



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

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε.»**  
**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ**

**Κωνσταντίνος Χάμος**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**  
Παύλος Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ  
Κων/νος Τσιμπούκας, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ  
Ηλίας Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ  
Παναγιώτης Ρόδης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2006

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με την ανάλυση της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. Η ανάλυση αυτή αφορά στη γενική κατάσταση της εταιρείας, στο στρατηγικό της προσανατολισμό και σχεδιασμό, δίνει ωστόσο έμφαση στην κατάρτιση ενός πενταετούς αναπτυξιακού πλάνου, πάνω στο οποίο αναμένεται να στηρίξει τον οικονομικό της σχεδιασμό.

Η ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. είναι μια οικογενειακή εταιρεία, με αντικείμενο την παραγωγή, μεταποίηση και εμπορία βιολογικών προϊόντων. Ιδρύθηκε το 2000, ενώ μόλις το Μάιο του 2005 άλλαξε επωνυμία και διεύθυνση.

Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερις βασικές ενότητες-κεφάλαια :

Στο πρώτο, παρουσιάζεται και αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης, από άποψης παραγωγικού δυναμικού και οικονομικών αποτελεσμάτων των περασμένων ετών.

Αναφέρεται εν συντομία, πως παρά τα αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα των περασμένων ετών, η ΟΙΚΟΠΑΛ διαθέτει επαρκείς εγκαταστάσεις και παραγωγικό δυναμικό, παράγει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, διατηρεί άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες της και ήδη έχει ξεκινήσει να δραστηριοποιείται σε αρκετές νέες αγορές.

Τα επόμενα δύο κεφάλαια που αφορούν στην ανάλυση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) και στη διαμόρφωση της Στρατηγικής της εταιρείας, ακολουθούν τα πρότυπα του Στρατηγικού Management (Strategic Management), εργαλείο που αναγνωρίζεται από τη διοίκησή της ως πολύ σημαντικό για τη χάραξη της μελλοντικής της πορείας.

Τονίζεται πως το πρότυπο αυτό προσαρμόζεται στα μέτρα της εταιρείας και λαμβάνει μια πιο απλή και κατάλληλη μορφή. Κάτι αντίθετο, πέρα από το ότι δεν αποτελεί βασικό σκοπό αυτής της εργασίας, θεωρείται πως θα ήταν ανώφελα περίπλοκο και δύσχρηστο και για μια εταιρεία αυτού του μεγέθους.

Απόσταγμα των κεφαλαίων αυτών είναι ότι το περιβάλλον παρέχει σημαντικές ευκαιρίες για εταιρείες όπως η ΟΙΚΟΠΑΛ, αναγνωρίζεται η ικανότητά της να τις εκμεταλλευτεί, ενώ σαν κατευθυντήρια στρατηγική, τουλάχιστον για τα επόμενα πέντε χρόνια, ορίζεται και αποτελεί μονόδρομο, η αλματώδης ανάπτυξη.

Το τελευταίο μέρος της μελέτης είναι και αυτό στο οποίο δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα. Περιλαμβάνει τον οικονομικό σχεδιασμό της ΟΙΚΟΠΑΛ, με ορίζοντα πενταετίας (2006-2010). Αναφέρεται στο Τμήμα Μεταποίησης της εταιρείας, το οποίο θεωρείται και το σημαντικότερο από αυτή. Στηρίζεται σε κατάλληλο λογισμικό, ενώ χρησιμοποιεί σα σημείο αναφοράς και τα οικονομικά στοιχεία του έτους 2005.

Και στο σημείο αυτό διευκρινίζεται πως εξ αρχής επιδιώχθηκε το σχέδιο να είναι απλό και εύχρηστο, προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τα δεδομένα της συγκεκριμένης εταιρείας. Απώτερος σκοπός του άλλωστε είναι να χρησιμεύσει σαν πολύτιμο “εργαλείο” για τη διοίκηση της εταιρείας.

Αποτελεί ένα σχετικά μετριοπαθές σενάριο, παρά τις φαινομενικά αισιόδοξες προβλέψεις του. Διαπνέεται δε από έναν έντονο προσανατολισμό στις πωλήσεις, καθώς η αύξησή τους είναι το βασικότερο μέλημα της διοίκησης της εταιρείας. Επιγραμματικά αναφέρεται επιδιωκόμενη συνολική αύξησή τους περίπου κατά 200% το 2006, 73% το 2007, 36% το 2008, 27% το 2009 και 17% το 2010.

Το εφικτό των τεθέντων στόχων, όσο αφορά στις πωλήσεις, αποδεικνύεται τέλος, από την αξιολόγηση της επίδοσης στον τομέα αυτό, το πρώτο τρίμηνο του τρέχοντος έτους, που αποτελεί και το πρώτο έτος εφαρμογής του όλου σχεδιασμού.

Στο Παράρτημα που έπεται των βασικών δομικών στοιχείων της μελέτης, παρατίθενται εκτός των άλλων, τα φύλλα εργασίας που χρησιμοποιήθηκαν για την οικονομική ανάλυση, τα οποία παρέχουν πρόσθετες, λεπτομερείς πληροφορίες για αυτή.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ιστορικό της επιχείρησης.....	1
1.2 Εγκαταστάσεις – εξοπλισμός.....	1
1.3 Προσωπικό της επιχείρησης.....	3
1.4 Προμηθευτές – Πελάτες.....	3
1.4.1 Προμηθευτές.....	3
1.4.1.1 Πρωτογενής Παραγωγή.....	3
1.4.1.2 Μεταποίηση.....	3
1.4.2 Πελάτες.....	4
1.4.2.1 Πρωτογενής Παραγωγή.....	4
1.4.2.2 Μεταποίηση.....	4
1.5 Προϊόντα – Υπηρεσίες.....	6
1.5.1 Πρωτογενής Παραγωγή.....	6
1.5.2 Μεταποίηση.....	6
1.5.3 Υπηρεσίες.....	7
1.6 Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης.....	7
<b>2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....</b>	<b>11</b>
2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	11
2.1.1 Γενικότερο Περιβάλλον (PEST Environment).....	11
2.1.2 Κλάδος (Task Environment).....	13
2.2 Εσωτερικό (Ενδοεταιρικό) Περιβάλλον.....	19
2.2.1 Δομή.....	19
2.2.2 Επιχειρησιακή κουλτούρα.....	20
2.2.3 Πόροι της επιχείρησης.....	20
2.3 Ανάλυση SWOT.....	21
<b>3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....</b>	<b>22</b>
3.1 Αποστολή της εταιρείας.....	22
3.2 Στόχοι – σκοποί της εταιρείας.....	22
3.3 Στρατηγικές.....	23
3.3.1 Επιχειρησιακές ή κατευθυντήριες στρατηγικές.....	23
3.3.2 Λειτουργικές στρατηγικές – πολιτικές – προγράμματα.....	24
<b>4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....</b>	<b>28</b>
4.1 Οικονομικά στοιχεία ανά κατηγορία Προϊόντων.....	28
4.1.1 Κατηγορία 1, «Προϊόντα Δημητριακών».....	28
4.1.2 Κατηγορία 2, «Κουλουράκια».....	30

4.1.3 Κατηγορία 3, «Γλυκά Κουταλιού-Μαρμελάδες».....	31
4.1.4 Κατηγορία 4, «Άλευρα».....	32
4.1.5 Κατηγορία 5, «Εποχικά Προϊόντα».....	33
<b>4.2 Συγκεντρωτικά Οικονομικά Αποτελέσματα.....</b>	<b>34</b>
4.2.1 Λειτουργικά Έξοδα.....	35
4.2.2 Ανάλυση Επενδύσεων.....	36
4.2.3 Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	37
4.2.4 Ισολογισμοί – Δείκτες.....	38
<b>4.3 Αξιολόγηση της επίδοσης της εταιρείας το πρώτο τρίμηνο του 2006.....</b>	<b>39</b>

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

- ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ
- ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ
- ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΠΑΛ
- ΦΥΛΛΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (EXCEL) ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

# 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

## 1.1 Ιστορικό της επιχείρησης

Η εταιρεία ΟΙΚΟΠΑΛ ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 1999 υπό την επωνυμία «Παλλαντζάς Αθαν. & ΣΙΑ Ε.Ε.», με διακριτικό τίτλο «Οικοαγρόκτημα Αθαν. Παλλαντζά» και με έδρα το Παλαιομονάστηρο Τρικάλων.

Σκοπός της εταιρείας, όπως περιγράφεται και από το καταστατικό ίδρυσής της, είναι η παραγωγή, μεταποίηση, συσκευασία και πώληση αγροτικών προϊόντων. Από τη στιγμή της ίδρυσής της, η ΟΙΚΟΠΑΛ επικεντρώθηκε στο χώρο των βιολογικών προϊόντων, αναγνωρίζοντας την αλματώδη αύξηση που επιτελείται στον κλάδο αυτό.

Ιδρυτής της εταιρείας ήταν ο κ. Νικόλαος Παλλαντζάς, γιατρός στο επάγγελμα, ενώ ομόρρυθμο μέλος ο γιος του κ. Αθανάσιος Παλλαντζάς και ετερόρρυθμο μέλος η κα. Αγορίτσα Στεργιούλη.

Για την πραγματοποίηση της επένδυσης η εταιρεία επιχορηγήθηκε από το Κοινοτικό Πρόγραμμα LEADER II, σε ποσοστό 60%.

Το Μάιο του 2005 η εταιρεία άλλαξε επωνυμία, μετονομαζόμενη σε «Χάμος Κωνσταντίνος & ΣΙΑ Ε.Ε.». Διακριτικός τίτλος της εταιρείας ορίστηκε ο «Οικοπάλλ». Με τη μεταβίβαση της εταιρείας, νέο ομόρρυθμο μέλος της είναι ο κ. Κωνσταντίνος Χάμος, με ποσοστό συμμετοχής 95 %, ενώ ετερόρρυθμο μέλος διατηρείται η κα. Αγορίτσα Στεργιούλη, με ποσοστό συμμετοχής 5 %. Με άτυπο ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ των μετόχων, ωστόσο, τα ποσοστά συμμετοχής της εταιρείας μοιράζονται ως εξής : Κωνσταντίνος Χάμος 51 %, Αθανάσιος Παλλαντζάς 39 % και Αγορίτσα Στεργιούλη 10 %.

Σκοπός της νέας εταιρείας παραμένει ο ίδιος, δηλαδή η παραγωγή, μεταποίηση, συσκευασία και πώληση αγροτικών προϊόντων. Επαναβεβαιώνεται, επίσης και ενισχύεται η προσήλωσή της στην παραγωγή βιολογικών αγροτικών προϊόντων άριστης ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας.

## 1.2 Εγκαταστάσεις - εξοπλισμός

Η ΟΙΚΟΠΑΛ αποτελεί μια σύγχρονη ολοκληρωμένη μονάδα, που παράγει, τυποποιεί, συσκευάζει και προωθεί αγροτικά προϊόντα. Οι καλλιεργούμενες εκτάσεις, οι κτιριακές εγκαταστάσεις, καθώς και ο μηχανολογικός εξοπλισμός αξιοποιούνται από την εταιρεία υπό καθεστώς μίσθωσης.

Η εταιρεία εκμεταλλεύεται εκτάσεις περίπου 130 στρεμμάτων, οι οποίες καλλιεργούνται σύμφωνα με τους κανόνες και τις μεθόδους της βιολογικής γεωργίας, υπό τον έλεγχο και την πιστοποίηση του οργανισμού ΔΗΩ και βρίσκονται σε πλήρες βιολογικό στάδιο.

Στις εκτάσεις αυτές καλλιεργούνται σιτηρά, καλαμπόκι, τριφύλλι, αμπέλι και διάφορα κηπευτικά, τα προϊόντα των οποίων χρησιμοποιούνται είτε ως πρώτη ύλη για τα μεταποιημένα προϊόντα της εταιρίας, είτε πωλούνται σε τρίτους. Το καλλιεργητικό πρόγραμμα για το έτος 2006 περιλαμβάνει τις εξής καλλιέργειες :

Σιτάρι Σκληρό : 19 στρέμματα  
Σιτάρι Μαλακό : 12,5 στρέμματα  
Κριθάρι : 7 στρέμματα  
Σίκαλη : 20,4 στρέμματα  
Καλαμπόκι : 15 στρέμματα  
Μηδική : 14 στρέμματα  
Αγρανάπαυση : 26 στρέμματα  
Καρπούζι – Κολοκύθι : 1,5 στρέμμα  
Λειμώνας : 13,5 στρέμματα  
Αμπέλι : 2,5 στρέμματα

Επίσης, μέσα στις παραπάνω εκτάσεις καλλιεργείται και αριθμός καρποφόρων δέντρων ( συκιάς, καρυδιές, κορομηλιές), οι καρποί των οποίων χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη για κάποια από τα μεταποιημένα προϊόντα της εταιρείας.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας περιλαμβάνουν χώρους περίπου 250 m<sup>2</sup>, οι οποίοι χωρίζονται στα εξής τμήματα :

- Αποθήκη Α' Υλών
- Εργαστήριο - Συσκευαστήριο
- Αποθήκη έτοιμων προϊόντων
- Εκθετήριο – Πρατήριο
- Χώροι υγιεινής και αποδυτήρια προσωπικού
- Γραφείο και πρόσθετοι χώροι υγιεινής

Στο χώρο του Αγροκτήματος περιλαμβάνεται τέλος και έκταση, όπου εκτρέφεται μικρός αριθμός πουλερικών (κοτόπουλα, γαλοπούλες), σε συνθήκες ελευθέρως βοσκής και τα οποία διατίθενται τοπικά.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της εταιρείας περιλαμβάνει μηχανήματα που χρησιμοποιούνται τόσο στην πρωτογενή παραγωγή, όσο και στη μεταποίηση.

Για τις ανάγκες της πρωτογενούς παραγωγής η εταιρεία αξιοποιεί έναν γεωργικό ελκυστήρα, με όλα τα συναφή εξαρτήματά του, καθώς και μηχανισμούς και εξαρτήματα άρδευσης, λίπανσης και των σχετικών αγροτικών εργασιών.

Αναφορικά με τον εξοπλισμό του τομέα της μεταποίησης, η εταιρεία διαθέτει μηχανήματα επεξεργασίας και τυποποίησης-συσκευασίας πρωτογενών αγροτικών προϊόντων, όπως πλυντήριο λαχανικών, συσκευή συσκευασίας σε δίχτυ, σακοραπτικό, ψυγείο λαχανικών κλπ. Επίσης, διαθέτει σιλό χωρητικότητας 50 τόνων, καθώς και πετρόμυλο και συναφή εξοπλισμό για την άλεση δημητριακών.

Ωστόσο, η στροφή της εταιρείας στην ενασχόληση με προϊόντα διαφορετικών κατηγοριών από τα παραπάνω, έχει οδηγήσει στη μερική (ή καθόλου) απασχόληση των προαναφερθέντων μηχανημάτων.

Πέρα από αυτά βέβαια, διατίθεται και εξοπλισμός που αξιοποιείται πλήρως και περιλαμβάνει μηχανήματα και σκευή ζαχαροπλαστικής, μηχανήματα τυποποίησης και συσκευασίας, εξοπλισμό παραγωγής γλυκών κουταλιού και μαρμελάδων, καθώς και διάφορα βοηθητικά μέσα μεταφορών και αποθήκευσης.

Μάλιστα, η απόκτηση του εξοπλισμού ζαχαροπλαστικής (φούρνος, ζυμωτήριο, σκεύη κλπ), έγινε πρόσφατα (Ιανουάριος 2006), στα πλαίσια του σχεδίου εμπλουτισμού και εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού της εταιρείας.

### **1.3 Προσωπικό της επιχείρησης**

Ως από τη φύση της οικογενειακή επιχείρηση, η εταιρεία απασχολεί τρία άτομα ως μόνιμο προσωπικό, τα οποία ανήκουν στο συγγενικό περιβάλλον των εταίρων της. Τα δύο εξ αυτών απασχολούνται στην παραγωγή, ενώ το τρίτο και ομόρρυθμο μέλος έχει αναλάβει καθήκοντα διοίκησης και πωλήσεων.

Ο νέος διευθυντής της εταιρείας, είναι γεωπόνος – τεχνολόγος τροφίμων, με MBA στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας», ενώ έχει εργαστεί για ενάμιση περίπου χρόνο ως πωλητής στην εταιρεία εμπορίας και προώθησης βιολογικών και παραδοσιακών προϊόντων ΑΡΙΣΤΑΙΟΣ Ο.Ε. Αναμένεται, λοιπόν, πως οι γνώσεις και η εμπειρία του πάνω στα συναφή με τις δραστηριότητες της εταιρείας αντικείμενα, θα βοηθήσουν πολύ ώστε αυτή να επιτύχει τους στόχους της.

Εκτός από τους παραπάνω εργαζόμενους και λόγω της έντονης εποχικότητας της παραγωγής σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία, απασχολεί και αριθμό εποχιακών εργατών (2 - 3), ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Η εταιρεία αξιοποιεί και τις υπηρεσίες εξωτερικών συνεργατών, όπως λογιστή και συμβούλου γεωπόνου.

### **1.4 Προμηθευτές - Πελάτες**

#### **1.4.1 Προμηθευτές**

Οι προμήθειες της εταιρείας μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με το τμήμα στο οποίο κατευθύνονται, πρωτογενούς παραγωγής ή μεταποίησης.

