασικός στόχος της ηγεσίας αποτελεί η σωστή επιλογή ανάθεσης καθηκόντων σε κάθε τομέα και, έμμεσα, σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ισχύς της επιχείρησης. Η διαλογή ανάθεσης καθηκόντων λαμβάνει υπόψη το είδος της εργασίας, την οποία καλείται ο εργαζόμενος να εκτελέσει και τις γνώσεις, την εμπειρία, καθώς και τις ικανότητές που διαθέτει, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα του πόστου εργασίας. Ακόμη, οι διοικητικές τεχνικές πρέπει να προσδίδουν το αίσθημα πλήρωσης προσωπικών φιλοδοξιών και ενδιαφερόντων των εργαζομένων, ώστε να εξελίσσονται

συνεχώς στο περιβάλλον της επιχείρησης. Αποτελεσματικά, ο ιδανικός συνδυασμός των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών αποφέρει οικονομική καρποφορία, παράλληλα με τον ασπασμό των στόχων της επιχείρησης από τους υπαλλήλους, με απόρροια την εξακολουθητική απόδοσή τους χωρίς ψυχοσωματικές πιέσεις.

Παρόλα αυτά, εφόσον το επίκεντρο του σχεδίου αποτελεί ο άνθρωπος, ο οποίος δεν είναι ένα απολύτως προβλεπόμενο ον, είναι δεδομένο πως θα υπάρχουν εξαιρέσεις και αποκλίσεις από το προβλεπόμενο σχέδιο διοίκησης, γεγονός το οποίο πρέπει να ληφθεί υπόψη, ώστε σε τέτοιες περιπτώσεις να πρωταγωνιστήσουν ο σεβασμός και ο δημοκρατικός διάλογος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται η αριθμητική αντιστοίχιση του κόστους τόσο των νέων επενδυτικών κινήσεων, όσο και των ήδη υπαρχόντων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με την εφαρμογή των χρηματοοικονομικών μαθηματικών. Η σύνθεση ενός χρηματοοικονομικού σχεδίου αποσκοπεί στην συγκέντρωση και την ταξινόμηση των πηγών εσόδων της επιχείρησης και των προβλεπόμενων εξόδων, ώστε με τη χρήση των βασικών χρηματοοικονομικών μεθόδων, να υπολογιστούν τα επόμενα κέρδη ή ζημίες, ταμειακές ροές, οι οριακές επιθυμητές πωλήσεις και να συνταχθεί, εν τέλει, ο ισολογισμός. Η «μετάφραση» των ταμειακών ροών χρήζει μεγάλης σημασίας, διότι χάρη σε αυτό το τέχνασμα προλαμβάνεται η έλλειψη ρευστότητας και προφυλάσσεται η φερεγγυότητα της εταιρίας. Ακόμη, χρηματοοικονομική διαχείριση συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και μειώνει την έκθεση έναντι των εξωτερικών απειλών της επιχείρησης. Η δημιουργία ενός οικονομικού πλάνου συντελεί στην βέλτιστη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης, στην αποφυγή λανθασμένων επιχειρηματικών κινήσεων και αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης. Ακόμη, η ευπαρουσίαστη μελέτη της οικονομικής πρόβλεψης της επιχείρησης σε μακροχρόνιο επίπεδο αποδίδει πλεονεκτική θέση στην επιχείρηση στην περίπτωση που υπάρχει ανάγκη δανεισμού ή χρηματοδότησης, είτε από επενδυτές του ιδιωτικού τομέα, είτε από προγράμματα του δημοσίου τομέα.

7.1 ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Τα πάγια έξοδα μιας επιχείρησης αποτελούν τα σταθερά οικονομικά μεγέθη, τα οποία οφείλει να διαθέσει, ώστε να λειτουργεί η επιχείρηση ανεμπόδιστη. Στα σταθερά κόστη συγκαταλέγονται τα έξοδα του απολαβών του απασχολούμενου προσωπικού, το κόστος εφοδιασμού α' υλών, το ενοίκιο του χώρου των εγκαταστάσεων και των καταστημάτων, της απαιτούμενης ενέργειας για την προβλεπόμενη παραγωγή, τα έξοδα διοίκησης και διάθεσης, τα χρηματοοικονομικά έξοδα, καθώς και τα έξοδα συντήρησης.

7.1.1 Έξοδα προσωπικού

Παρακάτω, παρατίθενται οι πίνακες στους οποίους αναγράφεται το πλήθος των υπαλλήλων ανά τομέα απασχόλησης, καθώς και οι μηνιαίες απολαβές τους. Ακόμη, στην εκάστοτε στήλη «Ετήσιες απολαβές» παρουσιάζεται το ετήσιο κόστος της επιχείρησης ως προς τον κάθε υπάλληλο, ποσό το οποίο αντιστοιχεί σε 14 μήνες εργασίας, ώστε με αυτή τη μέθοδο να συμπεριλαμβάνονται τα δώρα και τα επιδόματα που δικαιούνται οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 19: Μισθοδοσία εργαζομένων της διοίκησης

Διοικητικό	Αριθμός ατόμων	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Διευθυντής	1	1.500,00	21.000,00
Λογιστήριο	2	1.000,00	14.000,00
Τεχνολόγος τροφίμων	1	1.000,00	14.000,00
Υπάλληλος Παραγωγής	1	1.200,00	16.800,00
	Σύνολο	4.700,00	65.800,00

Πίνακας 20: Μισθοδοσία αποθηκάριου

Άλλο	Αριθμός ατόμων	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Αποθηκάριος	1	1.000,00	14.000,00

Πίνακας 21: Μισθοδοσία εργαζομένων ζαχαροπλαστικής

Παραγωγή ζαχαροπλαστικής	Αριθμός ατόμων	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Εργάτες	3	2.400,00	33.600,00
Προϊστάμενος	1	1.000,00	14.000,00
	Σύνολο	3.400,00	47.600,00

Πίνακας 22: Μισθοδοσία εργαζομένων αρτοποιίας

Παραγωγή αρτοποιίας	Αριθμός ατόμων	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Εργάτες	3	2.400,00	33.600,00
Προϊστάμενος	1	1.000,00	14.000,00
	Σύνολο	3.400,00	47.600,00

Πίνακας 23: Μισθοδοσία εργαζομένων των μπισκότων

Παραγωγή μπισκότων	Αριθμός ατόμων	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Εργάτες	2	1.600,00	22.400,00
Προϊστάμενος	1	1.000,00	14.000,00
	Σύνολο	2.600,00	36.400,00

Πίνακας 24: Μισθοδοσία εργαζομένων των φυσικών καταστημάτων

Φυσικά καταστήματα	Αριθμός ατόμων	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Κατάστημα 1	1	750,00	10.500,00
Κατάστημα 2	1	750,00	10.500,00
	Σύνολο	1.500,00	21.000,00

7.1.2 Κόστος α' υλών

Ο υπολογισμός των απαιτήσεων των α' υλών είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την επιχείρηση, διότι σύμφωνα με τις προβλέψεις των αναγκών σε προμήθειες, η επιχείρηση πραγματοποιεί τις κατάλληλες παραγγελίες. Επιπλέον, ο προϋπολογισμός των αναγκών ως προς τις πρώτες ύλες καθίσταται έμμεσα ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία της επιχείρησης, αφού προηγείται η αναζήτηση προμηθευτών. Κατά την διαδικασία αυτή, βάσει των προβλεπόμενων απαιτήσεων, η επιχείρηση αποσκοπεί σε συμφέρουσες συμφωνίες και συνεργασίες, οι οποίες θα αποβούν λιγότερο κοστοβόρες, χωρίς να αλλοιώνεται το επίπεδο ποιότητας και σε ένα ιδανικό σύστημα πιστώσεων ως προς τους προμηθευτές, για να αποφευχθούν ζητήματα ρευστότητας της επιχείρησης για την αποπληρωμή των παραγγελιών. Εν συνεχεία παρουσιάζεται ο πίνακας δαπανών των προμηθειών για την παραγωγή σε μηνιαίο και σε ετήσιο επίπεδο.

Πίνακας 25: Πάγιο κόστος α' υλών

ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ		
	Μηνιαίο κόστος	Ετήσιο κόστος
Ζαχαροπλαστική α' ύλες	18.000,00	216.000,00
Αρτοποιίας α' ύλες	5.000,00	60.000,00
Μπισκότα α' ύλες	11.500,00	138.000,00
Σύνολο	34.500,00	414.000,00

7.1.3 Ενεργειακό κόστος

Στον πίνακα 26 που παρατίθεται, παρουσιάζεται το ενεργειακό κόστος παραγωγής, το οποίο προκύπτει από την δημιουργία ενός προϊόντος. Η ενέργεια έχει

καταμετρηθεί σε επίπεδο γραμμών παραγωγής και αντιστοιχεί σε 1 (ένα) κιλό τελικού προϊόντος. Πιο αναλυτικά, οι τιμές της ενέργειας ανά κιλό, οι οποίες αναγράφονται στην 2^η στήλη του πίνακα, αποτελούν τον μέσο όρο κατανάλωσης ενέργειας ενός κιλού για κάθε προϊόν, το οποίο ανήκει στην εκάστοτε γραμμή παραγωγής. Το κόστος ενέργειας της παραγωγής συμπεριλαμβάνεται στο κόστος παροχής ηλεκτρικού ρεύματος. Η καταμέτρηση της κατανάλωσης ρεύματος κατά την παραγωγή αποσκοπεί στον ανάλυση της απόδοσης του μηχανολογικού εξοπλισμού, στον έλεγχο των εξόδων, ενώ αποτελεί εργαλείο για την βέλτιστη πρόβλεψη των πάγιων δαπανών.

Πίνακας 26: Ενεργειακό κόστος κατανάλωσης κατά την παραγωγή σε ετήσια βάση

ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				
Τομέας	Ενέργεια ανά κιλό	Ημερήσιο κόστος	Μηνιαίο κόστος	Ετήσιο κόστος
Αρτοποιία	0,05	20,65	536,90	6.195,00
Ζαχαροπλαστική	0,035	11,90	309,40	3.570,00
Μπισκότα	0,05	0,00	0,00	0,00
	Σύνολο	32,55	846,30	9.765,00

7.1.4 Λοιπά έξοδα

Στο παρόν εδάφιο παρουσιάζονται τα υπόλοιπα έξοδα της επιχείρησης, τα οποία αφορούν έξοδα διοίκησης και διάθεσης της παραγωγής και χρηματοοικονομικά έξοδα, καθώς και δαπάνες οι οποίες σχετίζονται με άρδευση, ηλεκτρικό ρεύμα, ενοίκια καθώς και εργασίες που σχετίζονται με την επιμέλεια του εξοπλισμού.

Πίνακας 27: Έξοδα διοίκησης, διάθεσης και χρηματοοικονομικά έξοδα.

	Ετήσιο κόστος
Έξοδα διοίκησης	250.000,00
Έξοδα διάθεσης	100.000,00
Έξοδα χρηματοοικονομικά	200.000,00

Πίνακας 28: Λοιπά έξοδα

ΛΟΙΠΑ ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ		
	Μηνιαίο κόστος	Ετήσιο κόστος
Συντήρηση εξοπλισμού	500,00	6.000,00
Συνεργείο καθαρισμού	100,00	1.200,00
Ενοίκιο	3.000,00	36.000,00
Ηλεκτρικό ρεύμα	2.800,00	33.600,00
Υδρευση	500,00	6.000,00
Σύνολο	6.900,00	82.800,00

7.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι ετήσιες προβλέψεις παραγωγής για τα επόμενα έτη έως το 2026, καθώς επίσης θα τονιστεί η σημασία των μελλοντικών εκτιμήσεων, διότι η εγκυρότητά τους είναι υπαίτιος των κερδών μιας επιχείρησης και, αφετέρου, της βιωσιμότητά της. Οι μελλοντικές προβλέψεις όσον αφορά τον όγκο παραγωγής συνδέονται άμεσα με την εκτίμηση της ζήτησης που αναμένεται, επομένως οι μέθοδοι οι οποίες εφαρμόζονται για τον υπολογισμό της θεωρητικής ζήτησης είναι σχεδιασμένες, με σκοπό των εκμηδενισμό των αποκλίσεων ως προς τις πραγματικές συνθήκες των απαιτήσεων της αγοράς. Στην προκείμενη διαδικασία, χρειάζεται να αναφερθεί το γεγονός, πως στην ενδιαφερόμενη εταιρεία ο όγκος παραγωγής προϋπολογίζεται ίσος με τον όγκο πωλήσεων, καθώς επίσης τα προβλεπόμενα παραγωγικά μεγέθη για το έτος 2022 έχουν μελετηθεί από το αρμόδιο τμήμα του συμβουλευτικού προσωπικού της εταιρείας. Ακόμη, είναι αναγκαίο για την επιχείρηση να λάβει υπόψη ενδεχόμενα εμπόδια, τα οποία μπορεί να εμφανιστούν (πχ. μη αναμενόμενη φθορά εξοπλισμού), κάποια λάθος εκτίμηση ως προς τα έξοδα της επιχείρησης, καθώς και τις απρόβλεπτες αλλαγές στις τάσεις της αγοράς, ώστε να συνθέσει ένα απαισιόδοξο σενάριο ως προς την οικονομική της πορεία, για να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή, να ανταποκριθεί στις αντίξοες συνθήκες, οι οποίες μπορεί να προκληθούν.

Στις ενότητες 7.2.1 και 7.2.2 παρατίθενται ο όγκος παραγωγής με βάση την μέση και την χειρότερη πρόβλεψη. Επί το πλείστον, για τα έτη 2023 και 2024 προβλέπεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022 και για τα έτη 2025 και 2026 σχεδιάζεται επιπλέον 5% αύξηση της παραγωγής από το έτος 2024. Η τεχνική

για την πρόβλεψη των πωλήσεων (και παραγωγής) που εφαρμόζεται είναι η μέθοδος σεναρίων, χάρη στην οποία σχηματίζεται ένα φάσμα δυνητικών μακροπρόθεσμων σεναρίων, το οποίο συμπύκνωση τις αβεβαιότητες που ελλοχεύουν στα επικείμενα σχέδια. Η δεδομένη μέθοδος περιλαμβάνει ένα δέντρο αποφάσεων, στο οποίο συγκαταλέγονται υποκειμενικές πιθανότητες πραγματοποίησης γεγονότων και όταν, για παράδειγμα, δυο άτομα παραθέτουν διαφορετικές πιθανότητες για την ίδια περίπτωση, βάσει της Ανάλυσης Αποφάσεων γίνεται χρήση του μέσω όρου. Γενικότερα, εφαρμόζοντας την μέθοδο των σεναρίων εντοπίζονται ευάλωτα σημεία και κρίσιμα γεγονότα, καθώς δημιουργούνται πιθανά σενάρια πάνω σε αυτά, με σκοπό να μετασχηματιστούν τα μη προβλέψιμα στοιχεία σε κάποια πιθανότητα.

