



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ**

Ναλμπάντης Ι. Γεώργιος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Στυλιανός Ροζάκης, Αν.Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ
Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ

Αθήνα, Οκτώβριος 2012



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ**

Ναλμπάντης Ι. Γεώργιος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Στυλιανός Ροζάκης, Αν.Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ
Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ

Αθήνα, Οκτώβριος 2012

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ
ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ**

Ναλμπάντης Ι. Γεώργιος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Στυλιανός Ροζάκης, Αν.Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ
Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ

Αθήνα, Οκτώβριος 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσας μελέτης αφορά την αξιολόγηση επένδυσης εταιρείας επεξεργασίας και εμπορίας προϊόντων σοκολάτας που απευθύνεται στη λιανική αγορά. Συγκεκριμένα στη μελέτη εξετάζεται συνοπτικά όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων προμήθεια – επεξεργασία – διάθεση, με σκοπό την αντικειμενική προσέγγιση και τη ποσοτική ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν σε ένα τέτοιο εγχείρημα, καταλήγοντας σε συμπεράσματα που αφορούν τη βιωσιμότητα και την απόδοση της επένδυσης.

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η περιγραφή της επιχείρησης προς επένδυση, κάνοντας αναφορά στη παραγωγική διαδικασία, στους προμηθευτές των προϊόντων, σε εξοπλισμό, εγκαταστάσεις και λοιπούς πόρους που απαιτούνται για την πραγμάτωση αυτής.

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στο πλάνο marketing που θα υιοθετήσει η επιχείρηση, παρέχοντας πληροφορίες για τα προϊόντα, τα καταστήματα διάθεσης και την διαμόρφωση αυτών. Αναφέρονται επίσης λοιπά στοιχεία του μείγματος marketing όπως η διανομή, η τοποθέτηση και η προώθηση των προϊόντων.

Ακολουθεί η στρατηγική ανάλυση της εταιρείας, η οποία παρουσιάζεται στο τρίτο μέρος και αφορά σε θέματα ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως ο κλάδος που δραστηριοποιείται, η σχέση με τον ανταγωνισμό, οι πόροι και οι ικανότητες της, με σκοπό την αντικειμενική προσέγγιση στην ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που πλαισιώνουν το επιχειρηματικό σχέδιο.

Τέλος, σειρά έχει η χρηματοοικονομική ανάλυση του πλάνου που έχει πραγματοποιηθεί για 2 διαφορετικά σενάρια με σκοπό να καλύψει ένα εύρος αποτελεσμάτων σε διαφορετικές περιπτώσεις. Εδώ εξετάζονται σε βάθος η απόδοση και η βιωσιμότητα της επένδυσης μέσω δεικτών και μεθόδων με σκοπό τη συνολική αξιολόγηση του σχεδίου και την εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

Αθήνα

Λέξεις κλειδιά:

Προϊόντα σοκολάτας, υπόδειγμα PORTER, ανάλυση SWOT, καθαρές ταμειακές ροές, κερδοφορία, παρούσα αξία, εσωτερικός βαθμός απόδοσης

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate an investment in a chocolate processing and trade venture, applying in the retail market. Specifically, a comprehensive view of the supply – procedures – disposal network is examined, in order to objectively approach and quantitative analyze the factors which impacting the venture, concluding in the sustainability and the efficiency of the project.

In the first part, a presentation of the description of the business has been done, referring to production procedures, product suppliers, plants, equipments and rest sources that are necessary for the plan.

The second part referring to the marketing plan, providing information about the products, the retail stores and the configuration of them. Moreover marketing mix information such as distribution, place and promotion are mentioned.

Strategic analysis and business policy are illustrated in the third part, analyzing the external and the internal environment of the business, such as the industry characteristic, the competition and the sources and capabilities, in order to determine the strengths, the weaknesses, the opportunities and the treats of the business

In the final part, a financial analysis is presented for two different scenarios, in order to cover a range of conclusions for the business. Here, in depth analysis thought methods and financial ratios has been done, to examine the efficiency and the feasibility of the business, in order to totally evaluate the plan and extract the final inferences.

Athens

Key words:

Chocolate products, Porte's model, SWOT analysis, net cash flow, profitability, present value, internal rate of return

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

- FMCG: Fast moving consumer goods
- 4PL: Fourth party logistics
- BB: Business to business
- BC: Business to customer
- PEST: Political, economical, social, technological
- SWOT: Strengths, weaknesses, opportunities, threats
- R&D: Research and development
- ROTA: Return on total assets
- ROE: Return on equity
- ROS: Return on sales
- EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations
- EBIT: Earnings before interests and taxes
- EBT: Earnings before taxes
- EAT: Earnings after taxes
- FOOD: Κανάλια διανομής μεγάλων retailers
- CTN: Κανάλια διανομής μικρών retailers
- ΚΠΑ (NPV): Καθαρή παρούσα αξία
- ΕΒΑ (IRR): Εσωτερικός βαθμός απόδοσης
- ΚΤΡ: Καθαρές ταμειακές ροές
- ΝΣ: Νεκρό σημείο
- ΠΑ: Παρούσα αξία
- ΕΠΕ: Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης
- ΚΑΔ: Κωδικοί αρχικής δραστηριότητας
- ΕΣΠΑ: Εθνικό στρατηγικό πλαίσιο αναφοράς
- ΥπΑΑΤ: Υπουργείο αγροτικής ανάπτυξης και τροφίμων
- ΕΠ: Επιχειρησιακό πρόγραμμα
- ΕΟΠ: Έρευνα οικογενειακών προϋπολογισμών

EXECUTIVE SUMMARY

Η επιχείρηση μισθώνεται σε μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε. με σκοπό να επωφεληθεί από την ισχύουσα φορολογική νομοθεσία (Α.Ε., Ε.Π.Ε. μειωμένη φορολογική συντελεστές για το κλείσιμο των χρήσεων, με αυξημένη φορολόγηση στα διανεμόμενα μερίσματα). Η εταιρεία αναλαμβάνει κυρίως το εμπορικό κομμάτι με βλέψεις καθετοποίησης προς την παραγωγή. Προμηθεύεται αποκλειστικά προϊόντα σοκολάτας και παγωτού από βουβαλίσιο γάλα έπειτα από υπογραφή ιδιωτικού συμφωνητικού μεταξύ αυτής και των προμηθευτών. Επίσης προμηθεύεται Ελβετική σοκολάτα όχι κατά αποκλειστικότητα. Αν και προσφέρει σοκολάτα και προϊόντα σοκολάτας, η επιχείρηση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες λανσάρει στην αγορά παγωτά προϊόντα με σκοπό να ισορροπήσει τις πωλήσεις κατά το δοκούν, λόγω εποχικότητας των προσφερόμενων ειδών. Απευθύνεται στη λιανική αγορά προτείνοντας ένα νέο marketing mix για τη προώθηση των προϊόντων της που μοιάζει με αυτό των πρατηρίων προϊόντων σε σύγχρονη μορφή, με σκοπό να μειώσει όσο μπορεί έξοδα και κόστος.

Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από χαμηλής αξίας ενεργητικό που αφορά σε μικρή μονάδα επεξεργασίας, άλλα και σε αυξημένα σταθερά έξοδα που παρόλα αυτά παραμένουν χαμηλότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η ικανότητα να δημιουργεί ρευστότητα λόγω της αγοράς που δραστηριοποιείται (λιανική) σε συνδυασμό με τις μικρές πιστώσεις των προμηθευτών (μηνιαίες πιστώσεις), της παρέχουν τη δυνατότητα να δημιουργεί υψηλές καθαρές ταμειακές ροές και ως αποτέλεσμα να μειώνει το ρίσκο της επένδυσης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στους γονείς μου, Ιωάννη και Κωνσταντίνα

Στο διευθυντή του προγράμματος και επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πέτρο Σολδάτο

Στην ομάδα μου, Σπύρο, Βίκυ και Παναγιώτη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|------------------------------------|---|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 4 |
| ABSTRACT | 5 |
| ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ | 6 |
| EXECUTIVE SUMMARY | 7 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | 8 |

1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

| | |
|--|----|
| 1.1 Παραγωγική Διαδικασία..... | 11 |
| 1.1.1 Ανάμιξη..... | 12 |
| 1.1.2 Ραφινάρισμα | 13 |
| 1.1.3 Κονσάρισμα..... | 14 |
| 1.1.4 Συμμετρίαση..... | 15 |
| 1.1.5 Στερεοποίηση..... | 16 |
| 1.2 Εξοπλισμός και εγκαταστάσεις | 16 |
| 1.2.1 Εργαστηριακός εξοπλισμός..... | 17 |
| 1.2.2 Αποθηκευτικός εξοπλισμός..... | 17 |
| 1.2.3 Εξοπλισμός καταστημάτων | 18 |
| 1.3 Πληροφορίες Προϊόντων | 20 |
| 1.4 Ανθρώπινο δυναμικό | 22 |
| 1.5 Τοποθεσία | 23 |
| 1.5.1 Τοποθεσία βιοτεχνίας..... | 23 |
| 1.5.2 Τοποθεσία καταστημάτων..... | 24 |
| 1.6 Πελάτες..... | 24 |
| 1.7 Προμηθευτές..... | 25 |

2 ΠΛΑΝΟ MARKETING

| | |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 Προϊόν..... | 26 |
| 2.1.1 Ονομασία..... | 28 |
| 2.1.1.2 Προϊόντα..... | 28 |
| 2.1.1.1 Κατάστημα | 28 |
| 2.1.2 Συσκευασία..... | 29 |
| 2.1.3 Product R&D | 30 |
| 2.2 Διαμόρφωση σημείων πώλησης..... | 31 |
| 2.2.1 Διαμόρφωση Βιτρίνας..... | 31 |
| 2.2.2 Καταστήματα..... | 32 |
| 2.3 Διανομή..... | 32 |
| 2.4 Τοποθέτηση..... | 33 |
| 2.5 Προώθηση | 34 |

3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

| | |
|---|----|
| 3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος..... | 35 |
| 3.1.1 Μακροπεριβάλλον PEST analysis | 35 |
| 3.1.1.1 Πολιτικό | 35 |
| 3.1.1.2 Οικονομικό | 35 |
| 3.1.1.3 Τεχνολογικό..... | 36 |

| | |
|---|----|
| 3.1.1.4 Κοινωνικό..... | 36 |
| 3.1.2 Μικροπεριβάλλον PORTER analysis..... | 37 |
| 3.2.2.1 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων | 38 |
| 3.2.2.2 Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων | 39 |
| 3.2.2.3 Εμπόδια νεοεισερχομένων..... | 40 |
| 3.2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών..... | 41 |
| 3.2.2.5 Απειλή υποκαταστάτων..... | 41 |
| 3.2.2.6 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών | 42 |
| 3.2.2.7 Other stake holders..... | 42 |
| 3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος | 42 |
| 3.2.1 Αποστολή, Όραμα..... | 42 |
| 3.2.2 Στόχοι | 43 |
| 3.2.3 Πόροι και Ικανότητες..... | 44 |
| 3.2.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα..... | 46 |
| 3.3 Ανάλυση SWOT | 46 |

4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

| | |
|---|----|
| 4.1 Χρηματοοικονομική ανάλυση | 48 |
| 4.1.1 Κόστος επένδυσης..... | 48 |
| 4.1.2 Χρηματοοικονομικό σχέδιο..... | 50 |
| 4.1.3. Αποσβέσεις | 50 |
| 4.1.4 Ανάλυση κόστους | 51 |
| 4.1.4.1 Κόστος εργασίας..... | 51 |
| 4.1.4.2 Κόστος λειτουργίας..... | 51 |
| 4.1.4.3 Κόστος Προμηθειών | 52 |
| 4.1.4.4 Κόστος πωληθέντων | 52 |
| 4.2 Ανάλυση κύκλου εργασιών..... | 53 |
| 4.2.1 Βασικό σενάριο πωλήσεων..... | 53 |
| 4.3 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης | 58 |
| 4.4 Κατάσταση ταμειακών ροών | 60 |
| 4.5 Worst case σενάριο | 61 |
| 4.6 Σύγκριση σεναρίων..... | 65 |
| 4.7 Αναλυση νεκρού σημείου πωλήσεων | 66 |
| 4.8 Αξιολόγηση επένδυσης..... | 68 |
| 4.8.1 Καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ)..... | 68 |
| 4.8.2 Εσωτερικός βαθμός απόδοσης (EBA)..... | 70 |
| 4.8.3 Περίοδος αποπληρωμής (Payback period) | 70 |

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

| | |
|--------------------|----|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 73 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ..... | 74 |

1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Παραγωγική Διαδικασία

Η διαδικασία παραγωγής σοκολάτας είναι μια πολύπλοκη και συνάμα πολυδάπανη διαδικασία με πολλά στάδια να μεσολαβούν από την παραλαβή των καρπών του κακαόδεντρου, έως ότου το προϊόν να αποκτήσει τη τελική του μορφή. Η φροντίδα και η προσοχή που απαιτείται κατά τη διαδικασία όλων των σταδίων παραγωγής και επεξεργασίας είναι στοιχεία άκρως απαραίτητα, μιας και το προϊόν είναι εξαιρετικά ευαίσθητο στους παράγοντες υγρασία και θερμοκρασία. Παρακάτω αναφέρεται και απεικονίζεται η παραγωγική διαδικασία, μέρος της οποίας πραγματοποιείται από την ΑΛΚΗ Ε.Π.Ε.(Καμπουρνάρη Κορινθίας, Λουτράκι), για λογαριασμό της Buffalo Ε.Π.Ε.



1.1.1 Ανάμιξη

Η ανάμιξη των συστατικών κατά τη παρασκευή σοκολάτας αποτελεί θεμελιώδη λειτουργική διαδικασία χρησιμοποιώντας συνδυασμούς θερμοκρασίας και χρόνου σε αναμκτήρες, με σκοπό το μείγμα να αποκτήσει σταθερή μορφή και ομοιογένεια. Κατά τη διαδικασία της ανάμιξης ουσιαστικά εκτελείται και η συνταγή της σοκολάτας όπου τα υλικά αναμειγνύονται για περίπου 12-15 λεπτά σε θερμοκρασία 40 C° – 50 C°.

Ά υλεις προς ανάμειξη

- Σκόνη κακάο
- Βούτυρο κακάο
- Ζάχαρη
- Γαλακτοματοποιητής (λεκιθίνη)
- Αρωματικές ουσίες (βανίλια, κανέλα, μοσχοκάρυδο)
- Γάλα
- Ηλιέλαιο(σε ελάχιστη ποσότητα)



Fig.1.1 Mixing tanker

1.1.2 Ραφινάρισμα

Το ραφινάρισμα ή εξευγενισμός, προσδίδει στο προϊόν την απαλή και βελούδινη υφή που αισθανόμαστε όταν λιώνει η σοκολάτα, κάτι το οποίο διαμορφώθηκε λόγω των καταναλωτικών τάσεων. Το ομοιογενές μείγμα με μέσο ποσοστό λιπαρών 8 – 24% αναλόγως το είδος, μεταφέρεται αυτόματα σε ειδικά μηχανήματα που ονομάζονται πεντακύλινδροι διυλιστές με σκοπό τη λέπτυνση των σωματιδίων τους σε μέγεθος μικρότερο των 30 μm για να απορροφηθούν οι πτητικές ενώσεις του κακάο. Ο πεντακύλινδρος διυλιστής αποτελείται από μια κατακόρυφη σειρά τεσσάρων κούφιων κυλίνδρων και έναν οριζόντιο για την εισαγωγή σοκολάτας όπου η θερμοκρασία τους ελέγχεται από εσωτερική ροή νερού. Ανάμεσα τους ένα λεπτό στρώμα σοκολάτας ρέει από λιγότερο ταχείς κυλίνδρους σε περισσότερο, μέχρι το σημείο που αφαιρούνται από μια λεπίδα.

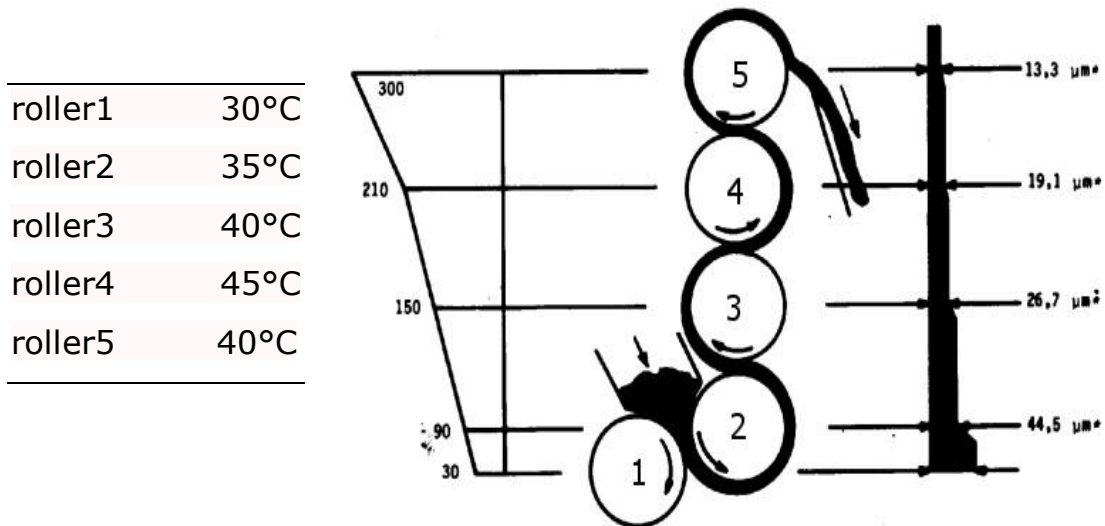


Fig.1.2 Five-roll refiner

1.1.3 Κονσάρισμα

Το κονσάρισμα θεωρείται το τελικό στάδιο στη παρασκευή σοκολάτας. Είναι μια διαδικασία απαραίτητη που συμβάλει στην ανάπτυξη του ιξώδους του προϊόντος, στη τελική υφή και γεύση. Κατά το κονσάρισμα η σοκολάτα αναδύεται συνεχώς στους 50C° για λίγες ώρες. Στα αρχικά στάδια η υγρασία μειώνεται με την απομάκρυνση ενεργών πτητικών ουσιών, όπως το οξικό οξύ. Εκτός από την απομάκρυνση μη θεμιτών στοιχείων, η διαδικασία, λόγω της παρατεταμένης ανάμειξης, προσδίδει ελαφρώς καραμελωμένη γεύση στη σοκολάτα. Επιπρόσθετα, η διαδικασία βοηθά σε μεγαλύτερη μείωση του ιξώδους και στην απομάκρυνση σωματιδίων. Αποτελείται από μια μεγάλη δεξαμενή με τρία ισχυρά μίξερ διαπλοκής που αναδεύουν το μείγμα συνεχώς. Προς το τέλος του κονσάρισματος μπορεί να προστεθεί βούτυρο κακάο και λεκιθίνη με σκοπό την αραίωση ή την υγροποίηση του μείγματος.

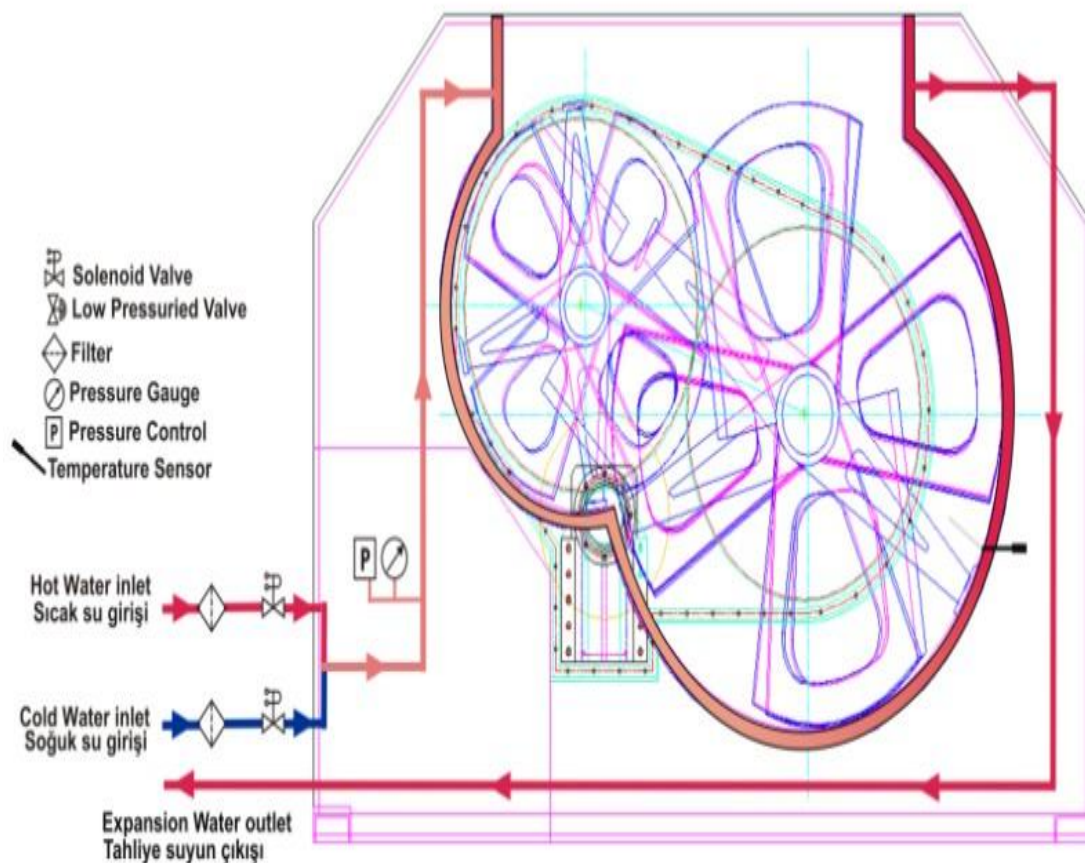
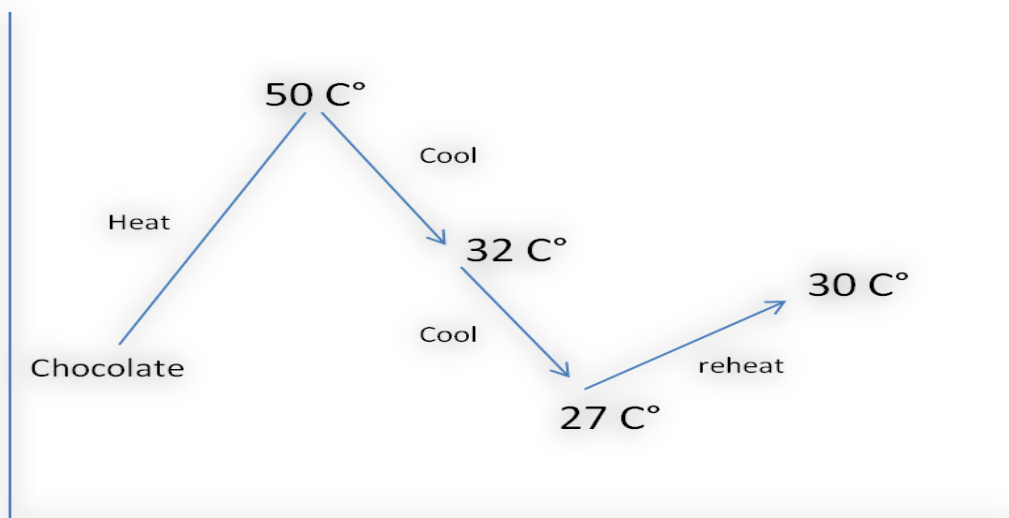


Fig.1.3 Illustration of internal mechanics of the conche.

1.1.4 Συμμετρίαση

Η διαδικασία του στρωσίματος της σοκολάτας έπειτα από το κονσάρωμα ονομάζεται συμμετρίαση και είναι επίσης ζωτικής σημασίας για το προϊόν, αφού επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του τελικού προϊόντος όπως το χρώμα, τη σκληρότητα, το φινίρισμα, ακόμα και τη διάρκεια ζωής του. Η διαδικασία είναι κατ' ουσία μια θερμική επεξεργασία της σοκολάτας, όπου περιλαμβάνει προκρυστάλλωση ενός μικρού ποσοστού τριγλυκεριδίων (1-3%), όπου τα κρύσταλλα σχηματίζουν πυρήνες έτσι ώστε τα υπολειπόμενα λιπίδια να πάρουν κατάλληλη για το προϊόν μορφή. Η συμμετρίαση της σοκολάτας αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια εναλλαγής θερμοκρασιών. Τήξη στους 50C°, ψύξη έως το σημείο κρυστάλλωσης στους 32 C°, κρυστάλλωση στους 27C° και τέλος μετατροπή των εναπομεινάντων ασταθών κρυστάλλων στους 29 – 31 C°.



