ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ένταξη νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον στρατηγικό σχεδιασμό εταιρείας εμπορίας τροφίμων.

ΚΙΝΤΖΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Π. Σολδάτος
Π.Σπαθής
Γ Χρυσοχοϊδης

Αθήνα 2002

Σύνοψη

Η FOTONI Α.Ε.Ε είναι μία οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε το 1986 από τον Νίκο Φωτόπουλο πατέρα του σημερινού ιδιοκτήτη. Είναι μία εμπορική εταιρεία η οποία ασχολείται με την εισαγωγή και εμπορεία ειδών διατροφής και κυρίως σοκολατοειδών. Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας τα τελευταία δύο χρόνια αυξάνει με ρυθμό της τάξης του 15% και έχει φτάσει σήμερα τα 6.325.760 EUR (λίγο περισσότερο από 2 δισεκατομμύρια δρχ). Τα κέρδη της αγγίζουν τις 163.869 EUR (56 εκατομμύρια δρχ περίπου) και προβλέπεται να αυξηθούν ακόμα περισσότερο.

Η εταιρεία διαβλέπει ευκαιρίες στον κλάδο των προϊόντων των δημητριακών και ιδιαίτερα του muesli. Ενδιαφέρεται να κάνει την είσοδό της στον κλάδο αυτό με μία σειρά προϊόντων της εταιρείας Mornflakeoats, η οποία διαθέτει μια ιδιαίτερα μεγάλη ποικιλία προϊόντων δημητριακών εξαίρετης ποιότητας, που για πρώτη φορά εισέρχονται στην Ελλάδα. Η ανταγωνιστικότητα και η μοναδικότητα των προϊόντων, που έχει επιλέξει, πιστεύεται ότι θα επιτύχουν εντός τριών ετών οι πωλήσεις του να φτάσουν τις 995 χιλιάδες EUR (340 εκατομμύρια δρχ.). Τα αντίστοιχα κέρδη που θα προκύψουν από την νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, εντός τριών ετών προβλέπεται να αγγίξουν τις 54 χιλιάδες EUR (18,5 εκατομμύρια δρχ. περίπου). Η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής προσπάθειας θα καλυφθεί κατά τα δύο τρίτα από ίδια κεφάλαια της εταιρείας και το υπόλοιπο από ξένα κεφάλαια (δάνεια βραχυχρόνια). Το σύνολο της επένδυσης δεν θα ξεπερνά τις 29.347 EUR (10 εκατομμύρια δρχ.). Η αξία της επένδυσης υπολογίζεται να επιστραφεί στον πρώτο χρόνο.

Η νέα αυτή επιχειρηματική δραστηριότητα αποτελεί μελλοντική πρόταση της εταιρείας για βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης.

Περιεχόμενα

Σύνοψη **2**

Περιεχόμενα **3**

Εισαγωγή **4**

Ιστορικό της πρότασης **6**

1. Επιχειρηματική πορεία της εταιρείας και υφιστάμενη κατάσταση **7**

1.1 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία για την Εταιρεία 7
1.2 Τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρεία 8
1.3 Η επιχειρηματική πορεία της εταιρείας 9
1.4 Υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας 10
1.4.1 Περιγραφή της θέσης της εταιρείας 10
1.4.2. Προσωπικό της εταιρείας 15

2. Στόχος και επιδιώξεις της επιχείρησης **18**

3. Η αγορά των δημητριακών **19**

3.1 Η εγχώρια κατανάλωση και ο Έλληνας καταναλωτής 19
3.2 Το μέγεθος της αγοράς 20
3.3 Τμηματοποίηση της αγοράς των προϊόντων των δημητριακών 22
3.4. Κανιβαλισμός που θα προκαλέσει η νέα δραστηριότητα 25

4. Τριετές οικονομικό πλάνο **28**

4.1 Προϊόν δημητριακού Crunch 28
4.1.1 Υποθέσεις και προβλέψεις 28
4.1.2 Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών για την δραστηριότητα του Crunch 30
4.2 Προϊόν δημητριακού Crisp 33
4.2.1 Υποθέσεις και προβλέψεις 33
4.2.2 Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών για την δραστηριότητα του Crisp 36
4.3 Ανάλυση για το σύνολο του δημητριακού 39
4.4 Η πορεία της εταιρείας χωρίς τη δραστηριότητα του δημητριακού 42
4.5 Ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας ενσωματώνοντας και την νέα επιχειρηματική δραστηριότητα του δημητριακού 44

5. Πολιτική εισόδου σε νέες αγορές **48**

6. Ανάλυση του κινδύνου **51**

7. Επίτευξη των στόχων της εταιρείας **54**

Βιβλιογραφία **56**

Εισαγωγή

Το πλάνο ξεκινά με το ιστορικό της πρότασης για την οποία και δημιουργείται. Στο κομμάτι αυτό δίνονται στοιχεία για την ιδέα που πρόκειται να διερευνηθεί και απασχολεί την εταιρεία.

Ξεκινώντας το πλάνο δίδονται λεπτομερή στοιχεία για την δραστηριότητα της εταιρείας. Αναφέρεται η πορεία της εταιρείας μέχρι σήμερα και περιγράφεται η υφιστάμενη κατάσταση της. Τα πλάνο δίνει την εικόνα των οικονομικών δραστηριοτήτων που η εταιρεία έχει σήμερα καθώς και τα προϊόντα που εμπορεύεται και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Στη συνέχεια αναλύονται οι στόχοι της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια. Αναφέρονται οι επιδιώξεις που η εταιρεία έχει και στοχεύει να τις επιτύχει. Οι στόχοι της αφορούν τόσο την νέα δραστηριότητα όσο και την υπόλοιπη κατάσταση.

Εκτός από την περιγραφή της εταιρείας, το πλάνο μελετά και παρουσιάζει την αγορά των προϊόντων των δημητριακών στην Ελλάδα. Γίνεται αναφορά στα προϊόντα και τις ανταγωνιστικές εταιρείες που εισάγουν και διακινούν προϊόντα δημητριακών στην χώρα μας. Ειδικότερα εστιάζεται στη μελέτη της αγοράς και των ιδιαιτεροτήτων αυτής του muesli (προϊόντα βρώμης).

Βασικό κομμάτι του πλάνου αυτού είναι η τριετής πρόβλεψη των οικονομικών αποτελεσμάτων, τόσο της νέας δραστηριότητας αλλά και των υπολοίπων της εταιρείας. Σε ειδικό κεφάλαιο στο πλάνο δίδονται στοιχεία για την απόδοση της νέας δραστηριότητας των προϊόντων των δημητριακών στα επόμενα τρία οικονομικά έτη(2002-2004).Στην σχετική ανάλυση, επίσης δίδεται το μέγεθος της επίτευξης των στόχων που η εταιρεία έχει θέσει σχετικά με την νέα δραστηριότητα.

Σε επόμενο κεφάλαιο του πλάνου αναφέρεται η επίδραση της νέας δραστηριότητας στις υπόλοιπες, και στην λειτουργία της εταιρείας γενικότερα. Περιλαμβάνονται λεπτομέρειες σχετικά με τον κανιβαλισμό των άλλων

προϊόντων που η επιχείρηση εμπορεύεται και λύσεις για την αρμονική συνύπαρξη της νέας οικονομικής δραστηριότητας με τις παλαιότερες.

Ακόμα το πλάνο περιγράφει το στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρείας. Δίνονται λεπτομέρειες της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία για την ένταξη στο πρόγραμμα της, της νέας οικονομικής δραστηριότητας των προϊόντων των δημητριακών. Οι λεπτομέρειες αφορούν τον ανταγωνισμό, τα προϊόντα και την εταιρεία.

Επίσης στο πλάνο περιέχονται στοιχεία του προσωπικού και των στελεχών της εταιρείας που θα στηρίξουν και θα φέρουν σε πέρας τη νέα δραστηριότητα.

Τέλος αναφορά γίνεται στο ρίσκο που ενέχει το επιχείρημα της ένταξης της νέας δραστηριότητας για την εταιρεία. Εντοπίζονται τα σημεία που συγκεντρώνεται ο κίνδυνος και οι πιθανότητες αποτυχίας της όλης προσπάθειας.

Ιστορικό της πρότασης

Το παρόν επιχειρηματικό πλάνο συντάχθηκε για συγκεκριμένη εταιρεία με την εμπορική ονομασία FOTONI Α.Ε.Ε. Η εταιρεία εισάγει και εμπορεύεται σοκολατοειδή, ζαχαρώδη και καραμελοειδή προϊόντα. Εκπληρώνει τις ανάγκες της εταιρείας για την ένταξη μίας νέας οικονομικής δραστηριότητας στο πρόγραμμά της.

Η εταιρεία ενδιαφέρεται να κάνει την είσοδο της στην αγορά των προϊόντων των δημητριακών (σαν τελικά προϊόντα). Σκοπός της είναι να εισάγει στην Ελλάδα μία σειρά δημητριακών προϊόντων της ονομασίας Mornflakes. Η προέλευση της Mornflakes είναι Εγγλέζικη και δεν υπάρχει αποκλειστικός αντιπρόσωπος στην Ελλάδα.

Τα τελευταία δύο έτη λόγω αύξησης των θερμοκρασιών στη χώρα μας οι πωλήσεις των σοκολατοειδών παρουσίασαν πτώση στον ρυθμό αύξησής τους (μελέτη της ICAP 2001).Το γεγονός αυτό έφερε σε ανησυχία την εν λόγο εταιρεία για το μέλλον της, μίας και η συμμετοχή των προϊόντων σοκολάτας στις ετήσιες πωλήσεις της είναι αρκετά υψηλό της τάξης του 36%.

Η μελέτη αυτή αποτελεί την διερεύνηση της πρότασης για ένταξη της νέας οικονομικής δραστηριότητας στο πρόγραμμα της εταιρείας FOTONI Α.Ε.Ε.

1. Επιχειρηματική πορεία της εταιρείας και υφιστάμενη κατάσταση

1.1 Γενικά πληροφοριακά στοιχεία για την Εταιρεία

Η Εταιρεία ιδρύθηκε το 1986 με έδρα την Αθήνα. Είναι εμπορική εταιρεία και ασχολείται με την εισαγωγή και την εμπορεία ειδών διατροφής. Τα προϊόντα της ανήκουν στις κατηγορίες των σοκολατοειδών, μπισκότων και ζαχαρωδών κυρίως. Επίσης για το έτος 2001 εισήγαγε στην γκάμα των προϊόντων της το δημητριακό.

Όπως φαίνεται από το οργανόγραμμα της εταιρείας στο παράρτημα απασχολεί 53 άτομα. Έκτός από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου, στο τμήμα οικονομικής διεύθυνσης εργάζονται τρία άτομα απ' όπου το ένα από αυτά είναι προϊστάμενος. Στην διεύθυνση μάρκετινγκ εργάζονται επίσης τρία άτομα όπως αναφέρθηκε και στην οικονομική διεύθυνση. Ένα άτομο απασχολείται στο τμήμα προσωπικού και χορηγήσεων ενώ στο τμήμα των πωλήσεων σαρανταπέντε. Από τα σαρανταπέντε τα σαράντα είναι οι πωλητές ενώ επιπλέον υπολογίζονται και πέντε άτομα στο σύνολο σαν προσωπικό γραμματειακής υποστήριξης.

Η εταιρεία συνεργάζεται τόσο με πελάτες χονδρικής πώλησης όσο και με την λιανική πώληση. Συγκεκριμένα τοποθετεί τα προϊόντα της στις μεγάλες αλυσίδες των Supermarkets όπως Α.Β Βασιλόπουλος, Βερόπουλος, Σκλαβενίτης και άλλα. Το 60% των πωλήσεών της επιτυγχάνονται στις μεγάλες αυτές αλυσίδες. Επίσης τα προϊόντα της διακινούνται μέσα από τα μικρά Supermarkets όπως ΚΥΨΕΛΗ, ΕΛΟΜΑΣ-ΕΛΟΜΕΣ, ΑΣΤΕΡΑΣ, ΕΛΙΕΤΑ, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ, ΑΣΠΙΔΑ και ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ. Τα μικρά supermarkets συμμετέχουν στις πωλήσεις της εταιρείας με ποσοστό 15% στο σύνολο τους.

Το υπόλοιπο των πωλήσεων της εταιρείας επιτυγχάνεται από ένα δίκτυο σημείων χονδρικής πώλησης καθώς και από σημεία λιανικής (ζαχαροπλαστεία, φούρνοι και μικρότερα markets). Τέλος το δίκτυο της εταιρείας ολοκληρώνεται

με την αναφορά στα X-Vans. Τα X-Vans είναι φορτηγάκια ειδικά διαμορφωμένα που περιέχουν θήκες με συγκεκριμένα προϊόντα. Τα φορτηγάκια αυτά επισκέπτονται σημεία όπως περίπτερα, βενζινάδικα, ψιλικά και φούρνους. Μέσω των X-Vans παραδίδονται τα προϊόντα στα τελικά σημεία που αναφέρθηκαν και λαμβάνονται παραγγελίες από αυτά.

1.2 Τα προϊόντα που εμπορεύεται η εταιρεία

Τα προϊόντα της προέρχονται από γνωστούς οίκους της Γερμανίας, του Βελγίου και της Αυστρίας.
Συγκεκριμένα εισάγει τις σοκολάτες ALPIA και SCHOCKODREAMS του οίκου STOLLWERCK SPRENGEL, τις τετράγωνες σοκολάτες RITTER του οίκου ALFRED RITTER GMBH, τις σοκολάτες COTE D'OR και MILKA LEO του οίκου KRAFT FOOD-BELGIUM, καθώς και τις πραλίνες (σε κασετίνα) GUYLIAN από το Βέλγιο και PIASTEN από την Γερμανία.. Επιπλέον στην γκάμα της η εταιρεία περιλαμβάνει προϊόντα της TOBLERONE όπως η λευκή και η μπίτερ σοκολάτα, καθώς και των JACQUES, BULGARI και PARK LANE.

Μεγάλη είναι και η ποικιλία που διαθέτει σε καραμέλες και τσίχλοειδή. Μάρκες που κυκλοφορούν στο εμπόριο με την ονομασία PEZ, B.I.P, RICOLA, HITSCHLER, DIETORELLE, CERDAN, QUARANDA, LA VOSGIENNE, SUGUS, TOFFEES, εισάγονται από την εταιρεία FOTONI A.E.E

Από τα προϊόντα του μπισκότου που διακινούνται στην αγορά μέσω της εταιρείας, τα πιο γνωστά είναι των εταιρειών BONOMI, LOACHER, LOTUS, NABISCO, COPPENRATH και WALKERS.

Όλα τα είδη που εισάγει η εταιρεία εμπορεύονται αποκλειστικά από αυτήν. Από κάθε προϊόν εισάγει μεγάλο αριθμό κωδικών με αποτέλεσμα σε σύνολο να ξεπερνά τους 250 κωδικούς. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι μόνο η RITTER συμμετέχει με 17 κωδικούς ενώ η SCOCHODREAMS με 23.

1.3 Η επιχειρηματική πορεία της εταιρείας

Το οικονομικό παρελθόν της επιχείρησης φαίνεται στον πίνακα 1.3.1 παρακάτω.

Πίνακας 1.3.1

Έτος	Κύκλος εργασιών (EUR)	Κέρδος (EUR)
1998	6.140.331	11.464
1999	4.677.473	-29.563
2000	5.225.649	3.356
2001	6.325.760	163.869

Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

Η εταιρεία στα τρία τελευταία έτη κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις κατά 35% και από 4.677.473EUR να πετύχει πωλήσεις αξίας 6.325.760 EUR. Η ανοδική πορεία των ετών που πέρασαν οφείλεται στην εισαγωγή και διακίνηση νέων κωδικών (τρεις με τέσσερις κωδικούς από κάθε προϊόν). Νέα προϊόντα επίσης βοήθησαν σε αυτή την αλματώδη αύξηση των πωλήσεων της εταιρείας.

