

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

Διπλωματική εργασία

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ  
ΜΟΝΑΔΑΣ

υπό

Ηλία Χατζηπλή

Επιβλέπων καθηγητής: Γιώργος Λυμπερόπουλος

Υπεβλήθη για την εκπλήρωση μέρους των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του  
Διπλώματος Μηχανολόγου Μηχανικού

Βόλος, 2018

© 2018 Ηλίας Χατζηπλής

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα (Ν.5343/32 αρ. 202 παρ. 2).

**Εγκρίθηκε από τα Μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής:**

Πρώτος Εξεταστής  
(Επιβλέπων)

Γιώργος Λυμπερόπουλος  
Καθηγητής, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών,  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Δεύτερος Εξεταστής

Γιώργος Σαχαρίδης  
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών,  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τρίτος Εξεταστής

Απόστολος Παπαδούλης  
Λέκτορας, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών,  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο των προπτυχιακών μου σπουδών για την απόκτηση του διπλώματος Μηχανολόγου Μηχανικού. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της εργασίας, καθηγητή κ. Γιώργο Λυμπερόπουλο, για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση του κατά την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, καθηγητές κκ. Γιώργο Σαχαρίδη και Απόστολο Παπαδούλη για την αποδοχή και προσεκτική ανάγνωση της εργασίας μου. Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω γενικότερα στο επιστημονικό δυναμικό του τμήματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετάγγισαν, καθώς και για τις συμβουλές που μου έδωσαν για την μετέπειτα επαγγελματική μου πορεία. Τέλος είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, Κωνσταντίνο και Άννα, καθώς και στην αδελφή μου Ευθαλία για την αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια. Η εργασία αφιερώνεται στην οικογένειά μου.

Ηλίας Χατζηπλής

## Περίληψη

Η επιτυχής υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας προϋποθέτει τη λεπτομερή καταγραφή των κινήσεων που θα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει επιθυμητά αποτελέσματα. Οι παρούσες συνθήκες της αγοράς, οι στόχοι του επιχειρηματία και οι μέθοδοι επίτευξης των στόχων αυτών περικλείονται στο επιχειρηματικό σχέδιο. Η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου είναι σήμερα ένα απαραίτητο εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια αποτελεί απαραίτητο μέσο για την λήψη εξωτερικής χρηματοδότησης, καθώς μέσω αυτού αντλούνται πληροφορίες για την βιωσιμότητα και την προοπτική εξέλιξης της επιχείρησης.

Τα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι διακριτά και πρέπει να ακολουθούνται με αυστηρή σειρά ώστε να περιγράφει με σαφήνεια η επιχειρηματική ιδέα. Παράλληλα τα μέρη αυτά πρέπει να βασίζονται σε αξιόπιστα στοιχεία και υποθέσεις, λαμβάνοντας υπόψιν ακόμη και το δυσχερέστερο σενάριο για την επιχείρηση ώστε να παρέχεται σιγουριά για την επιτυχία της επένδυσης.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η λεπτομερής παρουσίαση σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, των στοιχείων ενός επιχειρηματικού πλάνου για την ίδρυση και ανάπτυξη οينوποιητικής μονάδας στην περιοχή των Φαρσάλων, Ν. Λάρισας. Με την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου επιδιώκεται μια εκτενής μελέτη της παρούσας κατάστασης στον τομέα της αμπελοκαλλιέργειας και οινοποίησης και μια αναζήτηση προοπτικών βιώσιμης ανάπτυξης, εξέλιξης και διαφοροποίησης μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Έπειτα από μια εκτενή ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, καταγράφονται οι στρατηγικές εκείνες που θα ακολουθηθούν ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ομαλή ανάπτυξη. Στη συνέχεια εκτιμώνται τα αναμενόμενα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης κάτω από συνολικά έξι διαφορετικά σενάρια παραγωγής και χρηματοδότησης. Με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης προσδοκάται η λήψη χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκά και εγχώρια αναπτυξιακά προγράμματα καθώς και από τραπεζικά ιδρύματα και υποψήφιους ιδιώτες επενδυτές, με σκοπό την υλοποίηση του έργου και την επίτευξη προσδοκώμενων αποτελεσμάτων.

## **Abstract**

The successful materialization of a business idea requires a detailed record of the actions that have to be followed by a business establishment in order for it to achieve the desired results. The current circumstances of the market, the goals of an entrepreneur and the methods for achieving these goals are included in the business plan. Nowadays, the composition of the business plan is an essential tool for the improvement of a business' efficiency. Meanwhile, it is a necessary means in the receiving of external funding, since it is a source of information about the sustainability and prospects of the business' development.

The parts of the business plan are distinct and have to be followed in strict order for the business idea to be described with clarity. Therefore, these parts should be based on reliable data and assumptions, taking into account even the most difficult scenario for the corporation in order to provide confidence in the success of the investment.

The purpose of this diploma thesis is the detailed presentation, in a both theoretical and practical context, of the elements of a business plan about the establishment and development of a winemaking unit in the region of Farsala, regional unit of Larissa. With the composition of the business plan, an extensive study of the current situation in the field of viticulture and winemaking is pursued and a search for sustainable growth, development and diversification prospects in a highly competitive environment.

After an extensive analysis of the environment in which the business will operate, the strategies that will be followed so as to develop competitive advantage and smooth growth are recorded. Subsequently, the company's expected revenues and expenses are estimated under a total of six different production and financing scenarios. The presentation of the results of the study is expected to receive funding from European and domestic development programs as well as from banking institutions and potential private investors, in order to materialize the project and achieve the expected results.

## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη .....	iv
Abstract.....	v
1 Γενικά στοιχεία για το επιχειρηματικό σχέδιο .....	1
1.1 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου .....	1
1.2 Χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου.....	1
1.3 Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου .....	2
1.4 Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου .....	2
2 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου .....	5
3 Περίληψη προς την διοίκηση .....	8
3.1 Ιστορικό της επιχείρησης.....	8
3.2 Όραμα, αξίες και αποστολή της επιχείρησης.....	9
3.3 Στόχοι της επιχείρησης .....	9
3.4 Παρούσα κατάσταση της επιχείρησης.....	10
3.5 Προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες .....	10
3.6 Αγορά στόχος.....	10
3.7 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος .....	10
3.8 Οικονομική σύνοψη.....	11
3.9 Διοικητική ομάδα.....	11
4 Ανάλυση αγοράς και εξωτερικού περιβάλλοντος .....	12
4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	13
4.2 Ανάλυση PEST .....	14
4.2.1 Πολιτικό περιβάλλον .....	14
4.2.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	15
4.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον .....	15
4.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	16
4.3 Ανάλυση αγοράς.....	16
4.3.1 Στοιχεία της αγοράς.....	17
4.3.2 Παράγοντες και στοιχεία επιτυχίας.....	18
4.4. Ανάλυση ανταγωνιστών .....	19
4.4.1 Προφίλ ανταγωνιστών .....	21
4.4.2 Εντοπισμός των στόχων των κύριων ανταγωνιστών .....	21

4.5 Ανάλυση SWOT .....	22
5 Επιχειρησιακή στρατηγική.....	25
5.1 Όραμα, αποστολή και αξίες.....	26
5.2 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης .....	27
5.3 Αντικειμενικοί στόχοι επιχείρησης.....	27
5.4 Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονάσματος .....	28
5.5 Εταιρικές στρατηγικές σχεδιασμού .....	29
5.5.1 Στρατηγικές σταθεροποίησης.....	30
5.5.2 Στρατηγικές ανάπτυξης.....	30
5.5.2 Στρατηγικές συρρίκνωσης .....	34
6 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ .....	36
6.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης.....	37
6.2 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών. ....	37
6.3 Τμηματοποίηση αγοράς .....	38
6.4 Αγορά-στόχος.....	39
6.5 Τοποθέτηση .....	40
6.6 Μείγμα μάρκετινγκ.....	41
7 Ανάλυση και διαχείριση κινδύνων .....	43
7.1 Μεθοδολογία ανάλυσης κινδύνου .....	43
7.2 Αξιολόγηση κινδύνων .....	45
7.3 Διαχείριση κινδύνων.....	45
8 Προβλέψεις ζήτησης-εσόδων.....	47
8.1 Διαδικασία πρόβλεψης ζητήσεων .....	47
8.2 Κατηγορίες ζήτησης .....	48
8.3 Κατηγορίες πρόβλεψης ζήτησης .....	50
8.3.1 Ποιοτικές μέθοδοι προβλέψεων .....	50
8.3.2 Ποσοτικές μέθοδοι προβολής .....	51
8.4 Κριτήρια επιλογής μεθόδου πρόβλεψης.....	55
9 Οικονομικά στοιχεία και χρηματοδότηση .....	58
9.1 Προϋπολογισμός δαπανών επιχειρηματικού σχεδίου.....	58
9.2 Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων .....	59
9.3 Προϋπολογισμός πάγιων εξόδων.....	60
9.4 Χρηματοδότηση επιχείρησης .....	60



9.4.1 Εσωτερική χρηματοδότηση .....	61
9.4.2 Εξωτερική χρηματοδότηση .....	61
9.5 Ισολογισμός και αποτελέσματα χρήσης επιχείρησης .....	62
9.6 Χρηματικές ροές .....	64
9.7 Νεκρό σημείο πωλήσεων .....	65
9.8 Χρηματοοικονομικοί δείκτες .....	66
9.8.1 Δείκτες ρευστότητας.....	67
9.8.2 Δείκτες δραστηριότητας .....	69
9.8.3 Δείκτες αποδοτικότητας .....	70
10 Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης.....	73
10.1 Εργασίες αμπελουργίας και διαδικασία οινοποίησης .....	73
10.2 Χαρακτηριστικά και δυνατότητες των κυριότερων οινοποιήσιμων ποικιλιών στην Ελλάδα .....	76
10.3 Θεσμικό πλαίσιο του κλάδου οινοποίησης.....	78
11 Γενική περιγραφή της επιχείρησης .....	80
11.1 Επιχειρηματική ιδέα .....	80
11.2 Η επιχείρηση.....	80
11.3 Όραμα αξίες και αποστολή της επιχείρησης.....	82
11.4 Στόχοι της επιχείρησης .....	82
11.5 Ποικιλία αμπέλων και παραγόμενοι οίνοι .....	83
11.6 Εξοπλισμός οινοποιείου .....	84
11.7 Καινοτομία και παραγωγική διαδικασία.....	85
11.8 Σχεδιασμός οινοποιείου .....	88
11.9 Νομική μορφή επιχείρησης .....	93
11.10 Ασφάλεια και υγιεινή .....	93
11.11 Πνευματική ιδιοκτησία.....	93
11.12 Αγορά στόχος.....	93
11.13 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος .....	94
12 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	95
12.1 Ανάλυση αγοράς.....	95
12.1.1 Εγχώρια αγορά οίνου .....	95
12.1.2 Διεθνής αγορά οίνου .....	98
12.1.3 Ανάλυση PEST .....	101
12.1.4 Ανάλυση SWOT.....	103

12.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	104
12.2.1 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.....	104
12.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	105
12.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	105
12.2.4 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου.....	106
13 Στρατηγικός σχεδιασμός.....	107
13.1 Όραμα αξίες και αποστολή της επιχείρησης.....	107
13.2 Στόχοι της επιχείρησης.....	107
13.3 Στρατηγική ανάπτυξης.....	108
13.4 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονάσματος.....	108
13.5 Στρατηγική εξόδου.....	108
14 Πλάνο Μάρκετινγκ.....	110
14.1 Τμηματοποίηση της αγοράς.....	110
14.2 Αγορά στόχος.....	112
14.3 Μείγμα Μάρκετινγκ.....	115
14.3.1 Προϊόντα.....	115
14.3.2 Τιμολογιακή πολιτική.....	115
14.3.3 Μέσα προώθησης.....	117
14.3.4 Κανάλια διάθεσης προϊόντων.....	117
15 Πρόβλεψη ζήτησης-εσόδων.....	119
15.1 Αναμενόμενος όγκος πωλήσεων.....	119
15.2 Δυναμικότητα επιχείρησης.....	120
15.3 Προϋπολογισμός εσόδων.....	121
15.4 Πηγές χρηματοδότησης.....	126
16 Οικονομική ανάλυση.....	135
16.1 Παραδοχές στην οικονομική ανάλυση.....	135
16.2 Ανάλυση εξόδων (προϋπολογισμός επιχειρηματικού σχεδίου).....	135
16.2.1 Κεφάλαιο έναρξης.....	135
16.2.2 Πάγια λειτουργικά έξοδα.....	140
16.2.3 Κόστος πωληθέντων.....	142
16.3 Πρώτη περίπτωση χρηματοδότησης.....	147
16.3.1 Πρόβλεψη ισολογισμού.....	147
16.3.2 Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης.....	155

16.3.3 Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων .....	161
16.3.4 Πρόβλεψη νεκρού σημείου .....	163
16.3.5 Αριθμοδείκτες.....	168
16.4 Δεύτερη περίπτωση χρηματοδότησης .....	171
16.4.1 Πρόβλεψη ισολογισμού.....	171
16.4.2 Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης .....	178
16.4.3 Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων .....	185
16.4.4 Πρόβλεψη νεκρού σημείου .....	186
16.4.5 Αριθμοδείκτες.....	191
17 Συμπεράσματα.....	195
Βιβλιογραφία .....	197

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: Δομή ανάλυσης SWOT.....	23
Πίνακας 10.1: Μηνιαίες εργασίες αμπελουργίας .....	74
Πίνακας 11.1: Απασχολούμενοι οινοποιείου .....	93
Πίνακας 12.1: Εγχώρια παραγωγή οίνου σε χιλ. hl.....	95
Πίνακας 12.2: Εγχώρια ετήσια κατανάλωση οίνου σε χιλ. hl.....	96
Πίνακας 12.3: Εγχώρια μηνιαία κατανάλωση οίνου σε Ευρώ/άτομο.....	97
Πίνακας 12.4: Μερίδια αγοράς εμφιαλωμένου οίνου .....	97
Πίνακας 12.5: Χώρες με την μεγαλύτερη έκταση αμπελώνων στον κόσμο .....	99
Πίνακας 12.6: Χώρες με την μεγαλύτερη παραγωγή κρασιού σε κhl.....	99
Πίνακας 12.7: Χώρες με την μεγαλύτερη κατανάλωση κρασιού σε χιλ. εκατόλιτρα (khl) .....	99
Πίνακας 12.8: Ποσότητα εξαγωγής Ελληνικών οίνων σε χιλιάδες εκατόλιτρα .....	100
Πίνακας 12.9: Εμπόδια στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων .....	101
Πίνακας 12.10: Ανάλυση PEST.....	102
Πίνακας 12.11: Ανάλυση SWOT.....	104
Πίνακας 14.1: Τιμολόγηση προϊόντων επιχείρησης για κάθε έτος λειτουργίας.....	117
Πίνακας 15.1: Παρουσίαση πωλήσεων των Ελληνικών οίνων σε χιλιάδες εκατόλιτρα .....	120
Πίνακας 15.2: Όγκος πωλήσεων σε κάθε αγορά για όλα τα σενάρια παραγωγής.....	121
Πίνακας 15.3: Αναμενόμενα έσοδα για το μέσο σενάριο παραγωγής.....	122
Πίνακας 15.4: Αναμενόμενα έσοδα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	123
Πίνακας 15.5: Αναμενόμενα έσοδα για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	124
Πίνακας 15.6: Κριτήρια προτεραιότητας ένταξης στο πρόγραμμα νέας φύτευσης .....	127
Πίνακας 15.7: Κριτήρια προτεραιότητας ένταξης στο πρόγραμμα ανέγερσης και λειτουργίας νέου οινοποιείου .....	129
Πίνακας 15.8: Ποσά πληρωμής δανείου επαγγελματικής στέγης για την πρώτη πενταετία.....	131
Πίνακας 15.9: Ποσά πληρωμής δανείου επαγγελματικού εξοπλισμού για την πρώτη πενταετία .....	132
Πίνακας 15.10: Συνολικά ποσά πληρωμής δανείων ανά έτος για την πρώτη πενταετία .....	133
Πίνακας 15.11: Ποσά πληρωμής δανείου επαγγελματικής στέγης για το 2ο σενάριο χρηματοδότησης .....	134
Πίνακας 16.1: Δαπάνες κτιριακών εγκαταστάσεων .....	136
Πίνακας 16.2: Δαπάνες τεχνικών εγκαταστάσεων κτιρίου .....	136
Πίνακας 16.3: Δαπάνες λουπού εξοπλισμού κτιρίου.....	137
Πίνακας 16.4: Δαπάνες μηχανολογικού εξοπλισμού .....	138
Πίνακας 16.5: Δαπάνες φύτευσης αμπέλων .....	138
Πίνακας 16.6: Δαπάνες εξοπλισμού αμπελοκαλλιέργειας .....	139
Πίνακας 16.7: Δαπάνες μεταφορικών μέσων .....	139
Πίνακας 16.8: Προλειτουργικές δαπάνες.....	139
Πίνακας 16.9: Δαπάνες έναρξης οινοποιείου .....	140
Πίνακας 16.10: Κόστος προσωπικού (Μισθοδοσία και ασφάλιση).....	140
Πίνακας 16.11: Δαπάνες ΔΕΚΩ .....	141
Πίνακας 16.12: Δαπάνες μάρκετινγκ.....	141
Πίνακας 16.13: Πάγια λειτουργικά έξοδα .....	142
Πίνακας 16.14: Προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων (έτος μέσης παραγωγής).....	142

Πίνακας 16.15: Προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων (έτος υψηλής παραγωγής) .....	143
Πίνακας 16.16: Προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων (έτος χαμηλής παραγωγής) .....	144
Πίνακας 16.17: Συνολικά έξοδα για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	145
Πίνακας 16.18: Συνολικά έξοδα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	146
Πίνακας 16.19: Συνολικά έξοδα για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	146
Πίνακας 16.20: Πρόβλεψη ισολογισμού για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	150
Πίνακας 16.21: Πρόβλεψη ισολογισμού για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	152
Πίνακας 16.22: Πρόβλεψη ισολογισμού για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	155
Πίνακας 16.23: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	156
Πίνακας 16.24: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	158
Πίνακας 16.25: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	160
Πίνακας 16.26: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	162
Πίνακας 16.27: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	162
Πίνακας 16.28: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	162
Πίνακας 16.29: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	164
Πίνακας 16.30: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	165
Πίνακας 16.31: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	166
Πίνακας 16.32: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	169
Πίνακας 16.33: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	170
Πίνακας 16.34: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	170
Πίνακας 16.35: Πρόβλεψη ισολογισμού για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	173
Πίνακας 16.36: Πρόβλεψη ισολογισμού για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	176
Πίνακας 16.37: Πρόβλεψη ισολογισμού για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	178
Πίνακας 16.38: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	180
Πίνακας 16.39: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	182
Πίνακας 16.40: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	183
Πίνακας 16.41: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	185
Πίνακας 16.42: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	185
Πίνακας 16.43: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	186
Πίνακας 16.44: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	187
Πίνακας 16.45: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	188
Πίνακας 16.46: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	190
Πίνακας 16.47: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	192
Πίνακας 16.48: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	193
Πίνακας 16.49: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	194

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 8.1: Οριζόντια ζήτηση .....	48
Γράφημα 12.1: Εγχώρια παραγωγή οίνου σε hl .....	95
Γράφημα 12.2: Ετήσια κατανάλωση οίνου σε lit/άτομο .....	96
Γράφημα 12.3: Χώρες με την μεγαλύτερη Εισαγωγή Ελληνικών κρασιών στον κόσμο .....	100
Γράφημα 12.4: Προτιμήσεις Ελλήνων καταναλωτών σε αλκοολούχα ποτά.....	105
Γράφημα 15.1: Αναμενόμενα έσοδα για το μέσο σενάριο παραγωγής ανά έτος .....	122
Γράφημα 15.2: Αναμενόμενα έσοδα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	123
Γράφημα 15.3: Αναμενόμενα έσοδα για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	124
Γράφημα 15.4: Αναμενόμενα έσοδα για κάθε σενάριο παραγωγής .....	125
Γράφημα 15.5: Αναμενόμενα συνολικά έσοδα για κάθε σενάριο παραγωγής .....	126
Γράφημα 15.6: Συνολικά ποσά πληρωμής δανείων ανά έτος για την πρώτη πενταετία .....	133
Γράφημα 16.1: Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής.....	147
Γράφημα 16.2: Καθαρές ροές για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	157
Γράφημα 16.3: Καθαρές ροές για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	159
Γράφημα 16.4: Καθαρές ροές για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	160
Γράφημα 16.5: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης .....	161
Γράφημα 16.6: Νεκρό σημείο (έτος) για το μέσο σενάριο παραγωγής.....	164
Γράφημα 16.7: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	164
Γράφημα 16.8: Νεκρό σημείο (έτη) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	165
Γράφημα 16.9: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	166
Γράφημα 16.10: Νεκρό σημείο (έτη) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	167
Γράφημα 16.11: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	167
Γράφημα 16.12: Καθαρές ροές για το μέσο σενάριο παραγωγής .....	180
Γράφημα 16.13: Καθαρές ροές για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	182
Γράφημα 16.14: Καθαρές ροές για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής .....	184
Γράφημα 16.15: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης .....	184
Γράφημα 16.16: Νεκρό σημείο (έτος) για το μέσο σενάριο παραγωγής.....	187
Γράφημα 16.17: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το μέσο σενάριο παραγωγής.....	188
Γράφημα 16.18: Νεκρό σημείο (έτη) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	189
Γράφημα 16.19: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	189
Γράφημα 16.20: Νεκρό σημείο (έτη) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	190
Γράφημα 16.21: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής.....	191



## **1 Γενικά στοιχεία για το επιχειρηματικό σχέδιο**

### **1.1 Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης και της έναρξης των δραστηριοτήτων μια επιχείρησης. Είναι το εργαλείο εκείνο με το οποίο ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και την αγορά την οποία στοχεύει. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί συνήθως την <<εικόνα>> της επιχείρησης ενώ η δημιουργία ενός αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. (Κορρές,2015,σελ. 124)

Το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι η τωρινή μας κατάσταση;
- Που σκοπεύουμε να φτάσουμε;
- Πως θα επιτευχθεί ο στόχος μας;

Στα πλαίσια του επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνονται όλοι οι στόχοι της επιχείρησης, οι στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για να ικανοποιήσουν αυτούς τους στόχους, τυχόν προβλήματα τα οποία μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς και τους τρόπους με τους οποίους αυτά θα επιλυθούν.

### **1.2 Χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου**

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψιν την οικονομική κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην χώρα μας. Ορισμένοι λόγοι που το καθιστούν τόσο σημαντικό είναι οι ακόλουθοι:

- Αποτελεί την εικόνα και την αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας.
- Συμβάλει στην δομή και οργάνωση της επιχείρησης.
- Βοηθά στην λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης.
- Παρέχει μια ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές.
- Δίνει μια πρώτη αντίληψη για τις πιθανότητες επιτυχίας μιας ιδέας και για την ικανότητα του επιχειρηματία να πετύχει το έργο του.
- Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.





- Βοηθά τον επιχειρηματία στο να καθορίσει την αγορά-στόχο, αλλά και τον όγκο πωλήσεων που θα καταστήσει την επιχείρηση βιώσιμη.
- Υποδεικνύει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο και δραστηριοποιείται.
- Θεωρείται ως το πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για την σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων.
- Είναι ένα εργαλείο το οποίο δίνει μια μακροπρόθεσμη εικόνα της επιχείρησης και βοηθά επίδοξους επενδυτές στο να αξιολογήσουν την μακροχρόνια βιωσιμότητα της.

### **1.3 Στόχος του επιχειρηματικού σχεδίου**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια έκθεση όπου ο επιχειρηματίας χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους του. Σ’ αυτή την έκθεση περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία της επιχείρησης που αφορούν την δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. Βοηθά έτσι τον επιχειρηματία να οριοθετήσει και να προγραμματίσει τους επιχειρηματικούς του στόχους καθώς επίσης και να εντοπίσει τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες καθώς και τις αδυναμίες και τις απειλές έναντι των ανταγωνιστών που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης (Κορρές,2015,σελ. 125).

Οι σημαντικότεροι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου είναι:

- Η καταγραφή και ανάλυση των επιχειρηματικών στόχων και δραστηριοτήτων. Αυτή βοηθά τον επιχειρηματία να οριοθετήσει χρονικά όλες εκείνες τις δράσεις που χρειάζονται προκειμένου να εδραιωθεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί μια επιχείρηση.
- Ο καθορισμός των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικό υλικό, εφοδιασμός πρώτων υλών) και εξεύρεση χρηματοδότησης για την επιχείρηση ώστε να υλοποιηθούν οι επιχειρηματικές ιδέες συμβάλει στην ομαλή ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης.
- Ο προσδιορισμός της κατεύθυνσης την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Κατά την εδραίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης υπάρχει μια πληθώρα κατευθύνσεων και πολιτικών που μπορούν να υιοθετηθούν. Ένας σωστός σχεδιασμός βοηθά τον επιχειρηματία να αξιολογήσει σωστά όλες τις ευκαιρίες και να επιλέξει την κατάλληλη πολιτική η οποία να ταιριάζει στην δικιά του επιχείρηση.
- Η προσέλκυση επενδυτών και σημαντικών πελατών ώστε η επιχείρηση να κατακτήσει μερίδιο της αγοράς και επομένως να προχωρήσει στην υλοποίηση των στόχων της.

### **1.4 Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου**

Από την στιγμή που το επιχειρηματικό σχέδιο αντικατοπτρίζει το όραμα ενός επιχειρηματία και υποδεικνύει την εφαρμοζόμενη στρατηγική της επιχείρησης



συμπεριλαμβανομένων και των κοστών εκτέλεσης αυτής, αποτελεί πηγή πολλών πλεονεκτημάτων τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τους υποψήφιους επενδυτές ( Hisrich, Ramadani, 2017, σελ. 21).

Συγκεκριμένα ένα επιχειρηματικό σχέδιο:

- Καθορίζει την ποσότητα των πόρων στον χρόνο που αυτοί χρειάζονται. Υποδεικνύει τους υφιστάμενους πόρους της επιχείρησης καθώς και τους πόρους εκείνους που είναι αναγκαίοι για την εύρυθμη λειτουργία αυτής. Αυτό δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να καθορίσει το ποσό του κεφαλαίου που χρειάζεται κάθε χρονική περίοδο για να αποκτήσει αυτούς τους πόρους καθώς και την προσέγγιση που θα αναπτύξει και θα εφαρμόσει ώστε να αποκτήσει αυτά τα κεφάλαια.
- Δημιουργεί την κατεύθυνση της εταιρίας. Από την στιγμή που το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα περιεκτικό κείμενο, μέσω αυτού μπορούν να αντιμετωπιστούν όλα τα σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η έναρξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αυτό δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να διαμορφώσει στρατηγικές και εναλλακτικά σχέδια ώστε να μειώσει το αντίκτυπο τυχόν προβλημάτων.
- Αποτελεί έναν οδηγό αξίας για την επιχείρηση καθώς και την βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο αυτής. Δίνει έτσι στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσελκύει το ενδιαφέρον επενδυτών παρέχοντας τους πληροφορίες για κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας που μπορεί να τους ενδιαφέρει.
- Δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να ελέγχει τον βαθμό επίτευξης των στόχων συγκρίνοντας τον με πραγματικά στοιχεία απόδοσης. Μια συχνή μελέτη αυτών των δεδομένων δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να καταλήξει σε σημαντικά συμπεράσματα και να αναθεωρεί την στρατηγική του εάν αυτό χρειαστεί.

Ένα ορθά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο που καλύπτει όλους τους τομείς μιας δραστηριότητας αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια και των υποψήφιων επενδυτών (Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ., 2003, σελ. 8).

Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου ένας επενδυτής μπορεί:

- Να αξιολογήσει μια επιχειρηματική πρόταση και να ελέγξει αν αυτή αποτελεί επενδυτική ευκαιρία πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία.
- Να συγκρίνει πολλές επιχειρηματικές προτάσεις σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Έτσι ο επενδυτής έχει την δυνατότητα να συγκρίνει μεταξύ τους αλλά και ως προς το σύνολό τους πολλά επιχειρηματικά σχέδια για τα οποία ενδιαφέρεται και με βάση δικά του κριτήρια να καταλήξει στην έγκριση της καλύτερης συμφωνίας.
- Να παρακολουθεί την πορεία της επένδυσης του. Έτσι μπορεί να ελέγχει αν η επένδυση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του με βάση την απόδοση την κεφαλαίων του και να



*”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 1<sup>ο</sup>: Θεωρία επιχειρηματικού σχεδιασμού*

λάβει αποφάσεις για την περαιτέρω στάση του όπως μια επιπρόσθετη χρηματοδότηση ή κάποιο τρόπο εξόδου από την επένδυση.

## 2 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει τους στόχους μιας επιχείρησης από την αρχή της λειτουργίας της, δίνει μια πρόβλεψη για την πορεία της και προδιαγράφει τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθήσει σε συνδυασμό με τις μεταβολές στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται [19]. Ειδικότερα αποτελεί ένα κείμενο που παρουσιάζει μια επενδυτική πρόταση γι’ αυτό θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, σύντομο, ολοκληρωμένο, κατανοητό και να αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον του υποψήφιου επενδυτή.

Η παρουσίαση ενός σχεδίου σε έναν επενδυτή πρέπει να συνοδεύεται από πίνακες και παραρτήματα στα οποία μπορεί να αναζητήσει περαιτέρω πληροφορίες ή να επιβεβαιώσει κάποια από τα στοιχεία που παρατίθενται. Το ύψος και το περιεχόμενο αυτού εξαρτώνται από την πολιτική της επιχείρησης και από το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Το μέγεθος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης το οποίο και παρουσιάζει. Έτσι για μια μικρή-μεσαία επιχείρηση ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να κυμαίνεται σε εύρος 50-100 σελίδων, ενώ όταν απευθύνεται σε μια μεγάλη εταιρία το μέγεθος αυτού μπορεί να ξεπερνά και τις 300 σελίδες. Αν και ανάμεσα στα επιχειρηματικά σχέδια υπάρχουν διαφορές λόγω ιδιαιτεροτήτων της κάθε επιχείρησης, όλα συγκλίνουν προς μια συγκεκριμένη δομή [20].

Η τυπική δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενότητες (Κ.Ρ. Allen, 2002, σελ 233-237):

1. Περίληψη προς την διοίκηση

Η περίληψη προς την διοίκηση περιλαμβάνει το όραμα, τους στόχους, την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, τα προϊόντα, τη στρατηγική, τις οικονομικές προβλέψεις, το απαιτούμενο κεφάλαιο και το χρονοδιάγραμμα των εργασιών.

2. Παρουσίαση της επιχείρησης

Εδώ παρουσιάζονται ο τίτλος της επιχείρησης, το πεδίο δραστηριότητας της, τα στοιχεία επικοινωνίας, και η νομική της δομή.

3. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η στρατηγική ανάλυση περιλαμβάνει μια πολιτικοοικονομική, κοινωνική, τεχνολογική ανάλυση, ανάλυση VRIO, ανάλυση SWOT, ανάλυση της αγοράς και του κλάδου της επιχείρησης, ανάλυση ανταγωνισμού.

4. Επιχειρησιακή εταιρική στρατηγική

Εδώ περιλαμβάνονται το όραμα, ο στόχος, οι αξίες και οι πολιτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση για να έχει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά.



5. Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ περιλαμβάνει την κατάτμηση της αγοράς, την στόχευση αγοραστικού κοινού, την περιγραφή αυτού και των αναγκών του, το μίγμα μάρκετινγκ, την περιγραφή του προϊόντος, την τιμολόγηση, προωθητικές ενέργειες, την διανομή και διάφορες προβλέψεις για το μέλλον.

6. Σχεδιασμός λειτουργίας

Το λειτουργικό σχέδιο περιλαμβάνει την τοποθεσία της επιχείρησης, τον χωροταξικό της σχεδιασμό, την διαδικασία παραγωγής, τον εξοπλισμό-μηχανήματα, τον έλεγχο ποιότητας, τις ανάγκες ανθρωπίνου δυναμικού, το χρονοδιάγραμμα εργασιών και τις πηγές πρώτων υλών.

7. Οργάνωση και διοίκηση επιχείρησης

Εδώ περιλαμβάνονται οι αρμοδιότητες της διοίκησης, μετοχική σύνθεση, στελέχωση, εκπαίδευση, εμπειρία, εργασιακές σχέσεις, σύνδεση μεταξύ στρατηγικής της εταιρίας και οργανωτικής δομής.

8. Προϋπολογισμός και οικονομικά στοιχεία

Περιλαμβάνονται δείκτες απόδοσης, προβλέψεις πωλήσεων, προβλέψεις εξόδων, αποτελέσματα χρήσεως, ταμειακές ροές, ισολογισμός, νεκρό σημείο, απόσβεση επένδυσης.

9. Διαχείριση κινδύνου

Περιλαμβάνονται τα είδη κινδύνου, η αναγνώριση κινδύνου, στρατηγικές μείωσης του κινδύνου, εναλλακτικά σενάρια και στρατηγικές.

10. Χρηματοδότηση επιχείρησης

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης προϋποθέτει μελέτη για τα απαιτούμενα κεφάλαια, την χρήση των κεφαλαίων, τον τρέχον δανεισμό των μετόχων και την ύπαρξη πλάνου εξόδου για τους επενδυτές.

11. Παραρτήματα

Εδώ περιλαμβάνονται γλωσσάριο όρων, προδιαγραφές προϊόντων, λεπτομερείς οικονομικές προβλέψεις, τεχνικά στοιχεία και πνευματικά δικαιώματα.

Σε πολλές περιπτώσεις, παρά το γεγονός ότι το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να καλύψει κάθε πτυχή του προϊόντος και της αγοράς, αποτυγχάνει να πείσει τους επενδυτές, και αυτό διότι



το σχέδιο έχει αδυναμία λογικής συσχέτισης όλων των παραπάνω στοιχείων με δεδομένα της αγοράς.

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαφόρων μελών του σχεδίου και αναγνωρίζει τους οδηγούς εσόδων και κοστών του εγχειρήματος. Καθώς η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται από την συνοχή του επιχειρηματικού μοντέλου, αυτός ο τομέας του επιχειρηματικού σχεδίου έχει πάντα μεγάλο ενδιαφέρον για τον επενδυτή. (Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ., 2003, σελ. 18)

Παρακάτω παρατίθεται ένα διάγραμμα που παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο το επιχειρηματικό μοντέλο συνδέει τα δομικά στοιχεία του επιχειρηματικού πλάνου καθώς και η δομή που αυτό θα πρέπει να έχει:



### 3 Περίληψη προς την διοίκηση

Η περίληψη προς την διοίκηση αποτελεί μια σύντομη σύνοψη των βασικών μερών του επιχειρηματικού σχεδίου. Περιλαμβάνει περιληπτικά όλα τα άυλα στοιχεία του σχεδίου τα οποία αναλύονται εκτενώς στα επιμέρους κεφάλαια του. Παρουσιάζει την ταυτότητα της επιχείρησης, τον τομέα ενασχόλησής της, αλλά και την στρατηγική που ακολουθεί για να πετύχει τους στόχους της (L. Pinson, 2008, σελ. 22).

Όντας μερικές φορές η μοναδική ενότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου που αναγιγνώσκεται, η περίληψη προς την διοίκηση (executive summary) πρέπει να παραθέτει με τρόπο σύντομο και κατανοητό όλες τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας και κυρίως τα στοιχεία εκείνα που θα προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον επιχειρηματία και την εταιρία του, αλλά και τις απαιτούμενες αποδόσεις στους πιθανούς επενδυτές (Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ., 2003, σελ. 10).

Επομένως σε μια έκταση 2-3 σελίδων η περίληψη προς την διοίκηση πρέπει όχι απλά να κάνει μια εισαγωγή στο επιχειρηματικό σχέδιο αλλά να αναδείξει τον καθοριστικό χαρακτήρα της επιχειρηματικής πρότασης και να στείλει υποσυνείδητα στον αναγνώστη ένα αίτημα χρηματοδότησης. Επομένως η περίληψη θα πρέπει να είναι το πιο καλογραμμένο κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου. Τυχόν αστοχία μπορεί να κλυδωνίσει την εμπιστοσύνη του υποψήφιου επενδυτή ως προς την αξιοπιστία του όλου σχεδίου.

Η δομή της περίληψης περιλαμβάνει το ιστορικό της επιχείρησης, το όραμα και τους στόχους της, δίνει μια εικόνα για την παρούσα κατάσταση της, εισάγει τον αναγνώστη στον τομέα που δραστηριοποιείται και στην στρατηγική της για της απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Τέλος παρουσιάζει μια οικονομική σύνοψη της εταιρίας αλλά και πηγές χρηματοδότησης που τυχόν χρειάζεται η εταιρία για την εύρυθμη λειτουργία της.

#### 3.1 Ιστορικό της επιχείρησης

Σε αυτό το πρώτο στάδιο γίνεται μια περιγραφή του παρελθόντος μιας εταιρείας όπου περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο χρόνος ίδρυσης, η έναρξη δραστηριότητας, ο τόπος που δραστηριοποιείται, ορόσημα για την εταιρεία καθώς και λίστες πελατών και εμπόρων με τους οποίους συνεργαζόταν η εταιρία στο πέρασμα των ετών. Ο αναγνώστης έτσι μπορεί να αντιληφθεί το κύρος της εταιρίας, τα στάδια μέχρι να φτάσει στην τωρινή της μορφή καθώς και αν λειτουργούσε σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και πως επιβίωσε και αναπτύχθηκε μέσα σε αυτό. Μπορεί επομένως να κάνει έναν πρώτο έλεγχο βιωσιμότητας της επιχείρησης και να διαπιστώσει εάν είναι μια καλή ευκαιρία για να τοποθετήσει τα χρήματά του.

### **3.2 Όραμα, αξίες και αποστολή της επιχείρησης**

Η περιγραφή του οράματος μιας επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα φαίνεται στο μέλλον. Το όραμα αποτελεί τον προσανατολισμό της επιχείρησης στο μέλλον και ενσωματώνει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του επιχειρηματία για την πορεία της επιχείρησης. Το όραμα μιας επιχείρησης πρέπει να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του επιχειρηματία και να ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες του. Το όραμα πρέπει να είναι συνεπές και σταθερό. Ευμετάβλητες και προσαρμόσιμες μπορεί να είναι οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση όταν επέλθουν σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Οι στρατηγικές όμως αυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν με μοναδικό σκοπό να επιτευχθεί το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης [22].

Η αποστολή καθορίζει τους θεμελιώδεις σκοπούς μια επιχείρησης, περιγράφοντας συνοπτικά γιατί υπάρχει και τι κάνει για να πετύχει το όραμα της [21]. Αποτελεί την επίσημη δέσμευση του επιχειρηματία σχετικά με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Προσδιορίζει έτσι τους στόχους της επιχείρησης, την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονάσματος και προβάλλει την μελλοντική της υπόσταση μέσα από μια εύρυθμη και αποτελεσματική πορεία.

Οι αξίες αποτελούν πεποιθήσεις οι οποίες μοιράζονται μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) μιας επιχείρησης. Οι αξίες οδηγούν την κουλτούρα μιας επιχείρησης και τις προτεραιότητες της και προσφέρει ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις [21].

### **3.3 Στόχοι της επιχείρησης**

Κάθε επιχείρηση έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Στόχος της επιχείρησης είναι μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει, ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη [23]. Ενώ το όραμα προσβλέπει στο απώτερο μέλλον και η αποστολή εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον, οι στόχοι πρέπει να περιλαμβάνουν μια συγκεκριμένη χρονική προθεσμία για την ολοκλήρωσή τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί και η επίτευξη τους πρέπει να αποτελεί πρόκληση τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους της [22].

Πρωτεύοντες στόχοι μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονάσματος και απόκτηση ευνοϊκής θέσης στην αγορά, η επάρκεια φυσικών και χρηματοοικονομικών πόρων, η παραγωγικότητα, η απόδοση της διεύθυνσης και των εργαζομένων και η κοινωνική ευθύνη.



### 3.4 Παρούσα κατάσταση της επιχείρησης

Παρουσιάζεται η γενική εικόνα της επιχείρησης, ορίζοντας το είδος και τις δραστηριότητες της. Ταυτόχρονα γίνεται μια αναφορά στην πορεία της επιχείρησης κατά τα έτη δραστηριότητας της και παρουσιάζεται η σημερινή της θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

### 3.5 Προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες

Αναφέρεται ο τομέας που δραστηριοποιείται η εταιρία και παρουσιάζονται τα προϊόντα που παράγει ή οι υπηρεσίες που προσφέρει στους καταναλωτές. Γίνεται αναλυτική περιγραφή των προσφερόμενων αγαθών και των χαρακτηριστικών τους (μέγεθος, σχήμα, ποιότητα, υλικά, αισθητική, τιμή, κλπ.). Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται (Α.Κριεμάδης, 2011, σελ. 25-26):

- Ο τρόπος λειτουργίας του προϊόντος, βάσει των τεχνικών χαρακτηριστικών που κατέχει.
- Οι ανάγκες των πελατών που ικανοποιούνται από την χρήση του προϊόντος.
- Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του προϊόντος.
- Η ζήτηση που καταγράφεται στην αγορά για το προϊόν.
- Οι λόγοι που θα προτιμηθεί από το καταναλωτικό κοινό.
- Τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα.
- Ο ρόλος και η μορφή της τεχνολογίας που χρησιμοποιήθηκε στην δημιουργία και χρήση αυτού του προϊόντος.

### 3.6 Αγορά στόχος

Προσδιορίζεται η αγορά στην οποία απευθύνεται το προσφερόμενο προϊόν. Η επιτυχία σε μια επιχείρηση εξαρτάται από τον βαθμό που καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της, λύνει τα προβλήματα τους, και ικανοποιεί τα θέλω τους. Για τον σκοπό αυτό ο επιχειρηματίας πρέπει να αναγνωρίζει σε ποια ομάδα ανθρώπων απευθύνεται το αγαθό που παράγει δηλαδή να τμηματοποιεί την αγορά. Μέσα από την τμηματοποίηση της αγοράς ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει ένα οργανωμένο πελατολόγιο, να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και να κερδίζει έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό πελατών.

### 3.7 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος

Μέσα από την παρουσίαση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, ο επιχειρηματίας θέτει το είδος στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος και μεριδίου στην αγορά. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει:

1. Αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



2. Καθορισμό σκοπών και στόχων.
3. Χαρτογράφηση πιθανών διαδρομών για την επίτευξη των σκοπών-στόχων.

### **3.8 Οικονομική σύνοψη**

Σ’ αυτό το μέρος του σχεδίου γίνεται η παρουσίαση των καταστάσεων εσόδων-εξόδων για τουλάχιστον δύο έτη λειτουργίας και επίσης παρατίθενται προβλέψεις για τα επόμενα τουλάχιστον πέντε χρόνια λειτουργίας. Αναφέρεται ενδεχόμενη απαιτούμενη χρηματοδότηση, οι πηγές εξεύρεσής της καθώς και το χρονικό διάστημα που θα είναι διαθέσιμα τα κεφάλαια αυτά. Υπολογίζεται επίσης το χρονικό σημείο όπου η επιχείρηση θα αρχίσει να εμφανίζει κέρδος καθώς και το σημείο που θα ανακτηθούν τα αρχικά επενδεδυμένα κεφάλαια.

### **3.9 Διοικητική ομάδα**

Καθορίζονται τα πρόσωπα που θα απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης καθώς και οι ρόλοι που θα έχει ο καθένας. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη να λειτουργεί κάτω από ένα αυστηρώς τηρούμενο οργανωτικό σχήμα. Ο ρόλος της διοικητικής ομάδας είναι εξέχουσας σημασίας καθώς είναι αυτή που χαράσσει την ακολουθούμενη από την επιχείρηση στρατηγική και είναι υπεύθυνη για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

## 4 Ανάλυση αγοράς και εξωτερικού περιβάλλοντος

Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί το πρώτο βήμα μελέτης του επιχειρηματικού σχεδίου αφού αποκωδικοποιεί τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και βοηθά τον επιχειρηματία να κατανοήσει την στρατηγική θέση της εταιρίας του.

Η στρατηγική ανάλυση αποσκοπεί στη δημιουργία μιας άποψης για τους βασικούς παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στις παρούσες και στις μελλοντικές επιδόσεις μιας επιχείρησης. Ορισμένοι βασικοί, για τη στρατηγική ανάλυση, παράγοντες παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω [24]:

- Το περιβάλλον: Μια επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς να είναι σε θέση να αλληλοεπιδρά σε ένα πολύπλοκο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η επιχείρησή βρίσκεται αντιμέτωπη με αλλαγές στο περιβάλλον και η σαφής κατανόηση των επιπτώσεών τους έχει μεγάλη σημασία για τη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου.
- Οι επιχειρησιακοί πόροι: Πρόκειται για εσωτερικές επιρροές. Αυτή η στρατηγική ικανότητα της επιχείρησής θεωρείται ως πλεονέκτημα και αδυναμία , και επίσης αποτελεί μέρος της ανάλυσης SWOT.
- Οι προσδοκίες των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών: Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τις προσδοκίες των φορέων της , καθώς οι πεποιθήσεις και οι αξιώσεις τους συνιστούν την κουλτούρα της. Ως εκ τούτου, το μέγεθος του αντικτύπου της επιρροής κάθε ομάδας που απαρτίζει μια επιχείρηση, στην στρατηγική σας εξαρτάται από τη δυναμική που η κάθε ομάδα διαθέτει (δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των τμημάτων της εταιρείας σας, τόσο ισχυρότερη είναι η επιρροή τους κατά τη στρατηγική ανάλυση).

Κύριος στόχος της στρατηγικής ανάλυσης είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονάσματος το οποίο θα μεταφραστεί σε κέρδη για την επιχείρηση. Η ανάλυση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων επιτρέπει την διαχείριση των στόχων της στρατηγικής μιας επιχείρησης και την δημιουργία εφεδρικών στρατηγικών επιλογών.

Με βάση τα παραπάνω η στρατηγική ανάλυση μιας επιχείρησης οφείλει να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

1. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος
2. Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών
3. Ανάλυση PEST (Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί παράγοντες)
4. Ανάλυση SWOT



#### 4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ο όρος επιχειρησιακό περιβάλλον περιλαμβάνει έξι διαφορετικούς τύπους περιβάλλοντος: Οικονομικό, πολιτικό και νομικό, κοινωνικό και πολιτισμικό, τεχνολογικό, δημογραφικό και φυσικό περιβάλλον. Οι έξι αυτοί τύποι ανήκουν στο εξωτερικό ή μακρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης (Γ.Ι.Σιώμκος, 2015, σελ. 185).

Σ’ ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο να εντοπίζονται οι κίνδυνοι του περιβάλλοντος και να αξιολογηθεί η επίδρασή τους και το πιθανό τους αντίκτυπο τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Ένας επιχειρηματίας οφείλει να είναι ενήμερος για τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και να δρα με γνώμονα την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι πληροφορίες που αναζητά ένας επιχειρηματίας παρακολουθώντας το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης του είναι οι ακόλουθες:

- Πληροφορίες για την αγορά:
  1. Πελάτες: Πληροφορίες για την συμπεριφορά του αγοραστικού κοινού, τις ανάγκες και τα προβλήματά του.
  2. Ανταγωνιστές: Πληροφορίες για ανταγωνιστές, την πολιτική που εφαρμόζουν, το μερίδιο τους στην αγορά και την επιρροή τους σε αυτή
  3. Τιμολόγηση προϊόντων: Έρευνα για τυχόν αλλαγές στην τιμολογιακή πολιτική εταιριών που δραστηριοποιούνται σε ίδιο ή συγγενή τομέα
- Πληροφορίες για τεχνολογικά ζητήματα:
  1. Νέα προϊόντα, διαδικασίες: Πληροφορίες σχετικά με νέο-εφαρμοζόμενες διαδικασίες στην παραγωγή, επεξεργασία, διάθεση των προϊόντων.
  2. Κόστος: Πληροφορίες για το κόστος λειτουργιών και για εφαρμογή νέων τεχνολογιών που ωφελούν στην σημαντική μείωση αυτού.
- Πληροφορίες για εφοδιαστικά ζητήματα:
  1. Θέματα που αφορούν προμήθεια και αγορά πρώτων υλών.
  2. Διαθέσιμοι πόροι όπως ανθρώπινο δυναμικό, γη, καθώς και διάφοροι άλλοι πόροι που πιθανώς να ενδιαφέρουν μια επιχείρηση.

Τα οφέλη από την ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

- Προσφέρει στον επιχειρηματία μια εκτενή εικόνα της αγοράς, την οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει για την ανάπτυξη στρατηγικών.

- Βοηθά τον επιχειρηματία να αναγνωρίσει εγκαίρως κινδύνους στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να χαράξει κατάλληλες στρατηγικές ώστε αυτοί να αποφευχθούν.
- Συνδράμει ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί κάτω από σύγχρονα δεδομένα και αποτελεί μέσο γνώσης και εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους και τα στελέχη μιας επιχείρησης, οι οποίοι λαμβάνουν αποφάσεις.
- Ανάλυση και προσαρμογή σε τυχόν αλλαγές στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος έχει θετικό αντίκτυπο και στη εικόνα που παρουσιάζει μια επιχείρηση στην αγορά.

## **4.2 Ανάλυση PEST**

Η ανάλυση PEST αποτελεί ένα εξέχουσας σημασίας εργαλείο στα χέρια ενός επιχειρηματία όταν αυτός επιθυμεί να κάνει μια ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης του [21]. Με την ανάλυση αυτή εξετάζονται όλες εκείνες οι δομές και τα συστήματα τα οποία περιβάλλουν μια επιχείρηση και με βάση αυτή χαράσσεται η πολιτική που θα ακολουθήσει μελλοντικά η επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση PEST αναλύει:

- Το πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical)
- Το κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) της επιχείρησης.

### **4.2.1 Πολιτικό περιβάλλον**

Εξετάζοντας το πολιτικό περιβάλλον κάτω από το οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση, η μελέτη επικεντρώνεται στην ανάλυση των παρακάτω:

- Καθεστώς ισχύουσας νομοθεσίας (εθνικής και διεθνούς) στον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης και επιδεκτικότητα αυτού σε μελλοντικές αλλαγές.
- Καθεστώς φορολογίας των επιχειρήσεων και φορολογικά κίνητρα που προσφέρει το κράτος για την ίδρυση και ανάπτυξη μιας κερδοφόρου επιχείρησης.
- Ύπαρξη θεσμικών περιορισμών όπως συσκευασία, ποιότητα προϊόντος, τιμολόγηση, διαφήμιση κ.α.
- Ισχύων εμπορικό δίκαιο σε εθνικό και διεθνές επίπεδο το οποίο καθορίζει τις εμπορικές σχέσεις μεταξύ των κρατών καθώς και τους φόρους (δασμούς) που επιβάλλονται σε κάθε εμπορική συναλλαγή.

- Νομοθεσία περιβαλλοντικού δικαίου και περιορισμοί που αυτή επιβάλλει στην λειτουργία των επιχειρήσεων ως προς την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
- Δίκαιο του ανταγωνισμού το οποίο περιλαμβάνει όλους εκείνους τους κανόνες σωστής επιχειρηματικότητας και διασφαλίζει την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

#### **4.2.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στην οικονομική ζωή μιας χώρας ή κοινωνίας [21]. Τα στοιχεία ενός οικονομικού περιβάλλοντος επηρεάζουν το πώς λειτουργεί μια επιχείρηση αλλά και πως λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις.

Οι παράγοντες που καθορίζουν ένα οικονομικό περιβάλλον αναλύονται παρακάτω:

- Ο βαθμός ανάπτυξης μιας οικονομίας καθώς και οι τάσεις αυτής παίζουν σημαντικό ρόλο στη προσέλκυση κεφαλαίων σε μια επένδυση και καθορίζει το είδος των προϊόντων που παράγονται και μπορεί να απορροφήσει μια αγορά.
- Ο πληθωρισμός ανάλογα με τις τάσεις του (ανοδικές ή καθοδικές), επηρεάζει σημαντικά την κερδοφορία μιας επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου.
- Τιμές ακινήτων και χρηματιστηριακών προϊόντων επηρεάζουν την αγοραστική ικανότητα του καταναλωτικού κοινού καθώς και την εμπιστοσύνη αυτού προς τις αγορές με συνέπεια την μείωση των δαπανών.
- Τα επιτόκια και οι τιμές συναλλάγματος πολλές φορές επηρεάζουν την κερδοφορία μιας επιχείρησης και ελλοχεύουν κινδύνους όσο αναφορά την υγιή λειτουργία της.

#### **4.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον**

Οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τον στρατηγικό τους σχεδιασμό ανάλογα με τις τάσεις που επικρατούν στην κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψιν από του επιχειρηματίες είναι οι παρακάτω:

- Ο ρυθμός της πληθυσμιακής μεταβολής μιας χώρας έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποσότητα, το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων από μια επιχείρηση προϊόντων.
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η κατανομή και δυναμική ενός πληθυσμού φανερώνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του πληθυσμού σε συγκεκριμένα προϊόντα και καθορίζουν τα επίπεδα καταναλωτικών δαπανών μιας κοινωνίας.
- Τα πολιτιστικά και θρησκευτικά χαρακτηριστικά (ιδιαιτερότητες, ήθη, έθιμα) μιας κοινωνίας επηρεάζουν την ζήτηση σε συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες που υπακούουν στις απαιτήσεις της μόδας και του τρόπου ζωής ενός κοινωνικού συνόλου.

- Η εκπαίδευση του πληθυσμού μιας κοινωνίας επηρεάζει την ποιότητα και την διαφήμιση που χρησιμοποιεί μια εταιρία για να προωθήσει το προϊόν της στην αγορά.

#### **4.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Κρίσιμα ζητήματα που περικλείονται στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι τα παρακάτω:

- Τεχνολογικά εξελιγμένοι μέθοδοι και συστήματα παραγωγής που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση με σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος.
- Δαπάνες σε τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζουν την βιομηχανία και αποτελούν μια ένδειξη ανάγκης προς αλλαγή των μέσων παραγωγής ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική.
- Ο βαθμός που μια επιχείρηση μπορεί να αφομοιώσει μια νέα τεχνολογία καθώς και ο βαθμός διείσδυσης ενός τεχνολογικά εξελιγμένου προϊόντος σε μια αγορά.

Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν θα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης [21].

#### **4.3 Ανάλυση αγοράς**

Η ανάλυση αγοράς μελετά την ελκυστικότητα των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση που απευθύνεται σε ένα ειδικό αγοραστικό κοινό [21]. Μέσω της ανάλυσης αυτής ο επιχειρηματίας μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές (ανάλυση SWOT) μιας εταιρίας.

Μια ανάλυση αγοράς είναι μια ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση μιας αγοράς [25]. Εξετάζει σε βάθος στοιχεία όπως το μέγεθος της αγοράς σε αξία και όγκο, τις τάσεις που επικρατούν κατά καιρούς καθώς και τον ρυθμό ανάπτυξής της. Χρησιμοποιείται για την ενημέρωση των στρατηγικών σχεδιασμού μιας επιχείρησης και γύρω από αποφάσεις επέκτασης-συρρίκνωσης, αγοράς εξοπλισμού, διαφήμισης προϊόντος κ.α.

Σύμφωνα με τον David A.Aaker<sup>1</sup> μια ανάλυση αγοράς παρουσιάζει τις ακόλουθες διαστάσεις:

- Μέγεθος αγοράς (τρέχουσα και μελλοντική)
- Τάσεις της αγοράς

---

<sup>1</sup> Ο David Allen Aaker (γεννημένος το 1938) είναι ένας Αμερικανός οργανωτικός θεωρητικός, σύμβουλος και Ομότιμος Καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας, η Σχολή Επιχειρήσεων του Haas του Berkeley, ειδικός στο μάρκετινγκ με έμφαση στη στρατηγική μάρκας. Αυτή τη στιγμή υπηρετεί ως αντιπρόεδρος της εταιρίας Prophet.





- Ποσοστό ανάπτυξης της αγοράς
- Η κερδοφορία της αγοράς
- Δομή κόστους βιομηχανίας
- Κανάλια διανομής
- Βασικοί παράγοντες επιτυχίας
- Βασικά στοιχεία επιτυχίας

Για τον προσδιορισμό όλων των παραπάνω απαραίτητη είναι η τμηματοποίηση, από τον επιχειρηματία, της αγοράς. Η κατάτμηση της αγοράς μπορεί να προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών και να οδηγήσει στην ανάπτυξη προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές. Επίσης βοηθά τον επιχειρηματία στο να αναγνωρίζει ομάδες προϊόντων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές και να συνδυάζει σωστά τα καταναλωτικά θέλω με τα οφέλη που προσφέρει το προϊόν του [21].

Γενικά δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος τμηματοποίησης της αγοράς, αλλά οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν ποικιλία κανόνων όπως: γεωγραφικούς, δημογραφικούς, ψυχολογικούς κ.α.

#### 4.3.1 Στοιχεία της αγοράς

Κατά την ανάλυση μιας αγοράς ο επιχειρηματίας οφείλει να συλλέξει πληροφορίες για το αγοραστικό κοινό, τους δυνητικούς πελάτες του καθώς και να παρατηρεί τα χαρακτηριστικά, τις τάσεις και τις εξελίξεις στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα:

- Πελάτες/ Καταναλωτές

Μελετώντας τους πελάτες ο επιχειρηματίας πρέπει να μελετήσει τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Δημογραφικά στοιχεία όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση κλπ.
2. Αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτών.
3. Ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών.
4. Βαθμός ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα των προϊόντων και από την κάλυψη των αναγκών τους.

- Αγορά συνολικά

Μελετώντας την αγορά σαν ένα ενιαίο σύνολο ο επιχειρηματίας οφείλει να εστιάσει στα παρακάτω στοιχεία:

1. Ως προς τα παραγόμενα προϊόντα εξετάζει την αγορά και την χρήση τελικών προϊόντων σε μια αγορά στην οποία και απευθύνεται. Επίσης οφείλει να εξετάζει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών όπως το βάρος, ο όγκος, η συσκευασία, σχετικά προϊόντα κ.α.
2. Ό όγκος πωλήσεων της ειδικής αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται καθώς και το δυναμικό αυτής. Ο όγκος της αγοράς μπορεί να μετρηθεί είτε σε ποσότητα είτε



σε ποιότητα. Ποσοτικά επιστρέφεται στον επιχειρηματία ένα αποτέλεσμα σε τεχνικούς όρους ενώ ποιοτικά χρησιμοποιείται ο κύκλος εργασιών των πωλήσεων ως δείκτης. Αντίστοιχα το δυναμικό μιας αγοράς καθορίζει το ανώτατο όριο της συνολικής ζήτησης και λαμβάνει υπόψη πιθανούς πελάτες.

3. Ποσοστό ανάπτυξης της αγοράς αποτελεί ένα μέσο πρόβλεψης του ρυθμού ανάπτυξης μιας αγοράς με βάση ιστορικά δεδομένα.
4. Κερδοφορία μιας αγοράς που είναι ένα μέσο αξιολόγησης της ελκυστικότητας ενός κλάδου ή μιας αγοράς.
5. Στα επίπεδα τιμών, στις απαιτήσεις πώλησης, στις τακτικές (κανάλια διανομής) και τους κανονισμούς εμπορίου που διασφαλίζουν υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών.
6. Στις μεθόδους προώθησης προϊόντων όπως διαφήμιση, εκθέσεις, δημόσιες σχέσεις, προσωπικό πωλήσεων κ.α.
7. Εύρεση οργάνων όπως συνεταιρισμοί, κρατικές υπηρεσίες και παρακολούθηση της δράσης τους.

Ο επιχειρηματίας αξιολογεί τα παραπάνω ευρήματα τα οποία τον καθοδηγούν στην λήψη στρατηγικών αποφάσεων και καθορίζουν την επενδυτική του στρατηγική.

#### **4.3.2 Παράγοντες και στοιχεία επιτυχίας**

Οι παράγοντες επιτυχίας (KSF= Key Success Factors) είναι όλα τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των εμπορικών στόχων μιας εταιρίας, καθώς και για την οικονομική και στρατηγική ευημερία της. Οι παράγοντες αυτοί είναι διαφορετικοί ανάμεσα στους διάφορους κλάδους. Οι συνηθέστεροι παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Παραγωγή: Τεχνολογία που χρησιμοποιείται, απόδοση παράγωγής, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού προϊόντων σε συνάρτηση με τον όγκο και την τιμή πωλήσεων.
- Διανομή: Σχεδιασμός ευέλικτου δικτύου διανομής με χαμηλό κόστος και ταχείς μεταφορές, ύπαρξη των προϊόντων σε κεντρικά και αναγνωρίσιμα σημεία πώλησης κ.α.
- Προώθηση: Σωστή εξυπηρέτηση πελατών, αποτελεσματική εκτέλεση παραγγελιών, προσεγμένη συσκευασία, ποικιλία προϊόντων.
- Οργάνωση: Σεβαστή και αυστηρά τηρούμενη από τα μέλη οργανωτική διάρθρωση, ταχεία προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, λειτουργική μηχανοργάνωση.

Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν έναν αριθμό από τους παραπάνω παράγοντες επιτυχίας μπορούν να αποκτήσουν σε μια αγορά ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Οι παράγοντες αλλάζουν από κλάδο σε κλάδο και απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή ώστε ο



επιχειρηματίας να κατανοήσει τι είναι σημαντικό για την εταιρία του και να ορίσει τις προτεραιότητές του.

#### **4.4. Ανάλυση ανταγωνιστών**

Κατά την ανάλυση ανταγωνιστών η επιχείρηση γνωρίζει τους ανταγωνιστές της με τους οποίους και παράγει κοινές υπηρεσίες ή προϊόντα. Εντοπίζοντας τους ανταγωνιστές και τα εμφανή στοιχεία της στρατηγικής τους μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει το κόστος και την τιμολόγηση του προϊόντος της, την οργανωτική και επιχειρηματική της αποτελεσματικότητα σε συνδυασμό με μια λεπτομερή ανάλυση της αγοράς ώστε να αποκτήσει ένα ισχυρό πλεόνασμα.

Τα συστατικά στοιχεία μιας ανάλυσης ανταγωνιστών (Γ.Ι.Σιώμκος, 2015, σελ. 313) παρουσιάζονται παρακάτω:

- Μελλοντικοί στόχοι  
Η επιχείρηση αναζητά τα κίνητρα ενός ανταγωνιστή τους επιχειρησιακούς τους στόχους και τα μέσα με τα οποία επιδιώκει να τους πετύχει.
- Τωρινή στρατηγική  
Περιλαμβάνει μελέτη των πολιτικών και του σχεδιασμού που ακολουθεί μια ανταγωνίστρια επιχείρηση καθώς και το που αποσκοπεί να φτάσει μέσα από αυτές.
- Ικανότητες  
Σ ‘αυτές περιλαμβάνονται τα δυνατά (πλεονεκτήματα) και αδύναμα (μειονεκτήματα) σημεία του ανταγωνιστή τα οποία και προσδιορίζουν την ικανότητα του να ξεκινά νέες στρατηγικές, ή να αντιδρά σε στρατηγικές κινήσεις άλλων ανταγωνιστών.
- Υποθέσεις  
Αναφέρονται οι υποθέσεις που κάνει μια επιχείρηση για την δράση των ανταγωνιστών της, αλλά και για ενδεχόμενες εξελίξεις στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον (συνεταιρισμός επιχειρήσεων, απορρόφηση μικρών επιχειρήσεων από μεγαλύτερες κ.α.)

Η παραπάνω ανάλυση αποσκοπεί στην διαμόρφωση του προφίλ αντίδρασης του ανταγωνιστή και επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι έτοιμη να αντιδράσει σε οποιαδήποτε κίνηση του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος.

Τα είδη των ανταγωνιστών που υπάρχουν στο περιβάλλον μιας επιχείρησης αναλύονται παρακάτω:



### 1. Άμεσοι ανταγωνιστές

Άμεσοι καλούνται οι ανταγωνιστές που προμηθεύουν την αγορά με προϊόντα όμοια με αυτά μιας νέας επιχείρησης, τα οποία και αποτελούν υποκατάστατα<sup>2</sup> των προϊόντων της επιχείρησης μέσα στην αγορά. Οι άμεσοι ανταγωνιστές αποτελούν την κυριότερη απειλή για μια επιχείρηση ιδιαίτερα όταν τα προϊόντα τους είναι πιο φθηνά σε σχέση με αυτά της επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εμπορία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας<sup>3</sup> από μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ τα οποία είναι σαφώς φθηνότερα από αντίστοιχα προϊόντα άλλων εταιριών ωθώντας στην μείωση των τιμών των προϊόντων αυτού του κλάδου.

### 2. Έμμεσοι ανταγωνιστές

Έμμεσοι καλούνται οι ανταγωνιστές που διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες σε διαφορετικό τομέα από αυτόν που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν μια εναλλακτική πρόταση σε σχέση με το τι προσφέρει μια επιχείρηση κερδίζοντας έτσι κομμάτι του αγοραστικού της κοινού. Ένας επιχειρηματίας οφείλει να εξετάζει και το περιβάλλον εκτός του τομέα δραστηριότητας του ώστε να έχει μια πλήρη εικόνα των ανταγωνιστών του.

### 3. Νεοεισερχόμενες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αυξάνουν το μέγεθος μιας αγοράς και σε συνδυασμό με μια σταθερή ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό οδηγούν στην μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν σημαντική απειλή καθώς λαμβάνουν μερίδιο αγοράς, διαφήμισης και μπορεί με την πολιτική τους να αυξήσουν το μέγεθός τους με συνεπακόλουθη συρρίκνωση των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων.

#### ➤ **Διαδικασία ανάλυσης των ανταγωνιστών**

Η δομή της ανάλυσης ανταγωνιστών ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες όπως αναφέρονται παρακάτω (Γ.Ι.Σιώμοκος,2015, σελ. 343):

- Δημιουργία του προφίλ ανταγωνιστών.
- Εντοπισμός των στόχων του ανταγωνιστή.
- Εκτίμηση στρατηγικών της ανταγωνίστριας επιχείρησης
- Αξιολόγηση ευρημάτων.

---

<sup>2</sup> Προϊόντα τα οποία ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες με ένα υπάρχων προϊόν.

<sup>3</sup> Ονομάζονται τα εμπορεύματα εκείνα που φέρουν την επωνυμία του καταστήματος ή μια άλλη επωνυμία που ανήκει στην εμπορική επιχείρηση, έχουν ίδια ποιότητα με αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα και παράλληλα χαμηλότερη τιμή.

#### 4.4.1 Προφίλ ανταγωνιστών

Η γνώση των σκέψεων και κινήσεων του αντιπάλου αποτελεί από μόνη της μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονάσματος. Η γνώση του προφίλ ενός ανταγωνιστή δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να αποκαλύψει στρατηγικές αδυναμίες του ανταγωνιστή τις οποίες και μπορεί να εκμεταλλευτεί. Επιπρόσθετα η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να προβλέψει τις στρατηγικές αντιδράσεις ενός ανταγωνιστή ως προς την εφαρμοζόμενη από την ίδια την επιχείρηση στρατηγική, καθώς και ως προς μεταβολές στη στρατηγική άλλων επιχειρήσεων αλλά και αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Η επιχείρηση παράλληλα αποκτά στρατηγική ευελιξία. Μια στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί νωρίτερα ή αργότερα ανάλογα με το πόσο ώριμο είναι το έδαφος στην αγορά αλλά και ανάλογα με τον βαθμό αιφνιδιασμού του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που θα επιφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ικανότητα δημιουργίας του προφίλ ανταγωνιστών από μια επιχείρηση είναι εξέχουσας σημασίας και είναι βασικό κομμάτι για έναν επιτυχή ανταγωνισμό. Τα προφίλ αυτά περιέχουν λεπτομέρειες του ιστορικού, των προϊόντων, των αγορών, του προσωπικού, των οικονομικών και των στρατηγικών που χαρακτηρίζουν μια ανταγωνίστρια εταιρία. Πιο συγκεκριμένα:

- Ιστορικό  
Περιλαμβάνονται χρονολογικά στοιχεία για βασικές προσωπικότητες, γεγονότα και πολιτικές μιας εταιρίας κατά το πέρασμα των χρόνων. Επίσης παρατίθενται στοιχεία για το ιδιοκτησιακό καθεστώς, την οργανωτική δομή καθώς και για την τοποθεσία της επιχείρησης.
- Προϊόντα  
Περιλαμβάνονται τα είδη και το εύρος των προϊόντων που προσφέρονται, καινοτόμα ή ελκυστικά νέο-εισερχόμενα προϊόντα, η αναγνωσιμότητα του brand στην αγορά.
- Προσωπικό  
Αναλύονται ο τρόπος διαχείρισης του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οργανωτική δομή, ο καταμερισμός των εργασιών, ο όγκος και η δύναμη του εργατικού δυναμικού καθώς και η εκπαίδευση που έχουν τα μέλη του.
- Οικονομικά  
Εξετάζονται η ρευστότητα και η κερδοφορία ενός ανταγωνιστή, τα λειτουργικά του κόστη και η σχέση κέρδους ανάπτυξης της στρατηγικής του.