##### **1.4.1.1 Πρωτογενής Παραγωγή**

Στο τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής, οι προμήθειες αφορούν σε αγροτικά εφόδια, σπόρους και λιπάσματα και γίνονται σχεδόν αποκλειστικά από την εταιρεία αγροτικών εφοδίων και εξαρτημάτων Μπάρδας – Γιαγιάκος Ε.Π.Ε.

Οι συνολικές αγορές από την εν λόγω εταιρεία το έτος 2005 ανήλθαν σε 1.919,3 Ευρώ.

##### **1.4.1.2 Μεταποίηση**

Για τον τομέα της μεταποίησης και για την εξασφάλιση των αναγκαίων πρώτων υλών, η εταιρεία συνεργάζεται με μεγάλο αριθμό προμηθευτών, που περιλαμβάνουν εμπορικές εταιρείες, παραγωγικές μονάδες και μεμονωμένους αγρότες – βιοκαλλιεργητές.

Στον πίνακα 1.1, αναφέρονται οι προμηθευτές με τη μεγαλύτερη σπουδαιότητα για το έτος 2005.



**Πίνακας 1.1 Οι κυριότεροι προμηθευτές της ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. το έτος 2005**

<b>Προμηθευτής</b>	<b>Είδος Α΄ Υλών</b>	<b>Αξία Προμηθειών (€)</b>
ΕΒΙΚ Α.Ε.	πρώτες ύλες ζαχαροπλαστικής, άλευρα κλπ	5691,09
ΠΑΠΑΔΑΚΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ	ελαιόλαδο	1178,32
ΜΥΛΟΙ ΠΛΑΤΑΙΩΝ – ΗΛΙΑΣ ΚΩΝ. ΜΑΚΡΗΣ	άλευρα	990,84
ΕΥΡΟΚΛΥΔΩΝ ΕΠΕ	γάλα – γιαούρτι	758,43

Όσον αφορά λοιπόν στα πρωτογενή προϊόντα, (φρούτα, γαλακτοκομικά), η ΟΙΚΟΠΑΛ συνεργάζεται απευθείας με παραγωγούς, αγοράζοντας μέρος της παραγωγής τους και φροντίζει να εξοφλεί άμεσα τις υποχρεώσεις της προς αυτούς.

Ιδιαίτερης μνείας χρήζει η επίτευξη συμφωνίας με την εταιρεία ΜΥΛΟΙ ΠΛΑΤΑΙΩΝ, η οποία περιλαμβάνει την εκ μέρους της απορρόφηση της συνολικής παραγωγής σιτηρών και καλαμποκιού της ΟΙΚΟΠΑΛ και η εν συνεχεία κάλυψη των αναγκών της τελευταίας σε άλευρα, τα οποία συσκευάζει και εμπορεύεται με τη δική της επωνυμία.

Η μέση διάρκεια εξόφλησης των υποχρεώσεων της εταιρείας κυμαίνεται γύρω στις 40 ημέρες.

#### **1.4.2 Πελάτες**

Αντίστοιχα με τις προμήθειες, έτσι και οι πωλήσεις της ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. μπορούν να διαχωριστούν ανάλογα με το τμήμα από το οποίο προέρχονται.

##### **1.4.2.1 Πρωτογενής Παραγωγή**

Στο τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής, πελάτες της εταιρείας ήταν τα προηγούμενα έτη μεμονωμένοι κτηνοτρόφοι, με ανάλογη απορρόφηση της παραγωγής.

Για το έτος 2006, ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε το σύνολο σχεδόν της πρωτογενούς παραγωγής της εταιρείας θα διατεθεί στους ΜΥΛΟΥΣ ΠΛΑΤΑΙΩΝ.

Το μέρος που απομένει, είτε θα χρησιμοποιηθεί από την ίδια την εταιρεία ως πρώτη ύλη για το τμήμα της μεταποίησης είτε θα απορροφηθεί από κτηνοτροφικές μονάδες της περιοχής.

##### **1.4.2.2 Μεταποίηση**

Όσον αφορά τα μεταποιημένα προϊόντα της εταιρείας, αυτά διατίθενται κυρίως μέσω εξειδικευμένων καταστημάτων πώλησης βιολογικών προϊόντων, αλλά και καταστημάτων παραδοσιακών τροφίμων.

Ο μέγιστος όγκος παραγωγής της εταιρείας διοχετεύεται στην περιοχή της Αττικής. Εκεί η ΟΙΚΟΠΑΛ συνεργάζεται με την εταιρεία εμπορίας και προώθησης βιολογικών και παραδοσιακών προϊόντων ΑΡΙΣΤΑΙΟΣ Ο.Ε. Η εταιρεία αυτή διαθέτει

οργανωμένο δίκτυο διανομής και πωλήσεων, εξυπηρετεί όλη την περιοχή της Αττικής, καθώς και άλλες πόλεις της Ελλάδας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΑΡΙΣΤΑΙΟΣ Ο.Ε., τα προϊόντα της ΟΙΚΟΠΑΛ αυτή τη στιγμή διατίθενται σε περίπου 70 καταστήματα της Αττικής, 50 πώλησης βιολογικών και 20 πώλησης παραδοσιακών προϊόντων.

Το τελευταίο έτος λοιπόν, η εταιρεία ξεκίνησε μια προσπάθεια απόκτησης νέων πελατών, απευθυνόμενη σε καταστήματα πώλησης βιολογικών προϊόντων, αρχικά σε κοντινές γεωγραφικά περιοχές. Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείται αυτόνομα η εταιρεία, καθώς και ο αριθμός των καταστημάτων με τα οποία συνεργάζεται.

**Πίνακας 1.2 Παρουσίαση των πελατών της ΟΙΚΟΠΑΛ ανά περιοχή**

<b>Περιοχή</b>	<b>Αριθμός Καταστημάτων</b>
Τρίκαλα	4
Λάρισα	4
Καρδίτσα	2
Βόλος	1
Ιωάννινα	2
Θεσσαλονίκη	2
Βέροια	1
<b>Σύνολο Πελατών</b>	<b>16</b>

Από τους παραπάνω 16 πελάτες, οι 11 «αποκτήθηκαν» στο τετράμηνο μεταξύ Οκτώβρη του 2005 και Γενάρη του 2006.

Από τις συνολικές πωλήσεις χονδρικής της εταιρείας το έτος 2005, ποσοστό περίπου 80 % απορροφήθηκε από την ΑΡΙΣΤΑΙΟΣ Ο.Ε. και το υπόλοιπο 20 % περίπου από τους υπόλοιπους πελάτες της. Το έτος 2004 το 83 % των πωλήσεων του τμήματος μεταποίησης έγινε προς την εταιρία ΑΡΙΣΤΑΙΟΣ Ο.Ε. και μόλις το 17 % προς άλλους πελάτες.

Επειδή η εταιρεία βρίσκεται σε φάση έντονης ανάπτυξης και προκειμένου να προσελκύσει νέους πελάτες, διατηρεί μια σχετικά υψηλή μέση διάρκεια περιόδου είσπραξης των απαιτήσεών της, της τάξης των 60 ημερών.

Τελευταίο σημείο διάθεσης των προϊόντων της ΟΙΚΟΠΑΛ, αποτελεί το πρατήριο που βρίσκεται εντός των εγκαταστάσεών της, όπου αυτά πωλούνται σε τιμές λιανικής.

Κατά το έτος 2003 το πρώτο στο οποίο άρχισε ουσιαστικά τη λειτουργία της η επιχείρηση, οι πωλήσεις λιανικής αποτέλεσαν ένα σημαντικό κομμάτι των συνολικών της εσόδων, περίπου της τάξης του 40%.

Το 2004 το ποσοστό αυτό κυμάνθηκε στο 17% και το 2005 σε παρόμοιο ποσοστό, περίπου 16%.

## **1.5 Προϊόντα - Υπηρεσίες**

### **1.5.1 Πρωτογενής Παραγωγή**

Τα προϊόντα του τμήματος πρωτογενούς παραγωγής της εταιρείας, όπως ήδη προαναφέρθηκε, περιελάμβαναν τα προηγούμενα έτη διάφορα σιτηρά, καλαμπόκι, τριφύλλι, διάφορα φρούτα κλπ. Κατά την καλλιεργητική περίοδο 2004 – 2005 δοκιμάστηκε και η καλλιέργεια οσπρίων (φακές, ρεβίθια, φασόλια), χωρίς ωστόσο επιτυχία, καθώς οι αποδόσεις ήταν σχετικά μικρές, ενώ και το κόστος παραγωγής κρίθηκε υπερβολικά υψηλό.

Από την τρέχουσα καλλιεργητική περίοδο αποφασίστηκε η εταιρεία να στραφεί αποκλειστικά στην καλλιέργεια σιτηρών και καλαμποκιού, τα προϊόντα των οποίων συμφωνήθηκε να διατεθούν στους ΜΥΛΟΥΣ ΠΛΑΤΑΙΩΝ για την παραγωγή αλεύρων.

Έτσι, τα πρωτογενή προϊόντα που θα διαθέτει η ΟΙΚΟΠΑΛ είναι :

- Σιτάρι σκληρό
- Σιτάρι μαλακό
- Σίκαλη
- Κριθάρι
- Καλαμπόκι

Πέρα από τα παραπάνω θα παράγει μηδική, η καλλιέργεια της οποίας είναι απαραίτητη για το πρόγραμμα αμειψισπορών του σχεδίου βιολογικής γεωργίας και η οποία αναμένεται να απορροφηθεί χωρίς δυσκολία από τις κτηνοτροφικές μονάδες της περιοχής, μεγάλος αριθμός των οποίων εντάχθηκε πρόσφατα σε προγράμματα βιολογικής εκτροφής.

Επίσης, θα παραχθούν και κάποια φρούτα (σύκο, καρύδι, κορόμηλο, καρπούζι, κολοκύθι), τα οποία χρησιμοποιούνται εξ ολοκλήρου από το τμήμα μεταποίησης της εταιρείας για την παρασκευή γλυκών κουταλιού και μαρμελάδων.

### **1.5.2 Μεταποίηση**

Τα προϊόντα τα οποία η ΟΙΚΟΠΑΛ παρασκευάζει, τυποποιεί και εμπορεύεται τα διακρίνει, ανάλογα με τα φυσικοχημικά τους χαρακτηριστικά στις εξής κατηγορίες :

1. Προϊόντα Δημητριακών
2. Κουλουράκια
3. Γλυκά του Κουταλιού – Μαρμελάδες
4. Άλευρα
5. Εποχιακά Προϊόντα

Το σύνολο των κωδικών που συμπεριλαμβάνονται στις κατηγορίες αυτές φτάνει τους 32 (αναλυτικότερα βλέπε στο παράρτημα).

Για το έτος 2005, οι συνολικές πωλήσεις κάθε κατηγορίας προϊόντων , καθώς και το ποσοστό συμμετοχής της κάθε μιας στις συνολικές πωλήσεις του τμήματος μεταποίησης, φαίνονται στον πίνακα 1.3, ενώ από άποψης ποσοτικών πωλήσεων, τα κυριότερα προϊόντα παρατίθενται στον πίνακα 1.4.

**Πίνακας 1.3 Συνεισφορά κάθε κατηγορίας προϊόντων στις πωλήσεις του τμήματος μεταποίησης για το έτος 2005**

<b>Κατηγορία Προϊόντων</b>	<b>Πωλήσεις (€)</b>	<b>Συμμετοχή στις πωλήσεις (%)</b>
1. Προϊόντα Δημητριακών	4.517,7	20
2. Κουλουράκια	5.909,67	26
3. Γλυκά του Κουταλιού – Μαρμελάδες	8.303,08	36
4. Άλευρα	1.385,73	6
5. Εποχιακά Είδη	2.725,95	12
<b>Σύνολο</b>	<b>22.842,46</b>	<b>100</b>

**Πίνακας 1.4 Κυριότερα προϊόντα από άποψη ποσοτικών πωλήσεων για το έτος 2005**

<b>Είδος προϊόντος</b>	<b>Πωλήσεις (τεμάχια)</b>	<b>Ποσοστό επί των πωλήσεων μεταποίησης (%)</b>
Τραχανάς Ξινός	777	7,6
Κουλουράκια Λαδιού	620	7,3
Τραχανάς Γλυκός	743	7
Πτι – Φουρ	491	6,2
Γλυκό Κεράσι	303	5,5
Κουραμπιέδες	339	5,5
<b>Σύνολο</b>		<b>39</b>

Τα προϊόντα της εταιρείας έχουν πολύ καλά φήμη στην αγορά, καθώς διακρίνονται για την ποιότητά τους. Σε αυτό συντελούν οι παραδοσιακές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την παρασκευή τους. Όλα τα προϊόντα είναι χειροποίητα και ελάχιστες διεργασίες γίνονται με μηχανικά μέσα. Ενδεικτικά, τα προϊόντα δημητριακών «τρίβονται» στο χέρι και ξηραίνονται σε φυσικές συνθήκες.

Οι συγκεκριμένες συνθήκες παραγωγής, εντούτοις οδηγούν σε υψηλό κόστος, κάτι που φυσικά αντανακλά στην τιμή του προϊόντος και δεν αφήνει περιθώρια στην εταιρία για μεγάλα ποσοστά κέρδους.

Παρά το σχετικά υψηλό τους κόστος όμως, οι καταναλωτές αναγνωρίζουν την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων της ΟΙΚΟΠΑΛ, κάτι που φαίνεται από τις συνεχώς αυξανόμενες πωλήσεις τους.

### **1.5.3 Υπηρεσίες**

Πέραν της παραγωγικής δραστηριότητάς της, η ΟΙΚΟΠΑΛ συμμετέχει σε προγράμματα και σεμινάρια εκπαίδευσης και κατάρτισης, τα οποία διοργανώνονται από διάφορους φορείς (Κ.Ε.Κ. κλπ). Στα πλαίσια των προγραμμάτων αυτών, παρέχει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση στους συμμετέχοντες, πάνω σε θέματα σχετικά με το αντικείμενό της (θέματα βιολογικής γεωργίας, διαδικασίες παραγωγής κλπ).

### **1.6 Οικονομικά στοιχεία επιχείρησης**

Η εταιρεία, λόγω της νομικής της μορφής δεν υποχρεούται στην έκδοση ισολογισμού και λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης. Ως εκ τούτου δεν υπάρχουν τέτοια

στοιχεία διαθέσιμα για τα προηγούμενα έτη. Τα όποια οικονομικά στοιχεία της εταιρίας, λοιπόν, προκύπτουν από τα λογιστικά της βιβλία.

Η παρουσίαση των στοιχείων ξεκινάει από το έτος 2003, διότι τότε ξεκίνησε η εταιρεία ουσιαστικά τη λειτουργία της (τη διεξαγωγή πωλήσεων χονδρικής) και μάλιστα από το μήνα Ιούνιο.

Στον πίνακα 1.5 παρουσιάζονται κατά κατηγορία τα έσοδα της ΟΙΚΟΠΑΛ, τα έτη 2003 ως 2005, καθώς και, ενδεικτικά, τους δύο πρώτους μήνες του τρέχοντος έτους.

**Πίνακας 1.5 Έσοδα της ΟΙΚΟΠΑΛ (2003-2006)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006 (ΙΑΝ-ΦΕΒ)</b>
Πρωτογενή Προϊόντα	3.709,17	5.964,3	7.297,91	-
Μεταποιημένα Προϊόντα	2.997,97	14.415,55	22.842,46	8.112,67
Αμοιβές από Πρακτική Άσκηση	623,13	1.968	1.272,1	-
Επιδότησεις	2.376,79	1.471,15	2.015,42	-
Πωλήσεις Λιανικής	6.449,91	4.898,06	6.366,28	493,78
<b>Συνολικά Έσοδα</b>	<b>16.156,97</b>	<b>28.717,06</b>	<b>39.794,17</b>	<b>8.606,45</b>

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι έχουμε μια αύξηση στα συνολικά έσοδα της εταιρίας κατά 77% περίπου το 2004 σε σχέση με το 2003 και κατά 39% περίπου το 2005 σε σχέση με το 2004.