Πίνακας 1.3.2

Αποτελέσματα		**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
	Πωλήσεις	**6.140.331**	**4.677.473**	**5.225.649**	**6.325.760**
-	Προμήθειες	**1.200.236**	**935.494**	**1.045.130**	**1.265.152**
=	Καθαρές Πωλήσεις	**4.940.095**	**3.741.979**	**4.180.519**	**5.060.608**
-	Κόστος Πωληθέντων	**3.198.845**	**2.338.736**	**2.090.260**	**2.846.592**
=	Μικτό Κερδος	**1.741.251**	**1.403.243**	**2.090.260**	**2.214.016**
-	Λειτουργικές δαπάνες	**1.729.787**	**1.252.970**	**1.906.120**	**1.714.123**
-	Αποσβέσεις	**11.464**	**11.464**	**11.464**	**115.921**
=	Καθ. Κερδος προ Φόρων & Τοκών	**162.805**	**138.809**	**172.676**	**383.972**
-	Μακρ. Τοκοι έξοδα	**0**	**0**	**0**	**0**
-	Βραχ. Τοκοι έξοδα	**151.341**	**138.809**	**172.676**	**220.103**
=	Καθ. Κερδος προ Φόρων	**11.464**	**-29.563**	**3.365**	**163.869**
-	Φόροι	**0**	**0**	**0**	**0**
=	**Καθαρά Κερδη**	**11.464**	**0**	**3.365**	**163.869**
-	**Μερίσματα**	**0**	**0**	**0**	**0**
=	**Παρακρατηθέντα Κέρδη**	**11.464**	**-29.563**	**3.365**	**163.869**

Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

Όσον αφορά τα κέρδη της εταιρείας μέχρι την χρονιά 1999 παρουσίαζε αστάθεια στα οικονομικά της αποτελέσματα. Ζημιές της τάξης των 29.563EUR και κέρδη ύψους 11.464 EUR, σημειώνονται κατά τα παρελθόντα έτη. Στο πρόσφατο

παρελθόν (2000-2001) παρουσιάζεται ομαλή αύξηση τον κερδών της εταιρείας, γεγονός που οφείλεται στην βελτίωση των δαπανών και των εξόδων της. Εντός Δύο ετών όχι μόνο πέτυχε να μηδενίσει τις ζημιές αλλά κατάφερε να σημειώσει κέρδη αξίας 163.869EUR .

Όσον αφορά το μέγεθος της εταιρείας μέχρι σήμερα κατάφερε να αυξηθεί από το 1998 κατά 34% και να φτάσει σε αξία τα 4.5 εκατομμύρια EUR. Αναλυτικά φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί τα συστατικά της εταιρείας από το 1998 έως και σήμερα.

Πίνακας 1.3.3

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (1998-2001)				
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1998	1999	2000	*2001*
Πάγια μετά τις αποσβέσεις	674.982	763.023	880.411	1.159.208
Αποθέματα	830.521	821.717	733.675	895.084
Εισπρακτέα	1.760.822	2.054.292	2.641.232	2.259.721
Διαθέσιμα	58.694	146.735	102.714	146.735
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	**3.325.019**	**3.785.767**	**4.358.032**	**4.460.748**
ΠΑΘΗΤΙΚΟ + ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ *DIFF*	*0*	*0*	*0*	*0*
Ίδια Κεφάλαια	669.112	821.717	895.082	939.105
Κέρδη προηγ. χρήσεων	0	0	0	0
Μακροχρόνια δάνεια	0	0	0	0
Βραχυχρόνια δάνεια	1.555.393	1.790.169	1.848.863	2.201.027
Πληρωτέα	1.100.514	1.173.881	1.614.087	1.320.616
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ & ΚΑΘ. ΘΕΣΗΣ ...	**3.325.019**	**3.785.767**	**4.358.032**	**4.460.748**

Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

1.4 Υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας

1.4.1 Περιγραφή της θέσης της εταιρείας

Όπως περιγράψαμε παραπάνω η εταιρεία διακινεί διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων (σοκολατοειδή, μπισκότα, καραμέλες, τσίχλες, γλειφιτζούρια, γκοφρέτες δημητριακά και άλλα. Παρακάτω εμφανίζεται η συμμετοχή των προϊόντων στον τζίρο της εταιρείας, πίνακας 1.4.1.1

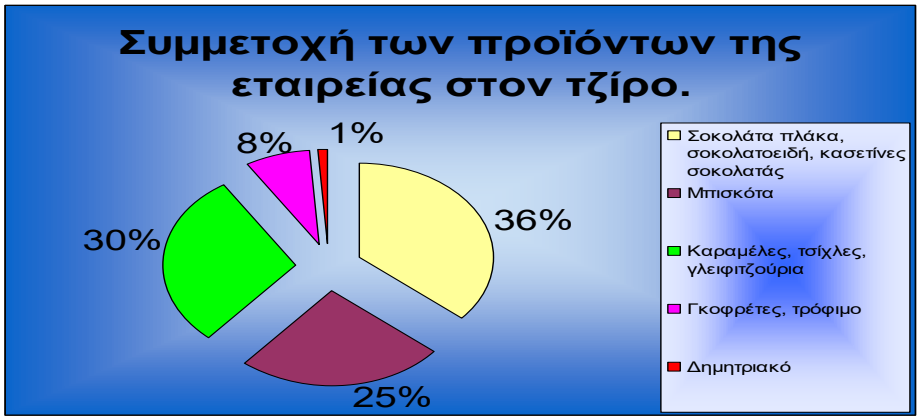
Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε τα προϊόντα της σοκολάτας συνεισφέρουν με το μεγαλύτερο ποσοστό 36% στον συνολικό τζίρο της εταιρείας ποσοστό αρκετά υψηλό. Επίσης υψηλό ποσοστό συμμετοχής 30% παρουσιάζουν για το 2001 οι καραμέλες μαζί υπολογισμένες με τις τσίχλες και τα γλειφιτζούρια Αμέσως μετά ακολουθούν τα μπισκότα με συμμετοχή 25% και με μικρότερα ποσοστά οι γκοφρέτες μαζί με το τρόφιμο 8% και το δημητριακό με 1%.

Πίνακας 1.4.1.1

Συμμετοχή των προϊόντων στον τζίρο της εταιρείας (EUR)	Ποσοστό	EUR
1 Σοκολάτα πλάκα, σοκολατοειδή, κασετίνες σοκολάτας	36%	2.277.274
2 Μπισκότα	25%	1.581.440
3 Καραμέλες, τσίχλες, γλειφιτζούρια	30%	1.897.728
4 Γκοφρέτες, τρόφιμο	8%	506.061
5 Δημητριακό	1%	63.258
Σύνολο	100%	6.325.760

Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

Διάγραμμα 1.4.1.1



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων της εταιρείας FOTONI A.E.E

Η κατανομή των πωλήσεων στις επιμέρους κατηγορίες των προϊόντων φαίνεται και στο διάγραμμα που προηγείται.

Αναλυτικά στον κλάδο της πλάκας σοκολάτας η εταιρεία κατέχει ένα 3% της Ελληνικής αγοράς. Σαν αξία αυτό ισοδυναμεί με 1.760.822 EUR. Το σύνολο της αγοράς για το 2001 ήταν 58.694.057 EUR (20 δισεκατομμύρια δρχ.).

Πίνακας 1.4.1.2

Σοκολάτα πλάκα		EUR	Δισ.
Αγορά:		58.694.057	20
ΙΟΝ	30%	17.608.217	6
ΠΑΥΛΙΔΗΣ	25%	14.673.514	5
NESTLE	18%	10.564.930	3,6
ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓΟΣ	5%	2.934.703	1
FOTONI	3%	1.760.822	0,6
ΛΟΙΠΟΙ	19%	11.151.871	3,8
ΣΥΝΟΛΟ	**100%**	**58.694.057**	**20**

Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής στην σοκολάτα πλάκα είναι η ΙΟΝ με ποσοστό 30%. Επίσης ο Παυλίδης και η Nestle κατέχουν σημαντικά ποσοστά της αγοράς όπως φαίνεται στον σχετικό πίνακα. Αναλυτικά η αγορά φαίνεται στον πίνακα 1.4.1.2

Κατάλληλο διάγραμμα με την αγορά της σοκολάτας πλάκας ακολουθεί:

Διάγραμμα 1.4.1.2

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων της εταιρείας FOTONI A.E.E

Για την αγορά του Μπισκότου η FOTONI A.E.E. κατέχει ένα ποσοστό της τάξης του 2% της συνολικής αγοράς του 2001. Συνολικά η αγορά είναι ισοδυναμεί σε αξία 58.694.057EUR. Για την εταιρεία FOTONI A.E.E. αντιστοιχεί ποσό ίσο με 1.173.881EUR.

Αναλυτικά η αγορά φαίνεται στον πίνακα 1.4.1.3:

Πίνακας 1.4.1.3

Μπισκότο		EUR	Δισ.
Αγορά:		58.694.057	20
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ	35%	20.542.920	7
ΑΛΑΤΙΝΗ	25%	14.673.514	5
ΕΛΓΕΚΑ	15%	8.804.109	3
ΑΤΛΑΝΤΑ	5%	2.934.703	1
FOTONI	2%	1.173.881	0,4
ΛΟΙΠΟΙ	18%	10.564.930	3,6
ΣΥΝΟΛΟ	**100%**	**58.694.057**	**20**

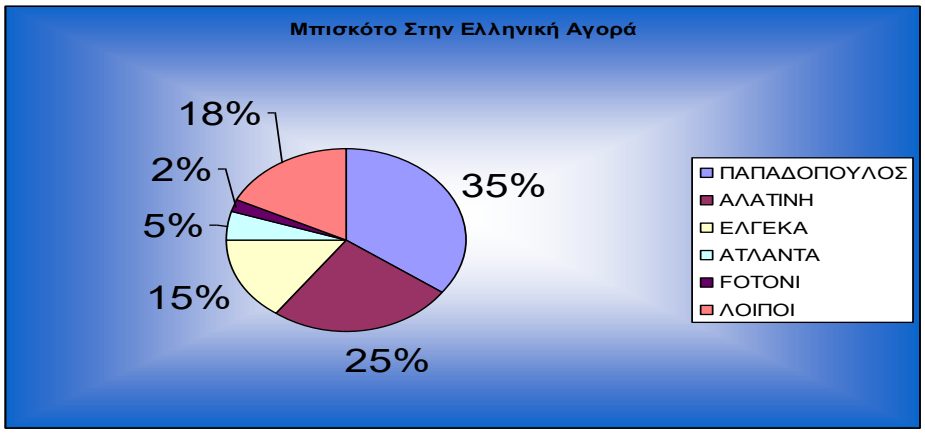
Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

Στον κλάδο του μπισκότου επικρατεί ο Παπαδόπουλος με ποσοστό της αγοράς 35%. Σε αξία αντιστοιχεί σε ποσό 20.542.920 EUR Ακολουθεί η Αλλατίνη με

μερίδιο 25% της αγοράς, ποσό ίσο με 14.673.514 EUR. Τρίτη στον ανταγωνισμό αυτό είναι η Ελγέκα με ποσοστό της αγοράς 15% και ακολουθεί η Ατλάντα με 5%. Οι υπόλοιπες εταιρείες συγκεντρώνουν ένα ποσοστό 18% συνολικά.

Κατάλληλο διάγραμμα με την αγορά του μπισκότου ακολουθεί:

Διάγραμμα 1.4.1.3



Πηγή: επεξεργασία στοιχείων της εταιρείας FOTONI A.E.E

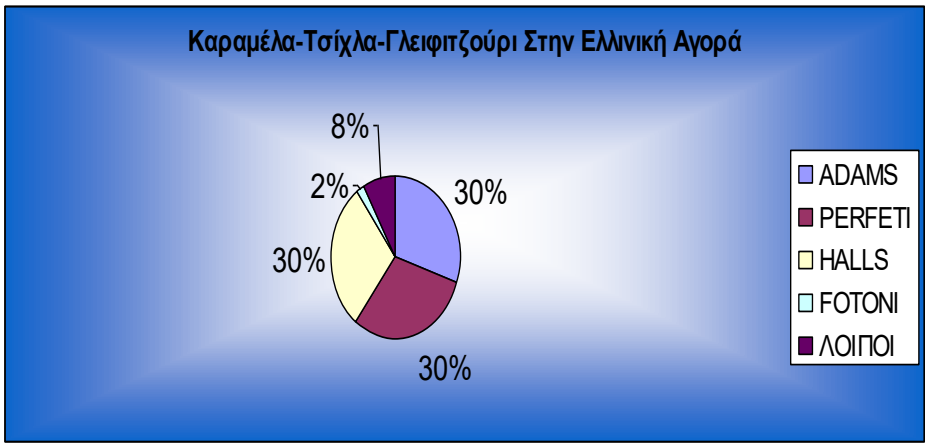
Πίνακας 1.4.1.4

Καραμέλα-τσίχλα-γλειφιτζούρι		EUR	Δισ.
Αγορά:		58.694.057	20
ADAMS	30%	17.608.217	6
PERFETI	30%	17.608.217	6
HALLS	30%	17.608.217	6
FOTONI	2%	1.173.881	0,4
ΛΟΙΠΟΙ	8%	4.695.525	1,6
ΣΥΝΟΛΟ	**100%**	**58.694.057**	**20**

Πηγή: Εταιρεία FOTONI A.E.E

Στην αγορά των καραμελοειδών-τσιχλοειδών η εταιρεία FOTONI A.E.E κατέχει και εκεί ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 2% (1,467.351EUR). Το σύνολο της αγοράς υπολογίζεται 58.694.057EUR.Αναλυτικά η αγορά φαίνεται στον πίνακα 1.4.1.4

Κατάλληλο διάγραμμα με την αγορά των καραμελοειδών - τσιχλοειδών - γλειφιτζούρια ακολουθεί:



Διάγραμμα 1.4.1.4

Πηγή: επεξεργασία στοιχείων της εταιρείας FOTONI Α.Ε.Ε

Λεπτομερή ανάλυση των αγορών παρατίθεται στο παράρτημα της μελέτης αυτής όπου φαίνεται η σχέση τιμής - ποιότητας των προϊόντων των κλάδων στους οποίους η εταιρεία FOTONI Α.Ε.Ε δραστηριοποιείται.

Όπως θα μπορούσε να παρατηρήσει κανείς η εταιρεία FOTONI Α.Ε.Ε δεν κατέχει σπουδαία ποσοστά των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται. Συνεχώς βελτιώνει τη θέση της κερδίζοντας τμήματα των αγορών προωθώντας νέους κωδικούς και νέα προϊόντα σε αυτές. Επίσης συνεχώς αυξάνει τα σημεία τοποθέτησης των προϊόντων της, γεγονός που αυξάνει τις πωλήσεις της.

Η πολιτική αυτή της εταιρείας θα αποτελέσει στο μέλλον τον τρόπο αύξησης των συνολικών πωλήσεων της. Η βελτίωση της διαχείρισης των δαπανών είναι στα σχέδια της για τα επόμενα χρόνια.

1.4.2. Προσωπικό της εταιρείας

Η εταιρεία τα τελευταία 2-3 χρόνια βρίσκεται στην ολοκλήρωση της αναδιοργάνωσης της δομής της και του προσωπικού της. Στην προσπάθειά της αυτή έχει καταφέρει να μειώσει τον μέσω, όρο ηλικίας των εργαζομένων της στα 29-30 χρόνια σε σχέση με το παρελθόν όπου είχε φτάσει τα 33-34 χρόνια.

Η εταιρεία σήμερα είναι στελεχωμένη με ικανούς ανθρώπους που διαθέτουν τις γνώσεις και την εμπειρία που μία τέτοια επιχείρηση έχει ανάγκη. Η δομή της εταιρείας όπως φαίνεται στο οργανόγραμμα της στο παράρτημα του πλάνου αυτού αποτελείται από τέσσερα επίπεδα. Δομή σχετικά επίπεδη με περιορισμένο αριθμό τμημάτων.