Χάριν απλοποίησης, προτείνεται από τους οικονομικούς συμβούλους της επιχείρησης η απαισιόδοξη οικονομική πρόβλεψη να βασίζεται στην πτώση των πωλήσεων, κατά 10% από την μέση εκτίμηση. Παρατίθεται ο πίνακας 29, στον οποίο παρουσιάζεται η μέση παραγωγή για το έτος 2022, στην οποία θα βασιστεί η ανάλυση των επόμενων ετών έως το 2026 και η σύνθεση των απαισιόδοξων εκτιμήσεων.

Πίνακας 29: Πρόβλεψη μέσης παραγωγής για το έτος 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2022					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	Μονάδες παραγωγής /ημέρα	Σύνολο (kg)/ημέρα	Σύνολο (kg)/μήνα	Σύνολο (kg)/έτος
Τούρτες	1	100,00	100,00	2.600,00	30.000,00
Πάστες	0,1	1.100,00	110,00	2.860,00	33.000,00
Τυλιχτά**	1	130,00	130,00	3.380,00	39.000,00
Ψωμί	0,30	310,00	93,00	2.418,00	27.900,00
Κριτσίνια	0,5	240,00	120,00	3.120,00	36.000,00
Κέικ	1	200,00	200,00	5.200,00	60.000,00
Μπισκότα	1	100,00	100,00	2.600,00	30.000,00

7.2.1 Μέσης πρόβλεψη παραγωγής

Πίνακας 30α : Μέση πρόβλεψη παραγωγής για τα έτη 2022 έως 2026 (έτη 2022 και 2023)

ΜΕΣΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2022 ΚΑΙ 2023					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	2022		2023	
Είδος προϊόντος		(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή	(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή
Τούρτες	1,00	100,00	30000	105	31500
Πάστες	0,10	1.100,00	33000	1155	34650
Τυλιχτά	1,00	130,00	39000	136,5	40950
Ψωμί	0,30	310,00	27900	325,5	29295
Κριτσίνια	0,50	240,00	36000	252	37800
Κέικ	1,00	200,00	60000	210	63000
Μπισκότα	1,00	100,00	30000	105	31500
ΣΥΝΟΛΟ:		2.180,00	255.900,00	2.289,00	268.695,00

Πίνακας 30β: Μέση πρόβλεψη παραγωγής για τα έτη 2022 έως 2026 (έτη 2024 έως 2026)

ΜΕΣΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2024 ΕΩΣ 2026					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
2024		2025		2026	
(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή	(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή	(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή
105	31500	110,25	33075	110,25	33075
1155	34650	1212,75	36382,5	1212,75	36382,5
136,5	40950	143,325	42997,5	143,325	42997,5
325,5	29295	341,775	30759,75	341,775	30759,75
252	37800	264,6	39690	264,6	39690
210	63000	220,5	66150	220,5	66150
105	31500	110,25	33075	110,25	33075
2.289,00	268.695,00	2.403,45	282.129,75	2.403,45	282.129,75

7.2.2 Χειρότερη πρόβλεψη παραγωγής

Πίνακας 31α : Χειρότερη πρόβλεψη παραγωγής για τα έτη από 2022 έως 2026 (έτη 2022 και 2023)

ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2022 ΕΩΣ 2026					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	2022		2023	
		(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή	(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή
Τούρτες	1,00	90	27000	94,5	28350
Πάστες	0,10	990	29700	1039,5	31185
Τυλιχτά	1,00	117	35100	122,85	36855
Ψωμί	0,30	279	25110	292,95	26365,5
Κριτσίνια	0,50	216	32400	226,8	34020
Κέικ	1,00	180	54000	189	56700
Μπισκότα	1,00	90	27000	94,5	28350
ΣΥΝΟΛΟ:		1.962,00	230.310,00	2.060,10	241.825,50

Πίνακας 31β : Χειρότερη πρόβλεψη παραγωγής για τα έτη από 2022 έως 2026 (έτη 2024 έως 2026)

ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2022 ΕΩΣ 2026					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
2024		2025		2026	
(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή	(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή	(kg)/ημέρα	Ετήσια παραγωγή
94,5	28350	99,225	29767,5	99,225	29767,5
1039,5	31185	1091,475	32744,25	1091,475	32744,25
122,85	36855	128,9925	38697,75	128,9925	38697,75
292,95	26365,5	307,5975	27683,775	307,5975	27683,775
226,8	34020	238,14	35721	238,14	35721
189	56700	198,45	59535	198,45	59535
94,5	28350	99,225	29767,5	99,225	29767,5
2.060,10	241.825,50	2.163,11	253.916,78	2.163,11	253.916,78

7.3 ΑΡΧΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η αρχική δαπάνη μιας επένδυσης αφορά τον υπολογισμό του αρχικού κεφαλαίου, το οποίο πρέπει να έχει στην διάθεσή της η επιχείρηση, ώστε να είναι σε

θέση να ξεκινήσει βήμα- βήμα την εφαρμογή του επενδυτικού πλάνου. Στα αρχικά έξοδα συμπεριλαμβάνονται η αγορά των απαραίτητων μηχανημάτων, όπως και το κόστος μεταφοράς και εγκατάστασής τους, η πρόσληψη και η εκπαίδευση νέου προσωπικού, καθώς και το ποσό των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης που δημιουργείται από την εκμετάλλευση του νέου μηχανικού εξοπλισμού (Ζοπουνίδης, 2013).

Η αρχική δαπάνη δίνεται από τη σχέση :

$$I = C + B_{FR} + F(1 - T) \text{ [εξίσωση: 7.3.1]}$$

Όπου

I = η αρχική δαπάνη

C = το κόστος εγκατάστασης του μηχανήματος σε μετρητά και περιλαμβάνει: Κόστος αγοράς, έξοδα μεταφοράς και έξοδα εγκατάστασης

B_{FR} = άλλες εκροές χρηματικών μέσων απαραίτητες μετά την απόκτηση του μηχανήματος, οι οποίες δεν αποτελούν ούτε κόστος ούτε έξοδο. Πρόκειται για την αύξηση των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.

F = εκροές χρηματικών μέσων απαραίτητες μετά την απόκτηση του μηχανήματος, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως έξοδο. Πρόκειται πχ. για έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού.

T = ο συντελεστής φόρου εισοδήματος (σύμφωνα με τα λογιστικά κρατικά πρότυπα)

Στο δεδομένο επενδυτικό πλάνο το κόστος κτήσης του μηχανήματος, το οποίο είναι απαραίτητο για την νέα γραμμή παραγωγής ανέρχεται στα 50.000 ευρώ, έχει ωφέλιμη διάρκεια ζωής 5 χρόνια, η ετήσια απόσβεσή του υπολογίζεται βάσει της μεθόδου σταθερής γραμμικής απόσβεσης και η υπολειμματική του αξία έχει ύψος 2.500 ευρώ. Το κόστος εγκατάστασης του μηχανολογικού εξοπλισμού, το οποίο περιλαμβάνει και τα έξοδα μεταφοράς του και ανέρχεται στα 39.550 ευρώ, βάσει πληροφοριών εντός της επιχείρησης. Επομένως, το άθροισμα του κόστους εγκατάστασης και αγοράς του μηχανήματος αποτελούν την μεταβλητή «C» της συνάρτησης [7.3.1] της αρχικής δαπάνης.

Στην μεταβλητή B_{FR} συγκαταλέγεται η ανάγκη σε κεφάλαιο κίνησης, δηλαδή οι άμεσες ανάγκες ρευστότητας, οι οποίες θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη ως επιπλέον κεφαλαιουχικό απόθεμα σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει άμεση ανάγκη χρημάτων, λόγω των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται ή λόγω αποκλίσεων από

τους θεωρητικούς υπολογισμούς που προηγήθηκαν. Στην περίπτωση αυτή, η μεταβολή του κεφαλαίου κίνησης είναι στα 3.000 ευρώ.

Εν συνεχεία, τα αρχικά έξοδα για την πρόσληψη νέου προσωπικού, ενδυματολογικού εξοπλισμού και τα έξοδα εκπαίδευσης έγκειται στην μεταβλητή «F» και το ποσό αυτό ανέρχεται στα 4.000 ευρώ.

Εφαρμόζοντας τα αριθμητικά ποσά στην εξίσωση [7.3.1] προκύπτει η αρχική δαπάνη της επένδυσης ύψους 95.670 ευρώ. Παρακάτω δίνεται ο πίνακας 32, στον οποίο παρουσιάζονται τα στοιχεία για τον υπολογισμό της αρχικής δαπάνης και ο πίνακας 33, στον οποίο υποδεικνύεται η ετήσια απόσβεση⁶ του μηχανήματος για την παραγωγή μπισκότων.

Πίνακας 32: Υπολογισμός αρχικής δαπάνης της επένδυσης

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ $I = C + B_{FR} + F(1 - T)$	
$B_{FR} =$	3000
$T =$	0,22
$F =$	4000
$C =$	89550
$I =$	95670

Πίνακας 33: Υπολογισμός αποσβέσεων με την γραμμική μέθοδο.

ΑΠΟΣΒΕΣΗ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΟΣ μπισκότων			
ΕΤΗ	ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ
0	50000		
1	40500	9500	
2	31000	9500	
3	21500	9500	
4	12000	9500	
5	2500	9500	2500

⁶ Σύμφωνα με την γραμμική μέθοδο όπου: Ετήσια απόσβεση = (Κόστος κτήσης – υπολειμματική αξία) / ωφέλιμη διάρκεια ζωής

7.4 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η διαμόρφωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι καίριας σημασίας, μιας και καθορίζει σε μεγάλο ποσοστό τα κέρδη της επιχείρησης . Το κόστος παραγωγής, με την σειρά του, εξαρτάται άμεσα από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στις γραμμές παραγωγής, από το πλήθος των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν άμεση επαφή με τις εγκαταστάσεις της παραγωγής και τον πραγματικό χρόνο που αφιερώνουν σε κάθε παραγωγικό στάδιο και από τις απολαβές τους. Επίσης, στο πρότυπο κόστος συμπεριλαμβάνονται τα βιομηχανικά έξοδα, τα οποία σχετίζονται με τα λειτουργικά έξοδα (διάθεση, διοίκηση, χρηματοοικονομικά έξοδα), καθώς διαχωρίζονται σε σταθερές και μεταβλητές δαπάνες.

7.4.1 Πρότυπο κόστος α' υλών και άμεσης εργασίας

Το πρότυπο κόστος των πρώτων υλών αφορά τα χαρακτηριστικά παραγωγής 1kg (1 κιλού) του κωδικού προϊόντος που εξετάζεται. Επίσης, τονίζεται πως οι υπολογισμοί οι οποίοι έπονται γίνονται με βάση την μέση πρόβλεψη πωλήσεων και με την παραδοχή πως υπάρχει αρχικό απόθεμα 5% επί των πωλήσεων, όπως και τελικό στο 3% (βλέπε ενότητα 5.3), ώστε οι υπολογισμοί να αντικατοπτρίζουν ρεαλιστικές συνθήκες ζήτησης. Το ποσοστό το οποίο αντιπροσωπεύουν τα προϊόντα της εκάστοτε γραμμής αντιστοιχεί στο ποσοστιαίο κλάσμα, όπου στον αριθμητή βρίσκεται η ετήσια παραγωγή του προϊόντος Π_ι και στον παρονομαστή η ετήσια παραγωγή της γραμμής, στην οποία ανήκει το προϊόν Π_ι. Όσον αφορά το κόστος άμεσης εργασίας, στο πλαίσιο μέσου ημερομισθίου έχει βρεθεί ο μέσος όρος των ημερήσιων απολαβών βάσει των μηνιαίων αναφορών διαιρεμένων δια του 26 (έχοντας αφαιρέσει τις Κυριακές). Ακόμη, για τον υπολογισμό της συνολικής αξίας άμεσης εργασίας και των συνολικών εργατολεπτών έχει ληφθεί υπόψη πως η βιομηχανία είναι ενεργή 300⁷ ημέρες στο έτος και πως κάθε βάρδια είναι 8 ωρών. Στην συνέχεια παρατίθενται τα πρότυπα κόστη α' υλών των γραμμών παραγωγής ζαχαροπλαστικής, αρτοποιίας και μπισκότων.

⁷ Στις 365 ημέρες του χρόνου έχουν αφαιρεθεί οι Κυριακές και οι αργίες.

