



**Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**  
(πρ. Τ.Ε.Ι. Πάτρας & πρ. Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου)

- **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**
- **ΣΧΟΛΗ: ΣΔΟ**
- **ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# **ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (BUSINESS PLAN) ΓΙΑ ΜΙΑ ΝΕΑ Η΄ ΜΙΑ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ**

**ΚΑΛΟΡΙΤΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ    Α.Μ 12959**

**ΛΙΑΝΓΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ    Α.Μ 12929**

**ΡΑΣΑ ΑΡΜΑΝΤ                    Α.Μ 13004**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΥΣΑΝΘΗ**

**ΠΑΤΡΑ 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
SUMMARY .....	7
1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	8
1.1 Κυρίαρχος σκοπός .....	11
1.1.1 Άλλες λειτουργίες.....	11
1.1.2 Πλεονεκτήματα της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	12
1.2.1 Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία.....	12
1.2.2 Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή.....	14
1.3 Διεθνής και ελληνική πραγματικότητα .....	15
1.4 Τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο .....	16
1.4.1 Εσωτερική ανάλυση .....	19
1.4.2 Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη.....	19
1.4.3 Μοναδικές ικανότητες .....	19
1.4.4 Περιγραφή της επιχείρησης.....	20
1.4.5 Προϊόντα και υπηρεσίες.....	21
1.4.6 Τοποθεσία .....	21
1.4.7 Ανθρώπινο δυναμικό .....	22
1.4.8 Εξωτερική ανάλυση.....	22
1.4.9 Ανάλυση καταναλωτή .....	22
1.4.10 Ανάλυση αγοράς .....	23
1.4.11 Δυναμική της σχετικής αγοράς και εμπόδια εισόδου .....	24
1.4.12 Ζήτηση για το προϊόν – υπηρεσία, κύκλος ζωής προϊόντων .....	24
1.4.13 Τρέχουσα θέση και μερίδιο αγοράς, θέση των βασικών ανταγωνιστών.....	24
1.4.14 Ανταγωνιστικότητα προϊόντος.....	25
1.4.15 Ανάλυση περιβάλλοντος .....	25
1.4.16 Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής .....	26
1.4.17 Στρατηγική προϊόντων .....	26
1.4.18 Πλάνο Marketing.....	27
1.4.19 Πωλήσεις.....	27
1.4.20 Διοικητικό πλάνο.....	28

1.4.21 Οικονομικό πλάνο .....	28
2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΗΠΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	31
2.1 Γενικές Συμβουλές.....	31
2.2 Συχνά λάθη στα επιχειρηματικά σχέδια .....	32
2.3 Κανόνες για ένα ελκυστικό επιχειρηματικό σχέδιο .....	32
2.3.1 Τι πρέπει να αποφύγετε.....	33
2.3.2 Τι δεν πρέπει να παραλείψετε .....	33
2.4 Δέκα βήματα για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο.....	35
2.4.1 10 βήματα για την τεκμηρίωση του επιχειρηματικού σχεδίου .....	35
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	36
3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός .....	36
3.1.1 Περίγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού .....	39
3.1.2 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.....	40
3.1.3 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και εναλλακτικές προσεγγίσεις .....	41
3.1.4 Ανάλυση κατάστασης (Situational analysis) .....	42
3.1.5 Σκοποί και στόχοι (Goals, objectives and targets) .....	42
3.1.6 Τεχνικές επιχειρησιακής ανάλυσης .....	44
3.2 Ανάλυση PEST.....	44
3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον .....	45
3.2.2 Οικονομικό περιβάλλον .....	45
3.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον .....	46
3.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	46
3.3 Ανάλυση SWOT .....	47
3.3.1 Δυνάμεις.....	47
3.3.2 Αδυναμίες.....	48
3.3.3 Ευκαιρίες .....	48
3.3.4 Απειλές .....	48
4. ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	50
4.1 Η αγορά, το προϊόν, ο ανταγωνισμός, το περιβάλλον.....	51
4.1.1 Η αγορά .....	51
4.1.2 Το προϊόν.....	51
4.1.3 Ο Ανταγωνισμός .....	51
4.1.4 Τα κανάλια διανομής .....	52
4.1.5 Το Μακροοικονομικό περιβάλλον .....	52

4.2 Που θέλουμε να οδηγηθούμε.....	53
4.2.1 Το κοινό στο οποίο στοχεύουμε .....	53
4.2.2 Τοποθέτηση του προϊόντος.....	54
4.2.3 Προσφερόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	54
4.2.4 Οι τιμές .....	54
4.2.5 Κανάλια διανομής .....	55
4.3 Διαφήμιση .....	55
4.4 Άμεσο Marketing.....	57
4.5 Η ομάδα πωλητών.....	57
4.6 Προώθηση Πωλήσεων .....	58
4.7 Ερωτηματολόγιο σχεδιασμού προωθητικών ενεργειών .....	58
4.7.1 Διαθεσιμότητα εμπορευμάτων.....	58
4.7.2 Σχεδιασμός προσφοράς .....	58
4.7.3 Χρονικός προγραμματισμός.....	59
4.7.4 Εκπαίδευση πωλητών – Υλικά προώθησης .....	59
4.7.5 Επικοινωνία και διαφήμιση .....	60
5. Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	62
5.1 Χρηματοοικονομικό Σχέδιο .....	62
5.1.1 Δαπάνες Έναρξης και Κεφαλαιοποίησης .....	62
5.1.2. Χρηματοδότηση επιχείρησης .....	62
5.1.3 Χρηματοοικονομικές Προβλέψεις.....	63
5.2 Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες του Πρώτου Έτους Λειτουργίας.....	64
5.3 Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε Τριετή Βάση.....	64
5.4 Ισολογισμός Έναρξης Εργασιών .....	66
5.5 Προσαρμογή Καταστάσεων για Τράπεζες ή Επενδυτές .....	66
5.5.1 Για τις τράπεζες .....	66
5.5.2 Για τους Επενδυτές.....	67
6. ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	68
6.1 Φιλοσοφία.....	68
6.2 Η Terra Creta σήμερα.....	69
6.2.1 Ιστορία.....	69
6.2.2 Το Προσωπικό της Terra Creta .....	70
8.2.3 Εξοπλισμός-Εγκαταστάσεις.....	70
6.2.4 Ολική Ποιότητα .....	71

6.2.5 Ο ακρογωνιαίος λίθος της ποιότητας της Terra Creta βασίζεται σε τέσσερις αρχές:	71
6.2.6 Δέντρο Ιχνηλασιμότητας	72
6.3 Βεβαίωση Ασφάλειας	72
6.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά της μονάδας τυποποίησης της Terra Creta	73
7. ΠΡΟΙΟΝΤΑ	74
7.1 MarketingMix	74
9.2 Βραβεία	78
8. ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ MARKETING	80
8.1 Ο Κλάδος	80
10.1.1 Στατιστικά στοιχεία παγκόσμιας παραγωγής	82
8.1.2 Στατιστικά στοιχεία εγχώριας παραγωγής, εξαγωγής και κατανάλωσης	84
8.1.3Κύριες επενδυτικές ευκαιρίες	84
8.1.4 Υπο-τομείς τροφίμων και αγροτικών προϊόντων	85
8.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος (Porter)	89
8.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PEST)	91
8.4 Έρευνα Αγοράς	100
8.4.1 Τύποι της Έρευνας Αγοράς	101
8.4.2 Είδη της Έρευνας Αγοράς	101
8.4.3 Μικτή Έρευνα	102
8.4.4 Ερωτηματολόγιο	104
8.5 Τοποθέτηση	110
9. ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	113
9.1 Παραγωγή	113
9.1.1 Η καλλιέργεια του ελαιόδεντρου	113
9.1.2 Η ποικιλία	113
9.1.3 Καλλιέργεια	113
9.1.4 Πότισμα	115
9.1.5 Συγκομιδή	115
9.1.6 Τυποποίηση	116
9.1.7 Προμηθευτές	116
9.1.8 Πολιτική πιστώσεων και παράδοσης προμηθειών	117
9.2 Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις	118
9.3 Management	119

9.4 Συμβουλευτική υποστήριξη .....	120
10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	123
10.1 Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων .....	123
10.2 Ισολογισμός.....	123
11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	129

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το επιχειρηματικό σχέδιο όπως εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό είναι ένα πολύ χρήσιμο “εργαλείο” τόσο για τους ενδιαφερόμενους επενδυτές όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Πέρα από τα πλεονεκτήματα έχει και μερικά μειονεκτήματα στα οποία θα πρέπει να δοθεί η απαραίτητη προσοχή ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να τα αποφύγει και να πετύχει το στόχο της. Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομέρειες και στοιχεία της επιχείρησης με σκοπό να είναι πιο εύκολη η επίτευξη του στόχου.

Για να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα όπου μπορεί να μας παρέχει ένα τέτοιο σχέδιο χρησιμοποιούνται διάφορες στρατηγικές marketing ,οι οποίες βοηθούν να υπερέχουμε έναντι ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ,και καταλαμβάνοντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς όπου συνεπάγεται με μεγαλύτερο κέρδος για την επιχείρηση.

Έτσι και στην περίπτωση μας , παίρνοντας σαν παράδειγμα την επιχείρηση TERRA CRETA γίνεται ανάλυση στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση ώστε να υπερέχει από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και να πετύχει το σκοπό της. Γίνεται αναλυτική περιγραφή στον τρόπο παραγωγής και στον τρόπο διανομής των αγαθών της επιχείρησης στους καταναλωτές και στις επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται. Γίνεται σχετική αναφορά ακόμα ,στο προσωπικό όπου απασχολείται, στις αρμοδιότητες τους καθώς και στα μηχανήματα – εγκαταστάσεις όπου χρησιμοποιούνται. Αναφέρονται οι κατηγορίες αγαθών που παράγονται και διατίθενται καθώς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών όπου καλύπτουν.

Μέσω ερωτηματολογίου παραθέτονται πληροφορίες και συμπεράσματα σχετικά με το μερίδιο αγοράς όπου καταλαμβάνει η επιχείρηση ,καθώς και διάφορα οικονομικά στοιχεία όπου απεικονίζουν την οικονομική πορεία της επιχείρησης, κατά την σταδιοδρομία της από την στιγμή της δημιουργίας της έως και σήμερα.

Τέλος, γίνεται σχετική αναφορά στην βιβλιογραφία και στις πηγές όπου χρησιμοποιήθηκαν ώστε να αντληθούν οι σχετικές αυτές πληροφορίες.

## SUMMARY

The business plan as easily can be seen is a very useful 'tool' 'both for interested investors and the company itself. Beyond the advantages it shows some disadvantages that should be given the necessary attention to enable the company to avoid and to achieve the target. In a business plan , the details should be listed and data of the enterprise with the purpose to be easier to achieve the objective.

In order to achieve the maximum results, various marketing strategies should be used , which will help us to excel over competing companies and thus capturing a larger market share which implies a higher profit for the business.

Accordingly in this case, taking as an example the TERRA CRETA company is analyzing the strategies used by the company to excel in competitive enterprises and to achieve its purpose. There is a detailed description concerning the mode of production, the way goods distribute from the enterprise to the consumers and undertakings to which it is addressed. The staff that is employed is also referred along with their responsibilities and the machines - used installations. The categories of goods produced and marketed and consumer preferences where they cover are also referred.

There is listed information and findings on market share where the business occupies and various economic data collected by marketing research which reflect the economic performance of the company during her career from the moment of its creation until today.

Finally, bibliography and the sources which were used to draw such information are also mentioned.



## 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδειγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει.

Θα μπορούσαμε επίσης να ορίσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ως συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να θεωρηθεί το σύνολο των λειτουργιών τόσο μιας ατομικής επιχείρησης όσο και μιας μεγάλης πολυεθνικής, μπορεί να αναφέρεται σε μια εμπορική επένδυση, έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό ή να έχει φιλανθρωπικό χαρακτήρα. Επίσης, μπορεί να έχει να κάνει με ολόκληρη την επιχείρηση ή με ένα μικρότερο τμήμα της. Ως συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μπορούμε να θεωρήσουμε το πρώτο εξάμηνο δραστηριοποίησης μιας νεοσύστατης επιχείρησης, τα πέντε χρόνια ζωής μιας εταιρίας ή ολόκληρη τη διάρκεια ζωής ενός συγκεκριμένου έργου.

Ουσιαστικά, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα εργαλείο επικοινωνίας, σχεδιασμένο έτσι ώστε να μεταδίδει πληροφορίες στους πιθανούς παραλήπτες του, είτε αυτοί λέγονται επενδυτές και υποψήφιοι συνεταίροι, είτε λέγονται διοικητική ομάδα, προσωπικό ή ακόμα και κρατικοί φορείς. Επιπλέον, κάποιες φορές αλλά συχνά, χρησιμοποιείται και ως μέσο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή για την υλοποίηση τακτικών ενεργειών. Το περιεχόμενο του πιθανώς να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρίας, παρ' όλα αυτά θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα και να περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες πληροφορίες ανεξαρτήτως του κλάδου και της μορφής της επιχείρησης. Κάποιοι βασικοί τομείς, στους οποίους θα πρέπει κάποιος να αναφερθεί κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι μεταξύ άλλων το ιστορικό της οργάνωσης, η ομάδα διοίκησης, το παραγόμενο προϊόν – υπηρεσία, η αγορά στην οποία αυτή απευθύνεται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, καθώς και οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις.

Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης και λεπτομερούς ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης σε μια τράπεζα ή άλλο χρηματοοικονομικό οργανισμό (συνήθως για την άντληση χρηματοδότησης).

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ότι πρέπει να ανανεώνονται με τον καιρό καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και η οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλάζουν συνεχώς.

Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν είναι μια γραπτή περιγραφή του μέλλοντος της επιχείρησης σας. Είναι ένα έγγραφο που αναλύει τι και πως προγραμματίζετε να κάνετε στο μέλλον. Γενικά ο σχεδιασμός είναι μια άσκηση που αξίζει τον κόπο να

γίνει και να γίνει καλά. Τα επιχειρηματικά σχέδια συμβάλουν σε όλες τις δραστηριότητες, κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο ορίζει που βρίσκεστε, και σας δείχνει που πηγαίνετε. Καθορίζει ορόσημα σύμφωνα με τα οποία μπορείτε να ελέγχετε την πρόοδο σας. Σας καθοδηγεί σχετικά με τα αναπόφευκτα εμπόδια που μπορεί να συναρτήσετε. Μπορεί να σας βοηθήσει να διαμορφώσετε το όραμά σας και να κάνετε αποτελεσματική χρήση των ευκαιριών σας και των πόρων σας, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.

Απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα για κάθε επιχείρηση:

- *Που βρισκόμαστε τώρα;*
- *Που θέλουμε να βρεθούμε;*
- *Πως θα καταφέρουμε να βρεθούμε εκεί;*

Για να θέσουμε σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, αρκεί να έχουμε υπόψη μας ότι σε αυτό περιλαμβάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι στρατηγικές που θα ακολουθήσουν για να ικανοποιούμε τους τιθέμενους στόχους, τα προβλήματα που πιθανόν θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και οι τρόποι με τους οποίους θα τα επιλύσουμε, η οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και τέλος το ύψος του κεφαλαίου που θα χρειαστεί για να χρηματοδοτηθεί και να λειτουργήσει η επιχείρηση.

Είναι γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες καταφεύγουν σε εξωτερικούς συμβούλους για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου τους, κάποιιοι μάλιστα αναθέτουν εξ' ολοκλήρου τη σύνταξη του. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη προσοχή ειδικά όταν σκοπεύουν να απευθυνθούν σε πιθανούς χρηματοδότες. Και αυτό γιατί κανείς δεν γνωρίζει την επιχείρηση, το όραμα και την δραστηριότητά της καλύτερα από τον ιδρυτή της και την ομάδα διοίκησης. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή καινοτομίας, ο ιδρυτής είναι αυτός που οφείλει να αναλάβει τη μεγαλύτερη ευθύνη της ανάπτυξης του επιχειρηματικού σχεδίου, αφού στη συνέχεια θα πρέπει να συναντηθεί με τους ενδεχόμενους επενδυτές και να υποστηρίξει την πρόταση που θα έχει αναπτυχθεί στο χαρτί. Βέβαια, τα καλύτερα σχέδια αναπτύσσονται ομαδικά, οπότε η καλύτερη λύση θα ήταν ένας συνδυασμός, κατά τον οποίο ο επιχειρηματίας αναπτύσσει την πρότασή του σε συνεργασία με τα εξειδικευμένα μέλη που αποτελούν την ομάδα διοίκησης, καλύπτοντας έτσι όλες τις πτυχές της δραστηριότητας, την οποία θέλει να αναπτύξει. Η ανώτερη διοίκηση, λοιπόν, δίνει τις κατευθύνσεις, στα πλαίσια των οποίων οι εκτελεστικοί διευθυντές αναπτύσσουν τα σχέδια τους και στη συνέχεια όλη η διαδικασία αναθεωρείται ή ακόμα και τροποποιείται αν είναι ανάγκη, και τέλος εγκρίνεται από την κορυφή.

Όπως αναφέραμε παραπάνω το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Παρακάτω σας παραθέτουμε τους λόγους για τους οποίους τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται τόσο χρήσιμα εργαλεία:

- Είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
  - Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική τους πρόταση με συστηματικό τρόπο.
  - Δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις την μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της.
  - Αποκαλύπτει τυχόν κενά στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψη τους.
  - Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.
  - Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που καθοδηγεί τον νέο επιχειρηματία. Για αυτούς που σχεδιάζουν μια νέα επιχείρηση, το σχέδιο παρέχει την δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης και των κινήτρων.
  - Επιβάλλει την λήψη αποφάσεων και άρα, την υιοθέτηση μιας «εστιασμένης» προσέγγισης.
  - Είναι «άσκηση καλού σχεδιασμού» καθώς δίνει την δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην επιχείρηση, την αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν.
  - Αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες / καταναλωτές, την αγορά – στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη.
  - Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν.
  - Αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεταίρων και την βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης.
- Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, την διοικητική ομάδα και το προσωπικό, όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανούς συνεργάτες, σύμβουλους αλλά και κρατικούς φορείς.

## 1.1 Κυρίαρχος σκοπός

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό. Ο επιχειρηματίας, αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούριας δραστηριότητας και σχηματίζει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει και μετά από έρευνες και συζητήσεις, φτάνει στο στάδιο της αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου. Αν το κεφάλαιο αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί με δικά του χρήματα, ή από συγγενής και φίλους, θα πρέπει να απευθυνθεί σε πιθανούς χρηματοδότες νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, όπως είναι οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), αλλά και ανεξάρτητοι επενδυτές (Business Angels ή τράπεζες). Στους ενδεχόμενους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

### 1.1.1 Άλλες λειτουργίες

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι όμως, απαραίτητο μόνο για την προώθηση της επιχειρηματικής πρότασης. Είναι αναγκαίο για κάθε νεοσύστατη επιχείρηση και σε κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Λειτουργεί ως οδηγός για την επιχείρηση καθώς αυτή αναπτύσσεται. Αποτελεί αρχικά ένα προσχέδιο του πώς θα μοιάζει η επιχείρηση στο μέλλον και παρέχει πολύτιμα εργαλεία για την ανάλυσή της, τον προσδιορισμό των αναγκών της και την πραγματοποίηση απαραίτητων αλλαγών. Βέβαια, για να διατηρεί την αξία του θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για νέες εξελίξεις. Σε συνεχή βάση κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, οι νέες ευκαιρίες και απειλές που θα παρουσιάζονται θα πρέπει να αξιολογούνται στα πλαίσια του σχεδίου βάσει του οποίου λειτουργεί η επιχείρηση, ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα.

Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι και ένα εργαλείο ανακεφαλαίωσης – παρακολούθησης. Είναι ένα μέσο για να μετράτε την απόδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχετε αναπτύξει. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη δημιουργία, ανάπτυξη και διατήρηση μιας θέσης στην αγορά, είτε στο εσωτερικό είτε διεθνώς, το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει βασικούς δείκτες απόδοσης για την αξιολόγηση των μελλοντικών δραστηριοτήτων. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, η δυνατότητα μέτρησης για τα αν μια επιχείρηση αποδίδει σύμφωνα με τα αναμενόμενα, ή και ακόμα καλύτερα, είναι πολύ σημαντική. Όπως εξίσου σημαντικό είναι, να εντοπίζεται

όσο το δυνατόν νωρίτερα η ανάγκη για επαναξιολόγηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όταν η εταιρία υστερεί σε απόδοση.

Είναι, λοιπόν σαφές ότι ένα άρτιο επιχειρηματικό σχέδιο δεν βοηθά απλώς μια εταιρία στην προσπάθειά της για εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Χρησιμεύει ως εγχειρίδιο για την επιχείρηση και ως σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

### **1.1.2 Πλεονεκτήματα της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

Ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο, συνοπτικό αλλά και πλήρες παράλληλα, που καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές μιας νέας δραστηριότητας, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και τους επενδυτές. Αντίθετα, η απουσία των παραπάνω χαρακτηριστικών από το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι αιτία απόρριψης της επιχειρηματικής πρότασης χωρίς δεύτερη σκέψη από τους επενδυτές και πιθανότατα παράγοντας αποτυχίας για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Αυτή η άποψη ενισχύεται ακόμη περισσότερο αν λάβουμε υπόψη στοιχεία που προέκυψαν από έρευνες στο χώρο των εταιριών Venture Capital, σύμφωνα με τα οποία το 60% περίπου των επιχειρηματικών σχεδίων που υποβάλλονται σε εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών, απορρίπτονται με την πρώτη ματιά, ενώ επιπλέον ένα 20% απορρίπτεται μετά από λίγες ώρες. Το γεγονός αυτό από μόνο του, ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξης από τους επιχειρηματίες ενός άρτιου επιχειρησιακού σχεδίου και κάνει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου εγγράφου ακόμη πιο ισχυρά.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν αφορούν και στις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην προσπάθεια ανεύρεσης κεφαλαίου για την χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, τον επιχειρηματία και τον επενδυτή.

#### **1.2.1 Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία**

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Τα «σενάρια επιστημονικής φαντασίας» δεν μπορούν να ληφθούν σοβαρά υπόψη από κανέναν και δεν μπορούν να υποστηριχθούν από κανένα επιχειρηματικό σχέδιο όσο καλό κι αν είναι αυτό. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους.

Καταρχήν, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο.

Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση. Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο. Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Μια ακόμη λειτουργία του επιχειρηματικού σχεδίου και εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες, είναι ότι προκαλεί τη δημιουργία εμπειριστατωμένης ανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι. Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες

έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπειριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Οι κρίσεις, οι διαπιστώσεις και οι ενστάσεις τους μεταφέρονται άμεσα στον επιχειρηματία και στην ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### 1.2.2 Πλεονεκτήματα για τον επενδυτή

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές. Συγκεκριμένα, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Ακριβώς αυτή τη δυνατότητα του παρέχει το επιχειρηματικό σχέδιο. Να μελετήσει την πρόταση και να ελέγχει αν η ιδέα μπορεί με επιτυχία να μετατρέψει σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των καταλλήλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολο τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή

δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ότι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

### 1.3 Διεθνής και ελληνική πραγματικότητα

Το επιχειρηματικό σχέδιο, σε διεθνές επίπεδο, έχει καθιερωθεί ως ένα πολύ αξιόπιστο εργαλείο, μέσω του οποίου γίνεται δυνατή η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα η πραγματοποίηση της επίσημης έκφρασης της διαδικασίας σχεδιασμού της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, η σύνταξη της αίτησης χρηματοδότησης, η ανάπτυξη ενός πλαισίου έγκρισης και η χρήση του ως εργαλείο λειτουργικής επιχειρηματικής διοίκησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει χαρακτηριστεί και ως κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επιχειρηματία και επενδυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει πως θα πρέπει να συντάσσεται μόνο σε περίπτωση ανάγκης για χρηματοδότηση. Οι περιπτώσεις όπου ένα επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσεται για λόγους ενδοεπιχειρησιακούς δεν είναι λίγες, καθώς η λειτουργική διοίκηση ή ακόμα και μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρίας δεν αποτελούν «προνόμια» των νεοσυσταθέντων επιχειρήσεων αλλά και γνωστών και εδραιωμένων στο χώρο εταιριών. Δυστυχώς, στην Ελλάδα λίγες επιχειρήσεις έχουν εκτιμήσει την πολύπλευρη χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν συμβαδίζουν με τις διεθνής σε ότι αφορά στη χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου και δεν έχουν υιοθετήσει ακόμα τη γενικότερη νοοτροπία που το περιβάλλει. Έχοντας υπ' όψη πως η ελληνική αγορά επενδύσεων βρίσκεται ακόμα σε αρχικά στάδια, την ίδια στιγμή που οι αντίστοιχες Ευρωπαϊκές ή Αμερικανικές έχουν εμπειρία πολλών δεκαετιών, θα μπορούσαμε να δικαιολογήσουμε εν μέρει την αργοπορία στην υιοθέτηση των κανόνων που θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστά οργανωμένη επιχείρηση με προοπτικές, προκειμένου να διατηρήσει τη δομή της και όλα τα στοιχεία που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι τυχαίο το ότι η πλειοψηφία των επιχειρηματικών σχεδίων που κατατίθενται σε πιθανούς επενδυτές δεν πληρούν όλες τις βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται, γεγονός που κάνει ακόμα πιο έντονη την ανάγκη ύπαρξης ενός οδηγού σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου προσανατολισμένο στα ελληνικά δεδομένα.



## 1.4 Τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Πριν αρχίσουμε να αναλύουμε το τι θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, καλό είναι να παρουσιάσουμε ένα ενδεικτικό χάρτη ο οποίος θα περιλαμβάνει τα βασικά στάδια δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

- Γενική εισαγωγή
- I. Εξώφυλλο
- II. Εισαγωγική σελίδα
- III. Περιεχόμενα
- IV. Διοικητική σύνοψη (Executive summary)

Εσωτερική ανάλυση  
Περιγραφή της επιχείρησης  
Προϊόντα & Υπηρεσίες  
Τοποθεσία  
Ανθρώπινο δυναμικό

Εξωτερική ανάλυση  
Ανάλυση καταναλωτή  
Ανάλυση ανταγωνισμού  
Ανάλυση Αγοράς  
Μέγεθος αγοράς  
Ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects)  
Κερδοφορία αγοράς  
Διάρθρωση κόστους (coststructure)  
Κανάλια διανομής (Distribution channels)  
Τάσεις  
Παράγοντες επιτυχίας (α success factors)  
Ανάλυση περιβάλλοντος  
Τεχνολογία  
Κράτος  
Οικονομία  
Κουλτούρα – Πολιτισμός  
Δημογραφικά στοιχεία  
Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής  
Στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy)  
ΠλάνοMarketing (Marketing Plan)  
Συμπεριφορά καταναλωτή  
Προϊόν  
Τιμή  
Διανομή  
Προώθηση  
Σύνοψη

Πωλήσεις  
Διοικητικό πλάνο (Management Plan)

Οικονομικό Πλάνο  
Ισολογισμός  
Ανάλυση χρηματοροών  
Κατάρτιση αποτελεσμάτων χρήσης  
Break – even Analysis

## **Γενική εισαγωγή**

Πριν από το κυρίως σώμα του επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να προσαρτώνται το εξώφυλλο, η εισαγωγική σελίδα, τα περιεχόμενα και το executive summary.

### **Εξώφυλλο**

Το εξώφυλλο πρέπει να είναι καλαίσθητο, να καθιστά σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο καθώς και να περιέχει τον λογότυπο της εταιρίας και την πλήρη επωνυμία της.

### **Εισαγωγική σελίδα**

Η εισαγωγική σελίδα πρέπει να περιλαμβάνει, αρχικά, λίγα λόγια για την επιχείρηση, τηλέφωνα επικοινωνίας, ταχυδρομική σύσταση, διεύθυνση ιστοσελίδας και λογότυπο.

Ακόμα μπορεί να περιλαμβάνει, περιγραφή και περίληψη των προϊόντων της, φωτογραφίες και το σκοπό του επιχειρηματικού πλάνου.

### **Περιεχόμενα**

Τα περιεχόμενα πρέπει να είναι καλά δομημένα, ώστε να περιλαμβάνουν όλες τις κύριες κατηγορίες και τις υποκατηγορίες τους, χωρίς να δημιουργούν σύγχυση στον αναγνώστη του επιχειρηματικού πλάνου.

### **Executive summary**

Εδώ πρέπει να περιλαμβάνεται σχεδόν όλο το περιεχόμενο του επιχειρηματικού σχεδίου, συμπεριλαμβανομένων μερικών συμπεράσματα, πληροφορίες, επιδιώξεις και στόχους της επιχείρησης και του πλάνου. Πρέπει να είναι ουσιαστικό και καλογραμμμένο ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον κατά την ανάγνωσή του. Τέλος, πρέπει να αναφέρονται μέσα σε αυτό κυρίως τα στοιχεία και τα νούμερα που δίνουν τη γενική εικόνα της επιχείρησης και τους στόχους της.

Αναλυτικότερα, το executive summary, αποτελεί μία σύνοψη των βασικότερων μερών ενός Επιχειρηματικού σχεδίου. Περιγράφει εν συντομία τα κύρια χαρακτηριστικά του σχεδίου χωρίς να αποσκοπεί σε μία απλή περίληψη. Μία τυπική έκταση του executive summary είναι δύο με τρεις σελίδες. Θα πρέπει να παραθέτει με

τρόπο κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές.

Είναι προφανές πως το περιεχόμενο του executive summary θα αντληθεί από όλο το επιχειρηματικό σχέδιο, οπότε παρ' όλο που εμφανίζεται πρώτο στην διάταξη του σχεδίου, θα ήταν να συνταχθεί μετά την ολοκλήρωση όλων των υπολοίπων κεφαλαίων, ώστε να συμβαδίζει με τα περιεχόμενα και τις έννοιες που αναλύονται διεξοδικότερα στο βασικό κορμό του σχεδίου.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι επενδυτές θα επικεντρώσουν την ανάγνωση του σχεδίου σας στο executive summary, αποσκοπώντας στο να καταλάβουν από τις δυο ή τρεις σελίδες αυτές αν αξίζει να συνεχίσουν στην περαιτέρω εξέταση της πρότασης. Είναι σαφής λοιπόν η σημαντικότητα αυτού του κεφαλαίου προκειμένου να αποκτήσει ο πιθανός χρηματοδότης εξ' αρχής μια θετική άποψη για το κατά πόσο η ιδέα σας αξίζει να χρηματοδοτηθεί και φυσικά αν θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

Υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσετε σημασία κατά την σύνταξη του executive summary, τα οποία συνοψίζονται στα παρακάτω ερωτήματα. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα βοηθήσουν εσάς τους ίδιους να αποκτήσετε μια καλύτερη εικόνα για την επιχειρηματική ιδέα που προτείνετε αλλά και τους χρηματοδότες να αποφασίσουν για το μέλλον της ιδέας αυτής. Τα ερωτήματα έχουν ως εξής:

- Ποια είναι η επιχειρηματική μου δραστηριότητα; Ποια είναι η επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζεται και τι μοναδικό έχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές μου;
- Σε ποιους πελάτες στοχεύω και ποια είναι η αξία που τους προσφέρω;
- Τι περιθώρια ανάπτυξης υπάρχουν στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρία;
- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίσει η εταιρία;
- Ποιες είναι οι προβλέψεις για πωλήσεις, κόστη και κέρδη;
- Ποιες είναι οι απαιτήσεις για κεφάλαιο;
- Ποιο είναι το απαιτούμενο ποσό χρηματοδότησης;
- Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η εταιρία;
- Ποια είναι τα μέλη της διοικητικής ομάδας;
- Ποιες είναι οι βασικές υποθέσεις που έχουν γίνει σχετικά με όλο το εγχείρημα;
- Ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρίας;

### 1.4.1 Εσωτερική ανάλυση

Γενικά, το κομμάτι αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου αποσκοπεί σε πρώτη φάση στο να περιγράψει με λεπτομέρεια την εταιρία – οργανισμό στην παρούσα αλλά και στην μελλοντική της κατάσταση. Σε περίπτωση όπου η εταιρία δεν έχει ιδρυθεί ακόμα, ορισμένες από τις παρακάτω ενότητες δεν θα χρειαστεί να συμπληρωθούν. Για παράδειγμα η ιστορική αναδρομή της επιχείρησης.

Παρακάτω αναλύουμε τα θέματα που πρέπει να θιγούν σε αυτό το σημείο του επιχειρηματικού σχεδίου και δίνουμε κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για το περιεχόμενο της ανάλυσης που θα πρέπει να γίνει για τα θέματα αυτά.

### 1.4.2 Ιστορική αναδρομή και όραμα για μελλοντική ανάπτυξη

Εδώ θα πρέπει να γίνει αναφορά στην πορεία της εταιρίας κατά τα προηγούμενα έτη, εφόσον βέβαια υπήρχε και δεν είναι νεοσύστατη, καθώς και στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται αυτή τη στιγμή, δηλαδή αν βρίσκεται σε φάση έναρξης, συγχώνευσης ή οποιαδήποτε άλλης μορφής κατάσταση. Η αναφορά εδώ πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική. Προβλέπετε επίσης το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο θα ολοκληρωθεί η μετάβαση από την τωρινή στην επιθυμητή κατάσταση αλλά και τις μεγαλύτερες αλλαγές που έγιναν στην εταιρία το τελευταίο διάστημα. Είναι αναγκαίο επίσης να γίνει αναφορά στη νομική μορφή της επιχείρησης και σε πιθανές αλλαγές που συντελέστηκαν σε αυτή πρόσφατα. Τέλος, εδώ είναι καλό να παρατεθεί και το όραμα του επιχειρηματία, άρα και της επιχείρησης για το μέλλον, σε ότι αφορά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την εδραίωση της εταιρίας στον κλάδο της.

### 1.4.3 Μοναδικές ικανότητες

Σε αυτή την κατηγορία οι ξεχωριστές εκείνες ικανότητες και πόροι, τους οποίους σκοπεύει να αξιοποιήσει ο επιχειρηματίας ώστε να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα του αποφέρει την πολυπόθητη κερδοφορία. Οι ικανότητες αυτές μπορεί να αναφέρονται, εκτός από τον ίδιο και την ομάδα που στελεχώνει τη διοίκηση της εταιρίας, καθώς η κατάρτιση και η όρεξη για δουλειά της διοικητικής ομάδας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης.

### *Επιχειρηματικό πεδίο.*

Το επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο θα δράσει η επιχείρηση πρέπει να περιγράφεται με σαφήνεια στο σημείο αυτό. Θα πρέπει να οριστεί επακριβώς η αγορά στην οποία θα στοχεύσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση, να αναγνωριστούν οι πιθανοί μελλοντικοί πελάτες αλλά και να δηλωθούν οι τωρινοί, σε περίπτωση που υπάρχουν.

### *Αναφορές και πιστοποιητικά.*

Τα στοιχεία που παρουσιάζεται καθ' όλη τη διάρκεια του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να έχουν λογική υπόσταση και πολύ περισσότερο να μπορούν να τεκμηριωθούν και να αποδειχθούν. Στο τμήμα αυτό απλά παραθέστε τις πηγές, οι οποίες θα μπορέσουν να υποστηρίξουν τους ισχυρισμούς σας, καθώς και ότι άλλες βεβαιώσεις ή πιστοποιητικά διαθέτετε.

### *Στόχοι ανάπτυξης.*

Ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς του επιχειρηματικού σας σχεδίου είναι αυτός όπου διατυπώνονται οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας, την οποία προτείνετε. Οφείλετε να πείσετε τους πιθανούς επενδυτές σας πως, εκτός από το ότι κατέχετε καλά το θέμα με το οποίο θέλετε να ασχοληθείτε, έχετε και τις δυνατότητες ή έστω τα σχέδια για την ανάπτυξη του.

Όπως είδαμε στην ενότητα, εσωτερική ανάλυση, πρέπει να γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή της επιχείρησης. Η ενότητα μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα βασικά μέρη:

1. Περιγραφή της επιχείρησης
2. Προϊόντα και υπηρεσίες που θα προσφέρει η επιχείρηση
3. Επιλογή τοποθεσίας της επιχείρησης και παράγοντες επιλογής τοποθεσίας
4. Ανθρώπινο δυναμικό

#### **1.4.4 Περιγραφή της επιχείρησης**

Στην αρχή της περιγραφής της επιχείρησης καλό είναι να υπάρχει μία σελίδα στην οποία να αναγράφεται η επωνυμία, η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της επιχείρησης, καθώς και τα ονόματα των επικεφαλής των τμημάτων (αν υπάρχουν).

Στην περιγραφή, επίσης, πρέπει να τονίζεται κάποιο στοιχείο μοναδικότητας (αν υπάρχει) του προϊόντος ή των υπηρεσιών, και να δίνεται έμφαση στο γιατί τα

χαρακτηριστικά του προϊόντος – υπηρεσιών θα προσελκύσουν και θα ικανοποιήσουν πελάτες. Ακόμα, πολύ σημαντικό είναι να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι (ποιοτικοί και ποσοτικοί), οι σκοποί και το όραμα της επιχείρησης. Επίσης εδώ σε γενικές γραμμές περιγράφονται:

1. Νομιμοποίηση – τύπος επιχείρησης:

Ιδιοκτησιακό καθεστώς, τύπος επιχείρησης, άδειες και εξουσιοδοτήσεις.

2. Είδος επιχείρησης: εμπορία, κατασκευή, υπηρεσίες κλπ.

3. Αν είναι νέα, ανεξάρτητη επιχείρηση, υποκατάστημα, επέκταση, franchise κλπ.

4. Πως και γιατί είναι η επιχείρηση κερδοφόρα. Ποιες ευκαιρίες για ανάπτυξη παρουσιάζονται και τι μπορεί να τις επηρεάσει.

5. Πότε θα λειτουργεί η επιχείρηση (μέρες, ώρες).

6. Ότι άλλο είναι γνωστό για τους εξωτερικούς πόρους της επιχείρησης (outside sources), όπως προμηθευτές, χονδρέμποροι, τράπεζες, στρατηγικοί συνεργάτες, κλπ.

#### 1.4.5 Προϊόντα και υπηρεσίες

Σε αυτό το μέρος είναι απαραίτητη η περιγραφή των προϊόντων – υπηρεσιών, με έμφαση στα οφέλη που θα αποκομίσουν οι καταναλωτές από αυτά. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν καλά τι περιμένουν οι πελάτες τους.

Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα εξής:

1. Τι πουλάει η επιχείρηση.

2. Πως αυτό ωφελεί τον καταναλωτή.

3. Τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα – υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης.

4. Τι έχει μεγάλη ζήτηση.