Στην κορυφή ο γενικός διευθυντής της εταιρείας και διευθύνον σύμβουλος, Δ Φωτόπουλος είναι υπεύθυνος για την τελική λήψη των αποφάσεων. Ευθύνη του είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης. Η επικοινωνία του με τα υπόλοιπα ανώτατα στελέχη και η ενημέρωσή του από αυτά για την κατάσταση της επιχείρησης είναι στις καθημερινές του αρμοδιότητες. Διαθέτει πολυετή εμπειρία στον χώρο των επιχειρήσεων και η ανάπτυξη της εταιρεία FOTONI Α.Ε.Ε τα τελευταία τρία χρόνια οφείλεται στην συνεργασία του με τα στελέχη της επιχείρησης.

Υπεύθυνος στη οικονομική διεύθυνση της εταιρείας, Μ. Ιωαννίδης είναι στην εταιρεία για δύο χρόνια και στις ευθύνες του είναι η οικονομική διαχείριση της εταιρείας. Αρμοδιότητά του είναι η παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Παρακολουθεί τα έσοδα και τις δαπάνες και έργο του είναι ο υπολογισμός της κερδοφορίας και της απόδοσης της επιχείρησης. Με το προσωπικό που διευθύνει (δύο άτομα) συνθέτουν την λογιστική κατάσταση της εταιρείας αλλά και ενημερώνεται για τις κινήσεις του ταμείου της. Με τη σειρά του ενημερώνει τον γενικό διευθυντή της FOTONI Α.Ε.Ε. σε ότι αφορά την οικονομική διεύθυνση της εταιρείας.

Στην θέση του διευθυντού του μάρκετινγκ υπεύθυνος είναι ο Ι. Μανιάτης. Έχει ενταχθεί στην εταιρεία και εργάζεται για λογαριασμό της πάνω από ένα χρόνιο. Κατέχει εμπειρία αρκετών ετών στο αντικείμενο του μάρκετινγκ και των αγορών μιάς και έχει εργαστεί στην ίδια θέση και σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων (Χατζηαθανασίου). Στηρίζει την εταιρεία στην επιλογή και προώθηση των προϊόντων που εισάγει και διακινεί. Στις αρμοδιότητές του συμπεριλαμβάνεται και η έρευνα αγοράς την οποία πραγματοποιεί σε συνεργασία με τους ανθρώπους της εταιρείας. Επιλέγει τις προωθητικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για τα προϊόντα και είναι υπεύθυνος για την κατάστρωση του πλάνου του μάρκετινγκ της εταιρείας. Τέλος είναι υπεύθυνος να ενημερώνει τον γενικό διευθυντή της εταιρείας για ότι συμβαίνει στο τμήμα που διευθύνει του μάρκετινγκ.

Στην διεύθυνση προσωπικού απασχολείται ο Ν. Συρέλλης. Εργάζεται στην εταιρεία περισσότερα από δέκα έτη και είναι υπεύθυνος για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της και τις χορηγήσεις. Ασχολείται με την χρηματοδότηση της εταιρείας και την εύρεση κεφαλαίων για λογαριασμό της. Αρμοδιότητές του επίσης είναι η εύρεση και αξιολόγηση ανθρώπων με ικανότητες για να εργασθούν στην εταιρεία, καθώς και η εκπαίδευσή τους και η προσαρμογή τους στο νέο χώρο εργασίας τους. Βρίσκεται κοντά στους εργαζομένους και συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων δυσκολιών που εμφανίζονται και αφορούν αυτούς και την εργασία τους. Ευθύνη του είναι να συμμετέχει στον καθορισμό των αμοιβών του προσωπικού και να θέτει κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσής τους. Εκφράζει το ενδιαφέρον της εταιρείας για τον ανθρώπινο παράγοντα και την προσφορά του σε αυτήν. Τέλος έργο του είναι να ενημερώνει τον γενικό διευθυντή της εταιρείας για ότι συμβαίνει στο τμήμα που διευθύνει του προσωπικού και των χορηγήσεων. Αποτελεί τον σύνδεσμο της εταιρείας με τις τράπεζες και την εύρεση κεφαλαίου.

Στη διεύθυνση πωλήσεων υπεύθυνος είναι ο Κ . Κορογιάνος. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στις πωλήσεις και την οργάνωση του προσωπικού πωλήσεων. Διευθύνει τρία άλλα στελέχη της εταιρείας τα οποία είναι υπεύθυνα για τις πωλήσεις στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Μαζί με τα στελέχη αυτά

οργανώνει και σχεδιάζει τις πωλήσεις της εταιρείας. Ως υπεύθυνος του τμήματός του ενημερώνει τον γενικό διευθυντή της εταιρείας σε ότι αφορά τις πωλήσεις.

Επίσης η εταιρεία διαθέτει το τμήμα της αποθήκης. Στο τμήμα αυτό υπεύθυνος είναι ο Μ. Ξενοδοχιάρης. Παρακολουθεί την αποθήκη της εταιρείας και φροντίζει να βρίσκεται στα αναγκαία επίπεδα από πλευρά εμπορευμάτων. Του έχει ανατεθεί η ευθύνη της διαχείρισης της αποθήκης και ότι έχει σχέση με αυτή. Διευθύνει δέκα άτομα τα οποία εργάζονται στην αποθήκη ως υπάλληλοι της εταιρείας. Καλείται να ενημερώνει τον ανώτερό του Κ. Κορογιάνο για οποιαδήποτε ανωμαλία παρουσιαστεί σχετικά με το τμήμα.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως τρία στελέχη διαθέτει η εταιρεία για την οργάνωση και δρομολόγηση των πωλήσεων στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας. Η Α.Βουτσινά είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις εντός του νομού Αττικής. Διευθύνει έξι άτομα, πωλητές που εργάζονται εντός του νομού Αττικής. Ο Β. Κεφαλάς είναι υπεύθυνος για την Β. Ελλάδα, την Μακεδονία και την Θράκη. Στις γεωγραφικές αυτές περιοχές εργάζονται στις πωλήσεις έξι ακόμα άτομα. Τέλος ο Γ. Αντάσουρας είναι υπεύθυνος για τις πωλήσεις στην υπόλοιπη Ελλάδα που οι προηγούμενοι δεν δραστηριοποιούνται. Οργανώνει και ελέγχει 18 πωλητές που κινούνται στην κεντρική, νότια, δυτική και νησιωτική Ελλάδα εκτός Κρήτης. Τα στελέχη αυτά συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την οργάνωση των πωλήσεων και σε συνεργασία με τον γενικό διευθυντή των πωλήσεων θέτουν στόχους και αποφασίζουν για τις μεθόδους που θα επιτύχουν βελτίωση των πωλήσεων.

Η εταιρεία επίσης διαθέτει και απλό προσωπικό. Συνολικά πέντε άτομα στηρίζουν την εταιρεία γραμματειακά.

2. Στόχος και επιδιώξεις της επιχείρησης

Η εταιρεία κατά το έτος 2001 διακίνησε ενδεικτικά 9,7 τόνους προϊόντος δημητριακού της εταιρείας Mornflakes. Η συμμετοχή των δημητριακών στον κύκλο εργασιών της εταιρείας (6.325.760 EUR), ήταν 1%, δηλαδή, ποσό ύψους 63.258 EUR. (21.555.164 δρχ.).

Η προσπάθεια αυτή ήταν πειραματική και οι πρώτες ενδείξεις ήταν θετικές. Η εταιρεία στοχεύει εντάσσοντας το δημητριακό, και ιδιαίτερα το muesli (προϊόν βρώμης), σαν νέο προϊόν στην γκάμα των προϊόντων που εμπορεύεται και διακινεί, να φτάσει εντός τριών ετών να συνεισφέρει έως και 10% στις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας.

Παράλληλα ευελπιστεί να αυξήσει τις πωλήσεις της ετησίως από τα υπόλοιπα προϊόντα που εμπορεύεται κατά 15% για τα επόμενα τρία έτη. Ανάλογα επιθυμεί να αυξήσει τα κέρδη της κατά 10% κάθε χρόνο και για τα επόμενα τρία χρόνια.

Υπολογίζει ότι τα κέρδη μόνο από τα δημητριακά θα φτάσουν τα 44.021 EUR (περίπου 15.000.000 δρχ) μέχρι το τέλος του 2004.

Οι στόχοι αυτοί της εταιρείας εντάσσονται ως συμπληρωματικοί στον γενικότερο στόχο τους για ανάπτυξη της εταιρείας και βελτίωσης της κερδοφορίας της. Η προσπάθειά τους θα ξεκινήσει από την ελαχιστοποίηση

των δαπανών της εταιρείας και τον περιορισμό της σπατάλης του χρόνου και των χρημάτων της.

Η εταιρεία ελπίζει σε μία καλύτερη εικόνα στο μέλλον με απώτερο στόχο την ένταξή της στο χρηματιστήριο αξιών Αθηνών

3. Η αγορά των δημητριακών

3.1 Η εγχώρια κατανάλωση και ο Έλληνας καταναλωτής

Τα προϊόντα των δημητριακών καταναλώνονται στην Ελλάδα όχι σε μεγάλη ποσότητα σε σχέση με άλλες χώρες. Συγκεκριμένα έχει υπολογιστεί ότι ο Έλληνας κατά κεφαλήν καταναλώνει ένα πακέτο δημητριακών (375gr.) το χρόνο σε σχέση με τον Ιρλανδό που καταναλώνει κατά κεφαλήν ένα πακέτο την ημέρα.

Σε έρευνα που έγινε (research international 1998) το 71% των καταναλωτών χαρακτηρίζουν τα προϊόντα των δημητριακών υγιεινά γιατί:

- Πιστεύουν ότι περιέχουν βιταμίνες
- Είναι πλούσια σε φυτικές ίνες
- Χαμηλά σε λιπαρά
- Είναι φυσική τροφή

Αντίθετα στην ίδια έρευνα ένα ποσοστό 29% χαρακτηρίζει τα προϊόντα των δημητριακών μη υγιεινά και οι λόγοι είναι:

- Θεωρούν ότι είναι τροφές επεξεργασμένες
- Δεν θεωρούν ότι είναι φρέσκα
- Υποστηρίζουν ότι τα πρόσθετα που περιέχουν είναι άγνωστης ποιότητας

- Περιέχουν πολύ ζάχαρη

Σύμφωνα με τα λόγια του κυρίου Κασιμάτη (Υπεύθυνο μάρκετινγκ της Kellogg's στην Ελλάδα) τα προϊόντα των δημητριακών είναι μία τροφή που αναφέρεται σε ηλικίες από επτά ετών και άνω. Έχει παρατηρηθεί ένα κενό ανάμεσα στις ηλικίες δεκαεπτά έως εικοσιπέντε όπου ο Έλληνας δεν τρωει δημητριακά. Στη ηλικία της εφηβείας ο νέος δείχνει ιδιαίτερη προτίμηση σε άλλες τροφές.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να επισημάνουμε την αυξημένη ανάγκη και του Έλληνα καταναλωτή για φυσική τροφή πλούσια σε θρεπτικές αξίες. Η ανάγκη αυτή είναι αποτέλεσμα της υπερβολικής κατανάλωσης, στο παρελθόν, σε τροφές πλούσιες σε ζωικές ίνες.

Γενικότερα ο Έλληνας δεν τρωει το πρωί αλλά αρκείται σε έναν καφέ και κάτι που δεν του παίρνει πολύ χρόνο να το ετοιμάσει.

3.2 Το μέγεθος της αγοράς

Το μέγεθος της αγοράς, όπως φαίνεται στον πίνακα 3.2.1 για το 2001 ήταν 6.500 τόνοι δημητριακών και παρατηρήθηκε αύξηση 10% από την προηγούμενη χρονιά όπου η κατανάλωση ήταν 5800 τόνοι.

Πίνακας 3.2.1

Τόνοι	1999	2000	2001
Kellogg's	2475	2610	3120
Nestle	795	986	1235
Fisi	495	580	650
Tasty	165	145	195
Weetabix	440	464	585
Private Label	165	203	260
Millhouse	83	116	130
All others	882	696	325
Total Market	**5500**	**5800**	**6500**

Πηγή:Kellogg's Hellas

Σύμφωνα με στοιχεία που προέκυψαν από την συνέντευξη του κυρίου Κασιμάτη (Υπεύθυνο μάρκετινγκ της Kellogg's στην Ελλάδα) το 70% καταναλώνεται στην

Αθήνα ενώ το υπόλοιπο 30% στην υπόλοιπη Ελλάδα. Από το 30% της υπόλοιπης Ελλάδας το μισό καταναλώνεται στην Θεσσαλονίκη.

Η Αγορά συνολικά σε αξίες αναλογεί σε ποσό ίσο με 44.020.543 EUR(15 δις δρχ) σύμφωνα με στοιχεία της ACNilsen A.E το οποίο λόγω των μεταβολών των τιμών δεν παρουσιάζει σπουδαία μεταβολή σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Τα μερίδια της αγοράς όπως διαμορφώθηκαν απεικονίζονται στο διάγραμμα 3.2.1. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει στην αγορά των δημητριακών η Kellogg's 48% της συνολικής αγοράς, που αντιστοιχεί σε 3.120 τόνους. Ακολουθεί η Nestle με ποσοστό 19% και αμέσως μετά η Φύση με 10% και η Weetabix με 9%. Η Weetabix, προσανατολίζεται σε προϊόντα βρώμης, που αλλιώς ονομάζονται muesli. Η Tasty κατέχει χαμηλά ποσοστά 3% (195 τόνους), διακινώντας μόνο δύο προϊόντα δημητριακών. Επίσης στην αγορά συναντά κανείς δημητριακά ιδιωτικής ονομασίες όπως για παράδειγμα του Α. Β. Βασιλόπουλου και άλλες. Τα παραπάνω αποτελούν ποσοστό 4% της συνολικής κατανάλωσης (260 τόνους).

Διάγραμμα 3.2.1

Πηγή:Kellogg's Hellas

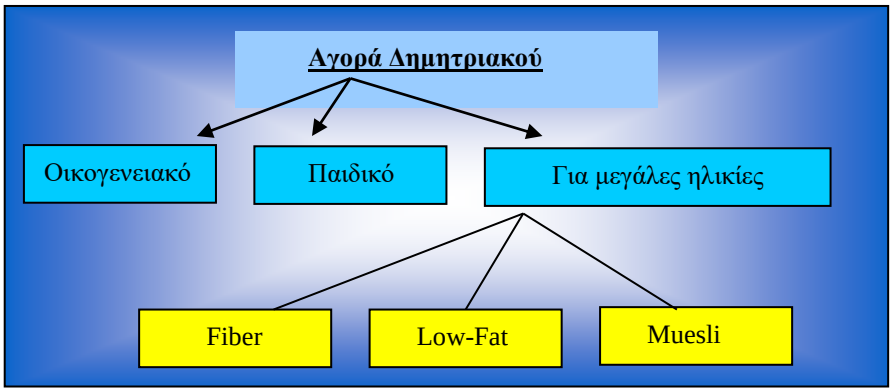
Τα στοιχεία προκύπτουν από αντίστοιχο πίνακα του παραρτήματος, με στοιχεία από την κατανομή της αγοράς των δημητριακών στην Ελλάδα για τα τρία τελευταία έτη.

3.3 Τμηματοποίηση της αγοράς των προϊόντων των δημητριακών

Περιγράφοντας της αγορά του δημητριακού θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η αγορά τμηματίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές ονομάζονται από τον κλάδο ως το οικογενειακό, το παιδικό και το δημητριακό για μεγάλες ηλικίες.

Η τρίτη κατηγορία αποτελείται από τρεις υποκατηγορίες, το δημητριακό με φυτικές ίνες (fiber), το δημητριακό με χαμηλά λιπαρά (low-fat) και τα προϊόντα βρώμης (muesli). Σχηματικά δίδεται παρακάτω η σύνθεση της αγοράς του δημητριακού όπως αυτή αναλύθηκε, (διάγραμμα 3.3.1).

Διάγραμμα 3.3.1



Για το 2001 η αγορά χωρίζεται στις παραπάνω κατηγορίες όπου κάθε μία παρουσιάζει τα χαρακτηρίστηκα της. Με τον όρο οικογενειακό εννοούμε τα απλά αφυδατωμένα δημητριακά με βάση το καλαμπόκι που τα συναντάμε ως Corn Flakes. Η Τιμή των προϊόντων αυτής της κατηγορίας κυμαίνεται στα 2,05EUR , ή 700 δρχ τα 375 gr.