7.4.1.1 Γραμμή παραγωγής ζαχαροπλαστικής

Πίνακας 34: Υπολογισμός κόστους άμεσης εργασία για τα προϊόντα της γραμμής της ζαχαροπλαστικής

	ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ		
	ΠΡΟΙΟΝ Π1 ⁸	ΠΡΟΙΟΝ Π2 ⁹	ΠΡΟΙΟΝ Π3 ¹⁰
Ποσοστό επί της συνολικής παραγωγής	0,294	0,324	0,382
Μονάδες πώλησης (kg)	30.000,00	33.000,00	39.000,00
Πρόβλεψη τελικού αποθέματος (3%)	900,00	990	1170
Αρχικό απόθεμα Π1 σε kg (5%)	1500	1650	1950
Μονάδες παραγωγής (πλην το αρχικό απόθεμα kg)	29.400,00	32.340,00	38.220,00
Τιμή α' υλών για Πi	63529,412	69882,353	82588,235
Ανάλωση α' υλών για 1 kg Πi	2,161	2,161	2,161
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΓΙΑ Πi	2,161	2,161	2,161
Πρότυπος χρόνος ανά τεμάχιο (ΛΕΠΤΑ)	8,5	10	6,5
Μέσο Ημερομίσθιο	32,692	32,692	32,692
Αριθμός εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής	4	4	4
Συνολική αξία άμεσης εργασίας	39230,769	39230,769	39230,769
Συνολικά εργατολεπτά	144000	144000	144000
Κόστος εργατολεπτού	0,272	0,272	0,272
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,316	2,724	1,771

⁸ Π1:τούρτα

⁹ Π2:πάστες

¹⁰ Π3: τυλιχτά

7.4.1.2 Γραμμή παραγωγής αρτοποιίας

Πίνακας 35: Υπολογισμός κόστους άμεσης εργασία για τα προϊόντα της γραμμής της αρτοποιίας

	ΑΡΤΟΠΟΙΑ		
	ΠΡΟΙΟΝ Π4 ¹¹	ΠΡΟΙΟΝ Π5 ¹²	ΠΡΟΙΟΝ Π6 ¹³
Ποσοστό επί της συνολικής παραγωγής	0,225	0,291	0,484
Μονάδες πώλησης (kg)	27.900,00	36.000,00	60.000,00
Πρόβλεψη τελικού αποθέματος (3%)	837,00	1.080,00	1.800,00
Αρχικό απόθεμα Π1 σε kg (5%)	1.395,00	1.800,00	3.000,00
Μονάδες παραγωγής (πλην το αρχικό απόθεμα kg)	27.342,00	35.280,00	58.800,00
Τιμή α' υλών για Πi	13.510,90	17.433,41	29.055,69
Ανάλωση α' υλών για 1 kg Πi	0,494	0,494	0,494
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΓΙΑ Πi	0,494	0,494	0,494
Πρότυπος χρόνος ανά τεμάχιο (ΛΕΠΤΑ)	2,5	3,5	3,5
Μέσο Ημερομίσθιο	32,692	32,692	32,692
Αριθμός εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής	4	4	4
Συνολική αξία άμεσης εργασίας	39.230,769	39.230,769	39.230,769
Συνολικά Εργατολεπτά	144.000	144.000	144.000
Κόστος εργατολεπτού	0,272	0,272	0,272
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,681	0,954	0,954

¹¹ Π4: ψωμί

¹² Π5: κριτσίνια

¹³ Π6: κέικ

7.4.1.3 Γραμμή παραγωγής μπισκότων

Πίνακας 36: Υπολογισμός κόστους άμεσης εργασία για τα προϊόντα της γραμμής των μπισκότων

	ΜΠΙΣΚΟΤΑ
	ΠΡΟΙΟΝ Π7¹⁴
Ποσοστό επί της συνολικής παραγωγής	1
Μονάδες πώλησης (kg)	30.000,00
Πρόβλεψη τελικού αποθέματος (3%)	900,00
Αρχικό απόθεμα Π1 σε kg (5%)	1.500,00
Μονάδες παραγωγής (πλην το αρχικό απόθεμα kg)	29.400,00
Τιμή α' υλών για Π7	138.000,00
Ανάλωση α' υλών για 1 kg Π7	4,694
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ Α' ΥΛΩΝ ΓΙΑ Π7	4,694
Πρότυπος χρόνος ανά τεμάχιο (ΛΕΠΤΑ)	6,0
Μέσο Ημερομίσθιο	33,333
Αριθμός εργαζομένων στην γραμμή παραγωγής	3
Συνολική αξία άμεσης εργασίας	30.000,000
Συνολικά Εργατολεπτά	144.000
Κόστος εργατολεπτού	0,208
ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,250

7.4.2 Γενικά βιομηχανικά έξοδα

Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα¹⁵ απαρτίζονται από το πρότυπο κόστος έμμεσης εργασίας, το κόστος των γενικών εξόδων και από τα χρηματοοικονομικά έξοδα. Η έμμεση εργασία σχετίζεται με τον συστηματικό αριθμό των απασχολούμενων ατόμων, καθώς και τον μεταβλητό αριθμό αυτών. Τα γενικά και τα χρηματοοικονομικά έξοδα, ομοίως, χαρακτηρίζονται από τα μεταβλητά και τα σταθερά ποσά, τα οποία αντιστοιχούν στην παραγωγή, την διοίκηση και την διάθεση. Τα διαφορετικά κόστη εργατολεπτών τα οποία υπολογίζονται στις επόμενες υποενότητες, προκύπτουν βάσει της 8ωρης βάρδιας επί 300 ημέρες του έτους

Επιπλέον, σημειώνεται πως τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στα μεταβλητά μεγέθη, έχουν δοθεί ως δεδομένα στοιχεία από τους οικονομολόγους συνεργάτες της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, για τον υπολογισμό του πρότυπου κόστους των γενικών

¹⁴ Π7: μπισκότα

¹⁵ Τα δεδομένα των πινάκων 37 έως 42 είναι δοσμένα από την επιχείρηση

εξόδων και της έμμεσης εργασίας, τα οποία αναλογούν στο εκάστοτε προϊόν, γίνεται χρήση του ποσοστού που καταλαμβάνει στην ετήσια μέση παραγωγή της γραμμής στην οποία παρασκευάζεται, καθώς και του μεριδίου, το οποίο ανήκει στην γραμμή παραγωγής του προϊόντος επί της συνολικής ετήσιας παραγωγής της επιχείρησης. Η βαρύτητα των γραμμών παραγωγής ως προς την διάθεση πόρων σε λειτουργικό επίπεδο είναι 25:50:25 της ζαχαροπλαστικής, της αρτοποιίας και των μπισκότων αντίστοιχα.

Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα κέντρα κόστους, τα οποία περιλαμβάνουν τα προαναφερθέντα οικονομικά μεγέθη, για κάθε γραμμή παραγωγής και για κάθε προϊόν ξεχωριστά.

7.4.2.1 Γραμμή παραγωγής ζαχαροπλαστικής

Πίνακας 37: Υπολογισμός των Βιομηχανικών εξόδων γραμμής παραγωγής ζαχαροπλαστικής

Πρότυπο κόστος έμμεσης εργασίας ανά τεμάχια Π1, Π2, Π3	Κέντρο κόστους ¹⁶					
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
αριθμός ατόμων	2	1	3	1	3	1
μέσος μισθός ανά μήνα	1.100,00	850	833,33	900	833,3	650
Αξία	30800	11900	35000	12600	35000	9100
Κόστος εργατολεπτού	0,213	0,082	0,243	0,087	0,243	0,063
Πρότυπο κόστος	5,347	2,065	6,076	2,185	6,076	1,579
Πρότυπο κόστος Γενικών εξόδων ανά Π1,Π2,Π3	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
Αξία	18550	11130	14850	8910	18800	11280
κόστος εργατολεπτού	0,128	0,077	0,103	0,062	0,130	0,078
Πρότυπο κόστος	3,864	2,318	3,093	1,856	3,916	2,35
Χρηματοοικονομικά έξοδα ανά Π1,Π2,Π3						
	σταθ	μετ				
Αξία	15850	12358				
Κόστος εργατολεπτού	0,110	0,085				
Πρότυπο κόστος	3,302	2,574				

¹⁶ Κάθε προϊόν διαθέτει διαφορετικά βιομηχανικά έξοδα και υπολογίζεται ως εξής: «X» ποσό κέντρο κόστους * «Y» ποσοστό που καταλαμβάνει η γραμμή παραγωγής * «Z» ποσοστό που καταλαμβάνει το προϊόν επί της γραμμής παραγωγής

Πίνακας 38α: Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π1 (τούρτες)

ΠΡΟΙΟΝ Π1						
ποσοστό παραγωγής ζαχαροπλαστικής : 29,4%, ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,25%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,393	0,152	0,447	0,161	0,447	0,116
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,284	0,170	0,227	0,136	0,288	0,173
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,243	0,189				

Πίνακας 38β: Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π2(πάστες)

ΠΡΟΙΟΝ Π2						
ποσοστό παραγωγής ζαχαροπλαστικής : 32,4%, ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,25%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	1,730	0,668	0,491	0,177	0,581	0,128
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,313	0,188	0,250	0,150	0,317	0,190
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,267	0,208				

Πίνακας 38γ: Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π3 (τυλιχτά)

ΠΡΟΙΟΝ Π3						
ποσοστό παραγωγής ζαχαροπλαστικής : 38,2%, ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,25%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,511	0,197	0,581	0,209	0,581	0,151
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,369	0,222	0,296	0,177	0,374	0,225
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,316	0,246				

7.4.2.2 Γραμμή παραγωγής αρτοποιίας

Πίνακας 39: Υπολογισμός των Βιομηχανικών έξοδων γραμμής παραγωγής αρτοποιίας

Πρότυπο κόστος έμμεσης εργασίας ανά τεμάχια Π3, Π5, Π6	Κέντρο κόστους					
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
αριθμός ατόμων	2	1	3	1	3	1
μέσος μισθός ανά μήνα	1100,0	850,0	833,3	900,0	833,3	650,0
Αξία	30800	11900	35000	12600	35000	9100
Κόστος εργατολεπτού	0,214	0,083	0,243	0,088	0,243	0,063
Πρότυπο κόστος	2,032	0,785	2,309	0,831	2,309	0,600
Πρότυπο κόστος Γενικών εξόδων ανά Πι	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
Αξία	18550	11130	14850	8910	18800	11280
κόστος εργατολεπτού	0,129	0,077	0,103	0,062	0,131	0,078
Πρότυπο κόστος	1,224	0,734	0,980	0,588	1,240	0,744
Χρηματοοικονομικά έξοδα ανά Π4,Π5,Π6	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
Αξία	15850	12358				
Κόστος εργατολεπτού	0,110	0,086				
Πρότυπο κόστος	1,046	0,815				

Πίνακας 40α : Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π4 (ψωμί)

ΠΡΟΙΟΝ Π4						
ποσοστό παραγωγής αρτοποιίας : 22,5%, ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,5%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,229	0,088	0,260	0,094	0,260	0,068
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,138	0,083	0,110	0,066	0,140	0,084
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,118	0,092				

Πίνακας 40β : Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π5 (κριτσίνια)

ΠΡΟΙΟΝ Π5						
ποσοστό παραγωγής αρτοποιίας : 29,1%, ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,5%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,295	0,114	0,335	0,121	0,335	0,087
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,178	0,107	0,142	0,085	0,180	0,108
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,152	0,118				

Πίνακας 40γ : Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π5 (κείκ)

ΠΡΟΙΟΝ Π6						
ποσοστό παραγωγής αρτοποιίας : 48,4%, ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,5%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,492	0,190	0,559	0,201	0,559	0,145
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,296	0,178	0,237	0,142	0,300	0,180
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,253	0,197				

7.4.2.3 Γραμμή παραγωγής μπισκότων

Πίνακας 41: Υπολογισμός των Βιομηχανικών εξόδων γραμμής παραγωγής μπισκότων

Πρότυπο κόστος έμμεσης εργασίας ανά τεμάχια Π7	Κέντρο κόστους					
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
αριθμός ατόμων	2	1	3	1	3	1
μέσος μισθός ανά μήνα	1.100	1.000	833	1.000	833	750
Αξία	30800	11900	35000	12600	35000	9100
Κόστος εργατολεπτού	0,214	0,083	0,243	0,088	0,243	0,063
Πρότυπο κόστος	1,283	0,496	1,458	0,525	1,458	0,379
Πρότυπο κόστος Γενικών εξόδων ανά Π7	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
Αξία	18550	11130	14850	8910	18800	11280
κόστος εργατολεπτού	0,129	0,077	0,103	0,062	0,131	0,078
Πρότυπο κόστος	0,773	0,464	0,619	0,371	0,783	0,470
Χρηματοοικονομικά έξοδα ανά Π7	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
Αξία	15850	12358				
Κόστος εργατολεπτού	0,110	0,086				
Πρότυπο κόστος	0,660	0,515				

Πίνακας 42 : Βιομηχανικά έξοδα προϊόντος Π7 (μπισκότα)

ΠΡΟΙΟΝ Π7						
ποσοστό παραγωγής μπισκότων : ποσοστό μεριδίου ως προς διοίκηση και διάθεση επί του συνόλου : 0,25%						
	Παραγωγή		Διοίκηση		Διάθεση	
	σταθ	μετ	σταθ	μετ	σταθ	μετ
ΕΜΜΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,321	0,124	0,365	0,131	0,365	0,095
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,193	0,116	0,155	0,093	0,196	0,118
ΧΡΗΜΑ/ΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,165	0,129				

7.4.3 Συγκεντρωτικοί πίνακες κοστολόγησης προϊόντων

Πίνακας 43α: Πρότυπο κόστος παραγωγής για προϊόν Π1, Π2

ΤΕΜΑΧΙΟ Π1		ΤΕΜΑΧΙΟ Π2	
Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	
1.ΥΛΕΣ	2,161	1.ΥΛΕΣ	2,161
2.Α.Ε ¹⁷	2,316	2.Α.Ε.	2,724
3.Ε.Ε ¹⁸ ΣΤΑΘ	0,393	3.Ε.Ε ΣΤΑΘ	1,730
4. Ε.Ε. ΜΕΤ	0,152	4. Ε.Ε. ΜΕΤ	0,668
5. Γ.Ε. ¹⁹ ΣΤΑΘ	0,284	5. Γ.Ε. ΣΤΑΘ	0,313
6.Γ.Ε. ΜΕΤ	0,170	6.Γ.Ε. ΜΕΤ	0,188
ΣΥΝΟΛΟ Α	5,476	ΣΥΝΟΛΟ Α	7,784
Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
1. Ε.Ε ΣΤΑΘ	0,447	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ	0,491
2. Ε.Ε. ΜΕΤ	0,161	2. Ε.Ε. ΜΕΤ	0,177
3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ	0,227	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ	0,250
4.Γ.Ε. ΜΕΤ	0,136	4.Γ.Ε. ΜΕΤ	0,150
ΣΥΝΟΛΟ Β	0,972	ΣΥΝΟΛΟ Β	1,069
Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ		Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	
1. Ε.Ε ΣΤΑΘ	0,447	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ	0,491
2. Ε.Ε. ΜΕΤ	0,116	2. Ε.Ε. ΜΕΤ	0,128
3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ	0,288	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ	0,317
4.Γ.Ε. ΜΕΤ	0,173	4.Γ.Ε. ΜΕΤ	0,190
ΣΥΝΟΛΟ Γ	1,024	ΣΥΝΟΛΟ Γ	1,126
Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ		Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ	
ΣΤΑΘ	0,243	ΣΤΑΘ	0,267
ΜΕΤ	0,189	ΜΕΤ	0,208
ΣΥΝΟΛΟ Δ	0,432	ΣΥΝΟΛΟ Δ	0,475
ΣΤΑΘ	2,329	ΣΤΑΘ	3,860
ΜΕΤ	5,575	ΜΕΤ	6,594
ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	7,904	ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	10,454
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	18	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ	22
MARK-UP²⁰	56%	MARK-UP	52%
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	10,096	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	11,546