#### 1.4.6 Τοποθεσία

Η τοποθεσία της επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο σημείο για την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Η τοποθεσία πρέπει να βρίσκεται «γύρω» απ' τους πελάτες.

Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν κατά τη δημιουργία αυτού του τμήματος είναι:

- Ποιες είναι οι ανάγκες όσον αφορά την τοποθεσία;
- Τι είδους χώρος χρειάζεται;
- Πόσος χώρος χρειάζεται;
- Ποια είναι η επιθυμητή περιοχή ή το επιθυμητό κτίριο;
- Είναι εύκολα προσβάσιμο το κτίριο στέγασης της επιχείρησης;
- Υπάρχει δημόσια συγκοινωνία;
- Γίνονται δημογραφικές αλλαγές ή αλλαγές στην αγορά;

#### **1.4.7 Ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ότι πιο πολύτιμο για την επιτυχία της. Περιγράψτε αναλυτικά όλη την ομάδα ανθρώπων που εργάζονται στη επιχείρηση. Καταρχάς δώστε μια ιδέα στον αναγνώστη για το πως είναι οργανωμένη η επιχείρηση όσο αφορά τις διευθυντικές θέσεις. Μην ξεχνάτε πως όσο μικρή ή μεγάλη κ' αν είναι η δουλειά σας, το κλειδί της επιτυχίας της είναι η σωστή οργάνωση και οι σωστοί άνθρωποι. Αναλύστε τον κάθε διευθυντή συμπεριλαμβάνοντας και τους μετόχους άλλη μια φορά. Μια καλή ιδέα είναι να τοποθετήσετε τα βιογραφικά των εργαζόμενων που είναι σε διευθυντικό επίπεδο, σε ένα παράρτημα στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου.

#### **1.4.8 Εξωτερική ανάλυση**

Η εξωτερική ανάλυση περιλαμβάνει την εξέταση όλων των παραγόντων εκτός επιχείρησης. Σε αυτήν την ενότητα η υπερβολική ανάλυση δεν είναι το ζητούμενο, αντίθετα ίσως στοιχίζει πολύτιμους πόρους. Μια απλή και περιεκτική περιγραφή επαρκεί. Η εξωτερική ανάλυση αποτελείται από τέσσερεις υποομάδες:

#### **1.4.9 Ανάλυση καταναλωτή**

Εδώ περιλαμβάνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, τα κίνητρα και οι ανεκπλήρωτες ανάγκες ή επιθυμίες του καταναλωτή σε κάθε τμήμα της αγοράς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Για παράδειγμα: Ένας τρόπος να τμηματοποιηθεί η αγορά των κατεγλυγμένων προϊόντων είναι να διατεθούν σε λιανική αγορά ή τροφοδοσία μεγάλων πελατών.

Ένας άλλος τρόπος τμηματοποίησης είναι σε ομάδες με βάση π.χ. τα κίνητρα, την τιμή, τις θερμίδες κ.α.

### **Ανάλυση ανταγωνισμού**

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των πιθανών ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών, τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά.

Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές και, ειδικότερα, τα ακόλουθα στοιχεία:

Απόδοση: Οι πωλήσεις, ο τζίρος, τα κέρδη και η μεταβολή τους καταδεικνύουν το πόσο υγιείς είναι οι ανταγωνιστές.

- Εικόνα & Προσωπικότητα: Πως τους αντιλαμβάνονται οι πελάτες.
- Στόχοι: Είναι πάντα ενδεικτικοί των προθέσεών τους;
- Υπάρχουσα και προηγούμενες στρατηγικές
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Δυνατά και αδύνατα σημεία (SWOT Analysis)
- Πως τα προϊόντα τους διαφέρουν από τα υπόλοιπα

### **1.4.10 Ανάλυση αγοράς**

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιοριστεί πόσο ελκυστική είναι η αγορά και οι υπό αγορές της. Ο δεύτερος σκοπός είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές.

Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες ανάπτυξης (growth prospects)



- Κερδοφορία αγοράς
- Διάρθρωση κόστους (cost structure)
- Κανάλια διανομής (distribution channels)
- Τάσεις
- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors)

Στην ανάλυση της αγοράς πρέπει να αναφέρουμε και τα παρακάτω:

#### **1.4.11 Δυναμική της σχετικής αγοράς και εμπόδια εισόδου**

Αρχικά, θα πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμική της αγοράς – στόχου σε ότι αφορά τα εμπόδια εισόδου αλλά και την τμηματοποίηση των πιθανών πελατών. Με τον όρο τμηματοποίηση εννοούμε τις διαφορετικές ομάδες καταναλωτών που μπορούν να σχηματιστούν, ώστε να αποφασίσετε σε ποιες από αυτές θα στοχεύσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες σας. Αφού αποφασίσετε ποιο τμήμα της αγοράς θα αποτελέσει το στόχο της επιχείρησής σας, πρέπει να παρουσιάσετε τη δυναμικότητά του ώστε να αιτιολογήσετε τις προθέσεις σας και να πείσετε τον αναγνώστη του επιχειρηματικού σας σχεδίου που όντως υπάρχει δυνατότητα εισόδου στην αγορά.

#### **1.4.12 Ζήτηση για το προϊόν – υπηρεσία, κύκλος ζωής προϊόντων**

Αυτή η ενότητα είναι κατάλληλη για να παραθέσετε τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, είτε πρόκειται για κάποια υποτυπώδη έρευνα είτε πρόκειται για πιο οργανωμένη προσπάθεια με τη συνδρομή συμβούλων. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να παρουσιάσετε την προβλεπόμενη ζήτηση για το προϊόν – υπηρεσία για τα επόμενα χρόνια και να προσδιορίσετε τον κύκλο ζωής του προϊόντος – υπηρεσίας. Ως κύκλο ζωής προϊόντος εννοούμε το χρονικό διάστημα που απαιτείται από την έναρξη παραγωγής ως την τελική ωρίμανση και την απόσυρση από την αγορά.

#### **1.4.13 Τρέχουσα θέση και μερίδιο αγοράς, θέση των βασικών ανταγωνιστών**

Στην περίπτωση που η εταιρία υπάρχει ήδη και δραστηριοποιείται σε κάποια αγορά, καλό θα ήταν να αναφερθεί το μερίδιο αγοράς, που κατέχει η εταιρία τη

στιγμή που συντάσσεται το επιχειρηματικό σχέδιο, με όση μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται. Πέρα από τη θέση που κατέχει η δική σας εταιρία στην αγορά, θα πρέπει αντίστοιχα να αναφέρετε τα ίδια στοιχεία και για τους ανταγωνιστές σας, εφ' όσον φυσικά έχετε τις απαραίτητες πληροφορίες. Μεγαλύτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στους κύριους ανταγωνιστές, οι οποίοι ενδεχομένως έχουν τη δύναμη και τις ικανότητες να αποσπάζουν σημαντικά ποσοστά από το μερίδιο που κατέχετε στην αγορά.

#### **1.4.14 Ανταγωνιστικότητα προϊόντος**

Ένα ακόμα σημαντικό σημείο στο οποίο κάθε πιθανός επενδυτής θα εστιάσει την προσοχή του είναι η ανταγωνιστικότητα του προσφερόμενου προϊόντος – υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να πείσετε τον αναγνώστη πως το προϊόν αυτό έρχεται να καλύψει κάποιες ανικανοποίητες ανάγκες του καταναλωτή ή κάποια αδυναμία που έχει η αγορά μέχρι σήμερα για να του προσφέρει την αντίστοιχη υπηρεσία. Πρόσθετες πηγές που προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει επίσης να αναλυθούν εδώ. Τέτοιες πηγές μπορεί να είναι κάποιοι ιδιαίτεροι πόροι και ικανότητες που δεν αντιγράφονται εύκολα όπως για παράδειγμα ανθρώπινο, νοητικό ή χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος μπορεί επίσης να προέρχεται από την καινοτομία η οποία έχει ενσωματωθεί στο προϊόν ή γενικότερα από τα μοναδικά στοιχεία που μόνο εσείς έχετε τη δυνατότητα να προσφέρετε.

#### **1.4.15 Ανάλυση περιβάλλοντος**

Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούνται όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά και την βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο τους παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά ή την υπό αγορά μας. Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε παράγοντες:

- 1.Τεχνολογία.
- 2.Κράτος.
- 3.Οικονομία.
- 4.Κουλτούρα – Πολιτισμός.
- 5.Δημογραφικά στοιχεία.

#### 1.4.16 Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξης στρατηγικής. Ο ρόλος που έπαιξαν οι δύο προηγούμενες ενότητες είναι πολλαπλός και συμβάλει στην επίτευξη των παρακάτω:

- Κατανόηση της συνολικής κατάστασης.
- Δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών.
- Κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων.

Σε αυτήν την ενότητα θα αναλυθεί το πώς πρέπει να αναπτύσσονται σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο οι μελλοντικές στρατηγικές και πλάνα. Οι κύριες κατηγορίες της ενότητας είναι:

- Στρατηγική Προϊόντων (Product strategy)
- Πλάνο Marketing (Marketing Plan)
- Πωλήσεις
- Διοικητικό Πλάνο (Management Plan)

#### 1.4.17 Στρατηγική προϊόντων

Σε αυτό το μέρος περιγράφεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τα προϊόντα, όσον αφορά τα παρακάτω στοιχεία:

- Υπόσχεση του προϊόντος (π.χ. ακριβό και ποιοτικό, φτηνό, εύχρηστο κλπ.)
- Χαρακτηριστικά (π.χ. απορρυπαντικό σε μικρό μέγεθος, με βαλβίδα ασφαλείας κλπ.)
- Διαφοροποίηση από τα άλλα προϊόντα της αγοράς
- Μοναδικότητα (Unique Selling Proposition / USP) :Τι μοναδικό έχει να μας προσφέρει το προϊόν

#### 1.4.18 Πλάνο Marketing

Το Marketing είναι ένα ζωτικό κομμάτι της επιχείρησης. Το πόσο καλά έχει τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά είναι αυτό που, σε συνδυασμό βέβαια, με κάποια άλλα, θα κρίνει τελικά την επιτυχία ή όχι της επιχείρησης.

Το πλάνο marketing πρέπει να αρχίζει με μια σύντομη περίληψη των στόχων της επιχείρησης, της θέσης που επιθυμεί να κατέχει ανάμεσα στις άλλες του χώρου (positioning) και της ομάδας – στόχου της. Επίσης, εδώ πρέπει να περιγραφούν:

1. **Συμπεριφορά καταναλωτή:** Διαδικασία αγοράς, ευαίσθητα σημεία κατά την επιλογή προϊόντων, από πού κάνει τις αγορές του, συνήθειες, κίνητρα, επιθυμία και ανάγκες που τον οδηγούν σε αγορές, συχνότητα κατανάλωσης κλπ.

2. **Προϊόν:** Χαρακτηριστικά που διαθέτει και σε ποια από αυτά θα δοθεί έμφαση. Χρήσιμο είναι να αναφέρεται ο κύκλος ζωής του προϊόντος και σε ποιο στάδιο της ζωής του βρίσκεται (Product Life Cycle)

3. **Τιμή:** Καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, εναλλακτικές λύσεις και εκπτώσεις

4. **Διανομή:** Περιλαμβάνει κανάλια διανομής, στόχους διανομής, κόστος, κίνητρα για χονδρέμπορους και λιανέμπορους, εναλλακτικά κανάλια κ.ά.

5. **Προώθηση:** Περιλαμβάνει στόχους, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προώθηση πωλήσεων προσωπικές πωλήσεις, άμεσο marketing και χρήση διαδικτύου

6. **Σύνοψη των παραπάνω και τελικά σχόλια.**

#### 1.4.19 Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιλαμβάνει την πορεία των πωλήσεων των τελευταίων ετών ( Τα σχεδιαγράμματα βοηθούν πολύ). Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη των πωλήσεων για τα επόμενα έτη και πρόβλεψη της συνολικής αγοράς (και της υπό αγοράς, αν κριθεί χρήσιμο). Για τις προβλέψεις, χρειάζεται πάντα να γίνονται κάποιες υποθέσεις. Αυτές πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι ρεαλιστικές.

Επίσης, δεν πρέπει να παραλείπονται τυχόν συνεργασίες και μέθοδοι πωλήσεων που μπορούν να βελτιώσουν τις πωλήσεις σας. Ιδιαίτερα, αν πρόκειται να γίνει χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου, τότε η επίδραση στις πωλήσεις και τις συνεργασίες θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Πιθανόν, οι ηλεκτρονικές πωλήσεις να απαιτούν διαφορετική στρατηγική.

#### 1.4.20 Διοικητικό πλάνο

Η διοίκηση μιας επιχείρησης συνεπάγεται πολλές ευθύνες. Η πεποίθηση «είμαι αφεντικό του εαυτού μου» είναι απλουστευτική και σε καμία περίπτωση δεν ισχύει. Η διοίκηση θέτει τις βάσεις για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι άνθρωποι, τα μηχανήματα και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης χρειάζονται συντονισμό και οργάνωση στο χώρο και το χρόνο (time and space management).

Η προνοητικότητα είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός σωστά δομημένου διοικητικού πλάνου. Επίσης, πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιες αδυναμίες υπάρχουν σε διοικητικό επίπεδο;
- Ποιος ή ποιοι θα αναλάβουν τη διοίκηση;
- Ποια είναι τα καθήκοντά τους;
- Είναι ξεκάθαρες και κατανεμημένες οι ευθύνες;
- Ποιες είναι οι ανάγκες σε προσωπικό;
- Ποιο θα είναι το μισθολογικό καθεστώς;
- Τι προνόμια, πριμ παραγωγικότητας θα προσφέρονται;
- Πως και πότε θα γίνεται η εκπαίδευση και από ποιους;

Στο τέλος αυτής της ενότητας είναι σωστό να υπάρχει ένα σχέδιο δράσης (action plan) που θα αναφέρει ημερομηνίες, ενέργειες και προθεσμίες.

Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να είναι συνοπτικό, να περιλαμβάνει σχεδιαγράμματα με κάποιες επεξηγήσεις, ώστε να είναι ευανάγνωστο, και να δίνει μια συνολική εικόνα του τρόπου οργάνωσης της εκτέλεσης των ενεργειών που θα ακολουθηθούν.

#### 1.4.21 Οικονομικό πλάνο

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα στοιχεία προς παρουσίαση είναι των προηγούμενων ετών, αλλά περιλαμβάνονται και προβλέψεις (π.χ επιτόκια, αλλαγές στην αγορά, φορολογία, έξοδα κλπ.) για τα

επόμενα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν κάποιες υποθέσεις με ρεαλιστικό χαρακτήρα.

Ένα οικονομικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

**Ισολογισμός:** Καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν ισολογισμό του προηγούμενου έτους και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη.

**Ανάλυση χρηματοροών:** Αναλύει τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής, ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων της.

**Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:** Παρουσιάζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλιές, αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

**Break – even Analysis:** Καταδεικνύει τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή τεμάχια), ώστε να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

### Γενικές Συμβουλές

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται επιγραμματικά μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου:

- Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται ως εργαλεία, κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Οι περιγραφές και οι προβλέψεις που θα περιληφθούν στο σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικές.

- Το κείμενο του σχεδίου πρέπει να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα και να μην πλατειάζει.

- Πρέπει να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.

- Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο.

- Ο συντάκτης του σχεδίου πρέπει να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ οι τράπεζες, για μια επέκταση επιχείρησης, απαιτούν ισολογισμούς κλπ.)

- Το κείμενο που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε), να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.

- Το executive summary είναι προτιμότερο να συντάσσεται στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου.

- Υπάρχουν ιστοσελίδες και εκδόσεις κρατικών και ευρωπαϊκών οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις, οικονομικές και δημογραφικές. Η αναφορά και αξιοποίηση αυτών στο επιχειρηματικό σχέδιο θα ενισχύσουν την αξιοπιστία του.

## 2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΛΗΠΤΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

### 2.1 Γενικές Συμβουλές

Σε αυτό το σημείο αναφέρονται επιγραμματικά μερικές συμβουλές που είναι χρήσιμες κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου:

- Τα σχεδιαγράμματα και τα γραφικά είναι χρήσιμα, ευανάγνωστα και προτιμώνται ως εργαλεία, κατά τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Οι περιγραφές και οι προβλέψεις που θα περιληφθούν στο σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικές.
- Το κείμενο του σχεδίου πρέπει να αναφέρεται σε ουσιώδη θέματα και να μην πλατειάζει.
- Πρέπει να προβλέπονται εναλλακτικά σενάρια.
- Η μορφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι τυποποιημένη. Μπορούν να προστεθούν ή να αφαιρεθούν κάποιες υποκατηγορίες, αν κριθεί απαραίτητο.
- Ο συντάκτης του σχεδίου πρέπει να γνωρίζει τι είναι απαραίτητο για το συγκεκριμένο σχέδιο (π.χ οι τράπεζες, για μια επέκταση επιχείρησης, απαιτούν ισολογισμούς κλπ.)
- Το κείμενο που θα συνταχθεί πρέπει να έχει λογική δομή (όπως αυτή που παρουσιάστηκε), να είναι ευπαρουσίαστο και να μην έχει λάθη.
- Το executive summary είναι προτιμότερο να συντάσσεται στο τέλος του επιχειρηματικού σχεδίου.
- Υπάρχουν ιστοσελίδες και εκδόσεις κρατικών και ευρωπαϊκών οργανισμών που κάνουν επίσημες προβλέψεις, οικονομικές και δημογραφικές. Η αναφορά και αξιοποίηση αυτών στο επιχειρηματικό σχέδιο θα ενισχύσουν την αξιοπιστία του.



## 2.2 Συχνά λάθη στα επιχειρηματικά σχέδια

Ακολουθούν κάποια συχνά λάθη που γίνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο νέων επιχειρήσεων:

1. **Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις.** Οι επενδυτές περιμένουν να δουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο με ρεαλιστικές προβλέψεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Εάν το πλάνο είναι πολύ επιθετικό και μη συμβατό με την ανάπτυξη της αγοράς, το πλάνο αυτό μπορεί να μπει στο αρχείο. Να είμαστε ρεαλιστικοί με τις προβλέψεις. Να είμαστε έτοιμοι να υπερασπιστούμε και να εξηγήσουμε τις υποθέσεις που έγιναν για να καταλήξουμε στις προβλέψεις.
2. **Μη ξεκάθαρο target group.** Καμιά επιχείρηση δεν είναι ελκυστική σε όλους. Πρέπει να καθορίσουμε συγκεκριμένα την αγορά μας και να παρουσιάσουμε μια ξεκάθαρη εικόνα των πιθανών πελατών μας. Γιατί να θέλουν να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία μας;
3. **Υπερβολική διαφήμιση.** Συμπεριλαμβάνοντας υπερβολική διαφήμιση και χρήση υπερθετικών μπορεί να υποσκιάσουμε ένα κατά τα άλλα εξαιρετικό επιχειρηματικό σχέδιο. Εντυπωσιάζουμε με την επιχειρηματική ιδέα, όχι με τα πολλά διαφημιστικά λόγια.
4. **Φτωχή έρευνα.** Στην προσπάθεια να ετοιμάσουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, πολλοί ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δεν διπλό-ελέγχουν τις θέσεις τους. Ας βεβαιωθούμε ότι η έρευνά μας είναι σωστή, ενημερωμένη και βεβαιώσιμη.
5. **Ελλιπής αναφορά στον ανταγωνισμό.** Κάποια επιχειρηματικά σχέδια αναφέρουν ότι δεν θα υπάρχει ανταγωνισμός ή ότι ο ανταγωνισμός κάνει λάθη. Οι επενδυτές που διαβάζουν το επιχειρηματικό σχέδιο περιμένουν να δουν ανταγωνισμό αλλά και πως θα τον αντιμετωπίσουμε. Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τον ανταγωνισμό ή να δώσουμε μια διαφορετική εικόνα. Εάν η ιδέα μας είναι καλή και δεν έχουμε ανταγωνισμό τώρα, θα έχουμε αύριο. Εγγυημένα.

## 2.3 Κανόνες για ένα ελκυστικό επιχειρηματικό σχέδιο

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε κάποιους κανόνες, οι οποίοι θα πρέπει να διέπουν τη συγγραφή και παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου να προβληθεί με τον καλύτερο τρόπο το περιεχόμενο της επιχειρηματικής πρότασης. Θα αναφερθούμε τόσο σε πρακτικές που θα ήταν καλό να αποφεύγετε, όσο και σε στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν την προσπάθειά σας.

### 2.3.1 Τι πρέπει να αποφύγετε

- **Περιττές λεπτομέρειες:** Στο επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται μόνο εκείνα τα στοιχεία, για τα οποία πιθανώς να ενδιαφέρονται οι ενδεχόμενοι επενδυτές σας και στα οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια για την αποτελεσματική υλοποίηση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αναφορές σε θέματα όπως, λεπτομερή τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αναλυτική περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιείτε και υποκειμενικοί χαρακτηρισμοί που αφορούν την επιχείρηση και τους ανταγωνιστές, δεν ενδιαφέρουν τους αναγνώστες, αντίθετα τους κουράζουν και αποδυναμώνουν το έγγραφο. Αν κρίνετε αναγκαίο ότι πρέπει να συμπεριληφθούν συγκεκριμένες λεπτομερείς αναλύσεις, αυτό θα ήταν προτιμότερο να γίνει με τη χρήση παραρτημάτων.
- **Υπερβολικά μεγάλο κείμενο:** Το μέγεθος του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε, συνεπώς δεν υπάρχει συγκεκριμένο ιδανικό μέγεθος. Αυτό που μπορούμε να προτείνουμε είναι, το μέγεθος να μην ξεπερνά τις 30 σελίδες, εκτός κι αν το περιεχόμενο του εγχειρήματος το απαιτεί. Πάντως, η έκταση του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι όση ακριβώς χρειάζεται για να καλύψει το θέμα επαρκώς.
- **Γραμματικά και συντακτικά λάθη:** Ένα κείμενο προκαλεί αρνητική εντύπωση στον αναγνώστη αν περιέχει τέτοιου είδους λάθη. Μπορεί να μην αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την έγκριση της πρότασης από τους χρηματοδότες, αλλά η απουσία τέτοιων λαθών ενισχύει την καλή εικόνα του εγγράφου. Άλλωστε πολλές φορές οι μικρές λεπτομέρειες είναι και αυτές που κάνουν την διαφορά, ειδικά στην περίπτωση της αξιολόγησης και σύγκρισης εξίσου αξιολογών επιχειρηματικών προτάσεων από τους επενδυτές.
- **Πανάκριβες εκδόσεις:** Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η καλή εμφάνιση όταν συνοδεύεται από καλό περιεχόμενο, είναι σημαντικό υποστηρικτικό στοιχείο του σχεδίου. Μια πανάκριβη έκδοση, όμως, που σκοπεύει καθαρά στον εντυπωσιασμό των επενδυτών, μπορεί να προκαλέσει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα.

### 2.3.2 Τι δεν πρέπει να παραλείψετε

- **Καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο κείμενο:** Το επιχειρηματικό σχέδιο οφείλει να είναι όσο το δυνατόν πιο καθαρογραμμένο και εύκολο προς ανάγνωση. Τα γράμματα θα πρέπει να είναι ευδιάκριτα, ώστε η μελέτη να μην κουράζει τους αναγνώστες. Συνήθως ο αναγνώστης είναι και ο πιθανός υποστηρικτής της προσπάθειας και ένα δυσανάγνωστο κείμενο μπορεί εύκολα να προκαλέσει τον εκνευρισμό του και να αποτελέσει αιτία απόρριψης πριν καν ολοκληρωθεί η εξέτασή του.

- *Χρήση της γλώσσας:* Οι επενδυτές προτιμούν την απλή γλώσσα. Αποφύγετε τη χρήση αργκό, μνημονικών και συντομογραφιών που ίσως να μην είναι κατανοητά στον αναγνώστη. Η περίπλοκη γλώσσα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και να επιδράσει ανασταλτικά. Εξηγήστε με σαφήνεια τις σκέψεις σας, ώστε να γίνονται κατανοητές ακόμη και σε μη εξειδικευμένους αναγνώστες.
- *Χρήση παραρτημάτων:* Όπως έχουμε τονίσει και παραπάνω, το κείμενο δε θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο έτσι ώστε να μην αποθαρρύνεται ο αναγνώστης. Διηγηθείτε την ιστορία σας δίνοντας έμφαση στα βασικά σημεία. Περιορισθείτε σε περιληπτική αναφορά των αποδεικτικών στοιχείων και τοποθετήστε τα σημαντικά υποστηρικτικά δεδομένα σε παραρτήματα. Τα παραρτήματα μπορεί να περιλαμβάνουν: βιογραφικά σημειώματα των στελεχών, γλωσσάρι ορολογίας, οργανόγραμμα, αποτελέσματα ερευνών αγοράς, εκθέσεις ειδικών της βιομηχανίας, δεδομένα για τις πωλήσεις ανά πελάτη, δεδομένα κόστους παραγωγής προϊόντων – υπηρεσιών, λεπτομέρειες τεχνικών προδιαγραφών, περιουσιακές εκτιμήσεις, ισολογισμούς και ότι άλλο εσείς κρίνετε αναγκαίο.
- *Εξωτερικός έλεγχος και επιβεβαίωση αναγνωσιμότητας:* Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προσέγγιση των επενδυτών και συνήθως μέσω αυτού παρουσιάζεται μοναδική ευκαιρία για έναν επιχειρηματία να πείσει για μια αξιόλογη πρόταση με σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό το έγγραφο οφείλει να είναι ξεκάθαρο, ώστε να μπορεί εύκολα να κατανοηθεί το περιεχόμενό του. Ζητήστε από τους αναγνώστες που δε γνωρίζουν την επιχείρησή σας να διαβάσουν το σχέδιο και ελέγξτε αν μπορούν να κατανοήσουν την πρότασή σας, πριν το υποβάλλετε στους πιθανούς επενδυτές.
- *Χρήση γραφημάτων και διαγραμμάτων:* Τα γραφήματα και τα διαγράμματα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ουσιαστική υποστήριξη του κείμενου. Συμβάλλουν σημαντικά στην επεξήγηση και καλύτερη απεικόνιση πολύπλοκων πληροφοριών και βοηθούν τον αναγνώστη να κατανοήσει δυσνόητες έννοιες και παραδοχές.
- *Δόμηση με επικεφαλίδες και υποενότητες:* Ένα καλά δομημένο κείμενο διευκολύνει τον αναγνώστη στη μελέτη του. Δημιουργήστε ενότητες και υποενότητες, έτσι ώστε τα στοιχεία που αφορούν μία θεματική ενότητα να είναι συγκεντρωμένα στο ίδιο μέρος του κείμενου. Τοποθετήστε, επίσης, τις ενότητες και υποενότητες με μια λογική σειρά, ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στο έγγραφο.
- *Βαθιά γνώση του επιχειρηματικού σχεδίου πριν την παρουσίαση σε πιθανούς επενδυτές:* Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να χαρακτηρίζεται για την πλήρη γνώση και κατανόηση του επιχειρηματικού σχεδίου, ανεξάρτητα από το αν έχει αναπτύξει αποκλειστικά ο ίδιος ή με την υποστήριξη των μελών της διοικητικής ομάδας και τη συμβολή εξωτερικών συμβούλων. Είναι αυτός που θα κληθεί να το παρουσιάσει ενώπιον των επενδυτών και οφείλει να είναι σε θέση να απαντήσει σε όλα τα πιθανά ερωτήματα και να λύσει τυχόν απορίες τους.

## 2.4 Δέκα βήματα για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο

<b>Εκκίνηση : Τι σχεδιάζεται; Γιατί;</b>
1. Καθορίστε τις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες.
2. Καθορίστε την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησής.
3. Καθορίστε την εξωτερική αγορά, τον ανταγωνισμό και την τοποθέτησή σας στην αγορά.
4. Καθορίστε τους βασικούς σας στόχους.
5. Αναπτύξτε στρατηγική για την επίτευξη των στόχων αυτών.
6. Εντοπίστε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.
7. Αναπτύξτε στρατηγική για τον περιορισμό των κινδύνων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
8. Διαμορφώστε τις στρατηγικές σε αποτελεσματικό σχέδιο.
9. Προβάλλετε δαπάνες, κέρδη, ταμειακές ροές.
10. Ολοκληρώστε το επιχειρηματικό σχέδιο.

### 2.4.1 10 βήματα για την τεκμηρίωση του επιχειρηματικού σχεδίου

Αφού καταλήξουμε στο σχέδιο, στη συνέχεια θα πρέπει να το καταγράψουμε. Ο σχεδιασμός της σύνταξης του σχεδίου θεωρείται ότι είναι εξίσου σημαντικός με τον καθαυτό επιχειρηματικό σχεδιασμό. Σε αυτή τη φάση θα σας παρουσιάσουμε επιγραμματικά, 10 βήματα που πού πρέπει να ακολουθήσετε για την τεκμηρίωση του επιχειρηματικού σας σχεδίου.

1. Αρχίζουμε με τα αναπόφευκτα προκαταρκτικά. ( περιεχόμενα, ευχαριστίες, ορισμοί.)
2. Κάνουμε μια περίληψη. (Αυτό που λέμε executive summary)
3. Ετοιμάζουμε το σκηνικό περιγράφοντας την επιχείρηση.
4. Εξετάζουμε την αγορά, τον ανταγωνισμό και την τοποθέτησή σας στην αγορά.
5. Εξηγούμε το όραμα, την αποστολή και τους στόχους σας.
6. Περιγράφουμε την στρατηγική μας.
7. Εξηγούμε τα σχέδια σας για την ανάπτυξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών μας.
8. Περιγράφουμε τις χρηματοοικονομικές προβολές μας.
9. Επισημαίνουμε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες.
- 10.Καταλήξτε σε ένα τελικό συμπέρασμα.

## 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει και να υλοποιήσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision).

Προκειμένου να καθορίσει πού πηγαίνει, ο οργανισμός πρέπει να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται. Τότε προσδιορίζει που θέλει να πάει και πώς θα φτάσει εκεί. Το έγγραφο που προκύπτει από αυτή την διαδικασία ονομάζεται «στρατηγικό σχέδιο».

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτελεσματική αποτύπωση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης της εταιρείας, δεν μπορεί κανείς να τον χρησιμοποιήσει για να προβλέψει αξιόπιστα πως θα εξελιχθεί η αγορά και ποια θέματα θα εμφανιστούν στο άμεσο μέλλον. Ως εκ τούτου, με το «στρατηγικό σχέδιο» η στρατηγική καινοτομία και η σταδιακή βελτίωση πρέπει να αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό, για να επιβιώσει στο ταραχώδες επιχειρηματικό κλίμα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί την επίσημη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τουλάχιστον μία από τις τρεις βασικές ερωτήσεις:

1. "Τι θα κάνουμε;"
2. "Για ποιον το κάνουμε;"
3. "Πώς μπορούμε να υπερέχουμε;"

Στον επιχειρηματικό στρατηγικό σχεδιασμό, ορισμένοι συγγραφείς διατυπώνουν το τρίτο ερώτημα ως εξής: "Πώς μπορούμε να νικήσουμε ή να αποφύγουμε τον ανταγωνισμό;" Αλλά αυτή η προσέγγιση στοχεύει περισσότερο να νικήσει τους ανταγωνιστές παρά να αριστεύσει.

Σε πολλούς οργανισμούς, αυτό θεωρείται ως μια διαδικασία που καθορίζει πού πηγαίνει ένας οργανισμός πέρα από το επόμενο έτος ή – συνηθέστερα – σε 3 έως 5 χρόνια (μακροπρόθεσμα), αν και μερικές εταιρείες επεκτείνουν το όραμά τους στα 20 χρόνια.

Ο όρος Strategic Planning, επινοήθηκε στα αγγλικά το 1825. Η λέξη στρατηγική (strategic) είναι στρατιωτικής προέλευσης, από το ελληνικό «στρατηγικός = από ή για

έναν στρατηγό», από το «στρατηγός = ηγέτης ή κυβερνήτης ενός στρατού», μια ένωση του «στρατός» + «άγος = ηγέτης, αρχηγός», το οποίο με τη σειρά του παράγεται από το «ἄγω = οδηγώ».

### **Όραμα, Αποστολή και Αξίες (Vision, Mission and values)**

- **Όραμα (Vision):** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον. Όραμα είναι μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μερικές φορές περιγράφει πώς η οργάνωση θα ήθελε να είναι ο κόσμος στον οποίο δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, μια φιλανθρωπική οργάνωση που ασχολείται με τους φτωχούς θα μπορούσε να έχει μια προγραμματική δήλωση η οποία αναφέρει «Ένας κόσμος χωρίς φτώχεια».
- **Αποστολή (Mission):** Καθορίζει τους θεμελιώδεις σκοπούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, περιγράφοντας συνοπτικά γιατί υπάρχει και τι κάνει για να επιτύχει το όραμά της. Μερικές φορές χρησιμοποιείται για να ορίσει μια «εικόνα» της οργάνωσης στο μέλλον. Μια δήλωση της αποστολής παρέχει λεπτομέρειες για το τι γίνεται και απαντά στο ερώτημα: «Τι κάνουμε;» Για παράδειγμα, η φιλανθρωπική οργάνωση θα μπορούσε να παρέχει «επαγγελματική κατάρτιση για τους άστεγους και τους ανέργους».
- **Αξίες (Values):** Πεποιθήσεις που μοιράζονται μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders) ενός οργανισμού. Οι αξίες οδηγούν τον πολιτισμό (την κουλτούρα) ενός οργανισμού και τις προτεραιότητες και προσφέρει ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Για παράδειγμα, «Γνώσεις και δεξιότητες είναι τα κλειδιά της επιτυχίας» ή «δώσε σε έναν άνθρωπο ψωμί και τροφή για μια ημέρα, αλλά δίδαξέ τον να εργάζεται σε αγρόκτημα και τάισε τον για μια ζωή». Αυτές οι αξίες για παράδειγμα μπορεί να καθορίζουν τις προτεραιότητες της αυτάρκειας σαν προστασία.

**Στρατηγική (Strategy):** Στρατηγική, με τη στενή έννοια, σημαίνει «η τέχνη του στρατηγού». Ένας συνδυασμός των στόχων (goals) για τους οποίους η επιχείρηση αγωνίζεται και των μέσων (πολιτικές - policies) με τις οποίες προσπαθεί να φτάσει εκεί. Μια στρατηγική ονομάζεται μερικές φορές οδικός χάρτης ο οποίος αποτυπώνει την διαδρομή που επιλέγεται για να οδηγήσει προς το τελικό όραμα. Το πιο σημαντικό μέρος της υλοποίησης της στρατηγικής είναι η διασφάλιση της εταιρείας ώστε να κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση που είναι προς το τελικό της όραμα.

Οι οργανισμοί συνοψίζουν μερικές φορές τους σκοπούς και τους στόχους σε μια δήλωση αποστολής (mission statement) ή / και σε μια δήλωση οράματος (vision statement). Άλλοι ξεκινούν με ένα όραμα και μια αποστολή και τα χρησιμοποιούν αυτά για τη διαμόρφωση των σκοπών και των στόχων.

Ενώ η ύπαρξη μιας κοινής αποστολής είναι εξαιρετικά χρήσιμη, πολλοί ειδικοί στρατηγικής αμφισβητούν την ανάγκη για μια γραπτή δήλωση αποστολής. Ωστόσο,

υπάρχουν πολλά μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού που αρχίζουν με δηλώσεις αποστολής, γι 'αυτό είναι χρήσιμο να εξεταστούν εδώ.

- Μια δήλωση αποστολής, φανερώνει το θεμελιώδη σκοπό του οργανισμού. Καθορίζει τον πελάτη και τις κρίσιμες διαδικασίες και ενημερώνει για το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
- Μια δήλωση για το όραμα περιγράφει αυτό που θέλει να είναι ο οργανισμός, ή πώς θέλει να είναι ο κόσμος στο οποίο λειτουργεί. Επικεντρώνεται στο μέλλον. Είναι μια πηγή έμπνευσης. Παρέχει σαφή κριτήρια λήψης αποφάσεων.

Ένα πλεονέκτημα της ύπαρξης μιας δήλωσης είναι ότι αυτή δημιουργεί αξία για εκείνους που εκτίθενται στην ανακοίνωση και σε αυτούς που προσδοκούν να είναι διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενοι και μερικές φορές ακόμη και πελάτες. Οι δηλώσεις δημιουργούν μια αίσθηση της κατεύθυνσης και των ευκαιριών. Και οι δύο αποτελούν ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Πολλοί άνθρωποι εκλαμβάνουν λάθος την δήλωση για το όραμα σαν δήλωση αποστολής και μερικές φορές το ένα απλά χρησιμοποιείται ως μια πιο μακροπρόθεσμη έκδοση του άλλου. Το όραμα πρέπει να περιγράφει γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί η αποστολή. Μια δήλωση Οράματος προσδιορίζει τον σκοπό ή ευρύτερο στόχο της ύπαρξης ή της επιχείρησης και μπορεί να παραμένει το ίδιο επί δεκαετίες, αν είναι φτιαγμένο καλά. Η δήλωση της αποστολής είναι πιο συγκεκριμένη σε ό, τι η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μόνη της. Το Όραμα θα πρέπει να περιγράφει τι θα επιτευχθεί σε μια ευρύτερη σφαίρα, εάν ο οργανισμός και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι επιτύχουν στους ατομικούς τους σκοπούς.

Μια δήλωση αποστολής μπορεί να μοιάζει με μια δήλωση οράματος σε κάποιες εταιρείες, αλλά αυτό μπορεί να είναι ένα σοβαρό λάθος. Μπορεί να μπερδεύει τους ανθρώπους. Η δήλωση αποστολής μπορεί να κινητοποιήσει τον κόσμο για την επίτευξη καθορισμένων στόχων, ακόμη και αν είναι τραβηγμένοι στόχοι, με την προϋπόθεση ότι μπορεί να διαλευκανθεί με έξυπνους όρους «SMART» (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound = Ειδικοί, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Σχετικοί και με δυνατότητα Έγκαιρης πραγματοποίησης - ΕΜΕΣΕ). Μια δήλωση αποστολής παρέχει μια διαδρομή για να υλοποιήσουμε το όραμα, σύμφωνα με τις αξίες του. Οι δηλώσεις αυτές έχουν άμεση σχέση με το τελικό αποτέλεσμα και την επιτυχία του οργανισμού.