#### 4.4.2 Εντοπισμός των στόχων των κύριων ανταγωνιστών

Τα όρια στην λειτουργία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης καθορίζονται άμεσα από τους ανταγωνιστές της. Ο βασικός στόχος ενός ανταγωνιστή συνήθως είναι (Γ.Ι.Σιώμος, 2015, σελ. 346):

1. Η ανάπτυξη
2. Η επιβίωση και διατήρηση στην αγορά

3. Η συγκομιδή, δηλαδή η αποχώρηση από μια αγορά και η συγκέντρωση όλων των πιθανών οφελών από την δραστηριότητα της με παράλληλη δραστική μείωση των δαπανών.

Η συλλογή πληροφοριών που αφορούν τους στόχους μιας ανταγωνίστριας εταιρίας μπορεί να αναζητηθεί:

- Σε διαδικτυακούς τόπους. Πληροφορίες σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες, τιμές και στόχους μιας επιχείρησης είναι συχνά άμεσα διαθέσιμες στο internet.
- Σε εμπορικές δημοσιεύσεις. Εκτός από διάφορους χρηματοοικονομικούς δείκτες και άλλα ποσοτικά στοιχεία τέτοιες δημοσιεύσεις μπορούν να εισάγουν τον επιχειρηματία στην αντίληψη του τρόπου σκέψης, των πολιτικών και των αξιών που διέπουν έναν ανταγωνιστή.
- Σε κρατικές πηγές. Παρέχονται στοιχεία τα οποία είναι δύσκολα προσβάσιμα και περιέχουν σημαντική και χρήσιμη πληροφορία.
- Στις εγκαταστάσεις τους. Η φυσική παρουσία στον χώρο μιας ανταγωνίστριας εταιρίας σε φιλικό κλίμα μπορεί να δώσει στον επιχειρηματία σημαντικά συμπεράσματα για τον τρόπο λειτουργίας και τους στόχους ενός ανταγωνιστή και να προσαρμόσει την εταιρία του στα νέα δεδομένα.

Με την αξιολόγηση των παραπάνω ευρημάτων ο επιχειρηματίας μπορεί εύκολα να κρίνει την κατάσταση σε κάθε διάσταση της ανταγωνίστριας επιχείρησης και να μεταβάλλει την στρατηγική του στοχεύοντας στα αδύναμα σημεία του ανταγωνιστή και αποσκοπώντας έτσι στην απόκτηση ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονάσματος.

#### 4.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Γ.Ι.Σιώμκος, 2015, σελ. 204). Στην ανάλυση αυτή επισημαίνονται τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης, οι αδυναμίες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές όπως επίσης και οι επιχειρησιακές ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της.

Ως ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης, ο σχεδιασμός της SWOT ανάλυσης προϋποθέτει τα παρακάτω:

- Συμπερίληψη μόνο των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης, σε σειρά ξεκινώντας από τους πιο σημαντικούς.
- Έμφαση στην δημιουργική ανάλυση με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε οι αναλύσεις να είναι ενδιαφέρουσες και να περιλαμβάνουν μόνο σημαντικά στοιχεία.

- Σύντομη ανάλυση χωρίς πολυπλοκότητες με την μεγαλύτερη δυνατή λεπτομέρεια και αντικειμενικότητα.

Δομικά η ανάλυση SWOT αποτελείται από 4 τετράγωνα και τον τίτλο του κάθε στοιχείου. Παρακάτω παρουσιάζεται η τυπική μορφή της ανάλυσης καθώς και τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον της επιχείρησης.

	ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ισχυρό όνομα στην αγορά</li> <li>➤ Ικανή διοικητική ομάδα</li> <li>➤ Ορθή διάρθρωση λειτουργιών</li> <li>➤ Ελκυστικές τιμές προϊόντων</li> <li>➤ Χαμηλό κόστος παραγωγής</li> <li>➤ Έρευνα και ανάπτυξη</li> <li>➤ Λειτουργικό δίκτυο διανομής και προώθησης</li> <li>➤ Υποστήριξη πελατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μικρό μερίδιο πωλήσεων</li> <li>➤ Έλλειψη συμβούλων σε λειτουργικό επίπεδο</li> <li>➤ Υψηλό κόστος παραγωγής και πρώτων υλών</li> <li>➤ Απαρχαιωμένες τακτικές</li> <li>➤ Παλιός εξοπλισμός και εγκαταστάσεις</li> <li>➤ Ασθενές δίκτυο διανομής</li> </ul>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ζήτηση για νέα προϊόντα/καινοτομίες</li> <li>➤ Επεκτάσεις της φίρμας</li> <li>➤ Άνοιγμα νέων αγορών</li> <li>➤ Τεχνολογική καινοτομία</li> <li>➤ Οικονομική ανάπτυξη</li> <li>➤ Ευνοϊκό νομοθετικό πλαίσιο</li> </ul>	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τιμές πρώτων υλών</li> <li>➤ Είσοδος ισχυρού ανταγωνιστή</li> <li>➤ Αλλαγή των αναγκών της αγοράς, νέες μόδες/τάσεις</li> <li>➤ Κανάλια διανομής -προώθησης</li> <li>➤ Υποκατάστατα των προϊόντων</li> <li>➤ Ανταγωνιστική τιμολόγηση</li> <li>➤ Μειωμένη ζήτηση</li> <li>➤ Αλλαγή στην νομοθεσία</li> </ul>

Πίνακας 4.1: Δομή ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT βοηθά τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν αν οι στόχοι τους είναι επιτεύξιμοι. Επιτρέπει σε αυτούς που την πραγματοποιούν να έχουν οράματα, να καταλήγουν σε συμπεράσματα με πρακτική εφαρμογή και τους βοηθά να συλλέξουν σημαντικές πληροφορίες ώστε να βελτιστοποιούν το δυναμικό τους.

Οι Hill και Westbrook (1997) επισήμαναν πως η ανάλυση SWOT ενδεχομένως μπορεί να βλάψει την απόδοση μιας επιχείρησης και αυτό διότι [21]:



- Η τεχνική μπορεί να σχεδιαστεί βιαστικά, χωρίς κριτική σκέψη και να οδηγεί σε ψευδή (μη ρεαλιστική) αναφορά πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον μιας επιχείρησης.
- Πολλές φορές χρησιμοποιούνται ασαφείς όροι και φράσεις.
- Δεν υπάρχει καμία υποχρέωση για επαλήθευση των απόψεων με βάση δεδομένα ή αναλύσεις.

Συμπερασματικά η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί την πλήρη και ακριβή έρευνα ενός θέματος αλλά αποτελεί επικουρικό εργαλείο που βοηθά τον επιχειρηματία να καταλήξει σε σημαντικά αποτελέσματα. Τα συμπεράσματα αυτά ύστερα από κριτική σκέψη μπορούν να διαμορφώσουν επιχειρηματικές στρατηγικές και να βοηθήσουν την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται παράλληλα με την ανάλυση PEST και αποτελεί κύριο στοιχείο της στρατηγικής ανάλυσης μιας επιχείρησης.

## 5 Επιχειρησιακή στρατηγική

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τον βασικό άξονα οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης. Ο όρος στρατηγική αναφέρεται στο όραμα και τις δράσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεί το θεμέλιο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος δηλαδή την απόκτηση κυρίαρχης θέσης στην αγορά. Ο σχεδιασμός αποτελεί μια διαδικασία η οποία παρέχει κατευθύνσεις για την μελλοντική ανάπτυξη μιας εταιρίας καθώς και για τον έλεγχο της παρούσας κατάστασης. Ουσιαστικά ο στρατηγικός σχεδιασμός περιγράφει πως μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης, με βάση τους υπάρχοντες πόρους και ευκαιρίες αγοράς και διαμορφώνει την πορεία της επιχείρησης με κύριο γνώμονα την αποτελεσματική δραστηριότητα και ανάπτυξη.

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού αναφέρονται παρακάτω (Porter 1980):

- Ανάλυση τόσο του εσωτερικού (ισχυρά σημεία και αδυναμίες), τόσο και του εξωτερικού (επιχειρηματικές ευκαιρίες και απειλές) περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Καθορισμός μελλοντικών στόχων, της κατεύθυνσης και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονάσματος με την αξιοποίηση και σωστή κατανομή των πόρων.
- Ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και προσαρμογή στις συνθήκες των αγορών.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού είναι επιθυμητό να ακολουθηθούν κάποιες από τις παρακάτω ενέργειες:

- Ακριβής προσδιορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των μελών που εκπροσωπούν μια επιχείρηση.
- Διαχωρισμός των συζητήσεων που αφορούν την στρατηγική από αυτές που αφορούν οικονομικά στοιχεία.
- Εφαρμογή της σχεδιαζόμενης στρατηγικής από τα ίδια άτομα που την δημιουργούν.
- Συγκέντρωση στοιχείων αγοράς από ακριβείς πηγές όπως μελέτες βιομηχανίας, δημοσιευμένα έγγραφα κ.α.
- Συναντήσεις και συζητήσεις μεταξύ των μελών μιας εταιρίας για την ανάπτυξη κοινής αντίληψης όσο αναφορά την στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία, για τον προϋπολογισμό και για οικονομικούς στόχους.
- Διενέργεια συνεχών επαφών και μετά την χάραξη της στρατηγικής.



## 5.1 Όραμα, αποστολή και αξίες

### ➤ Όραμα

Το όραμα αποτελεί μια μελλοντική απεικόνιση της εταιρίας στον χώρο αγοράς που δραστηριοποιείται. Οι υγιείς επιχειρήσεις οφείλουν να θέτουν στόχους και να έχουν προσδοκίες για την μελλοντική τους ανάπτυξη και επιτυχία. Μια δήλωση οράματος αποτελεί τον οδικό χάρτη μιας εταιρίας, υποδεικνύει τόσο τι είναι τώρα η εταιρία όσο και τι θέλει να γίνει στο μέλλον και καθορίζει ποια κατεύθυνση πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Οι δηλώσεις οράματος δομικά κυμαίνονται σε μέγεθος από μικρές προτάσεις έως πολλές σελίδες. Γενικά όμως το περιεχόμενο τους πρέπει να είναι εύληπτο και διαχρονικό. Οι δηλώσεις οράματος υποβάλλονται σε ελάχιστες διορθώσεις κατά την διάρκεια λειτουργίας μιας επιχείρησης σε αντίθεση με τους στόχους οι οποίοι μπορούν να επικαιροποιηθούν από έτος σε έτος.

Τα πιο κοινά χαρακτηριστικά μιας δήλωσης οράματος παρουσιάζονται παρακάτω:

- Σύντομη, ώστε να απομνημονεύεται εύκολα στην μνήμη.
- Σαφής. Ορίζει στόχους που αποτελούν πυξίδα για την δράση μιας επιχείρησης.
- Σταθερή. Εφόσον έχει μακροπρόθεσμη πρακτική πρέπει να μην επηρεάζεται εύκολα από μεταβολές στο τωρινό περιβάλλον.
- Πηγή έμπνευσης, ώστε να παρακινεί τους εργαζομένους σε μεθοδική δουλειά προς την επίτευξη των στόχων.

### ➤ Αποστολή

Η δήλωση αποστολής αποτελεί μια δήλωση του σκοπού της επιχείρησης. Καθοδηγεί τις δράσεις μιας επιχείρησης, τη λήψη αποφάσεων και διευκρινίζει σε στελέχη προσωπικό και πελάτες για το τι σκοπεύει να κάνει η επιχείρηση.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας δήλωσης αποστολής παρουσιάζονται παρακάτω:

- Περιλαμβάνει τον σκοπό και τους στόχους (τωρινούς και μελλοντικούς) της επιχείρησης.
- Αναφέρεται σε ποια αγορά στοχεύει η επιχείρηση.
- Εκφράζει τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και την μοναδικότητα των προϊόντων της και δίνει έτσι κίνητρα στον πελάτη να τα επιλέξει.

Η αποστολή σύμφωνα με τον Vern McGinnis πρέπει να:

- Ορίζει την ταυτότητα της εταιρίας
- Διακρίνει τις διάφορες εταιρίες μεταξύ τους



- Είναι ευρεία και να επιτρέπει την δημιουργική ανάπτυξη της εταιρίας.
- Περιγράφει λυτά και κατηγορηματικά τον σκοπό δράσης της εταιρίας και τους αντικειμενικούς της στόχους.

➤ Αξίες

Οι αξίες αποτελούν πεποιθήσεις, αρχές που χαρακτηρίζουν τα μέρη ενός οργανισμού. Εκφράζουν τον πολιτισμό μιας επιχείρησης και καθορίζουν τις προτεραιότητές του. Οι αξίες μιας εταιρίας συνδέονται άμεσα με παραμέτρους όπως:

- Τήρηση όρων ιεραρχίας και δομής μιας επιχείρησης.
- Διαμόρφωση σταθερών και κατανοητών διαδικασιών εργασίας
- Αξιοπιστία μεταξύ των μελών αλλά και μεταξύ πωλητή-πελάτη.
- Απόκτηση εμπιστοσύνης πελατών.
- Προσέλκυση εκπαιδευμένου- μορφωμένου προσωπικού.

## 5.2 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης

Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης βοηθά στην κατανόηση της παρούσας εικόνας μιας επιχείρησης μέσα από διερεύνηση του εσωτερικού της περιβάλλοντος αλλά και εξωγενών παραγόντων που επηρεάζουν την εικόνα αυτή. Η μελέτη των παραπάνω εξυπηρετεί τους εξής στόχους:

1. Ελέγχεται ο βαθμός υλοποίησης των στόχων μιας επιχείρησης από την υπάρχουσα διοίκηση
2. Επισημαίνονται οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν, με ποια σειρά και σε ποιο χρόνο.
3. Εξετάζεται η άρτια δυνατότητα εκτέλεσης ενός έργου με βάση τις υφιστάμενες επιρροές και πιέσεις που δέχεται η επιχείρηση από το εξωτερικό της περιβάλλον

## 5.3 Αντικειμενικοί στόχοι επιχείρησης

Σ’ ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να ορίζει στόχους που εκφράζουν άμεσα τους σκοπούς της και είναι ευρέως κατανοητοί και ελκυστικοί από εν δυνάμει επενδυτές. Οι στόχοι μιας επιχείρησης μπορούν σε γενικές γραμμές να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τους στρατηγικούς και τους οικονομικούς.

Οι στρατηγικοί στόχοι περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει χαρακτηριστικά της όπως η αποδοτικότητα, η ανταγωνιστικότητα. Αντίθετα οι οικονομικοί στόχοι “μεταφράζουν” το όραμα μιας επιχείρησης σε οικονομικά μεγέθη. Δηλαδή οι στρατηγικοί στόχοι εκφράζουν ποιοτικά μεγέθη ενώ οι οικονομικοί ποσοτικά.

Για να έχουν πραγματικό αντίκτυπο οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να πληρούν τις παρακάτω απαιτήσεις:

- Να είναι συγκεκριμένοι, δηλαδή να περιγράφονται συνοπτικά αλλά λεπτομερώς τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα που αναμένονται με βάση τους ληφθέντες στόχους.
- Να είναι μετρήσιμοι, δηλαδή να επιστρέφουν ποσοτικά δεδομένα εκφράζοντας σε αριθμούς το όραμα της επιχείρησης.
- Να είναι εφικτοί, δηλαδή να ανταποκρίνονται στις υπάρχοντες οικονομικές συνθήκες και πιέσεις του περιβάλλοντος.
- Να είναι ρεαλιστικοί, δηλαδή η μελέτη του μικρο-μακρο-περιβάλλοντος να βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα ώστε συνεπαγόμενα και οι στόχοι της επιχείρησης να είναι εφικτοί.
- Να αφορούν συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια δράσης μέσα στα οποία ένας στόχος είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί.

#### 5.4 Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονάσματος

Οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας επιχειρηματίας για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεόνασμα ανήκουν σε τέσσερις κατηγορίες:

##### 1. Στρατηγική ηγεσίας

Σ’ αυτή την περίπτωση τα κέρδη μιας επιχείρησης αρχίζουν να αυξάνονται εφόσον επιτυγχάνεται μείωση του κόστους στην παραγωγή υπηρεσιών ή αγαθών. Μια επιχείρηση που επιλέγει την συγκεκριμένη στρατηγική απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς την οποία και εφοδιάζει με μεγάλο όγκο αγαθών για να είναι υλοποιήσιμη η μείωση του κόστους. Η επιχείρηση στοχεύοντας σε ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό δίνει έμφαση στην μείωση της τιμής των προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό ελαχιστοποιώντας άλλες δαπάνες όπως η διαφήμιση, η προώθηση κ.α. [21].

##### 2. Στρατηγική διαφοροποίησης

Σ’ αυτή την περίπτωση η επιχείρηση επιδιώκει τη δημιουργία και εισαγωγή στην αγορά προϊόντων με αισθητές διαφορές από τα προϊόντα ανταγωνιστών. Οι διαφορές αυτές μπορεί να βασίζονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, θέματα κύρους, μάρκας και αξιοπιστίας και έτσι να επιτρέπουν στην επιχείρηση να απαιτεί μεγαλύτερες τιμές για τα προϊόντα της καθώς και μεγαλύτερο κομμάτι του καταναλωτικού κοινού εφόσον τα προϊόντα αυτά καλύπτουν εξεζητημένες ανάγκες του κοινού αυτού. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από επιχειρήσεις με μικρή δύναμη στην αγορά, που επιδιώκουν έτσι να αποκτήσουν βίαια ανταγωνιστικό πλεόνασμα [26].

3. Στρατηγική niche ή εστίασης

Μια επιχείρηση που ακολουθεί αυτό το είδος στρατηγικής επικεντρώνεται στην εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς και σε τμήματα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Η στόχευση ειδικών αγορών μπορεί να είναι σε γεωγραφικό ή κοινωνικό επίπεδο στο οποίο η επιχείρηση προσπαθεί να είναι καλύτερη από τον ανταγωνισμό καλύπτοντας τις ιδιαιτερότητες του κοινού αυτού.

4. Στρατηγική άμεσης ανταπόκρισης

Η επιχείρηση εδώ θέτει την ταχύτητα παραγωγής και παράδοσης των προϊόντων της ως κύρια προτεραιότητα. Η ταχύτητα στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού όμως έχει ως συνέπεια την τοποθέτηση σε δεύτερη μοίρα της εξασφάλισης ποιότητας του προϊόντος, πράγμα που ενδεχομένως να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα της επιχείρησης στην αγορά.

## 5.5 Εταιρικές στρατηγικές σχεδιασμού

Η στρατηγική περιλαμβάνει την κατεύθυνση και το πεδίο δράσης μιας επιχείρησης σε βάθος ετών. Το στρατηγικό σχέδιο επομένως καθορίζει τα βήματα που πρέπει να γίνουν, ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική στην αγορά και να ικανοποιεί τις επιθυμίες και απαιτήσεις των μετόχων αλλά και των υποψήφιων επενδυτών. Για να έχει μια επιχείρηση έναν υγιή στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει κατά την δημιουργία του να λαμβάνονται υπόψιν διάφορες παράμετροι όπως:

- Η διεθνής οικονομική κατάσταση.
- Οι τάσεις της αγοράς.
- Το νομοθετικό και φορολογικό πλαίσιο.
- Ο ανταγωνισμός στον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
- Το μερίδιο και η θέση της στην αγορά.
- Το πλήθος των διαθέσιμων πόρων.
- Οι ικανότητες της διοίκησης και του ανθρωπίνου δυναμικού.

Με βάση τα παραπάνω οι επιχειρηματικές στρατηγικές διαμορφώνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές συρρίκνωσης

### 5.5.1 Στρατηγικές σταθεροποίησης

Μια στρατηγική σταθεροποίησης υιοθετείται από μια επιχείρηση όταν προσπαθεί να διατηρήσει την υπάρχουσα θέση της στην αγορά, παύοντας ουσιαστικά την ανάπτυξή της σε οποιοδήποτε τομέα. Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα ή είναι κυρίαρχες στον τομέα που δραστηριοποιούνται. Παρ’ όλ’ αυτά είναι δύσκολο μια επιχείρηση να παραμένει σταθερή σ’ ένα περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται και γι’ αυτό η χρήση μιας τέτοιας στρατηγικής δεν αποτελεί ιδανική επιλογή. Οι στρατηγικές σταθερότητας (Stability Strategies) διακρίνονται σε (N. Μπουραντά, 2015, σελ.5):

1. Στρατηγικές καμίας αλλαγής (No-Change Strategy)

Αποτελεί ένα είδος στρατηγικής σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση διατηρεί την στρατηγική της αμετάβλητη ως έχει, βασίζεται σε πολιτικές του παρελθόντος, χωρίς να υπάρχει πρόβλεψη για το μέλλον. Η στρατηγική αυτή ακολουθείται συνήθως όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε περιβάλλον που δεν συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές, δηλαδή σε συνθήκες οικονομικής σταθερότητας και ήπιου ανταγωνισμού.

2. Στρατηγικές συγκομιδής κερδών (Profit Strategy)

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται όταν μια επιχείρηση αποσκοπεί στο να διατηρήσει με κάθε κόστος το κέρδος της θυσιάζοντας μακροπρόθεσμους στόχους. Η επιχείρηση προσπαθώντας να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, μειώνει επενδύσεις και διάφορα κόστη και προβαίνει σε αύξηση της παραγωγικότητας και των τιμών των προϊόντων. Συνήθως τέτοιες στρατηγικές υιοθετούνται από επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν βραχυχρόνια προβλήματα (οικονομικής, πολιτικής φύσεως) και προσδοκούν στο να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες αυτές και να διατηρήσουν την κερδοφορία τους.

3. Στρατηγικές παύσης/ προσεκτικών βημάτων (Pause/ Proceed with Caution Strategy)

Το είδος αυτό ακολουθείται κυρίως όταν μια επιχείρηση περιμένει και μελετά τις συνθήκες της αγοράς προτού εφαρμόσει την πλήρη στρατηγική της. Αποτελεί μια σκόπιμη ενέργεια της επιχείρησης η οποία αναβάλλει τα στρατηγικά της σχέδια και περνά σε μια περίοδο αδράνειας περιμένοντας μια κατάλληλη επιχειρηματική ευκαιρία. Είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται κυρίως από εταιρίες μεγάλου βεληνεκούς, ή από εταιρίες που προέρχονται από μια επιτυχημένη χρονιά και αποσκοπεί στην ανασύνταξη, μελέτη και προσαρμογή σε νέα δεδομένα της αγοράς.

### 5.5.2 Στρατηγικές ανάπτυξης

Κάθε επιχείρηση θέτει ως έναν από τους πρωταρχικούς της στόχους την ανάπτυξη. Η επιχείρηση στοχεύει στην απόκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και στην

εξασφάλιση της μείζονος αυτής θέσης για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιχειρήσεις που δεν έχουν ως κύριο προσανατολισμό την ανάπτυξη συνήθως γίνονται θύματα επιθετικών στρατηγικών από τους ανταγωνιστές με αποτέλεσμα να συρρικνώνονται και να χάνουν μερίδιο στην αγορά. Οι στρατηγικές που αναπτύσσει μια επιχείρηση με γνώμονα την ανάπτυξη διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες (Ν. Μπουραντά, 2015, σελ.13):

1. Στρατηγικές ολοκλήρωσης (Integration) που εξειδικεύονται σε: κάθετη (vertical) και οριζόντια (horizontal) ολοκλήρωση.
2. Στρατηγικές διείσδυσης στην αγορά (Market Penetration).
3. Στρατηγικές διαποικίλησης (Diversification) που εξειδικεύονται σε συσχετισμένη (related) και ασυσχέτιστη (unrelated) διαποικίληση.
4. Στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος (Product Development).
5. Στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς (Market Development).

#### 5.5.2.1 Στρατηγικές ολοκλήρωσης δραστηριοτήτων

##### ➤ Κάθετη ολοκλήρωση

Αποτελεί μια στρατηγική που εφαρμόζεται κυρίως με μορφή εξαγοράς ή συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή συγγενικό κλάδο, ή επιχειρήσεων που παίρνουν μέρος σε κάποιο στάδιο παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα μια επιχείρηση που εφαρμόζει τέτοιου είδους στρατηγικές στοχεύει:

- ❖ Στην προς τα πίσω ολοκλήρωση (εξαγορά προμηθευτών): Μέσα από μια εξαγορά επιχείρησης προμηθειών η επιχείρηση περιορίζει μακροπρόθεσμα έξοδα ως προς την εύρεση πρώτων υλών, ελέγχοντας και βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων της.
- ❖ Στην προς τα μπροστά ολοκλήρωση (εξαγορά διανομέων): Με εξαγορά μιας εταιρίας διανομής η επιχείρηση στοχεύει στην μακροπρόθεσμη μείωση των εξόδων μεταφοράς και προώθησης των προϊόντων της.

Οι λόγοι υιοθέτησης μιας στρατηγικής καθετοποιημένης ολοκλήρωσης ποικίλουν. Μια επιχείρηση μέσα από αυτές κερδίζει κυρίως τον πλήρη έλεγχο της ποιότητας των προϊόντων, καθορίζει την δυναμικότητα που μπορεί να έχει και μειώνει το κόστος αποθήκευσης και διανομής των παραγόμενων προϊόντων. Παρ’ ολ’ αυτά αυτού του είδους στρατηγικές παρουσιάζουν και σημαντικά μειονεκτήματα. Μια επένδυση σε επιχείρηση διαφορετικής δραστηριότητας ελλοχεύει κινδύνους καθώς μειώνει την

ευελιξία της επιχείρησης και αυξάνει σημαντικά τα κόστη λειτουργίας και προσαρμογής στην νέα δραστηριότητα.

➤ Οριζόντια ολοκλήρωση

Αποτελεί μια στρατηγική εξαγοράς επιχειρήσεων ή συγχώνευση με επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Κύριοι στόχοι αυτής της στρατηγικής είναι η απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά, ο έλεγχος του ανταγωνισμού και η ανάπτυξη συνεργιών. Τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης της στρατηγικής αυτής είναι:

- ❖ Μείωση του κόστους μέσω της αυξημένης διαθεσιμότητας ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων.
- ❖ Αξιοποίηση ευκαιριών εξαγοράς λόγω οικονομικώς προβλημάτων ανταγωνιστών (επιθετική εξαγορά) και αύξηση του μεριδίου και της επιρροής στην αγορά.

Τα αντίστοιχα μειονεκτήματα μιας τέτοιας στρατηγικής εντοπίζονται στην αποτυχία επίτευξης συνεργασιών λόγω διαφορετικών πολιτικών και λανθασμένου συντονισμού και στην δυσκολία εξόδου από έναν συγκεκριμένο κλάδο δηλαδή στην μειωμένη ευελιξία της επιχείρησης.

#### 5.5.2.2 Στρατηγικές διείσδυσης/ συγκέντρωσης αγοράς

Μια επιχείρηση που διεισδύει στην αγορά επιδιώκει να αυξήσει τις πωλήσεις της με την βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και των διαθέσιμων προϊόντων της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους κάτωθι τρόπους:

➤ Αύξηση του μεριδίου αγοράς

Μια αύξηση του μεριδίου αγοράς στοχεύει στην προσέλκυση νέων πελατών ανταγωνιστριών εταιριών ή και μη χρηστών του προϊόντος μέσω της στοχευμένης διαφήμισης και επισήμανσης των ιδιοτήτων του προϊόντος που το κάνουν να διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα μέσα στην αγορά.

➤ Αύξηση χρήσης του προϊόντος

Η αύξηση χρήσης ενός προϊόντος επιτυγχάνεται με αύξηση των ποσοτήτων στην αγορά, αύξηση της συχνότητας χρήσης, παροχή οικονομικών κινήτρων για αγορά πολλών μονάδων, διαφήμιση των ήδη υπάρχουσών και νέων ιδιοτήτων του παραγόμενου προϊόντος.

Μια στρατηγική διείσδυσης στην αγορά επιλέγεται από την επιχείρηση όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης ενός προϊόντος από το καταναλωτικό κοινό και η αγορά δεν είναι κορεσμένη. Επίσης ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου το μερίδιο στην αγορά της επιχείρησης



μειώνεται ενώ η αγορά αναπτύσσεται και όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να αποκτήσει θέση ισχύος στην αγορά και να αποτρέψει την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

#### 5.5.2.3 Στρατηγικές διαποικίλησης

Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικές διαποικίλησης επιδιώκουν την είσοδο σε αγορές προϊόντων διαφορετικών από αυτές στις οποίες δραστηριοποιούνται. Η διαποικίληση διακρίνεται σε:

➤ Συσχετισμένη διαποικίληση

Η εφαρμογή συσχετισμένης διαποικίλησης συνεπάγεται την επέκταση δράσης της επιχείρησης σε τομείς συγγενικούς με τους υφιστάμενους. Μια τέτοια στρατηγική ενδείκνυται όταν η επιχείρηση επιθυμεί αύξηση των κερδών και μεριδίου στην αγορά και παράλληλα μείωση του κόστους μέσω της διαθεσιμότητας ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων καθώς και μέσω της διασποράς των κινδύνων που φέρει κάθε τομέας δράσης.

➤ Ασυσχέτιστη διαποικίληση

Η ασυσχέτιστη διαποικίληση συνεπάγεται την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε νέους τομείς που δεν συνδέονται μεταξύ τους. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η επιχείρηση επιθυμεί να επεκτείνει το “χαρτοφυλάκιο” των προϊόντων της σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους με σκοπό τη αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν, την διασπορά των κινδύνων στους διάφορους τομείς δραστηριότητας και την απόκτηση φορολογικών οφελών.

#### 5.5.2.4 Στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος

Η βάση της στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος αποτελεί η παραγωγή και διάθεση νέων, καινοτόμων προϊόντων στην αγορά καθώς και η τροποποίηση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται με τους ακόλουθους τρόπους:

- Προσθήκη νέων χαρακτηριστικών στο προϊόν.
- Ποιοτική ανάπτυξη του προϊόντος.
- Ανάπτυξη τεχνολογικά καινοτόμων προϊόντων.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος επιστρέφουν σημαντικά αποτελέσματα όταν η επιχείρηση έχει ισχυρούς δεσμούς με το καταναλωτικό κοινό. Πρέπει όμως η επιχείρηση να είναι ιδιαίτερα προσεκτική κατά την επέκταση ενός εμπορικού σήματος (brand) σε πολλά διαφορετικά προϊόντα διότι υπάρχει ο κίνδυνος εκφυλισμού της αξίας του. Σε μια τέτοια περίπτωση η επιχείρηση χάνει τον ενθουσιασμό και την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού με αποτέλεσμα την ελάττωση των πωλήσεων και την συρρίκνωση δυναμικής της.



#### 5.5.2.5 Στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς

Η ανάπτυξη-επέκταση της αγοράς εκφράζει την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης σε νέες αγορές. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στη ύπαρξη ανεκμετάλλευτων ή κορεσμένων αγορών στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να ανοιχτεί, στην υψηλή παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης και στην χρήση αξιόπιστων και ταυτόχρονα φθηνών καναλιών διανομής και προώθησης προϊόντων. Υπάρχουν δυο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης αγοράς:

❖ Η γεωγραφική επέκταση (geo-marketing)

Βασίζεται στον γεωγραφικό καταμερισμό του αγοραστικού κοινού και εφοδιασμό του καθενός με προϊόντα που βασίζονται στις εκάστοτε ανάγκες του. Συνέπεια αυτού μπορεί να είναι η αλλαγή των στόχων της επιχείρησης με βάση το προϊόν που έχει την μεγαλύτερη ζήτηση και παραγκωνισμός της υπόλοιπης παραγωγής.

❖ Η προσέλκυση πελατών διαφορετικών αγορών

Η στόχευση σε νέα τμήματα αγοράς προϋποθέτει την κατανόηση των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού κάθε αγοράς-στόχου, την χρήση νέων και φθηνών δικτύων διανομής και την αναβάθμιση των ποιοτικών χαρακτηριστικών και των ιδιαιτεροτήτων του προϊόντος ώστε να ελκύει καταναλωτές που δεν ήταν χρήστες του αγαθού. Για να προωθήσει επομένως μια επιχείρηση τα αγαθά της σε νέες αγορές είναι επιτακτική ανάγκη ανάπτυξης νέων προϊόντων εμπλουτισμένων με καινούργια χαρακτηριστικά, και η δημιουργία παραλλαγών των ήδη υπαρχόντων προϊόντων ώστε να καλύπτεται ένα ευρύ φάσμα των αναγκών των διαφόρων αγορών.

#### 5.5.2 Στρατηγικές συρρίκνωσης

Κάθε επιχείρηση οφείλει να εξετάζει σε περιόδους κρίσης στρατηγικές συρρίκνωσης. Στρατηγικές του είδους αυτού στοχεύουν στην αντιμετώπιση αρνητικών αποτελεσμάτων, στον χειρισμό απειλών από το περιβάλλον και στην πρόληψη μελλοντικών προβλημάτων.

Οι επιχειρήσεις καθημερινά εξετάζονται ως προς την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους. Φθίνοντες ρυθμοί στις παραπάνω συνιστώσες μπορεί να ωθήσουν μια επιχείρηση στην λήψη αποφάσεων σταδιακής απόσυρσης από την αγορά. Παρ’ ολ’ αυτά υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες ηθελημένα μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγικές συρρίκνωσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν η επιχείρηση θέτει από την αρχή της λειτουργίας της το σημείο εκείνο στο οποίο επιθυμεί να κάνει έξοδο από την αγορά και τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αυτό. Άλλη περίπτωση είναι όταν μια επιχείρηση θέλοντας να αποφύγει ενδεχόμενα χρεοκοπίας εκποιεί κομμάτι της κινητής και ακίνητης περιουσίας της ώστε να ανορθωθεί οικονομικά.

Στην οικονομική και λειτουργική παρακμή μιας επιχείρησης καθοριστικό ρόλο παίζουν παράγοντες τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα στο εσωτερικό περιβάλλον εμπεριέχονται παράγοντες όπως κακή διαχείριση από την πλευρά της διοίκησης, αργές αντιδράσεις σε μεταβολές του περιβάλλοντος, ανειδίκευτο ανθρώπινο δυναμικό κ.α. Αντίστοιχα στο εξωτερικό περιβάλλον συγκαταλέγονται παράγοντες όπως αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, δραστηριότητα σε δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, κοινωνικές μεταβολές, τεχνολογικές αλλαγές κ.α.

Οι στρατηγικές συρρίκνωσης διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες (Β. Μ. Παπαδάκης, 2002, σελ.279):

- Ανόρθωση: Η στρατηγική αυτή αφορά την υποβάθμιση του μεγέθους της επιχείρησης με την αντικατάσταση υψηλόμισθων στελεχών και ανθρωπίνου δυναμικού, την εκποίηση περιουσιακών στοιχείων και την επαναξιολόγηση τόσο του χαρτοφυλακίου προϊόντων όσο και της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Στόχος των δράσεων αυτών είναι η δραστική μείωση του κόστους λειτουργίας και η ταχεία απόκτηση οικονομικών κεφαλαίων με σκοπό την επιβίωση της επιχείρησης.
- Αποεπένδυση: Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την πώληση τμημάτων δραστηριότητας της επιχείρησης. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπως:
  - Όταν η επιχείρηση έχει αδυναμία κάλυψης των πόρων που είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία συγκεκριμένων μονάδων.
  - Όταν η δράσεις της επιχείρησης δεν συμβαδίζουν με το όραμα που είχε αναπτύξει κατά την ίδρυση της ανεξαρτήτως αν είναι κερδοφόρα ή όχι.
  - Όταν ενώ είχε εφαρμοστεί στρατηγική ανόρθωσης τα αποτελέσματα δεν ήταν τα επιθυμητά.
- Αιχμαλωσία: Αναφέρεται στην περίπτωση που μια επιχείρηση περιορίζει σκόπιμα τις δραστηριότητες της με σκοπό να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης εταιρίας. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί την πολιτική του συνεργάτη της και να ταυτίζεται με τις απαιτήσεις του. Η στρατηγική αιχμαλωσίας δεν έχει απαραίτητα αρνητικό χαρακτήρα καθώς πολλές επιχειρήσεις μέσα από αυτού του είδους τις στρατηγικές έχουν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και αξιοπρόσεκτη κερδοφορία.
- Ρευστοποίηση: Αποτελεί την τελευταία μορφή στρατηγικής συρρίκνωσης και ακολουθείται όταν όλες οι άλλες στρατηγικές έχουν αποτύχει. Κατά την ρευστοποίηση αξιολογείται η αξία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας (άυλων και υλικών) και πωλούνται στην τρέχουσα τιμή τους. Η στρατηγική αυτή οδηγεί στο κλείσιμο και την εκποίηση της επιχείρησης.

## 6 Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το κομμάτι αυτό του σχεδίου περιλαμβάνει όλες εκείνες τις στρατηγικές, τακτικές και τεχνικές που χρησιμοποιούνται ώστε μια επιχείρηση να αναπτύξει κριτική γνώση της αγοράς, να προωθεί σωστά το προϊόν της και να οικοδομεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της .

Οι σκοποί της δημιουργίας ενός άρτιου σχεδίου μάρκετινγκ είναι:

- Να χρησιμοποιηθεί σαν κύριο όργανο επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων.
- Να διευκολύνει τον επιχειρηματία στην παρακολούθηση υλοποίησης των στρατηγικών που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και να επεμβαίνει όταν το κρίνει απαραίτητο.
- Να εξασφαλίζει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και αγοράς στόχου.
- Να διαμορφώνει τον απαραίτητο χρηματοοικονομικό προϋπολογισμό καθώς και προϋπολογισμού πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ.
- Να βοηθά στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης

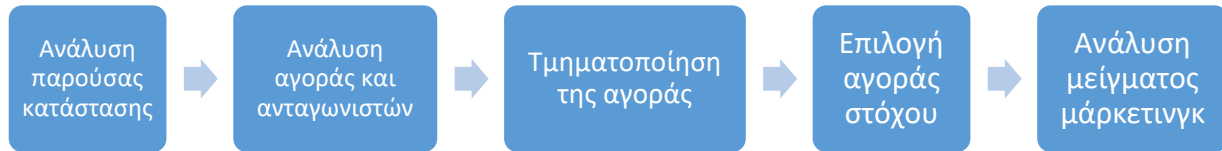
Ένα επιτυχημένο σχέδιο μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένο στο να επιστρέφει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Οι μέθοδοι πωλήσεων, διαφήμισης και οι δημοσιές σχέσεις της επιχείρησης είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους που θέτει ο επιχειρηματίας. Ορισμένοι από τους στόχους ενός σχεδίου μάρκετινγκ είναι (L. Pinson, 2008, σελ. 47):

- Η δημιουργία μιας ισχυρής επωνυμίας.
- Η σύναψη ισχυρών δεσμών με το πελατολόγιο.
- Η αύξηση του όγκου πωλήσεων.

Οι δράσεις μάρκετινγκ αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των συνολικών δαπανών μιας επιχείρησης. Έτσι στην δήλωση των στόχων μάρκετινγκ πρέπει να γίνεται κατανοητή, τόσο από την πλευρά του επιχειρηματία όσο και από υποψήφιων επενδυτών, η αναγκαιότητα χάραξης στρατηγικών μάρκετινγκ ως ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στην διαδικασία χάραξης μιας στρατηγικής μάρκετινγκ υπάρχουν αρκετά στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά την ανάλυση της παρούσας κατάστασης τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στην αγορά. Στην συνέχεια εντοπίζονται αδυναμίες της αγοράς στις οποίες μπορεί να διεισδύσει και να επενδύσει η επιχείρηση. Έπειτα τμηματοποιείται η αγορά και επιλέγονται οι αγορές στόχοι στις οποίες θα απευθύνεται το προϊόν. Τέλος αναλύεται το μείγμα μάρκετινγκ δηλαδή ένας συνδυασμός λειτουργιών μάρκετινγκ όπως διαφήμιση, προώθηση, διανομή, τιμολόγηση κ.α. και εξάγονται συμπεράσματα για τις δυνατότητες ανάπτυξης που έχει η επιχείρηση κάτω από αυτές τις αποφάσεις.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα σχεδιάγραμμα που αφορά την διαδικασία ανάπτυξης μιας στρατηγικές μάρκετινγκ.



### 6.1 Ανάλυση παρούσας κατάστασης

Η ανάλυση αυτή αποτελεί μια παρουσίαση της παρούσας κατάστασης με βάση τις ήδη πεπραγμένες στρατηγικές του παρελθόντος. Η ανάλυση στηρίζεται σε πραγματικά δεδομένα και συγκεντρώνει δυο ειδών αναλύσεις, αυτές των εξωγενών παραγόντων όπως ανταγωνιστών και καταναλωτών και αυτές των ενδογενών παραγόντων όπως πόροι και ικανότητες της επιχείρησης (Γ.Ι.Σιώμκος, 2015, σελ. 162).

Κατά την ανάλυση εξωγενών παραγόντων περιλαμβάνεται μια πλήρης ανάλυση των τάσεων μιας αγοράς και των ανταγωνιστών και με βάση αυτή γίνεται μια εκτίμηση της εικόνας της επιχείρησης στο μέλλον. Αντίθετα κατά την ανάλυση των ενδογενών παραγόντων εξετάζονται οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή ενός προϊόντος και η προέλευση αυτών, οι σχέσεις του προσωπικού της επιχείρησης, οι ικανότητες της ομάδας διοίκησης και τα αποτελέσματα των στρατηγικών που ακολουθήθηκαν μέχρι την παρούσα περίοδο.

### 6.2 Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών.

Η ανάλυση αυτή στηρίζεται στην ανάλυση της παρούσας κατάστασης με κατεύθυνση την εύρεση πληροφοριών στην αγορά για την ύπαρξη ευκαιριών επένδυσης ή επέκτασης. Η επιχείρηση στηριζόμενη επομένως στα συγκριτικά της πλεονεκτήματα με γνώση της παρούσας κατάστασης της αγοράς και των διαθέσιμων πόρων της, μπορεί να λάβει αποφάσεις διείσδυσης σε νέα τμήματα της αγοράς ή επένδυσης σε ήδη υπάρχουσες αγορές.

Για την κατανόηση μιας αγοράς βασικό ρόλο παίζει η κατανόηση της συμπεριφοράς και των τάσεων των πελατών. Η απόκτηση γνώσης των καταναλωτικών τάσεων μιας αγοράς παρέχει στον επιχειρηματία μια εξήγηση για την ζήτηση των προϊόντων του και του υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οφείλει να κινηθεί μελλοντικά για να βελτιώσει τις πωλήσεις του.

Κατά την ανάλυση των ανταγωνιστών αναλύονται τα βασικά δυνατά και αδύναμα σημεία τους, ποιοι αποτελούν τους βασικούς τους στόχους, ποια είναι η παρούσα πολιτική και στρατηγική που ακολουθούν, αλλά και πως προβλέπεται να είναι η μελλοντική τους στρατηγική μάρκετινγκ. Προσφέρεται έτσι η δυνατότητα στον επιχειρηματία να είναι ευέλικτος και να

ισχυροποιεί την θέση του στην αγορά αντικρούοντας ενδεχόμενες απειλές από το ανταγωνιστικό του περιβάλλον.

### 6.3 Τμηματοποίηση αγοράς

Ο κατακερματισμός μιας αγοράς αποτελεί τον καθορισμό μεγάλων ομάδων καταναλωτών ή επιχειρήσεων που διακρίνονται για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως κοινές ανάγκες, ενδιαφέροντα, δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.α. Στόχος είναι η εύρεση τμημάτων υψηλής δυναμικότητας και διαμόρφωση προσεγγμένων μιγμάτων μάρκετινγκ που να ικανοποιούν ως επί το πλείστον τις απαιτήσεις τους.

Τα τμήματα μιας αγοράς μπορούν να χωριστούν με οποιαδήποτε βάση αρκεί αυτή να είναι αναγνωρίσιμη, ουσιαστική, εφαρμόσιμη και σταθερή [21].

- Η αναγνωσιμότητα αναφέρεται στον βαθμό ικανότητας αναγνώρισης μιας ομάδας καταναλωτών στο σύνολο της αγοράς,
- Η ουσία αναφέρεται στον εάν η επένδυση σε ένα τμήμα αγοράς μπορεί να επιστρέψει οικονομικά οφέλη στην επιχείρηση,
- Η εφαρμοσιμότητα ελέγχει εάν το τμήμα αγοράς ανταποκρίνεται στις προσφορές μάρκετινγκ που απευθύνονται σ’ αυτό,
- Τέλος η σταθερότητα εκφράζει την δυνατότητα σύναψης ισχυρών δεσμών με την αγορά-στόχο με βάση την πολιτική μάρκετινγκ που ακολουθείται.

Είναι σημαντικό τα τμήματα να μελετώνται με ποσοτικοποιημένα κριτήρια και όχι με δεδομένα μεγέθους αγοράς. Γι’ αυτό τον λόγο είναι αναγκαία μια πρωτογενής έρευνα αγοράς που να επικεντρώνεται στην καταγραφή βασικών στοιχείων του κάθε πελάτη όπως η δημογραφική, γεωγραφική, κοινωνική, ψυχογραφική του κατάσταση, αλλά και στην μελέτη της καταναλωτικής του συμπεριφοράς.

- Μια γεωγραφική τμηματοποίηση βασίζεται σε στοιχεία όπως η φυσική τοποθεσία ή περιοχή διαμονής του καταναλωτή και επιστρέφει στοιχεία όπως το εισόδημα, η εθνικότητα, τοπικές ιδιαιτερότητες, οικογενειακή κατάσταση, θρησκεία κ.α.
- Μια δημογραφική τμηματοποίηση βασίζεται στα διακριτοποίηση του πληθυσμού με βάση ποσοτικοποιημένα χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία, εισόδημα, εκπαίδευση, κοινωνικοοικονομική κατάσταση κ.α.
- Μια ψυχογραφική τμηματοποίηση διακρίτοποιεί ένα αγοραστικό κοινό ανάλογα με τα ήθη, τα έθιμα, τον τρόπο ζωής και τις αξίες που το χαρακτηρίζουν.



- Μια τμηματοποίηση συμπεριφοράς βασίζεται στη αναγνώριση της ελκυστικότητας του προϊόντος από το καταναλωτικό κοινό, στην συχνότητα αγοράς, στην έντασης χρήσης καθώς και στις τάσεις αποδοχής νέων προϊόντων με την ίδια επωνυμία.

#### 6.4 Αγορά-στόχος

Η επιχείρηση οφείλει να εντοπίσει μια αγορά στόχο στην οποία θα στοχεύει το προϊόν της με κριτήρια το μέγεθος και την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τομέα, την διαρθρωτική ελκυστικότητα του τομέα πάντα με βάση τους στόχους και τους διαθέσιμους πόρους της. Γενικότερα όταν μια ομάδα καταναλωτών μπορεί να επιστρέψει σημαντικά οφέλη σε μια επιχείρηση αποτελεί αυτόματα και κύριο στόχο της.

- Μέγεθος και ανάπτυξη τομέα  
Οι επιχειρήσεις πριν κινηθούν προς μια συγκεκριμένη αγορά οφείλουν να εξετάζουν το μέγεθος της, αν αναπτύσσεται ή συρρικνώνεται καθώς και αν το τμήμα αυτό της αγοράς είναι κερδοφόρο. Για να πετύχει κερδοφορία η επιχείρηση οφείλει να προσεγγίσει αγορές οι οποίες θα εμφανίζουν μια σχετική σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου ή αγορές που η ανάπτυξή τους να διατηρείται μακροπρόθεσμα.
- Ελκυστικότητα τομέα  
Ένας τομέας για να αποτελεί πόλο έλξης για διάφορες επιχειρήσεις οφείλει να αποτελείται από καταναλωτές που να ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα και “στα πιστεύω” μιας επιχείρησης. Πρέπει να δίνεται επιπλέον η δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτά μια βιώσιμη θέση και να διαφοροποιείται από οποιοδήποτε ανταγωνιστή. Παράλληλα ο βαθμός ελκυστικότητας του τομέα εξαρτάται από το κατά πόσο αυτός δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να προωθεί εύκολα το προϊόν της και να το διανέμει μέσα από φθηνά κανάλια διανομής.
- Στόχοι και πόροι εταιρίας  
Μια επιχείρηση προτού εισέλθει σε μια αγορά οφείλει να εξετάζει αν οι στόχοι και η λειτουργία της ταυτίζονται με τα στοιχεία που καθορίζουν την εκάστοτε αγορά. Επιπρόσθετα οφείλει να ελέγξει αν η υπάρχουσα δεξιότητα και τεχνογνωσία των μελών της καθώς και οι υπάρχοντες πόροι που διαθέτει είναι αρκετοί ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς.

Για την διείσδυση και εξάπλωση της επιχείρησης σε μια αγορά που έχει στοχευθεί από την διοίκηση υπάρχουν συγκεκριμένες στρατηγικές προώθησης που εφαρμόζονται με βάση την τιμή του προϊόντος και τον ύψος της διαφημιστικής δαπάνης που σκοπεύει να διαθέσει. Πιο συγκεκριμένα:



Στρατηγική/ Τιμή-διαφήμιση	Υψηλή τιμή	Χαμηλή τιμή	Υψηλή διαφημιστική δαπάνη	Χαμηλή διαφημιστική δαπάνη
Επιλεκτικής επέκτασης	✓			✓
Μαζικής επέκτασης		✓	✓	
Ήπιας επέκτασης		✓		✓
Εντυπώσεων	✓		✓	

Η στόχευση σε συγκεκριμένες αγορές όμως μπορεί να κρύβει και κινδύνους για μια επιχείρηση όπως θα αναφερθεί σε επόμενο κεφάλαιο. Το μέγεθος των κινδύνων αυτών εξαρτάται κυρίως από μεταβολές στο νομοθετικό και πολιτικό περιβάλλον μιας χώρας, αλλά και σε διακυμάνσεις του πληθωρισμού και της επιβεβλημένης φορολογίας των επιχειρήσεων.

## 6.5 Τοποθέτηση

Η τοποθέτηση προϊόντος αποσκοπεί στην διαφοροποίηση του παραγόμενου αγαθού μιας επιχείρησης από τα προϊόντα ανταγωνιστών με βάση χαρακτηριστικά όπως τιμή, ιδιότητες, ποιότητα κλπ. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις λόγω της πληθώρας προϊόντων που κινούνται στην αγορά και της συνεπακόλουθης μαζοποίησης των παραγόμενων αγαθών. Η τοποθέτηση αποτελεί μια στρατηγική επικοινωνιακής φύσεως και εξαρτάται από το πώς το καταναλωτικό κοινό αντιλαμβάνεται την θέση και την μοναδικότητα ενός προϊόντος σε μια χαώδη αγορά.

Για την τοποθέτηση ενός προϊόντος μπορεί να ακολουθηθούν διάφορες προσεγγίσεις όπως:

- Τοποθέτηση ενάντια σε ανταγωνιστές, με την επισήμανση των ισχυρών σημείων της επιχείρησης και των ιδιαιτεροτήτων των παραγόμενων προϊόντων σε σύγκριση με αυτών του ανταγωνισμού.
- Τοποθέτηση σε κατηγορίες, με την ένταξη του προϊόντος σε κατηγορίες κοινωνικά ελκυστικές ή κατηγορίες που ευαισθητοποιούν το καταναλωτικό κοινό.
- Τοποθέτηση ανάλογα με τα οφέλη του προϊόντος, όπου επισημαίνονται οι θετικές ιδιότητες ενός προϊόντος και τα οφέλη της χρήσης του για το κοινό.



- Τοποθέτηση με βάση την τιμή, όπου αναδεικνύονται οι λόγοι που το προϊόν έχει μια συγκεκριμένη τιμή και τονίζονται οι λόγοι που οι χρήστες του μπορεί να διακρίνονται μέσα σ’ ένα κοινωνικό σύνολο. Π.χ. κατοχή μιας μάρκας πολυτελείας ή ενός εξεζητημένου εμπορικού σήματος.

## 6.6 Μείγμα μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ γνωστό και ως τέσσερα P (Product-προϊόν, price-τιμή, promotion-προώθηση, place-τοποθεσία) αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο μέσω του οποίου ένα προϊόν μπορεί να επιβληθεί στην αγορά. Τα στοιχεία ενός μίγματος μάρκετινγκ αποτελούν τα μέσα επικράτησης του προϊόντος μιας επιχείρησης μέσα σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς.

Τα τέσσερα P αποτελούν εδώ και δεκαετίες (προτάθηκε από τον Jerome McCarthy το 1960) το βασικό μέσο για την επιτυχημένη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ. Κάθε επιχειρηματίας οφείλει να αξιολογεί με την ίδια προσοχή τους τέσσερις αυτούς παράγοντες και να προβαίνει στην εξεύρεση των σωστών αναλογιών ώστε τα επιτύχει τους στόχους μάρκετινγκ [21].

### ➤ Προϊόν

Το προϊόν θεωρείται ως το μέσο ικανοποίησης των αναγκών και των απαιτήσεων ενός καταναλωτή. Οι στρατηγικές αποφάσεις για τα προϊόντα περιλαμβάνουν τον ποιοτικό σχεδιασμό, τα οφέλη από την χρήση, την συσκευασία, τον σχεδιασμό αλλά και την επισήμανση του κύκλου ζωής και την πρόσδοση εγγυήσεων και ικανοτήτων επιστροφής.

### ➤ Τιμολόγηση

Η τιμολόγηση αναφέρεται στην πρόσδοση τιμής αρά και οικονομικής αξίας σε ένα προϊόν. Η τιμή αποτελεί το συνολικό κόστος για ένα πελάτη που επιθυμεί να αποκτήσει το προϊόν και αποτελεί την μόνη άμεση μεταβλητή η οποία ευθύνεται για την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Στρατηγικές που εφαρμόζονται κατά την τιμολόγηση ενός αγαθού είναι η θέσπιση ποικίλων μεθόδων πληρωμής και εκπτώσεων τόσο για παραδοσιακούς όσο και για νέους πελάτες.

### ➤ Προώθηση

Η προώθηση περιλαμβάνει όλα τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να παρέχουν πληροφορίες στο καταναλωτικό κοινό σχετικά με το προϊόν. Τα στοιχεία προώθησης ενός προϊόντος περιλαμβάνουν την διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, πακέτα προσφορών, ομαδικές προωθητικές ενέργειες κ.α. Στο πλαίσιο της προώθησης λαμβάνονται στρατηγικές κοινοποίησης προσεγμένων διαφημιστικών μηνυμάτων, γνωστοποίησης μόνο των σημαντικών χαρακτηριστικών του προϊόντος και αυξημένης





συχνότητας διαφημιστικών μηνυμάτων σε στιγμές που αναμένεται να θεαθεί το μήνυμα από μεγάλο ποσοστό του καταναλωτικού κοινού.

➤ Τοποθεσία

Η τοποθεσία αναφέρεται είτε στην φυσική θέση μιας επιχείρησης είτε στις διόδους διανομής των παραγόμενων προϊόντων της σε θέσεις εύκολα προσβάσιμες από το καταναλωτικό κοινό. Οι θέσεις αυτές μπορεί να αναφέρονται τόσο σε σημεία λιανικής πώλησης όσο και σε κέντρα τηλεφωνικών ή ηλεκτρονικών αγορών. Μια επιχείρηση επιλέγει την θέση της με σκοπό την εντατική ή επιλεκτική διανομή των προϊόντων της και την κάλυψη της ζήτησης, με βάση πάντα τον φθηνό και ταχύ εφοδιασμό της σε πρώτες ύλες και τον αδιάκοπο εφοδιασμό της αγοράς.

Κάθε ένα από τα παραπάνω στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ πρέπει να συνδέεται και να αλληλοεπιδρά με το άλλο ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Παράλληλα και τα τέσσερα στοιχεία πρέπει να είναι συνεπή τόσο μεταξύ τους όσο και με της προσδοκίες της στοχευμένης αγοράς ώστε το μάρκετινγκ που εφαρμόζει η επιχείρηση να χαρακτηριστεί επιτυχές.

## 7 Ανάλυση και διαχείριση κινδύνων

Κάθε νεοσύστατη επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει παράγοντες που υπονομεύουν την υγιή λειτουργία της. Το μαρκάρισμα των κινδύνων ακολουθείται από μια εκτενή ανάλυση της σοβαρότητας και των συνεπειών τους, καθώς και από μια αξιολόγηση και ιεράρχηση των επιπτώσεων που έχουν στην εικόνα και δραστηριότητα της επιχείρησης. Είναι σχεδόν αδύνατη η πρόβλεψη όλων των πιθανών κινδύνων που βρίσκονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με τον εντοπισμό όμως ενός σοβαρού κινδύνου ο επιχειρηματίας οφείλει να καταστρώσει ένα σχέδιο αντιμετώπισης. Η ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται υπαρκτούς ή απρόβλεπτους κινδύνους στηρίζεται στην ικανότητα και διορατικότητα του ιδίου του επιχειρηματία αλλά και στην φύση του κινδύνου.

Ένας επιχειρηματικός κίνδυνος έχει δύο όψεις, μια θετική και μια αρνητική (Μ. Νεκτάριος, 2016, σελ.19). Εκτός από περιπτώσεις κινδύνων που προκαλούν ζημιές και χαρακτηρίζονται αρνητικοί, υπάρχουν και κίνδυνοι που μπορεί να επιστρέψουν κάποιο κέρδος στην επιχείρηση και χαρακτηρίζονται ως θετικοί. Σ’ αυτή την κατηγορία εντάσσονται χρηματοοικονομικά ρίσκα, επενδύσεις σε αβέβαιες αγορές κ.α.

### 7.1 Μεθοδολογία ανάλυσης κινδύνου

Οι εταιρίες που έχουν σαφή μακροπρόθεσμο σχεδιασμό οφείλουν να κατασκευάζουν στρατηγικές αποφυγής και αντιμετώπισης των κινδύνων και οι στόχοι των στρατηγικών αυτών να συμβαδίζουν με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Η αναγνώριση και η αξιολόγηση όλων των κινδύνων αποτελεί μια εξαιρετικά λεπτομερή διαδικασία που ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα:

#### ➤ Προφίλ των κινδύνων

Ο προσδιορισμός και χαρακτηρισμός των κινδύνων που απειλούν μια επιχείρηση αλλά και η συσχέτιση μεταξύ τους είναι μια σημαντική διαδικασία που φανερώνει τις αντοχές και την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις συνθήκες αυτές. Το εξαγόμενο προϊόν από αυτή την ανάλυση είναι το προφίλ των κινδύνων που αξιολογεί τους υπάρχοντες κινδύνους, την ένταση και την συχνότητα εμφάνισης τους. Εδώ πρέπει να τονιστεί πως δεν αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις τους ίδιους κινδύνους και επομένως η ανάλυση αυτή μπορεί να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την μια επιχείρηση στην άλλη.

➤ Χαρτογράφηση κινδύνων

Η χαρτογράφηση κινδύνων αποτελεί το επόμενο βήμα από τον προσδιορισμό του προφίλ κινδύνων και περιλαμβάνει τον καθορισμό των ορίων αντοχής της επιχείρησης καθώς και την ιεράρχηση ως προς την σοβαρότητα των κινδύνων αυτών.

Η χαρτογράφηση κινδύνων περιλαμβάνει:

- **Φυσικούς κινδύνους** και κινδύνους ανθρώπινων ενεργειών που αποτελούν κυρίως γεγονότα μη υπολογίσιμα και πέρα της φυσικής λειτουργίας της επιχείρησης.
- **Οικονομικούς κινδύνους** που έχουν ως αποτέλεσμα αποκλίσεις των οικονομικών αποτελεσμάτων από τις αρχικές προβλέψεις του επιχειρηματικού σχεδίου. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται κίνδυνοι όπως κατάρρευση ή δυσλειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος του κράτους, υποτίμηση νομισματικών συναλλαγών, έλλειψη ρευστότητας και ύφεση της αγοράς κ.α.
- **Λειτουργικούς κινδύνους** οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και την απομακρύνουν από την επίτευξη των αρχικά σχεδιασμένων στρατηγικών της στόχων. Στο είδος αυτό περιλαμβάνονται κίνδυνοι όπως προβλήματα στην παραγωγή, προβλήματα μηχανοργάνωσης και επικοινωνιών, λοιπές βλάβες, καταστροφές υλικών κ.α.
- **Εταιρικούς κινδύνους** που οδηγούν σε προβλήματα κύρους και αξιοπιστίας της επιχείρησης στη αγορά. Κίνδυνοι που ενδέχεται να πλήξουν το όνομα μιας επιχείρησης είναι ο αθέμιτος ανταγωνισμός από νέους και παλιούς ανταγωνιστές, ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που δεν μπορεί να αφομοιώσει η επιχείρηση, μείωση της ζήτησης του προϊόντος, λήξη συνεργασίας με βασικούς προμηθευτές.

Μια ανάλυση κινδύνου μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική. Η ποσοτική ανάλυση έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό μοντέλων πιθανοτήτων για τις συνέπειες των κινδύνων και επιστρέφοντας στοιχεία όπως τι γεγονός μπορεί να συμβεί, με ποια πιθανότητα και ποιες είναι οι συνέπειες αν συμβεί το γεγονός. Αντίθετα η ποιοτική ανάλυση οδηγεί σε μια σχετική ταξινόμηση των κινδύνων χωρίς την ύπαρξη μαθηματικού μοντέλου με βάση μόνο την εμπειρία του επιχειρηματία. Επιχειρήσεις που επιθυμούν να αξιολογούν και να προστατεύονται επιτυχώς από κινδύνους επιλέγουν συνήθως μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης καθώς αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία κατανομής πιθανότητας των κινδύνων και των συνεπακόλουθων συνεπειών τους, βελτιώνοντας έτσι την κρίση του επιχειρηματία προς την λήψη ορθών αποφάσεων.

## 7.2 Αξιολόγηση κινδύνων

Με το πέρας της αναγνώρισης του μεγαλύτερου ποσοστού κινδύνων που απειλούν την επιχείρηση είναι απαραίτητη η εκτίμηση των επιπτώσεων και ο προσδιορισμός των πιθανοτήτων εμφάνισης των κινδύνων αυτών (T.R. Peltier, 2005, σελ.18). Οι κίνδυνοι μπορούν να εντοπιστούν εύκολα κατά τον σχεδιασμό μάρκετινγκ με μια ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και να περιλαμβάνουν κόστη και οφέλη, νομικές απαιτήσεις, κοινωνικό-οικονομικούς παράγοντες. Μια αξιολόγηση επομένως των κινδύνων οδηγεί στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την σπουδαιότητα και την δυνατότητα αντιμετώπισης των εκάστοτε κινδύνων που απειλούν την υγιή λειτουργία της επιχείρησης.

## 7.3 Διαχείριση κινδύνων

Η λειτουργία διαχείρισης κινδύνων διασφαλίζει τον έλεγχο και σωστή αντιμετώπιση των κινδύνων σε μια επιχείρηση. Για κάθε επιβλαβή για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης παράγοντα ο επιχειρηματίας θα μπορούσε να ακολουθήσει την παρακάτω διαδικασία:

- Αξιολόγηση όλων των δυνατών αιτιών ζημιών που μπορεί να επηρεάσουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.
- Επιλεκτική ασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων και λήψη τεχνικών αντιστάθμισης των επιπτώσεων των κινδύνων.
- Αναγνώριση πραγματικής έκθεσης σε ζημιά με βάση δεδομένα του παρελθόντος.
- Υπολογισμός της συχνότητας εμφάνισης και της έντασης των ζημιών και πρόβλεψη μελλοντικών ζημιών.
- Χαρτογράφηση κάθε πιθανού κινδύνου ενδεχομένως ζημιογόνου για τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης

Οι τεχνικές διαχείρισης κινδύνου τοποθετούνται σε 3 μεγάλες κατηγορίες:

### ❖ Αποφυγή- μείωση κινδύνου

Η αποφυγή κινδύνου περιλαμβάνει την αποχή από κάθε δραστηριότητα η οποία μπορεί να προκαλέσει ζημιές στην επιχείρηση. Γενικότερα η αποφυγή επιχειρηματικού ρίσκου συρρικνώνει την κερδοφορία της επιχείρησης καθώς και αυτή περιορίζει τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιείται.

### ❖ Κοινή χρήση κινδύνου

Η κοινή χρήση κινδύνου περιλαμβάνει τον επιμερισμό των επιπτώσεων του κινδύνου με τρίτους, μέσω ασφάλισης ή εξωτερικής ανάθεσης διαχείρισης.



❖ Διατήρηση κινδύνου

Οι επιχειρήσεις που διατηρούν και δεν αποφεύγουν ένα επιχειρηματικό ρίσκο αποδέχονται τις συνέπειες του είτε αυτές είναι επωφελείς για την επιχείρηση είτε επιβλαβείς για την λειτουργία της.

Με την διαχείριση κινδύνων η επιχείρηση αποκτά μια ρεαλιστική εικόνα της πραγματικότητας βελτιώνοντας παράλληλα τις στρατηγικές και τους στόχους της. Με την χαρτογράφηση κινδύνων είναι δυνατή τόσο η έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων προτού αυτά εμφανίσουν συνέπειες στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, όσο και η παρακολούθηση της πορείας των επιχειρηματικών κινδύνων κατά το παρελθόν ώστε να αποκτηθεί γνώση για την λήψη μελλοντικών μέτρων.

## 8 Προβλέψεις ζήτησης-εσόδων

Οι συνεχείς αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας και η δημιουργία νέων μορφών ανταγωνισμού επιβάλλουν μια διαδικασία προβλέψεων των πωλήσεων της επιχείρησης. Ακριβείς προγνώσεις των παραπάνω συνθηκών δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να προβλέπει βραχυπρόθεσμες αλλά και μακροπρόθεσμες επιδόσεις. Επομένως η αξιοπιστία των προβλέψεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Μέσα από την διαδικασία των προβλέψεων η επιχείρηση μπορεί να αξιολογεί, με βάση τους υπάρχοντες πόρους, μελλοντικές της ανάγκες σε διάφορους τομείς. Μια πρόβλεψη που βασίζεται σε ρεαλιστικά δεδομένα ωθεί την επιχείρηση στην σωστή αξιοποίηση των πόρων της, τόσο σε υλικά όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό, συμβάλλοντας έτσι στην ελαχιστοποίηση του χρόνου παραγωγής και των διαθέσιμων αποθεμάτων και συνεπακόλουθα στην μείωση του κόστους που συνεπάγονται αυτά.

Μια πρόβλεψη έχει συνήθως χρονικό ορίζοντα τα πέντε με δέκα χρόνια και συντάσσεται έπειτα από μια ενδελεχή έρευνα αγοράς. Πρέπει να είναι αξιόπιστη, να μην αντιτίθεται στον στόχο και την πολιτική της επιχείρησης και να μην ξεφεύγει από το πλαίσιο των κανόνων αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

### 8.1 Διαδικασία πρόβλεψης ζητήσεων

Η ζήτηση ενός προϊόντος από μια αγορά αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Γι’ αυτό τον λόγο η διαδικασία της πρόβλεψης πρέπει να γίνεται κάτω από αυστηρά κριτήρια και σε συγκεκριμένα στάδια (Χ. Παπαδόπουλος, 2015, σελ.20):

1. Καθορισμός της χρησιμότητας της πρόβλεψης.
2. Καθορισμός του χρονικού ορίζοντα της πρόβλεψης ο οποίος μπορεί να διακριθεί σε:
  - i. βραχυπρόθεσμο (έως ένα χρόνο) και αφορά δραστηριότητες όπως η ανάθεση εργασιών, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας κ.α.
  - ii. μεσοπρόθεσμο (έως πέντε χρόνια) και αφορά τον σχεδιασμό πωλήσεων και τον συγκεντρωτικό σχεδιασμό παραγωγής ,
  - iii. μακροπρόθεσμο (πάνω από πέντε χρόνια) και αφορά τον σχεδιασμό νέων προϊόντων, την έρευνα και ανάπτυξη, την επέκταση της επιχείρησης κ.α.
3. Επιλογή των κατάλληλων τεχνικών πρόβλεψης για τον εκάστοτε τομέα.
4. Συλλογή των απαραίτητων δεδομένων που απαιτούνται για να γίνει η πρόβλεψη.
5. Πραγματοποίηση της πρόβλεψης έπειτα από την ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί.