Το παιδικό απαρτίζεται από μία σειρά από προϊόντα με πρόσθετα (π.χ. σοκολάτα, ζάχαρη, μέλι),ή επεξεργασμένο δημητριακό στη μορφή πολτού. Στην αγορά συναντάμε τέτοια προϊόντα με τις ονομασίες coco pops, corn pops, honey loops, Cheerios, kix και άλλα. Στην κατηγορία του παιδικού παρατηρούνται δύο ποιότητες προϊόντων δημητριακών. Η μία χαρακτηρίζεται από τους ειδικούς ως

γαριδάκι (πολτοποιημένο δημητριακό) ενώ η άλλη φυσικό δημητριακό. Οι τιμές των προϊόντων κυμαίνονται από 2,1 EUR (725 δρχ) έως 2,6 EUR (890 δρχ).

Τέλος στα δημητριακά για τις μεγάλες ηλικίες ανήκουν αυτά που περιέχουν φυτικές ίνες και αναφέρονται σε καταναλωτές που παρουσιάζουν προβλήματα στην καλή λειτουργία του εντέρου τους. Τα προϊόντα fiber είναι λιγοστά. Ένα τέτοιο προϊόν είναι το All-Bran της Kellogg's που θεωρείται φαρμακευτικό προϊόν. Η τιμή του ανέρχεται στα 3 EUR περίπου. Στην κατηγορία των προϊόντων με χαμηλά λιπαρά τόσο η Kellogg's όσο και η Nestle έχούν από ένα κωδικό που αναφέρεται σε ανθρώπους που δεν προτιμούν ή δεν επιτρέπεται η ζάχαρη στο διαιτολόγιο τους. Τα προϊόντα αυτά κοστίζουν από 2,4 EUR (850 δρχ) έως 3,9 EUR (1330 δρχ.).

Η τελευταία κατηγορία των δημητριακών για μεγάλες ηλικίες, το muesli αποτελείται από μία σειρά προϊόντων που έχουν σαν βάση τη βρώμη και περιέχουν επιπλέον καρπούς ή σπόρους ή φρούτα. Τα προϊόντα muesli είναι τροφές που προτιμούνται από ανθρώπους που τους ενδιαφέρει η υγιεινή διατροφή. Είναι αφυδατωμένη βρώμη με φυσικούς καρπούς και σπόρους. Η ιδιαιτερότητα των προϊόντων muesli είναι σύμφωνα με την άποψη της Kellogg's ότι δεν είναι εύληπτα και δεν μπορούν να καταναλωθούν όλες τις ώρες. Για τους παραπάνω λόγους η εταιρεία Kellogg's δεν εστιάζει στην κατηγορία αυτή. Οι τιμές των προϊόντων του muesli λόγω των πρόσθετων και της θρεπτικής τους αξίας είναι υψηλότερες των άλλων δημητριακών και κυμαίνονται από 2,4 EUR (850 δρχ.)έως 4,1 EUR (1400 δρχ.).

Το muesli όπως ισχυρίζονται οι ειδικοί του κλάδου βελτιώνει τα χαρακτηριστικά του όταν προσφέρεται σε τραγανή μορφή ή με την προσθήκη φρούτων για καλύτερη γεύση.

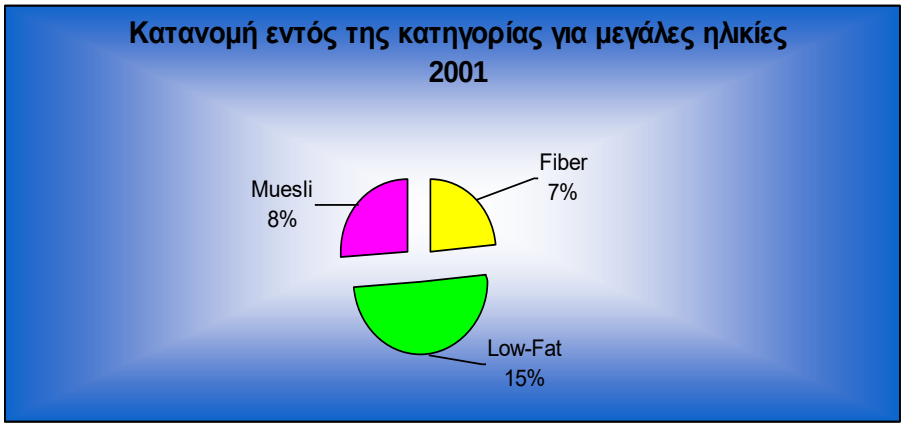
Στην Ελλάδα όπως φαίνεται παρακάτω στον διάγραμμα 3.3.2 το οικογενειακό αποτελεί το 30% της αγοράς του δημητριακού (1950 τόνοι),το παιδικό το 40% της αγοράς (2600 τόνοι), ενώ η κατηγορία για τους ηλικιωμένους το υπόλοιπο 30% (1950 τόνοι).

Διάγραμμα 3.3.2

Πηγή:Kellogg's Hellas

Αντίστοιχο διάγραμμα 3.3.3 απεικονίζει παρακάτω την κατανομή εντός της κατηγορίας των δημητριακών για τις μεγάλες ηλικίες, που όπως φαίνεται η κατηγορία Low-Fat κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό 15% (975 τόνοι) Ακολουθεί η κατηγορία του muesli με 8% (520 τόνοι) και τέλος η κατηγορία fiber με 7% (455 τόνοι).

Διάγραμμα 3.3.3



Πηγή:Kellogg's Hellas

Τα τελευταία πέντε έτη έχει παρατηρηθεί αυξημένη η ανάγκη των καταναλωτών για περισσότερη φυσική τροφή και λιγότερες ζωικές ίνες. Επιπλέον τελευταία έχει παρουσιαστεί μεγάλη ποικιλία προϊόντων φυσικών δημητριακών. Για τους λόγους αυτούς η Kellogg's πιστεύει ότι η τάση της αγοράς όπως θα διαμορφωθεί στα επόμενα έτη θα παρουσιάσει μείωση η κατηγορία του Fiber ενώ αύξηση θα

δούμε στο Low-Fat και το muesli. Υπολογίζεται αύξηση στην κατηγορία του muesli της τάξεως του 10% ετησίως.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό στην αγορά του δημητριακού, όπως φαίνεται από πίνακες του παραρτήματος, στην κατηγορία του οικογενειακού η Kellogg's κατέχει την αγορά με ποσοστό 75% (1463 τόνους) με το Corn Flakes.Το υπόλοιπο 25% συγκεντρώνεται από τις υπόλοιπες εταιρείες (Nestle, Weetabix, Tasty, millhouse, και άλλες). Στην κατηγορία του παιδικού το 50% της αγοράς ανήκει στην Kellogg's με 1300 τόνους προϊόντος, ένα 25% (650 τόνοι) συγκεντρώνει η Nestle και το υπόλοιπο 25% οι υπόλοιπες εταιρείες. Στο Fiber to 90% των πωλήσεων (410 τόνους) τους κάνει το All-Bran της Kellogg's και το υπόλοιπο 10% τα private label's. Στο Low-Fat από ένα 40% (390 τόνοι) κατέχει η Kellogg's και η Nestle επίσης και το υπόλοιπο 20% (195 τόνοι) συγκεντρώνεται από τις υπόλοιπες εταιρείες. Τέλος στην αγορά του muesli επικρατεί η Weetabix με μία μεγάλη σειρά προϊόντων που πετυχαίνουν πωλήσεις 468 τόνων ποσοστό ίσο με 90% της αγοράς. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η Kellogg's δεν συμμετέχει στην κατηγορία αυτή.

Η αγορές του muesli και του Low-Fat είναι υψηλά υποσχόμενες αφού και στις δύο υπάρχει χώρος για περισσότερους ανταγωνιστές και μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων. Αντίθετα στον χώρο του παιδικού ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και οι ανάγκες σε ενέργειες προώθησης των πωλήσεων είναι αυξημένες. Ή ένταξη μίας μικρής εταιρείας στον χώρο αυτό θα ήταν αποτυχία μιάς και δεν θα μπορούσε να αντέξει τον ανταγωνισμό των μεγαλύτερων και πιο δυνατών

3.4. Κανιβαλισμός που θα προκαλέσει η νέα δραστηριότητα

Στο σημείο αυτό θα γίνει μία διερεύνηση για την επίδραση που θα έχει η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Κάθε νέα δραστηριότητα έχει ανάγκη από στρατηγικό σχεδιασμό πριν την εφαρμογή της. Απαιτείται χρόνος αλλά και κεφάλαιο για την διερεύνηση και τον προγραμματισμό μιάς νέας δραστηριότητας. Κατά την εφαρμογή της, ιδιαίτερα

τον πρώτο καιρό, προκαλεί σύγχυση στην επιχείρηση και αποσπά την προσοχή αλλά και το ενδιαφέρον του προσωπικού.

Για τους παραπάνω λόγους θα πρέπει να δοθεί σημασία στο χρονικό διάστημα που η νέα δραστηριότητα θα εναρμονίζεται με υπόλοιπες δραστηριότητες της εταιρείας. Διαφορετικά οι συνέπειες θα είναι αρνητικές για την πορεία της επιχείρησης, κάτι που θα γίνει εμφανές στην οικονομική της κατάσταση (πωλήσεις, δαπάνες, κερδοφορία).

Έτσι λοιπόν η προσθήκη της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας του δημητριακού στο πρόγραμμα της FOTONI Α.Ε.Ε. είναι φυσικό να προκαλέσει ανωμαλία στην λειτουργία της και την απόδοσή της. Ανάλογα με την περίοδο ένταξής της τα αποτελέσματα θα είναι και διαφορετικά. Σε αυτό επηρεάζει και η εποχικότητα των προϊόντων που η εταιρεία διακινεί.

Αν τα προϊόντα του δημητριακού ενταχθούν στο πρόγραμμα κατά το τρίμηνο Δεκέμβριο έως Φεβρουάριο δεν θα προκληθούν αρνητικές συνέπειες στην απόδοση της εταιρείας. Το αποτέλεσμα αυτό θα οφείλεται στο ότι θα έχει είδη ολοκληρωθεί η προετοιμασία και η πώληση της σοκολάτας και των σοκολατοειδών. Η κρίσιμη περίοδος για την σοκολάτα είναι οι αμέσως προηγούμενοι μήνες (Σεπτέμβριος έως Νοέμβριος). Κατά τους μήνες αυτούς δρομολογούνται οι πωλήσεις στα προϊόντα της σοκολάτας.

Αν η εταιρεία επιχειρήσει να ασχοληθεί με τα προϊόντα των δημητριακών κατά τους μήνες (Μάρτιο έως Μάιο) τότε θα κανιβαλίσει τα υπόλοιπα προϊόντα της σε ποσοστά της τάξεως του 5% έως 10%. Τα ποσοστά φαίνονται στον πίνακα 3.4.1 όπως αυτά δόθηκαν από τα στελέχη της εταιρείας FOTONI Α.Ε.Ε.

Πίνακας 3.4.1

Σοκολάτα πλάκα	5%
Καραμέλες	5-10%

Μπισκότο (COPPENRATH-LOTUS)	5-10%

Πηγή: ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε.

Κατά την περίοδο των μηνών (Μάιο έως Ιούνιο) η εταιρεία προετοιμάζεται για την τουριστική περίοδο που θα ακολουθήσει. Τους μήνες αυτούς εκτός τον υπολοίπων προϊόντων ξανά τροφοδοτεί την αγορά με τα προϊόντα της σοκολάτας. Τους καλοκαιρινούς μήνες έχει παρατηρηθεί κίνηση στην σοκολάτα την οποία η εταιρεία αποδίδει στον τουρισμό. Παράλληλα και τα μπισκότα αλλά και οι καραμέλες και τα γλειφιτζούρια βρίσκονται σε εντατική περίοδο.

Έτσι λοιπόν οποιαδήποτε ενέργεια τους μήνες αυτούς για τον εφοδιασμό της αγοράς με τα προϊόντα των δημητριακών θα έχει επιτυχία μόνο κατά ποσοστό 50%. Συγχρόνως θα προκαλέσει μείωση στις πωλήσεις των σοκολατοειδών 15-20% ποσό περίπου ίσο με 440.205 EUR (150 εκατομμύρια δρχ), όπως εκτιμάται από τους ανθρώπους της εταιρείας.

Τέλος η περίοδος του Σεπτεμβρίου και του Οκτωβρίου είναι ίσως οι κρισιμότεροι μήνες για την εταιρεία. Τους μήνες αυτούς η εταιρεία προετοιμάζει τις πωλήσεις της σοκολάτας και των προϊόντων της. Για να δρομολογήσει τα προϊόντα αυτά η εταιρεία ξοδεύει το περισσότερο του χρόνου της, μίας και τα προϊόντα αυτά συνεισφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό (36%) στις τελικές πωλήσεις. Αν επιχειρήσει μέσα στους μήνες αυτούς να ασχοληθεί και με την εμπορεία του δημητριακού θα αποτύχει μιάς και δεν θα μπορεί να αντεπεξέλθει στις ανάγκες, που η δραστηριότητα απαιτεί, σε χρόνο, προσωπικό αλλά και στρατηγικό σχεδιασμό. Υπολογίζεται ότι θα μειώσει τις πωλήσεις στα σοκολατοειδή έως και 85%

4. Τριετές οικονομικό πλάνο

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τριετή οικονομική πρόβλεψη τόσο για τα προϊόντα του δημητριακού ξεχωριστά αλλά και για την πορεία της εταιρείας στο μέλλον. Επίσης θα παρουσιαστεί η κατάσταση του δημητριακού συνολικά αλλά και το συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας μαζί με τη νέα δραστηριότητα.

4.1 Προϊόν δημητριακού Crunch

4.1.1 Υποθέσεις και προβλέψεις

Η πολιτική για το προϊόν αυτό όπως προβλέπεται από τους υπεύθυνους πωλήσεων της εταιρείας, είναι να τοποθετηθεί σε 1200 σημεία αλυσίδων στην Ελλάδα. Οι προβλέψεις λένε ότι ένα κιβώτιο που περιέχει 12 κουτιά των 500γρ. επί 2 κωδικούς σε 1200 σημεία και με ένα γύρισμα 2,7 κιβώτια , όταν η τιμή είναι 2,7 EUR το κουτί των 500γρ. θα πετύχει πωλήσεις ύψους 213.911 EUR για το έτος 2002. Το επόμενο έτος 2003 προβλέπεται να διακινηθεί ένας επιπλέον κωδικός με την ίδια πολιτική που περιγράψαμε παραπάνω. Το ύψος των πωλήσεων υπολογίζεται να ανέλθει στα 320.867 EUR. Η τιμή του προϊόντος έχουμε δεχτεί ότι θα παραμείνει η ίδια 2,7 EUR τα 500γρ. Τέλος και για το 2004 θα ακολουθηθεί η ίδια πολιτική εισόδου ενός νέου κωδικού στην ίδια τιμή με αποτέλεσμα οι πωλήσεις να αγγίξουν τα 427.822 EUR.

Αναλυτικά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 4.1.1.1

Πίνακας 4.1.1.1

	Αρ. κωδικών	Αρ.σημείων πώλησης	Αρ. γυρισμάτων	Τιμή/ 500γρ.	Πωλήσεις σε EUR
2002	2	1200	2,7	2,7 EUR	213.911
2003	3	1200	2,7	2,7EUR	320.867
2004	4	1200	2,7	2,7EUR	427.822

Πηγή: FOTONI A.E.E.

Προβλέπεται ότι για το προϊόν το έτος 2002 θα πουληθούν 40 τόνοι προϊόντος, για το 2003: 60 τόνοι, ενώ για το έτος 2004: 80 τόνοι.

