



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

**«Επιχειρηματικό σχέδιο για τη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων
βιολογικής γεωργίας της εταιρείας Bioforum A.E.»**

Σπυρίδων Χαντζάρας

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Παναγιώτης Ρόδης, Καθηγητής ΓΠΑ

Παύλος Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Ανάπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Κων/νος Τσιμπούκας, Ανάπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2006

Στους γονείς μου Αλέξανδρο και Ελένη Χαντζάρα

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πέτρο Σολδάτο για τις συμβουλές και την καθοδήγηση που μου παρείχε.

Ευχαριστώ επίσης προσωπικά τον Δρ. Νίκο Θεοδοσάκη πρόεδρο της Bioforum A.E. καθώς και όλο το προσωπικό της εταιρείας για τις πληροφορίες και το πνεύμα συνεργασίας που έδειξε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη Γραμματεία του Μεσογειακού τμήματος της IFOAM που βρίσκεται στο Ηράκλειο Κρήτης για την παραχώρηση πολύτιμου υλικού σχετικά με την αγορά βιολογικών προϊόντων, καθώς και τους εμπλεκόμενους στη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων των Συνεταιρισμών Κρουσώνα, Ασιτών και Μαράθου που μου μετέφεραν πολύτιμες πρακτικές πληροφορίες για τα προβλήματα και τις προοπτικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μεταποίησης αγροτικών προϊόντων. Πολύτιμη υπήρξε και η προσφορά του συμφοιτητή μου Κώστα Χάμου στελέχους της εταιρείας μεταποίησης βιολογικών προϊόντων ΟΙΚΟΠΑΛ Ο.Ε.

<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u>	<u>ΣΕΛΙΔΑ</u>
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
2. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
Α ΜΕΡΟΣ	
A 1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	
A 1.1 Ιστορικά στοιχεία	9
A 1.2 Αποστολή-Σκοποί-Στόχοι	10-11
A 1.3 Υφιστάμενη κατάσταση	
A 1.3.1 Τομέας Παραγωγής	11-14
A 1.3.2 Εμπορικός τομέας	14-16
A 1.3.3 Μελλοντικά σχέδια	16-18
A 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	
A 2.1 Οικονομικά μεγέθη	18-20
A 2.2 Συμπεράσματα	20
A 3. ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	
A 3.1 Προϊόντα μεταποίησης	21-23
A 3.2 Ο κλάδος της μεταποίησης βιολογικών προϊόντων	
A 3.2.1 Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα	23-25
A 3.2.2 Οι τάσεις στον κλάδο. Παρόν και μέλλον	25-27
A 3.2.3 Κανάλια διανομής. Ευκαιρίες και απειλές	27-28
A 3.2.4 Κυβερνητικές ρυθμίσεις	29
A 4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	29-32
Β ΜΕΡΟΣ	
B 1. ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	
B 1.1 Η αγορά στόχος	33-35
B 1.2 Ανταγωνισμός	36-38
B 1.3 Το πρόγραμμα μάρκετινγκ	38-45
B 2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	
B 2.1 Τοποθεσία. Κτιριακές εγκαταστάσεις	45-46
B 2.2 Μηχανολογικός & λοιπός εξοπλισμός	46-47
B 2.3 Ανθρώπινο Δυναμικό	47
B 2.4 Κόστος Πιστοποίησης και Ποιότητας	48
B 2.5 Κόστος Α Υλών και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων	48-50
B 3. ΣΧΕΔΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	50-51

B 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	
B 4.1. Αποτελέσματα χρήσης 2006 – 2010	51-62
B 4.2. Αξιολόγηση της επένδυσης	62-68
B 4.3 Προβλεπόμενοι ισολογισμοί	68-70
B 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71-80
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82-84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	
Α. Καλλιεργητικά στοιχεία	85-95
Β. Υφιστάμενη κατάσταση: Μεταποίηση-Οικονομικές καταστάσεις	96-107
Γ. Σχέδιο Μάρκετινγκ	108-121
Δ. Λειτουργικό σχέδιο. Προσφορές εταιρειών	122-137

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζουμε την προσπάθεια μιας δυναμικής καθετοποιημένης εταιρείας παραγωγής και εμπορίας βιολογικών προϊόντων να εισέλθει με νέες προοπτικές στο χώρο της μεταποίησης . Η εταιρεία Bioforum A.E. – την οποία αφορά η μελέτη-, παρουσιάζει ενδιαφέρον από πολλές απόψεις. Είναι περιφερειακή επιχείρηση με κοινωνική ευαισθησία και έχει χαρακτηριστεί ως παράδειγμα της λεγόμενης πράσινης επιχειρηματικότητας. Συστάθηκε από νέους επιστήμονες με όραμα να αποτελέσει κέντρο προώθησης του κινήματος της βιολογικής γεωργίας στην Κρήτη. Η προσπάθεια των ιδρυτών της να καταστήσουν το κοινό της Κρήτης ενήμερο και συνειδητοποιημένο ως προς τις διατροφικές του συνήθειες και ο ευρύτερος προβληματισμός για περιβαλλοντικά και κοινωνικά θέματα, την διακρίνουν από άλλες εταιρείες του κλάδου. Σε αυτά τα πλαίσια γεννήθηκε η ανάγκη για δημιουργία μονάδας μεταποίησης των αγροτικών της προϊόντων κάτω από το δικό της ποιοτικό έλεγχο, ώστε να απαντήσει στις ανάγκες του σύγχρονου βιοκαταναλωτή.

Στα πλαίσια της μελέτης θα παρουσιαστεί η εταιρεία ως προς τις παραγωγικές και εμπορικές της δραστηριότητες, θα περιγραφεί το μικροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο κινείται και στη συνέχεια θα επικεντρωθούμε στον μεταποιητικό τομέα, στο λειτουργικό και οικονομικό σχέδιο της νέας επένδυσης.

Θα ήθελα να προσθέσω εισαγωγικά και μια προσωπική άποψη. Η συνεργασία αυτή της εταιρείας και του Γεωπονικού Πανεπιστημίου που αναπτύχθηκε μέσω εμού εύχομαι πραγματικά να έχει συνέχεια και με άλλους μεταπτυχιακούς φοιτητές. Η εταιρεία έχει ερευνητικό ενδιαφέρον τόσο οικονομοτεχνικό όσο και γεωτεχνικό. Η Διοίκηση της χαρακτηρίζεται από ανοικτό και ερευνητικό πνεύμα και αποτελεί αρωγό σε τέτοιες προσπάθειες.

2.ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζουμε το επιχειρηματικό σχέδιο για τη δημιουργία μονάδας μεταποίησης αγροτικών προϊόντων βιολογικής γεωργίας της εταιρείας Bioforum A.E. , κρητικής εταιρείας παραγωγής και εμπορίας βιολογικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία διαθέτει προϊόντα μεταποίησης στους πελάτες της, τα οποία παράγονται υπό καθεστώς φασόν από συνεργαζόμενο οικοτεχνικό συνεταιρισμό. Το επιχειρηματικό σχέδιο μελετά την προοπτική επένδυσης για δημιουργία μονάδας μεταποίησης υπό τον πλήρη έλεγχο της Bioforum A.E. ώστε αφενός να μειωθεί το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων, και αφετέρου τα τελευταία να διαθέτουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που επιθυμεί η εταιρεία. Με τη δημιουργία ιδιόκτητης μονάδας θα επιδιωχθεί η προώθηση τυποποιημένων βιολογικών προϊόντων με την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής.

Στο πρώτο μέρος της μελέτης παρουσιάζουμε την υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας. Παρουσιάζουμε το όραμα και τους στόχους της, τους τομείς δραστηριότητας της, τα προϊόντα μεταποίησης που ήδη παρέχει στους πελάτες της και που επιδιώκει να προσφέρει με νέα υψηλότερα ποιοτικά κριτήρια. Επίσης παραθέτουμε και αναλύουμε τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας και περιγράφουμε το μικροοικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Στο τέλος του πρώτου μέρους παραθέτουμε SWOT ανάλυση της Bioforum A.E.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης ασχολούμαστε με το σχέδιο μάρκετινγκ της εταιρείας δίνοντας στοιχεία για την αγορά-στόχο, περιγράφουμε το λειτουργικό σχέδιο της επένδυσης, μελετάμε την πορεία της επένδυσης στην πενταετία 2006-2010 και αξιολογούμε την επένδυση. Στη συνέχεια με βάση τα συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου, προχωράμε σε προτάσεις για το σχεδιασμό της νέας επένδυσης.

A ΜΕΡΟΣ

A 1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

A 1.1 Ιστορικά στοιχεία

Η εταιρεία Bioforum Α.Ε ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία προϊόντων βιολογικής γεωργίας. Ιδρύθηκε το 1996 ως Ο.Ε. και το 1997 μετατράπηκε σε Α.Ε. και εδρεύει στο Ηράκλειο Κρήτης. Ιδρυτικά της μέλη είναι ο Δρ. Νίκος Θεοδοσάκης Γεωγράφος / Οικονομολόγος, ο κ. Ανδρόγειος Αλεξανδράκης οικονομολόγος ενώ λίγο αργότερα συμμετείχε και ο κ. Σωτήρης Μπαμπαγιούρης Τεχνολόγος-Γεωπόνος. Σήμερα η εταιρεία διαθέτει 16 εταίρους. Είναι η μόνη καθετοποιημένη επιχείρηση βιολογικών προϊόντων στην Κρήτη. Διαθέτει κτήμα φυτικής παραγωγής, κτήμα ζωικής παραγωγής και τρία καταστήματα λιανικής στην πόλη του Ηρακλείου. Επιπλέον, σε συνεργασία με το Γυναικείο Συνεταιρισμό Ασितών μεταποιεί δικά της προϊόντα. Αρχικά η εταιρεία παρήγαγε τα προϊόντα της σε διάφορα αγροτεμάχια της περιοχής Αρχανών Ηρακλείου και από το 1998 σε ενιαίο κτήμα στο δημοτικό διαμέρισμα Σκαλανίου του δήμου Ηρακλείου όπου και η έδρα της εταιρείας. Την ίδια χρονιά (1998) ανοίγει το πρώτο κατάστημα της στην οδό Αγίου Τίτου στο κέντρο του Ηρακλείου. Το 1999 ανοίγει το δεύτερο κατάστημα στην οδό Εθνικής Αντιστάσεως 13 στην Κηπούπολη Ηρακλείου και το 2000 το τρίτο στην Γ. Γεωργιάδη 64 στο Μασταμπά Ηρακλείου. Από το 2002 συνεργάζεται με ομάδες βιοκαλλιεργητών στο οροπέδιο Λιβάδι του Δήμου Κρουσώνα παρακολουθώντας τις καλλιέργειες τους και διακινώντας τα προϊόντα τους. Το 2003 επεκτείνει τις δραστηριότητες της και στην βιολογική κτηνοτροφία δημιουργώντας κτήμα ζωικής παραγωγής που βρίσκεται αυτή τη στιγμή σε μεταβατικό στάδιο. Στο χώρο της μεταποίησης δραστηριοποιείται από το 2001 σε συνεργασία με το Συνεταιρισμό Γυναικών Ασितών με παραγωγή προϊόντων υπό καθεστώς φασόν. Πιστοποιείται για όλες τις δραστηριότητες της από τους Οργανισμούς Ελέγχου και Πιστοποίησης Βιολογικών προϊόντων (BIOΕΛΛΑΣ , ΔΗΩ).

A 1.2 Αποστολή-Σκοποί-Στόχοι

Η εταιρεία ιδρύθηκε από άτομα τα οποία πιστεύουν στη δυναμική της βιολογικής γεωργίας ως ένα φιλοπεριβαλλοντικό και κοινωνικό κίνημα. Όραμα της εταιρείας είναι να αποτελέσει ένα φόρουμ (εξ ου και το όνομα της) για τη διάδοση στο κοινό της Κρήτης της φιλοσοφίας για στήριξη ηπιότερων μορφών γεωργίας, για δημιουργία συνείδησης που μέσω της διατροφής με προϊόντα βιολογικής γεωργίας να στηρίζει την αειφόρο¹ ανάπτυξη. Για το σκοπό αυτό, η εταιρεία προχωρά σε συνεχή ενημέρωση των πελατών της για τα προϊόντα της, τους τρόπους παραγωγής, για θέματα διατροφής και περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης μέσω φυλλαδίων στα καταστήματα λιανικής. Επιπλέον επιτρέπει την επίσκεψη στα κτήματα φυτικής και ζωικής παραγωγής και έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό των καταστημάτων για παροχή πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα και την παραγωγή. Αυτή η προσέγγιση, πέρα από τα αμιγώς οικονομικά αποτελέσματα που δημιουργεί (σταθερή πελατεία), οδηγεί σε απόκτηση κοινωνικής συνείδησης υπέρ της αειφόρου ανάπτυξης στην πόλη του Ηρακλείου που αποτελεί βασικό πυλώνα για τη λειτουργία της εταιρείας ως κέντρου προώθησης της βιολογικής γεωργίας².

Σκοπός της εταιρείας σύμφωνα με το καταστατικό της είναι 1) η στήριξη και προώθηση της βιολογικής και βιοδυναμικής καλλιέργειας και των επιμέρους περιβαλλοντικών ενεργειών με στόχο την παραγωγή βιολογικών, βιοδυναμικών³ προϊόντων και την αξιοποίηση τους με τον καλύτερα επιθυμητό για την εταιρεία τρόπο και 2) η στήριξη και προώθηση παρεμβάσεων (με βιολογικές τεχνικές και μεθόδους) σε όλο τον πρωτογενή τομέα της οικονομίας και η προώθηση και αξιοποίηση των παραγόμενων βιολογικών προϊόντων. Οι εταίροι δεσμεύονται βάσει του καταστατικού να κατευθύνουν τις δραστηριότητες της εταιρείας με βάση τις ακόλουθες αρχές:

¹ Αειφόρος ανάπτυξη σύμφωνα με την επιτροπή Bruntland σημαίνει ότι οι ανάγκες του σήμερα ικανοποιούνται χωρίς να περιορίζονται οι δυνατότητες των μελλοντικών γενεών.

² Βλ. Πρακτικά ημερίδας IFOAM, «Βιώσιμη περιφερειακή ανάπτυξη και συντηρούμενη αγροτική εκμετάλλευση»

³ Το προϊόν που παράγεται σύμφωνα με τις αρχές του Rudolf Steiner όπως έγιναν γνωστές το 1924

- προστασία και βελτίωση του περιβάλλοντος
- προστασία παραγωγών και καταναλωτών από τις επιπτώσεις των συνθετικών φαρμάκων και λιπασμάτων

Μέσα στους στόχους της εταιρείας ήταν η δημιουργία καταστημάτων και η παροχή συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης σε ομάδες παραγωγών προϊόντων βιολογικής γεωργίας καθώς και η δημιουργία μονάδας επεξεργασίας αγροτικών προϊόντων. Ενώ οι δύο πρώτοι έχουν επιτευχθεί ο τρίτος αποτελεί ζητούμενο. Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί ακριβώς να βοηθήσει την Bioforum στην επίτευξη και αυτού του στόχου.

A 1.3 Υφιστάμενη κατάσταση

Η εταιρεία έχει ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward vertical integration) και όπως θα δούμε ως ένα βαθμό και προς τα πίσω (backward vertical integration), όσον αφορά στη λίπανση και φυτοπροστασία του κτήματος φυτικής παραγωγής και στο σιτηρέσιο του κτήματος ζωικής παραγωγής. Κρίναμε αναγκαίο για την πληρέστερη απεικόνιση της Bioforum Α.Ε. να περιγράψουμε κάθε τομέα της ξεχωριστά. Πιο συγκεκριμένα θεωρήσαμε ότι η εταιρεία αποτελείται από δύο τομείς:

- Τομέα παραγωγής: περιλαμβάνει τα κτήματα φυτικής και ζωικής παραγωγής και τον τομέα μεταποίησης
- Εμπορικό τομέα: περιλαμβάνει τα καταστήματα λιανικής πώλησης και τη χονδρική πώληση σε ξενοδοχεία. Στα καταστήματα διοχετεύονται και προϊόντα από προμηθευτές εσωτερικού- εξωτερικού και από συνεργαζόμενες ομάδες βιοκαλλιεργητών της Κρήτης.

A 1.3.1 ΤΟΜΕΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Κτήμα φυτικής παραγωγής: Βρίσκεται στο Σκαλάνι Ηρακλείου 11 χλμ. νοτίως της πόλης. Καλύπτει έκταση 28 στρεμμάτων στην οποία καλλιεργούνται οπωροκηπευτικά σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Κανονισμού 2092/91 και της προδιαγραφές της IFOAM(International Federation of Organic Agriculture Movements). Το κτήμα βρισκόταν τρία χρόνια σε αγρανάπαυση πριν το παραλάβει η

εταιρεία το 1998 για να εφαρμόσει τις μεθόδους της Βιολογικής γεωργίας και δεν απαιτήθηκε μεταβατικό στάδιο παραγωγής. Εκεί καλλιεργούνται περί τα τριάντα είδη σε κάθε καλλιεργητική περίοδο⁴ με κυριότερα προϊόντα τομάτες, αγγούρια, λάχανα, φασόλια, μπάμιες κ.α. Στο κτήμα εφαρμόζεται σύστημα καλλιεργειών εκ περιτροπής με διετή αγρανάπαυση. Απασχολεί μονίμως πέντε εργάτες, ένα γεωπόνο, μία υπάλληλο γραφείου και ένα οδηγό φορτηγού. Εντός του κτήματος υπάρχει οίκημα ένας χώρος του οποίου χρησιμοποιείται ως γραφείο και ένας μεγαλύτερος ως αποθηκευτικός χώρος. Ως προς τη λίπανση και τη φυτοπροστασία πολιτική της εταιρείας είναι να ακολουθεί την αρχή της Αειφόρου ανάπτυξης που χαρακτηρίζει τη βιολογική γεωργία. Παρόλο που ο κανονισμός 2092/91 επιτρέπει σκευάσματα θρέψης, η Bioforum δημιουργεί κομπόστα από φυτικές πρώτες ύλες (φύλλα ελιάς, κ.α.). Αποτέλεσμα της κομποστοποίησης είναι η βελτίωση της δομής του εδάφους μέσω εισαγωγής μικροοργανισμών με όσο το δυνατό λιγότερες εισροές εμπορικών σκευασμάτων. Ακολουθείται χλωρά λίπανση με όργωμα και σπορά ψυχανθών. Η υγεία του εδάφους αποτελεί βασική παράμετρο για την ποιότητα των προϊόντων.

Όσον αφορά στη φυτοπροστασία ακολουθείται η πολιτική προσέλκυσης ωφέλιμων θηρευτών. Η σχέση θηράματος – θηρευτή που προκύπτει επιτρέπει την διατήρηση οικολογικής ισορροπίας. Η εταιρεία έχει αναπτύξει διάφορες τεχνικές για την προστασία των καλλιεργειών της. Η μη χρήση εμπορικών σκευασμάτων περιορίζει σημαντικά το βαθμό εξάρτησης της εταιρείας από προμηθευτές (περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω) και επιπλέον καθιστά το τελικό προϊόν περισσότερο ελεγχόμενο σύμφωνα με τα ποιοτικά της κριτήρια. Συμβάλλει στη δημιουργία φήμης της εταιρείας όσον αφορά στη συνέπεια απέναντι στις αρχές της βιολογικής γεωργίας, γεγονός που εκτιμάται από περιβαλλοντικά ευαίσθητους καταναλωτές.

Η παραγωγή σχεδιάζεται σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Τα καταστήματα λιανικής τροφοδοτούνται με τον κύριο όγκο της παραγωγής, μια μικρή ποσότητα δίνεται σε ξενοδοχεία του νησιού, ενώ ποσότητες τομάτας, φασολιών, μπάμιες και αγκινάρας προωθούνται προς μεταποίηση στο συνεργαζόμενο Γυναικείο Συνεταιρισμό Ασιτών. Οι απώλειες παραγωγής (αδιάθετες ποσότητες) χρησιμοποιούνται για το σιτηρέσιο των ζώων στο κτήμα ζωικής παραγωγής.

⁴ Τα καλλιεργητικά στοιχεία για τα κτήματα φυτικής και ζωικής παραγωγής βρίσκονται στο παράρτημα Α

Στο κτήμα γίνεται και η παραλαβή όλων των νωπών εμπορευμάτων που προέρχονται από χονδρέμπορους εσωτερικού ή εξωτερικού και από συνεργαζόμενους βιοκαλλιεργητές. Το κτήμα είναι επισκέψιμο και σχεδιάζεται πρόγραμμα για επισκέψεις από σχολεία. Για το σκοπό αυτό έχει εκδοθεί ενημερωτικό φυλλάδιο για τους μαθητές⁵.

Κτήμα ζωικής παραγωγής: Βρίσκεται στη θέση Βόλακας πλησίον της Ιεράς Μονής Αγκαράθου. Καλύπτει έκταση 80 στρ. Γίνεται εκτατική εκτροφή ζώων από τον Ιούλιο του 2003. Η δημιουργία του κτήματος ζωικής παραγωγής προέκυψε από τη ανάγκη κάλυψης της ζήτησης των βιοκαταναλωτών του Ηρακλείου σε προϊόντα ζωικής προέλευσης. Η δυσπιστία για τα προϊόντα κρέατος που διακινούνταν στην αγορά του Ηρακλείου, η οποία οξύνθηκε λόγω των διατροφικών σκανδάλων των τελευταίων ετών οδήγησε τη Bioforum Α.Ε. στη προσπάθεια να καλύψει αυτό το κενό. Το κτήμα θα επιχειρηθεί να πιστοποιηθεί σύμφωνα με τον κανονισμό 1804/99 για τη βιολογική κτηνοτροφία. Έχει υπαχθεί στο σύστημα ελέγχου και πιστοποίησης της ΒΙΟΕΛΛΑΣ. Η εταιρεία για το σκοπό αυτό αναζητά βιολογικό σιτηρέσιο το κόστος του οποίου να μη δρα απαγορευτικά στην εμπορευσιμότητα των προϊόντων στα καταστήματα λιανικής. Επίσης έχει σχεδιαστεί η δημιουργία πτηνοσφαγείου ώστε να ικανοποιηθεί η αντίστοιχη απαίτηση του κανονισμού 1804/99. Για την πλήρη μετάβαση στη βιολογική κτηνοτροφία η εταιρεία σχεδιάζει κατάλληλο σύστημα ιχνηλασιμότητας. Εντός του κτήματος υπάρχει ελαιώνας 7 στρ. ενώ έκταση 15 στρ. καλλιεργείται με αροτραίες καλλιέργειες που προορίζονται για το σιτηρέσιο των ζώων.