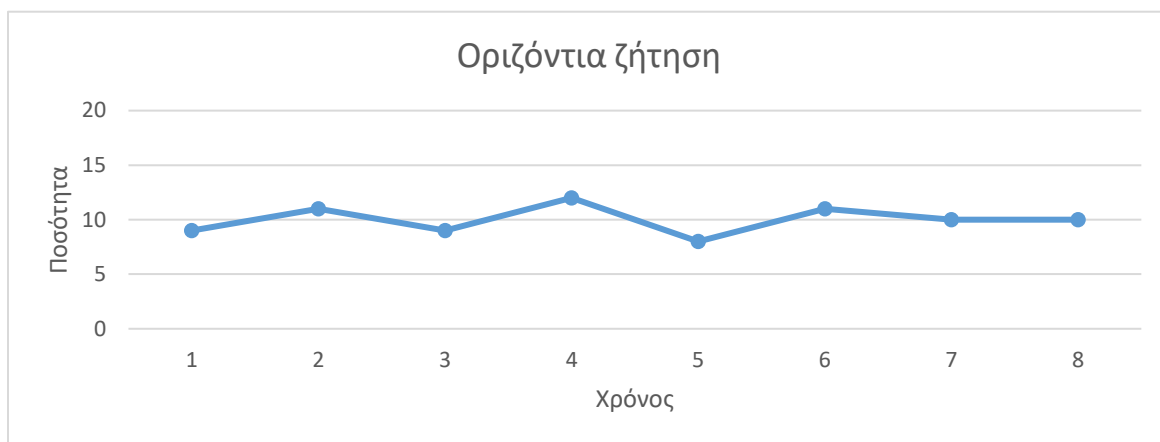
6. Επανεξέταση και επικύρωση των αποτελεσμάτων της πρόβλεψης προτού αυτή εισαχθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

## 8.2 Κατηγορίες ζήτησης

Με βάση τις παρατηρήσεις που προκύπτουν σε κάθε χρονική περίοδο η ζήτηση μπορεί να διακριθεί σε πέντε βασικές κατηγορίες (Γ. Ιωάννου, 2005, σελ.84):

### ❖ Οριζόντια ζήτηση

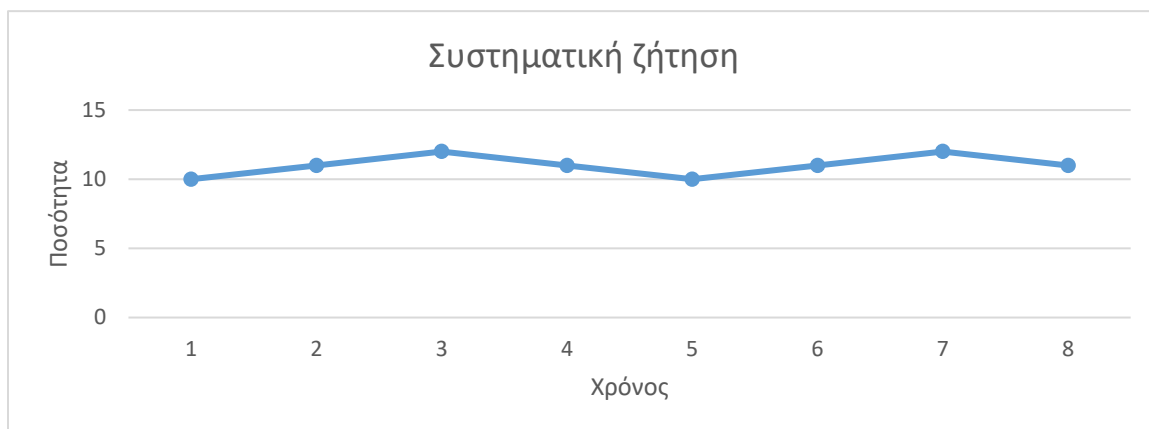
Στην οριζόντια ζήτηση παρατηρείται μια σύγκλιση των αποτελεσμάτων προς την μέση τιμή τους η οποία και παραμένει σταθερή καθ’ όλο το χρονικό διάστημα που γίνεται η πρόβλεψη. Το διάγραμμα ζήτησης έχει την παρακάτω μορφή:



Γράφημα 8.1: Οριζόντια ζήτηση

### ❖ Συστηματική ζήτηση

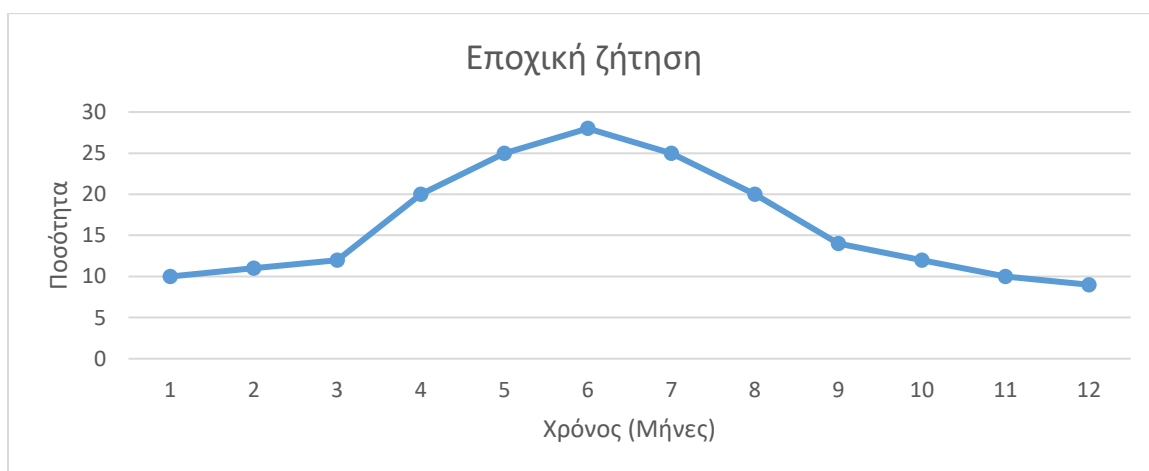
Παρατηρείται μια συστηματική αύξηση ή μείωση της τάσης της ζήτησης. Το διάγραμμα ζήτησης έχει την παρακάτω μορφή:



Γράφημα 8.2: Συστηματική ζήτηση

❖ Εποχική ζήτηση

Η ζήτηση των προϊόντων εξαρτάται από την χρονική περίοδο. Για παράδειγμα η ζήτηση σε αναψυκτικά είναι αυξημένη τους θερινούς μήνες σε σχέση με τους χειμερινούς. Το διάγραμμα ζήτησης έχει την παρακάτω μορφή:



Γράφημα 8.3: Εποχική ζήτηση

❖ Κυκλική ζήτηση

Η ζήτηση των προϊόντων παρουσιάζει αυξήσεις και βυθίσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα.





❖ Τυχαία ζήτηση

Σε αυτή την περίπτωση είναι αρκετά δύσκολη μια πρόβλεψη καθώς το μοντέλο ζητήσεων δεν ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες. Το διάγραμμα ζήτησης σε αυτή την περίπτωση μπορεί να λάβει οποιαδήποτε μορφή και δεν μπορεί να περιγράψει από συγκεκριμένο μαθηματικό τύπο.

### 8.3 Κατηγορίες πρόβλεψης ζήτησης

Οι τεχνικές προβλέψεων κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Γ.Ι.Σιώμκος,2015, σελ. 236):

- Ποιοτικές μέθοδοι πρόβλεψης.
- Ποσοτικές μέθοδοι πρόβλεψης.

#### 8.3.1 Ποιοτικές μέθοδοι προβλέψεων

Ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται όταν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μαθηματικά μοντέλα δεν επαρκούν ή όταν εμφανίζεται ένα νέο προϊόν ή αγορά για τα οποία δεν υπάρχουν στοιχεία ώστε να αντληθούν πληροφορίες. Βασίζονται κυρίως στις προσωπικές εμπειρίες και την διαίσθηση του επιχειρηματία. Οι πιο γνωστές ποιοτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

➤ Γνώμες διοικητικών στελεχών και άλλων ειδικών

Οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι απόψεις του διοικητικού δυναμικού μιας επιχείρησης είναι παράγοντες διαμόρφωσης μιας πρόβλεψης για νέα προϊόντα και αγορές. Η μέθοδος αυτή φέρει σημαντικές αδυναμίες καθώς είναι σχετικά χρονοβόρα διαδικασία λόγω σύγκρουσης των απόψεων των στελεχών και καθώς βασίζεται σε άτομα συναισθηματικά συνδεδεμένα με την επιχείρηση τα οποία ενδεχομένως να κάνουν υπεραισιόδοξες προβλέψεις μη έχοντας αντικειμενική κρίση.

➤ Μέθοδος Delphi

Αποτελεί μια παρόμοια μέθοδο με αυτή της γνώμης των διοικητικών στελεχών με την διαφορά ότι η ομάδα που διαμορφώνει την πρόβλεψη αποτελείται από άτομα άγνωστα με την επιχείρηση και έναν συντονιστή των διαφορετικών απόψεων. Ο συντονιστής καταγράφει τις διάφορες απόψεις, ζυγίζει τα θετικά και τα αρνητικά και βοηθά στην εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής τελικής πρόβλεψης. Τα αρνητικά που εμφανίζει η μέθοδος είναι παρόμοια με αυτά της μεθόδου απόψεων ειδικών.

➤ Εκτιμήσεις πωλητών

Οι πωλητές είναι άνθρωποι της επιχείρησης οι οποίοι βρίσκονται σε άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό. Είναι σε θέση να γνωρίζουν συνεχώς τις ανάγκες των καταναλωτών και τις τάσεις της αγοράς και έτσι η γνώμη τους είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διαμόρφωση μιας πρόβλεψης.

Ο κάθε πωλητής μπορεί να δώσει εκτιμήσεις μόνο για την περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα οι απόψεις των διαφόρων πωλητών να διαφέρουν η μία από την άλλη. Επιπλέον οι πωλητές διακρίνονται από μια πεσιμιστική τάση όταν διαμορφώνουν προβλέψεις ώστε να ξεπεράσουν τους στόχους πωλήσεων που τους τίθενται. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να τροποποιούν τα δεδομένα που λαμβάνουν από τους πωλητές κατά την διαμόρφωση της τελικής πρόβλεψης με αποτέλεσμα να μειώνεται αντίστοιχα και η αξιοπιστία της.

➤ Εκτιμήσεις τάσεων αγοράς

Κατά την διαμόρφωση μιας άποψης για την τάση μιας αγοράς είναι απαραίτητη η στόχευση σε αγορά με συγκεκριμένο γεωγραφικό και κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, η επιλογή συγκεκριμένων μεθόδων συλλογής πληροφοριών και η επεξεργασία των πληροφοριών αυτών μέσα από στατιστικές μεθόδους.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για μικρά χρονικά διαστήματα όπου δεν υπάρχουν μεταβολές στο αγοραστικό περιβάλλον. Αδυναμίες παρουσιάζονται όταν το δείγμα του κοινού δεν είναι ιδιαίτερα αντιπροσωπευτικό του συνόλου και όταν η πρόθεση αγοράς δεν ταυτίζεται και με την πραγματική θέληση του αγοραστικού κοινού.

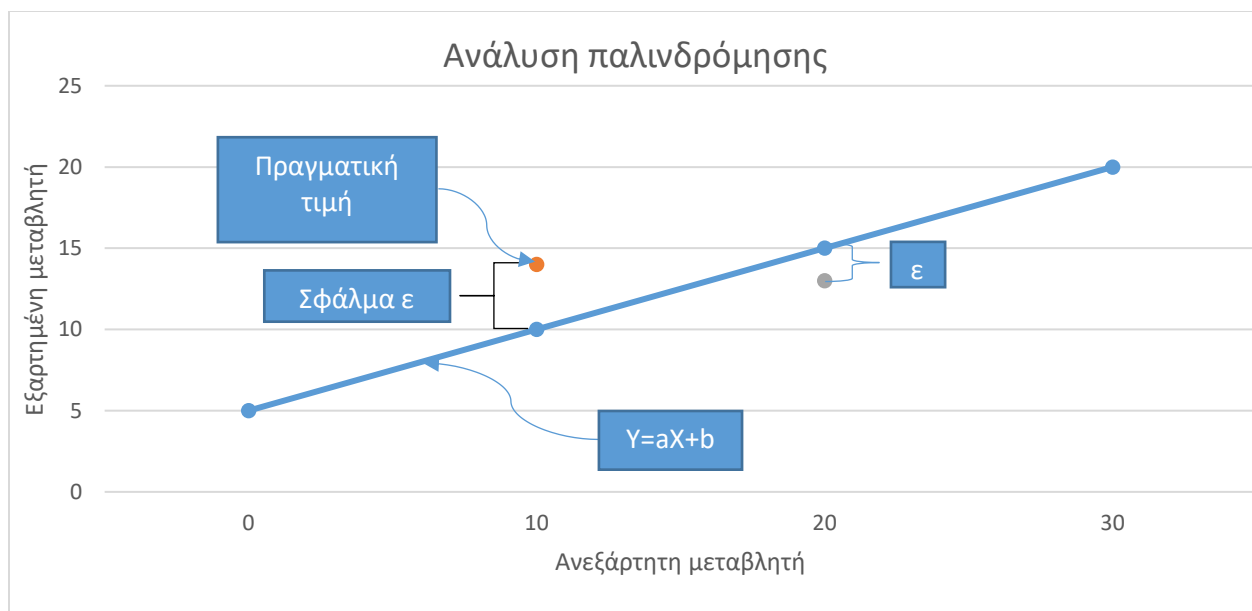
### 8.3.2 Ποσοτικές μέθοδοι προβολής

Στις αμιγώς μαθηματικές μεθόδους προβλέψεων διακρίνονται δύο βασικές κατηγορίες: η ανάλυση παλινδρόμησης και οι χρονοσειρές.

#### Ανάλυση παλινδρόμησης

Κατά την ανάλυση παλινδρόμησης στόχος είναι η κατάληξη σε μια συνάρτηση της μορφής  $y=f(x,z,w)$  η οποία και χρησιμοποιείται στις προβλέψεις. Στην συνάρτηση αυτή υπάρχει μια εξαρτημένη μεταβλητή η οποία εκφράζεται σαν γραμμικός συνδυασμός των υπολοίπων μεταβλητών οι οποίες καλούνται ανεξάρτητες. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να υπολογιστεί μια επιθυμητή παράμετρος όταν οι υπόλοιπες είναι γνωστές.

Κύριος στόχος της ανάλυσης παλινδρόμησης επομένως είναι να βρεθεί μια σχέση που να περιγράφει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την σχέση ανάμεσα στην εξαρτημένη μεταβλητή και τις ανεξάρτητες. Γενικά είναι σχεδόν αδύνατη μια ακριβής πρόβλεψη ζήτησης. Η απόκλιση που προκύπτει ανάμεσα στην πραγματική τιμή και στην πρόβλεψη καλείται σφάλμα  $\epsilon$ . Για ένα απλό γραμμικό μοντέλο ( $y=ax+b$ ) η απόκλιση αυτή φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Γράφημα 8.4: Ανάλυση παλινδρόμησης

Οι πληροφορίες που είναι απαραίτητο να συλλεχθούν για να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση παλινδρόμησης είναι οι παρακάτω:

- Μια εξαρτημένη μεταβλητή η οποία θα είναι και αυτή που πρέπει να προβλεφθεί.
- Πολλές ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες θα είναι γνωστές και με την βοήθειά τους θα υπολογίζεται η εξαρτημένη.
- Μια μαθηματική σχέση η οποία θα συσχετίζει τις μεταβλητές μεταξύ τους. Η σχέση αυτή πρέπει να είναι γραμμική ή εκθετική και όχι μια πολύπλοκη σχέση ώστε να αποφεύγονται λανθασμένα αποτελέσματα.

Η ανάλυση παλινδρόμησης αποτελεί την συνηθέστερη ποσοτική μέθοδο που χρησιμοποιείται στις προβλέψεις. Για την λήψη ορθότερων αποτελεσμάτων από την μέθοδο αυτή είναι η αναγκαίος ο ορισμός ενός διαστήματος εμπιστοσύνης και η λήψη υπόψιν του σφάλματος ανάμεσα στην θεωρητική και πραγματική τιμή.

### Ανάλυση χρονολογικών σειρών

Οι μέθοδοι χρονοσειρών βασίζονται σε δεδομένα του παρελθόντος προκειμένου να πετύχουν μια σχετικά ακριβή πρόβλεψη για μια εξαρτημένη μεταβλητή. Μπορεί να παραλληλιστεί με τις μεθόδους παλινδρόμησης με την διαφορά ότι πλέον εισάγεται και μια ανεξάρτητη μεταβλητή του χρόνου. Η συνάρτηση που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των πωλήσεων είναι της ακόλουθης μορφής:

$$Y=a*[\chi\rho\rho\nu\nu\nu]+b$$

όπου γ είναι η εκτιμήτρια της πρόβλεψης πωλήσεων

α είναι η τάση

b είναι μια σταθερά που καλείται επίπεδο-βάση

Κατά την ανάλυση χρονοσειρών οι πωλήσεις κατηγοριοποιούνται ανάλογα με:

1. Την τάση που αποτελεί την κατεύθυνση της χρονοσειράς και εκφράζει το μακροπρόθεσμο σχέδιο ανάπτυξης ή συρρίκνωσης των πωλήσεων. Οι τάσεις έχουν συνήθως σύντομη διάρκεια και έτσι δεν αποτελούν κύριο μέσο πρόβλεψης για μακροπρόθεσμο ορίζοντα.
2. Τον κύκλο που εξαρτάται από αλλαγές στο οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον και εκφράζει την διακύμανση της ζήτησης συνήθως για μεσοπρόθεσμο διάστημα.
3. Την εποχικότητα που οφείλεται σε εμπορικές συνήθειες, και καταναλωτικές ανάγκες ανάλογα με την εποχή και τις συνθήκες του χρόνου. Η εποχικότητα περιορίζεται στις δραστηριότητες εντός του έτους και η μελέτη της βοηθά στην δημιουργία βραχυπρόθεσμων προβλέψεων.
4. Απρόβλεπτα γεγονότα όπως απεργίες, φυσικά φαινόμενα που αλλάζουν άρδην τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού για σύντομα χρονικά διαστήματα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ζήτηση μπορεί να εκτιμηθεί σύμφωνα με μια μαθηματική σχέση της παρακάτω μορφής:

$$F_{t+1}=D_t*T*K*E$$

όπου  $F_{t+1}$  είναι η εκτίμηση της ζήτησης την περίοδο t+1

$D_t$  είναι η πραγματική ζήτηση την στιγμή t

T είναι η τάση, K είναι κυκλικοί παράγοντες, E είναι η εποχικότητα

Σημαντικό είναι πως στην παραπάνω σχέση δεν χρησιμοποιούνται απρόβλεπτα γεγονότα τα οποία και αφαιρούνται από τα δεδομένα ώστε να παρουσιάζεται μόνο η καθαρή εικόνα στις διακυμάνσεις των ζητήσεων.

Με την μέθοδο ανάλυσης χρονολογικών σειρών το κύριο στοιχείο που αναζητείται είναι μια πρόβλεψη για τον μέσο όρο της ζήτησης. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κυρίως για την εκτίμηση του μέσου όρου της ζήτησης είναι οι εξής:

## 1. Μέθοδος κινητού μέσου όρου

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται οι παρατηρήσεις ζήτησης των τελευταίων περιόδων και υπολογίζεται ο μέσος όρος τους ώστε να προβλεφθεί η ζήτηση της επόμενης περιόδου.

$$F_{t+1} = (D_t + D_{t-1} + D_{t-2} + \dots + D_{t-n+1})/n$$

όπου  $F_{t+1}$  είναι η εκτίμηση της ζήτησης την περίοδο  $t+1$

$D_t$  είναι η πραγματική ζήτηση την στιγμή  $t$

$n$  είναι ο συνολικός αριθμός περιόδων στον μέσο όρο

Αντίστοιχα για την επόμενη περίοδο ( $n+2$ ) η ζήτηση θα είναι ο μέσος όρος των ζητήσεων που προηγήθηκαν μη υπολογίζοντας την πρώτη ζήτηση στον μέσο όρο.

## 2. Σταθμικός μέσος όρος

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή κάθε πραγματική ζήτηση του παρελθόντος έχει διαφορετική συνεισφορά και συνδέεται με ένα συντελεστή βαρύτητας. Επομένως η πρόβλεψη της επόμενης περιόδου βασίζεται στην γνώση της ζήτησης κάθε προηγούμενης περιόδου και του βαθμού συνεισφοράς της κάθε μιας στην εύρεση του μέσου όρου ζήτησης.

$$F_{t+1} = w_1 * D_1 + w_2 * D_2 + \dots + w_t * D_t$$

όπου  $F_{t+1}$  είναι η εκτίμηση της ζήτησης την περίοδο  $t+1$

$D_t$  είναι η πραγματική ζήτηση την στιγμή  $t$

$w_t$  είναι ο συντελεστής βαρύτητας της ζήτησης την περίοδο  $t$  με

$$\sum_{i=0}^t w_i = 1$$

Η μέθοδος αυτή φέρει σημαντικά πλεονεκτήματα καθώς δίνει έμφαση στις πιο πρόσφατες χρονικές περιόδους και έτσι επιστρέφει αποτελέσματα με μεγαλύτερη ακρίβεια σε σχέση με την μέθοδο κινητού μέσου όρου όπου όλες οι παρατηρήσεις έχουν την ίδια βαρύτητα.

### 3. Εκθετική μέθοδος

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή απαιτείται η γνώση της ζήτησης μιας συγκεκριμένης περιόδου, της πρόβλεψης ζήτησης της προηγούμενης περιόδου και ο ορισμός ενός συντελεστή  $\alpha$  ο οποίος θα παίρνει τιμές από μηδέν έως ένα. Υψηλός συντελεστής  $\alpha$  συμβολίζει πως δίνεται βαρύτητα σε ζητήσεις πρόσφατων περιόδων και μικρός συντελεστής  $\alpha$  συμβολίζει πως οι παρατηρήσεις αξιολογούνται με την ίδια βαρύτητα και έτσι επιτυγχάνονται πιο συντηρητικές προβλέψεις. Ισχύει:

$$F_{t+1} = \alpha * D_t + (1 - \alpha) * F_t$$

όπου  $F_{t+1}$  είναι η εκτίμηση της ζήτησης την περίοδο  $t+1$

$F_t$  είναι η πρόβλεψη της προηγούμενης περιόδου

$D_t$  είναι η πραγματική ζήτηση την στιγμή  $t$

$\alpha$  είναι ένας συντελεστής που ανήκει στο διάστημα  $(0,1)$

Για να λειτουργήσει η μέθοδος απαιτείται μια αρχική εκτίμηση η οποία και μπορεί να δοθεί με βάση στοιχεία του παρελθόντος ή με βάση την ζήτηση της τελευταίας περιόδου και στην συνέχεια με δοκιμές εντοπίζεται εκείνος ο συντελεστής  $\alpha$  ο οποίος και επιστρέφει την καλύτερη πρόβλεψη.

### 4. Εποχική μέθοδος

Η ζήτηση συγκεκριμένων προϊόντων από την αγορά εξαρτάται πολλές φορές από την εποχή του έτους. Για παράδειγμα σε εορταστικές περιόδους υπάρχει έντονη η ζήτηση ειδών δώρου ή τους θερινούς μήνες υπάρχει αυξημένη ζήτηση σε μύρα κ.α. κατά την εποχική μέθοδο πρόβλεψης τα βήματα που ακολουθούνται είναι τα παρακάτω:

- Υπολογισμός του μέσου όρου ζήτησης κάθε εποχής.
- Η πραγματική ζήτηση για κάθε εποχή διαιρείται με την αντίστοιχη μέση τιμή της ζήτησης κάθε εποχής.
- Υπολογίζεται ο μέσος όρος των δεικτών εποχικότητας κάθε εποχής για τα  $n$  συνολικά χρόνια.
- Πραγματοποιούνται προβλέψεις για την κάθε εποχή της επόμενης χρονιάς.

## 8.4 Κριτήρια επιλογής μεθόδου πρόβλεψης

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι προβλέψεις πωλήσεων παρουσιάζουν σφάλματα και αποκλίσεις από την πραγματικότητα. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να

επιλέγουν την κατάλληλη μέθοδο πρόβλεψης με βάση κριτήρια όπως ο χρονικός ορίζοντας, η επάρκεια δεδομένων, η ακρίβεια και το κόστος της διαδικασίας. Γενικότερα ο στόχος είναι η επιλογή μιας μεθόδου η οποία θα επιστρέφει τις μικρότερες αποκλίσεις από τις πραγματικές τιμές για παρατηρήσεις μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

➤ Χρονικός ορίζοντας

Κάθε επιχείρηση θέτει στόχους και σχεδιάζει στρατηγικές με βάση έναν μακροχρόνιο ορίζοντα δράσης. Οι επιχειρηματίες επομένως επιθυμούν οι προβλέψεις που κάνουν να καλύπτουν μεγάλο χρονικό διάστημα. Υπάρχουν ταυτόχρονα και στόχοι που είναι επιθυμητό να επιτευχθούν σύντομα και επομένως είναι επιθυμητή μια διαδικασία πρόβλεψης βραχυχρόνιου ορίζοντα. Για μακροχρόνιες προβλέψεις χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο ποσοτικές μέθοδοι, ενώ για σύντομες προβλέψεις χρησιμοποιούνται ποιοτικές μέθοδοι πρόβλεψης.

➤ Επάρκεια δεδομένων

Τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση και με βάση τα οποία θα επιλεγεί η μέθοδος πρόβλεψης οφείλουν να είναι ακριβή, λεπτομερή και να επαρκούν ώστε να επιστραφούν μικρές αποκλίσεις στα αποτελέσματα.

➤ Ακρίβεια

Το σύγχρονο περιβάλλον χαρακτηρίζεται κυρίως από αβεβαιότητα, αλλαγές σε καταναλωτικές συνήθειες και έντονη κοινωνικοοικονομική μεταβλητότητα. Μέσα σ’ ένα τέτοιου είδους περιβάλλον η ακρίβεια των προβλέψεων δεν μπορεί να είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα. Κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις συνθήκες στις οποίες δρα και ανταγωνίζεται οφείλει να ζυγίζει τα υπέρ και τα κατά μιας ακριβούς πρόβλεψης καθώς από ένα σημείο και μετά η ακρίβεια είναι ασύμφορη τόσο χρονικά όσο και οικονομικά.

➤ Κόστος

Το κόστος μιας πρόβλεψης είναι ένα σημαντικό μέρος των αρχικών δαπανών και εξαρτάται από την ακρίβεια συλλογής στοιχείων, από τα στοιχεία που απαιτούνται, από τον χρόνο που απαιτεί για να ολοκληρωθεί και από τον αριθμό των επαναλήψεων που χρειάζονται να γίνουν για να εξαχθεί ένα ασφαλές αποτέλεσμα.

Ο σχεδιασμός κάθε επιχείρησης βασίζεται σε ανάλυση της αγοράς, στον καθορισμό του μεγέθους της και έπειτα στην πρόβλεψη αν τα αποτελέσματα της δραστηριότητας της επιχείρησης έχουν ρεαλιστικό αντίκρισμα. Το κατά πόσο μια πρόβλεψη είναι ρεαλιστική άρα και τα αποτελέσματα αυτής είναι υλοποιήσιμα εξαρτάται κυρίως από την εμπειρία και την διορατικότητα του επιχειρηματία αλλά και των ατόμων που τον περικλείουν. Από την στιγμή που η πρόβλεψη πωλήσεων αποτελεί ένα από τα κύρια δομικά στοιχεία ενός στρατηγικού



σχεδιασμού, θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και ακριβής ώστε να μην παραπλανά τον επιχειρηματία και να τον βοηθά στην χάραξη ενός σταθερού προγράμματος λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Γενικότερα παρά τους περιορισμούς που έχει καθεμιά από τις παραπάνω μεθόδους η εφαρμογή μιας ορθής μεθοδολογίας με σωστά δεδομένα είναι ικανή να οδηγήσει σε μια ρεαλιστική πρόβλεψη.



## 9 Οικονομικά στοιχεία και χρηματοδότηση

Με το πέρας του στρατηγικού σχεδιασμού και των προβλέψεων πωλήσεων, ο επιχειρηματίας καλείται να διατυπώσει το χρηματοοικονομικό σχέδιο της επιχείρησης. Μια χρηματοοικονομική ανάλυση φανερώνει αν το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να καταστεί οικονομικά βιώσιμο και χρησιμοποιείται ως εργαλείο προσέλκυσης νέων επενδυτών παρέχοντας τους διαπιστευτήρια για την ασφάλεια της επένδυσής τους. Προσδιορίζει λοιπόν τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης, τον βαθμό απόδοσης της επένδυσης ενός κεφαλαίου και τον χρόνο που αναμένεται να λάβει ο επενδυτής το αρχικώς επενδυμένο κεφάλαιο συνυπολογίζοντας πάντα ενδεχόμενους κινδύνους.

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο της επιχείρησης αντανακλά την πολυεπίπεδη υγεία της και επισημαίνει τα σημεία εκείνα να οποία επιδέχονται διόρθωση. Δίνει επομένως στον επιχειρηματία την ευχέρεια να μεταβάλλει αποφάσεις κατά την διατύπωση του επιχειρηματικού σχεδίου και να επιλέγει τις στρατηγικές εκείνες οι οποίες θα αντικρούουν τους κινδύνους που υπονομεύουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Κατά την σύνταξη ενός χρηματοοικονομικού σχεδίου πρώτα διατυπώνεται ο προϋπολογισμός δηλαδή ένα σχέδιο που φανερώνει τους πόρους που διαθέτει και που χρειάζεται να αποκτήσει η επιχείρηση αλλά και τους τρόπους με τους οποίους αυτοί θα χρησιμοποιηθούν κατά την διάρκεια μιας περιόδου. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι προβλέψεις για το ύψος των παγίων και των μεταβλητών εξόδων όπως το κόστος πωληθέντων και διατυπώνεται ο ισολογισμός της επιχείρησης δηλαδή η οικονομική εικόνα της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Με βάση τα παραπάνω επιλέγεται η μορφή χρηματοδότησης την οποία έχει ανάγκη η επιχείρηση για να υλοποιήσει τους στόχους της. Έπειτα υπολογίζεται το νεκρό σημείο των πωλήσεων δηλαδή το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων που απαιτείται για να υπάρξει μηδενικό κέρδος και το χρονικό σημείο που αναμένεται να αποπληρωθεί το αρχικώς επενδυμένο κεφάλαιο. Τέλος με βάση την μελέτη των παραπάνω υπολογίζονται διάφορων ειδών αριθμοδείκτες και εξάγονται συμπεράσματα για την λειτουργία της επιχείρησης.

### 9.1 Προϋπολογισμός δαπανών επιχειρηματικού σχεδίου

Από την στιγμή που μια επιχειρηματική ιδέα έχει κριθεί ως υλοποιήσιμη είναι αναγκαία μια λεπτομερής παρουσίαση των δαπανών που απαιτούνται ώστε η ιδέα αυτή να πραγματοποιηθεί. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται η μορφή της δαπάνης και ο χρόνος στον οποίο είναι αναγκαία και παράλληλα διερευνώνται εναλλακτικές δαπάνες, οικονομικά συμφέρουσες για την επιχείρηση που να μην αυξάνουν όμως το ρίσκο της επένδυσης.



Κατά την κατάρτιση ενός προϋπολογισμού δαπανών αρχικά εντοπίζονται οι δαπάνες που είναι αναγκαίες για την λειτουργία της επιχείρησης. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

➤ Πάνγιες επενδύσεις

Περιλαμβάνονται δαπάνες για την απόκτηση ακίνητης περιουσίας όπως οικόπεδο και κτηριακές εγκαταστάσεις, αλλά και για την απόκτηση μηχανολογικού εξοπλισμού απαραίτητο για την λειτουργία της επιχείρησης. Στις πάνγιες επενδύσεις εντάσσεται και κινητή περιουσία όπως μέσα μεταφορών προϊόντων και λοιπός κτηριακός εξοπλισμός.

➤ Προ-Λειτουργικές δαπάνες

Περιλαμβάνονται έξοδα που απαιτούνται πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης όπως αμοιβές προσωπικού και διοίκησης, εκπαίδευση εργαζομένων, ασφάλιση εργαζομένων και εγκαταστάσεων, φόροι και τόκοι από μια ενδεχόμενη λήψη δανείου.

➤ Λειτουργικές δαπάνες

Περιλαμβάνονται δαπάνες για την απόκτηση πόρων και πρώτων υλών απαραίτητων για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης προτού αυτή επιστρέψει κάποιο κέρδος. Εδώ συγκαταλέγεται και το ύψος του αποθέματος κεφαλαίου κίνησης ώστε να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες κατά την πρώτη χρήση.

➤ Απρόβλεπτες δαπάνες

Κάθε επιχείρηση οφείλει να ορίζει ένα ποσό απρόβλεπτων δαπανών ως μια δικλείδα ασφαλείας που θα την προστατεύει από το να πέσει έξω στις προβλέψεις της.

Στο τέλος υπολογίζεται το ποσοστό που κάθε είδος δαπάνης συμμετέχει στον συνολικό προϋπολογισμό και δίνεται η δυνατότητα στον επιχειρηματία να καθορίσει που πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση και από πού έχει την δυνατότητα να περικόψει δαπάνες διατηρώντας πάντα τις απαιτούμενες ισορροπίες.

## 9.2 Προϋπολογισμός κόστους πωληθέντων

Ένας προϋπολογισμός του κόστους πωληθέντων αποτελεί ένα συνδυασμό προϋπολογισμών όπως προϋπολογισμών παραγωγής, αγοράς και χρήσης πρώτων υλών, άμεσης εργασίας, γενικών βιομηχανικών εξόδων κ.α. (Α. Παπαδούλης, 2016, σελ. 14).

Με βάση δεδομένα από το ύψος της απαιτούμενης παραγωγής καθορίζεται το ποσό των α' υλών που είναι απαραίτητες για την κάλυψη της παραγωγής και υπολογίζεται το συνολικό τους κόστος. Στην συνέχεια το ποσό αυτό αθροίζεται με το κόστος της άμεσης εργασίας δηλαδή

το κόστος που προκύπτει από το γινόμενο του ύψους των απαιτούμενων μονάδων παραγωγής επί τις εργατοώρες που απαιτούνται για την παραγωγή μιας μονάδας επί το κόστος της εργατοώρας. Το αποτέλεσμα αθροίζεται με γενικά βιομηχανικά έξοδα δηλαδή ένα ποσό που αποτελείται από σταθερά βιομηχανικά έξοδα αθροισμένα με τις συνολικές ώρες άμεσης εργασίας επί το κόστος ανά ώρα εργασίας. Στο παραπάνω αποτέλεσμα αθροίζεται και το κόστος αποθηκευμένων έτοιμων προϊόντων και αφαιρείται το κόστος τελικών αποθεμάτων. Το κόστος τελικών αποθεμάτων υπολογίζεται ως το γινόμενο των μονάδων τελικών αποθεμάτων επί ενός προτύπου κόστους ανά μονάδα. Το πρότυπο κόστος αυτό υπολογίζεται ως ένα άθροισμα των προϋπολογισμών χρήσης άμεσων υλικών, άμεσης εργασίας και γενικών βιομηχανικών εξόδων δια τον προϋπολογισμό παραγωγής. Τα παραπάνω συνοψίζονται ως εξής:

$$\begin{aligned} & [\text{Κόστος πωληθέντων προϊόντων}] = \\ & = \frac{[\text{Α' ύλες}] + [\text{Άμεση εργασία}] + [\text{Γενικά βιομηχανικά έξοδα}] + [\text{Αρχικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων}]}{[\text{Τελικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων}]} \end{aligned}$$

Η γνώση του κόστους πωληθέντων αποτελεί ένα εξαιρετικό εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία καθώς μέσω αυτού και του κύκλου εργασιών της επιχείρησης μπορεί άμεσα να υπολογίσει ένα μεικτό περιθώριο κέρδους, να ελέγχει κάθε περίοδο εάν η δραστηριότητα της επιχείρησης του έχει θετικό πρόσημο ή όχι και να ακολουθεί κατάλληλους χειρισμούς.

### 9.3 Προϋπολογισμός πάγιων εξόδων

Τα πάγια έξοδα της επιχείρησης αποτελούνται από ποσά τα οποία βασίζονται αποκλειστικά σε συνθήκες και μεταβολές του αγοραστικού περιβάλλοντος. Στα πάγια έξοδα μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνονται έξοδα απαραίτητα για την λειτουργία της όπως αμοιβές προσωπικού, πληρωμή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, ενοίκια, δόσεις δανείων, διαφήμιση και κάθε άλλο κόστος που εξασφαλίζει την λειτουργία της επιχείρησης και είναι ανεξάρτητο με την παραγωγή.

### 9.4 Χρηματοδότηση επιχείρησης

Με την κατάρτιση του προϋπολογισμού του επιχειρηματικού σχεδίου ο επιχειρηματίας αναζητά τους οικονομικούς πόρους που θα χρησιμοποιήσει για να υλοποιήσει το έργο του. Ένα έργο μπορεί να χρηματοδοτηθεί είτε με ίδια κεφάλαια δηλαδή κεφάλαια του ίδιου του επιχειρηματία είτε με ξένα κεφάλαια κυρίως μέσω προσέλκυσης νέων επενδυτών ή μέσω λήψης δανείων. Κάθε μορφή χρηματοδότησης φέρει συγκριτικά πλεονεκτήματα και πρέπει να μελετηθεί εξονυχιστικά πριν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης με γνώμονα πάντα τις χρηματοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν στο κράτος και την αγορά.

#### 9.4.1 Εσωτερική χρηματοδότηση

Η αυτοχρηματοδότηση αποτελεί μια μέθοδο χρηματοδότησης της επιχείρησης είτε με κεφάλαια του ίδιου του επιχειρηματία είτε μέσω επένδυσης κερδών από την δραστηριότητα της επιχείρησης. Μια μορφή χρηματοδότησης αυτού του είδους χρησιμοποιείται πάντα για την επέκταση και ανάπτυξη μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης και σπάνια ως κεφάλαιο μιας αρχικής επένδυσης ( Α. Παπαδούλης, 2016, σελ.39).

Ανάλογα με την προσέλευση των οικονομικών πόρων η αυτοχρηματοδότηση διακρίνεται ως εξής:

➤ Γνήσια αυτοχρηματοδότηση

Η γνήσια αυτοχρηματοδότηση αποτελεί μια μορφή χρηματοδότησης της επιχείρησης που πηγάζει από κέρδη που προκύπτουν από την παραγωγική της διαδικασία. Τα κεφάλαια που απαιτούνται μπορεί να προέρχονται είτε από τακτικές και πρόσθετες αποσβέσεις δηλαδή αφορολόγητα ποσά που επιστρέφονται στην επιχείρηση βάση νόμου από τα κέρδη της δραστηριότητας της, είτε από παρακράτηση κερδών τα οποία χρησιμοποιούνται εξολοκλήρου για την κάλυψη αναγκών και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

➤ Μη γνήσια αυτοχρηματοδότηση

Η μη γνήσια αυτοχρηματοδότηση περιλαμβάνει την ρευστοποίηση και εκποίηση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και την μεταβολή της πιστωτικής πολιτικής των πωλήσεων ώστε να αυτοχρηματοδοτεί το αναπτυξιακό και λειτουργικό της πρόγραμμα.

#### 9.4.2 Εξωτερική χρηματοδότηση

Συνήθως οι επιχειρηματίες δεν χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο ίδια κεφάλαια για την χρηματοδότηση μιας επιχείρησης. Η επένδυση ιδίων κεφαλαίων φέρει μεγάλο ρίσκο ζημιάς και απώλειας του κεφαλαίου και επίσης δεν προσφέρει την επιστροφή σταθερού κέρδους όπως θα επέστρεφε μια τοποθέτηση σε τραπεζικά προϊόντα ή προθεσμιακές καταθέσεις. Επομένως οι επιχειρηματίες αναζητούν ξένες πηγές χρηματοδότησης ώστε να καλύψουν τις ανάγκες της επιχείρησης τους. Οι τρόποι χρηματοδότησης διακρίνονται σε:

➤ Δανειοληψία

Δάνεια χορηγούνται από χρηματοπιστωτικά συστήματα σε επιχειρήσεις ώστε να καλυφθούν συγκεκριμένες ανάγκες του δανειολήπτη. Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στην λήψη δανείου σε περιπτώσεις αγοράς οικοπέδου, εγκαταστάσεων, πρώτων υλών ή και ως κεφάλαιο κίνησης. Το ποσό που δανείου μπορεί να επιστραφεί σε δόσεις προσαυξημένο με κάποιο τόκο, ή και ολόκληρο το ποσό συμπεριλαμβανομένων των τόκων στο τέλος της περιόδου δανεισμού.

- Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)  
Πρόκειται για σύμβαση ανάμεσα σε μια επιχείρηση και μια εταιρία Leasing ή μια τράπεζα, όπου παραχωρείται έναντι μισθώματος η χρήση εξοπλισμού για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με την δυνατότητα πάντα αγοράς του εξοπλισμού.
- Αναδοχή εμπορευματικών απαιτήσεων (Factoring)  
Συνάπτεται μια τριμερής σύμβαση ανάμεσα στην επιχείρηση τον πελάτη και μια εταιρία Factoring η οποία αναλαμβάνει την προεξόφληση τιμολογίων τα επιχείρησης επί πιστώσει προσφέροντας παράλληλα κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε ρευστότητα και προστασία της επιχείρησης από κινδύνους της αγοράς
- Κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (Venture capital)  
Η επιχείρηση επιλέγει να εισάγει στο μετοχικό της κεφάλαιο μια επενδυτική εταιρία η οποία θα επιλαμβάνεται επενδυτικών πρωτοβουλιών οι οποίες θα έχουν υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο και θα είναι προσανατολισμένες στην αλματώδη ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Προγράμματα επιδοτήσεων  
Κάθε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα ή επένδυση σε συγκεκριμένο τομέα μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης μπορεί να αντλήσει κεφάλαια από εγχώριες και ευρωπαϊκές επιδοτήσεις. Οι επιδοτήσεις αυτές δίνονται σε εποχές οικονομικής κρίσης με σκοπό να τονώσουν την κίνηση στην αγορά, να μειώσουν την ανεργία και να δώσουν κίνητρα για την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών.

## 9.5 Ισολογισμός και αποτελέσματα χρήσης επιχείρησης

Ο ισολογισμός παρουσιάζει την εικόνα της επιχείρησης κατά το τέλος της χρήσης. Στον ισολογισμό αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιήθηκαν τα επενδυμένα στην επιχείρηση κεφάλαια και το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δίνεται επομένως στον ίδιο τον επιχειρηματία αλλά και σε υποψήφιους επενδυτές η εικόνα για την αποδοτικότητα της επιχείρησης και εξάγονται συμπεράσματα για το είδος της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί στο μέλλον.

Η δομή του ισολογισμού είναι αυστηρά τηρούμενη, πρέπει να περιλαμβάνει χωρίς λάθη και παραλήψεις όλα τα απαιτούμενα στοιχεία ώστε να παρουσιάζει με ακρίβεια την κατάσταση της επιχείρησης και να επιτρέπει στον επιχειρηματία να επεμβαίνει εκεί που χρειάζεται και να προλαμβάνει ανεπιθύμητες καταστάσεις. Ένας ισολογισμός αποτελείται από τρία κύρια μέρη:



➤ Ενεργητικό

Στο ενεργητικό περιλαμβάνονται τα υλικά και άυλα στοιχεία μιας επιχείρησης τα οποία φέρουν κάποια οικονομική αξία, το σύνολο των απαιτήσεων της και το σύνολο των αποθεμάτων και πρώτων υλών που διαθέτει η επιχείρηση μέχρι την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Τα στοιχεία ενεργητικού που εμφανίζονται συνήθως σε έναν ισολογισμό είναι:

- i. Άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η φήμη, η φήμη, το πελατολόγιο, άδειες ευρεσιτεχνίας που προσδίδουν μια υπεραξία στην επιχείρηση.
- ii. Υλικά στοιχεία όπως οικόπεδα, κτηριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικός εξοπλισμός, μεταφορικά μέσα.
- iii. Απαιτήσεις από πελάτες όπως επιταγές και γραμμάτια που οφείλουν τρίτοι στην επιχείρηση, αγορές με πίστωση
- iv. Αποθέματα σε πρώτες ύλες και έτοιμα προϊόντα
- v. Ταμειακά διαθέσιμα δηλαδή κεφάλαια που υπάρχουν στις καταθέσεις της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για να καλυφθούν ανάγκες που προκύπτουν κατά την διάρκεια της χρήσης.
- vi. Διάφορες εμπορικές απαιτήσεις δηλαδή ποσά που χρωστούν στην επιχείρηση τρίτοι όπως επιταγές, γραμμάτια, χρεόγραφα.

➤ Παθητικό

Στο παθητικό περιλαμβάνονται οφειλές της επιχείρησης σε τρίτους όπως τράπεζες, προμηθευτές, προσωπικό, χρηματοπιστωτικές εταιρίες κ.α.

Τα στοιχεία παθητικού που εμφανίζονται συνήθως σε έναν ισολογισμό είναι:

- i. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις όπως δάνεια, ομόλογα και υποχρεώσεις προς προμηθευτές.
- ii. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που περιλαμβάνουν δόσεις βραχυπρόθεσμων δανείων, φόρων, διαφόρων ειδών κρατικών εισφορών.

➤ Καθαρή Θέση

Παρουσιάζει το σύνολο των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς τους ιδιοκτήτες της δηλαδή τους μετόχους. Αποτελείται κυρίως από:

- i. Το μετοχικό κεφάλαιο που αποτελεί το ποσό που συνείσφεραν οι μέτοχοι ώστε να αποκτήσουν μετοχές της επιχείρησης.
- ii. Αποθεματικά κεφάλαια δηλαδή κέρδη που μεταφέρονται σε ειδικούς λογαριασμούς με σκοπό την αντιμετώπιση δυσχερών καταστάσεων.
- iii. Αποτελέσματα κερδών εις νέο, ποσά δηλαδή που παρακρατούνται από τα κέρδη με σκοπό την χρήση τους για την χρηματοδότηση νέων επενδύσεων.

Σε έναν ισολογισμό επομένως αντιπαραβάλλονται τα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης με τις υποχρεώσεις της προς τους ιδιοκτήτες της και προς τρίτους. Η βασική σχέση που ισχύει πάντα στους ισολογισμούς είναι πως:

$$[Ενεργητικό] = [Καθαρή Θέση] + [Παθητικό]$$

Τέλος μετά την αποτύπωση του ενεργητικού και του παθητικού στον ισολογισμό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα χρήσης δηλαδή τα κέρδη ή οι ζημιές που προέκυψαν από την δραστηριότητα της επιχείρησης κατά την διάρκεια της χρήσης. Σε έναν λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσης καταγράφονται στοιχεία όπως:

- Ο κύκλος εργασιών δηλαδή το ύψος πωλήσεων προϊόντων.
- Το κόστος πωληθέντων δηλαδή το κόστος σε πρώτες ύλες για την παραγωγή ενός τελικού προϊόντος.
- Λοιπές δαπάνες πωλήσεων όπως δαπάνες για την προώθηση, διανομή και διαφήμιση του προϊόντος
- Έξοδα λειτουργίας της διοίκησης, που περιλαμβάνουν αμοιβές στελεχών και δαπάνες για την ορθή οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.
- Έκτακτα αποτελέσματα δηλαδή έσοδα ή έξοδα από έκτακτες δραστηριότητες όπως πώληση περιουσιακών στοιχείων, ή καταστροφές.
- Καθαρά αποτελέσματα προ φόρων δηλαδή τα φορολογητέα κέρδη της επιχείρησης.
- Αποτελέσματα μετά φόρων και διάθεσή τους ως εξής:
  - i. Δημιουργία τακτικών αποθεματικών για αυτοχρηματοδότηση της επιχείρησης.
  - ii. Πληρωμή του μερίσματος των μετόχων.

Τα καθαρά αποτελέσματα προ φόρων υπολογίζονται με την αφαίρεση από το σύνολο των μεικτών αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης [(Κύκλος εργασιών)-(Κόστος πωληθέντων)] των διαφόρων εξόδων διοικητικής λειτουργίας και την πρόσθεση στο αποτέλεσμα διαφόρων εκτάκτων αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

$$[Καθαρά αποτελέσματα χρήσης προ φόρων] = [Μικτά αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως] - [Έξοδα διοίκησης και χρεωστικοί τόκοι] + [Έκτακτα αποτελέσματα]$$

## 9.6 Χρηματικές ροές

Οι χρηματικές ροές (cash flow) παρουσιάζουν την κίνηση του χρήματος από και προς την εταιρία σε μια περίοδο καθώς και το καθαρό ποσό των ταμειακών διαθεσίμων στο τέλος αυτής της περιόδου [21]. Οι χρηματικές ροές χρησιμοποιούνται ως μέσα παροχής πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα η κατάσταση των χρηματικών ροών βοηθά:

- στον καθορισμό του ποσοστού απόδοσης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας,



- στον προσδιορισμό προβλημάτων με την ρευστότητα της επιχείρησης,
- στην αξιολόγηση κινδύνων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η ροή χρήματος σε μια επιχείρηση διακρίνεται στις εισροές, όπως εισπράξεις από πωλήσεις προϊόντων, λήψη χρηματοδότησης κ.α και στις εκροές που περιλαμβάνουν πληρωμή εξόδων, δανείων κ.α. Η συνολική καθαρή ταμειακή ροή μιας περιόδου ισούται με την μεταβολή του ταμειακού υπολοίπου κατά την περίοδο αυτή και μπορεί να είναι θετική αν αυξάνεται το υπόλοιπο και αρνητική αν αντίστοιχα μειώνεται το ταμειακό υπόλοιπο. Ειδικότερα η συνολική χρηματική ροή μπορεί να υπολογιστεί ως το άθροισμα επιμέρους χρηματικών ροών οι οποίες και ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Λειτουργικές χρηματικές ροές: περιλαμβάνουν τα έσοδα και τις ζημιές που προέρχονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης όπως έσοδα από πωλήσεις παραγόμενων προϊόντων και έξοδα παραγωγής και πληρωμής προσωπικού.
- Επενδυτικές χρηματικές ροές: περιλαμβάνουν ροές για επενδυτικές δραστηριότητες της επιχείρησης όπως αγορά εξοπλισμού, κτιριακών εγκαταστάσεων κ.α.
- Χρηματοοικονομικές χρηματικές ροές: περιλαμβάνουν ροές μετρητών προς εξωτερικούς και εσωτερικούς χρηματοδότες της επιχείρησης με την πληρωμή δανείων και την απόδοση των μερισμάτων.

Τελικά για την συνολική καθαρή χρηματική ροή προκύπτει:

$$[\text{Συνολική χρηματική ροή}] = [\text{Λειτουργική χρηματική ροή}] + [\text{Επενδυτική χρηματική ροή}] + [\text{Χρηματοοικονομική χρηματική ροή}]$$

## 9.7 Νεκρό σημείο πωλήσεων

Κάθε επιχειρηματίας επιθυμεί να γνωρίζει πιο είναι το ελάχιστο ύψος πωλήσεων που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση του ώστε το σύνολο των δαπανών να ισοσκελίζεται με το σύνολο των εσόδων. Το σημείο αυτό ονομάζεται νεκρό σημείο των πωλήσεων και αντιστοιχεί σε μια κατάσταση μηδενικού κέρδους για την επιχείρηση. Για τον υπολογισμό του νεκρού σημείων είναι απαραίτητη η γνώση του ύψους των πωλήσεων που κάνει η επιχείρηση σε ένα ή πολλά προϊόντα παραγωγής και των σταθερών και μεταβλητών δαπανών της επιχείρησης (Γ. Λυμπερόπουλος, Γ. Σαχαρίδης, 2013, σελ.8)

Το σταθερό κόστος είναι ανεξάρτητο από το επίπεδο παραγωγής της επιχείρησης και αντιπροσωπεύει δαπάνες όπως πληρωμή ενοικίων, φόρων, ΔΕΚΩ, μισθοδοσία υπαλλήλων σταθερού οραρίου. Το μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται ανάλογα με το επίπεδο παραγωγής.

Το νεκρό σημείο πωλήσεων μπορεί να υπολογιστεί για δύο περιπτώσεις αυτή του ενός προϊόντος και αυτή των πολλών προϊόντων. Έστω λοιπόν πως:



- $P_i$  είναι η τιμή σε χρηματικές μονάδες ανά μονάδα προϊόντος  $i$
- $U.P_i$  είναι ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων του προϊόντος  $i$
- $T.R$  είναι τα συνολικά έσοδα από την πώληση του προϊόντος  $I$   $[=(U.P_i) * (P_i)]$
- $S.C$  είναι το σταθερό κόστος
- $V.C_i$  είναι το μεταβλητό κόστος του προϊόντος  $i$
- $T.C$  είναι τα συνολικά έξοδα  $[(S.C) + (V.C)]$
- $T_i$  είναι το ποσοστό συμμετοχής του προϊόντος  $I$  στο σύνολο των πωλήσεων
- $S.F_i$  είναι η πρόβλεψη πωλήσεων του προϊόντος  $i$
- $D.S.P$  είναι το νεκρό σημείο πωλήσεων είναι σε μονάδες προϊόντος είτε σε χρηματική αξία

- Τότε στην περίπτωση του ενός προϊόντος το νεκρό σημείο θα είναι:

$$T.C = T.R \Rightarrow (S.C) + (V.C) * (U.P) = (U.P) * (P) \Rightarrow$$

$$D.S.P (U.P) = \frac{(S.C)}{P - (V.C)} \text{ (Νεκρό σημείο για ποσότητα προϊόντων } U.P)$$

$$D.S.P = \frac{(S.C)}{1 - \frac{(V.C)}{P}} \text{ (Νεκρό σημείο σε χρηματικές μονάδες)}$$

- Αντίστοιχα στην περίπτωση πολλών προϊόντων:

$$D.S.P = \frac{(S.C)}{\sum_{i=0}^n \left[ 1 - \frac{(V.C)}{P_i} \right] * T_i}$$

όπου  $n$  ο αριθμός των διαφορετικών παραγόμενων προϊόντων  $i$ .

## 9.8 Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Χρηματοοικονομικοί δείκτες καλούνται ποσότητες που υπολογίζονται ως το πηλίκο συγκεκριμένων αριθμητικών τιμών που λαμβάνονται από οικονομικές καταστάσεις (ισολογισμούς) μιας επιχείρησης [21]. Άτομα τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (μέτοχοι, εργαζόμενοι) όσο και από το εξωτερικό (τράπεζες, δημόσιες υπηρεσίες, υποψήφιοι επενδυτές) έχουν την δυνατότητα μέσω της ανάγνωσης των δεικτών αυτών να διαμορφώσουν μια συνολική εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στην εταιρία.

Η μελέτη των αριθμοδεικτών βοηθά στην διαχρονική ανάλυση της κατάστασης στην επιχείρηση. Επιτρέπει δηλαδή την σύγκριση χρηματοοικονομικών στοιχείων του παρόντος με τα αντίστοιχα προηγούμενων ετών και την εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της εταιρίας όσο αναφορά την απόδοση, την δραστηριότητα την ρευστότητα και τελικά την βιωσιμότητα της. Μια σύγκριση των δεικτών με δείκτες ανταγωνιστριών εταιριών ή με τους

μέσους δείκτες κλάδου επιτρέπει να κατανοήσει ο αναγνώστης την θέση της επιχείρησης στην αγορά και να εξετάσει αν αποτελεί μια ευκαιρία για να τοποθετήσει τα χρήματά του.

Πολλές φορές όμως οι αριθμοδείκτες παρέχουν μόνο ενδείξεις για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Γι’ αυτό τον λόγο απαραίτητη είναι η σύγκριση τους με δείκτες προηγούμενων ετών ή δείκτες κλάδου ώστε να προσεγγιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα η πραγματική εικόνα για την θέση της στην αγορά και την απόδοση των επενδυμένων σ’ αυτή κεφαλαίων.

#### ❖ Κατηγορίες χρηματοοικονομικών δεικτών

Οι αριθμοδείκτες κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Το πρώτο είδος δεικτών απόδοσης κεφαλαίου είναι οι δείκτες αξιολόγησης της οικονομικής θέσης της επιχείρησης όπως αυτή παρουσιάζεται στον ισολογισμό της.
- Το δεύτερο είδος περιλαμβάνει δείκτες που αποκαλύπτουν την δυναμική της επιχείρησης στην αγορά και φανερώνουν την αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας της.
- Το τρίτο είδος αφορά δείκτες που συσχετίζουν οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης με την αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει ώστε να μετρηθεί η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων.

Με βάση τα παραπάνω οι αριθμοδείκτες κατηγοριοποιούνται ως εξής (Α. Παπαδούλης, 2016, σελ. 179):

- ❖ Δείκτες ρευστότητας
- ❖ Δείκτες δραστηριότητας
- ❖ Δείκτες αποδοτικότητας

#### **9.8.1 Δείκτες ρευστότητας**

Οι δείκτες ρευστότητας αξιολογούν την ικανότητα της εταιρίας να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις καταγράφοντας παράλληλα την κατάσταση των ταμειακών της ροών. Οι βασικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας είναι:

##### ❖ Δείκτης κυκλοφοριακής ή γενικής ρευστότητας

Ως μέτρο ρευστότητας της επιχείρησης εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της όπως σε δανειακές της υποχρεώσεις ή υποχρεώσεις προς πιστωτές της με βάση την ρευστοποίηση των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού της. Ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.K.P. = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} \quad \text{με} \quad \left\{ \begin{array}{ll} \Delta.K.P > 2 & \text{Πολύ καλή τιμή} \\ 1.5 < \Delta.K.P < 2 & \text{Καλή τιμή} \\ 1 < \Delta.K.P < 1.5 & \text{Μέτρια τιμή} \\ \Delta.K.P < 1 & \text{Μη αποδεκτή τιμή} \end{array} \right.$$

❖ Δείκτης άμεσης ή ειδικής ρευστότητας

Αποτελεί έναν δείκτη όμοιο με αυτό της κυκλοφοριακής ρευστότητας με την διαφορά ότι δεν υπολογίζει τα από θέματα ως άμεσα ρευστοποιήσιμο κομμάτι του κυκλοφορούντος ενεργητικού της επιχείρησης. Τα αποθέματα δεν έχουν ευχέρεια ρευστοποίησης και η αφαίρεσή τους από το κυκλοφορούν ενεργητικό επιστρέφει μια πιο ασφαλή εικόνα της άμεσης ρευστότητας της επιχείρησης. Ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.A.P. = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{Αποθέματα}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}} \quad \text{με} \quad \left\{ \begin{array}{ll} \Delta.K.P > 1.2 & \text{Πολύ καλή τιμή} \\ 1 < \Delta.K.P < 1.2 & \text{Καλή τιμή} \\ 0.8 < \Delta.K.P < 1 & \text{Μέτρια τιμή} \\ 0.5 < \Delta.K.P < 0.8 & \text{Μη ικανοποιητική τιμή} \\ \Delta.A.P < 0.5 & \text{Μη αποδεκτή τιμή} \end{array} \right.$$

❖ Δείκτης ταμειακής ρευστότητας

Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με βάση με βάση κεφάλαια που έχει στην διάθεση της. Ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.T.P. = \frac{\text{Διαθέσιμα κεφάλαια}}{\text{Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

Οι τιμές που παίρνει ο δείκτης είναι συνήθως μικρότεροι της μονάδας. Τιμές μεγαλύτερες του ένα αποτελούν πολύ καλές τιμές και φανερώνουν πως η επιχείρηση διαθέτει ανά πάσα στιγμή κεφάλαια που θα εξυπηρετούν τις άμεσες υποχρεώσεις της.

❖ Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού.

Ο δείκτης αυτός αποτελεί μια ένδειξη του ύψους των υποχρεώσεων της επιχείρησης με βάση τη συνολική της περιουσία. Ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.Σ.Υ.Σ.Ε. = \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

Οι τιμές του δείκτη γενικότερα δεν πρέπει να υπερβαίνουν την μονάδα. Τιμές που είναι κοντά στο μηδέν είναι πολύ θετικές και φανερώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να στηρίζεται σε δικά της κεφάλαια και πόρους για την αύξηση της περιουσίας της και την κάλυψη των υποχρεώσεων της. Αντίθετα τιμές υψηλότερες της μονάδας φανερώνουν την υψηλή εξάρτηση της επιχείρησης από τους πιστωτές της σε σχέση με το σύνολο των κεφαλαίων που διαθέτει.

### 9.8.2 Δείκτες δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας παρουσιάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης και τον βαθμό αξιοποίησής των περιουσιακών στοιχείων κατά την παραγωγική διαδικασία. Οι κυριότεροι δείκτες δραστηριότητας είναι:

❖ Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει τον μέσο χρόνο είσπραξης των απαιτήσεων της επιχείρησης από του πελάτες της. Μια χαλαρή πολιτική προσελκύει πιο εύκολα αγοραστικό κοινό αλλά μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ρευστότητας της επιχείρησης. Αντίθετα μια πιο αυστηρή πολιτική είσπραξης λογαριασμών μπορεί να απομακρύνει πελάτες παλιούς και νέους από την επιχείρηση με αποτέλεσμα την μείωση του κύκλου εργασιών της. Ο δείκτης μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

$$\Delta.T.E.A. = \frac{\text{Εισπρακτέοι λογαριασμοί}}{\text{Πωλήσεις}} * (365 \text{ ημέρες})$$

❖ Δείκτης κυκλοφορίας αποθεμάτων

Ο δείκτης αυτός είναι ένα μέτρο αξιολόγησης της ικανότητας της επιχείρησης να πουλά τα αποθέματα της σε μικρό χρονικό διάστημα. Αντιπροσωπεύει τον βαθμό ανακύκλησης των αποθεμάτων σε σχέση με τις πωλήσεις κατά την διάρκεια της λογιστικής χρήσης. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.K.A. = \frac{\text{Κόστος πωληθέντων}}{\text{Μέσο απόθεμα προϊόντων}}$$

Υψηλές τιμές του δείκτη εκφράζουν μια αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης καθώς συνεπάγεται την ταχεία πώληση αποθεμάτων και την αντικατάστασή τους με πρόσφατα προϊόντα τα οποία μπορούν να πωληθούν σχετικά εύκολα.

❖ Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού

Ο δείκτης αυτός αποτελεί τον βαθμό χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού σε σχέση με τις πωλήσεις. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.Κ.Ε. = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}}$$

Χαμηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν την αναποτελεσματικότητα αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και δηλώνουν την ανάγκη αύξησης χρήσης των στοιχείων του ενεργητικού και ρευστοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων. Αντίθετα υψηλές τιμές του δείκτη εκφράζουν μια έμφαση στην αξιοποίηση των στοιχείων ενεργητικού για την αύξηση των πωλήσεων.

❖ Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός εκφράζει τον βαθμό χρήσης των ιδίων κεφαλαίων σε σχέση με τις πωλήσεις. Ο αριθμοδείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.Κ.Ι.Κ. = \frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

Υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν μικρό μερίδιο χρήσης ιδίων κεφαλαίων με παράλληλη διατήρηση των πωλήσεων σε υψηλά επίπεδα. Αν και υψηλές τιμές του δείκτη συνεπάγονται και υψηλά κέρδη, φανερώνουν όμως και μια ανάγκη της επιχείρησης σε εξωτερικό δανεισμό στον οποίο και βασίζεται για την λειτουργία της.

### 9.8.3 Δείκτες αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας μετρούν την αποδοτικότητα της επιχείρησης δηλαδή την ικανότητά της μέσα από την δραστηριότητά της να πραγματοποιεί κέρδη. Συγκρίνουν ποσά κερδών σε σχέση με πωλήσεις ή διαφόρων ειδών κεφαλαίων της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις στο διάστημα της χρήσης. Οι κυριότεροι δείκτες αποδοτικότητας είναι:

❖ Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους

Ο δείκτης αυτός δείχνει το μικτό κέρδος που έχει η επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της. Μέσω αυτού του δείκτη φανερώνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και η τιμολογιακή πολιτική που χρησιμοποιεί. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.Μ.Π.Κ. = \frac{\text{Πωλήσεις} - \text{Κοστος πωλήσεων}}{\text{Πωλήσεις}} * 100$$

Υψηλό ποσοστό μικτού περιθωρίου κέρδους δείχνει πως η επιχείρηση μπορεί να ικανοποιεί τα έξοδα της και να επιστρέφεται σ αυτή κέρδος με βάση πάντα τον όγκο των

πωλήσεων και το κόστος παραγωγής των προϊόντων. Αντίθετα χαμηλό τιμές του δείκτη αποτελούν ένδειξη αυξημένου κόστους παραγωγής των προϊόντων που δεν συμβαδίζει με τον όγκο πωλήσεων της επιχείρησης.

❖ Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους

Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους αποτελεί ένα μέτρο καθαρής κερδοφορίας της επιχείρησης με βάση το πλήθος πωλήσεων που πραγματοποίησε κατά την λογιστική χρήση. Ο δείκτης εκφράζεται ως εξής:

$$\Delta.Κ.Π.Κ. = \frac{\text{Κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Πωλήσεις}} * 100$$

Όσο μεγαλύτερο το παραπάνω ποσοστό τόσο πιο κερδοφόρα είναι η δραστηριότητα της επιχείρησης.

❖ Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού

Ο δείκτης αυτός αποτελεί ένα μέτρο αποδοτικότητας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.Α.Κ. = \frac{\text{Κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Σύνολο ενεργητικού}} * 100$$

Υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν μια ικανοποιητική διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού της επιχείρησης και καθιστούν την επιχείρηση σαν ευκαιρία για νέους επενδυτές.

❖ Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει την κερδοφορία της επιχείρησης με βάση τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί σ’ αυτή. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.Α.Ι.Κ. = \frac{\text{Κέρδη μετά από φόρους}}{\text{Ίδια κεφάλαια}} * 100$$

Χαμηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν αδυναμία της επιχείρησης να επιτύχει τους στόχους της και μια γενικότερη αναποτελεσματικότητα της δραστηριότητάς της. Αντίθετα υψηλές τιμές του δείκτη δείχνουν πως η επιχείρηση διοικείται επιτυχώς και προσαρμόζεται σε οποιεσδήποτε συνθήκες με αποτέλεσμα να ευημερεί.

Για μια πλήρη εξέταση της οικονομικής κατάστασης μιας επιχείρησης σε μακροχρόνια κλίμακα χρησιμοποιούνται και επιπρόσθετοι δείκτες οι οποίοι και αντικατοπτρίζουν την



βιωσιμότητα της επιχείρησης. Χαρακτηριστικοί δείκτες αυτής της κατηγορίας είναι οι παρακάτω:

❖ Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια

Ο δείκτης αυτός φανερώνει την εξάρτηση της επιχείρησης από εξωτερικούς της χρηματοδότες και αναδεικνύει την επιχείρηση ως μια επενδυτική ευκαιρία προς υποψήφιους νέους επενδυτές και δανειστές. Ο δείκτης υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.\Xi.\text{I.K.} = \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{Ίδια κεφάλαια}} * 100$$

Όσο μικρότερο είναι το αποτέλεσμα του παραπάνω δείκτη τόσο μεγαλύτερη ασφάλεια νιώθουν οι πιστωτές της επιχείρησης. Αντίθετα υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν υψηλή εξάρτηση της επιχείρησης από ξένα κεφάλαια και μικρή συνεισφορά των ιδιοκτητών στην συνολική επένδυση.

❖ Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις

Ο δείκτης αυτός φανερώνει τον βαθμό ρευστότητας της επιχείρησης προς την κάλυψη των μακροχρόνιων υποχρεώσεών της. Υπολογίζεται ως εξής:

$$\Delta.\text{K.E.Π.Υ.} = \frac{\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{Σύνολικές υποχρεώσεις}} * 100$$

Υψηλές τιμές του δείκτη φανερώνουν πως η επιχείρηση είναι σε θέση να καλύψει τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις της, ρευστοποιώντας στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού της. Δίνουν επομένως την εικόνα μιας υγιούς επιχείρησης με ικανή διοίκηση μιας και τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού έχουν σχετικά χαμηλό βαθμό ρευστοποίησης, προσδίδοντας έτσι ασφάλεια σε υποψήφιους επενδυτές για την τοποθέτηση των κεφαλαίων τους.