Ποιο προηγείται; Η δήλωση αποστολής ή η δήλωση για το όραμα; Αυτό εξαρτάται. Εάν έχετε μια νέα επιχείρηση που ξεκινάει, νέο πρόγραμμα ή σχέδιο για να δημιουργήσετε ξανά τις τρέχουσες υπηρεσίες σας, τότε το όραμα θα καθοδηγήσει την περιγραφή της αποστολής και το υπόλοιπο του στρατηγικού σχεδίου. Αν έχετε μια καθιερωμένη επιχείρηση, όπου η αποστολή έχει καθιερωθεί, τότε πολλές φορές, η αποστολή οδηγεί στην δήλωση για το όραμα και το υπόλοιπο του στρατηγικού σχεδίου. Είτε έτσι είτε αλλιώς, θα πρέπει να γνωρίζετε το θεμελιώδη σκοπό σας - την

αποστολή, την τρέχουσα κατάστασή σας όσον αφορά τους εσωτερικούς σας πόρους και τις δυνατότητες (πλεονεκτήματα και αδυναμίες) και τις εξωτερικές συνθήκες (τις ευκαιρίες και απειλές) και που θέλετε να πάτε - το όραμα για το μέλλον. Είναι σημαντικό να κρατάτε την κατάληξη ή το επιθυμητό αποτέλεσμα σε περίοπτη θέση από την αρχή.

Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής δήλωσης οράματος περιλαμβάνουν:

- Σαφήνεια και έλλειψη αμφιβολιών
- Ζωντανή και καθαρή εικόνα
- Περιγραφή ενός λαμπρού μέλλοντος
- Ευκολομνημόνευτη και ενδιαφέρουσα διατύπωση
- Ρεαλιστικές φιλοδοξίες
- Ευθυγράμμιση με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού

Για να γίνει πραγματικά αποτελεσματική, μια δήλωση οράματος ενός οργανισμού, πρέπει (η θεωρία αναφέρει) να αφομοιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη για την επικοινωνία του οράματος τακτικά, δημιουργώντας ιστορίες που απεικονίζουν το όραμα, που ενεργούν σαν μοντέλα ρόλων που ενσωματώνουν το όραμα, δημιουργώντας βραχυπρόθεσμους στόχους συμβατούς με το όραμα και ενθαρρύνοντας και άλλους να προσαρμόζουν το προσωπικό τους όραμα με το συνολικό όραμα του οργανισμού. Επιπλέον, οι δηλώσεις της αποστολής πρέπει να υποβάλλονται σε εσωτερική αξιολόγηση και εξωτερική αξιολόγηση. Η εσωτερική αξιολόγηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στο πώς τα μέλη στο εσωτερικό του οργανισμού ερμηνεύουν τη δήλωση αποστολής τους. Η εξωτερική αξιολόγηση - η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των ενδιαφερομένων της επιχείρησης - είναι πολύτιμη, δεδομένου ότι αυτή προσφέρει μια διαφορετική προοπτική. Αυτές οι αποκλίσεις μεταξύ αυτών των δύο αξιολογήσεων μπορεί να δώσει την εικόνα για την αποτελεσματικότητα της αποστολής του οργανισμού.

Μια άλλη προσέγγιση για τον καθορισμό Οράματος και Αποστολής είναι να τεθούν δύο ερωτήσεις. Πρώτον, «Τι προσδοκίες έχει ο οργανισμός για τον κόσμο στον οποίο λειτουργεί και έχει κάποια επιρροή;» και μετά από αυτό, «Τι μπορεί να κάνει (ή / και κάνει) ο οργανισμός ή πώς συμβάλει στην εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών;». Η σύντομη απάντηση στο πρώτο ερώτημα αποτελεί τη βάση της δήλωσης για το Όραμα. Η απάντηση στο δεύτερο ερώτημα καθορίζει τη δήλωση Αποστολής.

### **3.1.1 Περίγραμμα στρατηγικού σχεδιασμού**

Η προπαρασκευαστική φάση του επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από τον προγραμματισμό. Τα πρώτα κεφάλαια του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνουν



την Ανάλυση της Παρούσας Κατάστασης, το Σχέδιο Στρατηγικής Μάρκετινγκ και τους Στόχους.

Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης του προηγούμενου έτους

- Ανάλυση Επιχειρηματικών τάσεων
- Ανάλυση της αγοράς
- Ανάλυση ανταγωνισμού
- Κατανομή της αγοράς σε τομείς
- Marketing-mix
- Ανάλυση SWOT
- Τοποθέτηση - ανάλυση των εναλλακτικών αντιλήψεων
- Πηγές πληροφόρησης

Στρατηγική σχεδίου μάρκετινγκ & στόχοι για το επόμενο έτος

- Στρατηγική Μάρκετινγκ
- Επιθυμητή κατανομή της αγοράς
- Επιθυμητό μάρκετινγκ-mix
- Στόχοι με βάση TOWS, ως αποτέλεσμα της ανάλυσης SWOT
- Θέση & αντιληπτικά κενά
- Ετήσια πρόβλεψη πωλήσεων

Σύμφωνα με τον Arieu, «υπάρχει στρατηγική συνοχή όταν οι ενέργειες ενός οργανισμού είναι σύμφωνες με τις προσδοκίες της διοίκησης και αυτές με τη σειρά τους με την αγορά και το περιβάλλον» (S.K. Sharman στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μια στρατηγική προσέγγιση για την Απασχόληση).

### 3.1.2 Διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό, αλλά συνήθως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια διαδικασία τριών βημάτων:

- **Κατάσταση** - αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης και πώς προέκυψε.
- **Στόχος** - καθορισμός σκοπών και στόχων (μερικές φορές ονομαζόμενη ιδανική κατάσταση).

- **Διαδρομή / Πρόταση** – χαρτογράφηση μιας πιθανής διαδρομής για τους σκοπούς / στόχους.

Μία εναλλακτική προσέγγιση λέγεται Σχεδιάστε – Δείτε – Σκεφτείτε (Draw-See-Think [ή Make a draft to get feedback]).

- **Σχεδιάστε** – την ιδανική απεικόνιση ή την επιθυμητή τελική κατάσταση.
- **Δείτε** – την κατάσταση που επικρατεί σήμερα. Την διαφορά από το ιδανικό και την αιτία.
- **Σκεφτείτε** - τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για να κλείσει η απόκλιση μεταξύ της σημερινής κατάστασης και της ιδανικής κατάστασης.
- **Προγραμματίστε** - τους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Μια εναλλακτική λύση στην προσέγγιση Σχεδιάστε – Δείτε – Σκεφτείτε (DST) ονομάζεται Δείτε-Σκεφτείτε-Σχεδιάστε (See-Think-Draw ή STD).

- **Δείτε** - Ποια είναι η κατάσταση που επικρατεί σήμερα.
- **Σκεφτείτε** - καθορίστε τους σκοπούς / στόχους
- **Σχεδιάστε** - μια διαδρομή προς την επίτευξη των σκοπών / στόχων

### 3.1.3 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και εναλλακτικές προσεγγίσεις

Μεταξύ των πιο χρήσιμων εργαλείων για τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι η ανάλυση SWOT. Ο κύριος στόχος αυτού του εργαλείου είναι να αναλύσει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες που αποδίδονται στον οργανισμό, καθώς και τους εξωτερικούς παράγοντες πέρα από τον έλεγχο τον οργανισμό, όπως ευκαιρίες και απειλές. Εκτός από την ανάλυση SWOT, η ανάλυση χαρτοφυλακίου, όπως η GE / μήτρα McKinsey [5] ή η ανάλυση COPE [6] μπορούν να χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της στρατηγικής εστίασης.

Άλλα εργαλεία περιλαμβάνουν τα Balanced Scorecards, τα οποία θέτουν ένα συστηματικό πλαίσιο για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό σεναρίων, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε αρχικά στο στρατό και πρόσφατα χρησιμοποιούνται από μεγάλες εταιρείες για την ανάλυση μελλοντικών σεναρίων.

### 3.1.4 Ανάλυση κατάστασης (Situational analysis)

Κατά την ανάπτυξη στρατηγικών, είναι σημαντική η ανάλυση του οργανισμού και του περιβάλλοντός του όπως είναι αυτή τη στιγμή και πώς μπορεί να αναπτυχθεί στο μέλλον. Η ανάλυση πρέπει να διεξάγεται σε εσωτερικό επίπεδο καθώς και σε εξωτερικό επίπεδο για να προσδιορίζονται όλες οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των οργανισμών.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες για την αξιολόγηση της ανάλυσης της εξωτερικής κατάστασης:

1. Πελάτες
2. Ανταγωνισμός
3. Τεχνολογία
4. Προμηθευτές
5. Αγορά εργασίας
6. Η οικονομία
7. Το ρυθμιστικό περιβάλλον

Είναι σπάνιο να βρεθεί ότι και οι επτά αυτοί παράγοντες έχουν κρίσιμη σημασία. Είναι επίσης ασυνήθιστο να βρεθεί ότι τα δύο πρώτα - αγορές και ανταγωνισμός - δεν είναι κρίσιμης σημασίας (Bradford "Εξωτερική Κατάσταση - Τι να εξεταστεί")

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος εστιάζεται συνήθως στο πελάτη. Η διοίκηση θα πρέπει να οραματίζεται τη διαμόρφωση της στρατηγικής του πελάτη και πρέπει να το κάνει σκεπτόμενη τις αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς, πώς αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις κατηγορίες των πελατών και αν οι εν λόγω κατηγορίες των πελατών είναι αυτές που επιθυμεί να εξυπηρετήσει η εταιρεία. Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος διεξάγεται επίσης πολλές φορές με βάση το πλαίσιο που προτείνει ο Michael Porter.

### 3.1.5 Σκοποί και στόχοι (Goals, objectives and targets)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια πολύ σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι επίσης σημαντικός στο δημόσιο τομέα, σε τομείς όπως η εκπαίδευση. Διενεργείται ευρέως ανεπίσημα και επίσημα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα πρέπει να τελειώνουν με τους στόχους και έναν οδηγό με τους τρόπους για την επίτευξή τους.

Ένας από τους βασικούς στόχους κατά την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου είναι να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο που να μετασχηματίζεται εύκολα σε σχέδια δράσης. Τα περισσότερα στρατηγικά σχέδια προσδιορίζουν υψηλού επίπεδου πρωτοβουλίες και επιτεύξιμους στόχους, αλλά δεν αναλύονται σε καθημερινές ενέργειες και καθήκοντα που θα απαιτηθούν για την επίτευξη του σχεδίου. Η ορολογία ή η επιλογή των λέξεων, καθώς και το επίπεδο στο οποίο είναι γραμμένο ένα σχέδιο, είναι και τα δύο παραδείγματα εύκολων τρόπων να αποτύχει στο μετασχηματισμό του στρατηγικού σχεδίου με έναν τρόπο που να έχει νόημα και να είναι εκτελεστό από άλλους. Συχνά, τα σχέδια είναι γεμάτα με εννοιολογικούς όρους οι οποίοι δεν δένουν στην καθημερινή πραγματικότητα για το προσωπικό που αναμένεται να πραγματοποιήσει το σχέδιο.

Οι παρακάτω όροι έχουν χρησιμοποιηθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό: επιθυμητές τελικές καταστάσεις, σχέδια, πολιτικές, σκοποί, στόχοι, στρατηγικές, τακτικές και δράσεις. Οι ορισμοί διαφέρουν, επικαλύπτονται και αποτυγχάνουν να επιτύχουν σαφήνεια. Οι πιο κοινές από αυτές τις έννοιες είναι συγκεκριμένες, δηλώσεις με χρονικές δεσμεύσεις των προσδοκώμενων μελλοντικών αποτελεσμάτων και γενικές και συνεχόμενες δηλώσεις προσδοκώμενων μελλοντικών αποτελεσμάτων, στα οποία αναφέρονται τα περισσότερα μοντέλα είτε ως σκοπός είτε ως στόχοι (μερικές φορές εναλλακτικά).

Ένα μοντέλο οργάνωσης στόχων χρησιμοποιεί ιεραρχίες. Τα στοιχεία που αναφέρονται παραπάνω μπορούν να οργανώνονται σε μια ιεραρχία μέσων και σκοπών και να αριθμούνται ως εξής: Στόχος πρώτης κατάταξης (Top Rank Objective - TRO), Στόχος δεύτερης κατάταξης (Second Rank Objective), Στόχος τρίτης κατάταξης, κλπ. Από οποιοδήποτε βαθμό, ο στόχος σε μια χαμηλότερη βαθμίδα απαντά στο ερώτημα "Πώς;" και ο στόχος σε μια ανώτερη βαθμίδα απαντά στο ερώτημα "Γιατί;". Η εξαίρεση είναι ο Στόχος πρώτης κατάταξης (TRO): δεν υπάρχει καμία απάντηση στην ερώτηση "Γιατί;". Έτσι ορίζεται ο στόχος πρώτης κατάταξης.

Οι άνθρωποι συνήθως έχουν πολλούς στόχους ταυτόχρονα. Η «συνάφεια στόχων» αναφέρεται στο πόσο καλά οι στόχοι συνδυάζονται μεταξύ τους. Ο στόχος A εμφανίζεται συμβατός με τον στόχο B; Μήπως ταιριάζουν για να σχηματίσουν μια ενιαία στρατηγική; Η «Ιεραρχία στόχων» αποτελείται από το φώλιασμα ενός ή περισσότερων στόχων μέσα σε άλλους στόχους.

Μία προσέγγιση συνιστά να έχουμε βραχυπρόθεσμους στόχους, μεσοπρόθεσμους στόχους και μακροπρόθεσμους στόχους. Σε αυτό το μοντέλο, μπορεί κανείς να αναμένει να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους στόχους αρκετά εύκολα: τίθενται ακριβώς λίγο πάνω από την δυνατότητα επίτευξης κάποιου. Στο άλλο άκρο, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, φαίνεται πολύ δύσκολο, σχεδόν αδύνατο να επιτευχθούν. Στο πλαίσιο αυτό, ο όρος Στρατηγική διαχείριση αναφέρεται μερικές φορές στους "Big Hairly Audacious Goals (BHAGs)". Χρησιμοποιώντας ένα στόχο ως ένα σκαλοπάτι για τον επόμενο αποτελεί αλληλουχία του στόχων. Ένα άτομο ή ομάδα ξεκινά από την επίτευξη των εύκολων βραχυπρόθεσμων στόχων, τότε προχωράει προς τους μεσοπρόθεσμους, στη συνέχεια, προς τους μακροπρόθεσμους στόχους. Οι

στόχοι Αλληλουχίας μπορούν να δημιουργήσουν μια "σκάλα στόχων". Σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον, ο οργανισμός μπορεί να συντονίσει τους στόχους έτσι ώστε να μην έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Οι στόχοι ενός μέρους του οργανισμού θα πρέπει να πλέκονται συμβατά με αυτές των άλλων τμημάτων του οργανισμού.

### 3.1.6 Τεχνικές επιχειρησιακής ανάλυσης

Διάφορες τεχνικές ανάλυσης των επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο στρατηγικό σχεδιασμό, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης SWOT (Πλεονεκτήματα, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές), της GE / McKinsey ανάλυσης χαρτοφυλακίου, της COPE analysis, της ανάλυσης PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, και Τεχνολογική - Political, Economic, Social, and Technological), της STEER ανάλυσης (Κοινωνικο-πολιτιστική, τεχνολογική, οικονομική, οικολογική, και ρυθμιστικών παραγόντων - Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, and Regulatory factors) και ανάλυσης EPISTEL (Περιβάλλον, Πολιτική, πληροφορική, κοινωνική, τεχνολογική, οικονομική και νομική - Environment, Political, Informatic, Social, Technological, Economic and Legal).

## 3.2 Ανάλυση PEST

Στο πρώτο μέρος, προσπαθώντας να εξετάσουμε το πώς θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής μας, αναφέραμε ένα σημαντικό «εργαλείο», την ανάλυση PEST. Το PEST είναι αρκτικόλεξο των λέξεων, Political, Economical, Social, Technological. Τώρα θα πούμε λίγα λόγια για την ανάλυση PEST που όπως είπαμε είναι πολύ σημαντική για της σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η σάρωση του εξωτερικού μακροοικονομικού περιβάλλοντός στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, μπορεί να εκφραστεί σε όρους από τους ακόλουθους παράγοντες:

POLITICAL (Πολιτικό περιβάλλον)

ECONOMICAL (Οικονομικό περιβάλλον)

SOCIAL (Κοινωνικό περιβάλλον)

TECHNOLOGICAL (Τεχνολογικό περιβάλλον)

### 3.2.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει κυβερνητικούς κανονισμούς και νομικά ζητήματα τα οποία καθορίζουν τόσο επίσημους όσο και ανεπίσημους κανόνες σύμφωνα με τους οποίους πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα:

- Φορολογική πολιτική
- Εργατική νομοθεσία
- Περιβαλλοντικούς κανονισμούς
- Εμπορικοί περιορισμοί
- Πολιτική σταθερότητα

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Μάθετε τους νόμους, τα διατάγματα και τις υπουργικές αποφάσεις που αφορούν την χώρα ή τις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Γνωρίστε την κρατική πολιτική συμβάσεων, τα αν υπάρχει ή όχι μονοπωλιακή νομοθεσία, καθώς και την νομοθεσία προστασίας περιβάλλοντος. Μάθετε τις κανονιστικές οδηγίες που σας αφορούν, την πολιτική του ανταγωνισμού, καθώς και την πολιτική εξωτερικού εμπορίου. Γνωρίστε την εργατική νομοθεσία της χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μελετήστε το κατά πόσο υπάρχει ή όχι κυβερνητική σταθερότητα, καθώς και κρατικός παρεμβατισμός.

### 3.2.2 Οικονομικό περιβάλλον

Στο οικονομικό περιβάλλον εντάσσονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των πελατών της επιχείρησης και το κόστος του κεφαλαίου. Τα ακόλουθα αποτελούν παραδείγματα των συντελεστών κατά την Μακροοικονομία:

- Οικονομική ανάπτυξη
- Επιτόκια
- Ισοτιμίες
- Πληθωρισμός

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποιες είναι και που κατανέμονται οι δαπάνες της κυβέρνησης; Ποια η σημερινή φάση του οικονομικού κύκλου; Που βρίσκεται σήμερα το ΑΕΠ; Ποια είναι η πολιτική φορολογίας; Που κυμαίνονται τα επιτόκια; Τι επηρεάζει σήμερα την προσφορά και την ζήτηση χρήματος; Σε ποιο επίπεδο κυμαίνονται ο πληθωρισμός και η ανεργία; Ποια είναι σήμερα η διαθεσιμότητα του εισοδήματος; Ποια είναι η διαθεσιμότητα και το κόστος ενέργειας;

### 3.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει, την ηλικία και τα πολιτιστικά θέματα της κοινωνίας. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις ανάγκες των πελατών και του μεγέθους των εν δυνάμει αγορών. Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το κοινωνικό περιβάλλον είναι:

Ποσοστό αύξησης του πληθυσμού

Ηλικιακή κατανομή

Μόρφωση

Έμφαση στην ασφάλεια

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποια είναι τα σημερινά ζητήματα που αφορούν την θρησκεία; Δίδεται βαρύτητα στην παράδοση, τα ήθη και τα έθιμα; Ποιες είναι οι τάσεις της μόδας; Ποιες είναι οι δημογραφικές τάσεις; Ποια η κατανομή του εισοδήματος; Ποιες είναι οι νέες αλλαγές του τρόπου ζωής; Ποια είναι η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία και τον ελεύθερο χρόνο; Σε ποια επίπεδα βρίσκεται ο καταναλωτισμός; Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης;

### 3.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι σημαντικό γιατί μπορεί να βελτιώσει την παραγωγή, να κάνει την είσοδο στην αγορά πιο εύκολα, και να επηρεάσουν τις ανάγκες των πελατών. Μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το τεχνολογικό περιβάλλον είναι:

Δραστηριότητες Έρευνας και Ανάπτυξης

Αυτοματοποίηση παραγωγής

Τεχνολογία κινητήρων

## Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών

Κατά την ανάλυσή σας δώστε βαρύτητα στα ακόλουθα: Ποια τεχνολογία είναι διαθέσιμη σήμερα; Ποιες είναι οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις για έρευνα; Υπάρχει επικέντρωση της κυβέρνησης σε τεχνολογίες; Γίνονται νέες ανακαλύψεις και σε ποιους τομείς; Ποια είναι η ταχύτητα και οι διαδικασίες μεταφοράς γνώσης; Πόσο γρήγοροι είναι οι ρυθμοί απαξίωσης; Ποια είναι η σημερινή χρήση του διαδικτύου; Ποιες δυνατότητες προσφέρουν τα δίκτυα των τηλεπικοινωνιών;

Χρησιμοποιώντας την PEST ανάλυση εντοπίζετε ευκαιρίες και απειλές στο ευρύτερο σας περιβάλλον, τις οποίες θα χρησιμοποιήσετε αμέσως μετά στην SWOT ανάλυση.

### 3.3 Ανάλυση SWOT

Η σάρωση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Περιβαλλοντικοί παράγοντες στο εσωτερικό της επιχείρησης συνήθως μπορούν να χαρακτηριστούν ως πλεονεκτήματα (Strengths) ή αδυναμίες (Weaknesses), και στο εν λόγω εξωτερικό, για την επιχείρηση, περιβάλλον μπορεί να εντοπιστούν ευκαιρίες (Opportunities) ή απειλές (Threats). Μια τέτοια ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης ονομάζεται SWOT ανάλυση. Όπως εύκολα μπορεί να καταλάβει κανείς το SWOT είναι αρκτικόλεξο των λέξεων Strengths, Weaknesses, Opportunities, και Threats.

Η ανάλυση SWOT παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην επιχείρηση για να εξετάσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και να εντοπίσει το που υπερτερεί και που υστερεί έναντι του ανταγωνισμού. Ως εκ τούτου, έχει καθοριστική σημασία για την χάραξη της στρατηγική και τις επιλογές της διοίκησης.

#### 3.3.1 Δυνάμεις

Τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης είναι οι πόροι και οι ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος. Παραδείγματα τέτοιων πλεονεκτημάτων είναι τα παρακάτω:

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας



- Ισχυρό Brand Name (Φίρμα)
- Φήμη και πελατεία
- Πλεονεκτήματα κόστους λόγω ιδιόκτητης τεχνογνωσίας
- Αποκλειστική πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
- Ευκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

### 3.3.2 Αδυναμίες

Η απουσία ορισμένων πλεονεκτημάτων μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία.

Για παράδειγμα καθένα απ' τα παρακάτω μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία:

- Έλλειψη προστασίας του διπλώματος ευρεσιτεχνίας
- Ένα ασθενές σχήμα διοίκησης
- Κακή φήμη στην αγορά
- Υψηλού κόστους δομή
- Έλλειψη πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους
- Δυσκολία πρόσβασης στα δίκτυα διανομής

### 3.3.3 Ευκαιρίες

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να αποκαλύψει ορισμένες νέες ευκαιρίες για το κέρδος και την ανάπτυξη. Μερικές τέτοιες ευκαιρίες είναι:

- Μία ανικανοποίητη ανάγκη πελάτη
- Άφιξη νέων τεχνολογιών
- Χαλάρωση του κρατικού παρεμβατισμού και του θεσμικού πλαισίου
- Άρση των φραγμών του διεθνούς εμπορίου

### 3.3.4 Απειλές

Κάποιες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελούν απειλές για την επιχείρηση. Μερικά παραδείγματα τέτοιων απειλών είναι:

- Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, που τους απομακρύνει από τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά
- Ένταση του κρατικού παρεμβατισμού
- Επιβολή φραγμών στο διεθνές εμπόριο

Συνοψίζοντας, για την ανάλυση SWOT, οι Δυνατότητες – Πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι Ευκαιρίες και Απειλές το εξωτερικό. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε την τυπική ανάλυση SWOT για τα επιμέρους στοιχεία της κάθε ενότητας. Με την μορφή πίνακα είναι πιο εύκολο να κατανοήσουμε όλα αυτά που αναφέραμε παραπάνω, γι' αυτό το λόγο θα παραθέσουμε μερικούς πίνακες για να μπορέσετε να κατανοήσετε τι ακριβώς είναι η SWOT ανάλυση και στο γιατί είναι τόσο σημαντικό «εργαλείο» για μια σύγχρονη επιχείρηση.

## 4. ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφέρουμε λίγα βασικά πράγματα για το Marketing plan (αγοραλογία). Το marketing είναι από τα βασικότερα στοιχεία που μπορούν να κρατήσουν μια σύγχρονη επιχείρηση «ζωντανή». Στο 1ο μέρος έχει αναφερθεί επιγραμματικά, αλλά πιστεύω ότι λόγω σπουδαιότητας πρέπει να εμβαθύνουμε λίγο περισσότερο σε αυτό το θέμα.

Ας δούμε λοιπόν με λίγα λόγια, τι είναι το marketing, το marketing mix (μείγμα μάρκετινγκ), και από τι αποτελείται και πώς συντάσσεται ένα απλό marketing plan (σχέδιο μάρκετινγκ).

### **Τι είναι marketing**

Πριν ξεκινήσουμε με την ανάπτυξη ενός σχεδίου marketing, ας προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τον πολυσυζητημένο αυτό όρο, καθώς πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί. Ένας από τους πιο γνωστούς συγγραφείς του χώρου, ο P. Kotler, στο βιβλίο του «Marketing Management» αναφέρει:

Marketing είναι μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μια εταιρία ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία.

### **Το σχέδιο marketing**

Πριν ξεκινήσει κανείς την επιχειρηματική του δραστηριότητα, αλλά και κάθε χρόνο μετά την έναρξη αυτής, είναι απαραίτητο να συντάσσει ένα ετήσιο σχέδιο marketing, ώστε όχι μόνο να γνωρίζει αλλά και να προγραμματίζει τις ενέργειες στις οποίες θα πρέπει να προβεί, γεγονός που θα οδηγήσει στη διατήρηση και την αύξηση της πελατείας και των κερδών του. Ο λόγος, για τον οποίο πρέπει να πραγματοποιείται το πλάνο marketing κάθε χρόνο, είναι, γιατί τίποτα δεν παραμένει αμετάβλητο στην αγορά. Έτσι, λοιπόν, θα ήταν καλό ο κάθε επιχειρηματίας να εξετάζει κι αυτός αν και τι ακριβώς θα πρέπει να αλλάξει, ώστε να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε αλλαγές των προτιμήσεων των πελατών, στα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, στους ανταγωνιστές, στις μεταβολές των τιμών κ.ο.κ.

Τα μέρη ενός σχεδίου marketing είναι τρία: Στο πρώτο μέρος ο επιχειρηματίας εξετάζει το επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται η επιχείρησή του. Στο δεύτερο μέρος ο επιχειρηματίας ορίζει πού θέλει να οδηγήσει την επιχείρησή του (θέτει τους στόχους). Στο τρίτο μέρος, τέλος, αποφασίζει το πώς θα υλοποιήσει τους στόχους του (οριοθετεί την στρατηγική του).

## 4.1 Η αγορά, το προϊόν, ο ανταγωνισμός, το περιβάλλον

Το μέρος αυτό του σχεδίου marketing εξετάζει την αγορά, τα προϊόντα, τον ανταγωνισμό, και το περιβάλλον.

### 4.1.1 Η αγορά

Τα στοιχεία που πρέπει να συγκεντρώσουμε εδώ είναι:

- Το μέγεθος της αγοράς και τον ρυθμό ανάπτυξής της για τα τελευταία πέντε χρόνια.
- Τα παραπάνω στοιχεία για τα τυχόν διαφορετικά γεωγραφικά σημεία στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

### 4.1.2 Το προϊόν

Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε εδώ στη διάθεσή μας είναι:

- Οι πωλήσεις και ο ρυθμός ανάπτυξής τους για τα τελευταία πέντε χρόνια.
- Τα παραπάνω στοιχεία για τα τυχόν διαφορετικά γεωγραφικά σημεία στα οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Στοιχεία σχετικά με τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει οι καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης.

### 4.1.3 Ο Ανταγωνισμός

Τα στοιχεία που πρέπει να έχουμε για τους ανταγωνιστές είναι τα εξής:

- Ο αριθμός τους.
- Το μερίδιό τους στην αγορά.
- Οι στόχοι και οι στρατηγικές τους.
- Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.
- Οι απόψεις των καταναλωτών για τον καθένα τους.

#### 4.1.4 Τα κανάλια διανομής

Σε αυτό το σημείο εξετάζουμε την ύπαρξη και την σπουδαιότητα του κάθε καναλιού μέσω του οποίου οι καταναλωτές προμηθεύονται τα προϊόντα.

#### 4.1.5 Το Μακροοικονομικό περιβάλλον

Από το μακροοικονομικό περιβάλλον εξετάζουμε:

- Τις τάσεις στην οικονομία.
- Την Τεχνολογία.
- Το κοινωνικό και νομικό πλαίσιο.
- Με ποιόν τρόπο τα παραπάνω στοιχεία επηρεάζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούμαστε.

Και αφού λοιπόν «χαρτογραφήσουμε» την αγορά, ας δούμε την επόμενη κίνησή μας.

#### **Οικονομικοί στόχοι**

Στο μέρος αυτό ο επιχειρηματίας πρέπει να θέσει τους οικονομικούς στόχους, καθώς και εκείνους που έχουν να κάνουν με την παρουσία τους στην αγορά.

Οικονομικοί στόχοι: (Παράδειγμα)

- Επιστροφή του 1/3 του υπενδεδυμένου κεφαλαίου στην επιχείρηση έως το τέλος του έτους 20XX.
- Κύκλος εργασιών 1 εκ. € για το έτος 20XX.

- Κέρδη 20.000 € για το έτος 20XX.

#### **Στόχοι Marketing:** (Παράδειγμα)

- Γνωστοποίηση του δικτυακού τόπου και των υπηρεσιών που παρέχει.
- Μερίδιο 10% στην αγορά μέχρι το τέλος του έτους 20XX.

#### **Άλλοι στόχοι:** (Παράδειγμα)

- Ίδρυση γραφείων σε άλλες πόλεις η νησιά.
- Σύναψη συμφωνιών συνεργασίας με αλλοδαπές επιχειρήσεις του κλάδο

## **4.2 Που θέλουμε να οδηγηθούμε**

Στην φάση αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει:

Το κοινό στο οποίο θα απευθυνθεί.

Τον τρόπο με τον οποίο θα «τοποθετήσει» το προϊόν στην αγορά.

Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει.

Τις τιμές με τις οποίες θα τιμολογήσει το προϊόν.

Τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει.

Τους τρόπους προώθησης (ομάδα πωλητών, διαφήμιση, άμεσο marketing, προώθηση πωλήσεων) που θα χρησιμοποιήσει.

### **4.2.1 Το κοινό στο οποίο στοχεύουμε**

Είναι γεγονός ότι το κόστος της προώθησης ενός προϊόντος σε όλο το πεδίο της αγοράς είναι ιδιαίτερα αυξημένο και ότι ελάχιστες εταιρίες διαθέτουν προϊόντα τέτοια, που να βρίσκουν αποδοχή από το ευρύ κοινό. Γι' αυτό, λοιπόν, οι επιχειρήσεις οφείλουν να απευθύνονται σε μία ή έστω μερικές συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων, για να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Η διαδικασία «ταξινόμησης» των καταναλωτών σε διαφορετικές ομάδες ονομάζονται τμηματοποίηση της αγοράς, ενώ η επιλογή συγκεκριμένων ομάδων

ονομάζεται στόχευση. Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με κριτήριο τη γεωγραφική περιοχή, στην οποία βρίσκονται οι καταναλωτές, τα δημογραφικά τους στοιχεία (ηλικία, εισόδημα, μόρφωση, επάγγελμα), τον τρόπο ζωής τους και την προσωπικότητά τους, ή τους λόγους, τον τρόπο και τις περιστάσεις κατά τις οποίες χρησιμοποιούν το προϊόν.

#### 4.2.2 Τοποθέτηση του προϊόντος

Το σημαντικότερο ίσως σημείο του σχεδίου marketing είναι η «τοποθέτηση» του προϊόντος. Πρέπει να προσέξουμε ότι με τον παραπάνω όρο δεν εννοούμε την τοποθέτηση του προϊόντος στα ράφια κάποιου καταστήματος αλλά την ιδέα που θα σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν μας σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού.

#### 4.2.3 Προσφερόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες

Εδώ ο επιχειρηματίας καλείται να αποφασίσει για το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρει.

#### 4.2.4 Οι τιμές

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή ενός προϊόντων είναι πολλοί:

Η μοναδικότητα του προϊόντος.

Το κόστος κατασκευής και διάθεσης του.

Η ύπαρξη ή όχι υποκατάστατων προϊόντων.

Η συνολική ζήτηση για το προϊόν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Το όνομα της εταιρίας στην αγορά.

Η εικόνα που έχει σχηματίσει ο καταναλωτής για το προϊόν.

Η εικόνα που θέλει να δώσει ο επιχειρηματίας για το προϊόν του.

Η εποχικότητα που έχει το προϊόν.

Οι στόχοι της εταιρίας για το μερίδιο αγοράς.

Τα επιθυμητά κέρδη.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να μελετήσει όλους αυτούς τους παράγοντες πριν αποφασίσει την τιμή που θα χρεώσει.

#### 4.2.5 Κανάλια διανομής

Οι βασικές αποφάσεις για τα κανάλια διανομής είναι δυο:

1. Πως θα καλυφθεί η αγορά.
2. Ποιο θα είναι το περιθώριο κέρδους για το κανάλι διανομής.

Αν χρησιμοποιήσουμε ένα ή δύο σημεία πώλησης για να καλύψουμε την αγορά, τότε λέμε ότι χρησιμοποιούμε αποκλειστική διανομή, η οποία χρησιμοποιείται για ακριβά προϊόντα που αγοράζονται από μικρές ομάδες ανθρώπων.

Αν χρησιμοποιήσουμε ένα ή δύο κανάλια διανομής, (π.χ περίπτερα και φούρνους), τότε χρησιμοποιούμε την λεγόμενη επιλεκτική διανομή. Τη διανομή αυτή προτιμούν εταιρίες που επιζητούν επαρκή κάλυψη με καλό έλεγχο της διανομής των προϊόντων τους, τα οποία δε βρίσκονται παρά πολλά χρόνια στην αγορά. Αν, τέλος, η εταιρία χρησιμοποιήσει όλα τα κανάλια διανομής, στα οποία μπορεί να βρίσκεται το προϊόν της, τότε λέμε ότι χρησιμοποιεί εντατική διανομή. Η επιλογή αυτή φέρνει το προϊόν κοντά σε πολλούς καταναλωτές, αλλά είναι δύσκολο να υπάρχει πλήρης έλεγχος για το πώς το διακινεί το κάθε κανάλι.

Για μερικά προϊόντα (κείμενα, μουσική, λογισμικό, εικόνες, κ.α) το διαδίκτυο προσφέρει μία ακόμη επιλογή, τη διανομή on – line.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι το περιθώριο κέρδους, με το οποίο θα «δουλέψει» το κανάλι διανομής. Εξαρτάται από το προϊόν και την αγορά ποιος αποφασίζει και πόσο θα είναι το περιθώριο. Σε ορισμένες αγορές είναι τα κανάλια διανομής που έχουν τη δύναμη να ορίζουν το περιθώριο, ενώ σε άλλες είναι ο παραγωγός του προϊόντος που έχει αυτή τη δύναμη.

#### 4.3 Διαφήμιση

Διαφήμιση ονομάζουμε οποιαδήποτε πληρωμένη καταχώρηση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η διαφήμιση, ως εργαλείο, προσφέρει τη δυνατότητα γρήγορης και



εκτεταμένης παρουσίας του μηνύματος της εταιρίας, καθώς και της «ζωντανής» προβολής της μέσω της εικόνας, ήχου και κίνησης. Το σχέδιο της διαφημιστικής εκστρατείας μίας επιχείρησης περιλαμβάνει τα εξής:

### 1. Τους επικοινωνιακούς στόχους της επιχείρησης.

Οι επικοινωνιακοί στόχοι εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες:

- . Στην πληροφόρηση/ γνωστοποίηση στο κοινό μας σε ότι αφορά το προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε.
- . Στην πειθώ, να πείσουμε δηλαδή το κοινό μας ότι τα δικά μας προϊόντα υπερτερούν σε σχέση με τα όμοια που κυκλοφορούν από άλλες εταιρίες.
- . Στην υπενθύμιση του ονόματος τόσο του προϊόντος μας, όσο και της επιχείρησής μας.

### 2. Το μήνυμα το οποίο θα μεταφέρουμε.

Το μήνυμα κάθε διαφήμισης συνοψίζει το όφελος ή τα οφέλη που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή. Η διαφήμιση, προκειμένου να επιτύχει το σκοπό της, επικαλείται είτε τη λογική του καταναλωτή (το φθηνότερο, το ποιοτικότερο) είτε το συναίσθημά του (το δυναμικότερο, το ωραιότερο), ή σπανιότερα την ηθική του (το σωστότερο). Η επιλογή του μηνύματος εξαρτάται από τον τομέα στον οποίο υπερτερεί το προϊόν μας έναντι των άλλων ομοειδών προϊόντων και από τις επιθυμίες του καταναλωτή. Το μήνυμα μιας διαφήμισης αποδίδεται όχι μόνο με λόγια αλλά και με εικόνες, χρώματα, κίνηση, επιλογή μουσικών κομματιών.

### 3. Τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουμε.

Ραδιόφωνο, τηλεόραση, κινηματογράφος, εφημερίδες και περιοδικά, εξωτερική διαφήμιση (πανό, διαφήμιση στις αστικές συγκοινωνίες), διαδίκτυο.

## 4.4 Άμεσο Marketing

Το άμεσο marketing δίνει την δυνατότητα στον παραγωγό του προϊόντος να έρθει σε επαφή με τον τελικό καταναλωτή απευθείας. Τα πλεονεκτήματα του άμεσου marketing είναι η ταχύτητα, η αμεσότητα και η μετρησιμότητα των αποτελεσμάτων μιας τέτοιας εκστρατείας. Τα εργαλεία του άμεσου marketing είναι:

1. Η ομάδα πωλητών
2. Το telemarketing (επαφή με τον καταναλωτή μέσω τηλεφώνου)
3. Το διαδίκτυο (Κανάλια και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)
4. Τα γράμματα
5. Οι κατάλογοι προϊόντων
6. Τα ηλεκτρονικά και συμβατικά κιόσκια (περίπτερα ενημέρωσης)

## 4.5 Η ομάδα πωλητών

Η ομάδα πωλητών χρήζει ιδιαίτερης μνείας, γιατί αποτελεί για πολλές εταιρίες – ιδιαίτερα γι' αυτές που πουλούν τα προϊόντα τους σε άλλες εταιρίες και όχι στον τελικό καταναλωτή – «την αιχμή του δόρατος» των δραστηριοτήτων πώλησης των προϊόντων τους. Πωλητές χρησιμοποιεί μια εταιρία όταν το προϊόν είναι περίπλοκο (ένα σύστημα συναγερμού), ακριβό (ρολόγια, κοσμήματα) και σημαντικό για τον αγοραστή (ένα επαγγελματικό αυτοκίνητο).