Solid Chocolate → All facts melted → Correct number of stable crystals → Unstable crystals melted out



Fig.1.4 Tempering Machine

1.1.5 Στερεοποίηση

Η στερεοποίηση της σοκολάτας επιτυγχάνεται μέσω ειδικών μηχανημάτων που ονομάζονται ψυκτικά τούνελ. Έπειτα από τη συμμετρίαση, η σοκολάτα σε υγρή μορφή φορμάρετε σε ειδικά καλούπια αναλόγως την επιλογή του παρασκευαστή. Τα καλούπια εισέρχονται εφοδιαζόμενα με το μείγμα μέσα στο τούνελ. Κατά τη πορεία μέσα από το ψυκτικό τούνελ, οι φόρμες ανακινούνται συνεχώς έτσι ώστε να εξαφανιστούν οι φυσαλίδες που τυχόν δημιουργούνται, ενώ το αερόψυκτο κύκλωμα πραγματώνει τη στερεοποίηση και την αφύγραση του προϊόντος. Η τελευταία αυτή διαδικασία είναι επίσης σημαντική, καθώς όσο περισσότερο παραμένει το προϊόν μέσα στο τούνελ, τόσο περισσότερο αναδεικνύει τη γυαλάδα της σοκολάτας και τη τραγανή της υφή. Σε αυτό το στάδιο το προϊόν είναι τελειοποιημένο και προχωρά προς συσκευασία.



Fig.1.5 Freezer tunnel 12m

1.2 Εξοπλισμός και εγκαταστάσεις

Όπως έχει αναφερθεί, ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα αφορούν την επεξεργασία της σοκολάτας μετά την παραλαβή της από την ΑΛΚΗ Ε.Π.Ε, όπως επίσης και τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Οι εργαστηριακές

εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα φιλοξενούνται σε χώρο 100 m² ο οποίος θα περιλαμβάνει το χώρο για την επεξεργασία του προϊόντος, ειδικό χώρο αποθήκευσης και διανομής του τελικού προϊόντος, ειδικό χώρο αποθήκευσης πρώτων υλών και γραφεία.

1.2.1 Εργαστηριακός εξοπλισμός

- Tank Bain Marie 100kg capacity (Λιώσιμο και συντήρηση σοκολάτας)
- Επιδαπέδιος στρωτήρας 20kg/hour, 60kg capacity (Συμμετρίαση)
- Φόρμες (διάφορα μεγέθη και σχήματα)
- Ψυκτικό τούνελ 6m (Στερεοποίηση και γυάλισμα)
- Ψυκτική ντουλάπα 24000 BTU (Διατήρηση κατάλληλης θερμοκρασίας)

Τα μηχανήματα επεξεργασίας της σοκολάτας θα προμηθευτούν από την Techno style Παπάς Ευάγγελος Ο.Ε., η οποία θα παρέχει τη μελέτη για το κανονισμό των μηχανημάτων στο εργαστήριο, συμβουλές και θα είναι υπεύθυνη για τη συντήρηση τους. Οι φόρμες πλάκας είναι εισαγωγής, από την Lianyungang etc, η οποία θα παρέχει και τα υλικά συσκευασίας.

1.2.2 Αποθηκευτικός εξοπλισμός

Στους χώρους αποθήκευσης πρώτων υλών και τελικού προϊόντος, όσο αφορά τη σοκολάτα, είναι απαραίτητο να υπάρχει συγκεκριμένη θερμοκρασία και στεγανότητα προς αποφυγή αλλοίωσης των προϊόντων, καθώς και αποθηκευτικά μέσα τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στις σοκολάτες να μη στοιβάζονται πυκνά. Ο χώρος θα πρέπει να προστατεύεται από τον ήλιο, οπότε τα παράθυρα απουσιάζουν.

- Ράφια αποθήκευσης Ά υλών
- Ράφια αποθήκευσης τελικού προϊόντος
- Ψυκτικές ντουλάπες 24000 BTU
- Καταψύκτης 1 t capacity

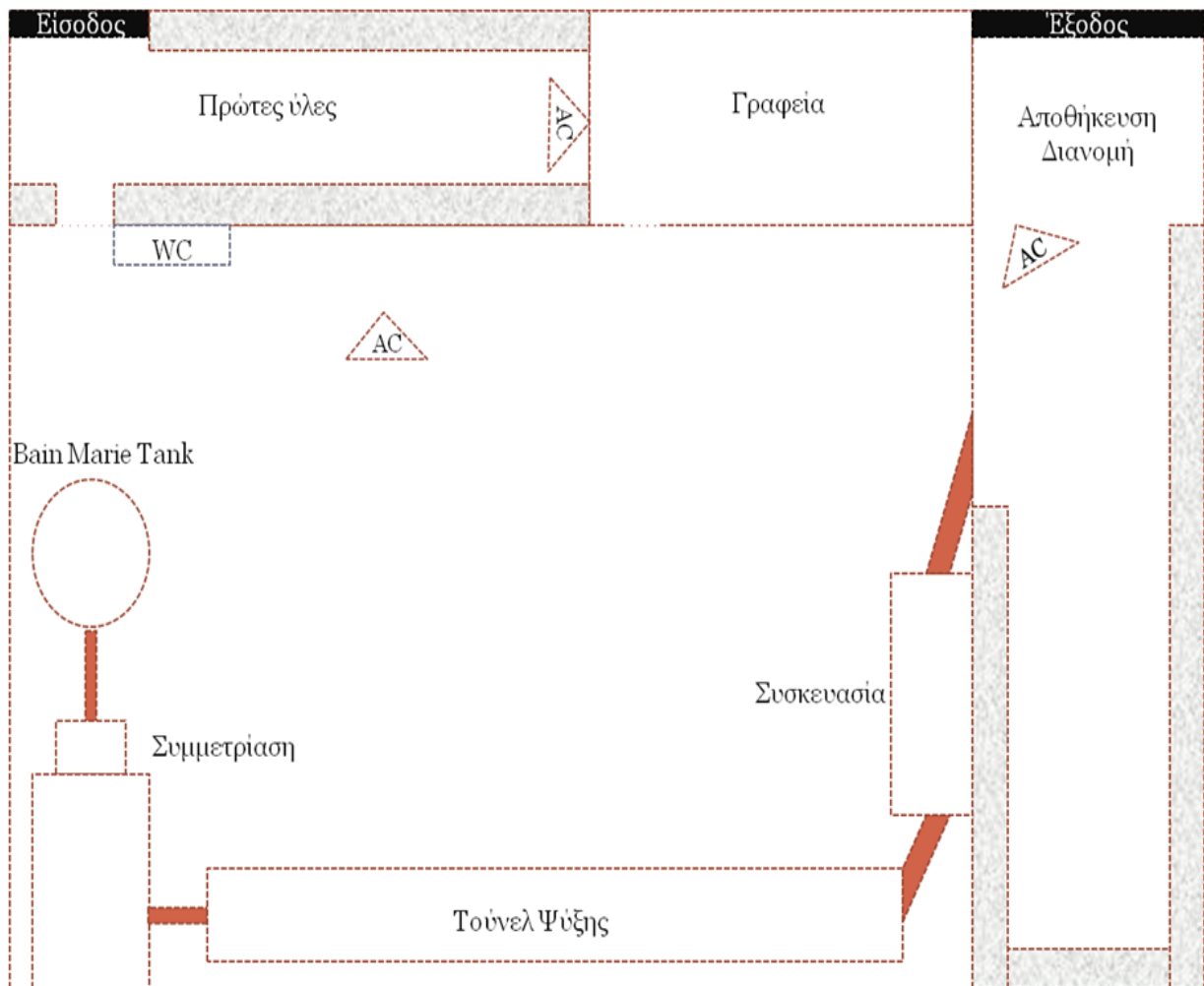


Fig.1.6 Κάτοψη κτηρίου και εγκαταστάσεων

1.2.3 Εξοπλισμός καταστημάτων

Τα καταστήματα πώλησης της σοκολάτας θα διαφέρουν κατά πολύ από το γνωστά σημεία πώλησης παρόμοιων προϊόντων. Δε θα ανήκουν στη κατηγορία ζαχαροπλαστεία αφού ουσιαστικά θα αποτελούν πρατήρια της επιχείρησης. Κύριο χαρακτηριστικό των σημείων λιανικής πώλησης, είναι το μέγεθος των καταστημάτων το οποίο δε θα υπερβαίνει τα 10 m². Ο αριθμός των σημείων που θα πλαισιώνει την επιχείρηση σε αρχικό στάδιο ανέρχεται σε τρία. Ο εξοπλισμός των καταστημάτων θα είναι απλός καθώς δε θα παράγεται ή θα επεξεργάζεται τίποτα εντός αυτών. Ουσιαστικά τα καταστήματα θα είναι σημεία πώλησης αγνής παραδοσιακής σοκολάτας. Ο λόγος της επιλογής του μεγέθους άλλα και της ευκολίας που θα πραγματώνεται η εργασία από τους υπαλλήλους εντός αυτών, είναι η μείωση των λειτουργικών εξόδων των καταστημάτων σε πολύ χαμηλό σημείο. Άλλωστε το προϊόν που θα πωλείται έχει μικρή γκάμα, είναι ιδιαίτερο και δεν απαιτεί άλλα ούτε

και συμφέρει η προώθηση του εντος μεγάλων καταστημάτων, καθώς το κόστος αυξάνεται σημαντικά.

- Βιτρίνες επίπεδες ξύλινου περιβλήματος
- Μπάρες προστασίας τύπου ρολό
- Πάγκους ανοξείδωτους
- Σκαμπό τύπου stand
- Ζυγούς
- Ταμειακές μηχανές
- Ταμπέλες καταστήματος
- Χώρους αποθήκευσης

Τα καταστήματα θα είναι λιτά και ζεστά ως προς τη διακόσμηση, ενώ έμφαση θα δοθεί στα χρώματα και στο φωτισμό που θα τα πλαισιώνει. Θα διαθέτουν ενιαίο Brand το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω στο 2 Πλάνο Marketing 2.1 Ονομασία και θα αναγράφεται στη πρόσοψη των καταστημάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι παλαιότερα η εύρεση μικρών χώρων ενοικίασης, ήταν δύσκολη έως αδύνατη. Πλέον τα τελευταία χρόνια, λόγω των τάσεων της αγοράς, τέτοιου είδους επαγγελματικοί χώροι πληθαίνουν, δίνοντας τη δυνατότητα για ενοικίαση άλλα και διαμόρφωση σε πολύ χαμηλές τιμές.

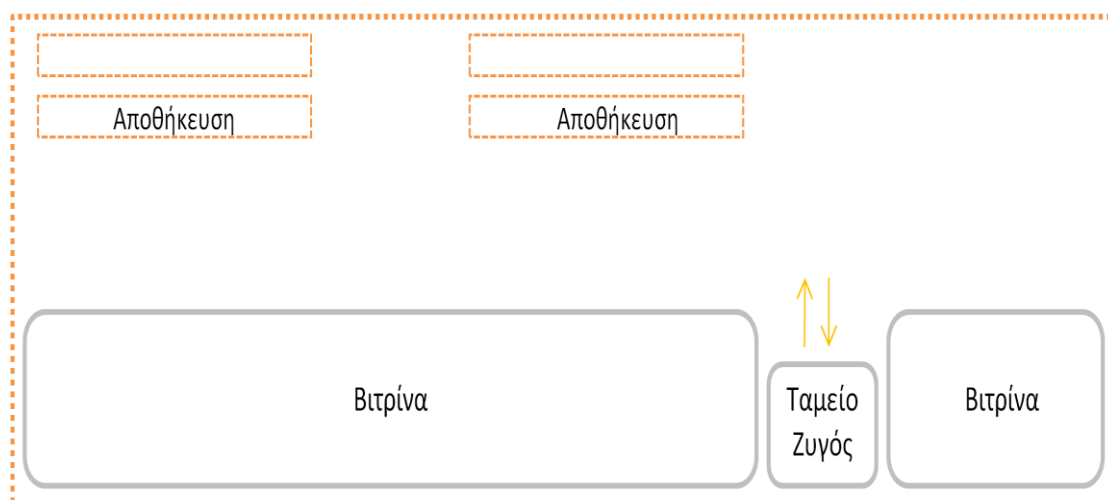


Fig.1.7 Κάτοψη καταστημάτων

1.3 Πληροφορίες Προϊόντων

Προϊόν προς διάθεση για την Buffalo E.Π.Ε., αποτελεί η σοκολάτα γάλακτος προερχόμενη από γάλα Ελληνικό Βουβαλίσιο, προέλευσης Κερκίνης Σερρών. Η σοκολάτα θα προσφέρεται φορμαριστή σε μικρές διαστάσεις 2 cm (διάμετρο) σφαιρική, σε τετράγωνες πλάκες 8X8cm, και θα πωλείται με το κιλό. Ο καταναλωτής θα μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε σκληρή (crumbled), μαλακή (silky smooth) και τραγανή (crispy) και ανάμεσα σε πέντε γεύσεις, σοκολάτα γάλακτος, λευκή σοκολάτα, σοκολάτα φράουλα, πικρή και πικάντικη σοκολάτα. Διεξοδικά για το προϊόν λεπτομέρειες αναφέρονται παρακάτω στο κεφάλαιο 2 Πλάνο Marketing – 2.1 Προϊόν. Σε αυτή την ενότητα θα αναφερθεί ο ρόλος του γάλακτος στη παραγωγή σοκολάτας, οι διαφορές μεταξύ βουβαλίσσιου και αγελαδινού γάλακτος και το αντίκτυπο που έχουν στο τελικό προϊόν.

Ο ρόλος του γάλακτος στη παραγωγή σοκολάτας

Το γάλα που προστίθεται κατά τη παραγωγική διαδικασία της σοκολάτας γάλακτος είναι σε μορφή σκόνης, με σκοπό να σταθεροποιείται η γεύση του προϊόντος και να μην έχει μεταβολές όπως συμβαίνει με το φρέσκο. Η συνεισφορά του γάλακτος στο τελικό προϊόν, είναι της τάξης του 12% με 25 % αναλόγως το είδος του γάλακτος και της συνταγής που εκτελείται. Το λίπος του γάλακτος σε αντίθεση με το λίπος του κακάο, είναι υγρής μορφής (20% στερεά, 80% υγρά) με αποτέλεσμα να προσδίδει στο προϊόν κρεμώδη υφή. Όσο περισσότερα τα φυσικά λιπαρά του γάλακτος, τόσο πιο κρεμώδη η υφή της σοκολάτας. Επιπρόσθετα, οι πρωτεΐνες του γάλακτος, οι καζεΐνες και οι πρωτεΐνες ορού, προσδίδουν ακόμα μια ιδιότητα στο τελικό προϊόν, τη μαλακή υφή. Η καζεΐνες σε ποσοστό δράσης περίπου 80% σε σχέση με αυτές του ορού, έχουν την ιδιότητα να σταματούν τις επιφανειοδραστικές ουσίες και έτσι μειώνουν το ιξώδες της σοκολάτας κάνοντας τη πιο μαλακή στην υφή. Οι πρωτεΐνες ορού από την άλλη μεριά, εκτελούν ακριβώς την αντίθετη διαδικασία, άλλο λογού ποσοστού δράσεις 80 – 20, το ιξώδες της σοκολάτας τελικά μειώνεται σημαντικά. Εν κατακλείδι, η συνεισφορά του γάλακτος στα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος συνοψίζονται σε μείωση του ιξώδους, αύξηση της κρεμώδους υφής και συμβολή στη γεύση του τελικού προϊόντος.

| Συστατικά | Μονάδα μέτρησης | Αγελάδα | Βουβάλι | Βιταμίνες |
|--------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|
| Πρωτεΐνη | gr | 3.2 / 0.1-0.5 | 4.5 / 200 | Βιταμίνη Α |
| Λίπος | gr | 3.9 / 0.04 | 8 / 0.058 | Θειαμίνη |
| Υδατάνθρακας | gr | 4.8 / 0/17 | 4.9 / 0.143 | Ριβοφλαβίνη |
| Ενέργεια | kcal | 66 / 0.09 | 110 / 0.128 | Νιασίνη |
| Λακτόζη | gr | 4.8 / 0.06 | 4.9 / 0.025 | Βιταμίνη Β6 |
| Λιπαρά οξέα | gr | 2.4 / 0.003 | 4.2 / 0.0106 | Βιοτίνη |
| Μονοακόρεστα | gr | 1.1 / 0.00042 | 1.7 / 0.00036 | Βιταμίνη Β12 |
| Πολυακόρεστα | gr | 0.1 / 2.09 | 0.2 / 0.21 | Βιταμίνη C |
| Χοληστερίνη | mg | 14 | 8 | |
| Ασβέστιο | iu | 120 | 195 | |

Πιν.1.1 Αναλυση σύνθεσης του γάλακτος / Μέση Περιεκτικότητα του γάλακτος σε βιταμίνες

Βάση του πίνακα, το βουβαλίσιο γάλα:

- Έχει πολύ χαμηλότερα επίπεδα χοληστερόλης και υψηλότερα ασβεστίου.
- Έχει μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε σίδηρο και φώσφορο, βιταμίνη Α' και πρωτεΐνες.
- Η αντιοξειδωτική του δράση είναι πολύ μεγαλύτερη από τα είδη γάλακτος.
- Περιέχει περισσότερες βιταμίνες όπως θειαμίνη, ριβοφλαβίνη και Β12.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το γάλα βούβαλου καταναλώνεται από ανθρώπους που παρουσιάζουν δυσανεξία στη λακτόζη εμπειρικά, Παράλου που τα επίπεδα λακτόζης και στο αγελαδινό και στο βουβαλίσιο είναι ίδια, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κάτι τέτοιο έχει αποδεδειχθεί επιστημονικά και θεωρείται δεδομένο.

| Γάλα | Buffalo | Cow |
|--------------|----------------|----------------|
| Χρώμα | Καθαρό Λευκό | Κρεμώδες |
| Υφή | Απαλή | Λιγότερο απαλή |
| Γεύση | Γλυκό | Αλμυρό |
| Οσμή | Άοσμο | Ελαφρώς ξινή |

Πιν.1.2 Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά

1.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Εσωτερικά, οι απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, τουλάχιστον σε αρχικό στάδιο, είναι ελάχιστες, μιας και οι επεξεργασίες της σοκολάτας είναι πλήρως αυτοματοποιημένη και δεν απαιτεί περισσότερα από ένα άτομο κατά τη λειτουργία της. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι το προσωπικό που θα ασχολείται με τη διαδικασία της επεξεργασίας δεν υποχρεούται να παρουσιάσει συγκεκριμένα προσόντα π.χ. τεχνολόγου τροφίμων, άλλα είναι υποχρεωτική η παρακολούθηση σεμιναρίων προς απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη διαδικασία άλλα και με το προϊόν, μιας και όπως έχει αναφερθεί είναι ευαίσθητο και απαιτεί φροντίδα. Αρμοδιότητες αυτού, η εποπτεία της επεξεργασίας των προϊόντων, η αποθήκευση και συντήρηση των προϊόντων βάση προτύπων, η προετοιμασία των παραγγελιών και η εκτέλεση τους, καθώς και η παραλαβή και τακτοποίηση των Ά υλών.

Όσο αφορά τα καταστήματα, το ωράριο λειτουργίας τους θα είναι 12ωρο από τις 12 το μεσημέρι έως τις 12 τα μεσάνυχτα, με παραλλαγές αναλόγως τη περίσταση και την περιοχή. θα πλαισιώνονται από 2 άτομα, ένας σε κάθε βάρδια. που θα εργάζονται part time 6 ώρα για να καλύπτονται οι ώρες λειτουργίες τους. Η στενή σχέση και επαφή με τους αρμοδίους των καταστημάτων είναι απαραίτητη για την ορθή λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης αφού θα αποτελούν εικόνα αυτής, προς τον καταναλωτή. Οι απασχολούμενοι στα καταστήματα θα είναι κατά κύριο λόγο νέοι και νέες με θετική διάθεση ως βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους.

Τέλος στο ανθρώπινο δυναμικό εντάσσεται και ο διαχειριστής της επιχείρησης με εποπτικό και συντονιστικό ρόλο, με σκοπό τη λειτουργία της εταιρείας.

Ο συνολικός αριθμός ανθρωπίνου δυναμικού ανέρχεται σε 7 άτομα.

- Διαχειριστής
- Υπεύθυνος επεξεργασίας Full time
- 6 πωλητές Part time

Το μικρό και ευέλικτο σχήμα που δημιουργείται είναι σίγουρο ότι θα ωφελήσει την εταιρεία στο αρχικό της στάδιο, μιας και τα καθήκοντα δε θα έχουν διευκρινιστεί πλήρως. Επίσης δίνεται η ευκαιρία στους πρώτους εργαζόμενους της εταιρείας να προσφέρουν το κατά δύναμη σε αυτή, μιας και αναλόγως με την ανάπτυξη αυτής θα επωφελούνται και οι ίδιοι. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας θα έχει άμεσο λόγο στις λειτουργίες της, ειδικά όσοι θα πλαισιώσουν τα καταστήματα, οι οποίοι θα έχουν άμεση επαφή με το καταναλωτή και θα μεταφέρουν έτσι αντιδράσεις, εντυπώσεις και ιδιομορφίες της κάθε περιοχής. Τέλος η συνεργασία μεταξύ αυτών και του διαχειριστή θα είναι στενή σε καθημερινό βαθμό.

1.5 Τοποθεσία

1.5.1 Τοποθεσία βιοτεχνίας

Το εργαστήριο επεξεργασίας σοκολάτας θα εγκατασταθεί σε κτήριο 100 m² στον Ασπρόπυργο Αττικής. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ποικίλουν, με σημαντικότερο ότι στη περιοχή υπάρχει πληθώρα επιχειρηματικών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων προς ενοικίαση σε χαμηλές τιμές. Θετικό είναι ότι η πρόσβαση, προς και από την περιοχή, είναι γρήγορη και εύκολη κάτι που θα συνεισφέρει στη διάθεση του προϊόντος προς τα καταστήματα. Τέλος η επιλογή αυτής της τοποθεσίας επιλέχτηκε με σκοπό ο κύριος προμηθευτής της εταιρείας, η ΑΛΚΗ Ε.Π.Ε. που εδρεύει στο Λουτράκι, να είναι σε κοντινή απόσταση με σκοπό να μην αυξάνεται το κόστος μεταφοράς των προμηθειών, άλλα και να υπάρχει άμεση συνεργασία. Αρχικό πλάνο της εταιρείας ήταν να εγκατασταθεί και να δραστηριοποιηθεί στη Μακεδονία, κοντά στους προμηθευτές γάλακτος βούβαλου, για να μπορεί να ελέγχει καλύτερα την αγορά και τους προμηθευτές, επειδή οι συνθήκες στη προμήθεια του γάλακτος είναι δύσκολες, αλλά από τη στιγμή που η προμήθεια του γάλακτος θα γίνει σε σκόνη από συγκεκριμένο προμηθευτή, το κόστος μεταφοράς μειώνεται σημαντικά, οπότε και η πιο συμφέρουσα επιλογή είναι η εγκατάσταση της εταιρείας στην Αττική και η εμπορία του προϊόντος στην Αθήνα

1.5.2 Τοποθεσία καταστημάτων

Τα τρία καταστήματα λιανικής πώλησης θα τοποθετηθούν κεντρικά και βόρεια της Αθήνας. Η επιλογή των κατάλληλων σημείων είναι υψίστης σημασίας για την πώληση των προϊόντων καθώς τα καταστήματα θα λειτουργούν με τη μέθοδο take away, οπότε και σημεία με υψηλή κίνηση περαστικών θεωρούνται τα καταλληλότερα. Οι τρεις περιοχές που έχουν επιλεγεί είναι:

Ζωγράφου

Η περιοχή είναι πολυπληθής με πολλά κεντρικά σημεία και μεγάλες υπηρεσίες σε κοντινή απόσταση. Νοσοκομεία, Πανεπιστημιακές σχολές και ιδρύματα εδρεύουν εκεί, ενώ ο κόσμος που έχει επαφή με αυτά κατοικεί στην ευρεία περιοχή. Τα ενοίκια κυμαίνονται σε φυσιολογικά επίπεδα. Το σημείο που έχει επιλεγεί βρίσκεται επί της Μικράς Ασίας στη πλατεία του Άγιου Θωμά, ανήσυχη περιοχή με πληθώρα νέων και φοιτητών.

Κηφισιά

Περιοχές όπως η Κηφισιά τείνουν να έχουν αυξημένη κίνηση κατά τους χειμερινούς μήνες, περιόδους δηλαδή που το προϊόν θα βρίσκεται στο ζενίθ των πωλήσεων του. Επιπρόσθετα, το μέσο εισόδημα των κατοίκων της περιοχής είναι υψηλότερο σε σχέση με άλλες περιοχές της Αθήνας, κάτι που θα βοηθήσει σε αρχικό στάδιο στις πωλήσεις του καταστήματος. Το κατάστημα θα τοποθετηθεί επί της Κασσαβέτη λίγο πριν το shopping area Κηφισιάς.