Η άνοδος αυτή οφείλεται κυρίως στην αύξηση των πωλήσεων του τμήματος μεταποίησης, κατά 380% (!) περίπου το 2004 και κατά 58% περίπου το 2005, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

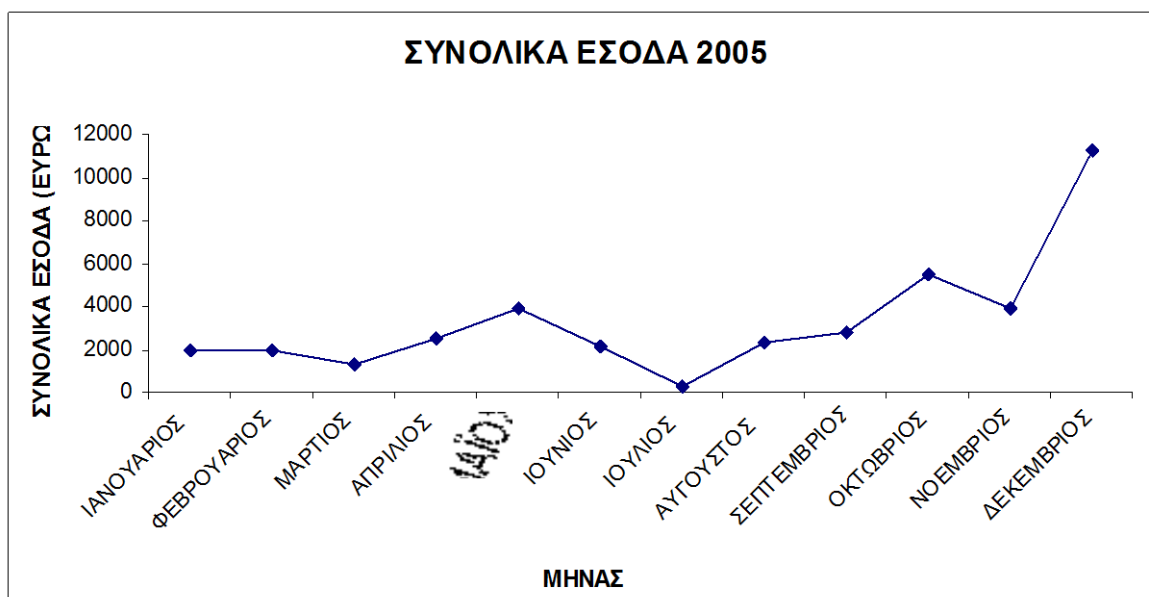
Για το τμήμα της πρωτογενούς παραγωγής, η άνοδος την τριετία αυτή ήταν πολύ πιο συγκρατημένη : 61% το 2004 και 22% το 2005, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Η λιανική πώληση φαίνεται πως αποτέλεσε ένα σημαντικό κομμάτι των συνολικών εσόδων της εταιρίας και τα τρία αυτά έτη. Το 2005 μάλιστα, οι πωλήσεις λιανικής συμμετείχαν σε ποσοστό 16% στα συνολικά έσοδα της εταιρίας. Βασικό κομμάτι, ωστόσο των πωλήσεων αυτών αποτελείται από πωλήσεις πουλερικών (πωλήσεις ζωικών προϊόντων, όπως περιγράφονται στα λογιστικά βιβλία) που εκτρέφονται και πωλούνται κυρίως εποχιακά (π.χ. γαλοπούλες την περίοδο των Χριστουγέννων). Η δραστηριότητα αυτή έχει αποφασιστεί εντούτοις να εγκαταλειφθεί.

Οι άλλες πηγές εσόδων της εταιρίας (αμοιβές από Πρακτική Άσκηση και Επιδότησεις) παρουσιάζουν αυξομειώσεις, ωστόσο η συνεισφορά τους ποσοστιαία στα συνολικά έσοδα φθίνει και βαίνει μειούμενης σημασίας.

Πέρα από τα παραπάνω, πρέπει να τονιστεί η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τις πωλήσεις της ΟΙΚΟΠΑΛ. Αυτό γίνεται σαφές παρατηρώντας το διάγραμμα 1.1, όπου απεικονίζονται οι συνολικές πωλήσεις του έτους 2005, ανά μήνα. Βλέπουμε, λοιπόν, πως οι καλοκαιρινοί μήνες είναι οι «φτωχότεροι» από πλευράς πωλήσεων, ενώ οι πιο κερδοφόροι είναι οι τρεις τελευταίοι μήνες του έτους, με αποκορύφωμα το Δεκέμβριο.

Παρόμοια εικόνα εμφανίζει και η μηνιαία κατανομή των εσόδων για το έτος 2004, κάτι που ενισχύει την εποχικότητα των πωλήσεων για την εταιρία.



**Διάγραμμα 1.1** Μηνιαία κατανομή των εσόδων της ΟΙΚΟΠΑΛ το έτος 2005

Τα έξοδα της εταιρείας, όπως προκύπτουν από τις λογιστικές καταστάσεις, για την τριετία 2003 – 2005, φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 1.6** Συνολικά ετήσια έξοδα της ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. (2003-2006)

Έτος	Συνολικά Έξοδα (σε Ευρώ)
2003	41.700
2004	38.850
2005	43.900

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι από τα παραπάνω έξοδα ένα σημαντικό ποσοστό αφορά σε πληρωμές ενοικίων (αγροτεμαχίων και κτιρίου). Το ποσοστό αυτό, το έτος 2005 ήταν της τάξης του 17%.

Για το ίδιο έτος (2005), ένα ποσοστό περίπου 34% αφορούσε σε αγορές Α' Υλών και υλικών συσκευασίας, ενώ το υπόλοιπο στις αμοιβές του προσωπικού, σε αγορές παγίων στοιχείων και σε γενικά έξοδα.

Συγκριτικά, τα αποτελέσματα χρήσης της εταιρείας, την τριετία 2003 – 2005 παρουσιάζονται στον πίνακα 1.7.

Αυτή η αρνητική κατάσταση για την εταιρεία, προσδοκάται ότι το τρέχον έτος θα εξισορροπηθεί και ότι από το 2007 η ΟΙΚΟΠΑΛ θα εμφανίζει θετικά οικονομικά αποτελέσματα, με ανοδική πορεία.

**Πίνακας 1.7 Οικονομικά Αποτελέσματα της ΟΙΚΟΠΑΛ (2003-2006)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Έξοδα (σε Ευρώ)</b>	41.700	38.850	43.900
<b>Έσοδα (σε Ευρώ)</b>	16.160	28.700	39.800
<b>Αποτέλεσμα (σε Ευρώ)</b>	<b>- 25.540</b>	<b>- 10.150</b>	<b>- 4.100</b>

## **2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό διενεργείται μια ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία ΟΙΚΟΠΑΛ. Ως τέτοιο αναγνωρίζεται τόσο το γενικότερο εξωτερικό, όσο και το ειδικότερο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

### **2.1 Εξωτερικό Περιβάλλον**

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία, χωρίζεται με τη σειρά του σε δύο κατηγορίες.

#### **2.1.1 Γενικότερο Περιβάλλον (PEST Environment)**

Το γενικότερο περιβάλλον περιλαμβάνει εξωγενείς δυνάμεις, οι οποίες δεν επηρεάζουν τις άμεσες και βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες της εταιρείας, αλλά διαμορφώνουν ένα συνολικό πεδίο δράσης και μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στις μακροχρόνιες αποφάσεις της.

Περιλαμβάνει δε τις εξής τέσσερις γενικές κατηγορίες παραγόντων :

- Οικονομικούς
- Τεχνολογικούς
- Πολιτικούς – Νομικούς
- Κοινωνικούς

#### **Οικονομικοί Παράγοντες**

Είναι γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια, σύμφωνα με έρευνες που αφορούν στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, τόσο στην Ελλάδα, όσο και γενικότερα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, αυτή εμφανίζεται συνεχώς μειούμενη.

Ειδικότερα στη χώρα μας, μετά και την εισαγωγή του Ευρώ, διαπιστώνεται μια γενικότερη κρίση στην αγορά, η οποία αντανακλά σε όλους σχεδόν τους κλάδους, συνεπακόλουθα και σε αυτόν των τροφίμων.

Από την άλλη, διαπιστώνεται πως παρότι ισχύουν τα παραπάνω, υπάρχει μια σημαντική μερίδα καταναλωτών που διαθέτουν την αγοραστική δύναμη να επιλέξουν “ακριβά” ποιοτικά προϊόντα όπως τα βιολογικά.

Όσον αφορά άλλες οικονομικές παραμέτρους όπως η διακύμανση των επιτοκίων, το ύψος του πληθωρισμού, η προσφορά εργασίας και το ύψος των μισθών, δε φαίνεται, τουλάχιστον για το ορατό μέλλον, να κρύβουν επικίνδυνες παγίδες.

Ένα τελευταίο σημείο που χρίζει προσοχής, είναι αυτό του κόστους της ενέργειας. Αυτή, με τη μορφή του πετρελαίου, φαίνεται να χαρακτηρίζεται από αστάθεια ως προς τις τιμές, με συνεπακόλουθη επίδραση στο κόστος παραγωγής. Ωστόσο, όπως παρατηρείται και στη συνέχεια, η σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στο πρόβλημα.

#### **Τεχνολογικοί Παράγοντες**



Είναι γνωστοί και δε χρειάζονται ιδιαίτερη ανάλυση, οι τεράστιοι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας στους τομείς της παραγωγής, που φυσικά αφορούν όλους τους κλάδους και συνακόλουθα και αυτόν τον τροφίμων.

Αξίζει εντούτοις να σταθούμε σε δύο σημεία. Το πρώτο αφορά στις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, όπως το φυσικό αέριο, η βιοδυναμική ενέργεια, οι φιλικές προς το περιβάλλον μορφές (ηλιακή, αιολική κλπ), η εκμετάλλευση των οποίων πέρα από τις πολλές ευεργετικές τους συνέπειες θα είχε ως αποτέλεσμα και την απεξάρτηση (μερική ή ολική) από το πετρέλαιο.

Το δεύτερο σημείο δεν είναι άλλο από την εξάπλωση και καθιέρωση του Διαδικτύου, τόσο παγκοσμίως, όσο και στη χώρα μας. Το σύστημα αυτό συνιστά ένα εκπληκτικό εργαλείο και μέσο για τις σύγχρονες εταιρείες, σε πολυάριθμους τομείς (ενημέρωση, επικοινωνία, προβολή, κανάλι διανομής κλπ).

### **Πολιτικοί – Νομικοί Παράγοντες**

Οι γενικοί πολιτικοί παράγοντες, από άποψης σταθερότητας, κρίνονται αναντίρρητα, ασφαλείς, τόσο σε εθνικό, όσο και σε Κοινοτικό επίπεδο.

Πέρα από αυτό, διαπιστώνεται μια τάση στήριξης των προϊόντων ανώτερης ποιότητας (ως τέτοια λογίζονται ασφαλώς και τα βιολογικά), κάτι που λαμβάνει μορφή κατευθυντήριας πολιτικής για τις χώρες τις Ε.Ε. Αυτό φαίνεται από τις επανειλημμένες διακηρύξεις αρμοδίων, καθώς θεωρείται πως ο μοναδικός τρόπος τα ευρωπαϊκά προϊόντα να ανταγωνιστούν διεθνή, είναι αυτός της διαφοροποίησης στην ποιότητα.

Επίσης, στα πλαίσια της προαναφερθείσας πολιτικής βούλησης, εντάσσονται και τα προγράμματα επιδοτήσεων που συνοδεύουν την παραγωγή βιολογικών προϊόντων.

Φυσικά, υπάρχει ρητό και σαφές νομικό πλαίσιο, που καθορίζει τους όρους και τους κανόνες από την παραγωγή, τη μεταποίηση, τη σήμανση, έως και την εμπορία των τροφίμων που προέρχονται από τη βιολογική παραγωγή.

Τέλος, δεν πρέπει να παραληφθεί η συνεχώς αυξανόμενη προσοχή που δίνουν οι κυβερνήσεις των χωρών, παγκοσμίως και στην Ε.Ε. στην προστασία του περιβάλλοντος. Σίγουρα, τα προϊόντα βιολογικής παραγωγής, ως απόλυτα φιλικά και ασφαλή προς το περιβάλλον, μπορούν μόνο να κερδίσουν από ρυθμίσεις ή νόμους που σχετίζονται με τον τόσο κρίσιμο αυτό χώρο.

### **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Από τις τάσεις που επικρατούν στη σύγχρονη κοινωνία, τη σπουδαιότερη από άποψης οφέλους για τις εταιρείες που ασχολούνται με τα βιολογικά προϊόντα, αποτελεί η παρατηρούμενη στροφή των καταναλωτών προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Σ' αυτό έχουν συντελέσει πολλοί παράγοντες, όπως τα πολυάριθμα διατροφικά σκάνδαλα, η μέσω ερευνών συσχέτιση πολλών ασθενειών με τη διατροφή, το συνεχώς διογκούμενο πρόβλημα της παχυσαρκίας κλπ.

Επιπρόσθετα, οι πολίτες είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι και ενεργοί σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.

Όλο και περισσότερο θεωρούν οι σύγχρονοι καταναλωτές, ειδικότερα στις περισσότερο αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες, ότι οι διατροφικές τους συνήθειες αποτελούν τμήμα του γενικότερου Lifestyle τους, τάση που εισχωρεί και στη χώρα μας.

### 2.1.2 Κλάδος (Task Environment)

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση των δυνάμεων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των βιολογικών προϊόντων, κρίνεται σκόπιμο να παραθέσουμε κάποια στατιστικά στοιχεία που δείχνουν την εξέλιξη του χώρου τα τελευταία χρόνια και να διευκρινίσουμε ότι θα επικεντρωθούμε στην κατάσταση που επικρατεί στη χώρα μας.

Στην Ελλάδα, λοιπόν, η βιολογική καλλιέργεια βρίσκεται στα πρώτα βήματα ανάπτυξής της. Οι βιολογικά καλλιεργήσιμες εκτάσεις αντιπροσωπεύουν το 3,2% των συνολικά καλλιεργούμενων εκτάσεων και η αγορά των βιολογικών προϊόντων είναι περιορισμένη. Σημαντικό είναι όμως ότι ως κλάδος παρουσιάζει έναν από τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης . Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα από τους πίνακες 2.1 και 2.2, όπου παρουσιάζεται η εξέλιξη των βιολογικά καλλιεργούμενων εκτάσεων και του αριθμού των επιχειρηματιών που ασχολούνται με τα βιολογικά προϊόντα. Στον πίνακα 2.3, παρουσιάζεται ο αριθμός των μεταποιητικών επιχειρήσεων του κλάδου, ανά κατηγορία προϊόντος και απεικονίζεται η ποσοστιαία κατανομή τους στο σχήμα 2.1.

Πίνακας 2.1 Εξέλιξη των βιολογικά καλλιεργούμενων εκτάσεων στη χώρα μας

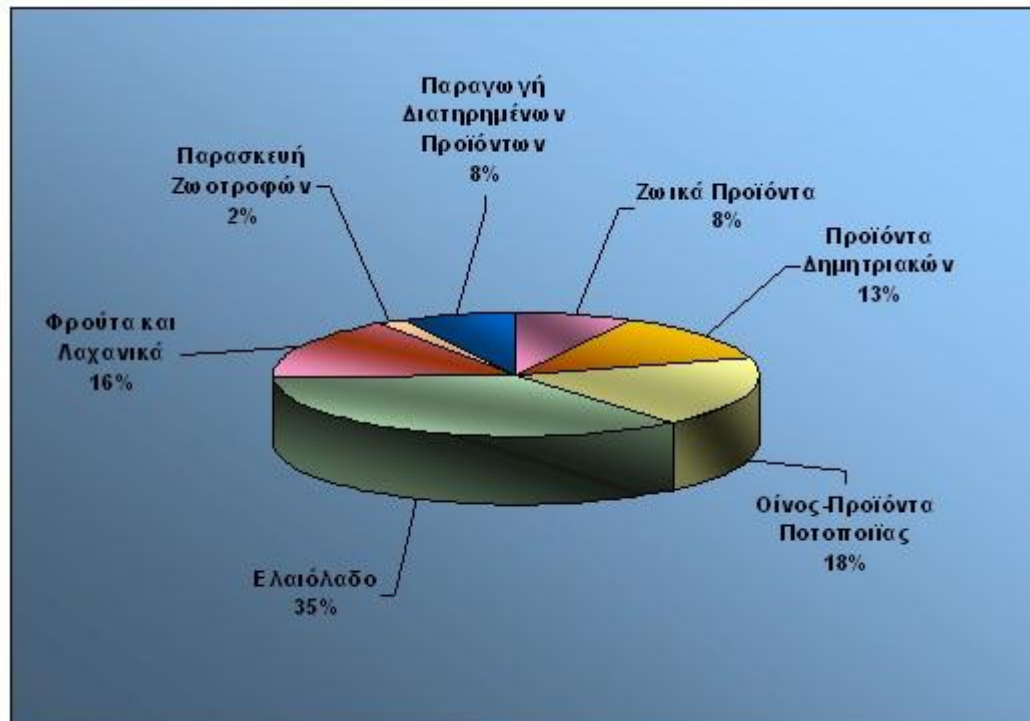
ΕΤΟΣ	ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ (στρ.)	ΑΥΞΗΣΗ %
1993	5.905	-
1994	13.430	127%
1995	23.540	75%
1996	37.670	60%
1997	59.278	57%
1998	88.823	50%
1999	103.791	18%
2000	122.089	14%
2001	149.643	23%
2002	158.511	6%
2003	166.725	5%
2004	215.997	30%
2005	414.733	93%

Πηγή : Οργανισμός Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών Προϊόντων ΔΗΩ

Πίνακας 2.2 Εξέλιξη του αριθμού των επιχειρηματιών στη χώρα μας

ΕΤΟΣ	ΦΥΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΖΩΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ	% ΑΥΞΗΣΗ
1993	165	-	-	165	-
1994	489	-	-	489	196%
1995	639	-	-	639	31%
1996	1.109	-	-	1.109	74%
1997	1.683	-	-	1.683	52%
1998	2.350	-	35	2.385	42%
1999	2.611	-	66	2.677	12%
2000	3.036	6	100	3.142	17%
2001	3.419	108	248	3.775	20%
2002	3.343	187	333	3.863	2%
2003	3.321	292	452	4.065	5%
2004	3.804	327	537	4.668	15%
2005	5.786	665	686	7.137	53%

Πηγή : Οργανισμός Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών Προϊόντων ΔΗΩ



Διάγραμμα 2.1 Ποσοστιαία κατανομή των μεταποιητικών επιχειρήσεων ανά κατηγορία προϊόντος το έτος 2004 (Πηγή : Οργανισμός Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών Προϊόντων ΔΗΩ)

**Πίνακας 2.3 Αριθμός μεταποιητικών επιχειρήσεων στη χώρα μας, ανά κατηγορία προϊόντος (2004)**

<b>A/A</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
1	Αλευρόμυλων προϊόντα	20
2	Αλλαντικά	7
3	Αποσταγμένα αλκοολούχα ποτά	6
4	Αρτοποιία - Νοπά είδη ζαχαροπλαστικής	11
5	Αρτύματα - καρυκευμάτα	18
6	Βύνη	1
7	Γαλακτοκομία και τυροκομία	20
8	Ζάχαρη	7
9	Ζυθοποιία	3
10	Ζυμαρικά	11
11	Ζωοτροφές	12
12	Κακάο, σοκολάτα, ζαχαρωτά	8
13	Κρέας	13
14	Κρέας πουλερικών	11
15	Λίπη και έλαια (εξευγενισμένα)	92
16	Λίπη και έλαια (μη επεξεργασμένα)	138
17	Οίνος	109
18	Παγωτά	1
19	Τσάι, καφές (επεξεργασία)	14
20	Φρούτα και λαχανικά	98
21	Φρυγανιές, μπισκότα, διατηρούμενα είδη ζαχαροπλαστικής	23
22	Χυμοί από φρούτα και λαχανικά	8
23	Άλλα είδη διατροφής	19

Πηγή : Οργανισμός Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών Προϊόντων ΔΗΩ

Πέρα από τα στοιχεία αυτά, ένα ακόμη αποδεικτικό της έντονης ανάπτυξης που παρατηρείται στον κλάδο, είναι και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των καταστημάτων που πωλούν βιολογικά προϊόντα, σε όλη την Ελλάδα.