## 10 Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί στον τομέα της οινοποίησης λευκών και ερυθρών σταφυλιών ιδιόκτητων κτημάτων, τα οποία και θα καλλιεργούνται με βάση τις αρχές της βιολογικής γεωργίας. Η αναγνώριση του ελληνικού οίνου σε διεθνές επίπεδο, οι νέες τεχνικές και η υποστήριξη του κλάδου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι καθοριστικοί παράγοντες που επιτρέπουν την ανάπτυξη τομέα της οινοποίησης, καθιστώντας τον παράλληλα ως ιδανική ευκαιρία ενασχόλησης για νέους επιχειρηματίες.

### 10.1 Εργασίες αμπελουργίας και διαδικασία οινοποίησης

Οι αμπελουργικές εργασίες πρέπει να πραγματοποιούνται με την απαραίτητη τυπικότητα και προσοχή, προκειμένου να επιτευχθεί μια καλή σε ποσότητα και ποιότητα παραγωγή. Οι μηνιαίες εργασίες που πραγματοποιούνται υποχρεωτικά κάθε έτος είναι οι ακόλουθες:

Μήνας	Εργασίες
Ιανουάριος	<ul style="list-style-type: none"><li>Εδαφολογικός καθαρισμός αμπελιών.</li><li>Καθαρισμός από ζιζάνια.</li></ul>
Φεβρουάριος	<ul style="list-style-type: none"><li>Αρχή του κλαδέματος των αμπέλων.</li><li>Προετοιμασία για νέες φυτεύσεις.</li></ul>
Μάρτιος	<ul style="list-style-type: none"><li>Τέλος κλαδεμάτων και αρχή της ανθοφορίας για το αμπέλι.</li></ul>
Απρίλιος	<ul style="list-style-type: none"><li>Βλαστολόγημα αμπέλων και απομάκρυνση πλεονάζοντος αριθμού βλαστών.</li><li>Ξεφύλλισμα ώστε να αερίζονται τα φυτά.</li><li>Ψεκασμός με βιολογικά μέσα για την εξασφάλιση της ανάπτυξης του αμπελιού.</li></ul>
Μάιος	<ul style="list-style-type: none"><li>Αφαίρεση μη καρποφόρων βλαστών.</li><li>Τοποθέτηση πασάλων σε νέες φυτεύσεις.</li></ul>
Ιούνιος	<ul style="list-style-type: none"><li>Πότισμα του αμπελιού αν κριθεί απαραίτητο.</li></ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>• Σε πλούσια βλάστηση αφαιρούνται φύλλα ώστε να αερίζεται σωστά η ζώνη παραγωγής σταφυλιών.</li><li>• Έλεγχος για ασθένειες και επέμβαση με τα κατάλληλα μέσα.</li></ul>
Ιούλιος	<ul style="list-style-type: none"><li>• Παρατηρείται έντονη ανάπτυξη των σταφυλιών.</li></ul>
Αύγουστος	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αρχή της συγκομιδής (τρύγου) για πρώιμες ποικιλίες.</li><li>• Αφαίρεση σάπιων σταφυλιών από το κλήμα.</li><li>• Ετοιμάζεται για χρήση ο εξοπλισμός του οινοποιείου.</li></ul>
Σεπτέμβριος	<ul style="list-style-type: none"><li>• Περίοδος που παρατηρείται κορύφωση του τρύγου.</li></ul>
Οκτώβριος	<ul style="list-style-type: none"><li>• Περιποίηση των αμπέλων καθώς τα στοιχεία αυτά που συντελούν στην σωστή ανάπτυξη του φυτού για την επόμενη χρονιά συνεχίζουν να αναπτύσσονται μέχρι το τέλος του Οκτωβρίου.</li></ul>
Νοέμβριος	<ul style="list-style-type: none"><li>• Καθαρισμός στην βάση των αμπελιών από ζιζάνια.</li></ul>
Δεκέμβριος	<ul style="list-style-type: none"><li>• Καθαρισμός σε βάθος του εδάφους που περιβάλλει τα αμπέλια.</li><li>• Απομάκρυνση κλαδιών από το αμπέλι που δεν χρειάζονται αφήνοντας τις βέργες εκείνες οι οποίες θα δώσουν τους νέους βλαστούς.</li></ul>

Πίνακας 10.1: Μηνιαίες εργασίες αμπελουργίας

Με το πέρας του τρύγου πρέπει να ξεκινήσει άμεσα η διαδικασία μεταποίησης των σταφυλιών σε οίνο. Τα βήματα της οινοποίησης είναι συγκεκριμένα και πρέπει να γίνονται με εξαιρετική προσοχή για επιτευχθούν επιθυμητά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθούνται κατά την οινοποίηση παρουσιάζονται παρακάτω:

#### ❖ Βήμα 1: Συγκομιδή ή τρύγος

Οι ποιότητα των σταφυλιών που θα συλλεχθούν στον τρύγο καθορίζει άμεσα και την ποιότητα του τελικού προϊόντος δηλαδή του κρασιού. Γι' αυτό τον λόγο είναι επιθυμητή



η επιλογή των κατάλληλων ποικιλιών οι οποίες θα ταιριάζουν με τις εδαφολογικές και κλιματολογικές συνθήκες του τόπου.

Η συγκομιδή πρέπει να γίνεται σε συνθήκες χαμηλής υγρασίας και το προϊόν να μεταφέρεται άμεσα σε συνθήκες αποστείρωσης. Τέλος κατά την επεξεργασία του πρέπει να τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ποιότητας που επιβάλλει ο νόμος.

❖ Βήμα 2: Θραύση σταφυλιών

Τα σταφύλια στο στάδιο αυτό συνθλίβονται σε μηχανήματα που ονομάζονται σταφυλοδόχοι με σκοπό την εκροή του γλεύκους και εν συνεχεία το προϊόν αυτό μεταφέρεται σε πιεστήρια.

❖ Βήμα 3: Διαχωρισμός χυμού από τα στερεά

Μέσα από στραγγιστήρια εξέρχεται μόνο το γλεύκος και συγκρατούνται στερεά στοιχεία όπως φλούδες και κοτσάνια. Η διαδικασία αυτή γίνεται πριν από τη ζύμωση για λευκή οινοποίηση ενώ κατά τη διάρκεια της ζύμωσης για ερυθρή οινοποίηση. Η απόδοση των σταφυλιών σε γλεύκος κυμαίνεται από εβδομήντα έως ογδόντα τοις εκατό.

❖ Βήμα 4: Κατεργασία του μούστου

Με το τέλος της διαδικασίας του διαχωρισμού του χυμού ο μούστος (ή γλεύκος) είναι θολός και είναι απαραίτητη η καθίζηση των αιωρούμενων σ' αυτόν σωματιδίων με την προσθήκη διοξειδίου του θείου και ελάττωση της θερμοκρασίας και την υποβολή του προϊόντος αυτού σε μια διαδικασία φυγοκέντρισης ώστε να απομακρυνθούν τα σωματίδια αυτά.

❖ Βήμα 5: Ζύμωση

Η διαδικασία της ζύμωσης βασίζεται στην μετατροπή των σακχάρων που περιέχονται στον μούστο σε αιθυλική αλκοόλη και διοξείδιο του άνθρακα με την βοήθεια μικροοργανισμών. Η διεργασία της ζύμωσης είναι καθοριστική για την δημιουργία ενός ποιοτικού κρασιού. Προϋποθέσεις για την εκτέλεση μιας επιτυχούς αλκοολικής ζύμωσης είναι:

- Περιορισμός ανάπτυξης μικροοργανισμών.
- Κατάλληλη θερμοκρασία στην δεξαμενή ζύμωσης.
- Αποτροπή της οξείδωσης του μούστου.

❖ Βήμα 6: Επεξεργασία μετά την ζύμωση

Η ζύμωση διαρκεί συνήθως δέκα έως τριάντα μέρες και τελειώνει όταν το διαθέσιμο ποσό σακχάρων που μπορεί να ζυμωθεί είναι μικρότερο του μηδέν κόμμα ένα τοις εκατό.



Το κρασί διαχωρίζεται από το ίζημα, μια διαδικασία που επαναλαμβάνεται αρκετές φορές για την παρασκευή ποιοτικών κρασιών. Στην συνέχεια το κρασί μεταφέρεται σε ειδικές δεξαμενές όπου και παραμένει για ωρίμανση.

❖ Βήμα 7: Μηλογαλακτική ζύμωση

Σε μερικά κρασιά εμφανίζονται εκ νέου μετά την ζύμωση ποσότητες διοξειδίου του άνθρακα οι οποίες και πρέπει να αφαιρεθούν. Γι’ την αποφυγή των ποσοτήτων αυτών που προκύπτουν από την διάσπαση του μηλικού οξέος προστίθενται στον οίνο ποσότητες θειώδους οξέος.

❖ Βήμα 8: Διαχωρισμός

Κατά την αποθήκευση τους τα κρασιά αποβάλλουν κύτταρα ζύμης, κομμάτια από σταφύλια κ.α, ειδικά όταν ωριμάζουν σε ξύλινα βαρέλια. Το αποβαλλόμενο αυτό υλικό απομακρύνεται από το κρασί με μια διαδικασία που ονομάζεται διαχωρισμός. Έτσι το τελικό προϊόν είναι διαυγές και απαλλαγμένο από βλαβερές για την ποιότητά του ουσίες.

## **10.2 Χαρακτηριστικά και δυνατότητες των κυριότερων οινοποιήσιμων ποικιλιών στην Ελλάδα**

Οι συνολικές εκτάσεις αμπέλων της χώρας χαρακτηρίζονται από μια μεγάλη ποικιλία καλλιεργειών η πλειονότητα των οποίων αφορά γηγενείς ποικιλίες που υπάρχουν αναλλοίωτες επι σειρά ετών. Με την πάροδο των χρόνων νέες ποικιλίες εντάχθηκαν στην καλλιέργεια οι οποίες έφεραν νέα χαρακτηριστικά και επέτρεψαν νέες μείξεις επιτρέποντας το ελληνικό κρασί να εξελιχθεί.

Μια κατηγοριοποίηση των κρασιών μπορεί να γίνει σε ποικίλα επίπεδα. Με βάση το χρώμα τα κρασιά μπορούν να διακριθούν σε λευκά, ερυθρά ή ροζέ. Αντίστοιχα με βάση την γλυκύτητα διακρίνονται σε ξηρά, ημίγλυκα και γλυκά και με βάση την περιεκτικότητα σε διοξείδιο του άνθρακα σε ήσυχα, ημιαφρώδη και αφρώδη. Ένας άλλος τρόπος διάκρισης των κρασιών αποτελεί, σύμφωνα με την ευρωπαϊκή νομοθεσία, η αμπελουργική ζώνη από την οποία προέρχεται ο οίνος και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται μ’ αυτή. Έτσι τα κρασιά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επιτραπέζια και σε οίνους με πιστοποιημένη ονομασία προέλευσης.

Η ονομασία προέλευσης δηλώνει το τοπωνύμιο που αναγνωρίζεται ως εμπορική ονομασία των κρασιών ενός τόπου όταν αυτά ικανοποιούν παραμέτρους όπως την ποικιλία των αμπελώνων, τις καλλιεργητικές μεθόδους, τον ελάχιστο αλκοολικό βαθμό και την στρεμματική απόδοση. Αντίθετα τα επιτραπέζια κρασιά προέρχονται από περιοχές που δεν καλύπτουν τα παραπάνω κριτήρια. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τοπικοί οίνοι δηλαδή κρασιά τα οποία φέρουν απλή γεωγραφική ένδειξη παραγωγής και κρασιά μάρκας τα οποία και φέρουν



συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που ορίζονται από τον παρασκευαστή και δεν πωλούνται με μια απλή εμπορική ετικέτα.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά οι κυριότερες οινοποιήσιμες ποικιλίες κρασιού στη Ελλάδα είναι οι ακόλουθες [27]:

❖ Σαββατιανό

Η ποικιλία αυτή εντοπίζεται κυρίως σε περιοχές της Αττικής, Βοιωτίας και Μαγνησίας. Αποτελεί μια λευκή ποικιλία αμπέλου με αντοχή σε ξηρασία και ασθένειες. Είναι μια ποικιλία με χαμηλές αποδόσεις που φτάνουν τα 500 κιλά/ στρέμμα και ενδείκνυται για την παραγωγή υψηλής ποιότητας κρασιών.

❖ Ξινόμαυρο

Αποτελεί μια ποικιλία που εντοπίζεται σε περιοχές κυρίως της δυτικής Μακεδονίας και χαρακτηρίζεται από το έντονο ερυθρό της χρώμα. Συλλέγεται στα τέλη Σεπτεμβρίου και η παραγωγή της είναι κατά μέσο όρο κοντά στα 500 κιλά/στρέμμα.

❖ Ροδίτης

Είναι μια ποικιλία που εντοπίζεται στην Πελοπόννησο και Θεσσαλία. Δίνει λευκά ξηρά κρασιά και η παραγωγή του κατά μέσο όρο είναι τα 600 κιλά/ στρέμμα.

❖ Cabernet sauvignon

Είναι μια έγχρωμη ποικιλία με καταγωγή από την Γαλλία που συναντάται σε περιοχές της Ηπείρου και της Πελοποννήσου. Η ποικιλία τρυγάται αρχές Σεπτεμβρίου και δίνει οίνους ανώτερης ποιότητας. Μπορεί αρμονικά να συνδυαστεί με ελληνικές ποικιλίες και να δώσει εξαιρετικής ποιότητας κρασιά. Η μέση παραγωγή της ποικιλίας κυμαίνεται στα 700 κιλά/στρέμμα.

❖ Merlot

Ποικιλία με Γαλλική προέλευση που συναντάται σε περιοχές της βόρειας και κεντρικής Ελλάδας. Είναι ποικιλία ευαίσθητη στον παγετό και σε ασθένειες. Δίνει ερυθρά κρασιά, ποιοτικά, με έντονη γεύση και πλούσιο άρωμα. Η μέση στρεμματική απόδοση είναι τα 900 κιλά.

❖ Syrah

Γαλλική ποικιλία που συναντάται σε περιοχές της νότιας Ελλάδας. Δίνει κρασιά ποιοτικά με υψηλούς όμως αλκοολικούς βαθμούς πλούσια σε χρωστικές και τανίνες<sup>4</sup>. Και αυτή η

---

<sup>4</sup> Οι τανίνες είναι συστατικά που υπάρχουν στις φλούδες των ερυθρών, κυρίως, σταφυλιών και ευθύνονται για το χαρακτηριστικό στέγνωμα στο στόμα κατά την δοκιμή ενός κρασιού.

ποικιλία μπορεί εύκολα να συνδυαστεί με άλλες ποικιλίες και να δώσει εξαιρετικά αποτελέσματα. Η μέση παραγωγή είναι στα 800 κιλά/ στρέμμα.

### 10.3 Θεσμικό πλαίσιο του κλάδου οινοποίησης

Στο πλαίσιο της κοινής αγροτικής πολιτικής εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το 1962 μια πολιτική ρύθμισης ζητημάτων αμπελοκαλλιέργειας και οινοποίησης η κοινή οργάνωση αμπελοοινικής αγοράς (Κ.Ο.Α). Την πολιτική αυτή χαρακτήριζε η ελευθερία φύτευσης και καλλιέργειας εκτάσεων αμπέλων χωρίς περιορισμούς και οι εγγυήσεις που δόθηκαν για την διάθεση των παραγόμενων προϊόντων στην αγορά.

Η πολιτική αυτή προκάλεσε κλυδωνισμό και αναστάτωση στην αγορά με αποτέλεσμα το 1978 να τροποποιηθεί. Οι παρεμβάσεις που έγιναν αποσκοπούσαν στην μείωση των εκτάσεων αμπέλων και την διατήρηση στην αγορά κρασιών υψηλής ποιότητας. Η ισορροπία στην αγορά δεν επετεύχθη στον βαθμό που υπολογιζόταν και παράλληλα αυξήθηκε ο ανταγωνισμός στην αγορά από την ραγδαία εισαγωγή κρασιών από τρίτες χώρες.

Στις 10/05/1999 θεσπίστηκε η νέα Κ.Ο.Α οίνου με τον κανονισμό 1493/99 η οποία και άρχισε να εφαρμόζεται από τις 01/08/2000. Λόγω μεταρρυθμίσεων στον κλάδο κατά το πέρασμα των χρόνων στις 19/12/2007 θεσπίστηκε η τελική αναθεωρημένη Κ.Ο.Α η οποία θα εξασφάλιζε την προστασία του περιβάλλοντος στις αμπελουργικές περιοχές, θα διαφύλαττε τις παραδοσιακές πολιτικές για την ποιότητα του κρασιού και θα απλούστευε κανόνες επισημάνσης προς όφελος τόσο των παραγωγών όσο και των καταναλωτών. Η αναθεωρημένη νομοθεσία ξεκίνησε να εφαρμόζεται από τη 01/08/2008 και τα κυριότερα σημεία της είναι τα παρακάτω:

#### ❖ Δικαιώματα φύτευσης

Τα δικαιώματα φύτευσης θα καταργηθούν σταδιακά μέχρι το 2015 και θα διατηρούνται σε εθνικό επίπεδο μέχρι το 2018. Υποψήφιοι αμπελοκαλλιεργητές πλέον οφείλουν να κάνουν αίτηση για χορήγηση άδειας και να πληρούν μια σειρά από κριτήρια όπως:

- Να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα που φυτεύουν για πρώτη φορά αμπέλια, εγκαθίστανται ως αρχηγοί της εκμετάλλευσης και είναι ηλικιακά μικρότεροι των 40 ετών.
- Να διαθέτουν εκτάσεις όπου οι αμπελώνες να συμβάλλουν στην διατήρηση του περιβάλλοντος.
- Να διαθέτουν εκτάσεις που αντιμετωπίζουν φυσικούς ή ειδικούς περιορισμούς.
- Να διαθέτουν εκτάσεις που προορίζονται για νέα φύτευση στο πλαίσιο της διεύρυνσης των μικρών και μεσαίων εκμεταλλεύσεων.
- Εκτίμηση προηγούμενης συμπεριφοράς του παραγωγού.



❖ Εθνικά και Ευρωπαϊκά κονδύλια

Με την χρήση κονδυλίων τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής ένωσης μπορούν να προσαρμόζουν τα μέτρα στις ιδιαίτερες συνθήκες τους. Η χρηματοδότηση αυτή γίνεται με σκοπό την προώθηση των κρασιών σε τρίτες αγορές, την αναδιάρθρωση των αμπελώνων και τον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας.

❖ Οινολογικές πρακτικές

Η έγκριση για εισαγωγή νέων ή τροποποίηση ήδη υπάρχουσών μεθόδων στην οινοπαραγωγική διαδικασία γίνεται από μια κεντρική Ευρωπαϊκή επιτροπή η οποία θα αξιολογεί τις προτάσεις και θα τις εντάσσει στον κατάλογο αποδεκτών πρακτικών της Ε.Ε.

❖ Βελτίωση κανόνων επισήμανσης

Η επιτροπή θα διασφαλίζει εθνικές πολιτικές για την ποιότητα του οίνου. Παράλληλα οι ετικέτες θα είναι απλούστερες και θα φέρουν στοιχεία της ποικιλίας αμπέλου και του έτους παραγωγής δίνοντας ουσιαστικά δεδομένα στον καταναλωτή και διασφαλίζοντας τον παραγωγό από αθέμητο ανταγωνισμό [28].



## 11 Γενική περιγραφή της επιχείρησης

### 11.1 Επιχειρηματική ιδέα

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την δημιουργία και ανάπτυξη μιας πρότυπης οινοποιητικής μονάδας στην περιοχή των Φαρσάλων. Η επιχείρηση με βάση την καλλιέργεια βιολογικών αμπέλων και την συνεπαγόμενη παραγωγή ποιοτικών προϊόντων προσδοκά στην εδραίωσή της σε άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και την οικονομική της ανάπτυξη σε σύντομο χρονικό ορίζοντα.

### 11.2 Η επιχείρηση

Το οινοποιείο θα κατασκευαστεί σε ιδιόκτητο κτήμα στην περιοχή Ρίζι, στα Φάρσαλα σε υψόμετρο 350 μέτρα. Το κτήριο θα έχει θέα προς τα αμπέλια και θα προσφέρει στον επισκέπτη μια πλήρη εμπειρία στα θέματα της οινοποίησης. Η πόλη των Φαρσάλων βρίσκεται σε ένα πλεονεκτικό γεωγραφικό σημείο καθώς ισαπέχει από τις 4 πρωτεύουσες των νομών της Θεσσαλίας αλλά και από τις δύο μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Η θέση αυτή καθιστά το οινοποιείο προσβάσιμο σε μεγάλη μερίδα πελατών και παρέχει συγκριτικά πλεονεκτήματα λόγω μειωμένου κόστους μεταφορών των προϊόντων και προμήθειας πρώτων υλών.

Η κύρια εκμετάλλευση σε πρώτη φάση αφορά αμπελώνες έκτασης 50.000 τ.μ. όπου και θα καλλιεργούνται δύο ποικιλίες μια ερυθρή και μια λευκή σε έκταση 25.000 τ.μ. η καθεμία. Με την χρήση καινοτόμων μεθόδων οινοποίησης και βιολογικής καλλιέργειας η επιχείρηση σκοπεύει να παράξει δύο μοναδικά στο είδος τους κρασιά τα οποία θα ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό.

Η επιχείρηση θα διαφημίζεται κυρίως μέσω ενός διαδικτυακού ιστότοπου στον οποίο το καταναλωτικό κοινό θα έχει την δυνατότητα να αντλήσει πληροφορίες για την δραστηριότητα της, για τα είδη των κρασιών που παράγει και για ενδεχόμενες διακρίσεις των κρασιών αυτών. Θα δίνεται επίσης η δυνατότητα τηλεφωνικής και ηλεκτρονικής παραγγελίας και η αποτύπωση σχολίων και παρατηρήσεων οι οποίες και θα λαμβάνονται υπόψιν κατά την ανάπτυξη της επιχείρησης.

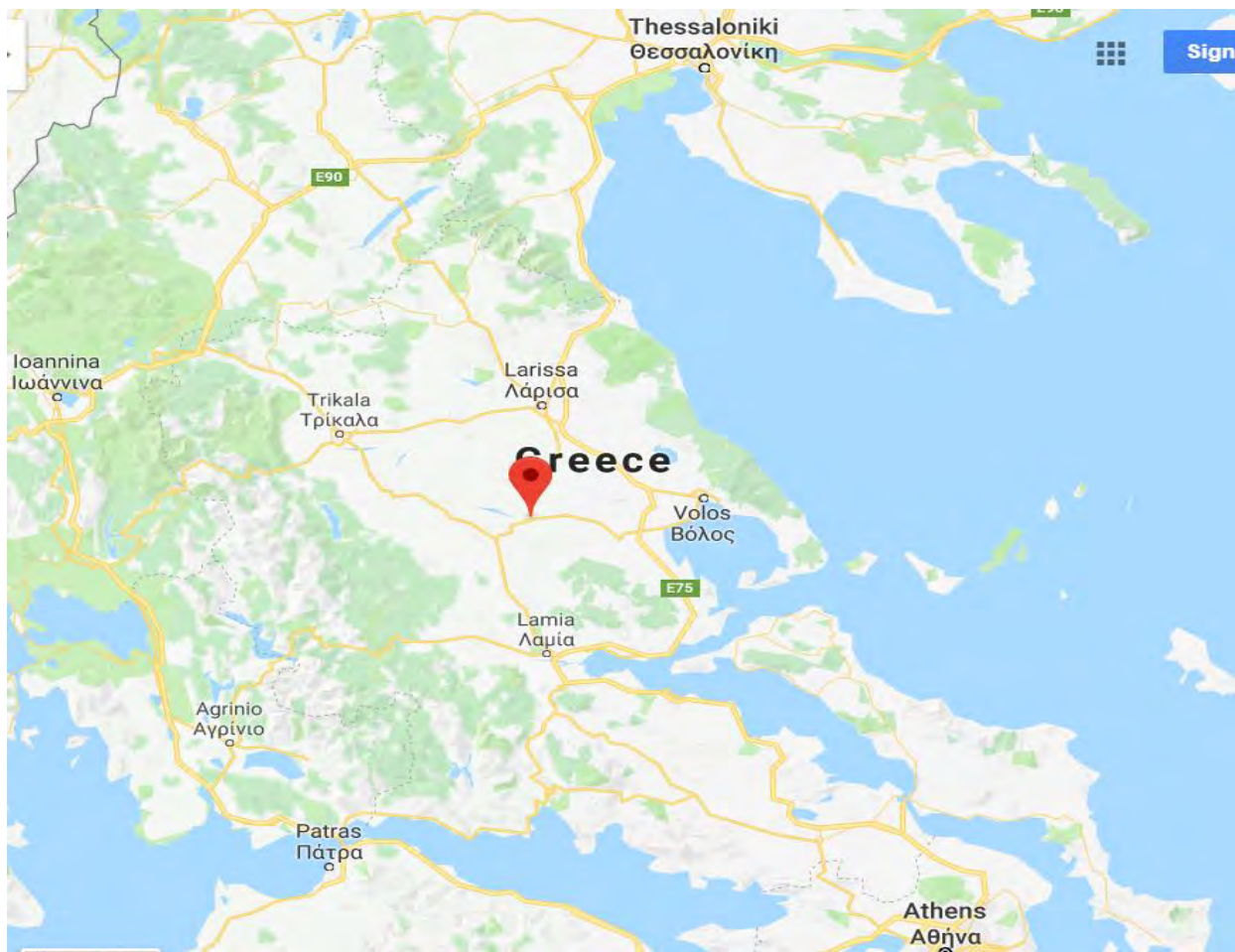
Τέλος σε συνεργασία με τοπικούς οινοπαραγωγούς αλλά και με οινοπαραγωγούς της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλίας θα επιδιωχθεί η προσέλευση τουριστών μέσω της δημιουργίας νέων ή ένταξης σε ήδη υπάρχοντα οινοτουριστικά δίκτυα με σκοπό την προώθηση των τοπικών οίνων και ανάπτυξη της οικονομίας της περιοχής.



Κτήματα όπου θα φυτευτούν τα αμπέλια:



Η γεωγραφική θέση του οινοποιείου:







### **11.3 Όραμα αξίες και αποστολή της επιχείρησης**

Όραμα αποτελεί η δημιουργία μιας καινοτόμου, πρωτοποριακής επιχείρησης η οποία και θα αποτελεί σημείο αναφοράς στον τομέα που δραστηριοποιείται. Μέσα από τον σεβασμό στις ανθρώπινες ανάγκες και στο περιβάλλον η επιχείρηση στοχεύει στην δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος στην αγορά και στην καθιέρωση της στον παγκόσμιο οινικό χάρτη. Παράλληλα με την δημιουργία αυτού του εγχειρήματος επιδιώκεται η τόνωση της τοπικής οικονομίας και η κινητοποίηση επενδυτικών δραστηριοτήτων στην περιοχή.

Κύρια αποστολή της επιχείρησης είναι η δημιουργία προϊόντων υψηλής ποιότητας που θα σέβονται και θα ικανοποιούν τις ανάγκες ακόμα και του πιο απαιτητικού καταναλωτή. Με την χρήση των πιο σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και με σεβασμό στην οινική παράδοση και στο περιβάλλον η επιχείρηση επιδιώκει την παραγωγή κρασιών τα οποία θα ανταγωνίζονται ισάξια κρασιά τα οποία και υπάρχουν χρόνια στον χώρο. Πρωταρχικός σκοπός της επομένως θα είναι η εύρεση μιας ισορροπίας ανάμεσα στην παραγωγή και την ποιότητα του οίνου επιδιώκοντας την πρόσδοση μοναδικών χαρακτηριστικών στο προϊόν που θα το κάνουν να διακριθεί μέσα σε ένα χαώδες ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση θα λειτουργεί με βάση τον υγιή ανταγωνισμό και με τακτικές που δεν θα είναι επιβλαβείς για ανταγωνίστριες εταιρίες και για τον κλάδο συνολικά. Η παραγωγή αν και θα γίνεται με σύγχρονα μέσα θα σέβεται τις οινικές παραδόσεις και αξίες οι οποίες και θα αποτελούν το θεμέλιο της λειτουργίας της.

### **11.4 Στόχοι της επιχείρησης**

Για να ξεχωρίσει στην τεράστια αγορά του κρασιού και να ανταπεξέλθει στις πιέσεις που θα δεχθεί από το εξωτερικό της περιβάλλον η επιχείρηση θα επιδιώξει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων όπως:

- Δημιουργία ποιοτικών οίνων οι οποίοι θα φέρουν μοναδικά στοιχεία.
- Άμεση κατάκτηση μεριδίου στην αγορά και σταδιακή μεγέθυνση του.
- Επίτευξη κέρδους από το πρώτο έτος λειτουργίας.
- Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με γνώμονα την μοναδικότητα των οίνων.
- Αξιοποίηση του μείγματος μάρκετινγκ για την δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος το οποίο και θα αποτελέσει πόλο έλξης για μελλοντικούς πελάτες.
- Υιοθέτηση ενός ανθρωποκεντρικού προφίλ από την επιχείρηση που θα βασίζεται στην σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, την κάλυψη των αναγκών τους και την ικανοποίηση των απαιτήσεων τους.
- Απόκτηση φιλικής συμπεριφοράς προς το φυσικό περιβάλλον διασφαλίζοντας την διατήρηση του κατά την δραστηριότητα της επιχείρησης.

### 11.5 Ποικιλία αμπέλων και παραγόμενοι οίνοι

Η επιχείρηση σε πρώτη φάση θα παρασκευάζει κρασί από δύο ποικιλίες αμπελιού, τις ποικιλίες μαλαγουζιά και ξινόμαυρο. Οι ποικιλίες αυτές μπορούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν αρκετά εύκολα στο κλίμα της ευρύτερης περιοχής των Φαρσάλων που χαρακτηρίζεται από ξηρά καλοκαίρια και ήπιους χειμώνες. Η μορφολογία του εδάφους που είναι πετρώδης και επικλινής και η εδαφολογική ανάλυση των κτημάτων που έδειξε πως το έδαφος είναι πλούσιο σε άζωτο, φώσφορο και κάλιο, συστατικά απαραίτητα για την ανάπτυξη και υγεία του αμπελιού, καθιστούν την καλλιέργεια ικανή να δώσει υψηλές παραγωγές και ποιοτικά σταφύλια. Οι χαμηλές τιμές υγρασίας και οι υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν στην περιοχή στο μεγαλύτερο διάστημα του έτους συμβάλλουν από την μεριά τους στην μειωμένη εμφάνιση ασθενειών στο αμπέλι βοηθώντας έτσι τον παραγωγό να αποφεύγει την χρήση φαρμάκων που επιδρούν αρνητικά στην ποιότητα του οίνου.

Πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν την κάθε ποικιλία είναι:

#### ❖ Μαλαγουζιά

Η μαλαγουζιά είναι μια παραγωγική ποικιλία με παραγωγές της τάξης των 800 κιλών ανά στρέμμα, ιδιαίτερα πρώιμη και ευαίσθητη σε ασθένειες όπως ο βοτρίτης και ο περονόσπορος. Η απόδοση της καλλιέργειας σε μούστο είναι κατά μέσο όρο 80% και σε τελικό προϊόν κοντά στο 75%. Η καλλιέργεια αυτή δίνει κρασιά με μέτρια απαλό κιτρινοπράσινο χρώμα και πολύ έντονη, εξαιρετικά εκφραστική μύτη. Στο στόμα, το κρασί είναι στρογγυλό, γεμάτο, αλλά πάντα φρέσκο, με μετρίως υψηλά επίπεδα αλκοόλης. Τα γλυκά κρασιά παράγονται από σταφύλια όψιμου τρύγου, γεγονός που τα καθιστά ακόμα πιο πυκνά και αρωματικά. Παρόλο που η ωρίμαση σε βαρέλι κολακεύει τη μαλαγουζιά, μπορεί κάποιος να παρατηρήσει εξαιρετικά αποτελέσματα ακόμη



και σε κρασιά δεξαμενής. Η μαλαγουζιά είναι μια εξαιρετικά επιτυχημένη ποικιλία αμπέλου, με μεγάλη αναγνώριση. Τα κρασιά από αυτήν είναι αντιπροσωπευτικά δείγματα αρωματικών λευκών κρασιών, γεμάτα ζωντάνια και πολυπλοκότητα. Τα ξηρά συνοδεύουν ιδανικά λαχανικά και σαλάτες. Τα γλυκά είναι θαυμαστοί συνοδοί επιδόρπων με φρούτα. Η ξηρή μαλαγουζιά μπορεί να εξελιχθεί στη φιάλη για τέσσερα ή περισσότερα χρόνια, ενώ τα γλυκά κρασιά χρειάζονται τέσσερα έως επτά χρόνια για να ξεδιπλώσουν το δυναμικό τους, αν και διατηρούνται καλά και μετά από αυτό το χρονικό διάστημα.

#### ❖ Ξινόμαυρο

Το ξινόμαυρο είναι μια ποικιλία χωρίς ιδιαίτερα υψηλή παραγωγή (500 κιλά ανά στρέμμα) που συνίσταται όμως για την παραγωγή κρασιών υψηλής ποιότητας μέσα από μια βιολογική καλλιέργεια. Η απόδοση της καλλιέργειας σε μούστο είναι κατά μέσο όρο 85% και σε τελικό προϊόν κοντά στο 80%. Προσφέρει εκπληκτικά ερυθρά, δυναμικά ροζέ και αρωματικά αφρώδη κρασιά. Έχει έντονο χρώμα, υψηλή οξύτητα και πλούσιο άρωμα. Τα χαρακτηριστικά των κρασιών που δίνει το ξινόμαυρο βελτιώνονται με την πάροδο του χρόνου, επιδέχονται δηλαδή παλαίωσης. Το ξινόμαυρο χρειάζεται κατάλληλο έδαφος, αυξημένες καλλιεργητικές φροντίδες, χαμηλές στρεμματικές αποδόσεις και κατάλληλες καιρικές συνθήκες, για να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Με τη μοναδικότητα και τις επιδόσεις μπορεί να πείσει και τον πιο απαιτητικό καταναλωτή από την πρώτη γουλιά ότι βρίσκεται μπροστά σε κάτι σπουδαίο και ξεχωριστό [29].



### 11.6 Εξοπλισμός οινοποιείου

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου υπ. αριθ. 396/1976 περί οινολογικών κατεργασιών και εμπορίας οίνων ένα τυπικό οινοποιείο πρέπει να είναι εξοπλισμένο με τα παρακάτω μηχανήματα:

- Δεξαμενές οινοποίησης, σταθεροποίησης και ενδεχομένως αποθήκευσης.
- Αντλία και διηθητήρες (φίλτρα)
- Δοχεία - περιέκτες.
- Οινολογικό εργαστήριο, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 6 (δ) του άρθρου 9 του Ν.Δ. 243/1969, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 7 του Ν. 427/1976, ή ανάθεση των σχετικών αναλύσεων σε ιδιωτικό οινολογικό εργαστήριο.
- Οινολογικές ουσίες, οι οποίες πρέπει να είναι σύμφωνες με την ισχύουσα νομοθεσία της ΕΕ [Καν. (ΕΚ) 606/2009] [30].

Επιπλέον εξοπλισμός που είναι απαραίτητος για το οινοποιείο είναι:

- Ταινίες διαλογής και αναβατόριο
- Εκραγιστήρας με περιστρεφόμενο τύμπανο δυναμικότητας 5 τόνων ανά ώρα
- Αντλία σταφυλοπολτού
- Οινοποιητές
- Πιεστήριο υδραυλικό κατακόρυφο



- Δεξαμενές απολάσπωσης γλεύκους και ζύμωσης
- Αντλίες μεταφοράς γλεύκους
- Δεξαμενές σταθεροποίησης
- Ψυκτικό σύστημα ελέγχου της θερμοκρασίας
- Δρύινα βαρέλια
- Πλυντήριο και στεγνωτήριο φιαλών
- Εμφιαλωτήριο
- Συσκευαστήριο (τάπωμα φιαλών, τοποθέτηση ετικέτας)
- Λοιπός εξοπλισμός όπως παλετοφόρο, πλυστικά κ.α.

Για την διασφάλιση της υγιεινής του χώρου παραγωγής και ακολούθως και της ποιότητας του κρασιού, κάθε αντικείμενο, συσκευή ή εξοπλισμός, με το οποίο έρχονται σε επαφή τα σταφύλια, τα γλεύκη και οι οίνοι πρέπει:

- Να καθαρίζεται αποτελεσματικά και όταν είναι εντελώς αναγκαίο να απολυμαίνεται. Ο καθαρισμός και η απολύμανση πρέπει να πραγματοποιούνται συχνά ώστε να αποφεύγεται κάθε κίνδυνος μόλυνσης.
- Να είναι κατασκευασμένο με κατάλληλο τρόπο, από κατάλληλα υλικά και να διατηρείται σε καλή κατάσταση ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μόλυνσης.
- Να είναι εγκατεστημένο κατά τρόπο που να επιτρέπει επαρκή καθαρισμό του λοιπού εξοπλισμού.
- Τα μηχανήματα και ιδίως οι δεξαμενές συνίσταται να είναι κατασκευασμένα από ανοξείδωτο χάλυβα.
- Οι πλαστικές σωληνώσεις και οι πλαστικοί περιέκτες, όπου υπάρχουν, πρέπει να είναι κατάλληλοι για τρόφιμα και να αποκλείεται κάθε περίπτωση μετανάστευσης ουσιών από αυτούς στα αμπελοοινικά προϊόντα. Να υπάρχει πιστοποιητικό καταλληλότητας για αμπελοοινικά προϊόντα των εν λόγω πλαστικών υλικών, στο οποίο να αναγράφονται τα στοιχεία του εργοστασίου παραγωγής αυτών.

### 11.7 Καινοτομία και παραγωγική διαδικασία

Η επιχείρηση με σεβασμό στις παραδόσεις του κλάδου της οινοποίησης θα ακολουθήσει την παραδοσιακή παραγωγική διαδικασία κατά την οινοποίηση λευκού και ερυθρού οίνου προσθέτοντας μικρούς πειραματισμούς και μεθόδους βελτίωσης του τελικού προϊόντος στα πλαίσια πάντα μιας βιολογικής οινοποίησης.

Κατά την παραγωγή του λευκού οίνου (μαλαγουζιά) θα εφαρμοστεί η τεχνική προζυμωτικής αρωματικής εκχύλισης (skin contact) όπου ο χυμός των στέμφυλων παραμένει για μεγάλη χρονική διάρκεια με τα στέμφυλα (φλούδα). Η τεχνική αυτή συνήθως αποφεύγεται καθώς δεν είναι επιθυμητή η εκχύλιση χρωστικών ουσιών ή η προσρόφηση μη επιθυμητών στοιχείων και ενώσεων στο κρασί. Η ελεγχόμενη επαφή όμως για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε συνθήκες χαμηλής θερμοκρασίας έχει ως αποτέλεσμα την μεταφορά γευστικών

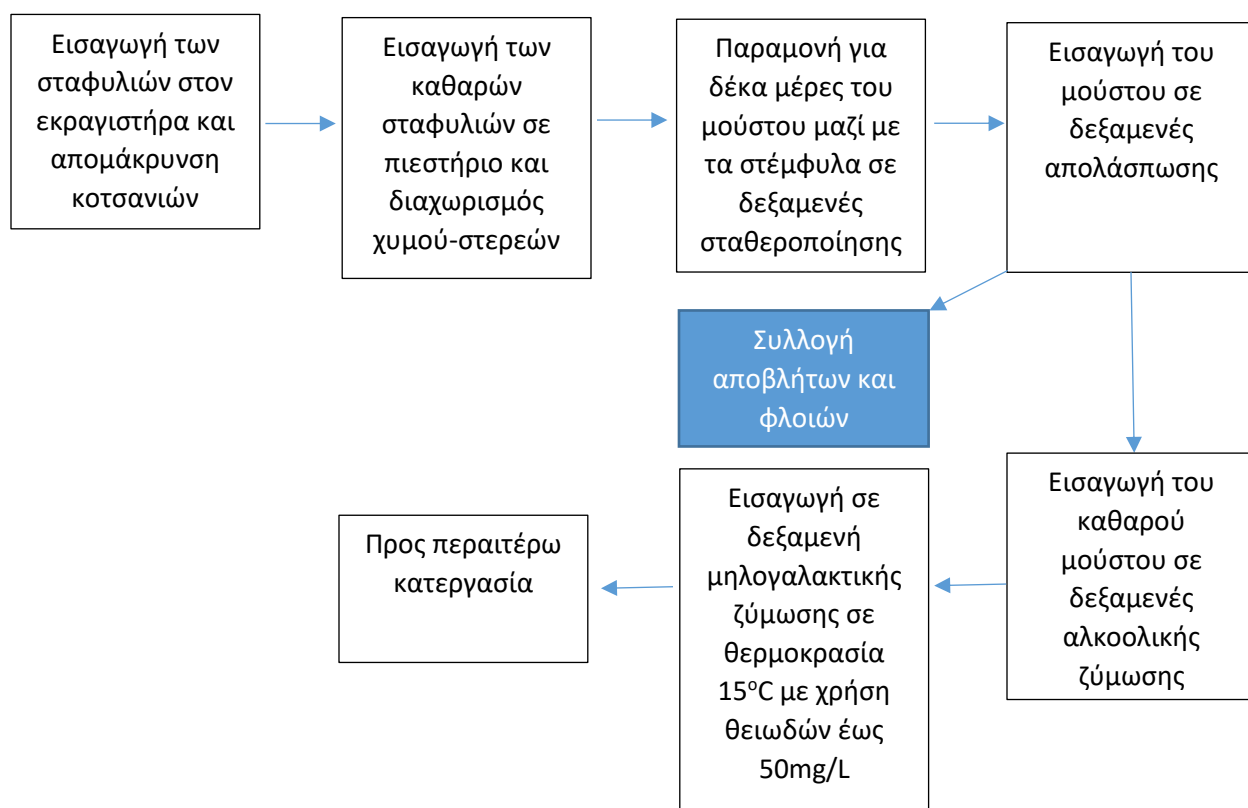


και αρωματικών στοιχείων στον χυμό από τις φλούδες διασφαλίζοντας παράλληλα την αποφυγή ανάπτυξης ανεπιθύμητων αρωμάτων.

Κατά την παραγωγή ερυθρού οίνου (Ξινόμαυρο) θα εφαρμοστεί η τεχνική της μικροοξυγόνωσης όπου μικρές ποσότητες οξυγόνου θα διοχετεύονται ελεγχόμενα εμπλουτίζοντας το κρασί. Το οξυγόνο αν και αποτελεί ένα στοιχείο καταστροφής του κρασιού πολλές φορές η ελεγχόμενη σε μικρές ποσότητες χρήση του μπορεί να εμπλουτίσει το ερυθρό κρασί σε αρώματα και χρώμα εξουδετερώνοντας παράλληλα ανεπιθύμητες ουσίες. Επομένως με το πέρας της αλκοολικής ζύμωσης θα χορηγούνται 1.5 ml /L οξυγόνου κάθε μέρα για 10 μέρες με ρυθμό παροχής 0.5 ml/L ανά ώρα με σκοπό την τελειοποίηση του χρώματος του κρασιού και την ρύθμιση της οξύτητας του [31].

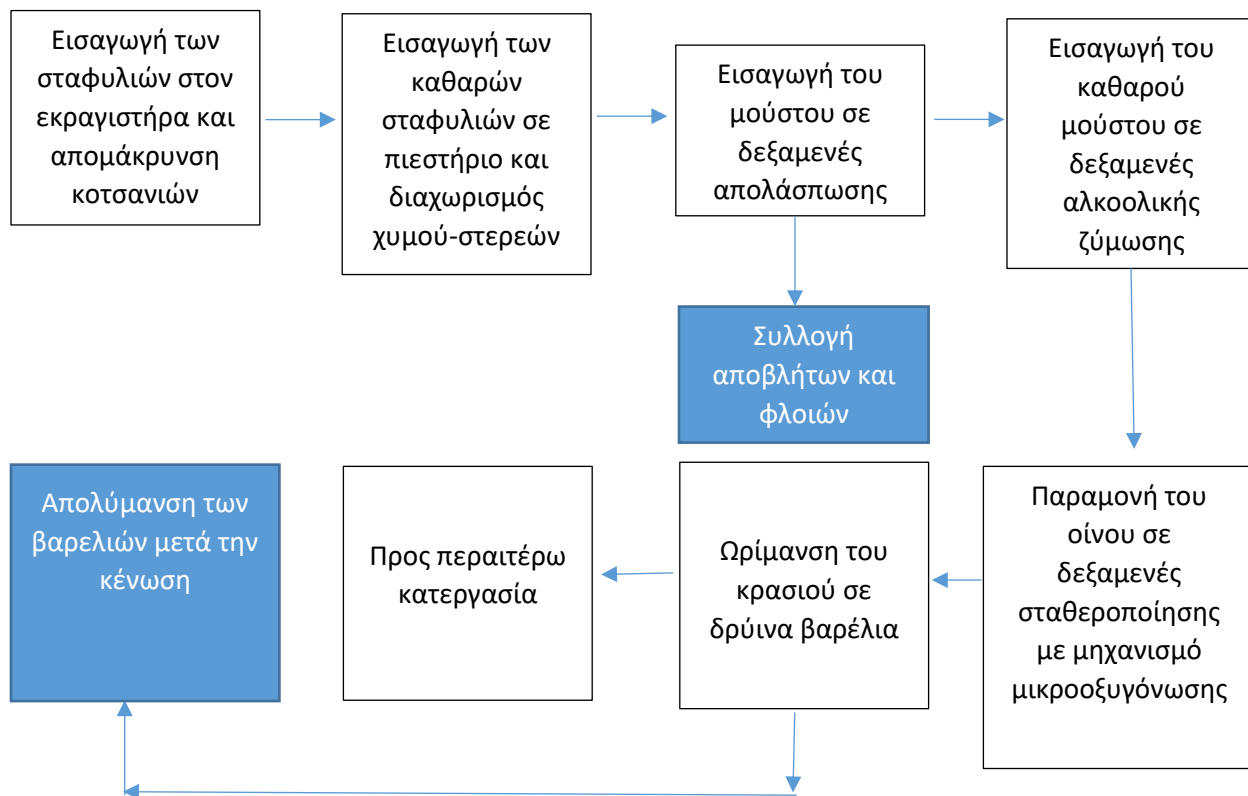
Τελικά η παραγωγική διαδικασία που θα ακολουθήσει το οινοποιείο παρατίθεται στο παρακάτω διάγραμμα:

#### Οινοποίηση μαλαγουζιάς

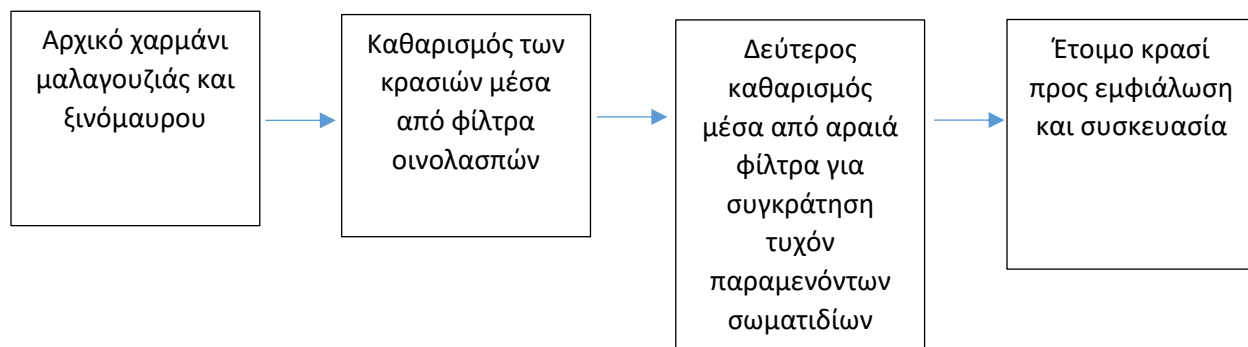




### Οινοποίηση ξινόμαυρου



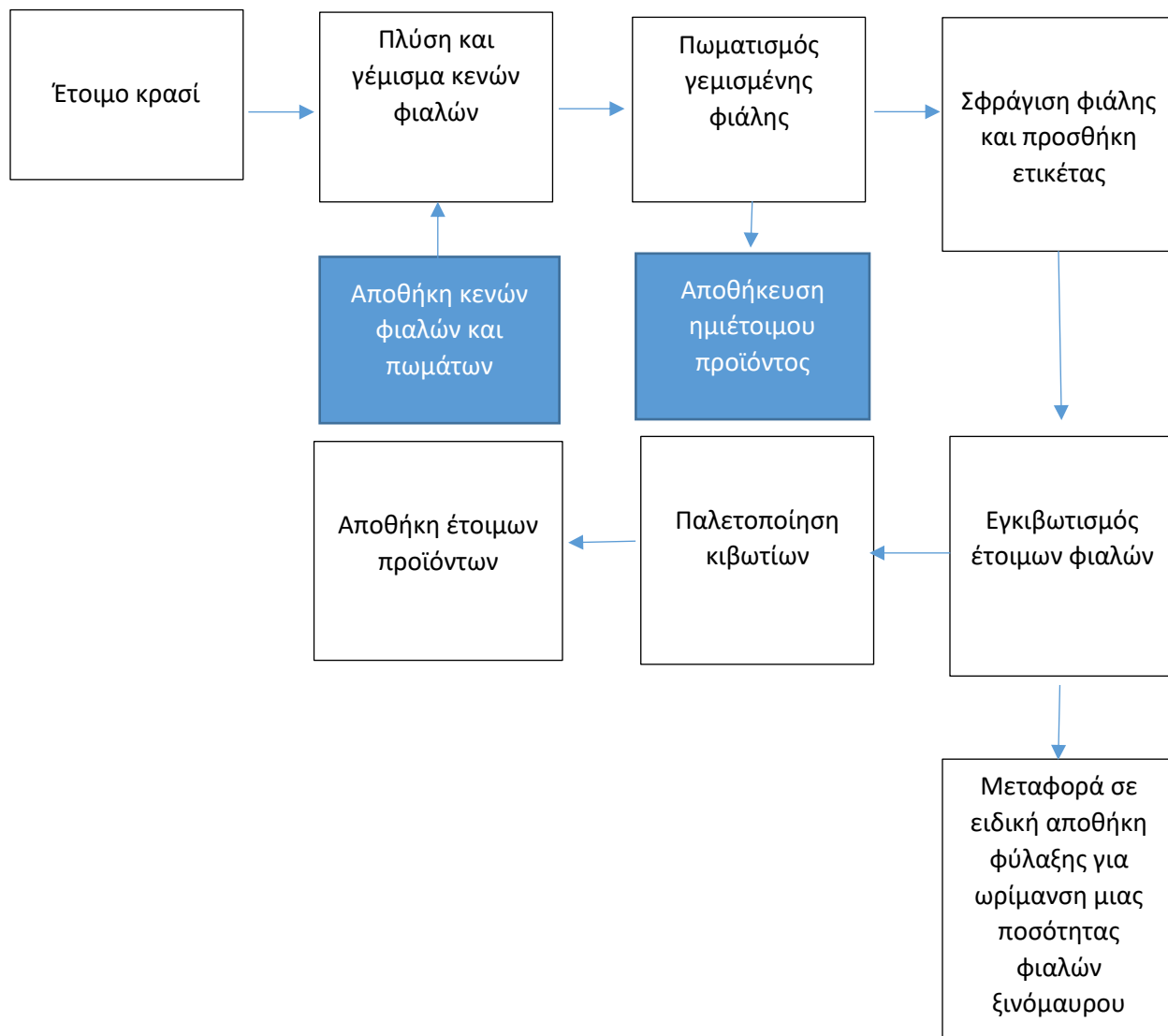
### Κατεργασία τελικού προϊόντος







### Εμφιάλωση και συσκευασία των οίνων



### 11.8 Σχεδιασμός οινοποιείου

Η μονάδα θα εγκατασταθεί σε ιδιόκτητο οικόπεδο έκτασης 3500 τ.μ. Το κτήριο θα είναι μεταλλικής κατασκευής και θα περιλαμβάνει ένα ισόγειο όπου και θα τοποθετηθεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός, έναν όροφο στον οποίο και θα βρίσκονται τα γραφεία και ένα υπόγειο που θα χρησιμοποιηθεί σαν χώρος ωρίμανσης των κρασιών. Στον σχεδιασμό περιλαμβάνονται και δαπάνες για την διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου, την δημιουργία χώρων στάθμευσης και την περίφραξη του οικοπέδου.

Το οινοποιείο θα βρίσκεται κοντά στους αμπελώνες ώστε να μην επιβαρύνεται η επιχείρηση με έξοδα μεταφοράς. Θα είναι προσβάσιμο από ασφαλτοστρωμένο δρόμο ώστε να



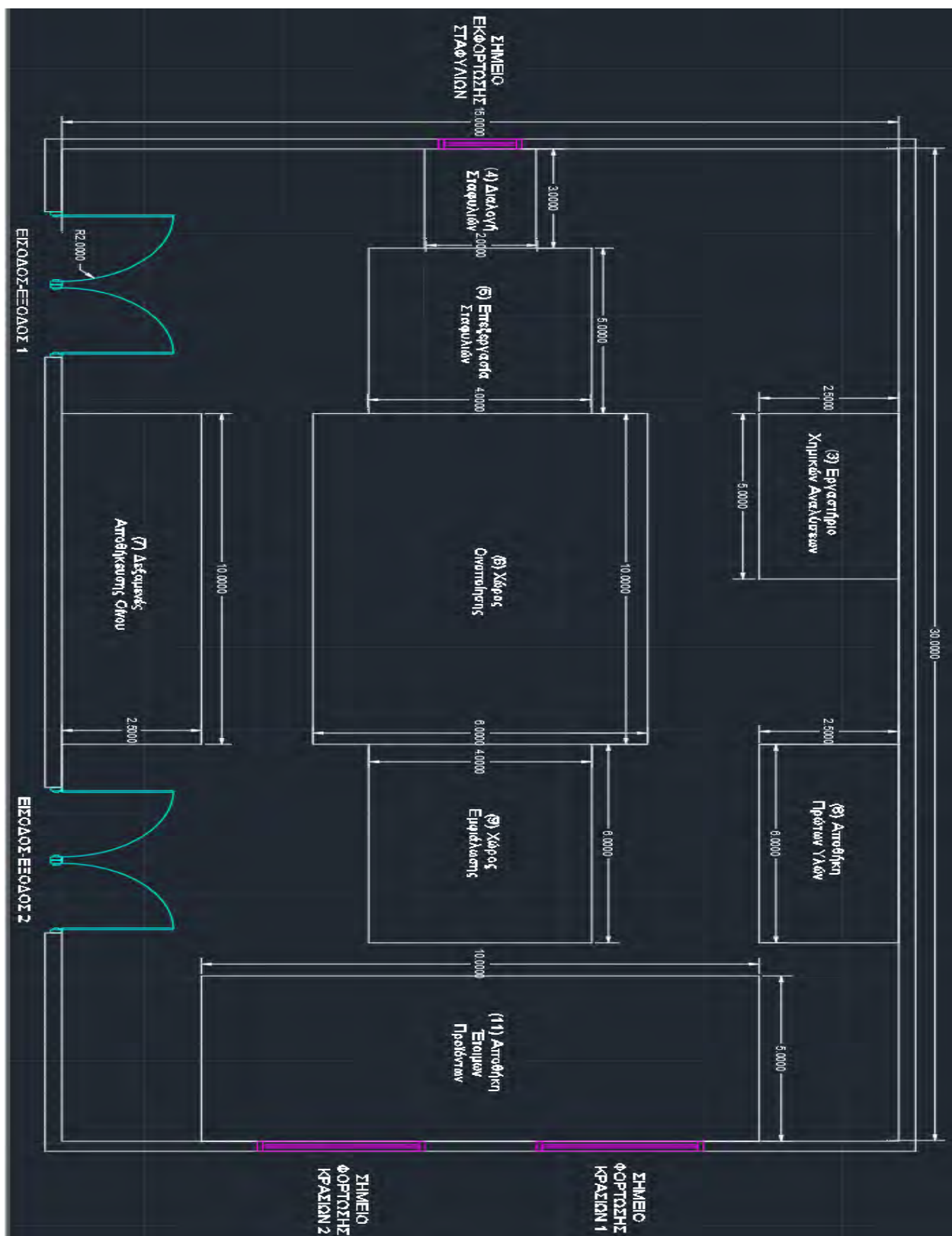
διευκολύνεται η μεταφορά των σταφυλιών και των παραγόμενων κρασιών και να είναι εύκολα προσεγγίσιμο από πελάτες.

Το κτήριο θα εκτείνεται σε μια συνολική έκταση 800 τ.μ. και θα περιλαμβάνει τους παρακάτω χώρους:

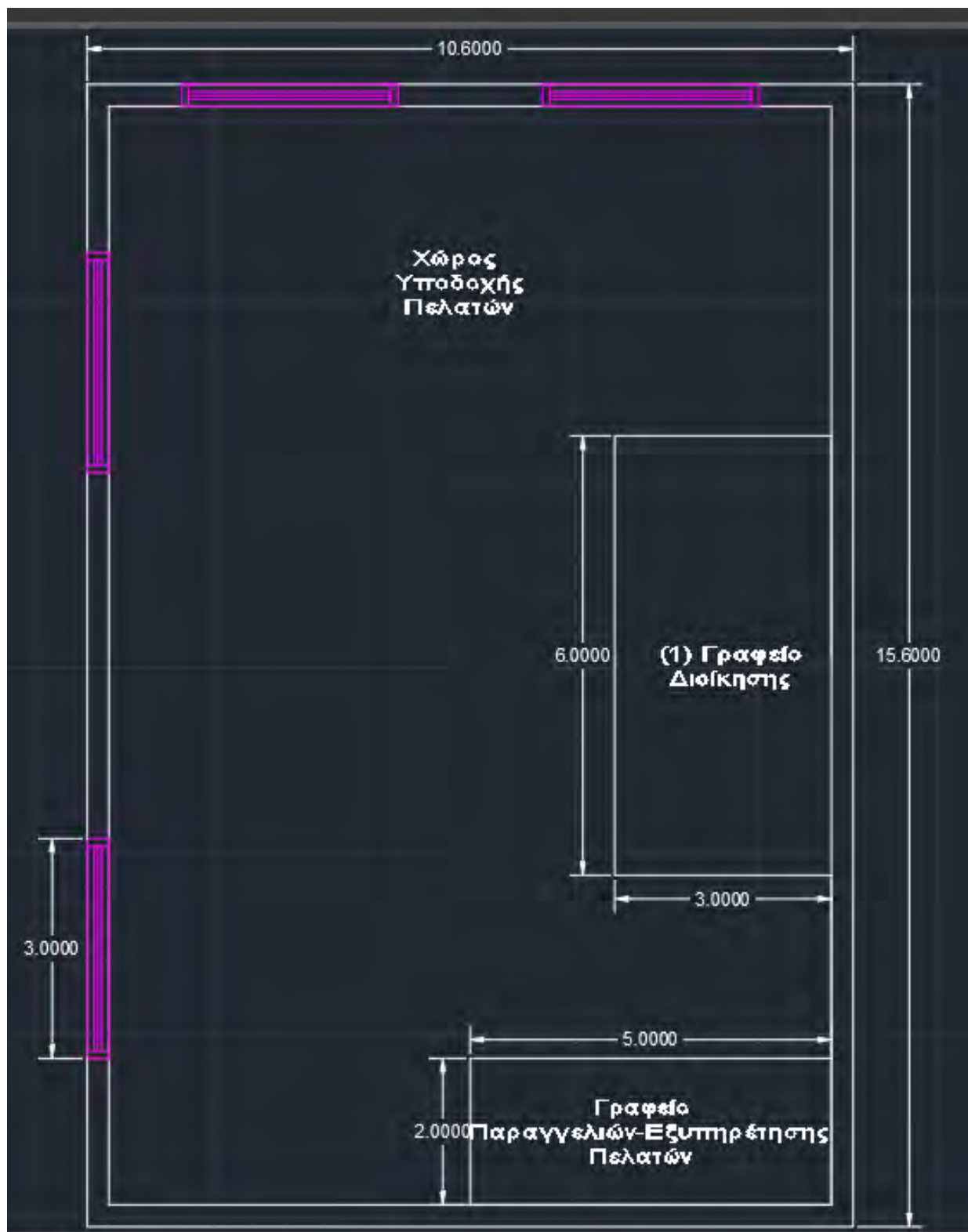
1. Γραφεία διοίκησης
2. Χώρος υποδοχής πελατών
3. Εργαστήριο χημικών αναλύσεων
4. Χώρος διαλογής σταφυλιών
5. Χώρος επεξεργασίας σταφυλιών
6. Χώρος οινοποίησης
7. Δεξαμενές αποθήκευσης οίνου
8. Αποθήκης πρώτων και βοηθητικών υλών
9. Χώρος εμφιάλωσης
10. Χώρος παλαίωσης οίνου
11. Αποθήκη έτοιμων προϊόντων

Παρακάτω παρουσιάζονται σε κάτοψη οι χώροι του οινοποιείου:

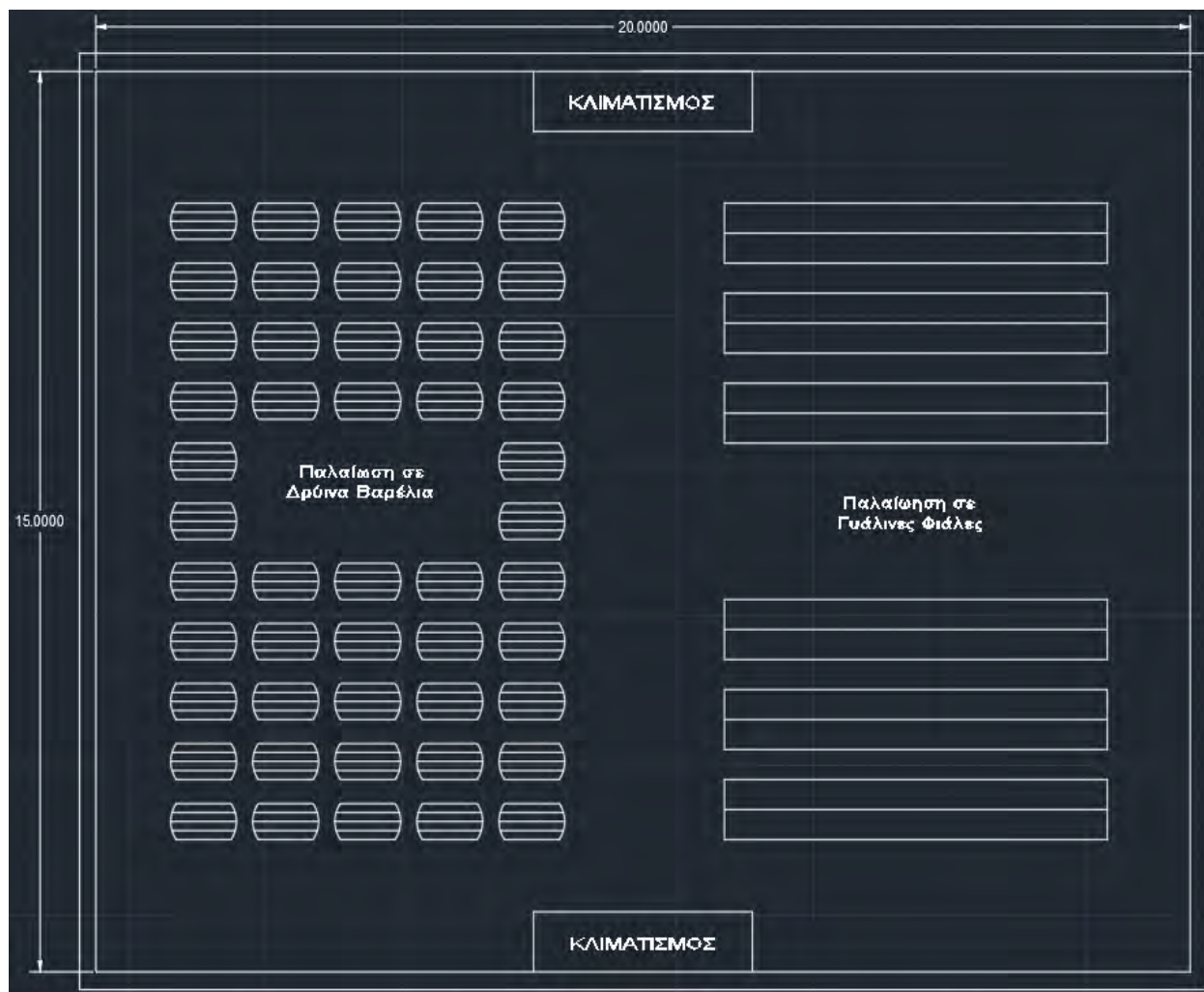




Κάτοψη ισογείου οινοποιείου



Κάτοψη πρώτου ορόφου οινοποιείου



Κάτοψη υπογείου οινοποιείου

### 11.8 Προσωπικό οινοποιείου και αμπελιών

Το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα 10 άτομα. Θα υπάρχουν τόσο μόνιμοι όσο και εποχιακοί εργαζόμενοι καθώς η φύση της δουλειάς είναι τέτοια ώστε κατά τους μήνες Αύγουστο έως και Νοέμβριο να υπάρχει ο μέγιστος εργασιακός φόρτος.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση αναμένεται να απασχολήσει:

Ειδικότητα	Είδος Απασχόλησης	Θέσεις εργασίας
Οινολόγος	Εποχιακή	1
Γραμματέας	Μόνιμη	1
Λογιστής	Μόνιμη	1
Προσωπικό Παραγωγής	Εποχιακή	5



Πίνακας 11.1: Απασχολούμενοι οινοποιείου

### 11.9 Νομική μορφή επιχείρησης

Η μονάδα θα έχει νομική μορφή εταιρίας περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.). Η επιλογή αυτή έγινε λαμβάνοντας υπόψιν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά των Ε.Π.Ε στην Ελλάδα:

- Φορολογικός συντελεστής της τάξης του 29% (Άρθρο 58-ν.4172).
- Αποπληρωμή χρεών μόνο από την ίδια την περιουσία της επιχείρησης.
- Διαίρεση του κεφαλαίου σε μερίδες συμμετοχής.
- Περιορισμένη ευθύνη των εταίρων.
- Λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία πλέον του μισού όλου του αριθμού των εταίρων που εκπροσωπούν πάνω από το 50% του εταιρικού κεφαλαίου.

### 11.10 Ασφάλεια και υγιεινή

Για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης θα τηρούνται ορισμένοι κανόνες ασφάλειας και υγιεινής τόσο σε επίπεδο εργασιακού χώρου όσο και γενικότερα σε επίπεδο εταιρίας πάντα με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης. Η μονάδα θα επιδιώξει:

- Συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη με την ιδιότητα του τεχνικού ασφαλείας.
- Αναφορά, καταγραφή τυχόν ατυχημάτων και θέσπιση κανόνων προς αποφυγή τους.
- Σήμανση ζωνών επικινδυνότητας εντός του εργασιακού χώρου με την παράλληλη εκπαίδευση του προσωπικού.
- Χρήση αυστηρών κανόνων υγιεινής με βάση ευρωπαϊκά πρότυπα καθόλη την παραγωγική διαδικασία.

### 11.11 Πνευματική ιδιοκτησία

Το εμπορικό σήμα της επιχείρησης θα κατοχυρωθεί με συμβολαιογραφική πράξη. Με τον τρόπο αυτό θα εμποδίζεται η χρήση του σήματος της επιχείρησης και των ετικετών των φιαλών από τρίτους. Ο σκοπός είναι η προστασία της εικόνας της επιχείρησης και των πελατών της, προσδίδοντας της έτσι μια παραπάνω αξία στην αγορά.

### 11.12 Αγορά στόχος

Η επιχείρηση με βάση μια τιμολογιακή πολιτική προώθησης των προϊόντων της, θα απευθύνεται σε κάθε κοινωνική τάξη η οποία θα θέλει να απολαμβάνει ένα ποιοτικό προϊόν. Έμφαση θα δοθεί στην αγορά της Θεσσαλίας που χαρακτηρίζεται από πληθυσμό που



καταναλώνει μεγάλες ποσότητες προϊόντων οίνου αλλά και στην αγορά της Γερμανίας, μιας χώρας που εισάγει παραδοσιακά μεγάλες ποσότητες κρασιού με ιδιαίτερη προτίμηση στα Ελληνικά κρασιά.

### **11.13 Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονάσματος**

Οι αρχές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να πετύχει και να υπερβεί τους στόχους που έχει θέσει θα είναι:

- Παρακολούθηση των αναγκών και των αλλαγών στην αγορά και αναβάθμιση των υπηρεσιών της.
- Διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας στα προϊόντα της
- Προβολή της επιχείρησης σε τοπικό, εγχώριο και διεθνές επίπεδο.
- Συνεργασία με επιχειρήσεις του κλάδου ώστε να προωθούνται πιο εύκολα τα προϊόντα
- Δημιουργία προφίλ μιας σοβαρής και τυπικής επιχείρησης, ώστε να θεωρείται αξιόπιστη τόσο από τους πιστωτές της όσο και από τους πελάτες της.