Αθήνα κέντρο

Το κατάστημα που θα εδρεύει στο κέντρο θα έχει ασφαλώς υψηλότερο ενοίκιο σε σχέση με τις άλλες περιοχές, αλλά και ο αριθμός των περαστικών είναι σαφώς μεγαλύτερος, ενώ η περιοχή συμβάλει στη διαφήμιση του προϊόντος. Στο κέντρο η εύρεση καταστήματος απαιτεί περαιτέρω έρευνα, καθώς από περιοχή σε περιοχή, ακόμα και από στενό σε στενό οι τιμές διαφέρουν αισθητά. Γενικά, για τα καταστήματα στο κέντρο η μέση τιμή του τετραγωνικού υπολογίζεται περίπου στα 88 ευρώ/m² σε αντίθεση με τις άλλες περιοχές όπου το μέσο ενοίκιο ανά τετραγωνικό υπολογίζεται στα 50 ευρώ/m²

1.6 Πελάτες

Η εταιρεία διαπραγματεύεται το προϊόν σε καθεστώς λιανικού εμπορίου BC και επομένως πελάτες της αποτελούν όλοι οι κάτοικοι των περιοχών που θα καλύπτουν τα καταστήματα της.

1.7 Προμηθευτές

Οι προμήθειες της εταιρείας εστιάζονται στα εξής σημεία.

- Προμήθεια του γάλακτος σε σκόνη.
- Προμήθεια των υλικών συσκευασίας
- Προμήθεια της ακατέργαστης σοκολάτας
- Προμήθεια παγωτού
- Προμήθεια Ελβετικής σοκολάτας

Η προμήθεια της ακατέργαστης σοκολάτας αποτελεί και την κύρια προμήθεια της επιχείρησης, μιας και η ΑΛΚΗ Ε.Π.Ε. θα προμηθεύει στην εταιρεία σχεδόν σε τελικό στάδιο το προϊόν. Η παραλαβή της πρώτης ύλης θα πραγματοποιείται σε 20 kg συσκευασίες που θα περιέχουν τη σοκολάτα που έχει παραχθεί από την εκτέλεση της συνταγής που έχει παραχωρήσει η εταιρεία Buffalo έπειτα από την υπογραφή ιδιωτικού συμφωνητικού μεταξύ των δύο για μη παραχώρηση ή εκτέλεση ή αντιγραφή αυτής από την ίδια ή και από τρίτους. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι το γάλα σε σκόνη θα προμηθεύεται από την εταιρεία Buffalo στην ΑΛΚΗ. Η συνεργασία μεταξύ των δυο εταιριών θα είναι άμεση και ουσιαστική, αφού το κομμάτι της παραγωγής μέχρι σχεδόν το τελικό στάδιο θα δουλεύεται φασόν από την ΑΛΚΗ και η επεξεργασία, η συσκευασία και η εμπορία από την buffalo.

Όσο αφορά στη προμήθεια του γάλακτος σε σκόνη, θετικό για την εταιρεία είναι ότι η διάρκεια του γάλακτος σε αυτή τη μορφή είναι μεγάλη και συγκεκριμένα περίπου περί τον ένα χρόνο, εάν οι συνθήκες συσκευασίας και συντήρησης είναι ορθές. Κάτι τέτοιο ωφελεί την εταιρεία, αφού έχει τη δυνατότητα να κάνει μεγάλες και όχι συχνές παραγγελίες, οπότε τα μεταφορικά έξοδα που αρχικά φάνταζαν υπέρογκα με τη προμήθεια φρέσκου γάλακτος, με τη σκόνη εξαλείφονται, αφού το κόστος και η συχνότητα μεταφοράς μειώνεται σημαντικά. Σημαντικό επίσης να αναφερθεί είναι ότι βουβαλίσιο γάλα σε σκόνη που πληρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές, μπορεί να προμηθευτεί από Ινδία και Βουλγαρία σε χαμηλότερες τιμές, σε περίπτωση που η συνεργασία με το παραγωγό πάψει να ισχύει.

Το παγωτό θα προμηθεύεται από την Artemis, εταιρεία παράγωγης παγωτών προϊόντων με έδρα το νομό Σερρών. Η συνεργασία θα είναι αποκλειστική για όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία εκτός από το νομό Σερρών στον οποίο τη διάθεση του παγωτού έχει αναλάβει η ομώνυμη εταιρεία. Η προμήθεια θα πραγματοποιείται σε βάσκες παγωτού 5 κιλών που εφαρμόζουν στις βιτρίνες καταψύκτες, ενώ η μεταφορά

αναλαμβάνεται από τρίτο, το κόστος του οποίου θα συμπεριλαμβάνεται στο προϊόν προς παραλαβή.

Η εισαγωγή σοκολάτας θα πραγματοποιείται από την Callebaut Belgium και θα αφορά σε προϊόντα chocolate sauce, chocolate mousse και πάστα σε 3 γεύσεις. Η εταιρεία είναι γνωστή για την παγκοσμίου φήμης ποιοτική σοκολάτα, ενώ η γκάμα της περιλαμβάνει πολλά καινοτόμα προϊόντα που σε μέλλοντα χρόνο θα μπορούν να ενισχύσουν το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας.

Τα υλικά συσκευασίας θα προμηθεύονται από την Lianyungang, etc Shanghai. Το κόστος των υλικών συσκευασίας είναι χαμηλό και η παραγγελία προσαρμόζεται εύκολα στις απαιτήσεις της εταιρείας. Η παράδοση των υλικών υπολογίζεται περίπου στους 2 μήνες, αφού μεσολαβούν εκτελωνισμοί και άλλες διαδικασίες.

2 ΠΛΑΝΟ MARKETING

2.1 Προϊόν

Κύριο προϊόν όπως αναφέρθηκε είναι σοκολάτα βουβαλίσσιου γάλακτος. Η σοκολάτα θα προσφέρεται σε μικρές διαστάσεις 2 cm (διάμετρο) σφαιρική, ακανόνιστη και σε πλάκες 8X8 cm τετράγωνη και θα πωλείται με το κιλό. Ο καταναλωτής θα μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε σκληρή, μαλακή(με ελαφρά επικάλυψη κακάο σκόνης) ή τραγανή(με corn flakes) όσο αφορά στην υφή της σοκολάτας και ανάμεσα σε 5 γεύσεις:

- Σοκολάτα γάλακτος
- Λεύκη σοκολάτα
- Σοκολάτα Φράουλα
- Πικρή σοκολάτα (χωρίς προσθήκη γάλακτος)
- Πικάντικη με πράσινο πιπέρι



Fig.2.1 Crumbled orbits



Fig.2.2 Smooth orbits



Fig.2.3.Crispy



Fig.2.4. Bars

Εντός των καταστημάτων θα πωλείται επίσης και παγωτό προερχόμενο από γάλα βούβαλου σε λίγες και εκλεκτές γεύσεις. Αυτές συνοψίζονται σε γεύση βανίλιας, τριαντάφυλλο, σοκολάτα και γεύση λουκουμιού, καθώς η προμηθευτική εταιρεία δεν έχει αναπτύξει πληθώρα γεύσεων για το συγκεκριμένο προϊόν. Παρόλα αυτά έπειτα από παραγγελίες είναι σε θέση σταδιακά να αυξήσει το προϊόντικό της χαρτοφυλακιο και σε λοιπές εκλεκτές γεύσεις.

Τέλος, προϊόντα εκλεκτής σοκολάτας σε μορφή πάστας sauce και σκόνης για κατανάλωση ή παρασκευή γλυκισμάτων κατοίκων θα πλαισιώνουν το κατάστημα έπειτα από εισαγωγή από την γνωστή Ελβετική εταιρεία Callebaut. Συγκεκριμένα το κατάστημα θα προσφέρει sauce σοκολάτας για dressing 1kg, mousse σοκολάτας σε σκόνη 0.5 kg για παρασκευή και έτοιμη πάστα σοκολάτας σε τρεις γεύσεις, γάλακτος, λεύκη και πικρή.

2.1.1 Ονομασία

2.1.1.2 Προϊόντα

Για Τα προϊόντα του καταστήματος έχουν επιλεγεί συγκεκριμένες ονομασίες που αντιστοιχούν στα είδη και τις γεύσεις που προσφέρονται. Σε μορφή μικρής ταμπέλας τοποθετημένης ανάμεσα στα προϊόντα θα αναγράφονται το είδος και η γεύση. Στο 2.2.2 διαμόρφωση βιτρίνας θα αναλυθεί το πώς.

Σχήμα

- Orbits (σφαιρίδια σοκολάτας)
- Bars (τετράγωνα μπάρες σοκολάτας)

Είδος

- Crumbled (θρυμματιστή, σκληρή)
- Smooth (Μαλακή με ελαφρά επικάλυψη σκόνης κακάο)
- Crispy (με κομμάτια δημητριακών καλαμποκιού)

Γεύσεις

- Milk (σοκολάτα γάλακτος)
- Cocoa butter (λευκή σοκολάτα)
- Dark (πικρή σοκολάτα)
- Strawberry (σοκολάτα φράουλα)
- Pepper (Ελαφρώς πικάντικη με πράσινο πιπέρι)

2.1.1.1 Κατάστημα

Για τη σήμανση των καταστημάτων επιλέχθηκε η ονομασία Buffalo με σκοπό να παραπέμπει αμέσως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, δηλαδή στο γάλα προέλευσης που χρησιμοποιείται στη παραγωγική διαδικασία. Όσο αφορά στον σχεδιασμό του brand, επιλέχθηκε ένα μικρό χαρούμενο βουβαλάκι καφέ χρώματος, για να εκπροσωπήσει τα προϊόντα με σκοπό να δειχθεί το πόσο γλυκιά και απολαυστική είναι η σοκολάτα, αλλά και να ‘χτυπάει’ στο μάτι του καταναλωτή ώστε να εξοικειωθεί σε μικρό χρονικό διάστημα με το καινοτόμο αυτό προϊόν. Το κυρίαρχο λευκό φόντο παραπέμπει στην αρκετά μεγάλη περιεκτικότητα σε γάλα που έχει η σοκολάτα ώστε να τονιστεί και η ευεργετική παρουσία του συγκεκριμένου είδους γάλακτος έναντι των υπολοίπων. Για την αποτύπωση της ονομασίας έχει επιλεγεί η χρήση μιας μεγάλης και έντονης γραμματοσειράς με σκοπό να τονίσει τη μεστότητα και την έντονη γεύση των προϊόντων. Τα χρώματα καφέ και λευκό όπως

είναι προφανές παραπέμπουν στο κακάο και στο γάλα, τα κύρια συστατικά τις σοκολάτας, αλλά αυτό δεν αποτελεί το μοναδικό τους ρόλο. Στους σημερινούς εμπορικούς δρόμους κυριαρχούν μουντά συνήθως χρώματα, με αποτέλεσμα το ουδέτερο λευκό να κεντρίζει το μάτι του καταναλωτή στο πέραςμα του.

Το Brand του καταστήματος θα διακοσμή την πάνω πρόσοψη της βιτρίνας του που θα καταλαμβάνει μεγάλο χώρο καθώς και τις συσκευασίες των προϊόντων. Η λατινική αυτή λέξη αν και λίγο μεγαλύτερη από τα brand names που προτείνει το marketing, είναι σίγουρα ευκολομνημόνευτη, εύηχη και γεμίζει το στόμα κατά τη προφορά της. Η μετάφραση γίνεται εύκολα από όλες τις ομάδες καταναλωτών χωρίς να απαιτεί γνώση αγγλικών. Ρόλος της ονομασίας εκτός από το να ακούγεται ωραία και να απομνημονεύεται στο μυαλό του καταναλωτή είναι και να τον παρακινεί προς αγορά και κατανάλωση. Λόγω της παραπομπής της ονομασίας στην ιδιαιτερότητα των προϊόντων, θεωρείτε ότι ο καταναλωτής θα μπει στη διαδικασία να επισκεφτεί τα καταστήματα, να δοκιμάσει αλλά και να πληροφορηθεί για τη νέα, με βάση το βουβαλίσιο γάλα σοκολάτα.



Fig.2.5 Σήμανση Καταστημάτων

2.1.2 Συσκευασία

Η συσκευασία του προϊόντος στο σύγχρονο εμπόριο δεν αναλαμβάνει μόνο το ρόλο του περιτυλίγματος και της διατήρησης του προϊόντος άλλα το πώς αυτό τοποθετείται στην αγορά και πως αλληλεπιδρά με τον καταναλωτή. Το merchandizing για παράδειγμα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη συσκευασία του προϊόντος, κάτι που παρατηρείται πλέον από όλες της εταιρίες στα FMCG, και επιβεβαιώνετε από επενδύσεις αυτών, που συμβάλουν όχι μόνο στη ποιότητα του προϊόντος αλλά και

στην εικόνα του. Τα προϊόντα θα συσκευάζονται σε δυο συσκευασίες. Μια χάρτινη σε φύλλα και μια από σκληρό χαρτόνι για όσους περνούν προϊόν για το σπίτι η για επισκέψεις. Στη σκληρή χάρτινη θα αναγράφεται μόνο η ονομασία σε αντίθεση με τις χάρτινες συσκευασίες φύλλου, που θα απεικονίζεται ενιαίο το brand, καθώς θεωρείται πως οι πρώτες, θα κινούνται περισσότερο από μεγαλύτερους ηλικιακά καταναλωτές. Στη πίσω όψη θα αναγράφονται γενικές πληροφορίες για το κακάο και το γάλα βούβαλου και θα υπάρχει σήμανση θερμίδων ανά 100γρ. Τελος θα υπάρχουν 3 μεγέθη, αυτά των 100γρ, 250γρ και 500γρ για τις απλές και 500 γρ., 1 κ. και 2 κ. για τις σκληρές χάρτινες.



Fig. 2.6 Χάρτινη από φύλλο



Fig.2.7 Χάρτινη σκληρή

2.1.3 Product R&D

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων από την εταιρία και ο βαθμός δυσκολίας επίτευξης αυτού. Λόγω του εργαστηρίου που θα επεξεργάζεται τη σοκολάτα, του προμηθευτή σοκολάτας από την Ελβετία, αλλά και την πληθώρα διαφόρων γλυκισμάτων με βάση τη σοκολάτα, δίνετε η ευκαιρία στην εταιρεία να πλαισιώσει τα καταστήματα της με πολλά νέα προϊόντα σε σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να απαιτείται εξειδικευμένη τεχνογνωσία και εξοπλισμός. Ενδεικτικά, προϊόντα που θα μπορούσαν να συμπληρώσουν τη γκάμα του προϊόντικού χαρτοφυλακίου και θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε δεύτερο στάδιο στο ράφι των καταστημάτων, είναι σοκολάτες με διάφορες γεύσεις και προσθήκες, Brownies, Donuts με βάση τη σοκολάτα, όπως επίσης και εισαγωγές από σοκολάτα σε διάφορες μορφές σε μικρές ποσότητες, από εταιρίες με χρόνια παρουσία

στο χώρο της παραδοσιακής παράγωγης σοκολάτας. Μακροπρόθεσμος σκοπός της εταιρείας, μέσω της επέκτασης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου στα είδη σοκολάτας που προσφέρει, είναι να μετατρέψει τα καταστήματα σε ένα είδος σοκολατοπωλίου, όπου θα πωλείται παραδοσιακή ποιοτική σοκολάτα σε πολλές μορφές και γεύσεις, έχοντας φυσικά την προερχόμενη από βουβαλίσιο γάλα σαν το κύριο προϊόν της.

2.2 Διαμόρφωση σημείων πώλησης

2.2.1 Διαμόρφωση Βιτρίνας

Όπως έχει αναφερθεί το κατάστημα δε θα έχει είσοδο για του πελάτες, άλλα θα τους εξυπηρετεί από τη βιτρίνα του, οπότε η διαμόρφωση της όσο αφορά στην εργονομία αλλά και την εμφάνιση, είναι υψίστης σημασίας καθώς έχει άμεσο αντίκτυπο στις πωλήσεις. Η βιτρίνα θα καταλαμβάνει περίπου το 75% της πρόσοψης του καταστήματος σε κάθε περίπτωση, αναλόγως τα τετραγωνικά, οπότε η βιτρίνες μπορεί να ποικίλουν από 3 το λιγότερο έως 6 το περισσότερο μέτρα. Χαρακτηριστικό της βιτρίνας είναι το χαμηλό ύψος από το οποίο θα ξεκινά, καθώς και η τοποθέτηση της σε κεκλιμένο επίπεδο, με σκοπό να προσδίδει αίσθηση βάθους και μεγάλης ποσότητας στα προϊόντα, τα οποία θα τείνουν προς τον περαστικό και θα είναι ορατά και στις μικρές ηλικίες. Η διάταξη των προϊόντων θα είναι σε κάθετες γραμμές με ξύλινα διαχωριστικά τα οποία θα ανοίγουν συρταρωτά.

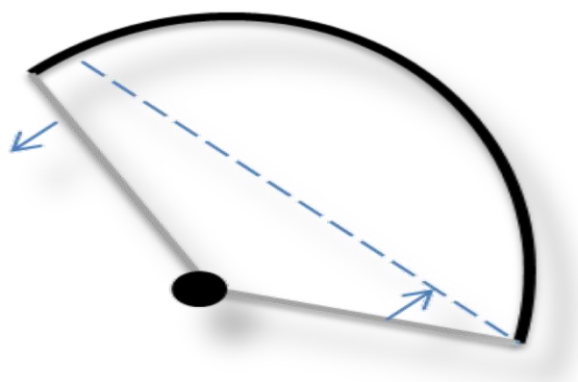


Fig.2.8 Πλαϊνή όψη βιτρίνας



Fig.2.9 Διάταξη προϊόντων

2.2.2 Καταστήματα

Τα καταστήματα όπως αναφέρθηκε θα είναι λιτά και ζεστά ως προς τη διακόσμηση. Θα τα περιβάλει κίτρινος έντονος φωτισμός που θα στοχεύει τη βιτρίνα, καθώς αυτή θα αποτελεί και το 75 % περίπου της πρόσοψης του καταστήματος. Τα χρώματα που θα επικρατούν είναι το λευκό το καφέ αλλά και το πράσινο και θα πλαισιώνουν το φόντο του καταστήματος. Έμφαση θα δοθεί στο άρωμα σοκολάτας που θα περιβάλει το χώρο, που σε αρχικό τουλάχιστον στάδιο θα προέρχεται από αρωματικά εμπορίου και όχι από λιωμένη σοκολάτα εντος του καταστήματος. Επιπρόσθετα, θα είναι χαμηλοτάβανα, μιας και η ταμπέλα θα καλύπτει ένα μεγάλο μέρος του ύψους του καταστήματος για λόγους προβολής και διαφήμισης. Τέλος ένα ξύλινος πάγκος με λίγα stand θα συμπληρώνουν το εξωτερικό του καταστήματος και θα τοποθετούνται δίπλα στην είσοδο του προσωπικού και όχι μπροστά στη βιτρίνα.

2.3 Διανομή

Τα προϊόντα σοκολάτας εμπορεύονται στη λιανική εγχώρια αγορά μέσω καναλιών διανομής τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τη δομή και το μέγεθος των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι μεγάλοι μεγέθους εταιρείες διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής που περιλαμβάνουν συγγενείς ή θυγατρικές επιχειρήσεις καθώς και αντιπροσώπους-πωλητές που καλύπτουν όλο το φάσμα της ελληνικής επικράτεια. Οι μικρότερες επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων ή και απευθείας προς τα διάφορα σημεία πώλησης. Τα προϊόντα καταλήγουν στο καταναλωτή κυρίως μέσω των καναλιών FOOD και CTN. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων σοκολάτας και των προϊόντων της γίνεται από τα σούπερ μάρκετ σε ποσοστό περίπου 65% και

ακολουθούν τα μικρά σημεία πώλησης. Ωστόσο, και τα μικρά σημεία πώλησης θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά για τις εταιρείες του κλάδου, καθώς το καταναλωτικό κοινό νεαρής ηλικίας, δεν επισκέπτονται συχνά τα σούπερ - μάρκετ. Επίσης, οι σοκολάτες διατίθενται και από ζαχαροπλαστεία, κυλικεία, αρτοποιεία και χώρους ψυχαγωγίας.

Οι τρόποι προώθησης και τιμολόγησης διαφέρουν ανάλογα με το προϊόν, καθώς και ανάλογα με την αλυσίδα σούπερ μάρκετ ή άλλα σημεία πώλησης. Στα σούπερ μάρκετ η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται περιλαμβάνει ένα συνδυασμό παροχών και προωθητικών ενεργειών. Αναφορικά με τα μικρά σημεία πώλησης σημειώνεται ότι, οι εταιρείες λειτουργούν με προσανατολισμό τους χονδρεμπόρους, παρέχοντας εκπτώσεις επί των τιμολογίων, ενώ ακολουθούν πολιτική πιστώσεων κατά περίπτωση. Επιπλέον, οι εταιρείες πραγματοποιούν προσφορές και προς τους καταναλωτές που αφορούν οικονομικές συσκευασίες (μεγαλύτερη ποσότητα στην ίδια τιμή) ή έκπτωση στη τιμή του προϊόντος.

Γενικά η διανομή της σοκολάτας σε περιβάλλον BB θεωρείται κομμάτι τουλάχιστον απαιτητικό, συνδέεται άρρηκτα με τις πωλήσεις των προϊόντων και απαιτεί μεγάλες επενδύσεις για την εδραίωση εταιρικού δικτύου ή μεγάλες μειώσεις στις τιμές και στα περιθώρια κέρδους με σκοπό να εισέρθει κανείς σε πολλά σημεία πώλησης. Έχοντας υπόψη τις συνθήκες του κλάδου σε περιβάλλον χορικού εμπορίου, η επιχείρηση αποφασίζει να απευθύνεται απευθείας στο καταναλωτή με δικά της μικρά καταστήματα όπως έχει αναφερθεί, με σκοπό και να αποφύγει λοιπούς μεσάζοντες αλλά και να δουλευθεί με μεγαλύτερα περιθώρια καθαρού κέρδους. Η διανομή των προϊόντων της εντός καταστημάτων θα πραγματοποιείται από επαγγελματικό ιδιόκτητο αυτοκίνητο, που αναλόγως τις απαιτήσεις των καταστημάτων θα τα εφοδιάζει με προϊόν άμεσα και γρήγορα, μιας και η αποστάσεις εργαστηρίων και καταστημάτων είναι μηδαμινές. Τέλος, όσο αφορά στη προμήθεια των προϊόντων, τη διανομή την αναλαμβάνουν οι εταιρίες προμηθευτές, ενώ για την παραλαβή των παγωτών προϊόντων θα μισθωθεί τρίτος για τη μεταφορά, καθώς η εταιρεία Artemis δε διαθέτει ιδιόκτητα μέσα για τη μεταφορά των προϊόντων, αφού μέχρι στιγμής δε προμηθεύει κανέναν πελάτη του ιδιοκτήτου καταστήματος της.

2.4 Τοποθέτηση

Στο μυαλό του καταναλωτή η σοκολάτα Buffalo θα αντικατοπτρίζει ένα νέο, καινοτόμο ελληνικό προϊόν, με έμφαση στα οργανοληπτικά του χαρακτηριστικά.

Επιπροσθέτως το προϊόν συμβαδίζει απολυτά με το healthy style πρότυπο των νέων βρώσιμων καταναλωτικών προϊόντων, καθώς το γάλα που χρησιμοποιείτε είναι πιο θρεπτικό από αυτό του ανταγωνισμού άλλα και Ελληνικής παραγωγής. Το προϊόν στοχεύει περισσότερο σε μια πιο νεανική αγορά, χωρίς όμως να τμηματοποιείται πλήρως σε συγκεκριμένες ηλικιακές κατηγορίες, καθώς και νεαρά άτομα θα μπορεί να προσελκύσει αλλά και μεγαλύτερους ενσυνείδητους διατροφικά καταναλωτές. Το προϊόν θα είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες τόσο ενός παιδιού όσο και του γονέα του. Σοκολάτα κατάλληλη για όλη την οικογένεια. Βέβαια, η τοποθέτηση ενός προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή όπως ακριβώς την οραματίζεται μια επιχείρηση είναι μια διαδικασία δύσκολη, χρονοβόρα και δαπανηρή που απαιτεί συνεχείς επιτυχημένες προσπάθειες για να πραγματοποιηθεί.

2.5 Προώθηση

Μέσω των προωθητικών ενεργειών η επιχείρηση έχει να φέρει εις πέρας δυο αποστολές. Αρχικά να γνωστοποιήσει το προϊόν στους κύκλους των καταναλωτών που έχει στοχοποιήσει και έπειτα να τοποθετήσει το προϊόν στο μυαλό του καταναλωτή όπως έχει οραματιστεί. Οπότε οι προωθητικές ενέργειες του προϊόντος πρέπει να πραγματοποιούνται σε στοχευόμενα μέρη με στοχευόμενο τρόπο.