Αναφέρεται ενδεικτικά, ότι μόνο μέσα στο τελευταίο εξάμηνο άνοιξαν 3 νέα καταστήματα στην πόλη της Καρδίτσας, 2 στην πόλη των Τρικάλων και 3 στην πόλη των Ιωαννίνων!

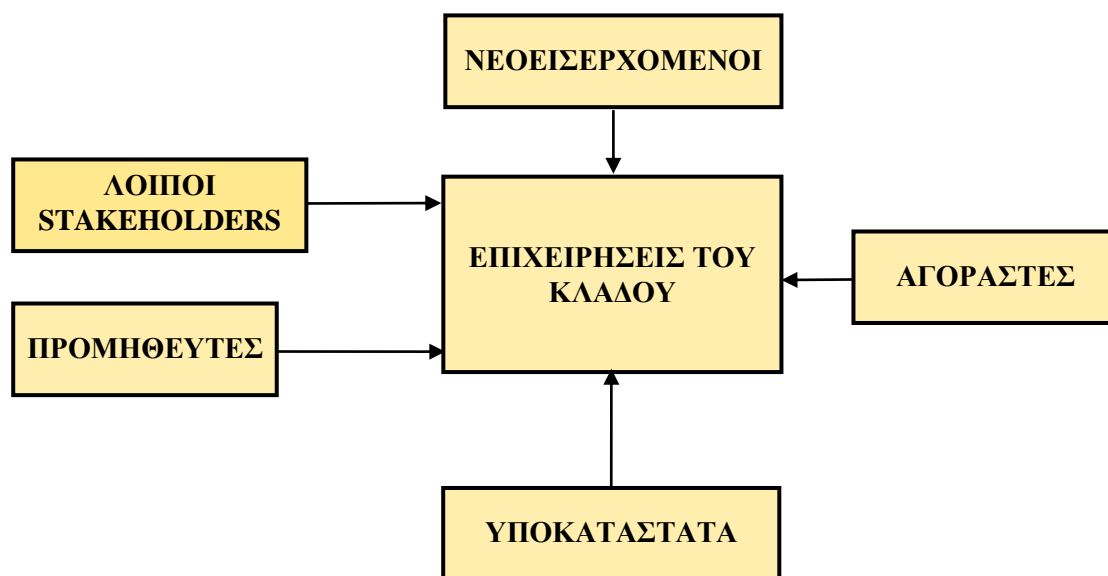
Επίσης και στα μεγάλα super markets άρχισαν να εμφανίζονται τμήματα που διαθέτουν βιολογικά τρόφιμα, ενώ και καταστήματα με παραδοσιακά προϊόντα ή παντοπωλεία, διαμορφώνουν ειδικούς χώρους για τα προϊόντα αυτά.

Για την, εν συνεχεία, ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ΟΙΚΟΠΑΛ, θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα του Porter, το οποίο σχηματικά απεικονίζεται στο σχήμα 2.2.

Εισαγωγικά επισημαίνεται ότι ο κλάδος βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, είναι ακόμα κατακερματισμένος με πολλούς και μικρούς “παίκτες” και με λίγες εταιρείες να ξεχωρίζουν.

Αναφερόμενοι στον κλάδο των βιολογικών τροφίμων, θα εστιάσουμε στις παραμέτρους αυτές που αφορούν στον τομέα των μεταποιημένων προϊόντων και ακόμα πιο ειδικά σε παραγωγικές κατηγορίες συναφείς με αυτές της ΟΙΚΟΠΑΛ, στο βαθμό βέβαια που επιτρέπει ο περιορισμένος διαθέσιμος αριθμός στοιχείων για κάθε κατηγορία προϊόντων ξεχωριστά.

Για τον τομέα της πρωτογενούς παραγωγής δε θεωρείται σκόπιμο να γίνει ιδιαίτερη μνεία, καθώς από τη φύση του δεν προσφέρεται για αξιόπιστες αναλύσεις ανταγωνισμού, ενώ και η ίδια η εταιρεία αξιολογεί το τμήμα μεταποίησης ως σημαντικότερο για τη λειτουργία της.



Σχήμα 2.1 Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο

### Επιχειρήσεις του κλάδου

Όπως δείχνουν τα στατιστικά στοιχεία, ο αριθμός των μεταποιητικών επιχειρήσεων έχει αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια. Εξειδικεύοντας, οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με τις ίδιες κατηγορίες προϊόντων όπως η ΟΙΚΟΠΑΛ είναι :

<b>Κατηγορία 1.</b>	Προϊόντα Δημητριακών (ή Ζυμαρικά) :	<b>11</b>
<b>Κατηγορία 2.</b>	Κουλουράκια :	<b>23</b>
<b>Κατηγορία 3.</b>	Γλυκά του Κουταλιού – Μαρμελάδες :	<b>8</b>
<b>Κατηγορία 4.</b>	Άλευρα :	<b>20</b>
<b>Κατηγορία 5.</b>	Εποχιακά Προϊόντα :	<b>23</b>

Σε αυτές περιλαμβάνονται και οι εταιρείες που εισάγουν παρεμφερή προϊόντα, τα οποία μάλιστα κατέχουν σημαντική θέση στην αγορά (ειδικά τα άλευρα και οι μαρμελάδες)

Σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες ο ανταγωνισμός κρίνεται αδύναμος. Οι εταιρείες είναι σχετικά πολλές, οι περισσότερες έχουν περιορισμένη γεωγραφικά παρουσία και μικρό όγκο παραγωγής, ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ τους δεν έχει οργανωμένη μορφή.

Οι εταιρείες που έχουν καταφέρει να αποκτήσουν μεγάλα σχετικά μερίδια αγοράς, είναι εισαγωγικές – εμπορικές (ΕΒΙΚ, ΒΙΟΤΟΣ) ή εταιρείες που τυποποιούν και εμπορεύονται προϊόντα τρίτων (ΤΡΟΦΙΝΟ).

Τονίζεται επίσης, ότι στο νομό των Τρικάλων υπάρχει μια μόνο ακόμη εταιρεία που ασχολείται με τη μεταποίηση βιολογικών προϊόντων παρεμφερών με αυτά της ΟΙΚΟΠΑΛ.

### Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

Ως έντονα αναπτυσσόμενος και κατακερματισμένος, ο κλάδος των βιολογικών τροφίμων στη χώρα μας, είναι ακόμα ανοικτός και διαθέσιμος σε οποιαδήποτε εταιρεία επιθυμεί να εισέλθει και να δραστηριοποιηθεί σε αυτόν.

Δεν υπάρχουν σοβαρά εμπόδια εισόδου και σα μόνα τέτοια θα μπορούσαν να θεωρηθούν το μικρό μερίδιο που κατέχουν τα βιολογικά προϊόντα στη συνολική αγορά τροφίμων και ποτών και λιγότερο η ειδική νομοθεσία που διέπει την παραγωγή τους και θεωρείται δύσκαμπτη και έντονα γραφειοκρατική από πολλούς επιχειρηματίες.

Ωστόσο, η διαφαινόμενη έντονη ανάπτυξη του κλάδου, αναμένεται να προσελκύει το ενδιαφέρον όλο και περισσότερων επιχειρήσεων. Θεωρείται μάλιστα βέβαιο, πως αν κάποια στιγμή τα βιολογικά τρόφιμα κερδίσουν αξιόλογα μερίδια αγοράς, θα δείξουν ενδιαφέρον και μεγάλες βιομηχανίες “συμβατικών” τροφίμων. Κάτι τέτοιο έχει ήδη αρχίσει να συμβαίνει σε κάποιες κατηγορίες προϊόντων ( π.χ. Creta Farm).

### Απειλή από ομοειδή (υποκατάστατα) προϊόντα

Σαν υποκατάστατα θεωρούνται ασφαλώς τα συμβατικά προϊόντα. Από αυτά προσπαθεί ο κλάδος των βιολογικών να αποσπάσει μερίδια αγοράς και θεωρείται

λογικό, οι εταιρείες που ασχολούνται με την παραγωγή τους να αντιδρούν, ιδιαίτερα όσο αυξάνει η ζήτηση για τα βιολογικά τρόφιμα.

Πέρα από τα συμβατικά, υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν και άλλες κατηγορίες τροφίμων, τα λεγόμενα “παραδοσιακά” (τοπικά, προϊόντα γυναικείων συνεταιρισμών κλπ). Πρόκειται φυσικά για συμβατικά τρόφιμα, αλλά λογίζονται ως προϊόντα ανώτερης ποιότητας, κατά συνέπεια απευθύνονται σε καταναλωτές πιο κοντά στο προφίλ αυτών που απευθύνονται και τα βιολογικά προϊόντα. Αποδεικτικό του γεγονότος αυτού είναι ότι πολλές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των βιολογικών, ασχολούνται παράλληλα και με παραδοσιακά τρόφιμα.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Ο όρος “αγοραστής” για εταιρείες σαν την ΟΙΚΟΠΑΛ έχει τριπλή διάσταση. Αναφέρεται στους μεσάζοντες – εμπόρους που απορροφούν συνήθως σημαντικό μέρος της παραγωγής τους, στα καταστήματα με τα οποία μπορεί να συνεργάζονται απ’ ευθείας και φυσικά στους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων τους.

Όσον αφορά τους πρώτους, στη φάση αυτή διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, κάτι που κυρίως οφείλεται στο μικρό μέγεθος και το μεγάλο αριθμό των εταιρειών παραγωγής, αλλά και στο ότι πολύ λίγες παραγωγικές εταιρείες έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα ισχυρό Brand Name. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, πως οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι εμπορικές.

Τα καταστήματα, από τη μεριά τους, βρίσκονται επίσης σε θέση ισχύος, για λόγους παρόμοιους με τις εταιρείες εμπορίας. Επιπλέον, ως οι πιο κοντινοί στον τελικό καταναλωτή κρίκοι της αλυσίδας, διαθέτουν ικανότητα να επηρεάσουν τις αποφάσεις τους. Το τελευταίο ισχύει ακόμα περισσότερο στα καταστήματα βιολογικών προϊόντων, τα οποία διατηρούν μια μορφή πιο φιλική στον καταναλωτή και ευνοούν τις σχέσεις καταστήματος – πελάτη, σε αντίθεση με τα απρόσωπα super markets.

Τα τελευταία, ωστόσο χρόνια και τα μεγάλα super markets έχουν αρχίσει να “φιλοξενούν” τα βιολογικά τρόφιμα στα ράφια τους. Αυτό σημαίνει ότι ανοίγεται ένα πολύ σημαντικό νέο κανάλι διάθεσης στους παραγωγούς βιολογικών προϊόντων. Από την άλλη, είναι γνωστό πως τα υπερκαταστήματα αυτά διαθέτουν τεράστια διαπραγματευτική δύναμη, δυσανάλογα μεγάλη σε σχέση με αυτή των παραγωγών.

Τέλος, αναφερόμενοι στους καταναλωτές βιολογικών προϊόντων, πρέπει να λάβουμε υπ’ όψη ότι αποτελούν πιο “συνειδητοποιημένους” καταναλωτές από αυτούς των συμβατικών. Είναι γνώστες του χώρου και επιλέγουν συνήθως μετά από ενημέρωση και σύγκριση. Διαθέτουν μάλιστα και ενεργό και δραστήριο σύλλογο. Διαδραματίζουν κατά συνέπεια σημαντικό ρόλο και μπορούν με τη στάση τους να επηρεάσουν τους υπόλοιπους ενασχολούμενους στο χώρο.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν, αναντίρρητα, οι προμηθευτές Α’ Υλών που σχετίζονται με τη μεταποίηση βιολογικών προϊόντων. Βασικός λόγος είναι ότι οι ύλες αυτές είναι στη μεγάλη τους πλειονότητα εισαγόμενες και αρκετά ακριβές και επομένως δύσκολο να τις προμηθευτούν αυτόνομα οι μικρές παραγωγικές εταιρείες. Έτσι, το ρόλο αυτό έχουν αναλάβει εισαγωγικές εμπορικές εταιρείες και μάλιστα οι ισχυρότερες έχουν ήδη επεκταθεί και σε άλλους ρόλους, αυτούς της παραγωγής και

της εμπορίας έτοιμων προϊόντων. Τη θέση των εταιρειών αυτών ισχυροποιεί ακόμα ο μικρός τους αριθμός.

Αναφορικά με τους προμηθευτές προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής, αυτοί δε διαθέτουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη και θέση, καθώς είναι πολλοί στον αριθμό, με μικρές παραγωγές και δε διαθέτουν οργανωμένους συλλογικούς φορείς που θα τους αντιπροσωπεύουν.

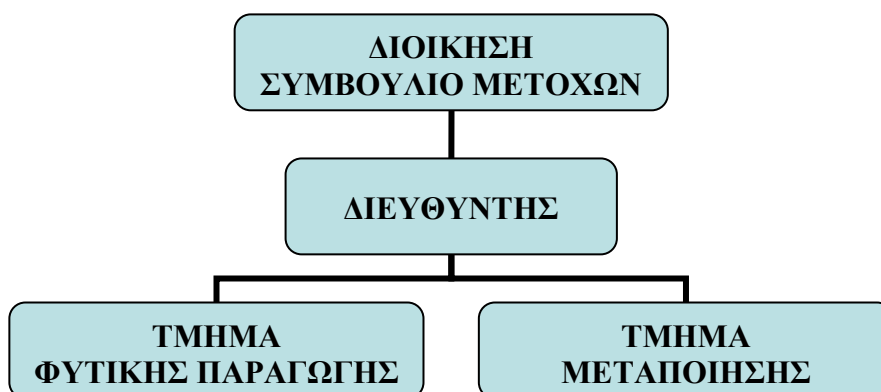
### Σχετική ισχύς άλλων “ενδιαφερόμενων” ομάδων

Στην κατηγορία αυτή μπορούν να ενταχθούν συλλογικοί φορείς, όπως περιβαλλοντικές οργανώσεις, η τοπική κοινωνία στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία κ.α. Αυτές οι ομάδες μπορούν να επηρεάσουν την όλη πορεία του κλάδου ή και μεμονωμένες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν.

## 2.2 Εσωτερικό (ενδοεταιρικό) Περιβάλλον

### 2.2.1 Δομή

Η βασική οργανωτική δομή της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ, όσο αφορά το διαχωρισμό των τμημάτων της, θα μπορούσε σχηματικά να παρασταθεί στο ακόλουθο οργανόγραμμα.



Σχήμα 2.2 Ενδεικτικό οργανόγραμμα της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ

Υπεύθυνος του τμήματος Φυτικής Παραγωγής είναι ο Λάμπρος Χάμος, εκ των μετόχων της εταιρείας, ενώ την ευθύνη του τμήματος Μεταποίησης έχει ο Διευθυντής, με μεγάλη συμμετοχή, ωστόσο και των εργαζόμενων σε αυτό.

Για τα δύο τμήματα τηρούνται διαφορετικά αρχεία (προμηθειών, εργασιών, πωλήσεων κλπ) ώστε να αξιολογείται η απόδοση και η προσφορά του καθενός στη συνολική λειτουργία και επίδοση της εταιρείας.