¹⁷ Α.Ε.: άμεση εργασία

¹⁸ Ε.Ε.: έμμεση εργασία

¹⁹ Γ.Ε.: γενικά έξοδα

²⁰ Mark-up: $\frac{\text{Τιμή πώλησης} - \text{κόστος παραγωγής/αγοράς}}{\text{Τιμή πώλησης}} 100\%$

Πίνακας 43β: Πρότυπο κόστος παραγωγής για προϊόν Π3, Π4

ΤΕΜΑΧΙΟ Π3			ΤΕΜΑΧΙΟ Π4		
Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		
1.ΥΛΕΣ		2,161	1.ΥΛΕΣ		0,494
2.Α.Ε		1,771	2.Α.Ε		0,681
3.Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,511	3.Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,229
4. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,197	4. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,088
5. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,369	5. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,138
6.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,222	6.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,083
ΣΥΝΟΛΟ Α		5,231	ΣΥΝΟΛΟ Α		1,713
Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,581	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,260
2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,209	2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,094
3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,296	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,110
4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,177	4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,066
ΣΥΝΟΛΟ Β		1,263	ΣΥΝΟΛΟ Β		0,530
Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ			Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ		
1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,581	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,260
2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,151	2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,068
3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,374	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,140
4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,225	4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,084
ΣΥΝΟΛΟ Γ		1,331	ΣΥΝΟΛΟ Γ		0,551
Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ			Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ		
ΣΤΑΘ		0,316	ΣΤΑΘ		0,118
ΜΕΤ		0,246	ΜΕΤ		0,092
ΣΥΝΟΛΟ Δ		0,562	ΣΥΝΟΛΟ Δ		0,210
ΣΤΑΘ		3,028	ΣΤΑΘ		1,254
ΜΕΤ		5,359	ΜΕΤ		1,749
ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ		8,387	ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ		3,003
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ		20	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ		3,500
MARK-UP²¹		58%	MARK-UP		14%
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		11,613	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		0,497

²¹ Mark-up: $\frac{\text{Τιμή πώλησης} - \text{κόστος παραγωγής/αγοράς}}{\text{Τιμή πώλησης}} 100\%$

Πίνακας 43γ: Πρότυπο κόστος παραγωγής για προϊόν Π5, Π6, Π7

ΤΕΜΑΧΙΟ Π5			ΤΕΜΑΧΙΟ Π6			ΤΕΜΑΧΙΟ Π7		
Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ			Α. ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		
1.ΥΛΕΣ		0,494	1.ΥΛΕΣ		0,494	1.ΥΛΕΣ		4,694
2.Α.Ε		0,954	2.Α.Ε		0,954	2.Α.Ε		1,250
3.Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,295	3.Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,492	3.Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,321
4. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,114	4. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,190	4. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,124
5. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,178	5. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,296	5. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,193
6.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,107	6.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,178	6.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,116
ΣΥΝΟΛΟ Α		2,141	ΣΥΝΟΛΟ Α		2,604	ΣΥΝΟΛΟ Α		6,698
Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ			Β. ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		
1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,335	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,559	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,365
2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,121	2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,201	2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,131
3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,142	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,237	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,155
4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,085	4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,142	4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,093
ΣΥΝΟΛΟ Β		0,684	ΣΥΝΟΛΟ Β		1,140	ΣΥΝΟΛΟ Β		0,743
Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ			Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ			Γ.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ		
1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,335	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,559	1. Ε.Ε ΣΤΑΘ		0,365
2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,087	2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,145	2. Ε.Ε. ΜΕΤ		0,095
3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,180	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,300	3. Γ.Ε. ΣΤΑΘ		0,196
4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,108	4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,180	4.Γ.Ε. ΜΕΤ		0,118
ΣΥΝΟΛΟ Γ		0,711	ΣΥΝΟΛΟ Γ		1,185	ΣΥΝΟΛΟ Γ		0,773
Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ			Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ			Δ.ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΜ/ΙΚΑ		
ΣΤΑΘ		0,152	ΣΤΑΘ		0,253	ΣΤΑΘ		0,165
ΜΕΤ		0,118	ΜΕΤ		0,197	ΜΕΤ		0,129
ΣΥΝΟΛΟ Δ		0,270	ΣΥΝΟΛΟ Δ		0,451	ΣΥΝΟΛΟ Δ		0,294
ΣΤΑΘ		1,618	ΣΤΑΘ		2,697	ΣΤΑΘ		1,759
ΜΕΤ		2,188	ΜΕΤ		2,682	ΜΕΤ		6,749
ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ		3,807	ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ		5,379	ΤΕΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ		8,508
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ		15	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ		9	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ		11
MARK-UP		75%	MARK-UP		40%	MARK-UP		23%
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		11,193	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		3,621	ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		2,492

7.5 ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Το ακαθάριστο εισόδημα αποτελεί το ποσό των χρημάτων που εισπράττει η επιχείρηση από την εκμετάλλευση των κύριων δραστηριοτήτων της, κατά την διάρκεια λειτουργίας της. Το προαναφερθέν εισόδημα μπορεί να προσδιοριστεί μέσω των προβλέψεων των πωλήσεων, χαρακτηριστικό το οποίο σε συνδυασμό με την μελέτη των δαπανών, συντελεί στην διαμόρφωση του οικονομικού πλάνου της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να προβλέπονται και τυχόν αποκλίσεις που μπορούν να επιφέρουν οι απροσδόκητες εξωτερικές μεταβολές, ώστε τα διοικητικά μέλη να είναι προετοιμασμένα με εναλλακτικά σχέδια, στοχεύοντας την διατήρηση της αποδοτικότητας της οικονομικής μονάδας. Στην παρούσα εταιρία οι μελλοντικές προβλέψεις των πωλήσεων γίνονται με γνώμονα τις δοθείσες μελέτες για το έτος 2022, δηλαδή, πιο συγκεκριμένα, για τα έτη 2023 και 2024 αναμένεται αύξηση των πωλήσεων κατά 5% από το 2022, όπως για τα έτη 2025 και 2026 σχεδιάζεται επιπλέον ανάπτυξη κατά 5% από το έτος 2024. Τέλος, προς αποφυγή παραλείψεων, υπενθυμίζεται πως τα απαισιόδοξα σενάρια αντιπροσωπεύουν 90% των πωλήσεων κάθε έτους.

7.5.1 Μέση πρόβλεψη πωλήσεων

Πίνακας 44: Μέση πρόβλεψη πωλήσεων 2022

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2022					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg)/ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
Τούρτες	100,00	18,00	1.800,00	46.800,00	540.000,00
Πάστες	110,00	22,00	2.420,00	62.920,00	726.000,00
Τυλιχτά	130,00	20,00	2.600,00	67.600,00	780.000,00
Ψωμί	93,00	3,50	325,50	8.463,00	97.650,00
Κριτσίνια	120,00	15,00	1.800,00	46.800,00	540.000,00
Κέικ	200,00	9,00	1.800,00	46.800,00	540.000,00
Μπισκότα	100,00	11,00	1.100,00	28.600,00	330.000,00
		Σύνολο:	11.845,50	307.983,00	3.553.650,00

Πίνακας 45α: Μέση πρόβλεψη πωλήσεων για τα έτη από 2022 έως 2026 (έτη 2022 και 2023)

ΜΕΣΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2022 ΚΑΙ 2023					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
		2022		2023	
Είδος προϊόντος	Τιμή ανά kg (€)	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις
Τούρτες	18,00	30.000,00	540.000,00	31.500,00	567.000,00
Πάστες	22,00	33.000,00	726.000,00	34.650,00	762.300,00
Τυλιχτά	20,00	39.000,00	780.000,00	40.950,00	819.000,00
Ψωμί	3,50	27.900,00	97.650,00	29.295,00	102.532,50
Κριτσίνια	15,00	36.000,00	540.000,00	37.800,00	567.000,00
Κέικ	9,00	60.000,00	540.000,00	63.000,00	567.000,00
Μπισκότα	11,00	30.000,00	330.000,00	31.500,00	346.500,00
	ΣΥΝΟΛΟ:	255.900,00	3.553.650,00	268.695,00	3.731.332,50

Πίνακας 45β: Μέση πρόβλεψη πωλήσεων για τα έτη από 2022 έως 2026 (έτη 2024 έως 2026)

ΜΕΣΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2024 ΕΩΣ 2026					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
2024		2025		2026	
Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις
31.500,00	567.000,00	33.075,00	595.350,00	33.075,00	595.350,00
34.650,00	762.300,00	36.382,50	800.415,00	36.382,50	800.415,00
40.950,00	819.000,00	42.997,50	859.950,00	42.997,50	859.950,00
29.295,00	102.532,50	30.759,75	107.659,13	30.759,75	107.659,13
37.800,00	567.000,00	39.690,00	595.350,00	39.690,00	595.350,00
63.000,00	567.000,00	66.150,00	595.350,00	66.150,00	595.350,00
31.500,00	346.500,00	33.075,00	363.825,00	33.075,00	363.825,00
268.695,00	3.731.332,50	282.129,75	3.917.899,13	282.129,75	3.917.899,13

7.5.2 Ελάχιστη πρόβλεψη πωλήσεων

Πίνακας 46α: Ελάχιστη πρόβλεψη πωλήσεων για τα έτη από 2022 έως 2026 (έτη 2022 και 2023)

ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2022 ΕΩΣ 2026					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
		2022		2023	
Είδος προϊόντος	Τιμή ανά kg (€)	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις
Τούρτες	18,00	27.000,00	486.000,00	28.350,00	510.300,00
Πάστες	22,00	29.700,00	653.400,00	31.185,00	686.070,00
Τυλιχτά	20,00	35.100,00	702.000,00	36.855,00	737.100,00
Ψωμί	3,50	25.110,00	87.885,00	26.365,50	92.279,25
Κριτσίνια	15,00	32.400,00	486.000,00	34.020,00	510.300,00
Κέικ	9,00	54.000,00	486.000,00	56.700,00	510.300,00
Μπισκότα	11,00	27.000,00	297.000,00	28.350,00	311.850,00
ΣΥΝΟΛΟ:		230.310,00	3.198.285,00	241.825,50	3.358.199,25

Πίνακας 46β: Ελάχιστη πρόβλεψη πωλήσεων για τα έτη από 2022 έως 2026 (έτη 2024 έως 2026)

ΚΑΤΩΤΕΡΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2022 ΕΩΣ 2026					
Το 2022 προβλέπονται πωλήσεις σύμφωνα με πληροφορίες εντός της επιχείρησης. Τα έτη 2023 και 2024 σημειώνεται αύξηση της παραγωγής κατά 5% από το έτος 2022. Τα έτη 2025 και 2026 σημειώνουν 5% αύξηση στην παραγωγή από το 2024.					
2024		2025		2026	
Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις	Ετήσια παραγωγή	Ετήσιες πωλήσεις
28.350,00	510.300,00	29.767,50	535.815,00	29.767,50	535.815,00
31.185,00	686.070,00	32.744,25	720.373,50	32.744,25	720.373,50
36.855,00	737.100,00	38.697,75	773.955,00	38.697,75	773.955,00
26.365,50	92.279,25	27.683,78	96.893,21	27.683,78	96.893,21
34.020,00	510.300,00	35.721,00	535.815,00	35.721,00	535.815,00
56.700,00	510.300,00	59.535,00	535.815,00	59.535,00	535.815,00
28.350,00	311.850,00	29.767,50	327.442,50	29.767,50	327.442,50
241.825,50	3.358.199,25	253.916,78	3.526.109,21	253.916,78	3.526.109,21

7.6 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι επόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεις για τις μέσες και για τις απαισιόδοξες προβλέψεις. Για το κόστος του κύκλου εργασιών έχει γίνει χρήση των πινάκων 43α, 43β, 43γ. Ο υπολογισμός των καθαρών κερδών είναι ύψιστης σημασία για μια επιχείρηση, εφόσον τα αποτελέσματα χρήσης αποκαλύπτουν εάν η επιχείρηση εμφανίζει κέρδη ή ζημίες, γεγονός το οποίο καθορίζεται από το πρόσημο του αποτελέσματος. Εκ πρώτης όψεως, τα αποτελέσματα χρήσης της επιχείρησης για τα έτη 2022 έως και 2026 τόσο για το αισιόδοξο, όσο και για το απαισιόδοξο σενάριο δείχνουν κερδοφορία για την επιχείρηση με θετικό πλεόνασμα. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στις ενότητες 7.6.1 και 7.6.2.