Οι πωλητές της εταιρίας αναπτύσσουν με τους πελάτες της, προσωπικές σχέσεις και το κύριο μέλημά τους είναι η καταγραφή των αναγκών των πελατών και η εύρεση λύσεων των προβλημάτων τους μέσα από νέα ή τροποποιημένα προϊόντα, οικονομικούς διακανονισμούς (π.χ. εκπτώσεις) ή μέσα από διαδικασίες που διευκολύνουν τον πελάτη (π.χ. τμηματική παράδοση).

Άλλες δραστηριότητες των πωλητών είναι:

- . Η καταγραφή των αλλαγών στην αγορά (νέα προϊόντα, ανταγωνιστές, αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών).
- . Η εύρεση και δημιουργία νέων πελατών.
- . Οι επισκέψεις εθιμοτυπίας σε υπάρχοντες πελάτες.

## 4.6 Προώθηση Πωλήσεων

- . Πτυχιακή εργασία, Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) ως εργαλείο επιχειρησιακού σχεδιασμού .
- . Η προώθηση πωλήσεων είναι δραστηριότητα που απευθύνεται (κυρίως με τη μορφή δώρων και εκπτώσεων) προς τους τελικούς καταναλωτές αλλά και προς τα κανάλια διανομής. Οι βασικοί στόχοι της προώθησης πωλήσεων είναι:
  - . Να πεισθεί ο καταναλωτής να δοκιμάσει το προϊόν.
  - . Να έρθει ο καταναλωτής στο κατάστημα περισσότερες φορές.
  - . Να κάνει ο καταναλωτής επαναλαμβανόμενες αγορές, ώστε να γίνει πιστός πελάτης.
  - .
  - . Οι εκπτώσεις, τα κουπόνια, τα δώρα, η περισσότερη ποσότητα προϊόντος με τα ίδια χρήματα, τα δείγματα, οι δωρεάν δοκιμές και τα δώρα διαγωνισμών είναι μερικά από «εργαλεία» της προώθησης πωλήσεων.
  - .

## 4.7 Ερωτηματολόγιο σχεδιασμού προωθητικών ενεργειών

### 4.7.1 Διαθεσιμότητα εμπορευμάτων

- α. Θα υπάρχουν αρκετές διαθέσιμες ποσότητες του εμπορεύματος πριν από την προωθητική ενέργεια;
- β. Θα περιλαμβάνονται καθόλου νέα ή εποχιακά προϊόντα;
- γ. Έχουν ενημερωθεί οι προμηθευτές για τις σχεδιαζόμενες αυξήσεις των πωλήσεων;
- δ. Έχουν οργανωθεί οι διαδικασίες παραλαβών των απαιτούμενων προϊόντων την κατάλληλη χρονική στιγμή;

### 4.7.2 Σχεδιασμός προσφοράς

- α. Είναι το συνολικό «πακέτο» της προσφοράς σας αρκετά ανταγωνιστικό;

Εξετάστε τα εξής: Την τιμολογιακή πολιτική (είναι οι τιμοκατάλογοι σας πλήρης και ενημερωμένοι με τις σωστές τιμές;) Την εκπτωτική πολιτική και τους όρους πληρωμής.

β. Πρόκειται να είναι επικερδής η συγκεκριμένη προσφοράς σας; (το κόστος των προϊόντων, τα οποία προωθείτε, καλύπτουν το κόστος του προωθητικού προγράμματος και παρ' όλα αυτά επιφέρουν ένα αξιόλογο εισόδημα για την εταιρία σας; - θα σας βοηθηθεί, η συγκεκριμένη προσφορά να βρείτε νέους πελάτες; - θα μπορέσετε να βελτιώσετε τα κέρδη σας μέσω επαναλαμβανόμενων παραγγελιών;)

γ. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει ίσως την ειδική εκείνη παρακίνηση η οποία απαιτείται για να προωθήσουν οι αναμενόμενες δραστηριότητες πώλησης και αγοράς; (δραστηριότητα πώλησης από το προσωπικό σας και δραστηριότητα αγοράς από τους πελάτες σας.)

δ. Είναι καθεμιά από τις παραπάνω δραστηριότητες ξεκάθαρα κατανοητή από όλους όσοι εμπλέκονται;

#### 4.7.3 Χρονικός προγραμματισμός

α. Οι σχεδιαζόμενες ημερομηνίες για το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι βέβαιο ότι δεν έρχονται σε αντιδιαστολή με άλλες δραστηριότητες; (άλλα προγράμματα προώθησης της εταιρίας, άλλες δραστηριότητες του προσωπικού κ.α.)

β. Η περίοδος ισχύος του προωθητικού προγράμματος σας υποβοηθείται από την εποχιακή τάση αγορών;

γ. Σκεφθείτε και εξετάστε τα αντίστοιχα προγράμματα του ανταγωνισμού σας. Είναι καλύτερα να ξεκινήσετε νωρίτερα παρά αργότερα από τον ανταγωνισμό σας.

#### 4.7.4 Εκπαίδευση πωλητών - Υλικά προώθησης

α. Είναι απόλυτα κατανοητές οι προσφορές σας από το προσωπικό το οποίο θα τις χειρισθεί; (τα πλεονεκτήματα για τον πελάτη, γνώση προϊόντος ή υπηρεσίας, ειδικές τιμές).

β. Επιδείξεις των προϊόντων, απαιτούμενα δείγματα, άλλο υποστηρικτικό υλικό.

γ. Έχουν σχεδιαστεί εκπαιδευτικές συναντήσεις για το προσωπικό των καταστημάτων σας; (υπάρχει διαθέσιμο σχέδιο παρουσίασης προς τα άτομα αυτά; -

υπάρχουν οπτικά βοηθήματα (slides, ταινίες κ.λπ.) – Απαιτούνται / υπάρχουν διαθέσιμα άλλα εκπαιδευτικά βοηθήματα που πιθανόν απαιτούνται;

δ. Έχουν σχεδιαστεί συναντήσεις με τους προμηθευτές; (υπάρχει διαθέσιμο σχέδιο παρουσίασης προς αυτούς; - υπάρχουν τα απαραίτητα οπτικά βοηθήματα; - υπάρχουν άλλα βοηθήματα για τη συγκεκριμένη παρουσίαση;

#### 4.7.5 Επικοινωνία και διαφήμιση

- α. Έχουν καθοριστεί όλοι οι επικοινωνιακοί / διαφημιστικοί στόχοι;
- Δημιουργία γνώσης της ύπαρξης της επιχείρησής σας.
  - Δημιουργία επαφών για πωλήσεις.
  - Παρουσίαση και επεξήγηση του προγράμματος στο προσωπικό και τους προμηθευτές .
  - Ανάπτυξη ενδιαφέροντος, επιθυμίας και δράσης.
- β. Υπάρχει αρκετός χρόνος για την εκτέλεση του σχεδίου επικοινωνιακής πολιτικής;
- Καθορισμός του κάθε στοιχείου χωριστά.
  - Προώθηση μέσω ταχυδρομείου, σχεδιασμού / εκτύπωσης φυλλαδίων, εφημερίδων, ραδιοφώνου, τηλεόρασης, αφισών, άλλων μορφών παρουσίασης και των αντίστοιχων υλικών.
  - Εκτίμηση του χρόνου εκτέλεσης για καθένα στοιχείο.
  - Προσθήκη του απαραίτητου χρόνου για τη δημιουργική εργασία, το γράψιμο του κειμένου, σχεδιασμό των εικαστικών, την επανεξέταση, τις διορθώσεις κ.λπ.
- γ. Έχουν επιμερισθεί οι υπευθυνότητες με ξεκάθαρο τρόπο για την προετοιμασία όλων αυτών των απαραίτητων βοηθημάτων;
- δ. Υπάρχει το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, για τη διασφάλιση του γεγονότος ότι το χρονοδιάγραμμα το οποίο έχει τοποθετηθεί θα τηρηθεί, σε κάθε σημείο προετοιμασίας της προωθητικής ενέργειας;
- ε. Έχει υπολογισθεί το κόστος για κάθε αντικείμενο, περιλαμβανομένων της «καλλιτεχνικής» δουλειάς, της παραγωγής των προωθητικών υλικών, της αποστολής του κ.λπ.;
- στ. Έχετε ακόμη τον ενθουσιασμό τον οποίο είχατε όταν ξεκινήσατε με τη συγκεκριμένη «μεγάλη ιδέα» σας; Αν ναι, καλή επιτυχία στην προσπάθειά σας.

### **Πρόγραμμα εφαρμογής του Marketing plan**

Εδώ τελειώνει η ανάπτυξη του σχεδίου marketing. Το τελευταίο αλλά και σημαντικότερο βήμα είναι η εφαρμογή του βάσει προγράμματος. Θα πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να καταστρώσει ένα πρόγραμμα εφαρμογής και παρακολούθησης όλων των παραπάνω προτεινόμενων ενεργειών. Το πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τι θα γίνει, πότε, από ποιόν και πόσο θα κοστίσει.

## 5. Ο ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### 5.1 Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

#### 5.1.1 Δαπάνες Έναρξης και Κεφαλαιοποίησης

Θα έχετε πολλά έξοδα έναρξης της επιχείρησης πριν ακόμα αρχίσετε να λειτουργείτε. Τα κυριότερα βεβαίως έξοδα ενός e-business είναι η αγορά του εξοπλισμού, η κατασκευή του προϊόντος, και τα προκαταρκτικά έξοδα marketing.

Είναι σημαντικό να υπολογίσετε ακριβώς τα έξοδα μέχρι την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, συν κάποιο χρόνο μετά μέχρι να προκύψουν έσοδα, και κατόπιν να σχεδιάσετε που θα βρείτε επαρκή κεφάλαια για να καλύψετε τις δαπάνες αυτές. Αυτό είναι ένα πρόγραμμα έρευνας και όσο πιο ενδεδειγμένη είναι η έρευνά σας τόσο λιγότερες πιθανότητες έχετε να ξεχάσετε σημαντικά έξοδα ή να τα υποτιμήσετε.

Εν τούτοις, ακόμη και με την καλλίτερη έρευνα, η έναρξη μιας επιχείρησης κοστίζει πάντα περισσότερο από ό,τι εσείς προβλέπετε. Υπάρχουν δύο τρόποι για να αφήσετε περιθώρια για απρόβλεπτα έξοδα. Ο πρώτος είναι να βάζετε «κάτι παραπάνω» σε κάθε αντικείμενο του προϋπολογισμού σας. Το πρόβλημα όμως με την προσέγγιση αυτή είναι ότι καταστρέφει την ακρίβεια του προσεκτικά υπολογισμένου σχεδίου σας. Η δεύτερη προσέγγιση είναι να προσθέσετε ένα επί πλέον αντικείμενο στον προϋπολογισμό που θα ονομάζεται 'έκτακτα' ώστε να καλύψετε τα απρόβλεπτα. Αυτή είναι η προσέγγιση που συνιστούμε.

Μιλήστε με άλλα άτομα που έχουν ξεκινήσει παρόμοιες επιχειρήσεις για να πάρετε μια καλή ιδέα σχετικά με το ποσό που πρέπει να υπολογίσετε για τα έκτακτα. Αν δεν έχετε τη δυνατότητα να πάρετε σωστές πληροφορίες, σας προτείνουμε να υπολογίσετε ότι τα έκτακτα θα πρέπει να είναι περίπου το 20% της συνολικής δαπάνης της έναρξης της επιχείρησης.

Περιγράψτε την έρευνά σας και πώς καταλήξατε στις προβλέψεις των δαπανών. Αναφέρατε τις πηγές σας, τα ποσά και τους όρους των προτεινόμενων δανείων. Επίσης περιγράψτε λεπτομερώς με τι ποσό θα συμμετέχει ο κάθε επενδυτής και ποιο θα είναι το ποσοστό ιδιοκτησίας του.

#### 5.1.2. Χρηματοδότηση επιχείρησης

Ένα από τα πλέον βασικά προβλήματα να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση – και ιδιαίτερα από νέους ανθρώπους - αποτελεί η εξεύρεση κεφαλαίων που θα χρηματοδοτήσουν την έναρξη

και τη λειτουργία της e-επιχείρησης. Προαναφέρθηκε ότι μια μέθοδος χρηματοδότησης είναι το μετοχικό κεφάλαιο που θα βάλουν οι ιδιοκτήτες στην επιχείρηση, που όμως οι νέοι επιχειρηματίες δεν διαθέτουν συνήθως σημαντικούς πόρους για το σκοπό αυτό. Βεβαίως μπορεί οι ιδιοκτήτες να βάλουν στην επιχείρηση και το χρόνο τους απασχόλησης δωρεάν, αλλά αυτό δεν μπορεί διαρκέσει και πολύ.

Είναι έτσι αναπόφευκτο να καταφύγει ο νέος επιχειρηματίας σε μια διαδικασία εξασφάλισης χρηματοδότησης για το ποσό που του χρειάζεται από:

- Τράπεζες/τρίτους,
- Επενδυτές
- Χορηγούς
- Βραβεία από διαγωνισμούς

Ανάλογα με την επιλογή σας, θα πρέπει το χρηματοοικονομικό σας πλάνο/προβλέψεις να προσαρμοστεί ανάλογα (βλέπε και την ενότητα #4 παρακάτω).

ΠΡΟΣΟΧΗ: ΚΛΕΙΔΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΤΟ ΧΑΜΗΛΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ.

### 5.1.3 Χρηματοοικονομικές Προβλέψεις

Λάβετε υπόψη ότι οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας αναγκάζονται μερικές φορές να λειτουργούν για μεγάλο διάστημα χωρίς κέρδη και, μερικές φορές, ακόμη και χωρίς πωλήσεις. Αν συμβαίνει αυτό στην περίπτωσή σας, είναι πιθανό ότι η τράπεζα να μη θέλει να σας δώσει δάνειο. Οι επενδυτές οι οποίοι είναι πρόθυμοι να διακινδυνεύσουν μπορεί να σας χρηματοδοτήσουν, αλλά θα πρέπει η ιστορία που θα τους πείτε να είναι πολύ καλή. Θα πρέπει να κάνετε οικονομικές προβλέψεις για μεγαλύτερο χρόνο ώστε να δείξετε τότε θα αρχίσετε να έχετε κέρδη. Και οι παραδοχές σας θα πρέπει να είναι καλά στοιχειοθετημένες και να έχετε καλά επιχειρήματα.

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο αποτελείται από τα εξής:

- τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες (Profit & Loss Statement),
- τις προβλεπόμενες ταμειακές ροές (Cash Flow),
- τον προβλεπόμενο ισολογισμό (Balance Sheet),
- και τον υπολογισμό του νεκρού σημείου (Break-Even Calculation).
- Οι προβλέψεις αυτές είναι ετήσιες για (συνήθως) τρία (3) χρόνια. Ιδεατά, οι προβλέψεις του 1<sup>ου</sup> χρόνου είναι μηνιαίες. Σε κάθε περίπτωση συνδυάζονται με τις προβλέψεις επί των πωλήσεων που έχετε ήδη κάνει



Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν μια λογική εκτίμηση του οικονομικού μέλλοντος της εταιρείας σας. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι μελετώντας το χρηματοοικονομικό σας σχέδιο θα καταλάβετε καλλίτερα τα οικονομικά της επιχείρησης.

## 5.2 Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες του Πρώτου Έτους Λειτουργίας

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων θεωρούν αυτό το στοιχείο, δηλ. τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες του πρώτου έτους – και ιδιαίτερα αυτού σε 12-μηνη βάση -- ως τον ακρογωνιαίο λίθο του σχεδίου τους. Στο στοιχείο αυτό περιλαμβάνονται τα πάντα σε αριθμούς και εσείς θα έχετε μια ιδέα για το τι θα χρειασθεί για να είναι η επιχείρηση επικερδής και επιτυχημένη.

Οι προβλεπόμενες πωλήσεις θα προκύψουν από την πρόγνωση των πωλήσεων στην οποία θα προβλέπετε τις πωλήσεις, το κόστος των πωληθέντων προϊόντων, τις δαπάνες και το μηνιαίο κέρδος για ένα έτος.

Τα προβλεπόμενα κέρδη θα πρέπει να συνοδεύονται από ένα κείμενο στο οποίο θα περιγράφετε τις κυριότερες παραδοχές που χρησιμοποιήσατε για να εκτιμήσετε τα έσοδα και τα έξοδα τις εταιρείας

Σημειώσεις: Πρέπει να κρατάτε προσεκτικές σημειώσεις σχετικά με την έρευνα και τις παραδοχές σας ώστε να είστε σε θέση αργότερα να τις εξηγήσετε και επίσης για να ανατρέχετε στις πηγές σας όταν είναι καιρός να αναθεωρήσετε το σχέδιό σας.

Για την απλούστευση των υπολογισμών σας, να θεωρήσετε ότι όλες οι συναλλαγές (ιδιαίτερα τα έσοδα) είναι τοις μετρητοίς.

## 5.3 Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες σε Τριετή Βάση

Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες του πρώτου έτους αποτελούν τη βάση του χρηματοοικονομικού σχεδίου σας. Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες σε 3ετή βάση είναι για εκείνους που θέλουν να κάνουν προβλέψεις για διάστημα μεγαλύτερο του έτους.

Ασφαλώς πρέπει να κρατάτε σημειώσεις για τις πιο σημαντικές παραδοχές σας και ιδιαίτερα για πράγματα που περιμένετε να αλλάξουν δραματικά μετά τον πρώτο χρόνο.

Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές

Αν η πρόβλεψη των κερδών είναι η καρδιά του σχεδίου σας, οι ταμειακές ροές είναι το αίμα. Πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν γιατί δεν είναι σε θέση να πληρώσουν τους λογαριασμούς τους. Κάθε σημείο του επιχειρηματικού σας σχεδίου είναι σημαντικό αλλά κανένα δεν έχει νόημα αν σας τελειώσουν τα μετρητά.

Το θέμα σ' αυτό τον πίνακα είναι να προγραμματίσετε πόσα χρήματα χρειάζεστε πριν ξεκινήσετε, πόσα για τα αρχικά σας έξοδα, για τα λειτουργικά σας έξοδα και για το αποθεματικό σας. Έτσι θα μπορέσετε να προβλέψετε έγκαιρα τις ελλείψεις και να πάρετε τα μέτρα σας - ίσως να κάνετε περικοπή δαπανών, ή ίσως να διαπραγματευτείτε ένα δάνειο. Προ πάντων όμως δεν πρέπει να αιφνιδιαστείτε.

Δεν υπάρχει κανένα κόλπο για συντάξετε αυτό τον πίνακα: Η πρόβλεψη των ταμειακών ροών είναι μια εκ των προτέρων ματιά του λογαριασμού όψεως.

Για κάθε σημείο πρέπει να προσδιορίσετε πότε αναμένετε να λάβετε μετρητά (για πωλήσεις) ή πότε θα πρέπει να εκδώσετε επιταγή (για έξοδα).

Θα πρέπει να παρακολουθείτε τα σημαντικά λειτουργικά στοιχεία τα οποία δεν αποτελούν απαραίτητα μέρος των ταμειακών ροών αλλά σας επιτρέπουν να παρακολουθείτε τα στοιχεία που έχουν μεγάλη επίπτωση στις ταμειακές ροές, όπως για παράδειγμα πωλήσεις και αγορές αποθεμάτων.

Θα πρέπει επίσης να παρακολουθείτε τις πληρωμές σε μετρητά πριν από την έναρξη τα οποία θα καταγράφονται στη στήλη 'προ-έναρξης'. Λογικά θα πρέπει να έχετε ήδη κάνει την έρευνά σας σχετικά με αυτά για το σχέδιο δαπανών έναρξης.

Οι ταμειακές ροές θα σας δείξουν αν το κεφάλαιο κίνησης είναι επαρκές. Με απλά λόγια, αν το προβλεπόμενο ταμειακό υπόλοιπο έχει κάποτε αρνητικό πρόσημο θα χρειασθείτε μεγαλύτερο κεφάλαιο έναρξης. Με αυτό το σχέδιο θα προβλέψετε επίσης πότε και πόσα χρήματα θα χρειασθεί να δανειστείτε.

Περιγράψτε τις σημαντικότερες παραδοχές σας, ιδιαίτερα αυτές που κάνουν τις ταμειακές ροές να είναι διαφορετικές από τα Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημιές. Για παράδειγμα, αν κάνετε κάποια πώληση τον πρώτο μήνα, πότε θα εισπράξετε τα μετρητά; Όταν αγοράζετε αποθέματα ή υλικά, πληρώνετε προκαταβολικά, με την παράδοση ή πολύ αργότερα; Πώς θα επηρεαστούν από αυτό οι ταμειακές ροές;

Υπάρχουν δαπάνες που πρέπει να πληρωθούν προκαταβολικά; Πότε;

Υπάρχουν έξοδα που δεν γίνονται σε τακτά διαστήματα, όπως οι περιοδικές καταβολές φόρου, η συντήρηση και οι επισκευές ή η εποχική αιχμή αποθεμάτων, που θα πρέπει να περιληφθούν στον προϋπολογισμό;

Οι πληρωμές δανειακών δόσεων, οι αγορές εξοπλισμού και οι αναλήψεις των ιδιοκτητών δεν εμφανίζονται στις καταστάσεις κερδών και ζημιών αλλά δεν παύουν να είναι ανάληψη μετρητών. Βεβαιωθείτε ότι τις έχετε συμπεριλάβει.

Και βέβαια η απόσβεση δεν εμφανίζεται καθόλου στις ταμειακές ροές γιατί ποτέ δεν εκδίδεται επιταγή γι' αυτήν.

## 5.4 Ισολογισμός Έναρξης Εργασιών

Ο ισολογισμός είναι από τις πλέον βασικές οικονομικές καταστάσεις που χρειάζεται μια επιχείρηση για ενημέρωση και για την οικονομική διαχείριση. Ο ισολογισμός δείχνει τι αντικείμενα αξίας έχει η εταιρεία (ενεργητικό) και ποια είναι τα χρέη της (παθητικό ή υποχρεώσεις). Αυτό που μένει όταν οι υποχρεώσεις αφαιρεθούν από το ενεργητικό είναι τα ίδια κεφάλαια (των ιδιοκτητών).

Χρησιμοποιήστε ένα λογιστικό φύλλο δαπανών και κεφαλαιοποίησης κατά την έναρξη της επιχείρησης σαν οδηγό για να συντάξετε τον ισολογισμό την ημέρα έναρξης.

Προαιρετικό: Μερικοί θέλουν να προσθέσουν και ένα προβλεπόμενο ισολογισμό στον οποίο θα φαίνεται η εκτιμώμενη οικονομική θέση της εταιρείας στο τέλος του πρώτου έτους. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν πουλάτε την πρότασή σας σε επενδυτές.

### Υπολογισμός Νεκρού Σημείου

Ο υπολογισμός του νεκρού σημείου (break-even point) προβλέπει τον όγκο των πωλήσεων, σε κάποια δεδομένη τιμή, που απαιτείται για να καλυφθούν όλα τα κόστη. Με άλλα λόγια, είναι το επίπεδο των πωλήσεων κάτω του οποίου η επιχείρηση είναι ζημιογόνα και άνω του οποίου είναι κερδοφόρα.

Η παρακάτω μαθηματική φόρμουλα υπολογίζει το νεκρό σημείο:

Πωλήσεις νεκρού σημείου = Σταθερά κόστη / (1- Μεταβλητά κόστη)

*(Όπου: τα σταθερά κόστη εκφράζονται σε ευρώ, ενώ τα μεταβλητά κόστη εκφράζονται σαν ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.)*

Να συμπεριλάβετε όλες τις παραδοχές βάσει των οποίων έγινε ο υπολογισμός του νεκρού σημείου.

## 5.5 Προσαρμογή Καταστάσεων για Τράπεζες ή Επενδυτές

Το γενικό επιχειρηματικό σχέδιο που σας παρουσιάσαμε παραπάνω – και ειδικότερα το χρηματοοικονομικό πλάνο -- θα πρέπει να τροποποιηθεί ώστε να είναι κατάλληλο για τη λήψη τραπεζικής χρηματοδότησης ή για την προσέλκυση επενδυτή στην επιχείρηση.

### 5.5.1 Για τις τράπεζες

- Οι τράπεζες θέλουν διαβεβαιώσεις για την τακτική αποπληρωμή του δανείου. Αν σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε το σχέδιο σε δανειστές, πρέπει να συμπεριλάβετε:

Το ποσό του δανείου

Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα

Τι θα πετύχετε - πώς θα κάνει την επιχείρηση ισχυρότερη;

Τους αιτούμενους όρους αποπληρωμής (τα έτη αποπληρωμής).

Πιθανώς δεν θα έχετε μεγάλα περιθώρια διαπραγμάτευσης του επιτοκίου αλλά μπορεί να είναι δυνατό να διαπραγματευθείτε μεγαλύτερο χρόνο αποπληρωμής, πράγμα που θα βοηθήσει τις ταμειακές ροές.

Το περιουσιακό στοιχείο που προσφέρετε ως εγγύηση και κατάλογο με τα υπάρχοντα εμπράγματα βάρη του περιουσιακού στοιχείου που προσφέρετε ως εγγύηση.

### 5.5.2 Για τους Επενδυτές

- Οι επενδυτές βλέπουν τα πράγματα από άλλη σκοπιά. Επιζητούν την δραματική ανάπτυξη και περιμένουν μερίδιο από την υπεραξία:

Κεφάλαια απαιτούμενα βραχυπρόθεσμα

Κεφάλαια απαιτούμενα σε δύο με πέντε χρόνια

Πώς θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία τα κεφάλαια και πως θα συμβάλλει αυτό στην ανάπτυξη.

Εκτιμώμενη απόδοση της επένδυσης

Στρατηγική εξόδου για τους επενδυτές (επιστροφή των χρημάτων, πώληση ή δημόσια εγγραφή (IPO))

Ποσοστό κυριότητας που θα διαθέσετε στους επενδυτές

Ορόσημα ή όρους που θα αποδεχθείτε

Οικονομικές καταστάσεις που θα παρέχονται

Συμμετοχή των επενδυτών στο Διοικητικό Συμβούλιο ή στη Διοίκηση

## 6. ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η Terra Creta ιδρύθηκε το 2001 από δύο Κρητικούς με βαθιά γνώση και μακρά εμπειρία στο χώρο του ελαιολάδου.

Η Κρητική ελαιουργία Terra Creta ABEE από το 2001 που ξεκίνησε την λειτουργία της στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στο Κολυμβάρι Χανίων, εστίασε την προσπάθεια της σε δύο βασικούς τομείς: Ο πρώτος ήταν η παραγωγή του υγιεινότερου, εξαιρετικού παρθένου ελαιόλαδου της Κρητικής γης, με πρωτοπόρα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και ιχνηλασιμότητας από τον ελαιώνα μέχρι το ράφι του σουπερμάρκετ. Ο δεύτερος ήταν η μεγαλύτερη δυνατή εξωστρέφεια σε αγορές που εκτιμούν την ποιότητα και καταβάλλουν το αντίστοιχο τίμημά της.

Μια περίπου δεκαετία αργότερα οι στόχοι αυτοί δεν επιτεύχθηκαν απλά, αλλά και διευρύνονται συνεχώς, αποσπώντας συνεχώς πολύ σημαντικές επιβραβεύσεις της εξαιρετικής αυτής προσπάθειας του Μανώλη Αναγνωστάκη και των συνεργατών του, μέσα και έξω από την Ελλάδα (1ο Πανελλήνιο Βραβείο το 2004, 1ο Παγκόσμιο Βραβείο το 2005, 1η θέση στον διαγωνισμό ελαιολάδων που πωλούνται στα ελληνικά supermarkets του περιοδικού Ελιά & Ελαιόλαδο, Παγκόσμιο (αργυρό) Βραβείο OIL CHINA 2008, Προμηθευτής Χρονιάς στα Ελληνικά Καταστήματα Αφορολογητών Ειδών – Hellenic Duty Free Shops, 2012 κ.π.α.).

Οι πρώτες εγκαταστάσεις της βρίσκονταν στην περιοχή της Σούδας του νομού Χανίων. Από τα πρώτα της βήματα η Terra Creta (ή "ΚΡΗΤΙΚΗ ΓΗ" όπως ήταν η αρχική ονομασία της), είχε εξαγωγικό προσανατολισμό και μια σταθερή φιλοσοφία βασισμένη στην ολική ποιότητα και στα υψηλά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της.

Ένα από τα πρώτα προϊόντα της εταιρείας ήταν το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο Π.Ο.Π. Κολυμβαρίου του νομού Χανίων, το οποίο ακόμα και σήμερα είναι γνωστό σε πολλές χώρες για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ποιότητας και γεύσης που διαθέτει. Το 2007 η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για τα ποιοτικά προϊόντα της, δημιούργησε την ανάγκη για τη δημιουργία πιο σύγχρονων εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένου ενός ελαιοτριβείου για καθετοποιημένη παραγωγή και απόλυτο έλεγχο της ποιότητας.

### 6.1 Φιλοσοφία

Η φιλοσοφία της είναι να λειτουργεί πάνω σε μια γερή επιστημονική βάση σε κάθε βήμα της παραγωγής και να βασίζεται στις αρχές της αυτονομίας, της πρωτοπορίας και της επιστημονικής έρευνας.

Αυτή η φιλοσοφία έχει ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα που συνοψίζεται σε τρεις λέξεις: **ανώτερη ποιότητα, γεύση και πρωτοπορία**. Αυτή είναι η φιλοσοφία που έχει καθιερώσει την παρουσία της σε περισσότερες από 25 χώρες έως σήμερα.

Το εταιρικό όραμα είναι να έχουν ικανοποιημένους καταναλωτές πρόθυμους να ξοδέψουν κάτι παραπάνω για προϊόντα που αναγνωρίζουν τα προτερήματα αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Να έχουν ικανοποιημένους αγρότες που να συνεργάζονται μαζί τους δουλεύοντας ακατάπαυστα για τη βελτίωση των καρπών που παράγουν και απολαμβάνοντας μια καλύτερη τιμή για το προϊόν τους. Να έχουν μια αρκετά δυνατή εταιρεία που να μπορεί να γίνει η γέφυρα ανάμεσα στον απαιτητικό καταναλωτή και τον περήφανο εργάτη.

Στόχος τους είναι να κάνουν το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της περιοχής του Κολυμπαρίου γνωστό σε όλο τον κόσμο και να παράγουν ένα εξαιρετικό προϊόν με ποιοτικά χαρακτηριστικά πέρα από τα συνηθισμένα. Ένα ελαιόλαδο του οποίου η ανώτερη ποιότητα θα αναγνωρίζεται από τον καταναλωτή ανάμεσα σε όλα τ' άλλα. Οι άνθρωποί τους είναι ένα αδιάσπαστο κομμάτι αυτής της προσπάθειας και ο σκοπός είναι να διασφαλιστεί ότι ολόκληρη η ομάδα της Terra Creta, αισθάνεται ικανοποίηση από τη συνεισφορά της στην πραγματοποίηση αυτού του οράματος.

## 6.2 Η Terra Creta σήμερα

### 6.2.1 Ιστορία

Από το 2009 η εταιρεία λειτουργεί στις νέες ιδιότητες και υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις της, στη καρδιά του πιο διάσημου ελαιώνα της Κρήτης στο Κολυμβάρι, δυτικά της Κρήτης. Οι νέες της εγκαταστάσεις είναι εξοπλισμένες με υπερσύγχρονες γραμμές παραγωγής, μεγάλης χωρητικότητας ανοξειδωτες δεξαμενές αποθήκευσης ελαιολάδου και με έναν από τα πιο σύγχρονα και πρωτοποριακά ελαιοτριβεία. Η δέσμευσή της είναι να παράγει προϊόντα ανυπέρβλητης ποιότητας ακολουθώντας πάντα στους πιο αυστηρούς διεθνείς κανόνες ασφάλειας και υγιεινής, με σκοπό την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών μας.

Σκοπός της είναι να καλύψει κάθε δυνατή απαίτηση για ποιοτικό ελαιόλαδο, και όχι μόνο σε διαφορετικές χώρες. Προς τη κατεύθυνση αυτή παράγονται διαφορετικές κατηγορίες εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου (ΠΟΠ, ΠΓΕ, ΒΙΟ κλπ) σε μια ποικιλία συσκευασιών (μεταλλικά δοχεία, γυάλινες φιάλες, φιάλες με αντλία ψεκασμού κλπ).

Βασικός της στόχος είναι η παραγωγή και η προώθηση στους καταναλωτές παγκοσμίως της ανώτερης ποιοτικά, πιστοποιημένης ποικιλίας εξαιρετικού παρθένου ελαιολάδου Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) της περιοχής Κολυμπαρίου.

Για να επιτύχουν αυτό τον απαιτητικό στόχο έχουν θεσπίσει τους πιο αυστηρούς διεθνείς κανόνες, εφαρμόζοντας τους πιο αυστηρούς κανονισμούς ποιότητας και ασφάλειας, με τις αντίστοιχες πιστοποιήσεις του, όπως HACCP, ISO 22000/2005,

ISO 9001:2008, ECOCERT, USDA/NOP, KRAV, IFS, KOSHER κλπ ενώ μας έχει παραχωρηθεί και ο κωδικός EL-40-027 από την ΕΕ για την αποκλειστική παραγωγή Κρητικού Ελαιολάδου.

Από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης το 2001 τα προϊόντα έχουν αναγνωρισθεί και βραβευθεί για την εξαιρετική τους γεύση και το φυσικό τους άρωμα σε περισσότερους από εννέα διεθνείς και ελληνικούς διαγωνισμούς.

Η Terra Creta μπορεί να υπερηφανεύεται ότι προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες ενημέρωσης στον καταναλωτή σχετικά με την προέλευση των προϊόντων της. Το 2006 εγκαινιάστηκε ένα πρωτοποριακό σύστημα ιχνηλασιμότητας που ονομάζεται «Δέντρο Ιχνηλασιμότητας». Τοποθετώντας τον πενταψήφιο αριθμό παρτίδας (LOT No.) κάθε προϊόντος ελαιολάδου στο «Δέντρο Ιχνηλασιμότητας» στην ιστοσελίδα [terracreta.gr](http://terracreta.gr), ο καταναλωτής μπορεί να δει αναλυτικά όλα τα στάδια παραγωγής του συγκεκριμένου προϊόντος, όπως καταγωγή, χημική ανάλυση, ημερομηνίες έκθλιψης - τυποποίησης - λήξης κλπ. Είναι επίσης διαθέσιμα στοιχεία καταγωγής μαζί με δορυφορική απεικόνιση των ελαιώνων από τους οποίους προέρχεται το ελαιόλαδο της συγκεκριμένης παρτίδας.

Τα παραπάνω είναι εφικτά λόγω της καθετοποιημένης παραγωγής και των αυτοματοποιημένων συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόσει τόσο στο πρωτοποριακό ελαιοτριβείο, όσο και στις σύγχρονες εγκαταστάσεις τυποποίησης.

### **6.2.2 Το Προσωπικό της Terra Creta**

Έχει σε βάθος γνώση του προϊόντος και της παραγωγής του. Είναι κατηρτισμένο σύμφωνα με τις τελευταίες απαιτήσεις ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντος, αλλά και ως προς τις τεχνολογικές εξελίξεις που ενσωματώνονται στην παραγωγική διαδικασία. Εργάζεται με αγάπη, υπερηφάνεια και πάθος. Ακολουθεί τους υψηλούς στόχους που θέτονται, συμμετέχοντας στην διαδικασία ορισμού αυτών, και γι' αυτό αποτελεί τον ισχυρό πυρήνα της ομάδας της Terra Creta.

### **8.2.3 Εξοπλισμός-Εγκαταστάσεις**

Οι εγκαταστάσεις αποτελούνται από πρωτοποριακό ελαιοτριβείο δύο γραμμών, συνεχούς έκθλιψης και μια σύγχρονη μονάδα τυποποίησης υψηλής δυναμικότητας.

Όλες οι εγκαταστάσεις είναι πιστοποιημένες κατά HACCP, ISO 22000/2005, BIOHELLAS, IFS, KRAV, Ecocert.

#### 6.2.4 Ολική Ποιότητα

Ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας της Terra Creta είναι η ακλόνητη προσήλωσή της στην ποιότητα. Ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος για την παραγωγή ελαιολάδου σταθερά υψηλής ποιότητας είναι με την εφαρμογή ενός ολιστικού συστήματος ποιότητας. Αυτό είναι που η Terra Creta αποκαλεί Ολική Ποιότητα. Σαν μία κάθετα οργανωμένη παραγωγή, παρακολουθεί και ελέγχει σχολαστικά κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας από την παραγωγή και την έκθλιψη έως την τυποποίηση και την εξαγωγή. Ακολουθώντας τις αυστηρές οδηγίες των διεθνών ποιοτικών προτύπων ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων και επιπλέον εφαρμόζοντας τα δικά της αυστηρά εσωτερικά κριτήρια, εξασφαλίζει ότι φυσικά, υγιεινά, θρεπτικά και ασφαλή προϊόντα προσφέρονται στους καταναλωτές της. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να παράγει το αυθεντικό Κρητικό ελαιόλαδο- την πηγή της περηφάνιας.

Το ολικό σύστημα Ποιότητας που εφαρμόζει υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις των εθνικών, ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων. Έχει καθιερώσει πρωτοποριακές διαδικασίες που βοηθούν να πετύχει και να διατηρήσει εξαιρετική ποιότητα. Ο στόχος της είναι να παράγει προϊόντα της πιο υψηλής ποιότητας που μπορεί να παρέχει η φύση, βοηθώντας στη βελτίωση της υγείας και της ευημερίας των ανθρώπων ανά τον κόσμο.

#### 6.2.5 Ο ακρογωνιαίος λίθος της ποιότητας της Terra Creta βασίζεται σε τέσσερις αρχές:

- Εργαστηριακές αναλύσεις. Είναι σημαντικό να επιβεβαιώνεται ότι κάθε παρτίδα του ελαιολάδου της είναι σύμφωνη με τα Διεθνή Πρότυπα της κατηγορίας ελαιολάδου «Εξτρα Παρθένο» και ότι κάθε στοιχείο του έχει σημαντικά χαμηλότερες μετρήσεις από τις καθιερωμένες.
- Οργανοληπτική Αξιολόγηση. Κάθε παρτίδα ελαιολάδου υποβάλλεται και σε μια «γευστική δοκιμή» ώστε να βεβαιωθεί ότι είναι πλούσια στα στοιχεία εκείνα που αναδεικνύουν τα φυσικά αρώματα και την πλούσια γεύση του, είναι δε απαλλαγμένο ελαττωμάτων.

Εφαρμόζει τις αυστηρότερες διαδικασίες ελέγχου, αναλύοντας κάθε σταγόνα για εντομοκτόνα, βαρέα μέταλλα, πλαστικοποιητές και άλλα μολυσματικά στοιχεία, εξασφαλίζοντας τα υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας για τον καταναλωτή.