Όπως είναι ευνόητο, στην παρούσα φάση δε μπορούν να δημιουργηθούν και να λειτουργήσουν ξεχωριστά τμήματα που θα ασχολούνται με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης (προμήθειες, marketing, πωλήσεις, R&D, HRM κλπ), οι οποίες και διενεργούνται από τη Διοίκηση.

Όσον αφορά, τέλος την τήρηση των λογιστικών στοιχείων της εταιρείας, αυτή έχει ανατεθεί σε εξωτερικό συνεργάτη.



### 2.2.2 Επιχειρησιακή κουλτούρα

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η φιλοσοφία της εταιρείας στηρίζεται στους εξής πυλώνες :

- ❖ Έντονη οικολογική ευαισθησία
- ❖ Πελατοκεντρικός προσανατολισμός
- ❖ Έμφαση στην ποιότητα
- ❖ Συνεχής ανάπτυξη και ανανέωση

Γύρω από τα τέσσερα κύρια αυτά σημεία, που αντικατοπτρίζουν και τη φιλοσοφία της, επιχειρεί η διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ να οργανώσει τη λειτουργία της. Θεωρεί δε απαραίτητο, αυτά να αποτελούν σημείο αναφοράς για όλους όσοι δραστηριοποιούνται σε αυτή, από τους μετόχους μέχρι και τους εργαζόμενους.

### 2.2.3 Πόροι της επιχείρησης

Διευκρινίζουμε ότι ως “πόροι”, νοούνται κάποια σημαντικά στοιχεία, θετικά ή αρνητικά, τα οποία μπορούν να διαφοροποιήσουν μια εταιρεία από τις άλλες. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να εντοπίζονται και να αναλύονται από τη διοίκηση κάθε επιχείρησης, ώστε οι μεν θετικοί να αξιοποιούνται στο έπακρο, οι δε αρνητικοί να εξαλείφονται ή να μεταστρέφονται σε θετικοί.

Στα πλεονεκτήματα της ΟΙΚΟΠΑΛ μπορούν να περιληφθούν τα ακόλουθα :

- Ευελιξία και ικανότητα γρήγορης προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς
- Πολύ καλό όνομα στην αγορά, όσο αφορά στην ποιότητα των προϊόντων
- Κατάρτιση της Διοίκησης σε θέματα Τεχνολογίας-Παραγωγής, Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, εμπειρία σε θέματα πωλήσεων
- Ικανό εργατικό δυναμικό, με υψηλές δυνατότητες στις κατηγορίες προϊόντων που δραστηριοποιείται η εταιρεία
- Άριστες σχέσεις με τους προμηθευτές
- Άριστες σχέσεις με τους πελάτες, εμπόρους ή καταστήματα
- Πολύ καλή σχέση με την τοπική κοινωνία, ευρύ και αξιόλογο κοινωνικό δίκτυο των ιδιοκτητών
- Επαρκείς εγκαταστάσεις και υποδομή για μελλοντική επέκταση

Στον αντίποδα, ως ορισμένα από τα σημεία στα οποία “χωλαίνει” η εταιρεία και χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής, αναφέρονται τα εξής :

- Υψηλό κόστος παραγωγής
- Ανάγκες για πολλαπλές επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό
- Μεγάλος αριθμός αντικειμένων με τα οποία ασχολείται η εταιρεία

- Εξάρτηση από πολύ λίγους προμηθευτές
- Εξάρτηση από πολύ λίγους εμπόρους

Τα παραπάνω σημεία, καθώς και άλλα μικρότερης ίσως σπουδαιότητας, αναγνωρίζονται ως εξαιρετικά σπουδαία από τη διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ, η οποία και θεωρεί υποχρέωσή της να τα αξιοποιήσει προς όφελος της επιχείρησης.

### 2.3 Ανάλυση SWOT

Συνοψίζοντας τα όσα διαπιστώσαμε από την ανάλυση του περιβάλλοντος, συγκεντρώνουμε σε έναν πίνακα τους παράγοντες αυτούς του εξωτερικού περιβάλλοντος που συνιστούν Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) και τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, που συνιστούν Δυνάμεις (Strengths) και Αδυναμίες (Weaknesses) της.

**Πίνακας 2.4 Σύνθεση των δυνάμεων του περιβάλλοντος της ΟΙΚΟΠΑΛ, με τη μορφή της SWOT Analysis**

	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Φήμη για ποιοτικά προϊόντα</li> <li>✓ Άψογη σχέση με προμηθευτές</li> <li>✓ Άψογη σχέση με πελάτες</li> <li>✓ Άρτια καταρτισμένη Διοίκηση</li> <li>✓ Ικανό Προσωπικό</li> <li>✓ Ευελιξία</li> <li>✓ Μεγάλη γκάμα προϊόντων</li> <li>✓ Καλή σχέση με τοπική κοινωνία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Έντονα αναπτυσσόμενος κλάδος</li> <li>✓ Πολυκερματισμένος κλάδος με μικρό ανταγωνισμό</li> <li>✓ Στροφή καταναλωτών σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής - διατροφή</li> <li>✓ Ευαισθητοποίηση των πολιτών για την προστασία του περιβάλλοντος</li> <li>✓ Αύξηση των πωλήσεων μέσα από Super markets</li> <li>✓ Πολιτική βούληση για στήριξη προϊόντων ανώτερης ποιότητας</li> </ul>	<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>
<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Υψηλό κόστος παραγωγής</li> <li>◆ Ανάγκη για νέο εξοπλισμό</li> <li>◆ Εξάρτηση από λίγους προμηθευτές</li> <li>◆ Εξάρτηση από λίγους εμπόρους</li> <li>◆ Μεγάλη γκάμα προϊόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Πτώση αγοραστικής δύναμης καταναλωτών</li> <li>◆ Εύκολη είσοδος νέων επιχειρήσεων</li> <li>◆ Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών – αντιπροσώπων</li> <li>◆ Είσοδος μεγάλων βιομηχανιών τροφίμων στον κλάδο</li> </ul>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>

### 3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται σε γενικές γραμμές η στρατηγική την οποία προτίθεται να ακολουθήσει η διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ, ώστε να είναι η εταιρεία συνεπής στην αποστολή της και να επιτύχει τους στόχους της.

Είναι απόλυτα κατανοητό από τη διοίκηση, ότι τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης πρέπει να μεταδοθούν σε όλα τα στελέχη της, από τους μετόχους μέχρι και τους εργαζόμενους. Αυτό κρίνεται αναγκαίο, καθώς όλοι πρέπει να ενστερνιστούν τη φιλοσοφία της εταιρείας, να εμποδίσουν την αποστολή της και τους στόχους της. Με τον τρόπο αυτό, όχι μόνο θα κινητοποιηθούν για το κοινό αποτέλεσμα (εφόσον μάλιστα είναι και οι φορείς υλοποίησης και εφαρμογής του όλου σχεδιασμού), αλλά θα μπορούν να συνεισφέρουν και στην περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη των στρατηγικών σχεδίων, σε όλες τους τις διαστάσεις.

#### 3.1 Αποστολή της εταιρείας

Η αποστολή της εταιρείας συνοψίζεται στην ακόλουθη Δήλωση Αποστολής :

***« Αποστολή της εταιρείας είναι η συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος και στην υγιεινή διατροφή των ανθρώπων, μέσω της παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας βιολογικών προϊόντων άριστης ποιότητας »***

Θεωρείται από τη διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ, ότι η συγκεκριμένη δήλωση περικλείει τόσο τη βασική της φιλοσοφία και το εύρος των δραστηριοτήτων της, όσο και την έμφασή της στην ποιότητα.

#### 3.2 Στόχοι – σκοποί της εταιρείας

Ως γενικοί στόχοι της ΟΙΚΟΠΑΛ, όπως έχουν προσδιοριστεί από τη διοίκησή της, μπορούν να αναφερθούν οι ακόλουθοι :

- ◆ Επίτευξη σημαντικού όγκου πωλήσεων
- ◆ Επίτευξη κερδοφορίας και συνεχής αύξησής της
- ◆ Εδραίωση της εταιρείας στο χώρο των βιολογικών προϊόντων
- ◆ Ισχυροποίηση όλων των κατηγοριών προϊόντων της
- ◆ Συνεχής ανανέωση – προσφορά νέων προϊόντων
- ◆ Λειτουργική – παραγωγική αποδοτικότητα
- ◆ Είσοδος των προϊόντων της εταιρείας στα περισσότερα καταστήματα βιολογικών προϊόντων της χώρας
- ◆ Επίτευξη στρατηγικών συνεργασιών με τους προμηθευτές και τους πελάτες της (εμπόρους – καταστήματα)

Συγκεκριμενοποιώντας τους γενικούς στόχους της, η διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ θέτει ορισμένους πιο ειδικούς σκοπούς, στους οποίους προσδιορίζονται τόσο τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή τους :

- ◆ Ο όγκος πωλήσεων του τμήματος Μεταποίησης να αυξηθεί κατά 200% το 2006 σε σχέση με το 2005, με απώτερη βλέψη για συνολικές πωλήσεις 250.000 Ευρώ το 2010
- ◆ Από το 2006 η εταιρεία να έρθει σε κατάσταση ισορροπίας Εσόδων – Εξόδων και από το 2007 να αρχίσει την κερδοφορία, με επιδίωξη τα 60.000 Ευρώ στο τέλος του 2010
- ◆ Στο τέλος της δεκαετίας, η ΟΙΚΟΠΑΛ να είναι η πρώτη εταιρεία βιολογικών προϊόντων, από πλευράς πωλήσεων, στη Θεσσαλία
- ◆ Μέχρι το τέλος του 2006, ο αριθμός των καταστημάτων με τα οποία συνεργάζεται απ' ευθείας η ΟΙΚΟΠΑΛ, να ανέλθει από 16 σε 30
- ◆ Πλήρης εκμετάλλευση του παραγωγικού δυναμικού της εταιρείας μέχρι το τέλος του 2007

### 3.3 Στρατηγικές

Στο τμήμα αυτό αναφέρονται κάποια από τα σχέδια, τα οποία περιγράφουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιδιωχθεί η επίτευξη της αποστολής, των στόχων και των σκοπών της εταιρείας. Κατηγοριοποιούνται δε οι στρατηγικές αυτές, σε επιχειρησιακές ή κατευθυντήριες και λειτουργικές.

#### 3.3.1 Επιχειρησιακές ή κατευθυντήριες στρατηγικές

Ως κατευθυντήρια στρατηγική της εταιρείας, δηλώνεται εξ αρχής ότι επιλέγεται, η ανάπτυξη (Growth Strategy). Λέγοντας ανάπτυξη, νοείται η ανάπτυξη των πωλήσεων, των κερδών, των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας κλπ.

Αυτή η επιλογή, για τα επόμενα πέντε τουλάχιστον χρόνια, θα αφορά στην επικέντρωση στις υπάρχοντες κατηγορίες προϊόντων για την μέγιστη αξιοποίηση του δυναμικού τους.

Θα έχει σε έναν βαθμό τη μορφή κάθετης ολοκλήρωσης, καθώς επιδιώκεται η παραγωγή αρκετών από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η εταιρεία, αλλά και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτονομία στη διανομή των προϊόντων της.

Ειδικά για τα πρωτογενή προϊόντα, το Τμήμα Φυτικής Παραγωγής θεωρείται ως ιδιαίτερα σημαντικό από τη διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ. Πέρα από το ότι προσφέρει φθηνότερες και ελεγμένης ποιότητας πρώτες ύλες στο Τμήμα Μεταποίησης, αντικατοπτρίζει και αποδεικνύει την οικολογική φιλοσοφία της εταιρείας.

Σχετικά με τη διανομή και διάθεση των προϊόντων της, η ΟΙΚΟΠΑΛ θα επιχειρήσει τη δημιουργία δικού της, αυτόνομου δικτύου, που θα δραστηριοποιείται ανεξάρτητα από τους εμπόρους της, αλλά σε περιοχές όπου δεν θα υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων.

Πέρα από την κάθετη ολοκλήρωση, η ανάπτυξη της εταιρείας θα στηριχθεί και σε οριζόντια ολοκλήρωση, με εξάπλωση των προϊόντων της σε νέες αγορές (Μακεδονία, Κρήτη, Ήπειρο), αλλά και με διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων της.

### 3.3.2 Λειτουργικές στρατηγικές – πολιτικές – προγράμματα

Ως λειτουργικές στρατηγικές, νοούνται αυτές που αναφέρονται στις βασικές δραστηριότητες της εταιρείας και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με αυτές.

Στο παρών τμήμα της μελέτης, παρουσιάζονται ορισμένες από τις στρατηγικές αυτές, ενώ γίνεται αναφορά και σε κάποιες πολιτικές και επί μέρους προγράμματα που δρομολογεί η εταιρεία για την εφαρμογή και υλοποίησή τους.

Διευκρινίζεται, τέλος, πως ο εν λόγω σχεδιασμός αφορά το Τμήμα Μεταποίησης της εταιρείας.

#### Προμήθειες

Στον τόσο κρίσιμο αυτό τομέα, η διοίκηση της εταιρείας προσπαθεί να εισάγει και εφαρμόσει τις πρακτικές των “πολλαπλών πηγών” (multiple sourcing) και του Just-In-Time. Κάτι τέτοιο φυσικά στο μέτρο που είναι εφικτό από τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των προϊόντων.

Όσο αφορά, λοιπόν, τη δυνατότητα επιλογής από πολλούς προμηθευτές, κάτι τέτοιο κρίνεται σχετικά εύκολο στην περίπτωση των πρωτογενών προϊόντων, αλλά ιδιαίτερα δύσκολο για τις πρώτες ύλες μεταποίησης (ζαχαροπλαστικής, άλευρα κλπ).

Πέρα από το μικρό αριθμό των εταιρειών που εμπορεύονται τέτοιες ύλες, η προσήλωση της ΟΙΚΟΠΑΛ στην ποιότητα περιορίζει ακόμα περισσότερο τη λίστα των προμηθευτών.

Εξετάζονται, πάντως όλες οι δυνατές επιλογές και συνεχώς διερευνάται η αγορά για νέους προμηθευτές.

Σχετικά με τα πρωτογενή προϊόντα, πέρα από την απαίτηση για άριστη ποιότητα, προτεραιότητα δίνεται στη στήριξη των τοπικών παραγωγών.

Για την προμήθεια υλικών συσκευασίας ή υποστηρικτικού υλικού πάσης φύσεως, δε θεωρείται ότι υπάρχει πρόβλημα ροής ή δυσκολία ανεύρεσης εναλλακτικών πηγών. Και σε αυτή την περίπτωση όμως εξετάζονται πάντα νέες προσφορές και συγκρίνονται τόσο από άποψη κόστους όσο και ποιότητας.

Η έννοια του Just-In-Time, όσο αφορά στις προμήθειες, θεωρείται πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί για τις πρωτογενείς πρώτες ύλες και τα συστατικά μεταποίησης. Η καθαρά εποχιακή φύση των βιολογικών φυτικών προϊόντων και η ανάγκη ύπαρξης επί μονίμου βάσεως ενός στοκ πρώτων υλών για διεκπεραίωση παραγγελιών και αποφυγή καθυστερήσεων, καθιστούν σχεδόν αδύνατη την εφαρμογή αυτής της πρακτικής.

Παρ’ όλα αυτά, σε κάποιους τομείς θεωρείται εφικτή η σε ικανοποιητικό βαθμό εφαρμογή του. Κάτι τέτοιο συμβαίνει στην κατηγορία των αλεύρων, όπου αποφεύγεται η διατήρηση αποθέματος, αντίθετα αυτά παραγγέλλονται και αποστέλλονται άμεσα, ανάλογα με τις παραγγελίες, από τον παραγωγό.

Το ίδιο συμβαίνει και με τα γαλακτοκομικά προϊόντα, βάση για τα προϊόντα δημητριακών της εταιρείας, κάτι που επιβάλλεται και από την ευαλλοίωτη φύση των προϊόντων αυτών.

Επίσης, με την όλο και αυξανόμενη εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών συντήρησης και στα βιολογικά φυτικά προϊόντα (ψύξη, τροποποιημένη ατμόσφαιρα κλπ),

προσφέρονται δυνατότητες για ρύθμιση της παραγωγής καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και αποφυγή δημιουργίας αποθεμάτων.

### **Παραγωγική Λειτουργία**

Στρατηγική της εταιρείας αποτελεί η αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της και ο εκσυγχρονισμός των παραγωγικών της διαδικασιών, με τρόπο όμως που θα περιορίζεται στο ελάχιστο η αλλοίωση της ποιότητας και ο παραδοσιακός χαρακτήρας των προϊόντων της.

Έχει αποφασιστεί η αμεσότερη στήριξη των προϊόντων ζαχαροπλαστικής και δημητριακών και προς αυτές τις κατηγορίες εστιάζουν οι προγραμματισμένες επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό.

Σε κάθε περίπτωση, επιδιώκεται η μεγαλύτερη αξιοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης, η συνδυαστική χρήση του εξοπλισμού και η διάχυση της τεχνογνωσίας και εμπειρίας σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων και τις ξεχωριστές διαδικασίες.