7.6.1 Αποτελέσματα χρήσης με μέση παραγωγή

Πίνακας 47α: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για μέση πρόβλεψη παραγωγής για τα έτη από 2022 έως 2026

ΜΕΣΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ					
Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	2022	2023	2024	2025	2026
Κύκλος εργασιών	3.553.650,00	3.731.332,50	3.731.332,50	3.917.899,13	3.917.899,13
Κόστος πωλήσεων	-	-	-	-	-
	1.708.013,03	1.793.413,68	1.793.413,68	1.883.084,37	1.883.084,37
Μεικτό αποτέλεσμα =	1.845.636,97	1.937.918,82	1.937.918,82	2.034.814,76	2.034.814,76
Έξοδα διοίκησης	-	-	-	-	-
	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Έξοδα διάθεσης	-	-	-	-	-
	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00	250.000,00
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων	1.495.636,97	1.587.918,82	1.587.918,82	1.684.814,76	1.684.814,76
Χρηματοοικονομικά έξοδα	-	-	-	-	-
	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
Αποτέλεσμα προ φόρων	1.295.636,97	1.387.918,82	1.387.918,82	1.484.814,76	1.484.814,76
Φόρος εισοδήματος (22%)	-	-	-	-	-
	285.040,13	305.342,14	305.342,14	326.659,25	326.659,25
Αποτέλεσμα μετά φόρων	1.010.596,84	1.082.576,68	1.082.576,68	1.158.155,51	1.158.155,51

7.6.2 Αποτελέσματα χρήσης με ελάχιστη παραγωγή

Πίνακας 47β: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για ελάχιστη πρόβλεψη παραγωγής για τα έτη από 2022 έως 2026

ΧΕΙΡΟΤΕΡΗ ΠΡΟΒΛΕΨΗ					
Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	2022	2023	2024	2025	2026
Κύκλος εργασιών	3.198.285,00	3.358.199,2 5	3.358.199,2 5	3.526.109,2 1	3.526.109,21
Κόστος πωλήσεων	- 1.440.925,83	- 1.512.972,1 2	- 1.512.972,1 2	- 1.588.620,7 3	- 1.588.620,73
Μεικτό αποτέλεσμα =	1.757.359,17	1.845.227,1 3	1.845.227,1 3	1.937.488,4 9	1.937.488,49
Έξοδα διοίκησης	- 100.000,00	- 100.000,00	- 100.000,00	- 100.000,00	- 100.000,00
Έξοδα διάθεσης	- 250.000,00	- 250.000,00	- 250.000,00	- 250.000,00	- 250.000,00
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων	1.407.359,17	1.495.227,1 3	1.495.227,1 3	1.587.488,4 9	1.587.488,49
Χρηματοοικονομικά έξοδα	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00
Αποτέλεσμα προ φόρων	1.207.359,17	1.295.227,1 3	1.295.227,1 3	1.387.488,4 9	1.387.488,49
Φόρος εισοδήματος (22%)	- 265.619,02	- 284.949,97	- 284.949,97	- 305.247,47	- 305.247,47
Αποτέλεσμα μετά φόρων	941.740,15	1.010.277,1 6	1.010.277,1 6	1.082.241,0 2	1.082.241,02

7.7 ΚΑΘΑΡΕΣ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Η κατάσταση ταμειακών ροών παρουσιάζει τις εισπράξεις (πηγές) και τις πληρωμές (χρήσεις), καθώς και την καθαρή μεταβολή στα ρευστά διαθέσιμα που απορρέουν από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Επεξηγώντας, ο πίνακας καθαρών ταμειακών ροών σκοπεύει, να βοηθήσει τους υπεύθυνους των λογιστικών αρχείων, να δημιουργήσουν μια καλύτερη αντίληψη των χρηματοοικονομικών και επενδυτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης εντός μιας χρονικής περιόδου. Από μακροσκοπική σκοπιά λοιπόν, ο πίνακας καθαρών ταμειακών ροών προσφέρει επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τη ρευστότητα και την καρποφόρα παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Έτσι, από την απόκτηση ενός εξοπλισμού ο οποίος αυξάνει την ικανότητα παραγωγής της επιχείρησης (επένδυση επέκτασης), η επιχείρηση αυτή περιμένει αύξηση των εσόδων που προέρχονται από τις συμπληρωματικές πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει και, ταυτόχρονα, περιμένει την αύξηση των εξόδων της σε πρώτες ύλες και μισθούς

του προσωπικού. Είναι λοιπόν οι διαφορές των ετήσιων αυξήσεων των εσόδων και εξόδων που αποτελούν τις ταμειακές ροές (Ζοπουνίδης, 2013).

Για τον υπολογισμό των επαυξητικών ταμειακών ροών, που θα προκύψουν από την προσθήκη της γραμμής παραγωγής των μπισκότων, είναι απαραίτητος ο προϋπολογισμός του μεταβλητού κόστους παραγωγής, των ετήσιων αποσβέσεων του μηχανολογικού εξοπλισμού και η εύρεση των τόκων, λόγω δανεισμού. Όσον αφορά τον υπολογισμό του μεταβλητού κόστους παραγωγής, γίνεται χρήση των στοιχείων του πίνακα (43γ), στον οποίο αναγράφεται το μεταβλητό κόστος κάθε προϊόντος, σε συνδυασμό με τις ετήσιες προβλέψεις παραγωγής. Δίνεται σχετικός επεξηγηματικός πίνακας (49α, 49β). Έπειτα, η ετήσια απόσβεση έχει ήδη υπολογιστεί στο εδάφιο 7.3 και είναι ύψους 9.500 ευρώ (πίνακας 33). Τέλος, όσον αφορά τη προέλευση του επενδυτικού κεφαλαίου, σημειώνεται πως το 80% του αρχικού ποσού της επένδυσης θα προέλθει από εξωτερική χρηματοδότηση (δάνειο) και το υπόλοιπο 20% από τα Ίδια Κεφάλαια (Αποθεματικό). Δεδομένου πως το ποσό της αρχικής επένδυσης είναι 95.670 ευρώ, το ποσό το οποίο πρόκειται να χρηματοδοτηθεί είναι 77.000 ευρώ (στρογγυλοποιημένο προς τα επάνω), με διάρκεια εξόφλησης 2 ετών και επιτόκιο 10%, καταβάλλοντας ράντες πληρωμής.

Πίνακας 48α: Υπολογισμός τοκοχρεολυσίου του δανείου

Vo=	$a * [(1-(1+i)^{-n})/i]$
Vo=	77000
$[(1-(1+i)^{-n})/i]=$	1,7833
$a=77.000/1,7833=$	43178,38

Πίνακας 48β: Υπολογισμός ετήσιων δόσεων αποπληρωμής δανείου

ΕΤΗ	ΧΡΕΟΣ ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ	ΠΟΣΟ ΔΟΣΗΣ/ΤΟΚ ΟΧΡΕΟΛΥΣΙΟ	ΤΟΚΟΣ	ΑΠΟΠΛΗΡΩΜΗ ΧΡΕΟΥΣ	ΧΡΕΟΣ ΤΕΛΟΣ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ
1	77.000,00 €	43.178,38 €	7.700,00 €	35.478,38 €	41.521,62 €
2	41.521,62 €	43.178,38 €	4.152,16 €	39.026,21 €	0,00 €

Ακολουθεί ο υπολογισμός των Κ.Τ.Ρ. για τα έτη από 2022 έως 2026 για την μέση και την χειρότερη παραγωγή.

7.7.1 Υπολογισμός βάσει μέσης παραγωγής

Πίνακας 49α: Ταμειακές ροές από το έτος 2021 έως 2026 βάσει μέσης παραγωγής

	ΕΤΟΣ 0 (2021)	ΕΤΟΣ 1 (2022)	ΕΤΟΣ 2 (2023)	ΕΤΟΣ 3 (2024)	ΕΤΟΣ 4 (2025)	ΕΤΟΣ 5 (2026)
A. ΕΣΟΔΑ						
ΠΩΛΗΣΕΙΣ		330.000,00	346.500,00	346.500,00	363.825,00	363.825,00
B. ΕΞΟΔΑ						
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		202.465,70	212.588,99	212.588,99	223.218,44	223.218,44
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ		87.500,00	87.500,00	87.500,00	87.500,00	87.500,00
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	-
Γ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00
Δ. ΤΟΚΟΙ		7.700,00	4.152,16	-	-	-
Ε. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ=[Α-Β-Γ-Δ]		15.634,30	25.558,85	29.711,01	36.406,56	43.606,56
Ζ. ΦΟΡΟΣ 22%		3.439,55	5.622,95	6.536,42	8.009,44	9.593,44
Η. ΚΤΡ (μετά φόρου)= [Α-Β-Ζ]		29.394,75	33.588,07	32.674,59	37.897,12	43.513,12
Θ.(-) ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		3.000,00	-	-	-	-
Ι.(+) ΥΠΟΛΕΙΜΜΑΤΙΚΗ ΑΞΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ						2.500,00
Κ.(+) ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ		-	-	-	-	3.000,00
ΚΤΡ =[Α-Β-Ζ-Θ+Ι+Κ]	- 77.000,00	26.394,75	33.588,07	32.674,59	37.897,12	49.013,12

7.7.2 Υπολογισμός βάσει ελάχιστης παραγωγής

Πίνακας 49α: Ταμειακές ροές από το έτος 2021 έως 2026 βάσει ελάχιστης παραγωγής

	ΕΤΟΣ 0 (2021)	ΕΤΟΣ 1 (2022)	ΕΤΟΣ 2 (2023)	ΕΤΟΣ 3 (2024)	ΕΤΟΣ 4 (2025)	ΕΤΟΣ 5 (2026)
A. ΕΣΟΔΑ						
ΠΩΛΗΣΕΙΣ		297.000,00	311.850,00	311.850,00	327.442,50	327.442,50
B. ΕΞΟΔΑ						
ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ ΚΟΣΤΟΣ		65.684,81	68.969,05	68.969,05	72.417,50	72.417,50
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ		87.500,00	87.500,00	87.500,00	87.500,00	87.500,00
ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	-
Γ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ		9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00	9.500,00
Δ. ΤΟΚΟΙ		7.700,00	4.152,16	-	-	-
Ε. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ=[Α-Β-Γ-Δ]		119.415,19	134.528,79	138.680,95	150.825,00	158.025,00
Ζ. ΦΟΡΟΣ 22%		26.271,34	29.596,33	30.509,81	33.181,50	34.765,50
Η. ΚΤΡ (μετά φόρου)= [Α-Β-Ζ]		110.343,85	118.584,62	117.671,14	127.143,50	132.759,50
Θ.(-) ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ		3.000,00				
Ι.(+) ΑΝΑΠΟΣΒΕΣΤΗ ΑΞΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ						2.500,00
Κ.(+) ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ						3.000,00
ΚΤΡ =[Α-Β-Ζ-Θ+Ι+Κ]	- 77.000,00	107.343,85	118.584,62	117.671,14	127.143,50	138.259,50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου για την προσθήκη της νέας γραμμής παραγωγής, χάρη σε κριτήρια τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους την διαχρονική αξία του χρήματος, όπως το κριτήριο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, ο Δείκτης Αποδοτικότητας και ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης. Η αξιολόγηση της του επενδυτικού πλάνου επικεντρώνεται στις εισοδηματικές ωφέλειες από την υλοποίηση του σχεδίου, στην εξέταση για το αν τα συμφέροντα της επιχείρησης συμβαδίζουν με τους στόχους του επιχειρηματικού πλάνου και στον προσδιορισμό εναλλακτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είτε για την επίλυση τυχόν μελλοντικών προβλημάτων, είτε ως επόμενους επενδυτικούς στόχους. Τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν, επιλέχθηκαν επειδή αναγνωρίζουν το γεγονός ότι μια χρηματική μονάδα που εισπράττεται αμέσως είναι προτιμότερη από την ίδια χρηματική μονάδα που θα εισπραχθεί στο μέλλον (Ζοπουνίδης, 2013), εφόσον προσδίδουν σημασία στην διαχρονική αξία του χρήματος.

8.1 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ

Το κριτήριο της Κ.Π.Α. στηρίζεται στην προεξόφληση των ταμειακών ροών (Ζοπουνίδης, 2013), καθώς γίνεται συγκριτικός έλεγχος μεταξύ της παρούσας αξίας συνυπολογίζοντας τις αναμενόμενες ταμειακές ροές που θα προκύψουν από το επιχειρηματικό σχέδιο, και του αρχικού απαιτούμενου ποσού στον παρόντα χρόνο.

Το νόημα του υπολογισμού της Καθαρής Παρούσας Αξίας είναι απλό, καθώς αν το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι μεγαλύτερο του μηδενός, τότε το επενδυτικό έργο είναι αποδεκτό, αν είναι ίσο με το μηδέν, ακολουθεί περαιτέρω μελέτη για την εφαρμογή του σχεδίου και, τέλος, αν το αποτέλεσμα έχει αρνητική τιμή, το επενδυτικό σχέδιο απορρίπτεται.

Το κριτήριο αξιολόγησης της επένδυσης μέσω της Κ.Π.Α. χαρακτηρίζεται από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία παρατίθενται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα:

- ▲ Λαμβάνει υπόψη την διαχρονική αξία του χρήματος,
- ▲ Ο υπολογισμός του κόστους ευκαιρίας συμβάλλει στην εύρεση του ελάχιστου αρχικού κεφαλαίου, το οποίο χρήζει χρηματοδότησης και είναι μέσο συνεισφοράς μέτρησης κέρδους προς μετόχους και επενδυτές,
- ▲ Η ΚΠΑ είναι αριθμός, ο οποίος εκφράζει την χρηματική μονάδα που χρησιμοποιείται, καθιστώντας ευκολότερη την συσχέτιση διαφόρων ποσοτικών μεγεθών.

Μειονεκτήματα:

- ▼ Αποτελεί προϋπόθεση ο ακριβής υπολογισμός των αναμενόμενων ταμειακών ροών,
- ▼ Βασίζεται στην υπόθεση πως το προεξοφλητικό επιτόκιο μένει αμετάβλητο κατά το χρονικό διάστημα πραγματοποίησης της επένδυσης, γεγονός το οποίο δεν αληθεύει,
- ▼ Η σύγκριση διαφορετικών επενδυτικών σχεδίων με διαφορετικό κόστος αρχικού κεφαλαίου, επιτυγχάνεται με δυσκολία.

Ο υπολογισμός της Καθαρής Παρούσας Αξίας γίνεται ως εξής:

$I = \text{Αρχική δαπάνη επένδυσης}$

$C_t = \text{Καθαρές ταμειακές ροές για } t \text{ περίοδο, με } t \in (1, n) \text{ όπου } n \text{ τα έτη επένδυσης}$

$k = \text{κόστος κεφαλαίου}$

$$ΚΠΑ = [\sum_t^n C_t(1 + k)^{-t}] - I \quad [\text{εξίσωση 8.1.1}]$$

Εν συνεχεία, πραγματοποιείται ανάλυση ευαισθησίας της Κ.Π.Α., στην οποία υπολογίζεται η Παρούσα Αξία (βάσει του πίνακα 49α) και η Καθαρή Παρούσα Αξία (πίνακας 50) της επένδυσης για διάφορες τιμές κόστους κεφαλαίου τόσο σε μικροσκοπικό όσο και σε μακροσκοπικό επίπεδο. Υπολογίζεται η Κ.Π.Α. για εύρος τιμών κόστους κεφαλαίου από 0,05 έως 0,75 με βήμα 0,05 δίνοντας έμφαση στην τιμή του επιτοκίου που (σχεδόν) μηδενίζει την Κ.Π.Α.