Στο κτήμα εκτρέφονται πτηνά κρεατοπαραγωγής κατά κύριο λόγο. Συμβιώνουν κοτόπουλα, γαλοπούλες, χήνες, πάπιες.. Έχει αρχίσει και η εκτροφή αυγοπαραγωγικών πτηνών. Επίσης εκτρέφονται αιγοπρόβατα, μοσχάρια και χοιρινά σε μικρή κλίμακα. Υπάρχουν χώροι προστασίας των ζώων από κακές καιρικές συνθήκες. Το σιτηρέσιο των ζώων καλύπτεται κατά 10% από εμπορεύσιμα του κτήματος φυτικής παραγωγής και των καταστημάτων που λόγω υποβαθμισμένης ποιότητας ή λήξης εμπορευσιμότητας δεν πωλούνται. Το υπόλοιπο σιτηρέσιο καλύπτεται είτε από βιολογικές ζωοτροφές είτε από τη βόσκηση των ζώων στον ελαιώνα και στις καλλιέργειες του κτήματος, ενώ μικρό τμήμα του σιτηρεσίου

⁵ βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

αποτελείται από συμβατικές ζωοτροφές προσεκτικά επιλεγμένες Για τα πουλικά το 90% του σιτηρεσίου είναι από βιολογικά προϊόντα ή ζωοτροφές, για τα αιγοπρόβατα γύρω στο 80%, για τα μοσχάρια το σιτηρέσιο αποτελείται από συμβατικές ζωοτροφές χωρίς σόγια (η χορτολιβαδική έκταση είναι μικρή) και για τα χοιρινά το 40% του σιτηρεσίου είναι βιολογικό και το 60% συμβατικό.

Τα τελικά προϊόντα διατίθενται εξολοκλήρου στα καταστήματα λιανικής σε χώρο κρεοπωλείου που λειτουργεί συγκεκριμένες μέρες. Στο κτήμα ζωικής παραγωγής εργάζονται δύο άτομα, ο υπεύθυνος και ένας εργάτης. Το κτήμα παρακολουθείται από κτηνίατρο και είναι επισκέψιμο.

Μεταποίηση: Σε συνεργασία με το Γυναικείο Συνεταιρισμό Ασιτών γίνεται μεταποίηση γεωργικών προϊόντων υπό καθεστώς φασόν. Ο συνεταιρισμός ελέγχεται και πιστοποιείται από τον οργανισμό BIOΕΛΛΑΣ. Λειτουργούν δύο γραμμές παραγωγής. Η μια αφορά στην παρασκευή άρτου και αρτοσκευασμάτων και η δεύτερη στην παρασκευή γλυκών κουταλιού και προϊόντων τομάτας (λιαστές τομάτες και τοματοπολτός), ενώ γίνεται και κατάψυξη κηπευτικών (φασόλια, μπάμιες κ.α.). Πιο συγκεκριμένα για τα αρτοσκευάσματα η εταιρεία παρέχει στο συνεταιρισμό αλεύρι ελληνικό ή γερμανικό βιολογικής γεωργίας και για τη δεύτερη γραμμή παραγωγής η εταιρεία παρέχει πρώτη ύλη είτε από τα κτήματα της είτε από συνεργαζόμενους παραγωγούς της Κρήτης. Η εταιρεία προβληματίζεται για τη συνέχεια της συνεργασίας επειδή δεν διαθέτει πλήρη έλεγχο επί της διαδικασίας παραγωγής. Για το λόγο αυτό προσανατολίζεται στη δημιουργία δικής της μονάδας.

A 1.3.2 ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Καταστήματα λιανικής: Από τα τρία καταστήματα λιανικής κεντρικό ρόλο διαδραματίζει το κατάστημα στην οδό Εθνικής Αντιστάσεως 13 (No 1). Σε αυτό διοχετεύεται ο κύριος όγκος των τυποποιημένων εμπορευμάτων ενώ μικρότερη ποσότητα κατευθύνεται στα άλλα δύο καταστήματα επί της Γ. Γεωργιάδη (No 2) και Αγ.Τίτου (No 3). Διαθέτει επαρκή αποθηκευτικό χώρο και είναι εύκολα προσβάσιμο από το λιμάνι του Ηρακλείου και την Εθνική Οδό του βορείου άξονα της Κρήτης. Εκεί βρίσκονται το λογιστήριο της εταιρείας και το γραφείο του προέδρου. Στο κέντρο του καταστήματος υπάρχει χώρος για νωπά προϊόντα. Περιμετρικά υπάρχουν ράφια με τυποποιημένα τρόφιμα και ποτά τοποθετημένα ανάλογα με την κατηγορία

τους. Διαθέτει μικρό καταψύκτη και ψυγείο συντήρησης για γαλακτοκομικά και άλλα προϊόντα. Επίσης χώρο κατάλληλα διαμορφωμένο που χρησιμοποιείται τρεις φορές την εβδομάδα ως κρεοπωλείο. Εκτός από τρόφιμα στο κατάστημα πωλούνται δευτερευόντως απορρυπαντικά φιλικά προς το περιβάλλον και περιοδικός τύπος με θεματολογία υγιεινής διατροφής και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος. Η περιγραφείσα χωροδιάταξη ακολουθείται και στα άλλα δύο καταστήματα με την εξαίρεση του Νο 3 όπου δεν υπάρχει κρεοπωλείο.

Τα καταστήματα προμηθεύονται νωπά προϊόντα από το κτήμα φυτικής παραγωγής και προϊόντα ζωικής προέλευσης από το κτήμα ζωικής παραγωγής. Τα προϊόντα μεταποίησης του Γυναικείου Συνεταιρισμού και τα τυποποιημένα εμπορεύματα προωθούνται στα καταστήματα ανάλογα με τις ανάγκες τους. Η ενδοεπικοινωνία μεταξύ των καταστημάτων γίνεται μέσω τηλεφώνου και φαξ. Πιο συγκεκριμένα κάθε εβδομάδα γίνεται απογραφή των προϊόντων και εκτίμηση των αναγκών της επόμενης εβδομάδας. Καταγράφεται αίτηση παραγγελίας που μέσω φαξ κοινοποιείται στο κατάστημα Νο 1 και στην έδρα της εταιρείας στο Σκαλάνι. Από εκεί προωθούνται οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές. Η εκτίμηση των αναγκών γίνεται από την υπεύθυνη κάθε καταστήματος με βάση την εμπειρία που έχει αποκτηθεί για την κίνηση των προϊόντων. Οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές και τον παραγωγικό τομέα επιχειρείται να είναι μικρές ως προς την ποσότητα και συχνές ώστε να υπάρχει μικρός όγκος αποθεμάτων και ορθή διαχείριση τους. Στον τομέα αυτό η διαχείριση (inventory management) είναι αρκετά ικανοποιητική αφού δεν έχουν παρατηρηθεί ελλείψεις ή πλεονάσματα σε προϊόντα.

Το ανθρώπινο δυναμικό των καταστημάτων αποτελείται από γυναίκες-πωλήτριες νεαρής ηλικίας. Φορούν πράσινη ποδιά γνωρίζουν τα προϊόντα, εκφέρουν ελεύθερα τη γνώμη τους ως προς τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους προς τους πελάτες και είναι ιδιαίτερα εξυπηρετικές. Συμμετέχουν στη δημιουργία των ενημερωτικών φυλλαδίων της εταιρείας και γενικά υπάρχει φιλικό περιβάλλον εργασίας. Είναι συνολικά έξι, δύο σε κάθε κατάστημα. Επίσης στα καταστήματα τις ημέρες λειτουργίας του κρεοπωλείου υπάρχει και κόπτης κρεάτων. Στο κατάστημα Νο 1 εργάζεται και βοηθός λογιστή. Η εταιρεία συνεργάζεται με εξωτερικό λογιστή για τις φοροτεχνικές της ανάγκες.

Η επικοινωνία μεταξύ των τομέων της εταιρείας στηρίζεται στο τηλέφωνο και στο φαξ. Δεν υπάρχει εσωτερικό δίκτυο Η/Υ (intranet) και ολοκληρωμένο σύστημα

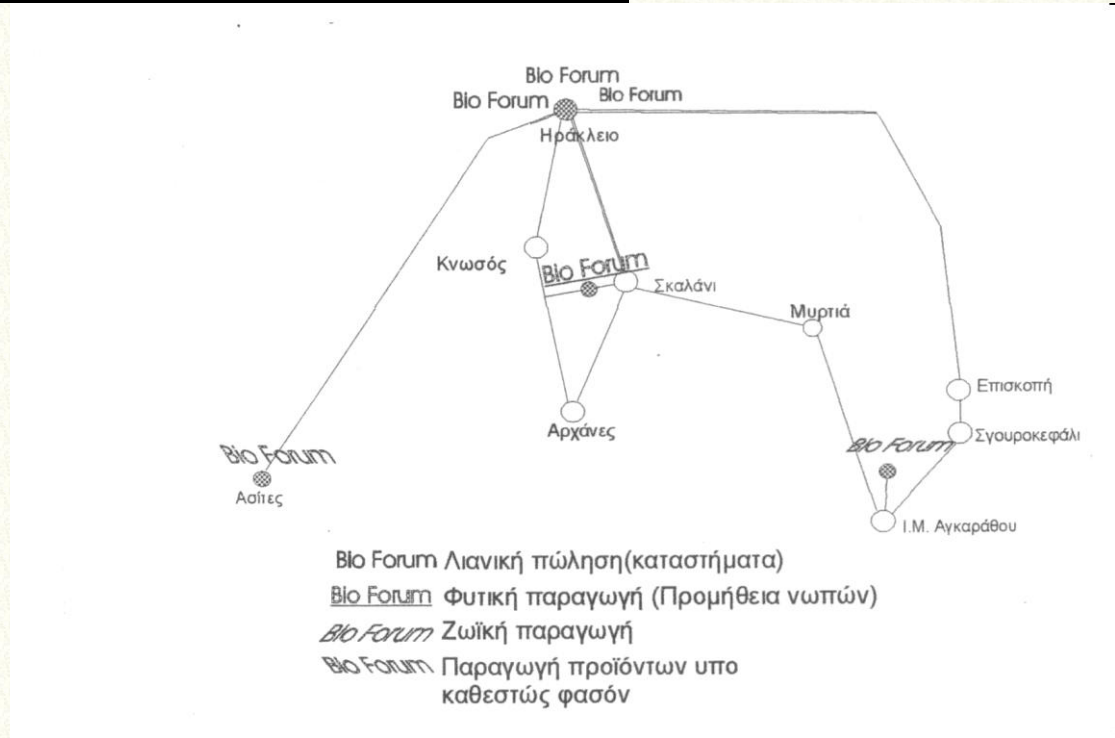
διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP). Η διοίκηση προσανατολίζεται να υιοθετήσει σύντομα τέτοιο σύστημα.

A 1.3.3 Μελλοντικά σχέδια

Η εταιρεία σχεδιάζει μια σειρά από κινήσεις με στόχο να βελτιώσει τη λειτουργία της ως επιχείρηση και να προωθήσει ακόμη περισσότερο την ιδέα της βιολογικής γεωργίας. Πιο συγκεκριμένα σχεδιάζει την ανάπτυξη της στην αγορά των Αθηνών. Για το σκοπό αυτό επιδιώκει συνεργασία με γνωστό κανάλι διανομής βιολογικών προϊόντων. Σχεδιάζει την ανάπτυξη της και στους υπόλοιπους νομούς της Κρήτης και τη δημιουργία νέων καναλιών διανομής με συνεργαζόμενα καταστήματα. Επίσης θα επιδιώξει να αναπτυχθεί περαιτέρω η συνεργασία με επιλεγμένες ξενοδοχειακές μονάδες της Κρήτης. Σκοπεύει να εισάγει σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) γεγονός που θα βελτιώσει την ενδοεπιχειρησιακή λειτουργία, θα μειώσει το λειτουργικό κόστος και θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση. Όσον αφορά στον τομέα παραγωγής θα επιδιώξει να αποκτήσει ιδιόκτητα κτήματα και να δημιουργήσει δική της μονάδα μεταποίησης για να ελέγχει πλήρως την ποιότητα των μεταποιημένων προϊόντων. Στον εμπορικό τομέα σχεδιάζει και τη δημιουργία τέταρτου καταστήματος λιανικής και τη δημιουργία ιστοσελίδας τόσο για την προβολή της όσο και για την εισαγωγή της στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου προϋποθέτει τη δημιουργία μονάδας μεταποίησης υπό τον πλήρη έλεγχο της εταιρείας.

Στη συνέχεια παραθέτουμε διάγραμμα που δείχνει τη γεωγραφική θέση των τμημάτων της Bioforum και διάγραμμα ροής.

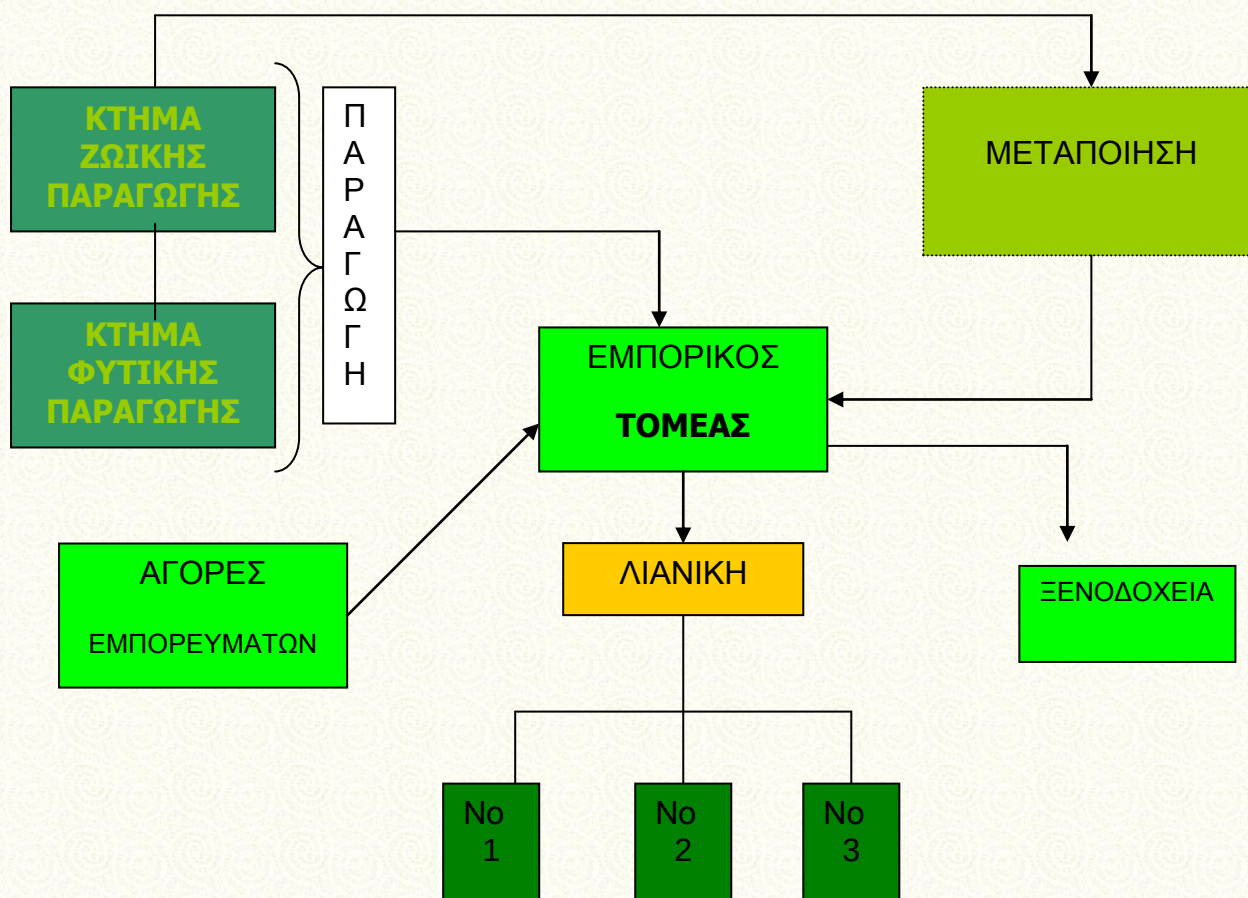
Γεωγραφική θέση δραστηριοτήτων Bio-forum A.E.



Πηγή: ενημερωτικό φυλλάδιο Bioforum A.E.

Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι δραστηριότητες της εταιρείας βρίσκονται περιμετρικά του Ηρακλείου σε απόσταση έως 20 χιλ. από την πόλη. (Παραγωγή προϊόντων στις Ασίτες και Ζωϊκή παραγωγή).

Διάγραμμα ροής των τομέων της Bio-forum A.E.



Α 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Α 2.1 Οικονομικά μεγέθη

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ανέρχεται στα 337400€ και αποτελείται από 33740 μετοχές αξίας 10€ η μία. Στην εταιρεία μετέχουν 16 φυσικά πρόσωπα. Οι τρεις κυριότεροι μέτοχοι είναι ο Δρ. Νίκος Θεοδοσάκης, ο κ. Σωτήρης Μπαμπαγιούρης και η κ. Εύα Μπούλμπαση που κατέχουν το 23,08% , 17,37% και 17% του μετοχικού κεφαλαίου όπως αυτό διαμορφώθηκε στις 20/12/2003

Με βάση τις οικονομικές καταστάσεις⁶ της Bioforum A.E. για την περίοδο 2002-2004 βλέπουμε μια δυναμικά αναπτυσσόμενη εταιρεία με ηγετική θέση στον κλάδο των βιολογικών προϊόντων στο Ηράκλειο Κρήτης. Η εξέλιξη των πωλήσεων

⁶ Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β παραθέτουμε τις οικονομικές καταστάσεις της περιόδου 2002-04

της Bioforum πιστοποιεί την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν το 2003 κατά 15,92% και το 2004 κατά 17,28%.

Όσον αφορά στους δείκτες αποδοτικότητας η εταιρεία κατέγραψε περιθώριο μικτού κέρδους 50,30% το 2004, έναντι 47,19% το 2003 και 45,39% το 2002. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων ήταν 6,21% το 2004 και των συνολικών κεφαλαίων μικρότερη στο 4,34%. Η μικρή αποδοτικότητα οφείλεται ως ένα βαθμό στο ότι οι επενδύσεις της εταιρείας δεν έχουν ακόμη αποσβεστεί και στο γεγονός ότι η χρηματοδότηση τους έγινε με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου και όχι με δανεισμό.

Η κυκλοφοριακή ρευστότητα της εταιρείας διαμορφώθηκε στο 0,645 το 2004 έναντι 1,416 το 2003. Η πραγματική σε 0,536 το 2004 έναντι 1,115 το 2003. Η μείωση ρευστότητας δικαιολογείται από την αύξηση των υποχρεώσεων της εταιρείας λόγω σύναψης επενδυτικού δανείου.

Ως προς την αποτελεσματικότητα ο δείκτης Κυκλοφορίας ενεργητικού σημειώνει συνεχή άνοδο από 1,667 το 2002 σε 1,786 το 2003 και 1,867 το 2004. Η γενική επιβάρυνση λόγω ανάληψης περισσότερων υποχρεώσεων αυξήθηκε σταδιακά από 0,566 το 2002 σε 0,678 το 2003 και 0,711 το 2004. Αντίθετα Χρηματοδότηση ακινητοποιήσεων από ίδια κεφάλαια μειώθηκε στην τριετία από 1,090 το 2002 σε 1,051 το 2003 και 0,799 το 2004. Η εταιρεία γίνεται σταδιακά πιο εξωστρεφής και δέχεται στήριξη από ξένα κεφάλαια.

Από τις τρεις χρήσης που εξετάζουμε κέρδη σημείωσε η τελευταία με EBITDA 39248,94€ και λειτουργικό περιθώριο (EBIT/πωλήσεις) να διαμορφώνεται σε 2,32%.

Η εξέλιξη των πωλήσεων και το κεφάλαιο κίνησης την τριετία 2002-2004 παρατίθενται στη συνέχεια, ενώ οι κυριότεροι αριθμοδείκτες στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.

Κεφάλαιο κίνησης της Bioforum A.E.

	2002	2003	2004
Κεφ.Κίνησης	-6805,29	58033,7	29175

Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Bioforum A.E.

Εξέλιξη πωλήσεων της Bioforum A.E.

	2002	2003	2004
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	449043,5	534048,2	645593
Δ%		15,92%	17,28%

Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις Bioforum A.E.

A 2.2 Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω μεγέθη παρατηρούμε ότι η εταιρεία διαθέτει μια αξιόλογη αύξηση του κύκλου εργασιών της, διαθέτει υψηλή ρευστότητα-κάτι αναμενόμενο αφού στηρίζεται σε λιανικές πωλήσεις- και έχει χαμηλό βαθμό δανεισμού. Από την πορεία του κεφαλαίου κίνησης φαίνεται ότι με κατάλληλο δανεισμό το 2003 η εταιρεία κατάφερε να ανταποκριθεί με επιτυχία στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Το γεγονός ότι η εταιρεία κατάφερε το 2004 να παρουσιάσει κέρδη δείχνει ότι εισέρχεται σε κερδοφόρο τροχιά. Στη μέχρι τώρα πορεία της η δραστηριότητα της απέτελεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα «πράσινης» επιχειρηματικότητας⁷. Λειτουργήσε και λειτουργεί ως κέντρο προώθησης της βιολογικής γεωργίας για το Ηράκλειο Κρήτης. Στα 7 χρόνια λειτουργίας της δημιούργησε τους πελάτες, εισήλθε σε ένα κλάδο άγνωστο στο κοινό του Ηρακλείου και ως πρωτοπόρος (innovator) ήταν φυσικό να λειτουργεί με ζημία. Ωστόσο διαθέτει πλέον όλη την εμπειρία και τη δυναμική να καταστεί κερδοφόρα. Άλλωστε ακόμα και αλυσίδες βιολογικών προϊόντων της Αθήνας που διαθέτουν άλλη κεφαλαιακή επιφάνεια, απευθύνονται σε πιο «υποψιασμένο» αγοραστικό κοινό και δρουν με στενά οικονομικά κριτήρια έπεσαν έξω στις προβλέψεις τους για κερδοφορία⁸.

⁷ βλ. περιοδικό Βιόραμα www.biorama.gr, παρουσίαση Bioforum A.E.

⁸ βλ. συνέντευξη κ. Κυριακίδη περιοδικό Βιόραμα τεύχος 10

A 3. ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η μεταποιητική δραστηριότητα στην οποία επιθυμεί να εισέλθει δυναμικότερα η Bioforum A.E. θα μας απασχολήσει στη συνέχεια. Σε πρώτη φάση θα περιγράψουμε τα μεταποιημένα προϊόντα που διακινεί η εταιρεία και θα αναλύσουμε τον κλάδο της μεταποίησης βιολογικών προϊόντων. Σε δεύτερη φάση θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας.

A 3.1 Προϊόντα Μεταποίησης

Τα μεταποιημένα προϊόντα της εταιρείας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες.

- a) Στα **αρτοσκευάσματα** που περιλαμβάνουν ψωμί ολικής αλέσεως σίμικτο, ή σικάλεως, παξιμάδι κρίθινο ή σταρένιο, κουλουράκια ανεβατά, βουτήματα πορτοκαλιού καρυδιού ή σταφίδας, παξιμαδάκια καρυδιού ή πορτοκαλιού.
- b) Στα **μεταποιημένα οπωροκηπευτικά** όπως προϊόντα τομάτας και γλυκά κουταλιού που περιλαμβάνουν τομάτα λιαστή, τοματοπολτό από τη μια και γλυκό σύκο, νεράντζι, γκρέιπ φρουτ, σταφύλι και πετιμέζι από την άλλη.
- c) Στα **κατεψυγμένα** λαχανικά όπως οι κατεψυγμένες μπάμιες και τα κατεψυγμένα φασολάκια

Η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε το 2002-2003 στα αρτοσκευάσματα και από το 2004 και κυρίως εντός του 2005 άρχισε να προσφέρει μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και στις άλλες δύο κατηγορίες.