- Θρεπτικά Στοιχεία. Στην Terra Creta δίνεται μεγάλη προσοχή στην προστασία της υγείας μας, φροντίζοντας τα θρεπτικά συστατικά του ελαιολάδου όπως βιταμίνη E, τα ισχυρά αντιοξειδωτικά κλπ, να είναι σε υψηλό επίπεδο σε κάθε σταγόνα του πολύτιμου ελαιολάδου μας.



### 6.2.6 Δέντρο Ιχνηλασιμότητας

Το 2006 η Terra Creta εγκαινίασε το online σύστημα ιχνηλασιμότητας για τους πελάτες της. Αυτό επιτρέπει στους καταναλωτές να εισάγουν τον Lot αριθμό που υπάρχει τυπωμένος πάνω σε κάθε συσκευασία στο online σύστημα στην ιστοσελίδα της ώστε να εντοπίζουν τις λεπτομέρειες της παραγωγής κάθε προϊόντος συμπεριλαμβανομένων πλήρους εργαστηριακής ανάλυσης και δορυφορικών εικόνων των ελαιώνων από τους οποίους προήλθε το ελαιόλαδο. Όταν ο αγρότης παραδίδει μια παρτίδα ελαιοκάρπου στο ελαιοτριβείο, του δίδεται ένας κωδικός, ο οποίος εισάγεται στο διαδικτυακό σύστημα και ανιχνεύει τον καρπό του σε όλη τη διάρκεια παραγωγής. Το διαδικτυακό σύστημα ανιχνεύει αυτό το ελαιόλαδο στην πορεία του από την φύλαξη, την εμφιάλωση μέχρι την αποστολή του σε όλο τον κόσμο.

### 6.3 Βεβαίωση Ασφάλειας

Όλες οι φάσεις της παραγωγής ελέγχονται από ένα αυστηρό σύστημα ποιότητας, το οποίο βασίζεται στις αρχές του HACCP.

Η αγρονομία είναι η επιστήμη της τεχνολογίας για την παραγωγή και χρήση φυτών που προορίζονται για διατροφή, καύσιμα, ιματισμό και ποιοτική αναβάθμιση της γης. Οι αγρότες της ακολουθούν αγρονομικούς κανόνες και όλες οι δράσεις καταγράφονται σε ένα «αγροτικό ημερολόγιο». Με αυτό τον τρόπο είναι σίγουροι ότι δεν χρησιμοποιούνται απαγορευμένες χημικές ουσίες και ότι όλες οι εφαρμογές είναι σύμφωνες με τα υψηλότερα κριτήρια ασφάλειας. Αυτό επιβεβαιώνεται από τις χημικές αναλύσεις και από ελέγχους που πραγματοποιούν καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, τόσο στον καρπό της ελιάς όσο και στο παραγόμενο ελαιόλαδο.

Το εργοστάσιο τυποποίησης και το ελαιοτριβείο της Terra Creta είναι πιστοποιημένα για παραγωγή ελαιολάδου και μπορεί να αναφερθεί ότι είναι ένα εργοστάσιο χωρίς πλαστικοποιητές. Ο πλαστικοποιητής είναι μία ουσία (τυπικά ένας διαλυτής) που προστίθεται σε μία συνθετική ρητίνη για να προωθήσει την πλαστικότητα, την ελαστικότητα και να μειώσει την ευθραυστότητα. Σε πολλά εργοστάσια ανά τον κόσμο οι πλαστικοποιητές μπορούν να βρεθούν σε πλαστικούς σωλήνες και εξαρτήματα. Παρόλα' αυτά η ιατρική έρευνα έχει δείξει πως οι πλαστικοποιητές είναι καρκινογόνοι και γι' αυτό κανένα πλαστικό υλικό δεν έρχεται σε επαφή με το ελαιόλαδο της Terra Creta καθώς θα μπορούσε να το μολύνει. Συνιστούμε στους καταναλωτές να μην προμηθεύονται αλλά και να μην αποθηκεύουν ελαιόλαδο σε πλαστικά δοχεία.

**Το ελαιόλαδο είναι επίσης ελεγμένο και απαλλαγμένο από:**

- Βαρέα Μέταλλα
- Πολυκυκλικούς Αρωματικούς Υδρογονάνθρακες που είναι δείκτες της περιβαλλοντικής μόλυνσης από τις μηχανές καυσίμου, όπως αυτές των αυτοκινήτων.
- Διοξίνες
- Αλογονούχους Διαλυτές
- Ολική Ποιότητα
- Η καλλιέργεια του ελαιόδεντρου
- Το ελαιοτριβείο
- Τυποποίηση

### **6.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά της μονάδας τυποποίησης της Terra Creta**

- Τρείς όροφοι συνολικού εμβαδού 2.500 τμ
- Δύο πλήρως αυτοματοποιημένες μονάδες παραγωγής με δυνατότητα παραγωγής 4.000 μπουκαλιών ανά ώρα και τρεις ημι-αυτόματες γραμμές παραγωγής με δυνατότητα παραγωγής 600 δοχείων την ώρα.
- Οικολογικά σχεδιασμένα κτίρια που χρησιμοποιούν το ηλιακό φως για εσωτερικό φωτισμό.
- Δυνατότητα χρήσης διαφορετικών δοχείων συσκευασίας.
- Δώδεκα ανοξείδωτες μεταλλικές δεξαμενές για την αποθήκευση του ελαιολάδου συνολικής χωρητικότητας 2.100 τόνων.
- Συστήματα ποιότητας για την παραγωγή βιολογικού ελαιολάδου πιστοποιημένα από οργανισμούς όπως IFS, ISO 22000:2005 (HACCP), ISO 9001:2008, Kosher, BIOHELLAS, NOP-USDA, ECOCERT και KRAV
- Αποθηκευτικός χώρος 1200 τ.μ.

## 7. ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Ακολουθεί μία σύντομη ανάλυση της εταιρίας TerraCretaSA.

### 7.1 MarketingMix

#### Προϊόν

Η TerraCreta παράγει 4 ομάδες προϊόντων. Όλες οι συσκευασίες κυκλοφορούν σε μεγέθη από 100 mL – 5L.

1. **TerraCreta Σειρά Estate:** Το ελαιόλαδο της σειράς Estate διατίθεται στις κατηγορίες Έξαιρετικό Παρθένο, ΠΟΠ Κολυμβάρι και Βιολογικό Έξαιρετικό Παρθένο. Και οι τρεις κατηγορίες έχουν οξύτητα χαμηλότερη από 0.7%. Φυσικά είναι πλήρως ιχνηλατίσιμα "από τον ελαιώνα μέχρι το ράφι" και μέσα από την ιστοσελίδα. Αναλυτικότερα τα προϊόντα της σειράς Estate:

- ΠΟΠ Κολυμπαρίου Έξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο
- Βιολογικό Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο σε γυάλινη φιάλη Danai
- Βιολογικό Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο σε Σπρέι
- Έξτρα παρθένο ελαιόλαδο σειράς estate
- Έξτρα παρθένο ελαιόλαδο της σειράς estate σε φιάλες ψεκασμού
- Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο σε διακοσμητική φιάλη

2. **TerraCreta Παραδοσιακή Σειρά:** Όλα τα θρεπτικά συστατικά και η πλούσια γεύση της ελιάς συνυπάρχουν σ' αυτή τη σειρά προϊόντων ελαιολάδου υψηλής ποιότητας. Η παραγωγή γίνεται με τους αυστηρότερους κανόνες ποιότητας και ασφάλειας, ενώ η οξύτητα είναι πάντα κάτω από 0.7% και τα φυσικά χαρακτηριστικά - συστατικά των προϊόντων διατηρούνται σε υψηλό επίπεδο. Αναλυτικότερα τα προϊόντα:

- ΠΟΠ Κολυμπαρίου Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο
- Βιολογικό Έξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο
- Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο

### **3. Ειδικά Προϊόντα - Σετ Δώρου:**

- *Terra Creta Platinum 0.2*. Ανώτερης ποιοτικής κατηγορίας ελαιόλαδο, με εξαιρετικά χαμηλή οξύτητα 0,2%.

- *Premium Selection*. Συσκευασία δώρου που περιέχει τρία διαφορετικά είδη ελαιολάδου σε γυάλινες φιάλες των 250ml. Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της σειράς Estate, ΠΟΠ Κολυμπαρίου Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της σειράς Estate και Βιολογικό Ελαιόλαδο Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της σειράς Estate.

- *Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο και Κρητικό Βαλσάμικο Ξίδι*. 250ml Έξτρα Παρθένου Ελαιολάδου και 250ml Κρητικού Βαλσαμικού Ξιδιού σε σπρέι. Συσκευασία δώρου που περιέχει δύο διαφορετικά προϊόντα σε γυάλινη φιάλη των 250ml.

- *MONASTERY - Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Ι. Μονή Παναγίας Χρυσοσκαλιτίσσης*. Το εξαιρετικό αυτό προϊόν προέρχεται από τους ελαιώνες της Ι. Μονής, οι οποίοι ευρίσκονται στα δυτικά παράλια του νομού Χανίων, κοντά στην Ι. Μονή και στην περιοχή της Ελαφονήσου. Η Ι. Μονή Χρυσοσκαλιτίσσης ιδρύθηκε πριν από την Βυζαντινή περίοδο και λέγεται ότι πήρε το όνομά της από ένα χρυσό σκαλοπάτι που υπήρχε στην είσοδο. Είναι αφιερωμένη στην Κοίμηση της Θεοτόκου και πλήθος προσκυνητών συρρέει εκεί τον Δεκαπενταύγουστο που εορτάζει. Οι ελαιώνες της Ι. Μονής καλλιεργούνται αδιάκοπα με παράδοση, πάθος και φροντίδα για το περιβάλλον ενώ οι ιδιαίτερες ελιές, λόγω περιοχής και μικροκλίματος, που παράγονται εκεί, μεταφέρονται για έκθλιψη και εμφιάλωση στις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις της Terra Creta. Κάθε φιάλη ελαιολάδου στηρίζει το επίπονο, σημαντικό και αδιάκοπο έργο της Ι. Μονής.

- *Early Harvest Extra Virgin Olive Oil*

### **4. Terra Creta Σειρά "Επιλογή" (Ελιές, Βαλσάμικο ξύδι, κρέμα βαλσάμικου):**

Προϊόντα επιλεγμένα με προσοχή στην ποιότητα, την παράδοση και την υψηλή τους διατροφική αξία. Αναλυτικότερα τα προϊόντα:

- Ξίδι βαλσάμικο σε γυάλινη φιάλη των 250ml
- Βαλσάμικο ξύδι σε γυάλινη φιάλη με αντλία ψεκασμού (spray)
- Βαλσάμικη κρέμα
- Επιλογή από εξαιρετικές ελληνικές ελιές

## Τιμή

Αναφέρουμε τις τιμές ορισμένων προϊόντων ενδεικτικά<sup>1</sup>:

- Terra Creta Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο Κολυμπαρίου Π.Ο.Π. (1lt) € **12,00**
- Terra Creta Estate Platinum Εξαιρετικό Παρθένο Ελαιόλαδο (500ml) € **12,50**
- Terra Creta Estate Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο (3lt) € **25,00**
- Terra Creta Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο & Ξύδι Spray Set € **11,20**
- Terra Creta Ελιές Καλαμών σε Άλμη (160gr) € **3,40**

## Διανομή

Τα προϊόντα της TerraCreta διατίθενται σε 35 χώρες ανά τον κόσμο.  
Αναλυτικότερα:

ΓΕΡΜΑΝΙΑ
ΒΕΛΓΙΟ
ΕΛΛΑΔΑ
ΚΙΝΑ
ΗΠΑ
ΒΡΑΖΙΛΙΑ
ΚΑΝΑΔΑΣ
ΡΩΣΙΑ
ΓΑΛΛΙΑ
ΦΙΛΛΑΝΔΙΑ
ΤΣΕΧΙΑ
ΟΥΓΓΑΡΙΑ
ΑΥΣΤΡΙΑ
ΣΟΥΗΔΙΑ
ΟΛΛΑΝΔΙΑ
ΔΑΝΙΑ
ΙΑΠΩΝΙΑ
ΚΟΡΕΑ
ΛΕΤΟΝΙΑ
ΜΑΥΡΙΚΕΙΟΣ
ΓΑΛΛΙΚΗ ΚΑΡΑΪΒΙΚΗ
ΡΟΥΜΑΝΙΑ
ΣΛΟΒΕΝΙΑ

ΑΓΓΛΙΑ
ΙΡΛΑΝΔΙΑ
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ
ΚΥΠΡΟΣ
ΝΟΡΒΗΓΙΑ
ΕΣΘΟΝΙΑ
ΜΟΛΔΑΒΙΑ
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ
ΕΛΒΕΤΙΑ
ΠΟΛΩΝΙΑ
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ
ΙΤΑΛΙΑ
ΑΖΕΡΜΠΑΙΤΖΑΝ
ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ
ΣΑΟΥΔ. ΑΡΑΒΙΑ
ΓΚΑΝΑ
ΣΛΟΒΑΚΙΑ
ΤΑΙΒΑΝ
ΚΟΝΓΚΟ
ΕΛ ΣΑΛΒΑΔΟΡ
ΒΙΕΤΝΑΜ
ΜΠΑΧΡΕΙΝ
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ

## Προώθηση

Αν και δεν έχει πραγματοποιήσει ΑΤΛπροωθητικές ενέργειες, η TerraCretaπροωθεί τα προϊόντα της περιοδεύοντας σε διάφορες χώρες προκαλώντας εταιρίες να δοκιμάσουν το ελαιόλαδό τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικές από τις προωθητικές τους ενέργειες εν έτη 2011- 2013.

- Η Terra Creta στο Πανεπιστήμιο Drexel ΗΠΑ (2011)
- Δημοσιεύματα σε εφημερίδες (Βήμα, Έθνος) καθώς και ιστοσελίδες (fortune.com)
- Η Terra Creta στην PRODEXPO, στη Μόσχα (2011, 2012)
- Η Terra Creta στην έκθεση Gulfood στο Dubai (2012)

- Οργάνωση του πρώτου της Διεθνούς Συνεδρίου (2012)
- Η Terra Creta στο SIAL Brazil (2013)
- Η Terra Creta στην Food Week Korea (2013)

Αξίζει να προστεθεί πως στο διαδίκτυο κυκλοφορούν πολλά video που αναδεικνύουν τα προϊόντα της TerraCreta, τα οποία έχουν αναρτηθεί από καταναλωτές και όχι από την ίδια την εταιρία. Θεωρούμε ότι αποτελεί κομβικό σημείο στο ViralMarketing της εταιρίας.

## 9.2 Βραβεία

Η TerraCreta είναι μία συνεχώς αναπτυσσόμενη εταιρία με ποιοτικά προϊόντα και πολλές διακρίσεις.

**Πρώτο Πανελλήνιο Βραβείο 2004:** Κατά τη διάρκεια του Πανελληνίου Διαγωνισμού Γευσιγνωσίας, που έγινε υπό την αιγίδα της Διεθνούς Επιτροπής Ελαιολάδου το 2004, το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της Terra Creta βραβεύτηκε με το Πρώτο Βραβείο στην κατηγορία Μέτρια Φρουτώδες.

**Χρυσό Διεθνές Βραβείο 2005 (Γερμανία) - Der Feinschmecker:** Ανάμεσα σε 800 ελαιόλαδα από όλο τον κόσμο το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της Terra Creta ΠΟΠ Κολυμπαρίου κέρδισε το πρώτο βραβείο το 2005 κατά τη διάρκεια διεθνούς διαγωνισμού που οργανώθηκε από το διεθνούς φήμης γαστρονομικό περιοδικό Der Feinschmecker.

**Πρώτο Βραβείο στον Πανελλήνιο Διαγωνισμό Έξτρα Παρθένου Ελαιολάδου 2007:** Κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Πανελληνίου Διαγωνισμού Έξτρα Παρθένου Ελαιολάδου 2007, που διοργανώθηκε από το πολιτιστικό ίδρυμα «Διαδρομές της Ελιάς» σε συνεργασία με το Ελληνικό Υπουργείο Ανάπτυξης, το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο ΠΟΠ Κολυμπαρίου της Terra Creta κέρδισε το Πρώτο Βραβείο στην κατηγορία Μέτριας Φρουτώδους Γεύσης. Η Terra Creta κέρδισε επίσης το πρώτο βραβείο στον πρώτο διαγωνισμό του 2004.

**Διαγωνισμός Ελαιολάδου από το Ελληνικό Περιοδικό Ελιά & Ελαιόλαδο:** Το εξειδικευμένο περιοδικό Ελιά & Ελαιόλαδο καθιέρωσε έναν αισθητικό διαγωνισμό όλων των ελαιολάδων που πωλούνται στα Ελληνικά Σούπερ Μάρκετ. Η εκτίμηση γίνεται από μία επιτροπή που απαρτίζεται από πέντε πιστοποιημένους και έμπειρους γευσσιγνώστες. Το μεγαλύτερο βαθμό που μπορεί να πετύχει ένα ελαιόλαδο είναι το 9. Το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο ΠΟΠ Κολυμπαρίου της Terra Creta βραβεύτηκε με το μεγαλύτερο βαθμό (8,3) ανάμεσα σε όλα τα ελαιόλαδα που έχουν δοκιμαστεί έως τώρα.

**Βραβείο Καλύτερης Εξαγωγικής Εταιρείας της Κρήτης:** Το Μάιο του 2007, η Terra Creta ABEE βραβεύτηκε από την Ένωση Εξαγωγέων Κρήτης με το βραβείο

Καλύτερης Εξαγωγικής Εταιρείας της Κρήτης. Η Terra Creta ABEE με την ταχεία της ανάπτυξη κατόρθωσε σε πολύ λίγο χρόνο, να γίνει μία από τις κύριες εξαγωγικές εταιρείες του νησιού της Κρήτης.

***Oil China 2008:*** Ασημένιο Μετάλλιο για το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο ΠΟΠ Κολυμβαρίου στον 3ο Διεθνή Διαγωνισμό Ελαιολάδου.

***Χρυσό βραβείο στον Διαγωνισμό AVPA:*** Χρυσό Βραβείο για το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο ΠΟΠ Κολυμπαρίου, στον διαγωνισμό AVPA Γαλλίας το 2009.

***Χρυσό Βραβείο "ΚΟΤΙΝΟΣ" 2009 (Ελλάδα):*** Για τα προϊόντα Σπρέι Terra Creta.

***Χρυσό και Ασημένιο Μετάλλιο 2010 (ΗΠΑ):*** Στο Διεθνή Διαγωνισμό Έξτρα παρθένου Ελαιολάδου του Λος Άντζελες, για το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο ΠΟΠ Κολυμπαρίου της Terra Creta σειρά Estate.

***BioFach 2011 (Γερμανία):*** Βραβεύτηκε ανάμεσα στα 10 Καλύτερα το Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο ΠΟΠ Κολυμπαρίου της Terra Creta σειρά Estate.

***BIOL 2011 (Ιταλία):*** Διάκριση για το Βιολογικό Έξτρα Παρθένο Ελαιόλαδο της Terra Creta.

***Olive Japan 2012 (Ιαπωνία):*** Ασημένιο Μετάλλιο για το ΠΟΠ Κολυμπαρίου της Terra Creta σειράς Estate.

***TERRA CRETA , ΚΟΡΥΦΑΙΑ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ 2013:*** 1ο Βραβείο στην κατηγορία “ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ” στα Greek Export Awards 2013.

***Χρυσό βραβείο στον BIOL ΙΤΑΛΙΑΣ 2013 - 2014:*** Το Βιολογικό Terra Creta Estate ΠΟΠ Κολυμβάρι απέσπασε δύο διακρίσεις στην Ιταλία. Χρυσό βραβείο ποιότητας και το BIOL/Greece ως το καλύτερο βιολογικό ελαιόλαδο που συμμετείχε από την Ελλάδα.

***Terra Creta awarded in 1001Degustations 2014.***



## 8. ΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ MARKETING

### 8.1 Ο Κλάδος

Ο κλάδος τροφίμων και αγροτικών προϊόντων ανέκαθεν ήταν από τους σημαντικότερους εξαγωγικούς κλάδους της Ελλάδας με ιδιαίτερα ισχυρή παρουσία στις Ευρωπαϊκές αγορές τροφίμων και με ολοένα αυξανόμενη παρουσία στην Αμερικανική αγορά, με εκπροσώπηση από έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών με έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό.

Επενδύοντας στην Ελληνική αγορά Τροφίμων και Αγροτικών Προϊόντων

Ο κλάδος τροφίμων και αγροτικών προϊόντων ανέκαθεν ήταν από τους σημαντικότερους εξαγωγικούς κλάδους της Ελλάδας με ιδιαίτερα ισχυρή παρουσία στις Ευρωπαϊκές αγορές τροφίμων και με ολοένα αυξανόμενη παρουσία στην Αμερικανική αγορά, με εκπροσώπηση από έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών με έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό. Από το ελαιόλαδο μέχρι τα προϊόντα αλευροποιίας, το μέλι, τα επεξεργασμένα κρέατα και τα έτοιμα γεύματα, οι Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αξιοποιήσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που τους έχουν προσφερθεί από την ελληνική πρωτογενή παραγωγή, προκειμένου να εισέλθουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις παγκόσμιες αγορές, καθιστώντας την παραγωγή τροφίμων και αγροτικών προϊόντων ως έναν από τους πιο δυναμικούς και υψηλής ανάπτυξης κλάδους της ελληνικής μεταποίησης.

Είναι επίσης ένας τομέας όπου οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να καινοτομήσουν και να διαφοροποιηθούν, τόσο από άποψη προϊόντος, αλλά και όσον αφορά στη συσκευασία. Κατά την διάρκεια των τελευταίων 10 ετών, υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων στον τομέα των τροφίμων, οι οποίες έχουν αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς στο εξωτερικό, συνδυάζοντας τη χρήση των παραδοσιακών πρώτων υλών στην παραγωγή με καινοτόμες ενέργειες μάρκετινγκ και πρωτοποριακές συσκευασίες.

Στα προσεχή έτη, η αγορά τροφίμων και αγροτικών προϊόντων αναμένεται να συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη του ΑΕΠ, καθοδηγούμενη κυρίως από τα παρακάτω ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τάσεις τις αγορές:

- Την πρόσφατη στροφή προς οργανικά και φυσικά συστατικά στον ελληνικό γεωργικό τομέα, τα οποία είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένα και μπορούν να δημιουργήσουν ακόμα μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία και υψηλότερο περιθώριο κέρδους.
- Την καθιέρωση της Μεσογειακής διατροφής στις Δυτικές χώρες ως κορυφαίο παράδειγμα υγιεινής, φυσικής διατροφής.
- Τους βασικούς παράγοντες υγείας, φυσικής ευεξίας και ευχαρίστησης, οι οποίοι καθορίζουν τις προτιμήσεις των αναπτυσσόμενων οικονομιών.
- Την αυξανόμενη τάση για αυτάρκεια και μεγάλη ασφάλεια στα τρόφιμα, η οποία

αποτελεί και μία από τις κύριες κοινωνικές προκλήσεις της στρατηγικής «Ευρώπη 2020».

- Τη δυναμική ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών καινοτομίας και έρευνας και ανάπτυξης σε εξειδικευμένους τομείς τροφίμων, συνδυάζοντας την ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, το έργο ερευνητικών και ακαδημαϊκών Ινστιτούτων και το ενδιαφέρον μεγάλων βιομηχανιών για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

Με βάση το υπάρχον περιβάλλον, οι Ελληνικές εταιρίες παραγωγής τροφίμων μπορούν να εκμεταλλευτούν την σχετικά μικρή τους κλίμακα, την εύκολη πρόσβαση που έχουν σε υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και τη μεγάλη απήχηση της Μεσογειακής διατροφής, έτσι ώστε να διαφοροποιηθούν από τους διεθνείς παραγωγούς τροφίμων, να αποκτήσουν κυρίαρχη θέση στην παγκόσμια αγορά και να τοποθετηθούν σε ποιοτικότερες και υψηλότερης τιμής προϊόντικές κατηγορίες.

Καθοδηγούμενοι από τις παραπάνω τάσεις, πολλοί Έλληνες και μεγάλοι ξένοι επενδυτές έχουν ήδη ξεκινήσει να αναζητούν τρόπους για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής αγοράς τροφίμων, μέσα από την ενοποίηση των μικρών εκμεταλλεύσεων, τη στροφή στην παραγωγή καλλιεργειών υψηλότερης προστιθέμενης αξίας, αλλά και την επένδυση σε καινοτόμες τεχνολογίες παραγωγής και συσκευασίας.

Πολλές πολυεθνικές που έχουν εγκατασταθεί στην Ελλάδα απολαμβάνουν αυτά τα προνόμια. Κολοσσοί όπως η Nestlé, KraftFoods, Barilla, Cadbury, Unilever, General Mills, Friesland Campina, παρασκευάζουν ένα ευρύ φάσμα των προϊόντων τους και θεωρούν ότι οι τοπικές και περιφερειακές αγορές είναι δεκτικές σε νέες σειρές προϊόντων καθώς και στα προϊόντα που έχουν καθιερωθεί ως αγαπημένα.

Οι εταιρείες τροφίμων και ποτών στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει ένα μεγάλο δίκτυο πωλήσεων και διανομής στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Στην κορυφή του καταλόγου των προϊόντων που εξάγονται είναι τα λαχανικά, τα φρούτα, το ελαιόλαδο, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα φρέσκα θαλασσινά, τα κονσερβοποιημένα φρούτα, οι ελιές, οι σταφίδες, το κρασί και τα προϊόντα τομάτας. Παράλληλα, οι ελληνικές εταιρείες διεισδύουν δυναμικά σε ιδιαίτερα αναπτυγμένες αγορές όπως οι ΗΠΑ, η Κίνα, η Ρωσία και η Δυτική Ευρώπη.

Υπάρχει αφθονία ευκαιριών για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε πολλές κατηγορίες προϊόντων, καθώς το παγκόσμιο ενδιαφέρον για υγιεινά τρόφιμα, «snackfoods» και έτοιμα φαγητά, συνεχίζει να επεκτείνεται. Σνακ από μέλι και καρύδια, τα ζυμαρικά, οι μαρμελάδες, τα εντός άλμης προϊόντα, καθώς και τα θαλασσινά και τα προϊόντα κρέατος παρουσιάζουν σημαντικές δυνατότητες σε πολλές αγορές. Όσο δε αυξάνεται η κατανάλωση ελαιόλαδου, η Ελλάδα βρίσκεται σε ιδανική θέση για να ανταποκριθεί στη ζήτηση, καθώς είναι ο τρίτος μεγαλύτερος παραγωγός ελαιολάδου στον κόσμο.

Γιατί να επενδύσετε στην Ελλάδα

Αξία επωνυμίας / ανταγωνιστική τοποθέτηση: Η Ελληνική διατροφή θεωρείται κορυφαίο παράδειγμα Μεσογειακής διατροφής. Έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως η πιο υγιεινή και με την υψηλότερη διατροφική αξία.

Γεωγραφικές και κλιματικές συνθήκες: Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας και το ήπιο κλίμα της συνθέτουν τις ιδανικές συνθήκες και προσφέρουν το ιδανικό έδαφος για να ευδοκιμήσουν ορισμένες από τις πιο ιδιαίτερες και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, συμπεριλαμβανομένων και εξωτικών συστατικών όπως η τρούφα και το σαφράν.

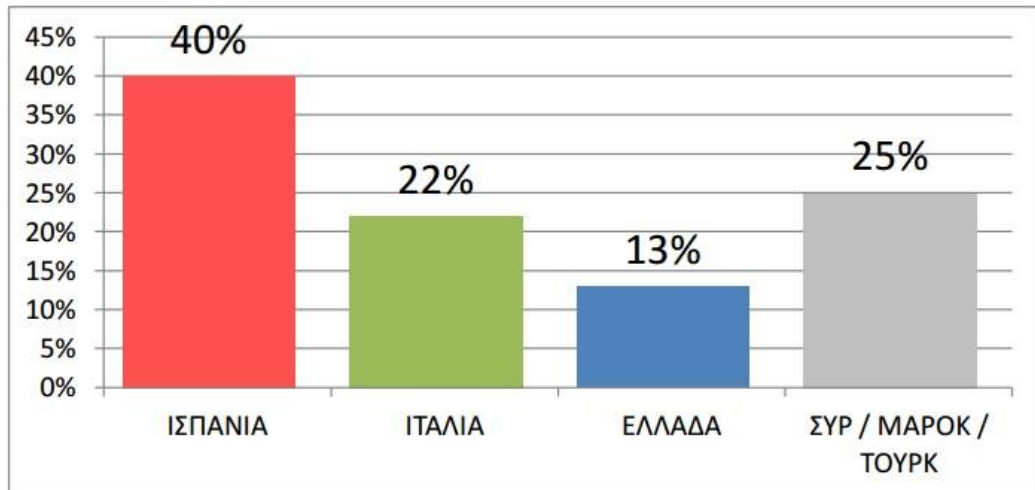
Τοπικά προϊόντα υψηλής ποιότητας: Η Ελλάδα διαθέτει ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ), καθώς και τοπικών προϊόντων που αναγνωρίζονται ως μοναδικής και εξαιρετικής ποιότητας από τους μεγαλύτερους σφ του κόσμου.

Εξειδικευμένη τεχνογνωσία και σημαντική εμπειρία: Τα τρόφιμα και η γεωργική παραγωγή ήταν ανέκαθεν από τις κύριες ασχολίες των Ελλήνων, γεγονός που δικαιολογεί την ύπαρξη σημαντικού αγροτικού και ερευνητικού δυναμικού. Η χώρα διαθέτει άρτια εκπαιδευμένους επιστήμονες τεχνολογίας τροφίμων, καθώς επίσης και καλλιεργητές-παραγωγούς με σημαντική εμπειρία και τεχνογνωσία.

### 10.1.1 Στατιστικά στοιχεία παγκόσμιας παραγωγής

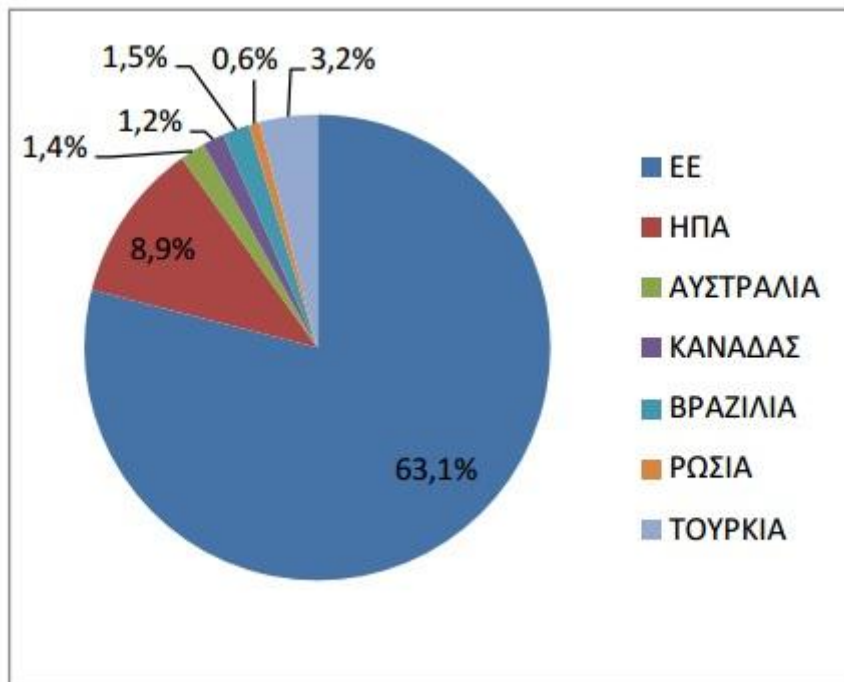
Η παραγωγή και η διάθεση ελαιολάδου παγκοσμίως αποτελεί έναν κλάδο με σημαντική δυναμική διεθνώς τα τελευταία χρόνια. Η παγκόσμια κατανάλωση έχει αυξηθεί κατά 50% τα τελευταία 20 χρόνια (15). Τρεις χώρες, η Ισπανία, η Ιταλία και η Ελλάδα συγκεντρώνουν πάνω από το 75% της παγκόσμιας παραγωγής και περίπου το 50% της παγκόσμιας κατανάλωσης.

Στο διάγραμμα φαίνονται τα ποσοστά παραγωγής των κυριότερων παραγωγικών χωρών παγκοσμίως: Διάγραμμα 1 Ποσοστά Παγκόσμιας Παραγωγής Πηγές: ΕΤΕ, Κλαδική μελέτη «Ελαιόλαδο: Προώθηση ποιότητας μέσω συγκέντρωσης και τυποποίησης», Σεπτέμβριος 201, FAO stat, International Olive Council.



Η κατά κεφαλήν κατανάλωση σε μη παραδοσιακές χώρες, όπως η Κίνα, ο Καναδάς, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής είναι ακόμη σε πολύ χαμηλό επίπεδο και προχωρά αυξανόμενη, δίνοντας απεριόριστες προοπτικές εμπορικής εκμετάλλευσης. Το μοντέλο Μεσογειακής Διατροφής αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την αύξηση κατανάλωσης στις μη παραδοσιακές χώρες.

Στο διάγραμμα 2, φαίνεται το ποσοστό κατανάλωσης σε διάφορες χώρες παγκοσμίως, σε σχέση με την παγκόσμια παραγωγή τα τελευταία 7 χρόνια, όπως αυτές προκύπτουν από το Διεθνές Συμβούλιο Ελαιολάδου.



### 8.1.2 Στατιστικά στοιχεία εγχώριας παραγωγής, εξαγωγής και κατανάλωσης

Το μερίδιο της Ελλάδας στην παγκόσμια παραγωγή έχει πέσει στο 13% τη δεκαετία του 2000-2010, σε σχέση με το 17% τη δεκαετία του 1990-1999. Στην ίδια περίοδο η Ισπανία έφτασε τους 1,3 εκατομμύρια τόνους το 2009 από 0,75 εκατομμύρια τόνους την περίοδο 1990-1999, διαπλασιάζοντας την παραγωγή της. Η Ιταλία ακολούθησε το δρόμο της Ελλάδας στην παραγωγή (από 25% την δεκαετία 1990 στο 22% την δεκαετία 2000), διπλασίασαν όμως ταυτόχρονα τις εξαγωγές τυποποιημένου ελαιολάδου τη δεκαετία 2000, έναντι αύξησης μόνο 25% για την ίδια περίοδο για την Ελλάδα.

### 8.1.3Κύριες επενδυτικές ευκαιρίες

- Επανατοποθέτηση και εδραίωση της πρωτογενούς παραγωγής τροφίμων με χρήση νέων τεχνολογιών (υδροπονία, θερμοκήπια κ.λπ.) και υψηλής-αξίας καλλιέργειες.
- Συμμετοχή στην ανάπτυξη και την εδραίωση των παραγωγών βιολογικών προϊόντων με σημαντική εξαγωγική δυνατότητα.
- Ανάπτυξη συσκευασιών υψηλής αισθητικής, συνεχής αύξηση εξαγωγών και έμφαση σε ενέργειες μάρκετινγκ για παραδοσιακές κατηγορίες ελληνικών προϊόντων, όπως το ελαιόλαδο, τα βότανα και τα ψάρια ιχθυοκαλλιέργειας.
- Επενδύσεις σε αγορές “boutique” και “niche”, αξιοποιώντας τις υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες, τα πρότυπα παραγωγής της ΕΕ, και τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα
- Ανάπτυξη προϊόντικών σειρών υψηλής προστιθέμενης αξίας με βάση τις παγκόσμιες τάσεις «Μεσογειακής Διατροφής» και την ραγδαία αύξηση της ζήτησης στον τομέα των βιολογικών τροφίμων.
- Επενδύσεις στη μαζική αγορά παραγωγής τροφίμων ιδιωτικής ετικέτας ή επώνυμης χρήσης, επωφελούμενοι από την ελληνική πρόσβαση στις αναδυόμενες αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης όπου οι ελληνικές εταιρείες τροφίμων έχουν αναπτύξει ένα εκτεταμένο δίκτυο παραγωγής και διανομής.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων με βάση τις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης των ελληνικών ερευνητικών κέντρων, καθώς και την εξοικείωση των Ελλήνων καταναλωτών με διεθνή προϊόντα τροφίμων, και εμπορικές επωνυμίες.

#### Βασικά Μεγέθη

Συνολική Αξία της Ελληνικής Αγροτικής Παραγωγής 2012	€9.8 δις.
Εξαγωγές Προϊόντων ‘Τροφίμων & Ποτών’ 2012	€3.61 δις.
Αριθμός απασχολούμενων στον πρωτογενή αγροτικό τομέα	507 χιλ.
Συνολικός αριθμός εταιριών που ασχολούνται με την παραγωγή τροφίμων και ποτών	16.243
Συνολικά έσοδα από την παραγωγή τροφίμων και ποτών	€11.3 δις.

Συνολική Προστιθέμενη Αξία από την παραγωγή τροφίμων και ποτών	€4.7 δις.
% Ελληνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων και ποτών	20%
% απόδοσης μεταποίησης στον ελληνικό κλάδο τροφίμων & ποτών	25%
% Προστιθέμενης Αξίας σε Ελληνικές παραγωγές τροφίμων και ποτών	30%
% απασχόλησης στην ελληνική μεταποίηση τροφίμων και ποτών	25%
Αριθμός Ελληνικών προϊόντων Π.Ο.Π.	121

Χρήσιμες Συνδέσεις

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (<http://www.minagric.gr>)

Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών ([www.paseges.gr](http://www.paseges.gr))

Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων ([www.sevt.gr](http://www.sevt.gr))

Ινστιτούτο Εφαρμοσμένων Βιοεπιστημών (<http://www.certh.gr/ina.en.aspx>)

Ινστιτούτο Αλιευτικής Έρευνας (<http://www.inale.gr/index.php?lang=en>)

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (<http://www.uth.gr>)

Εταιρία Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Βιομηχανίας Τροφίμων ([www.etat.gr/?&lang\\_change=en](http://www.etat.gr/?&lang_change=en))

Ινστιτούτο Αγροβιοτεχνολογίας ([www.certh.gr/ina.en.aspx](http://www.certh.gr/ina.en.aspx))

Ινστιτούτο Υδατοκαλλιεργειών ([www.hcmr.gr/listview2.php?id=99](http://www.hcmr.gr/listview2.php?id=99))

#### 8.1.4 Υπο-τομείς τροφίμων και αγροτικών προϊόντων

Αγροτική παραγωγή/Οργανικές τροφές

Στο παρελθόν, η πρωτογενής αγροτική παραγωγή ήταν από τους κυριότερους εξαγωγικούς τομείς για την Ελληνική οικονομία, με τα Ελληνικά φρούτα και λαχανικά να καταναλώνονται σε μεγάλες διεθνείς αγορές. Παρά την μικρή σε μέγεθος γεωργική έκταση και την έλλειψη εκλεπτυσμένης παρουσίασης, ο τομέας της ελληνικής γεωργίας έχει διατηρήσει ένα θετικό ισοζύγιο σε ένα ευρύ φάσμα γεωργικών προϊόντων που χαρακτηρίζονται από σταθερές τιμές και διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση, όπως οι ντομάτες, τα ακτινίδια, τα πορτοκάλια κ.α.. Η τρέχουσα χρηματοοικονομική κρίση έχει σε μεγάλο βαθμό θετικό αντίκτυπο στην πρωτογενή γεωργική παραγωγή, καθώς έχει δημιουργήσει ευκαιρίες ως προς την εξωστρέφεια

και την αποδοτικότητα και έχει διαμορφώσει τις προϋποθέσεις για καλύτερη και πιο ανταγωνιστική παραγωγή. Η υφιστάμενη κατάσταση μετατοπίζει όλο και περισσότερα άτομα προς την παραγωγή υψηλής ποιότητας γεωργικών προϊόντων, και ωθεί τους καλλιεργητές σε πιο εκλεπτυσμένες και υψηλότερης αξίας καλλιέργειες με εστίαση στις εξαγωγές. Η τάση αυτή υποβοηθάτε παράλληλα τόσο από την πολιτεία που θεωρεί τις εξαγωγές τροφίμων ως μια σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης, όσο και από τους τοπικούς αγροτικούς συνεταιρισμούς που με την βελτιστοποίηση της τεχνογνωσίας τους και των επιχειρηματικών δεξιοτήτων τους, βοηθούν τους αγρότες να εκσυγχρονίσουν τα μέσα παραγωγής τους.