Η πολιτική εισπράξεων για την δραστηριότητα του προϊόντος Crunch είναι 54 ημέρες ενώ η πολιτική πληρωμών των προμηθευτών τους 30 ημέρες. Στους υπολογισμούς έχει ληφθεί υπόψη ότι η εταιρεία όσον αφορά το προϊόν αυτό του δημητριακού εισπράττει ένα 40% των πωλήσεων μετά από ένα μήνα, το υπόλοιπο 40% τον δεύτερο μήνα και τέλος ένα 20 % τον τρίτο μήνα από την πώληση.

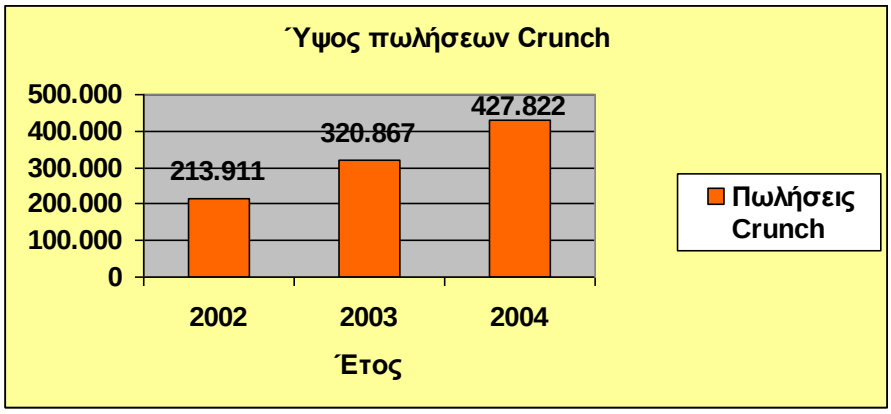
Όσον αφορά τις πληρωμές των προμηθευτών ολοκληρώνονται τον τρίτο μήνα από τον μήνα της πώλησης με ποσοστό κάθε μήνα 33%. Αναλυτικά φαίνονται στο παράρτημα .

Για την διακίνηση του νέου αυτού προϊόντος θα χρησιμοποιηθούν το σύνολο των 40 πωλητών της εταιρείας καθώς και τα βασικότερα στελέχη της. Επίσης θα χρησιμοποιηθούν τα αυτοκίνητα της εταιρείας και προσωπικό που έχει προβλεφθεί ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων. Οι δαπάνες εμφανίζονται στους αναλυτικούς πίνακες του παραρτήματος.

Όσον αφορά τα πάγια που θα χρησιμοποιηθούν για τον σκοπό του προϊόντος υπολογίστηκαν σε αξία 61.000 EUR. Επίσης ξεκίνησε η δραστηριότητα με μετρητά ύψους 10.000 EUR. Η χρηματοδότηση έγινε με 61.000 EUR ίδια κεφάλαια και 10.000 EUR ξένα.

Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα

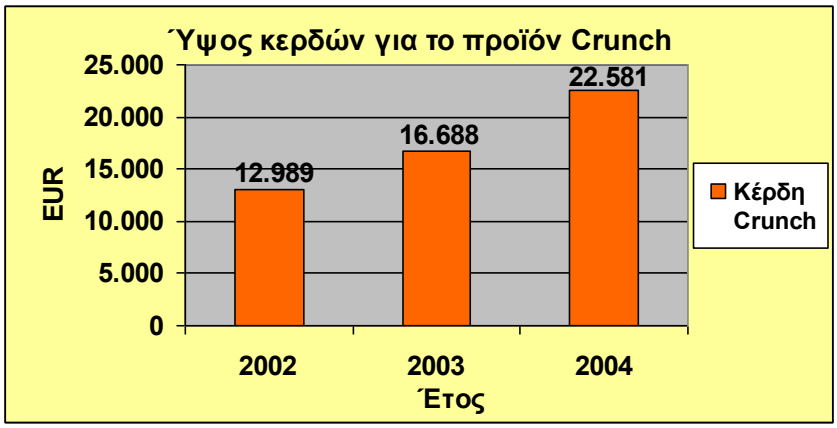
Διάγραμμα 4.1.1.1



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Σχετικά με την κερδοφορία της δραστηριότητας όπως αυτή απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.1.1.2 παρακάτω για το 2002 υπολογίζεται να ξεπεράσει τα 12 χιλιάδες ευρώ ενώ το δεύτερο έτος τα 16,5 χιλιάδες ευρώ. Τέλος για το 2004 το προϊόν Crunch θα αποφέρει κέρδη σύμφωνα με τις προβλέψεις ύψους 22,5 χιλιάδων ευρώ περίπου.

Διάγραμμα 4.1.1.2



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

4.1.2 Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών για την δραστηριότητα του Crunch

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες θα βοηθήσουν στο να περιγράψουμε αναλυτικότερα την πορεία της δραστηριότητας όσον αφορά το προϊόν Crunch. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το κεφάλαιο κίνησης αυξάνει από το 2002 έως το 2004. Η αύξηση είναι περίπου επτά φορές και αυτό συμβαίνει λόγω της

μεγάλης αύξησης των αποθεμάτων (τέσσερις φορές). Τα υπόλοιπα συστατικά του κεφαλαίου κίνησης μεταβάλλονται ανάλογα με αποτέλεσμα να δίνουν το παραπάνω αποτέλεσμα.

Αναφερόμενοι στους δείκτες κερδοφορίας και ειδικότερα στο ROTA (return on total assets) παρατηρείται αύξηση από 14% το 2002 σε 17% το 2003 και 19% το 2004. Η αύξηση στην κερδοφορία οφείλεται σε αύξηση των κερδών προ φόρων και τόκων κατά ποσοστό μεγαλύτερο σε σχέση με την αύξηση του συνόλου του ενεργητικού. Το Sales Margin παραμένει σταθερό και είναι ίσο με 35% . Ο δείκτης διαχείρισης του συνόλου του ενεργητικού μας δείχνει ότι το 2002 οι πωλήσεις είναι δύο φορές το σύνολο του ενεργητικού ενώ το 2003: 2,1 και το 2004: 2,2 φορές. Αυτό εξηγείται από την επιπλέον αύξηση που συμβαίνει στις πωλήσεις σε σχέση με την αύξηση του συνόλου του ενεργητικού. (Total Asset).

Πίνακας 4.1.2.1

Αριθμοδείκτες	**Crunch**		***2002***	***2003***	***2004***
	W. Capital	C A-CL	8.726	28.852	54.397
Κερδοφορία	ROTA	PBIT/TA	14%	17%	19%
	Sales Margin	GR.PROFIT./NET SALE	35%	35%	35%
	TA turnover	SALES/TA	2,0	2,1	2,2

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα της οικονομικής δραστηριότητας του προϊόντος, η επιστροφή στα ίδια κεφάλαια αυξάνει από 20% το 2002 σε 21% το 2003 και 23% το 2004. Αυτό δικαιολογείται από την αύξηση των κερδών μετά από φόρους για τα παραπάνω έτη σε σχέση με την αύξηση της καθαράς θέσης. Ο δείκτης απόδοσης (PBT/SALES) αυξάνει από 6% το 2002 σε 7% τα επόμενα δύο έτη. Η αύξηση στην απόδοση είναι αναμενόμενη λόγω της αύξησης των κερδών προ φόρων σε σχέση με την αύξηση των πωλήσεων. Τέλος η ικανότητα διαχείρισης της καθαράς θέσης αυξάνει όπως φαίνεται στον πίνακα 4.1.2.2 αυτή η αύξηση προέρχεται από την βελτίωση των πωλήσεων σε σχέση με την αύξηση της καθαράς θέσης.

Πίνακας 4.1.2.2

Αποτελεσματικότητα		2002	2003	2004
ROE	PAT/NW	20%	21%	23%
Return on SALES	PBT/SALES	6%	7%	7%
NW turnover	SALES/NW	3,2	4,0	4,3

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Στους δείκτες που αναφέρονται στην στη διαχείριση των παγίων κεφαλαίων παρατηρείται αύξηση. Αυτή η αύξηση οφείλεται στην μεταβολή των πωλήσεων κατά κύριο λόγο. Η διαχείριση των αποθεμάτων μειώνεται όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η μείωση αυτή είναι αποτέλεσμα της αύξησης των αποθεμάτων για τα επόμενα έτη. Η διαχείριση των εισπρακτέων δεν παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές. Μμειώνονται επειδή όπως παρατηρούμε συσσωρεύονται τα εισπρακτέα κατά τα επόμενα χρόνια.

Η αύξηση τους δικαιολογεί και τις μεταβολές του δείκτη (collection days). Παρομοίως λόγω μεγέθυνσης του όγκου των αποθεμάτων αυξάνει και ο δείκτης (inventory days). Τέλος οι ημέρες πληρωμής (payables days) μειώνονται επειδή οι πωλήσεις αυξάνουν με μεγαλύτερο ρυθμό από τα πληρωτέα.

Πίνακας 4.1.2.3

		2002	2003	2004
F.A turnover	SALES/F.A.	3,7	6,2	9,4
Inventory turnover	SALES/Inventory	11,8	6,2	5,0
A.R. turnover	SALES/A.R.	7,1	6,8	6,8
Collection days	(A.R/SALES)*365	51,1	53,5	54,0
Inventory days	(Inv./SALES)*365	30,8	58,5	72,4
Payables days	(A.P./SALES)*365	23,6	22,7	22,0

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Όσον αφορά την ρευστότητα οι σχετικοί δείκτες εμφανίζονται σε πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 4.1.2.4). Πιο ακριβής δείκτης ο Quick ratio εμφανίζει

σταθερή τη ρευστότητα. Ο δείκτης Current ratio είναι αυξημένος σε σχέση με τον προηγούμενο λόγω των αποθεμάτων που συνυπολογίζει.

Πίνακας 4.1.2.4

			2002	2003	2004
Ρευστότητα	Current ratio	C.A./C.L.	1,2	1,4	1,6
	Quick ratio	C.A-Inventory/C.L	0,8	0,7	0,7
	W.C to SALES	W.C/SALES	0,04	0,1	0,1

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Τέλος για την αξιολόγηση της δραστηριότητας του προϊόντος Crunch θα σχολιάσουμε τους δείκτες που εκφράζουν την οικονομική δύναμη της προσπάθειας. Η επιχειρηματική δραστηριότητα καλύπτει τους τόκους κατά 5,5 φορές περίπου για το 2003 και 2004 οι μικρές διακυμάνσεις οφείλονται στις διακυμάνσεις των τόκων και των κερδών προ φόρων και τόκων.

Η αναλογία χρηματοδότησης με ξένα και ίδια κεφάλαια παρουσιάζεται με τους δείκτες του πίνακα 4.1.2.5. όπως φαίνεται η επιχειρηματική προσπάθεια χρηματοδοτείται κατά μεγαλύτερο ποσοστό από ίδια κεφάλαια για τα επόμενα τρία χρόνια (2002-2004).

Πίνακας 4.1.2.5

			2002	2003	2004
Οικονομικής Δύναμης					
	Interest cover	PBIT/Interest	6,6	5,5	5,5
	Debt to equity ratio	D/Equity	0,59	0,87	0,94
	Equity to T.A.	E/ T.A.	0,63	0,54	0,52
	Debt to T.A.	D/T.A	0,37	0,46	0,48

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

4.2 Προϊόν δημητριακού Crisp

4.2.1 Υποθέσεις και προβλέψεις

Η πολιτική για το προϊόν αυτό όπως προβλέπεται από τους υπεύθυνους πωλήσεων της εταιρείας, είναι να τοποθετηθεί σε 1200 σημεία αλυσίδων στην Ελλάδα όπως και το προϊόν crunch.

Οι προβλέψεις λένε ότι ένα κιβώτιο που περιέχει 12 κουτιά των 500γρ. επί 2 κωδικούς σε 1200 σημεία και με ένα γύρισμα τρία κιβώτια περίπου, όταν η τιμή είναι 3,2 EUR το κουτί των 500γρ. θα πετύχει πωλήσεις ύψους 286.950 EUR για το έτος 2002. Το επόμενο έτος 2003 προβλέπεται να διακινηθεί ένας επιπλέον κωδικός με την ίδια πολιτική που περιγράψαμε παραπάνω. Το ύψος των πωλήσεων υπολογίζεται να ανέλθει στα 423.904 EUR. Η τιμή του προϊόντος έχουμε δεχτεί ότι θα παραμείνει η ίδια 2,7 EUR τα 500γρ. Τέλος και για το 2004 θα ακολουθηθεί η ίδια πολιτική εισόδου ενός νέου κωδικού στην ίδια τιμή με αποτέλεσμα οι πωλήσεις να αγγίξουν τα 567.379 EUR. Αναλυτικά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 4.2.1.1

Προβλέπεται ότι για το προϊόν το έτος 2002 θα πουληθούν 44 τόνοι προϊόντος, για το 2003: 65 τόνοι, ενώ για το έτος 2004: 87 τόνοι.

Πίνακας 4.2.1.1

	Αρ. κωδικών	Αρ.σημείων πώλησης	Αρ. γυρισμάτων	Τιμή/ 500γρ.	Πωλήσεις σε EUR
2002	2	1200	3	3,2 EUR	286.950
2003	3	1200	3	3,2EUR	423.904
2004	4	1200	3	3,2EUR	567.379

Πηγή: FOTONI A.E.E.

Η πολιτική εισπράξεων για την δραστηριότητα του προϊόντος Crisp είναι 54 ημέρες ενώ η πολιτική πληρωμών των προμηθευτών τους 30 ημέρες (όμοια με την πολιτική του Crunch). Στους υπολογισμούς έχει ληφθεί υπόψη ότι η εταιρεία όσον αφορά το προϊόν αυτό του δημητριακού εισπράττει ένα 40% των πωλήσεων μετά από ένα μήνα, το υπόλοιπο 40% τον δεύτερο μήνα και τέλος ένα 20 % τον τρίτο μήνα από την πώληση.

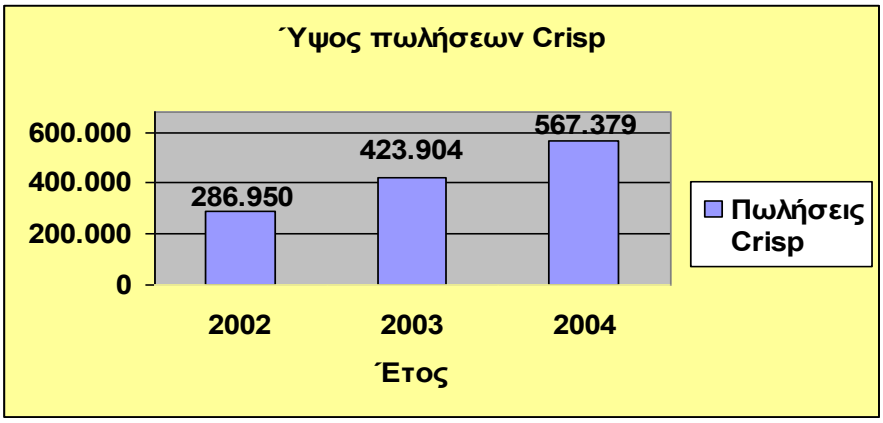
Όσον αφορά τις πληρωμές των προμηθευτών ολοκληρώνονται τον τρίτο μήνα από τον μήνα της πώλησης με ποσοστό κάθε μήνα 33%. Αναλυτικά φαίνονται στο παράρτημα .

Για την διακίνηση του νέου αυτού προϊόντος θα χρησιμοποιηθούν το σύνολο των 40 πωλητών της εταιρείας καθώς και τα βασικότερα στελέχη της. Επίσης θα χρησιμοποιηθούν τα αυτοκίνητα της εταιρείας και προσωπικό που έχει προβλεφθεί ανάλογα με τον όγκο των πωλήσεων. Οι δαπάνες εμφανίζονται στους αναλυτικούς πίνακες του παραρτήματος.

Όσον αφορά τα πάγια που θα χρησιμοποιηθούν για τον σκοπό του προϊόντος υπολογίστηκαν σε αξία 66.000 EUR. Επίσης ξεκίνησε η δραστηριότητα με μετρητά ύψους 12.000 EUR. Η χρηματοδότηση έγινε με 66.000 EUR ίδια κεφάλαια και 12.000 EUR ξένα.

Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:

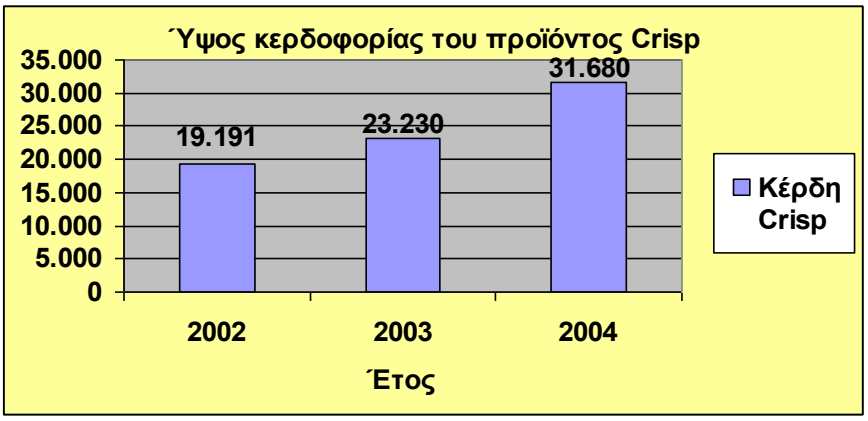
Διάγραμμα 4.2.1.1



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Σχετικά με την κερδοφορία της δραστηριότητας όπως αυτή απεικονίζεται στο διάγραμμα 4.2.1.2 παρακάτω για το 2002 υπολογίζεται να ξεπεράσει τα 18,5 χιλιάδες ευρώ ενώ το δεύτερο έτος προβλέπεται να πλησιάσει τις 24 χιλιάδες ευρώ. Τέλος για το 2004 το προϊόν Crisp θα αποφέρει κέρδη σύμφωνα με τις προβλέψεις ύψους 32 χιλιάδων ευρώ περίπου.

Διάγραμμα 4.2.1.2



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

4.2.2 Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών για την δραστηριότητα του Crisp

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες θα βοηθήσουν στο να περιγράψουμε αναλυτικότερα την πορεία της δραστηριότητας όσον αφορά το προϊόν Crisp. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε το κεφάλαιο κίνησης αυξάνει από το 2002 έως το 2004. Η αύξηση είναι περίπου εξίμισι φορές και αυτό συμβαίνει λόγω της μεγάλης αύξησης των αποθεμάτων (τεσσερσήμισι φορές). Τα υπόλοιπα συστατικά του κεφαλαίου κίνησης μεταβάλλονται ανάλογα με αποτέλεσμα να δίνουν το παραπάνω αποτέλεσμα.

Αναφερόμενοι στους δείκτες κερδοφορίας και ειδικότερα στο ROTA (return on total assets) παρατηρείται αύξηση από 18% το 2002 σε 20% το 2003 και 21% το 2004. Η αύξηση στην κερδοφορία οφείλεται σε αύξηση των κερδών προ φόρων και τόκων κατά ποσοστό μεγαλύτερο σε σχέση με την αύξηση του συνόλου του ενεργητικού. Το Sales Margin παραμένει σταθερό και είναι ίσο με 35% . Ο δείκτης διαχείρισης του συνόλου του ενεργητικού μας δείχνει ότι το 2002 οι πωλήσεις είναι 2,3 φορές το σύνολο του ενεργητικού όπως και το 2003 ενώ το 2004: 2,4 φορές. Αυτό εξηγείται από την επιπλέον αύξηση που συμβαίνει στις πωλήσεις σε σχέση με την αύξηση του συνόλου του ενεργητικού (Total Assets).

Πίνακας 4.2.2.1

Αριθμοδείκτες	**Crisp**		***2002***	***2003***	***2004***
	W. Capital	C A-CL	11.529	38.314	72.510
Κερδοφορία	ROTA	PBIT/TA	18%	20%	21%
	Sales Margin	GR.PROFIT./NET	35%	35%	35%
	TA turnover	SALES/TA	2,3	2,3	2,4

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Αξιολογώντας την αποτελεσματικότητα της οικονομικής δραστηριότητας του προϊόντος, η επιστροφή στα ίδια κεφάλαια από 26% το 2002 και για το 2004 μειώνεται σε 25% το 2003 λόγω αύξησης της καθαράς θέσης. Ο δείκτης απόδοσης (PBT/SALES) παραμένει σταθερός ίσος με 7% και για τα τρία έτη. Τέλος η ικανότητα διαχείρισης της καθαράς θέσης αυξάνει όπως φαίνεται στον πίνακα 4.2.2.2 αυτή η αύξηση προέρχεται από την βελτίωση των πωλήσεων σε σχέση με την αύξηση της καθαράς θέσης.

Στους δείκτες που αναφέρονται στην διαχείριση των παγίων κεφαλαίων παρατηρείται αύξηση. Αυτή η αύξηση οφείλεται στην μεταβολή των πωλήσεων κατά κύριο λόγο. Η διαχείριση των αποθεμάτων μειώνεται όπως φαίνεται στον παρακάτω

Πίνακας 4.2.2.2

Αποτελεσματικότητα		**2002**	**2003**	**2004**
ROE	PAT/NW	26%	25%	26%
Return on SALES	PBT/SALES	7%	7%	7%
NW turnover	SALES/NW	3,9	4,5	4,7

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

πίνακα η μείωση αυτή είναι αποτέλεσμα της αύξησης των αποθεμάτων για τα επόμενα έτη. Η διαχείριση των εισπρακτέων παρουσιάζει μείωση και αυτή. Μειώνονται επειδή όπως παρατηρούμε συσσωρεύονται τα εισπρακτέα κατά τα επόμενα χρόνια.

Η αύξηση τους δικαιολογεί και τις μεταβολές του δείκτη (collection days). Παρομοίως λόγω μεγέθυνσης του όγκου των αποθεμάτων αυξάνει και ο δείκτης (inventory days). Τέλος οι ημέρες πληρωμής (payables days) μειώνονται επειδή οι πωλήσεις αυξάνουν με μεγαλύτερο ρυθμό από τα πληρωτέα.

Πίνακας 4.2.2.3

			2002	2003	2004
	F.A turnover	SALES/F.A.	4,6	7,6	11,5
	Inventory turnover	SALES/Inventory	13,0	6,8	5,5
	A.R. turnover	SALES/A.R.	7,2	6,8	6,7
	Collection days	(A.R/SALES)*365	50,8	53,8	54,1
	Inventory days	(Inv./SALES)*365	28,0	54,0	66,5
	Payables days	(A.P./SALES)*365	23,1	22,5	21,8

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Όσον αφορά την ρευστότητα οι σχετικοί δείκτες εμφανίζονται σε πίνακα που ακολουθεί (πίνακας 4.2.2.4). Πιο ακριβής δείκτης ο Quick ratio εμφανίζει σταθερή τη ρευστότητα. Ο δείκτης Current ratio είναι αυξημένος σε σχέση με τον προηγούμενο λόγω των αποθεμάτων που συνυπολογίζει.

Πίνακας 4.1.2.4

			2002	2003	2004
Ρευστότητα	Current ratio	C.A./C.L.	1,2	1,4	1,6
	Quick ratio	C.A-Inventory/C.L	0,8	0,7	0,7
	W.C to SALES	W.C/SALES	0,0	0,1	0,1

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Τέλος για την αξιολόγηση της δραστηριότητας του προϊόντος Crisp θα σχολιάσουμε τους δείκτες που εκφράζουν την οικονομική δύναμη της προσπάθειας. Η επιχειρηματική δραστηριότητα θα καλύπτει τους τόκους κατά 7,6 φορές για το 2002 παρατηρείται συνεχής μείωση του δείκτη λόγω αύξησης των τόκων.

Η αναλογία χρηματοδότησης με ξένα και ίδια κεφάλαια παρουσιάζεται με τους δείκτες του πίνακα 4.1.2.5. όπως φαίνεται η επιχειρηματική προσπάθεια χρηματοδοτείται κατά μεγαλύτερο ποσοστό από ίδια κεφάλαια για τα επόμενα τρία χρόνια (2002-2004).

Πίνακας 4.1.2.5

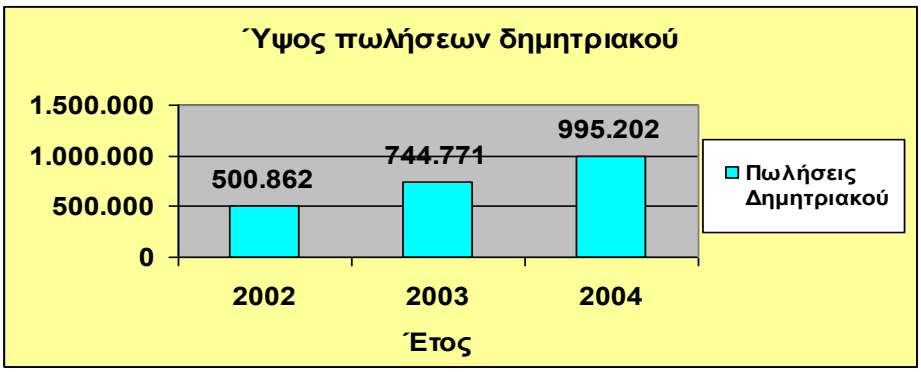
		2002	2003	2004
Οικονομικής Δύναμης				
Interest cover	PBIT/Interest	7,6	6,1	6,3
Debt to equity ratio	D/Equity	0,68	0,92	0,94
Equity to T.A.	E/ T.A.	0,59	0,52	0,51
Debt to T.A.	D/T.A	0,41	0,48	0,49

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

4.3 Ανάλυση για το σύνολο του δημητριακού

Όπως προβλέπεται η κατάσταση του δημητριακού στα επόμενα τρία χρόνια Θα αυξήσει τις πωλήσεις της εταιρείας κατά 500 χιλιάδες ευρώ για το 2002, κατά 745 χιλιάδες ευρώ για το 2003 και κατά 995 χιλιάδες ευρώ για το 2004. Στο παρακάτω διάγραμμα εμφανίζεται το ύψος των πωλήσεων του δημητριακού συνολικά (Crunch και Crisp).

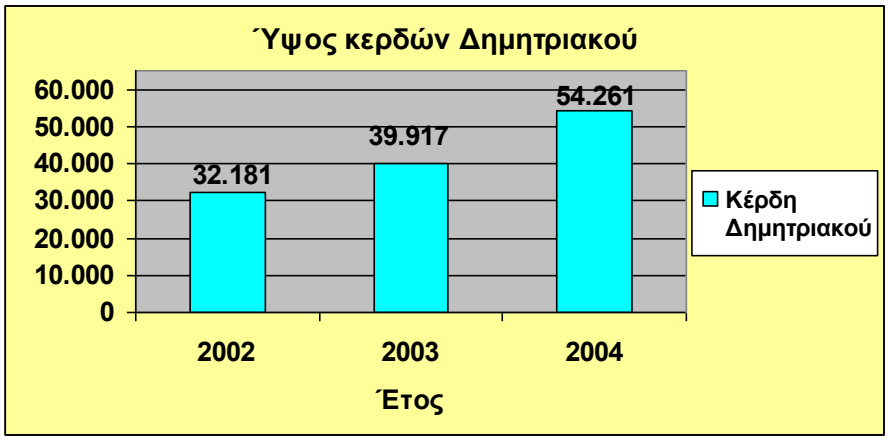
Διάγραμμα 4.3.1



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα προβλέπεται να επιφέρει κέρδη επιπλέον για την εταιρεία ύψους 32 χιλιάδες ευρώ για το 2002, 40 χιλιάδες ευρώ το 2003 και τέλος το 2004, 54 χιλιάδες ευρώ. Τα μεγέθη προκύπτουν από το άθροισμα των οικονομικών αποτελεσμάτων των δύο προϊόντων του δημητριακού. Η εικόνα του διαγράμματος 4.3.2 περιγράφει την κερδοφορία του δημητριακού συνολικά.

Διάγραμμα 4.3.2



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Μελετώντας την κερδοφορία της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο σύνολό της θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μία ανάλυση στους δείκτες που αναφέρονται στο σύνολο της δραστηριότητας. Έτσι λοιπόν ο δείκτης ROTA (return on total assets) αυξάνει από 16% το 2002 σε 19% το 2003 και 20% το 2004. Η αύξηση οφείλεται σε λόγους μεταβολής των κερδών προ φόρων και τόκων κατά ποσοστό μεγαλύτερο συγκριτικά με το αντίστοιχο της μεταβολής του συνόλου του ενεργητικού.

Οι πωλήσεις του δημητριακού είναι ίσες με 2,2 φορές το σύνολο του ενεργητικού και παραμένει σε αυτά τα επίπεδα για τα έτη 2002 και 2003 ενώ μία μικρή αύξηση εμφανίζεται το έτος 2004, αύξηση που οφείλεται σε μεγαλύτερη μεταβολή των πωλήσεων συγκριτικά με αυτή του συνόλου του ενεργητικού. Το μεικτό περιθώριο κέρδους είναι ίσο με 35% και παραμένει σταθερό για τα τρία χρόνια.

Ο δείκτης επιστροφής στα ίδια κεφάλαια είναι ίσος με 23% το έτος 2002 , 23% το έτος 2003 και 24% το έτος 2004. Η σταδιακή αύξηση της αποτελεσματικότητας είναι αποτέλεσμα της διαφοράς της αύξησης των καθαρών κερδών που φέρει η δραστηριότητα του δημητριακού και της αύξησης της καθαράς θέσης. Επίσης αύξηση παρουσιάζει και η επιστροφή στις πωλήσεις, δείκτης που εκφράζει την αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής

δραστηριότητας. Η αύξηση του δείκτη αυτού πραγματοποιείται κατά το έτος 2004 και είναι 1%, (δηλαδή 24%).

Ότι αφορά την διαχείριση των αποθεμάτων αυτή χειροτερεύει στην πορεία των τριών ετών. Μέχρι το 2003 έχει μειωθεί στο μισό κάτι που δείχνει ο δείκτης (inventory turnover). Παράλληλα η διαχείριση των εισπρακτέων χειροτερεύει λόγω αύξησης των εισπρακτέων. Η μείωση είναι όμως ελάχιστη.

Η ρευστότητα όπως την εμφανίζουν οι δείκτες είναι δεν είναι ικανοποιητική. Παρατηρώντας τον δείκτη Quick ratio, ο οποίος είναι μικρότερος της μονάδας δηλώνει ότι το κυκλοφορούν ενεργητικό είναι λιγότερο του κυκλοφορούντος παθητικού.

Πίνακας 4.3.1

Αριθμοδείκτες	**Δημητριακό συνολικά**		***2002***	***2003***	***2004***
	W. Capital	C A-CL	20.255	67.165	126.907
Κερδοφορία	ROTA	PBIT/TA	16%	19%	20%
	Sales Margin	GR.PROFIT./NET SALES	35%	35%	35%
	TA turnover	SALES/TA	2,2	2,2	2,3
Αποτελεσματικότητα					
	ROE	PAT/NW	23%	23%	24%
	Return on SALES	PBT/SALES	6%	7%	7%
	NW turnover	SALES/NW	3,6	4,3	4,5
	F.A turnover	SALES/F.A.	4,2	6,9	10,5
	Inventory turnover	SALES/Inventory	12,5	6,5	5,3
	A.R. turnover	SALES/A.R.	7,2	6,8	6,8
	Collection days	(A.R/SALES)*365	50,9	53,6	54,1
	Inventory days	(Inv./SALES)*365	29,2	56,0	69,0
	Payables days	(A.P./SALES)*365	23,3	22,6	21,9

Πηγή: αποτελέσματα αξιολόγησης

Τέλος για την επιχειρηματική δραστηριότητα θα πρέπει να αναφέρουμε ότι καλύπτει τους τόκους με τις πωλήσεις της έξι φορές περίπου το 2004. Η μείωση του δείκτη από το 2002 στο 2004 οφείλεται στην αύξηση των τόκων. Η χρηματοδότηση γίνεται κατά το μεγαλύτερο μέρος από ίδια κεφάλια ενώ το υπόλοιπο από βραχυχρόνια δάνεια. Το 2002 τα ίδια κεφάλαια αποτελούν το 61% ενώ το 2003 το 53%. Τέλος το 2004 μειώνονται στο 51% του συνόλου.