Αναλυτικότερα:

Αρτοσκευάσματα: διατίθεται καθημερινά στα καταστήματα λιανικής ψωμί ολικής αλέσεως, σίμικτο ή σικάλεως 700 γραμμαρίων. Η τιμή για το 2005 είναι 1,85€⁹ για το ολικής αλέσεως και 2,10€ για το σικάλεως και το σίμικτο. Επίσης παξιμάδι σταρένιο ή κρίθινο σε συσκευασία των 650-700 γρ., πωλούμενα προς 3,04€/κιλό και 4,34€/κιλό αντίστοιχα, και κουλουράκια ανεβατά και βουτήματα σε συσκευασία των 650-700γρ. που διατίθενται προς 5,40€/κιλό€ και 7,97/κιλό€. Η ετικέτα επί της συσκευασίας περιλαμβάνει το λογότυπο της εταιρείας και πληροφορίες για το προϊόν. Όσον αφορά στην πρώτη ύλη το αλεύρι βιολογικής γεωργίας αγοράζεται από τη Θεσσαλία ή από τη Γερμανία.

Μεταποιημένα οπωροκηπευτικά: διατίθενται **τομάτες λιαστές** σε γυάλινη συσκευασία των 280 γρ. στην τιμή των 4,95€ που αναγράφεται στο καπάκι. Διακρίνουμε τέσσερις τύπους: τομάτα λιαστή με ρίγανη, με δενδρολίβανο, με βασιλικό και σκόρδο και μόνο με ελαιόλαδο χωρίς η τιμή να διαφοροποιείται. Το προϊόν έχει διάρκεια ενός έτους. Στην ετικέτα –παρατίθεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ- αναγράφεται το καθαρό βάρος, η ημερομηνία λήξης, τα συστατικά του προϊόντος και το μοτο «σύμφωνα με τον κανονισμό 2092/91». Έχει λευκό φόντο και κόκκινη γραμματοσειρά και το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης (BIOΕΛΛΑΣ) Άλλο προϊόν τομάτας ο **τοματοπολτός** διατίθεται σε γυάλινο μπουκάλι των 710γρ. στην τιμή των 2,88€. Η δομή της ετικέτας είναι όμοια.

Από γλυκά του κουταλιού διατίθεται **γλυκό γκρέιπ φρουτ** σε γυάλινο μακρόστενο δοχείο των 370 γρ. και στην τιμή των 3,78€. Η ετικέτα είναι όμοια με τη διαφορά ότι η γραμματοσειρά είναι κίτρινη. Έχει 8-μηνια διάρκεια. Η πρώτη ύλη προέρχεται από συνεργαζόμενους παραγωγούς. Επίσης **γλυκό σύκο** στην ίδια συσκευασία και στην τιμή των 3,78€. Η πρώτη ύλη προέρχεται από συνεργαζόμενους παραγωγούς. Επίσης στην ίδια συσκευασία και τιμή διατίθενται **γλυκό κυδώνι, νεράντζι και σταφύλι** με πρώτη ύλη από συνεργαζόμενους παραγωγούς.

Από σταφύλια βιολογικής καλλιέργειας συνεργαζόμενων παραγωγών διατίθεται επίσης **πετιμέζι** σε γυάλινο μπουκάλι των 900γρ. στην τιμή των 11,75€ και σε γυάλινο μπουκάλι των 350γρ. στην τιμή των 5,27€ .

Κατεψυγμένα: η εταιρεία προχώρησε σε κατάψυξη λαχανικών κυρίως **φασολάκια** που παράγει στο κτήμα φυτικής παραγωγής. Διατίθεται σε νάιλον σακουλάκια του ενός κιλού. Η διάθεση τους γίνεται πιλοτικά στα καταστήματα λιανικής. Η τιμή τους

⁹ Πρόκειται για τιμές λιανικής που περιλαμβάνουν και ΦΠΑ 9%

είναι 5,89€/κιλό. Διατίθενται επίσης και κατεψυγμένες μπάμιες και αγκινάρες της εταιρείας.

Όσον αφορά στην πορεία των πωλήσεων τα στοιχεία για τα μεταποιημένα προϊόντα το 2004 και 2005, δείχνουν στασιμότητα. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η εταιρεία δεν τους έχει προσδώσει την απαιτούμενη σημασία από την πλευρά του μάρκετινγκ. Ο λόγος είναι ότι δεν διαθέτει τον απόλυτο έλεγχο στα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Τα στοιχεία για το 2004, 2005 παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε. Ο μέσος όρος των δύο ετών δείχνει εκτός από στασιμότητα στην πορεία των πωλήσεων και μικρά περιθώρια κέρδους. Υπάρχουν επίσης και προϊόντα που δεν δίνουν κερδοφορία στη Bioforum. Η ορθολογικότερη οργάνωση της παραγωγής των μεταποιημένων αποτελεί επιτακτική ανάγκη.

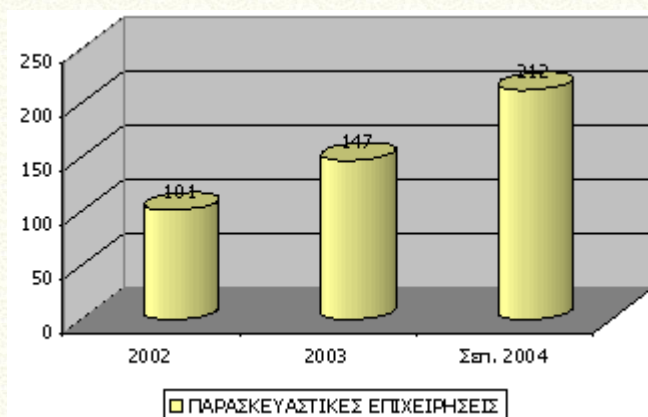
Α 3.2 Ο κλάδος της μεταποίησης βιολογικών προϊόντων

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερα επεξεργασμένα προϊόντα ζητούνται. Οι καταναλωτές θέλουν «βολικά» και εύκολα στην προετοιμασία προϊόντα με βιολογικά συστατικά όμοια σε εμφάνιση με τα συμβατικά τους υποκατάστατα. Η συγκρισιμότητα των βιολογικών τροφών με τη συμβατική παραγωγική γραμμή είναι σαφώς ένας από τους λόγους της αυξανόμενης αποδοχής των βιολογικών προϊόντων στη λεγόμενη μαζική αγορά (Worner & Meier-Ploeger, 1999).

Α 3.2.1 Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα

Στο χώρο της μεταποίησης βιολογικών προϊόντων δραστηριοποιούνται αρκετές δεκάδες επιχειρήσεις, με σημαντικότερες αυτές που ασχολούνται με μεταποίηση ή /και εμπορία φρούτων και λαχανικών , λιπών και ελαίων , οίνου , βρώσιμων ελίων, αλεύρων, αρτυμάτων και καρυκευμάτων, αρτοσκευασμάτων, ζαχαρωδών, χυμών και λοιπών προϊόντων. Η εξέλιξη των παρασκευαστικών εταιριών την τελευταία τριετία είναι δυναμική όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

Εξέλιξη εταιρειών μεταποίησης βιολογικών προϊόντων



Πηγή: Οργανισμός πιστοποίησης ΒΙΟΕΛΛΑΣ. Περιλαμβάνει τις εταιρείες που πιστοποιεί η ΒΙΟΕΛΛΑΣ

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του οργανισμού πιστοποίησης ΔΗΩ¹⁰ οι πρώτες επιχειρηματικές δράσεις στη μεταποίηση βιολογικών προϊόντων άρχισαν το 1998, ακολούθησαν δυναμική ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια , αλλά από το 2002 εισήλθαν σε φάση επιβράδυνσης. Στον επόμενο πίνακα παρατίθεται ο αριθμός επιχειρηματιών ανά προϊόν για το 2004 του Οργανισμού Πιστοποίησης ΔΗΩ στον οποίο περιλαμβάνονται και αμιγώς εμπορικές επιχειρήσεις και όχι αποκλειστικά παρασκευαστικές .

Η εταιρεία Bioforum A.E. όσον αφορά στη μεταποίηση δραστηριοποιείται στην αρτοποιία, τα διατηρούμενα φρούτα και λαχανικά και στους χυμούς λαχανικών (χυμός τομάτας) , δραστηριότητες που επισημαίνονται με πράσινο χρώμα στον παρακάτω πίνακα.

¹⁰ βλ. Στατιστικά στοιχεία επιχειρηματιών στο www.dionet.gr

Αριθμός επιχειρηματιών ανά προϊόν

A/A	Δραστηριότητα	Αριθμός Επιχειρηματιών
1	Αρτοποιία - Νωπά είδη ζαχαροπλαστικής	16
2	Αρτύματα – καρκεύματα	16
3	Αποσταγμένα αλκοολούχα ποτά	6
4	Άμυλο και προϊόντα αμύλου	1
5	Άλλα είδη διατροφής	20
6	Βύνη	1
7	Γαλακτοκομία και τυροκομία	19
8	Διατηρούμενα φρούτα και λαχανικά	112
9	Εξευγενισμένα λίπη και έλαια	84
10	Επεξεργασία τσαγιού και καφέ	3
11	Ζωοτροφές για ζώα που εκτρέφονται σε αγροκτήματα	15
12	Ζυθοποιεία	3
13	Ζάχαρη	7
14	Κακάο, σοκολάτα, ζαχαρωτά	10
15	Μακαρόνια, λαζάνια, κους-κους, παρόμοια αλευροποιημένα προϊόντα	11
16	Μη επεξεργασμένα λίπη και έλαια	103
17	Οίνος	97
18	Προϊόντα από κρέας ζώων και πουλερικών	7
19	Παγωτά	1
20	Προϊόντα αλευρόμυλων	20
21	Συντήρηση κρέατος	11
22	Συντήρηση κρέατος πουλερικών	7
23	Φρυγανιές μπισκότα – Διατηρούμενα είδη ζαχαροπλαστικής	21
24	Χυμοί από φρούτα και λαχανικά	12

Πηγή: Οργανισμός Πιστοποίησης ΔΗΩ. Περιλαμβάνει τις εταιρείες που πιστοποιεί η ΔΗΩ

Α 3.2.2 Οι τάσεις στον κλάδο. Παρόν και μέλλον

Γενικότερα στον κλάδο της μεταποίησης το μεγαλύτερο μερίδιο στην Ελληνική αγορά-με εξαίρεση τους υποκλάδους του ελαιολάδου, του οίνου και του μελιού- φαίνεται να καταλαμβάνουν εταιρείες του εξωτερικού¹¹ που συνεργάζονται

¹¹ συμπέρασμα από επίσκεψη σε καταστήματα βιολογικών προϊόντων Αθήνας και Κρήτης

με εγχώριες εταιρείες διανομής. Οι ελληνικές παρασκευαστικές εταιρείες είναι είτε οικοτεχνικές που δεν έχουν ικανό μέγεθος και κατάλληλα κανάλια διανομής για να προχωρήσουν σε εξαγωγικές δραστηριότητες και να αντιμετωπίσουν την εισαγωγική διείσδυση από Δυτικοευρωπαϊκές επιχειρήσεις, είτε μεσαίου μεγέθους που επικεντρώνονται στην αγορά της Αθήνας με κυριότερες όσον αφορά στα προϊόντα της Bioforum, τη ΒιοΤος, τη ΒΙΟβρωση και τη MediterraneanFarm . Οι τελευταίες είναι συνήθως και διακινητές των εισαγόμενων μεταποιημένων προϊόντων. Για τη μεταποίηση προϊόντων είτε συνεργάζονται με Έλληνες παραγωγούς, είτε εισάγουν πρώτη ύλη από αναπτυσσόμενες χώρες¹². Η τελευταία τάση εμφανίζεται συνεχώς αυξανόμενη στην ευρύτερη αγορά των βιολογικών προϊόντων. Η απειλή αυτή μπορεί να αντιμετωπιστεί με κατάλληλες επενδύσεις και μάρκετινγκ. Στο ζήτημα της ενίσχυσης των Ελλήνων βιοκαλλιεργητών υπάρχουν σκέψεις για καθιέρωση εθνικού σήματος για τα ελληνικά βιολογικά προϊόντα από τον Ο.Π.Ε.ΓΕ.Π.¹³

Η ελληνική αγορά βιολογικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από Διεθνής Οργανισμούς¹⁴ σε πρώιμη φάση (pioneer phase). Υπάρχει λοιπόν δυνατότητα περαιτέρω εξέλιξης ειδικά στον τομέα της μεταποίησης που φαίνεται να ακολουθεί αυξητικές τάσεις ακόμα και σε χώρες που βρίσκονται σε ώριμη φάση όσον αφορά στην αγορά βιολογικών προϊόντων. Σύμφωνα με στοιχεία του κ. **Ηλία Βλάχου** Λέκτορα του Γ.Π.Α. οι Ευρωπαίοι δαπάνησαν 9,4 δις ευρώ για αγορά βιολογικών προϊόντων με μεγαλύτερο τομέα τα προϊόντα αρτοποιίας και τα δημητριακά (28,6% της αξίας αγοράς). Όσον αφορά στο μέλλον η αξία αγοράς των βιολογικών προϊόντων θα έχει φτάσει τα 15,3 δις, αύξηση 62,8% από το 2003.

Αποκαλυπτικοί των τάσεων που επικρατούν στην Ευρώπη είναι και οι παρακάτω πίνακες.

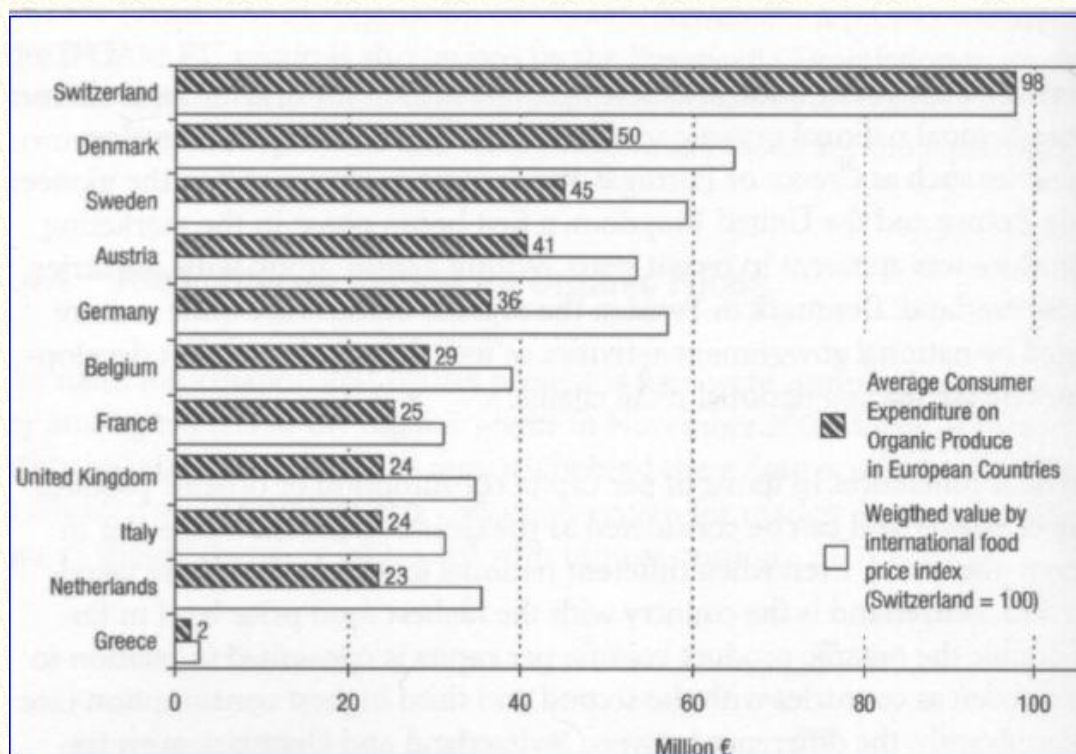
Μέση καταναλωτική δαπάνη για βιολογικά προϊόντα

Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε το μικρό ποσοστό που δαπανούν τα ελληνικά νοικοκυριά για βιολογικά προϊόντα. Η χώρα προβλέπεται να ακολουθήσει τους ρυθμούς των άλλων αναπτυγμένων αγορών της Ευρώπης. Τα ποσά είναι σε εκατομμύρια ευρώ και έχει γίνει στάθμιση με τη δαπάνη στην Ελβετία.

¹² από συζήτηση του γράφοντος με εκπροσώπους εταιριών στην έκθεση ΕΛΤΡΟΠ 05

¹³ βλ. συνέντευξη κ. Παπαβασιλείου, (πρόεδρος ΟΠΕΓΕΠ) στο «Βιόραμα», τευχ. 10

¹⁴ IFOAM, "The World of Organic Culture-2004" σελ. 98-100



Πηγή: IFOAM

Αναμενόμενη αύξηση της αγοράς βιολογικών προϊόντων συνολικά και συγκεκριμένων κατηγοριών σε χώρες της Ευρώπης μεταξύ 2002-2007

	DK	AT	CH	UK	DE	FR
Συνολική αγορά	1.5	4.6	4.5	11.0	4.8	6.1
Μεταποιημένα	3.3	8.4	7.0	8.8	7.3	10.0
Προϊόντα κρέατος	1.7	3.2	8.0	12.3	3.1	10.0
Γαλακτοκομικά	1.0	3.4	1.5	8.8	6.7	6.5
Φρούτα & Λαχανικά	4.0	5.7	5.0	8.3	7.1	5.0
Δημητριακά	2.5	5.3	2.0	6.0	4.6	5.3

Πηγή: IFOAM

Αναμένεται συνεπώς σημαντική αύξηση στις πωλήσεις μεταποιημένων στον Ευρωπαϊκό χώρο.

Α 3.2.3 Κανάλια διανομής. Ευκαιρίες και απειλές

Αυτό επίσης που παρατηρείται στις ώριμες αγορές της Ευρώπης και εν μέρει στην Ελλάδα είναι η συνεχής διείσδυση μεγάλων επιχειρήσεων στην αγορά με

δημιουργία εξειδικευμένων για τα βιολογικά προϊόντα μονάδων, αλλαγές στα κανάλια διανομής με αυξημένη διείσδυση των μεταποιημένων προϊόντων στα ράφια των Σ/Μ, δημιουργία βιολογικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι τάσεις αυτές αποτελούν απειλή αλλά και ευκαιρία για τις ελληνικές παρασκευαστικές εταιρείες, ενώ επιβάλλεται και εντονότερη ρυθμιστική παρέμβαση από τους κρατικούς και ευρωπαϊκούς φορείς για να μην παρατηρηθούν φαινόμενα ευτελισμού των βιολογικών προϊόντων και του γενικότερου κινήματος της βιολογικής γεωργίας.

Στη χώρα μας ιδιαίτερο ρόλο ως κανάλια διανομής εμφανίζουν αλυσίδες με βιολογικά προϊόντα όπως ο Βιολογικός κύκλος και η Green Farm, ενώ σχεδόν όλες οι αλυσίδες Σ/Μ με πρωτοπόρο τα ΑΒ Βασιλόπουλος έχουν βιολογική γωνιά. Τα παραπάνω χαρακτηρίζουν την αγορά της Αθήνας κατά κύριο λόγο και η τάση αυτή από τη μια αυξάνει τη δυνατότητα διείσδυσης των βιολογικών προϊόντων στο ευρύ κοινό, αλλά οδηγεί και σε μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των ίδιων των βιοκαλλιεργητών και σε μεγαλύτερη εισαγωγική διείσδυση. Ωστόσο ένα κανάλι διανομής που αποτελεί ευκαιρία αξιοποίησης από τις μικρές μεταποιητικές μονάδες του κλάδου φαίνεται να είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο που μπορεί να μετριάσει τη δύναμη των άλλων καναλιών διανομής, όπως και αυτό των λαϊκών αγορών βιολογικών προϊόντων, παρά τα προβλήματα που δημιουργούνται τελευταία στη λειτουργία τους¹⁵.

Εκτός από τα παραπάνω στις αγγλοσαξονικές χώρες έχει αναπτυχθεί ένα νέο κανάλι διανομής, το λεγόμενο box scheme στο οποίο μικροί βιοκαλλιεργητές διαθέτουν σε καταναλωτές -συνδρομητές τα προϊόντα τους στους οποίους κάθε εβδομάδα στέλνουν σε κουτί τα προϊόντα¹⁶. Αξιοσημείωτη είναι και η διάθεση αποκλειστικά βιολογικών προϊόντων στα κυλικεία στην Εμίλια Ρομάνια της Ιταλίας και στην Ανδαλουσία της Ισπανίας¹⁷. Οι νέες αυτές τάσεις είναι προς το συμφέρον των μικρών παραγωγών και αποτελούν ευκαιρία ανάπτυξης και αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης έναντι των συμβατικών καναλιών διανομής.

¹⁵ βλ. ρεπορτάζ εφημ. «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», 30/10/2005 σελ. 28

¹⁶ από συζήτηση με τον Δρ. Χρήστο Βασιλακίωτη, διδάσκοντα στο ΤΕΙ Θεσ/νίκης στο Συνέδριο για τη Βιολογική Γεωργία στο ΜΑΙΧ. Βλ. και www.organicmonitor.com

¹⁷ Ομιλία Fabio Piccioli προέδρου της IFOAM-ABM στο παραπάνω Συνέδριο

A 3.2.4 Κυβερνητικές ρυθμίσεις

Ο κλάδος των μεταποιημένων βιολογικών προϊόντων λειτουργεί στα πλαίσια του Κανονισμού 2092/91 της Ε.Ε. Οι κανόνες σχετικά με τη μεταποίηση καθορίζονται από το άρθρο 5, σε σχέση με το παράρτημα Ι, μέρος Α6 του κανονισμού. Επίσης από τον κανονισμό 331/2000 που αφορά στο λογότυπο των βιολογικών προϊόντων και τον Καν. 94/92 που αφορά τις εισαγωγές από τρίτες χώρες, ενώ ειδικότερα για τις μεταποιητικές μονάδες ισχύουν και οι γενικοί κανόνες για την ασφάλεια των τροφίμων σύμφωνα με τον Κανονισμό 852/2004. Η πιστοποίηση βιολογικών προϊόντων γίνεται από τρεις ιδιωτικούς φορείς πιστοποίησης τη ΔΗΩ, τη ΒΙΟΕΛΛΑΣ και τη Φυσιολογική, ενώ αναμένεται και η δραστηριοποίηση και άλλων εταιριών στην πιστοποίηση βιολογικών προϊόντων οι οποίοι εποπτεύονται από τον Οργανισμό Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων (Ο.Π.Ε.ΓΕ.Π.) με βάση τον Κανονισμό 2092/91, ενώ ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.) είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του Καν. 852/2004. Όσον αφορά στον τελευταίο κανονισμό οι επιχειρήσεις μεταποίησης οφείλουν να πιστοποιηθούν για σύστημα HACCP από ιδιωτικούς φορείς πιστοποίησης ή εφόσον κινούνται στην τοπική αγορά και παράγουν παραδοσιακά προϊόντα να ακολουθούν τους Ορθούς Κανόνες Υγιεινής Πρακτικής που έχει καθορίσει ο ΕΦΕΤ. Πέρα από το παραπάνω κανονιστικό πλαίσιο σημαντικό ρόλο έχουν οι προδιαγραφές της IFOAM και οι Οδηγίες του Codex Alimentarius για τη βιολογική αγορά τροφίμων.