Ο ρόλος των ιδιωτικών επενδύσεων σε αυτή την προσπάθεια κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς μέσα από την εισροή και διάθεση κεφαλαίων, τεχνογνωσίας και πρόσβασης σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού, βοηθούνται οι Έλληνες παραγωγοί να μεγιστοποιήσουν την προστιθέμενη αξία της παραγωγής τους και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Ορισμένοι τομείς υπόσχονται υψηλές αποδόσεις στους επενδυτές. Συγκεκριμένα, ορισμένα είδη καλλιέργειας θεωρούνται «εξαγωγικές μηχανές» (όπως για παράδειγμα τα σταφύλια, τα πορτοκάλια, τα ροδάκινα, τα νεκταρίνια και τα ακτινίδια). Με την κατάλληλη τυποποίηση και τον απαραίτητο έλεγχο ποιότητας μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στην Ευρωπαϊκή και παγκόσμια ζήτηση. Ένας επιπλέον τομέας υψηλών προδιαγραφών είναι η παραγωγή οργανικών προϊόντων που λόγω της διαρκώς αυξανόμενης διεθνούς ζήτησης υπόσχονται σημαντικό περιθώριο κέρδους.

#### **8.1.5 Ελληνικά τοπικά τρόφιμα**

Η ελληνική αγορά τροφίμων διαθέτει ένα ευρύ φάσμα τοπικών προϊόντων: από ιδιαίτερα εξειδικευμένα προϊόντα, όπως μαστίχα Χίου, ελιές Καλαμάτας, κρόκος Κοζάνης, φιστίκια Αιγίνης) μέχρι προϊόντα μεγάλης διαθεσιμότητας, όπως το γιαούρτι, το ελαιόλαδο, το μέλι, καθώς και Προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) (το 2013 η Ελλάδα κατείχε 101 προϊόντα ΠΟΠ, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται προϊόντα ελαιολάδου, η φέτα, καθώς και άλλα τοπικά τυριά, φρούτα, και προϊόντα με βάση την τομάτα, προϊόντα κρέατος, κ.α..)

Οι παραπάνω κατηγορίες προϊόντων μπορούν να αποτελέσουν την αιχμή του δόρατος στη διαδικασία αναβάθμισης της εγχώριας παραγωγής, καθώς έχουν μεγάλες εξαγωγικές δυνατότητες και παρουσιάζουν υψηλή προστιθέμενη αξία. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να υλοποιηθούν επενδύσεις στους παρακάτω τομείς:

- Ενοποίηση και αναβάθμιση της παραγωγικής αλυσίδας με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας.
- Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων από καλλιέργειες υψηλής ποιότητας.
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις που θα εξασφαλίσουν επιτυχία και επίτευξη στόχων κατά

τη διείσδυση σε αναπτυσσόμενες αγορές.

#### Βασικά Μεγέθη

Συνολικός αριθμός Ελληνικών Προϊόντων ΠΟΠ	101
Συνολικός αριθμός ελαιόλαδων με την ιδιότητα ΠΟΠ	18
Συνολικός αριθμός προϊόντων ελιάς με την ιδιότητα ΠΟΠ	12
Συνολικός αριθμός τυροκομικών προϊόντων ΠΟΠ	20
Συνολικός αριθμός φρούτων και λαχανικών με την ιδιότητα ΠΟΠ	29

#### Υδατοκαλλιέργειες

Παρά το γεγονός ότι η υδατοκαλλιέργεια είναι σχετικά εξειδικευμένος τομέας της παραγωγής τροφίμων, είναι ταχέως αναπτυσσόμενος, και έχει ήδη καταστήσει την Ελλάδα κυρίαρχη εξαγωγική δύναμη σε διεθνές επίπεδο.

Περίπου το 90% της αξίας του εγχώριου τομέα προέρχεται από δύο βασικά προϊόντα: το λαυράκι και την τσιπούρα, στα οποία η χώρα κατέχει κυρίαρχη θέση παγκοσμίως. Η Ελληνική υδατοκαλλιέργεια είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένη για την ποιότητα της και διαθέτει περαιτέρω δυναμική ανάπτυξης εάν επενδύσει σε οικονομίες κλίμακας και σε πρωτοβουλίες βελτίωσης κόστους.

Η υδατοκαλλιέργεια κατέχει ηγετική θέση στην Ελληνική βιομηχανία τροφίμων και αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τομείς της βιομηχανίας στην ΕΕ, με ισχυρή ενοποίηση της αγοράς. Επενδύσεις στην εδραίωση και την επέκταση των εγκαταστάσεων υδατοκαλλιέργειας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τη λειτουργική αποδοτικότητα και την πρόσβαση σε νέες αγορές μπορούν να αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις.

#### Βασικά Μεγέθη

Συνολικός αριθμός Ελληνικών Προϊόντων ΠΟΠ	101
Συνολικός αριθμός ελαιόλαδων με την ιδιότητα ΠΟΠ	18
Συνολικός αριθμός προϊόντων ελιάς με την ιδιότητα ΠΟΠ	12
Συνολικός αριθμός τυροκομικών προϊόντων ΠΟΠ	20
Συνολικός αριθμός φρούτων και λαχανικών με την ιδιότητα ΠΟΠ	29



## Ελαιόλαδο

Από την αρχαιότητα έως σήμερα, το ελαιόλαδο είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά προϊόντα της Ελλάδας, και αποτελεί τη βάση της μεσογειακής διατροφής.

Το ελληνικό ελαιόλαδο αναγνωρίζεται ως πολύ υψηλής ποιότητας και υποστηρίζεται από το φυσικό περιβάλλον και τις αξίες των ελλήνων ελαιοπαραγωγών. Υπάρχουν κυριολεκτικά εκατοντάδες τοπικές ποικιλίες και γεύσεις, καθώς και μια διαρκώς αυξανόμενη αγορά ελαιολάδου οργανικής-βιολογικής προέλευσης. Το ελληνικό ελαιόλαδο χαρακτηρίζεται ως προϊόν υψηλής διατροφικής αξίας και τοποθετείται στην παγκόσμια αγορά στην κατηγορία των εξειδικευμένων και πολυτελών ελαίων.

Τα Ελληνικά Ελαιόλαδα και ελαιούχα προϊόντα είναι από τα πιο γνωστά γεωργικά προϊόντα της χώρας. Οι συνεταιρισμοί, οι επιχειρήσεις και η πολιτεία εστιάζουν με έμφαση στη συνεχή προώθηση των εξαγωγών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ήδη δημιουργήσει σημαντική αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος και έχουν αναπτύξει διεθνή δίκτυα διανομής. Επενδύσεις στην ενοποίηση της αγοράς, την παραγωγή και μεταποίηση, την E & A, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και την ανάπτυξη νέων, τη βελτίωση της συσκευασίας, και την πιο συγκεντρωμένη απόδοση της παραγωγής μπορούν να επεκτείνουν περαιτέρω τη βιομηχανία ελαιολάδου και να αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις.

## Βασικά Μεγέθη

Παραγωγή ελληνικού ελαιολάδου ως ποσοστό της συνολικής παραγωγής	13%
Ποσοστό (%) του ελληνικού ελαιολάδου που είναι έξτρα παρθένο	75%
Ποσοστό (%) του ισπανικού ελαιολάδου που είναι έξτρα παρθένο	30%
Ποσοστό (%) του ιταλικού ελαιολάδου που είναι έξτρα παρθένο	45%
Ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση ελαιολάδου στην Ελλάδα	16kg
Ελληνικά ελαιόλαδα με την ιδιότητα της Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ)	18

Στην Ελλάδα αν ο κλάδος παραγωγής ελαιοκάρπου και ελαιολάδου είναι κατακερματισμένος, στον τυποποιητικό τομέα κυριαρχεί μικρός αριθμός μεγάλων βιομηχανιών. Αν δούμε τη συνολική εικόνα τα ποσοστά τυποποίησης στο σύνολο της

παραγωγής είναι μικρά και ανέρχονται στο 20% περίπου της εγχώριας παραγωγής, όταν στην Ιταλία είναι 75% και στην Ισπανία 50%.

Οι αγορές του εξωτερικού απορροφούν το 1/3 της παραγωγής και από αυτό το 75% εξάγεται στο εξωτερικό, κυρίως στην Ιταλία, με τη μορφή χύμα ελαιολάδου. Διεθνώς 4 ισπανικοί όμιλοι (SOS, Sovena, Acesur, Ybarra-Migasa) έχουν το 50% της διεθνούς διακίνησης ελαιολάδου. Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται περίπου 120 εταιρείες. Το 60% του τυποποιημένου ελαιολάδου στην Ελλάδα διακινείται από 2 βιομηχανίες (Μινέρβα και Ελαΐς), ενώ υπάρχουν αρκετοί συνεταιρισμοί και μικρές οικογενειακές μονάδες που διεκδικούν μερίδιο αγοράς τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.

## 8.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος (Porter)

*Αναφέρουμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον της TerraCreta.*

### Υπάρχοντες Ανταγωνιστές

Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότεροι ανταγωνιστές:

- Κτήμα Βασιλάκη (Λασιθί Κρήτης)
- Ελάσιον (Καλαμαύκα Κρήτης)
- Δίκτυο Κρητικού Ελαιολάδου (Κορωναίο Κρήτης)
- Λιοκάρπι – Πρωτογεράκης (Βώροι Κρήτης)
- Ξυλούρης (Προφήτης Ηλίας Κρήτης)
- CretanMyron (Ηράκλειο Κρήτης)
- Lyrakis(Λασιθί Κρήτης)

### Πιθανοί Ανταγωνιστές

- Nutria (Ψυχικό Αττικής)
- Μάνη (Ταύρος Αττικής)
- Κορμπάκης (Σκάλα Λακωνίας)
- Ελαίου Γεύσεις (Εβρος)

- Καλιέλαιον (Κόρινθος)
- Κλεονίκη (Ηλεία)
- Σαπφώ (Λέσβος)
- Μινέρβα
- Άλτις
- Γαία
- Ξένια
- Μονή Χρυσοπηγής

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Θεωρούμε αγοραστές τα σούπερ μάρκετ και τα καταστήματα τροφίμων. Η δύναμη των αγοραστών στις μικρές επιχειρήσεις είναι μεγάλη, καθώς μπορούν να διαθέτουν στο κατάστημά τους περιορισμένο αριθμό brands με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να έχουν πληθώρα εναλλακτικών επιλογών, άρα να εξασφαλίζουν μία καλύτερη τιμή στο ελαιόλαδο.

Στα σούπερ μάρκετ η διαπραγματευτική δύναμη είναι μικρή, διότι λόγω της μεγάλης ποικιλίας σε αν όχι όλα τα περισσότερα brands ελαιολάδου, τους εμποδίζει από το να κερδίσουν κάποια καλύτερη τιμή.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Στη σημερινή εποχή κυριαρχούν οι μεγάλες επιχειρήσεις έναντι των μικρών. Αυτό εμποδίζει τους προμηθευτές από το να κερδίσουν μία καλύτερη τιμή στο ελαιόλαδο, καθώς υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών (μικρών και μεγάλων) και μικρό κόστος μετακίνησης τα οποία συμβάλλουν στη μικρή διαπραγματευτική τους δύναμη.

### **Απειλή από υποκατάστατα**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, λόγω της οικονομικής ύφεσης οι καταναλωτές στρέφονται σε φθηνότερα αλλά και υποκατάστατα προϊόντα. Χαρακτηριστικά είναι το πυρηνέλαιο, το ηλιέλαιο, αραβοσιτέλαιο, σογιέλαιο με βασικό υποκατάστατο το σπορέλαιο.

## 8.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PEST)

### Νομοθετικό Περιβάλλον

Συστήματα Ελέγχων: Ο Ε.Φ.Ε.Τ. ασκεί τακτικούς τριμηνιαίους ή αιφνίδιους διοικητικούς επιτόπιους και δειγματοληπτικούς ελέγχους στις επιχειρήσεις τυποποίησης των ελαίων, στα ελαιοτριβεία, καθώς και στα σημεία χονδρικής και λιανικής πώλησης για να διαπιστώσει την ορθή χρήση των ενδείξεων της επισήμανσης. Οι παραγωγοί, συσκευαστές ή πωλητές του ελαιολάδου, των οποίων τα στοιχεία αναγράφονται στην σήμανση, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσκομίσουν στον Ε.Φ.Ε.Τ., εφόσον τους ζητηθούν, δικαιολογητικά σχετικά με την καταγωγή των ελαίων, των προαιρετικών ενδείξεων και της παρουσίας μείγματος ελαίων με άλλα φυτικά έλαια ή του ποσοστού ελαιολάδου σε τρόφιμα που περιέχουν ελαιόλαδο.

### Σήμανση Ελαίων

Στην σήμανση των ελαίων πρέπει να περιλαμβάνεται με τρόπο ευκρινή και ανεξίτηλο, εκτός από την ονομασία πωλήσεως, η ακόλουθη πληροφορία για την κατηγορία του ελαίου:

1. Για το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο: «ελαιόλαδο ανωτέρας κατηγορίας που παράγεται απευθείας από ελιές και μόνο με μηχανικές μεθόδους»,
2. Για το παρθένο ελαιόλαδο: «ελαιόλαδο που παράγεται απευθείας από ελιές και μόνο με μηχανικές μεθόδους»,
3. Για το σύνθετο ελαιόλαδο: «έλαιο που περιέχει αποκλειστικά ελαιόλαδα που έχουν υποστεί επεξεργασία εξευγενισμού και έλαια που έχουν παραχθεί απευθείας από ελιές».

Η πληροφορία αυτή μπορεί να αναγράφεται και στη δευτερεύουσα ετικέτα με μέγεθος γραμμάτων που δεν θα πρέπει να είναι μικρότερο του 50% των γραμμάτων της ονομασίας πώλησης.

Σύμφωνα με τον κανονισμό, «προσδιορισμός της καταγωγής» θεωρείται η ένδειξη ενός γεωγραφικού ονόματος επί της συσκευασίας ή επί της ετικέτας που συνδέεται με αυτό και μπορεί να αναγράφεται μόνο για το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο και το παρθένο ελαιόλαδο. Ο προσδιορισμός αυτός είναι δυνατός σε περιφερειακό επίπεδο για τα προϊόντα που είναι προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (Π.Ο.Π.) και προστατευόμενης γεωγραφικής ένδειξης (Π.Γ.Ε.). Στις άλλες περιπτώσεις συνιστάται η ένδειξη ενός κράτους-μέλους της Κοινότητας ή μιας τρίτης χώρας στην οποία συγκαμίσθησαν οι ελιές και όπου βρίσκεται το ελαιοτριβείο στο οποίο έγινε η διεξαγωγή του ελαίου.

Θα πρέπει επίσης να αναφέρεται η καθαρή ποσότητα του περιεχομένου σε μονάδες όγκου, ο παρασκευαστής ή συσκευαστής, ο αριθμός παρτίδας, η ημερομηνία της ελάχιστης διατηρησιμότητας του προϊόντος, καθώς και οι συνθήκες διατήρησης.

Μεταξύ των προαιρετικών ενδείξεων που μπορούν να αναγραφούν στην σήμανση ενός ελαίου είναι:

- η ένδειξη «πρώτη πίεση εν ψυχρώ», μόνο για τα παρθένα ελαιόλαδα ή τα εξαιρετικά παρθένα ελαιόλαδα που λαμβάνονται σε λιγότερο από 27>ISO\_1>οC>ISO\_7> κατά την πρώτη μηχανική πίεση του ελαιοπολτού, με παραδοσιακό σύστημα εξαγωγής με υδραυλικά πιεστήρια,

- η ένδειξη «εξαγωγή εν ψυχρώ» μπορεί να αναγράφεται μόνο για τα παρθένα ελαιόλαδα ή για τα εξαιρετικά παρθένα ελαιόλαδα που λαμβάνονται σε λιγότερους από 27>ISO\_1>οC>ISO\_7> με διήθηση ή με φυγοκέντριση του ελαιοπολτού,

- οι ενδείξεις των οργανοληπτικών χαρακτηριστικών μπορούν να αναγράφονται μόνο εάν βασίζονται στα αποτελέσματα αναλυτικής μεθόδου, η οποία προβλέπεται από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 2568/1,

- η ένδειξη της οξύτητας ή της ανώτατης οξύτητας μπορεί να αναγράφεται μόνο εάν συνοδεύεται από την ένδειξη, με χαρακτήρες του ίδιου μεγέθους και στο ίδιο οπτικό πεδίο, του δείκτη υπεροξειδίων, της περιεκτικότητας σε κήρους και της απορρόφησης στο υπεριώδες φως, που καθορίζονται σύμφωνα με τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 2568/91.

Εάν αναφέρεται στην σήμανση, εκτός από τον κατάλογο των συστατικών, η παρουσία ελαίων, σε ένα μείγμα ελαιολάδου και άλλων φυτικών ελαίων, με λέξεις, εικόνες ή γραφικές παραστάσεις, η ονομασία πώλησης του εν λόγω μείγματος είναι η ακόλουθη: «Μείγμα φυτικών ελαίων (ή συγκεκριμένα ονόματα των υπόψη φυτικών ελαίων) και ελαιολάδου», ακολουθούμενη αμέσως μετά από την ένδειξη του ποσοστού του ελαιολάδου στο μείγμα. Επίσης, μπορεί να αναφέρεται η παρουσία του ελαιολάδου στην σήμανση των μειγμάτων με εικόνες ή γραφικές παραστάσεις μόνο σε περίπτωση που το ποσοστό του είναι ανώτερο από 50%. Στην περίπτωση της παρουσίας του ελαιολάδου σε ένα τρόφιμο, η ονομασία πώλησης του τροφίμου ακολουθείται αμέσως μετά από ένδειξη του ποσοστού ελαιολάδου που προστέθηκε, σε σχέση με το καθαρό ολικό βάρος του τροφίμου.

Επιπλέον, η αναγραφή της ένδειξης «ελληνικό προϊόν» στα εξαιρετικά παρθένα και παρθένα ελαιόλαδα επιτρέπεται μόνο εφόσον συνοδεύεται από ανεξίτηλη αναγραφή στη συσκευασία του κωδικού EL που έχει χορηγηθεί στους εμπορεύμενους από την Διεύθυνση Π.Α.Π. Δενδροκηπευτικής – Τμήμα Ελαιάς του Υπουργείου Γεωργίας. Όλες οι ενδείξεις που εμφανίζονται στην σήμανση θα πρέπει να παραμένουν ακριβείς και εξακριβώσιμες από τις αναλύσεις που προβλέπονται από την νομοθεσία, έως την ημερομηνία καταναλώσεως του ελαιολάδου.

**Συσκευασία Ελαιολάδου:** Τα έλαια θα πρέπει να πωλούνται στον τελικό καταναλωτή προσυσκευασμένα σε συσκευασίες μέγιστης χωρητικότητας πέντε λίτρων. Η απόφαση αυτή περιλαμβάνει και την απευθείας διάθεση από τους παραγωγούς και τους ελαιοτριβείς. Οι συσκευασίες αυτές θα πρέπει να είναι εφοδιασμένες με σύστημα ανοίγματος που καταστρέφεται μετά την πρώτη χρήση του και να περιλαμβάνουν ετικέτα σύμφωνα με την επόμενη παράγραφο. Για τα έλαια που προορίζονται για την κατανάλωση σε εστιατόρια, νοσοκομεία, καντίνες ή άλλες παρόμοιες συλλογικές εστιάσεις, επίσης μέγιστη συσκευασία διάθεσης ελαιολάδων και πυρηνελαιίων θα πρέπει να είναι δοχείο πέντε λίτρων.

- Παραλαβή πρώτων υλών

Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να δέχεται καμία πρώτη ύλη ή συστατικό, εάν δεν γνωρίζει ή έχει βάσιμους λόγους να υποπτεύεται ότι έχει προσβληθεί από παράσιτα, παθογόνους μικροοργανισμούς ή τοξικές, αποσυντεθειμένες ή ξένες ουσίες, σε βαθμό που μετά την συνήθη διαλογή ή τις προπαρασκευαστικές διαδικασίες επεξεργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τροφίμων σύμφωνα με τους κανόνες υγιεινής, θα είναι και πάλι ακατάλληλο προς βρώση.

- Αποθήκευση – Διατήρηση

Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά που αποθηκεύονται στην επιχείρηση θα πρέπει να διατηρούνται υπό κατάλληλες συνθήκες, έτσι ώστε να αποφεύγεται κάθε επιβλαβής αλλοίωση και να προφυλάσσονται από μολύνσεις.

- Προστασία της ασφάλειας του ελαιολάδου

Τα ελαιόλαδα που διακινούνται, αποθηκεύονται, συσκευάζονται, εκτίθενται και μεταφέρονται, θα πρέπει να προφυλάσσονται από κάθε μόλυνση, η οποία ενδέχεται να τα καταστήσει ακατάλληλα προς βρώση ή επιβλαβή για την υγεία.

- Καταπολέμηση τρωκτικών και εντόμων

Θα πρέπει να θεσπιστούν επαρκείς διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι ελέγχονται τα έντομα και τρωκτικά.

- Επικίνδυνες ουσίες

Οι επικίνδυνες ή μη εδώδιμες ουσίες, θα πρέπει να φέρουν την κατάλληλη σήμανση και να αποθηκεύονται σε χωριστούς και ασφαλείς περιέκτες.

- Κατάρτιση προσωπικού

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξασφαλίζουν την επίβλεψη και την καθοδήγηση και κατάρτιση σχετικά με την υγιεινή των τροφίμων όσων χειρίζονται τρόφιμα, ανάλογα με τις εκτελούμενες εργασίες.

## Χώροι εξευγενισμού και τυποποίησης ελαιολάδου

- Δάπεδα

Τα δάπεδα στους χώρους εξευγενισμού και τυποποίησης του ελαιολάδου θα πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση, να καθαρίζονται σωστά και να απολυμαίνονται εύκολα, όπου είναι αναγκαίο. Είναι απαραίτητη η χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία θα πρέπει να πλένονται, εκτός αν οι επιχειρηματίες μπορούν να αποδείξουν ότι άλλα υλικά που έχουν χρησιμοποιηθεί είναι κατάλληλα. Επίσης, τα δάπεδα θα πρέπει να επιτρέπουν την επαρκή αποστράγγιση της επιφάνειας, ώστε να αποφεύγεται η συσσώρευση υδάτων.

- Τοίχοι

Οι επιφάνειες των τοίχων θα πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται εύκολα, όπου είναι αναγκαίο. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται.

- Οροφές

Οι οροφές ή ψευδοροφές και οτιδήποτε είναι στερεωμένο σε αυτές, θα πρέπει να είναι σχεδιασμένες, κατασκευασμένες και επιστρωμένες έτσι ώστε να μην συσσωρεύονται ρύποι, να περιορίζεται η συμπύκνωση υδρατμών, η ανάπτυξη μούχλας και η αποκόλληση σωματιδίων.

- Πόρτες – Παράθυρα

Τα παράθυρα και τα άλλα ανοίγματα του κτιρίου θα πρέπει να σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο που να αποφεύγεται η συσσώρευση ρύπων. Όσα ανοίγουν προς το ύπαιθρο θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα με δικτυωτά πλέγματα (σίτες) όπου είναι αναγκαίο για την προστασία από τα έντομα. Οι σήτες αυτές θα πρέπει να μπορούν να αφαιρούνται εύκολα για τον καθαρισμό τους. Οι πόρτες θα πρέπει να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται όπου είναι αναγκαίο. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται η χρήση λείων και μη απορροφητικών επιφανειών.

- Επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με το ελαιόλαδο

Όλες οι επιφάνειες που έρχονται σε άμεση επαφή με το ελαιόλαδο κατά τον εξευγενισμό και την τυποποίησή τους θα πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση, να καθαρίζονται σωστά και να απολυμαίνονται εύκολα, όπου είναι απαραίτητο. Για τον λόγο αυτό απαιτείται η χρήση λείων, μη τοξικών υλικών που πλένονται εύκολα.

- Καθαρισμός – Απολύμανση

Για τον καθαρισμό και την απολύμανση των εργαλείων και του εξοπλισμού εργασίας πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις, εάν κρίνεται απαραίτητο. Οι εγκαταστάσεις αυτές πρέπει να είναι κατασκευασμένες από ανθεκτικό στη διάβρωση υλικό, να καθαρίζονται εύκολα και να διαθέτουν επαρκή παροχή ζεστού και κρύου νερού.

### Οικονομικό Περιβάλλον

Οι άστατες και αβέβαιες οικονομικές συνθήκες, η συνεχής αύξηση της ανεργίας καθώς και η ύφεση δημιουργούν ένα κλίμα αβεβαιότητας στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι καταναλωτές να στρέφονται σε πιο οικονομικά brands ελαιόλαδου, αδιαφορώντας για την ουσιαστική ποιότητα των προϊόντων (έξτρα παρθένο, κ.λ.π). Αξιοσημείωτο παράδειγμα αποτελούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και τα κατώτερης ποιότητας ελαιόλαδα όπως πυρηνέλαιο.

### Αύξηση στις μεγάλες αγορές αλλά οι ποσότητες της Ελλάδας παραμένουν μικρές

Ως προς τις χώρες, βλέπουμε σε ορισμένες από αυτές, οι οποίες αποτελούν παράλληλα και καλές αγορές-στόχους, το ελληνικό ελαιόλαδο σημειώνει μια αύξηση στα τελευταία πέντε χρόνια ( ΗΠΑ 38%, Καναδά 106%, Αυστραλία 99%, Γαλλία 72%, Ελβετία 116%, Ιαπωνία 18%). Η αύξηση αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί σημαντική υπό άλλες προϋποθέσεις. Ωστόσο, δεν μπορούμε να την θεωρήσουμε ικανοποιητική μια και αφ' ενός οι ποσότητες παραμένουν μικρές και αφ' ετέρου υπολείπονται της αντίστοιχης αύξησης των συνολικών εισαγωγών παρθένου ελαιολάδου στις χώρες αυτές.

Εξαγωγές Ελλάδας παρθένου ελαιόλαδου σε χιλ. Ευρώ

	1999	2000	2001	2002	2003	Μερίδιο	Ποσοστιαία Μεταβολή 1999-2003
<b>0005:Italy</b>	<b>373.901</b>	<b>201.262</b>	<b>191.930</b>	<b>134.270</b>	<b>186.367</b>	<b>78,8%</b>	
		-46,17%	-4,64%	-30,04%	38,80%		-50,2%
<b>0400:USA</b>	<b>6.300</b>	<b>8.710</b>	<b>8.938</b>	<b>9.610</b>	<b>8.717</b>	<b>3,7%</b>	
		38,25%	2,62%	7,51%	-9,29%		38,4%
<b>0011:Spain</b>	<b>25.828</b>	<b>928</b>	<b>2.683</b>	<b>549</b>	<b>7.998</b>	<b>3,4%</b>	
		-96,41%	188,98%	-79,53%	1356,66%		-69%
<b>0006:Utd. Kingdom</b>	<b>7.507</b>	<b>7.253</b>	<b>5.885</b>	<b>13.911</b>	<b>5.365</b>	<b>2,3%</b>	



		-3,38%	-18,85%	136,37%	-61,44%		-28,5%
<b>0004:Fr Germany</b>	<b>4.626</b>	<b>3.826</b>	<b>6.211</b>	<b>5.707</b>	<b>4.448</b>	<b>1,9%</b>	
		-17,30%	62,35%	-8,12%	-22,06%		-3,9%
<b>0404:Canada</b>	<b>2.133</b>	<b>3.470</b>	<b>4.377</b>	<b>3.272</b>	<b>4.392</b>	<b>1,9%</b>	
		62,73%	26,11%	-25,23%	34,21%		106%
<b>0800:Australia</b>	<b>1.866</b>	<b>2.842</b>	<b>2.980</b>	<b>3.302</b>	<b>3.724</b>	<b>1,6%</b>	
		52,27%	4,87%	10,80%	12,78%		99,5%
<b>0001:France</b>	<b>1.920</b>	<b>2.569</b>	<b>1.029</b>	<b>889</b>	<b>3.310</b>	<b>1,4%</b>	
		33,84%	-59,97%	-13,57%	272,28%		72,4%
<b>0039:Switzerland</b>	<b>946</b>	<b>1.136</b>	<b>1.125</b>	<b>1.392</b>	<b>2.049</b>	<b>0,9%</b>	
		20,10%	-0,94%	23,73%	47,17%		116,6%
<b>0003:Netherlands</b>	<b>8.578</b>	<b>435</b>	<b>221</b>	<b>143</b>	<b>1.336</b>	<b>0,6%</b>	
		-94,93%	-49,33%	-35,27%	835,77%		-84,4%
<b>0732:Japan</b>	<b>843</b>	<b>1.483</b>	<b>979</b>	<b>1.106</b>	<b>999</b>	<b>0,4%</b>	
		75,93%	-34,02%	13,01%	-9,70%		18,5%
<b>0038:Austria</b>	<b>605</b>	<b>1.439</b>	<b>1.134</b>	<b>805</b>	<b>870</b>	<b>0,4%</b>	
		137,59%	-21,15%	-29,02%	8,11%		43,7%
<b>0030:Sweden</b>	<b>2.307</b>	<b>2.294</b>	<b>354</b>	<b>640</b>	<b>695</b>	<b>0,3%</b>	
		-0,56%	-84,57%	80,62%	8,59%		-69,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>442.935</b>	<b>243.081</b>	<b>233.488</b>	<b>180.227</b>	<b>236.450</b>	<b>100,0%</b>	
		<b>-45,12%</b>	<b>-3,95%</b>	<b>-22,81%</b>	<b>31,20%</b>		<b>-46,6%</b>

Πηγή στατιστικών στοιχείων: EUROSTAT, επεξεργασία ΣΕΒΕ

Σημαντικό είναι να κάνουμε μια εκτίμηση της τιμής ανά λίτρο του παρθένου ελαιολάδου που εξάγεται από την Ελλάδα στην Ιταλία. Διαιρώντας την αξία δια των ποσοτήτων. Αν η τιμή αυτή συγκριθεί με την αντίστοιχη τιμή των εξαγωγών προς άλλες χώρες-καλές αγορές όπως ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία κλπ θα έχουμε μια ένδειξη της υπεραξίας που προστίθεται στο ελληνικό παρθένο ελαιόλαδο που εξάγεται στην Ιταλία και αξιοποιείται από τη γειτονική χώρα όταν επανεξάγεται.

## **Κοινωνικό Περιβάλλον**

Πλέον υπάρχει μια στροφή από τους καταναλωτές προς την υγιεινή διατροφή (μεσογειακή) καθώς τα ποσοστά ασθενειών βρίσκονται σε έξαρση. Άλλη μία τάση είναι η προτίμηση στα ελληνικά προϊόντα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ελαιόλαδο, το οποίο ήταν ανέκαθεν στις προτιμήσεις του καταναλωτή να αυξήσει τις πωλήσεις του αλλά και τις εξαγωγές του στο εξωτερικό.

Μεγάλη είναι η συμβολή των καμπανιών υπέρ της υγιεινής διατροφής, τα ποσοστά καρδιοπαθειών και άλλων ασθενειών αλλά και πολλές επιχειρήσεις εστίασης οι οποίες τονίζουν τη χρήση ελαιολάδου στα προϊόντα τους. Επίσης, προβάλλονται καμπάνιες για την προτίμηση ελληνικών προϊόντων έναντι εισαγόμενων.

## **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Στις σύγχρονες μονάδες επεξεργασίας ελαιόκαρπου η παραγωγή ελαιόλαδου βασίζεται στις εξής βασικές αρχές:

Πίεσης (παραδοσιακά ή κλασσικά συστήματα)

Φυγοκέντρισης (συνεχή συστήματα) που με την σειρά τους χωρίζονται σε

- Τριών φάσεων

- Δύο φάσεων

Επιλεκτικού φιλτραρίσματος

Χημικού διαχωρισμού

Διαδικασία απομάκρυνσης λίθων

Οι πιο ευρέως διαδεδομένες μέθοδοι είναι αυτές της φυγοκέντρισης και η κλασσική παραδοσιακή μέθοδος της πίεσης. Στα συστήματα πίεσης και στα 3-φασικά φυγοκεντρικά συστήματα, τα απόβλητα είναι και υγρά και στερεά (κατσίγαρος και ελαιοπυρήνας) ενώ στα 2-φασικά συστήματα το απόβλητο που προκύπτει είναι υγρή ελαιοπυρήνα.

## **Παραδοσιακά συστήματα πίεσης**

Η παλαιότερη μέθοδος επεξεργασίας ελαιόλαδου είναι μια ασυνεχής (Batch) διαδικασία κατά την οποία παράγονται ελαιόλαδο, υγρά απόβλητα (κατσίγαρος) και στερεά απόβλητα (ελαιοπυρήνας). Ο ελαιόκαρπος υπόκειται σε υδραυλική πίεση που σταδιακά φτάνει τα 300 – 500 kg/cm<sup>2</sup> ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που καρπού, όπως η ωριμότητά του και το είδος του. Κατά την διάρκεια της συμπίεσης του ελαιόκαρπου, το μίγμα ελαιόλαδο – νερό κυλάει και συλλέγεται στο κέντρο των μύλων. Έτσι με αυτόν τον τρόπο, τα στερεά υπολείμματα διαχωρίζονται από το μίγμα ελαιόλαδου–νερού. Το μίγμα αυτό επεξεργάζεται περαιτέρω με την μέθοδο της καθίζησης και αργότερα με φυγοκέντριση.

Μια πιο σύγχρονη παραλλαγή της μεθόδου υδραυλικής πίεσης, επιτυγχάνεται με τη χρήση διαδοχικών πιεστηρίων με διαφορετική πίεση. Η αποδοτικότητα των ελαιοτριβείων εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό των πιεστηρίων που διαθέτει η κάθε μονάδα.

Στην Ελλάδα, τα κλασσικού τύπου ελαιοτριβεία αποτελούν το 20% περίπου του συνολικού αριθμού ελαιοτριβείων. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου που αναφέρθηκε, είναι ότι δεν απαιτείται μεγάλη προσθήκη νερού στην ελαιοζύμη. Εάν οι ελαιόκαρποι είναι δύσκολο να επεξεργαστούν (πολύ ώριμοι καρποί) και η ελαιώδης φάση είναι δύσκολο να διαχωριστεί από τις άλλες φάσεις τότε κρίνεται σκόπιμη η προσθήκη μικρών ποσοτήτων νερού ( 3-5 l/100 kg καρπών) κατά τη διαδικασία της σύνθλιψης, ζύμωσης και πλύσης των μύλων μετά την πίεση των ελαιοκάρπων.

Σε γενικές γραμμές, η διαδικασία της πίεσης για την εξαγωγή του ελαιόλαδου, παράγει τα πιο επιβαρυνμένα υγρά απόβλητα, με τιμές COD της τάξης των 100–200 g /l. Από 1.000 kg ελιών, παράγονται περίπου 350 kg στερεού κλάσματος (περιεκτικότητα νερού περίπου 25%) και περίπου 450 kg υγρών αποβλήτων. Όμως αυτή η διαδικασία συνδέεται επίσης και με την παραγωγή ελαιόλαδου υψηλής ποιότητας, εξαιτίας της χαμηλής θερμοκρασίας που απαιτείται για τη εξαγωγή του, υπό την προϋπόθεση ότι διατηρείται ο χώρος πάντα όσο πιο καθαρός γίνεται. Εάν οι συνθήκες υγιεινής στις εγκαταστάσεις δεν είναι ικανοποιητικές και τα πιεστήρια δεν καθαρίζονται συχνά, παράγεται ελαιόλαδο λιγότερο καλής ποιότητας καθώς το προϊόν έρχεται σε επαφή με τα ήδη οξειδωμένα παλαιά σωματίδια. Η συμβατική μέθοδος εξαγωγής του ελαιόλαδου παραμένει η οικονομικότερη από πλευράς εξοπλισμού αλλά όχι και από πλευράς εργατικών χεριών και συντήρησης. Τέλος θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι η παραδοσιακή μέθοδος είναι μια ασυνεχής διαδικασία και συνεπώς δεν αποτελεί πλεονέκτημα για τη σύγχρονη βιομηχανία.

## **Φυγοκεντρικά συστήματα τριών φάσεων**

Η 3-φασική διαδικασία, η οποία αντικαθιστά την παραδοσιακή μέθοδο, χρησιμοποιείται ευρέως σήμερα για την εξαγωγή του ελαιόλαδου και χρονολογείται από τη δεκαετία του 1960. Η μέθοδος αυτή ουσιαστικά εκμεταλλεύεται τη διαφορά ειδικού βάρους του νερού και του ελαιολάδου. Η παραγωγική ικανότητα των

ελαιοτριβείων φυγοκεντρικού τύπου εξαρτάται άμεσα από την απόδοση των οριζόντιων φυγοκεντρικών διαχωριστήρων.

Όλοι οι φυγοκεντρικοί διαχωριστές ελαιοζύμης χαρακτηρίζονται από ένα οριζόντιο άξονα και οριζόντιο τύμπανο και έναν εξωθητικό κοχλία, που περιστρέφεται με ελαφρά λιγότερες στροφές, αλλά κατά την ίδια φορά με το τύμπανο, έτσι ώστε να μετατοπίζει συνεχώς τις στερεές ύλες προς το άκρο του τυμπάνου. Ο φυγοκεντρικός αυτός διαχωριστής χωρίζει την ελαιοζύμη σε τρεις φάσεις, την ελαιοπυρήνα, το ελαιόλαδο και τα φυτικά υγρά και νερά. Είναι συνεχούς λειτουργίας (continuous flow), με τη λάσπη (ελαιοπυρήνα), να ωθείται συνεχώς έξω από τον ελαιοδιαχωρηστή, με τη βοήθεια κοχλία μεταφοράς.