Οι γευστικές δοκιμές με φυσική παρουσία ατόμων με σκοπό να ενημερώνουν τον κόσμο για το καινοτόμο νέο αυτό προϊόν θα αποτελεί τη κύρια προωθητική ενέργεια της εταιρείας. Η διαδικασία θα πραγματοποιείται μέσω εταιριών προώθησης καταναλωτικών προϊόντων και θα λαμβάνει χώρα σε σχολεία, παιδότοπους, πανεπιστημιακές και τεχνικές σχολές με στόχο το γονέα, το παιδί και τον φοιτητή.

Το internet θα αποτελεί ένα φτηνό και ισχυρό μέσο διαφήμισης, καθώς λόγω της περιόδου που διανύεται στην Ελλάδα τα νέα καινοτόμα επιχειρηματικά σχέδια έχουν μεγάλη απήχηση στους χρήστες του διαδικτύου με αποτέλεσμα την γρήγορη ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για την 'Buffalo'. Η δημιουργία και η διατήρηση profile σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter κτλ) και η συχνή ανανέωση πληροφοριών στις σελίδες θεωρείται ως ένας οικονομικός τρόπος ισχυροποίησης του Brand Name και της αναγνωρισιμότητας του προϊόντος.

3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

3.1.1 Μακροπεριβάλλον PEST analysis

3.1.1.1 Πολιτικό

Όσον αφορά στο πολιτικό περιβάλλον, οι εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και το ασταθές πολιτικό σύστημα καθιστούν δυσεπίτευκτο το επιχειρείν σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του. Η σημερινή πολιτική έχει επιβαρύνει οικονομικά το καταναλωτικό κοινό με αποτέλεσμα να μην μπορεί να υποστηρίξει την ευημερία των επιχειρήσεων. Επιπλέον οι ταχύτατα μεταβαλλόμενες πολιτικές και νομοθεσίες, τοποθετούν τις επιχειρήσεις σε καθεστώς αδράνειας, καθιστώντας δύσκολο το σχεδιασμό επενδύσεων και στρατηγικών, αφού επερχόμενα νομοθετήματα είναι δυνατόν να μεταβάλουν τελείως το περιβάλλον και οι επενδύσεις να αποτύχουν παταγωδώς. Παρόλα αυτά, προς το παρόν επιδοτήσεις για καινοτόμες επιχειρήσεις και νέους επιχειρηματίες δεν έχουν θιχθεί, δίνοντας έτσι ένα μικρό εναρκτήριο λάκτισμα στη προσπάθεια των νέων επενδυτών.

3.1.1.2 Οικονομικό

Οι δυσκολίες δανειοδότησης σε συνδυασμό με την έλλειψη ρευστότητας στις τράπεζες, εμποδίζει τις επιχειρήσεις να κάνουν επενδύσεις. Ακόμα, εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, όπως πιστώσεις και ιδιώτες επενδυτές, λόγω του προβλήματος ρευστότητας που αντιμετωπίζει η αγορά, δε δύνανται να κάνουν διευκολύνσεις πίστωσης ή επενδύσεις. Συνδυάζοντας και την αύξηση του Φ.Π.Α. στο 23 % για της κατηγορίες τροφίμων, μορφοποιούν ένα δύσκολο οικονομικά περιβάλλον προς επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δραστηριότητες. Από την άλλη μεριά, λόγω του πτωτικού οικονομικού κλίματος, ευνοούνται επιχειρηματίες με ρευστό προς διάθεση για την έναρξη νέων επιχειρήσεων, καθώς με αυτό το τρόπο η κατοχύρωση συμφωνιών σε αισθητά πιο συμφέρουσες τιμές είναι πραγματικότητα. Η εύρεση φθηνού εργατικού δυναμικού και η ενοικίαση σημείων στόχων σε φυσιολογικές τιμές, έναντι των παλαιότερων υπέρογκων ποσών που θα έπρεπε να δαπανηθούν για την κάλυψη τέτοιων σημείων είναι γεγονός. Επιπροσθέτως, η μη κυκλικές επιχειρήσεις φαίνεται να μην επηρεάζονται τόσο όσο η κυκλικές, καθώς οι κεφαλαιοποιήσεις τους σε σχέση με άλλες εταιρίες(π.χ. κατασκευαστικές, τράπεζες)

στις χρηματιστηριακές αγορές είναι υψηλότερες. Τέλος η παραμονή της χώρας μας στο ευρώ, καθίστα περιβάλλον ευνοϊκό για εισαγωγές πρώτων υλών από τρίτες χώρες.

3.1.1.3 Τεχνολογικό

Οι τεχνολογικές δυνάμεις έχουν καθοριστικό ρόλο, αφού η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τα προηγμένα συστήματα παραγωγής, τις νέες τεχνολογίες και τις καινοτόμες συσκευασίες, οδηγούν στη δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων για τα οποία ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να πληρώσει προκειμένου να τα απολαύσει. Η παραγωγική διαδικασία είναι σχεδόν πλήρως αυτοματοποιημένη, η ιχνηλασιμότητα αυξημένη και τα προϊόντα σχεδόν στο σύνολο τους ασφαλή και πιστοποιημένα. Η εξειδίκευση που απαιτείται για καθετοποίηση των επιχειρήσεων προς την παραγωγή, είναι ένας τομέας που απαιτεί κεφάλαια και χρόνο προς τη πραγμάτωση του, καθώς το προϊόν όπως αναφέρθηκε είναι ευαίσθητο και απαιτεί φροντίδα και προσοχή. Στο τομέα της επεξεργασίας από την άλλη μεριά τα πράγματα είναι πιο απλά και η διαδικασίες αυτοματοποιημένες, δεν απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό και το κόστος για εγκατάσταση μονάδας επεξεργασίας κυμαίνεται σε λογικά επίπεδα τιμών.

3.1.1.4 Κοινωνικό

Η σοκολάτα αποτελεί ένα από τα πιο εδραιωμένα γλυκίσματα όσο αφορά την κατανάλωση σε παγκόσμιο επίπεδο. Η συντριπτική πλειοψηφία των λαών ανεξαρτήτως της διατροφικής τους κουλτούρας, καταναλώνουν σοκολάτα, με αρωγό την Ευρώπη και ιδίως τις βόρειες χώρες, καθώς είναι προϊόν που θεωρείται εποχικό, με αυξημένη ζήτηση τις χειμερινές περιόδους. Όσο αφορά στην ηλικιακή κατανομή των υποψήφιων αγοραστών, φαίνεται να κερδίζουν τη μάχη οι νεαρές ηλικίες, κάτι το οποίο αποτελεί μειονέκτημα στη χώρα μας, καθώς δημογραφικά οι νέοι είναι σαφώς λιγότεροι σε σχέση με τους ηλικιωμένους. Παρόλα αυτά, οι καταναλωτές πλέον θεωρούνται πιο Health conscious σε σχέση με παλαιότερα, αναζητούν νέα καινοτόμα και παραδοσιακά προϊόντα και τείνουν να αποφεύγουν όσο τους επιτρέπεται τα τυποποιημένα. Επιπλέον, τα τελευταία δυο περίπου χρονιά παρατηρείται και μια στροφή των καταναλωτών προς την αγορά Ελληνικών προϊόντων, θεωρώντας τα πιο ποιοτικά, ενώ ταυτόχρονα προσπαθούν να συνεισφέρουν με το τρόπους τους στις Ελληνικές πολυπαθείς επιχειρήσεις. Προτιμούν για της αγορές των τροφίμων τους ή

μεγάλους retailers ή μικρά εξειδικευμένα στο προϊόν που προσφέρουν καταστήματα. Παρόλα αυτά η στάση τους για παραδοσιακά καταστήματα μικρού τύπου με προϊόν προς εμπορία τη σοκολάτα, δε μπορεί να χαρακτηριστεί πλήρως, καθώς κάτι τέτοιο απουσιάζει από την αγορά.

3.1.2 Μικροπεριβάλλον PORTER analysis

Η σοκολατοποιία κατατάσσεται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής, περιλαμβάνει αρκετές επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και τύπου, παραγωγικές Β Β, παραγωγικές Β C και εισαγωγικές. Στο παραγωγικό τομέα δραστηριοποιούνται λίγες, μεγάλου μεγέθους βιομηχανίες, με χρόνια παρουσία στο κλάδο, οι οποίες προσφέρουν μεγάλη γκάμα προϊόντων με πληθώρα εμπορικών σημάτων. Τα προϊόντα τους προωθούνται μέσω μικρών και μεγάλων retailers (Food, CTN), καλύπτουν το σύνολο της ελληνικής επικράτειας όσο αφορά τη διάθεση και κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Στο παραγωγικό τομέα επίσης, δραστηριοποιούνται αρκετές μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, η πλειοψηφία των οποίων εξειδικεύεται σε συγκεκριμένα είδη σοκολατοποιίας, απευθύνονται απευθείας στο καταναλωτή μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων, καλύπτουν συγκεκριμένα και λίγα σημεία πώλησης και προσφέρουν ποιοτικότερο συνήθως, μη τυποποιημένο προϊόν, καθώς και άλλα ζαχαρώδη και είδη ζαχαροπλαστικής. Όσο αφορά στο κλάδο των εισαγωγικών επιχειρήσεων, χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη σημαντικού αριθμού εταιριών, οι οποίες δραστηριοποιούνται γενικότερα στην εισαγωγή και εμπορία ειδών διατροφής, ενώ ανταγωνίζονται άμεσα με της μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις, καθώς το εμπορικό τους κομμάτι ταυτίζεται απόλυτα. Ο μεγάλος αριθμός εμπορικών σημάτων καθώς και η ποικιλία προϊόντων που εμπορεύονται στην αγορά, σε συνδυασμό με τη χαμηλή κατά κεφαλή κατανάλωση σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ε.Ε., δημιουργούν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ειδικά μεταξύ των μεγάλων παραγωγικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η μεγάλη διάρκεια του καλοκαιριού που παρατηρείται στη χώρα μας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η σοκολάτα είναι εποχιακό χειμερινό προϊόν, εντείνει περαιτέρω τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος, τα τελευταία χρόνια, μεγάλες αλυσίδες Super Market εισήλθαν στο χώρο με τη διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label). Παρόλα αυτά το μερίδιο των προϊόντων αυτών, εκτιμάται ότι δεν υπερβαίνει το 5% του συνόλου της εγχώριας κατανάλωσης.

3.2.2.1 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων

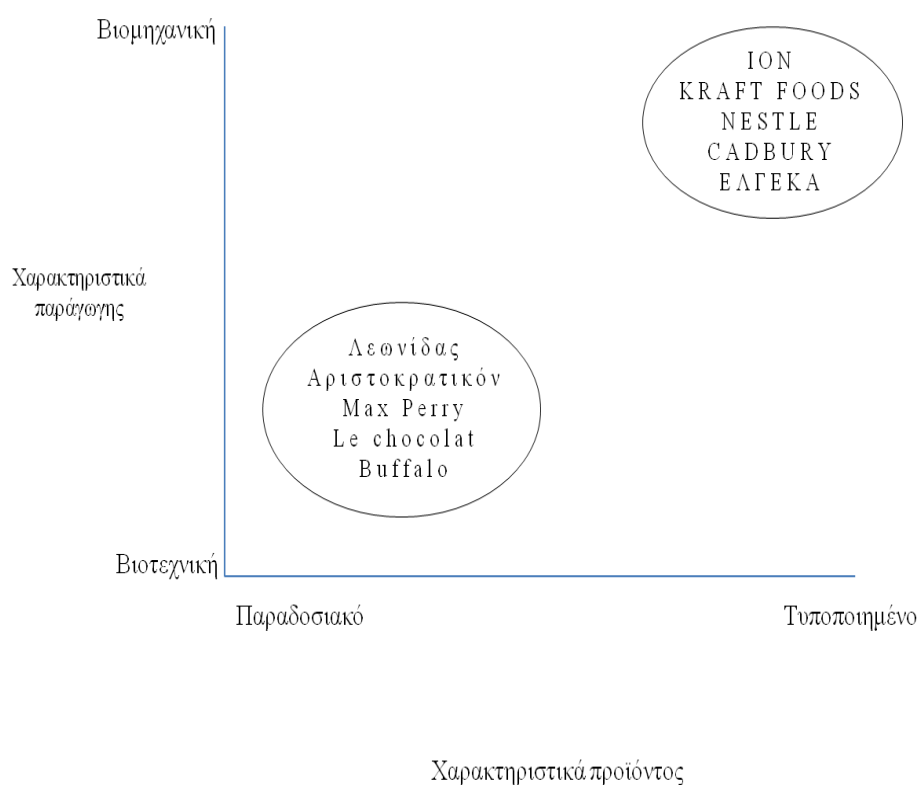


Fig.3.1 Στρατηγικές ομάδες. Κλάδος σοκολατοποιίας

Η εταιρεία Buffalo όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, θα δραστηριοποιείται στον υποκλάδο των μικρών παραγωγικών επιχειρήσεων που διανέμουν το προϊόν τους σε καθεστώς λιανικού εμπορίου. Παρόλα αυτά, για να μπορέσουμε να εξετάσουμε τον ανταγωνισμό που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων του υποκλάδου θα πρέπει να υποκατηγοριοποιήσουμε τις εταιρίες που έχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, με σκοπό να αναγνωρίσουμε τον άμεσο και τον έμμεσο ανταγωνισμό. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο εντός της Αθήνας είναι όπως προκύπτει και από το σχήμα, το αριστοκρατικόν, ο Λεωνίδας, το Le chocolat, το Max Perry και αντίστοιχα τέτοιου είδους σοκολατοπωλεία-ζαχαροπλαστεία. Βάση 2 χαρακτηριστικών επιχειρήθηκε παρακάτω ένας επιπλέον διαχωρισμός με σκοπό να μπορέσουμε να εξετάσουμε σε περισσότερο βάθος τις 5+1 δυνάμεις του Porter. Τα 2 χαρακτηριστικά που επιλεχτήκαν για να ανακατηγοριοποιήσουμε τις επιχειρήσεις

είναι το μέγεθός τους (σημεία πώλησης), καθώς επίσης και η ποικιλία προϊόντων που προσφέρουν στα καταστήματά τους.

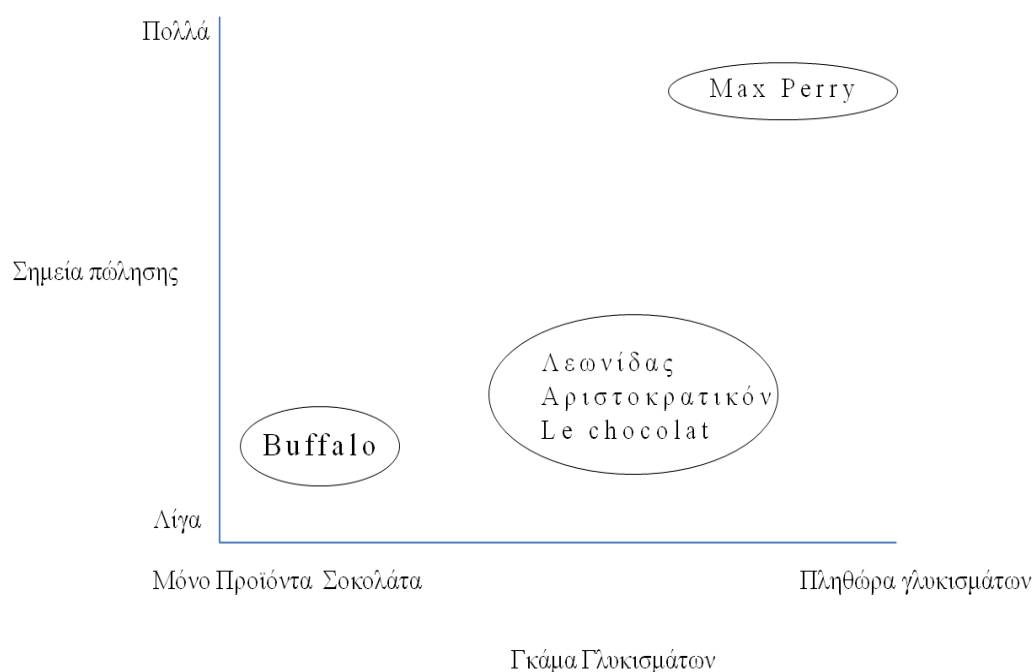


Fig.3.3 Επαναπροσδιορισμός στρατηγικών ομάδων

Όπως προκύπτει από το διάγραμμα, οι πιο άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης είναι εταιρίες με λίγα σχετικά κατάστημα, αλλά με χρόνια παρουσία στο χώρο, που μάλιστα τυγχάνει να εδρεύον σε περιοχές κλειδιά ως προς τη πώληση σοκολάτας (Κέντρο, Κηφισιά) και προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό κυρίως προϊόντα ποιότητας σε μεγάλη ποικιλία. Παρόλα αυτά, λόγω της ιδιαιτερότητας του προϊόντος αλλά και του μείγματος marketing που διέπει την εταιρεία, κάνει της διάφορες μεταξύ τους αισθητές, σκοπεύοντας με αυτό το τρόπο να μην υποστεί των μεταξύ τους ανταγωνισμό, τουλάχιστον σε βαθμό που επικρατεί τη παρούσα στιγμή στο κλάδο.

3.2.2.2 Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του υποκλάδου φαίνεται να επηρεάζεται ιδιαίτερα από τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που οι επιχειρήσεις εμπορεύονται, καθώς η χρόνια παρουσία εταιριών στο χώρο έχει θέσει τον πήχη σε

πολύ υψηλό επίπεδο όσο αφορά στη γεύση άλλα και στη ποιότητα. Επίσης, η επιλογή περιοχών που αποτελούν κομβικά σημεία πώλησης, εντείνει τον ανταγωνισμό στις εν λόγω περιοχές. Ο αριθμός των επιχειρήσεων δεν είναι μεγάλος, αλλά τα εμπόδια εξόδου από την άλλη μεριά, θέτουν την επιχείρηση σε κατάσταση αναγκαστικής προσμονής στο κλάδο, μιας και η τεχνογνωσία και η παραγωγή απαιτούν κεφάλαια και πόρους, που δύσκολα ρευστοποιούνται σε ανάλογες περιπτώσεις. Τέλος ο ρυθμός ανάπτυξη της αγοράς για τα προϊόντα σοκολάτας τα τελευταία χρόνια έχει σταθεροποιηθεί σε ανοδική και μεν πορεία, αλλά σε ποσοστό μόλις 1-2%, ενώ η έντονη παρουσία διαφοροποιημένων προϊόντων από τις επιχειρήσεις, μειώνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό.

3.2.2.3 Εμπόδια νεοεισερχομένων

Όσο αφορά την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο, φαίνεται ότι τα εμπόδια δεν είναι πολύ μεγάλα, καθώς απουσιάζουν οικονομίες κλίμακας από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενώ τα κεφάλαια που απαιτούνται προς νέες επενδύσεις κυμαίνονται σε φυσιολογικά επίπεδα. Σαφώς, το γεγονός της δυσκολίας όσο αφορά στις συνάψεις δάνειων, έρχεται σε αντιδιαστολή με μια τουλάχιστον σχετικά γρήγορη καθιέρωση νέων εταιριών στο χώρο, αλλά όπως προαναφέρθηκε, τα κεφάλαια που απαιτούνται για να εισέρθει μιας μικρής κλίμακας εταιρεία δεν είναι μεγάλα. Επίσης δεν απαιτούνται ειδικές αδειοδοτήσεις, πέρα των συνηθισμένων όσο αφορά στη παραγωγή, η διαφοροποίηση των προϊόντων είναι μεγάλη και τα λειτουργικά έξοδα (ενοίκια, προσωπικό, κ.α.) πολύ χαμηλότερα σε σχέση με το παρελθόν. Από την άλλη μεριά, η χρόνια παρουσία εταιριών στο κλάδο, σε κομβικά όπως αναφέρθηκε σημεία πώλησης αλλά και η εξειδικευμένη τεχνογνωσία, έχουν ως αποτέλεσμα την προσφορά εξαιρετικής ποιότητας και ποικιλίας προϊόντων, τα οποία με τη σειρά τους δημιούργησαν ισχυρά brand name με αφοσιωμένο πελατολόγιο. Η ύπαρξη διαφοροποιημένων προϊόντων, ίσως αποτελεί μονόδρομο για τους νεοεισερχομένους, καθώς θεωρείται σχεδόν αδύνατο να κατορθώσει μια νέα εταιρεία να ανταγωνιστεί τις υφιστάμενες του κλάδου στις τιμές προσφοράς και να ηγηθεί βάσει του κόστους, σε μια αγορά που χαρακτηρίζεται από υψηλής ποιότητας προϊόντα.

3.2.2.4 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στο κλάδο δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα μεγάλη, καθώς υπάρχει πληθώρα εταιριών και επάρκεια πρώτων υλών σε παγκόσμιο επίπεδο, που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των παραγωγικών επιχειρήσεων. Σαφώς, όσο μεγαλύτερες σε ποσότητες είναι οι προμήθειες, τόσο καλύτερες είναι και οι τιμές που μπορεί να συμφωνήσει ο πελάτης, οπότε μεγάλες εταιρίες ευνοούνται περισσότερο σε σχέση με πιο μικρές. Από την άλλη μεριά, το κακάο αποτελεί προϊόν προς διαπραγμάτευση στις χρηματιστηριακές αγορές, κάτι που μεταβάλλει συχνά τη τιμή του και επιτρέπει σε μεγάλους Buyers και Brokers να μπορούν να μεταβάλουν κατά καιρούς την αξία του με αγοραπωλησίες μεγάλων ποσοτήτων. Γενικά φημολογείται ότι το κακάο θα μετατρέπεται σίγα σίγα σε προϊόν πολυτελείας με την τιμή του να αυξάνει συνεχώς έστω και με βραδείς ρυθμούς, καθώς η παραγωγή του ευδοκμεί σε συγκριμένες περιοχές του κόσμου. Σε μέλλοντα χρόνο προβλέπεται ότι η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση θα ξεπεράσει την προσφορά, και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θα αυξηθεί σημαντικά.. Όσο αφορά την επιχείρηση Buffalo, η κατάσταση είναι διαφορετική σε σχέση με τον κλάδο, καθώς δε παράγει αυτή το προϊόν, αλλά προμηθευτής για λογαριασμό της. Η εξάρτηση από αυτόν είναι πολύ μεγάλη, κάνοντας την ανάγκη για καθετοποίηση προς τα πίσω ακόμα μεγαλύτερη. Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν επίσης και οι προμηθευτές γάλακτος, καθώς είναι μοναδικοί στη Ελλάδα και το προϊόν τους παρουσιάζει αυξημένη ζήτηση. Σε άλλη περίπτωση η προμήθεια του γάλακτος θα πραγματώνεται από χώρες του εξωτερικού όπως η Τουρκία, η Βουλγαρία και η Ινδία με χαμηλότερες μεν τιμές, αλλά αμφισβητούμενη ποιότητα.

3.2.2.5 Απειλή υποκαταστάτων

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα τόσο ως προς τη σοκολάτα από βουβαλίσιο γάλα, όσο ως προς τη σοκολάτα σαν είδος γενικότερα είναι τεράστια. Το προϊόν θα πρέπει εκτός από υψηλά ποιοτικά και οργανοληπτικά χαρακτηριστικά να συνδυάζει και άλλες παραμέτρους όπως π.χ. Value for money, για να μην πέσει στη παγίδα της υποκατάστασης. Η πληθώρα των προϊόντων προς υποκατάσταση του προϊόντος από σοκολάτες, κρουασάν με επικάλυψη σοκολάτα, μπισκότα,

σοκολατοπαγωτά και γενικά γλυκίσματα που προσφέρονται σε ζαχαροπλαστεία, εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

3.2.2.6 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στη λιανική αγορά σοκολάτας η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών-καταναλωτών είναι ελάχιστη. Δε μπορούν να μεταβάλουν τις τιμές αγοράς, δεν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και δε μπορούν να προμηθευτούν το συγκεκριμένο προϊόν από άλλα καταστήματα.

3.2.2.7 Other stake holders

Άλλες ομάδες που μπορεί να έχουν αντίκτυπο με τις ενέργειες τους στην επιχείρηση, είναι όπως προαναφέρθηκε οι brokers που μπορούν να μεταβάλουν τις τιμές των πρώτων υλών, με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται το περιθώριο κέρδους της επιχείρησης καθώς οι τιμές λιανικής των προϊόντων δε μπορούν να μεταβάλλονται ανάλογα με τις πρώτες ύλες. Επίσης, η πολιτεία που με νομοθετήματα και φοροεισπρακτικές πρακτικές που εφαρμόζει ανά τακτά πλέον χρονικά διαστήματα μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την επιχείρηση όσο αφορά στα χρηματοοικονομικά της μεγέθη.

3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

3.2.1 Αποστολή, Όραμα

Η σοκολάτα από γάλα βούβαλου είναι ένα νέο καινοτόμο προϊόν με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, πλούσια γεύση και υψηλή θρεπτική αξία. Όραμα της επιχείρησης είναι να προσδώσει στο καταναλωτή μια νέα άγνωστη γεύση, που μέχρι σήμερα δεν είχε τη δυνατότητα να δοκιμάσει. Με αυτό το τρόπο θα δώσει αξία στους πελάτες της για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να προσφέρει το προϊόν σε όλους ανεξάρτητα από την αγοραστική τους δύναμη και την κοινωνική τους τάξη.