## 12 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

### 12.1 Ανάλυση αγοράς

Παρ’ όλη την οικονομική ύφεση στην οποία βρίσκεται η χώρα και την επιβολή υψηλής φορολογίας στο κρασί, παρατηρείται μια σταθερότητα στην παραγωγή και κατανάλωση προϊόντων οίνου τα τελευταία χρόνια. Στην συνέχεια θα επιχειρηθεί μια ανάλυση και αξιολόγηση των βασικών χαρακτηριστικών της αγοράς του κρασιού σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

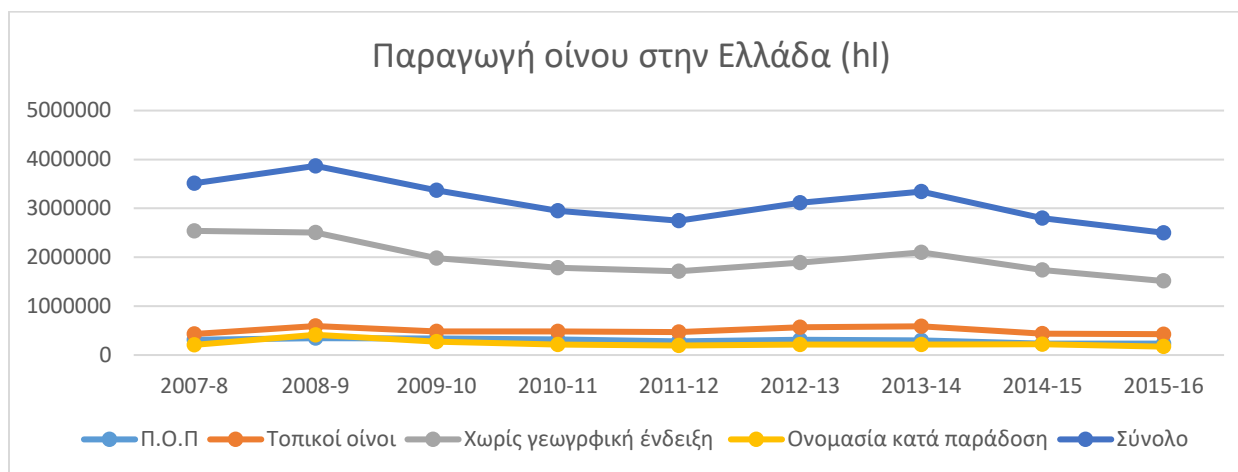
#### 12.1.1 Εγχώρια αγορά οίνου

##### ➤ Όγκος παραγωγής οίνου

Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου της οινοποιείας χαρακτηρίζεται από μια στασιμότητα τα τελευταία χρόνια η οποία οφείλεται κυρίως στην οικονομική κατάσταση που βρίσκεται η χώρα μας και στον πολύ έντονο ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου των οινοπνευματωδών ποτών. Με βάση στοιχεία του υπουργείου αγροτικής ανάπτυξης υπάρχει μια πτωτική τάση στην παραγωγή τα τελευταία χρόνια ενώ υπάρχει μια σταθερότητα στη παραγωγή οίνων με ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως οίνοι Π.Ο.Π και τοπικοί οίνοι. Η παράγωγή οίνου σε χιλιάδες εκατόλιτρα για τα έτη 2007-2016 διαμορφώνεται ως εξής:

Χώρα	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ελλάδα	3511	3868	3365	2950	2750	3115	3343	2800	2950	3010

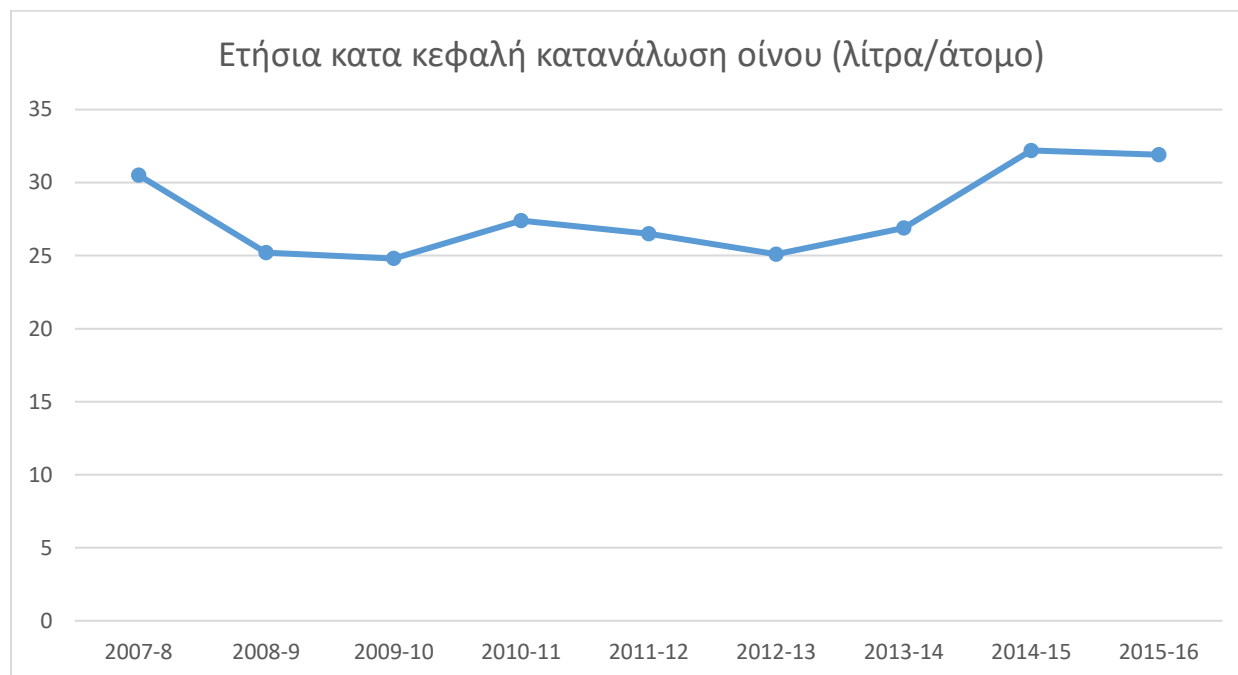
Πίνακας 12.1: Εγχώρια παραγωγή οίνου σε χιλ. hl



Γράφημα 12.1: Εγχώρια παραγωγή οίνου σε hl

➤ Ζήτηση- κατανάλωση οίνου

Η αντίστοιχη κατανάλωση οίνου στο διάστημα 2007-2016 παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Την τελευταία πενταετία η κατά κεφαλήν κατανάλωση οίνου στην Ελλάδα διαμορφώθηκε κατά μέσο όρο στα 28.3 λίτρα/ άτομο που μεταφράζεται σε 2.830.000 hl σε επίπεδο πληθυσμού παρουσιάζοντας σχετική μείωση σε σχέση με την προηγούμενη πενταετία που το αντίστοιχο ποσό ήταν 31.8 λίτρα / άτομο.



Γράφημα 12.2: Ετήσια κατανάλωση οίνου σε lit/άτομο

Γενικότερα η συνολική κατανάλωση σε κρασί σε χιλιάδες εκατόλιτρα στην Ελλάδα τα έτη 2007-14 με βάση στοιχεία του διεθνούς οργανισμού για το κρασί ΟΙV διαμορφώνεται ως εξής:

Χώρα	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ελλάδα	3300	3200	3029	3248	2852	3068	2996	2639

Πίνακας 12.2: Εγχώρια ετήσια κατανάλωση οίνου σε χιλ. hl

Η εγχώρια κατανάλωση οίνου καλύπτεται κατά κύριο λόγο από τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα. Όσον αφορά τη διάρθρωση της αγοράς ανά κατηγορία κρασιών, εκτιμάται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, μεταξύ 55%-60%, καταλαμβάνουν τα ερυθρά κρασιά ενώ τα λευκά κρασιά καλύπτουν ποσοστό της τάξεως του 35%-40%. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η ζήτηση για το ερυθρό κρασί αυξάνεται την χειμερινή περίοδο και αντίστοιχα για το λευκό κρασί η ζήτηση αυξάνεται την θερινή περίοδο.



➤ Δημογραφικά στοιχεία καταναλωτικού κοινού

Με βάση στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. ο μέσος όρος ποσοτήτων (σε ευρώ) που αποκτήθηκαν ανά περιοχή το έτος 2016-17 είναι 2,65 για τις αστικές περιοχές και 3,1 για τις επαρχιακές. Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται μια έντονη προτίμηση στο λευκό κρασί στις αγροτικές περιοχές, μια τάση που είναι λίγο πιο υποτονική στις αστικές περιοχές όπου παρατηρείται συγκριτικά μια αυξημένη κατανάλωση ερυθρού κρασιού.

Οίνοι	Αστικές περιοχές	Αθήνα	Θεσσαλονίκη	Ημιαστικές περιοχές	Αγροτικές περιοχές
Ερυθρός	1,75	1,8	1,5	2,1	1,4
Λευκός	0,9	0,94	0,65	0,78	1,7
Σύνολο	2,65	2,74	2,15	2,88	3,10

Πίνακας 12.3: Εγχώρια μηνιαία κατανάλωση οίνου σε Ευρώ/άτομο

➤ Ανταγωνισμός

Στην Ελλάδα λειτουργεί περιορισμένος αριθμός οινοποιείων μεγάλου μεγέθους με συστηματική παραγωγή και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Τα οινοποιεία αυτά έχουν μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο, σύγχρονες εγκαταστάσεις και ισχυρό όνομα. Παρ' ολ' αυτά υπάρχουν και μεσαίου βεληνεκούς οινοποιεία τα οποία έχουν αξιόλογη παρουσία στον χώρο και στηρίζονται κυρίως στην παραγωγή ποιοτικών κρασιών από ιδιαίτερες ποικιλίες.

Οι μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου με βάση τον κύκλο εργασιών τους το έτος 2017 είναι οι παρακάτω:

- Τσάνταλης Α.Ε
- Μπουτάρης οινοποιητική Α.Ε
- Οινοποιία μαλαματίνα Α.Ε
- Κτήματα Χατζημιχάλης Α.Ε
- Κτήμα Κώστα Λαζαρίδη Α.Ε
- Κτήμα Γεροβασιλείου οινοποιία Α.Ε

Λαμβάνοντας υπόψιν τις ποσότητες εμφιαλωμένου κρασιού που διέθεσαν στην αγορά οι οινοβιομηχανίες τα μερίδια αγοράς των παραπάνω εταιριών για το έτος 2017 είναι τα ακόλουθα:

Επωνυμία	Μερίδιο αγοράς %
Οινοποιία Μαλαματίνα	7-7,5
Τσάνταλης	4-4,5
Μπουτάρης	4,5
Γεροβασιλείου	3,5

Πίνακας 12.4: Μερίδια αγοράς εμφιαλωμένου οίνου



Αξίζει να σημειωθεί πως ο βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά εμφιαλωμένων κρασιών δεν είναι πολύ μεγάλος, με τις μεγαλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα να μην κατορθώνουν να συγκεντρώσουν ποσοστό μεγαλύτερο του 25% της αγοράς.

Σε τοπικό επίπεδο οι κυριότερες επιχειρήσεις που καλείται να ανταγωνιστεί το οινοποιείο στην περιοχή των Φαρσάλων είναι:

- Νικολόπουλος οινοποιητική Ο.Ε
- Αμπελώνες Νικόπουλου
- Κτήμα Παπαθανασίου
- Οινοποιία Αρλεκοίνων Χώρα

Τα συγκεκριμένα οινοποιεία βασιζόμενα σε ποιοτικές ποικιλίες έχουν καταφέρει να αποκτήσουν ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς στην πόλη των Φαρσάλων και στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλίας ενώ παράλληλα αναπτύσσονται συνεχώς, κερδίζοντας ταυτόχρονα βραβεία σε διεθνείς διαγωνισμούς.

➤ Επίπεδα τιμών

Όσον αφορά την αγορά εμφιαλωμένων κρασιών, εξετάζοντας ως προς την τιμή πώλησης, διαπιστώνεται ότι τα κρασιά της χαμηλότερης κατηγορίας τιμών (μέχρι €6/φιάλη) καλύπτουν ποσοστό 60%-65% περίπου της αγοράς, ενώ εκείνα της μεσαίας κατηγορίας τιμών (€6-€10/φιάλη) καταλαμβάνουν το 20%-25% περίπου. Το μερίδιο των ακριβών κρασιών εκτιμάται σε 10-15% επι των εμφιαλωμένων κρασιών συνολικά.

### 12.1.2 Διεθνής αγορά οίνου

➤ Παγκόσμια παραγωγή και κατανάλωση οίνου

Το 2014 η συνολική παγκόσμια έκταση αμπελώνων (επιτραπέζια και οινοστάφυλα) ανήλθε σε 7.573 kha (χιλιάδες εκτάρια), παρουσιάζοντας μικρή μείωση σε σχέση με το 2013 που ήταν 7.847 kha. Το 2000 η Ευρώπη αντιπροσώπευε το 63% των παγκόσμιων επιφανειών σε αμπελώνες, ενώ το 2014 οι επιφάνειές της μειώθηκαν στο 54%. Αντίστοιχα η Ασία αύξησε τις καλλιεργούμενες εκτάσεις από 19% σε 24%, με πρωταγωνίστρια την Κίνα που σήμερα κατέχει την δεύτερη θέση (με 800 kha) πίσω από την Ισπανία. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι χώρες με την μεγαλύτερη αμπελουργική έκταση σε χιλιάδες εκτάρια για τα έτη 2010-14 με βάση στοιχεία του διεθνούς οργανισμού για το κρασί (ΟΙΥ).

Χώρα	2010	2011	2012	2013	2014
Η.Π.Α	415	415	409	408	412
Αργεντινή	208	211	213	215	214
Γαλλία	898	850	832	816	798
Ισπανία	1201	1200	1207	1183	1169
Ιταλία	840	835	812	782	758
Κίνα	490	550	670	710	800

Πίνακας 12.5: Χώρες με την μεγαλύτερη έκταση αμπελώνων στον κόσμο

Το 2014 η παγκόσμια παραγωγή οίνου ανήλθε στα 270 mhl (εκατ. εκατόλιτρα) έναντι 291 mhl το 2013, παρουσιάζοντας μείωση κατά 7%. Αυτό οφειλόταν κυρίως στις δυσμενείς καιρικές συνθήκες στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Όμως παρά την πτωτική τάση, η Ευρώπη συνεχίζει να παράγει τις μεγαλύτερες ποσότητες οίνου. Η Γαλλία ήταν η πρώτη χώρα παραγωγής (46,2 mhl), ακολουθείται από την Ιταλία (44,7 mhl) και την Ισπανία η οποία επέστρεψε στο μέσο επίπεδο της παραγωγής της (38,2 mhl). Η Ελλάδα κατατάσσεται στη 14η θέση της παγκόσμιας παραγωγής οίνου. Πρώτη παραγωγός χώρα εκτός Ευρώπης είναι οι ΗΠΑ (38,2 mhl) ακολουθούμενες από την Αργεντινή, τη Νέα Ζηλανδία και την Νότια Αφρική. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι χώρες με την μεγαλύτερη παραγωγή κρασιού σε χιλιάδες εκατόλιτρα για τα έτη 2010-14 με βάση στοιχεία του διεθνούς οργανισμού για το κρασί (ΟΙV).

Χώρα	2010	2011	2012	2013	2014
Η.Π.Α	20887	19140	21650	24366	23098
Αργεντινή	16250	15473	11778	14984	15197
Γαλλία	44381	50757	41548	42134	46534
Ισπανία	35353	33397	31123	45308	39494
Ιταλία	48525	42772	45616	54029	44229
Κίνα	13000	13200	13511	11780	11610

Πίνακας 12.6: Χώρες με την μεγαλύτερη παραγωγή κρασιού σε khl

Στα 240 mhl οίνου προσδιορίζεται από τον ΟΙV η παγκόσμια κατανάλωση οίνου το 2014. Πρωτοπόροι στην κατανάλωση είναι οι ΗΠΑ, η Κίνα και εν μέρει η Ρωσία που αποδίδεται στην αύξηση των εισοδημάτων και την αλλαγή των διατροφικών συνηθειών, ενώ η Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία παραδοσιακές οινοπαραγωγές χώρες παρουσιάζουν σαφή μείωση. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι χώρες με την μεγαλύτερη κατανάλωση κρασιού σε χιλιάδες εκατόλιτρα για τα έτη 2010-14 με βάση στοιχεία του διεθνούς οργανισμού για το κρασί (ΟΙV) [32].

Χώρα	2010	2011	2012	2013	2014
Η.Π.Α	27474	28875	30014	30200	30438
Αργεντινή	9775	9809	10051	10351	9938
Γαλλία	29272	28307	28022	27770	27545
Ισπανία	10896	9950	9850	9820	9850
Ιταλία	23500	22000	21600	20800	19500
Κίνα	15625	16849	17679	17887	26152

Πίνακας 12.7: Χώρες με την μεγαλύτερη κατανάλωση κρασιού σε χιλ. εκατόλιτρα (khl)

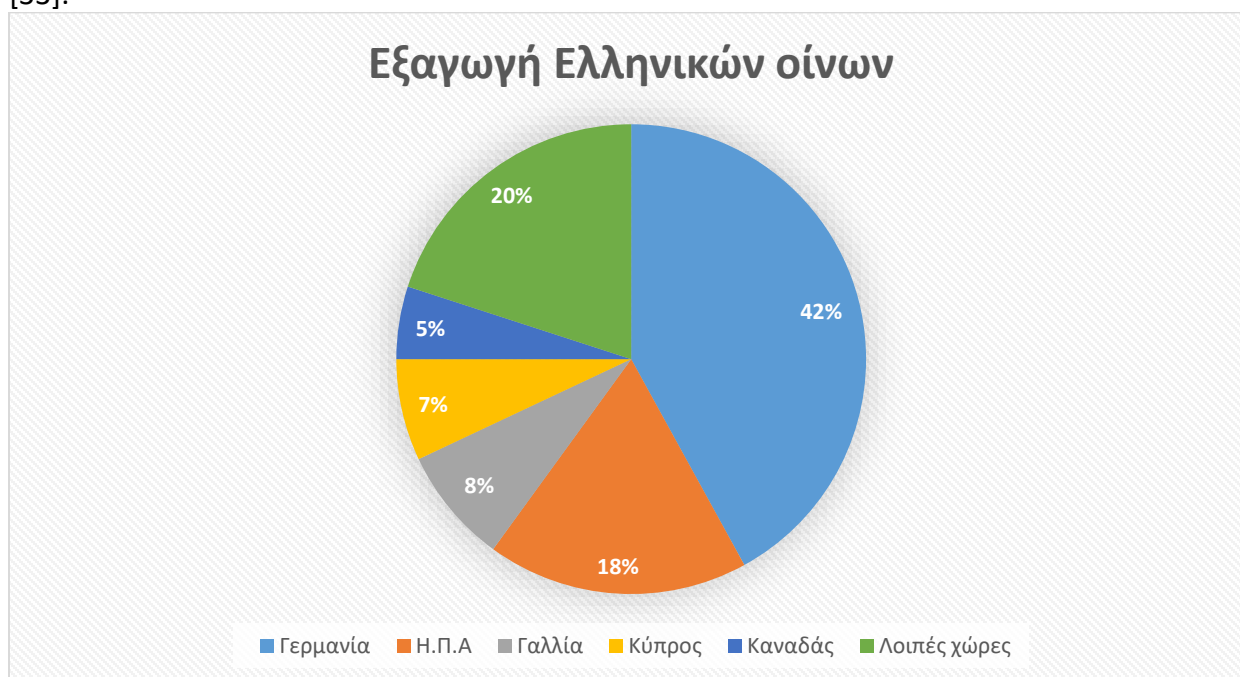
➤ Επίπεδο εξαγωγών Ελληνικού οίνου

Η εξέλιξη των εξαγωγών οίνου από την Ελλάδα παρουσιάζει αξιοπρόσεκτες διακυμάνσεις κατά την περίοδο 2010-14, με κυρίως πτωτική πορεία. Οι ποσότητες εξαγωγής κρασιών σε χιλιάδες εκατόλιτρα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Χώρα	2010	2011	2012	2013	2014
Ελλάδα	370	376	289	243	281

Πίνακας 12.8: Ποσότητα εξαγωγής Ελληνικών οίνων σε χιλιάδες εκατόλιτρα

Οι κυριότερες χώρες που εισάγουν Ελληνικής προέλευσης οίνους είναι οι χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης με ποσοστό που αγγίζει το 70%. Η πρώτη εξαγωγική αγορά είναι η Γερμανία που απορροφά το 42% του Ελληνικού κρασιού που εξάγεται ενώ ακολουθούν οι Η.Π.Α με ποσοστό 18%, η Γαλλία με ποσοστό 8%, η Κύπρος με ποσοστό 7% και ο Καναδάς με ποσοστό 5% [33].



Γράφημα 12.3: Χώρες με την μεγαλύτερη Εισαγωγή Ελληνικών κρασιών στον κόσμο

Οι ελληνικές οινοβιομηχανίες σε σύγκριση με βιομηχανίες άλλων χωρών είναι σχετικά μικρές επιχειρήσεις. Οι τοπικές ελληνικές ποικιλίες αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα που διαφοροποιεί το ελληνικό κρασί στις διεθνείς αγορές.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις εστιάζουν το ενδιαφέρον τους, για εξαγωγές, σε χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία, οι Η.Π.Α., ο Καναδάς και η Κίνα. Οι εξαγωγές οίνου τα τελευταία χρόνια έχουν μειωθεί σημαντικά, ενδεικτικό της πτώσης που υπάρχει στον εξαγωγικό τομέα της χώρας μας. Αυτό συμβαίνει λόγω της ταχείας ανάπτυξης των χωρών του Νέου Κόσμου (Νέα

Ζηλανδία, Αργεντινή, Αυστραλία, Χιλή, Νότια Αφρική) καθώς διαθέτουν τα εξαγώγιμα προϊόντα τους σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές, γεγονός που τις καθιστά ως τις πλέον ανταγωνίστριες χώρες.

Στον παρακάτω πίνακα εστιάζονται οι λόγοι που επηρεάζουν την εξαγωγική δραστηριότητα για τις οινοβιομηχανίες της Ελλάδος και παρατίθενται εμπόδια τα οποία ενδεχομένως να εμφανιστούν:

Οικονομικά εμπόδια	Πολιτικά εμπόδια	Εμπόδια προώθησης
Υψηλά μεταφορικά κόστη	Γραφειοκρατία	Υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού
Υψηλά κόστη παραγωγής	Νομοθεσία που δυσχεραίνει τις εισαγωγές	Έλλειψη μέσων μάρκετινγκ
Αδυναμία κάλυψης της ζήτησης	Επιβολή δασμών	
Υψηλές τιμές		

Πίνακας 12.9: Εμπόδια στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων

### 12.1.3 Ανάλυση PEST

Πολιτικό περιβάλλον	Οικονομικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το πολιτικό σύστημα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από σταθερότητα τα τελευταία 30 χρόνια ενώ χαρακτηρίζεται ως το σταθερότερο της περιοχής των Βαλκανίων και της ευρύτερης περιοχής της ανατολικής Μεσογείου.</li> <li>➤ Το κράτος χαρακτηρίζεται από έντονη γραφειοκρατία, κάτι που λειτουργεί ανασταλτικά για την επιχειρηματική δραστηριότητα.</li> <li>➤ Υπάρχει έλλειψη διάθεσης από το κράτος για την διευκόλυνση της λειτουργίας των επιχειρήσεων, με την απλούστευση διαδικασιών, την εύρεση ευρωπαϊκών επιδοτήσεων, τις φοροελαφρύνσεις κ.α.</li> <li>➤ Οι δημόσιες δαπάνες από την κεντρική και τοπική αυτοδιοίκηση έχουν περιοριστεί λόγω της οικονομικής κρίσης στην οποία βρίσκεται η χώρα.</li> <li>➤ Το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α) μπορεί να προσφέρει μια ώθηση για επιχειρηματικότητα.</li> <li>➤ Η εθνική διεπαγγελματική οργάνωση αμπέλου και οίνου (Ε.Δ.Ο.Α.Ο) με την πρωτοβουλία χάραξης των &lt;&lt;Δρόμων του</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Το υψηλό επίπεδο επιτοκίων δεν επιτρέπει τον δανεισμό κεφαλαίου και θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετεί το χρέος της.</li> <li>➤ Η υψηλή φορολογία των Ε.Π.Ε της τάξης του 29% είναι ανασταλτικός παράγοντας για την επιχειρηματικότητα.</li> <li>➤ Οι τιμές ακινήτων και το κοστολόγιο για την ανέγερση κτηρίων βρίσκονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.</li> <li>➤ Η συνεχής αύξηση του πληθωρισμού τα τελευταία χρόνια μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις λόγω της πτώσης της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτικού κοινού πόσο μάλλον για προϊόντα που δεν είναι βιοτικής ανάγκης όπως το κρασί.</li> <li>➤ Λόγω της οικονομικής κρίσης η Ελλάδα τοποθετείται στο κατώτατο επίπεδο επιχειρηματικότητας οπότε αναμένεται γρήγορη ανάπτυξη με την βοήθεια της Ε.Ε στο μεσοπρόθεσμο μέλλον.</li> </ul>

<p>κρασιού&gt;&gt; συντελεί στην βιώσιμη ανάπτυξη του οινοτουρισμού.</p>	
Κοινωνικό περιβάλλον	Τεχνολογικό περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Με βάση δημογραφικά στοιχεία του ΕΛ.ΣΤΑΤ. ο πληθυσμός της χώρας συνεχώς μειώνεται με αποτέλεσμα να συρρικνώνεται και η εγχώρια αγορά οίνου.</li> <li>➤ Η μείωση του πληθυσμού συνεπάγεται και αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του καταναλωτικού κοινού πράγμα που ενδεχομένως να έχει θετικές συνέπειες καθώς η χρήση οινοπνευματωδών ποτών επιτρέπεται σε άτομα ηλικία 18 ετών και άνω.</li> <li>➤ Ο σύγχρονος τρόπος ζωής υπαγορεύει γρήγορους ρυθμούς και πολλές ώρες εργασίας με αποτέλεσμα την συρρίκνωση του ελεύθερου χρόνου που ενδεχομένως να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κατανάλωση οίνου.</li> <li>➤ Το κρασί είναι ένα προϊόν που βρίσκεται στην παράδοση του Έλληνα, προτιμάται σε ποσοστό 55% μεταξύ των αλκοολούχων ποτών ενώ το 66% του Ελληνικού πληθυσμού με βάση έρευνες θέτει την κατανάλωση κρασιού ως κομμάτι των καθημερινών διατροφικών συνηθειών.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Νέες τεχνολογίες εισάγονται στην βιομηχανία οίνου βοηθώντας την βελτίωση της παραγωγής.</li> <li>➤ Η τεχνολογία προσφέρει υψηλού επιπέδου διαφήμιση των προϊόντων μέσω του διαδικτύου, μέσων κοινωνικής δικτύωσης και δίνει την δυνατότητα διαδικτυακών πωλήσεων .</li> <li>➤ Η εξέλιξη της τεχνολογίας βοηθά στην αυτοματοποίηση της παραγωγής μειώνοντας τα κόστη προσωπικού.</li> <li>➤ Πλέον κάθε μονάδα οινοποίησης μπορεί να έχει στις εγκαταστάσεις της το δικό της χημικό εργαστήριο.</li> <li>➤ Με την χρήση νέων λογισμικών μπορεί να παρακολουθείται η εξέλιξη της αγοράς, οι τάσεις του αγοραστικού κοινού αλλά και να κατηγοριοποιείται το κοινό σε διάφορες ομάδες σχετικά εύκολα, βοηθώντας την επιχείρηση να στοχεύει στις κατάλληλες αγορές.</li> </ul>

Πίνακας 12.10: Ανάλυση PEST

#### 12.1.4 Ανάλυση SWOT

	ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μακράιωνη παράδοση οινοποίησης στην χώρα και εξοικείωση των καταναλωτών με το προϊόν.</li> <li>➤ Άρτια εξοπλισμένο οινοποιείο με μηχανολογικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας.</li> <li>➤ Άριστη ποιότητα πρώτης ύλης και προϊόντων.</li> <li>➤ Ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες στην περιοχή για την ορθή ανάπτυξη των αμπελιών.</li> <li>➤ Η γεωγραφική θέση του οινοποιείου επιτρέπει μειωμένα κοστολόγια μεταφορών και εύκολη πρόσβαση από το καταναλωτικό κοινό.</li> <li>➤ Συνεργασία με τους καλύτερους προμηθευτές της αγοράς και ένταξη σε ισχυρά δίκτυα διανομής.</li> <li>➤ Επάρκεια πρώτης ύλης καθώς οι αμπελώνες θα είναι ιδιωτικοί.</li> <li>➤ Απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού το οποίο και θα επιμορφώνεται συνεχώς.</li> <li>➤ Θα επιδιωχθεί η εξασφάλιση πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας κατά ISO.</li> <li>➤ Θα δοθεί έμφαση στην παραγωγή καινοτόμων κρασιών.</li> <li>➤ Η επιχείρηση θα δώσει έμφαση στην εξαγωγική δραστηριότητα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Υψηλό κόστος παραγωγής λόγω έλλειψης οικονομιών κλίμακας.</li> <li>➤ Μικρή απορρόφηση του συνολικού όγκου παραγωγής από την τοπική αγορά.</li> <li>➤ Υψηλή τιμολόγηση των εμφιαλωμένων κρασιών στους χώρους εστίασης δρα αποτρεπτικά στην κατανάλωση συρρικνώνοντας τα περιθώρια κέρδους τα τελευταία χρόνια</li> <li>➤ Ανυπαρξία οργανωμένου δικτύου οινοτουρισμού στην ευρύτερη περιοχή.</li> <li>➤ Αδυναμία ένταξης της αμπελοοινικής ζώνης των Φαρσάλων σε ζώνη προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης.</li> </ul>
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p align="center"><i>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος της επιχείρησης σε δίκτυα οινοτουρισμού.</li> <li>➤ Ευκαιρία διαφοροποίησης της επιχείρησης από τα μαζικά πρότυπα λειτουργίας.</li> </ul>	<p align="center"><i>ΑΠΕΙΛΕΣ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ύπαρξη αθέμιτου ανταγωνισμού λόγω του παραεμπορίου και της ανεξέλεγκτης διακίνηση χύμα κρασιού.</li> <li>➤ Υψηλά κρατικά αποθέματα κρασιού.</li> <li>➤ Αύξηση των εισαγωγών οικονομικών κρασιών από τρίτες χώρες.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Αύξηση της κατανάλωσης του κρασιού σαν μια οικονομικότερη λύση σε σύγκριση με άλλα οινοπνευματώδη ποτά.</li><li>➤ Σύνδεση της ορθολογικής κατανάλωσης κρασιού με έναν υγιεινό τρόπο ζωής, που αποτελεί μια τάση της εποχής μας.</li><li>➤ Αυξανόμενη χρήση του ίντερνετ βοηθά την προβολή της επιχείρησης και την αύξηση των πωλήσεων.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ “Ελληνοποίηση” χύμα κρασιών που εισάγονται από τρίτες χώρες και είναι αμφιβόλου ποιότητας.</li><li>➤ Έλλειψη ρευστότητας και ικανότητας δανειοληψίας.</li><li>➤ Ελλιπής στρατηγική προώθησης από την πλευρά του κράτους του Ελληνικού κρασιού στο εξωτερικό.</li></ul>
--	--	--

Πίνακας 12.11: Ανάλυση SWOT

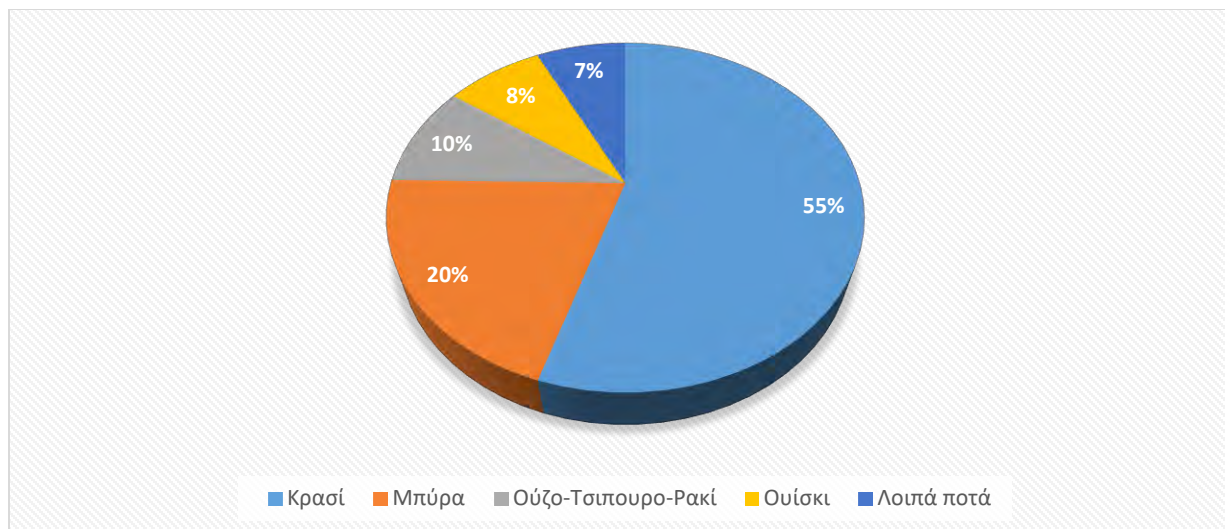
## 12.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

### 12.2.1 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Υποκατάστατα καλούνται τα προϊόντα εκείνα τα οποία αν και είναι φαινομενικά διαφορετικά από το προϊόντα μιας επιχείρησης, μπορούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες. Ως υποκατάστατα του κρασιού μπορούν επομένως να θεωρηθούν η μπύρα, το τσίπουρο και λοιπά οινοπνευματώδη ποτά.

Για τους Έλληνες καταναλωτές το συχνότερο υποκατάστατο του κρασιού είναι η μπύρα, ενώ ακολουθούν ποτά όπως το τσίπουρο και το ούισκι. Με βάση στοιχεία έρευνας της εταιρίας gro για το υπουργείο αγροτικής ανάπτυξης οι προτιμήσεις των Ελλήνων σε κρασί και στα υποκατάστατα του παρουσιάζονται στο γράφημα 12.6. Σύμφωνα με το γράφημα γίνεται αντιληπτό πως τα υποκατάστατα και ιδίως η μπύρα και το ούισκι διεκδικούν μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχει ο οίνος, χρησιμοποιώντας μέσα προβολής και προώθησης για να μεγαλώσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Η εποχικότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν είναι ένα επιπρόσθετο στοιχείο που ευνοεί τα υποκατάστατα προϊόντα, η κυριότερη όμως απειλή για την ανάπτυξη του εμφιαλωμένου οίνου στην αγορά είναι το χύμα κρασί, καθώς αυτό διατίθεται σε ιδιαίτερα χαμηλή τιμή σε σχέση με το εμφιαλωμένο, με αποτέλεσμα να προτιμάται από μια μεγάλη μερίδα του καταναλωτικού κοινού λόγω της οικονομικής κατάστασης στην οποία έχει περιέλθει η χώρα.





Γράφημα 12.4: Προτιμήσεις Ελλήνων καταναλωτών σε αλκοολούχα ποτά

### 12.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στον κλάδο της οινοποιίας οι προμηθευτές είναι ποικίλοι και διαφέρουν ανάλογα με την δυναμική της κάθε επιχείρησης. Την κυριότερη διαπραγματευτική δύναμη την έχουν οι προμηθευτές γυάλινων συσκευασιών και αμπελοκαλλιεργητές που μπορεί να προσφέρουν στην επιχείρηση επιπρόσθετη πρώτη ύλη. Λόγω του αρχικού μικρού μεγέθους της, η επιχείρηση είναι πιθανό να καταστεί ευάλωτη σε πρώτη φάση στις πιέσεις των προμηθευτών, παρ' όλ' αυτά θα επιδιωχθούν μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με βάση τις τυπικές πληρωμές και το σοβαρό προφίλ που σκοπεύει να παρουσιάσει η επιχείρηση.

### 12.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Κυριότεροι αγοραστές στον κλάδο της οινοποιίας είναι οι χονδρέμποροι, οι κάβες, τα σούπερ μάρκετ, καταστήματα εστίασης και ιδιώτες καταναλωτές. Οι χονδρέμποροι αποτελούν κύρια κατηγορία αγοραστών καθώς είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την διακίνηση και προώθηση των προϊόντων σε πολλές γεωγραφικές περιοχές. Ο ρόλος που διαθέτουν καθιστά την διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των οινοπαραγωγών ισχυρή, μια πίεση η οποία και μειώνεται με την πάροδο του χρόνου και την αύξηση της αναγνωσιμότητας και του μεγέθους της επιχείρησης.

Τα μεγάλα μάρκετ λόγω της απήχησης που έχουν στο καταναλωτικό κοινό, έχουν και μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ έναντι των οινοπαραγωγών. Οι καταναλωτές λόγω της σημερινής οικονομικής τους κατάστασης εστιάζουν κυρίως στην τιμή του κρασιού και όχι στα ποιοτικά στοιχεία που το χαρακτηρίζουν. Δηλαδή η πλειονότητα των καταναλωτών δεν διαφοροποιεί τα προϊόντα μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μαζοποιείται ο κλάδος και να





αναγκάζονται οι επιχειρήσεις να υποκύπτουν σε πιέσεις. Παράλληλα ένα επιπρόσθετο όπλο που διαθέτουν τα σούπερ μάρκετ είναι η δυνατότητα επιλογής κρασιών από τρίτες χώρες, τα οποία έχουν ιδιαίτερα χαμηλή τιμή, ικανοποιητική ποιότητα και ανταγωνίζονται άμεσα εγχώρια προϊόντα. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσονται και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, προϊόντα δηλαδή που παράγονται από συγκεκριμένες μονάδες για αποκλειστική χρήση των μάρκετ. Τα κρασιά αυτά διαθέτουν ικανοποιητικά ποιοτικά χαρακτηριστικά ενώ παράλληλα έχουν ιδιαίτερα χαμηλές τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Όσον αναφορά τους χώρους εστίασης, οι οποίοι και αποτελούν ένα κύριο μέσο διάδοσης προϊόντων οίνου, η διαπραγματευτική τους ισχύς είναι σχετικά μικρή με μεγάλες οινοβιομηχανίες, ενώ αυξάνεται με τα μικρότερα οινοποιεία καθώς αποτελούν μέσο προβολής, και άμεσης επαφής του προϊόντος με τον πελάτη. Τέλος οι ιδιώτες ατομικά δεν διαθέτουν ουσιαστική διαπραγματευτική ισχύ, μπορούν όμως έμμεσα να επηρεάσουν τις τιμές μέσα από την κριτική που ασκούν για τα προϊόντα της επιχείρησης.

#### **12.2.4 Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου**

Άκρως ανταγωνιστικές χαρακτηρίζονται οι συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο της οινοποίησης, δεδομένης της ύπαρξης μεγάλου αριθμού μικρών οινοποιείων σε κάθε τόπο της επικράτειας και της συγκέντρωσης σημαντικού ποσοστού πωλήσεων στην αγορά από τα λίγα μεγάλα οινοποιεία που υπάρχουν στη χώρα. Η αδυναμία δημιουργίας οικονομικών κλίμακας ωθεί μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην διαφοροποίηση, στην επένδυση σε σύγχρονα συστήματα παραγωγής και στην έρευνα με σκοπό την ανάδειξη του προϊόντος τους στην τεράστια αγορά του κρασιού.

## 13 Στρατηγικός σχεδιασμός

### 13.1 Όραμα αξίες και αποστολή της επιχείρησης

Όραμα αποτελεί η δημιουργία μιας καινοτόμου, πρωτοποριακής επιχείρησης η οποία και θα αποτελεί σημείο αναφοράς στον τομέα που δραστηριοποιείται. Μέσα από τον σεβασμό στις ανθρώπινες ανάγκες και στο περιβάλλον η επιχείρηση στοχεύει στην δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος στην αγορά και στην καθιέρωση της στον οινικό χάρτη της χώρας. Παράλληλα με την δημιουργία αυτού του εγχειρήματος επιδιώκεται η τόνωση της τοπικής οικονομίας και η κινητοποίηση επενδυτικών δραστηριοτήτων στην περιοχή.

Κύρια αποστολή της επιχείρησης είναι η δημιουργία προϊόντων υψηλής αξίας που θα σέβονται και θα ικανοποιούν τις ανάγκες ακόμα και του πιο απαιτητικού καταναλωτή. Με την χρήση των πιο σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και με σεβασμό στην οινική παράδοση και στο περιβάλλον η επιχείρηση επιδιώκει την παραγωγή κρασιών τα οποία θα ανταγωνίζονται ισάξια κρασιά τα οποία υπάρχουν χρόνια στον χώρο. Πρωταρχικός σκοπός της επομένως θα είναι η εύρεση μιας ισορροπίας ανάμεσα στην παραγωγή και την ποιότητα του οίνου επιδιώκοντας την πρόσδοση μοναδικών χαρακτηριστικών στο προϊόν που θα το κάνουν να διακριθεί σε ένα χαώδες ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η επιχείρηση θα λειτουργεί με βάση τον υγιή ανταγωνισμό και με τακτικές που δεν θα είναι επιβλαβείς για ανταγωνίστριες εταιρίες και για τον κλάδο συνολικά. Η παραγωγή αν και θα γίνεται με σύγχρονα μέσα θα σέβεται τις οινικές παραδόσεις και αξίες οι οποίες και θα αποτελούν το θεμέλιο της λειτουργίας της.

### 13.2 Στόχοι της επιχείρησης

Για να ξεχωρίσει στην τεράστια αγορά του κρασιού και να ανταπεξέλθει στις πιέσεις που θα δεχθεί από το εξωτερικό της περιβάλλον η επιχείρηση θα επιδιώξει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων όπως:

- Δημιουργία ποιοτικών οίνων οι οποίοι θα φέρουν μοναδικά στοιχεία.
- Άμεση κατάκτηση μεριδίου στην αγορά και σταδιακή μεγέθυνση του.
- Επίτευξη κέρδους από το πρώτο έτος λειτουργίας.
- Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού με γνώμονα την μοναδικότητα των οίνων.
- Αξιοποίηση του μείγματος μάρκετινγκ για την δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος το οποίο και θα αποτελέσει πόλο έλξης για μελλοντικούς πελάτες.
- Υιοθέτηση ενός ανθρωποκεντρικού προφίλ από την επιχείρηση που θα βασίζεται στην σωστή εξυπηρέτηση των πελατών, την κάλυψη των αναγκών τους και την ικανοποίηση των απαιτήσεων τους.



- Απόκτηση φιλικής συμπεριφοράς προς το φυσικό περιβάλλον διασφαλίζοντας την διατήρηση του κατά την δραστηριότητα της επιχείρησης.

### 13.3 Στρατηγική ανάπτυξης

Με στόχο την ομαλή ανάπτυξη της επιχείρησης θα εφαρμοστεί μια στρατηγική διείσδυσης στην αγορά, με κύριο γνώμονα την αύξηση των πωλήσεων αξιοποιώντας με τον βέλτιστο τρόπο τους υπάρχοντες πόρους. Επομένως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στα παρακάτω:

- Προσθήκη στο τελικό προϊόν χαρακτηριστικών που θα το κάνουν να ξεχωρίζει μέσα στην αγορά.
- Σταδιακή αύξηση του εύρους των τελικών προϊόντων με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς και εξάπλωση της φήμης.
- Παροχή οικονομικών κινήτρων για την αγορά πολλών μονάδων.
- Εξασφάλιση μεγάλου μεριδίου του προϋπολογισμού της επιχείρησης για διαφημιστική δαπάνη.

### 13.4 Στρατηγική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονάσματος

Οι αρχές στις οποίες θα στηριχθεί η επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και να υπερβεί τις προσδοκίες της αγοράς είναι οι εξής:

- Επιδίωξη συνεργασίας με τις πιο αξιόπιστες εταιρίες προμηθευτών και αγοραστών του κλάδου ώστε να διευκολύνεται η λειτουργία της επιχείρησης.
- Συνεργασία με μεγάλες οινοβιομηχανίες αποσκοπώντας στην χρήση των καναλιών διανομής των προϊόντων τους.
- Προβολή των προϊόντων πανελλαδικά σε υψηλό επίπεδο.
- Στήριξη της τοπικής αγοράς με την δημιουργία οικονομικών προσφορών και την προσπάθεια προσέγγισης καταναλωτών μέσω του οινοτουρισμού.
- Διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιότητας και διαρκής αναβάθμιση της ποιότητας αυτής.

### 13.5 Στρατηγική εξόδου

Η πορεία της επιχείρησης θα παρακολουθείται ανά τρίμηνο από το πρώτο έτος λειτουργίας της. Οι ιδιοκτήτες θα έχουν συνεχή ενημέρωση για την κατάσταση της επιχείρησης και θα συναποφασίζουν για τις στρατηγικές που θα πρέπει να αλλάξουν ώστε η δραστηριότητα της επιχείρησης να αποφέρει κέρδος.



Ικανότητα εξόδου θα έχουν οι επενδυτές μόνο εφόσον η επιχείρηση είναι κερδοφόρα και έχει καλύψει τα κόστη εγκατάστασής της. Σε περίπτωση που το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι επιτυχές οι ιδιοκτήτες θα ακολουθήσουν μια διαδικασία συρρίκνωσης της επιχείρησης με την ελάχιστη δυνατή ζημία. Ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα ρευστοποιηθούν για να καλυφθούν οι ζημιές ενώ τυχόν υπόλοιπα χρέη θα εξοφληθούν από τους ιδιοκτήτες.

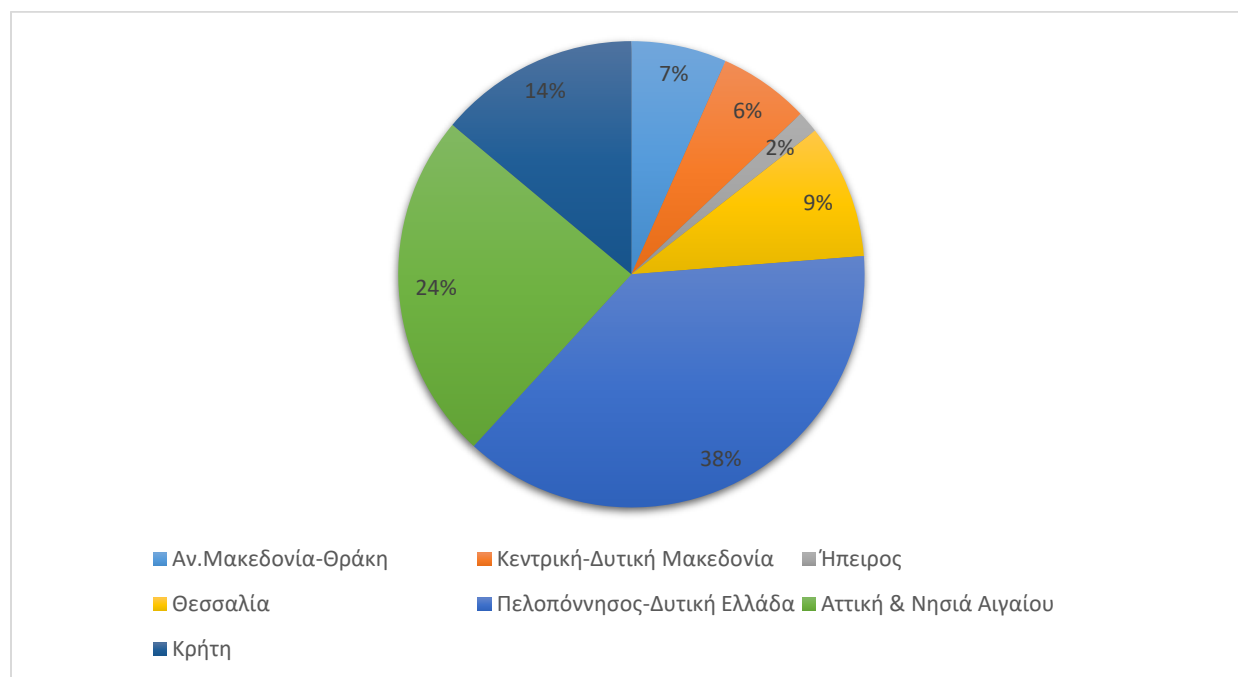
Το ελάχιστο επίπεδο ζημιάς για την έναρξη διαδικασιών παύσης λειτουργίας της επιχείρησης θα θεωρηθεί το ποσό σε Ευρώ του ετήσιου νεκρού σημείου πωλήσεων της επιχείρησης προσαυξημένο κατά 50% για περίοδο μιας διετίας. Σε περίπτωση που η επιχείρηση φέρει τέτοια αποτελέσματα θα αποδεσμευθούν κανόνες συρρίκνωσης της επιχείρησης με την μορφή της ρευστοποίησης, με σκοπό να αποπληρωθεί το συνολικό χρέος.

## 14 Πλάνο Μάρκετινγκ

### 14.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Για την τμηματοποίηση της αγοράς οίνου σε επίπεδο εγχώριο θα μελετηθούν οι καταναλωτικές συνήθειες του πληθυσμού τόσο σε γεωγραφικό όσο και σε δημογραφικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα σε πρώτη φάση θα εξεταστούν τα μερίδια αγοράς κάθε περιφέρειας της Ελλάδας και στην συνέχεια θα μελετηθούν προτιμήσεις με βάση το φύλο, την ηλικία και το εισόδημα.

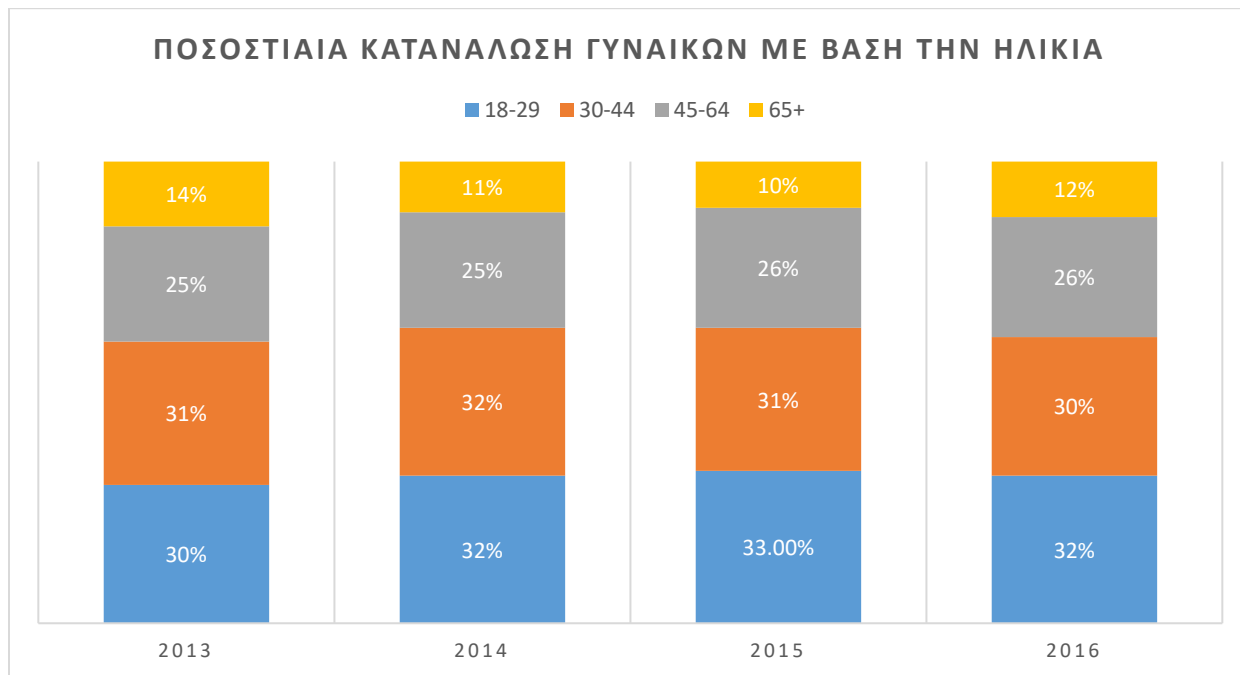
Στο παρακάτω γράφημα παρουσιάζεται το ποσοστό επι της συνολικής κατανάλωσης κρασιού που χαρακτηρίζει κάθε περιφέρεια της χώρας με βάση στοιχεία του υπουργείου αγροτικής ανάπτυξης:



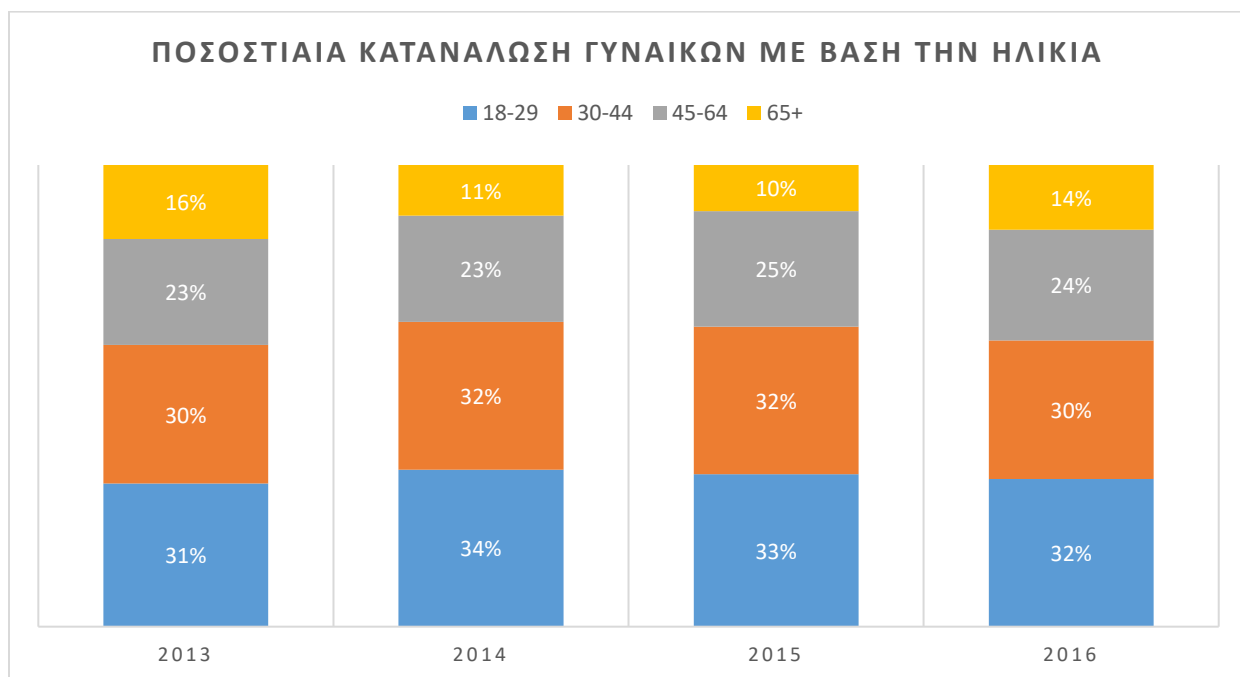
Γράφημα 14.1: Κατανάλωση κρασιού ανά περιφέρεια

Από το παραπάνω γράφημα γίνεται εύκολα αντιληπτό πως οι περιοχές της Πελοποννήσου και δυτικής Ελλάδας βρίσκονται στην κορυφή της κατανάλωσης του συνολικού όγκου κρασιού που παράγεται. Ακολουθούν η Αττική και τα νησιά του Αιγαίου ενώ αξιοπρόσεκτο ποσοστό έχει και η περιφέρεια Θεσσαλίας που καταναλώνει το 9% του συνολικού εγχώριου οίνου. Πρέπει να τονιστεί πως σύμφωνα με την ίδια έρευνα ένα συντριπτικό 95% των Ελλήνων προτιμά να καταναλώνει εγχώριους οίνους δείχνοντας εμπιστοσύνη στους Έλληνες παραγωγούς.

Στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία για την κατανάλωση οίνου με βάση την ηλικία και το φύλο σύμφωνα με έρευνα της ΕΛ.ΣΤΑΤ.



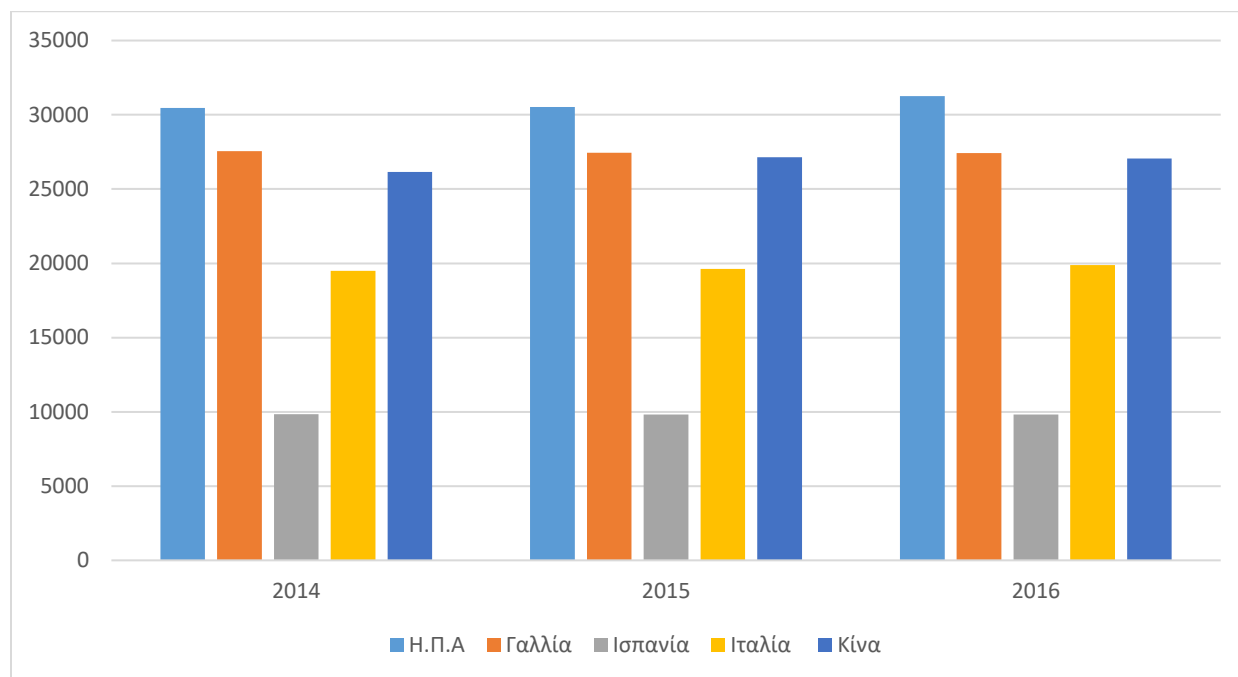
Γράφημα 14.2: Ποσοστιαία κατανάλωση γυναικών με βάση την ηλικία



Γράφημα 14.3: Ποσοστιαία κατανάλωση ανδρών με βάση την ηλικία

Στα τα παραπάνω γραφήματα παρατηρούνται μικρές αποκλίσεις στην κατανάλωση οίνου ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες με βάση μια ηλικιακή κατηγοριοποίηση. Όμως ως προς την συνολική κατανάλωση οι γυναίκες φέρουν τα πρωτεία καθώς αναζητώντας οινοπνευματώδη ποτά με μικρότερες ποσότητες αλκοόλ καταφεύγουν συνήθως στην λύση του κρασιού. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με την ίδια ερευνά οι γυναίκες κατέχουν ένα ποσοστό 58% ανάμεσα στους καταναλωτές οίνου ενώ το αντίστοιχο ποσοστό του αντρικού πληθυσμού είναι 42%.

Για την τμηματοποίηση της αγοράς οίνου σε επίπεδο διεθνές θα μελετηθούν οι καταναλωτικές συνήθειες κάθε χώρας με βάση τον πληθυσμό και την κατά κεφαλήν κατανάλωση.



Γράφημα 14.4: Κατανάλωση οίνου σε χιλ. εκατόλιτρα τα τελευταία χρόνια

Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται αντιληπτό πως η αγορά της Κίνας είναι μια αγορά που συνεχώς αναπτύσσεται ενώ σταθερές παραμένουν και παραδοσιακές αγορές όπως αυτής των Η.Π.Α και της Γαλλίας.

## 14.2 Αγορά στόχος

Ύστερα από μελέτη των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση της αγοράς το οινοποιείο θα απευθυνθεί σε πρώτη φάση κυρίως στην αγορά της Θεσσαλίας και στην αγορά της Γερμανίας. Οι επιλογές αυτές έγιναν με βάση το μέγεθος της αγοράς και το περιθώριο



διείσδυσης και εξέλιξης μέσα σε αυτή, σκεπτόμενοι πάντα την ελαχιστοποίηση των πιθανών κοστών και την μεγιστοποίηση του κέρδους.

### Η αγορά της Θεσσαλίας

Η Θεσσαλία αποτελεί μια παραδοσιακή δύναμη στην αγορά κρασιού. Οι θεσσαλοί αν και αποτελούν πληθυσμιακά το 6,8% της χώρας, καταναλώνουν το 9% του συνολικά παραγόμενου οίνου ξοδεύοντας ετησίως κατά μέσο όρο 32€ ο καθένας σύμφωνα με στοιχεία του ΕΛ.ΣΤΑΤ.

Η σταθερότητα στην κατανάλωση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια παρά την κρίση στην περιοχή, καθώς και η ικανότητα διάθεσης του προϊόντος με μικρά μεταφορικά έξοδα αποτελούν τους κύριους παράγοντες που κάνουν την αγορά της Θεσσαλίας μια αγορά στην οποία και θα επικεντρωθεί σε πρώτο στάδιο η επιχείρηση

### Η αγορά της Γερμανίας

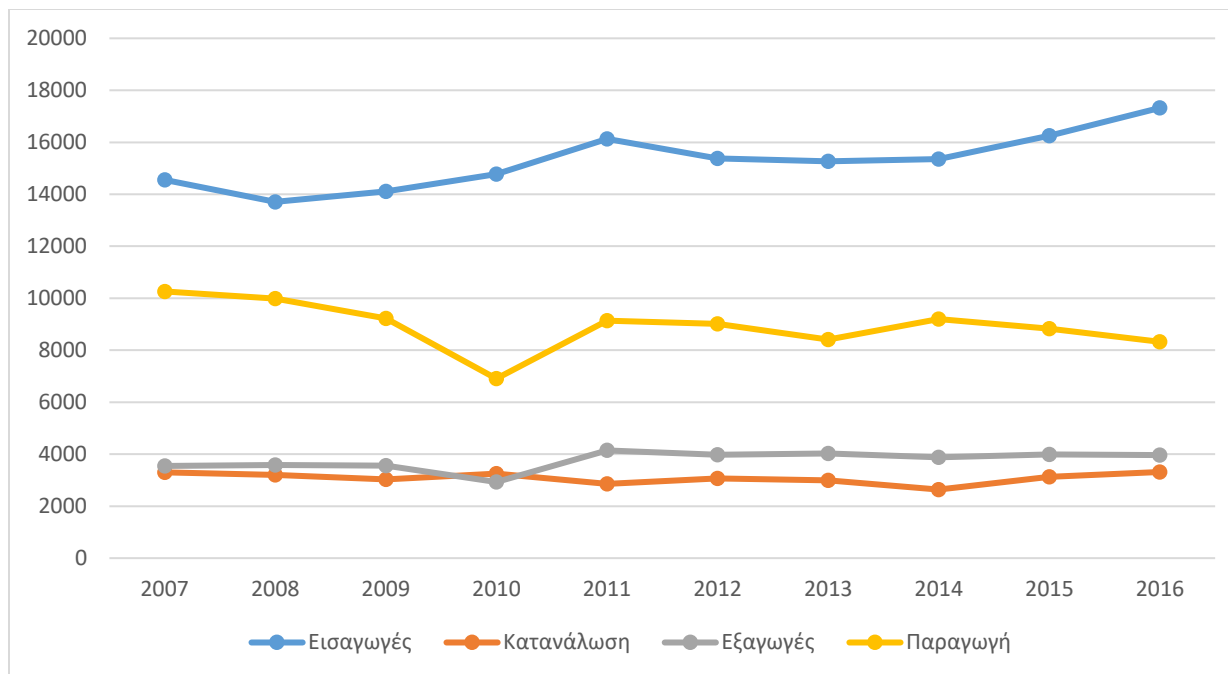
Η αγορά κρασιού στην Γερμανία έχει μεγάλη δυναμική, με ετήσιο ρυθμό αύξησης 10%. 1.73 δισ. λίτρα ήταν οι εισαγωγές κρασιού το 2016 στη Γερμανία με την αξία να φτάνει τα 6.93 δισ. δολάρια.

Σύμφωνα με στοιχεία [34] η Ελλάδα είναι μέσα στην πρώτη εικοσάδα των χωρών με τις μεγαλύτερες εξαγωγές εμφιαλωμένου οίνου στην Γερμανία με περίπου 18.000 τόνους το 2016, αξίας 72 εκατομμυρίων δολαρίων. Γενικότερα αν και την τριετία 2011-13 παρατηρήθηκε μια έντονη πτώση στην εξαγωγή Ελληνικού κρασιού προς την Γερμανία, τα τελευταία χρόνια η εικόνα αυτή έχει αντιστραφεί με την σταδιακή άνοδο κάθε χρόνο κατά 10 % που οφείλεται κυρίως στο υψηλό επίπεδο ποιότητας των Ελληνικών κρασιών και τις χαμηλές τιμές που επιτυγχάνονται λόγω του χαμηλού κόστους μεταφοράς

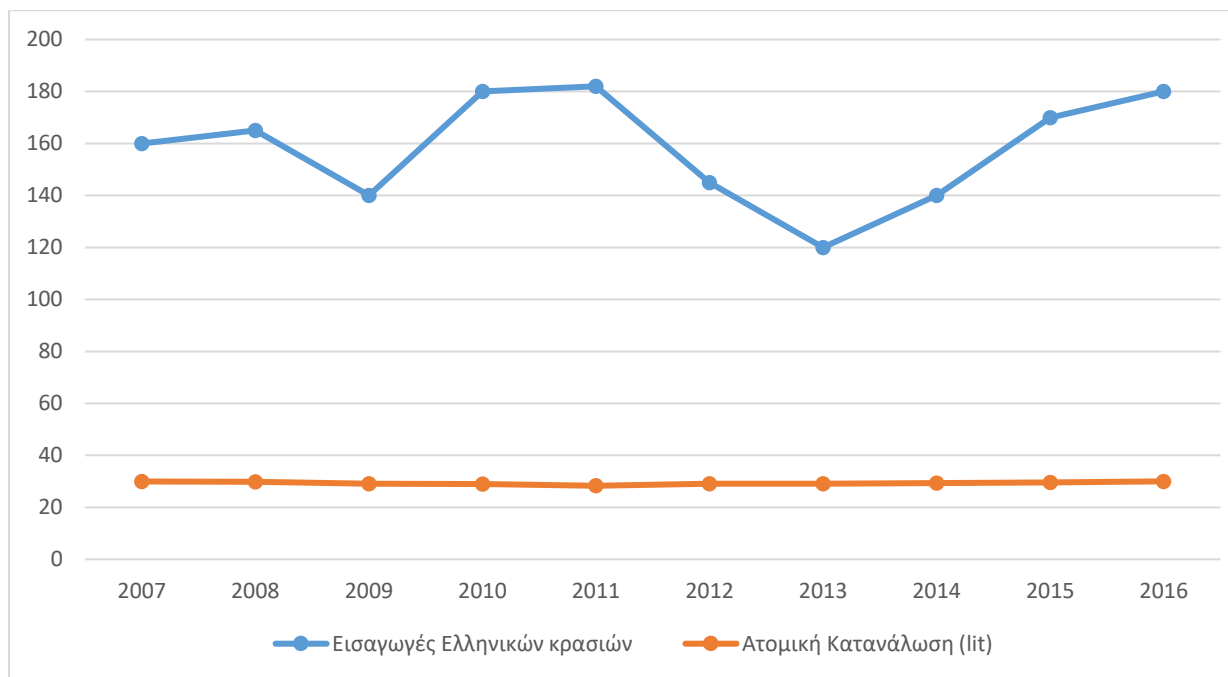
Όπως μπορεί λοιπόν να διακρίνει κανείς στο γράφημα 14.5 παρατηρείται μια σταδιακή μείωση του όγκου παραγωγής με ταυτόχρονη αύξηση των επιπέδων εισαγωγών τα τελευταία 8 χρόνια. Παράλληλα η συνολική κατανάλωση χαρακτηρίζεται από μια ελαφρά ανοδική πορεία, από 3068 χιλιάδες εκατόλιτρα το 2010 σε 3315 χιλιάδες εκατόλιτρα το 2016.