Όσον αφορά στη χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά προγράμματα το πλαίσιο καθορίζεται από τον Κανονισμό 1257/1999 και για εθνική χρηματοδότηση από τον αναπτυξιακό νόμο 3299/2004.

A 4. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Στο σημείο αυτό κρίναμε αναγκαίο να εξετάσουμε το σχέδιο δημιουργίας μονάδας μεταποίησης προϊόντων βιολογικής γεωργίας από στρατηγικής σκοπιάς ως προς τις συνέπειες που μπορεί να έχει στη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας Bioforum Α.Ε. Για το σκοπό αυτό υιοθετούμε το εργαλείο της ανάλυσης SWOT.

Δυνάμεις (Strengths)

- Καθετοποιημένη επιχείρηση προς τα μπρος. Η εταιρεία διαθέτει δικό της κανάλι διανομής.
- Καθετοποιημένη επιχείρηση προς τα πίσω. Η πρώτη ύλη για τα μεταποιημένα προϊόντα προέρχεται ολικά ή μερικά από την παραγωγή της επιχείρησης
- Έχει κυρίαρχη θέση στην αγορά βιολογικών προϊόντων του Ηρακλείου, εκμεταλλευόμενη το πλεονέκτημα του ηγέτη. Η θέση της στην κρητική αγορά-στόχο των νέων προϊόντων δε φαίνεται να διαταράσσεται.
- Διαθέτει εκπαιδευμένο προσωπικό και πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον.
- Καθοδηγείται από το όραμα της για δημιουργία διατροφικής συνείδησης στο κοινό της Κρήτης και για την προώθηση του κινήματος της βιολογικής γεωργίας.
- Έχει υψηλή ρευστότητα και χαμηλό επίπεδο δανεισμού

Αδυναμίες (Weaknesses)

- Δεν διαθέτει καλό πληροφοριακό σύστημα με αποτέλεσμα να υπάρχουν αδυναμίες στη γρήγορη και έγκυρη ενημέρωση. Η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) και ενός συστήματος κωδικοποίησης των προϊόντων κρίνεται απαραίτητη.
- Δεν έχει υιοθετήσει σύστημα ιχνηλασιμότητας για τα προϊόντα της
- Βασική αδυναμία είναι το υψηλό λειτουργικό κόστος της εταιρείας. Το γεγονός συνδέεται τόσο με τις παραπάνω αδυναμίες όσο και με την παρακάτω
- Δεν διαθέτει ιδιόκτητους χώρους. Τόσο τα καταστήματα όσο και τα κτήματα είναι μισθωμένα
- Δεν έχει υιοθετήσει ως στρατηγική επιλογή μέχρι σήμερα τη διείσδυση και σε άλλες αγορές πέραν της τοπικής αγοράς του Ηρακλείου

Όσον αφορά στο μακρο-οικονομικό και μικρο-οικονομικό περιβάλλον στο οποίο κινείται διακρίνουμε τις παρακάτω ευκαιρίες και απειλές.

Ευκαιρίες

- Η αυξημένη ευαισθητοποίηση για το διατροφικό πρόβλημα θα δώσει προβάδισμα σε εταιρείες όπως η Bioforum να αναδείξουν την ποιότητα των προϊόντων τους.
- Η αυξημένη ζήτηση για πιστοποιημένα προϊόντα και η επίδραση που προβλέπεται να έχει η ετικέτα θα δώσει μεγαλύτερη ώθηση στην αγορά μεταποιημένων βιολογικών προϊόντων.
- Το γεγονός της ωρίμανσης της αγοράς βιολογικών προϊόντων στην Ελλάδα θα θέσει σε σταθερή κερδοφόρο τροχιά την Bioforum.
- Νέα κανάλια διανομής όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, το box scheme και η πώληση βιολογικών προϊόντων στα κυλικεία αναμένεται να βοηθήσουν σημαντικά μικρές επιχειρήσεις του κλάδου όπως η Bioforum.
- Το νέο περιβάλλον της Κ.Α.Π. οδηγεί σε ενίσχυση της επιχειρηματικής γεωργίας. Η Bioforum μπορεί να επωφεληθεί π.χ. από την καλή τιμή αγοράς κτημάτων αγροτών που επαναπαύονται στα ιστορικά δικαιώματα της νέας ΚΑΠ
- Το γενικότερο πλαίσιο κυβερνητικών / κοινοτικών ρυθμίσεων αναμένεται υποστηρικτικό της βιολογικής γεωργίας.
- Η σύνδεση εναλλακτικών μορφών τουρισμού και βιολογικής γεωργίας¹⁸ και η ανάπτυξη του αγροτουρισμού σε μια κατεξοχήν τουριστική περιοχή όπως η Κρήτη ανοίγει νέους δρόμους για την ανάπτυξη της εταιρείας.
- Η συμμετοχή σε εκθέσεις και η οργάνωση προγράμματος επισκέψεων των χώρων της εταιρείας θα αυξήσει το αγοραστικό κοινό της

Απειλές

- η σταδιακή ενσωμάτωση λογικών της αγοράς και στην αγορά βιολογικών προϊόντων αντιβαίνει στο όραμα της εταιρείας και δημιουργεί κινδύνους για τη φήμη του προϊόντος.
- η εισαγωγική διείσδυση προϊόντων βιολογικής γεωργίας από αναπτυσσόμενες χώρες θα περιορίσει την ελληνική παραγωγή ασκώντας πίεση στον κλάδο.

¹⁸ βλ. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου «Βιολογική γεωργία στη Μεσόγειο: προβλήματα και προοπτικές», άρθρο του Fabio Piccioli, προέδρου IFOAM-ABM

- η κατάσταση της ελληνικής οικονομίας (υπερχρεωμένα νοικοκυριά, ανεργία κ.α.) αναμένεται να δράσει περιοριστικά στην επέκταση του αγοραστικού κοινού βιολογικών προϊόντων λόγω των τιμών premium που απολαμβάνουν τα τελευταία.
- η πιθανή εμφάνιση μεταποιημένων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα μεγάλα σούπερ μάρκετς, γεγονός που έχει συμβεί στη διεθνή αγορά¹⁹ θα οξύνει τον ανταγωνισμό της εταιρείας με αυτά.

¹⁹ βλ. “Organic Food Markets in Transition”

B ΜΕΡΟΣ

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε το επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας και ανάπτυξης της μονάδας μεταποίησης. Συγκεκριμένα το σχέδιο Μάρκετινγκ, το Λειτουργικό σχέδιο, τις οικονομικές προβλέψεις για την πορεία της επένδυσης, την οικονομική ανάλυση και τελική αξιολόγηση της επένδυσης.

B 1. ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

B 1.1 Η αγορά στόχος

Η εταιρεία απευθύνεται σε καταναλωτές βιολογικών προϊόντων, ενώ γεωγραφικά δραστηριοποιείται στην αγορά της Κρήτης. Με βάση αυτά τα δεδομένα, θα παρουσιάσουμε τα χαρακτηριστικά του καταναλωτή βιολογικών προϊόντων και έπειτα την αγορά- στόχο της εταιρείας, δίνοντας στοιχεία για την περαιτέρω ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε αυτή.

Χαρακτηριστικά καταναλωτή βιολογικών προϊόντων

Ο καταναλωτής βιολογικών προϊόντων της Κρήτης δεν διαφέρει σημαντικά ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού καταναλωτή. Εργάζεται κατά κύριο λόγο στον τριτογενή τομέα, διαθέτει μεσαίο ή υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εισοδηματικά ανήκει στη μεσαία τάξη με σχετικά υψηλή αγοραστική δύναμη²⁰. Η τιμή premium που διαθέτουν τα βιολογικά προϊόντα είναι βασικός λόγος για αυτό ενώ όσον αφορά στη μόρφωση, όσο περισσότερο ενημερωμένος είναι ο καταναλωτής για διατροφικά θέματα τόσο περισσότερο τείνει να αγοράσει βιολογικά προϊόντα ανεξάρτητα από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση του γι' αυτά.

Ως προς τους παράγοντες²¹ που επηρεάζουν την συμπεριφορά του βρέθηκε ότι πρωταρχικός παράγοντας είναι η υγεία. Τα βιολογικά προϊόντα θεωρούνται πιο υγιεινά από τα συμβατικά. Το γεγονός αυτό συνοδεύεται από γενική αμφισβήτηση ως

²⁰ βλ. Amarjit Sahota “ the Global market of Organic Food & Drinks” www.organicmonitor.com 2003

²¹ βλ. Φωτόπουλος Χρ. , Κρυστάλλης Αθ. « ο Έλληνας καταναλωτής βιολογικών προϊόντων», 2003

προς κατηγορίες τροφίμων παραγόμενων μαζικά. Είναι ενδεικτικό ότι σε πολλές περιπτώσεις οικογένειες αγοράζουν βιολογικά προϊόντα για τα νεαρά μέλη τους θεωρώντας τα πιο υγιεινά. Η παρουσία παιδιών φαίνεται να επιδρά θετικά στην αγορά βιολογικών προϊόντων και να σχετίζεται με την διατροφική ασφάλεια που αυτά θεωρείται να παρέχουν. Ομοίως μικρή θετική συσχέτιση με την μεγαλύτερη ηλικία δείχνει και έρευνα στην Ελληνική αγορά²², αν και άλλες έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία δείχνουν το αντίθετο.

Δεύτερος σε σημασία παράγοντας είναι η αντίληψη για καλύτερη γεύση των βιολογικών προϊόντων σε σχέση με τα συμβατικά. Ο παράγοντας αυτός αν και δεν είναι ευρέως αποδεκτός είναι καθοριστικός για σημαντική μερίδα των καταναλωτών.

Τρίτος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση βιολογικών προϊόντων είναι η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και γενικά η οικολογική συνείδηση. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι το ευρύτερο κοινωνικό μήνυμα ως προς τις διατροφικές συνήθειες που επιχειρεί να περάσει η βιολογική γεωργία χάνει τη σημασία του. Κι αυτό παρά το γεγονός ότι είναι επιστημονικά αποδεδειγμένη η φιλικότητα προς το περιβάλλον που διακρίνει τον βιολογικό τρόπο παραγωγής. Το παραπάνω στοιχείο ωστόσο θεωρείται και στοιχείο ωρίμανσης της βιολογικής αγοράς (βλ. Χρυσοχοϊδης, Φωτόπουλος).

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες²³ που επηρεάζουν τον Έλληνα βιοκαταναλωτή είναι η βαθιά γνώση των βιολογικών προϊόντων ως προς τον τρόπο παραγωγής τους και η ετικέτα βιολογικής εγγύησης. Ο καταναλωτής θεωρεί ασφαλή τα προϊόντα όταν αυτά είναι πιστοποιημένα.

Ένας άλλος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει τη συμπεριφορά του βιοκαταναλωτή είναι και η συσκευασία. Έρευνα του Πανεπιστημίου Newcastle με επικεφαλής τον Dr Kirsten Brandt²⁴ έδειξε ότι οι περισσότεροι καταναλωτές επιλέγουν βιολογικά προϊόντα διότι θέλουν να αποφύγουν την υφιστάμενη κατάσταση που δημιουργούν τα συμβατικά ανώνυμα τρόφιμα μαζικής παραγωγής. Έτσι επιδιώκουν να επιλέγουν προϊόντα που η συσκευασία τους έχει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για τη διαδικασία παρασκευής, αλλά και σύστασης του προϊόντος. Η παραπάνω τάση είναι θετική για μια καθετοποιημένη επιχείρηση όπως η Bioforum.

²² βλ. Χρυσοχοϊδης Γ. , Φωτόπουλος Χρ. « Βιολογική Γεωργία, Κόστος , αποδοτικότητα, ανάλυση αγοράς και στρατηγικές Μάρκετινγκ» , σελ. 116

²³ η ανάλυση των παραγόντων είναι διαθέσιμη στην παραπάνω έρευνα. Να σημειωθεί ότι δείγμα για την παραπάνω έρευνα(ανάλυση αγοράς) απετέλεσαν και πελάτες της Bioforum A.E.

²⁴ βλ. σελ. 16 περιοδικό Βιόραμα τευχ. 10

Η Κρητική αγορά-στόχος

Τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται κατά κύριο λόγο στην αγορά της Κρήτης. Η εταιρεία δημιούργησε, θα λέγαμε, στη μέχρι τώρα λειτουργία της, την αγορά βιολογικών προϊόντων στο επίπεδο του εργαζόμενου καταναλωτή στην Κρήτη. Αυτό το πέτυχε με συνεχή εκ του σύνεγγυς ενημέρωση και επικοινωνία, με κατάλληλη εκπαίδευση και μια σειρά από δραστηριότητες που δείχνουν κοινωνική ευθύνη και οικολογική ευαισθησία.

Ας δούμε όμως ειδικότερα τα χαρακτηριστικά της αγοράς του Ηρακλείου, της μεγαλύτερης και πιο αναπτυγμένης πόλης του νησιού στην οποία αποκλειστικά απευθύνεται η εταιρεία μέχρι τώρα. Το Ηράκλειο είναι μια πόλη 150000 κατοίκων. Ως προς την αστική του ανάπτυξη ακολούθησε όπως και οι περισσότερες πόλεις της ελληνικής περιφέρειας το Αθηναϊκό μοντέλο. Το γεγονός αυτό δημιούργησε και εδώ την ανάγκη αντίστασης σε αυτό το μοντέλο αστικοποίησης που στον τομέα της διατροφής εκφράζεται με επικράτηση της λογικής του γρήγορου φαγητού. Η Bioforum επενδύει στους ευαισθητοποιημένους σε θέματα διατροφής πολίτες προσπαθώντας να καταστήσει προσιτά τα βιολογικά προϊόντα στην πλειονότητα του Ηρακλειώτικου κοινού. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τον Ηρακλειώτη καταναλωτή από τον αντίστοιχο της Αθήνας. Η ενδοχώρα του νομού είναι προσιτή και πολλοί κάτοικοι διατηρούν τους δεσμούς τους με αυτή. Προμηθεύονται αγροτικά προϊόντα απευθείας από τον παραγωγό ενώ πολλοί είναι και οι ίδιοι παραγωγοί. Λίγες κρητικές οικογένειες αγοράζουν για παράδειγμα ελαιόλαδο. Παράλληλα όμως είναι πιο έντονες οι επιπτώσεις που επέφερε η λεγόμενη «πράσινη» επανάσταση στη γεωργία με την εκβιομηχάνιση της. Έτσι η πρόσληψη του μηνύματος που έστειλε η Bioforum για επαναπροσδιορισμό των διατροφικών συνηθειών και περιβαλλοντική ευαισθησία βρήκε εκείνη την κρίσιμη μαγιά που απαιτούνταν για να σταθεί στα πόδια της η εταιρεία.

Αντίστοιχες παρατηρήσεις μπορεί να διαπιστώσει κανείς και στις άλλες μεγάλες πόλεις του νησιού τα Χανιά, το Ρέθυμνο, τον Άγιο Νικόλαο, την Ιεράπετρα και αλλού.

B 1.2 Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός που υφίσταται η Bioforum στην αγορά της Κρήτης όπου απευθύνεται και για τα προϊόντα μεταποίησης διακρίνεται σε δύο επίπεδα. Η εταιρεία δέχεται ανταγωνισμό από άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές στον τομέα παραγωγής προϊόντων μεταποίησης και στο επίπεδο του λιανικού εμπορίου βιολογικών προϊόντων.

Στον τομέα παραγωγής η κύρια πηγή ανταγωνισμού προέρχεται από προϊόντα βιολογικών αρτοσκευασμάτων και προϊόντων τομάτας που παρασκευάζουν χονδρεμπορικές εταιρείες με έδρα την Αθήνα (EBIK, BioTos, BioΑγρός, Mediterannean Farm, BioΦρέσκο-Βρώσις κ.α.). Επίσης για τις κατηγορίες αυτές δέχεται ανταγωνισμό και από εισαγόμενα προϊόντα ιταλικής ή γερμανικής προέλευσης (Pummaro, Davert κ.α.). Σε επίπεδο Κρήτης στον τομέα των αρτοσκευασμάτων δέχεται άμεσο ανταγωνισμό από την εταιρεία Μ. Τσικνάκη & Σια Ο.Ε. που παράγει βιολογικά αρτοσκευάσματα (παξιμάδι κατά κύριο λόγο). Λόγο της κάθετης ολοκλήρωσης της εταιρείας με δικό της κανάλι διανομής και σταθερή πελατεία, οι παραπάνω ανταγωνιστές σε επίπεδο παραγωγής δεν κατέχουν σημαντικό μερίδιο στην κρητική αγορά-στόχο. Επιπλέον η τοπική εταιρεία (Μ.Τσικνάκης) έχει στοχεύσει στην αγορά της Αθήνας.

Όσον αφορά στα προϊόντα μεταποίησης της εταιρείας και ιδίως των κατηγοριών αρτοσκευάσματα και γλυκά κουταλιού έμμεσο ανταγωνισμό δέχεται από μονάδες παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων που δρουν ως υποκατάστατα προϊόντα σε λιγότερο ενημερωμένους ως προς τα βιολογικά προϊόντα καταναλωτές. Ενδεικτικά αναφέρουμε στον τομέα των αρτοσκευασμάτων τους Γυναικείους Συνεταιρισμούς «η Κρουσανιώτισσα», Συνεταιρισμός Ασιτών, Συνεταιρισμός Μαράθου, Ιδαία Γη, Διακρητικές γεύσεις και Βάμος Α.Ε. Η τελευταία εταιρεία δραστηριοποιείται και στα γλυκά κουταλιού. Οι παραπάνω εταιρείες παρέχουν προϊόντα που δεν παρασκευάζονται με πρώτη ύλη ολικής διατροφικής αξίας²⁵. Πρόκειται για οικοτεχνικές συνεταιριστικές εταιρείες που η φιλοσοφία τους δεν φαίνεται να τις οδηγεί σε παραγωγή σειράς βιολογικών προϊόντων.

Διαπιστώνουμε ότι σε τοπικό επίπεδο η εταιρεία Bioforum Α.Ε. ειδικά στον τομέα των μεταποιημένων οπωροκηπευτικών δεν δέχεται άμεσο ανταγωνισμό τελικά. Όσον αφορά δε στα κατεψυγμένα ανταγωνισμό δέχεται από εισαγόμενα προϊόντα. Τα

²⁵ Συμπέρασμα της εταιρείας έπειτα από συνεργασία με δύο από τις παραπάνω εταιρείες

παραπάνω σε συνδυασμό με το τοπικιστικό πνεύμα που υπάρχει στους Κρήτες καταναλωτές και το σχετικά υψηλό μεταφορικό κόστος διείσδυσης από μη κρητικές εταιρείες αποτρέπουν έντονη ανταγωνιστική διείσδυση. Επιπλέον οι τοπικές εταιρείες βιολογικών προϊόντων παράγουν άλλες κατηγορίες προϊόντων (ελαιόλαδο, κρασί, μέλι) και δεν προσανατολίζονται προς την τοπική αγορά.

Στον εμπορικό τομέα η Bioforum δέχεται ανταγωνισμό από τις Βιολογικές «γωνιές» που υπάρχουν στα μεγάλα Σούπερ Μάρκετς του νησιού (Χαλκιαδάκης, Μαρινόπουλος, Carrefour, INKA κ.α). Στην Κρητική αγορά δεν έχει παρουσία η αλυσίδα AB-Βασιλόπουλος που πρωτοπορεί στην προώθηση βιολογικών προϊόντων στα ράφια της. Ωστόσο τάσεις στην ευρύτερη ευρωπαϊκή αγορά δείχνουν ότι τα μεγάλα Σ/Μ φαίνεται να μειώνουν την προτίμηση τους στα βιολογικά προϊόντα²⁶. Επιπλέον, τα περιθώρια κέρδους που δίνουν τα Σ/Μ στους παραγωγούς κρίνονται μη ικανοποιητικά από τους ίδιους. Οι πελάτες που αγοράζουν βιολογικά προϊόντα στα Σ/Μ δεν αποτελούν σταθερή πελατεία και είναι ως επί τω πλείστον περιοδικοί καταναλωτές τέτοιων προϊόντων σε αντίθεση με την πλειονότητα των πελατών στα καταστήματα της Bioforum.

Στην αγορά του Ηρακλείου υπάρχουν άλλα δύο καταστήματα πώλησης βιολογικών προϊόντων. Και τα δύο βρίσκονται στην περιοχή Μασταμπά Ηρακλείου και ανταγωνίζονται ευθέως το κατάστημα της Bioforum στην ίδια περιοχή. Κύρια χαρακτηριστικά τους είναι η πληθώρα προϊόντων σε μικρό χώρο. Θα λέγαμε ότι στα καταστήματα αυτά οι βιολογικές «γωνιές» των Σ/Μ έχουν μεταφερθεί σε μεγαλύτερο χώρο. Η παρουσία τους ωστόσο δείχνει ότι το κοινό του Ηρακλείου είναι δεκτικό ως προς την κατανάλωση βιολογικών προϊόντων. Αξίζει να επισημανθεί και η μικρή γεωγραφική κάλυψη αυτών των καταστημάτων και ο ανταγωνισμός τους στην ίδια συνοικία του Ηρακλείου Κρήτης. Να σημειωθεί ότι αλυσίδες καταστημάτων βιολογικών προϊόντων όπως ο Βιολογικός κύκλος και η Green Farm δεν έχουν κάνει την εμφάνισή τους στην αγορά της Κρήτης. Τα ήδη υπάρχοντα καταστήματα, αλλά και η πιθανή κάθοδος των δύο παραπάνω αλυσίδων στο Ηράκλειο αντιμετωπίζουν ή πρόκειται να αντιμετωπίσουν το πλεονέκτημα του ηγέτη (first mover advantage) που έχει η Bioforum. Να σημειωθεί επίσης ότι στο Ηράκλειο δεν υπάρχει λαϊκή αγορά βιολογικών προϊόντων (Π.Λ.Α.ΒΙ.Π.), ενώ προσπάθεια δημιουργίας- γεγονός που δείχνει ότι οι συνθήκες στην αγορά είχαν ωριμάσει- ναυάγησε λόγω πρόσφατων

²⁶ βλ. Ρεπορτάζ της εφημ. Agrenda φύλλο 2, 26/11/2005 σελ. 9 και www.agrenda.gr

κυβερνητικών ρυθμίσεων. Οι τελευταίες αφορούν στην ενσωμάτωση υπαίθριων πωλητών βιολογικών προϊόντων στις συμβατικές λαϊκές αγορές. Τέλος πρωτοποριακά κανάλια διανομής όπως το box scheme ή το ηλεκτρονικό εμπόριο απουσιάζουν.