“Αποστολή της επιχείρησης είναι να παράγει και να προσφέρει σε ολόένα και περισσότερους καταναλωτές αγνή σοκολάτα, πλούσια σε γεύση και θρεπτική αξία.”

3.2.2 Στόχοι

Πρωτεύοντες

Με τον όρο πρωτεύοντες στόχους η επιχείρηση αναφέρεται στους επιτακτικούς και βραχυπρόθεσμους σκοπούς χρηματοοικονομικούς και μη, κάποιους από τους οποίους πρέπει να επιτύχει από το πρώτο κιάλας έτος της λειτουργίας της. Η ανάγκη επίτευξης των βραχυπρόθεσμων σκοπών που έχει θέσει η εταιρεία είναι μεγάλη, καθώς εξαρτάται άμεσα η βιωσιμότητα της και το μέλλον της. Αναλυτικά παρακάτω παρουσιάζονται οι 4 βασικοί σκοποί προς επίτευξη, στους οποίους η επιχείρηση θα προσανατολιστεί.

- Συνεκτική διοίκηση και λειτουργία

Η οποία θα χαρακτηρίζεται από ταχύτητα λήψης αποφάσεων, επιμερισμό αρμοδιοτήτων, συνεργατικό πνεύμα και συνεχή και πλήρη έλεγχο της λειτουργίας των καταστημάτων.

- Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Η επιχείρηση σκοπεύει να λανσάρει στα καταστήματα νέες γεύσεις σοκολάτας και να αυξάνει με σταθερό ρυθμό το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων. Όπως αναφέρθηκε, η είσοδος νέων προϊόντων στα καταστήματα είναι σχετική εύκολη. Παρόλα αυτά η εταιρεία δε θα αναλωθεί σε προσφορά πληθώρας προϊόντων, αντίθετα θα εμπλουτίζει τη γκάμα της με λίγες νέες γεύσεις κάθε χρονιά για τα πρώτα χρόνια. Ο λόγος είναι να εντάσσει λίγα και εκλεκτά νέα προϊόντα που αναλόγως τις πωλήσεις θα μονιμοποιούνται. Οι νέες προς διάθεση γεύσεις για το πρώτο χρόνο είναι, σοκολάτα με γέμιση καρύδας και σοκολάτα με γέμιση μέντας.

- Πωλήσεις

Η επιχείρηση στοχεύει το πρώτο χρόνο σε πωλήσεις ανώτερες του Brake even point με σκοπό όχι μόνο την κάλυψη των εξόδων της, αλλά και την παρουσίαση θετικών προσήμων στις ταμειακές τις ροές. Το νεκρό σημείο πωλήσεων υπολογίζεται σε 211.437 € για το 1^ο έτος και αυξάνεται με μέσο ρυθμό μεταβολής της τάξης τους 1.3% για τα επόμενα 4 χρόνια.

- Απόσβεση επενδεδυμένων ιδίων κεφαλαίων

Λόγω του μικρού αρχικού κεφαλαίου επένδυσης (82.000€) η επιχείρηση αποσκοπεί σε σύντομη απόσβεση του, σε περίοδο μικρότερη του τρίτου έτος λειτουργίας της. Επιτυγχάνοντας το στόχο αυτό θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις υψηλές ταμειακές της ροές για τη πραγμάτωση των μακροπρόθεσμων στόχων της σε εύλογο χρονικό διάστημα.

Δευτερεύοντες

Με τους δευτερεύοντες εννοούνται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας, που σε μέλλοντα χρόνο θα αποτελέσουν στρατηγικές κινήσεις για την ανάπτυξη, την αύξηση των πωλήσεων και την ελαχιστοποίηση τους κόστους πωληθέντων της.

- Ανάπτυξη σημείων πώλησεως-καταστημάτων

Λόγω του διαφοροποιημένου μείγματος marketing που θα εφαρμόσει η επιχείρηση της επιτρέπεται όπως αναφέρθηκε, να σταθμίζει σε χαμηλό επίπεδο τα λειτουργικά τις έξοδα στα σημεία πώλησης. Η ανάπτυξη νέων σημείων χαρακτηρίζεται από χαμηλό ρίσκο και μικρές κεφαλαιακές απαιτήσεις, καθιστώντας έτσι το στόχος της αυτό υλοποιήσιμο ακόμα και σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

- Καθετοποίηση προς τα πίσω

Η καθετοποίηση της εταιρείας προς την παραγωγή θα της επιτρέψει να ελαχιστοποίηση το κόστος πωληθέντων της, αλλά και να ανεξαρτητοποιηθεί από τους προμηθευτές της. Με αυτό το τρόπο θα ελέγχει όλο το φάσμα από την παραγωγή έως την εμπορία και τα στάδια που μεσολαβούν. Κάτι το οποίο θα της δώσει το πλεονέκτημα να μπορεί να εφαρμόζει στρατηγικές που εξαρτώνται από δικούς της πόρους, χωρίς να χρειάζεται να ικανοποιεί ή να στηρίζεται σε τρίτους.

3.2.3 Πόροι και ικανότητες

Η προμήθεια και η εμπορία σοκολάτας από γάλα βούβαλου αποτελεί αποκλειστικότητα της επιχείρησης, καθώς δε κυκλοφορούν αντίστοιχα προϊόντα στην αγορά. Επίσης η αγορά του συγκεκριμένου τύπου γάλακτος χαρακτηρίζεται ως δύσκολη για τους σχετικά αμέσους ανταγωνιστές, καθώς θα πρέπει να βασίσουν μεγάλο μέρος της παραγωγής τους σε ανάλογα προϊόντα για να μπορούν να

εξασφαλίσουν την προμήθεια του, μιας και οι ντόπιοι παραγωγοί έχουν λίγους μεγάλους πελάτες, κυρίως του εξωτερικού, οπότε απαιτούν μεγάλες ποσότητες και ρευστό για την σύναψη συμφωνιών. Οι ιδρυτές της εταιρείας λόγω της στενής επαφής με το εμπορικό επιμελητήριο Σερρών που αναλαμβάνει την προώθηση των προϊόντων των βουβαλοτρόφων σε συνδυασμό με τις ικανοποιητικές ποσότητες αγοράς, έχει τη δυνατότητα να προμηθεύεται το γάλα σε καλές τιμές.

Η εμπόρια του παγωτού κατά τους καλοκαιρινούς μήνες αποτελεί ακόμα μια αποκλειστικότητα της επιχείρησης για όπου δραστηριοποιείται εκτός του νομού Σερρών, όπου την αποκλειστικότητα μετά από συμφωνία θα έχει ο προμηθευτής ΑΡΤΕΜΗΣ. Η προμήθεια ανάλογου προϊόντος από τους ανταγωνιστές σε αυτή τη περίπτωση θεωρείται αδύνατη, καθώς απουσιάζει από την αγορά άλλος παραγωγός αντιστοίχου παγωτού προϊόντος, ενώ η περίπτωση παραγωγής του απαιτεί εκ νέου κεφαλαία, τεχνογνωσία αλλά και τη προμήθεια του γάλατος σε μακρινές από την παραγωγό περιοχή, οπότε το κόστος αυξάνει σημαντικά μετατρέποντας την προσπάθεια σε μη συμφέρουσα.

Η ανάπτυξη του προϊόντικού χαρτοφυλακίου αποτελεί μια ακόμα σημαντική ικανότητα της επιχείρησης, καθώς σε σύντομο χρονικό διάστημα θα έχει εμπλουτίσει τη γκάμα της με πολλές και εκλεκτές γεύσεις, πολλές από τις οποίες δε κυκλοφορούν στην αγορά, τουλάχιστον σε μη τυποποιημένη μορφή. Εκτός από γεύσεις θα υπάρχουν και επιλογές σε είδη, αφού θα προσφέρονται σοκολάτα σκληρή, τραγανή, μαλακή και σε πάστα. Έτσι θα προσφέρει στον καταναλωτή εκλεκτή σοκολάτα σε ποικιλία ειδών και γεύσεων που διαμορφώνεται βάση των προτιμήσεων του, καθιερώνοντας έτσι τα καταστήματα της ως τα ιδανικά σημεία για να προμηθευτεί κανείς σοκολάτα.

Τέλος, το νέα μείγμα marketing που προτείνεται σε αυτή τη μελέτη δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κρατά σε χαμηλά επίπεδα τα λειτουργικά τις έξοδα αλλά και το κόστος διαμόρφωσης των καταστημάτων. Ως αποτέλεσμα μειώνει το ποσό τις αρχικής επενδύσεις, αλλά και το ρίσκο, μιας και τα εμπόδια εξόδου στη χείριστη περίπτωση θα είναι χαμηλά. Φυσικό επακόλουθο της μειωμένης ανάληψης ρίσκου και των μικρών κεφαλαιακών απαιτήσεων είναι η ευκολότερη ανάπτυξη νέων σημείων πώλησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, κάτι το οποίο όπως αναφέρθηκε είναι απόλυτα σημαντικό για την ευρωστία του εγχειρήματος, όχι μόνο για την αύξηση των πωλήσεων αλλά και για τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας όσο αφορά στους προμηθευτές. Εν τέλει, το διαφοροποιημένο αυτό μείγμα marketing δίνει στην

επιχείρηση ένα περιθώριο που μπορεί να το εκμεταλλευτεί είτε δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη της, είτε κρατώντας χαμηλές τιμές σε σχέση με του λοιπούς του κλάδου.

3.2.4 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Βάση των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν σημεία υπεροχής της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στο κλάδο που δραστηριοποιείται από τα οποία πηγάζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Στρατηγικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιχείρηση εστιάζει στη διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων της και από εκεί προκύπτει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να προσφέρει δηλαδή καινοτόμα προϊόντα εκλεκτής σοκολάτας που απουσιάζουν από το κλάδο. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα γίνεται και διατηρήσιμο αν σκεφτούμε την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει νέα προϊόντα στην ίδια βάση σε τακτά χρονικά διαστήματα. Παρόλα αυτά και ενώ το εγχείρημα δε προσανατολίζεται σε στρατηγική ηγεσίας βάση κόστους για να ανταγωνιστεί στην αγορά, μέσω του διαφοροποιημένου μείγματος marketing που προτείνει δημιουργεί αυτόματα περιθώριο κέρδους λόγω μειωμένου κόστους, που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να το εκμεταλλευτεί κατά το δοκούν.

3.3 Ανάλυση SWOT

Δυνάμεις

- Προμήθεια σοκολάτας
- Προμήθεια Παγωτού
- Εδραιωμένα γλυκίσματα
- Ποιοτικό προϊόν
- Καινοτόμο προϊόν
- Πίστωση προμηθευτών
- Ταμειακές εισροές (Λιανική αγορά)
- Χαμηλά λειτουργικά εξάδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Χαμηλά πρώτα έξοδα και έξοδα εγκατάστασης
- Προϊόντα μεγάλου περιθωρίου κέρδους

Αδυναμίες

- 23% φόρος προστιθεμένης αξίας
- Λοιπές κρατικές φοροεισπρακτικές πολιτικές
- Δυσκολίες χρηματοδότησης
- Έλλειψη εμπειρίας
- Μεγάλη υποκατάσταση προϊόντων
- Εποχικότητα προϊόντων
- Μεγάλος αριθμός εμπορικών σημάτων σοκολάτας
- Χαμηλό brand loyalty

Ευκαιρίες

- Έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων
- Ανάπτυξη σημείων πώλησης
- Χαμηλά έξοδα εγκατάστασης καταστημάτων
- Τάση καταναλωτών προς Ελληνικά προϊόντα
- Μείγμα marketing
- Καθετοποίηση προς την παραγωγή

Απειλές

- Μειωμένη αγοραστική δύναμη καταναλωτών
- Μεταβαλλόμενο πολιτικό περιβάλλον
- Εξάρτηση από προμηθευτές
- Αντιγράψιμο μείγμα marketing

4 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

4.1 Χρηματοοικονομική ανάλυση

4.1.1 Κόστος επένδυσης

Πιν.4.1 Κόστος επένδυσης εργαστηριακής μονάδας

| Σύνολο | | 34.500 € | 100% |
|---------------|--|-----------------|-------------|
| 1 X | Στρωτήρας συμμετρίασης 20 kg/h | 6.000 | 17% |
| 1 X | Ψυκτικό τούνελ 6m | 8.000 | 23% |
| 1 X | Καταψύκτης capacity 1t | 1.500 | 4% |
| 3 X | Ψυκτικές ντουλάπες 24k BTU | 3.000 | 9% |
| 50 X | Φόρμες προϊόντων ανοξειδώτες | 2.000 | 6% |
| 4 X | Ράφια αποθήκευσης προϊόντων | 2.000 | 6% |
| 1 X | Επαγγελματικό όχημα | 7.000 | 20% |
| 1 X | Λοιπά έξοδα (έπιπλα γραφεία, επισκευές) | 2.000 | 6% |
| 1 X | Ben Mari Tank 100kg capacity | 3.000 | 9% |

*όλοι οι πίνακες παρουσιάζονται σε χιλιάδες €

Πιν.4.2 Κόστος επένδυσης καταστημάτων

| | Σύνολο | 24.000 € | 100% |
|-----|---|-----------------|-------------|
| 3 X | Βιτρίνες ψυγεία (με ενσωματωμένους πάγκους ταμεία) | 4.000 | 17% |
| 3 X | Ζυγοί | 900 | 4% |
| 3 X | Ταμειακές μηχανές | 900 | 4% |
| 3 X | Καταψύκτες 150 lt | 1.500 | 6% |
| 3 X | Χώροι αποθήκευσης | 450 | 2% |
| 3 X | Πάγκοι (Ανοξείδωτοι, και stand) | 1.500 | 6% |
| 3 X | Διαμόρφωση καταστήματος (Ταμπέλες, εσωτερικός διάκοσμος) | 6.000 | 25% |
| 3 X | Μπάρες προστασίας τύπου ρολό | 8.750 | 36% |

Πιν.4.3 Λοιπά αρχικά έξοδα και έξοδα πρώτης εγκατάστασης

| | Σύνολο | 23.500 € | 100% |
|--|----------------------------------|-----------------|-------------|
| | Μισθοί προ έναρξης | 2.000 | 9 % |
| | Καταθέσεις ενοικίων | 4.000 | 18% |
| | Έξοδα ιδρύσεως | 1.000 | 5% |
| | Working capital (μετρητά) | 5.000 | 22% |
| | Αποθέματα | 8.700 | 37% |
| | Λοιπές προμήθειες | 2.000 | 9% |

Όσο αφορά τα λοιπά αρχικά έξοδα και έξοδα πρώτης εγκατάστασης, έχουν υπολογισθεί ενοίκια και μισθοί δυο μηνών πριν την έναρξη της επιχείρησης με σκοπό τη διαμόρφωση των χώρων και τη πραγμάτωση λοιπών διαδικασιών. Επιπλέον

υπολογίζονται έξοδα σύστασης της Ε.Π.Ε., αρχικά αποθέματα, ανάγκες σε ρευστό και λοιπές προμήθειες.

Πιν.4.4 Συνολικό κόστος επένδυσης

| Σύνολο | | 82.000 € | 100% |
|---------------|-------------------------------------|-----------------|-------------|
| 1 X | Κόστος εργαστηριακής μονάδας | 34.500 € | 42% |
| 3 X | Κόστος καταστημάτων | 24.000 € | 29% |
| 1 X | Έξοδα πρώτης εγκατάστασης | 23.500 € | 28% |

4.1.2 Χρηματοοικονομικό σχέδιο

Πιν.4.5 Χρηματοοικονομικό σχέδιο

| Σύνολο | 82.000 € | 100% |
|----------------------|-----------------|-------------|
| Ιδία κεφάλαια | 41.000 € | 50% |
| Επιχορήγηση* | 41.000 € | 50% |

Η χρηματοοικονομική ανάλυση του πλάνου θα πραγματοποιηθεί χωρίς τη χρήση επιχορήγησης με σκοπό να εξετάσουμε την επιχειρηματική ικανότητα του σχεδίου αυτούσια. Σε πραγματικές συνθήκες, η λήψη της επιδότησης θα αποτελέσει σημαντική βοήθεια μιας και το πλάνο δε θα χρησιμοποιεί ξένα κεφάλαια λόγω του ύψους της διαμόρφωσης των επιτοκίων τη τρέχουσα περίοδο. Στο τέλος της μελέτης γίνεται εκτενής αναφορά στις λεπτομέρειες, όρους και προϋποθέσεις των δικαιούχων της επιχορήγησης με τη παρουσίαση της προδημοσίευσης του προγράμματος συγχρηματοδότησης από το ΕΣΠΑ.

4.1.3. Αποσβέσεις

Ως αποσβεστέα αξία υπολογίζεται το σύνολο της επένδυσης, σε εργαστηριακό εξοπλισμό και εξοπλισμό καταστημάτων πλην των λοιπών αρχικών εξόδων. Το σύνολο της αποσβεστέας αξίας είναι 58.500 € με διάρκεια οικονομικής ζωής τα 5 χρόνια λόγω της φύσης του εξοπλισμού. Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ετησία απόσβεση της επιχείρησης.

Πιν.4.6 Ετήσιες Αποσβέσεις

| 1 ^ο Έτος | 2 ^ο Έτος | 3 ^ο Έτος | 4 ^ο Έτος | 5 ^ο Έτος |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 11.700 | 11.700 | 11.700 | 11.700 | 11.700 |

4.1.4 Ανάλυση κόστους**4.1.4.1 Κόστος εργασίας**

Στα κόστος εργασίας συνοψίζονται, η χρηματική αποζημίωση του διαχειριστή, ο μισθός ένα μόνιμου υπαλλήλου 40ωρης απασχόλησης σε εβδομαδιαία βάση με αμοιβή 6€/ώρα και οι μισθοί 6 part time υπαλλήλων 36ωρης απασχόλησης ο κάθε ένας, με αμοιβή 4€/ώρα.

Πιν.4.7 Κόστος εργασίας

| Μισθοί | Μηνιαία | 1 ^ο Έτος | 2 ^ο Έτος | 3 ^ο Έτος | 4 ^ο Έτος | 5 ^ο Έτος |
|----------------------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Διαχειριστής | 1.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Υπ. Full time | 1.040 | 12.480 | 12.480 | 12.480 | 12.480 | 12.480 |
| Υπ. Part time | 3.744 | 44.928 | 44.928 | 44.928 | 44.928 | 44.928 |
| Σύνολο | 5.784 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |

4.1.4.2 Κόστος λειτουργίας

Για τα γενικά έξοδα λειτουργίας έχει υπολογιστεί ετησία αύξηση της τάξεως του 3%. Τα έξοδα διοίκησης περιλαμβάνουν αμοιβή εξωτερικού λογιστικού συνεργάτη. Τα έξοδα marketing αφορούν σε προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης που δε θα πραγματοποιούνται μηνιαία.

Πιν.4.8 Κόστος λειτουργίας

| Operating | Μηνιαία | 1 ^ο Έτος | 2 ^ο Έτος | 3 ^ο Έτος | 4 ^ο Έτος | 5 ^ο Έτος |
|-------------------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Μετακίνηση | 150 | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.967 | 2.026 |
| Διοίκηση | 150 | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.967 | 2.026 |
| Ενοίκια | 2.000 | 24.000 | 24.720 | 25.462 | 26.225 | 27.012 |
| Ρεύμα | 2.000 | 24.000 | 24.720 | 25.462 | 26.225 | 27.012 |
| Marketing | 50 | 600 | 618 | 637 | 656 | 675 |
| Λοιπά | 150 | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.967 | 2.026 |
| Σύνολο | 4500 | 54.000 | 55.620 | 57.289 | 59.007 | 60.777 |

4.1.4.3 Κόστος Προμηθειών

Για τα προϊόντα σοκολάτας εγχώριας παραγωγής, συμφωνηθείσα τιμή ορίζεται αυτή των 3.80€/kg. Σημειώνεται πως μεγαλύτερα tonaz επιφέρουν μείωση της τιμής της ακατέργαστης σοκολάτας. Οι τιμές που επικρατούν στο εμπόριο για την προμήθεια ακατέργαστης σοκολάτας κυμαίνονται από 4,40€/kg έως 3,40€/kg σύμφωνα με τους προμηθευτές. Στη τιμή των 3,80 έχει επιμεριστεί και η τιμή προμήθειας του γάλακτος που αντιστοιχεί περίπου σε 0,15€/kg, καθώς και η μεταφορά που αναλαμβάνεται από την εταιρεία. Η τιμή πώλησης προ Φ.Π.Α. ορίζεται στα 11,4€/kg. Για τα παγωτά προϊόντα, η προμήθεια κοστολογείται στα 4,0€/kg. Το ύψος της προμήθειας σε αυτή την τιμή ανέρχεται σε 100 βάσκες το 5 κιλών. Η τιμή πώλησης προ Φ.Π.Α. ορίζεται στα 12€/kg. Για τα προϊόντα σοκολάτας εισαγωγής η κοστολόγηση θα πραγματοποιηθεί με βάση τη μονάδα λόγω πληθώρας των προϊόντων σε διαφορετικές τιμές και θα χαρακτηρίζονται από μια κατηγορία αυτή των εισαγωγών, με σκοπό να μελετηθούν σαν ομάδα προϊόντων. Το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα προ Φ.Π.Α. ανέρχεται σε 40%.

Πιν.4.9 Κόστος Προμηθειών

| Προμήθειες | Κόστος ανά kg/προϊόν | Τιμή προ Φ.Π.Α. | Κόστος ανά 1000€ πωλήσεων | Μεταβλητό κόστος ανά μονάδα |
|-------------|----------------------|-----------------|---------------------------|-----------------------------|
| Σοκολάτα Α | 3,80 | 11,40 | 333,33 | 33.3% |
| Παγωτό Β | 4,00 | 12,00 | 333,33 | 33.3% |
| Εισαγωγές C | 0,60 | 1.00 | 600 | 60% |

4.1.4.4 Κόστος πωληθέντων

Πιν.4.10 Κόστος πωληθέντων

| Total | Μηνιαία | 1 ^ο Έτος | 2 ^ο Έτος | 3 ^ο Έτος | 4 ^ο Έτος | 5 ^ο Έτος |
|-------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Μισθοί | 5.784 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |
| Λειτουργικά | 4.500 | 54.000 | 55.620 | 57.289 | 59.007 | 60.777 |
| Πωλήσεις Α | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 33.3% |
| Πωλήσεις Β | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 33.3% | 33.3% |
| Πωλήσεις C | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| Σύνολο | 10.284* ABC | 123.408 *ABC | 125.028 *ABC | 126.697 *ABC | 128.415* ABC | 130.185* ABC |

4.2 Ανάλυση κύκλου εργασιών

4.2.1 Βασικό σενάριο πωλήσεων

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αφορά το σύνολο των 3 καταστημάτων. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πίνακες με τις προβλεπόμενες πωλήσεις για τις τρεις κατηγορίες προϊόντων, τη σοκολάτας εγχώριας παραγωγής, του παγωτού και των προϊόντων εισαγωγής. Για τα πρώτα έχει υπολογιστεί μέση ετήσια αύξηση της τάξης του 4.5% για 5 χρόνια, ενώ για τα υπόλοιπα η αύξηση αφορά στο 2^ο και 3^ο χρόνο με ποσοστό 5% ανά έτος. Σύμφωνα με στοιχεία του ΕΟΠ και έρευνες αγοράς που αφορούν στο κλάδο της σοκολατοποιίας, το 2008 η συνολική εγχώρια κατανάλωση σοκολάτας ανήλθε σε 27.850 τόνους με τις σοκολάτες σε πλάκες να αποσπών μερίδιο της τάξης του 49%, της σοκολάτες με γέμιση, γκοφρέτες και λοιπά είδη σε 30% ενώ για τα σοκολατίνια το ποσοστό ανέρχεται σε 21% που αντιστοιχεί σε 5.850 τόνους. Τα προϊόντα σοκολάτας θεωρούνται ώριμα προϊόντα όσο αφορά τη ζήτησή τους και ο κλάδος ακολουθεί ανοδική πορεία της τάξης του 1% -2% τα τελευταία 15 χρόνια. Όσο αφορά τα παγωτά προϊόντα, όπως αναφέρθηκε είναι κατά αποκλειστικότητα και πηγή πρόβλεψης αποτελεί μόνο ο προμηθευτής του, ο οποίος εμπορεύεται στη λιανική αγορά το εν λόγω προϊόν. Το ποσοστό των πωλήσεων αυξάνεται κατά 5% περίπου σε ετήσια βάση ενώ τα τελευταία 5 χρόνια το προϊόν αυξάνει συνεχώς τον αριθμό αφοσιωμένων πελατών και παρουσιάζει μεγάλη απήχηση στη τοπική κοινωνία. Τα λοιπά προϊόντα που πλαισιώνουν το κατάστημα σύμφωνα με επιχειρήσεις του κλάδου δε ξεπερνούν το 5% με 10% των συνολικών πωλήσεων και η μεταβλητότητα τους ως προς τη ζήτηση παρουσιάζει μεγαλύτερες διακυμάνσεις κατά το Δεκέμβριο και Ιανουάριο.