Επομένως λόγω των πτώσεων στην εγχώρια παραγωγή της Γερμανίας και την αύξηση της κατανάλωσης, μπορεί κανείς εύκολα να αντιληφθεί πως η αγορά της Γερμανίας είναι μια αγορά που μπορεί να απορροφήσει όλο και μεγαλύτερες ποσότητες Ελληνικού οίνου, μετατρέποντας την έτσι σε ιδανική επιλογή για οινοποιεία που επιθυμούν να αποκτήσουν εξαγωγικό χαρακτήρα.





Γράφημα 14.5: Στοιχεία ΟΙV για την αγορά κρασιού της Γερμανίας



Γράφημα 14.6: Στοιχεία ΟΙV για την αγορά κρασιού της Γερμανίας

### 14.3 Μείγμα Μάρκετινγκ

Η επιχείρηση θα υιοθετήσει μια στρατηγική μάρκετινγκ η οποία και θα βασίζεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία:

- το πλάνο προϊόντων,
- το πλάνο τιμολόγησης,
- το πλάνο διανομής,
- το πλάνο προώθησης.

#### 14.3.1 Προϊόντα

Η επιχείρηση θα παράγει δύο ειδών οίνους που θα προέρχονται από αμπελώνες βιολογικής καλλιέργειας. Οι ποικιλίες αμπέλων που θα χρησιμοποιηθούν είναι η μαλαγουζιά για λευκό κρασί και το ξινόμαυρο για ερυθρό κρασί, ποικιλίες οι οποίες προσφέρουν χαμηλή παραγωγή αλλά ταυτόχρονα υψηλή ποιότητα στα προϊόντα τους. Οι δύο ετικέτες των κρασιών θα φέρουν στοιχεία προέλευσης του οίνου καθώς και στοιχεία για την διαδικασία παραγωγής του με σκοπό ο αγοραστής να αισθάνεται πως αγοράζει ένα τυποποιημένο προϊόν από ένα σταδιακά αυξανόμενο σε μέγεθος brand. Η τυποποίηση αυτή θα δώσει στην επιχείρηση ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό προσδίδοντας παράλληλα πρόσθετες προσδοκίες στους πελάτες αλλά και υπεραξία για την ίδια την εταιρία.

Με την οικονομική της σταθεροποίηση η επιχείρηση σε συνεργασία με τοπικά οινοποιεία θα επιδιώξει την δημιουργία ενός δικτύου οινοτουρισμού στην περιοχή. Οι υπηρεσίες που θα προσφέρονται στους τουρίστες είναι η ξενάγηση στους χώρους του οινοποιείου και στους αμπελώνες ώστε να έχουν πλήρη βιωματική εμπειρία από την παραγωγική διαδικασία και διαλέξεις για τις ιδιαιτερότητες του τόπου και των παραγόμενων κρασιών. Παράλληλα θα προσφέρεται διαμονή στην περιοχή και ξενάγηση στα αξιοθέατα της πόλης.

#### 14.3.2 Τιμολογιακή πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση καθορίζεται από την συνεκτίμηση παραγόντων όπως το κόστος παραγωγής, το κόστος μεταφοράς, τον ανταγωνισμό, την έκταση της ζήτησης, διάφορα κόστη αποθήκευσης και συντήρησης, κόστη προώθησης και διαφήμισης, κόστη πιστοποίησης κ.α.

Με βάση τα παραπάνω θα ακολουθηθεί μια πολιτική τιμολόγησης υπερτίμησης με την προσθήκη μια πρότυπης υπερτίμησης στο κόστος του προϊόντος [35]. Η διαδικασία που ακολουθείται περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:



### Βήμα 1: Υπολογισμός κόστους ανά μονάδα

Υπολογίζεται το κόστος της κάθε μονάδας προσθέτοντας το πάγιο και το μεταβλητό κόστος και διαιρώντας το αποτέλεσμα με το επίπεδο πωλήσεων ανά μονάδα.

$$\text{Κόστος μονάδας} = \frac{\text{Μεταβλητό Κόστος} + \text{Πάγιο Κόστος}}{\text{Αναμενόμενες πωλήσεις ανά μονάδα}}$$

### Βήμα 2: Υπολογισμός υπερτίμησης

Υπολογίζεται η τιμή υπερτίμησης διαιρώντας το κόστος μονάδας με το καθαρό ποσοστό υπερτίμησης.

$$\text{Τιμή υπερτίμησης} = \frac{\text{Κόστος μονάδας}}{1 - \text{επιθυμητό ποσοστό υπερτίμησης}}$$

Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με τον προϋπολογισμό εξόδων που αναλύεται στην παράγραφο 16.2 η τιμή των κρασιών για το πρώτο έτος διαμορφώνεται ως εξής:

$$\text{Κόστος μονάδας ερυθρού} = \frac{(80.500 + 118.210) * 40\%^5}{26.667} = 2.9806 \text{ €}$$

$$\text{Κόστος μονάδας λευκού} = \frac{(80.500 + 118.210) * 60\%^6}{40.000} = 2.9806 \text{ €}$$

Υιοθετώντας μια υπερτίμηση της τάξης του 30% για το λευκό κρασί και 40% για το ερυθρό οι τελικές τιμές πώλησης ανά μονάδα για το πρώτο έτος είναι:

$$\text{Τιμή υπερτίμησης λευκού} = \frac{2.9806}{1 - 0.3} = 4.258 \text{ €}$$

$$\text{Τιμή υπερτίμησης ερυθρού} = \frac{2.9806}{1 - 0.4} = 4.967 \text{ €}$$

Στο πλαίσιο αυτό η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα βασίζεται σε λογικά κυμαινόμενες τιμές ανάλογες με αντίστοιχες επιχειρήσεις του κλάδου με βάση πάντα μια στρατηγική διείσδυσης στην αγορά για τα 5 πρώτα χρόνια λειτουργίας. Η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής επομένως θα στηριχθεί σε δύο κύριους άξονες:

- Το είδος του οίνου.
- Το γεωγραφικό επίπεδο πώλησης των οίνων.

Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω παραμέτρων οδηγεί σε διαφορετική κατά περίπτωση τιμολόγηση. Οι τιμές θα τεθούν αρχικά σε χαμηλά επίπεδα προκειμένου να διαδοθεί γρήγορα το προϊόν στην αγορά ενώ αυτές θα υπόκεινται σε μια ετήσια αύξηση της υπερτίμησης κατά 5% μέχρι να σταθεροποιηθούν με το πέρας της πενταετίας.

<sup>5</sup> Η παραγωγή του ερυθρού κρασιού αποτελεί το 40% της συνολικής παραγωγής

<sup>6</sup> Η παραγωγή του λευκού κρασιού αποτελεί το 60% της συνολικής παραγωγής



Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την χρέωση ανά φιάλη 750ml ανάλογα με τον τύπο του οίνου και την αγορά στην οποία και θα πωληθεί:

Έτος/Αγορά	Οίνος	Τοπική	Εγχώρια	Διεθνής
1 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	5€	5,17€	5,26€
	Λευκός	4,30€	4,43€	4,52€
2 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	5,61€	5,83€	5,94€
	Λευκός	4,75€	4,93€	5,05€
3 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	6,26€	6,50€	6,62€
	Λευκός	5,22€	5,42€	5,52€
4 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	6,99€	7,26€	7,39€
	Λευκός	5,72€	5,94€	6,05€
5 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	7,83€	8,13€	8,28€
	Λευκός	6,26€	6,50€	6,62€

Πίνακας 14.1: Τιμολόγηση προϊόντων επιχείρησης για κάθε έτος λειτουργίας

#### 14.3.3 Μέσα προώθησης

Το κύριο μέσο προώθησης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών θα είναι οι πωλητές με τους οποίους θα συνεργάζεται η επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή αποτελεί το πιο ισχυρό μέσο διαφήμισης των προϊόντων καθώς γίνεται από άτομα που γνωρίζουν τον τομέα της οινοποίησης και έρχονται σε άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί μια ισχυρή πελατειακή βάση σε διάφορα σημεία της χώρας.

Παράλληλα το οινοποιείο θα διαθέτει και την δική του διαδικτυακή σελίδα η οποία θα αναδεικνύει την προέλευση και τα μέσα παραγωγής των κρασιών ενώ θα επιδιωχθεί και διαφήμιση σε διάσημες ιστοσελίδες για την αμπελουργία και οινοποίηση όπως τη [houseofwine.gr](http://houseofwine.gr), τη [krasiagr.com](http://krasiagr.com) κ.α.

Επιπρόσθετα το οινοποιείο θα λάβει μέρος σε εκθέσεις οινογνωσίας σε επίπεδο Ελλάδας αλλά και σε διεθνείς διαγωνισμούς με σκοπό την προώθηση των προϊόντων του ως απ’ τα κορυφαία του κλάδου.

#### 14.3.4 Κανάλια διάθεσης προϊόντων

Ο κύριος όγκος πωλήσεων της επιχείρησης στην εγχώρια αγορά θα πραγματοποιείται σε πρώτο στάδιο απευθείας σε χονδρέμπορους. Εκτός αυτών θα επιδιωχθεί συνεργασία με μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων τροφίμων ενώ παράλληλα στις εγκαταστάσεις παραγωγής θα υπάρχει και σημείο λιανικών πωλήσεων. Τέλος μέσω ενός διαδικτυακού ιστότοπου θα λειτουργεί ένα ηλεκτρονικό κατάστημα παραγγελιών που θα εξυπηρετεί εύκολα και γρήγορα ένα μεγάλο ποσοστό του καταναλωτικού κοινού.



Στόχος της επιχείρησης στο στάδιο αυτό είναι η πώληση του 5% της συνολικής παραγωγής στην τοπική αγορά μέσα από χώρους εστίασης και σουπερμάρκετ ενώ το υπόλοιπο ποσό να εξυπηρετείται από ένα δίκτυο πωλητών σε επίπεδο Θεσσαλίας, μεγάλα μάρκετ και επιλεγμένες κάβες σε πανελλαδικό επίπεδο και χονδρέμπορο όσο αναφορά την αγορά της Γερμανίας.



## 15 Πρόβλεψη ζήτησης-εσόδων

Η επιχείρηση την πρώτη πενταετία λειτουργίας της αναμένεται να έχει έσοδα από δύο κύριες πηγές:

1. Έσοδα από πώληση οίνων
2. Έσοδα από επιδοτήσεις και λοιπές χρηματοδοτήσεις.

### 15.1 Αναμενόμενος όγκος πωλήσεων

Με βάση την ανάλυση της αγοράς οίνου στην Ελλάδα και το εξωτερικό κατασκευάστηκε ο παρακάτω πίνακας ο οποίος και παρουσιάζει το ποσοστό αποθεμάτων σε εθνικό επίπεδο σε επίπεδο πωλήσεων μόνο στην Ελληνική αγορά και σε επίπεδο πωλήσεων και στο εξωτερικό. Από τον πίνακα μπορεί εύκολα να διαπιστώσει κανείς πως το απόθεμα οίνου της χώρας, κάθε χρονιά την τελευταία δεκαετία δεν είναι σταθερό, αλλά μπορεί να προσεγγιστεί σε μια μέση τιμή του 10.57% για εγχώριες πωλήσεις και 0.77% συνυπολογίζοντας και πωλήσεις στο εξωτερικό. Δηλαδή το ποσοστό πωλήσεων επι του συνόλου παραγωγής για μια νεοσύστατη επιχείρηση μπορεί να προσεγγιστεί στις τιμές 89.43% και 99.23% αντίστοιχα.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Παραγωγή</b>	3511	3868	3365	2950	2750	3115	3343	2800	2950	3010
<b>Εγχώρια Κατανάλωση</b>	3300	3200	3029	3248	2852	3068	2996	2639	2640	2685
<b>Εγχώρια κατανάλωση ελληνικών κρασιών (95% της συνολικής κατανάλωσης)</b>	3135	3040	2877	3085.6	2709.4	2914.6	2846.2	2498.5	2508	2550.75
<b>Απόθεμα προ εξαγωγών</b>	376	828	488	-135.6	40.4	200.4	496.8	301.5	442	459.25
<b>Ποσοστό αποθέματος επι της συνολικής</b>	10.7%	21.4%	14.5%	-4.59%	1.47%	6.43%	14.86%	10.76%	14.95%	15.25%



παραγωγής προ εξαγωγών										
Εξαγωγή	320	340	304	370	376	289	243	281	280	265
Εθνικά Αποθέματα	56	488	184	-505.6	-335.6	-88.6	253.8	20.5	162	194.25
Ποσοστό αποθέματος επι της συνολικής παραγωγής μετά από εξαγωγές	1.6%	12.61 %	5.46%	-17.13%	-12.20%	-2.84%	7.6%	0.73%	5.49%	6.45%

Πίνακας 15.1: Παρουσίαση πωλήσεων των Ελληνικών οίνων σε χιλιάδες εκατόλιτρα

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η ζήτηση των οίνων της επιχείρησης αναμένεται να είναι κοντά στο 100%. Παρ’όλ’αυτά η απόφαση της επιχείρησης είναι η δέσμευση του 10% της συνολικής παραγωγής για αποθήκευση, ωρίμανση (ερυθρός οίνος) και πώληση μετά το τέλος της πρώτης πενταετίας σε αυξημένη τιμή, ενώ το υπόλοιπο 90% θα διατίθεται άμεσα στην αγορά.

## 15.2 Δυναμικότητα επιχείρησης

Με βάση τις μέσες τιμές παραγωγής που καταγράφονται σε εκτάσεις της περιοχής της Θεσσαλίας με τις ίδιες ποικιλίες σταφυλιών, το ύψος παραγωγής κρασιού που αναμένεται από την επιχείρηση είναι:

[ΠΑΡΑΓΩΓΗ] = {[ΜΕΣΗ ΣΤΡΕΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΑΛΑΓΟΥΖΙΑΣ]\*75%{συντελεστής απόδοσης στέμφυλων σε κρασί} + [ΜΕΣΗ ΣΤΡΕΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΞΙΝΟΜΑΥΡΟΥ]\*80%} \* [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΣΤΡΕΜΜΑΤΑ] ή

$$[ΠΑΡΑΓΩΓΗ] = \left[ 800 \frac{ΚΙΛΑ}{ΣΤΡΕΜΜΑ} * 75\% + 500 \frac{ΚΙΛΑ}{ΣΤΡΕΜΜΑ} * 80\% \right] * 50 [ΣΤΡΕΜΜΑΤΑ] \text{ ή}$$

$$[ΠΑΡΑΓΩΓΗ] = 50.000 [ΚΙΛΑ ΟΙΝΟΥ]$$

Σε αυτό το ύψος παραγωγής τα 30.000 κιλά είναι λευκού οίνου (μαλαγουζιά) ενώ τα υπόλοιπα 20.000 κιλά είναι ερυθρού οίνου (ξινόμαυρο). Με χρήση γυάλινων φιαλών 750 ml η τελική παραγωγή σε φιάλες κρασιού αναμένεται να είναι:



- Φιάλες λευκού  $30.000/0.75=40.000$  ή 60% της συνολικής παραγωγής
- Φιάλες ερυθρού  $20.000/0.75= 26.667$  ή 40% της συνολικής παραγωγής
- Συνολική παραγωγή =  $40.000+26.667 = 66.667$  φιάλες κρασιού

### 15.3 Προϋπολογισμός εσόδων

#### Έσοδα από πωλήσεις οίνων

Κατά την ανάλυση εσόδων θα μελετηθούν τρία εναλλακτικά σενάρια ως προς ύψος παραγωγής (καλή, μέση, κακή). Ως καλή θεωρείται μια παραγωγή σταφυλιών αυξημένη κατά 20% ενώ ως κακή θεωρείται μια παραγωγή μειωμένη κατά 20% από την μέση παραγωγή. Επομένως στο διάστημα της πενταετίας στα σενάρια που θα μελετηθούν περιλαμβάνονται ένα μέσο σενάριο κατά το οποίο η παραγωγή σε κάθε έτος της πενταετίας θα είναι ο μέσος όρος απόδοσης της ποικιλίας, ένα αισιόδοξο σενάριο στο οποίο η παραγωγή θα μεταβάλλεται ανά έτος από μέση σε κακή και ένα αισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο η παραγωγή θα μεταβάλλεται από καλή σε μέση.

Οι επιλογές πωλήσεων που θα κάνει η επιχείρηση σε κάθε αγορά για κάθε σενάριο παραγωγής αναλύονται στον παρακάτω πίνακα

Ύψος παραγωγής/ Αγορά	Οίνος	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο πωληθέντων	Απόθεμα	Σύνολο παραγωγής
Μέση παραγωγή (αρ. φιαλών)	Ερυθρός	0	5.000	15.000	20.000	6.667	26.667
	Λευκός	2.000	33.000	5.000	40.000	0	40.000
	Σύνολο/Αγορά	2.000	38.000	20.000	60.000	6.667	66.667
Υψηλή παραγωγή (αρ. φιαλών)	Ερυθρός	0	9.000	15.000	24.000	8.000	32.000
	Λευκός	2.000	41.000	5.000	48.000	0	48.000
	Σύνολο/Αγορά	2.000	50.000	20.000	72.000	8.000	80.000
Χαμηλή παραγωγή (αρ. φιαλών)	Ερυθρός	0	1.000	15.000	16.000	5.333	21.333
	Λευκός	2.000	25.000	5.000	32.000	0	32.000
	Σύνολο/Αγορά	2.000	26.000	20.000	48.000	5.333	53.333

Πίνακας 15.2: Όγκος πωλήσεων σε κάθε αγορά για όλα τα σενάρια παραγωγής

Με βάση τις παραπάνω επιλογές και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα αναμενόμενα έσοδα από την πώληση κρασιών για κάθε έτος για τα τρία σενάρια παραγωγής που θα μελετηθούν κατά την οικονομική ανάλυση είναι:

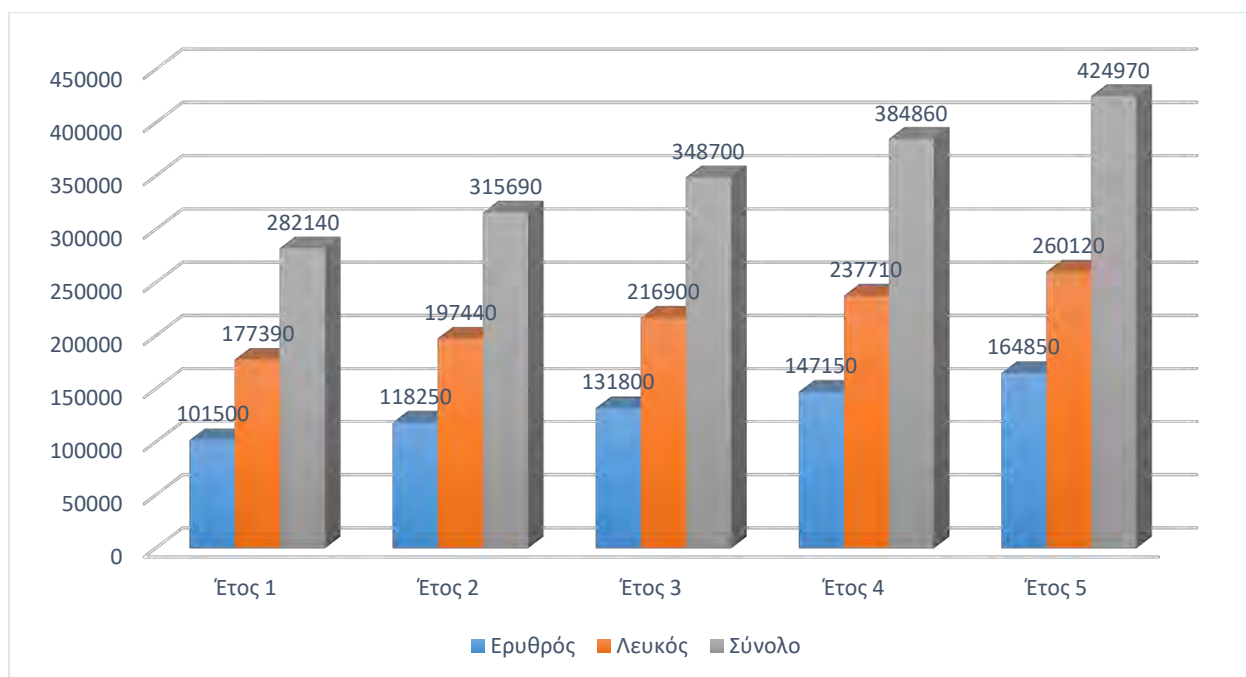




“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Έτος/Αγορά	Οίνος	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο
1 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	25.850€	78.900€	101.500€
	Λευκός	8.600€	146.190€	22.600€	177.390€
	Σύνολο/Αγορά	8.600€	172.040€	101.500€	282.140€
2 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	29.150€	89.100€	118.250€
	Λευκός	9.500€	162.690€	25.250€	197.440€
	Σύνολο/Αγορά	9.500€	191.840€	114.350€	315.690€
3 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	32.500€	99.300€	131.800€
	Λευκός	10.440€	178.860€	27.600€	216.900€
	Σύνολο/Αγορά	10.440€	211.360€	126.900€	348.700€
4 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	36.300€	110.850€	147.150€
	Λευκός	11.440€	196.020€	30.250€	237.710€
	Σύνολο/Αγορά	11.440€	232.320€	141.110	384.860€
5 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	40.650€	124.200€	164.850€
	Λευκός	12.520€	214.500€	33.100€	260.120€
	Σύνολο/Αγορά	12.520€	255.150€	157.300€	424.970

Πίνακας 15.3: Αναμενόμενα έσοδα για το μέσο σενάριο παραγωγής



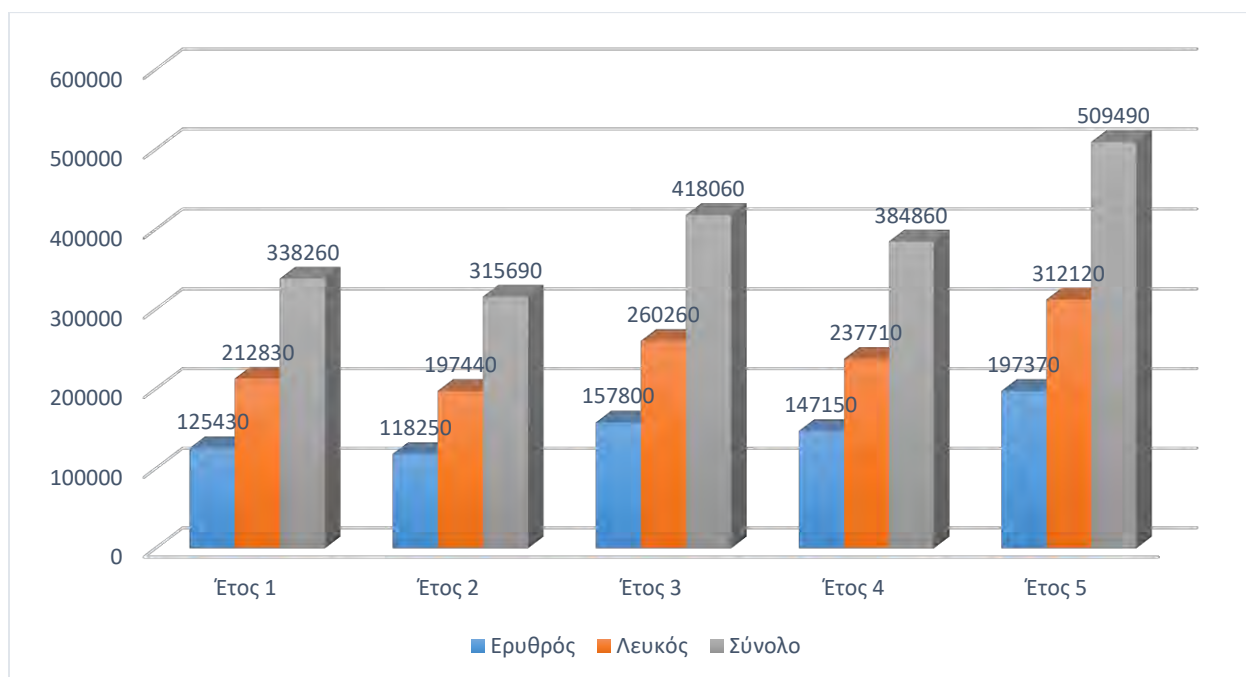
Γράφημα 15.1: Αναμενόμενα έσοδα για το μέσο σενάριο παραγωγής ανά έτος



“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Έτος/Αγορά	Οίνος	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο
1 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	46.530€	78.900€	125.430€
	Λευκός	8.600€	181.630€	22.600€	212.830€
	Σύνολο/Αγορά	8.600€	228.160€	101.500€	338.260€
2 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	29.150€	89.100€	118.250€
	Λευκός	9.500€	162.690€	25.250€	197.440€
	Σύνολο/Αγορά	9.500€	191.840€	114.350€	315.690€
3 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	58.500€	99.300€	157.800€
	Λευκός	10.440€	222.220€	27.600€	260.260€
	Σύνολο/Αγορά	10.440€	280.720€	126.900€	418.060€
4 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	36.300€	110.850€	147.150€
	Λευκός	11.440€	196.020€	30.250€	237.710€
	Σύνολο/Αγορά	11.440€	232.320€	141.110	384.860€
5 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	73.170€	124.200€	197.370€
	Λευκός	12.520€	266.500€	33.100€	312.120€
	Σύνολο/Αγορά	12.520€	339.670€	157.300€	509.490€

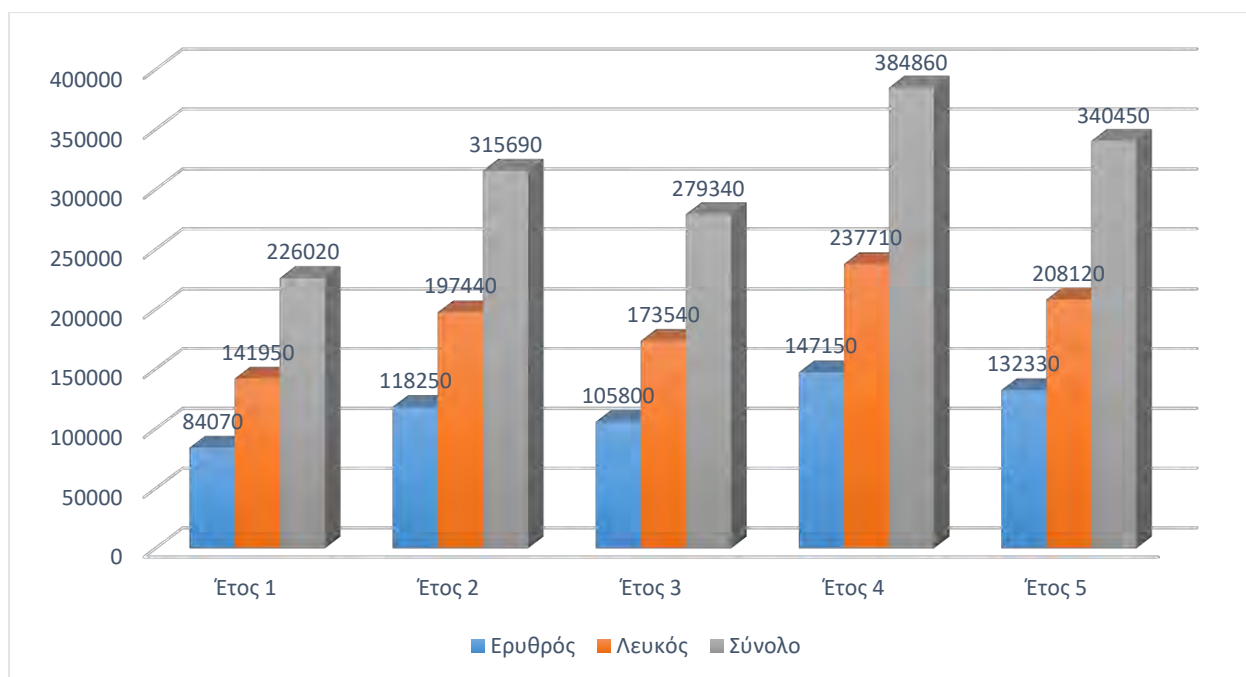
Πίνακας 15.4: Αναμενόμενα έσοδα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 15.2: Αναμενόμενα έσοδα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

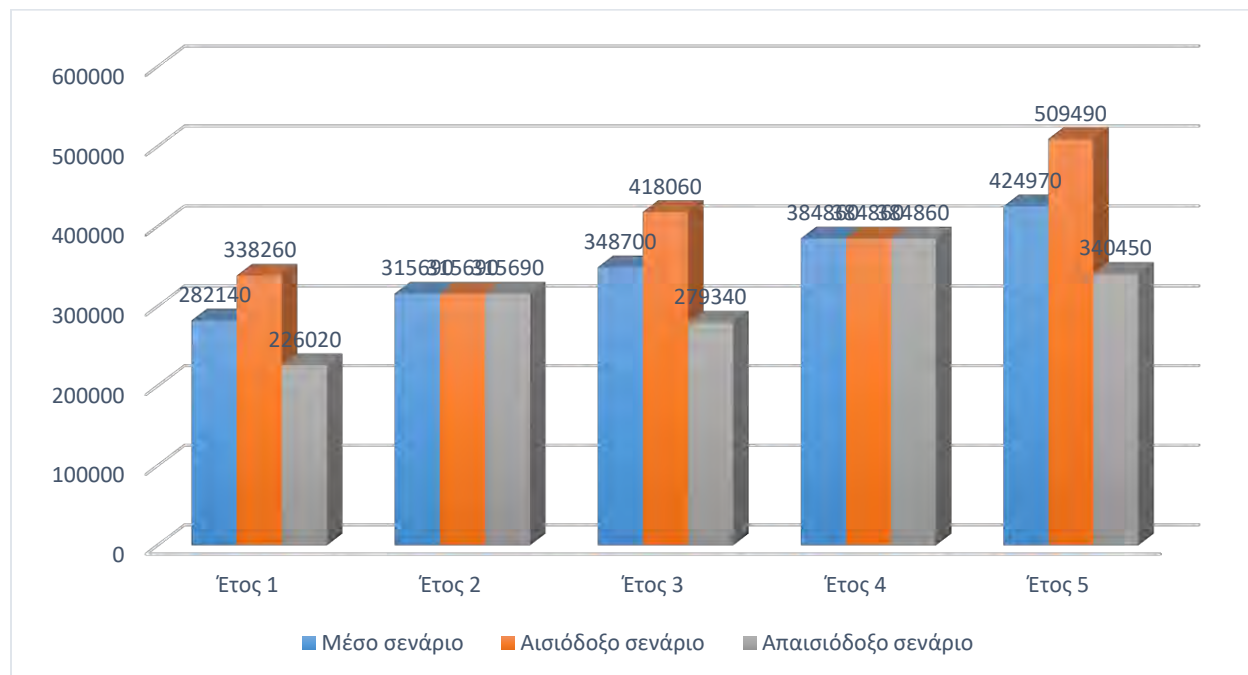
Έτος/Αγορά	Οίνος	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο
1 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	5.170€	78.900€	84.070€
	Λευκός	8.600€	110.750€	22.600€	141.950
	Σύνολο/Αγορά	8.600€	115.920€	101.500€	226.020€
2 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	29.150€	89.100€	118.250€
	Λευκός	9.500€	162.690€	25.250€	197.440€
	Σύνολο/Αγορά	9.500€	191.840€	114.350€	315.690€
3 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	6.500€	99.300€	105.800€
	Λευκός	10.440€	135.500€	27.600€	173.540€
	Σύνολο/Αγορά	10.440€	142.000€	126.900€	279.340€
4 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	36.300€	110.850€	147.150€
	Λευκός	11.440€	196.020€	30.250€	237.710€
	Σύνολο/Αγορά	11.440€	232.320€	141.110	384.860€
5 <sup>ο</sup> έτος	Ερυθρός	0€	8.130€	124.200€	132.330€
	Λευκός	12.520€	162.500€	33.100€	208.120€
	Σύνολο/Αγορά	12.520€	170.630€	157.300€	340.450€

Πίνακας 15.5: Αναμενόμενα έσοδα για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 15.3: Αναμενόμενα έσοδα για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Τέλος παρουσιάζονται τα έσοδα συνολικά από τις πωλήσεις κρασιών για κάθε σενάριο παραγωγής:

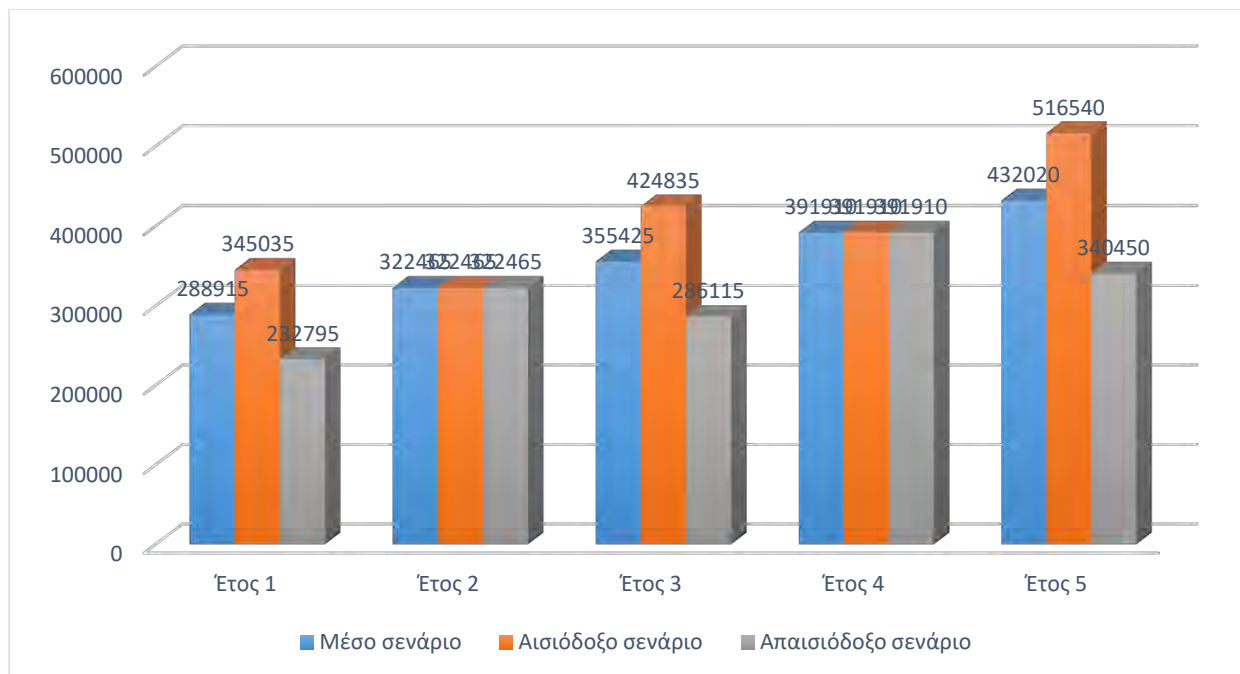


Γράφημα 15.4: Αναμενόμενα έσοδα για κάθε σενάριο παραγωγής

### Κρατικές και ευρωπαϊκές επιδοτήσεις

Με βάση την ισχύουσα κοινή αγροτική πολιτική (Κ.Α.Π. 2015-20) ορίζεται ως βασική στρεμματική επιδότηση για τις δενδρώδεις καλλιεργείες, συμπεριλαμβανομένων των αμπέλων, τα 51€/στρέμμα. Παράλληλα λόγω της βιολογικής μορφής που θα έχει η καλλιέργεια η επιχείρηση θα ενταχθεί στο Μέτρο 11 <<Βιολογική γεωργία>> της νέας Κ.Α.Π. Η δράση 11.1 αφορά τους νεοεισερχόμενους στις βιολογικές καλλιεργητικές μεθόδους και θα έχει τριετή διάρκεια, με ποσά ενίσχυσης που κυμαίνονται περίπου στα 84,5€/στρέμμα ετησίως για τα οινοποιήσιμα σταφύλια. Με το πέρας της τριετίας θα επιδιωχθεί η ένταξη σε επιδοτούμενα μέτρα ενίσχυσης της διατήρησης βιολογικής καλλιέργειας τα οποία θα επιδοτούν την καλλιέργεια με ποσά της τάξης των 90€/στρέμμα [28].

Σύμφωνα με τα παραπάνω η καλλιέργεια αναμένεται να ενισχυθεί με το ποσό των 2.550€/ έτος για την βασική στρεμματική επιδότηση, 4.225€/ έτος για τα πρώτα τρία έτη και 4.500€/ έτος για τα επόμενα χρόνια. Τελικά, τα έσοδα που αναμένεται να έχει η επιχείρηση για κάθε σενάριο παραγωγής είναι:



Γράφημα 15.5: Αναμενόμενα συνολικά έσοδα για κάθε σενάριο παραγωγής

#### 15.4 Πηγές χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση για την λειτουργία του οινοποιείου θα προέρχεται είτε από εξωτερικές πηγές (επιδότησεις, δανεισμός κλπ.), είτε μέσω συγχρηματοδότησης της συνολικής δαπάνης με έναν υποψήφιο επενδυτή.

#### Ενίσχυση για αναδιάρθρωση ή μετατροπή αμπελουργικών εκτάσεων

Το πρόγραμμα αυτό που θεσπίστηκε με βάση το άρθρο 46 του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1308/2013, τον κατ' εξουσιοδότηση κανονισμό (Ε.Ε) αριθ. 1149/2016 της επιτροπής και τον εκτελεστικό κανονισμό (Ε.Ε) 1150/2016 της επιτροπής, επιδοτεί την ποικιλιακή μετατροπή αμπελώνων, την μετεγκατάσταση και ποιοτική αναβάθμιση τους καθώς επίσης και την φύτευση νέων αμπελώνων.

Το ύψος της επιδότησης ποικίλει ανάλογα την περιφέρεια στην οποία βρίσκονται τα κτήματα οι οποίες και διακρίνονται σε:

- Περιφέρειες λιγότερο αναπτυγμένες με βάση το άρθρο 90 του κανονισμού Ε.Ε αριθ. 1303/2013 Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου και χρηματοδοτούνται με έως και 75% του κόστους φύτευσης



- Λοιπές περιφέρειες που χρηματοδοτούνται με το 50% του συνολικού κόστους φύτευσης.

Για να γίνει αποδεκτή μια αίτηση ένταξης στο πρόγραμμα η επιχείρηση οφείλει να συγκεντρώσει βαθμολογία ανώτερη του ορίου των 3 μονάδων. Τα κριτήρια προτεραιότητας ένταξης στο πρόγραμμα αναλύονται στον κατωτέρω πίνακα:

Κριτήριο Προτεραιότητας	Συντελεστής Βαρύτητας	Συντελεστής Συμμόρφωσης
A) Νέοι γεωργοί	0,1	10
B) Εκτάσεις που προορίζονται για αναδιάρθρωση στο πλαίσιο της βιωσιμότητας των μικρών και μεσαίων εκμεταλλεύσεων (1) 0-20 στρ. (2) 20-50 στρ. (3) >50 στρ.	0,3	10 7 5
Γ) Εκτάσεις που αντιμετωπίζουν φυσικούς ή άλλους ειδικούς περιορισμούς (Νησιά Αιγαίου)	0,2	10
Δ) Εκτάσεις όπου οι αμπελώνες δύνανται να παράξουν προϊόν ανώτερης ποιότητας (ΠΟΠ/ΠΓΕ)	0,2	10
Ε) Εκτάσεις όπου οι αμπελώνες συμβάλλουν στη διατήρηση του περιβάλλοντος (Βιολογική/Ολοκληρωμένη) (1) (2)	0,2	10 5
Σύνολο	1	

Πίνακας 15.6: Κριτήρια προτεραιότητας ένταξης στο πρόγραμμα νέας φύτευσης

Η κατάταξη των επιλέξιμων μεμονωμένων αιτήσεων γίνεται σε επίπεδο χώρας, με εφαρμογή του γενικού τύπου:

$$Pt=W1 *Pt1 + W2 *Pt2 +.....+ Wn*Ptn \text{ όπου:}$$

Pt= σύνολο βαθμών που αποδίδονται σε μια συγκεκριμένη μεμονωμένη αίτηση



W1 , W2 ..., Wn = συντελεστής βαρύτητας κριτηρίων

Pt1 , Pt2 ..., Ptn = συντελεστής συμμόρφωσης με τα κριτήρια

Με βάση τον παραπάνω τύπο η μοριοδότηση της επιχείρησης αναμένεται να είναι:

$$Pt = W1*Pt1+W2*Pt2+W3*Pt3+W4*Pt4+W5*Pt5 \Leftrightarrow$$

$$Pt = 0,10*0 + 0,3*7 + 0,2*0 + 0,2*0 + 0,2*10 \Leftrightarrow$$

$$Pt = 4,1 \text{ μονάδες} > 3$$

Επομένως η αίτηση της επιχείρησης για την ένταξη στο πρόγραμμα αναμένεται να γίνει αποδεκτή. Το ποσό με το οποίο θα επιδοτηθεί η επιχείρηση είναι 620€/στρέμμα σύμφωνα με τον πίνακα οικονομικών ενισχύσεων για την αναδιάρθρωση και μετατροπή [36], που μεταφράζεται συνολικά σε 31.000€.

#### Ενίσχυση για επενδύσεις σε επιχειρήσεις οινοπαραγωγής

Σύμφωνα με το άρθρο 50 του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1308/2013 περιόδου 2017-2018, η επιχείρηση θα επιδιώξει την εξασφάλιση ενίσχυσης της τάξης του 50% επί των συνολικών δαπανών για την ανέγερση και λειτουργία του οινοποιείου.

Δικαιούχοι αυτής της στήριξης είναι οι οινοποιητικές επιχειρήσεις ή οι οργανώσεις παραγωγών οίνου που παράγουν και διαθέτουν στο εμπόριο προϊόντα οίνου. Επίσης μπορούν να καταστούν δικαιούχοι και οι ενώσεις δύο ή περισσότερων παραγωγών οίνου ή διεπαγγελματικές οργανώσεις.

Οι δαπάνες για να είναι επιλέξιμες για στήριξη πρέπει συνδέονται με τις ακόλουθες δράσεις:

- Παραγωγής αμπελοοινικών προϊόντων-βελτίωση του προϊόντος,
- ποιοτικού ελέγχου,
- εμπορίας αμπελοοινικών προϊόντων,
- επενδύσεων που συνδέονται με την εκμετάλλευση εν γένει.

Για να γίνει αποδεκτή μια αίτηση ένταξης στο πρόγραμμα η επιχείρηση οφείλει να συγκεντρώσει βαθμολογία ανώτερη του ορίου των 25 μονάδων. Τα κριτήρια προτεραιότητας ένταξης στο πρόγραμμα αναλύονται στον κατωτέρω πίνακα:



ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΣΥΝΤΕΛΕΣΤ ΗΣ ΒΑΡΥΤΗΤΑΣ	ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ/ΣΥΜΜΟΡΦΩΣ Η
Α. Εξοικονόμηση ενέργειας- Περιβάλλον	Αγορά μηχανημάτων που συμβάλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας	0,15	0/100
	Μείωση κατανάλωσης ενέργειας- Χρήση πηγών ενέργειας φιλικών προς το περιβάλλον	0,15	0/100
	Παραγωγή Βιολογικών προϊόντων	0,10	0/100
Β. Είδος παραγόμενου προϊόντος	Παραγωγή προϊόντων ποιότητας ΠΟΠ/ΠΓΕ/Ποικιλιακώ ν και οίνων ονομασίας κατά παράδοση	0,10	0/100
Γ. Μέγεθος οινοπαραγωγής	Σύνολο οινοπαραγωγής 200- 500 εκατόλιτρα Μ.Ο. διετίας	0,15	0/100
	Σύνολο οινοπαραγωγής 500,1-5.000 εκατόλιτρα Μ.Ο. διετίας	0,10	0/100
	Σύνολο οινοπαραγωγής 5.000,1 και άνω Μ.Ο. διετίας	0,05	0/100
Δ. Είδος Επιχείρησης	Συλλογικές δομές (π.χ. Συνεταιρισμοί/Οργαν ώσεις παραγωγών/ Ενώσεις οινοπαραγωγών)	0,20	0/100
Σύνολο		1	

*Πίνακας 15.7: Κριτήρια προτεραιότητας ένταξης στο πρόγραμμα ανέγερσης και λειτουργίας νέου  
οινοποιείου*





Η κατάταξη των επιλέξιμων αιτήσεων γίνεται σε επίπεδο χώρας, με εφαρμογή του γενικού τύπου:

$$Pt = W1 * Pt1 + W2 * Pt2 + ..... + Wn * Ptn, \text{ όπου:}$$

$W1, W2..., Wn$  = συντελεστής βαρύτητας κριτηρίων

$Pt1, Pt2..., Ptn$  = συντελεστής συμμόρφωσης με τα κριτήρια

Με βάση τον παραπάνω τύπο η μοριοδότηση της επιχείρησης αναμένεται να είναι:

$$Pt = W1 * Pt1 + W2 * Pt2 + W3 * Pt3 + W4 * Pt4 + W5 * Pt5 + W6 * Pt6 + W7 * Pt7 + W8 * Pt8 \Leftrightarrow$$

$$Pt = 0,15 * 100 + 0,15 * 0 + 0,10 * 100 + 0,10 * 0 + 0,15 * 100 + 0,10 * 0 + 0,05 * 0 + 0,20 * 0 \Leftrightarrow$$

$$Pt = 40 \text{ μονάδες} > 25$$

Επομένως η αίτηση της επιχείρησης για την ένταξη στο πρόγραμμα αναμένεται να γίνει αποδεκτή.

#### Λήψη χρηματοδότησης από τράπεζα

Έπειτα από επικοινωνία με τραπεζικά καταστήματα της περιοχής, η τράπεζα Eurobank προσφέρει τους πιο ευνοϊκούς όρους δανειοληψίας. Πιο συγκεκριμένα προσφέρει δάνειο απόκτησης επαγγελματικής στέγης και εξοπλισμού με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ύψος δανείου από 5.000 έως 200.000€.
- Διάρκεια αποπληρωμής έως 20 χρόνια
- Κυμαινόμενο επιτόκιο 5.8-6,5% για επαγγελματική στέγη και 6,9-7,5% για επαγγελματικό εξοπλισμό.
- Περίοδο χάριτος που φτάνει τα 2 χρόνια.
- Αποπληρωμή σε μηνιαίες ή και τριμηνιαίες δόσεις.
- Δυνατότητα πρόωρης αποπληρωμής χωρίς επιβάρυνση.

Κατά την λήψη τραπεζικού δανεισμού θα μελετηθούν δύο διαφορετικά σενάρια. Το πρώτο σενάριο περιλαμβάνει την κάλυψη των εξόδων επαγγελματικής στέγης και εξοπλισμού πλήρως από τραπεζικό δανεισμό ενώ το δεύτερο σενάριο περιλαμβάνει μερική κάλυψη των αναγκών από την τράπεζα με το υπόλοιπο ποσό να καλύπτεται από υποψήφιο επενδυτή (όπως αναλύεται στην παράγραφο 16.1)

Για το πρώτο σενάριο χρηματοδότησης η επιχείρηση αναμένεται να χρειαστεί ως κεφάλαιο έναρξης (όπως αναλύεται στην παράγραφο 16.2.1) ένα ποσό 113.550€ για κτηριακές



εγκαταστάσεις και 154.300€ για μηχανολογικό εξοπλισμό. Για την κάλυψη των κεφαλαίων αυτών θα ζητηθούν δύο διαφορετικά δάνεια η αποπληρωμή των οποίων αναλύεται παρακάτω:

#### Δάνειο Επαγγελματικής Στέγης

Η τράπεζα έχει την δυνατότητα να χρηματοδοτήσει το κτήριο αξίας 113.550€ με περίοδο αποπληρωμής δέκα χρόνια απαιτώντας μηνιαία δόση 1.281€ ή 15.372/έτος με μέσο κυμαινόμενο επιτόκιο 5,8%.

Για τον υπολογισμό των τόκων ( $I_y$ ) και της αποπληρωμής κεφαλαίου ( $R_y$ ) όπου  $y$  είναι ο δείκτης του έτους χρησιμοποιείται το ακόλουθο μοντέλο (Γ. Λυμπερόπουλος, Γ. Σαχαρίδης, 2013, σελ.23):

Η μηνιαία δόση είναι σταθερή και ίση με  $A=15.372\text{€}/\text{έτος}$

Η ετήσια καταβολή τόκου υπολογίζεται ως εξής:  $I_{y+1} = B_y \cdot (5,8\%)$

Η ετήσια αποπληρωμή αρχικού κεφαλαίου υπολογίζεται ως εξής:  $R_y = A - I_y$

Το υπόλοιπο του αρχικού κεφαλαίου υπολογίζεται ως εξής  $B_{y+1} = B_y - R_{y+1}$

Με βάση τα παραπάνω οι τόκοι και τα ποσά για αποπληρωμή αρχικού δανείου που θα πληρώσει η επιχείρηση για τα πέντε πρώτα χρόνια αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

Έτος (y)	Δόση (A)	Καταβολή τόκου ( $I_y$ )	Αποπληρωμή κεφαλαίου ( $R_y=A-I_y$ )	Υπόλοιπο κεφαλαίου δανείου ( $B_y$ )
0	-	-	-	113.550€
1	15.372€	6.585,90€	8.786,10€	104.763,90€
2	15.372€	6.076.30€	9.295.69€	95.468,21€
3	15.372€	5.537,15€	9.834.84€	85.633,37€
4	15.372€	4.966,73€	10.405,27€	75.228,1€
5	15.372€	4.363,23€	11.008,77€	64.219,33€

Πίνακας 15.8: Ποσά πληρωμής δανείου επαγγελματικής στέγης για την πρώτη πενταετία

Σύμφωνα με τα παραπάνω η επιχείρηση με το τέλος της πενταετίας θα έχει πληρώσει 49.330,67€ (43,4% επι του αρχικού ποσού) για αποπληρωμή του αρχικού κεφαλαίου και



27.529,33€ σε τόκους. Για την αποπληρωμή του δανείου επαγγελματικής στέγης η επιχείρηση αναμένεται να πληρώσει συνολικά 153.720€.

#### Δάνειο επαγγελματικού εξοπλισμού

Η τράπεζα έχει την δυνατότητα να χρηματοδοτήσει τον απαραίτητο εξοπλισμό αξίας 154.300€ με περίοδο αποπληρωμής δέκα χρόνια απαιτώντας μηνιαία δόση 1.828€ ή 21.936€/έτος με μέσο κυμαινόμενο επιτόκιο 6,9%.

Με βάση τα παραπάνω οι τόκοι και τα ποσά για αποπληρωμή αρχικού δανείου που θα πληρώσει η επιχείρηση για τα πέντε πρώτα χρόνια αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

Έτος (y)	Δόση (A)	Καταβολή τόκου (I <sub>y</sub> )	Αποπληρωμή κεφαλαίου (R <sub>y</sub> =A-I <sub>y</sub> )	Υπόλοιπο κεφαλαίου δανείου (B <sub>y</sub> )
0	-	-	-	154.300€
1	21.936€	10.646,70€	11.289,90€	143.010,70€
2	21.936€	9.867,74€	12.068.26€	130.942,43€
3	21.936€	9.035,02€	12.900,97€	118.041,45
4	21.936€	8.144,86€	13.791,14€	104.250,31€
5	21.936€	7.193,27€	14.742,72€	89.507,58€

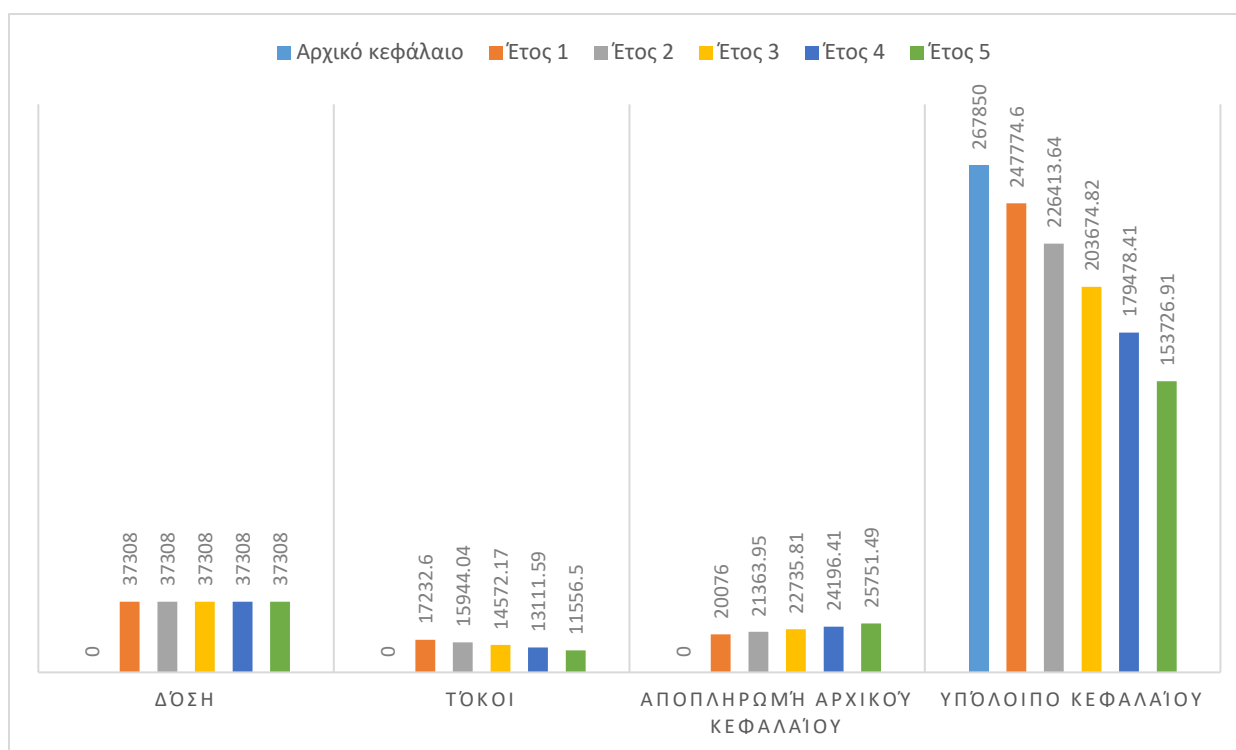
Πίνακας 15.9: Ποσά πληρωμής δανείου επαγγελματικού εξοπλισμού για την πρώτη πενταετία

Σύμφωνα με τα παραπάνω η επιχείρηση με το τέλος της πενταετίας θα έχει πληρώσει 64.792,42€ (42% επι του αρχικού ποσού) για αποπληρωμή του αρχικού κεφαλαίου και 44.887,60€ σε τόκους. Για την αποπληρωμή του δανείου επαγγελματικού εξοπλισμού η επιχείρηση αναμένεται να πληρώσει συνολικά 219.360€.

Σωρευτικά τα ποσά που αναμένεται να πληρώσει σε δάνεια η επιχείρηση για τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας παρουσιάζονται παρακάτω:

Έτος (y)	Δόση (A)	Καταβολή τόκου (I <sub>y</sub> )	Αποπληρωμή κεφαλαίου (R <sub>y</sub> =A-I <sub>y</sub> )	Υπόλοιπο κεφαλαίου δανείου (B <sub>y</sub> )
0	-	-	-	267.850€
1	37.308€	17.232,60€	20.076€	247.774,60€
2	37.308€	15.944,04€	21.363,95€	226.413.64€
3	37.308€	14.572,17€	22.735,81€	203.674,82€
4	37.308€	13.111,59€	24.196,41€	179.478.41€
5	37.308€	11.556,5€	25.751,49€	153.726,91€

*Πίνακας 15.10: Συνολικά ποσά πληρωμής δανείων ανά έτος για την πρώτη πενταετία*



*Γράφημα 15.6: Συνολικά ποσά πληρωμής δανείων ανά έτος για την πρώτη πενταετία*

Για το δεύτερο σενάριο χρηματοδότησης η επιχείρηση αναμένεται να χρειαστεί ως κεφάλαιο για ανέγερση επαγγελματικής στέγης (όπως αναλύεται στην παράγραφο 16.1) το ποσό των 108.925€, η αποπληρωμή του οποίου αναλύεται παρακάτω:



### Δάνειο Επαγγελματικής Στέγης

Η τράπεζα έχει την δυνατότητα να χρηματοδοτήσει το κτήριο αξίας 108.925€ με περίοδο αποπληρωμής δέκα χρόνια απαιτώντας μηνιαία δόση 1.229€ ή 14.178€/έτος με μέσο κυμαινόμενο επιτόκιο 5,8% και εξασφάλιση του κεφαλαίου με προσημείωση ακινήτου.

Με βάση τα παραπάνω οι τόκοι και τα ποσά για αποπληρωμή αρχικού δανείου που θα πληρώσει η επιχείρηση για τα πέντε πρώτα χρόνια αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

Έτος (y)	Δόση (A)	Καταβολή τόκου (I <sub>y</sub> )	Αποπληρωμή κεφαλαίου (R <sub>y</sub> =A-I <sub>y</sub> )	Υπόλοιπο κεφαλαίου δανείου (B <sub>y</sub> )
0	-	-	-	108.925€
1	14.178€	6.317,65€	7.860,35€	101.064,65€
2	14.178€	5.861,75€	8.316,25€	92.748,40€
3	14.178€	5.379,41€	8.798,60€	83.949,81€
4	14.178€	4.869,08€	9.308,91€	74.640,90€
5	14.178€	4.329,17€	9.848,83€	64.792,07€

Πίνακας 15.11: Ποσά πληρωμής δανείου επαγγελματικής στέγης για το 2ο σενάριο χρηματοδότησης

Σύμφωνα με τα παραπάνω η επιχείρηση με το τέλος της πενταετίας θα έχει πληρώσει 44.132,93€ (40,51% επι του αρχικού ποσού) για αποπληρωμή του αρχικού κεφαλαίου και 26757,06€ σε τόκους. Για την αποπληρωμή του δανείου επαγγελματικής στέγης η επιχείρηση αναμένεται να πληρώσει συνολικά 141.780€.

## 16 Οικονομική ανάλυση

### 16.1 Παραδοχές στην οικονομική ανάλυση

Με βάση τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης θα πραγματοποιηθούν προβλέψεις για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας με αφετηρία το οικονομικό έτος 2018.

Κατά την οικονομική ανάλυση θα μελετηθούν τρία εναλλακτικά σενάρια ως προς ύψος παραγωγής (καλή, μέση, κακή). Ως καλή θεωρείται μια παραγωγή σταφυλιών αυξημένη κατά 20% ενώ ως κακή θεωρείται μια παραγωγή μειωμένη κατά 20% από την μέση παραγωγή. Επομένως στο διάστημα της πενταετίας στα σενάρια που θα μελετηθούν περιλαμβάνονται ένα μέσο σενάριο κατά το οποίο η παραγωγή σε κάθε έτος της πενταετίας θα είναι ο μέσος όρος απόδοσης της ποικιλίας, ένα αισιόδοξο σενάριο στο οποίο η παραγωγή θα μεταβάλλεται ανά έτος από μέση σε κακή και ένα αισιόδοξο σενάριο κατά το οποίο η παραγωγή θα μεταβάλλεται από καλή σε μέση.

Παράλληλα θα μελετηθούν δύο διαφορετικές περιπτώσεις χρηματοδότησης. Στην πρώτη περίπτωση η χρηματοδότηση της επένδυσης θα προέρχεται σε ένα ποσοστό 15,73% ή 50.000€ από ιδιωτικά κεφάλαια ενώ το υπόλοιπο 84,27% ή 267.850€ θα προέρχεται από τραπεζικό δανεισμό. Αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση η χρηματοδότηση της επένδυσης θα προέρχεται σε ποσοστό 50% ή 158.925€ από υποψήφιο επενδυτή, σε ποσοστό 15,73% ή 50.000€ από ιδιωτικά κεφάλαια και σε ποσοστό 34,27% ή 108.925€ από τραπεζικό δανεισμό.

Τα κέρδη της επιχείρησης θα διανέμονται στο τέλος κάθε οικονομικής χρήσης τον μήνα Δεκέμβριο σε ποσοστό 5% για τακτικό αποθεματικό, 70% για υπόλοιπο εις νέο και 25% σε μετοχικό μέρισμα, με φορολογικό συντελεστή επι των κερδών της τάξης του 29%.

### 16.2 Ανάλυση εξόδων (προϋπολογισμός επιχειρηματικού σχεδίου)

Τα έξοδα χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στα έξοδα για την έναρξη του έργου και στα έξοδα για την λειτουργία της επιχείρησης.

#### 16.2.1 Κεφάλαιο έναρξης

Το κεφάλαιο έναρξης του οινοποιείου περιλαμβάνει έξοδα που σχετίζονται με πάγιες επενδύσεις της επιχείρησης σε κτηριακές εγκαταστάσεις, μηχανολογικό εξοπλισμό (δεξαμενές, αντλίες, εργαστηριακό εξοπλισμό κ.α.), μεταφορικά μέσα (φορτηγά), λοιπό εξοπλισμό (έπιπλα και μικροσυσσκευές), καθώς και σε δαπάνες έναρξης και εξοπλισμού αμπελοκαλλιέργειας. Τα προλειτουργικά έξοδα περιλαμβάνουν κυρίως δαπάνες νομικής φύσεως για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και την λήψη των κατάλληλων αδειών λειτουργίας. Στο πλαίσιο



αυτό εντάσσεται και το κεφάλαιο κίνησης αλλά και ένα ποσό για απρόβλεπτες δαπάνες το οποίο και θα οριστεί σε ένα ποσοστό 3% επι του κεφαλαίου έναρξης. Πιο συγκεκριμένα τα έξοδα έναρξης της επιχείρησης αναλύονται παρακάτω:

Κτιριακές εγκαταστάσεις	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
<b>Κτήριο</b>			
Χωματουργικά	1	5.000	2.500
Θεμελίωση	1	4.000	2.000
Κατασκευή μεταλλικού κτιρίου	1	110.000	55.000
Τοιχοποιία-Βαφές	1	15.000	7.500
Δάπεδα	1	6.000	3.000
Κουφώματα	10	7.000	3.500
Είδη υγιεινής	2	2.000	1.000
Δίκτυα ύδρευσης-Αποχέτευση	1	12.000	6.000
Ηλεκτρολογική εγκατάσταση	1	15.000	7.500
<b>Περίφραξη αμπελώνων</b>	1	20.000	10.000
<b>Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου</b>	1	5.000	2.500
<b>Σύνολο</b>		201.000	100.500

Πίνακας 16.1: Δαπάνες κτιριακών εγκαταστάσεων

Τεχνικές εγκαταστάσεις κτιρίου	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
Δίκτυο επικοινωνίας	1	500	250
Δίκτυο υπολογιστών	1	500	250
Σύστημα ασφαλείας	1	4.000	2.000
Σύστημα πυρανίχνευσης	1	3.500	1.750
Κλιματισμός κτιρίου	1	5.000	2.500
<b>Σύνολο</b>		13.500	6.750

Πίνακας 16.2: Δαπάνες τεχνικών εγκαταστάσεων κτιρίου



Λοιπός εξοπλισμός κτηρίου	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
<b>Επίπλωση χώρου</b>			
Γραφεία	4	800	800
Καρέκλες	40	1.200	1.200
Βιβλιοθήκες	3	400	400
Σύνολο επίπλωσης		2.400	2.400
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές-Αυτοματισμοί	-	3.000	1.500
<b>Σύνολο</b>		7.800	6.300

Πίνακας 16.3: Δαπάνες λοιπού εξοπλισμού κτιρίου

Μηχανολογικός εξοπλισμός	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
<b>Χώρος παραλαβής σταφυλιών</b>			
Ταινία διαλογής	1	4.500	2.250
Αναβατόριο	2	11.000	5.500
Εκραγιστήρας περιστρεφόμενου τυμπάνου	1	6.000	3.000
Αντλία σταφυλοπολτού έκκεντρου άξονα	1	4.500	2.250
<b>Χώρος επεξεργασίας</b>			
Πιεστήριο υδραυλικό κατακόρυφο 5tn	2	10.500	5.250
Δεξαμενές απολάσπωσης γλεύκους-σταθεροποίησης 5tn	6	13.800	6.900
<b>Χώρος οινοποίησης</b>			
Δεξαμενές ζύμωσης 10 tn	6	25.000	12.500
Οινοποιητές 10tn	6	33.000	16.500





Αντλίες μεταφοράς γλεύκους (3’')	4	5.000	2.500
Ψυκτικό σύστημα ελέγχου θερμοκρασίας χώρου	1	5.000	2.500
Δρύινα βαρέλια (200 lit)/5 έτη	100	22.000	11.000
Πλυντήριο και στεγνωτήριο φιαλών	2	800	400
Εμφιαλωτήριο	1	1.800	900
Συσκευαστήριο (Τάπωμα + Ετικετάρισμα)	2	7.000	3.500
Λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	1	800	400
<b>Εξοπλισμός οινολογικού εργαστηρίου</b>			
Πεχάμετρο	1	150	75
Διάφορα αντιδραστήρια		200	100
Μικροσκόπιο	1	3.000	1.500
Αλκοολόμετρο οίνου	1	150	75
Συσκευή θειοδομέτρησης	1	300	150
Συσκευή οξύμετρησης	1	200	100
Διαθλασίμετρο	1	100	50
Φασματοφωτόμετρο	1	200	100
Ζυγοί ακριβείας	2	600	300
<b>Σύνολο</b>		155.600	77.800

Πίνακας 16.4: Δαπάνες μηχανολογικού εξοπλισμού

Φύτευση αμπέλων	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
Φυτά	12.500	75.000	44.000
Προετοιμασία εδάφους-Προσωπικό		1000	1.000
<b>Σύνολο</b>		76.000	45.000

Πίνακας 16.5: Δαπάνες φύτευσης αμπέλων



Εξοπλισμός αμπελοκαλλιέργειας	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
Γεωργικός ελκυστήρας	1	20.000	10.000
Παρελκόμενα	4	15.000	7500
<b>Σύνολο</b>		35.000	17.500

Πίνακας 16.6: Δαπάνες εξοπλισμού αμπελοκαλλιέργειας

Μεταφορικά μέσα	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
Φορτηγά	1	20.000	10.000
Ανυψωτικό μηχάνημα	1	8.000	4.000
<b>Σύνολο</b>		28.000	14.000

Πίνακας 16.7: Δαπάνες μεταφορικών μέσων

Προλειτουργικές δαπάνες	Ποσότητα	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
Άδεια κτηρίου-Άδεια αμπελοκαλλιέργειας	2	10.000	10.000
Συμβολαιογραφικά έξοδα	1	500	500
Διαφήμιση	1	1.000	1.000
<b>Σύνολο</b>		11.500	11.500

Πίνακας 16.8: Προλειτουργικές δαπάνες

Είδος δαπάνης	Δαπάνη (€)	Δαπάνη με ένταξη σε πρόγραμμα ενίσχυσης (€)
<b>Δαπάνες έναρξης</b>		
Κτηριακές εγκαταστάσεις	201.000	100.500
Τεχνικές εγκαταστάσεις κτιρίου	13.500	6.750
Λοιπός εξοπλισμός κτιρίου	7.800	6.300



Μηχανολογικός εξοπλισμός	155.600	77.800
Φύτευση αμπέλων	76.000	45.000
Εξοπλισμός αμπελοκαλλιέργειας	35.000	17.500
Μεταφορικά μέσα	28.000	14.000
<b>Προληπτικές δαπάνες</b>		
Δαπάνες νομικής φύσεως	10.500	10.500
Δαπάνες διαφήμισης- προώθησης	1000	1.000
<b>Κεφάλαιο κίνησης</b>		
Διαθέσιμο κεφάλαιο	30.000	30.000
Απρόβλεπτες δαπάνες	16.000	8.500
<b>Σύνολο</b>	<b>574.400</b>	<b>317.850</b>

Πίνακας 16.9: Δαπάνες έναρξης οινοποιείου

### 16.2.2 Πάγια λειτουργικά έξοδα

Τα πάγια λειτουργικά έξοδα του οινοποιείου περιλαμβάνουν κατά κύριο λόγο τους μισθούς και το κόστος ασφάλισης των εργαζομένων, λογαριασμούς επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας και δαπάνες για την συντήρηση των μηχανήματων και του εξοπλισμού. Τα έξοδα αυτά αναμένεται να σταθεροποιηθούν με το πέρασμα των δύο πρώτων ετών λόγω του σταθερού αριθμού εργαζομένων στην επιχείρηση και της σταδιακής αύξησης κατά την πρώτη τριετία των δαπανών συντήρησης εξοπλισμού και διαφήμισης των προϊόντων. Πιο αναλυτικά τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης παρουσιάζονται παρακάτω:

Τίτλος	Αριθμός ατόμων	Μήνες εργασίας	Δαπάνη (€)
Προσωπικό αμπελιού	5	2	7.500
<b>Προσωπικό παραγωγής</b>			
Μόνιμοι	1	12	9.600
Εποχικοί	4	4	10.000
Γραμματέας	1	12	9.600
Οινολόγος	1	6	7.000
Λογιστής	1	12	3.000
Συνεργείο καθαρισμού	-		2.000
<b>Σύνολο</b>			<b>48.700</b>

Πίνακας 16.10: Κόστος προσωπικού (Μισθοδοσία και ασφάλιση)



	Ποσότητα	Δαπάνη (€)
<b>ΔΕΗ</b>		
Ανάγκες ποτίσματος	1	1.000
Ανάγκες οινοποιείου	1	6.000
<b>Υδρευση</b>	1	800
<b>Τηλεφωνία-Ίντερνετ</b>	1	200
Σύνολο		8.000

Πίνακας 16.11: Δαπάνες ΔΕΚΩ

	Έτος				
	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>
Διαφήμιση σε τοπικά μέσα	1.000	1.000	1.000	0	0
Διαδικτυακή σελίδα	800	800	800	800	800
Συμμετοχή σε διεθνείς και εγχώριους διαγωνισμούς-εκθέσεις	0	4.000	5.000	5.000	3.500
Σύνολο	1.800	5.800	6.800	5.800	4.300

Πίνακας 16.12: Δαπάνες μάρκετινγκ

	Έτος				
	1 <sup>ο</sup>	2 <sup>ο</sup>	3 <sup>ο</sup>	4 <sup>ο</sup>	5 <sup>ο</sup>
Μισθοδοσία-Ασφάλιση	48.700	48.700	48.700	48.700	48.700
Πρωθητικές ενέργειες	1.800	5.800	6.800	5.800	4.300
ΔΕΗ, Υδρευση, Τηλεφωνία-Ίντερνετ	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Ασφάλιση οινοποιείου	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Συντήρηση και επισκευές μηχανημάτων	5.000	7.000	8.500	9.000	9.000
Συντήρηση εγκαταστάσεων	4.000	5.000	5.500	7.000	7.500



Απρόβλεπτες δαπάνες	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Σύνολο	80.500	87.500	90.500	91.500	90.500

Πίνακας 16.13: Πάγια λειτουργικά έξοδα

### 16.2.3 Κόστος πωληθέντων

Ο προϋπολογισμός του κόστους των πωληθέντων περιλαμβάνει όλα εκείνα τα έξοδα που είναι απαραίτητα για την παρασκευή των τελικών προϊόντων. Οι κυριότερες δαπάνες για την επιχείρηση είναι διάφορα ετήσια έξοδα αμπελοκαλλιέργειας καθώς και έξοδα παραγωγής και εμφιάλωσης του κρασιού. Πιο αναλυτικά τα κόστη παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες:

	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Δαπάνη (€)
<b>Κόστη Αμπελοκαλλιέργειας</b>			
Χημική ανάλυση εδάφους	1	100	100
Ψεκασμοί	1	1.000	1.000
Πετρέλαιο	1	1.500	1.500
<b>Κόστη οινοποίησης</b>			
Αγορά φιαλών	66.670	1.2	80.040
Αγορά προϊόντων συσκευασίας	66.670	0.15	10.000
Αγορά κιβωτίων (Ανά εξάδα φιαλών)	11.112	0.5	5.560
Αγορά πωμάτων από φυσικό φελλό	66.670	0.3	20.010
Σύνολο			118.210

Πίνακας 16.14: Προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων (έτος μέσης παραγωγής)

	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Δαπάνη (€)
<b>Κόστη Αμπελοκαλλιέργειας</b>			
Χημική ανάλυση εδάφους	1	100	100
Ψεκασμοί	1	1.000	1.000
Πετρέλαιο	1	1.500	1.500



Κόστη οινοποίησης			
Αγορά φιαλών	80.000	1.2	96.000
Αγορά προϊόντων συσκευασίας	80.000	0.15	12.000
Αγορά κιβωτίων (Ανά εξάδα φιαλών)	13.334	0.5	6.667
Αγορά πωμάτων από φυσικό φελλό	80.000	0.3	24.000
Αυξημένη κατανάλωση ρεύματος κατά 20% <sup>7</sup>	-	-	1.600
Επιπρόσθετες εργατοώρες προσωπικού <sup>8</sup>	-	-	3.500
Σύνολο			146.367

Πίνακας 16.15: Προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων (έτος υψηλής παραγωγής)

	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Δαπάνη (€)
<b>Κόστη Αμπελοκαλλιέργειας</b>			
Χημική ανάλυση εδάφους	1	100	100
Ψεκασμοί	1	1.000	1.000
Πετρέλαιο	1	1.500	1.500
<b>Κόστη οινοποίησης</b>			
Αγορά φιαλών	53.340	1.2	64.008
Αγορά προϊόντων συσκευασίας	53.340	0.15	8.001
Αγορά κιβωτίων (Ανά εξάδα φιαλών)	8.890	0.5	4.445
Αγορά πωμάτων από φυσικό φελλό	53.340	0.3	16.002
Μειωμένη κατανάλωση ρεύματος κατά 20%	-	-	-1.600

<sup>7</sup> Λόγω αυξημένης παραγωγής αναμένεται και αντίστοιχη αύξηση στην κατανάλωση ρεύματος.