Διαπιστώνουμε ότι όσον αφορά στα κανάλια διανομής η Bioforum διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα τόσο όσον αφορά σε ποσοτικά χαρακτηριστικά όπως η γεωγραφική κάλυψη, η ποικιλία προϊόντων όσο και ποιοτικά όσον αφορά στη φήμη και τη σταθερή πελατεία. Συνεπώς όσον αφορά στην προώθηση και διάθεση νέων δικών της προϊόντων στις κατηγορίες των αρτοσκευασμάτων, των μεταποιημένων οπωροκηπευτικών και των κατεψυγμένων λαχανικών δεν θα συναντήσει σημαντικό πρόβλημα.

B 1.3 Το πρόγραμμα Μάρκετινγκ

Στόχοι

Το πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη της αγοράς βιολογικών προϊόντων και η γενικότερη τάση για άνοδο στην αγορά των μεταποιημένων προϊόντων που αντίστοιχες έρευνες αγορές δείχνουν, αποτελούν βασικό κίνητρο για τη δημιουργία της μονάδας μεταποίησης. Η Bioforum κρίνει ότι η δυναμική είσοδο της στη συγκεκριμένη αγορά τη στιγμή που βρίσκεται σε πρώιμη φάση ανάπτυξης είναι κατάλληλη. Παράλληλα το πλεονέκτημα που διαθέτει ως το πρώτο κέντρο προώθησης βιολογικών προϊόντων στην Κρήτη και η αποστολή της όπως την αντιλαμβάνεται την οδηγούν στην ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής σε όλη την Κρήτη. Οι στόχοι προώθησης των προϊόντων έχουν προκύψει από ανάλυση των παρακάτω παραμέτρων:

1. **Τα ιστορικά δεδομένα** από τις πωλήσεις των μεταποιημένων προϊόντων των δύο τελευταίων ετών. Αφορούν πωλήσεις μεταποιημένων που παρασκευάζονται υπό καθεστώς φασόν και με την ετικέτα της Bioforum. Ο μέσος όρος των ετών 2004-2005, έδειξε τη σημασία κάθε κατηγορίας στον όγκο πωλήσεων. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από πρωτογενή στοιχεία της εταιρείας. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τη διάρθρωση των πωλήσεων ανά κατηγορία κατά μέσο όρο:

Κατηγορία	Ποσότητες	Πωληθέντα	Έσοδα	% εσόδων
Αρτοσκευάσματα	6256	5559	16.284,22 €	64,62%
Προϊόντα τομάτας	1467	1394	4.856,62 €	19,27%
Γλυκά κουταλιού	552	542	2.716,10 €	10,78%
Κατεψυγμένα	260	249	1.342,31 €	5,33%
Σύνολο	8535	7744	25.199,25 €	

Οι ποσότητες έχουν μετρηθεί ως τεμάχια. Η διαφορά ανάμεσα στις παραγόμενες και πωλούμενες ποσότητες οφείλονται σε απώλειες εμπορευσιμότητας με βάση τους υπολογισμούς της Διοίκησης.

Οι ποσότητες έχουν μετρηθεί ως τεμάχια. Η διαφορά ανάμεσα στις παραγόμενες και πωλούμενες ποσότητες οφείλονται σε απώλειες εμπορευσιμότητας με βάση τους υπολογισμούς της Διοίκησης.

Παρατηρούμε αφενός το μεγάλο ποσοστό των εσόδων που έχουν τα αρτοσκευάσματα, γεγονός που δικαιολογείται από την παρουσία του ψωμιού στη συγκεκριμένη κατηγορία. Αφετέρου την μικρή ποσότητα των μεταποιημένων αγροτικών προϊόντων ετησίως. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η δημιουργία μονάδας αποκλειστικά για τη διάθεση των παραπάνω προϊόντων στα τρία σημεία πώλησης της εταιρείας δεν είναι αποτελεσματική. Απαιτείται η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής και η γεωγραφική κάλυψη νέων περιοχών και μια νέα αντίληψη σχετικά με τα μεταποιημένα προϊόντα που θα διαχυθεί στο προσωπικό και τους πελάτες της εταιρείας.

2. Πρόγραμμα διαφήμισης των νέων προϊόντων: Η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει το πρώτο εξάμηνο του 2006, διαφημιστική εκστρατεία για την προώθηση των δικών της μεταποιημένων προϊόντων. Για το σκοπό αυτό και εφόσον η μονάδα μεταποίησης έχει σχεδιαστεί χρονικά για το Β εξάμηνο του 2006, θα στηριχθεί στα προϊόντα δικής της ετικέτας που παράγει ο συνεργαζόμενος συνεταιρισμός. Το καλύτερο μάρκετινγκ των νέων προϊόντων θα γίνει με τους εξής τρόπους:

- Δημιουργία ενημερωτικού φυλλαδίου για κάθε προϊόν με χρηστικές και διατροφικές πληροφορίες και εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με τα προϊόντα για προώθηση τους στην σταθερή πελατεία καταστημάτων.
- Διαφημιστική καταχώρηση στον ειδικό τύπο και συγκεκριμένα στο μηνιαίο περιοδικό ΒΙΟΚΟΣΜΟΣ που διανέμεται δωρεάν στα σημεία

πώλησης βιολογικών προϊόντων. Συγγραφή άρθρων στελεχών της εταιρείας στα περιοδικά ΟΙΚΟ και Βιόραμα με τα οποία κατά καιρούς έχει συνεργαστεί. Με τον τρόπο αυτό θα γνωστοποιήσει πανελληνίως τα προϊόντα της προσεγγίζοντας έμμεσα την ευρύτερη αγορά-στόχο. Το κόστος της διαφημιστικής εκστρατείας μέσω του ΒΙΟΚΟΣΜΟΣ είναι για διαφήμιση στα 2/9 της σελίδας **2310€** το έτος²⁷.

- Δημιουργία ενημερωτικού-εκπαιδευτικού φυλλαδίου για παιδιά ανάλογα με αυτό του κτήματος φυτικής παραγωγής²⁸. Η δημιουργία τόσο του εκπαιδευτικού υλικού όσο και των ενημερωτικών φυλλαδίων θα γίνει από στελέχη της εταιρείας όπως γίνεται μέχρι τώρα.
- Δημιουργία ειδικού ενημερωτικού φυλλαδίου για τη μονάδα μεταποίησης και τις προδιαγραφές που ακολουθεί.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις. Η εταιρεία προσανατολίζεται να συμμετάσχει στην έκθεση ΚΡΗΤΗ 2006 και να έχει συνεχή παρουσία τα επόμενα χρόνια. Η συμμετοχή της στην έκθεση του 2005 παρά την ελάχιστη προετοιμασία ήταν επιτυχής και με μηδενικό κόστος διάθεσης περιπτέρου. Η έκθεση γίνεται κάθε Οκτώβριο.
- Δημιουργία νέας ετικέτας με προσθήκη επιπλέον ετικέτας με συνταγές παρασκευής ή άλλες πληροφορίες. Τη δημιουργία της αναλαμβάνουν τα στελέχη της εταιρείας όπως γίνεται και τώρα.
- Δημιουργία ιστοσελίδας. Η δημιουργία ιστοσελίδας πέρα από τη διαφήμιση της εταιρείας θα δώσει δυνατότητα και ανάπτυξης μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. Η δημιουργία και προώθηση της ιστοσελίδας για το πρώτο έτος κοστολογείται στα **2750€** με ετήσιο κόστος υποστήριξης για τα επόμενα έτη **140€** ανά έτος.

Η παραπάνω ενέργειες διαφήμισης υπολογίζεται ότι θα δώσουν μια **μέση ετήσια αύξηση 10%** στα έσοδα της εταιρείας από τα μεταποιημένα προϊόντα στα καταστήματα λιανικής πώλησης που διαθέτει. Η ανάπτυξη εργασιών της εταιρείας ακολουθεί ένα ρυθμό περίπου 15%. Θεωρούμε ότι λόγω της στασιμότητας που επικρατεί ως σήμερα στο μεταποιητικό τομέα η ανάπτυξη του κύκλου εργασιών του συγκεκριμένου τομέα ακόμα και μετά τις παραπάνω ενέργειες θα υπολείπεται κατά 5% του γενικού ρυθμού εξέλιξης των πωλήσεων..

²⁷ Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ παρατίθεται η προσφορά του περιοδικού

²⁸ Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

3. Συνεργασία με γνωστό κανάλι διανομής της Αθήνας.

Η εταιρεία θα επιδιώξει να διεισδύσει στη μεγάλη αγορά της Αθήνας όπου συγκεντρώνεται και ο κύριος όγκος των βιοκαταναλωτών μέσω γνωστού καναλιού διανομής της Αθήνας. Η λύση αυτή κρίνεται ως η πλέον ενδεδειγμένη. Η εταιρεία δε γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες της Αθηναϊκής αγοράς και η προσπάθεια ανάπτυξης αυτόνομου καναλιού διανομής είναι απαγορευτική. Η εταιρεία διανομής θα αναλάβει την ανάπτυξη του δικτύου στην Αθήνα. Η εταιρεία τιμολογεί την πώληση στη συνεργαζόμενη εταιρεία προώθησης κάνοντας έκπτωση 30% από την καθαρή αξία λιανικής πώλησης των προϊόντων της γεγονός που όπως θα δούμε δικαιολογείται και από τον υπολογισμό μικτού κέρδους για χονδρικές πωλήσεις και πωλήσεις λιανικής.

Η εταιρεία το πρώτο έτος αναμένει να έχει διαθέσει στην αγορά της Αθήνας ποσότητα ίση με το μέσο όρο που η ίδια διάθεσε στο Ηράκλειο κατά μέσο όρο τα έτη 2004-05. Η γνωριμία με τα προϊόντα θα δώσει ώθηση στην ανάπτυξη της διείσδυσης στην αγορά της Αθήνας με **μέση αύξηση 100% το έτος** και για την πενταετία που αφορά το σχέδιο. Το ποσοστό αυτό δικαιολογείται από το μέγεθος της Αθηναϊκής αγοράς. Δεν αναμένεται να εμφανιστεί επιβράδυνση στο ρυθμό ανάπτυξης του κύκλου εργασιών στην Αθήνα μέσα στην πενταετία. Ωστόσο ο εντονότερος ανταγωνισμός στα βιολογικά προϊόντα στο λεκανοπέδιο δεν δικαιολογεί μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης παρά το ότι από τα τρία σημεία πώλησης του Ηρακλείου θα έχουμε διείσδυση στα πολύ περισσότερα σημεία πώλησης του λεκανοπεδίου.

4. **Ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων σε όλη την Κρήτη:** Η γνώση της κρητικής αγοράς επιτρέπει στην εταιρεία να αναπτύξει η ίδια το δίκτυο διανομής της. Η επιλογή της ανάπτυξης μέσω του δικτύου δικαιόχρησης (franchising), όπως αναπτύσσονται άλλες αλυσίδες βιολογικών προϊόντων δεν κρίνεται αποτελεσματική στην παρούσα φάση, ενώ αντιβαίνει και με τη φιλοσοφία της εταιρείας. Για την εταιρεία θεωρείται καλύτερη επιλογή η ανάπτυξη μέσω άλλων ήδη υπαρχόντων σημείων πώλησης μεταποιημένων προϊόντων στους τέσσερεις νομούς της Κρήτης με γνώστες της τοπικής αγοράς. Τα στοιχεία από τον ανταγωνισμό στην τοπική αγορά δίνουν ένα σχετικό προβάδισμα στη Bioforum όσον αφορά στα μεταποιημένα βιολογικά προϊόντα.

Για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου δικτύου προβλέπεται, εκτός από τη συμμετοχή της Διοίκησης, η πρόσληψη υπεύθυνου ανάπτυξης πωλήσεων στην Κρήτη. Η ανάπτυξη θα στοχεύσει προς δύο κατευθύνσεις:

- Σε καταστήματα διάθεσης μεταποιημένων προϊόντων της Κρήτης. Πιο συγκεκριμένα θα αναπτυχθεί συνεργασία με τοπικές αλυσίδες Σούπερ Μάρκετς και με άλλα καταστήματα βιολογικών προϊόντων στις άλλες πόλεις της Κρήτης. Τα σημεία πώλησης και συνακόλουθα τα έσοδα αναμένεται να ακολουθήσουν το παρακάτω σχήμα ανάπτυξης:

2004-05	2006	2007	2008	2009	2010
100	150	250	400	500	600
	50%	150%	300%	400%	500%

Με βάση το μέσο όρο της περιόδου 2004-5, θα έχουμε αύξηση 50% το πρώτο έτος ανάπτυξης 100% το δεύτερο σε σχέση με το πρώτο, 150% το τρίτο έτος σε σχέση με το δεύτερο, ενώ τα επόμενα έτη λόγω σχετικού κορεσμού της αγοράς θα έχουμε σχετική επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης στο 100%. Το παραπάνω σχέδιο υποστηρίζεται από τις μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης που υπάρχουν για τα μεταποιημένα βιολογικά προϊόντα στην Κρήτη και το σχετικά μικρό ανταγωνισμό που όπως είδαμε δέχεται η εταιρεία σε τοπικό επίπεδο.

- Σε ξενοδοχειακά καταλύματα του νησιού. Η εταιρεία ήδη διαθέτει μια σχετική εμπειρία σχετικά με αυτό το κανάλι διανομής. Δραστηριοποιούμενη σε ένα νησί με έντονη τουριστική ανάπτυξη δε θα μπορούσε να αγνοήσει αυτό το κανάλι διανομής. Σημαντικός όγκος τουριστών άλλωστε προέρχεται από Γερμανόφωνες και Σκανδιναβικές χώρες όπου η αγορά βιολογικών προϊόντων είναι ώριμη. Επιπλέον η στροφή του ελληνικού τουρισμού σε ποιοτικότερες μορφές, θα δώσει άλλες δυνατότητες διείσδυσης των βιολογικών προϊόντων. Ωστόσο η εποχικότητα του τουρισμού και η βραδεία στροφή του σε πιο ποιοτικές μορφές, που ευνοούν τα σχέδια ανάπτυξης της εταιρείας δεν επιτρέπουν, παρόλο το μεγάλο μέγεθος δυνητικών σημείων πώλησης και το χαμηλό ανταγωνισμό, εντυπωσιακή ανάπτυξη. Οι προβλέψεις πωλήσεων στο συγκεκριμένο κανάλι διανομής διαμορφώνονται ως εξής για την πενταετία 2006-2010.

2004-05	2006	2007	2008	2009	2010
100	100	150	180	190	200
	0%	50%	80%	90%	100%

Το πρώτο έτος θα είναι έτος γνωριμίας στη συνέχεια θα έχουμε μια ανάπτυξη της τάξης του 50% και στη συνέχεια επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης λόγω κάλυψης των σημαντικότερων ξενοδοχείων του νησιού. Η παραπάνω ανάπτυξη αναφέρεται στην ουσία σε χρονικό διάστημα 6 μηνών κάθε έτος.

Συνολικά και για τα έτη 2006-2010 με περίοδο αναφοράς το 2004-2005 έχουμε τις παρακάτω προβλέψεις σε χρηματικές μονάδες.

	ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ			
		Καταστήματα Κρήτης	Ξενοδοχεία	Αθήνα	
2004	24.058,29 €	-	-	-	<u>24.058,29 €</u>
2005	20.125,18 €	-	-	-	<u>20.125,18 €</u>
2006	27.125,18 €	25.892,21 €	17.261,48 €	17.261,48 €	<u>87.540,34 €</u>
2007	29.837,69 €	43.153,69 €	25.892,21 €	34.522,95 €	<u>133.406,54 €</u>
2008	32.821,46 €	69.045,90 €	31.070,66 €	69.045,90 €	<u>201.983,92 €</u>
2009	36.103,61 €	86.307,38 €	32.796,80 €	75.950,49 €	<u>231.158,28 €</u>
2010	39.713,97 €	103.568,85 €	34.522,95 €	83.545,54 €	<u>261.351,31 €</u>
	<u>209.785,38 €</u>	<u>327.968,03 €</u>	<u>141.544,10 €</u>	<u>280.326,35 €</u>	<u>959.623,85 €</u>

Η τιμολόγηση των πωλήσεων χονδρικής γίνεται με μείωση της τιμής κατά 30% σε σχέση με την καθαρή αξία της λιανικής τιμής πώλησης στα καταστήματα της Bioforum. Θεωρούμε σταθερές τις πραγματικές τιμές στην πενταετία 2006-2010. Η τιμολόγηση έχει γίνει σε τιμές 2005.

Κόστος προγράμματος Μάρκετινγκ

Η υλοποίηση του παραπάνω προγράμματος Μάρκετινγκ απαιτεί καταρχήν επαναπροσανατολισμό της στρατηγικής προώθησης των μεταποιημένων προϊόντων της εταιρείας που θα διαχυθεί στο προσωπικό και τα στελέχη της εταιρείας. Επίσης απαιτεί δημιουργία νέων ετικετών, ενημερωτικών φυλλαδίων και σχετικής εκπαίδευσης για την προώθηση των προϊόντων.

Πέρα από τα παραπάνω απαιτείται η πρόσληψη υπεύθυνου πωλήσεων και ανάπτυξης δικτύου, που με αρωγό τη Διοίκηση θα μπορέσει να επιτύχει τους

παραπάνω στόχους, να προχωρήσει στις αναγκαίες διαπραγματεύσεις με τους συνεργάτες και το Αθηναϊκό κανάλι διανομής και να συντονίζει μαζί με τον υπεύθυνο Παραγωγής της μονάδας τις παραγγελίες. Θα προτιμηθεί νέο, δυναμικό στέλεχος με ενδιαφέρον για τα βιολογικά προϊόντα και επιθυμητή εμπειρία στις πωλήσεις. Θα διαθέτει εταιρικό κινητό και θα καλύπτονται τα έξοδα μετακίνησης του. Ο μισθός του υπεύθυνου πωλήσεων εκτιμάτε στα 1100€.με bonus 5% επί των εσόδων χονδρικής εφόσον επιτευχθούν οι στόχοι συν 200€ για κάθε επιπλέον 10% από τα έσοδα των πωλήσεων-στόχους Με βάση τα παραπάνω, η δαπάνη για τον υπεύθυνο πωλήσεων διαμορφώνεται ως εξής:

<u>Περιγραφή εργασίας</u>	<u>Μικτά</u>	<u>Εργοδοτικές εισφορές</u>	<u>Σύνολο</u>
Υπεύθυνος Πωλήσεων	1.100,00 €	308,66 €	1.408,66 €
Ετήσιο κόστος			19.721,24 €

<u>ΠΩΛΗΣΕΙΣ-ΣΤΟΧΟΙ</u>			(αφορά πωλήσεις χονδρικής)
Αναμενόμενο bonus	2006	3.020,76 €	Συνολικό κόστος
Αναμενόμενο bonus	2007	5.178,44 €	
Αναμενόμενο bonus	2008	8.458,12 €	
Αναμενόμενο bonus	2009	9.752,73 €	
Αναμενόμενο bonus	2010	11.081,87 €	
			22.742,00 €
			24.899,68 €
			28.179,36 €
			29.473,97 €
			30.803,11 €

Οι άλλες πηγές κόστους, η διαφήμιση και η δημιουργία ιστοσελίδας έχουν προσδιοριστεί παραπάνω. Η δημιουργία ιστοσελίδας θα επιχειρηθεί να επιδοτηθεί κατά 40% από το πρόγραμμα «ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ» του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, με βάση τα παραπάνω και για την πενταετία 2006-2010 έχουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

<u>Κατηγορία κόστους</u>	<u>1ο Έτος</u> 2006	<u>2ο Έτος</u> 2007	<u>3ο Έτος</u> 2008	<u>4ο Έτος</u> 2009	<u>5ο Έτος</u> 2010
Διαφήμιση	2.310,00 €	2.310,00 €	2.310,00 €	2.310,00 €	2.310,00 €
Ιστοσελίδα	2.750,00 €	1.040,00 €	1.040,00 €	1.040,00 €	1.040,00 €
Υπεύθυνος πωλήσεων	22.742,00 €	24.899,68 €	28.179,36 €	29.473,97 €	30.803,11 €
ΣΥΝΟΛΑ	27.802,00 €	28.249,68 €	31.529,36 €	32.823,97 €	34.153,11 €

Η δαπάνη για το πρόγραμμα Μάρκετινγκ αφορά και το πρώτο εξάμηνο του 2006 κατά το οποίο θα λάβουν χώρα διαπραγματεύσεις για την ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων.

B 2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

B 2.1 Τοποθεσία. Κτιριακές εγκαταστάσεις

Η μονάδα μεταποίησης αγροτικών προϊόντων της εταιρείας θα βρίσκεται σε χώρο του κτήματος φυτικής παραγωγής της εταιρείας στο Σκαλάνι Ηρακλείου. Οι λόγοι της επιλογής αυτής είναι προφανείς. Η εγγύτητα με τα παραγόμενα από την εταιρεία οπωροκηπευτικά εξαλείφει το μεταφορικό κόστος. Επιπλέον στο συγκεκριμένο χώρο υπάρχει εργατικό δυναμικό που σε περιόδους έντασης εργασίας θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της παραγωγής. Υπάρχει επίσης χώρος γραφείου όπου μπορεί να γίνεται η παρακολούθηση της παραγωγής και διακίνησης των μεταποιημένων προϊόντων. Επιπλέον υπάρχουν ήδη ,χωρίς να απαιτούνται πρόσθετες εργασίες, παροχές σε ρεύμα και νερό. Το κτήριο αυτό είναι μισθωμένο στην εταιρεία μέχρι το 2010 και στη συνέχεια η εταιρεία προτίθεται να προχωρήσει σε αγορά του κτήματος. Τονίζεται ότι η κατασκευή της μονάδας θα είναι προκατασκευασμένο οίκημα ώστε να μπορεί να μεταφερθεί σε περίπτωση που τα σχέδια αγοράς του κτήματος δεν ευοδωθούν.

Το οίκημα θα καλύπτει χώρο 141 τ.μ. θα διαθέτει αποθηκευτικό χώρο για τις πρώτες ύλες εμβαδού 21 τ.μ. , αποθηκευτικό χώρο για τα έτοιμα προϊόντα 21 τ.μ., χώρο για τα υλικά συσκευασίας 9 τ.μ., η γραμμή παραγωγής θα καλύπτει το κυρίως μέρος δηλ. 82 τ.μ. και ο χώρος αποδυτηρίων για το προσωπικό 9τ.μ. Αναλυτικά το κόστος κατασκευής του παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα²⁹:

²⁹ Η προσφορά για τα παραπάνω βρίσκεται στο παράρτημα Δ

Αντικείμενο κόστους	Κόστος
Προκατασκευασμένο	65700€
Υδραυλική εγκατάσταση	2000€
Πλακίδια δαπέδου	4500€
Λοιπά έξοδα ³⁰	5000€
Σύνολο	77200 €

B 2.2 Μηχανολογικός & Λοιπός εξοπλισμός

Ο εξοπλισμός που απαιτείται για την παρασκευή των αρτοσκευασμάτων και τη μεταποίηση των οπωροκηπευτικών παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα.