4.4 Η πορεία της εταιρείας χωρίς τη δραστηριότητα του δημητριακού

Η πορεία της εταιρείας όπως αναμένεται τα επόμενα χρόνια χωρίς να ληφθεί υπόψη η δραστηριότητα του δημητριακού υπολογίστηκε ότι θα πραγματοποιηθούν αυξήσεις στις πωλήσεις ετησίως της τάξης του 15%. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς και τις διακυμάνσεις των κατά τους μήνες του έτους συνολικά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.4.1. Αναλυτικά οι πωλήσεις από 6 εκατομμύρια ευρώ το 2001 θα αυξηθούν μέχρι το τέλος 2004 κάτι παραπάνω από 9,5 εκατομμύρια ευρώ. Για τα έτη 2002 και 2003 οι πωλήσεις

Ρευστότητα	Current ratio	C.A./C.L.	1,2	1,4	1,6
	Quick ratio	C.A-Inventory/C.L	0,8	0,7	0,7
	W.C to SALES	W.C/SALES	0,0	0,1	0,1
Οικονομικής Δύναμης					
	Interest cover	PBIT/Interest	7,2	5,8	5,9
	Debt to equity ratio	D/Equity	0,64	0,90	0,94
	Equity to T.A.	E/ T.A.	0,61	0,53	0,51
	Debt to T.A.	D/T.A	0,39	0,47	0,49

της εταιρείας από τις υπάρχουσες δραστηριότητες θα φτάσουν τις τιμές: 7,2 εκατομμύρια ευρώ και 8,3 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα.

Διάγραμμα 4.4.1

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Για την εταιρεία τα επίπεδα κερδοφορίας της είναι της τάξης του 3% τα κέρδη της όπως αναμένονται για τα επόμενα χρόνια για το 2002 θα φτάσουν τις 212.322 ευρώ, για το 2003 τα 265.770 ευρώ και για το 2004 τα 332.633 ευρώ. Διαγραμματικά απεικονίζεται η προβλεπόμενη κερδοφορία της εταιρείας στο διάγραμμα 4.4.2.

Διάγραμμα 4.4.2

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Η εταιρεία έχει περιγραφεί και στο παράρτημα περιέχονται στοιχεία της ανάλυσης των προβλέψεων. Τόσο η ανάλυση ανά μήνα όσο και ανά έτος είναι διαθέσιμη για περαιτέρω διερεύνηση. Συγκεκριμένα να αναφέρουμε ότι το κεφάλαιο κίνησης της εταιρείας βελτιώνεται λόγω αύξησης των αποθεμάτων. Επίσης η αύξηση στον δείκτη ROTA (return on total assets) οφείλεται στην επιπλέον αύξηση των καθαρών κερδών της εταιρείας από αυτή της καθαρής της θέσης.

4.5 Ανάλυση της κατάστασης της εταιρείας ενσωματώνοντας και την νέα επιχειρηματική δραστηριότητα του δημητριακού

Ενδιαφέρον παρουσιάζει να δούμε πια θα είναι η οικονομική κατάσταση της εταιρεία μετά την ενσωμάτωση και των αποτελεσμάτων της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας του δημητριακού.

Πίνακας 4.5.1

Πωλήσεις σε αξίες	2001	2002	2003	2004
Εταιρεία	**6.262.502**	**7.271.584**	**8.367.213**	**9.612.838**
Δημητριακά	63.258	500.862	744.771	995.202
Σύνολο	**6.325.760**	**7.772.446**	**9.111.984**	**10.608.040**
% αύξησης λόγω Δημητριακού	**1%**	**7%**	**9%**	**10%**
Συμμετοχή του δημητριακού	**1%**	**6%**	**8%**	**9,4%**
Crunch	-------	213.911	320.867	427.822
Crisp	-------	286.950	423.904	567.379
Δημητριακά		**500.862**	**744.771**	**995.202**

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα τόσο πριν όσο και μετά την ένταξη της νέας δραστηριότητας.

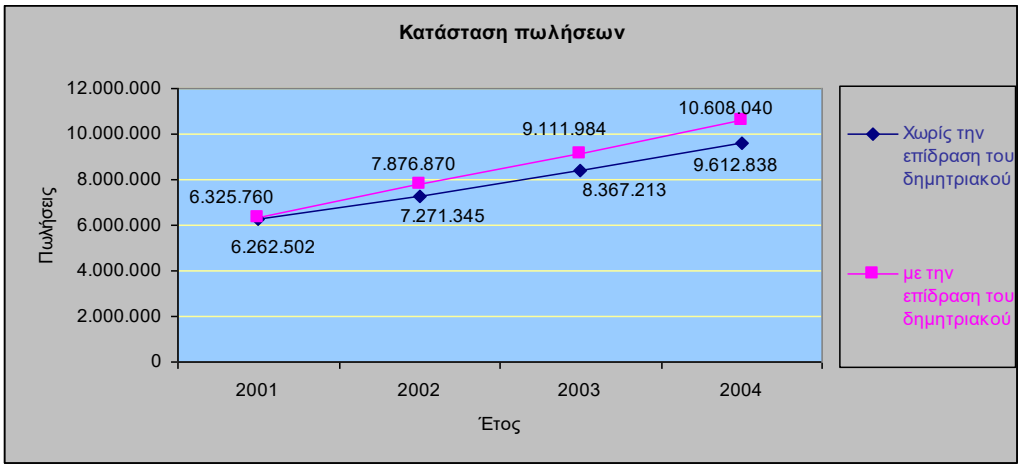
Όπως μπορούμε να διακρίνουμε το δημητριακό αυξάνει τις πωλήσεις της εταιρείας για το 2002 κατά 7% των πωλήσεών της χωρίς αυτό. Για το 2003 το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 9% ενώ το 2004 στο 10% . Διαφορετικά αν θα θέλαμε να δούμε την συμμετοχή του δημητριακού στις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας τότε οι προβλέψεις δείχνουν ότι από 1% που ήταν το 2001 στο τέλος του 2004 θα έχει φτάσει το 9,4%.

Στο παρακάτω διάγραμμα 4.5.1 παριστάνεται η συγκριτική κατάσταση χωρίς την δραστηριότητα του δημητριακού και με αυτήν. Τα αποτελέσματα της αύξησης των πωλήσεων είναι διακριτά. Το δημητριακό βελτιώνει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας

Αναλυτικότερα για τα δύο προϊόντα του δημητριακού το Crunch συμμετέχει με ποσοστό 3% το 2002, και 4% τα έτη 2003 και 2004. Το άλλο προϊόν το Crisp

συμμετέχει με ποσοστό 4% το 2002 ενώ για τα έτη 2003 και 2004 η συμμετοχή του είναι 5%.

Διάγραμμα 4.5.1



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Η νέα δραστηριότητα εκτός από την αύξηση στις πωλήσεις της εταιρείας επιδρά και στην κερδοφορία της. Τα κέρδη της αυξάνονται κατά ποσοστά που φαίνονται στον πίνακα 4.5.2. Για την πρώτη χρονιά η αύξηση είναι 15% ομοίως και για την δεύτερη. Το 2004 τα κέρδη αυξάνουν λόγω του δημητριακού κατά ποσοστό 16%.

Η συμμετοχή του δημητριακού συνολικά (και των δύο προϊόντων Crunch και Crisp) στα κέρδη της εταιρείας όπως σημειώνεται στον πίνακα 4.5.2 που ακολουθεί, για τα τρία χρόνια προκύπτει αθροιστικά.

Για το 2002 είναι 13% το ίδιο και για το έτος 2003. Την τρίτη χρονιά του 2004 προβλέπεται να αυξηθεί η συμμετοχή του κατά 1% και να φτάσει το 14% σαν ποσοστό των συνολικών κερδών που θα σημειώσει η εταιρεία συνυπολογιζόμενη και η νέα δραστηριότητα.

Πίνακας 4.5.2

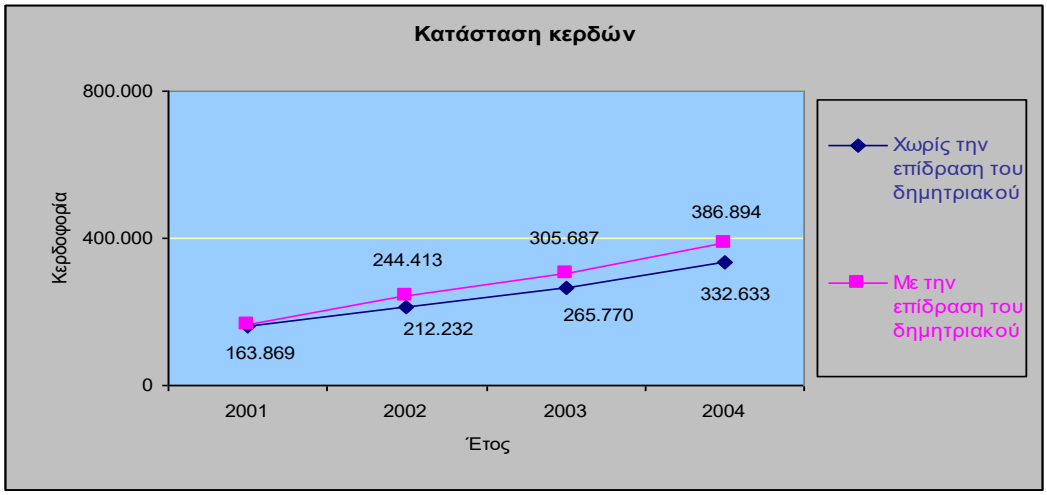
Κέρδη	2001	2002	2003	2004
Εταιρεία	162.230	212.232	265.770	332.633
Δημητριακά	1.639	32.181	39.917	54.261
Σύνολο	**163.869**	**244.413**	**305.687**	**386.894**
% αύξησης λόγω Δημητριακο	**1%**	**15%**	**15%**	**16%**
Συμμετοχή του δημητριακού	**1%**	**13%**	**13%**	**14%**
Crunch	-------	12.989	16.688	22.581
Crisp	-------	19.191	23.230	31.680
Δημητριακά		**32.181**	**39.917**	**54.261**

Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Αναλυτικά η συμμετοχή των επιμέρους προϊόντων του δημητριακού για το έτος 2002 είναι 5% για το Crunch και 8% για το Crisp. Όμοια συμμετοχή παρουσιάζουν τα δύο προϊόντα και για το 2003, ενώ το 2004 για το Crunch ανέρχεται στο 6% και για το Crisp παραμένει στο 8%.

Παρακάτω απεικονίζεται η κατάσταση των κερδών της εταιρείας με την νέα δραστηριότητα και χωρίς αυτής.

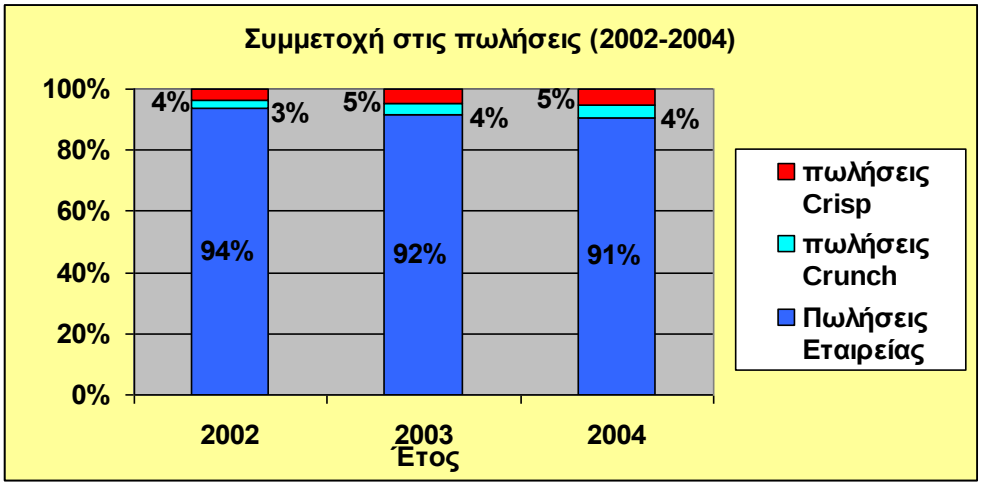
Διάγραμμα 4.5.2



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Σε παρακάτω διάγραμμα θα εμφανιστεί αναλυτικά η συμμετοχή στον τζίρο της εταιρείας του δημητριακού και των άλλων προϊόντων.

Διάγραμμα 4.5.3

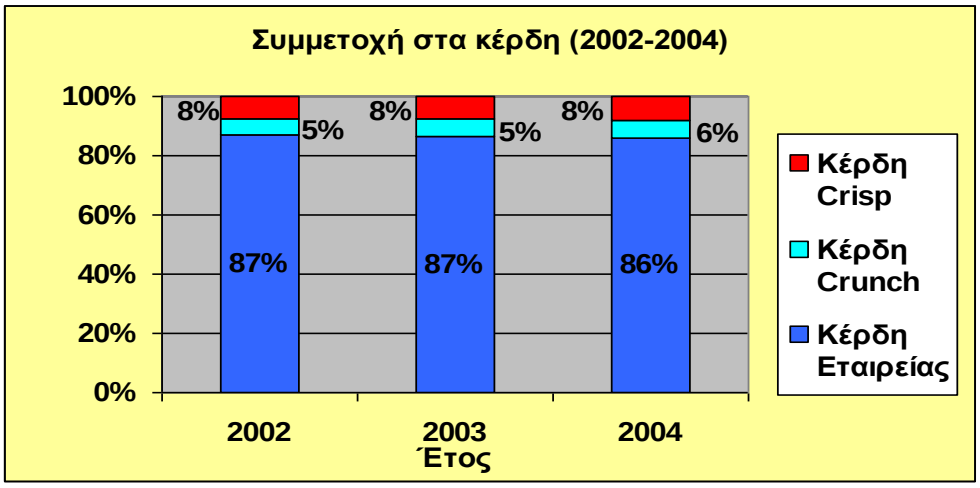


Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Στο διάγραμμα 4.5.3 Παρουσιάζονται και τα ποσοστά συμμετοχής των υπολοίπων του δημητριακού προϊόντων. Αυτά όπως γίνεται εμφανές Κυμαίνονται από 94% έως 91% των συνολικών πωλήσεων της εταιρεία συμπεριλαμβανομένου και του δημητριακού.

Παρόμοια απεικονίζεται και η συμμετοχή των προϊόντων στην κερδοφορία της εταιρείας.

Διάγραμμα 4.5.4



Πηγή: Αποτελέσματα αξιολόγησης

Η πρόβλεψη παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο τα κέρδη θα αυξηθούν γρήγορα παράλληλα με την αύξηση του κύκλου εργασιών (τζίρου). Στο

παράρτημα η ανάλυση των στοιχείων των δαπανών εξηγεί τα αποτελέσματα και δίνουν την ολοκληρωμένη εικόνα πως προκύπτουν αριθμητικά τα παραπάνω.

Ο υπολογισμός των δεικτών για τις δραστηριότητες της εταιρείας υπολογίζονται με βάση όχι τον ισολογισμό του δωδέκατου μήνα που είναι και ο τελικός του έτους, αλλά με βάση το μέσο όρο των μηνιαίων ισολογισμών κάθε έτους. Η προσέγγιση αυτή είναι πιο αντιπροσωπευτική γιατί λαμβάνει υπόψη της τις διακυμάνσεις των στοιχείων του ισολογισμού εντός του έτους.

5. Πολιτική εισόδου σε νέες αγορές

Η γενική εταιρική στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία είναι στρατηγική συγκέντρωσης και διείσδυσης αγοράς. Διαθέτει τους πόρους τις και τον χρόνο της στο να πετύχει συνεχώς νέους πελάτες είτε στο να αυξήσει την κατανάλωση των προϊόντων της από τους ήδη υπάρχοντες. Επίσης η εταιρεία στοχεύει στην προσέλκυση πελατών των ανταγωνιστών. Ακολουθεί παράλληλα την στρατηγική διείσδυσης σε νέες αγορές που διαβλέπει κάποιες ευκαιρίες σε αυτές.