<sup>8</sup> Λόγω αυξημένης παραγωγής οι εποχικοί εργάτες αναμένεται να εργαστούν 20% επιπλέον του αρχικά υπολογισμένου χρόνου εργασίας



*“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”*  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Μειωμένες εργατώρες προσωπικού	-	-	-3.500
Σύνολο			89.956

Πίνακας 16.16: Προβλεπόμενο συνολικό κόστος πωληθέντων (έτος χαμηλής παραγωγής)

Στον υπολογισμό των μεταβλητών εξόδων πρέπει να συμπεριληφθούν και έξοδα για προώθηση και διανομή των οίνων σε εγχώριο επίπεδο που ανέρχονται σε 8.000€, καθώς και έξοδα μεταφοράς και προώθησης των οίνων στην Γερμανία ύψους 12.000€.

Τέλος παρουσιάζονται συγκεντρωμένα τα συνολικά έξοδα πωληθέντων και λειτουργικά έξοδα για κάθε έτος και για κάθε σενάριο παραγωγής:

Έτος/Αγορά	Είδος εξόδων	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο
1 <sup>ο</sup> έτος	Λειτουργικά	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 80.500 = 2.683,3\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 80.500 = 50.983,3\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 80.500 = 26.833,33\text{€}$	80.500€
	Κόστος πωληθέντων	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 118.210 = 3.940,33\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 118.210 = 74.866,33\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 118.210 = 39.403,33\text{€}$	118.210€
	Σύνολο/Αγορά	6.623,66€	125.849,6+8.000=133.849,6€	66.236,66+12.000=78.236,66€	218.710€
2 <sup>ο</sup> έτος	Λειτουργικά	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 87.500 = 2.916,6\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 87.500 = 55.416,6\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 87.500 = 29.166,66\text{€}$	87.500€
	Κόστος πωληθέντων	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 118.210 = 3.940,33\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 118.210 = 74.866,33\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 118.210 = 39.403,33\text{€}$	118.210€
	Σύνολο/Αγορά	6.856,99€	130.283+8.000=138.283€	68.570+12.000=80.570€	222.710€
3 <sup>ο</sup> έτος	Λειτουργικά	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 90.500 = 3.016,66\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 90.500 = 57.316,6\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 90.500 = 30.166,66\text{€}$	90.500€
	Κόστος πωληθέντων	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 118.210 = 3.940,33\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 118.210 = 74.866,33\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 118.210 = 39.403,33\text{€}$	118.210€
	Σύνολο/Αγορά	6.956,99€	132.183+8.000=140.283€	69.570+12.000=81.570€	228.710€
4 <sup>ο</sup> έτος	Λειτουργικά	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 91.500 = 3.050\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 91.500 = 57.950\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 91.500 = 30.500\text{€}$	91.500€
	Κόστος πωληθέντων	$\frac{2.000}{60.000} \cdot 118.210 = 3.940,33\text{€}$	$\frac{38.000}{60.000} \cdot 118.210 = 74.866,33\text{€}$	$\frac{20.000}{60.000} \cdot 118.210 = 39.403,33\text{€}$	118.210€

<sup>9</sup> Ποσοστό συμμετοχής στα συνολικά έξοδα



*”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”*  
*Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο*

	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.990,33€	132.816,33+8.000= =140.816,33€	69.903,33+12.000= =81.903,33€	229.710€
<b>5<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 90.500 =$ =3.016,66€	$\frac{38.000}{60.000} * 90.500 =$ =57316,6€	$\frac{20.000}{60.000} * 90.500 =$ =30.166,66€	90.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 118.210 =$ =3.940,33€	$\frac{38.000}{60.000} * 118.210 =$ 74.866,33€	$\frac{20.000}{60.000} * 118.210 =$ =39.403,33€	118.210€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.956,99€	132.183+8.000= =140.283€	69.570+12.000= =81.570€	228.710€

Πίνακας 16.17: Συνολικά έξοδα για το μέσο σενάριο παραγωγής

Έτος/Αγορά	Είδος εξόδων	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο
<b>1<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{72.000} * 80.500 =$ =2.236,11€	$\frac{50.000}{72.000} * 80.500 =$ =55.902,77€	$\frac{20.000}{72.000} * 80.500 =$ =22.361,11€	80500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{72.000} * 146.367 =$ =4.065,75€	$\frac{50.000}{72.000} * 146.367 =$ =101.643,75€	$\frac{20.000}{72.000} * 146.367 =$ =40.657,5€	146.367€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.301,86€	157.546,52+8.000= =165.546,52€	63.018,61+12.000= =75.018,61€	246.867€
<b>2<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 87.500 =$ =2.916,6€	$\frac{38.000}{60.000} * 87.500 =$ =55.416,6€	$\frac{20.000}{60.000} * 87.500 =$ =29.166,66€	87.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 118.210 =$ =3.940,33€	$\frac{38.000}{60.000} * 118.210 =$ 74.866,33€	$\frac{20.000}{60.000} * 118.210 =$ =39.403,33€	118.210€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.856,99€	130.283+8.000= =138.283€	68.570+12.000= =80.570€	222.710€
<b>3<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{72.000} * 90.500 =$ =2.513,88€	$\frac{50.000}{72.000} * 90.500 =$ =62.847,22€	$\frac{20.000}{72.000} * 90.500 =$ =25.138,88€	90.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{72.000} * 146.367 =$ =4.065,75€	$\frac{50.000}{72.000} * 146.367 =$ =101.643,75€	$\frac{20.000}{72.000} * 146.367 =$ =40.657,5€	146.367€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.579,63€	164.490,97+8.000= =172.490,97€	65.796,38€+12.000= =77.796,38€	256.867€
<b>4<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 91.500 =$ =3.050€	$\frac{38.000}{60.000} * 91.500 =$ =57.950€	$\frac{20.000}{60.000} * 91.500 =$ =30.500€	91.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 118.210 =$ =3.940,33€	$\frac{38.000}{60.000} * 118.210 =$ 74.866,33€	$\frac{20.000}{60.000} * 118.210 =$ =39.403,33€	118.210€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.990,33€	132.816,33+8.000= =140.816,33€	69.903,33+12.000= =81.903,33€	229.710€
<b>5<sup>ο</sup> έτος</b>	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{72.000} * 90.500 =$ =2.513,88€	$\frac{50.000}{72.000} * 90.500 =$ =62.847,22€	$\frac{20.000}{72.000} * 90.500 =$ =25.138,88€	90.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{72.000} * 146.367 =$ =4.065,75€	$\frac{50.000}{72.000} * 146.367 =$ =101.643,75€	$\frac{20.000}{72.000} * 146.367 =$ =40.657,5€	146.367€



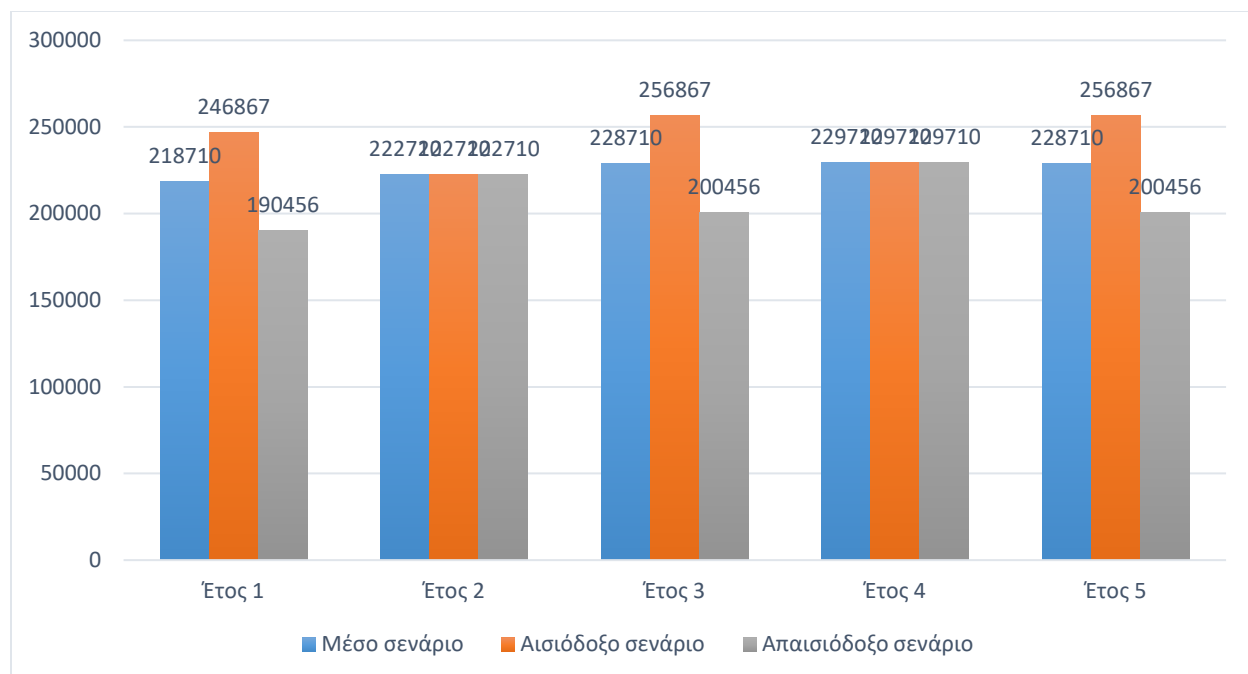


	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.579,63€	164.490,97+8.000= =172.490,75€	65.796,38€+12.000= =77.796,38€	256.867€
--	---------------------	-----------	-----------------------------------	-----------------------------------	----------

Πίνακας 16.18: Συνολικά έξοδα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Έτος/Αγορά	Είδος εξόδων	Τοπική	Εγχώρια	Γερμανία	Σύνολο
1 <sup>ο</sup> έτος	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{48.000} * 80.500 =$ =3.354,16€	$\frac{26.000}{48.000} * 80.500 =$ =43.604,16€	$\frac{20.000}{48.000} * 80.500 =$ =33.541,66€	80.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{48.000} * 89.956 =$ =3.748,16€	$\frac{26.000}{48.000} * 89.956 =$ =48.726,16€	$\frac{20.000}{48.000} * 89.956 =$ =37.481.66€	89.956€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	7.102,33€	92.330,33+8.000= =100.330,33€	71.023,33+12.000= =83.023,33€	190.456€
2 <sup>ο</sup> έτος	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 87.500 =$ =2.916,6€	$\frac{38.000}{60.000} * 87.500 =$ =55.416,6€	$\frac{20.000}{60.000} * 87.500 =$ =29.166,66€	87.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{60000} * 118.210 =$ =3.940,33€	$\frac{38.000}{60.000} * 118.210 =$ 74.866,33€	$\frac{20.000}{60.000} * 118.210 =$ =39.403,33€	118.210€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.856,99€	130.283+8.000= =138.283€	68.570+12.000= =80.570€	222.710€
3 <sup>ο</sup> έτος	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{48.000} * 90.500 =$ =3.770,83€	$\frac{26.000}{48.000} * 90.500 =$ =49.020,83€	$\frac{20.000}{48.000} * 90.500 =$ =37.708,33€	90.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{48.000} * 89.956 =$ =3.748,16€	$\frac{26.000}{48.000} * 89.956 =$ =48.726,16€	$\frac{20.000}{48.000} * 89.956 =$ =37.481.66€	89.956€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	7.519€	97.747+8.000= =105.747€	75.190+12.000= =87.190€	200.456€
4 <sup>ο</sup> έτος	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 91.500 =$ =3.050€	$\frac{38.000}{60.000} * 91.500 =$ =57.950€	$\frac{20.000}{60.000} * 91.500 =$ =30.500€	91.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{60.000} * 118.210 =$ =3.940,33€	$\frac{38.000}{60.000} * 118.210 =$ 74.866,33€	$\frac{20.000}{60.000} * 118.210 =$ =39.403,33€	118.210€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	6.990,33€	132.816,33+8.000= =140.816,33€	69.903,33+12.000= =81.903,33€	229.710€
5 <sup>ο</sup> έτος	<b>Λειτουργικά</b>	$\frac{2.000}{48.000} * 90.500 =$ =3.770,83€	$\frac{26.000}{48.000} * 90.500 =$ =49.020,83€	$\frac{20.000}{48.000} * 90.500 =$ =37.708,33€	90.500€
	<b>Κόστος πωληθέντων</b>	$\frac{2.000}{48.000} * 89.956 =$ =3.748,16€	$\frac{26.000}{48.000} * 89.956 =$ =48.726,16€	$\frac{20.000}{48.000} * 89.956 =$ =37.481.66€	89.956€
	<b>Σύνολο/Αγορά</b>	7.519€	97.747+8.000= =105.747€	75.190+12.000= =87.190€	200.456€

Πίνακας 16.19: Συνολικά έξοδα για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.1: Προϋπολογισμός εξόδων παραγωγής

### 16.3 Πρώτη περίπτωση χρηματοδότησης

Η πρώτη περίπτωση χρηματοδότησης του κεφαλαίου έναρξης της επιχείρησης που ανέρχεται σε 317.850€ περιλαμβάνει τραπεζικό δανεισμό ύψους 267.850€ ή 84,27% της συνολικής επένδυσης για την απόκτηση επαγγελματικής στέγης και εξοπλισμού ενώ το υπόλοιπο ποσό των 50.000€ ή 15,73% της συνολικής επένδυσης θα καλυφθεί από ιδιωτικά κεφάλαια. Ο τραπεζικός δανεισμός φέρει μέσο κυμαινόμενο επιτόκιο 5,8% για τις κτηριακές εγκαταστάσεις και 6,9% για τον εξοπλισμό, ενώ η περίοδος αποπληρωμής θα είναι τα 10 χρόνια.

#### 16.3.1 Πρόβλεψη ισολογισμού

Στον παρακάτω πίνακα ισολογισμού παρουσιάζονται για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας οι υποχρεώσεις και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα η επιχείρηση αναμένεται να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της για κάθε σενάριο παραγωγής. Με το πέρασμα των ετών οι υποχρεώσεις θα ελαττωθούν σε ικανοποιητικά επίπεδα επιτρέποντας όλο και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για την επένδυση.



Πρόβλεψη ισολογισμού (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>Β. Έξοδα εγκατάστασης</b>					
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€
<b>Σύνολο εξόδων εγκατάστασης</b>	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>Γ. Πάγιο ενεργητικό</b>					
<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>					
3. Κτήρια & τεχνικά έργα	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€
5. Μεταφορικά μέσα	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€
Αποσβέσεις παγίων	37.308€	74.616€	111.924€	149.232€	186.540€
<b>Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)</b>	230.542€	193.234€	155.926€	118.618€	81.310€
<b>Δ. Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
<b>I. Αποθέματα</b>					
1. Εμπορεύματα	0€	0€	0€	0€	0€
2. Προϊόντα έτοιμα	0€	0€	0€	0€	0€
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες-Αναλώσιμα υλικά	0€	0€	0€	0€	0€
<b>II. Απαιτήσεις</b>					
1. Πελάτες	0€	0€	0€	0€	0€
<b>IV. Διαθέσιμα</b>					
1. Ταμείο	16.256,87€	47.300€	94.937,62€	162.567,32€	252.289,41€



”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

3. Καταθέσεις όψεως	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙΥ)</b>	16.256,87€	47.300€	94.937,62€	162.567,32€	252.289,41€
<b>Γενικό σύνολο ενεργητικού (Β+Γ+Δ)</b>	296.798,87€	290.534€	300.863,62€	331.185,32€	384.205,41€
<b>Παθητικό</b>					
<b>Α. Ίδια κεφάλαια</b>					
<b>Ι. Κεφάλαιο (μετοχικό)</b>					
1. Καταβλημένο	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>ΙΥ. Αποθεματικά κεφάλαια</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	812,84€	2.568,20€	5.388,92€	9.475,58€	15.013,65€
4. Έκτακτα αποθεματικά	0€	0€	0€	0€	0€
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Υ. Αποτελέσματα εις νέο</b>					
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	11.379,80€	35.954,96€	75.445,09€	132.658,41€	210.191,41€
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)</b>	62.192,64€	88.523,16€	130.834,01€	192.133,99€	275.205,06€
<b>Β. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα</b>					
2. Λοιπές προβλέψεις	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Γ. Υποχρεώσεις</b>					
<b>Ι. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	230.542€	193.234€	155.926€	118.618€	81.310€



<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	0€	0€	0€	0€	0€
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	0€	0€	0€	0€	0€
10. Μερίσματα πληρωτέα	4.064,21€	8.776,84€	14.103,61€	20.433,33€	27.690,35€
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)</b>	234.606,21€	202.010,84€	170.029,61€	139.051,33€	109.000,35€
<b>Γενικό σύνολο παθητικού (Α+Β+Γ)</b>	296.798,85€	290.534€	300.863,62€	331.185,32€	384.205,41€

Πίνακας 16.20: Πρόβλεψη ισολογισμού για το μέσο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη ισολογισμού (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>Β. Έξοδα εγκατάστασης</b>					
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€
<b>Σύνολο εξόδων εγκατάστασης</b>	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>Γ. Πάγιο ενεργητικό</b>					
<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>					
3. Κτήρια & τεχνικά έργα	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€
5. Μεταφορικά μέσα	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€



“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Αποσβέσεις παγίων	37.308€	74.616€	111.924€	149.232€	186.540€
<b>Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓΙΙ)</b>	230.542€	193.234€	155.926€	118.618€	81.310€
<b>Δ. Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
<b>I. Αποθέματα</b>					
1.Εμπορεύματα	0€	0€	0€	0€	0€
2.Προϊόντα έτοιμα	0€	0€	0€	0€	0€
4.Πρώτες και βοηθητικές ύλες- Αναλώσιμα υλικά	0€	0€	0€	0€	0€
<b>II. Απαιτήσεις</b>					
1. Πελάτες	0€	0€	0€	0€	0€
<b>IV. Διαθέσιμα</b>					
1. Ταμείο	36.109,18€	62.189,28€	139.081,04€	199.397,20€	329.743€
3. Καταθέσεις όψεως	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙV)</b>	36.109,18€	62.189,28€	139.081,04€	199.397,20€	329.743€
<b>Γενικό σύνολο ενεργητικού (B+Γ+Δ)</b>	316.651,22€	305.423,28€	345.007,04€	368.015,20€	461.053€
<b>Παθητικό</b>					
<b>A. Ίδια κεφάλαια</b>					
<b>I. Κεφάλαιο (μετοχικό)</b>					
1.Καταβλημένο	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>IV. Αποθεματικά κεφάλαια</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	1.805,50€	3.560,86€	7.844,29€	11.930,95€	19.469,90€
4. Έκτακτα αποθεματικά	0€	0€	0€	0€	0€
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0€	0€	0€	0€	0€



<b>V. Αποτελέσματα εις νέο</b>					
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	25.276,42€	49.851,58€	109.819,60€	167.032,92€	272.578,32€
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)</b>	77.081,92€	103.412,44€	167.663,89€	228.963,87€	342.048,22€
<b>Β. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα</b>					
2. Λοιπές προβλέψεις	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Γ. Υποχρεώσεις</b>					
<b>I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	230.542€	193.234€	155.926€	118.618€	81.310€
<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	0€	0€	0€	0€	0€
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	0€	0€	0€	0€	0€
10. Μερίσματα πληρωτέα	9.027,30€	8.776,84€	21.417,15€	20.433,33€	37.694,78€
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)</b>	239.569,30€	202.010,84€	177.343,15€	139.051,33€	119.004,78
<b>Γενικό σύνολο παθητικού (Α+Β+Γ)</b>	316.651,22€	305.423,28€	345.007,04€	368.015,2€	461.053€

Πίνακας 16.21: Πρόβλεψη ισολογισμού για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη ισολογισμού (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>Β. Έξοδα εγκατάστασης</b>					
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€



”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

4.Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€
<b>Σύνολο εξόδων εγκατάστασης</b>	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>Γ. Πάγιο ενεργητικό</b>					
<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>					
3.Κτήρια & τεχνικά έργα	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€
4.Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€
5.Μεταφορικά μέσα	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€
Αποσβέσεις παγίων	37.308€	74.616€	111.924€	149.232€	186.540€
<b>Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)</b>	230.542€	193.234€	155.926€	118.618€	81.310€
<b>Δ. Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
<b>I. Αποθέματα</b>					
1.Εμπορεύματα	0€	0€	0€	0€	0€
2.Προϊόντα έτοιμα	0€	0€	0€	0€	0€
4.Πρώτες και βοηθητικές ύλες-Αναλώσιμα υλικά	0€	0€	0€	0€	0€
<b>II. Απαιτήσεις</b>					
1. Πελάτες	0€	0€	0€	0€	0€
<b>IV. Διαθέσιμα</b>					
1. Ταμείο	22,01€	35.123,86€	53.576,26€	128.502,23€	178.881,47€
3. Καταθέσεις όψεως	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)</b>	22,01€	35.123,86€	53.576,26€	128.502,23€	178.881,47€





”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

<b>Γενικό σύνολο ενεργητικού (Β+Γ+Δ)</b>	280.564€	278.357,86€	259.502,26€	297.120,23€	310.191,47€
<b>Παθητικό</b>					
<b>A. Ίδια κεφάλαια</b>					
<b>I. Κεφάλαιο (μετοχικό)</b>					
1.Καταβλημένο	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>IV. Αποθεματικά κεφάλαια</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	1,10€	1.756,46€	3.117,96€	7.204,58€	10.745,21€
4. Έκτακτα αποθεματικά	0€	0€	0€	0€	0€
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0€	0€	0€	0€	0€
<b>V. Αποτελέσματα εις νέο</b>					
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	15,40€	24.590,56€	43.651€	100.864,32€	150.433,12€
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (AI+AIIV+AV)</b>	50.016,50€	76.347,02€	96.768,96€	158.068,90€	211.178,33€
<b>B. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα</b>					
2. Λοιπές προβλέψεις	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Γ. Υποχρεώσεις</b>					
<b>I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	230.542€	193.234€	155.926€	118.618€	81.310€
<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1.Προμηθευτές	0€	0€	0€	0€	0€
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	0€	0€	0€	0€	0€



10. Μερίσματα πληρωτέα	5,50€	8.776,84€	6.807,30€	20.433,33€	17.703,14€
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)</b>	230.547,50€	202.010,84€	162.733,3€	139.051,33€	99.013.14€
<b>Γενικό σύνολο παθητικού (Α+Β+Γ)</b>	280.564€	278.357,86€	259.502,26€	297.120,23€	310.191,47€

Πίνακας 16.22: Πρόβλεψη ισολογισμού για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής

### 16.3.2 Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης

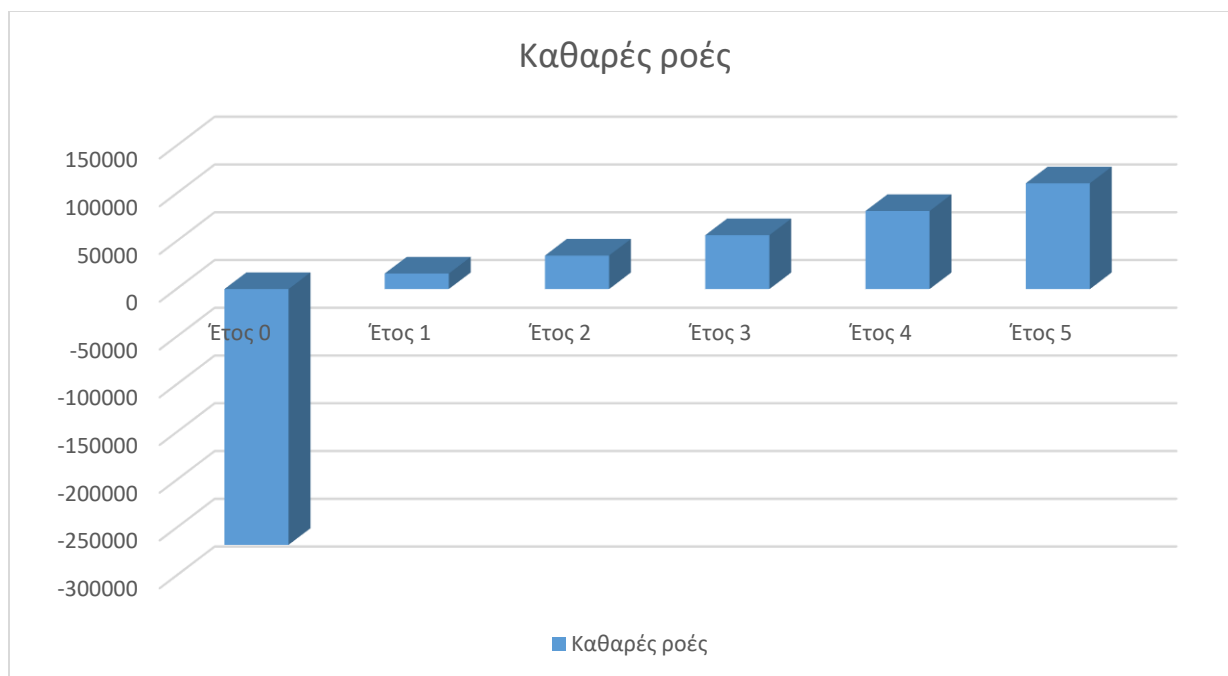
Οι παρακάτω πίνακες αποτελούν τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης και προέκυψαν με βάση τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης αλλά και οικονομικές παραδοχές που παρουσιάστηκαν στην πρώτη παράγραφο. Για κάθε σενάριο παραγωγής επιτυγχάνονται κέρδη από το πρώτο έτος λειτουργίας τα οποία και αυξάνονται σημαντικά τα επόμενα έτη. Το μεγαλύτερο μέρος των κερδών αυτών θα δεσμευθεί από την επιχείρηση ως αποθεματικά κεφάλαια με στόχο την επέκταση των εγκαταστάσεων, έπειτα από την αποπληρωμή του δανείου έναρξης της επιχείρησης.

Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ι. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	282.140€	315.690€	348.700€	384.860€	424.970€
Μείον κόστος πωλήσεων	118.210€	118.210€	118.210€	118.210€	118.210€
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	163.930€	197.480€	230.490€	266.650€	306.760€
<b>Πλέον:</b>					
1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	6.775€	6.775€	6.775€	7.050€	7.050€
<b>Μείον:</b>					
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€



3. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€
4. Λειτουργικά έξοδα	80.500€	87.500€	90.500€	91.500€	90.500€
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	60.205€	86.755€	116.765€	152.200€	193.310€
<b>Μείον:</b>					
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	20.076€	21.363,95	22.735,81€	24.196,41€	25.751,49€
3. Χρεωστικοί τόκοι	17.232,60€	15.9944,04€	14.572,17€	13.111,59€	11.556,50€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>	22.897€	49.447€	79.457€	114.892€	156.002€
<b>Μείον:</b>					
1. Φόρος εισοδήματος (29%)	6.640,13€	14.339,63€	23.042,53€	33.318,68€	45.240,58€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	16.256,87€	35.107,37€	56.414,47€	81.733,32	110.761,42€
<b>Διάθεση κερδών:</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	812,84€	1.755,36€	2.820,72€	4.086,66€	5.538,07€
2. Μερίσματα	4.064,21€	8.776,84€	14.103,61€	20.433,33€	27.690,35€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	11.379,80€	24.575,16€	39.490,13€	57.213,32€	77.533€

Πίνακας 16.23: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το μέσο σενάριο παραγωγής



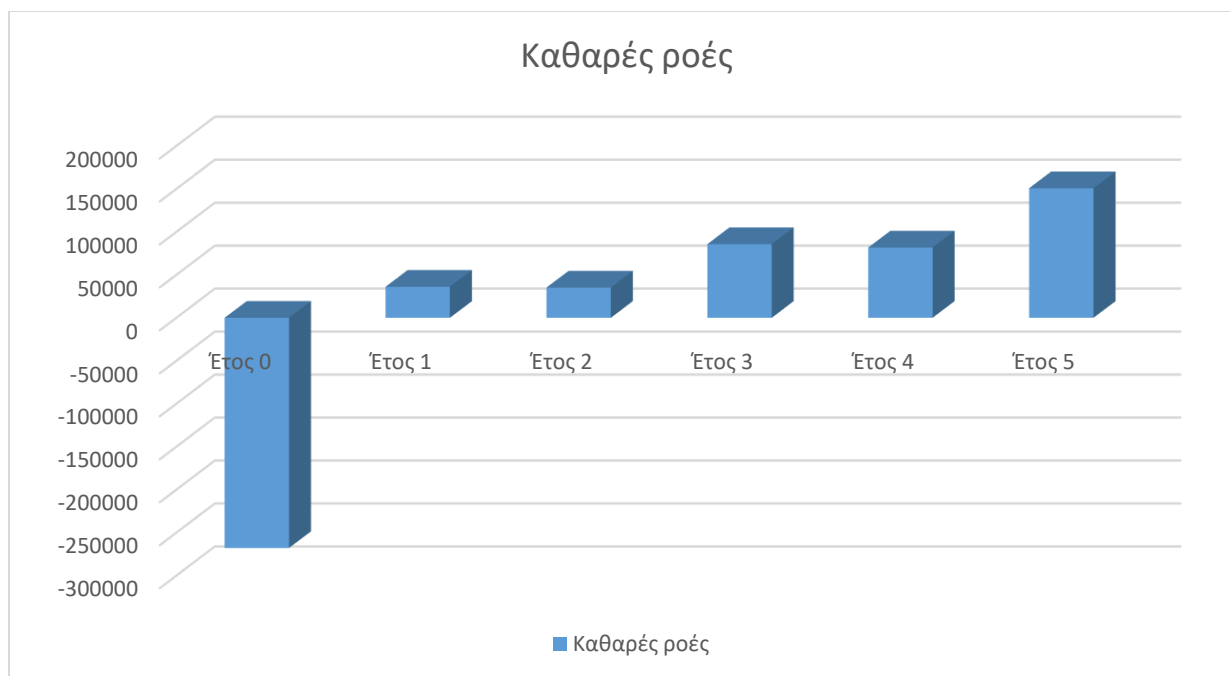
Γράφημα 16.2: Καθαρές ροές για το μέσο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	338.260€	315.690€	418.060€	384.860€	509.490€
Μείον κόστος πωλήσεων	146.367€	118.210€	146.367€	118.210€	146.367€
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	191.891€	197.480€	271.693€	266.650€	363.123€
<b>Πλέον:</b>					
1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	6.775€	6.775€	6.775€	7.050€	7.050€



<b>Μείον:</b>					
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€
2. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€
3. Λειτουργικά έξοδα	80.500€	87.500€	90.500€	91.500€	90.500€
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	88.166€	86.755€	157.968€	152.200€	249.673€
<b>Μείον:</b>					
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	20.076€	21.363,95	22.735,81€	24.196,41€	25.751,49€
3. Χρεωστικοί τόκοι	17.232,60€	15.9944,04€	14.572,17€	13.111,59€	11.556,50€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>	50.858€	49.447€	120.660€	114.892€	212.365€
<b>Μείον:</b>					
1. Φόρος εισοδήματος (29%)	14.748,82€	14.339,63€	34.991,4€	33.318,68€	61.585,85€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	36.109,18€	35.107,37€	85.668,60€	81.733,32€	150.779,15€
<b>Διάθεση κερδών:</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	1.805,50€	1.755,36€	4.283,43€	4.086,66€	7.538,95€
2. Μερίσματα	9.027,30€	8.776,84€	21.417,15€	20.433,33€	37.694,78€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	25.276,42€	24.575,16€	59.968,02€	57.213,32€	105.545,40€

*Πίνακας 16.24: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής*

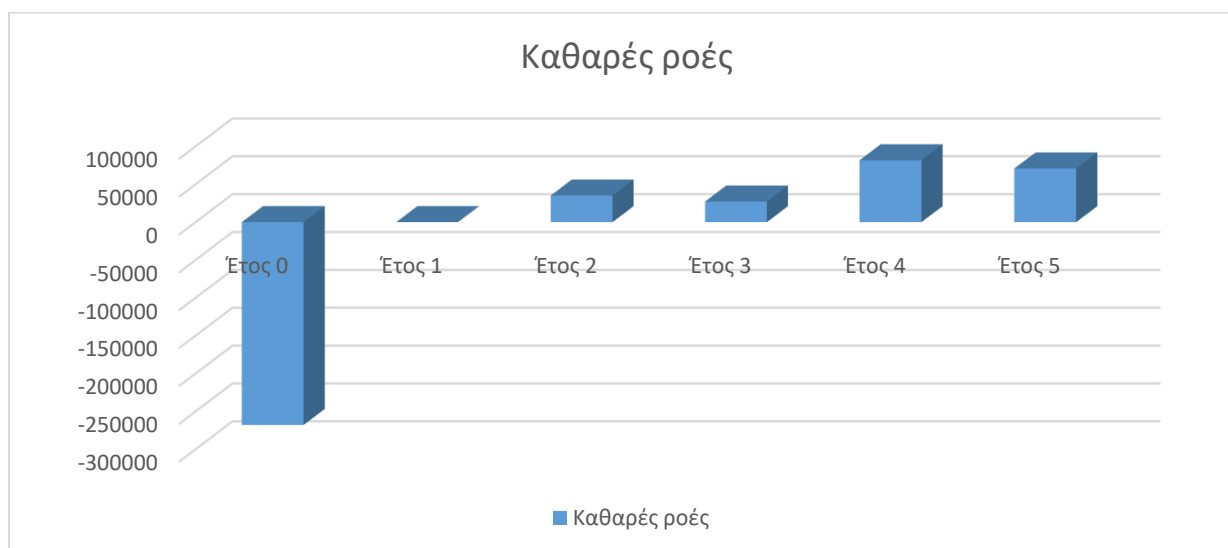


Γράφημα 16.3: Καθαρές ροές για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

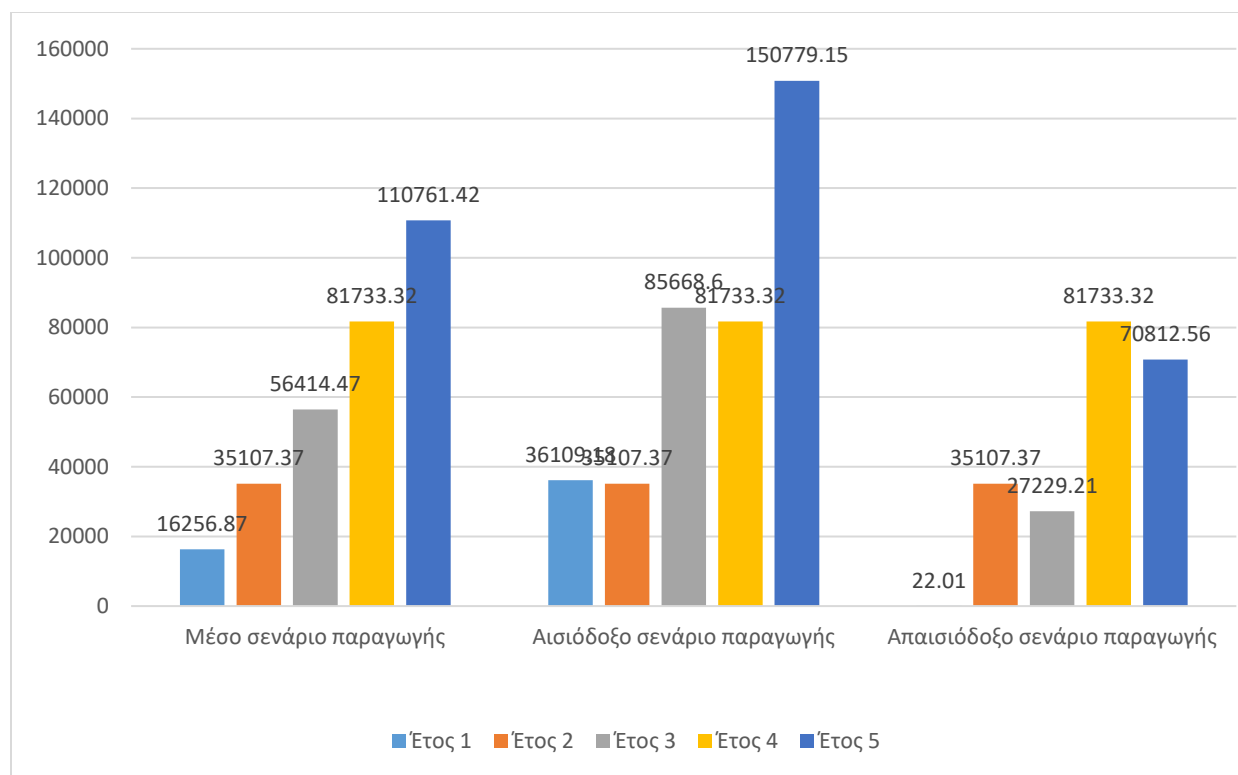
Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	226.020€	315.690€	279.340€	384.860€	340.450€
Μείον κόστος πωλήσεων	89.956€	118.210€	89.956€	118.210€	89.956€
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	136.064€	197.480€	189.384€	266.650€	250.494€
<b>Πλέον:</b>					
1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	6.775€	6.775€	6.775€	7.050€	7.050€
<b>Μείον:</b>					
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	5.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€
2. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€
3. Λειτουργικά έξοδα	80.500€	87.500€	90.500€	91.500€	90.500€

<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	37.339€	86.755€	75.659€	152.200€	137.044€
<b>Μείον:</b>					
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	20.076€	21.363,95	22.735,81€	24.196,41€	25.751,49€
3. Χρεωστικοί τόκοι	17.232,60€	15.9944,04€	14.572,17€	13.111,59€	11.556,50€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>	31€	49.447€	38.351€	114.892€	99.736€
<b>Μείον:</b>					
1. Φόρος εισοδήματος (29%)	8,99€	14.339,63€	11.121,79€	33.318,68€	28.923,44€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	22,01€	35.107,37€	27.229,21€	81.733,32	70.812,56€
<b>Διάθεση κερδών:</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	1,10€	1.755,36€	1.361,46€	4.086,66€	3.540,63€
2. Μερίσματα	5,50€	8.776,84€	6.807,30€	20.433,33€	17.703,14€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	15,40€	24.575,16€	19.060,44€	57.213,32€	49.568,80€

Πίνακας 16.25: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.4: Καθαρές ροές για το μέσο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.5: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης

### 16.3.3 Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης στο τέλος κάθε περιόδου. Τα διαθέσιμα μιας περιόδου υπολογίζονται αθροίζοντας τα αποθεματικά όλων των προηγούμενων ετών με τα κέρδη που διατίθενται ως μέρισμα την παρούσα περίοδο.

Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	16.256,87€	35.107,37€	56.414,47€	81.733,32	110.761,42€
<b>Διάθεση κερδών:</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	812,84€	2.568,20€	5.388,92€	9.475,58€	15.013,65€





“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

2. Μερίσματα	4.064,21€	8.776,84€	14.103,61€	20.433,33€	27.690,35€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	11.379,80€	35.954,96€	75.445,09€	132.658,41€	210.191,41€
<b>Ταμείο στο τέλος κάθε περιόδου</b>	<b>16.256,87€</b>	<b>47.300€</b>	<b>94.937,62€</b>	<b>162.567,32€</b>	<b>252.289,41€</b>

Πίνακας 16.26: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το μέσο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	36.109,18€	35.107,37€	85.668,60€	81.733,32€	150.779,15€
Διάθεση κερδών:					
1. Τακτικό αποθεματικό	1.805,50€	3.560,86€	7.844,29€	11.930,95€	19.469,90€
2. Μερίσματα	9.027,30€	8.776,84€	21.417,15€	20.433,33€	37.694,78€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	25.276,42€	49.851,58€	109.819,60€	167.032,92€	272.578,32€
<b>Ταμείο στο τέλος κάθε περιόδου</b>	<b>36.109,18</b>	<b>62.189,28</b>	<b>139.081,04€</b>	<b>199.397,20€</b>	<b>329.743€</b>

Πίνακας 16.27: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	22,01€	35.123,86€	53.576,26€	128.502,23€	178.881,47€
Διάθεση κερδών:					
1. Τακτικό αποθεματικό	1,10€	1.756,46€	3.117,96€	7.204,58€	10.745,21€
2. Μερίσματα	5,50€	8.776,84€	6.807,30€	20.433,33€	17.703,14€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	15,40€	24.590,56€	43.651€	100.864,32€	150.433,12€
<b>Ταμείο στο τέλος κάθε περιόδου</b>	<b>22,01€</b>	<b>35.123,86€</b>	<b>53.576,26€</b>	<b>128.502,23€</b>	<b>178.881,47€</b>

Πίνακας 16.28: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής

### 16.3.4 Πρόβλεψη νεκρού σημείου

Η παρακάτω ανάλυση φανερώνει πως το νεκρό σημείο της επένδυσης είναι περίπου τα 5,5 χρόνια για το μέσο σενάριο παραγωγής, τα 4,5 χρόνια για το αισιόδοξο σενάριο της παραγωγής και άνω των 6 ετών για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής. Το ύψος των πωλήσεων όπου θα έχει επιτευχθεί απόσβεση του αρχικά επενδεδυμένου κεφαλαίου ύψους 317.850€ υπολογίζεται ως εξής:

$$N.Σ. = \sum_{i=1}^4 [Πωλήσεις]_i + α\% * [Πωλήσεις 5^{ου} \text{ έτους}] \text{ όπου}$$

i: έτος,

α: ποσοστό συμμετοχής πωλήσεων 5<sup>ου</sup> έτους για την απόσβεση του αρχικού κεφαλαίου

Για το μέσο σενάριο παραγωγής δεν μπορεί να γίνει ακριβής εκτίμηση με την παρούσα οικονομική ανάλυση, παρ’ όλ’ αυτά αναμένεται να είναι ελαφρώς μεγαλύτερο από τον συνολικό όγκο πωλήσεων κατά την πρώτη πενταετία λειτουργίας που ισούται με 1.756.360€

Για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής το νεκρό σημείο πωλήσεων αναμένεται να είναι:

$$N.Σ. = 338.260€ + 315.690€ + 418.060€ + 384.860€ + \left[ \frac{79.231,53}{150.779,15} * 509.490€ \right] \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow N.Σ. = 1.724.597,15€$$

Τέλος για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής δεν μπορεί πάλι να γίνει ακριβής εκτίμηση με την παρούσα οικονομική ανάλυση, παρ’ όλ’ αυτά αναμένεται να είναι αρκετά μεγαλύτερο από τον συνολικό όγκο πωλήσεων κατά την πρώτη πενταετία λειτουργίας που ισούται με 1.546.360€

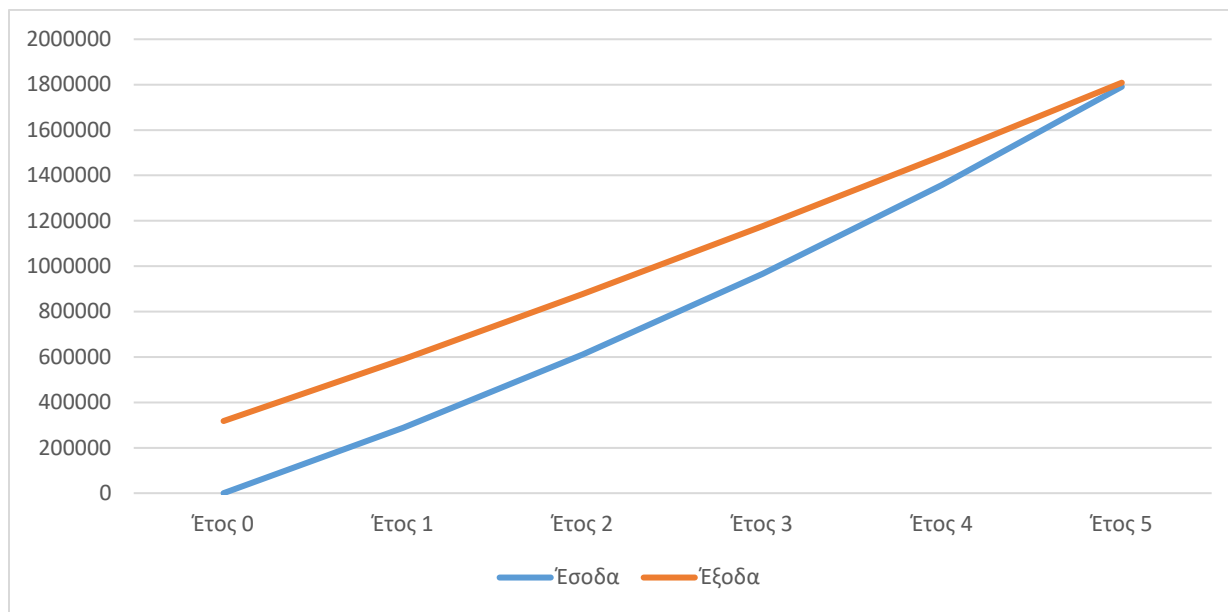
Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης (μέσο σενάριο παραγωγής)						
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>		60.205€	86.755€	116.765€	152.200€	193.310€
<b>Μείον:</b>						
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων		20.076€	21.363,95	22.735,81€	24.196,41€	25.751,49€
3. Χρεωστικοί τόκοι		17.232,60€	15.9944,04€	14.572,17€	13.111,59€	11.556,50€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>		22.897€	49.447€	79.457€	114.892€	156.002€
<b>Μείον:</b>						
1. Φόρος εισοδήματος (29%)		6.640,13€	14.339,63€	23.042,53€	33.318,68€	45.240,58€



”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Καθαρά κέρδη προς διάθεση		16.256,87€	35.107,37€	56.414,47€	81.733,32	110.761,42€
Απόσβεση αρχικού κεφαλαίου	-317.850€	-301.593,13€	-266.485,76€	-210.071,29€	-128.337,97€	-17.576,55€

Πίνακας 16.29: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το μέσο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.6: Νεκρό σημείο (έτος) για το μέσο σενάριο παραγωγής



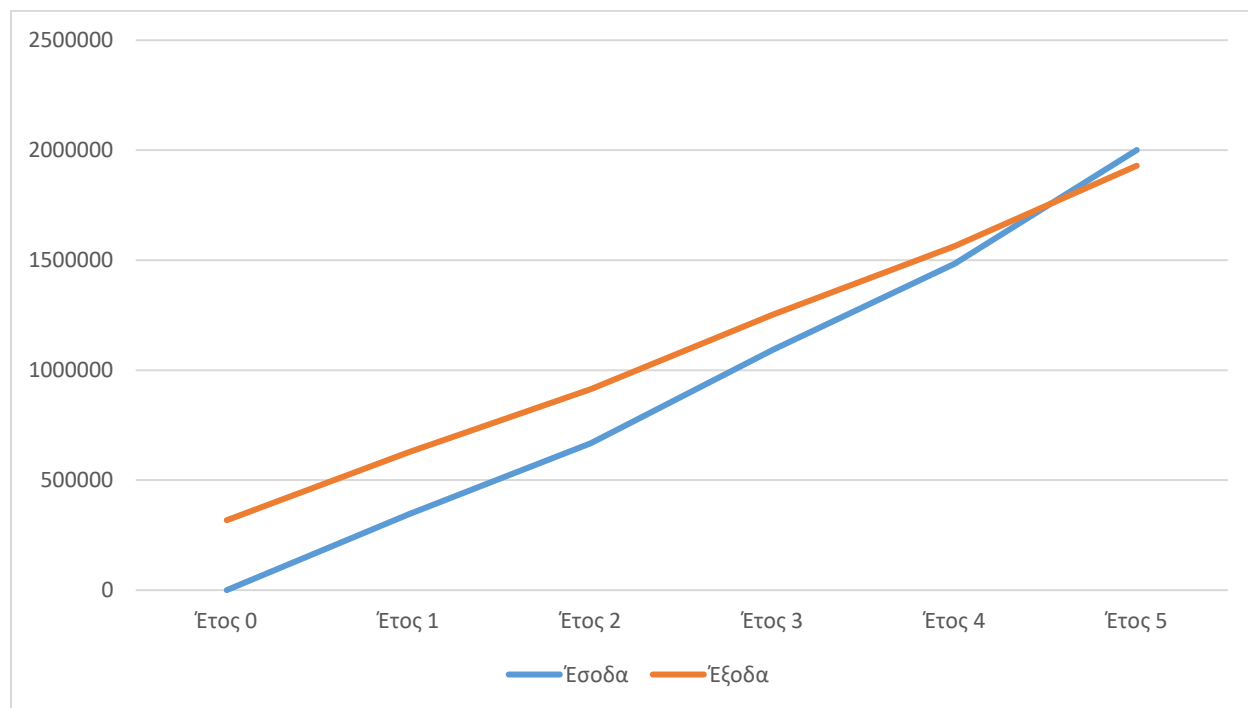
Γράφημα 16.7: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το μέσο σενάριο παραγωγής



“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)						
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>		88.166€	86.755€	157.968€	152.200€	249.673€
<b>Μείον:</b>						
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων		20.076€	21.363,95	22.735,81€	24.196,41€	25.751,49€
3. Χρεωστικοί τόκοι		17.232,60€	15.9944,04€	14.572,17€	13.111,59€	11.556,50€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>		50.858€	49.447€	120.660€	114.892€	212.365€
<b>Μείον:</b>						
1. Φόρος εισοδήματος (29%)		14.748,82€	14.339,63€	34.991,4€	33.318,68€	61.585,85€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>		36.109,18€	35.107,37€	85.668,60€	81.733,32€	150.779,15€
<b>Απόσβεση αρχικού κεφαλαίου</b>	-317.850€	-281.740,82€	-246.633,45€	-160.964,85€	-79.231,53€	71.547,62€

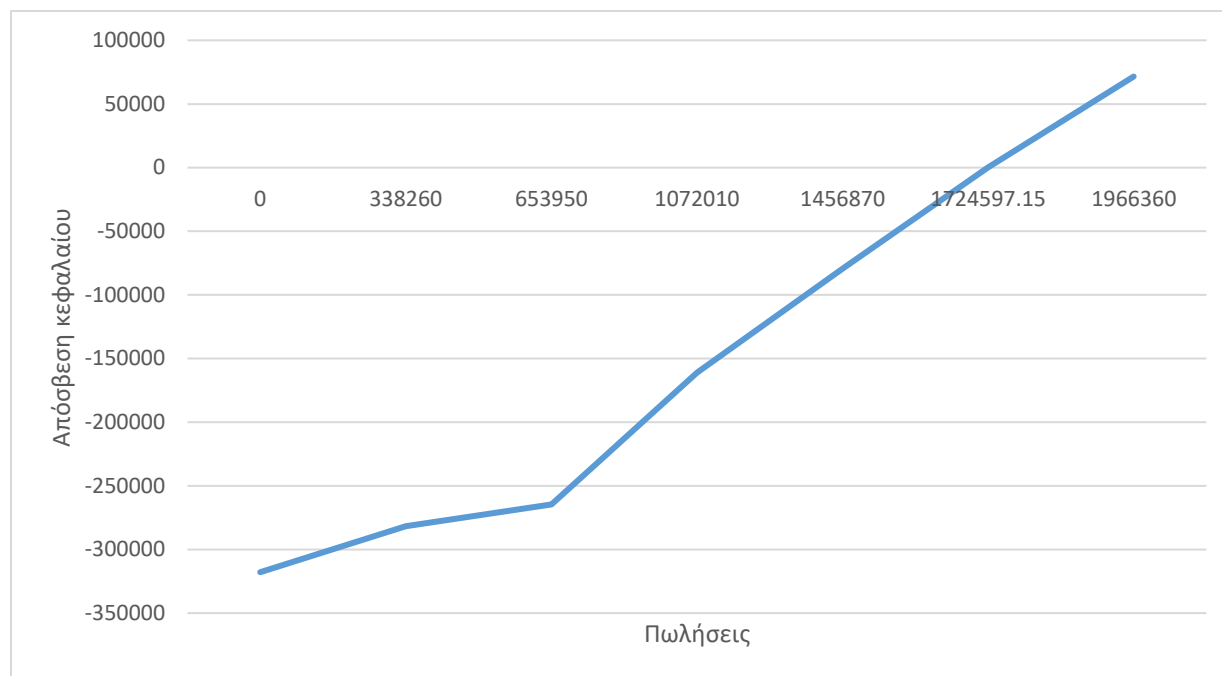
Πίνακας 16.30: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.8: Νεκρό σημείο (έτη) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



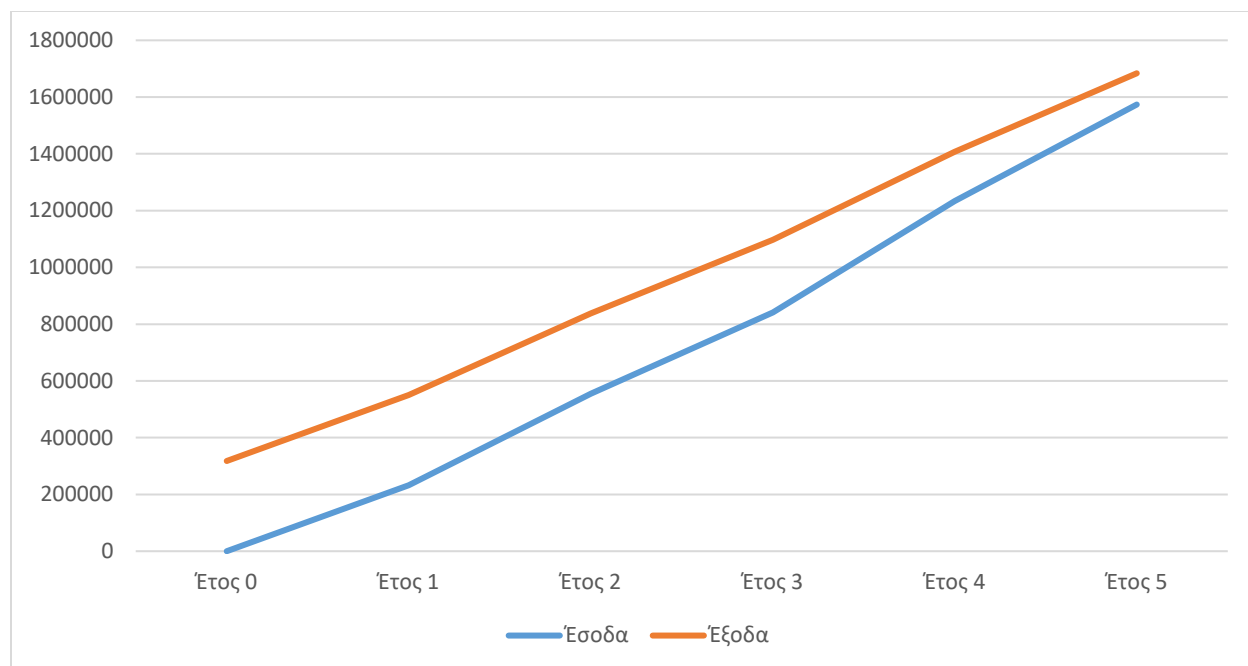
**”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”**  
**Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο**



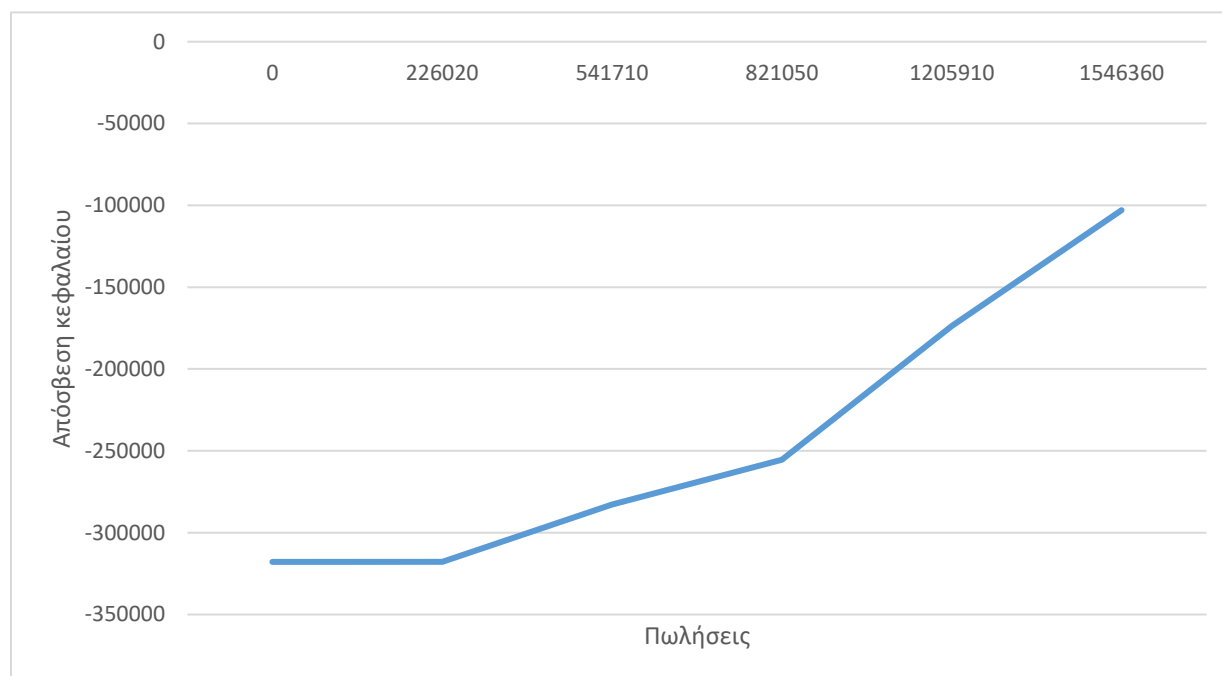
Γράφημα 16.9: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)						
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>		37.339€	86.755€	75.659€	152.200€	137.044€
<b>Μείον:</b>						
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων		20.076€	21.363,95	22.735,81€	24.196,41€	25.751,49€
3. Χρεωστικοί τόκοι		17.232,60€	15.9944,04€	14.572,17€	13.111,59€	11.556,50€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>		31€	49.447€	38.351€	114.892€	99.736€
<b>Μείον:</b>						
1. Φόρος εισοδήματος (29%)		8,99€	14.339,63€	11.121,79€	33.318,68€	28.923,44€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>		22,01€	35.107,37€	27.229,21€	81.733,32	70.812,56€
<b>Απόσβεση αρχικού κεφαλαίου</b>	-317.850€	-317.827,99€	-282.720,62€	-255.491,41€	-173.758,09€	-102.945,53€

Πίνακας 16.31: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.10: Νεκρό σημείο (έτη) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.11: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



### **16.3.5 Αριθμοδείκτες**

Εστιάζοντας στις καταστάσεις ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσεως δημιουργήθηκαν οι παρακάτω πίνακες χρηματοοικονομικών δεικτών για κάθε σενάριο παραγωγής με σκοπό την μελέτη αποδοτικότητας του επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας έχει σε κάθε περίπτωση τιμή μεγαλύτερη του δύο φανερώνοντας την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της ρευστοποιώντας στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού της. Στη συνέχεια ο δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού σε όλες τις περιπτώσεις παραγωγής έχει τιμή μεγαλύτερη της μονάδας τα πρώτα χρόνια, με την τιμή να μειώνεται από το τέταρτο έτος. Η συμπεριφορά αυτή του δείκτη φανερώνει την εξάρτηση της επιχείρησης από τους πιστωτές τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η οποία εξάρτηση εξασθενεί τα επόμενα χρόνια λόγω της αύξησης των κερδών και της ταυτόχρονης μείωσης των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Ο δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού σε κάθε περίπτωση έχει τιμή κοντά στην μονάδα φανερώνοντας μια ισορροπημένη αξιοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού με ομαλή αύξηση των πωλήσεων. Ο δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων σε όλες τις περιπτώσεις παραγωγής ξεκινά από μια υψηλή τιμή, με αυτή να συρρικνώνεται και να προσεγγίζει την μονάδα με το πέρας της πενταετίας. Η συμπεριφορά αυτή του δείκτη οφείλεται στην υψηλή εξάρτηση της επιχείρησης από εξωτερικό δανεισμό τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, μια εξάρτηση που φθίνει με το πέρασμα των ετών λόγω της μείωσης των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους έχει τιμή άνω του 50% με την τιμή αυτή να αυξάνεται με τα έτη. Οι τιμές αυτές φανερώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στα έξοδα της και παράλληλα να επιστρέφεται σ’ αυτή ένα σημαντικό κέρδος από τις πωλήσεις. Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι από το πρώτο έτος θετικός σε κάθε περίπτωση παραγωγής με την τιμή του να προσεγγίζει με το τέλος της πενταετίας τιμές επιπέδου 20-30%. Οι τιμές αυτές φανερώνουν και την ικανοποιητική κερδοφορία της επιχείρησης καθιστώντας την ως μια ευκαιρία επένδυσης για υποψήφιους επενδυτές. Οι δείκτες αποδοτικότητας ενεργητικού και αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, φανερώνοντας την ορθή και αποτελεσματική χρήση των στοιχείων του ενεργητικού και των επενδεδυμένων κεφαλαίων για την δημιουργία κέρδους.

Τέλος στην ανάλυση μελετώνται δύο επιπρόσθετοι δείκτες, ο δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια και ο δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις. Οι τιμές του δείκτη ξένων προς ίδια κεφάλαια είναι μεγαλύτερες του 100% τα πρώτα 3 χρόνια, με την τιμή να πέφτει από το τέταρτο έτος. Η συμπεριφορά αυτή του δείκτη φανερώνει την εξάρτηση της επιχείρησης από εξωτερικό δανεισμό τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η οποία εξάρτηση εξασθενεί τα επόμενα χρόνια λόγω της μείωσης των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Οι τιμές του δείκτη κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις είναι ικανοποιητικές τα πρώτα έτη λειτουργίας ενώ αυξάνονται ταχύτατα μετά το τρίτο έτος, φανερώνοντας την ικανότητα της

επιχείρησης να καλύπτει εύκολα μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, χρησιμοποιώντας την ρευστότητα του κυκλοφορούντος ενεργητικού της.