Τα μηχανήματα είναι συνδεδεμένα υπό μορφή συνεχούς γραμμής, πλήρως αυτοματοποιημένης σε ότι αφορά τη λειτουργία με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται συνεχής ροή του υλικού από το στάδιο του καρπού ως τα τελικά προϊόντα, το ελαιόλαδο και την ελαιοπυρήνα. Η ελαιοπυρήνα περιέχει 12% περίπου ελαιόλαδο, γεγονός που την καθιστά αξιοποιήσιμη και για αυτό το λόγο οδηγείται στα πυρηνελαιουργεία για εξαγωγή πυρηνελαίου με εκχύλιση. Το κατάλοιπο της διαδικασίας αυτής είναι το πυρηνόξυλο, υλικό με εμπορική αξία αφού χρησιμοποιείται για θέρμανση.

Από τις πρώτες κιόλας εφαρμογές, που πραγματοποιήθηκαν, δεν υπήρξαν βασικές διαφορές όσον αφορά στην ποσότητα του παραγόμενου ελαιόλαδου. Το κύριο μειονέκτημα όμως αυτής της μεθόδου είναι η μεγάλη ποσότητα ζεστού νερού που απαιτείται και συνεπώς η μεγάλη παραγωγή υγρών αποβλήτων.

### **Φυγοκεντρικά συστήματα δύο φάσεων**

Τα τελευταία χρόνια, εμφανίστηκε στην αγορά 2-φασικό σύστημα παραγωγής ελαιολάδου (αποκαλούμενο επίσης και "οικολογικό σύστημα") από την εταιρία Westfalia Separator A.G. Βασική διαφορά των 2-φασικών συστημάτων από τα 3-φασικά είναι ότι ο φυγοκεντριτής δεν χρειάζεται αραίωση της ελαιοζύμης με νερό και τη διαχωρίζει τελικά σε δύο μέρη σε αντίθεση με τα 2-φασικά στα οποία για την παραλαβή του ελαιολάδου από τον ελαιόκαρπο απαιτείται αραίωση της ελαιοζύμης με μεγάλη ποσότητα νερού. Με τη νέα αυτή μέθοδο τα τελικά προϊόντα είναι το ελαιόλαδο και ο ελαιοπυρήνας στον οποίο ενσωματώνονται τα απόνερα (2POMW).

<sup>1</sup>[www.dutyfreeshops.gr](http://www.dutyfreeshops.gr)

## 8.4 Έρευνα Αγοράς

Έρευνα αγοράς (Market research) θεωρείται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής πληροφοριών σχετικά με την αγορά και τους καταναλωτές. Η έρευνα αγοράς μελετά τις καταναλωτικές συνήθειες σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, αναγνωρίζει τυχόν ανεκπλήρωτες ανάγκες επίσης δημιουργεί και νέες ανάγκες και σκοπό έχει τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης αγοράς-στόχου, το μέγεθος της, αλλά και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια αγορά.

Η έρευνα αγοράς είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής, καθώς με τη βοήθεια της έρευνας τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να βασιστούν σε αυτήν και να επιλύσουν σημαντικά στρατηγικά προβλήματα.

Η έννοια της έρευνας αγοράς συχνά συγχέεται με αυτή της έρευνας μάρκετινγκ, όμως οι ειδήμονες προσπαθούν να ξεχωρίσουν τους δύο όρους. Η έρευνα μάρκετινγκ αφορά κυρίως τις διαδικασίες μάρκετινγκ, ενώ η έρευνα αγοράς είναι η μελέτη των αγορών.

**1. Αναγνώριση-Διατύπωση του προβλήματος.** Μέσω της σωστής κατανόησης και μελέτης του περιβάλλοντος και των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων η επιχείρηση ορίζει το πρόβλημα και να προχωράει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας.

**2. Ανάπτυξη αποτελεσματικής προσέγγισης.** Εντοπισμός των μεταβλητών που επηρεάζουν την έρευνα(π.χ. δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, πιθανοί τρόποι προσέγγισής τους).

**3. Επιλογή και Σχεδιασμός κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου.** Λεπτομερής καταγραφή των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας.

**4. Συλλογή δεδομένων.** Ο ερευνητής μαζεύει όλα τα δευτερογενή στοιχεία που υπάρχουν για τη συγκεκριμένη έρευνα, δηλαδή στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από άλλους ερευνητές για άλλες έρευνες. Στη συνέχεια συλλέγει πρωτογενή στοιχεία, τα οποία θα συλλεχθούν για πρώτη φορά από τον συγκεκριμένο ερευνητή και για τη συγκεκριμένη έρευνα. Επίσης σε αυτό το στάδιο θα επιλέξει τους ερωτώμενους που θα απευθυνθεί για τη συλλογή αυτών των δεδομένων.

**5. Ανάλυση των δεδομένων.** Καταγραφή, κωδικοποίηση και επαλήθευση των στοιχείων που συλλέχθηκαν.

**6. Σύνθεση της αναφοράς και παρουσίαση των αποτελεσμάτων.** Ο σχεδιασμός της ερευνητικής μεθόδου που επιλέχθηκε, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, καθώς και η ανάλυσή τους συμπεριλαμβάνονται σε μία γραπτή αναφορά. Ο ερευνητής είναι υποχρεωμένος να παρουσιάσει και προφορικά τα ευρήματα της έρευνας του, ώστε να γίνουν απολύτως κατανοητά τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε.

### 8.4.1 Τύποι της Έρευνας Αγοράς

Τα είδη της έρευνας αγοράς είναι τρία και καθορίζονται από τη φύση του προβλήματος που η επιχείρηση επιθυμεί να επιλύσει.

**Περιγραφική Έρευνα:** Η έρευνα αυτή περιγράφει τα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού, απαντώντας στις ερωτήσεις "ποιος", "πού", "πότε", "τι" και "πώς". Χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι και οι ερωτήσεις της έρευνας έχουν ορισθεί ξεκάθαρα και απαιτούνται περιληπτικές μετρήσεις προκειμένου να απαντηθούν οι ερωτήσεις της έρευνας.

**Αιτιολογική Έρευνα:** Στην αιτιολογική μελέτη ερευνάται η σχέση αιτίας-αιτιατού, δηλαδή εξετάζεται αν μία μεταβλητή αιτιολογεί την αξία μιας άλλης μεταβλητής.

**Εξερευνητική Έρευνα:** Μέσα από αυτή την έρευνα εξερευνούνται προβλήματα, τα οποία δεν είναι γνωστά στην επιχείρηση και βοηθούν στον εντοπισμό λεπτομερειών σχετικά με κάποιο πρόβλημα.

### 8.4.2 Είδη της Έρευνας Αγοράς

Η συλλογή των δεδομένων στη διαδικασία της έρευνας αγοράς πραγματοποιείται με τρεις τρόπους: την ποιοτική, την ποσοτική και την μικτή.

#### 8.4.2.1 Ποιοτική Έρευνα (qualitative research)

Η έρευνα αυτή χρησιμοποιείται για τη συλλογή στοιχείων που δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα. Πιο συγκεκριμένα διερευνά σε βάθος τις αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και τα βαθύτερα αίτια που τους οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές. Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας είναι οι εξής:

**Ομάδες εστίασης (focus groups).** Μια ομάδα εστίασης αποτελείται από 7-10 άτομα περίπου, τα οποία παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σχετικά με το θέμα που θα συζητηθεί, αλλά δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Ένας συντονιστής χρησιμοποιεί την ομάδα ώστε να αντλήσει πληροφορίες.

**Σε βάθος συνεντεύξεις.** Συνέντευξη θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής συζητά με έναν ερωτώμενο προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες για τις σκέψεις, τις απόψεις και τις εμπειρίες του ερωτώμενου στο σχετικό θέμα. Ο ερευνητής έχει τον έλεγχο της διαδικασίας.

**Προβολικές τεχνικές.** Οι τεχνικές αυτές φέρνουν στην επιφάνεια συναισθήματα και σκέψεις του ερωτώμενου που δεν θα εμφανίζονταν με άλλες μεθόδους, καθώς δρουν στο υποσυνείδητό του.

**Τεχνικές παρατήρησης.** Σε αυτές τις τεχνικές ο ερευνητής στηρίζεται στην παρατήρηση και όχι στην επικοινωνία με άλλα άτομα για να συλλέξει πληροφορίες και να αναλύσει τις συμπεριφορές τους.

#### 8.4.2.2 Ποσοτική Έρευνα

Η έρευνα αυτή χρησιμοποιείται όταν οι πληροφορίες που αναζητούνται είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα, αλλά για να συμβεί αυτό χρειάζεται το δείγμα που θα επιλεγεί να είναι αντιπροσωπευτικό. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μιας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών. Τα ερωτηματολόγια διανέμονται στους ερωτώμενους με τους εξής τρόπους:

**Προσωπική μέθοδος.** Ο ερευνητής έρχεται ο ίδιος σε επαφή με τον ερωτώμενο, του δίνει το ερωτηματολόγιο και είτε το συμπληρώνει μόνος του είτε ο ερευνητής γράφει τις απαντήσεις του. Η διεξαγωγή αυτής της μεθόδου είναι πιθανό να γίνει με προσωπική συνέντευξη στα σπίτια των ερωτώμενων, με συνέντευξη σε κεντρικά σημεία ή στο δρόμο ή ακόμη και στο χώρο εργασίας τους.

**Τηλεφωνική μέθοδος.** Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται μέσω τηλεφώνου, καθώς ο ερευνητής τηλεφωνεί στον ερωτώμενο και του απευθύνει συγκεκριμένες ερωτήσεις.

**Ταχυδρομική μέθοδος.** Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στο σπίτι του ερωτώμενου προκειμένου να το συμπληρώσει μόνος του σε όσο χρόνο θέλει και να το στείλει πίσω στην επιχείρηση.

**Έρευνα μέσω διαδικτύου.** Το ερωτηματολόγιο, καθώς και οι οδηγίες εκπόνησης του βρίσκονται στο διαδίκτυο και ο ερωτώμενος καλείται να το συμπληρώσει ηλεκτρονικά και να το στείλει στον ερευνητή.

#### 8.4.3 Μικτή Έρευνα

Η έρευνα αυτή θεωρείται ο συνδυασμός της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Κατά την μικτή έρευνα ο ερευνητής συλλέγει αρχικά ποιοτικά στοιχεία με μία από τις μεθόδους που παρουσιάστηκαν παραπάνω και στη συνέχεια με τη διεξαγωγή ενός ερωτηματολογίου προσπαθεί να αναλύσει ποσοτικά δεδομένα. Επίσης είναι πιθανό η ποσοτική έρευνα να προηγείται της ποιοτικής. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής, αφού έχει συλλέξει ποσοτικά στοιχεία προκειμένου να αποσαφηνίσει τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε, πραγματοποιεί και μία από τις μεθόδους ποιοτικής έρευνας.

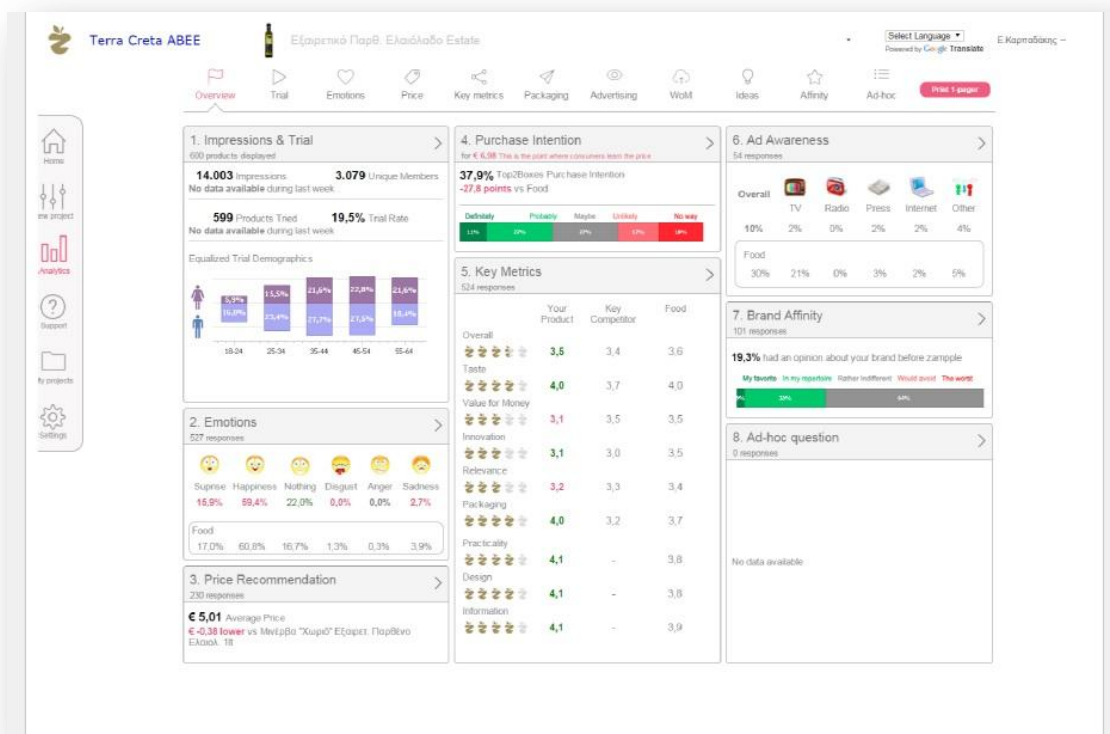
Η μεταποίηση τροφίμων αποτελεί ένα πολυποίκιλο τομέα ο οποίος εκτείνεται από τα πρώτα στάδια μεταποίησης και φτάνει ως τις πιο σύνθετες, ειδικής φροντίδας περιοχές έτοιμου προϊόντος και μερικά προετοιμασμένων πρόχειρων γευμάτων. Η αγορά των τροφίμων αντανακλά όχι μόνο τις τοπικές γεύσεις και σπεσιαλιτέ αλλά και την εθνική ποικιλομορφία, τα πρωτότυπα προϊόντα και τις προκλήσεις όσον αφορά τη διάρκεια ζωής τους.

Οι καινούριες γραμμές, οι γρηγορότερες και πιο ευέλικτες μέθοδοι παραγωγής, η πιο αποτελεσματική αλυσίδα παροχής και οι απαιτητικές νομοθεσίες, θέτουν στον μεταποιητή επίμονες αξιώσεις στις διαδικασίες εγγύησης ποιότητας. Το εύρος αυτό των διαφορετικών διαδικασιών αποκρύπτει έναν ενδεχόμενο κίνδυνο και απαιτεί ασφαλή δεδομένα και νομοθετημένες διαδικασίες. Όλοι οι μεταποιητές τροφίμων

έχουν τη νομική ευθύνη να παράγουν υγιεινά τρόφιμα ανάλογης ποιότητας και ασφάλειας. Η καλή διαχείριση και ο έλεγχος σε κάθε μονάδα είναι κατά συνέπεια απαραίτητος για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην ασφάλεια των τροφίμων, λειτουργούν με συνέπεια και αποτελεσματικότητα.

Σήμερα η Terra Creta ABEE εξάγει το 80% της συνολικής παραγωγής της σε περισσότερες από 30 χώρες του κόσμου και συνεχίζει να διακρίνεται για την σταθερή και εξαιρετική της ποιότητα σε οποιοδήποτε σημείο του κόσμου.

Η TerraCretaπραγματοποίησε μία έρευνα για την προϊοντική σειρά Estateμετρώντας τη στάση των καταναλωτών, την εικόνα τους για το προϊόν αλλά και το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει η ίδια σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.





## Παρατηρήσεις:

- Το έξτρα παρθένο ελαιόλαδο της TerraCreta είναι κατά 0,38€ φθηνότερη από brandτου λιανεμπορίου, πράγμα που καθιστά το ελαιόλαδό της ανώτερο ποιοτικά.
- Το 59,4% είναι ικανοποιημένο με το ελαιόλαδο.
- Το 19,3% γνώριζε το προϊόν και ήταν ικανοποιημένο πριν διεξαχθεί η έρευνα.
- Το targetgroupπου στοχεύει είναι κυρίως ηλικίες 35-44 και 45-54 ετών, κυρίως γυναίκες.
- Οι καταναλωτές το προτιμούν κυρίως για τη γεύση του.
- Αν και φθηνότερο από ανταγωνιστικά, οι καταναλωτές θεωρούν ότι είναι σχετικά ακριβό σε σχέση με την ποιότητά του.

### 8.4.4 Ερωτηματολόγιο

Εκτός από την έρευνα της TerraCretaμέσω του AdHocγια τους καταναλωτές, πραγματοποιήσαμε μία έρευνα στους συνεργάτες της TerraCreta. Σκοπός της έρευνας είναι:

- Μέτρηση της αξιοπιστίας της TerraCreta
- Υπολογισμός βαθμού ποιότητας των προϊόντων της TerraCreta
- Μέγεθος καναλιών διανομής των προϊόντων της TerraCreta

Η έρευνα διεξήχθη στους συνεργάτες / προμηθευτές της TerraCretaμέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου λόγω απόστασης. Στην έρευνα καταφέραμε να μας απαντήσουν 10 από τους συνεργάτες της. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS.

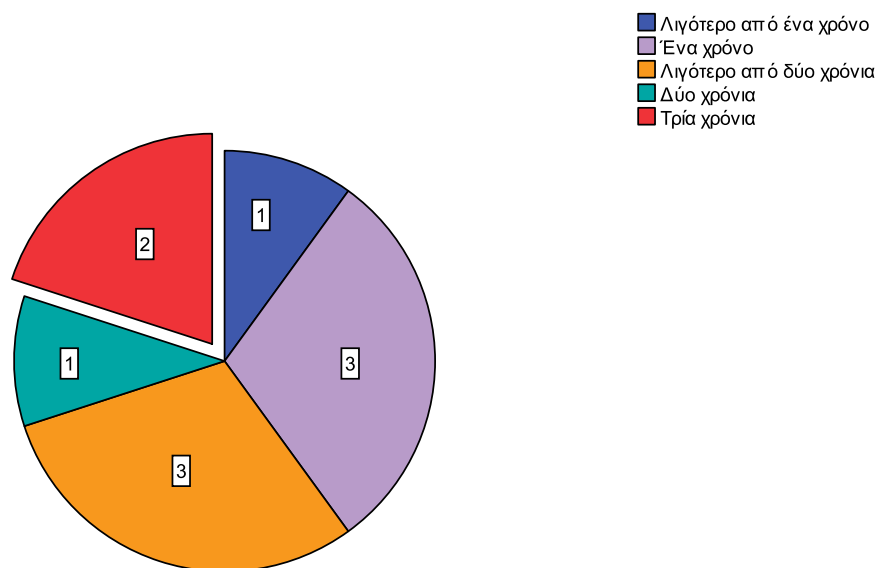
### Μονο-μεταβλητή ανάλυση

Παρακάτω παραθέτουμε τη μονομεταβλητή ανάλυση των ερωτήσεων που μας ενδιαφέρουν συνοδευόμενες από διαγραμματική αναπαράσταση.

### Ερώτηση 2

Η δεύτερη ερώτηση είναι κλίμακα Ordinal. Σε αυτήν την κλίμακα μπορούμε να υπολογίσουμε από μέτρα θέσης μόνο το medianκαι τα quartiles. Η κλίμακα είναι ποιοτική, άρα θα παρουσιάσουμε μόνο το γράφημά της.

Παρακαλώ δηλώστε το χρονικό διάστημα το οποίο συνεργάζεστε με την εταιρία.

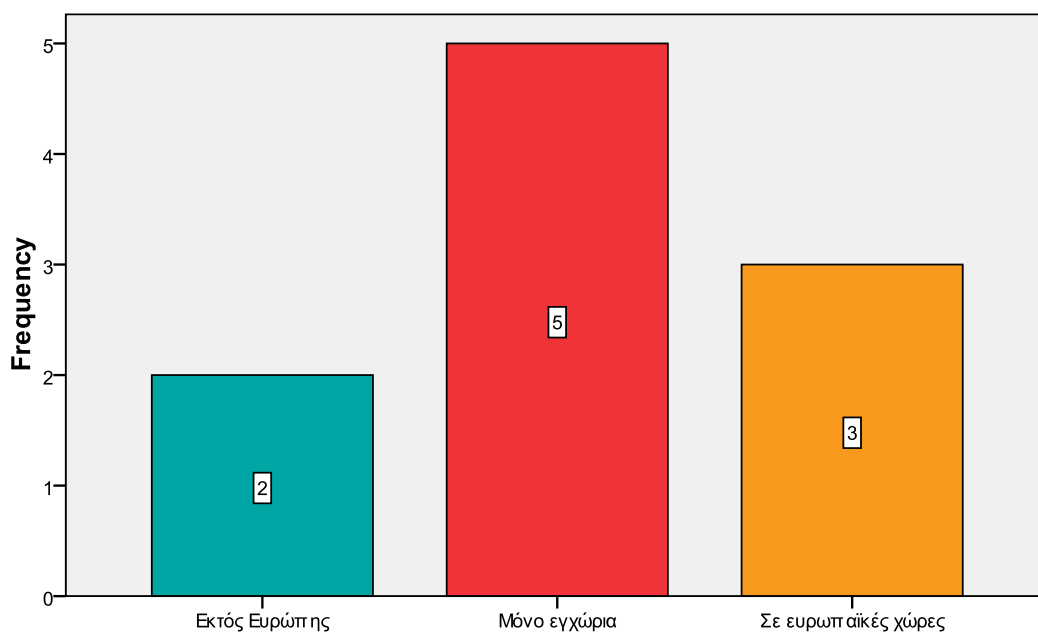


Όπως παρατηρούμε, οι περισσότεροι προμηθευτές συνεργάζονται με την TerraCretato διάστημα μεταξύ ενός χρόνου – λιγότερο από δύο χρόνια. Ο αμέσως μεγαλύτερος αριθμός συνεργάζεται τρία χρόνια.

### Ερώτηση 3

Η ερώτηση 3 είναι ερώτηση κλίμακας Nominal–κατηγορία Multinomial. Όπως και η Ordinal, αποτελεί μία ποιοτική κλίμακα, άρα θα παρουσιάσουμε μόνο το γράφημά της.

Παρακαλώ σημειώστε τα κανάλια διανομής τα οποία προμηθεύετε τα προϊόντα της εταιρίας.



Παρακαλώ σημειώστε τα κανάλια διανομής τα οποία προμηθεύετε τα προϊόντα της εταιρίας.

Παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι που απάντησαν την έρευνα ήταν κατά πλειοψηφία προμηθευτές της εγχώριας αγοράς, με τους προμηθευτές των ευρωπαϊκών χωρών να είναι δεύτεροι στην κατάταξη.

### Ερώτηση 5

Η ερώτηση 5 είναι ερώτηση κλίμακας Interval. Σε αυτήν την κλίμακα μπορούμε να υπολογίσουμε όλα τα μέτρα θέσης και διασποράς, καθώς και να απεικονίσουμε Ιστόγραμμα Συχνοτήτων.

#### Statistics

Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας από τη συνεργασία σας με την Terra Creta:

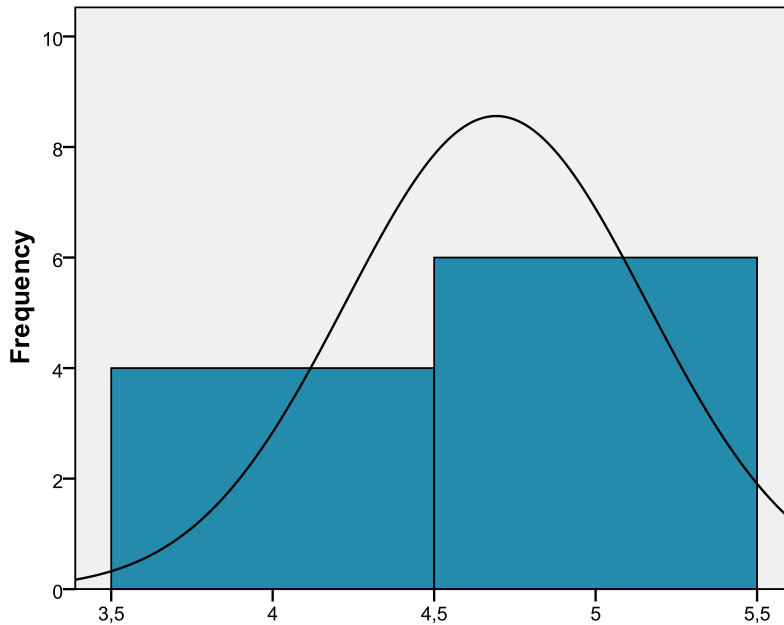
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,60
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		,516

Variance		,267
Skewness		-,484
Std. Error of Skewness		,687
Kurtosis		-2,277
Std. Error of Kurtosis		1,334
Range		1
Minimum		4
Maximum		5
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

**Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας από τη συνεργασία σας με την Terra Creta:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο υψηλός	4	40,0	40,0	40,0
	Υψηλός	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Histogram



Mean =4,6  
Std. Dev. =0,516  
N =10

Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας από τη συνεργασία σας με την Terra Creta:

### Παρατηρούμε ότι:

- Mean=4,60~median=5 άρα έχουμε Κανονική Κατανομή.
- Mode=5. Άρα οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους με την TerraCreta, σε πολύ υψηλό βαθμό.
- Skewness= -0,484  $\in$  [-2,2] άρα έχουμε ελαφρώς αρνητική ασυμμετρία.
- Q=1 άρα η ανάλυση είναι αξιόπιστη.

### Ερώτηση 6

Και η ερώτηση 6 είναι ερώτηση κλίμακας Interval. Ισχύουν τα ίδια με την προηγούμενη ανάλυση:

#### Statistics

Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων της Terra Creta;

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		4,60
Median		5,00

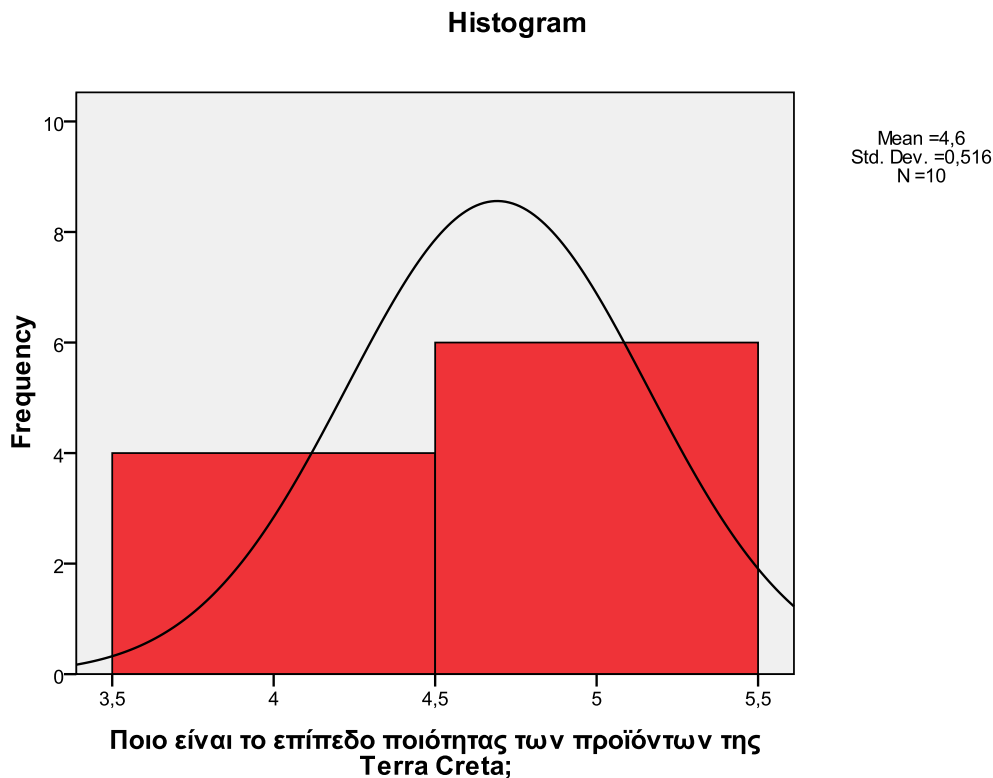
Mode		5
Std. Deviation		,516
Variance		,267
Skewness		-,484
Std. Error of Skewness		,687
Kurtosis		-2,277
Std. Error of Kurtosis		1,334
Range		1
Minimum		4
Maximum		5
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

**Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων της Terra Creta;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ καλό	4	40,0	40,0	40,0
	Άριστο	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Παρατηρούμε ότι:**

Παραδόξως ισχύουν τα ίδια αποτελέσματα με την προηγούμενη ανάλυση. Από τη συγκεκριμένη ανάλυση προκύπτει ότι τα προϊόντα της TerraCreta θεωρούνται κατά 60 τοις εκατό άριστα και κατά 40 τοις εκατό πολύ καλά.



## 8.5 Τοποθέτηση

Η ανάλυση της παρούσας αγοράς καθώς και της αγοράς στόχου έγινε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Με βάση τα δεδομένα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το καταναλωτικό κοινό της αγοράς στόχου της TerraCreta, είναι εφικτός ο προσδιορισμός της τοποθέτησης του προϊόντος.

- Σε ποιόν απευθύνεται το προϊόν; Σε άτομα νέα, ευκατάστατα, με οικογένεια. Πρέπει να χαρακτηρίζονται από αναζήτηση της ποιότητας, διατήρηση και σεβασμό της παράδοσης.
- Τι είδους προϊόν είναι; Ένα διαχρονικό, ποιοτικό, ελληνικό, πλήρως φυσικό προϊόν με πλούσια θρεπτική αξία το οποίο είναι στην πυραμίδα μίας ισοροπημένης διατροφής.
- Ποίο είναι το πιο σημαντικό του προτέρημα; Ο συνδυασμός του μοντέρνου (συσκευασία) και του ελληνικού, το οποίο στην ουσία υποδηλώνει την αρμονική συνύπαρξη νεωτερισμού και παράδοσης.

- Ποιος είναι ο σημαντικότερος ανταγωνιστής; Υπάρχουν αρκετοί ανταγωνιστές, αναλυτικά παραπάνω.
- Πως διαφέρει το προϊόν από τον ανταγωνισμό. Είναι πλήρως φυσικό, παραδοσιακό αλλά και μοντέρνο προϊόν το οποίο διατίθεται από μια πολύ γνωστή και επιτυχημένη εταιρεία, κυρίως στο εξωτερικό.
- Πως επωφελείται ο καταναλωτής από την διαφορά αυτή; Έχει την δυνατότητα να αγοράσει ένα διαφορετικό ελληνικό προϊόν υψηλής ποιότητας, βραβευμένο διεθνώς που ίσως μόνο η TerraCreta μπορεί να προσφέρει.

Η τοποθέτηση του προϊόντος θα μπορούσε λοιπόν να γίνει με τις ακόλουθες προδιαγραφές:

“Για νέους οικογενειάρχες με τάση στα ελληνικά προϊόντα αλλά και σεβασμό στην παράδοση, η TerraCreta προσφέρει ένα πρωτοποριακό, απολύτως φυσικό, καταναλωτικό προϊόν, ιδιαίτερης διατροφικής αξίας. Σε σχέση με τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, η TerraCreta καταφέρνει να συνδυάσει αρμονικά τόσο το παραδοσιακό όσο και το μοντέρνο, παραμένοντας ταυτόχρονα ένα προϊόν υψηλής ποιότητας, όπως κάθε προϊόν με την σφραγίδα TerraCreta.”

Προφανέστατα, η προσέγγιση τοποθέτησης του προϊόντος επικαλείται ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής (καινοτόμο – με σεβασμό στην παράδοση), ο οποίος σε μεγάλο βαθμό προωθείται από τα socialmedia. Στο προϊόν μπορούν να αποδοθούν αυτά τα χαρακτηριστικά, παράλληλα, η προβολή τόσο των δεδομένων ποιότητας και της διατροφικής αξίας όσο και της ισχύος του σήματος της εταιρείας παραγωγής μπορεί να προσφέρει επιπλέον δυναμική στην προσέλκυση καταναλωτών από την αγορά στόχο.

Ιδιαίτεροι στόχοι όσον αφορά την τοποθέτηση υπάρχουν. Κατ’ αρχήν, η εταιρεία έχει συμφέρον να προσεγγίσει περισσότερο το γυναικείο πληθυσμό, μιας και η μέση ελληνίδα είναι αυτή που κατά κύριο λόγο ενδιαφέρεται για θέματα lifestyle, κανονίζει τις διατροφικές συνήθειες της οικογένειας και ασχολείται με την αγορά των τροφίμων. Ο βαθμός επίτευξης της διείσδυσης στο γυναικείο πληθυσμό μπορεί να αποτελέσει έναν από τους καθοριστικότερους παράγοντες δυναμικής του προϊόντος.

Σημαντική δυναμική μπορεί να παράσχει στο προϊόν και η κατηγορία των Επιχειρηματιών που ασχολούνται με τις εξαγωγές. Οι άνθρωποι αυτοί, και όχι κατά ανάγκη οι επαγγελματίες, ενδιαφέρονται για την ενσωμάτωση νέων στοιχείων στην εγχώρια αγορά τους, και μπορούν να αποδεχθούν με μμεγαλύτερη ευκολία ένα υψηλό σε ποιότητα προϊόν όπως τα προϊόντα TerraCreta. Ταυτόχρονα, οι άνθρωποι αυτοί συχνά έχουν την δυνατότητα να διαμορφώνουν τις γευστικές προτιμήσεις περισσότερων ατόμων, κάτι το οποίο τους καθιστά συχνά ηγέτες σε θέματα που αφορούν την διατροφή.

Άλλη μια πολύ σημαντική κατηγορία ανθρώπων που μπορεί να προσεγγίσει η TerraCreta είναι οι άνθρωποι που ασχολούνται με θέματα υγείας και ειδικότερα με την υγιεινή διατροφή. Οι άνθρωποι αυτοί ανταποκρίνονται πλήρως στο προφίλ του καταναλωτή της αγοράς στόχου, αποτελούν δε μια αξιοσημείωτη σύγχρονη αγορά. Η προσέγγιση τους μπορεί να γίνει αρκετά πιο εύκολα με έμφαση στα χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος. Η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην εικόνα που σχηματίζει το καταναλωτικό κοινό για αυτό, και μακροπρόθεσμα στην δυνατότητα επιβίωσης του. Βέβαια, λόγω της δεδομένης παρουσίας του στην αγορά, τα προϊόντα TerraCreta έχουν ήδη ένα σύνολο χαρακτηριστικών



τοποθέτησης, τα οποία εναρμονίζονται σε μεγάλο βαθμό με την αγορά στόχο. Η περαιτέρω ενίσχυση της τοποθέτησης του, μαζί με τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχία του marketing plan.

## 9. ΣΧΕΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

### 9.1 Παραγωγή

#### 9.1.1 Η καλλιέργεια του ελαιόδεντρου

Η καλλιέργεια είναι το πιο σημαντικό βήμα στην διαδικασία παραγωγής του πολύτιμου ελαιόκαρπου από τον οποίο αργότερα θα παραχθεί το ελαιόλαδο. Έχουμε το προνόμιο να ζούμε σε μία χώρα όπου η καλλιέργεια της ελιάς χρονολογείται από το 4.000 πΧ, με παρουσία ήδη από το Μινωικό πολιτισμό. Οι Κρητικοί αγρότες ουσιαστικά μεγάλωσαν μαζί με τα δέντρα τους καθώς παραδοσιακά η γη κληρονομούνταν από γενεά σε γενεά. Ο κύριος λόγος που οι Κρητικοί αγρότες καλλιεργούν ακόμα τα δέντρα τους με παραδοσιακές μεθόδους, είναι η βαθιά αγάπη για τη γη τους και ο βαθύς σεβασμός τους για τα δέντρα τους. Τα σύγχρονα μοντέλα παραγωγής υπερεντατικής καλλιέργειας που χρησιμοποιούνται στην Ισπανία, την Καλιφόρνια και σε άλλες νέες χώρες παραγωγούς δεν υιοθετούνται, ούτε εφαρμόζονται από εμάς εδώ στην Terra Creta. Πιστεύουμε ότι υψηλής ποιότητας ελαιόλαδο δεν μπορεί να παραχθεί με υπερβολική χρήση χημικών και θερμότητας ή με το να εξαναγκάσεις το δέντρο σε μεγαλύτερη παραγωγή.

#### 9.1.2 Η ποικιλία

Η πιο άφθονη ποικιλία ελιάς στην περιοχή του Κολυμπαρίου είναι η Κορωνέικη. Αυτή η πολύ μικρή ελιά παράγει ένα εξαιρετικό λεπτό, φρουτώδες, αρωματικό ελαιόλαδο.

Καλλιεργείται κυρίως στην Κρήτη σε περιοχές της Πελοποννήσου και στα νησιά του Ιονίου. Το 60% των ελληνικών ελαιώνων είναι ποικιλίας Κορωνέικης. Το ύψος του δέντρου είναι 5-7 μέτρα και έχει σκούρα πράσινα φύλλα μήκους περίπου 5,47 εκ. και πλάτους 1,03 εκ. Το μέσο βάρος του ελαιόκαρπου είναι 1,3 γραμ. και η αναλογία καρπού –πυρήνα είναι 6,6:1 ενώ το ποσοστό ελαιολάδου μπορεί να ανέλθει έως 27%. Θεωρείται πολύ παραγωγική ποικιλία κατάλληλη για ζεστά-ξηρά κλίματα. Καλλιεργείται σε υψόμετρο έως 500 μ. από την επιφάνεια της θάλασσας. Η δεύτερη πιο δημοφιλής ποικιλία είναι η Τσουνάτη, ένας ανεξερεύνητος θησαυρός και αγαπημένα των ντόπιων.

#### 9.1.3 Καλλιέργεια

Τα ελαιόδεντρα στην Κρήτη είναι ηλικίας από 50 έως 3.000 χρόνων. Η καλλιέργεια γίνεται ακόμα με τις παραδοσιακές Κρητικές μεθόδους. Ο κύκλος καλλιέργειας ξεκινά μέσα Φεβρουαρίου αμέσως μετά το τέλος της συγκομιδής. Το

κλάδεμα είναι το βασικό στάδιο που διαμορφώνει το σχήμα των κλαδιών και επιτρέπει στον αέρα και στον ήλιο να φτάσουν στον καρπό. Το κλάδεμα του ελαιόδεντρου είναι πραγματική τέχνη. Ο γεωργός πρέπει προσεκτικά να κλαδέψει κάθε δέντρο χωριστά ανάλογα με τις ανάγκες του, διατηρώντας το συνολικό, μακροπρόθεσμο σχέδιο που μαρτυρά το σχήμα και τη παραγωγική ιστορία κάθε δέντρου.