Για την εφαρμογή της στρατηγικής της και την επιτυχία στους στόχους της συνεχώς η εταιρεία αυξάνει την τοποθέτηση στα προϊόντα της. Παράλληλα επιτυγχάνει την είσοδο στις αγορές που δραστηριοποιείται νέων προϊόντων τα οποία της εξασφαλίζουν ικανοποιητικές πωλήσεις.

Στα πλαίσια της γενικότερης στρατηγικής η εταιρεία επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί στον χώρο των δημητριακών και ειδικότερα στο muesli. Στην αγορά αυτή διακρίνει κάποια μελλοντική ευκαιρία που θα μπορούσε να επωφεληθεί. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο όπου περιγράφηκε η αγορά, προβλέπεται αύξηση στον κλάδο της τάξης του 10% (για το muesli). Επίσης στο τμήμα αυτό της αγοράς απουσιάζει ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής του κλάδου των δημητριακών, η Kellogg's.

Η ανάγκη του καταναλωτή για τροφή πλούσια σε φυτικές ίνες είναι γεγονός. Επίσης η ανάγκη για μία εύληπτη τροφή που να καταναλώνεται με ευχαρίστηση και να διαθέτει άρωμα και γεύση έχει εκφραστεί από τον καταναλωτή των ειδών muesli. Ο καταναλωτής αναζητά ένα ποιοτικά ανώτερο προϊόν που θα μπορεί με ευκολία να καταναλώσει και που θα ικανοποιεί τις ανάγκες του σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η εταιρεία αντιλαμβανόμενη την έλλειψη της αγοράς από προϊόντα που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών, επέλεξε τα προϊόντα της εταιρείας MORNFLAKES. Η εταιρεία διαθέτει μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων δημητριακών ειδών muesli. Ανάμεσα σε αυτά επέλεξε τα προϊόντα CRUNCH και CRISP. Με τα προϊόντα αυτά επιθυμεί να διεισδύσει στην αγορά του φτηνού δημητριακού muesli και στο κομμάτι της αγοράς που στοχεύει σε καταναλωτές που δεν παρουσιάζουν μεγάλη ευαισθησία στην μεταβολή των τιμών.

Και το CRUNCH όσο και το CRISP είναι ποιοτικά προϊόντα και διαθέτουν μία σειρά από είδη muesli με πρόσθετα και φρούτα. Στόχος της εταιρεία είναι να γίνει αποκλειστικός αντιπρόσωπος της φίρμας MORNFLAKES OATS.

Οι τιμές των προϊόντων αυτών είναι ανταγωνιστικές, το κάθε ένα στην κατηγορία που αναφέρεται και στην οποία πρόκειται να ενταχθεί. Το CRUNCH είναι φτηνότερο από το Crisp και η τελική του τιμή στον καταναλωτή θα κυμανθεί γύρο στα 2,7EUR τα 500 γρ. Η συσκευασία του είναι διάφανη σακούλα όπου γίνεται εμφανές το προϊόν μέσα από αυτή. Αυτό θα καθορίσει και την πολιτική προώθησης και τοποθέτησης του προϊόντος (τοποθέτηση σε ένα ράφι στο Supermarket). Αντίθετα το CRISP είναι ακριβότερο. Η τελική τιμή

του θα είναι 3,2EUR τα 500 γρ. και η συσκευασία του είναι πολύχρωμη χάρτινη με εμφάνιση του προϊόντος στο εξωτερικό του κουτιού με εικόνα. Μια τέτοια συσκευασία θα μπορεί να τοποθετηθεί σε στήλη (περισσότερα από ένα ράφια) μέσα σε ένα Supermarket.

Τα προϊόντα της MORNFLAKES OATS στοχεύει η εταιρεία να τα τοποθετήσει στις μεγάλες αλυσίδες των supermarkets. Η εταιρεία διαθέτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ότι διαθέτει ένα μεγάλο δίκτυο σημείων πώλησης (1200 σημεία αλυσίδων από τα 1400 συνολικά). Συνεργάζεται με τα περισσότερα σημεία των μεγάλων αλυσίδων αλλά και των μικρότερων. Η πολυετής και ομαλή συνδιαλλαγή με τα supermarkets της έχει αναπτύξει μία ικανότητα διαπραγμάτευσης με αυτά, που τις προσδίδει οφέλη, τόσο από πλευράς διακανονισμών πληρωμών όσο και από διευκολύνσεις στην τοποθέτηση των προϊόντων της.

Η εταιρεία έχει σχεδιάσει να τοποθετήσει τα προϊόντα της σε 1200 σημεία πώλησης. Η τοποθέτηση προβλέπεται να γίνει σταδιακά αλλά με γρήγορο ρυθμό και θα ολοκληρωθεί εντός ενός μηνός. Αρχικά για τον πρώτο χρόνο θα εισάγει δύο κωδικούς από το κάθε ένα από τα δύο προϊόντα. Στη συνέχεια στόχος της είναι να εισάγει κάθε χρόνο από έναν επιπλέον κωδικό από το κάθε ένα προϊόν. Το πλάνο αποδίδεται στον πίνακα 6.1

Πίνακας 6.1

Κωδικοί του δημητριακού για τα επόμενα χρόνια			
Έτος	2002	2003	2004
CRUNCH	2	3	4
CRISP	2	3	4
Σύνολο	**4**	**6**	**8**

Πηγή: ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε.

Επενδύσεις δεν προβλέπονται να γίνουν από την εταιρεία παρά μόνο θα διατεθούν πόροι από τους υπάρχοντες για τον σκοπό της νέας οικονομικής δραστηριότητας. Η εταιρεία διαθέτει τόσο προσωπικό όσο και υποδομές για να στηρίξει την προσπάθειά της αυτή. Υπολογίζει ότι η ανεκτικότητα των υφιστάμενων δομών μπορεί να φτάσει μέχρι 1.500.000EUR πωλήσεις μόνο από το δημητριακό.

Η εταιρεία θα παρακολουθεί συνεχώς την πορεία της νέας οικονομικής δραστηριότητας. Είναι πιθανόν να χρειαστούν ενέργειές που δεν συμπεριλαμβάνονται στον αρχικό σχεδιασμό του πλάνου. Η εμπειρία που διαθέτει στη ένταξη νέων προϊόντων στις δεδομένες αγορές, της δίνει πλεονέκτημα και πιθανότητες για σίγουρη επιτυχία.

6. Ανάλυση του κινδύνου

Η επιχειρηματική προσπάθεια της επιχείρησης να εντάξει την νέα οικονομική δραστηριότητα στο πρόγραμμα της όσο και προϋπολογισμένη και αν είναι ενέχει κινδύνους. Ο κίνδυνος μπορεί να προέλθει είτε από το εσωτερικό της περιβάλλον είτε από το εξωτερικό της.

Με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον εννοείται το περιβάλλον της εταιρείας που απαρτίζεται από τους ανθρώπους που εργάζονται και από τα περιουσιακά στοιχεία της. Ο κίνδυνος καταστροφής της περιουσίας ή μέρους αυτής, στον οποίο έγκειται κάθε επιχείρηση, προβλέπεται με ασφαλιστικά μέτρα που έχουν παρθεί από τη συγκεκριμένη εταιρεία.

Επίσης ο κίνδυνος παραίτησης του προσωπικού ή εγκατάλειψης της εργασίας τους στην εταιρεία εκτιμάται ότι δεν θα παρουσιαστεί για τα επόμενα τρία έτη

και παραπάνω. Προστριβές του προσωπικού ή ανεκπλήρωτες απαιτήσεις του δεν εκκρεμούν. Γενικότερα σε ότι αφορά την ομαλή λειτουργία της εταιρείας μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι δεν θα έχουμε αναπάντεχα γεγονότα που θα μπορούσαν να ανατρέψουν τα σχέδια όσον αφορά τις δραστηριότητες της.

Σχετικά με τις οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης για την μελλοντική κατάσταση της νέας δραστηριότητας έχουν ληφθεί υπόψη παράγοντες όπως το κόστος κεφαλαίου η τιμή του προϊόντος στην αγορά, ο διακανονισμός πληρωμών και εισπράξεων και οι επιμέρους δαπάνες της εταιρείας.

Για τα επόμενα τρία έτη η συνεργασία της εταιρείας με τις τράπεζες έχει καθοριστεί και η χρήση του κόστους κεφαλαίου, θεωρείται σταθερό στους υπολογισμούς. Πάντα βέβαια οποιαδήποτε αλλαγή στο επιτόκιο δανεισμού της εταιρείας θα επηρεάσει την μελλοντική κατάσταση.

Η σχέση με τους προμηθευτές της επιχείρησης όσον αφορά τα προϊόντα των δημητριακών θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι δεδομένη. Η συνεργασία έχει ήδη αρχίσει και δεν παρουσίασε προβλήματα την χρονιά που μας πέρασε. Ο διακανονισμός πληρωμής μέχρι σήμερα είναι σταθερός και για τα επόμενα χρόνια (τουλάχιστον τρία) προβλέπεται να παραμείνει ο ίδιος.

Επίσης η σχέση με τις αλυσίδες σε ότι αφορά τα νέα προϊόντα του δημητριακού δεν προβλέπεται να παρουσιάσει ανωμαλία. Ο κίνδυνος να διαμορφωθεί νέα κατάσταση δεν ανησυχεί την εταιρεία. Η διαπραγματευτική δύναμη της με τα σημεία πώλησης είναι ισχυρή μίας και τα προϊόντα της επιτυγχάνουν ικανοποιητικές πωλήσεις. Οποιαδήποτε αλλαγή στην συνεργασία θα ανατρέψει τις προβλέψεις που έχουν γίνει και θα φέρουν διαφορετικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά θα πρέπει να θεωρούνται δεδομένες με ελάχιστες πιθανότητες τροποποίησης.

Ρίσκο θα μπορούσε να διακρίνεται κανείς στην επιτυχία των πωλήσεων ασφαλώς ο ανταγωνισμός είναι υπαρκτός και με την είσοδο της εταιρείας στον κλάδο να γίνει ακόμα σκληρότερος. Κάτι τέτοιο δεν θα πρέπει να ανησυχήσει την εταιρεία και θα μπορούσε να ξεπεραστεί. Τα προϊόντα έχουν επιλεγεί σαν

ανταγωνιστικά τόσο στην ποιότητά τους όσο και στην τιμή με την οποία θα πουληθούν στην αγορά οποιοσδήποτε πόλεμος τιμών από την κυρίαρχη εταιρεία δεν θα μπορούσε να επηρεάσει τα αποτελέσματα.

Τέλος ρίσκο υπάρχει σχετικά με την αύξηση των δαπανών της εταιρείας. Μεταβολές στις τιμές των καυσίμων θα είχε αρνητικές συνέπειες για την κερδοφορία της επιχείρησης αφού θα επηρέαζε τα μεταφορικά αλλά και δαπάνες των αυτοκινήτων που η εταιρεία διατηρεί. Για τον λόγο αυτό στις προβλέψεις των μελλοντικών ταμειακών ροών έχουν προβλεφθεί αυξήσεις για τις δαπάνες των επόμενων ετών (2003-2004).

Ο κίνδυνος να συμβεί κάτι απρόοπτο δεν μπορεί να εξαλειφθεί εντελώς. Προσπάθειες γίνονται στο να μπορεί να προβλέπεται έγκαιρα και να περιορίζεται στο ελάχιστο. Στην περίπτωση του επιχειρηματικού πλάνου σχετικά με τα προϊόντα των δημητριακών έχει ληφθεί υπόψη και έχει ενσωματωθεί στους υπολογισμούς των οικονομικών μεγεθών. Τα αποτελέσματα εντός των τριών ετών ελάχιστα θα διαφέρουν από τα προβλεπόμενα. Για τον λόγο αυτό πρόβλεψη για περισσότερα από τρία έτη δεν θα είχε ακρίβεια και δεν θα ανταποκρινόταν στην πραγματικότητα.

Επισημαίνοντας τα σημεία του κινδύνου στον παρακάτω πίνακα είναι βέβαιη η επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πίνακας 6.1

- ✓ Ανταγωνισμός στον κλάδο
- ✓ Σχέση με τους προμηθευτές και διακανονισμοί πληρωμών
- ✓ Σχέση με τα super markets και διακανονισμός εισπράξεων
- ✓ Κόστος κεφαλαίου αγοράς
- ✓ Δαπάνες που προβλέπονται για την δραστηριότητα
- ✓ Φυσικές καταστροφές
- ✓ Ικανότητες του προσωπικού

7. Επίτευξη των στόχων της εταιρείας

Η τριετής οικονομική πρόβλεψη προηγούμενου κεφαλαίου της μελέτης πραγματοποιήθηκε με σκοπό να γίνει διερεύνηση του κατά πόσο η πραγματοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας θα έφερνε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η εταιρεία με την νέα δραστηριότητα του δημητριακού στόχευε να καταφέρει εντός των τριών επόμενων ετών τα προϊόντα του muesli συνολικά να συμμετέχουν στις πωλήσεις της σε ποσοστό της τάξης του 10%. Όπως προβλέπεται από την ανάλυση τα δημητριακά θα συμμετέχουν με ποσοστό 9% στις συνολικές πωλήσεις για το 2004.

Αντίθετα στα κέρδη η συνεισφορά του δημητριακού θα είναι της τάξεως του 14% για το 2004. Λεπτομέρειες εμφανίζονται στο κεφάλαιο με τις προβλέψεις. Υπολογίζεται ότι σε αξία τα κέρδη μόνο από το δημητριακό θα ξεπεράσουν τους στόχους (44.021 EUR έως το τέλος του 2004), και θα ανέρθουν σε 54.261 EUR.

Οι επιτυχία για την νέα δραστηριότητα έπειτα από την ανάλυση που προηγήθηκε μπορεί να θεωρείται δεδομένη. Τα αποτελέσματά της είναι μέσα στα πλαίσια των απαιτήσεων της διοίκησης και για τον λόγο αυτό είμαστε αισιόδοξη για την αποδοχή της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

David A. Aaker, 1998, “Strategic Market Management”, John Wiley & Sons, Fifth Edition

P. Atrill &E. McLaney, 1999, “Financial Accounting For Non-Specialists”, Prentice Hall Financial Times, Second edition.

Harold Bierman, Jr. Seimour Smidt, “Economic analysis and Financing”, Macmillan Publishing Co.

Peter Doyle, “Marketing Management And Strategy”, Prentice Hall Europe

Brian Finch, 1994, “Επιχειρηματικά πλάνα”, Anubis

U. Looser, B. Schlapfer, 2001, “The New Venture Adventure”, McKinsey & Co.

Ciaran Walsh, 1997, “Αριθμοδείκτες και Management”, Πατάκης

Ciaran Walsh,1996, “Key Management ratios, Pitman Publishing”, First Edition

ICAP, Κλαδική Μελέτη “Σοκολάτα - Προϊόντα Σοκαλατοποιίας”, Ιούλιος-2001

Research International, 1998

Γ. Καραθανάσης, 1999, “Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές”, Ευγ. Μπένος, Γ έκδοση

Β. Παπαδάκης, 1999, “Στρατηγική των Επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Ευγ. Μπένος, 3η έκδοση

- Συνέντευξη του υπευθύνου Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της Kellogg’s Hellas (Κος Κασιμάτης)
- Συνέντευξη υπευθύνου Μάρκετινγκ της FOTONI Α.Ε.Ε (Ι. Μανιάτης)
- Συνέντευξη υπευθύνου Πωλήσεων της FOTONI Α.Ε.Ε (Ι. Αντάσουρας)
- Συνέντευξη υπευθύνου Πωλήσεων της FOTONI Α.Ε.Ε (Κ.Κορογιάνος)
- Συνέντευξη υπευθύνου οικονομικής διεύθυνσης της FOTONI Α.Ε.Ε (Μ. Ιωανίδης)