Αντικείμενο κόστους	Κόστος
Φούρνος Αρτοποιίας	12700€
Ζυμωτήρας μικρός	3660€
Ζυμωτήρας μεγάλος	5560€
Επαγγελματικό mixer	7100€
Δεξαμενή υγραερίου	500€
Στόφα βάση	2500€
Σύνολο	32020€

Ο μικρός καταψύκτης και οι πάγκοι που απαιτούνται δίνονται από την εταιρεία ως δώρο για την επιλογή του εξοπλισμού από αυτή.

Συνολικά το κόστος πάγιου εξοπλισμού που αποτελεί και αρχικό κόστος επένδυσης διαμορφώνεται ως εξής:

Αρχικό κόστος Επένδυσης σε Πάγια

Οικόπεδα-Κτιριακά	77.700,00 €
Εξοπλισμός	31.520,00 €
ΣΥΝΟΛΑ	109.220,00 €

Μέρος του μηχανολογικού εξοπλισμού θα λειτουργεί με υγραέριο. Η λύση αυτή κρίνεται συμφέρουσα σε σχέση με τη χρήση ηλεκτρικής ενέργειας ή την αγορά πετρελαίου. Η εταιρεία παροχής υγραερίου παρέχει δεξαμενή υγραερίου με ετήσιο

³⁰ Περιλαμβάνει το κόστος έκδοσης των σχετικών αδειών για το οίκημα

κόστος μίσθωσης **500€**. Η μέση τιμή για το υγραέριο έχει προσδιοριστεί στα 0,45€/λίτρο και η μέση κατανάλωσης, όπως προκύπτει από εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς στα 6000 λίτρα με κόστος **2700€**.

B 2.3 Ανθρώπινο δυναμικό

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό αυτό θα αποτελείται από δύο εργάτες πλήρους απασχόλησης και ένα υπεύθυνο επιβλέποντα. Κριτήρια επιλογής θα είναι η διάθεση για εργασία, η δυνατότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις της εταιρείας και η ευαισθητοποίηση σε θέματα υγιεινής από τη στιγμή που στη μονάδα θα εφαρμοστεί Σύστημα HACCP. Ο υπεύθυνος παραγωγής θα είναι εξωτερικός συνεργάτης ελεύθερος επαγγελματίας με γνώση στα θέματα μεταποίησης αγροτικών προϊόντων που θα επιβλέπει τη μονάδα για 2-3 ώρες την ημέρα. Ο Υπεύθυνος Παραγωγής θα είναι και υπεύθυνος για την εφαρμογή του Συστήματος HACCP όταν αυτό υιοθετηθεί..

Ακόμη την πρώτη χρονιά λειτουργίας και για διάστημα δύο μηνών το προσωπικό θα εκπαιδευτεί από ειδικούς σε θέματα μεταποίησης οπωροκηπευτικών και παρασκευής αρτοσκευασμάτων. Οι εκπαιδευτές θα προέρχονται από τη Γερμανία. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα στοιχεία κόστους για το πρώτο έτος λειτουργίας το Β εξάμηνο του 2006.

<i>Αντικείμενο κόστους</i>	<i>Κόστος</i>
Εργάτες	14342,72€
Υπεύθυνος Παραγωγής	2748,90€
Εκπαιδευτές	4500,00€
<u>Σύνολο</u>	<u>21591,62€</u>

Η πορεία του Κόστους άμεσης εργασίας για την πενταετία 2006-2010 έχει ως εξής:

1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
21.591,62 €	34.183,24 €	34.183,24 €	34.183,24 €	34.183,24 €

Οι παραπάνω απαιτήσεις και το κόστος προήλθαν από συζητήσεις με στελέχη ανάλογων μονάδων μεταποίησης που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των μεταποιημένων αγροτικών προϊόντων. Θεωρούμε τις τιμές του 2005 αμετάβλητες πραγματικές τιμές για τα επόμενα χρόνια, θεωρώντας σταθερό το μακροοικονομικό περιβάλλον.

B 2.4 Κόστος Πιστοποίησης και Ποιότητας

Η νέα μονάδα θα αναλάβει το κόστος πιστοποίησης της σε δύο ζητήματα. Κατά πρώτο από τον οργανισμό ΒΙΟΕΛΛΑΣ θα πιστοποιεί ότι τα προϊόντα της παράγονται σύμφωνα με τον Κανονισμό 2092/91. Το κόστος αυτής της πιστοποίησης ανέρχεται στα **200€** ανά έτος. Επιπλέον η μονάδα θα πρέπει να λάβει πιστοποίηση κατά Haccp σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416. Για το σκοπό αυτό θα αναθέσει τη μελέτη σε Σύμβουλο Haccp και την πιστοποίηση στο οργανισμό TÜVAustria. Το συνολικό κόστος υπολογίζεται στα **4000€** και επιμερίζεται σε 2700€ για έξοδα συμβούλου και 1300€ για έξοδα πιστοποίησης. Το πιστοποιητικό για το σύστημα Haccp έχει τριετή διάρκεια κατά τη διάρκεια της οποίας γίνονται επιπλέον επιθεωρήσεις. **Η εξέλιξη του κόστους ποιότητας παρατίθεται στη συνέχεια:**

1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	4ο ΕΤΟΣ	5ο ΕΤΟΣ
4.200,00 €	200 €	1.500,00 €	200 €	200 €

Το συνολικό λειτουργικό κόστος της επένδυσης για την πενταετία και ανά κατηγορία κόστους παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

<u>Κατηγορία κόστους</u>	<u>1ο Έτος</u> 2006	<u>2ο Έτος</u> 2007	<u>3ο Έτος</u> 2008	<u>4ο Έτος</u> 2009	<u>5ο Έτος</u> 2010
Οικόπεδα-Κτιριακά	77.700,00 €				
Εξοπλισμός	33.120,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €	3.200,00 €
Εργασιακό κόστος	21.591,62 €	34.183,24 €	34.183,24 €	34.183,24 €	34.183,24 €
Κόστος ποιότητας & πιστοποίησης	4.200,00 €	200,00 €	200,00 €	1.500,00 €	200,00 €
ΣΥΝΟΛΑ	136.611,62 €	37.583,24 €	37.583,24 €	38.883,24 €	37.583,24 €

B2.5 Το κόστος Πρώτων Υλών & Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

Για τον προσδιορισμό του κόστους Πρώτων Υλών και Γ.Β.Ε. προχωρήσαμε σε προβλέψεις με βάση τα στοιχεία που διαθέτουμε από τη συνεργασία με το Συνεταιρισμό Ασιτών και τα στοιχεία της Bioforum για την αγορά πρώτων υλών. Τα δεδομένα αυτά συνδυάστηκαν με τις προβλεπόμενες παραγόμενες ποσότητες που προκύπτουν από το σχέδιο μάρκετινγκ. Η παραπάνω προσέγγιση κρίθηκε ικανοποιητική λόγω έλλειψης επαρκών στοιχείων για την ποσότητα πρώτων υλών

που κατευθύνεται στη μεταποίηση και έλλειψης στοιχείων που θα μπορούσαν να αντληθούν από αντίστοιχου μεγέθους με την υπό δημιουργία μονάδα επιχείρηση.

Η προσαρμογή των στοιχείων από το Συνεταιρισμό Ασιτών κρίθηκε ικανοποιητική γιατί πρόκειται για μονάδα που παράγει ανάλογο όγκο προϊόντων με τον προβλεπόμενο. Η τιμολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει περιλαμβάνουν το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας (Άμεση εργασία & Γ.Β.Ε.). Επίσης το περιθώριο κέρδους του συνεταιρισμού. Η νέα μονάδα δεν θα λειτουργεί υπό καθεστώς φασόν, αλλά με μισθωτή εργασία το κόστος της οποίας έχει υπολογιστεί παραπάνω. Επιπλέον θα στηρίζεται σε εξοπλισμό νέας τεχνολογίας και σε κτίρια καλύτερα χωροθετημένα που θα βοηθούν την παραγωγική διαδικασία. Επίσης η σύνθεση του εργατικού δυναμικού θα είναι τέτοια που θα υπάρχει μεγαλύτερη αφοσίωση στην παραγωγή έργου. Οι Οικοτεχνικοί Συνεταιρισμοί με στελέχη των οποίων μιλήσαμε θεωρούν ως βασικό πρόβλημα το συντονισμό και την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού που ταυτόχρονα είναι και μέτοχος. Υπάρχει αντιεπαγγελματική συμπεριφορά που αποτελεί πηγή εντάσεων. Αντίθετα σε ανάλογες μονάδες που στηρίζονται σε μισθωτή εργασία, το εργατικό δυναμικό είναι πολύ μικρότερο και υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός συγκέντρωσης στην παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον θα πρέπει να αφαιρέσουμε από το κόστος Α υλών και Γ.Β.Ε. το περιθώριο κέρδους. Το περιθώριο αυτό προσδιορίζεται στο 20% στην τιμολογούμενη από το Συνεταιρισμό τιμή. Τα δεδομένα αυτά μας οδηγούν στον παρακάτω πίνακα που δείχνει το ποσοστό μείωσης κόστους Α υλών και Γ.Β.Ε. σε βάθος πενταετίας.

% Μείωση κόστους Πρώτων Υλών και Γ.Β.Ε.

<u>Έτος</u>	2006	2007	2008	2009	2010
<u>% Μείωσης</u>	42%	45%	50%	50%	50%

Η κλιμακούμενη μείωση οφείλεται στη σταδιακή απόκτηση τεχνογνωσίας και εμπειρίας από το προσωπικό επί της διαδικασίας παραγωγής. Στο τρίτο έτος θα έχει επιτευχθεί μείωση 50% σε σχέση με την τιμολόγηση της παραγωγικής διαδικασίας από το συνεργαζόμενο συνεταιρισμό. Το 20% του παραπάνω ποσοστού μείωσης οφείλεται στην αφαίρεση του περιθωρίου κέρδους. Τα ποσοστά αφορούν μείωση επί του μοναδιαίου κόστους Α υλών και Γ.Β.Ε του μέσου όρου των ετών 2004-2005. Από τα στοιχεία παρατηρούμε ότι κατά μέσο όρο το 55% του κόστους παραγωγής

αποτελεί από Ά ύλες και ΓΒΕ. Με βάση τα παραπάνω και τα προβλεπόμενα στοιχεία παραγγελιών ο πίνακας για το κόστος Ά υλών και Γ.Β.Ε. διαμορφώνεται ως εξής:

<u>Το μοναδιαίο κόστος Ά υλών & Γ.Β.Ε. είναι σήμερα</u>	1,04 €				
<u>διαμορφώνεται</u>	2006	2007	2008	2009	2010
<u>Σε</u>	0,60 €	0,57 €	0,52 €	0,52 €	0,52 €
<u>Όγκος</u>					
<u>Παραγωγής</u>	39260,91	61537,21	95002,86	108941,34	123334,81
<u>Α ύλες&ΓΒΕ</u>	23686,68	35.205,97 €	49.410,87 €	56.660,26 €	64.146,29 €

Θεωρούμε τις τιμές των εισροών σταθερές στα επίπεδα του 2005.

Β 3 ΣΧΕΔΙΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η επένδυση θα επιδιωχθεί να ενταχθεί στο Μέτρο 2.1. του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ε.Π.- «Αγροτική Ανάπτυξη- Ανασυγκρότηση της υπαίθρου 2000-2006» που αφορά στη μεταποίηση αγροτικών προϊόντων ποιότητας και χρηματοδοτεί πάγιο εξοπλισμό και έξοδα πρώτης εγκατάστασης όπως είναι η μελέτη για το Σύστημα Haccp κατά 50%, ενώ η δημιουργία ιστοσελίδας στο πρόγραμμα «ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ» του Υπουργείου Ανάπτυξης επιδοτείται κατά 40%. Τα επιπλέον κεφάλαια που απαιτούνται για την υλοποίηση της επένδυσης θα καλυφθούν με αύξηση κεφαλαίου. Επιπλέον η Bioforum θα χρειαστεί να δανειστεί ως κεφάλαιο κίνησης 40000€. Το ποσό αυτό κρίνεται αναγκαίο για τους εξής λόγους:

- Η χρηματοδότηση μέσω του Μέρους 2.1 του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων είναι τμηματική και καταβάλλεται αφού έχει δημιουργηθεί και λειτουργήσει η μονάδα. Οι υποχρεώσεις απέναντι στους προμηθευτές θα πρέπει να καλυφθούν στο διάστημα αυτό από το κεφάλαιο κίνησης.
- Η απόκλιση μεταξύ δημιουργίας και είσπραξης εσόδων δημιουργεί πρόβλημα ρευστότητας που καλύπτεται από το κεφάλαιο κίνησης.

Με βάση τα παραπάνω η χρηματοδότηση της επένδυσης θα γίνει από τις παρακάτω πηγές:

Οικόπεδα-Κτιριακά	77.700,00 €
Εξοπλισμός	31.520,00 €
ΠΑΓΙΑ	109.220,00 €
Συν Δαπάνη Ηασσρ	2.700,00 €
ΣΥΝΟΛΟ	111.920,00 €
Ίδια Κεφάλαια	57.610,00 €
Μέτρο 2.1	55.960,00 €
ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ	1.100,00 €

Ως αρχικό κόστος επένδυσης θεωρούμε το κόστος απόκτησης Παγίων, ενώ το κόστος δημιουργίας ιστοσελίδας και της μελέτης Ηασσρ θεωρούνται λειτουργικές δαπάνες.

Το κεφάλαιο κίνησης προσδιορίστηκε στα 40.000€ για να αποτελέσει σημαντικό μέρος των αναμενόμενων από το Μέτρο 2.1 εισροών στην επιχείρηση. Το ετήσιο επιτόκιο υπολογίζεται σε 8% και οι χρεωστικοί τόκοι σε **3200€** για το πρώτο έτος. Η αποπληρωμή του δανείου θα γίνει με τοκοχρεωλυτική δόση των **8000€** μέσα σε 5 χρόνια.

Οι προϋποθέσεις του Μέρους 2.1. καλύπτονται από την εταιρεία. Η υποβολή του σχετικού φακέλου υποψηφιότητας θα πρέπει να γίνει έως τον Ιούλιο του 2006. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να επεξεργαστεί κατάλληλα το πρόγραμμα Μάρκετινγκ, καθώς και αναγκαίο χρόνο για να προετοιμάσει την υλοποίηση της επένδυσης το Β εξάμηνο του 2006. Η επένδυση δε θα μπορούσε να ενταχθεί στο Μέτρο 1.1. του Ε.Π.- «Αγροτική Ανάπτυξη- Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου» αφού σε αυτό έχουν προτεραιότητα οι κτηνοτροφικές μονάδες, ούτε στις δράσεις του μέτρου 7 για τη μεταποίηση. Η τοποθεσία της μονάδας δεν βρίσκεται στις περιοχές ΟΠΑΑΧ (Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου).

B 4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

B 4.1 Αποτελέσματα χρήσης πενταετίας 2006-2010

Οι προβλέψεις που αφορούν στην ανάπτυξη των πωλήσεων και στην πορεία του κόστους παραγωγής καθώς και τα λειτουργικά έξοδα που έχουν υπολογιστεί για την περίοδο 2006-2010. Επιπροσθέτως έχει υπολογιστεί το μικτό κέρδος για τις χονδρικές και λιανικές πωλήσεις ώστε να διαπιστωθεί αν η διάθεση των προϊόντων στη χονδρική στο 70% της λιανικής είναι αποδεκτή.

Υπολογισμός Μικτού Κέρδους Χονδρικής Λιανικής Πώλησης

Στη συνέχεια βλέπουμε πως διαμορφώνεται το περιθώριο κέρδους για τις χονδρικές πωλήσεις εφόσον τιμολογήσουμε τις πωλήσεις αυτές με το 70% της καθαρής αξίας των λιανικών πωλήσεων. Για τον προσδιορισμό του κόστους πωληθέντων που αφορά στις χονδρικές πωλήσεις υπολογίσαμε το ποσοστό των χονδρικών πωλήσεων επί των συνολικών πωλήσεων για κάθε έτος. Με το ποσοστό αυτό πολλαπλασιάσαμε κάθε πηγή κόστους παραγωγής που για την ανάλυση μας το ταυτίζουμε με το κόστος παραγωγής. Η ταύτιση αυτή στηρίζεται στην παραδοχή του αποτελεσματικού συντονισμού παραγγελιών και παραγωγής ώστε πρακτικά ο όγκος αποθεμάτων πρώτων υλών και τελικών προϊόντων να μην είναι σημαντική. Το ποσοστό Χονδρικών και Λιανικών πωλήσεων για το 2006-2010 είναι το παρακάτω:

	2006	2007	2008	2009	2010
	39.261	61.537	95.003	108.941	123.335
Χονδρικές	29.872	51.210	83.643	96.445	109.589
Λιανικές	9.388	10.327	11.360	12.496	13.746
%Χονδρικών	76,09%	83,22%	88,04%	88,53%	88,85%
%Λιανικών	23,91%	16,78%	11,96%	11,47%	11,15%

Τα παραπάνω ποσά έχουν υπολογιστεί σε τεμάχια. Παρά τη μεγάλη γκάμα διαφορετικών προϊόντων αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να υπολογίσουμε το συνολικό κόστος παραγωγής των παραπάνω προϊόντων. Κάθε ένα από αυτά παράγεται από εισροές των οποίων το κόστος δεν εμφανίζει σημαντικές διακυμάνσεις ως προς την τιμή. Επίσης διατίθενται ως τεμάχια. Ακόμα και στην περίπτωση των αρτοσκευασμάτων και των κατεψυγμένων λαχανικών όπου η τιμή μονάδας είναι ανά κιλό, η διάθεση τους γίνεται σε συσκευασίες- τεμάχια του ενός κιλού. Ο χρόνος εργασίας που απαιτείται για την παρασκευή τους, δεν διαφέρει σημαντικά από κατηγορία σε κατηγορία. Τα δεδομένα αυτά μας επιτρέπουν να δούμε συνολικά τον όγκο παραγωγής και να προχωρήσουμε σε περαιτέρω ανάλυση.

Με βάση τα παραπάνω έχουμε τα εξής αποτελέσματα για τις χονδρικές πωλήσεις:

	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ				
	2006	2007	2008	2009	2010
Πωλήσεις	60.415,16 €	103.568,85 €	169.162,46 €	195.054,67 €	221.637,34 €
Μείον					
Κόστος πωληθέντων					
<i>Κόστος εργασίας</i>	16.428,41 €	28.446,52 €	30.095,75 €	30.262,27 €	30.373,52 €
<i>Α ύλες & Γ.Β.Ε.</i>	18.022,47 €	29.297,62 €	43.502,52 €	50.161,07 €	56.997,18 €
<i>Υγραέριο</i>	1.217,39 €	2.662,97 €	2.817,36 €	2.832,95 €	2.843,36 €
Σύνολο	35.668,27 €	60.407,11 €	76.415,62 €	83.256,29 €	90.214,06 €
Μικτό κέρδος	24.746,89 €	43.161,74 €	92.746,83 €	111.798,38 €	131.423,28 €
% Μικτού Κέρδους	40,96%	41,67%	54,83%	57,32%	59,30%

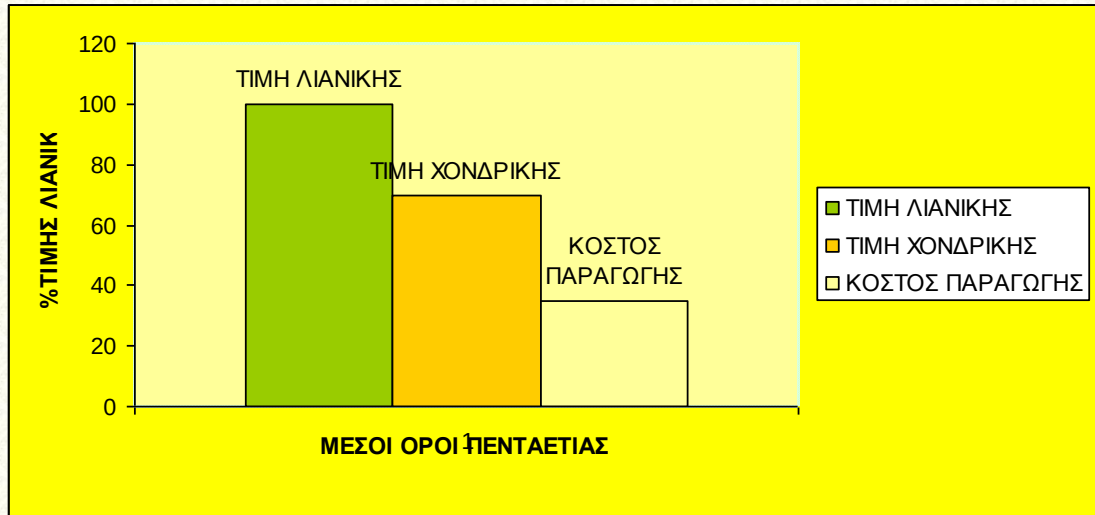
Αντίστοιχα για τις πωλήσεις λιανικής , ο πίνακας διαμορφώνεται ως εξής:

	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ				
	2006	2007	2008	2009	2010
Πωλήσεις	27.125,18 €	29.837,69 €	32.821,46 €	36.103,61 €	39.713,97 €
Μείον					
Κόστος πωληθέντων					
<i>Κόστος εργασίας</i>	5.163,21 €	5.736,72 €	4.087,49 €	3.920,97 €	3.809,72 €
<i>Α ύλες & Γ.Β.Ε.</i>	5.664,21 €	5.908,35 €	5.908,35 €	6.499,19 €	7.149,11 €
<i>Υγραέριο</i>	382,61 €	537,03 €	382,64 €	367,05 €	356,64 €
Σύνολο	11.210,03 €	12.182,10 €	10.378,49 €	10.787,21 €	11.315,47 €
Μικτό κέρδος	15.915,15 €	17.655,59 €	22.442,97 €	25.316,39 €	28.398,50 €
% Μικτού Κέρδους	58,67%	59,17%	68,38%	70,12%	71,51%

Από τη σύγκριση των παραπάνω δεδομένων παρατηρούμε ότι η «παραχώρηση» του 30% ως περιθώριο κέρδους στις πωλήσεις χονδρικής δικαιολογείται. Η διαφορά ανάμεσα στο μικτό κέρδος Χονδρικής και Λιανικής δεν ξεπερνά το 30%. Κυμαίνεται σε επίπεδα κάτω του 20%. Οπότε η τιμολόγηση των Χονδρικών πωλήσεων στο 70% της λιανικής τιμολόγησης είναι αποδεκτή.