Το επόμενο σημαντικό βήμα είναι η λίπανση, όταν είναι απαραίτητο, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα σωστά θρεπτικά συστατικά του εδάφους διατηρούνται από εποχή σε εποχή. Στην Terra Creta χρησιμοποιείται λίπασμα μόνο για την βιωσιμότητα ενός δέντρου. Συνήθως τα μόνα θρεπτικά συστατικά που χρειάζεται ένα δέντρο είναι τα φύλλα και τα κλαδιά που έχουν πέσει φυσικά κατά τη διάρκεια του χρόνου. Καθώς ενσωματώνονται στο έδαφος ξαναγεννιούνται σαν τροφή για το ελαιόδεντρο. Το γρασίδι κάτω από το δέντρο πρέπει επίσης να κόβεται και τα ζιζάνια να αφαιρούνται ώστε να είναι ευκολότερη η απορρόφηση του νερού και των θρεπτικών συστατικών και επίσης για να μην παρεμποδίζεται η εσοδεία. Στη διάρκεια της καλλιέργειας η αφαίρεση των ζιζανίων γίνεται με μηχανικά μέσα (τρακτέρ ή χορτοκοπτικά) και σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις γίνεται ένας ελαφρύς ψεκασμός. Στις σπάνιες περιπτώσεις όπου χρειάζεται να παρθούν πιο εντατικά μέτρα ελέγχου των ζιζανίων, η εφαρμογή είναι πάντα ελαφριά και όσο το δυνατόν μικρότερη ώστε να μην επιβαρυνθεί το περιβάλλον και να μπορέσει το δέντρο να ανθίσει.

Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού οι αγρότες είναι αναγκασμένοι να πολεμήσουν το μεγαλύτερο εχθρό του ελαιόδεντρου, το δάκο, ο οποίος μπορεί να μολύνει και να καταστρέψει μία υγιή και παραγωγική εσοδεία. Ο δάκος καταστρέφει τον καρπό με το να τον τρυπάει για να εναποθέσει τα αυγά του, με αποτέλεσμα ο καρπός να οξειδώνεται και να υποβαθμίζεται η ποιότητά του. Οι αγρότες στο Κολυμβάρι πολεμούν αυτό το έντομο με δύο τρόπους. Κρεμάνε μικρούς κουβάδες φερομόνης από ένα γερό κλαδί το οποίο προορίζεται για να προσελκύει τις μύγες και να τις σκοτώνει. Τα δοχεία αυτά πρέπει να αντικαθίστανται κάθε δεκαπέντε ημέρες ώστε να ακολουθούν τον κύκλο ζωής του εντόμου. Η άλλη εναλλακτική λύση είναι να ψεκάζουν μικρό μέρος του δέντρου με πιστοποιημένα διαλύματα τα οποία προσελκύουν και σκοτώνουν τη μύγα. Ο περιορισμένος ψεκασμός στην πραγματικότητα αποδεικνύεται καλύτερος για τα δέντρα μακροπρόθεσμα, καθώς η προσβολή από τον δάκο περιορίζεται και οι ελιές δεν μολύνονται. Επειδή το Κολυμβάρι είναι περιοχή Π.Ο.Π. ο ψεκασμός ολόκληρου του δέντρου με χημικά δεν επιτρέπεται.

Η Terra Creta επίσης ασχολείται με την βιολογική καλλιέργεια. Αυτά τα δέντρα και οι ελαιώνες είναι εντελώς απαλλαγμένοι από χημικά λιπάσματα και ψεκασμούς. Αντί για χημικούς ψεκασμούς, μικρές παγίδες σε σχήμα φακέλου ή φιάλης

τοποθετούνται σε κλαδί του δέντρου για να προσελκύσει και να τον δάκο κι έτσι να προστατευθεί η σοδειά.

#### 9.1.4 Πότισμα

Μόνο 30% των ελαιώνων μας είναι αρδευόμενοι οι οποίοι έχουν και τη μεγαλύτερη απόδοση. Για τα υπόλοιπα δέντρα δεν υπάρχει ανάγκη άρδευσης καθώς φυσικές πηγές υπόγειων υδάτων είναι ικανές να κρατήσουν το δέντρο και την σοδιά σε άριστα επίπεδα ενυδάτωσης. Η ποιότητα των ελιών και του ελαιολάδου που παράγεται από αυτά είναι ανώτερη, πλούσια σε γεύση και με ωφέλιμα θρεπτικά συστατικά.

#### 9.1.5 Συγκομιδή

Η περιοχή του Κολυμπαρίου παράγει περίπου 12.000 τόνους ελαιολάδου τον χρόνο και είναι μία από τις πιο σημαντικές περιοχές του νησιού της Κρήτης. Στην πραγματικότητα υπάρχουν πάνω από 30 εκατομμύρια ελαιόδεντρα στην Κρήτη τα οποία παράγουν περισσότερο ελαιόλαδο απ' ό,τι τα υπόλοιπα νησιά της Ελλάδας και η ηπειρωτική χώρα μαζί. Η συγκομιδή των ελιών γίνεται από τον Νοέμβριο μέχρι τον Ιανουάριο. Στην αρχή της περιόδου το Νοέμβριο το πρώτο ελαιόλαδο που παράγεται είναι πράσινο και πικάντικο και καλείται «αγουρέλαιο».

Επιπλέον αυτές οι πρώιμες ελιές παράγουν λιγότερο ελαιόλαδο από τις πιο ώριμες που μαζεύονται τον Δεκέμβριο και τον Ιανουάριο, ωστόσο έχουν πιο έντονη γεύση και είναι γεμάτες αντιοξειδωτικά. Οι ώριμες ελιές έχουν μοβ προς μαύρο χρώμα. Για να παραχθεί ένα κιλό ελαιολάδου τον Νοέμβριο χρειάζονται περίπου 6 κιλά πράσινης ελιάς, ενώ αντίστοιχα το Δεκέμβριο και τον Ιανουάριο ένα κιλό ελαιολάδου μπορεί να παραχθεί από μόνο 4 κιλά ώριμου ελαιοκάρπου. Τον καιρό της συγκομιδής οι αγρότες στρώνουν μεγάλα παραλληλόγραμμα δίχτυα κάτω από τα δέντρα και χρησιμοποιούν λεπτά κοντάρια στο μέγεθος περίπου σκουπόξυλου για να σπρώξουν ελαφρά τις ελιές πάνω στα δίχτυα.

Στη συνέχεια μαζεύουν τα δίχτυα με τα χέρια, και χρησιμοποιώντας ένα είδος κόσκινου, διαχωρίζουν τις ελιές που συλλέχθηκαν από τα εναπομείναντα φύλλα και κλαδιά που είχαν πέσει πάνω στα δίχτυα. Στη συνέχεια οι ελιές μεταφέρονται στο ελαιοτριβείο για να αλεστούν μέσα σε λίγες ώρες, ώστε να επιτευχθεί η υψηλότερη δυνατή ποιότητα και να παραχθεί το φρέσκο ελαιόλαο. Η χειροκίνητη συγκομιδή είναι μια πολύ σκληρή και επίπονη εργασία καθώς ένας αγρότης, ανάλογα με τον ελαιώνα και τις συνθήκες μπορεί να συλλέξει από 100 έως 200 κιλά ελιές την ημέρα, οι οποίες θα παράξουν από 20 έως 30 κιλά ελαιόλαδο περίπου. Παρόλα' αυτά όμως αυτή η διαδικασία εξασφαλίζει ένα φρέσκο, εξαιρετικής ποιότητας ελαιόλαδο, πλούσιο σε αρώματα και με αυχάριστη φρουτώδη γεύση.

### 9.1.6 Τυποποίηση

Μετά την παραγωγή στο ελαιοτριβείο, το έξτρα παρθένο ελαιόλαδο φιλτράρεται για να απομακρυνθούν τυχόν εναπομείναντα μικρά κομμάτια καρπού και ίζημα. Στη συνέχεια το ελαιόλαδο φυλάσσεται σε ανοξείδωτες δεξαμενές και σε ελεγχόμενο περιβάλλον. Η τέχνη όμως της παρασκευής ποιοτικού ελαιολάδου δεν τελειώνει εδώ. Όπως γίνεται και με την επιλογή ενός καλού κρασιού έτσι και εδώ οι διαφορετικές παρτίδες του ελαιολάδου πρέπει να δοκιμαστούν και να κατηγοριοποιηθούν από τον γευσιγνώστη ο οποίος θα καθορίσει τον τύπο του ελαιολάδου που θα χρησιμοποιηθεί στην κάθε σειρά των προϊόντων μας (Estate and Traditional). Π.χ. το ελαιόλαδο που παράγεται τον Νοέμβριο έχει σκούρο πράσινο χρώμα και είναι πολύ διαφορετικό από αυτό που παράγεται το Δεκέμβριο, που είναι πιο ήπιο με πιο μεστές γεύσεις. Επιτέλους το πολύτιμο ελαιόλαδο είναι έτοιμο μόλις εμφιαλωθεί σε ειδικά, φίνα μπουκάλια και μεταλλικά δοχεία- να ταξιδέψει σε όλο τον κόσμο.

### 9.1.7 Προμηθευτές

Η TerraCreta, όντας εταιρία παραγωγής αποτελεί η ίδια προμηθευτή σε αλυσίδες καταναλωτικών προϊόντων και επιχειρήσεις. Αναφέρουμε ονομαστικά τους συνεργάτες της Terra Creta:

- Metro cash n carry
- Makro
- Bioplanet
- Kaufland
- Stockmann
- Combi
- Maxima
- Merkur
- Albert
- Kesko
- Colruyt Group
- Bunting
- Markant
- Whole Foods
- HEB
- Petrovsky
- Sky More
- AEZ
- Globus
- Famila
- Seil
- Meijer

### 9.1.8 Πολιτική πιστώσεων και παράδοσης προμηθειών

Η TerraCreta αντιμετωπίζει τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Γι' αυτόν το λόγο, έχει και διαφορετική πολιτική πιστώσεων απέναντι από το καθέ πελάτη της. Η πολιτική μεταβάλλεται ανάλογα με την πιστωτική ικανότητα του κάθε πελάτη όπως κρίνεται αυτή από το τμήμα Πωλήσεων και την Οικονομική Διεύθυνση. Μεγάλοι πελάτες όπως αλυσίδες Supermarket λαμβάνουν ελεύθερη πίστωση έως 60 ημέρες. Πελάτες με τους οποίους υπάρχει μακροχρόνια σχέση υπάρχει ελεύθερη πίστωση έως 60 ημερών έως ένα όριο παραγγελιών.

Σε πελάτες για τους οποίους υπάρχει μεγαλύτερο ρίσκο επισφάλειας ζητείται πάντα προπληρωμή (30% με την επιβεβαίωση της παραγγελίας – 70% πριν την αναχώρηση αυτής) ή Letter of Credit at sight.

Ένα **Letter of Credit at sight** ή αλλιώς μία **ενέγγυα πίστωση**, είναι ένα έγγραφο που εκδίδεται από ένα χρηματοοικονομικό οργανισμό που ενεργεί ουσιαστικά ως αμετάκλητη εγγύηση της πληρωμής σε έναν δικαιούχο. Αυτό σημαίνει, ότι εφόσον ο πωλητής - δικαιούχος τηρήσει τα προβλεπόμενα από τους όρους της πίστωσης και μόλις αυτός παρουσιάσει στην τράπεζα έκδοσης ή διαπραγματεύσης, τα έγγραφα που συμμορφώνονται με τους όρους της ενέγγυας πίστωσης, η τράπεζα είναι υποχρεωμένη να πληρώσει ανεξαρτήτως από οποιοσδήποτε αντίθετες οδηγίες του εντολέα της ενέγγυας πίστωσης. Με άλλα λόγια, η υποχρέωση για πληρωμή μετατοπίζεται από τον αιτούμενο της ενέγγυας πίστωσης, στην τράπεζα που την εκδίδει. Η ενέγγυα πίστωση μπορεί επίσης να είναι η πηγή πληρωμής για μια συναλλαγή, σημαίνοντας ότι ένας εξαγωγέας θα πληρωθεί με την εξόφληση της πιστωτικής επιστολής.

Οι ενέγγυες πιστώσεις χρησιμοποιούνται σήμερα σχεδόν αποκλειστικά στις διεθνείς εμπορικές συναλλαγές σημαντικής αξίας, για τις διαπραγματεύσεις μεταξύ ενός προμηθευτή σε μια χώρα και ενός αγοραστή σε μία άλλη. Οι συμμετέχοντες σε μια ενέγγυα πίστωση είναι συνήθως ο δικαιούχος που πρόκειται να λάβει τα χρήματα, η εκδότρια τράπεζα της οποίας είναι πελάτης ο εντολέας και η βεβαιούσα τράπεζα της οποίας είναι πελάτης ο δικαιούχος. Εφόσον σήμερα σχεδόν όλες οι ενέγγυες πιστώσεις είναι αμετάκλητες, (π.χ. δε μπορεί να τροποποιηθεί ή να ακυρωθεί χωρίς προγενέστερη συμφωνία του δικαιούχου, της εκδότριας τράπεζας και της βεβαιούσας τράπεζας), ο εντολέας (ο πελάτης της εκδότριας τράπεζας) δεν είναι συμβαλλόμενος στην ενέγγυα πίστωση. Στην εκτέλεση μιας συναλλαγής, οι ενέγγυες πιστώσεις ενσωματώνουν λειτουργίες κοινές με τα εμβάσματα και τις ταξιδιωτικές επιταγές.

Οι Ενέγγυες Πιστώσεις στην Ελλάδα διέπονται από Νομοθετικό Διάταγμα του 1923.

Με τη συστηματική χρήση τους από συναλλασσόμενους και Πιστωτικά Ιδρύματα σε διαφορετικά κράτη, προέκυψε η ανάγκη θέσπισης κανόνων ώστε να υιοθετηθεί από τα εμπλεκόμενα μέρη ομοιόμορφη πρακτική και ενιαία ερμηνεία των διαφόρων όρων που χρησιμοποιούνται.

Το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο (Δ.Ε.Ε.) ανέλαβε τη σύνταξη αυτών των κανόνων αρχικά το 1933 και μετά από μία σειρά αναθεωρήσεων κατέληξε στους ΟΣΠ600 (Ομοιόμορφες Συνήθειες και Πρακτικές για τις Ενέγγυες Πιστώσεις - Έκδοση 600) οι οποίοι ισχύουν σήμερα. Σημειώνεται ότι οι Κανόνες του Δ.Ε.Ε. είναι συμβατικού (ενδοτικού) δικαίου και δεν υπερισχύουν του Εθνικού Δικαίου.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η TerraCreta ζητεί **Bank Guarantee** (τραπεζική εγγύηση) βάσει του οποίου χορηγείται η πίστωση. Μια τραπεζική εγγύηση, όπως μια γραμμή πίστωσης, εγγυάται ένα χρηματικό ποσό στον δικαιούχο. Σε αντίθεση με μια γραμμή πίστωσης, το ποσό αυτό καταβάλλεται μόνον εφόσον ο αντίδικος δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις που προβλέπονται από τη σύμβαση. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ασφαλίσει ουσιαστικά αγοραστή ή πωλητή από απώλεια ή βλάβη λόγω παράλειψης από το άλλο συμβαλλόμενο μέρος σε σύμβαση.

Για παράδειγμα, μια επιστολή της πίστωσης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την παράδοση των αγαθών ή την ολοκλήρωση της υπηρεσίας. Ο πωλητής μπορεί να ζητήσει ο αγοραστής αποκτήσει μια επιστολή της πίστωσης, πριν λάβει χώρα η συναλλαγή. Ο αγοραστής θα αγοράσει αυτήν την επιστολή της πίστωσης από μια τράπεζα και διαβιβάζει στην τράπεζα του πωλητή. Η επιστολή αυτή θα αντικαταστήσει πίστωσης της τράπεζας για αυτή του πελάτη του, τη διασφάλιση της ορθής και έγκαιρης πληρωμής.

Η τραπεζική εγγύηση θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί όταν ένας αγοραστής αποκτά αγαθά από έναν πωλητή, στη συνέχεια, προσκρούει σε δυσκολίες ταμειακών ροών και δεν μπορούν να πληρώσουν τον πωλητή. Η τραπεζική εγγύηση θα καταβάλει μια συμφωνημένη ποσό στον πωλητή. Ομοίως, αν ο προμηθευτής δεν μπορούσε να παράσχει ηεμπορευμάτων, η τράπεζα θα καταβάλει στον αγοραστή την συμφωνημένη ποσό. Ουσιαστικά, η τραπεζική εγγύηση δρα ως μέτρο ασφαλείας για στη συναλλαγή.

## 9.2 Γραφειοκρατικές Απαιτήσεις

### Προσωπικό

Το Προσωπικό της Terra Creta

Έχει σε βάθος γνώση του προϊόντος και της παραγωγής του

Είναι κατηρτισμένο σύμφωνα με τις τελευταίες απαιτήσεις ασφάλειας και υγιεινής των προϊόντος, αλλά και ως προς τις τεχνολογικές εξελίξεις που ενσωματώνονται στην παραγωγική διαδικασία. Εργάζεται με αγάπη, υπερηφάνεια και πάθος

Ακολουθεί τους υψηλούς στόχους που θέτονται, συμμετέχοντας στην διαδικασία ορισμού αυτών, και γι' αυτό αποτελεί τον ισχυρό πυρήνα της ομάδας της Terra Creta.

### 9.3 Management

Το οργανόγραμμα της TerraCreta είναι το παρακάτω:



Ο ρόλος και οι υποχρεώσεις του κάθε τμήματος περιλαμβάνουν τα εξής:

#### Δ/νων σύμβουλος:

Χάραξη στρατηγικής

Συντονισμός και έλεγχος της ομάδας

Χρονοδιαγράμματα

Διαρκής τροφοδότηση της ομάδας με πληροφορίες

Χρηματοοικονομική διοίκηση



### Δ/νση πωλήσεων:

Πωλήσεις και συνεργασία με το Δ/ντα για τις μέρες πληρωτέων και εισπρακτέων

Εκθέσεις και πολιτική πωλήσεων

Είσπραξη πληρωτέων

Μελέτη ανταγωνισμού

Διασυνδέσεις με εσωτερικό και εξωτερικό για έναρξη πωλήσεων

### Δ/νση marketing:

PEST ANALYSIS

SWOT ANALYSIS

PORTER ANALYSIS

Marketing mix

Χάραξη στρατηγικής μαζί με τον Δ/ντα

Έλεγχος και προώθηση πωλήσεων

Δ/νση διασφάλισης ποιότητας (οι αρμοδιότητες αυτής της θέσης πάνε στο marketing).

## 9.4 Συμβουλευτική υποστήριξη

Η TerraCreta συνεργάζεται με το λογιστή κ. Εμμανουήλ Τζωρτζάκη, μέλος της Crowe Horwath International. Παραθέτουμε το πιστοποιητικό ελέγχου:

### **ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ**

**Προς τους κ.κ. Μετόχους της Ανώνυμης Εταιρείας "TERRA CRETA ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ"**

**Έκθεση επί των Οικονομικών Καταστάσεων.** Ελέγξαμε τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας "TERRA CRETA ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ", οι οποίες αποτελούνται από τον ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2014, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό προσάρτημα.

**Ευθύνη της Διοίκησης για τις Οικονομικές Καταστάσεις.** Η διοίκηση έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση αυτών των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ.Ν. 2190/1920, όπως και για εκείνες τις εσωτερικές δικλίδες που η διοίκηση καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που οφείλεται είτε σε απάτη είτε σε λάθος.

**Ευθύνη του Ελεγκτή.** Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη επί αυτών των οικονομικών καταστάσεων με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχό μας σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωνόμαστε με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και να σχεδιάζουμε και διενεργούμε τον έλεγχο με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγόμενες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους

ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, που οφείλεται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, με σκοπό

το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που

χρησιμοποιήθηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίασης των οικονομικών καταστάσεων.

Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της ελεγκτικής μας γνώμης.

**Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη.** Από τον έλεγχο μας προέκυψαν το κατωτέρω θέματα: **1.** Στους λογαριασμούς απαιτήσεων του κυκλοφορούντος ενεργητικού περιλαμβάνονται επισφαλείς απαιτήσεις και απαιτήσεις σε καθυστέρηση από την προηγούμενη χρήση συνολικού ποσού ευρώ 400.000,00

περίπου για τις οποίες, έχει σχηματισθεί πρόβλεψη ύψους ευρώ 332.436,13. Κατά την εκτίμησή μας για την κάλυψη ζημιών από τη μη ρευστοποίηση μέρους των απαιτήσεων αυτών έπρεπε να έχει σχηματιστεί μεγαλύτερη πρόβλεψη κατά ευρώ 60.000,00 περίπου.

Ο μη σχηματισμός της απαιτούμενης πρόβλεψης συνιστά παρέκκλιση από τις λογιστικές αρχές που προβλέπονται από την Ελληνική Νομοθεσία (κωδ. Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΣ) με συνέπεια, η αξία των απαιτήσεων, τα Ίδια Κεφάλαια και τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρήσης να εμφανίζονται ισόποσα αυξημένα. **2.** Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (κωδ.Ν.2190/1920 και Ε.Γ.Λ.Σ.) δεν σχηματίζονται κατά πάγια τακτική προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία.

Κατά την 31η Δεκεμβρίου 2014, το συνολικό ύψος της μη σχηματισθείσας πρόβλεψης ανέρχεται σε ευρώ 30.000 περίπου με συνέπεια οι προβλέψεις να εμφανίζονται μειωμένες κατά 30.000 ευρώ περίπου, τα Ίδια Κεφάλαια να εμφανίζονται αυξημένα κατά ευρώ 30.000 περίπου και τα αποτελέσματα χρήσης αυξημένα κατά ευρώ 6.000 περίπου.

3. Δεν έχει σχηματιστεί πρόβλεψη για πρόσθετους φόρους και προσαυξήσεις σε σχέση με τις ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις 2010-2014 το ύψος της οποίας δεν ήταν δυνατό να προσδιοριστεί στα πλαίσια του ελέγχου μας.

**Γνώμη με Επιφύλαξη.** Κατά τη γνώμη μας, εκτός από τις επιπτώσεις των θεμάτων 1 και 2 και τις πιθανές επιπτώσεις του θέματος 3 που μνημονεύονται στην παράγραφο 'Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη', οι ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα, από κάθε ουσιώδη άποψη, την

οικονομική θέση της Εταιρείας " TERRA CRETA ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ "κατά την 31η Δεκεμβρίου 2014, και τη χρηματοοικονομική της επίδοση για τη χρήση που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ. 2190/1920. **Αναφορά επί Άλλων Νομικών και Κανονιστικών Θεμάτων. 1** Στο λογαριασμό «Χρεώστες διάφοροι» περιλαμβάνεται και ποσό ευρώ 245.557,75 που αφορά σε δοθείσες προκαταβολές σε μετόχους της εταιρείας οι οποίες δεν έχουν τακτοποιηθεί μέχρι την ημερομηνία υπογραφής της παρούσης εκθέσεως και εμπίπτουν στις απαγορευτικές

## 10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### 10.1 Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων

Η πρόβλεψη αναφέρεται σε οικονομικά στοιχεία του 2013, όπως αυτά δόθηκαν στο [agonakritis.gr](http://agonakritis.gr):

«Αισθάνομαι ότι κάνω ένα πολύ όμορφο ταξίδι. Χαίρομαι που η φιλοσοφία μου αγκαλιάζεται από τις αγορές και επιβεβαιώνεται ότι είναι η σωστή. Που αποδεικνύεται πως όποιος κινείται σωστά δεν έχει να φοβηθεί τίποτα, όσο άδικο κι αν είναι το σύστημα που ζούμε. Το στοίχημα είναι να μπορείς να παίξεις σωστά το ρόλο μεταξύ καταναλωτή και παραγωγού και να είναι και οι δύο χαρούμενοι. Τον πρώτο να τον αμείβεις δίκαια και να του δίνεις την ευκαιρία να βελτιώνεται, στο δεύτερο να δίνεις την ικανοποίηση ότι αγόρασε το καλύτερο προϊόν με τα χρήματά του».

- Ετήσια παραγωγή: 900 τόνοι
- Ετήσια αύξηση πωλήσεων: 25-40% κάθε χρόνο από το 2001.
- Εκτίμηση πωλήσεων για το 2013: 7 εκατ. €
- Συνεργαζόμενοι παραγωγοί: 800
- Κύριες Αγορές εξωτερικού: Γερμανία (20%), Βέλγιο (17%), ΗΠΑ (8%), Καναδάς (5%)
- Νέες αναπτυσσόμενες αγορές: Κίνα (12%), Βραζιλία (5%), Ρωσία (4%)

### 10.2 Ισολογισμός

Λόγω αδυναμίας εύρεσης των χρηματοοικονομικών στοιχείων, παρουσιάζουμε τον ισολογισμό της TerraCretaγια το 2014:

#### **Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο Π Α Θ Η Τ Ι Κ Ο**

**Ποσά κλεισμένης χρήσεως 2014 Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2013**

**Απόσβεση Αναπόσβεστη Ποσά κλεισμένης Ποσά προηγούμε-**

**Αξία κτήσεως Αποσβέσεις αξία Αξία κτήσεως Αποσβέσεις αξία χρήσεως**

**2014 χρήσεως 2013**

#### **Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ**

1. έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκ/σεως 10.127,66 10.127,66 0,00 10.127,66

10.127,66 0,00 **Ι. Κεφάλαιο (μετοχικό)**

4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως 129.315,33 106.150,25 23.165,08 113.804,23

96.583,24 17.220,99 (3.495.240 μετοχές των 1,00 € έκαστη)

**139.442,99 116.277,91 23.165,08 123.931,89 106.710,90 17.220,99**

1.Καταβλημένο 3.495.240,00 2.746.260,00

**Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ 3.495.240,00 2.746.260,00**

**I. Ασώματες ακινητοποιήσεις III. Διαφορές Αναπροσ/γής-Επιχορηγ.Επενδύσεων**

2. Παραχωρήσεις και δικαιώματα 3.Επιχ/σεις Επενδύσεων Πάγιου

Ενεργητικού 435.047,41 411.546,82

βιομηχανικής ιδιοκτησίας 60.373,21 12.651,00 47.722,21 29.325,32 6.613,68

22.711,64 435.047,41 411.546,82

**60.373,21 12.651,00 47.722,21 29.325,32 6.613,68 22.711,64**

**II. Ενσώματες Ακινητοποιήσεις IV. Αποθεματικά Κεφάλαια**

1. Γήπεδα -Οικόπεδα 457.584,08 457.584,08 457.584,08 457.584,08

1.Τακτικό αποθεματικό 16.373,40 16.373,40

3. Κτίρια και τεχνικά έργα 4.109.372,27 894.632,58 3.214.739,69

4.109.372,27 732.537,54 3.376.834,73 4.Έκτακτα αποθεματικά 90.750,88

90.750,88

4. Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις- 0,00 5.Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων 1.096.831,33 662.712,33

λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός 2.643.056,17 1.617.579,34 1.025.476,83

2.643.056,17 1.364.567,00 1.278.489,17 1.203.955,61 769.836,61

5. Μεταφορικά μέσα 109.481,34 76.811,78 32.669,56 109.481,34 66.762,50

42.718,84

6. Επιπλα και λοιπός εξοπλισμός 107.471,21 82.658,24 24.812,97

101.336,85 74.138,45 27.198,40 **V. Αποτελέσματα εις νέο**

7. Ακινητοποιήσεις υπό εκτέλεση 10.794,86 10.794,86 3.894,48 3.894,48

Υπόλοιπο ζημιών περιόδου εις νέο -271.279,54 -154.798,10

7.437.759,93 2.671.681,94 4.766.077,99 7.424.725,19 2.238.005,49

5.186.719,70 Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων -1.894.219,51 -

1.739.421,41

Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓI+ΓII) 7.498.133,14 2.684.332,94 4.813.800,20

7.454.050,51 2.244.619,17 5.209.431,34

**III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες -2.165.499,05 -1.894.219,51**

**χρηματοοικονομικές απαιτήσεις VI. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου**

7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις 9.175,52 4.747,52 1.Καταθέσεις

μετόχων 9.410,00 9.410,00

9.175,52 4.747,52 9.410,00 9.410,00

**Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού (ΓI+ΓII+ΓIII) 4.822.975,72 5.214.178,86**

**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων (ΑI+ΑIII+ΑIV+AV+AVI) 2.978.153,97**

**2.042.833,92**

**Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ**

**I. Αποθέματα Γ. I. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**

1. Εμπορεύματα 6.576,59 1.731,01 **Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις**

2. Προϊόντα έτοιμα και ημιτελή 60.257,20 18.326,15 1.Ομολογιακά δάνεια

1.545.000,00 1.675.000,00

4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες -Αναλώσιμα υλικά 2.Δάνεια Τραπεζών

75.000,00 150.000,00

Ανταλλακτικά και είδη συσκευασίας 842.847,51 556.642,46 1.620.000,00

1.825.000,00

5. Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων 48.112,87 2.749,77 **II.**

**Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις**

**957.794,17 579.449,39** 1. Προμηθευτές 438.416,50 185.552,90

**II. Απαιτήσεις** 2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταχρονολογημένες) 244.361,71 203.762,97

1. Πελάτες 780.995,81 859.013,81 3. Τράπεζες λογαριασμός βραχυπροθέσμων

**Μείον:** Προβλέψεις 332.436,13 448.559,68 332.436,13 526.577,68 υποχρεώσεων 1.331.075,47 1.571.237,45

3α. Επιταγές εισπρακτές (μεταχρονολογημένες ) 4. Προκαταβολές πελατών 77.702,37 703.000,30

- Χαρτοφυλακίου 10.831,81 4.604,34 5. Υποχρεώσεις από φόρους -τέλη 63.974,83 70.164,61

- Στις Τράπεζες σε εγγύηση 0,00 10.831,81 36.447,97 41.052,31 6.

Ασφαλιστικοί Οργανισμοί 27.528,54 20.160,58

3β. Επιταγές σε καθυστέρηση (σφραγισμένες) 11.278,00 11.278,00 7.

Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

11. Χρεώστες διάφοροι 701.988,95 504.488,23 πληρωτέες στην επόμενη χρήση 205.000,00 337.500,00

12. Λ/σμοί διαχ/σεως προκαταβολών & πιστώσεων 1.208,57 1.075,82

11.Πιστωτές διάφοροι 34.840,43 33.184,97

**1.173.867,01 1.084.472,04** 2.422.899,85 3.124.563,78

**III. Χρεόγραφα Σύνολο Υποχρεώσεων (ΓI+ΓII) 4.042.899,85 4.949.563,78**

3. Λοιπά χρεόγραφα 1.500,00 1.500,00

**1.500,00 1.500,00 Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΙ**

**IV. Διαθέσιμα** 2. Εξοδα χρήσεως δουλεωμένα 54.169,68 49.561,44

1. Ταμείο 1.454,75 1.645,97 **54.169,68 49.561,44**

3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας 88.333,50 123.386,34

89.788,25 125.032,31

**Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIII+ΔIV) 2.222.949,43**

**1.790.453,74**

**E. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ**

1. Εξοδα επομένων χρήσεων 6.133,27 20.105,55

**6.133,27 20.105,55**

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+E) 7.075.223,50 7.041.959,14**

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (A+B+Γ+Δ) 7.075.223,50 7.041.959,14**

**ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ**

**ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ**

1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία 409.743,50 375.969,30 1. Δικαιούχοι

αλλότριων περιουσιακών στοιχείων 409.743,50 375.969,30

2. Χρεωστικοί λογαριασμοί εγγυήσεων 59.192,97 9.192,97 2. Πιστωτικοί

λογαριασμοί εγγυήσεων 59.192,97 9.192,97

και εμπραγμάτων ασφαλειών **468.936,47 385.162,27** και εμπράγματων

ασφαλειών **468.936,47 385.162,27**

Σημειώσεις: 1. Η τελευταία αναπροσαρμογή έγινε το 2012 ,σύμφωνα με το Ν. 2065/1992.

2. Επι των ακινήτων της εταιρείας έχουν εγγραφεί προσημειώσεις υποθήκης για εξασφάλιση τραπεζικών δανείων που αναλύονται στο Προσάρτημα της κλειομένης χρήσης.

3. Ορισμένα κανδύλια των υποχρεώσεων του παθητικού του Ισολογισμού της προηγούμενης χρήσης αναμορφώθηκαν ώστε να είναι συγκρίσιμα με τα αντίστοιχα κονδύλια της κλειόμενης χρήσης

### **ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ**

**31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014) Ποσά κλειομένης Ποσά προηγούμε-**

**χρήσεως 2014 νης χρήσεως 2013**

**Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2014 Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2013**

**I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως Καθαρά αποτελέσματα (ζημιές) χρήσεως -271.279,54 -150.478,13**

Κύκλος εργασιών (πωλήσεις) 6.239.959,03 5.655.326,02 - Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (ζημιών)

**Μείον:** Κόστος πωλήσεων 5.236.534,44 4.573.829,91 προηγούμενων χρήσεων -1.894.219,51 -1.739.421,41

**Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως 1.003.424,59 1.081.496,11**  
- Διαφορές Φορολογικού ελέγχου

**Πλέον:** Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως 76.848,61 57.842,54 προηγούμενων χρήσεων 0,00 0,00

**1.080.273,20 1.139.338,65 Σύνολο -2.165.499,05 -1.889.899,54**

**Μείον:** 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας 408.591,21 404.885,12 **Μείον:** 2. Λοιποί μη ενσωματωμένοι στο λειτουργικό

3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως 674.186,73 1.082.777,94 542.856,12 1.324.626,35 κόστος φόροι 0,00 4.319,97

**Μερικά αποτελέσματα (ζημιές ή κέρδη) εκμεταλλεύσεως -2.504,74 191.597,41 Ζημιές εις νέον -2.165.499,05 -1.894.219,51**

**Πλέον:** 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα 383,20 93,47

**Μείον:** 3. Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα 302.646,98 -302.263,78 371.514,61 -371.421,14

**Ολικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως -304.768,52 -179.823,73**

### **II. ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα Αποτελέσματα**

1. Έκτακτα και ανόργανα έσοδα 51.140,90 36.589,56

3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων 0,00 51.140,90 86,29 36.675,85

**Μείον:**

1. Έκτακτα και ανόργανα έξοδα 17.651,92 6.440,89

3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων 0,00 889,36

4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους 0,00 17.651,92 33.488,98 0,00 7.330,25 29.345,60

**Οργανικά και Έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές) -271.279,54 -150.478,13**

**Μείον:** Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων 449.280,78 446.600,37

Μείον: Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος 449.280,78 0,00 446.600,37 0,00 -271.279,54 -150.478,13

ΧΑΝΙΑ, 31 ΜΑΪΟΥ 2015  
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ  
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΚΑΛΟΥΣΗΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ ΔΑΔΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΑΡΧΟΝΤΑΚΗΣ  
Α.Δ.Τ. Χ 085110 Α.Δ.Τ. ΑΕ 124020 Α.Δ.Τ. ΑΑ 496685  
Αρ Αδείας Α ΤΑΞΗΣ 0012229  
Αρ .Μ. ΣΟΕΛ 125

**TERRA CRETA ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

**ΑΡ.Μ.Α.Ε. 50321/73/Β/01/42 ΑΡ.ΓΕΜΗ: 075217858000**

**ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014**

**13η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014)**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2 ΙΟΥΝΙΟΥ 2015  
Ο ΟΡΚΩΤΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ  
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ  
Α.Μ. Σ.Ο.Ε.Α. 17071

## 11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

N. Καζάζης, «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις», ISBN: 9603516600, Εκδόσεις Σταμούλη

Eric Ries, «Lean Startup», ISBN: 978960142746, Εκδόσεις Λιβάνη

Richard Stutely, «Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο», ISBN: 9789607530400, Εκδόσεις Παπασωτηρίου

Π. Κυριαζόπουλος, «Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα», ISBN: 9789606674235, Σύγχρονη Εκδοτική

A. Κριεμάδης, «Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών», Νομική Βιβλιοθήκη

B.N. Κέφης, «Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan», ISBN 9789602186053, Εκδόσεις Κριτική

Tim Berry, «The Plan-As-You-Go Business Plan», Amazon.com

### Ιστότοποι

- Terra Creta S.A. [www.terracreta.gr](http://www.terracreta.gr)
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (<http://www.minagric.gr>)
- Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Αγροτικών Συνεταιρισμών ([www.paseges.gr](http://www.paseges.gr))
- Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων ([www.sevt.gr](http://www.sevt.gr))
- Ινστιτούτο Εφαρμοσμένων Βιοεπιστημών (<http://www.certh.gr/ina.en.aspx>)
- Ινστιτούτο Αλιευτικής Έρευνας (<http://www.inale.gr/index.php?lang=en>)
- Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (<http://www.uth.gr>)
- Εταιρία Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Βιομηχανίας Τροφίμων ([www.etat.gr/?&lang\\_change=en](http://www.etat.gr/?&lang_change=en))
- «Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου για νέα επιχείρηση», [www.startupgreece.gov.gr](http://www.startupgreece.gov.gr)
- «Business Plan: A step by step guide», [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)



- *Dave Lavinsky, «How to write a Business Plan», [www.forbes.com](http://www.forbes.com)*
- *Tim Berry, «8 Factors that make a good Business Plan», [www.timberly.bplans.com](http://www.timberly.bplans.com)*
- *Mary Crane, «Ten Things Every Good Business Plan Must Have», [www.forbes.com](http://www.forbes.com)*

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ανάλυση SWOT

<b>S</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ισχυρό brand</li><li>• Υψηλής ποιότητας προϊόντα</li><li>• Πολλές διεθνείς και εγχώριες διακρίσεις</li><li>• Πολλές εξαγωγές</li><li>• Δυνατή παρουσία στα socialmedia</li><li>• Άμεσο feedback</li><li>• Ελληνική Εταιρία</li></ul>	<b>W</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μεγάλος ανταγωνισμός</li><li>• Σχετικά υψηλή τιμή</li><li>• Ανύπαρκτες ATL προωθητικές ενέργειες</li><li>• Μικρό δίκτυο διανομής στην Ελλάδα</li></ul>
<b>O</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ΑύξησηATL, onlineκαιoffline προωθητικών ενεργειών</li><li>• Αύξηση γκάμας προϊόντων</li><li>• Ενίσχυση του social media Marketing</li><li>• Δημιουργία προσφορών και διαγωνισμών</li><li>• Επέκταση του δικτύου διανομής</li></ul>	<b>T</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Αύξηση ανταγωνισμού</li><li>• Διατροφικά σκάνδαλα</li><li>• Πτώση της ποιότητας</li><li>• Φορολογία</li><li>• Κατοχύρωση της δραχμής ως εθνικό νόμισμα</li><li>• Άνοδος του δολλαρίου</li></ul>