Στο πλαίσιο των παραγωγικών δραστηριοτήτων, τέλος, θα μπορούσε να ενταχθεί και το πρόγραμμα για την ένταξη της εταιρείας στο σύστημα HACCP. Ήδη έχει δρομολογηθεί το σχετικό ζήτημα και η εταιρεία βρίσκεται εν αναμονή απάντησης για την ένταξη σε επιδοτούμενο πρόγραμμα (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Αγροτική Ανάπτυξη – Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000-2006»).

### **Marketing και Πωλήσεις**

Από τη διοίκηση της εταιρείας, αναγνωρίζεται το marketing ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της επιχείρησης. Επιδιώκεται η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού οργανισμού, μέσω της προσήλωσης όλων των μελών της εταιρείας σε αυτή την κατεύθυνση.

Εφαρμόζονται και αναμένεται να εφαρμοστούν στο μέλλον σύγχρονες τεχνικές marketing, από την τμηματοποίηση της αγοράς, τη στόχευση και την τοποθέτηση στα κατάλληλα τμήματα, έως τη δημιουργία και λειτουργία του ανάλογου marketing mix. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι στόχοι της εταιρείας :

- Δημιουργία ισχυρού Brand Name
- Μετάδοση του οφέλους στον καταναλωτή. Διαφοροποίηση στη βάση της ποιότητας
- Διεύρυνση των υπαρχόντων καναλιών διανομής, δημιουργία νέων

Αναγνωρίζεται η αξία της προβολής και της διαφήμισης για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και ήδη έχουν δρομολογηθεί και έπονται σχετικά προγράμματα, που περιλαμβάνουν διαφημιστικές καταχωρήσεις σε περιοδικά και εφημερίδες του χώρου, παρουσιάσεις της εταιρείας σε τοπικά κυρίως μέσα, έκδοση ενημερωτικών δελτίων και φυλλαδίων κλπ.

Επίσης, μεγάλη προσοχή δίνεται και στη συσκευασία και την ετικέτα των προϊόντων, ως μέσα προσέλκυσης και φορείς επικοινωνίας μηνυμάτων και πληροφοριών στον πελάτη.

Τέλος, εφαρμόζονται πολιτικές παροχής κινήτρων προς τους μεσάζοντες και τα καταστήματα με τα οποία συνεργάζεται η εταιρεία, με τη μορφή εκπτώσεων, ανάληψης των μεταφορικών εξόδων κλπ, ενώ σχεδιάζεται και η σύντομη στήριξη (με την πραγματοποίηση επένδυσης) του αυτόνομου δικτύου διανομής της εταιρείας.

### **Ανθρώπινο Δυναμικό (HRM)**

Η διοίκηση της εταιρείας θεωρεί πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο της κάθε εταιρείας.

Στρατηγική της λοιπόν στον τομέα αυτό, αποτελεί η συνεχής κατάρτιση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του υπάρχοντος δυναμικού και η προσεκτική επιλογή και “ενσωμάτωση” νέου.

Θεωρεί, πως όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία πρέπει να γνωρίζουν την αποστολή και τους στόχους της, να είναι ενήμεροι για την απόδοση και τα αποτελέσματα των κόπων τους. Μάλιστα, τους θεωρεί ως δυνητικούς συνδιαμορφωτές του στρατηγικού σχεδιασμού της και προσπαθεί να τους κινητοποιεί να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και να μετέχουν και σε διαδικασίες πέραν της καθαρά παραγωγικής.

Με αυτά τη λογική αναμένεται να γίνονται και οι μελλοντικές προσλήψεις προσωπικού, σε οποιαδήποτε θέση, δίνοντας στον εργαζόμενο την ευκαιρία να αναδειχθεί και να αναδειχθεί και ο ίδιος από την εταιρεία.

Πολιτική, τέλος της εταιρείας, αποτελεί η απασχόληση εργαζομένων από την τοπική κοινωνία, τόσο για τις μόνιμες όσο και για τις εποχιακές της ανάγκες.

### **Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)**

Όπως προαναφέρθηκε, γενική στρατηγική επιλογή της εταιρείας αποτελεί η στήριξη και μέγιστη αξιοποίηση των υπάρχουσών κατηγοριών προϊόντων που διαθέτει.

Στη βάση αυτή, προωθείται η συνεχής διεύρυνση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων και η συνεχής αξιολόγηση της δυναμικής τους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει και στην πιθανή διακοπή της παραγωγής κάποιων, ενώ δεν αποκλείεται και η στροφή σε νέες κατηγορίες, αν παρουσιαστούν οι κατάλληλες ευκαιρίες και συνθήκες.

Εφαλτήριο για την κινητοποίηση της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, αποτελούν κατά τη διοίκηση, τα μηνύματα της αγοράς. Παρατηρούνται λοιπόν οι καταναλωτικές τάσεις και προτιμήσεις, τυχών ελλείψεις στο χώρο και υποκινείται η παραγωγή προϊόντων που θα καλύπτουν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες του καταναλωτή.

Για το σκοπό αυτό κρίνεται τόσο σπουδαία η άριστη συνεργασία με τους εμπόρους και τα καταστήματα, καθώς αυτοί αποτελούν “τα μάτια και τα αυτιά της αγοράς”.

Στο κομμάτι των παραγωγικών διαδικασιών, η βελτίωση επιχειρείται να προέλθει κυρίως εκ των έσω, με ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων που ταιριάζουν καλύτερα στην εταιρεία και τις ιδιαιτερότητες των προϊόντων της. Αναγνωρίζεται, ωστόσο και

επιδιώκεται η στενότερη συνεργασία με τους κατασκευαστές παραγωγικού εξοπλισμού, ενώ επιζητείται η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών με άλλους παραγωγούς και μεταποιητές, για την υιοθέτηση νέων, αποδοτικότερων τεχνικών και μεθόδων παραγωγής.

### **Χρηματοοικονομικά**

Οι χρηματοοικονομικές λειτουργίες της εταιρείας παρατίθενται τελευταίες, όχι διότι ως τέτοιες θεωρούνται από άποψη σπουδαιότητας, τουναντίον μάλιστα, αλλά για να αποτελέσουν το συνδετικό κρίκο με το επόμενο κεφάλαιο της μελέτης.

Στην κατηγορία αυτή, λοιπόν, εντάσσεται η πρόσφατη απόφαση των μετόχων για αύξηση του κεφαλαίου της εταιρείας από 6.000 σε 20.000 Ευρώ το 2006, ώστε να αναπληρωθούν εν μέρει οι απώλειες των τελευταίων ετών και να χρηματοδοτηθεί η περαιτέρω λειτουργία της.

Έχει αποφασιστεί, επίσης η χρηματοδότηση της επιχείρησης να στηριχθεί και σε ξένα κεφάλαια, μέσω της σύναψης μακροχρόνιων δανείων, αλλά και βραχυχρόνιων, για την κάλυψη των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης. Αναγνωρίζεται, φυσικά ο αυξημένος χρηματοοικονομικός κίνδυνος, ωστόσο θεωρείται μονόδρομος για την επίτευξη της επιθυμητής ανάπτυξης.

Αναφορικά με τις λειτουργίες τήρησης των λογιστικών βιβλίων και καταστάσεων της εταιρείας, θα συνεχιστεί η συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing). Και στην περίπτωση αυτή, επιδιώκεται η κατά το δυνατό καλύτερη συνεργασία, για τη συνεχή ενημέρωση και παρακολούθηση των λογιστικών, οικονομικών και φορολογικών θεμάτων και δεδομένων.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζεται εκτενέστερα ο οικονομικός σχεδιασμός της εταιρείας για την επόμενη πενταετία, περιλαμβάνει δε τους προβλεπόμενους προϋπολογισμούς και διαδικασίες.



## 4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Οι προβλέψεις των οικονομικών αποτελεσμάτων της ΟΙΚΟΠΑΛ θα γίνουν για τα επόμενα πέντε έτη (2006-2010) λειτουργίας της μονάδας. Αναφέρονται μόνο στο τμήμα μεταποίησης της εταιρείας, που αποτελεί άλλωστε και το σημαντικότερο κομμάτι των δραστηριοτήτων και των πωλήσεών της.

Οι προβλέψεις αυτές στηρίζονται κυρίως στην ανάλυση των συνθηκών της αγοράς και των ικανοτήτων της εταιρείας και δευτερευόντως στην ανάλυση της μέχρι σήμερα πορείας της.

Αποτελούν δε, ένα μετριοπαθές σενάριο, παρότι εμφανίζουν πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Σε κάθε περίπτωση, οι στόχοι που έχουν τεθεί θεωρούνται εφικτοί από τη διοίκηση της εταιρείας και η επίτευξή τους αναγκαία συνθήκη ώστε η ΟΙΚΟΠΑΛ να μπορέσει να εδραιωθεί στον κλάδο και να συνεχίσει μια ανοδική πορεία και τα επόμενα χρόνια.

Η ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων γίνεται τόσο τμηματικά, για κάθε μια από τις κατηγορίες προϊόντων, όσο και συνολικά για τον τομέα μεταποίησης της εταιρείας. Δίνεται δε μεγαλύτερη έμφαση στα στοιχεία πωλήσεων, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, η επίτευξη σημαντικού όγκου πωλήσεων είναι το κυριότερο μέλημα της διοίκησης της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια.

Διενεργείται, τέλος, μια σύντομη επισκόπηση της πορείας της εταιρείας στο πρώτο δίμηνο του 2006.

Για περισσότερες πληροφορίες και διευκρινίσεις, στο παράρτημα που ακολουθεί στο τέλος της παρούσας μελέτης, παρουσιάζονται αναλυτικά τα φύλλα εργασίας που χρησιμοποιήθηκαν για τη σύνταξη και στοιχειοθέτηση του όλου σχεδίου.

Κρίνεται σκόπιμο να επαναληφθεί στο σημείο αυτό, η απόφαση των μετόχων της εταιρείας για αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου από 6.000 σε 20.000 Ευρώ με την έναρξη του 2006, κάτι που κρίθηκε απολύτως απαραίτητο.

### 4.1 Οικονομικά στοιχεία ανά κατηγορία Προϊόντων

Για κάθε κατηγορία παρουσιάζεται και αναλύεται η αναμενόμενη διακύμανση, στην επόμενη πενταετία, σημαντικών οικονομικών στοιχείων που την αφορούν και συγκριτικά παρατίθενται τα αντίστοιχα στοιχεία του έτους 2005.

Υπενθυμίζεται ότι οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται τα προϊόντα του τμήματος μεταποίησης της ΟΙΚΟΠΑΛ, είναι οι εξής πέντε:

- Κατηγορία 1.** Προϊόντα Δημητριακών
- Κατηγορία 2.** Κουλουράκια
- Κατηγορία 3.** Γλυκά του Κουταλιού – Μαρμελάδες
- Κατηγορία 4.** Άλευρα
- Κατηγορία 5.** Εποχιακά Προϊόντα

#### 4.1.1 Κατηγορία 1, «Προϊόντα Δημητριακών»

Τα κύρια οικονομικά στοιχεία που αφορούν στην κατηγορία αυτή παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1.

**Πίνακας 4.1 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 1 :  
«Προϊόντα Δημητριακών», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Λειτουργικά Έξοδα (σε Ευρώ)	4.466	5.199	6.067	6.699	7.520	8.320
Πωλήσεις (σε Ευρώ)	4.518	13.000	22.000	29.000	37.000	43.000
Περιθώριο Κέρδους	26%	30%	36%	40%	40%	40%
Μέσος Χρόνος Αποθεματοποίησης (σε Ημέρες)	90	90	15	15	15	15
Μέσος Χρόνος Είσπραξης (σε Ημέρες)	60	60	60	60	60	60
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης (σε Ημέρες)	40	40	40	40	40	40
Μικτά Κέρδη (σε Ευρώ)	-3.014	-949	2.313	5.476	7.970	9.685

Όπως φαίνεται από τον πίνακα αυτό οι πωλήσεις για τη συγκεκριμένη κατηγορία αναμένεται να παρουσιάσουν σημαντική αύξηση τα επόμενα έτη της τάξης περίπου του 190% το 2006, 70% το 2007, 32% το 2008, 28% το 2009 και 16% το 2010.

Πέρα από τους γενικούς λόγους-κινήσεις της εταιρείας που αιτιολογούν μια τέτοια αύξηση και οι οποίοι παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο της Στρατηγικής, σχεδιάζεται η εισαγωγή και νέων κωδικών στην κατηγορία αυτή.

Μάλιστα, από το Σεπτέμβρη του 2006 εξετάζεται η προσθήκη στον κατάλογο προϊόντων του «Τραχανά Ολικής Άλεσης». Διακρίνοντας η εταιρεία μια στροφή του καταναλωτικού κοινού σε πιο υγιεινές τροφές και ιδιαίτερα σε τρόφιμα που περιέχουν πλήρως πιτυρούχα άλευρα, θεωρεί πως το συγκεκριμένο, αλλά και παρεμφερή προϊόντα θα έχουν όλο και μεγαλύτερη ζήτηση.

Για τη “στήριξη” της συγκεκριμένης κατηγορίας, ήδη πραγματοποιήθηκε μια επένδυση στις αρχές του 2006, που αφορούσε στην αγορά ζυμωτηρίου. Με το μηχάνημα αυτό ελαχιστοποιείται ο χρόνος ζυμώματος του «Ξινού Τραχανά». Σχεδιάζεται επίσης η αγορά ενός ξηραντηρίου, το έτος 2007, με το οποίο θα μειώνεται ο χρόνος ξήρανσης των προϊόντων, από 3-5 μέρες που χρειάζεται σήμερα, σε μόλις 8-12 ώρες!

Στις επενδύσεις αυτές οφείλεται η μεγάλη μείωση του μέσου χρόνου διατήρησης αποθεμάτων που παρατηρείται από το 2007 και εν μέρει η αύξηση του περιθωρίου κέρδους της κατηγορίας.

Ο μέσος χρόνος εξόφλησης των οφειλών εμφανίζεται μικρότερος σε σχέση με άλλες κατηγορίες. Αυτό οφείλεται στη σχετική συμφωνία με το βασικό προμηθευτή Α' Υλών της κατηγορίας αυτής (γαλακτοκομικά προϊόντα).

#### 4.1.2 Κατηγορία 2, «Κουλουράκια»

Ο πίνακας 4.2 εμφανίζει τα βασικά οικονομικά στοιχεία που αφορούν στην κατηγορία αυτή.

**Πίνακας 4.2 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 2 : «Κουλουράκια», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Λειτουργικά Έξοδα (σε Ευρώ)	4.466	5.199	6.067	6.699	7.520	8.320
Πωλήσεις (σε Ευρώ)	5.910	18.000	31.000	43.000	55.000	65.000
Περιθώριο Κέρδους	30%	37%	40%	45%	45%	45%
Μέσος Χρόνος Αποθεματοποίησης (σε Ημέρες)	3	5	7	7	7	7
Μέσος Χρόνος Είσπραξης (σε Ημέρες)	60	60	60	60	60	60
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης (σε Ημέρες)	40	60	60	60	60	60
Μικτά Κέρδη (σε Ευρώ)	-2.383	1.811	6.793	13.226	17.920	21.735

Εδώ, οι πωλήσεις αναμένεται να αυξηθούν, προσεγγιστικά, κατά 205% το 2006, 70% το 2007, 40% το 2008, 30% το 2009 και 18% το 2010.

Και στην κατηγορία αυτή σχεδιάζεται η εισαγωγή νέων κωδικών. Ήδη έχουν διεξαχθεί και συνεχίζονται δοκιμές για νέες γεύσεις και τύπους κουλουριών (με σουσάμι, με γεύση κακάο κλπ) και άλλων ειδών ζαχαροπλαστικής.

Επενδύσεις που αφορούν στην κατηγορία αυτή έγιναν ήδη από τις αρχές του 2006, με την αγορά σύγχρονου φούρνου, ζυμωτηρίου και συναφών σκευών ζαχαροπλαστικής. Με τα νέα αυτά μέσα, επιτυγχάνεται πολύ μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα και ικανότητα αμεσότερης ανταπόκρισης στις παραγγελίες.

Το συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό κέρδους της κατηγορίας, οφείλεται εν πολλοίς στις προαναφερθείσες επενδύσεις. Εκτός από αυτές, ωστόσο, έχουν ήδη βρεθεί και αναζητούνται συνεχώς νέες πηγές προμήθειας Α' Υλών ή χρησιμοποίηση

εναλλακτικών, με μικρότερο κόστος. Σαν βασική προϋπόθεση βέβαια, ορίζεται πάντα η διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος στα υψηλά πρότυπα της εταιρείας.

Η αύξηση του χρόνου διατήρησης αποθεμάτων βασίζεται στο σκεπτικό της άμεσης ανταπόκρισης σε πιθανές παραγγελίες. Υπολογίζοντας μάλιστα την μεγάλη αύξηση του αριθμού των πελατών της ΟΙΚΟΠΑΑ, θεωρείται ότι πρέπει να υπάρχει διαθέσιμο ένα στοκ προϊόντων.

Ο μέσος χρόνος εξόφλησης των οφειλών για την κατηγορία αυτή, εμφανίζεται αρκετά ικανοποιητικός, οφείλεται δε στη σχετική συμφωνία με το βασικό προμηθευτή Α' Υλών της κατηγορίας.

#### 4.1.3 Κατηγορία 3, «Γλυκά Κουταλιού-Μαρμελάδες»

Τα κύρια οικονομικά στοιχεία που αφορούν στην κατηγορία αυτή παρουσιάζονται στον πίνακα 4.3.