Η σχέση μεταξύ της τιμής λιανικών πωλήσεων, της χονδρικής τιμής και του μέσου κόστους παραγωγής ως ποσοστού επί της τιμής λιανικής φαίνεται επίσης στο παρακάτω διάγραμμα:

% ΕΠΙ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ



Το κόστος παραχθέντων ταυτίζεται με το κόστος πωληθέντων στην περίπτωση μας αφού σκοπός μας είναι να εξετάσουμε συγκριτικά το περιθώριο κέρδους για τις πωλήσεις λιανικής και τις πωλήσεις χονδρικής και έχει υπολογιστεί ως ο λόγος του κόστους πωληθέντων προς τις πωλήσεις λιανικής. Ο τρόπος αυτός υπολογισμού προκρίθηκε από τη στιγμή που ενδιαφέρει η σχέση των τριών μεγεθών ως προς τη λιανική τιμή. Ο μέσος όρος για την πενταετία όσον αφορά στο κόστος παραγωγής είναι 35, όταν η τιμή λιανικής είναι 100 και η τιμή χονδρικής 70.

Παρατηρούμε ότι το περιθώριο κέρδους φτάνει κατά μέσο όρο στο 65% όσον αφορά στις πωλήσεις λιανικής και στο 50% όσον αφορά στις πωλήσεις χονδρικής. Οι λειτουργικές δαπάνες που προκύπτουν έχουν σημαντικό περιθώριο κέρδους για να καλυφθούν από τα έσοδα των πωλήσεων.

Υπολογισμός Λειτουργικών δαπανών της μονάδας

Για τον υπολογισμό των λειτουργικών δαπανών κατηγοριοποιούμε τις δαπάνες στις εξής κατηγορίες:

- Κόστος προγράμματος Μάρκετινγκ όπως αυτό έχει προσδιοριστεί στο κεφάλαιο Β 1.3

- Κόστος πιστοποίησης και ποιότητας όπως αυτό έχει προσδιοριστεί στο κεφάλαιο Β 2.4
- Αποσβέσεις. Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο της σταθερής απόσβεσης. Όσον αφορά στους συντελεστές απόσβεσης χρησιμοποιήσαμε για τα κτίρια και τον εξοπλισμό τους ανώτερους συντελεστές απόσβεσης που είναι αντίστοιχα 8% και 15%. Τα αποτελέσματα για την πενταετία παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί.

	2006	2007	2008	2009	2010
Εξοπλισμός	31.520,00 €	29.156,00 €	24.428,00 €	19.700,00 €	14.972,00 €
Αποσβέσεις	2.364,00 €	4.728,00 €	4.728,00 €	4.728,00 €	4.728,00 €
	29.156,00 €	24.428,00 €	19.700,00 €	14.972,00 €	10.244,00 €
Κτίρια	77.700,00 €	74.592,00 €	68.376,00 €	62.160,00 €	55.944,00 €
Αποσβέσεις	3.108,00 €	6.216,00 €	6.216,00 €	6.216,00 €	6.216,00 €
Σύνολο Αοσβέσεων	5.472,00 €	10.944,00 €	10.944,00 €	10.944,00 €	10.944,00 €
	74.592,00 €	68.376,00 €	62.160,00 €	55.944,00 €	49.728,00 €

- Χρεωστικοί τόκοι που έχουν υπολογιστεί σε 8% ετησίως στο κεφάλαιο Β 3. Το αρχικό βραχυπρόθεσμο δάνειο αποπληρώνεται στο τέλος του δεύτερου έτους επένδυσης, ενώ στο πρώτο από 40000€ μειώνεται στα 10000€ Η εταιρεία δεν χρειάζεται να δανειστεί στη διάρκεια της πενταετίας για να καλύψει τις υποχρεώσεις της.

Από τα παραπάνω οι λειτουργικές δαπάνες για την επένδυση σε βάθος πενταετίας είναι οι ακόλουθες:

	ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ				
	2006	2007	2008	2009	2010
Κόστος Προγράμματος Μάρκετινγκ	27.802,00 €	28.249,68 €	31.529,36 €	32.823,97 €	34.153,11 €
Κόστος Ποιότητας & πιστοποίησης	4.200,00 €	200,00 €	200,00 €	1.500,00 €	200,00 €
Τόκοι	3.200,00 €	800,00 €			
Αποσβέσεις	5.472,00 €	10.944,00 €	10.944,00 €	10.944,00 €	10.944,00 €
Σύνολο	40.674,00 €	40.193,68 €	42.673,36 €	45.267,97 €	45.297,11 €

Αποτελέσματα Χρήσης. Εξέλιξη πωλήσεων και κερδών

Τα παραπάνω οδηγούν στις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεων στις οποίες αποτυπώνεται η εξέλιξη των πωλήσεων και των κερδών. Τα αποτελέσματα χρήσης για κάθε έτος παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε. Ενδεικτικά παρατίθενται τα αποτελέσματα χρήσης του 2006 (1^ο έτος επένδυσης) και του 2010 (5^ο έτος επένδυσης).

Αποτελέσματα χρήσης 2006

	Χονδρικές	Λιανικές	Σύνολο
Πωλήσεις	60.415,16 €	27.125,18 €	87.540,34 €
<u>Μείον</u>			
Αποθέματα αρχής			
Κόστος παραχθέντων			
Κόστος εργασίας	16.428,41 €	5.163,21 €	21.591,62 €
Α ύλες & Γ.Β.Ε.	18.923,60 €	5.947,42 €	24.871,01 €
Υγραέριο	1.217,39 €	382,61 €	1.600,00 €
Σύνολο	36.569,40 €	11.493,24 €	48.062,63 €
Αποθέματα τέλους			2.403,13 €
Κόστος πωληθέντων			45.659,50 €
Μικτό κέρδος			41.880,83 €
<u>Μείον</u>			
Κόστος Μάρκετινγκ			27.802,00 €
Κόστος Ποιότητας			4.200,00 €
Σύνολο			32.002,00 €
EBITDA			9.878,83 €
<u>Μείον</u>			
Αποσβέσεις			5.472,00 €
EBIT			4.406,83 €
<u>Μείον</u>			
Τόκοι			3.200,00 €
Κέρδη προ φόρων			1.206,83 €
Φόροι			301,71 €
Καθαρά Κέρδη			905,13 €

Η κατανομή του κόστους παραχθέντων σε χονδρική και λιανική πώληση έγινε με βάση το ποσοστό τους επί του όγκου των πωλήσεων. Η κοστολόγηση έγινε με βάση τις αρχές της παραδοσιακής κοστολόγησης. Το κόστος Μάρκετινγκ αν και διαχέεται και στις άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης (διαφήμιση, ιστοσελίδα) θεωρούμε ότι αποτελεί λειτουργικό έξοδο του τομέα μάρκετινγκ επειδή είναι προσανατολισμένο περισσότερο στην ανάδειξη του συγκεκριμένου τομέα. Οι φόροι αφορούν το μέρος των κερδών που προκύπτουν από τη μεταποίηση. Ωστόσο η

εταιρεία καταρτίζει ενιαία κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης για την απόδοση της φορολογίας και έχει αγνοηθεί η επίδραση των άλλων δραστηριοτήτων στα αποτελέσματα της.

Ο υπολογισμός των αποθεμάτων στηρίζεται στην παραδοχή ότι αυτά αντιπροσωπεύουν το 5% του κόστους παραχθέντων κάθε έτους και αποτελούνται από τελικά προϊόντα. Η παραδοχή αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι η εταιρεία έχει εμπειρία και διαχειρίζεται ικανοποιητικά τα αποθέματα της γενικά, ενώ η υιοθέτηση σύγχρονου πληροφορικού συστήματος για όλες τις δραστηριότητες της εταιρείας θα οδηγήσει σε ακόμη καλύτερο συντονισμό ανάμεσα στον υπεύθυνο πωλήσεων και στον υπεύθυνο παραγωγής.

Αποτελέσματα χρήσης 2010

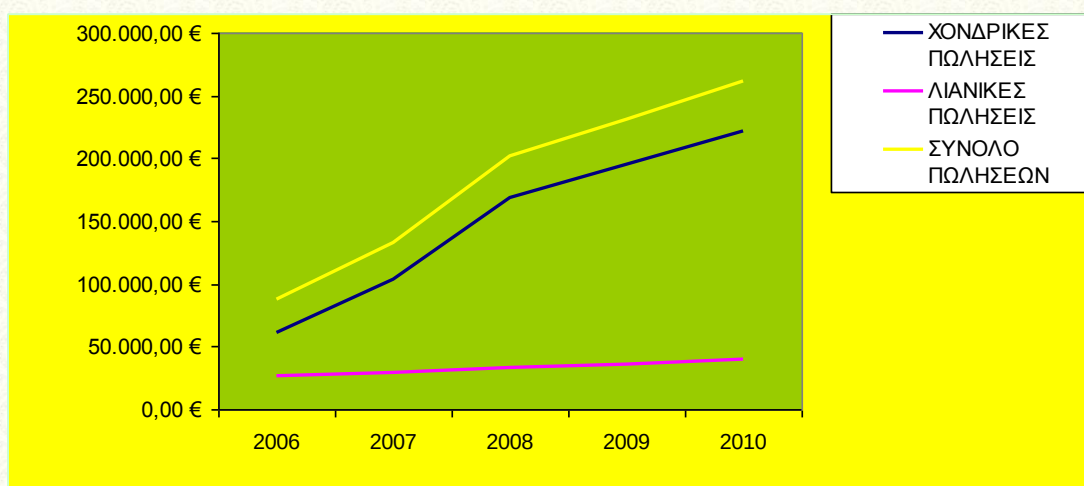
	2010		
	Χονδρικές	Λιανικές	Σύνολο
Πωλήσεις	221.637,34 €	39.713,97 €	261.351,31 €
<u>Μείον</u>			
Αποθέματα αρχής			4.843,83 €
Κόστος παραχθέντων			
Κόστος εργασίας	30.373,52 €	3.809,72 €	34.183,24 €
Α ύλες & Γ.Β.Ε.	59.847,04 €	7.506,56 €	67.353,60 €
Υγραέριο	2.843,36 €	356,64 €	3.200,00 €
Σύνολο	93.063,92 €	11.672,93 €	104.736,84 €
Αποθέματα τέλους			5.236,84 €
Κόστος πωληθέντων			104.343,82 €
Μικτό κέρδος			157.007,48 €
<u>Μείον</u>			
Κόστος Μάρκετινγκ			34.153,11 €
Κόστος Ποιότητας			200,00 €
Σύνολο			34.353,11 €
EBITDA			122.654,37 €
<u>Μείον</u>			
Αποσβέσεις			10.944,00 €
EBIT			111.710,37 €
<u>Μείον</u>			
Τόκοι			
Κέρδη προ φόρων			111.070,37 €
Φόροι			27.767,59 €
Καθαρά Κέρδη			83.782,78 €

Η εξέλιξη του κύκλου εργασιών και των κερδών θα μας απασχολήσουν παρακάτω.

Εξέλιξη κύκλου εργασιών

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται σε € και ανά έτος η πορεία των χονδρικών πωλήσεων, των λιανικών πωλήσεων και του συνόλου των πωλήσεων.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ



Στο παραπάνω διάγραμμα αποτυπώνεται η ολοένα και μεγαλύτερη σημασία που θα διαδραματίζουν οι πωλήσεις χονδρικής στην πορεία της επιχείρησης. Το ποσοστό Χονδρικών πωλήσεων επί του συνόλου των πωλήσεων αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

	2006	2007	2008	2009	2010
Χονδρικές / Σύνολο	76,09%	83,22%	88,04%	88,53%	88,85%

Αντίστοιχα για τις λιανικές πωλήσεις το ποσοστό επί του συνόλου για κάθε έτος φαίνεται στη συνέχεια:

	2006	2007	2008	2009	2010
Λιανικές / Σύνολο	23,91%	16,78%	11,96%	11,47%	11,15%

Η σημασία των λιανικών πωλήσεων μειώνεται σημαντικά όπως φαίνεται και από το διάγραμμα. Τα παραπάνω αποτελέσματα θέτουν την εταιρεία απέναντι σε ένα νέο περιβάλλον. Η μέχρι τώρα πορεία της στον εμπορικό τομέα είχε να κάνει με την εξυπηρέτηση λιανικών πωλήσεων. Η μεταποιητική δραστηριότητα τη φέρνει αντιμέτωπη με το πρόβλημα του χειρισμού των σχέσεων της με τα άλλα σημεία πώλησης των προϊόντων της. Τη θέτει επίσης απέναντι στο ζήτημα του χειρισμού τη σχέση ανάμεσα στις εισπρακτέες απαιτήσεις και τις πληρωτέες υποχρεώσεις.

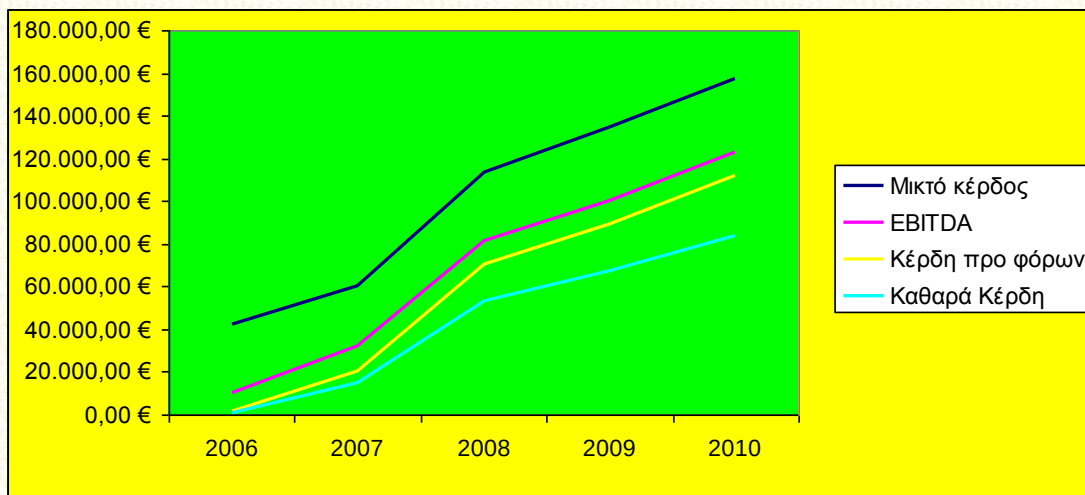
Το γύρισμα εισπρακτέων προσδιορίζεται στο 3 δηλαδή κατά μέσο όρο η είσπραξη των εσόδων θα γίνεται σε τέσσερις μήνες από τη γέννηση τους. Κατά μέσο όρο η απόσταση μεταξύ πώλησης και είσπραξης για τις χονδρικές πωλήσεις θα επιδιωχθεί να είναι έως 6 μήνες, ενώ για τη λιανική πώληση μηδενική. Αντίστοιχα το γύρισμα πληρωτέων υποχρεώσεων θα αφορά κατά βάση πρώτες ύλες. Η διαπραγματευτική ικανότητα της εταιρείας σε αυτή την περίπτωση της δίνει τη δυνατότητα με κατάλληλο σχεδιασμό να ισορροπήσει τις απώλειες ρευστότητας που θα υπάρχουν λόγω των εισπρακτέων απαιτήσεων. Με βάση την παραπάνω παραδοχή δεν θα μας απασχολήσει η μεταβολή της ρευστότητας εξαιτίας των αντίρροπων διαφορών.

Εξέλιξη κερδών

Η μελέτη των αποτελεσμάτων χρήσεως των ετών 2006 έως 2010 δίνει σαφή εικόνα για την πορεία των κερδών της μεταποιητικής δράσης της Bioforum A.E. Διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες κέρδους.

- α. **Μικτά κέρδη** που προκύπτουν από το σύνολο των πωλήσεων
- β. **Κέρδη προ τόκων φόρων και αποσβέσεων (EBIT)** δηλαδή τα λειτουργικά κέρδη της επένδυσης
- γ. **Κέρδη προ φόρων**
- δ. **Καθαρά κέρδη** δηλαδή τα κέρδη που προκύπτουν από την αφαίρεση των φόρων. Οι φόροι έχουν υπολογιστεί με συντελεστή 25% επί των καθαρών κερδών.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΡΔΩΝ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ



Από το παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε- όπως αναμενόταν- κοινή εξέλιξη όλων των κατηγοριών κέρδους. Η αύξηση τους είναι συνεχής με μεταβαλλόμενους ρυθμούς ανάπτυξης. Παρατηρούμε τρεις φάσεις μεταβολής. Αρχικά, μεταξύ 2006 και 2007 η επένδυση αυξάνει τα κέρδη της με χαμηλό σχετικά ρυθμό αύξησης όπως φανερώνει η κλίση του διαγράμματος. Από το 2007 έως και το 2008 τα κέρδη αυξάνονται σημαντικά εμφανίζοντας το μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης, ενώ το 2009-2010 η κερδοφορία επιβραδύνεται.

Παρατηρούμε επίσης τη σχετική μεταβολή ανάμεσα στα κέρδη προ φόρων και τα καθαρά κέρδη. Η διαφορά τους αυξάνει καθώς ο συντελεστής φορολογίας παραμένει σταθερός, ενώ η φορολογητέα ύλη αυξάνει. Αντίθετα οι μεταβολές μεταξύ μικτών κερδών, κερδών προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων και κερδών προ φόρων είναι παράλληλες.

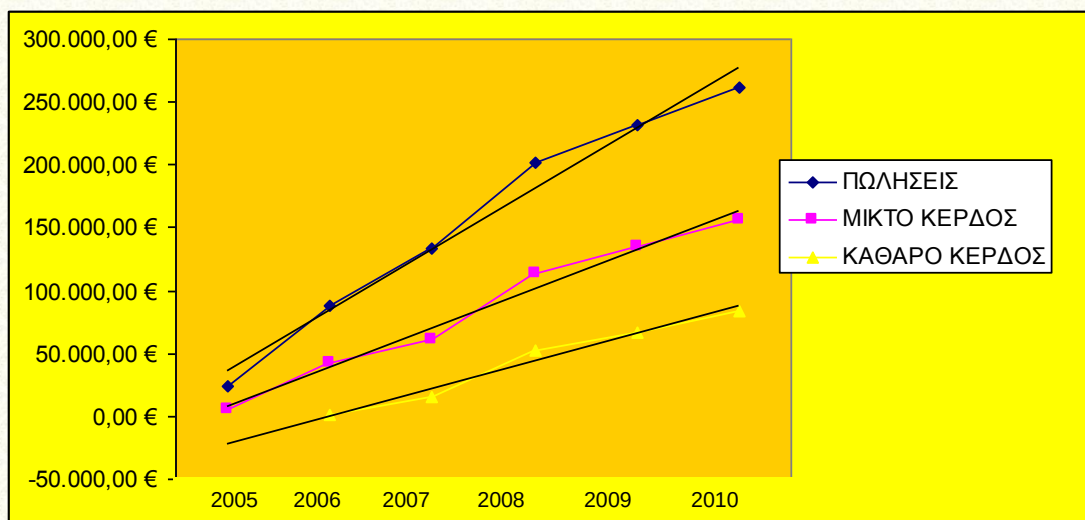
Οι παραπάνω μεταβολές καταδεικνύουν τις προσδοκίες και τα όρια που έχουν τεθεί για τη συγκεκριμένη επένδυση. Η πρόβλεψη του σχεδίου έχει λάβει υπόψη του τις παραγωγικές δυνατότητες της συγκεκριμένης μονάδας και την αναμενόμενη ζήτηση της αγοράς-στόχου την πενταετία αναφοράς. Η επιβράδυνση των ρυθμών ανάπτυξης των κερδών θεωρείται φυσιολογική για το συγκεκριμένο πρόγραμμα Μάρκετινγκ και τα επίπεδα παραγωγής. Η εταιρεία στο τέλος της πενταετίας αναφοράς θα πρέπει να αξιολογήσει τα δεδομένα της μεταποιητικής δραστηριότητας

και να επανεξετάσει το σχέδιο μάρκετινγκ και τα επίπεδα παραγωγής. Η συστηματική καταγραφεί οικονομικών στοιχείων και η υιοθέτηση σύγχρονου πληροφοριακού συστήματος για το σύνολο της εταιρείας είναι αναγκαία συνθήκη για τα παραπάνω.

Εξέλιξη πωλήσεων και κερδών σε σχέση με το καθεστώς φασόν

Η μεταβολή στην εξέλιξη των πωλήσεων και των κερδών θα πρέπει να αξιολογηθεί και σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση του καθεστώτος συνεργασίας με εξωτερικό συνεργάτη (καθεστώς φασόν). Θα εξετάσουμε τη μεταβολή των πωλήσεων διαχρονικά υπολογίζοντας και το μέσο όρο πωλήσεων της περιόδου 2004-2005 για να φανεί η σημαντική διαφορά ανάμεσα στο καθεστώς φασόν και στην πλήρη ενσωμάτωση του τομέα μεταποίησης στον παραγωγικό ιστό της εταιρείας. Επιπλέον θα δούμε και την εξέλιξη των κερδών στο ίδιο διάστημα. Για να μπορέσει να γίνει η σύγκριση ανάμεσα στην υφιστάμενη κατάσταση με τη νέα επιλέξαμε να δούμε την εξέλιξη των μικτών κερδών. Στο μέγεθος αυτό μπορεί να αποτυπωθεί και το κέρδος από τη μέχρι τώρα μεταποιητική δραστηριότητα της Bioforum. Το κόστος που αποτυπώνεται στα στοιχεία της εταιρείας αφορά στο κόστος παραγωγής υπό καθεστώς φασόν που ταυτίζεται με το κόστος πωληθέντων. Δεν υπάρχουν στοιχεία για τα έξοδα διάθεσης και τις άλλες λειτουργικές δαπάνες που αντιστοιχούν στα προϊόντα μεταποίησης που πωλούνταν το 2004-2005 στα καταστήματα λιανικής της εταιρείας. Στο παρακάτω κοινό διάγραμμα για τις πωλήσεις και τα μικτά κέρδη αποτυπώνεται τόσο η πορεία την πενταετία, όσο και η σχέση των μεγεθών με τα αντίστοιχα μεγέθη της υφιστάμενης κατάστασης. Τα τελευταία έχουν υπολογιστεί με βάση το μέσο όρο της περιόδου 2004-2005, ώστε να αποτυπώνεται πληρέστερα η υφιστάμενη κατάσταση της μεταποιητικής δραστηριότητας. Επιπλέον παρατίθενται και τα καθαρά κέρδη της πενταετίας 2006-2010.

Εξέλιξη πωλήσεων και κερδών μεταξύ 2005 – 2010



Τα μεγέθη του 2005 αντιπροσωπεύουν το μέσο όρο των ετών 2004-2005. Η γραμμική τάση δείχνει συνεχή δυναμική άνοδο και για τα τρία μεγέθη. Από σημείο εκκίνησης πωλήσεις αξίας 25000€ φτάνουμε στις 260000€. Για το μικτό κέρδος αντίστοιχα από 6000€ φτάνουμε στα 120000€ το 2010, ενώ ξεκινώντας με ζημία οδηγούμαστε σε καθαρά κέρδη 80000€ το 2010.

B 4.2 Αξιολόγηση της επένδυσης

Εξέλιξη αριθμοδεικτών

Η πορεία βασικών αριθμοδεικτών που αφορούν την επένδυση το διάστημα 2006 – 2010 φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Η επιλογή των συγκεκριμένων αριθμοδεικτών έγινε για να καταδειχθούν οι βασικές προβλεπόμενες εξελίξεις στο επίπεδο της αποτελεσματικότητας και στο επίπεδο της αποδοτικότητας της επένδυσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ

Τομέα μεταποίησης Bioforum A.E.