Αριθμοδείκτες (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας	4,00	5,39	6,73	7,95	9,11
Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού	3,77	2,28	1,30	0,72	0,39
<b>Δείκτες δραστηριότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	0,95	1,08	1,16	1,16	1,10
Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων	4,53	3,56	2,66	2,00	1,54
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	58,10%	62,55%	66,10%	69,28%	72,18%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	5,76%	11,12%	16,17%	21,23%	26,06%
Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	5,47%	12,08%	18,75%	24,48%	28,83%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	26,14%	39,66%	43,12%	42,54%	40,24%
<b>Άλλοι επιμέρους δείκτες</b>					
Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	377,22%	228,20%	129,95%	72,37%	39,60%
Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις	6,92%	23,41%	55,83%	116,91%	231,45%

Πίνακας 16.32: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το μέσο σενάριο παραγωγής

Αριθμοδείκτες (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας	3,99	7,08	6,49	9,75	8,74
Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού	3,10	1,95	1,05	0,60	0,34
<b>Δείκτες δραστηριότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	1,07	1,03	1,21	1,04	1,10





**“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”**  
**Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο**

Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων	4,38	3,05	2,49	1,68	1,49
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	56,72%	62,55%	64,98%	69,28%	71,27%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	10,67%	11,12%	20,49%	21,23%	29,59%
Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	11,40%	11,49%	24,83%	22,21%	32,70%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	46,84%	33,95%	51,09%	35,70%	44,08%
<b>Άλλοι επιμέρους δείκτες</b>					
Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	310,79%	195,34%	105,77%	60,73%	34,79%
Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις	15,07%	30,78%	78,42%	143,39%	277,08%

**Πίνακας 16.33: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής**

<b>Αριθμοδείκτες (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)</b>					
	<b>Έτος 1</b>	<b>Έτος 2</b>	<b>Έτος 3</b>	<b>Έτος 4</b>	<b>Έτος 5</b>
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας	4,00	4,00	7,87	6,29	10,10
Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού	4,60	2,64	1,68	0,88	0,47
<b>Δείκτες δραστηριότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	0,80	1,13	1,07	1,29	1,09
Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων	4,51	4,13	2,88	2,43	1,61
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	60,20%	62,55%	67,79%	69,28%	73,57%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	0,0097%	11,12%	9,74%	21,23%	20,80%
Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	0,0078%	12,61%	10,49%	27,51%	22,83%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	0,044%	45,98%	28,34%	51,71%	33,53%
<b>Άλλοι επιμέρους δείκτες</b>					
Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	460,94%	264,60%	168,17%	87,97%	46,88%
Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις	0,0095%	17,38%	20,64%	92,41%	180,66%

**Πίνακας 16.34: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής**

#### 16.4 Δεύτερη περίπτωση χρηματοδότησης

Η δεύτερη περίπτωση χρηματοδότησης του κεφαλαίου έναρξης της επιχείρησης που ανέρχεται σε 317.850€ περιλαμβάνει την τοποθέτηση ιδιωτικών κεφαλαίων από υποψήφιο επενδυτή ύψους 158.925€ (50% της συνολικής επένδυσης), τοποθέτηση προσωπικών ιδίων κεφαλαίων ύψους 50.000€ (15,73% της συνολικής επένδυσης), με το υπόλοιπο ποσό (108.925€ ή 34,27% της συνολικής επένδυσης) να καλύπτεται από τραπεζικό δανεισμό. Με τα κεφάλαια του υποψήφιου επενδυτή θα καλυφθούν τα έξοδα για την αγορά του εξοπλισμού της επιχείρησης, τα ιδιωτικά κεφάλαια θα καλύψουν το κεφάλαιο κίνησης και απρόβλεπτες δαπάνες ενώ με την λήψη δανείου θα καλυφθούν οι ανάγκες ανέγερσης του οινοποιείου. Η τοποθέτηση των κεφαλαίων θα γίνει με αυτό τον τρόπο καθώς το δάνειο επαγγελματικού εξοπλισμού, ενώ η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι τα 10 χρόνια. Τέλος κατά την πρώτη πενταετία ο επενδυτής θα λαμβάνει στο 100% το ποσό των κερδών που προορίζεται για μέρισμα ενώ τα προσωπικά κέρδη θα περιορίζονται στα έξοδα διοικητικής λειτουργίας.

##### 16.4.1 Πρόβλεψη ισολογισμού

Στον παρακάτω πίνακα ισολογισμού παρουσιάζονται για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας οι υποχρεώσεις και τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Με βάση τα στοιχεία του πίνακα η επιχείρηση αναμένεται να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της για κάθε σενάριο παραγωγής. Με το πέρασμα των ετών οι υποχρεώσεις θα ελαττωθούν σε ικανοποιητικά επίπεδα επιτρέποντας όλο και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους για την επένδυση.

Πρόβλεψη ισολογισμού (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>Β. Έξοδα εγκατάστασης</b>					
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€
<b>Σύνολο εξόδων εγκατάστασης</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>
<b>Γ. Πάγιο ενεργητικό</b>					



<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>					
3.Κτήρια & τεχνικά έργα	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€
4.Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€
5.Μεταφορικά μέσα	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
6.Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€
Αποσβέσεις παγίων	14.178€	28.356€	42.534€	56.712€	70.890€
<b>Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)</b>	253.672€	239.494€	225.316€	211.138€	196.960€
<b>Δ. Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
<b>I. Αποθέματα</b>					
1.Εμπορεύματα	0€	0€	0€	0€	0€
2.Προϊόντα έτοιμα	0€	0€	0€	0€	0€
4.Πρώτες και βοηθητικές ύλες-Αναλώσιμα υλικά	0€	0€	0€	0€	0€
<b>II. Απαιτήσεις</b>					
1. Πελάτες	0€	0€	0€	0€	0€
<b>IV. Διαθέσιμα</b>					
1. Ταμείο	32.679,17€	76.038,75€	135.993,09€	215.779,51€	318.464,32€
3. Καταθέσεις όψεως	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)</b>	32.679,17€	76.038,75€	135.993,09€	215.779,51€	318.464,32€
<b>Γενικό σύνολο ενεργητικού (B+Γ+Δ)</b>	336.351,17€	365.532,75€	411.309,09	476.917,51€	565.424,32€
<b>Παθητικό</b>					
<b>A. Ίδια κεφάλαια</b>					
<b>I. Κεφάλαιο (μετοχικό)</b>					
1.Καταβλημένο	208.925€	208.925€	208.925€	208.925€	208.925€



<b>IV. Αποθεματικά κεφάλαια</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	1.633,95€	4.210,14€	7.851,97€	12.751,75	19.110,93€
4. Έκτακτα αποθεματικά	0€	0€	0€	0€	0€
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0€	0€	0€	0€	0€
<b>V. Αποτελέσματα εις νέο</b>					
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	22.875,42€	58.946,19€	109.931,93€	178.528,86€	267.557,46€
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)</b>	233.434,37€	272.081,33€	326.708,90€	400.205,61€	495.593,39€
<b>Β. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα</b>					
2. Λοιπές προβλέψεις	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Γ. Υποχρεώσεις</b>					
<b>I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	94.747€	80.569€	66.391€	52.213€	38.035€
<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	0€	0€	0€	0€	0€
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	0€	0€	0€	0€	0€
10. Μερίσματα πληρωτέα	8.169,79€	12.882,42€	18.209,19€	24.498,90€	31.795,93€
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)</b>	102.916,79€	93.451,42€	84.600,19€	76.711,90€	69.830,93€
<b>Γενικό σύνολο παθητικού (Α+Β+Γ)</b>	336.351,17€	365.532,75€	411.309,09€	476.917,51€	565.424,32€

Πίνακας 16.35: Πρόβλεψη ισολογισμού για το μέσο σενάριο παραγωγής



Πρόβλεψη ισολογισμού (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>Β. Έξοδα εγκατάστασης</b>					
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€
<b>Σύνολο εξόδων εγκατάστασης</b>	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€	50.000€
<b>Γ. Πάγιο ενεργητικό</b>					
<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>					
3. Κτήρια & τεχνικά έργα	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€
5. Μεταφορικά μέσα	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€
Αποσβέσεις παγίων	14.178€	28.356€	42.534€	56.712€	70.890€
<b>Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)</b>	253.672€	239.494€	225.316€	211.138€	196.960€
<b>Δ. Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
<b>I. Αποθέματα</b>					
1. Εμπορεύματα	0€	0€	0€	0€	0€
2. Προϊόντα έτοιμα	0€	0€	0€	0€	0€
4. Πρώτες και βοηθητικές ύλες-Αναλώσιμα υλικά	0€	0€	0€	0€	0€
<b>II. Απαιτήσεις</b>					
1. Πελάτες	0€	0€	0€	0€	0€
<b>IV. Διαθέσιμα</b>					
1. Ταμείο	52.531,48€	90.928,27€	180.136,74€	252.609,63€	385.312,17€



”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

3. Καταθέσεις όψεως	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙΥ)</b>	52.531,48€	90.928,27€	180.136,74€	252.609,63€	385.312,17€
<b>Γενικό σύνολο ενεργητικού (Β+Γ+Δ)</b>	356.203,47€	380.422,27€	455.452,74€	513.747,63€	632.272,17€
<b>Παθητικό</b>					
<b>Α. Ίδια κεφάλαια</b>					
<b>Ι. Κεφάλαιο (μετοχικό)</b>					
1. Καταβλημένο	208.925€	208.925€	208.925€	208.925€	208.925€
<b>ΙΥ. Αποθεματικά κεφάλαια</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	2.626,57€	5.203,05€	10.307,59€	15.207,37€	23.567,44€
4. Έκτακτα αποθεματικά	0€	0€	0€	0€	0€
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Υ. Αποτελέσματα εις νέο</b>					
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	36.772,03€	72.842,80€	144.306,43€	212.903,36	319.944,37€
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)</b>	248.323,60€	286.970,85€	363.539,02€	437.035,73€	552.436,81€
<b>Β. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα</b>					
2. Λοιπές προβλέψεις	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Γ. Υποχρεώσεις</b>					
<b>Ι. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	94.747€	80.569€	66.391€	52.213€	38.035€



<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	0€	0€	0€	0€	0€
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	0€	0€	0€	0€	0€
10. Μερίσματα πληρωτέα	13.132,87€	12.882,42€	25.522,72€	24.498,90€	41.800,36€
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)</b>	<b>107.879,87€</b>	<b>93.451,42€</b>	<b>91.913,72€</b>	<b>76.711,90€</b>	<b>79.835,36€</b>
<b>Γενικό σύνολο παθητικού (Α+Β+Γ)</b>	<b>356.203,47€</b>	<b>380.422,27€</b>	<b>455.452,74€</b>	<b>513.747,63€</b>	<b>632.272,17€</b>

Πίνακας 16.36: Πρόβλεψη ισολογισμού για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη ισολογισμού (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Ενεργητικό</b>					
<b>Β. Έξοδα εγκατάστασης</b>					
1. Έξοδα ιδρύσεως και πρώτης εγκαταστάσεως	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€	11.500€
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€	38.500€
<b>Σύνολο εξόδων εγκατάστασης</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>	<b>50.000€</b>
<b>Γ. Πάγιο ενεργητικό</b>					
<b>II. Ενσώματες ακινητοποιήσεις</b>					
3. Κτήρια & τεχνικά έργα	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€	107.250€
4. Μηχανήματα-Τεχνικές εγκαταστάσεις	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€	140.300€
5. Μεταφορικά μέσα	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€	14.000€
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€	6.300€



”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Αποσβέσεις παγίων	14.178€	28.356€	42.534€	56.712€	70.890€
<b>Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓΙΙ)</b>	253.672€	239.494€	225.316€	211.138€	196.960€
<b>Δ. Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
<b>I. Αποθέματα</b>					
1.Εμπορεύματα	0€	0€	0€	0€	0€
2.Προϊόντα έτοιμα	0€	0€	0€	0€	0€
4.Πρώτες και βοηθητικές ύλες- Αναλώσιμα υλικά	0€	0€	0€	0€	0€
<b>II. Απαιτήσεις</b>					
1. Πελάτες	0€	0€	0€	0€	0€
<b>IV. Διαθέσιμα</b>					
1. Ταμείο	14.444,30€	62.362,89€	93.131,97€	180.214,71€	242.950,66€
3. Καταθέσεις όψεως	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔΙ+ΔΙΙ+ΔΙV)</b>	14.444,30€	62.362,89€	93.131,97€	180.214,71€	242.950,66€
<b>Γενικό σύνολο ενεργητικού (B+Γ+Δ)</b>	318.116,30€	351.856,89€	368.447,97€	441.352,71€	489.910,66€
<b>Παθητικό</b>					
<b>A. Ίδια κεφάλαια</b>					
<b>I. Κεφάλαιο (μετοχικό)</b>					
1.Καταβλημένο	208.925€	208.925€	208.925€	208.925€	208.925€
<b>IV. Αποθεματικά κεφάλαια</b>					
1. Τακτικό αποθεματικό	722,21€	3.298,69€	5.481,26€	10.381,04€	14.742,78€
4. Έκτακτα αποθεματικά	0€	0€	0€	0€	0€
5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	0€	0€	0€	0€	0€



<b>V. Αποτελέσματα εις νέο</b>					
Υπόλοιπο κερδών χρήσεως εις νέο	10.111,02€	46.181,79€	76.737,84€	145.334,77€	206.399,17€
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙΥ+ΑΥ)</b>	219.758,23€	258.405,48€	291.144,10€	364.640,81€	430.066,95€
<b>B. Προβλέψεις για κινδύνους και έξοδα</b>					
2. Λοιπές προβλέψεις	0€	0€	0€	0€	0€
<b>Γ. Υποχρεώσεις</b>					
<b>I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>	94.747€	80.569€	66.391€	52.213€	38.035€
<b>II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
1. Προμηθευτές	0€	0€	0€	0€	0€
5. Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη	0€	0€	0€	0€	0€
10. Μερίσματα πληρωτέα	3.611,07€	12.882,41€	10.912,87€	24.498,90€	21.808,71€
<b>Σύνολο υποχρεώσεων (ΓΙ+ΓΙΙ)</b>	98.358,07€	93.451,41€	77.303,87€	76.711,90€	59.843,71€
<b>Γενικό σύνολο παθητικού (Α+Β+Γ)</b>	318.116,30€	351.856,89€	368.447,97€	441.352,71€	489.910,66€

Πίνακας 16.37: Πρόβλεψη ισολογισμού για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής

#### 16.4.2 Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης

Οι παρακάτω πίνακες αποτελούν τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης και προέκυψαν με βάση τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης αλλά και οικονομικές παραδοχές που παρουσιάστηκαν στην πρώτη παράγραφο. Για κάθε σενάριο παραγωγής επιτυγχάνονται κέρδη από το πρώτο έτος λειτουργίας τα οποία και αυξάνονται σημαντικά τα επόμενα έτη. Το μεγαλύτερο μέρος των κερδών αυτών θα δεσμευθεί από την επιχείρηση ως αποθεματικά κεφάλαια με στόχο την επέκταση των

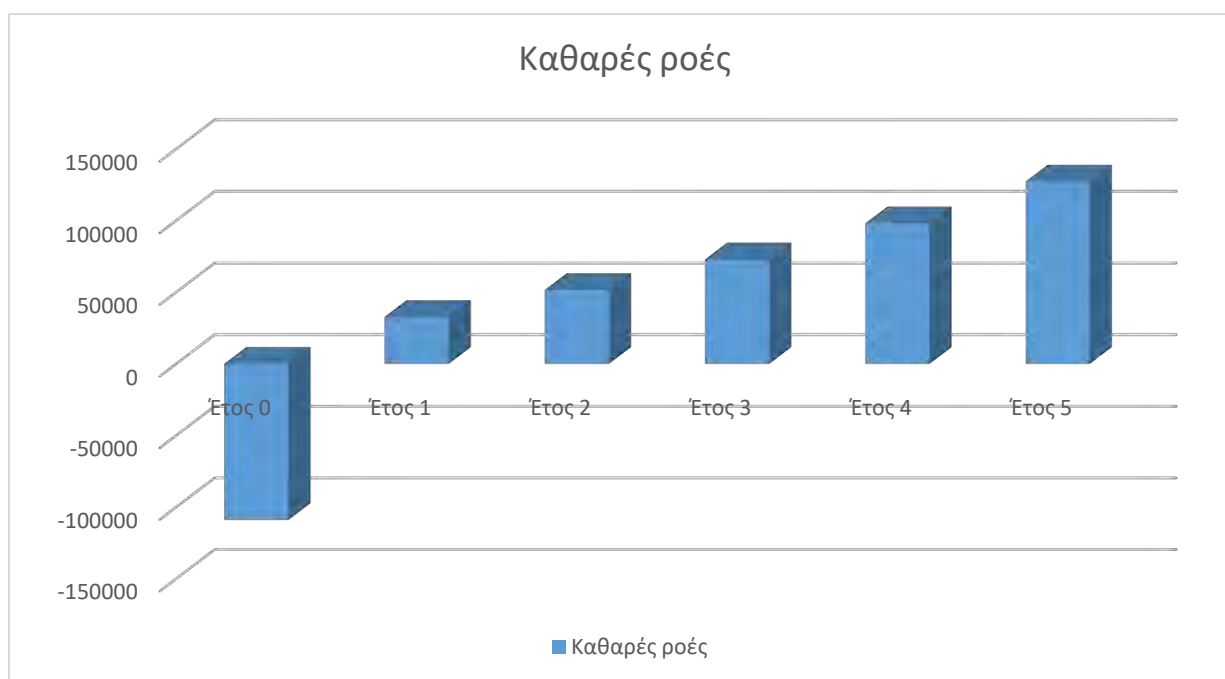


εγκαταστάσεων με την πάροδο της πρώτης δεκαετίας και την αποπληρωμή του δανείου έναρξης της επιχείρησης.

Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	282.140€	315.690€	348.700€	384.860€	424.970€
Μείον κόστος πωλήσεων	118.210€	118.210€	118.210€	118.210€	118.210€
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	163.930€	197.480€	230.490€	266.650€	306.760€
<b>Πλέον:</b>					
1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	6.775€	6.775€	6.775€	7.050€	7.050€
<b>Μείον:</b>					
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€
2. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€
3. Λειτουργικά έξοδα	80.500€	87.500€	90.500€	91.500€	90.500€
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	60.205€	86.755€	116.765€	152.200€	193.310€
<b>Μείον:</b>					
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	7.860,34€	8.316,25€	8.798,60€	9.308,91€	9.848,83€
3. Χρεωστικοί τόκοι	6.317,65€	5.861,75€	5.379,41€	4.869,08€	4.329,17€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη)</b>	46.027€	72.577€	102.587€	138.022€	179.132€

εκμεταλλεύσεως προ φόρων					
<b>Μείον:</b>					
1. Φόρος εισοδήματος (29%)	13.347,83€	21.047,33€	29.750,23€	40.026,38€	51.948,28€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	32.679,17€	51.529,67€	72.836,77€	97.995,62€	127.183,72€
Διάθεση κερδών:	1.633,95€	2.576,48€	3.641,83€	4.899,78€	6.359,18€
1. Τακτικό αποθεματικό	8.169,79€	12.882,42€	18.209,19€	24.498,90€	31.795,93€
2. Μερίσματα					
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	22.875,42€	36.070,77€	50.985,74€	68.596,93€	89.028,60€

Πίνακας 16.38: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το μέσο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.12: Καθαρές ροές για το μέσο σενάριο παραγωγής

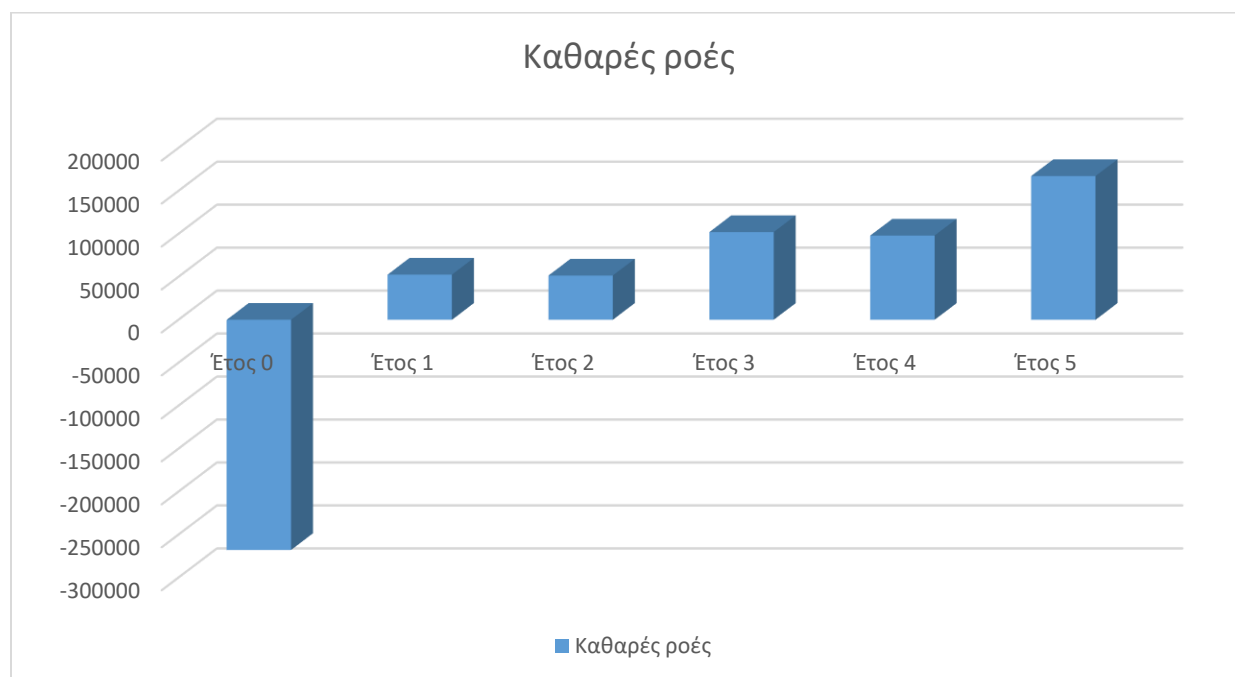


<b>Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)</b>					
	<b>Έτος 1</b>	<b>Έτος 2</b>	<b>Έτος 3</b>	<b>Έτος 4</b>	<b>Έτος 5</b>
<b>I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	338.260€	315.690€	418.060€	384.860€	509.490€
Μείον κόστος πωλήσεων	146.367€	118.210€	146.367€	118.210€	146.367€
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	191.891€	197.480€	271.693€	266.650€	363.123€
<b>Πλέον:</b>					
1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	6.775€	6.775€	6.775€	7.050€	7.050€
<b>Μείον:</b>					
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€
2. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€
3. Λειτουργικά έξοδα	80.500€	87.500€	90.500€	91.500€	90.500€
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	88.166€	86.755€	157.968€	152.200€	249.673€
<b>Μείον:</b>					
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	7.860,34€	8.316,25€	8.798,60€	9.308,91€	9.848,83€
3. Χρεωστικοί τόκοι	6.317,65€	5.861,75€	5.379,41€	4.869,08€	4.329,17€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>	73.988€	72.577€	143.790€	138.022€	235.495€
<b>Μείον:</b>					
1. Φόρος εισοδήματος (29%)	21.456,52€	21.047,33€	41.699,10€	40.026,38€	68.293,55€



<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	52.531,48€	51.529,67€	102.090,90€	97.995,62€	167.201,45€
Διάθεση κερδών:					
1. Τακτικό αποθεματικό	2.626,57€	2.576,48	5.104,54€	4.899,78€	8.360,07€
2. Μερίσματα	13.132,87€	12.882,42€	25.522,72€	24.498,90€	41.800,36€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	36.772,03€	36.070,77€	71.463,63€	68.596,93€	107.041,01€

*Πίνακας 16.39: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής*



*Γράφημα 16.13: Καθαρές ροές για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής*

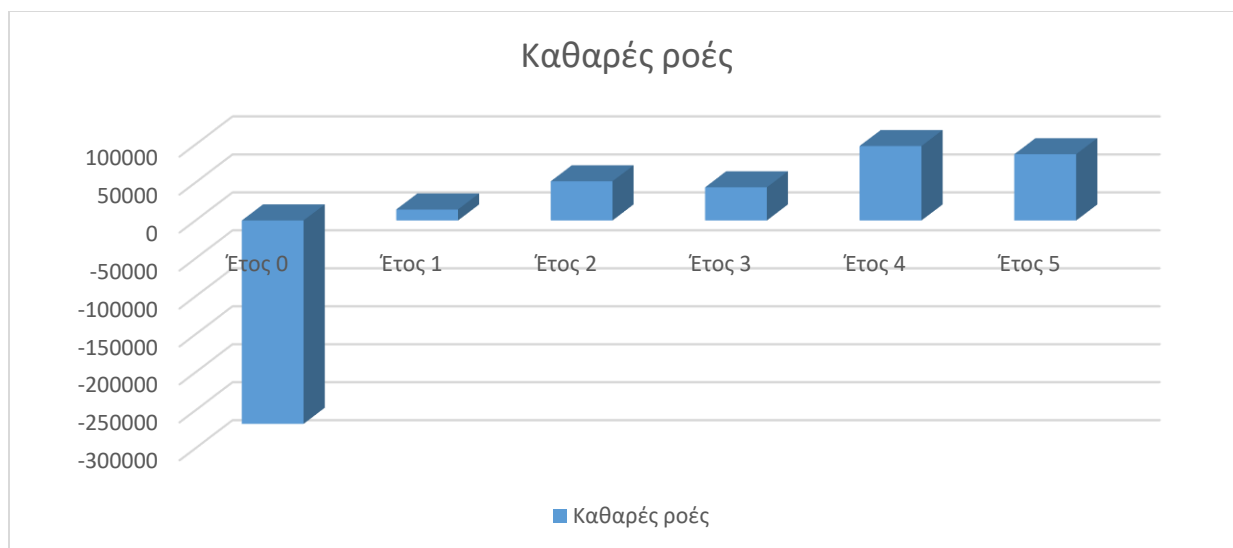
<b>Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)</b>					
	<b>Έτος 1</b>	<b>Έτος 2</b>	<b>Έτος 3</b>	<b>Έτος 4</b>	<b>Έτος 5</b>
<b>Ι. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως</b>					
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)	226.020€	315.690€	279.340€	384.860€	340.450€
Μείον κόστος πωλήσεων	89.956€	118.210€	89.956€	118.210€	89.956€
<b>Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	136.064€	197.480€	189.384€	266.650€	250.494€
<b>Πλέον:</b>					



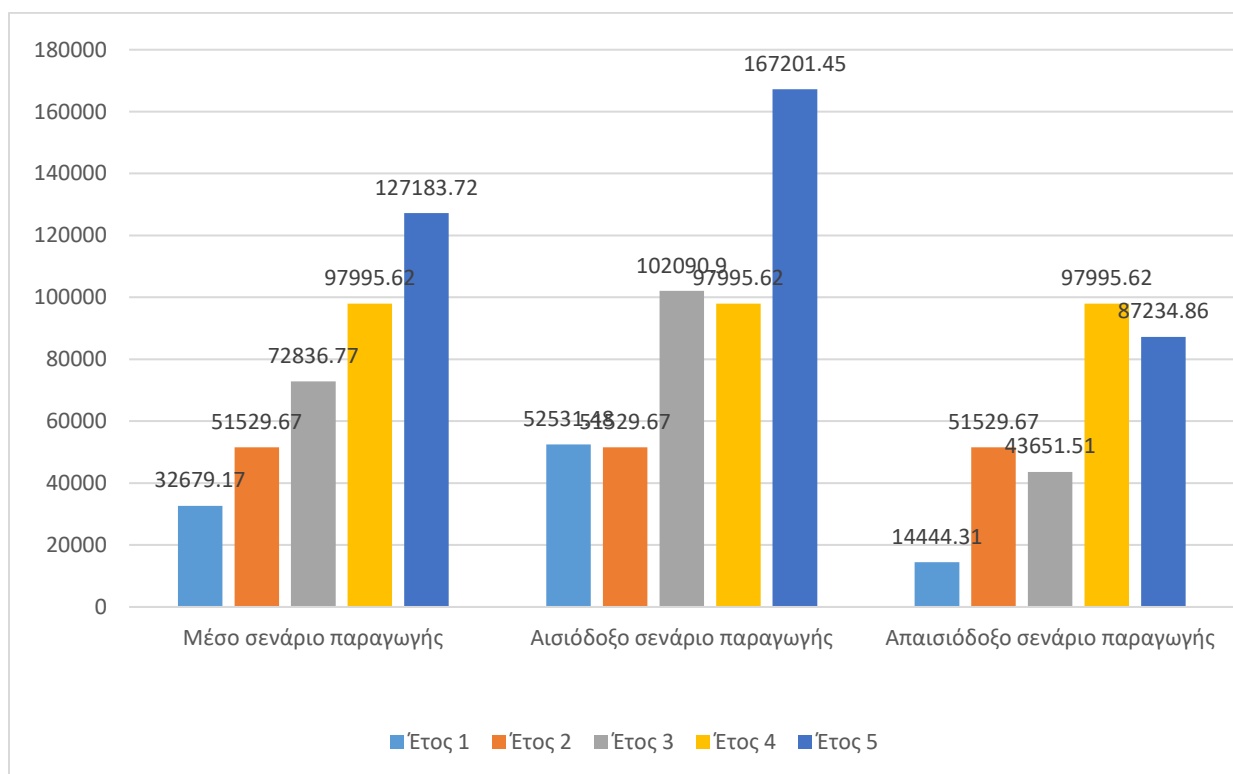
*”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”*  
*Μέρος 2º: Επιχειρηματικό σχέδιο*

1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	6.775€	6.775€	6.775€	7.050€	7.050€
<b>Μείον:</b>					
1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	5.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€
2. Έξοδα λειτουργίας διάθεσης	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€	20.000€
3. Λειτουργικά έξοδα	80.500€	87.500€	90.500€	91.500€	90.500€
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>	37.339€	86.755€	75.659€	152.200€	137.044€
<b>Μείον:</b>					
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων	7.860,34€	8.316,25€	8.798,60€	9.308,91€	9.848,83€
3. Χρεωστικοί τόκοι	6.317,65€	5.861,75€	5.379,41€	4.869,08€	4.329,17€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>	21.161€	72.577	61.481	138.022	122.866
<b>Μείον:</b>					
1. Φόρος εισοδήματος (29%)	6.716,69€	21.047,33€	17.829,50€	40.026,38€	35.631,14€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	14.444,31€	51.529,67€	43.651,51€	97.995,62€	87.234,86€
<b>Διάθεση κερδών:</b>	722,21€	2.576,48€	2.182,57€	4.899,78€	4.361,74€
1. Τακτικό αποθεματικό					
2. Μερίσματα	3.611,07€	12.882,41€	10.912,87€	24.498,90€	21.808,71€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	10.111,02€	36.070,77€	30.556,05€	68.596,93€	61.064,40€

*Πίνακας 16.40: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής*



Γράφημα 16.14: Καθαρές ροές για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.15: Πρόβλεψη αποτελεσμάτων χρήσης

### 16.4.3 Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τα ταμειακά διαθέσιμα της επιχείρησης στο τέλος κάθε περιόδου. Τα διαθέσιμα μιας περιόδου υπολογίζονται αθροίζοντας τα αποθεματικά όλων των προηγούμενων ετών με τα κέρδη που διατίθενται ως μέρισμα την παρούσα περίοδο.

Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	32.679,17€	51.529,67€	72.836,77€	97.995,62€	127.183,72€
Διάθεση κερδών:					
1. Τακτικό αποθεματικό	1.633,95€	4.210,14€	7.851,97€	12.751,75	19.110,93€
2. Μερίσματα	8.169,79€	12.882,42€	18.209,19€	24.498,90€	31.795,93€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	22.875,42€	58.946,19€	109.931,93€	178.528,86€	267.557,46€
<b>Ταμείο στο τέλος κάθε περιόδου</b>	32.679,17€	76.038,75€	135.993,09€	215.779,51€	318.464,32€

Πίνακας 16.41: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το μέσο σενάριο παραγωγής

Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	52.531,48€	51.529,67€	102.090,90€	97.995,62€	167.201,45€
Διάθεση κερδών:					
1. Τακτικό αποθεματικό	2.626,57€	5.203,05€	10.307,59€	15.207,37€	23.567,44€
2. Μερίσματα	13.132,87€	12.882,42€	25.522,72€	24.498,90€	41.800,36€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	36.772,03€	72.842,80€	144.306,43€	212.903,36	319.944,37€
<b>Ταμείο στο τέλος κάθε περιόδου</b>	52.531,48€	90.928,27€	180.136,74€	252.609,63€	385.312,17€

Πίνακας 16.42: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>	14.444,31€	51.529,67€	43.651,51€	97.995,62€	87.234,86€
Διάθεση κερδών:					
1. Τακτικό αποθεματικό	722,21€	3.298,69€	5.481,26€	10.381,04€	14.742,78€
2. Μερίσματα	3.611,07€	12.882,41€	10.912,87€	24.498,90€	21.808,71€
3. Υπόλοιπο κερδών εις νέο	10.111,02€	46.181,79€	76.737,84€	145.334,77€	206.399,17€
<b>Ταμείο στο τέλος κάθε περιόδου</b>	14.444,30€	62.362,89€	93.131,97€	180.214,71€	242.950,66€

Πίνακας 16.43: Πρόβλεψη ταμειακών διαθεσίμων για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής

#### 16.4.4 Πρόβλεψη νεκρού σημείου

Η παρακάτω ανάλυση φανερώνει πως το νεκρό σημείο της επένδυσης είναι περίπου τα 4,5 χρόνια για τα σενάρια μέσης και αισιόδοξης παραγωγής και τα 5,5 χρόνια για το σενάριο της απαισιόδοξης παραγωγής. Το ύψος των πωλήσεων όπου θα έχει επιτευχθεί απόσβεση του αρχικά επενδεδυμένου κεφαλαίου ύψους 317.850€ υπολογίζεται ως εξής:

$$N.S. = \sum_{i=1}^4 [Πωλήσεις]_i + \alpha\% * [Πωλήσεις 5^{ου} \text{ έτους}] \text{ όπου}$$

i: έτος,

α: ποσοστό συμμετοχής πωλήσεων 5<sup>ου</sup> έτους για την απόσβεση του αρχικού κεφαλαίου

Με βάση τον παραπάνω τύπο για το σενάριο μέσης παραγωγής:

$$N.S. = 282.140€ + 315.690€ + 348.700€ + 384.860€ + \left[ \frac{628.08,77}{127.183,72} * 424.970€ \right] \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow N.S. = 1.541.255,82€$$

Αντίστοιχα για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής:

$$N.S. = 338.260€ + 315.690€ + 418.060€ + 384.860€ + \left[ \frac{13.702,33}{167.201,45} * 509.490€ \right] \Leftrightarrow$$

$$\Leftrightarrow N.S. = 1.498.623,22€$$

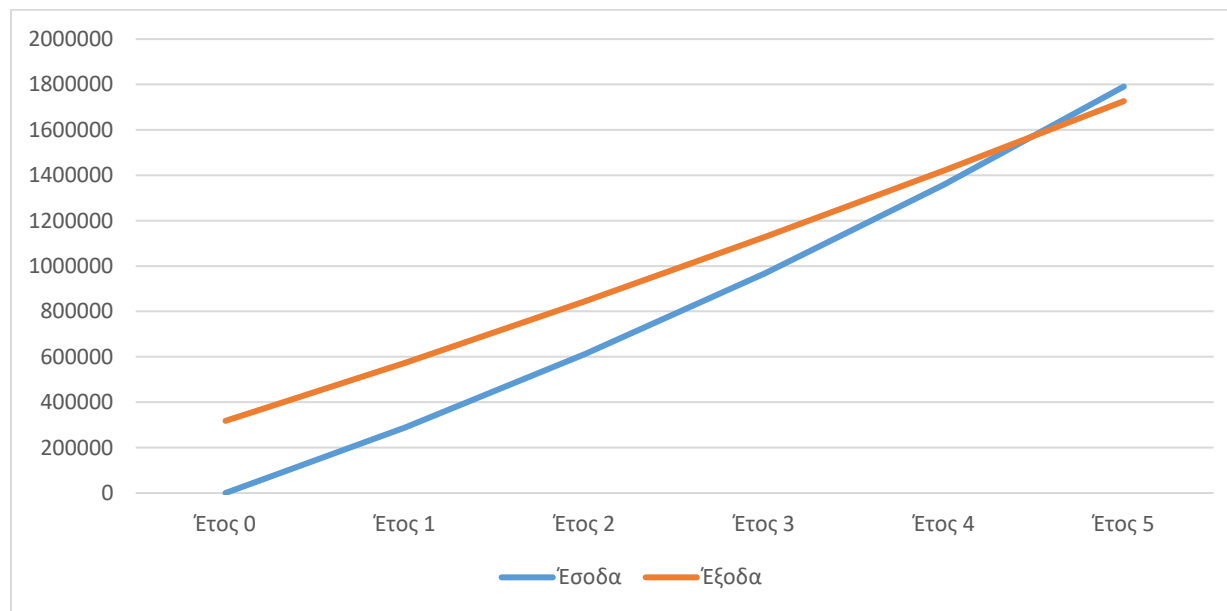
Τέλος για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής δεν μπορεί να γίνει ακριβής εκτίμηση με την παρούσα οικονομική ανάλυση, παρ' όλ' αυτά αναμένεται να είναι ελαφρώς μεγαλύτερο από τον συνολικό όγκο πωλήσεων κατά την πρώτη πενταετία λειτουργίας που ισούται με 1.546.360€



“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης (μέσο σενάριο παραγωγής)						
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>		60.205€	86.755€	116.765€	152.200€	193.310€
<b>Μείον:</b>						
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων		7.860,34€	8.316,25€	8.798,60€	9.308,91€	9.848,83€
3. Χρεωστικοί τόκοι		6.317,65€	5.861,75€	5.379,41€	4.869,08€	4.329,17€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>		46.027€	72.577€	102.587€	138.022€	179.132€
<b>Μείον:</b>						
1. Φόρος εισοδήματος (29%)		13.347,83€	21.047,33€	29.750,23€	40.026,38€	51.948,28€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>		32.679,17€	51.529,67€	72.836,77€	97.995,62€	127.183,72€
<b>Απόσβεση αρχικού κεφαλαίου</b>	-317.850€	-285.170,83€	-233.641,16€	-160.804,39€	-62.808,77€	64.374,95€

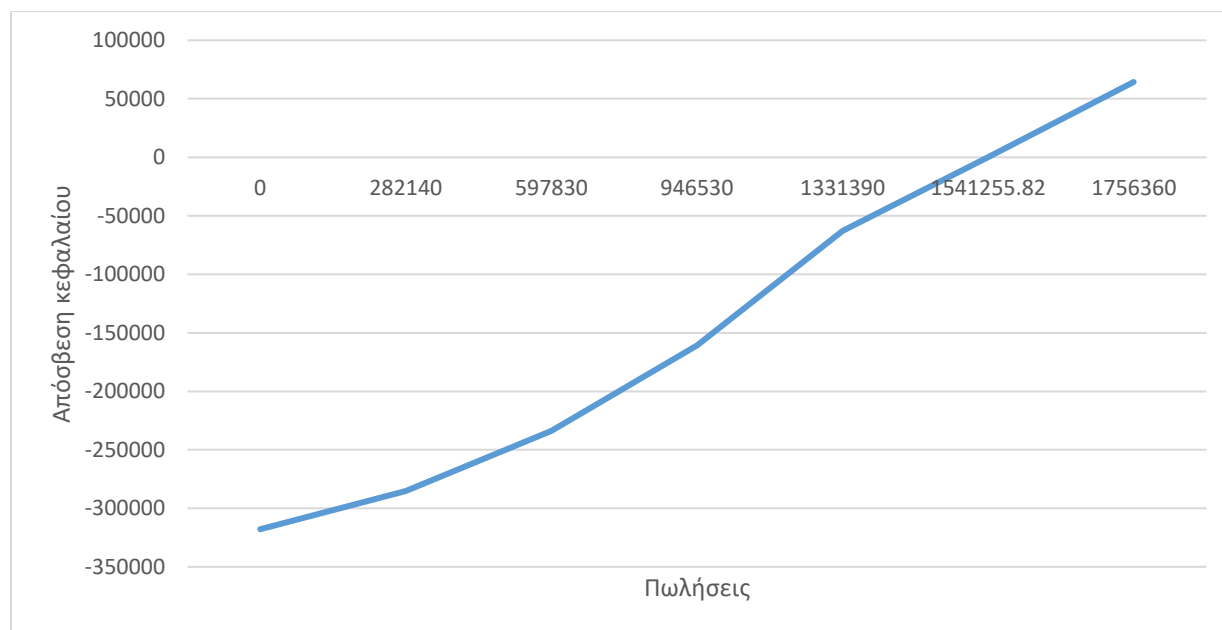
Πίνακας 16.44: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το μέσο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.16: Νεκρό σημείο (έτος) για το μέσο σενάριο παραγωγής



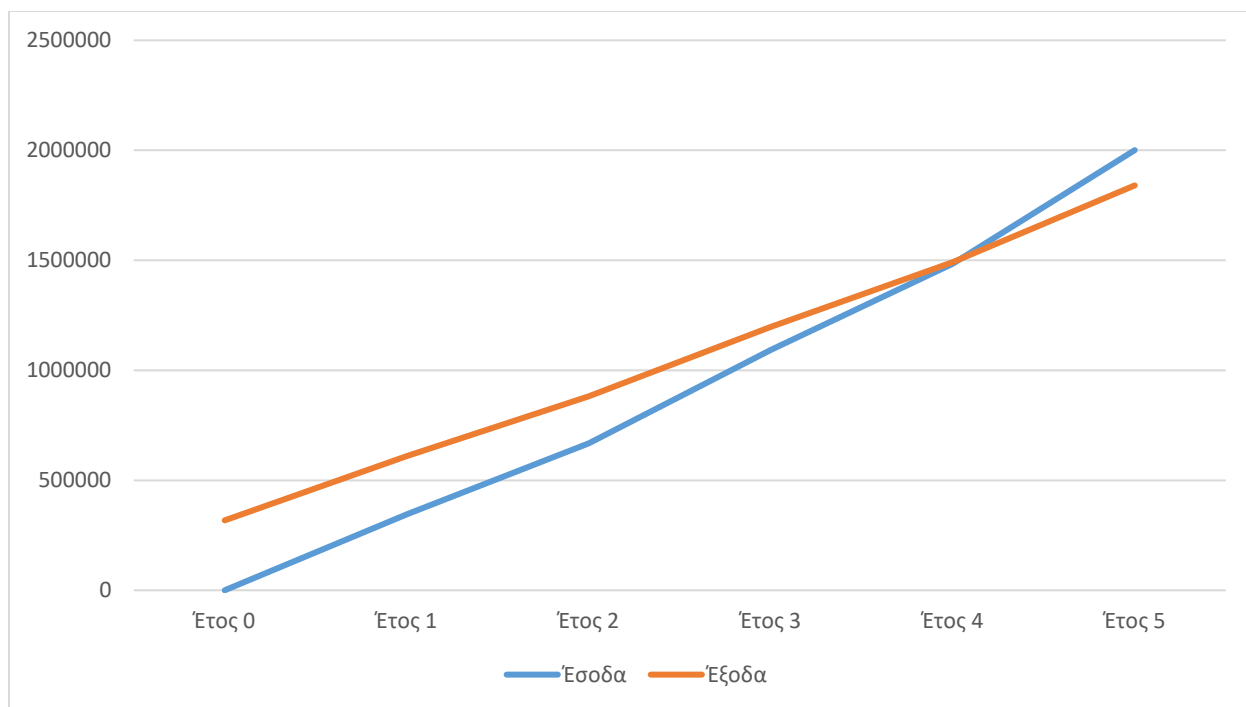
”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο



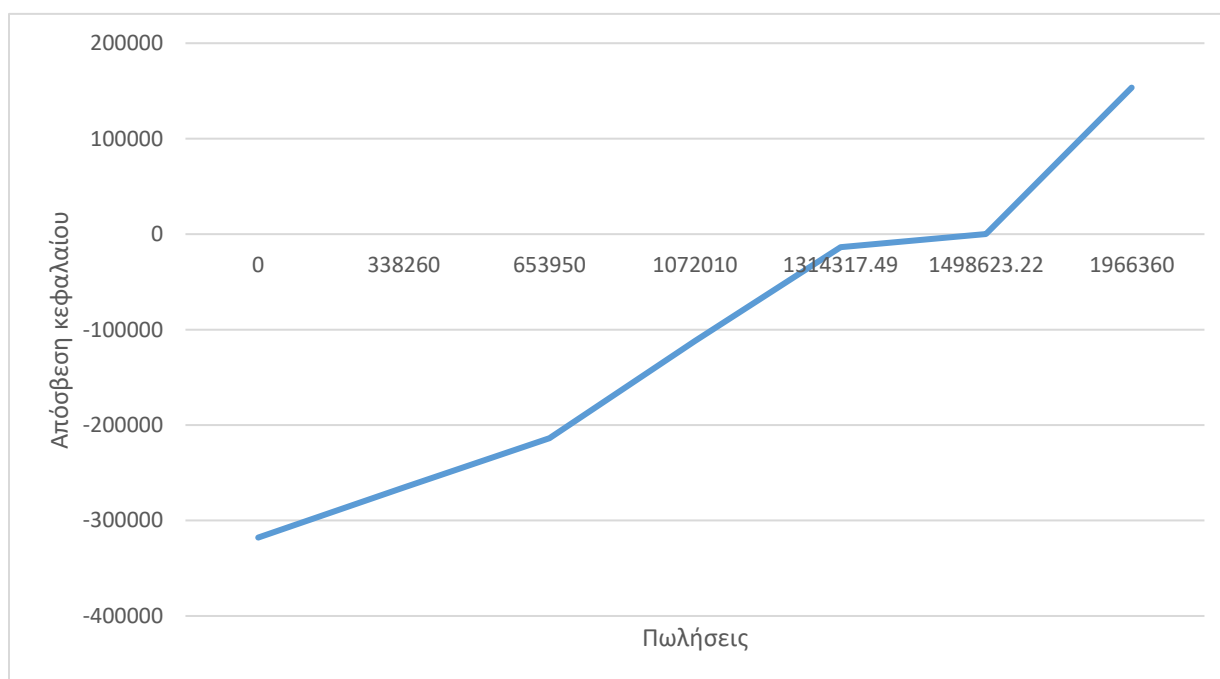
Γράφημα 16.17: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το μέσο σενάριο παραγωγής

	Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>		88.166€	86.755€	157.968€	152.200€	249.673€
<b>Μείον:</b>						
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων		7.860,34€	8.316,25€	8.798,60€	9.308,91€	9.848,83€
3. Χρεωστικοί τόκοι		6.317,65€	5.861,75€	5.379,41€	4.869,08€	4.329,17€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>		73.988€	72.577€	143.790€	138.022€	235.495€
<b>Μείον:</b>						
1. Φόρος εισοδήματος (29%)		21.456,52€	21.047,33€	41.699,10€	40.026,38€	68.293,55€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>		52.531,48€	51.529,67€	102.090,90€	97.995,62€	167.201,45€
<b>Απόσβεση αρχικού κεφαλαίου</b>	-317.850€	-265.318,52€	-213.788,85€	-111.697,95€	-13.702,33€	153.499,12€

Πίνακας 16.45: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.18: Νεκρό σημείο (έτη) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



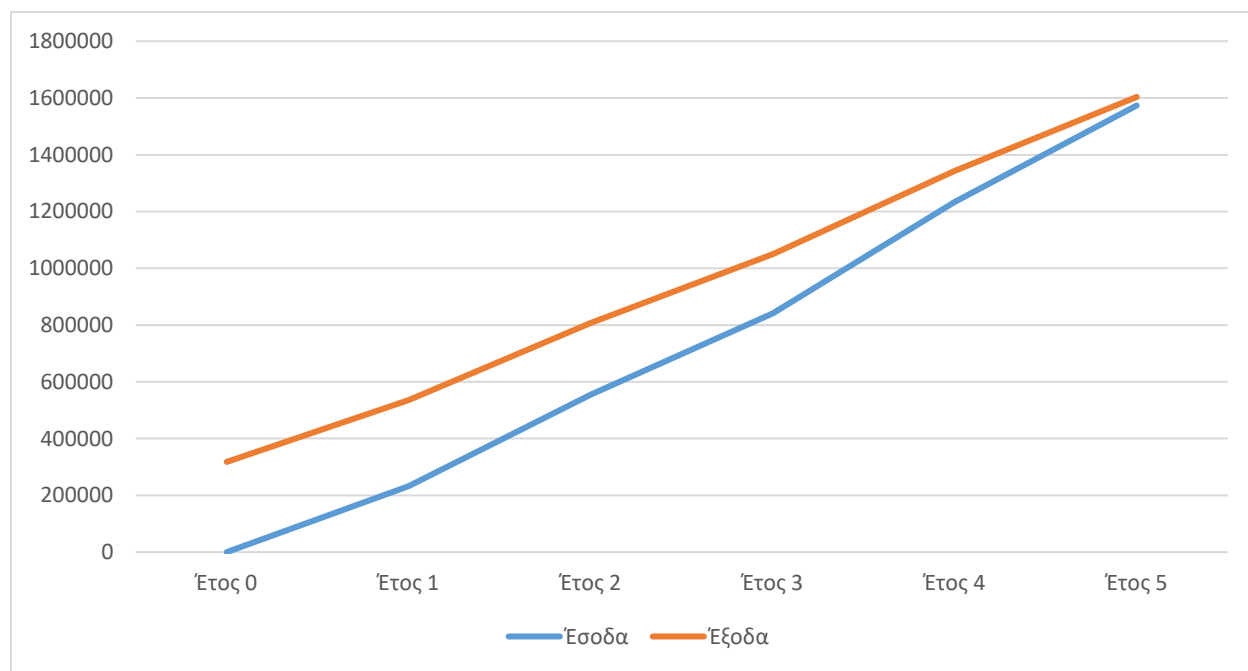
Γράφημα 16.19: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής



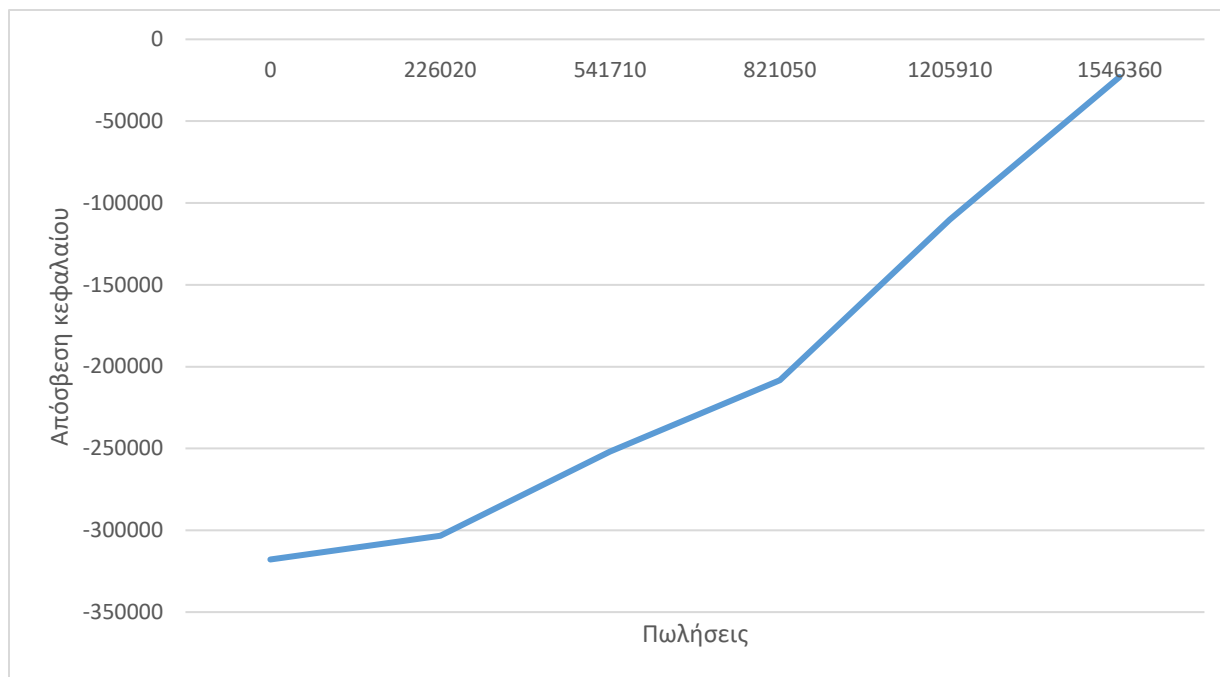
”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)						
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως</b>		37.339€	86.755€	75.659€	152.200€	137.044€
<b>Μείον:</b>						
1. Αποσβέσεις πάγιων στοιχείων		7.860,34€	8.316,25€	8.798,60€	9.308,91€	9.848,83€
3. Χρεωστικοί τόκοι		6.317,65€	5.861,75€	5.379,41€	4.869,08€	4.329,17€
<b>Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως προ φόρων</b>		21.161€	72.577	61.481	138.022	122.866
<b>Μείον:</b>						
1. Φόρος εισοδήματος (29%)		6.716,69€	21.047,33€	17.829,50€	40.026,38€	35.631,14€
<b>Καθαρά κέρδη προς διάθεση</b>		14.444,31€	51.529,67€	43.651,51€	97.995,62€	87.234,86€
<b>Απόσβεση αρχικού κεφαλαίου</b>	-317.850€	-303.408,69€	-251.879,02€	-208.227,51€	-110.231,89€	-22.997,03€

Πίνακας 16.46: Απόσβεση κεφαλαίου έναρξης για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.20: Νεκρό σημείο (έτη) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής



Γράφημα 16.21: Νεκρό σημείο (πωλήσεις) για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής

#### 16.4.5 Αριθμοδείκτες

Εστιάζοντας στις καταστάσεις ισολογισμού και αποτελεσμάτων χρήσεως δημιουργήθηκαν οι παρακάτω πίνακες χρηματοοικονομικών δεικτών για κάθε σενάριο παραγωγής με σκοπό την μελέτη αποδοτικότητας του επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας έχει σε κάθε περίπτωση τιμή μεγαλύτερη του δύο φανερώνοντας την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται άμεσα στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της ρευστοποιώντας στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού της. Στη συνέχεια ο δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού σε όλες τις περιπτώσεις έχει τιμή μικρότερη της μονάδας για την πρώτη πενταετία φανερώνοντας πως η επιχείρηση στηρίζει την λειτουργία και ανάπτυξή της κυρίως με προσωπικά κεφάλαια των ιδιοκτητών.

Ο δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού έχει τιμή ελαφρώς κάτω από την μονάδα φανερώνοντας μια ισορροπημένη αξιοποίηση των στοιχείων του ενεργητικού με ομαλή αύξηση των πωλήσεων. Ο δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων σε όλες τις περιπτώσεις παραγωγής ξεκινά από μια υψηλή τιμή, με αυτή να μειώνεται σε τιμές κάτω από την μονάδα με το πέρας της πενταετίας. Η συμπεριφορά αυτή του δείκτη οφείλεται στην υψηλή εξάρτηση της επιχείρησης από εξωτερικό δανεισμό τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, μια εξάρτηση που φθίνει με το πέρασμα των ετών λόγω της μείωσης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών της.



Ο δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους σε κάθε περίπτωση είναι άνω του 50% με την τιμή αυτή να αυξάνεται με την πάροδο των ετών. Οι τιμές αυτές φανερώουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στα έξοδα της και παράλληλα να επιστρέφεται σ’ αυτή ένα σημαντικό κέρδος από τις πωλήσεις. Ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους είναι από το πρώτο έτος θετικός σε κάθε περίπτωση παραγωγής με την τιμή του να προσεγγίζει με το τέλος της πενταετίας τιμές επιπέδου 20-30%. Οι τιμές αυτές φανερώουν και την ικανοποιητική κερδοφορία της επιχείρησης καθιστώντας την ως μια ευκαιρία επένδυσης για υποψήφιους επενδυτές. Οι δείκτες αποδοτικότητας ενεργητικού και αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι σε κάθε περίπτωση σε υψηλά επίπεδα, φανερώνοντας την ορθή και αποτελεσματική χρήση των στοιχείων του ενεργητικού και των επενδεδυμένων κεφαλαίων αντίστοιχα για την δημιουργία κέρδους.

Τέλος κατά την ανάλυση των δεικτών βιωσιμότητας, οι τιμές του δείκτη ξένων προς ίδια κεφάλαια είναι για κάθε σενάριο μικρότερες του 50% κατά την πενταετία, με την τιμή να μειώνεται πιο γρήγορα από το τέταρτο έτος φανερώνοντας πως η επιχείρηση βασίζεται για την λειτουργία της κυρίως σε κεφάλαια των ιδιοκτητών. Οι τιμές του δείκτη κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις είναι ικανοποιητικές τα πρώτα έτη λειτουργίας ενώ αυξάνονται σημαντικά μετά το τρίτο έτος, φανερώνοντας την ικανότητα της επιχείρησης να καλύπτει εύκολα μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις, με βάση την ρευστότητα του κυκλοφορούντος ενεργητικού της.

Αριθμοδείκτες (μέσο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας	4,00	5,90	7,46	8,80	10,01
Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού	0,44	0,34	0,25	0,19	0,14
<b>Δείκτες δραστηριότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	0,84	0,86	0,84	0,81	0,75
Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων	1,20	1,16	1,07	0,96	0,85
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	58,10%	62,55%	66,10%	69,28%	72,18%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	11,58%	16,32%	20,88%	25,46%	29,92%
Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	9,71%	14,09%	17,71%	20,55%	22,49%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	13,99%	18,93%	22,29%	24,48%	25,66%



“Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”  
Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο

Άλλοι επιμέρους δείκτες					
Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	44,08%	34,35%	25,89%	19,17%	14,09%
Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις	31,75%	81,36%	160,75%	281,28%	456,05%

Πίνακας 16.47: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το μέσο σενάριο παραγωγής

Αριθμοδείκτες (αισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας	4,00	7,05	7,05	10,31	9,21
Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού	0,43	0,32	0,26	0,17	0,14
<b>Δείκτες δραστηριότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	0,95	0,83	0,92	0,75	0,80
Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων	1,36	1,10	1,15	0,88	0,92
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	56,72%	62,55%	64,98%	69,28%	71,27%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	15,53%	16,32%	24,42%	25,46%	32,82%
Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	14,47%	13,54%	22,41%	19,07%	26,44%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	21,15%	17,95%	28,08%	22,42%	30,26%
<b>Άλλοι επιμέρους δείκτες</b>					
Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	43,44%	32,56%	25,83%	17,55%	14,45%
Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις	48,69%	97,30%	195,98%	329,29%	482,63%

Πίνακας 16.48: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής

Αριθμοδείκτες (απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής)					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
<b>Δείκτες ρευστότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας	4,00	4,84	8,53	7,35	11,14





*”Επιχειρηματικό Σχέδιο Για Την Ίδρυση και Ανάπτυξη Οινοποιητικής Μονάδας”*  
*Μέρος 2<sup>ο</sup>: Επιχειρηματικό σχέδιο*

Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς σύνολο ενεργητικού	0,45	0,36	0,26	0,21	0,14
<b>Δείκτες δραστηριότητας</b>					
Δείκτης κυκλοφορίας ενεργητικού	0,71	0,89	0,75	0,87	0,69
Δείκτης κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων	1,03	1,22	0,96	1,05	0,79
<b>Δείκτες αποδοτικότητας</b>					
Δείκτης μικτού περιθωρίου κέρδους	60,20%	62,55%	67,79%	69,28%	73,57%
Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους	6,39%	16,32%	15,63%	25,46%	25,62%
Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού	4,54%	14,65%	11,85%	22,20%	17,80%
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	6,57%	19,94%	14,99%	26,87%	20,28%
<b>Άλλοι επιμέρους δείκτες</b>					
Δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια	44,75%	36,16%	26,55%	21,04%	13,91%
Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικές υποχρεώσεις	14,68%	66,73%	120,47%	234,92%	405,97%

*Πίνακας 16.49: Χρηματοοικονομικοί δείκτες για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής*

## 17 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εκτενής παρουσίαση των στοιχείων ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση και εξέλιξη μιας οινοποιητικής μονάδας. Η επιχείρηση στοχεύει να αποτελέσει σημείο αναφοράς στον χώρο, εκμεταλλευόμενη τα ποιοτικά προϊόντα που θα παράγει, στηριζόμενη παράλληλα σε αξίες υγιούς ανταγωνισμού και σεβασμού των καταναλωτικών αναγκών. Το όραμα της επιχείρησης είναι να ηγηθεί της αγοράς ποιοτικών βιολογικών κρασιών και δημιουργώντας ένα ισχυρό brand name να καθιερωθεί στον οινικό χάρτη της χώρας.

Μέσα από μια στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της, παρουσιάστηκαν τα στοιχεία του μικρο-περιβάλλοντος και μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης και πώς αυτά επιδρούν στην λειτουργία της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς σε εγχώριο και σε διεθνές επίπεδο. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση είναι ενθαρρυντικά καθώς τόσο η θεσσαλική όσο και η γερμανική αγορά, στις οποίες θα στοχεύσει η επιχείρηση, παραμένουν σταθερές στο πέρασμα των ετών με μικρά σημάδια ανάπτυξης από έτος σε έτος. Παράλληλα, οι υψηλές προτιμήσεις των Ελλήνων στα Ελληνικά κρασιά, σε συνδυασμό με τα εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά αποθεμάτων τους, προσφέρουν ασφάλεια για επενδύσεις στον τομέα. Η επιχείρηση βασιζόμενη στα παραπάνω και χρησιμοποιώντας μια τιμολογιακή πολιτική εισόδου στην αγορά, αναμένει να προσελκύσει άμεσα μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού, γεγονός που θα της επιτρέψει να υλοποιήσει όλα εκείνα τα πλάνα και τους στόχους που απορρέουν από τον στρατηγικό της σχεδιασμό.

Κατά την οικονομική ανάλυση παρουσιάστηκαν δύο εναλλακτικά σενάρια χρηματοδότησης με τρεις περιπτώσεις παραγωγής το καθένα. Μελετώντας το πρώτο σενάριο χρηματοδότησης παρατηρήθηκε ένα καθαρό περιθώριο κέρδους για την επένδυση από 5,7% έως 26% για το μέσο σενάριο παραγωγής, από 10,67% έως 29,59% για το αισιόδοξο σενάριο και 0,0097% έως 21,23% για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής. Όσο αναφορά το νεκρό σημείο πωλήσεων, αυτό τοποθετείται στα 5,5 έτη λειτουργίας και όγκο πωλήσεων άνω των 1.756.360€ για το μέσο σενάριο παραγωγής, στα 4,5 χρόνια λειτουργίας και 1.724.597,15€ για το αισιόδοξο σενάριο παραγωγής και στα 6+ έτη με συνολικό όγκο πωλήσεων αρκετά πάνω από 1.546.360€ για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής. Οι αριθμοδείκτες που υπολογίστηκαν έχουν θετικές, ως προς την απόδοση και βιωσιμότητα, τιμές καθιστώντας την επένδυση δελεαστική για τοποθέτηση κεφαλαίων από υποψήφιους επενδυτές.

Μελετώντας το δεύτερο σενάριο χρηματοδότησης παρατηρήθηκε ένα καθαρό περιθώριο κέρδους για την επένδυση από 11,58% έως 29,92% για το μέσο σενάριο παραγωγής, από 15,53% έως 32,82% για το αισιόδοξο σενάριο και 6,39% έως 25,62% για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής. Όσο αναφορά το νεκρό σημείο πωλήσεων, αυτό τοποθετείται στα 4,5 έτη

λειτουργίας και όγκο πωλήσεων 1.541.255,82€ και 1.498.623,22€ για το μέσο και αισιόδοξο σενάριο παραγωγής αντίστοιχα και στα 5,5 χρόνια λειτουργίας και όγκο παραγωγής άνω των 1.546.360€ για το απαισιόδοξο σενάριο παραγωγής. Οι αριθμοδείκτες που υπολογίστηκαν έχουν θετικές, ως προς την απόδοση και βιωσιμότητα, τιμές καθιστώντας την επένδυση ιδανική για τοποθέτηση κεφαλαίων

Συγκρίνοντας τα δύο εναλλακτικά σενάρια χρηματοδότησης, παρατηρείται σε όλες τις περιπτώσεις παραγωγής ένα σαφώς μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους σε εκείνο το σενάριο που αποβλέπει στην συγχρηματοδότηση με υποψήφιο επενδυτή, ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης. Όσο αναφορά το νεκρό σημείο πωλήσεων, αυτό είναι μικρότερο κατά 10-15% σε σχέση με το πρώτο σενάριο χρηματοδότησης ενώ τα αντίστοιχα έτη απόσβεσης του κεφάλαιο έναρξης με βάση τον όγκο πωλήσεων είναι λιγότερα κατά περίπου ένα έτος. Με την λειτουργία της επιχείρησης κατά το σενάριο αυτό να στηρίζεται κυρίως σε ιδιωτικά κεφάλαια αποφεύγοντας τους υψηλούς τόκους που περιλαμβάνει ένας τραπεζικός δανεισμός είναι επακόλουθη και μια ταχεία αύξηση των αποθεματικών κεφαλαίων, η οποία και θα συντελέσει στην επιτυχή επέκταση της επιχείρησης αποκλειστικά με αυτά τα κεφάλαια, με το πέρας της αποπληρωμής του τραπεζικού δανείου.

Ωστόσο, παρόλο που τα οικονομικά αποτελέσματα παρουσιάζονται ως άκρως ενθαρρυντικά, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί αφενός στις αδυναμίες του κλάδου, όπως η ύπαρξη αθέμιτου ανταγωνισμού και η ελλιπής στήριξη από το κράτος για την προώθηση προϊόντων στο εξωτερικό, αφετέρου σε κινδύνους όπως η έλλειψη ρευστότητας, η αδυναμία εύρεσης χρηματοδότησης από τραπεζικά ιδρύματα, οι ευμετάβλητες οικονομικές και πολιτικές συνθήκες καθώς και οι κίνδυνοι απώλειας όγκου παραγωγής από δυσμενείς καιρικές και καλλιεργητικές συνθήκες.

Συμπερασματικά, η επιτυχία ή μη της επιχείρησης είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, ιδιαίτερα μέσα σε ένα τόσο ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Με προσήλωση, όμως, στο πλάνο και συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών του περιβάλλοντός της, η λειτουργία της επιχείρησης αναμένεται να παραμείνει κερδοφόρα προσφέροντας σε βάθος ετών όλο και μεγαλύτερα κέρδη, αλλά και ικανοποίηση στους ιδιοκτήτες της.

## Βιβλιογραφία

### Έντυπη βιβλιογραφία

- [1] Κορρές, Γ., 2015. *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- [2] R.D. Hisrich, V. Ramadani, 2017. *Effective entrepreneurial management*. Cham: Springer
- [3] Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ., 2003. *Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου*. Αθήνα: Ο.Π.Α, Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας.
- [4] L. Pinson, 2008. *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future Paperback*. Tustin, CA: Out of Your Mind & Into the Marketplace
- [5] Κριεμάδης, Αθανάσιος, 2011. *Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών*. - 1η έκδ. - Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- [6] K.R. Allen, 2002. *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach*. 3rd Edition, Houghton Mifflin College
- [7] C. Barrow, P. Barrow, R. Brown, 2008. *The business plan workbook: the definitive guide to researching, writing up and presenting a winning plan*. 6th edition, Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd
- [8] B. Finch, 2006. *How to Write a Business Plan (Creating Success)*. 2nd Edition, London: Kogan Page
- [9] Γ.Ι. Σιώμκος, 2015. *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη
- [10] Ν. Μπουραντά, 2015. *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική. Εταιρική Στρατηγική*, 1<sup>η</sup> Έκδοση, Πάτρα: Ανοιχτά ακαδημαϊκά μαθήματα Πανεπιστημίου Πατρών.
- [11] Β.Μ. Παπαδάκης, 2002. *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Μελέτες Περιπτώσεων*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- [12] Μ. Νεκτάριος, 2016. *Μεθοδολογία διαχείρισης κινδύνων επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση
- [13] T.R. Peltier, 2005. *Information Security Risk Analysis*. 2<sup>η</sup> έκδοση, Florida-US: CRC Press
- [14] Χ. Παπαδόπουλος, 2015. *Διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- [15] Γ. Ιωάννου, 2005. *Διοίκηση παραγωγής και υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

- [16] Α. Παπαδούλης, 2016. *Πανεπιστημιακές παραδόσεις στην οικονομική των επιχειρήσεων*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, τμήμα μηχανολόγων μηχανικών
- [17] Γ. Λυμπερόπουλος, Γ. Σαχαρίδης, 2013. *Σημειώσεις μαθήματος οργάνωση και διοίκηση εργοστασίων*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα μηχανολόγων μηχανικών.
- [18] Γ. Κοζανίδης, 2008. *Σημειώσεις μαθήματος Ακέραιος προγραμματισμός και συνδυαστική βελτιστοποίηση*. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα μηχανολόγων μηχανικών.

#### Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- [19] <http://www.excelixi.org/knowledge-base/entrepreneurship/ta-vasika-simeia-pou-prepei-na-periexei-ena-business-plan>
- [20] <https://www.forbes.com/sites/patrickhull/2013/02/21/10-essential-business-plan-components/#5f57e7e65bfa>
- [21] <https://el.wikipedia.org>
- [22] <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=3722>
- [23] <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/218,1098/>
- [24] <http://st.merig.eu/index.php?id=279&L=4>
- [25] <https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/market-analysis-for-business-plan>
- [26] <http://www.bluewavemag.com/blueart031.htm>
- [27] [www.gaiapedia.gr/gaiapedia/index.php/Ποικιλίες-αμπέλου](http://www.gaiapedia.gr/gaiapedia/index.php/Ποικιλίες-αμπέλου)
- [28] [www.minagric.gr/index.php/el/](http://www.minagric.gr/index.php/el/)
- [29] <http://www.newwinesofgreece.com>
- [30] <https://www.e-nomothesia.gr>
- [31] <http://www.greekwineland.gr>
- [32] <http://www.oiv.int>
- [33] <http://www.agronews.gr>
- [34] <http://www.enterprisegreece.gov.gr>
- [35] <https://eclass.uop.gr/>

[36][http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/Ampeli/ya2129\\_2017\\_anadiarthrosi\\_fek3361\\_2017.pdf](http://www.minagric.gr/images/stories/docs/agrotis/Ampeli/ya2129_2017_anadiarthrosi_fek3361_2017.pdf)