**Πίνακας 4.3 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 3 : «Γλυκά Κουταλιού-Μαρμελάδες», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΑ (2006-2010)**

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Λειτουργικά Έξοδα (σε Ευρώ)	4.466	5.199	6.067	6.699	7.520	8.320
Πωλήσεις (σε Ευρώ)	8.303	25.000	42.000	58.000	73.000	85.000
Περιθώριο Κέρδους	30%	35%	38%	40%	40%	40%
Μέσος Χρόνος Αποθεματοποίησης (σε Ημέρες)	240	210	210	210	210	210
Μέσος Χρόνος Είσπραξης (σε Ημέρες)	60	60	60	60	60	60
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης (σε Ημέρες)	40	40	40	40	40	40
Μικτά Κέρδη (σε Ευρώ)	-1.662	3.901	10.353	17.076	22.370	26.485

Στην κατηγορία αυτή οι πωλήσεις αναμένεται να ακολουθήσουν μια αύξηση περίπου κατά 200% το 2006, 70% το 2007, 38% το 2008, 26% το 2009 και 16% το 2010.

Στην κατηγορία αυτή, σχεδιάζεται τόσο η “εισαγωγή” νέων κωδικών τα επόμενα έτη (γλυκό και μαρμελάδα κάστανο, μαρμελάδα κυδώνι κλπ) όσο και η “εγκατάλειψη” ορισμένων από τους παλαιότερους (γλυκό και μαρμελάδα ακτινίδιο, γλυκό μήλο κλπ).

Επενδύσεις για τη συγκεκριμένη κατηγορία δεν περιλαμβάνονται στο τρέχον πενταετές πλάνο, καθώς θεωρείται ότι η εταιρεία μπορεί να ανταποκριθεί στην αυξημένη παραγωγή με το υπάρχων παραγωγικό της δυναμικό.

Το περιθώριο κέρδους της κατηγορίας αυξάνει, κυρίως λόγω της βελτίωσης της παραγωγικής δυναμικότητας που αποκτάται με την εμπειρία, αλλά και από την ανεύρεση οικονομικότερων Α' Υλών.

Το πιο αρνητικό χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής, αποτελεί ο πολύ αυξημένος χρόνος διατήρησης αποθεμάτων, ο οποίος οφείλεται στην έντονη εποχικότητα των φρούτων που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των γλυκών και των μαρμελάδων. Εξετάζονται λύσεις, όπως η ανεύρεση και χρησιμοποίηση φρούτων που διατηρούνται σε συνθήκες κατάψυξης, κάτι όμως δύσκολο για τα τωρινά δεδομένα του κλάδου των βιολογικών προϊόντων στη χώρα μας.

Ο μέσος χρόνος πληρωμής των οφειλών παραμένει σχετικά χαμηλός, εξαιτίας της πολιτικής της εταιρείας να πληρώνει άμεσα τους παραγωγούς με τους οποίους συνεργάζεται.

#### **4.1.4 Κατηγορία 4, «Άλευρα»**

Τα κύρια οικονομικά στοιχεία που αφορούν στην κατηγορία αυτή παρουσιάζονται στον πίνακα 4.3. Επισημαίνεται εξ αρχής η εξαιρετικά σημαντική συμφωνία της ΟΙΚΟΠΑΛ με την εταιρεία ΜΥΛΟΙ ΠΛΑΤΑΙΩΝ. Αυτή προβλέπει ότι οι ΜΥΛΟΙ ΠΛΑΤΑΙΩΝ θα απορροφούν όλη την πρωτογενή παραγωγή σιτηρών και καλαμποκιού της ΟΙΚΟΠΑΛ και στη συνέχεια θα την τροφοδοτούν απρόσκοπτα με άλευρα των τύπων αυτών. Τα προβλεπόμενα δε σημαντικά οικονομικά οφέλη της αμφίδρομης αυτής συνεργασίας, φαίνονται ξεκάθαρα κατά την ανάλυση που ακολουθεί.

Η κατηγορία των αλεύρων αναμένεται να παρουσιάσει τις μεγαλύτερες ποσοστιαίες αυξήσεις πωλήσεων την επόμενη πενταετία, της τάξης περίπου του 300% το 2006, 100% το 2007, 37% το 2008, 33% το 2009 και 15% το 2010.

Το παραπάνω γεγονός οφείλεται κυρίως στο ότι πολλοί κωδικοί της κατηγορίας («καλαμποκάλευρο», «αλεύρι σικάλεως», «αλεύρι κριθαριού») εισήχθησαν το τελευταίο τρίμηνο του 2005, οπότε την επόμενη διετία αναμένεται να δώσουν μεγάλη «ώθηση» σε ολόκληρη την κατηγορία.

Πέρα από αυτό, σχεδιάζεται η υιοθέτηση και νέων κωδικών, όπως το «αλεύρι ολικής άλεσης από μαλακό σιτάρι», η παραγωγή της πρώτης ύλης του οποίου (μαλακό σιτάρι) ήδη έχει ενταχθεί στο τρέχων καλλιεργητικό πρόγραμμα του τμήματος φυτικής παραγωγής της ΟΙΚΟΠΑΛ.

Πέρα από μια μικρή επένδυση που αφορούσε στην αγορά μιας συσκευαστικής μηχανής και έγινε στις αρχές του 2006, δεν προβλέπονται περαιτέρω επενδύσεις μέσα στην πενταετία για τη συγκεκριμένη κατηγορία.

Και εδώ το περιθώριο κέρδους αυξάνει τα πρώτα έτη, κάτι που κυρίως οφείλεται στην εξασφάλιση καλύτερων τιμών για τα υπό προμήθεια άλευρα, λόγω της

αμφίδρομης συνεργασίας με τους ΜΥΛΟΥΣ ΠΛΑΤΑΙΩΝ, αλλά και στην απόκτηση εμπειρίας κατά τη συσκευασία και την τυποποίηση των προϊόντων αυτών.

Ο μέσος χρόνος διατήρησης αποθεμάτων κρίνεται ικανοποιητικός και οφείλεται στη σχετικά μικρή διάρκεια ζωής των προϊόντων και φυσικά στην καλά συγχρονισμένη διεκπεραίωση των παραγγελιών από τον προμηθευτή των αλεύρων (ΜΥΛΟΙ ΠΛΑΤΑΙΩΝ).

Σπουδαία ιδιαιτερότητα της κατηγορίας αυτής, θετική ασφαλώς, αποτελεί η πολύ αυξημένη μέση διάρκεια εξόφλησης των οφειλών της ΟΙΚΟΠΑΛ. Και σε αυτό το γεγονός αποκλειστικό ρόλο παίζει η συνεργασία της εταιρείας με τους ΜΥΛΟΥΣ ΠΛΑΤΑΙΩΝ.

**Πίνακας 4.4 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 4 : «Άλευρα», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Λειτουργικά Έξοδα (σε Ευρώ)	4.466	5.199	6.067	6.699	7.520	8.320
Πωλήσεις (σε Ευρώ)	1.386	5.500	11.000	15.000	20.000	23.000
Περιθώριο Κέρδους	28%	33%	37%	40%	40%	40%
Μέσος Χρόνος Αποθεματοποίησης (σε Ημέρες)	5	7	7	7	7	7
Μέσος Χρόνος Είσπραξης (σε Ημέρες)	60	60	60	60	60	60
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης (σε Ημέρες)	40	150	150	150	150	150
Μικτά Κέρδη (σε Ευρώ)	-3.790	-3.034	-1.537	-124	1.170	1.685

#### 4.1.5 Κατηγορία 5, «Εποχιακά Προϊόντα»

Η τελευταία αυτή κατηγορία αποτελείται από διάφορα εποχιακά είδη που παράγονται ορισμένες μόνο περιόδους του έτους («Κουραμπιέδες» και «Μελομακάρονα»), έχουν όμως και θα συνεχίσουν να έχουν υπολογίσιμη συμβολή στις πωλήσεις της ΟΙΚΟΠΑΛ, αλλά και στο γενικότερο σχεδιασμό της εταιρείας.

Τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία που αφορούν στην κατηγορία αυτή, παρουσιάζονται στον πίνακα 4.5.

**Πίνακας 4.5 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 5 :  
«Εποχιακά Προϊόντα», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Λειτουργικά Έξοδα (σε Ευρώ)	1.584	1.804	2.108	2.333	2.617	2.896
Πωλήσεις (σε Ευρώ)	2.726	7.000	12.500	16.500	20.000	23.000
Περιθώριο Κέρδους	20%	33%	40%	45%	45%	45%
Μέσος Χρόνος Αποθεματοποίησης (σε Ημέρες)	3	5	5	5	5	5
Μέσος Χρόνος Είσπραξης (σε Ημέρες)	60	60	60	60	60	60
Μέσος Χρόνος Εξόφλησης (σε Ημέρες)	40	60	60	60	60	60
Μικτά Κέρδη (σε Ευρώ)	-934	626	3.052	5.292	6.623	7.734

Οι πωλήσεις στην κατηγορία των εποχιακών προϊόντων, αναμένεται να ακολουθήσουν ποσοστιαίες αυξήσεις περίπου 160% το 2006, 80% το 2007, 32% το 2008, 20% το 2009 και 15% το 2010.

Η άνοδος αυτή οφείλεται εκτός από το γενικότερο σχεδιασμό της επιχείρησης και στην εισαγωγή νέων κωδικών στην κατηγορία, όπως ενδεικτικά το «Πασχαλινό Τσουρέκι», που σχεδιάζεται να εισαχθεί το φετινό Πάσχα.

Επένδυση που αξιοποιείται και από αυτή την κατηγορία είναι εκείνη του εξοπλισμού ζαχαροπλαστικής, που έγινε ήδη στις αρχές του 2006 και παρουσιάστηκε και στην κατηγορία 2.

Το περιθώριο κέρδους αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά κατά το έτος 2006, κυρίως λόγω αύξησης της τιμής των προϊόντων, η οποία και είχε κρατηθεί χαμηλά το προηγούμενο έτος για διευκόλυνση της επιτυχούς “εισχώρησης” των προϊόντων στην αγορά. Επιπρόσθετη αύξηση στο περιθώριο κέρδους επιφέρει ο νέος εξοπλισμός με τις μεγαλύτερες παραγωγικές δυνατότητες, καθώς και η εξεύρεση οικονομικότερων πρώτων υλών.

Και σε αυτή την κατηγορία, όπως και στην κατηγορία 2, ο μέσος χρόνος εξόφλησης των οφειλών καθορίζεται από τη σχετική συμφωνία με το βασικό προμηθευτή Α' Υλών της κατηγορίας.

#### **4.2 Συγκεντρωτικά Οικονομικά Αποτελέσματα**

Στο τμήμα αυτό, παρουσιάζονται αθροιστικά τα οικονομικά στοιχεία για ολόκληρο το τμήμα μεταποίησης και επιχειρείται η σύνταξη των ετήσιων Ισολογισμών.

Παρουσιάζονται επίσης συνολικά και τα οικονομικά στοιχεία των επενδύσεων που προβλέπονται από το πενταετές πλάνο.

#### 4.2.1 Λειτουργικά Έξοδα

Προσδιορίζεται ότι ως λειτουργικά έξοδα θεωρούνται αυτά τα οποία δε σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή των προϊόντων, δεν συμπεριλαμβάνονται δηλαδή στο κόστος των προϊόντων.

Τα έξοδα αυτά παρουσιάζονται ανά κατηγορία στον πίνακα 4.6. Ο καταμερισμός τους σε κάθε μια από τις κατηγορίες προϊόντων γίνεται με βάση το χρόνο απασχόλησης του τμήματος μεταποίησης από κάθε κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται ότι οι 4 πρώτες κατηγορίες “απασχολούν” σε ίσο ποσοστό το τμήμα (υπολογίζεται σε 23% ανά κατηγορία), ενώ η κατηγορία «Εποχιακά Προϊόντα» σε ποσοστό περίπου 8%.

**Πίνακας 4.6 Συνολικά προβλεπόμενα λειτουργικά έξοδα του τμήματος μεταποίησης της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ**

Κατηγορία Εξόδων \ Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Μετακινήσεις / Ταξίδια	500	1.215	1.400	1.600	1.700	1.800
Μεταφορές	195	400	200	300	400	500
Επικοινωνίες / Υπηρεσίες	2.060	2.421	2.740	3.049	3.400	3.700
Άλλα μεταβλητά Έξοδα	4.330	5.300	6.300	7.000	8.000	9.000
Προσωπικό	4.310	4.310	4.980	5.579	6.240	6.840
Προβολή / Διαφήμιση	2.440	3.040	4.500	5.000	6.000	7.000
Ενοίκιο	4.439	4.653	4.895	5.140	5.396	5.670
Ασφάλιση / Συντήρηση	304	348	400	452	500	552
Άλλα Σταθερά Έξοδα	870	913	961	1.009	1.061	1.114
<b>Συνολικά Λειτουργικά Έξοδα</b>	<b>19.448</b>	<b>22.600</b>	<b>26.376</b>	<b>29.129</b>	<b>32.697</b>	<b>36.176</b>

Αναλύοντας τα παραπάνω νούμερα, παρατηρούμε μια σημαντική αύξηση στα έξοδα ταξιδίων και μεταφορών το 2006 σε σχέση με το 2005. Αυτή οφείλεται στη σχεδιαζόμενη διεύρυνση των δραστηριοτήτων της ΟΙΚΟΠΑΛ σε πολλές νέες γεωγραφικές περιοχές και στα αυξημένα έξοδα κίνησης που αυτή συνεπάγεται. Από το 2007, ωστόσο, όταν και προβλέπεται να γίνει η αγορά ενός ελαφρού μεταφορικού αυτοκινήτου, τα έξοδα αυτά συγκρατούνται σε χαμηλά, σχετικά, επίπεδα.

Τα έξοδα προβολής και διαφήμισης αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των λειτουργικών εξόδων, καθώς αναγνωρίζονται ως ιδιαίτερης σημασίας για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2005 αποτέλεσαν ένα ποσοστό 12,5% των συνολικών λειτουργικών εξόδων, ενώ το 2010 φτάνουν σε ποσοστό 19,5% αυτών.



Η κατηγορία «άλλα μεταβλητά έξοδα» περιλαμβάνει έξοδα όπως δευτερεύοντα υλικά συσκευασίας, γραφική ύλη, πετρέλαιο θέρμανσης, απορρυπαντικά, διάφορα έκτακτα έξοδα κλπ. Το μέγεθός τους κατ' έτος υπολογίζεται προσεγγιστικά.

Η κατηγορία «άλλα σταθερά έξοδα» περιλαμβάνει κάποια, όπως κόστος πιστοποίησης, εισφορές σε διάφορους φορείς (π.χ. επιμελητήριο) κλπ. Σε αυτή την περίπτωση προστίθεται ένα μικρό ποσοστό αύξησης (περίπου 5%) για κάθε έτος.

Οι υπόλοιπες κατηγορίες εξόδων υπολογίζονται επίσης με προσεγγιστικές εκτιμήσεις και συνυπολογισμό κάποιων ετήσιων αυξήσεων.

#### **4.2.2 Ανάλυση Επενδύσεων**

Οι επενδύσεις στις οποίες σχεδιάζει να προβεί η εταιρεία, είναι σχετικά συγκρατημένες, δεδομένης της οικονομικής κατάστασης και δυνατότητάς της. Φανερώνουν δε, τις κατηγορίες εκείνες τις οποίες η ΟΙΚΟΠΑΛ θεωρεί πιο προσοδοφόρες και επιχειρεί να στηρίξει πιο άμεσα, ωστόσο γίνεται προσπάθεια οι επενδύσεις αυτές να μπορούν να αξιοποιηθούν σε περισσότερες από μια κατηγορίες προϊόντων της εταιρείας (π.χ. το ζυμωτήριο για τα είδη ζαχαροπλαστικής και για τον τραχανά).

Έτσι, το τρέχων έτος σχεδιαζόταν και ήδη υλοποιήθηκε η αγορά εξοπλισμού ζαχαροπλαστικής, ο οποίος παραγωγικά βοηθά τις κατηγορίες 2. «Κουλουράκια» και 5. «Εποχιακά Προϊόντα» και σε μικρότερο βαθμό την κατηγορία 1. «Προϊόντα Δημητριακών» (χρησιμοποιείται το ζυμωτήριο). Το κόστος του εξοπλισμού αυτού ανήλθε στο ποσό των 4.410 Ευρώ.

Επίσης, αγοράστηκε και μια μικρή συσκευαστική - κλειστική μηχανή, που χρησιμοποιείται για τη συσκευασία τόσο των προϊόντων δημητριακών όσο και των αλεύρων, με κόστος περίπου 100 Ευρώ.

Για το έτος 2007 προγραμματίζεται η αγορά ενός ξηραντηρίου ζυμαρικών, το οποίο θα χρησιμοποιείται για την ταχεία ξήρανση των προϊόντων της κατηγορίας 1, σε τεχνητές συνθήκες, σε αντίθεση με ό,τι γίνεται σήμερα. Το μηχάνημα αυτό θα είναι μικρής παραγωγικής δυναμικότητας (αλλά πλήρως επαρκούς για τις ανάγκες της εταιρείας), με ικανότητα ξήρανσης 100 kg προϊόντος ανά κύκλο και φυσικά θα πληροί όλες τις σύγχρονες προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής (πλήρως ανοξείδωτο κλπ). Το κόστος του θα ανέρχεται περίπου στο ποσό των 7.000 Ευρώ.