Η πρόβλεψη των πωλήσεων έχει εκτιμηθεί με την προ Φ.Π.Α. τιμή, καθώς αυτός αποτελεί σταθερό ποσοστιαίο χρηματοοικονομικό έξοδο (23%) που εκπίπτει ως δαπάνη και δεν επηρεάζει την χρηματοοικονομική ανάλυση. Στη πρόβλεψη έχει συμπεριληφθεί ο παράγοντας εποχικότητα (seasonality factor) για όλα τα προϊόντα σε ποσοστιαία μηνιαία βάση, με σκοπό να ερμηνεύσει τη ζήτηση σε ειδικές για τα προϊόντα περιόδους (καλοκαίρι, χειμώνας, εορταστικές περίοδοι κ.λ.π.). Σημαντικό να αναφερθεί είναι πως ο προσδιορισμός των πωλήσεων σε σημείο που να συνάδει απολύτως με το καθεστώς της αγοράς αποτελεί αδύνατη διαδικασία, καθώς από την αγορά απουσιάζουν επιχειρήσεις που διαθέτουν και εμπορεύονται με τον ίδιο τρόπο και σε αντίστοιχες τοποθεσίες παρόμοιο προϊόν. Παρακάτω αναφέρονται οι

επιχειρήσεις-πηγές που βάση της πληροφόρησης που παρείχαν διαμορφώθηκαν οι προβλεπόμενες πωλήσεις. Η Επιχειρήσεις αυτές είναι ότι πλησιέστερο σε προϊόν ή τρόπο διάθεσης εν σχέση με το εν λόγω πλάνο.

- Παγωτοποιείο Άρτεμης Πλατεία Δήμητρας Σέρρες
- Luxor chocolatier Πανεπιστημίου και Μπενάκη 9(Αθήνα)
Σπύρου Λέκκα 5 (Μαρούσι)
- Trano pastry shop (Ερμού 29)

Συμβουλές παρείχαν επίσης

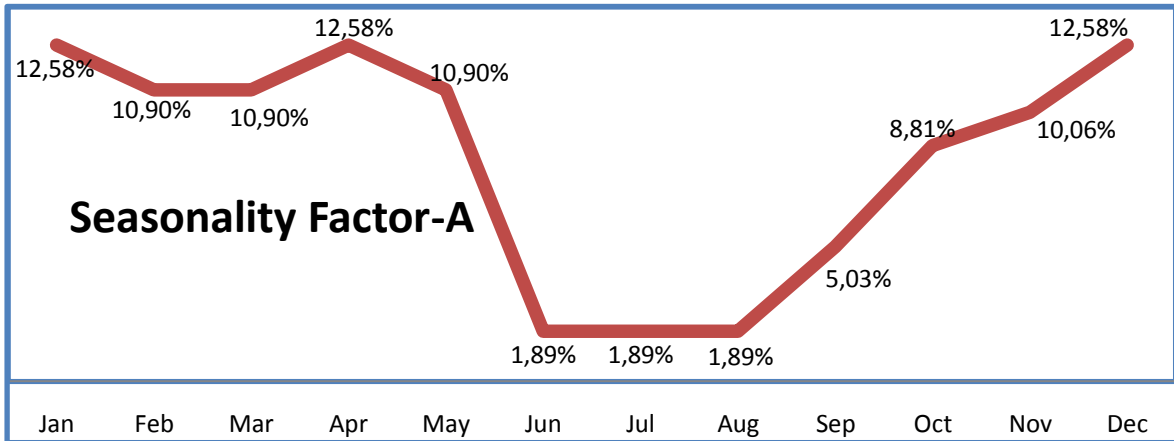
- ΑΛΚΗ Ε.Π.Ε. (προμηθευτής εταιρεία, Λουτράκι)
- Παπάς Ευάγγελος Ο.Ε. (εργαστηριακός εξοπλισμός, Περιστερί)

Πιν.4.11 Προϊόντα σοκολάτας εγχώριας παράγωγης (Α)

| Month | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| S.factor | 12,58% | 10,90% | 10,90% | 12,58% | 10,90% | 1,89% |
| Y1 | 23.019 | 19.950 | 19.950 | 23.019 | 19.950 | 3.453 |
| Y2 | 23.709 | 20.548 | 20.548 | 23.709 | 20.548 | 3.556 |
| Y3 | 24.895 | 21.576 | 21.576 | 24.895 | 21.576 | 3.734 |
| Y4 | 26.140 | 22.654 | 22.654 | 26.140 | 22.654 | 3.921 |
| Y5 | 27.447 | 23.787 | 23.787 | 27.447 | 23.787 | 4.117 |

| Months | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Total |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| S.Factor | 1,89% | 1,89% | 5,03% | 8,81% | 10,06% | 12,58% | 100,00% |
| Y1 | 3.453 | 3.453 | 9.208 | 16.113 | 18.415 | 23.019 | 183.000 |
| Y2 | 3.556 | 3.556 | 9.484 | 16.597 | 18.968 | 23.709 | 188.490 |
| Y3 | 3.734 | 3.734 | 9.958 | 17.426 | 19.916 | 24.895 | 197.915 |
| Y4 | 3.921 | 3.921 | 10.456 | 18.298 | 20.912 | 26.140 | 207.810 |
| Y5 | 4.117 | 4.117 | 10.979 | 19.213 | 21.957 | 27.447 | 218.201 |

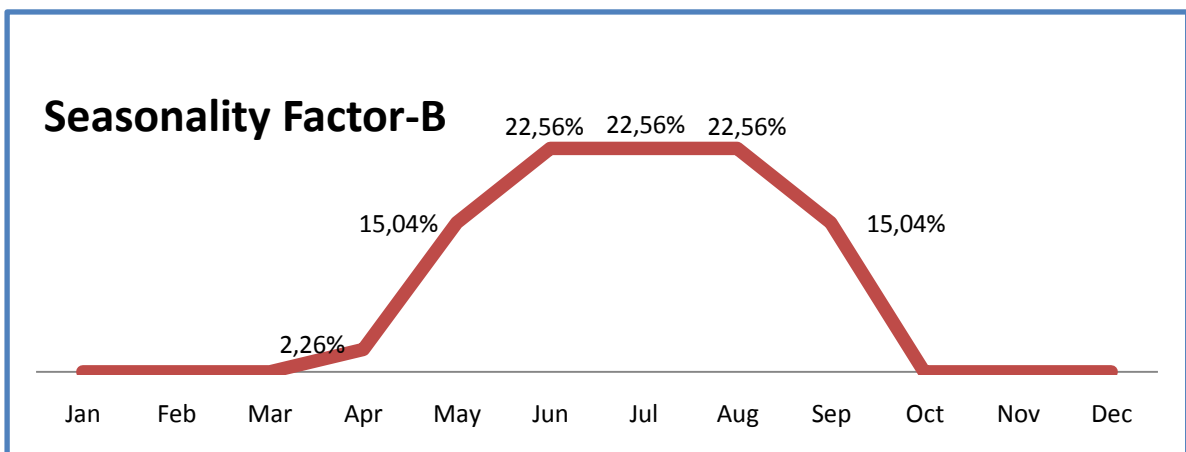
Διάγ.4.1 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (Α)



Πιν.4.12 Παγωτά προϊόντα (B)

| Months | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Total |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| S.Factor | 13,70% | 20,55% | 20,55% | 20,55% | 13,70% | 10,93% | 100,00% |
| Y1 | 7.519 | 11.278 | 11.278 | 11.278 | 7.519 | 6.000 | 54.872 |
| Y2 | 7.895 | 11.842 | 11.842 | 11.842 | 7.895 | 6.300 | 57.616 |
| Y3 | 8.289 | 12.434 | 12.434 | 12.434 | 8.289 | 6.615 | 60.497 |

Διάγ.4.2 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (B)

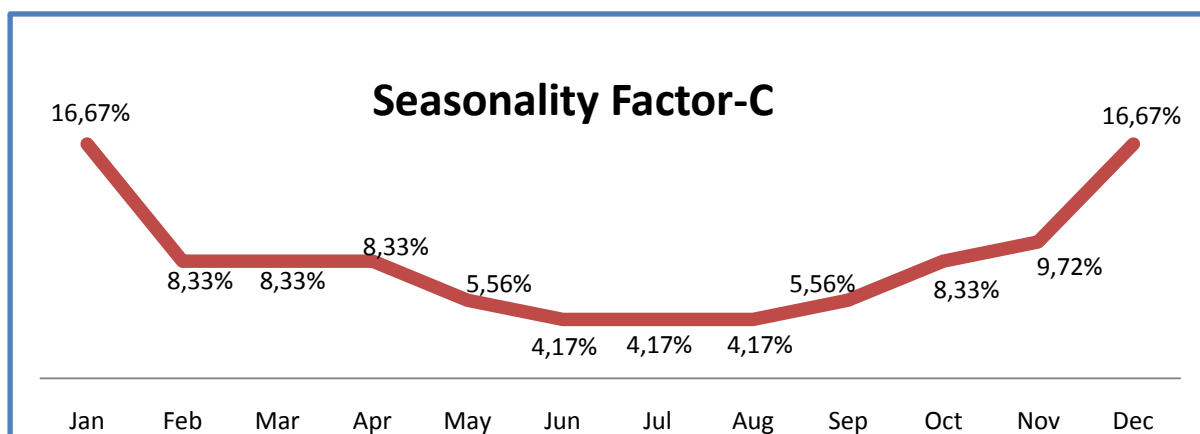


Πιν.4.13. Προϊόντα σοκολάτας εισαγωγής (C)

| Months | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun |
|-----------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| S.Factor | 16,67% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 5,56% | 4,17% |
| Y1 | 5.000 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 1.667 | 1.250 |
| Y2 | 5.250 | 2.625 | 2.625 | 2.625 | 1.750 | 1.313 |
| Y3 | 5.513 | 2.756 | 2.756 | 2.756 | 1.838 | 1.378 |

| Months | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Total |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------------|
| S.Factor | 4,17% | 4,17% | 5,56% | 8,33% | 9,72% | 16,67% | 100,00% |
| Y1 | 1.250 | 1.250 | 1.667 | 2.500 | 2.917 | 5.000 | 30.000 |
| Y2 | 1.313 | 1.313 | 1.750 | 2.625 | 3.063 | 5.250 | 31.500 |
| Y3 | 1.378 | 1.378 | 1.838 | 2.756 | 3.216 | 5.513 | 33.075 |

Διάγ.4.3 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (C)

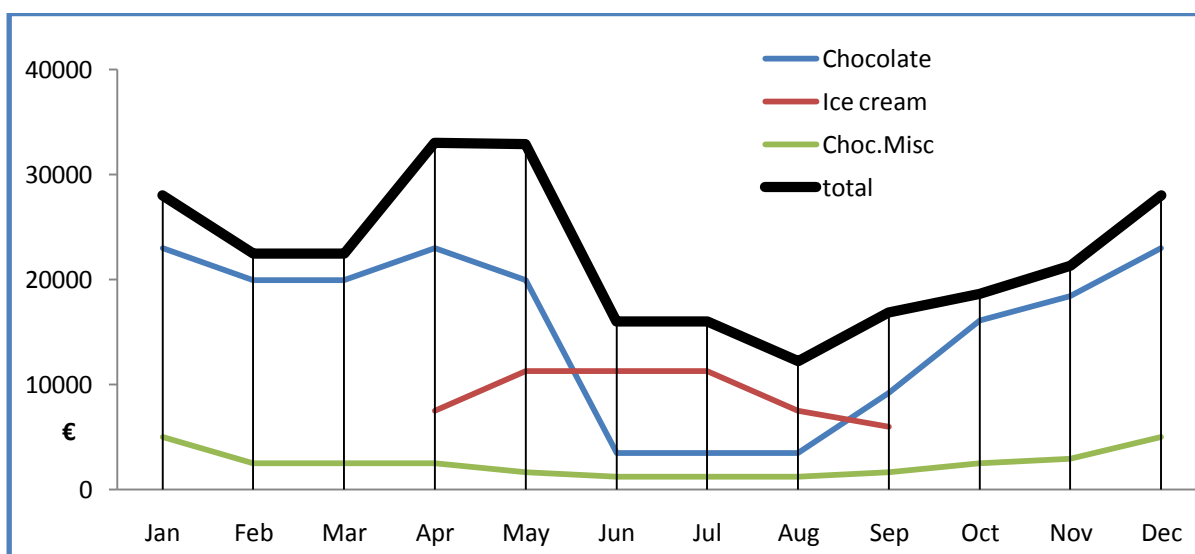


Πιν.4.14 Συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις(A) (B) (C)

| Months | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y1 | 28.019 | 22.450 | 22.450 | 33.038 | 32.895 | 15.981 |
| Y2 | 28.959 | 23.173 | 23.173 | 34.229 | 34.140 | 16.711 |
| Y3 | 30.407 | 24.332 | 24.332 | 35.941 | 35.847 | 17.547 |
| Y4 | 31.652 | 25.411 | 25.411 | 37.185 | 36.926 | 17.733 |
| Y5 | 32.959 | 26.543 | 26.543 | 38.492 | 38.059 | 17.929 |

| Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Total |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| 15.981 | 12.222 | 16.874 | 18.613 | 21.332 | 28.019 | 267.872 |
| 16.711 | 12.764 | 17.534 | 19.222 | 22.030 | 28.959 | 277.606 |
| 17.547 | 13.402 | 18.410 | 20.183 | 23.132 | 30.407 | 291.486 |
| 17.733 | 13.589 | 18.908 | 21.054 | 24.127 | 31.652 | 301.382 |
| 17.929 | 13.785 | 19.431 | 21.969 | 25.173 | 32.959 | 311.772 |

Διάγ.4.4 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (A)(B)(C)

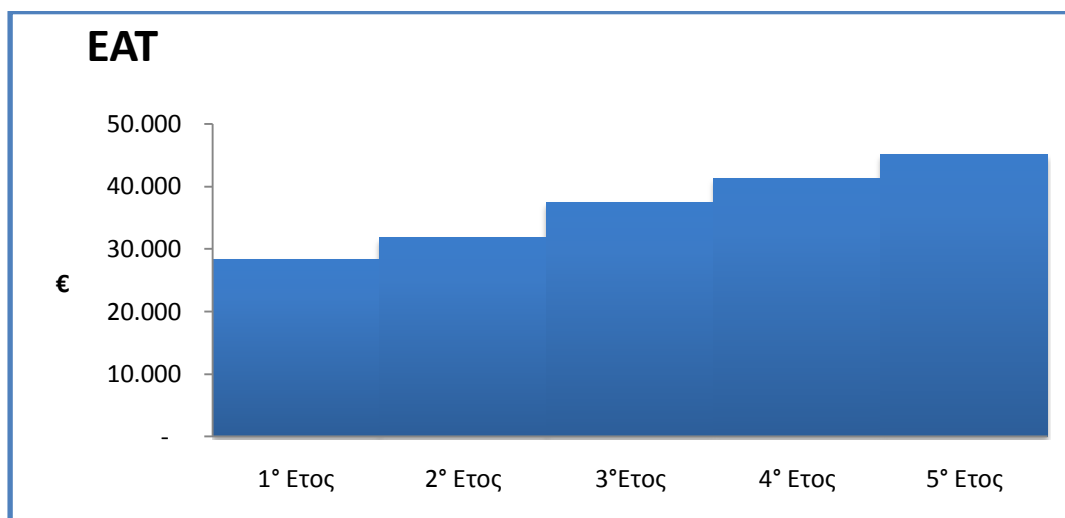


4.3 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Πιν.4.15 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (Βασικό Σενάριο)

| Αποτελέσματα χρήσης | Y1 Total | Y2 Total | Y3 Total | Y4 Total | Y5 Total |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Income | | | | | |
| Product A | 183.000 | 188.490 | 197.915 | 207.810 | 218.201 |
| Product B | 54.872 | 57.616 | 60.497 | 60.497 | 60.497 |
| Product C | 30.000 | 31.500 | 33.075 | 33.075 | 33.075 |
| Total Income | 267.872 | 277.606 | 291.487 | 301.382 | 311.773 |
| Cost of Supply | | | | | |
| Product A | 60.390 | 62.202 | 65.312 | 68.577 | 72.006 |
| Product B | 18.108 | 19.013 | 19.964 | 19.964 | 19.964 |
| Product C | 18.000 | 18.900 | 19.845 | 19.845 | 19.845 |
| Total Cost of Supply | 96.498 | 100.115 | 105.121 | 108.386 | 111.815 |
| Gross Margin | 171.374 | 177.491 | 186.366 | 192.996 | 199.958 |
| Employee Cost | | | | | |
| Admin's Compensation | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Full-Time Employees | 12.480 | 12.480 | 12.480 | 12.480 | 12.480 |
| Part-Time Employees | 44.928 | 44.928 | 44.928 | 44.928 | 44.928 |
| Total Employee Cost | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |
| Fixed Business Expenses | | | | | |
| Car and Truck Expenses | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.967 | 2.032 |
| Miscellaneous | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.967 | 2.032 |
| Office Expenses & Supplies | 1.800 | 1.854 | 1.910 | 1.910 | 2.032 |
| Rent (on business property) | 24.000 | 24.720 | 25.462 | 26.225 | 27.080 |
| Sales & Marketing | 600 | 618 | 637 | 654 | 700 |
| Utilities | 24.000 | 24.720 | 25.462 | 26.225 | 27.080 |
| Total Fixed Business Expenses | 54.000 | 55.620 | 57.289 | 58.931 | 60.956 |
| EBITDA | 47.966 | 52.463 | 59.669 | 64.640 | 69.594 |
| Depreciation | 11.700 | 11.700 | 11.700 | 11.700 | 11.700 |
| EBIT | 36.266 | 40.763 | 47.969 | 52.940 | 57.894 |
| Interest | / | / | / | / | / |
| EBT | 36.266 | 40.763 | 47.969 | 52.940 | 57.894 |
| Taxes | 7.979 | 8.968 | 10.553 | 11.647 | 12.737 |
| EAT | 28.287 | 31.795 | 37.416 | 41.293 | 45.157 |

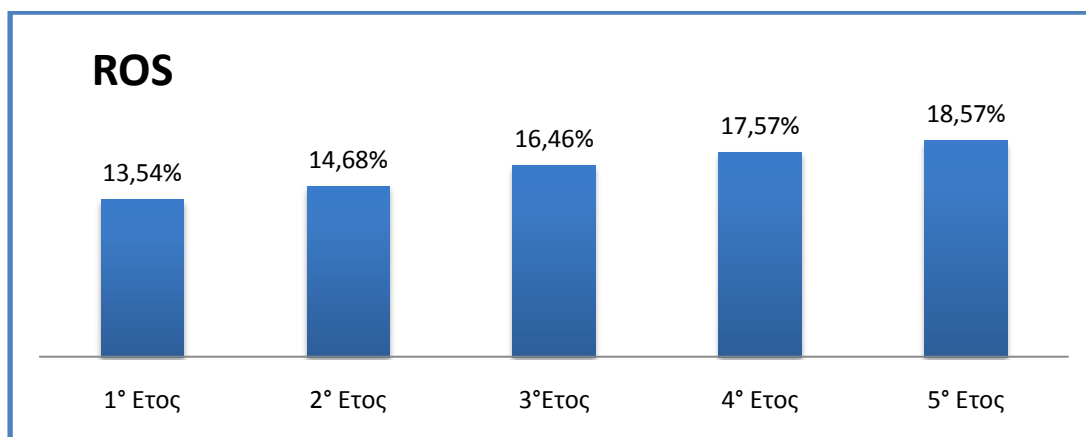
Διαγ.4.5 (EAT) Κέρδη μετά από τους φόρους



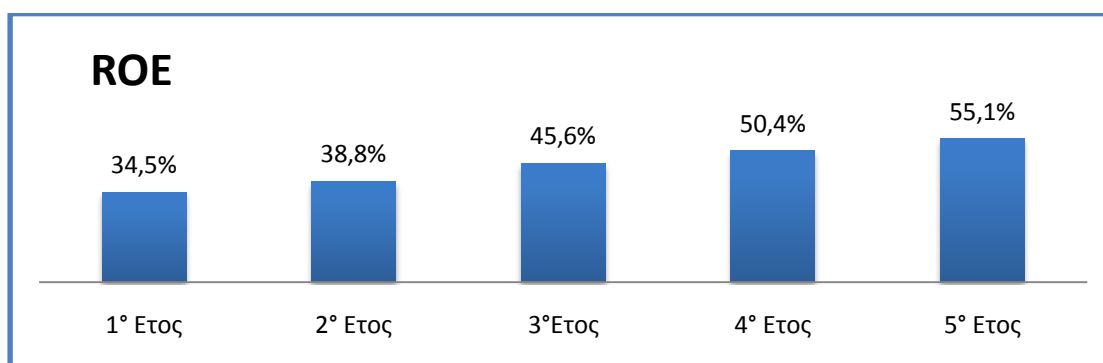
Πιν.4.16 Ισολογισμός

| Έτος | Έναρξη | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Fixed | 58.500 | 46.800 | 35.100 | 23.400 | 11.700 | 0 |
| Inventory | 8.700 | 9.500 | 10.000 | 10.500 | 11.000 | 12.000 |
| Cash | 14.800 | 64.583 | 107.957 | 157.121 | 209.615 | 265.472 |
| Total Assets | 82.000 | 120.883 | 153.057 | 191.021 | 232.315 | 277.472 |
| Equity | 82.000 | 82.000 | 110287 | 142082 | 179498 | 220791 |
| Retain earnings | 0 | 28.287 | 31.795 | 37.416 | 41.293 | 45.157 |
| C. liabilities | | 10596 | 10974 | 11523 | 11523 | 11523 |
| Total Liabilities & Equity | 82.000 | 120.883 | 153.057 | 191.021 | 232.315 | 277.472 |

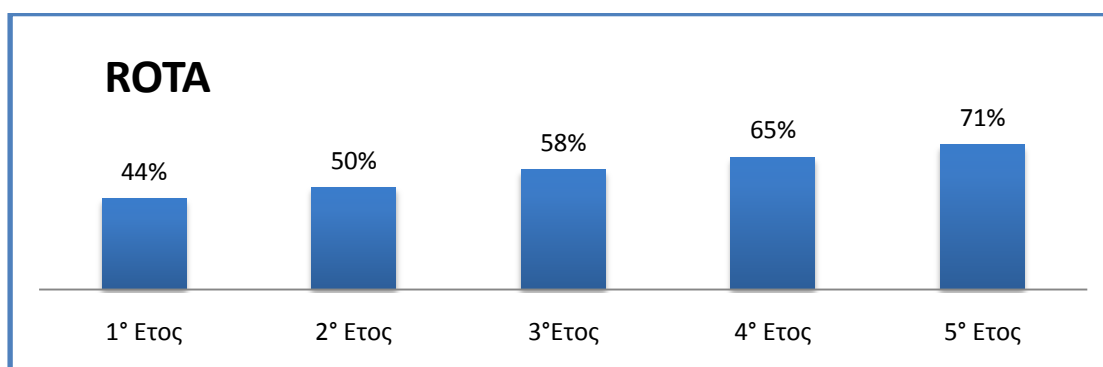
Διαγ.4.6 (ROS) Επιστροφή στις πωλήσεις



Διαγ.4.7 (ROE) Επιστροφή στη Καθαρή θέση



Διαγ.4.8 (ROTA) Επιστροφή στο συνολικό ενεργητικό

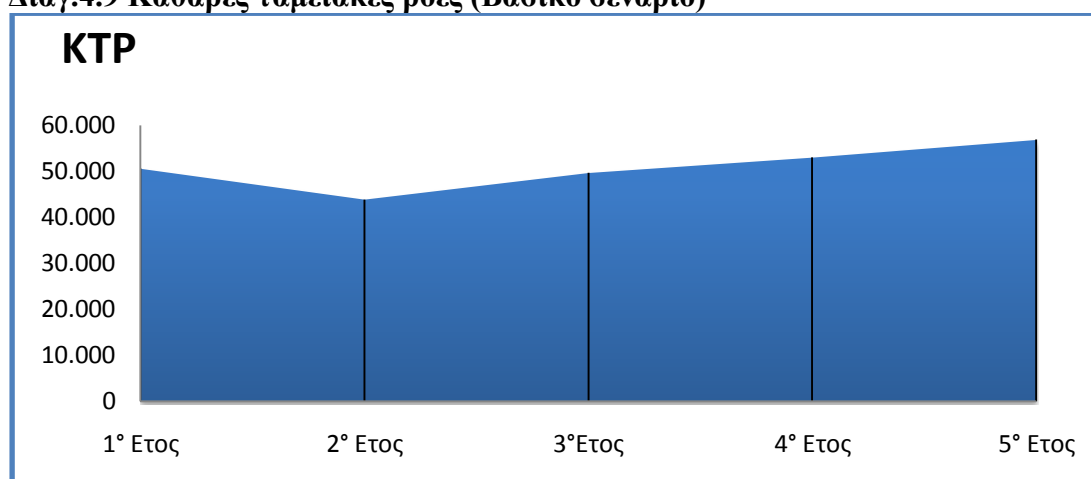


4.4 Κατάσταση ταμειακών ροών

Πιν.4.17 Κατάσταση ταμειακών ροών (Βασικό σενάριο)

| Projected Cash Flow Statement | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beginning Cash Balance | 5.800 | 56.383 | 100.257 | 149.921 | 202.932 |
| Cash Inflows | | | | | |
| Income from Sales | 267.872 | 277.606 | 291.487 | 301.382 | 311.773 |
| Total Cash Inflows | 267.872 | 277.606 | 291.487 | 301.382 | 311.773 |
| Cash Outflows | | | | | |
| Cost of Sales | 85.902 | 99.737 | 104.572 | 108.386 | 111.815 |
| Salaries and wages | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |
| Fixed Business expenses | 54.000 | 55.620 | 57.289 | 58.931 | 60.956 |
| Taxes | 7.979 | 8.968 | 10.553 | 11.647 | 12.737 |
| Total Cash Outflows | 217.289 | 233.733 | 241.822 | 248.372 | 254.916 |
| Cash Flow | 50.583 | 43.873 | 49.665 | 53.010 | 56.857 |

Διαγ.4.9 Καθαρές ταμειακές ροές (Βασικό σενάριο)



4.5 Worst case σενάριο

Στο δεύτερο αυτό σενάριο οι προβλεπόμενες πωλήσεις είναι μειωμένες κατά 15% εν σχέση με τη βασική εκδοχή που παρουσιάστηκε παραπάνω. Ακολουθούν ο πίνακας συνολικών προβλεπόμενων πωλήσεων για το worst case scenario, καθώς και η σύγκριση των συνόλων των δυο αυτών εκδοχών.