Πίνακας 50: Προφίλ Καθαρής Παρούσας Αξίας

Υπολογισμός Κ.Π.Α με επιτόκια από 0,05 έως 0,7		
Κόστος κεφαλαίου	ΠΑ	ΚΠΑ
0,05	153.409,88€	76.409,88 €
0,07	144.534,52€	67.534,52€
0,1	132.620,40€	55.620,40 €
0,15	115.869,42€	38.869,42 €
0,2	102.202,86€	25.202,86 €
0,25	90.924,83 €	13.924,83 €
0,32751	77.000,18 €	0,18 €
0,35	73.601,87 €	-3.398,13 €
0,4	66.875,97 €	-10.124,03 €
0,45	61.116,09 €	-15.883,91 €
0,5	56.146,14 €	-20.853,86 €
0,55	51.827,77 €	-25.172,23 €
0,6	48.051,15 €	-28.948,85 €
0,65	44.728,40 €	-32.271,60 €
0,7	41.788,54 €	-35.211,46 €

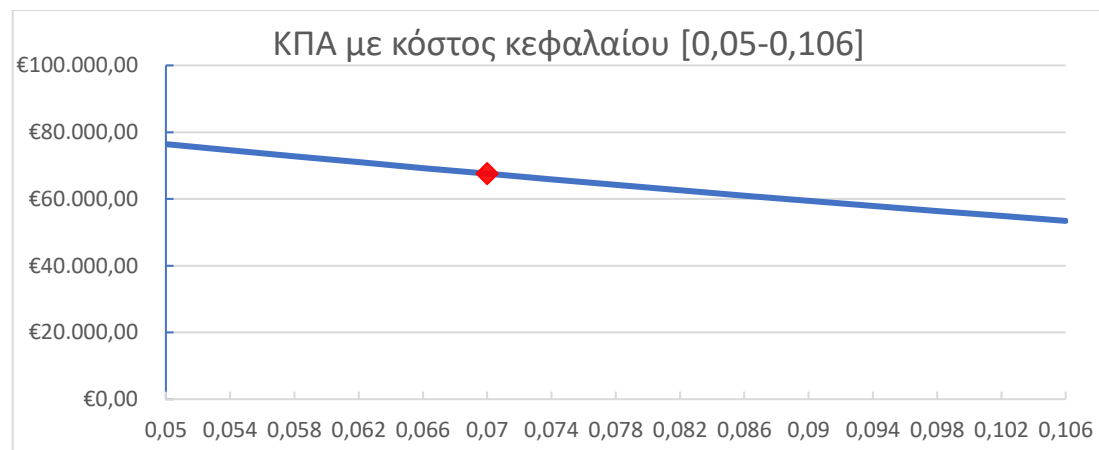
Από τον πίνακα 50, για επιτόκιά που πλησιάζουν το κόστος κεφαλαίου, η Παρούσα Αξία και, συνεπώς, η Καθαρή Παρούσα Αξία αποκλίνει ελαφρώς από την υπολογισμένη τιμή (ΚΠΑ: 67.534,52€), με αποτέλεσμα να μην παίρνει αρνητικές τιμές. Παρόλα αυτά, όσο το επιτόκιο²² πλησιάζει στο 10%, γεγονός το οποίο δεν αποκλείεται να συμβεί δεδομένου των εμπόλεμων καταστάσεων²³ και της αστάθειας που κυριαρχεί στην αγορά στη περιοχή της Ευρώπης, παρατηρούνται διαφορές τιμών της τάξης δεκάδων χιλιάδων ευρώ στο πλεόνασμα που υπάρχει και ενώ το επενδυτικό έργο εξακολουθεί να είναι αποδεκτό χάρη στη θετική Κ.Π.Α., είναι χρήσιμο για την επιχείρηση να λάβει υπόψη τις πιθανές οικονομικές επιπτώσεις που θα προκληθούν σε επόμενα επενδυόμενα κεφάλαια για μελλοντικά εξελικτικά έργα.

Στον πίνακα 50 παρουσιάζεται η ευαισθησία της Καθαρής Παρούσας Αξίας σε ευρύτερα πλαίσια και αξίζει να τονιστεί πως για προσαυξήσεις του επιτοκίου ύψους 0,05, η Καθαρή Παρούσα Αξία εμφανίζει έντονες μειώσεις έως για την τιμή περίπου 32,75% όπου μηδενίζεται. Από' κει και πέρα, το έργο απορρίπτεται καθώς η Κ.Π.Α.

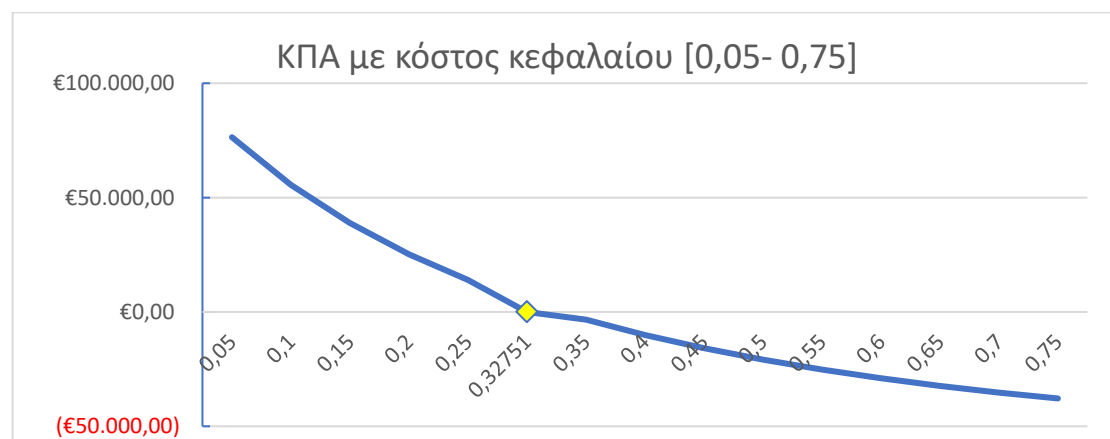
²² Το επιτόκιο (κόστος κεφαλαίου) εξαρτάται από πολλαπλούς συντελεστές, εξ' αυτών είναι το ελάχιστο επιτόκιο της αγοράς, το οποίο αυξάνεται λόγω της πολεμικής κρίσης και της αύξησης του πληθωρισμού.

²³ Η εμπόλεμη κατάσταση αναφέρεται στο ουκρανικό ζήτημα

λαμβάνει αρνητικές τιμές, οι οποίες καθ' όλη την αυξανόμενη πορεία του επιτοκίου η Κ.Π.Α. ακολουθεί αντιστρόφως ανάλογη πορεία. Συνεπώς, όσο το κόστος κεφαλαίου αυξάνεται για δεδομένες ταμειακές εκροές (αρχική δαπάνη), το καθαρό ταμειακό πλεόνασμα συρρικνώνεται, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της επιχείρησης ως προς τον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Στα γραφήματα των εικόνων 8 και 9 αναπαρίσταται η ανάλυση της ευαισθησίας της Κ.Π.Α.



Εικόνα 8: Γραφική απεικόνιση ευαισθησίας Κ.Π.Α. για επιτόκια από 0,05 έως 0,106



Εικόνα 9: Γραφική απεικόνιση ευαισθησίας Κ.Π.Α. για επιτόκια από 0,05 έως 0,75

8.1.1. Δείκτης αποδοτικότητας

Ο δείκτης αποδοτικότητας αποτελεί παράρτημα του κριτηρίου αξιολόγησης με βάση την Κ.Π.Α., καθώς εφαρμόζεται ένας μαθηματικός τύπος που ποσοτικοποιεί την

ισχύ που διαθέτει το καθαρό ταμειακό πλεόνασμα ένα της αρχικής δαπάνης της επένδυσης.

Ο δείκτης αποδοτικότητας ορίζεται ως εξής:

$$\Delta A = \frac{K.Π.Α.+I}{I} \quad \text{εξίσωση [8.1.1.1]}$$

Όπου :

$K.Π.Α. = \text{Καθαρή Παρούσα Αξία}$

$I = \text{Αρχική επένδυση}$

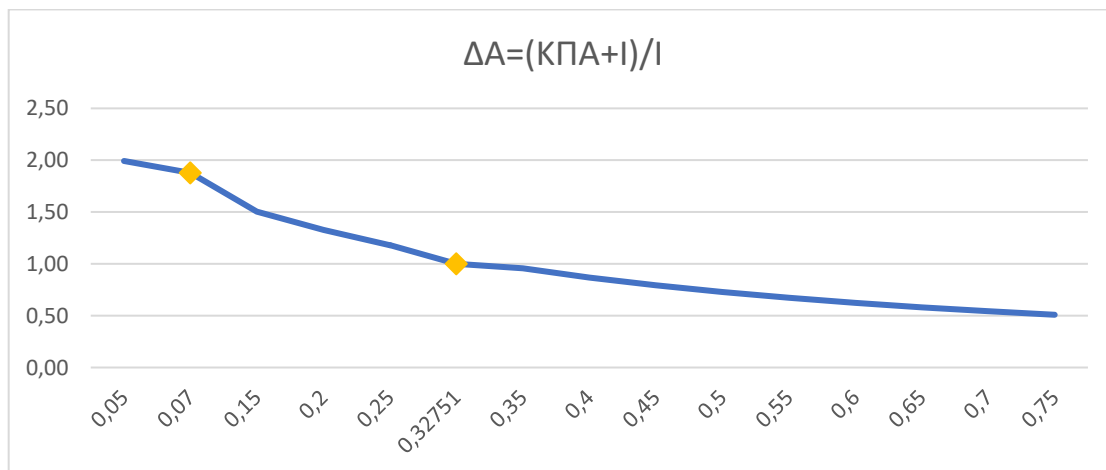
Η αποδοτικότητα της επιχείρησης ορίζεται για τιμές του δείκτη μεγαλύτερες της μονάδας, διότι με αυτόν το τρόπο σηματοδοτείται η θετική τιμή της Κ.Π.Α. Ειδικά, αν ο δείκτης ισούται με την μονάδα, τότε η Κ.Π.Α. είναι μηδενική, γεγονός το οποίο απαιτεί περαιτέρω εμβάθυνση στον έλεγχο των και παραμέτρων για την αξιολόγηση του έργου και, τέλος, η βασική προϋπόθεση που αποδίδει στο δείκτη τιμές μικρότερες της μονάδας, αποτελεί η αρνητική τιμή της Κ.Π.Α, γεγονός το οποίο καταλήγει στην απόρριψη του επενδυτικού προγράμματος.

Στην παρούσα επένδυση ο Δ.Α. υπολογίστηκε, όπως ήταν αναμενόμενο, μεγαλύτερος της μονάδας για κόστος κεφαλαίου έως και 32,7% (πίνακας 51). Για παράδειγμα, για επιτόκιο 7%, ο Δ.Α. ισούται με 1,88, αριθμός ο οποίος υποδηλώνει πως η καθαρή αξία των ταμειακών ροών υπερσχύουν κατά 88% της αρχικής επένδυσης, γεγονός το οποίο είναι αρκετά ελπιδοφόρο για την φερεγγυότητα της επένδυσης για την προσθήκη της νέας γραμμής παραγωγής, δίνοντας το περιθώριο για πρόσθετες επενδυτικές βλέψεις.

Πίνακας 51: Υπολογισμός δείκτη αποδοτικότητας της επένδυσης για διάφορα κόστη κεφαλαίου

Κόστος κεφαλαίου	$\Delta A = (ΚΠΑ + I) / I$
0,05	1,99
0,07	1,88
0,15	1,50
0,2	1,33
0,25	1,18
0,32751	1,00
0,35	0,96
0,4	0,87
0,45	0,79
0,5	0,73
0,55	0,67
0,6	0,62
0,65	0,58
0,7	0,54
0,75	0,51

Παρακάτω παρουσιάζεται η ευαισθησία του δείκτη (εικόνα 10), καθώς αλλάζει το κόστος κεφαλαίου. Παρατηρείται πως καθώς αυξάνεται το κόστος κεφαλαίου ο δείκτης ελαττώνεται και πλησιάζει την μονάδα, συμπερασματικά η Κ.Π.Α. και, συνεπώς, ο δείκτης αποδοτικότητας εξαρτάται άμεσα από το κόστος κεφαλαίου για σταθερή αρχική δαπάνη.



Εικόνα 10: Γραφική απεικόνιση μεταβολή δείκτη αποδοτικότητας σε συνάρτηση με την τιμή του επιτοκίου.

8.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης είναι το επιτόκιο (k_0) για το οποίο το άθροισμα της παρούσας αξίας των ταμειακών ροών της επένδυσης ισούται με την αρχική του δαπάνη, ή για το οποίο η ΚΠΑ του έργου είναι ίση με μηδέν. Ο ΕΒΑ συγκρίνεται με το κόστος του κεφαλαίου. (Ψιμάρνη-Βούλγαρη, n.d.).

Το επιτόκιο προεξόφλησης που εκμηδενίζει την ΚΠΑ του επενδυτικού έργου υπολογίζεται ως εξής:

$$\sum_0^n C_t(1+k)^{-t} = 0, \text{ όπου } t \in (0, n) \text{ και } C_0 = I \text{ [Εξίσωση 8.2.1]}$$

Η ερμηνεία του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, όταν το διοικητικό συμβούλιο καλείται να λάβει μια απόφαση για την αποδοχή ή την απόρριψη ενός επενδυτικού σχεδίου, είναι η παρακάτω:

Περίπτωση 1: ο ΕΒΑ είναι υψηλότερος από το επιτόκιο προεξόφλησης (κόστος κεφαλαίου) της επένδυσης, δηλαδή $k_0 > k$, τότε η Καθαρή Παρούσα Αξία έχει θετική τιμή, γεγονός το οποίο προτρέπει στη αποδοχή του έργου.

Περίπτωση 2: ο ΕΒΑ είναι χαμηλότερος από το επιτόκιο προεξόφλησης (κόστος κεφαλαίου) της επένδυσης, πιο συγκεκριμένα $k > k_0$, το οποίο συνεπάγεται την αρνητική τιμή της Καθαρής Παρούσας Αξίας, άρα και την απόρριψη του έργου.

Πίνακας 52: Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης της επένδυσης

EBA
32,751%

Ο υπολογισμός του κόστους των κεφαλαίων μιας επιχείρησης δεν είναι απλή υπόθεση. Το πραγματικό κόστος του κεφαλαίου πρέπει να καθορίζεται λαμβάνοντας υπόψη την κατάσταση της αγοράς και οικονομικά και φορολογικά θέματα και θα αποτελεί την ελάχιστη απόδοση την οποία θα πρέπει να έχουν τα επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης ώστε να γίνουν αποδεκτά. Μερικές φορές οι σχέσεις των επενδυτών και η αντίληψη της αγοράς παίζουν ρόλο στον προσδιορισμό της δομής του κεφαλαίου μιας εταιρείας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν βασίζονται σε ένα μόνο είδος χρηματοδότησης αλλά επιδιώκουν να διατηρήσουν μια αποδεκτή κεφαλαιακή διάρθρωση χρησιμοποιώντας μείγμα από διάφορα στοιχεία.