Το ίδιο έτος προβλέπεται και η αγορά ενός μικρού μεταφορικού αυτοκινήτου, της μέσης κατηγορίας, ωφέλιμου φορτίου κάτω του ενός τόνου. Από μια σύντομη έρευνα της συγκεκριμένης αγοράς, το κόστος υπολογίζεται περίπου στο ύψος των 14.000 Ευρώ. Η προτίμηση στρέφεται δε προς δύο μοντέλα, το *FORD Transit Connect* και το *PEUGEOT Partner*. Το τελευταίο μάλιστα διατίθεται και σε έκδοση με πετρελαιοκινητήρα, που κρίνεται ιδιαίτερα συμφέρων από οικονομικής άποψης. Σε κάθε περίπτωση, πριν την αγορά θα γίνει ενδελεχής έρευνα αγοράς για να επιλεγεί η πιο αποδοτική για την εταιρεία προσφορά.

Οι επενδύσεις αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 4.7, όπως επίσης και οι ετήσιες αποσβέσεις τους.

**Πίνακας 4.7 Ανάλυση των προβλεπόμενων επενδύσεων της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ για την πενταετία 2006-2010 (οι τιμές είναι σε Ευρώ)**

Κατηγορία \ Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Νέες επενδύσεις σε κτίρια	0	0	0	0	0	0
Νέες επενδύσεις σε εξοπλισμό	0	4.504	7.000	0	0	0
Άλλου είδους νέες επενδύσεις	1.166	0	14.000	0	0	0
<b>Συνολικές νέες Επενδύσεις</b>	<b>1.166</b>	<b>4.504</b>	<b>21.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ετήσιες Αποσβέσεις επενδύσεων		233	1.054	5.254	5.254	5.254

#### 4.2.3 Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης

Οι προβλεπόμενοι ετήσιοι Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης της ΟΙΚΟΠΑΛ για την εξεταζόμενη πενταετία, όπως προκύπτουν από τη σύνθεση των χρηματοοικονομικών στοιχείων της κάθε κατηγορίας προϊόντων, παρουσιάζονται στον πίνακα 4.8.

**Πίνακας 4.8 Ετήσιοι προβλεπόμενοι Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Κατηγορία \ Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Συνολικές Πωλήσεις	22.842	68.500	118.500	161.500	205.000	239.000
- Κόστος Πωληθέντων	16.447	45.065	73.150	93.925	119.250	139.000
= Μεικτό Περιθώριο Κέρδους	6.395	23.435	45.350	67.575	85.750	100.000
+ Άλλα Λειτουργικά Έσοδα	1.270	1.520	2.000	2.500	3.000	3.500
- Λειτουργικά Έξοδα	19.448	22.600	26.376	29.129	32.697	36.176
- Ετήσιες Αποσβέσεις	8.700	233	1.054	5.254	5.254	5.254
<b>= Κέρδη προ Τόκων και Φόρων</b>	<b>-20.483</b>	<b>2.122</b>	<b>19.920</b>	<b>35.692</b>	<b>50.799</b>	<b>62.070</b>
- Τόκοι	73	1.346	2.981	2.307	711	0
<b>= Κέρδη προ Φόρων</b>	<b>-20.556</b>	<b>776</b>	<b>16.939</b>	<b>33.385</b>	<b>50.087</b>	<b>62.070</b>
- Φόροι	0	85	1.694	3.338	5.009	6.207
<b>= Κέρδη μετά από Φόρους</b>	<b>-20.556</b>	<b>690</b>	<b>15.245</b>	<b>30.046</b>	<b>45.079</b>	<b>55.863</b>

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, η εταιρεία το 2006 θα έρθει σε μια κατάσταση ισορροπίας, ενώ από το 2007 αναμένεται να αρχίσει να εμφανίζει κέρδη, με σημαντικά ποσοστά αύξησης κάθε έτος και συγκεκριμένα, περίπου κατά 100% το 2008, κατά 50% το 2009 και κατά 25% το 2010, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Τα αντίστοιχα ποσοστά αύξησης των πωλήσεων είναι 200% το 2006, 73% το 2007, 36% το 2008, 27% το 2009 και 16,5% το 2010, σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

#### 4.2.4 Ισολογισμοί – Δείκτες

Στο σημείο αυτό, επιχειρείται η σύνταξη των προβλεπόμενων ετήσιων Ισολογισμών της ΟΙΚΟΠΑΛ για την πενταετία 2006 – 2010. Η μορφή των Ισολογισμών κρίθηκε σκόπιμο να διατηρηθεί όσο πιο απλή γίνεται, περιλαμβάνοντας τις βασικές συνιστώσες των. Αυτό, λόγω δυσκολίας εύρεσης λεπτομερών στοιχείων, καθώς η εταιρεία δεν είχε ποτέ έως τώρα συντάξει Ισολογισμό, αλλά κυρίως διότι διαφορετικά θα ήταν δύσχρηστοι ως εργαλεία management για την εταιρεία.

Έτσι, στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι προβλεπόμενοι ετήσιοι Ισολογισμοί της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ για την επόμενη πενταετία. Στον ίδιο πίνακα εμφανίζονται και οι ανάγκες της εταιρείας σε κεφάλαιο κίνησης, για το ίδιο χρονικό διάστημα.

**Πίνακας 4.9 Ενδεικτικοί προβλεπόμενοι Ισολογισμοί της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>						
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<b>8.216</b>	<b>28.901</b>	<b>61.509</b>	<b>68.830</b>	<b>76.489</b>	<b>112.855</b>
Πάγιο Ενεργητικό	1.166	5.436	25.382	20.128	14.873	9.619
Αποθέματα	2.600	12.048	16.377	21.786	27.449	31.964
Απαιτήσεις	4.450	11.417	19.750	26.917	34.167	39.833
Ταμείο	0	0	0	0	0	31.438
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<b>8.216</b>	<b>28.901</b>	<b>61.509</b>	<b>68.830</b>	<b>76.489</b>	<b>112.855</b>
Ίδια Κεφάλαια	6.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Αποθεματικό Κερδών	0	-20.556	-19.866	-4.621	25.426	70.505
Δάνεια	1.216	22.434	49.680	38.447	11.855	0
Τρέχουσες Υποχρεώσεις	1.000	7.024	11.695	15.004	19.208	22.350
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>4.834</b>	<b>-5.992</b>	<b>-25.248</b>	<b>-4.748</b>	<b>30.552</b>	<b>80.885</b>

Μια σύντομη “ματιά” στον παραπάνω πίνακα φανερώνει τα εξής :

- Τα αποθέματα της εταιρείας αυξάνονται κάθε χρόνο, αλλά με μειούμενο ρυθμό
- Επισημαίνεται η ανάγκη για σύναψη δανείων, με μέγιστες απαιτήσεις τα έτη 2007 και 2008
- Μόλις το 2010 θα καταστεί εφικτό η εταιρεία να “κρατήσει” κάποια χρήματα στο ταμείο της
- Αποδεικνύεται η αναγκαιότητα της αύξησης των Ιδίων Κεφαλαίων από 6.000 σε 20.000 Ευρώ από το έτος 2006

Αν θα θέλαμε, τέλος, να εξάγουμε ορισμένους ενδεικτικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες που αφορούν τη λειτουργία της επιχείρησης την υπό μελέτη πενταετία, θα είχαμε τα αποτελέσματα που φαίνονται στον πίνακα 4.10.

**Πίνακας 4.10 Ενδεικτικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες για την εταιρεία ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)**

Δείκτες \ Έτος	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ</b>						
Μεικτό Περιθώριο Κέρδους (ΚΙΠΤΦ / Πωλήσεις)	-90%	3%	17%	22%	25%	26%
Αποδοτικότητα Ενεργητικού (ΚΙΠΤΦ / Συνολικό Ενεργητικό)	-249%	7%	32%	52%	66%	55%
<b>ΜΟΧΛΕΥΣΗ</b>						
Συνολικός Δανεισμός / Συνολικό Ενεργητικό	27%	102%	100%	78%	41%	20%

Οι δύο πρώτοι δείκτες φανερώνουν το πώς βελτιώνονται οι συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης και αξιοποιείται το Ενεργητικό της.

Ο δείκτης της μόχλευσης, παρουσιάζει μια τεράστια δανειακή επιβάρυνση για την εταιρεία, την τριετία 2006 – 2008. Το στοιχείο αυτό, ενώ είναι αναγκαίο για τη χρηματοδότηση της έντονης ανάπτυξης και του ρυθμού μεγέθυνσης της επιχείρησης, εντούτοις χρειάζεται μεγάλη προσοχή από τη διοίκηση, καθώς ενέχει αυξημένο χρηματοοικονομικό κίνδυνο.

#### **4.3 Αξιολόγηση της επίδοσης της εταιρείας το πρώτο τρίμηνο του 2006**

Στο τελευταίο αυτό μέρος της μελέτης, διενεργείται μια εξέταση της επίδοσης του τμήματος μεταποίησης της ΟΙΚΟΠΑΛ τους πρώτους μήνες του 2006, κυρίως από τη σκοπιά των πωλήσεων, ώστε να ελεγχθεί κατά πόσο συγκλίνει ή όχι στους τεθέντες στόχους.

Στον πίνακα λοιπόν που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι συνολικές πωλήσεις του τμήματος τους πρώτους μήνες του τρέχοντος έτους, σε αντιδιαστολή με τους αντίστοιχους μήνες του προηγούμενου έτους.

**Πίνακας 4.11 Σύγκριση της επίδοσης της ΟΙΚΟΠΑΛ από πλευράς πωλήσεων, το πρώτο τρίμηνο του 2005 και 2006**

	2005	2006	Άνοδος
Ιανουάριος	874	3.995	357%
Φεβρουάριος	1.855	4.117	122%
Μάρτιος	1.040	3.949	280%
<b>Σύνολο</b>	<b>3.770</b>	<b>12.061</b>	<b>220%</b>

Όπως λοιπόν δείχνουν τα στοιχεία, η εταιρεία βρίσκεται μέσα στους στόχους που έχει θέσει, από άποψης πωλήσεων τουλάχιστον, που αποτελούν και το κρισιμότερο κομμάτι του όλου εγχειρήματος. Τιθέμενο σε ισχύ το παρών αναπτυξιακό σχέδιο από τη διοίκηση της ΟΙΚΟΠΑΛ, φαίνεται πως ήδη από το πρώτο τρίμηνο του 2006 δείχνει τη χρησιμότητά του και αποδίδει καρπούς.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

1. Σπαθή Παύλου, 1999. Χρηματοοικονομική Διοίκηση Γεωργικών Επιχειρήσεων και Εκμεταλλεύσεων. Εκδόσεις Στοχαστής – Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
2. Walsh Ciaran, 1996. Αριθμοδείκτες και Management, τρίτη έκδοση. Εκδόσεις Πατάκη.
3. Φωτόπουλος Χρήστος, 2000. Βιολογική Γεωργία, κόστος, αποδοτικότητα, ανάλυση αγοράς & στρατηγικές marketing, 2<sup>η</sup> έκδοση. ΕΘ.Ι.ΑΓ.Ε, Ι.Γ.Ε.Κ.Ε.
4. Χρυσοχοΐδης Γεώργιος, 2004. Σημειώσεις μαθήματος «Marketing Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων». Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

### **ΞΕΝΗ**

1. Doyle Peter, 1994. Marketing Management and Strategy. Prentice Hall.
2. Gabriel Yiannis, Fineman Stephen, Sims David, 1999. Organizing & Organizations, 2<sup>nd</sup> edition. SAGE Publications.
3. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, 2004. Concepts in Strategic management and Business Policy, 9<sup>th</sup> edition. Pearson – Prentice Hall.

### **ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ**

1. Δικτυακός τόπος Οργανισμού Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών Προϊόντων ΔΗΩ – [www.dionet.gr](http://www.dionet.gr)
2. Δικτυακός τόπος Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων – [www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

- Πίνακας 1.1 Οι κυριότεροι προμηθευτές της ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. το έτος 2005
- Πίνακας 1.2 Παρουσίαση των πελατών της ΟΙΚΟΠΑΛ ανά περιοχή
- Πίνακας 1.3 Συνεισφορά κάθε κατηγορίας προϊόντων στις πωλήσεις του τμήματος μεταποίησης για το έτος 2005
- Πίνακας 1.4 Κυριότερα προϊόντα από άποψης ποσοτικών πωλήσεων για το έτος 2005
- Πίνακας 1.5 Έσοδα της ΟΙΚΟΠΑΛ (2003-2006)
- Πίνακας 1.6 Συνολικά ετήσια έξοδα της ΟΙΚΟΠΑΛ Ε.Ε. (2003-2006)
- Πίνακας 1.7 Οικονομικά Αποτελέσματα της ΟΙΚΟΠΑΛ (2003-2006)
- Πίνακας 2.1 Εξέλιξη των βιολογικά καλλιεργούμενων εκτάσεων στη χώρα μας
- Πίνακας 2.2 Εξέλιξη του αριθμού των επιχειρηματιών στη χώρα μας
- Πίνακας 2.3 Αριθμός μεταποιητικών επιχειρήσεων στη χώρα μας, ανά κατηγορία προϊόντος (2004)
- Πίνακας 2.4 Σύνθεση των δυνάμεων του περιβάλλοντος της ΟΙΚΟΠΑΛ, με τη μορφή της SWOT Analysis
- Πίνακας 4.1 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 1 : «Προϊόντα Δημητριακών», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.2 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 2 : «Κουλουράκια», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.3 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 3 : «Γλυκά Κουταλιού-Μαρμελάδες», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.4 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 4 : «Άλευρα», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.5 Βασικά προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία για την Κατηγορία 5 : «Εποχιακά Προϊόντα», της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.6 Συνολικά προβλεπόμενα λειτουργικά έξοδα του τμήματος μεταποίησης της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ
- Πίνακας 4.7 Ανάλυση των προβλεπόμενων επενδύσεων της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ για την πενταετία 2006-2010 (οι τιμές είναι σε Ευρώ)
- Πίνακας 4.8 Ετήσιοι προβλεπόμενοι Λογαριασμοί Αποτελεσμάτων Χρήσης της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.9 Ενδεικτικοί προβλεπόμενοι Ισολογισμοί της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.10 Ενδεικτικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες για την εταιρεία ΟΙΚΟΠΑΛ (2006-2010)
- Πίνακας 4.11 Σύγκριση της επίδοσης της ΟΙΚΟΠΑΛ από πλευράς πωλήσεων, το πρώτο τρίμηνο του 2005 και 2006

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Μηνιαία κατανομή των εσόδων της ΟΙΚΟΠΑΑ το έτος 2005

Διάγραμμα 2.1 Ποσοστιαία κατανομή των μεταποιητικών επιχειρήσεων ανά κατηγορία προϊόντος το έτος 2004 (Πηγή : Οργανισμός Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών Προϊόντων ΔΗΩ)

Σχήμα 2.1 Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο

Σχήμα 2.2 Ενδεικτικό οργανόγραμμα της εταιρείας ΟΙΚΟΠΑΑ

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΠΑΑ

<b>Α.Α.</b>	<b>ΚΩΔΙΚΟΣ</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ</b>
1	1.1	Τραχανάς Γλυκός
2	1.2	Τραχανάς Ξινός
3	1.3	Πλιγούρι
4	2.1	Πτι – Φουρ
5	2.2	Κουλουράκια Λαδιού
6	2.3	Κουλουράκια Κανέλας
7	2.4	Παξιμαδάκια Κανέλας
8	3.1.1	Γλυκό Κουταλιού Πορτοκάλι
9	3.1.2	Γλυκό Κουταλιού Κολοκύθι
10	3.1.3	Γλυκό Κουταλιού Κυδώνι
11	3.1.4	Γλυκό Κουταλιού Καρπούζι
12	3.1.5	Γλυκό Κουταλιού Κεράσι
13	3.1.6	Γλυκό Κουταλιού Πέργαμο
14	3.1.7	Γλυκό Κουταλιού Σύκο
15	3.1.8	Γλυκό Κουταλιού Καρύδι
16	3.1.9	Γλυκό Κουταλιού Μήλο
17	3.2.1	Μαρμελάδα Πορτοκάλι
18	3.2.2	Μαρμελάδα Βερίκοκο
19	3.2.3	Μαρμελάδα Κορόμηλο
20	3.2.4	Μαρμελάδα Σύκο
21	3.2.5	Μαρμελάδα Κεράσι
22	3.2.6	Μαρμελάδα Δαμάσκηνο
23	3.2.7	Μαρμελάδα Πέργαμο
24	3.2.8	Μαρμελάδα Ακτινίδιο
25	4.1	Αλεύρι Χωριάτικο
26	4.2	Αλεύρι Ολικής Άλεσης
27	4.3	Σιμιγδάλι Ψιλό
28	4.4	Καλαμποκάλευρο
29	4.5	Αλεύρι Σίκαλης Ολικής Άλεσης
30	4.6	Αλεύρι Κριθαριού Ολικής Άλεσης
31	5.1	Κουραμπιέδες
32	5.2	Μελομακάρονα