Πιν.4.18 Συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις(Worst case σενάριο)

| Months | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y1 | 27.000 | 21.750 | 21.750 | 25.425 | 25.500 | 11.250 |
| Y2 | 27.900 | 22.448 | 22.448 | 26.246 | 26.385 | 11.745 |
| Y3 | 29.295 | 23.570 | 23.570 | 27.559 | 27.704 | 12.332 |
| Y4 | 30.512 | 24.624 | 24.624 | 28.775 | 28.759 | 12.515 |
| Y5 | 31.789 | 25.732 | 25.732 | 30.053 | 29.866 | 12.706 |

| Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Total |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| 11.250 | 11.250 | 15.000 | 18.000 | 20.625 | 27.000 | 235.800 |
| 11.745 | 11.745 | 15.570 | 18.585 | 21.296 | 27.900 | 244.013 |
| 12.332 | 12.332 | 16.349 | 19.514 | 22.361 | 29.295 | 256.213 |
| 12.515 | 12.515 | 16.835 | 20.366 | 23.334 | 30.512 | 265.886 |
| 12.706 | 12.706 | 17.346 | 21.260 | 24.356 | 31.789 | 276.042 |

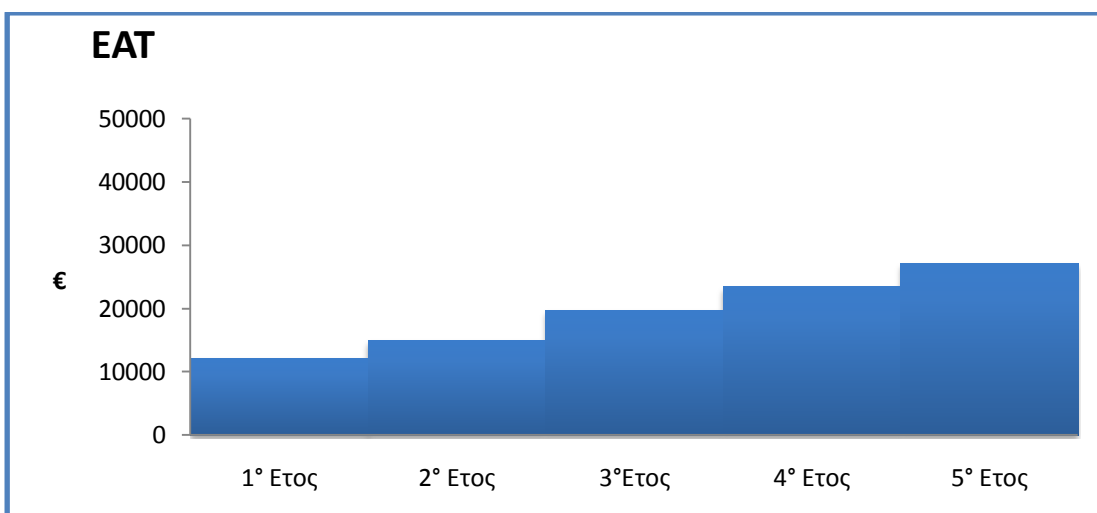
Πιν.4.19 Σύγκριση πωλήσεων

| Σύγκριση Συνόλων | Basic | Worst Case |
|-----------------------------|----------------|-------------------|
| Y1 | 267.872 | 235.800 |
| Y2 | 277.606 | 244.013 |
| Y3 | 291.487 | 256.213 |
| Y4 | 301.382 | 265.886 |
| Y5 | 311.773 | 276.042 |

Πιν.4.20 Αποτελέσματα χρήσεως (Worst case σενάριο)

| Αποτελέσματα χρήσεως | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total Income | 235.800 | 244.013 | 256.213 | 265.886 | 276.042 |
| Total Cost of Sales | 85.104 | 88.179 | 92.588 | 95.780 | 99.131 |
| Gross Margin | 150.696 | 155.834 | 163.625 | 170.106 | 176.911 |
| Total Salary and Wages | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |
| Total Fixed Business Expenses | 54.000 | 55.620 | 57.289 | 58.931 | 60.956 |
| EBITDA | 27.288 | 30.806 | 36.928 | 41.767 | 46.547 |
| Depreciation | 11.700 | 11.700 | 11.700 | 11.700 | 11.700 |
| EBIT | 15.588 | 19.106 | 25.228 | 30.067 | 34.847 |
| Interest | / | / | / | / | / |
| EBT | 15.588 | 19.106 | 25.228 | 30.067 | 34.847 |
| Taxes | 3.429 | 4.203 | 5.550 | 6.614 | 7.666 |
| EAT | 12.158 | 14.902 | 19.677 | 23.452 | 27.180 |

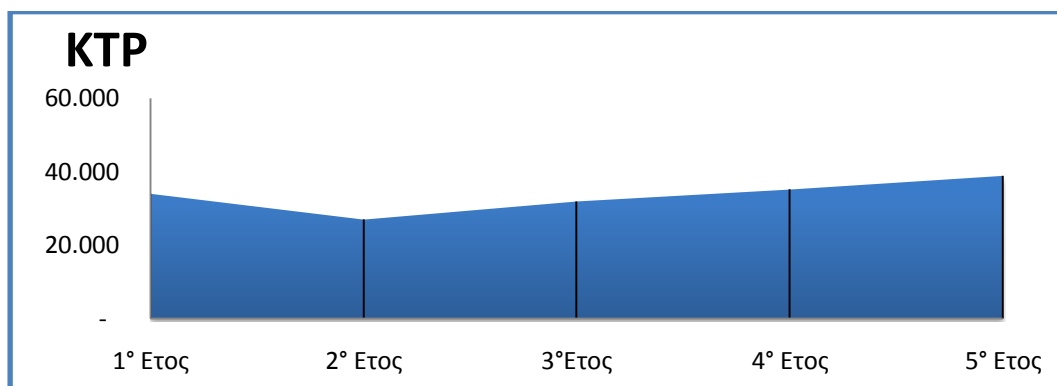
Διαγ.4.10 (EAT) Κέρδη μετά από τους φόρους



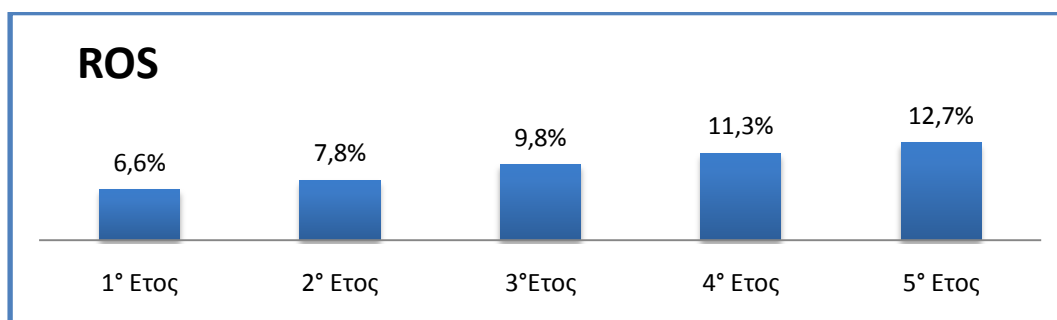
Πιν.4.21 Κατάσταση ταμειακών ροών (Worst case σενάριο)

| Projected Cash Flow | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Beginning Cash Balance | 5800 | 39.784 | 66.745 | 98.648 | 133.801 |
| Cash Inflows | | | | | |
| Income from Sales | 235.800 | 244.013 | 256.213 | 265.886 | 276.042 |
| Total Cash Inflows | 235.800 | 244.013 | 256.213 | 265.886 | 276.042 |
| Cash Outflows | | | | | |
| Cost of Sales | 74.979 | 87821 | 92063 | 95780 | 99131 |
| Operating Activities | | | | | |
| Salaries and wages | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |
| Fixed Business expenses | 54.000 | 55.620 | 57.289 | 58.931 | 60.956 |
| Taxes | 3.429 | 4.203 | 5.550 | 6.614 | 7.666 |
| Total Cash Outflows | 201.816 | 217.052 | 224.310 | 230.733 | 237.161 |
| Cash Flow | 33.984 | 26.961 | 31.903 | 35.153 | 38.881 |

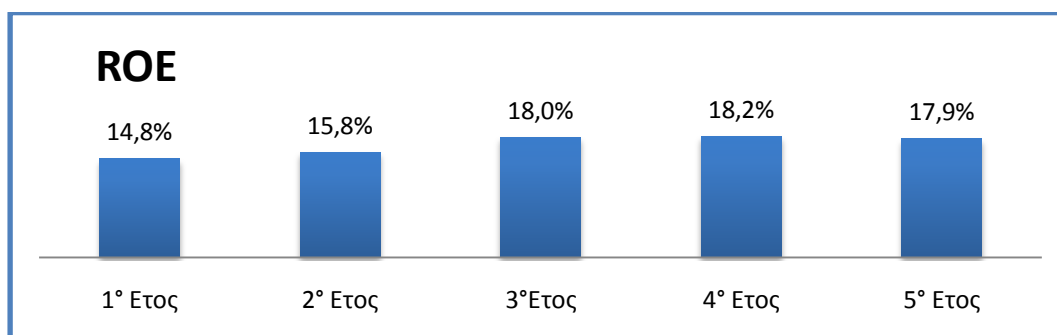
Διαγ.4.11 Καθαρές ταμειακές ροές



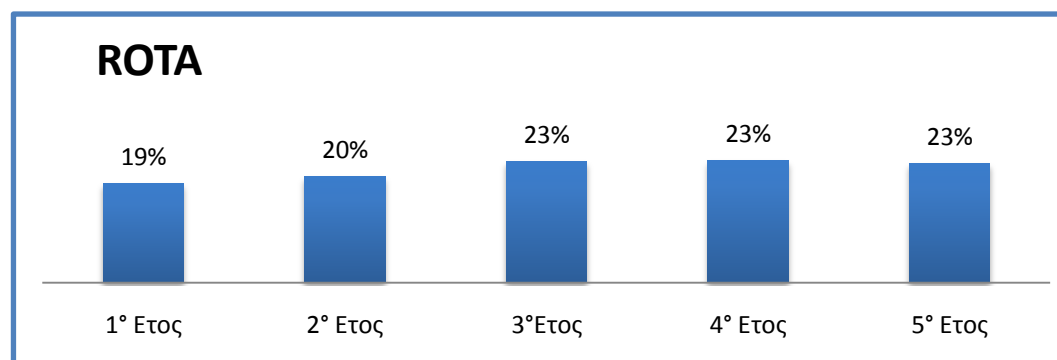
Διαγ.4.12 (ROS) Επιστροφή στις πωλήσεις



Διαγ.4.13 (ROE) Επιστροφή στη Καθαρή θέση

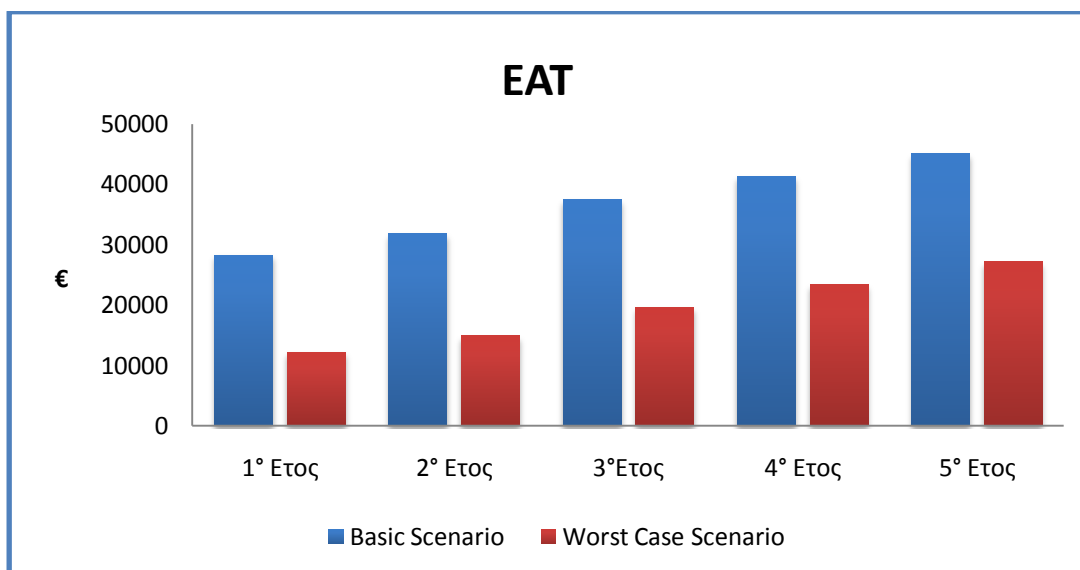


Διαγ.4.14 (ROTA) Επιστροφή στο συνολικό ενεργητικό

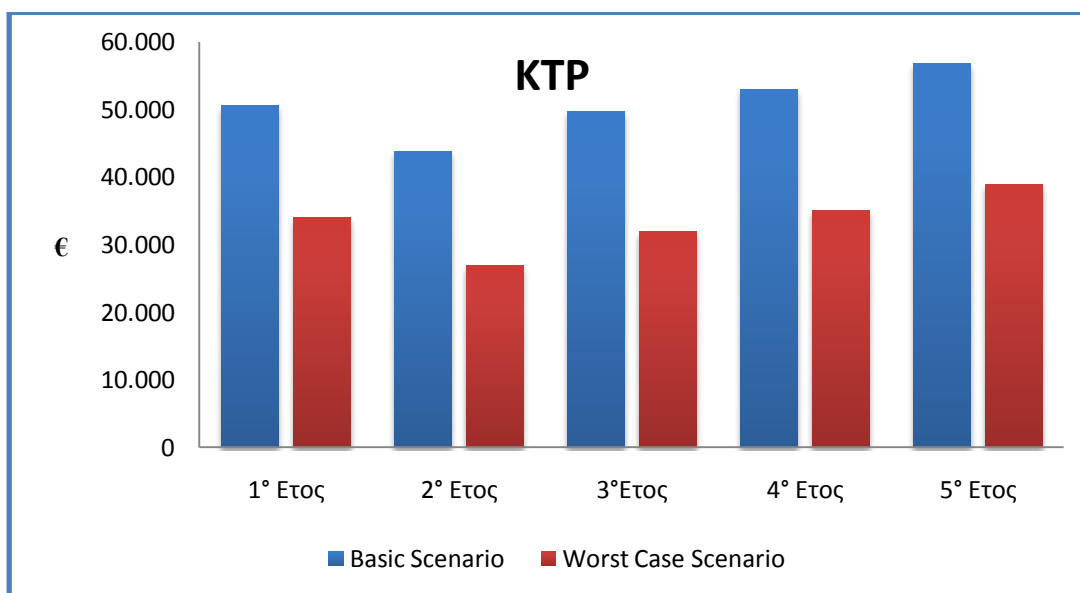


4.6 Σύγκριση σεναρίων

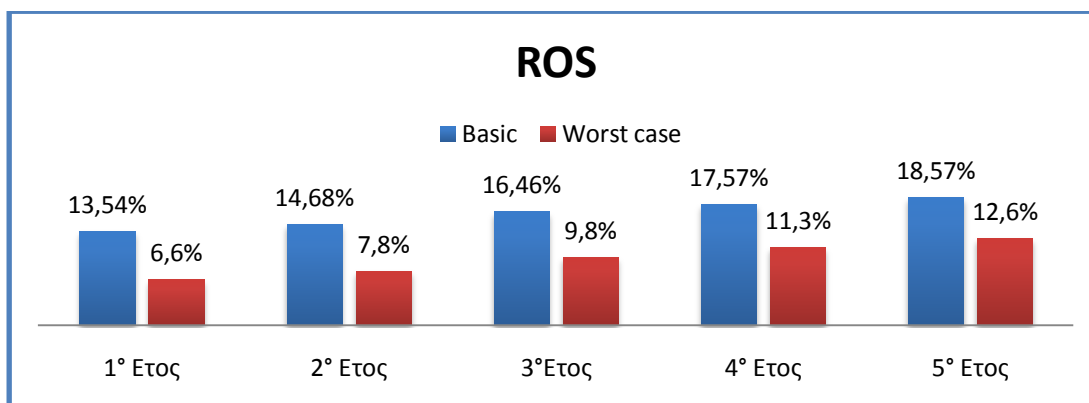
Διαγ.4.15 Σύγκριση κερδών



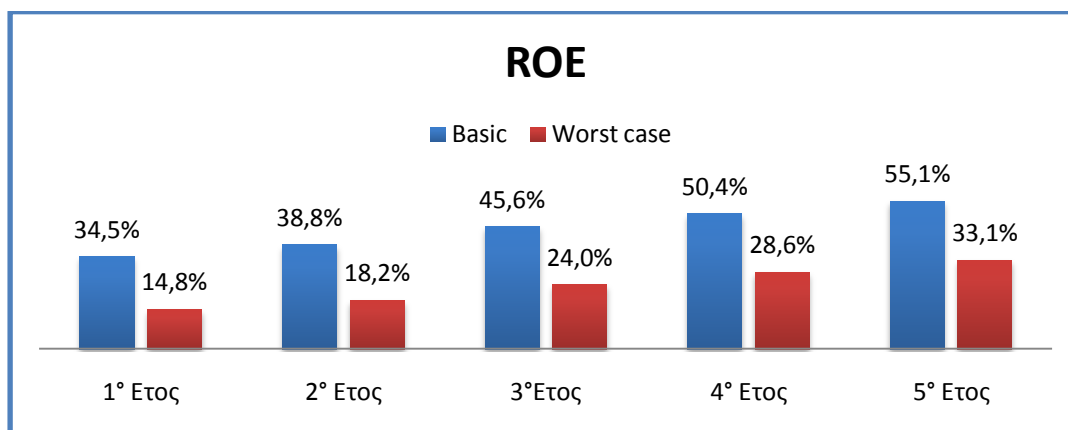
Διαγ.4.16 Σύγκριση ΚΤΡ



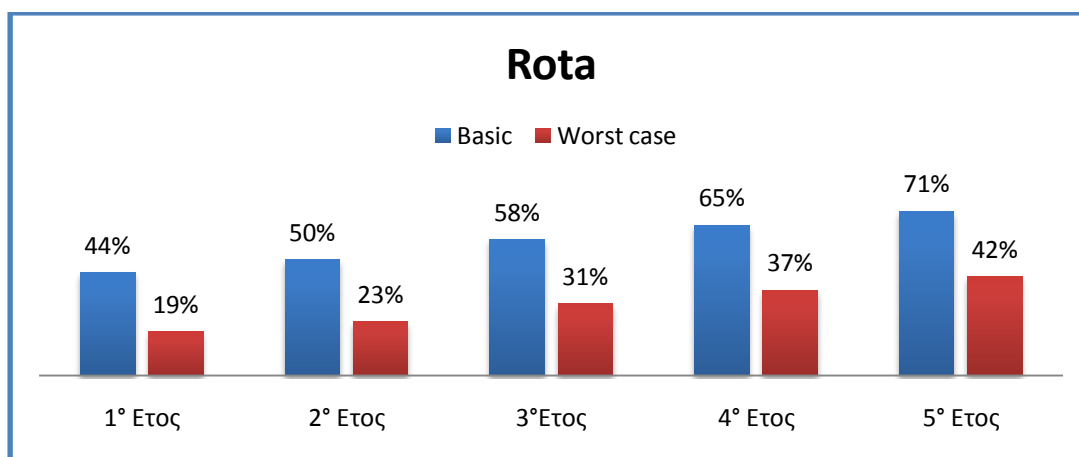
Διαγ.4.17 Σύγκριση ROS



Διαγ.4.18 Σύγκριση ROE



Διαγ.4.19 Σύγκριση ROTA



4.7 Ανάλυση νεκρού σημείου πωλήσεων

Με την ανάλυση νεκρού σημείου (N.Σ.),(break even) μπορούμε να εξετάσουμε τις επιπτώσεις στη κερδοφορία της επιχείρησης από μεταβολές του ύψους των πωλήσεων. Το νεκρό σημείο είναι το ύψος των πωλήσεων στο οποίο η συνολική πρόσδοδος καλύπτει το σύνολο των δαπανών και προκύπτει από την ακόλουθη σχέση :

$$S_{b.e.} \times P = C_{fix} + C_{var} \times S_{b.e.} \quad (1)$$

$S_{b.e.}$ - Το ύψος των πωλήσεων που αντιστοιχεί στο νεκρό σημείο

P - Η τιμή πώλησης των προϊόντων

C_{fix} - Οι συνολικές σταθερές δαπάνες

C_{var} - Οι μεταβλητές δαπάνες ανά μονάδα προϊόντος

Από τη σχέση (1) υπολογίζουμε το $S_{b.e.}$ για όλα τα έτη χρησιμοποιώντας το παρακάτω πίνακα.

| | | |
|-------------------------|---------|-------|
| Έσοδα Πωλήσεων | 267.872 | 100% |
| Κόστος Πωλήσεων | 96.498 | 36,1% |
| Μικτό περιθώριο κέρδους | 171.374 | 63,9% |

Πιν.4.22 Νεκρό σημείο πωλήσεων

| Sales break even | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Μισθοδοσία | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 | 69.408 |
| Λειτουργικές δαπάνες | 65.700 | 67.320 | 68.988 | 70.707 | 72.477 |
| Σύνολο δαπανών | 135.108 | 136.728 | 138.396 | 140.115 | 141.885 |
| Υπολογισμός Νεκρού σημείου | 135.108 | 136.728 | 138.396 | 140.115 | 141.885 |
| | 63,9% | 63,9% | 63,9% | 63,9% | 63,9% |
| Νεκρό σημείο πωλήσεων | 211.437 | 213.972 | 216.582 | 219.272 | 222.042 |

Η επιχείρηση δηλαδή πρέπει να καλύπτει τον ανάλογο αριθμό πωλήσεων που προβλέπονται στο παραπάνω πίνακα με σκοπό να αποπληρώνει τα έξοδα της και να μην ζημιώνεται στο τέλος της χρήσης. Το νεκρό σημείο βρίσκεται 10% περίπου χαμηλότερα σε σχέση με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του worst case σεναρίου και 25 % χαμηλότερα σε σχέση με το βασικό.

4.8 Αξιολόγηση επένδυσης

Η αξιολόγηση της επένδυσης του σχεδίου θα πραγματοποιηθεί με τρεις μεθόδους. Τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (ΚΠΑ), τον εσωτερικό βαθμό απόδοσης (ΕΒΑ) και την περίοδο αποπληρωμής της επένδυσης. Η οικονομική διάρκεια του project ανέρχεται σε 5 έτη. Για την πραγματοποίηση της επένδυσης απαιτείται ένα αρχικό κεφάλαιο ($K_0=82.000\text{€}$) το οποίο αποφέρει καθαρές ταμειακές ροές για τα επόμενα 5 χρόνια σύμφωνα με την ανάλυση. Στην αξιολόγηση της επένδυσης θα λάβουν μέρος και τα 2 σενάρια που αναλύθηκαν, το βασικό και το worst case σενάριο με σκοπό να εξετάσουμε το πλάνο σε ένα εύρος αποτελεσμάτων και όχι μεμονωμένα σε κάποιο σημείο.