Στο παρόν επενδυτικό πλάνο, αναφορικά με την αποδοχή του επενδυτικού προγράμματος, θα θεωρήσουμε ότι αν ο Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης υπερβαίνει το σχετικό κόστος χρηματοδότησης, το πλεόνασμα που απομένει το καρπώνονται οι ιδιοκτήτες. Ο ΕΒΑ υπολογίζεται αρκετά υψηλότερος από το κόστος χρηματοδότησης, γεγονός το οποίο καθιστά από πιθανές αβεβαιότητες ως προς την υλοποίησή του και ως προς την απόδοση της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Το κριτήριο αποδοχής βασίζεται στο γεγονός ότι αν ο ΕΒΑ είναι μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου, τότε το καθαρό πλεόνασμα το οποίο προκύπτει καρπώνεται από τους ιθύνοντες της επιχείρησης είτε για προσωπικό όφελος, είτε για μελλοντικά επιχειρηματικά πλάνα. Τέλος, ο ΕΒΑ αποτελεί δικλείδα ασφαλείας για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του έργου συμπεριλαμβάνοντας το ρίσκο που ενέχει. Στην προκειμένη περίπτωση υπάρχει περιθώριο ασφαλείας, το οποίο είναι αρκετά μεγάλο και επιτρέπει «την χαλάρωση των ινίων» ως προς την πραγματοποίηση λαθών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάσει της αξιολόγησης, η οποία πραγματοποιήθηκε στο 8^ο κεφάλαιο η επενδυτική πρόταση είναι αποδεκτή, διαθέτει υψηλό δείκτη οικονομικής αποδοτικότητας και περιθώριο ασφαλείας τόσο για την ύπαρξη λαθών κατά την διάρκεια της εφαρμογής του επενδυτικού πλάνου, όσο και για ποσοτικές αποκλίσεις ως προς την πρόβλεψη ζήτησης, παραγωγής και πωλήσεων, δεδομένου πως δεν χρησιμοποιήθηκε κάποιο ειδικό μαθηματικό μοντέλο πρόβλεψης. Κατά τον υπολογισμό της Καθαρής Παρούσας Αξίας βρέθηκε πως το ύψος της αξία που δημιουργείται, δύναται να ικανοποιήσει τις οικονομικές φιλοδοξίες τον ιθυνόντων, καθώς και να μετατραπεί σε επενδυτικό κεφάλαιο για μελλοντικές δραστηριότητες, οι οποίες θα συμβάλλουν ευρύτερη ανάπτυξη της επιχείρησης και στην σταδιακή αύξηση των κερδών της. Παρόλαυτά, εξ' αιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά, είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να δράττεται κάθε οικονομικής ευκαιρίας της παρουσιάζεται, ώστε να διατηρεί την υπάρχουσα θέση της στην αγορά και να «αντικρούει» νέους ή μη αντιπάλους του κλάδου. Για τον παραπάνω λόγο, η εξακολουθητική ενημέρωση και απόκτηση νέων γνώσεων σε κάθε τομέα ο οποίος συνδέεται με την βιομηχανία, όπως και ο ενστερνισμός των νέων πληροφοριών και τεχνασμάτων από το ανθρώπινο δυναμικό και η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων αποτελούν τα βασικά εφόδια, ώστε να είναι εφικτή και αποτελεσματική η αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων, τα οποία δύναται να προκαλέσει ο ανταγωνισμός.

Από γενική σκοπιά, τα κέρδη της επιχείρησης σε σύγκριση με το μέγεθος των εγκαταστάσεών της και τον ανταγωνισμό που υπάρχει στην γεωγραφική περιοχή του Ηρακλείου Κρήτης είναι αρκετά ικανοποιητικά, γεγονός το οποίο φανερώνει πως η οργάνωση και η διοίκηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης εκτελούνται βάσει επιτυχημένων πλάνων. Όμως, καθώς η κοινωνία δέχεται αδιάκοπα ερεθίσματα από την διαρκή διαδικτυακή ενημέρωση για τα πρωτοποριακά προϊόντα που κυκλοφορούν, και για τις νέες υπηρεσίες που προσφέρονται από επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, όπως για παράδειγμα η παροχή καφέ και ροφημάτων, είναι συνετό η οργάνωση, η διοίκηση και η στρατηγική που ακολουθείται να διαμορφώνεται βάσει των μεταβολών αυτών σε συνδυασμό με τις ανάγκες της αγοράς. Μελλοντικές προτάσεις για την δραστηριοποίηση της επιχείρησης είναι η έναρξη ενός ηλεκτρονικού καταστήματος (e-

shop), η εκκίνηση παρασκευής ροφημάτων και καφέ στα καταστήματα της επιχείρησης, η τοποθέτηση παράδοσης κατ' οίκον (delivery), όπως επίσης η προώθηση μέσω πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης και συμμετοχή σε εκθέσεις, μέσω των οποίων μπορούν να βρεθούν επενδυτές, με σκοπό την πιθανή χρηματοδότηση εξελικτικών δραστηριοτήτων.

Ως κατακλείδα, θα γίνει αναφορά στον τρόπο υλοποίησης του επενδυτικού πλάνου, σημείο το οποίο αποτελεί το «κλειδί» για μια επιτυχημένη επένδυση, πρότζεκτ, ακόμη και οτιδήποτε σχετίζεται με την εκτέλεση ενός έργου. Το καθήκον της εκτέλεσης του έργου είναι ιδιαίτερης σημασίας, διότι απαιτείται η αποσαφήνιση του κεντρικού στόχου, η δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος, η συμμετοχή ανθρώπων με το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο και η ανάπτυξη ενός συστήματος επικοινωνίας, ώστε να αναφέρονται έγκαιρα τυχόν προβλήματα και να τελείται έλεγχος κατά την διαδικασία αυτή. Τα καθήκοντα αυτά, αφορούν όλους του τομείς της επιχείρησης, τόσο την διοίκηση όσο και την παραγωγή και την πώληση. Ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτή η αναφορά βασίζεται στο γεγονός ότι ένα επενδυτικό πλάνο μπορεί να είναι επιτυχημένο, αλλά δεν αναιρεί την πιθανή αποτυχία του ίδιου του έργου, εφόσον η αγορά απευθύνεται σε ανθρώπους, των οποίων οι ανάγκες μεταβάλλονται συνεχώς και υπάρχει το ενδεχόμενο να δημιουργηθούν αποκλίσεις βάσει των πραγματικών γεγονότων. Επομένως, με τις κατάλληλες τεχνικές στρατηγικής, με την συνεργασία ικανών ατόμων και με γνώμονα το χρονοδιάγραμμα που θα τεθεί, παρ' όλα τα ρίσκα που ενέχει μια επένδυση, η αντιμετώπιση και η εξάλειψή τους καθίσταται αβίαστη.

Ηλεκτρονικές πηγές

7η Υγειονομική Περιφέρεια Κρήτης. (n.d.). ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ (απογραφή, 2011). Ανάκτηση από <https://www.hccrete.gr/Media/Default/BlogPost/26663/%CE%A0%CE%9B%CE%97%CE%98%CE%A5%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3%20%CE%A0%CE%95%CE%A1%CE%99%CE%A6%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%20%CE%97%CE%A1%CE%91%CE%9A%>

Business in a Box. (χ.χ.). Everything You Need to Grow Your Business Sales & Market Share. *Sales & Marketing*. Ανάκτηση από <https://app.business-in-a-box.com/sales-marketing>

DOLCE DAY, HOUSE OS PASTRY. (n.d.). Ανάκτηση από <https://dolceday.gr/?fbclid=IwAR3ZpcZvyxuNXVjLzdSIUYcvpeYYvv5H0KaBay3EwXN---TLeDKpSEeFa98>:
<https://dolceday.gr/?fbclid=IwAR3ZpcZvyxuNXVjLzdSIUYcvpeYYvv5H0KaBay3EwXN---TLeDKpSEeFa98>

EURO-Lex. (χ.χ.). Ανάκτηση από <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

European BAKery and pastry Machinery. (n.d.). ΑΥΤΟΜΑΤΗ ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΖΥΜΗΣ – ALD. Ανάκτηση από <https://www.pastrybakerymachinery.com/el/ta-mihanimata-mas/tailored-solutions-complete-lines/automatic-production-line-of-dough-products-ald-breadsticks-cookies-stuffed-or-twisted-products-bagels-bread-rings/>

EUROTraining. (n.d.). Η ιστορία της Τούρτας Γενεθλίων. Ανάκτηση από <https://www.eurotraining.gr/i-istoria-tis-tourtas-genthliwn/>

TAXHEAVEN. (n.d.). *Αριθμοδείκτες*. Ανάκτηση από https://www.taxheaven.gr/pagesdata/logsxedio/1_deiktes.htm

TAXHEAVEN. (n.d.). Κλίμακες και συντελεστές φορολογίας εισοδήματος. Ανάκτηση από <https://www.taxheaven.gr/klimakes>

Taxhorizon. (χ.χ.). Φορολογικές αποσβέσεις (πίνακας). Ανάκτηση από <http://www.taxhorizon.club/el/%CE%B2%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AE%CE%BA%CE%B7->

9/%CE%B2%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B8%CE%AE%CE%BA%CE%B7-

178/%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-

%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%83%CE%B2

ΕΠΙΜΗΧΑΝΙΚΗ. (n.d.). Γραμμή παραγωγής μπισκότων. Ανάκτηση από http://www.epimihaniki.gr/epimihaniki/el/%CE%93%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AE-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%CF%82-%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%83%CE%BA%CF%8C%CF%84%CF%89%CE%BD_829.html

Βιβλιογραφία

Anderson, D., Sweeney, D., Williwms, T., Camm, J., Cochran, J., Fry, M., & Ohlmann, J. (2013). *Quantitative Methods for Business* (12 e εκδ.). South-Western.

Best Cybernetics. (2020, Αύγουστος 6). *Brand Awareness: το τι, το γιατί και το πως*. Ανάκτηση από <https://bestcybernetics.com/el/blog/item/brand-awareness-what-why-how/>

Business daily. (2021, Σεπτέμβριος 30). Αύξηση 13,3% εμφάνισε ο τζίρος του λιανικού εμπορίου τον Ιούλιο. Ανάκτηση από https://www.businessdaily.gr/oikonomia/50096_ayxisi-133-emfanise-o-tziros-toy-lianikoy-emporioy-ton-ioylio

Business Planning. (2019, Απρίλιος 19). Τι είναι το Επιχειρηματικό Σχέδιο/ Πλάνο, Ποιος το χρειάζεται και Γιατί, Οφέλη. Ανάκτηση από <https://www.businessplanning.biz/el/blog/403-ti-einai-to-epixeirimatiko-sxedio-plano-poios-to-xreiazetai-kai-giati-ofeli>

Disolt. (2020, Φεβρουάριος 18). Οι επιχειρήσεις του σήμερα και η σημασία του Business Plan. *Digital Solutions & Technologies*. Ανάκτηση από <https://disolt.com/epixeirisis-business-plan/>

- EUROTraining. (n.d.). *Οδηγός Σχεδιασμού Επιχειρηματικών Σχεδίων "Απασχόληση και Δημιουργία"*. Ανάκτηση από EUROTraining: <https://www.eurotraining.gr/wp-content/uploads/2018/10/odigos-sxediasmou-epixeirimatikwn-sxediwn.pdf>
- exelixis. (n.d.). Σύνταξη ενός Business Plan. *Διοικητική & Χρηματοοικονομική Λογιστική, Οικονομική & Φοροτεχνική Υποστήριξη Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=180>
- GOHELLAS Νέα, Τεύχος 1. (2015, Οκώβριος). <https://geohellas.com/>. Ανάκτηση από ΓΕΩΕΛΛΑΣ Α.Μ.Μ.Α.Ε.: <http://geohellas.com/wp-content/uploads/2015/10/%CE%93%CE%95%CE%A9%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%A3-%CE%9D%CE%95%CE%91-1.10.15.pdf>
- insider. (2017, Μάρτιος 29). Στουρνάρας: Ανταγωνιστική η βιομηχανία τροφίμων και ποτών. Ανάκτηση από <https://www.insider.gr/oikonomia/42717/stoynaras-antagonistikiki-i-biomihania-trofimon-kai-poton>
- IOBE. (2021, Μάρτιος). *ΔΕΛΤΙΟ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ*. Ανάκτηση από http://iobe.gr/docs/research/BCS_11032021_REP_GR.pdf
- logic economy. (2016, Αύγουστος 3). Η σπουδαιότητα της ταμειακής διαχείρισης για τις επιχειρήσεις. *ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ*. Ανάκτηση από <https://logecon.gr/2016/08/03/%CE%BF-%CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9/>
- Medhi, J. (1991). Stochastic models in Queueing theory. Στο *Chapter 3: Birth-and-Death Queueing Systems: Exponential Models*. Academic Press Inc.
- ORGANOGRAMMA AMT Consultans. (χ.χ.). Ανάκτηση από <https://organogramma.com/gr/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model lGeneration: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*.