4.8.1 Καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ)

Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (ΚΑΠ), προεξοφλούμε τις καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) του σχεδίου με ένα προεξοφλητικό επιτόκιο (i) με σκοπό να υπολογίσουμε τις παρούσες αξίες τους (ΠΑ). Έπειτα αφαιρούμε το καταβεβλημένο αρχικό κεφάλαιο (K_0) της επένδυσης.

- Αν $KPA > 0$, η επένδυση αποδέχεται, αξίζει περισσότερο από ότι κοστίζει
- Αν $KPA = 0$, η επένδυση είναι οριακή, αξίζει όσο κοστίζει
- Αν $KPA < 0$, η επένδυση απορρίπτεται, αξίζει λιγότερο από όσο κοστίζει

$$KPA = KTP_0 + \frac{KTP_1}{(1+i)^1} + \frac{KTP_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{KTP_n}{(1+i)^n} = \sum_{t=0}^n \frac{KTP_t}{(1+i)^t}$$

Το προεξοφλητικό επιτόκιο (i) αντιπροσωπεύει το οριακό κόστος κεφαλαίου, δηλαδή το κόστος άντλησης των κεφαλαίων που είναι απαραίτητα για τη χρηματοδότηση του εγχειρήματος. Στη παρούσα μελέτη η αξιολόγηση έχει πραγματοποιηθεί με $i = 12\%$

Πιν.4.23 Καθαρή παρούσα αξία (Βασικό σενάριο)

| Basic | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------|
| Καθαρές ταμειακές ροές | 50.583 | 43.873 | 49.665 | 53.010 | 56.857 |
| Συντελεστής προεξόφλησης | 1,12 | 1,25 | 1,40 | 1,57 | 1,76 |
| ΚΠΑ | | | | | 99.441 |

Πιν.4.24 Καθαρή παρούσα αξία (Worst case σενάριο)

| Worst case | 1° Έτος | 2° Έτος | 3° Έτος | 4° Έτος | 5° Έτος |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------------|
| Καθαρές ταμειακές ροές | 33.984 | 26.961 | 31.903 | 35.153 | 38.881 |
| Συντελεστής προεξόφλησης | 1,12 | 1,25 | 1,4 | 1,57 | 1,76 |
| ΚΠΑ | | | | | 37.181 |

Πιν.4.25 Σύγκριση ΚΠΑ

| NPV comparison | Basic | Worst |
|------------------------|---------------|---------------|
| Προεξοφλητικό επιτόκιο | 12% | 12% |
| Κόστος επένδυσης | 82.000 | 82.000 |
| ΚΠΑ | 99.441 | 37.181 |

Και στα δύο σενάρια η καθαρή παρούσα αξία είναι μεγαλύτερη του μηδενός, οπότε σύμφωνα με τη μέθοδο η επένδυση γίνεται αποδεκτή. Η αιτία της υψηλής καθαρής παρούσας αξίας στη πρώτη περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι το αρχικό κόστος επένδυσης κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε συνδυασμό με τις υψηλές καθαρές ταμειακές ροές του σχεδίου. Επίσης η μεγάλη διαφορά μεταξύ της απόδοσης των δυο σχεδίων προκύπτει από τον υψηλό αριθμό σταθερών εξόδων (έξοδα λειτουργίας και μισθοδοσίας) που απαιτεί η επένδυση σε ετησία βάση, το οποία παραμένουν σταθερά και για τα δυο σενάρια. Η ΚΠΑ υπολογίστηκε για το σύνολο της οικονομική ζωής του πλάνου που ανέρχεται σε 5 έτη.

4.8.2 Εσωτερικός βαθμός απόδοσης (EBA)

Ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης εκφράζει το επιτόκιο εκείνο που όταν εφαρμοστεί στη σχέση $KΠΑ = KTP_0 + \frac{KTP_1}{(1+i)^1} + \frac{KTP_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{KTP_n}{(1+i)^n}$, μηδενίζει την ΚΠΑ του επενδυτικού σχεδίου. Σε περίπτωση που ο ΕΒΑ της επένδυσης είναι μεγαλύτερος από το οριακό κόστος κεφαλαίου ($i=12\%$) η επένδυση γίνεται αποδεκτή. Εφαρμόζοντας τη μέθοδο ΕΒΑ προκύπτει:

| | | |
|-----|-------|------------|
| | Basic | Worst case |
| EBA | 53% | 28,5% |

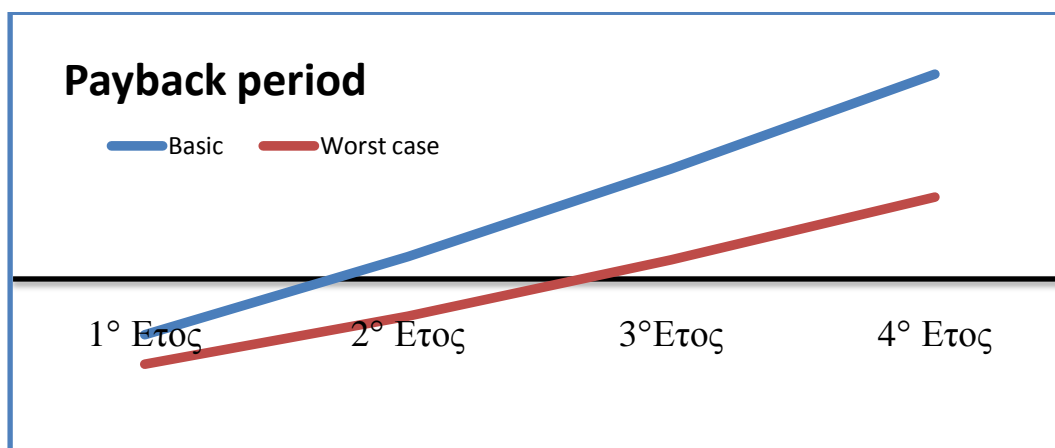
Και στα 2 σενάρια ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης είναι μεγαλύτερος του προεξοφλητικού επιτοκίου, οπότε σύμφωνα με τη μέθοδο η επένδυση γίνεται αποδεκτή. Για τον ΕΒΑ ισχύει ότι ακριβώς ισχύει και για τη ΚΠΑ των δύο αυτών σχεδίων όσο αφορά τις τιμές, τη διαφορά τους και τη διάρκεια οικονομικής ζωής της επένδυσης.

4.8.3 Περίοδος αποπληρωμής (Payback period)

Η περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης είναι ο χρόνος κατά τον οποίο οι καθαρές ταμειακές ροές έχουν άθροισμα ίσο με το αρχικό κόστος που δαπανήθηκε. Στη παρούσα μελέτη το αρχικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 82.000 €. Αθροίζοντας τις καθαρές ταμειακές ροές και των 2 σεναρίων έχουμε ως αποτέλεσμα:

- Basic payback period < 2 years
- Worst case payback period < 3 years

Διαγ.4.20 Σύγκριση περιόδων αποπληρωμής



5 Συμπεράσματα

Το δυσμενές εμπορικό καθεστώς που προκαλείται από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει ήδη απασχολήσει εταιρίες και επιχειρήσεις, που προσπαθούν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Πολύ περισσότερο για νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα, που τα εμπόδια υψώνονται ακόμα μεγαλύτερα μπροστά τους στο στίβο της ανάπτυξης. Οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες όμως δε μπορούν απλά να σταματήσουν να συμβαίνουν, αλλά πρέπει και αυτές να προσαρμοστούν στη νέα τάξη πραγμάτων. Περισσότερο από ποτέ, η αναγνώριση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επενδύσεις, αποτελεί ουσιώδη προαπαιτούμενο για την ανάληψη τέτοιου είδους πρωτοβουλιών. Η καινοτομία και η εξειδίκευση στο φάσμα των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων πρέπει να λάβει πρωταγωνιστικό ρόλο σε προϊόντα και υπηρεσίες, τόσο από ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, όσο και από νέες προς σύσταση.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο εστιάζει σίγουρα σε καινοτόμο προϊόν, αλλά και καινοτόμες λύσεις για τη διάθεση του. Οι μέθοδοι αξιολόγησης του σχεδίου υποστηρίζουν τη σύστασή του, καθώς η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) είναι μεγαλύτερη του μηδενός, ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης (EBA) μεγαλύτερος από το κόστος κεφαλαίου και η περίοδος αποπληρωμής της επένδυσης εντός αρχικών στόχων και για τα δυο σενάρια που αναλύθηκαν. Κομβικό σημείο για τη βιωσιμότητα του σχεδίου αποτελεί το νεκρό σημείο πωλήσεων που ανέρχεται σε περίπου 211.000€ και καλύπτει όλα τα τρέχοντα έξοδα με αποτέλεσμα να μην ζημιώνεται το πλάνο. Η ικανότητα της επένδυσης να δημιουργεί υψηλές καθαρές ταμειακές ροές σε συνδυασμό με τις μικρές πιστώσεις των προμηθευτών της, δίνουν την ευκαιρία για σύντομη επέκταση και κάλυψη των μακροπρόθεσμων στόχων της, κάτι το οποίο αποτελεί βραχίονα για τη μελλοντική βιωσιμότητα και ανάπτυξη της. Προβλήματα όπως η εποχικότητα, φαίνεται να μετριάζονται με την εισαγωγή παγωτών προϊόντων τους δύσκολους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ η εύρεση κατάλληλων σημείων πώλησης, πλέον είναι εύκολη και πιο συμφέρουσα όσο αφορά στις τιμές μίσθωσης τους. Παρόλα αυτά, λοιποί κίνδυνοι που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την έκβαση του επιχειρηματικού αυτού πλάνου ελλοχεύουν συνεχώς, με βασική απειλή την ολοένα και μειούμενη αγοραστική δύναμη του καταναλωτικού κοινού.

Τέλος, σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αποτυγχάνουν στην αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων του περιβάλλοντος, αλλά στην υλοποίηση των στρατηγικών που έχουν θέσει. Η πραγμάτωση ενός τέτοιου σχεδίου απαιτεί αφοσίωση, λογική και θάρρος από τους εν δυνάμει επενδυτές με σκοπό να επιτύχουν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, καθώς η τρέχουσα χρονική περίοδος όπως έχει ήδη αναφερθεί χαρακτηρίζει δυσεπίτευκτο το επιχειρείν σε όλο σχεδόν το φάσμα των δραστηριοτήτων του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Thomas L.Wheelen .J. David Hunger.(2011). Strategic Management and business policy. *Towards global sustainability*.13th edition
- Emmanuel O. Afoakwa.(2010).Chocolate Science and Technology.
- Terri Marcieca.ISS institute fellowship.(2010).The Artisan Chocolate Production
- Philip Kotler.Gary Armstrong.(2005).Principals of Marketing.11th edition
- Ciaran Walsh.(2008).Key Management Ratios. *The 100+ ratios every manager needs to know*.4th edition
- Richard A.Brealey.Steward C.Mayers.Alan J. Marcus.(2001).Fundamentals of Corporate Finance.3rd Edition
- Γεωργίου Α. Καραθανάσης.(2002).Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές.3^η Έκδοση
- Αντωνίου Ι. Μαντη.(2000).Υγεινή και τεχνολογία του γάλακτος και των προϊόντων του.3^η Έκδοση
- Μπλούκας Γ. Ιωάννης .(2002).Επεξεργασία και συντήρηση τροφίμων.
- Icap management consultants.(2009).Κλαδική μελέτη.*Σοκολάτα – Προϊόντα Σοκολατοποιίας*
- Ομοσπονδία Επαγγελματιοβιοτεχνών ζαχαροπλαστών Ελλάδας.(2011).Κόσμος της Ελληνικής Ζαχαροπλαστικής.Τεύχος:91.93.94.96.100

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1 Επιμερισμός κόστους Προϊόντων

| Per product analysis | Chocolate | Ice cream | Choc.Misc | Total Y1 |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| Income | 183000 | 54872 | 30000 | 267872 |
| percent | 68% | 21% | 11% | 100% |
| Cost of Supply | 60390 | 18108 | 18000 | 96498 |
| Gross Margin | 122610 | 36764 | 12000 | 171374 |
| Employee Cost | | | | |
| Administrator's Compensation | 4000 | 4000 | 4000 | 12000 |
| Full-Time Employees | 12480 | - | - | |
| Part-Time Employees | 14976 | 14976 | 14976 | 44928 |
| Total Salary and Wages | 31456 | 18976 | 18976 | 69408 |
| Operating Expenses | | | | |
| Car and Truck Expenses (del) | 600 | 600 | 600 | 1800 |
| Miscellaneous | 600 | 600 | 600 | 1800 |
| Office Expenses & Supplies | 600 | 600 | 600 | 1800 |
| Rent (on business property) | 16320 | 5040 | 2640 | 24000 |
| Sales & Marketing | 300 | 300 | - | 600 |
| Utilities | 14400 | 7200 | 2400 | 24000 |
| Total Operating Expenses | 32820 | 14340 | 6840 | 54000 |
| EBITDA | 58334 | 3448 | -13816 | 47966 |
| Depreciation | 11700 | - | - | 11700 |
| EBIT | 46634 | 3448 | -13816 | 36266 |
| Interest | - | - | - | - |
| EBT | 46634 | 3448 | -13816 | 36266 |
| Taxes | - | - | - | 7979 |
| EAT | - | - | - | 28287 |

2 Προδημοσίευση προκήρυξης ΕΣΠΑ ΕΠ Αττικής

Η προδημοσίευση αφορά την προκήρυξη δράσης, από το Υπουργείο Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, για την ενίσχυση Επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους τομείς της Μεταποίησης, του Τουρισμού, του Εμπορίου και των Υπηρεσιών στο πλαίσιο των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2007-2013 για την υλοποίηση στοχευμένων δράσεων με σκοπό την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Στο πλαίσιο της προκήρυξης θα ενισχυθούν υφιστάμενες, νέες και υπό σύσταση επιχειρήσεις.

Στόχος της δράσης είναι η ενίσχυση επιχειρήσεων για την υλοποίηση επενδύσεων προσανατολισμένων στη καινοτομία, το περιβάλλον και τις τεχνολογίες πληροφορικής και η απευθείας τόνωση του επιχειρείν σε συνθήκες κρίσης. Επιπλέον με τη συγκεκριμένη χρηματοδότηση διασφαλίζεται η διατήρηση αλλά και η δημιουργία θέσεων απασχόλησης, καθώς η ενίσχυση κατευθύνεται και σε υπό σύσταση επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα θα ενισχυθούν:

- Υφιστάμενες επιχειρήσεις: οι επιχειρήσεις που έχουν τουλάχιστον δύο πλήρεις κλεισμένες διαχειριστικές χρήσεις
- Νέες επιχειρήσεις: οι επιχειρήσεις που έχουν μέχρι την ημερομηνία παραλαβής της επενδυτικής τους πρότασης δύο πλήρεις διαχειριστικές χρήσεις
- Υπό σύσταση επιχειρήσεις: οι επιχειρήσεις που θα συσταθούν μετά την παραλαβή του επενδυτικού τους σχεδίου

Οι ενισχύσεις αφορούν στους ακόλουθους τομείς /θεματικές ενότητες:

- **Μεταποίηση:** Αφορά στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας μεταποιητικών επιχειρήσεων.
- **Τουρισμός:** Αφορά στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας τουριστικών επιχειρήσεων.
- **Εμπόριο:** Αφορά στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων σε δυναμικούς στοχευμένους κλάδους του τριτογενή τομέα
- **Υπηρεσίες:** Αφορά στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων σε δυναμικούς στοχευμένους κλάδους του τριτογενή τομέα

Όροι και προϋποθέσεις

Το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που υποβάλλει την επενδυτική πρόταση ονομάζεται «Δυνητικός Δικαιούχος της Ενίσχυσης».

Οι προϋποθέσεις συμμετοχής των δυνητικών δικαιούχων των ενισχύσεων, είναι οι ακόλουθες:

- Να είναι εγκατεστημένοι ή να προτίθενται να εγκατασταθούν, ως ανεξάρτητες επιχειρήσεις με το πλήρες αντικείμενο τους, στην Ελληνική επικράτεια
- Να μην είναι προβληματική επιχείρηση
- Να λειτουργούν ή να προτίθενται να λειτουργήσουν αποκλειστικά με νομική μορφή ατομικής επιχείρησης ή ΟΕ ή ΕΕ ή ΕΠΕ ή μονοπρόσωπης ΕΠΕ ή ΑΕ
- Να τηρούν (για υφιστάμενες και νέες επιχειρήσεις) ή να δεσμευτούν ότι θα τηρήσουν εφόσον εγκριθούν (για υπό σύσταση επιχειρήσεις) κατά την υποβολή της επενδυτικής πρότασης βιβλία Β' ή Γ' κατηγορίας του ΚΒΣ
- Να μην εκκρεμεί εις βάρος τους διαδικασία ανάκτησης παλαιάς κρατικής ενίσχυσης
- Για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ΜΜΕ, σύμφωνα με τον ορισμό της σύστασης της Επιτροπής 2003/361/ΕΚ της 6ης Μαΐου 2003 (Παράρτημα Α' της παρούσας), ο μέσος ετήσιος κύκλος εργασιών τριετίας τους να κυμαίνεται:
 - ο Από τριάντα χιλιάδες ευρώ (30.000 €) μέχρι πενήντα εκατομμύρια ευρώ (50.000.000,00) για τη θεματική ενότητα **«Μεταποίηση»**
 - ο Από τριάντα χιλιάδες ευρώ (30.000 €) μέχρι πενήντα εκατομμύρια ευρώ (50.000.000,00) για τη θεματική ενότητα **«Τουρισμός»**
 - ο Από είκοσι χιλιάδες ευρώ (20.000 €) μέχρι πενήντα εκατομμύρια ευρώ (50.000.000,00) για την θεματική ενότητα **«Εμπόριο»**
 - ο Από είκοσι χιλιάδες ευρώ (20.000 €) μέχρι πενήντα εκατομμύρια ευρώ (50.000.000,00) για την θεματική ενότητα **«Υπηρεσίες»**

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του κύκλου εργασιών αφορούν στις τρεις τελευταίες κλεισμένες πλήρεις δωδεκάμηνες διαχειριστικές χρήσεις ή, εφόσον δεν υπάρχουν, στις δύο τελευταίες κλεισμένες πλήρεις δωδεκάμηνες διαχειριστικές χρήσεις. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών προσδιορίζεται από το σχετικό φορολογικό έντυπο της κάθε επιχείρησης. Για τις υφιστάμενες μεγάλες επιχειρήσεις, θα καθοριστούν τα αντίστοιχα όρια. Δεν έχουν δικαίωμα υποβολής πρότασης οι δημόσιες επιχειρήσεις ή οργανισμοί ή / και οι θυγατρικές τους, καθώς

και οι εταιρείες στις οποίες συμμετέχουν, άμεσα ή έμμεσα, με ποσοστό μεγαλύτερο του είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) οι ΟΤΑ.

Τι χρηματοδοτείται

Ο προϋπολογισμός κάθε πρότασης που μπορεί να επιχορηγηθεί κυμαίνεται:

- Από 30.000 έως 300.000 € για την θεματική ενότητα «Μεταποίηση»
- Από 30.000 έως 300.000 € για την θεματική ενότητα «Τουρισμός»
- Από 20.000 έως 100.000 € για την θεματική ενότητα «Εμπόριο»
- Από 20.000 έως 100.000 € για την θεματική ενότητα «Υπηρεσίες»

Το μέγιστο επιχορηγούμενο ύψος του επενδυτικού σχεδίου θα συνδέεται με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Τα ποσοστά επιχορήγησης για την Περιφέρεια Αττικής είναι για τις μεσαίες επιχειρήσεις 40% και για μικρές επιχειρήσεις 50%. Για τις επιλέξιμες ενέργειες και δαπάνες, επιλεξιμότητα Κωδικών Αρχικής Δραστηριότητας (ΚΑΔ) και περισσότερες πληροφορίες δείτε το πλήρες κείμενο της προδημοσίευσης.

Προϋπολογισμός

€ 130.500.000

Ο ανωτέρω προϋπολογισμός αφορά μόνο στη Περιφέρεια Αττικής και θα κατανεμηθεί κατά 80% σε υφιστάμενες και κατά 20% σε νέες /υπό σύσταση επιχειρήσεις. Ο Συνολικός προϋπολογισμός της προκήρυξης ανέρχεται στα 433.500.000 €

Επιχειρησιακό πρόγραμμα

ΕΠ "Αττικής"

Είδος ενίσχυσης

Οικονομική Ενίσχυση - Επιδότηση

Τομείς ενδιαφέροντος

Υπηρεσίες – Εμπόριο, Βιομηχανία – Μεταποίηση, Τουρισμός

3 Κατάλογος πινάκων

| | |
|--|----|
| Πιν.1.1 Αναλυση σύνθεσης του γάλακτος / Μέση Περιεκτικότητα σε βιταμίνες | 21 |
| Πιν.1.2 Οργανοληπτικά χαρακτηριστικά | 22 |
| Πιν.4.1 Κόστος επένδυσης εργαστηριακής μονάδας | 48 |
| Πιν.4.2 Κόστος επένδυσης καταστημάτων | 49 |
| Πιν.4.3 Λοιπά αρχικά έξοδα και έξοδα πρώτης εγκαταστάσεις | 49 |
| Πιν.4.4 Συνολικό κόστος επένδυσης | 50 |
| Πιν.4.5 Χρηματοοικονομικό σχέδιο | 50 |
| Πιν.4.6 Ετήσιες Αποσβέσεις..... | 51 |
| Πιν.4.7 Κόστος εργασίας..... | 51 |
| Πιν.4.8 Κόστος λειτουργίας..... | 51 |
| Πιν.4.9 Κόστος Προμηθειών | 52 |
| Πιν.4.10 Κόστος πωληθέντων | 52 |
| Πιν.4.11 Προϊόντα σοκολάτας εγχώριας παράγωγης (A) | 54 |
| Πιν.4.12 Παγωτά προϊόντα (B)..... | 55 |
| Πιν.4.13. Προϊόντα σοκολάτας εισαγωγής (C) | 56 |
| Πιν.4.14 Συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις(A) (B) (C) | 57 |
| Πιν.4.15 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (Βασικό Σενάριο) | 58 |
| Πιν.4.16 Ισολογισμός | 59 |
| Πιν.4.17 Κατάσταση ταμειακών ροών (Βασικό σενάριο) | 60 |
| Πιν.4.18 Συνολικές προβλεπόμενες πωλήσεις(Worst case σενάριο)..... | 61 |
| Πιν.4.19 Σύγκριση πωλήσεων | 62 |
| Πιν.4.20 Αποτελέσματα χρήσεως (Worst case σενάριο) | 62 |
| Πιν.4.21 Κατάσταση ταμειακών ροών (Worst case σενάριο) | 63 |
| Πιν.4.22 Νεκρό σημείο πωλήσεων | 67 |
| Πιν.4.23 Καθαρή παρούσα αξία (Βασικό σενάριο)..... | 68 |
| Πιν.4.24 Καθαρή παρούσα αξία (Worst case σενάριο)..... | 68 |
| Πιν.4.25 Σύγκριση ΚΠΑ | 68 |

4 Κατάλογος Διαγραμμάτων

| | |
|--|----|
| Διάγ.4.1 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (A) | 55 |
| Διάγ.4.2 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (B) | 55 |
| Διάγ.4.3 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (C) | 56 |
| Διάγ.4.4 Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων λόγω εποχικότητας (A)(B)(C)..... | 57 |
| Διαγ.4.5 (EAT) Κέρδη μετά φόρων | 59 |
| Διαγ.4.6 (ROS) Επιστροφή στις πωλήσεις | 59 |
| Διαγ.4.7 (ROE) Επιστροφή στη Καθαρή θέση | 60 |
| Διαγ.4.8 (ROTA) Επιστροφή στο συνολικό ενεργητικό | 60 |
| Διαγ.4.9 Καθαρές ταμειακές ροές (Βασικό σενάριο) | 61 |
| Διαγ.4.10 (EAT) Κέρδη μετά φόρων | 63 |
| Διαγ.4.11 Καθαρές ταμειακές ροές..... | 64 |
| Διαγ.4.12 (ROS) Επιστροφή στις πωλήσεις | 64 |
| Διαγ.4.13 (ROE) Επιστροφή στη Καθαρή θέση..... | 64 |
| Διαγ.4.14 (ROTA) Επιστροφή στο συνολικό ενεργητικό | 64 |
| Διαγ.4.15 Σύγκριση κερδών | 65 |
| Διαγ.4.16 Σύγκριση ΚΤΡ | 65 |
| Διαγ.4.17 Σύγκριση ROS..... | 65 |
| Διαγ.4.18 Σύγκριση ROE | 66 |
| Διαγ.4.19 Σύγκριση ROTA..... | 66 |
| Διαγ.4.20 Σύγκριση περιόδων αποπληρωμής..... | 70 |