- Paspalakis Bros.* (n.d). Ανάκτηση από <https://www.paspalakisbros.com/>:
<https://www.paspalakisbros.com/>
- Specisoft. (n.d.). *ΟΔΗΓΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ BUSINESS PLAN*. Ανάκτηση από
<https://www.specisoft.gr/wp-content/uploads/2020/11/eBook-Business-Plan-by-Specisoft.pdf>
- Specisoft. (n.d.). *ΠΕΥΣΤΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΥΣΤΟΤΗΤΑ, ΔΕΙΚΤΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ*. Ανάκτηση από
https://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_refstotita_epix.pdf
- Taxlive. (2015). *Παράδειγμα κλεισίματος χρήσης*. Ανάκτηση από
<http://www.taxlive.gr/wp-content/uploads/2016/04/%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%94%CE%95%CE%99%CE%93%CE%9C%CE%91-%CE%9A%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%99%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3-%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3-2015.pdf>
- unknown. (n.d.). *ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ*. Εθνικό και Καποδιστριακό πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανάκτηση από
http://www.ekeflog.econ.uoa.gr/uploads/media/PROYPOLOGISMOS_EPEN DYSEON_KEFALAIΟΥ_02.pdf
- A. Γιάννης Φίλης, B. Σ. (2021). Συστήματα παραγωγής. Στο *Κεφ.2*. Ανάκτηση από
<https://www.eclass.tuc.gr/modules/document/file.php/MPD145/production%20systemsMar2021.pdf>
- Αβραμίδης , N. (2013, Οκτωβρίου 30). Προβλέψεις- Πρακτικές Προϋπολογισμού Πωλήσεων. *Μεταπτυχιακή εργασία*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ανάκτηση από
<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13421/file0.pdf?sequence=1>
- Αδαμίδης, E. (2016). *Σχεδιασμός και Διοίκηση Βιομηχανικών Μονάδων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Αναγνώστου, E., & Ιατρόπουλος, A. (2018). *Η σημασία της πρόβλεψης πωλήσεων για τα στελέχη επιχειρήσεων*. Διπλωματική εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Σχολή

Διοίκησης και οικονομίας, Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πάτρα. Ανάκτηση από

<http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/7398/%CE%97%20%CE%A3%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%97%CE%A3%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%92%CE%9B%CE%95%CE%A8%CE%97%CE%A3%20%CE%A0%CE%A9%CE%9B%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D>

Άννα-Μαρία Στεφανίδου, Ν. Ρ. (2014). *Πρότυπο κόστος*. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής. Ανάκτηση από http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/5518/1/Romanidou_Stefanidou.pdf

Αντζουλάκος, Δ. (2009). *Στατιστικός Έλεγχος ποιότητας*. Ανάκτηση από ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ, Τμήμα Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης: http://www.unipi.gr/faculty/dantz/Statistical_Quality_Control.pdf

Βασίλειος, Π., Σπυροπούλου, Ι., & Φωστίνη, Α. (2016). *Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) για μια νέα ή υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα του εμπορικού τομέα*. ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Ανάκτηση από <http://repository.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4515/%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A1%CE%A4%CE%99%CE%A3%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A5%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%CE>

Βασίλειος, Τ. (2018). *Ανάλυση και σχεδίαση συστημάτων παραγωγής σε φαρμακοβιομηχανίες με την χρήση του εργαλείου προσομοίωσης διακριτών γεγονότων SimEvents*. Πτυχιακή Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. Ανάκτηση από <https://dias.library.tuc.gr/view/73914>

Βασίλης Σ. Κουϊκόγλου, Δ. Κ. (2016). *Προσομοίωση συστημάτων διακριτών γεγονότων*. Δίσιγμα.

ΒΕΡΕΝΙΚΗ ΝΕWS. (2020, Ιανουάριος 19). ΤΟ ΨΩΜΙ- Ο ΣΤΥΛΟΒΑΤΗΣ ΤΗΣ ΖΩΗΣ ΜΑΣ. Ανάκτηση από

<https://www.radiovereniki.gr/%CE%84%CE%BF-%CE%88%CE%89%CE%BC%CE%B9-%CE%BF-%CE%83%CE%84%CE%85%CE%BB%CE%BF%CE%B2%CE%B1%CE%84%CE%B7%CE%83-%CE%84%CE%B7%CE%83-%CE%B6%CE%89%CE%B7%CE%83-%CE%BC%CE%B1%CE%83/>

ΓΤΕΚ. (n.d). *Πιλοτική Δράση-Πλατφόρμα Αγροδιατροφής*. (Β. Παπαδημητρίου, Επιμ.) Ανάκτηση από Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας: <http://www.gsrt.gr/Financing/Files/ProPeFiles161/%CE%A0%CE%99%CE%9B%CE%9F%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%94%CE%A1%CE%91%CE%A3%CE%97%20-%20%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A3%20%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A6%CE%99%CE%9C%CE%A9%CE%9D.pdf>

Γιαννακουλάκου, Μ.-Μ., Νάτσης, Α., & Νιφόρας, Π. (2016). *ΥΠΑΓΩΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΣΠΑ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΟΜΕΝΑ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ*. Πάτρα: ΤΕΙ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ. Ανάκτηση από <http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4904/%CE%A5%CE%A0%CE%91%CE%93%CE%A9%CE%93%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D%20%CE%A3%CE%A4%CE%9F%20%CE%95%CE%A3%CE%A0%CE%91%20%CE%9A%CE%91>

Γιάννης, Μ. (n.d.). Business Model Canvas. *ΚΕΜΕΛ*. Ανάκτηση από https://www.kemel.gr/files/business_model_canvas_odegos_0-1.pdf

Γκλέκα, Π., Κουμαράκου, Β., & Μαχαίρα, Α. (2017). *Προσομοίωση Επιχειρηματικών Διαδικασιών και Θεωρία Ουρών*. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ, Πάτρα. Ανάκτηση από <http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4893/%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%A3%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%99%CE%A9%CE%A3%CE%97%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7>

Δρογκούλας, Δ. (n.d.). Χρηματοοικονομική Διοίκηση. *ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ*. Ανάκτηση από https://eclass.uth.gr/modules/document/file.php/SE_BA_U190/1-A2-SHMEIOSEIS%20XRHMATODOTIKHS.pdf

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ. (2021, Απρίλιος 29). ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ. *ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ: Φεβρουάριος 2021 ετήσια μείωση 3,0%*. Ανάκτηση από <https://www.statistics.gr/documents/20181/3ddfea60-272d-e0e6-54aa-482d3648ffdc>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ. (2021, Φεβρουάριος 23). ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ. *ΔΕΚΕΜΒΡΙΟ ΚΑΙ 4Ο ΤΡΙΜΗΝΟ 2020 ΕΤΗΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2019,2020*. Ανάκτηση από <https://www.statistics.gr/documents/20181/05d41fbb-ff9d-9018-5996-5c84de4a29bc>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ. (2021, Ιούνιος 18). ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ. *ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2021*. Ανάκτηση από <https://www.statistics.gr/documents/20181/7dadffe7-175a-49c3-5013-9e3311b8bb7b>

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ. (2021, Νοέμβριος 23). ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ. *ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ-Γ' ΤΡΙΜΗΝΟ 2021*. Ανάκτηση από https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4lN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicat

ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΕΛΟΤ). (n.d.). Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων. Ανάκτηση από http://elot.gr/45_460_ell_html.aspx

- Επαγγελματικό Επιμελητήριο Πειραιώς. (n.d.). *ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (IKE)*. Ανάκτηση από <https://www.eep.gov.gr/Portals/0/YMS/odhgies-IKE.pdf>
- ΕΣΠΑ. (2021, Μαρτίου 1). Στόχοι της Πολιτική Συνοχής 2021-2027. Ανάκτηση από https://www.espa.gr/el/Pages/CohesionPolicy_21-27.aspx
- Ζοπουνίδης, Κ. (2013). *Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικού Μανατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- IOBE. (2020). *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών FACTS & FIGURES*. Ανάκτηση από http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_26052021_REP_GR.pdf
- IOBE. (2021, Νοέμβριος). *ΔΕΛΤΙΟ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ*. Ανάκτηση από https://sbtse.gr/wp-content/uploads/2021/11/hellprod_iobe_11_2021.pdf
- Ιωάννα, Χ., & Στάθης, Ε. (2014). *Η ανταγωνιστικότητα των δυναμικών κλάδων της ελληνικής οικονομίας*. Ελληνική Ένωση Τραπεζών. Ανάκτηση από Ελληνική Ένωση Τραπεζών.
- Καλαντώνης, Π. (n.d.). Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων. *Ανώτατο Εκπαιδευτικό Τδρυμα Πειραιά(Ενότητα #5)*. Ανάκτηση από <http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/document/file.php/BUSI115/V.%20%CE%94%CE%B5%CE%AF%CE%BA%CF%84%CE%B5%CF%82%20%CE%91%CF%80%CF%8C%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%>
- Καλογήρου, Γ., & Παναγιωτόπουλος, Π. (2015). Μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης (case study) για την ανάλυση μιας επιχείρησης. Στο Γ. Καλογήρου, Α. Τσακανίκας, Ε. Σιώκας, Π. Παναγιωτόπουλος, Α. Πρωτόγερου, & Γ. Μαυρωτάς, *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς.Κεφ.10*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση από https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/6042/4/Chapter_10.pdf
- Καφετζάκη, Χ. (2009). *ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 22000 ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ*

- ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ*. Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Περιβάλλοντος, Χανιά. Ανάκτηση από <http://artemis.library.tuc.gr/MT2009-0117/MT2009-0117.pdf>
- KEMEL. (2014, Φεβρουάριος). Top Melibee Ενδεικτικό Business Plan. Ανάκτηση από https://www.kemel.gr/files/business_plan_top_melibee_20140331_0-1.pdf
- KEMEL. (2020, Φεβρουάριος). Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan). (*Μέρος 2*). Ανάκτηση από https://www.kemel.gr/files/business_plan_202002_part_2.pdf
- KEMEL. (2020, Φεβρουάριος). Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan). (*Μέρος 1*). Ανάκτηση από https://www.kemel.gr/files/business_plan_202002_part_1.pdf
- KEMEL. (2020, Φεβρουάριος). Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan). (*Μέρος 3*). Ανάκτηση από https://www.kemel.gr/files/business_plan_202002_part_3.pdf
- Κορρές, Γ. (2015). Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business-Plan), Κεφ.7. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση από https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/689/1/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%B1%CC%81%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF_7.pdf
- Κουϊκογλου, Β., & Κωνταντάς, Δ. (2016). ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΤΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ. Στο *ΣΥΝΘΕΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΡΙΤΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ*. Κεφ.3. Εκδόσεις ΔΙΣΙΓΜΑ. Ανάκτηση από <https://static.eudoxus.gr/books/https://static.eudoxus.gr/books/70/chapter-77112270.pdf>
- Κυριακή, Π. (2018). *ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ*. Πτυχιακή Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Πολυτεχνική Σχολή, Τμήμα Χημικών Μηχανικών, Θεσσαλονίκη. Ανάκτηση από <http://pse.cheng.auth.gr/wp-content/uploads/2018/10/kyriaki-pantou.pdf>
- Κωνσταντινίδης, Χ. (2012). Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ. *Διδακτορική διατριβή*. Θεσσαλονίκη: ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, ΓΕΩΠΟΝΙΚΗ

- ΣΧΟΛΗ, ΤΟΜΕΑΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ. Ανάκτηση από <http://ikee.lib.auth.gr/record/128805/files/GRI-2012-8296.pdf>
- Λεωνίδας Χυτήρης, Λ. Α. (2015). *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/4981>
- Λογιστική & Επιχειρηματική Υποστήριξη. (2021, Νοέμβριος 21). Σύσταση Ι.Κ.Ε.– Διαδικασία ίδρυσης – Κόστος – Δικαιολογητικά. Ανάκτηση από <https://www.pkp.com.gr/idrisi-ike-sustasi-ike/>
- ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ. (n.d.). Ανάκτηση από Ιστοσελίδα Πολυτεχνείου Κρήτης: https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/4._Cost_Accounting_in_SMEs.pdf
- Λυμπερόπουλος, Α. (2012). *ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ της μικρής επιχείρησης*. Ανάκτηση από <https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/02/xrimatodotisi.pdf>
- Λυμπερόπουλος, Κ., Τζαναβάρας, Β., & Σαλαμούρα, Μ. (2015). *Σταρτηγικές Διεθνούς & Εξωτερικού Μάρκετινγκ*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση από https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/1552/3/00_master_document.pdf
- Μαϊμαρέλης, Γ. Σ. (2009). *ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ HACCP ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Πειβάλλοντος, Χανιά. Ανάκτηση από <http://artemis.library.tuc.gr/MT2009-0076/MT2009-0076.pdf>
- Μαλινδρέτος, Γ. (2015). Εφοδιαστική αλυσίδα, logistics και εξυπηρέτηση πελατών. Στο *Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών και Εφοδιαστική*. Σύνδεσμος Ελληνικών και Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανάκτηση από <https://www.ebooks4greeks.gr/efodiastikh-alytida-logistics-kai-eksyphrethsh-pelatwn>

- Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.
(n.d.). *Οδηγός Επιχειρηματικού Σχεδίου*. Ανάκτηση από
<https://dasta.uowm.gr/innovation/files/2011/11/BUSINESSPLAN-guide2.pdf>
- Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. (n.d.). *Υπόδειγμα οδηγού επιχειρηματικού σχεδίου*.
Ανάκτηση από Ψηφιακή Βιβλιοθήκη:
<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4718/1323.pdf>
- Παξιμάδης, Δ. (n.d.). Ryan Air vs Virgin Atlantic. Business Model Canvas στην πράξη.
KEMEL. Ανάκτηση από <https://www.kemel.gr/library/ryan-air-vs-virgin-atlantic-business-model-canvas-stin-praxi>
- Παρασκευάς, Δ. (2017). *ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ*. Αριστοτέλειο
Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πληροφορικής και Οικονομικών
Επιστημών. Θεσσαλονίκη: Διπλωματική Εργασία. Ανάκτηση από
<https://ikee.lib.auth.gr/record/288156/files/GRI-2017-18804.pdf>
- Σεργεδάκης, Κ. Ν. (2014). *Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός*. Ανάκτηση από ΟΕΕ:
http://www.oeetak.gr/downloads/business_plan_pres.pdf
- Σπυριόπουλος, Κ. Λ. (n.d.). Χρηματοοικονομικής Διοίκηση. *Πανεπιστήμιο Πατρών*,
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, *eclass upatras*. Ανάκτηση από
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/BMA529/CASH%20FLOWS.pdf>
- Σπυρόπουλος, Δ. (2004). *ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ- ΕΛΕΓΧΟΥ (HACCP) ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ*. Διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Χανιά. Ανάκτηση από
<http://artemis.library.tuc.gr/DT2005-0058/DT2005-0058.pdf>
- Τουρνά-Γερανού, Ε. (2015). Αποτίμηση αποθεμάτων. Στο *Χρηματοοικονομική λογιστική*. Κεφ.9. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
Ανάκτηση από
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/954/1/02_chapter_9.pdf
- Τουρνά-Γερανού, Ε. (2015). Αποτίμηση αποθεμάτων. Στο *ΕΓΛΣ και Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα*. Κεφ.8. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/953/1/02_chapter_8.pdf

Χριστοφιδέλη, Ε. (2006). *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΓΡΑΜΜΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΕΞΟΜΟΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ XML*. Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Καβάλας, Τμήμα Διαχείρισης Πληροφοριών, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Καβάλα. Ανάκτηση από <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/2672/1/022006x03x136.pdf>

Ψιμάρνη-Βούλγαρη, Φ. (n.d.). *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Ι, 4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ*. Ανάκτηση από ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής: https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL228/4_%CE%A7%CF%81%CE%B7%CE%BC.%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%20lecture%204-%CE%9B%CE%A7.pdf