	μ.ο 04-05	2006	2007	2008	2009	2010
Περιθώριο μικτού κέρδους	22,66%	47,84%	45,25%	56,18%	58,26%	60,08%
Περιθώριο καθαρού κέρδους		1,03%	11,34%	26,29%	29,00%	32,06%
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων		1,57%	21,71%	52,27%	52,22%	57,72%
Ανάπτυξης εργασιών		71,83%	34,38%	33,95%	12,62%	11,55%

Σ.Σ.: τα καθαρά κέρδη είναι μηδενικά την περίοδο 04-05

Το περιθώριο μικτού κέρδους δείχνει ποιο ποσοστό των πωλήσεων μετατρέπεται σε μικτό κέρδος. Μετράτε με το κλάσμα του μικτού κέρδους προς τις πωλήσεις. Βλέπουμε διπλασιασμό του μικτού κέρδους με την αλλαγή στην παραγωγική διαδικασία από το καθεστώς φασόν στην καθετοποίηση της παραγωγής. Παρατηρούμε μικρή μείωση του περιθωρίου κέρδους μεταξύ 2006 και 2007. Η μείωση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι πωλήσεις της μεταποίησης αρχίζουν να προσανατολίζονται στη χονδρική αγορά περισσότερο το 2007 σε σχέση με το 2006. Η αναγκαία αυτή στρατηγική έχει ως επίπτωση τη μικρή μείωση του συνολικού περιθωρίου μικτού κέρδους, αφού το περιθώριο μικτού κέρδους που αφορά στις χονδρικές πωλήσεις- των οποίων ο όγκος αυξάνει- είναι μικρότερο από το περιθώριο μικτού κέρδους των λιανικών πωλήσεων. Η φάση αυτή αναδιάταξης των πωλήσεων για να κατευθυνθούν σε περισσότερα σημεία πώλησης ώστε να έχει νόημα η επένδυση έχει ως επίπτωση τη φυσιολογική αυτή μείωση. Στην αμέσως επόμενη χρονιά έχει ολοκληρωθεί ο προσανατολισμός της επιχείρησης στις χονδρικές πωλήσεις και παρατηρούμε αύξηση του περιθωρίου κέρδους κατά 11% . Στη συνέχεια παρατηρούμε μικρή αύξηση που οφείλεται στο ότι έχει επιτευχθεί σημαντική κάλυψη των περισσότερων σημείων πώλησης με βάση το σχέδιο μάρκετινγκ και τις παραγωγικές δυνατότητες.

Το περιθώριο καθαρού κέρδους δείχνει ποιο ποσοστό των πωλήσεων οδηγεί σε καθαρά κέρδη. Η εξέλιξη των καθαρών κερδών είναι δυναμική και

ακολουθεί την αύξηση των λειτουργικών κερδών. Στις πρώτες δύο χρήσεις ο τομέας μεταποίησης της Bioforum αυξάνει τα καθαρά κέρδη κατά 10% έως 15% . Η μεταβολή μεταξύ του 2008 και 2009 δεν είναι εξίσου εντυπωσιακή, έχουμε επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης. Αν λάβουμε ωστόσο υπόψη των κλάδο στον οποίο κινούμαστε, θα πρέπει να θεωρήσουμε φυσιολογική αυτή την εξέλιξη. Οι εταιρείες τροφίμων χαρακτηρίζονται από σταθερό, χωρίς έντονες μεταβολές ρυθμό αύξησης κερδών. Βάσει των προβλέψεων η Bioforum καταφέρνει να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο που της αναλογεί στην αγορά-στόχο. Περαιτέρω ανάπτυξη θα σχεδιαστεί με βάση τα δεδομένα που θα προκύψουν από την πενταετή πορεία της επένδυσης.

Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων δείχνει τη σχέση ανάμεσα στα καθαρά κέρδη που προκύπτουν από την επένδυση και τα ίδια κεφάλαια που θα επενδυθούν. Η επιλογή των καθαρών κερδών υπαγορεύεται από την πολιτική διάθεσης των κερδών. Η Διοίκηση επιδιώκει να καλύψει το 50% της επένδυσης με ίδια κεφάλαια που θα προκύψουν από αύξηση κεφαλαίου. Μέρος από τα κέρδη της επένδυσης θα κατευθυνθεί ως μέρισμα στους μετόχους. Συγκεκριμένα προβλέπεται να ακολουθηθεί η παρακάτω μερισματική πολιτική:

	2007	2008	2009	2010
%επί των κερδών	20%	40%	60%	80%
Καθαρά κέρδη	15.133,27 €	53.093,74 €	67.045,79 €	83.782,78 €
Μέρισμα	3.026,65 €	21.237,50 €	40.227,47 €	67.026,22 €

Σ.Σ.: το 2006 δεν διατίθεται μέρισμα

Η παραπάνω μερισματική πολιτική επιδιώκει να αποδώσει στους μετόχους μέρος των κερδών και να διαθέσει τα υπόλοιπα προς για κάλυψη των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Τα αδιάθετα κέρδη αυξάνουν τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας διαμορφώνοντας τα ως εξής:

	2006	2007	2008	2009	2010
Κέρδη εις νέον	57.610,00 €	58.515,13 €	70.621,74 €	102.477,99 €	129.296,30 €
Ίδια Κεφάλαια	<u>905,13 €</u>	<u>12.106,62 €</u>	<u>31.856,25 €</u>	<u>26.818,32 €</u>	<u>16.756,56 €</u>
	58.515,13 €	70.621,74 €	102.477,99 €	129.296,30 €	146.052,86 €

Τα παραπάνω μεγέθη διαμορφώνουν την απόδοση ιδίων κεφαλαίων όπως φαίνεται στον πίνακα. Η επένδυση έχει ελκυστική απόδοση για τους μετόχους. Να σημειώσουμε ωστόσο ότι η παραπάνω απόδοση οφείλεται στην

παραδοχή του σχεδίου χρηματοδότησης ότι το 50% της επένδυσης θα καλυφθεί από το Μέτρο 2.1 του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, δηλαδή από κοινοτικούς πόρους.

Η ανάπτυξη εργασιών αποτυπώνει το ρυθμό μεταβολή των πωλήσεων μεταξύ δύο διαδοχικών χρήσεων. Η αύξηση του κύκλου εργασιών είναι εντυπωσιακή την πρώτη χρονιά. Η παραγωγή πλέον κατευθύνεται σε πολύ περισσότερα σημεία πωλήσεων σε σχέση με τα τρία καταστήματα του 2004-2005. Παρατηρούμε ότι ενώ έχουμε σημαντική ανάπτυξη μεταξύ 2007 και 2006 όπως και μεταξύ 2007 και 2008, παρατηρούμε σημαντική επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης εργασιών. Στη διάρκεια της πενταετίας έχει επιτευχθεί η μεταστροφή του συγκεκριμένου τομέα της Bioforum στις χονδρικές πωλήσεις. Πλέον ο ρυθμός ανάπτυξης εργασιών προσεγγίζει την παραδοχή αύξησης των εργασιών στα καταστήματα της Bioforum. Βασική ανασχετική δύναμη για επίτευξη επιταχυνόμενων ρυθμών ανάπτυξης είναι η περιορισμένη παραγωγική δυνατότητα σε σημαντικό βαθμό και δευτερευόντως ο σχετικά υψηλός βαθμός κάλυψης. Η παραγωγή εξαρτάται σημαντικά από το εργατικό δυναμικό. Η εταιρεία θα πρέπει να επανεξετάσει μετά το πέρας της πενταετίας και ανάλογα με τα δεδομένα για τα δυνητικά σημεία πώλησης την αύξηση του εργατικού δυναμικού ή την αυτοματοποίηση της παραγωγής με αγορά κατάλληλου μηχανολογικού εξοπλισμού.

Η μέθοδος της περιόδου αποπληρωμής (Pay back period)

Για την αξιολόγηση της επένδυσης επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο της περιόδου αποπληρωμής. Η παραπάνω μέθοδος κρίθηκε προσφορότερη από τις άλλες κλασικές μεθόδους αξιολόγησης (Καθαρή Παρούσα Αξία, Εσωτερικός βαθμός απόδοσης). Η φύση της επένδυσης είναι τέτοια που βασικό κριτήριο απόρριψης ή αποδοχής κρίνεται ο χρόνος αποπληρωμής. Η υιοθέτηση των άλλων δύο μεθόδων απαιτείται την εύρεση κατάλληλου προεξοφλητικού επιτοκίου που να αφορά παρόμοια επενδυτική κίνηση. Η υιοθέτηση χρηματοοικονομικών κριτηρίων τέτοιας μορφής δεν κρίνεται χρήσιμη για την συγκεκριμένη επένδυση. Δύο είναι τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης. Το ένα που αφορά κυρίως τους μετόχους της Bioforum είναι η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων. Ο παράγοντας αυτός έχει ήδη

υπολογιστεί δίνοντας πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα με δεδομένη την επιχορήγηση του 50% της επένδυσης και τη μερισματική πολιτική της εταιρείας. Το δεύτερο κριτήριο που ενδιαφέρει τη διοίκηση της εταιρείας έχει να κάνει με το χρονικό σημείο όπου η επένδυση θα αποπληρώσει τα κεφάλαια της.

Η κατάσταση ταμειακών ροών της επένδυσης (Cash flow)

Το πρώτο έτος της επένδυσης απαιτείται αρχικό κόστος που έχει υπολογιστεί στα **109.220€**. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει την απόκτηση του πάγιου ενεργητικού δηλαδή της κτιριακής εγκατάστασης και του μηχανολογικού εξοπλισμού. Τα έξοδα που απαιτούνται για πρώτη εγκατάσταση όπως το Σύστημα Haccp και η πιστοποίηση ως βιολογικών των μεταποιημένων προϊόντων του πρώτου έτους θεωρούμε ότι διαχέονται στα έτη της επένδυσης και έχουν ήδη υπολογιστεί στα λειτουργικά έξοδα. Επίσης στο πρώτο έτος της επένδυσης, λόγω ανάγκης σε ρευστότητα απαιτείται κεφάλαιο κίνησης της τάξεως των **40.000€**.

Η κατάσταση ταμειακών ροών κάθε έτους επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Τα **Καθαρά κέρδη**. Τα κέρδη αυτά αποτελούν το τελικό αποτέλεσμα από τη λειτουργία κάθε χρήσης.
- Τις **Αποσβέσεις**. Οι αποσβέσεις αποτελούν λογιστικό μέγεθος. Έχουν αφαιρεθεί από τα κέρδη και θα πρέπει να προστεθούν για να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα.
- Τη μεταβολή στις εισπρακτέες απαιτήσεις και τις πληρωτέες υποχρεώσεις. Όπως έχουμε περιγράψει παραπάνω οι δύο αυτοί παράγοντες αλληλοαναιρούνται ως προς την επίδραση τους. Το γύρισμα εισπρακτέων υπολογίζεται σε 3, δηλαδή απόσταση 4 μηνών για την ταμειακή είσπραξη. Η Bioforum λόγω καλύτερης διαπραγματευτικής θέσης απέναντι στους παραγωγούς πρώτων υλών και άλλους πιστωτές, μπορεί να πετύχει υψηλότερο γύρισμα πληρωτών που θα αφορά όμως μικρότερα χρηματικά ποσά. Για το λόγο αυτό θεωρούμε ότι η αρνητική μεταβολή των εισπρακτέων απαιτήσεων αντισταθμίζεται πλήρως από τη θετική μεταβολή των πληρωτέων υποχρεώσεων και δεν λαμβάνεται υπόψη στις καταστάσεις ταμειακών ροών της επένδυσης.

Οι παραπάνω παράμετροι οδηγούν στον παρακάτω πίνακα ταμειακών ροών.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΑΘΑΡΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ 2006-2010

Έτος	2006	2007	2008	2009	2010
Αρχικό Κο	109.220,00 €				
Καθαρά κέρδη	905,13 €	15.133,27 €	53.093,74 €	67.045,79 €	83.782,78 €
Αποσβέσεις	5.472,00 €	10.944 €	10.944,00 €	10.944 €	10.944,00 €
Κεφάλαιο κίνησης	40.000,00 €				
Κ.Τ.Ρ.	-62.842,87 €	26.077 €	64.037,74 €	77.990 €	94.726,78 €

Όπου Κο το κόστος επένδυσης και Κ.Τ.Ρ. οι καθαρές ταμειακές ροές

Εύρεση της περιόδου αποπληρωμής

Για την εύρεση της περιόδου αποπληρωμής, θεωρούμε πρακτικά σταθερή την αξία του χρήματος στη διάρκεια της πενταετίας. Το μακροοικονομικό περιβάλλον, δεδομένης της φύσης της επένδυσης θεωρείται σταθερό. Η διαδικασία που ακολουθούμε είναι η διαδοχική αποπληρωμή του αρχικού κεφαλαίου από τις καθαρές ταμειακές ροές κάθε έτους. Έχουμε τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Payback period

<u>Αρχικό έτος</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
<u>επένδυσης</u>	1 έτος	2 έτη	3 έτη	4 έτη	1/24
109.220,00 €	172.062,87 €	145.985,60 €	81.948 €	3.958,07 €	

Το υπόλοιπο του αρχικού κεφαλαίου που μεταφέρεται στο 2010 αποπληρώνεται τις πρώτες μέρες του παραπάνω έτους βάσει της μεθόδου περιόδου αποπληρωμής (Payback period). Αποτελεί το 1/24 των Καθαρών Ταμειακών Ροών του 2010.

Συμπεραίνουμε ότι το αρχικό κεφάλαιο αποπληρώνεται σε 4 έτη με βάση το συγκεκριμένου παραδεκτό επιχειρηματικό σχέδιο. Η Διοίκηση κρίνει ικανοποιητική την παραπάνω περίοδο αποπληρωμής και αποδέχεται την επένδυση, λαμβάνοντας υπόψη και όλη τη δυναμική ανάπτυξης που θα δώσει η δημιουργία μονάδας μεταποίησης συνολικά στην εταιρεία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παραπάνω περίοδος διαφοροποιείται αν θεωρήσουμε ως αρχικό κόστος επένδυσης τα ίδια κεφάλαια που καλείται να συνεισφέρει η εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση ο πίνακας αποπληρωμής των ιδίων κεφαλαίων που απαιτεί η επένδυση είναι ο εξής:

<u>Αρχικό έτος</u> <u>επένδυσης</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
	1 έτος	2 έτη	2/3
57.610,00 €	68.842,87 €	42.765,60 €	

Τα ίδια κεφάλαια αποπληρώνονται σε 2 έτη και 8 μήνες.

B 4.3 Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί

Οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί προέκυψαν συνεκτιμώντας μια σειρά από παράγοντες. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τον προσδιορισμό του ισολογισμού του αρχικού έτους επένδυσης ήταν να θεωρήσουμε την εικόνα που θα παρουσίαζε η επένδυση πριν να αρχίσει τη λειτουργία της. Είχαμε την αποτύπωση του πάγιου ενεργητικού, των διαθεσίμων για την προετοιμασία της λειτουργίας και των μορφών χρηματοδότησης της επένδυσης. Στη συνέχεια η εικόνα του ισολογισμού επηρεάζεται από μια σειρά παραδοχές που αφορούν στη λειτουργία της νέας μονάδας. Οι παραδοχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Τα αποθέματα έχουν θεωρηθεί ότι αποτελούνται πρακτικά από τελικά προϊόντα και το κόστος υπολογίζεται ως το 5% του κόστους παραχθέντων κάθε χρονιάς.
- Τα εισπρακτέα έχουν εκτιμηθεί με το γύρισμα εισπρακτέων (πωλήσεις προς εισπρακτέα) να ισούται με τρία. Δηλαδή η περίοδος μεταξύ γέννησης του εσόδου και είσπραξης του είναι τέσσερις μήνες. Ο χρόνος αυτός προκύπτει από τη γενικότερη τάση στην αγορά τροφίμων και από το γεγονός της ύπαρξης λιανικών πωλήσεων. Τα εισπρακτέα για την περίοδο 2006-2010 φαίνονται παρακάτω:

Γύρισμα εισπρακτέων					
πωλήσεις:					
εισπρακτέα	3				
	2006	2007	2008	2009	2010
Εισπρακτέα	29.180,11 €	44.468,85 €	67.327,97 €	77.052,76 €	87.117,10 €

- Τα πληρωτέα κάθε χρονιάς θα ακολουθούν την πορεία των εισπρακτέων. Τα πληρωτέα θα αφορούν την πληρωμή πάγιου

εξοπλισμού και πρώτων υλών. Στις δύο αυτές περιπτώσεις η Bioforum έχει σημαντική διαπραγματευτική ισχύ ώστε να πετύχει οι μεταβολές εισπρακτέων και πληρωτέων να ισοσταθμίζονται και να μην επηρεάζουν τις ταμειακές ροές της. Η εταιρεία δεν έχει ανάγκη για δανεισμό για να χρησιμοποιηθεί ως κεφάλαιο κίνησης για τη μονάδα μεταποίησης.

- Η τοκοχρεωλυτική δόση για την αποπληρωμή του κεφαλαίου κίνησης έχει οριστεί σε 8000€ κατ'έτος με επιτόκιο 8%. Λόγω της ύπαρξης υψηλών διαθεσίμων και των ισοσκελισμένων μεταβολών εισπρακτέων και πληρωτέων, δεν υπάρχει ανάγκη για επιπλέον δανεισμό για κάλυψη του κεφαλαίου κίνησης.
- Τα αδιάθετα κέρδη προς τους μετόχους αυξάνουν την καθαρή θέση της εταιρείας, αυξάνοντας τα ίδια κεφάλαια. Το πρώτο έτος δε δίνεται μέρισμα. Τα επόμενα έτη τα αδιάθετα κέρδη προσδιορίζονται από τη μερισματική πολιτική όπως έχει περιγραφεί.
- Οι αποσβέσεις έχουν υπολογιστεί με βάση τους ανώτερους συντελεστές αποσβέσεις για τα κτίρια και το μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι ισολογισμοί του αρχικού έτους της επένδυσης και των πρώτων δύο ετών λειτουργίας. Όλοι οι ισολογισμοί των πέντε ετών της επένδυσης παρατίθενται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ BIOFORUM Α.Ε.

	Αρχικό έτος	1ο Έτος	2ο Έτος
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
1. ΠΑΓΙΟ			
Κτήρια - Βιομηχανοστάσια.	77.700	77.700	29.156
Μηχανήματα - Εγκαταστάσεις.	31.520	31.520	74.592
Σύνολο	109.220	109.220	103.748
Μείον: αποσβέσεις		5.472	10.944
ΣΥΝΟΛΟ	109.220	103.748	92.804
2. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ			
Αποθέματα		2.403	3.717
Εισπρακτέα		29.180	44.469
Καταθέσεις Όψεως	44.350	19.144	31.561
Χρεώστες Διάφοροι			
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	153.570	154.475	172.551
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
1. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
Κεφάλαιο.	57.610	57.610	57.610
Επιχορήγηση Δημοσίου.	55.960	55.960	55.960
Αποτελέσματα εις νέο (κέρδη - ζημιές).		905	12.107
ΣΥΝΟΛΟ	113.570	114.475	125.677
2. ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ			
Τράπεζες.	40.000	10.000	
Προμηθευτές.		30.000	45.000
Πιστωτές διάφοροι			1.874
ΣΥΝΟΛΟ	40.000	40.000	46.874
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	153.570	154.475	172.551

B 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εταιρεία με τη νέα επένδυση θέτει υπό τον πλήρη έλεγχο της τη μεταποιητική της δραστηριότητα. Μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της την ποιότητα των προϊόντων που επιθυμεί. Το μέχρι τώρα καθεστώς παραγωγής δεν της επέτρεπε κάτι τέτοιο. Πραγματοποιεί επίσης έναν από τους σκοπούς του καταστατικού λειτουργίας της. Της δίνεται επιπλέον η δυνατότητα να λειτουργήσει σε παγκρήτιο επίπεδο ως κέντρο προώθησης των βιολογικών προϊόντων.

Ωστόσο η επένδυση φέρνει την εταιρεία αντιμέτωπη με μια σειρά από επιλογές που σχετίζονται με τη στρατηγική ανάπτυξης και λειτουργίας της νέας μονάδας. Οι επιλογές έχουν να κάνουν με το σχέδιο μάρκετινγκ, το λειτουργικό σχέδιο και τον τρόπο χρηματοδότησης της επένδυσης.

Συμπεράσματα ως προς την ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων

Η δημιουργία της επένδυσης προϋποθέτει την ανάπτυξη δικτύου πωλήσεων. Το παρόν κανάλι διανομής της Bioforum περιορίζεται στα τρία καταστήματα λιανικής στο Ηράκλειο Κρήτης. Το γεγονός αυτό δε δικαιολογεί επένδυση τέτοιου μεγέθους και ενσωμάτωση της μεταποίησης στις μεταποιητικές δραστηριότητες της εταιρείας. Η απόφαση για δημιουργία μεταποιητικής μονάδας επιβάλλει τη δημιουργία πολλοί περισσότερων σημείων πώλησης. Οι επιλογές για ανάπτυξη δικτύου στην κρητική αγορά που υπάρχουν, είναι η ανάπτυξη μέσω franchising και η ανάπτυξη μέσω συνεργαζόμενων καταστημάτων και αγορών τροφίμων. Η πρώτη δεν είναι προτιμητέα. Η λύση αυτή είναι χρονοβόρα, απαιτεί την ύπαρξη υψηλού

επιπέδου οργάνωσης και την ύπαρξη κατάλληλου λογισμικού ενδοεπικοινωνίας. Επίσης τη δαπάνη χρημάτων για δημιουργία υποδομής παροχής υπηρεσιών.

Για τα δεδομένα της Bioforum, προτιμητέα είναι η ανάπτυξη δικτύου πώλησης των νέων προϊόντων. Η συνεργασία με τα καταστήματα πώλησης βιολογικών προϊόντων που βρίσκονται στις άλλες πόλεις του νησιού, είναι ένα βασικό πρώτο βήμα. Παράλληλα, θα πρέπει να αναπτυχθεί συνεργασία και με άλλες σημεία πώλησης τυποποιημένων προϊόντων είτε Σούπερ Μάρκετς είτε άλλα μεμονωμένα καταστήματα. Τα δυνητικά σημεία πώλησης που απευθύνονται στους Κρήτες καταναλωτές, αυξάνονται με αυτό τον τρόπο σημαντικά από 3 σε περίπου 40³¹, γεγονός που δικαιολογεί την πρόβλεψη για επταπλασιασμό του όγκου των πωλήσεων σε σχέση με τις πωλήσεις στα καταστήματα της Bioforum σήμερα, μέσα σε μια πενταετία.

Ένα άλλο πεδίο το οποίο θα πρέπει να αξιοποιήσει η Bioforum είναι η πώληση σε ξενοδοχεία. Η τάση για αξιοποίηση νέων ποιοτικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμών στην Κρήτη ευνοεί τα βιολογικά προϊόντα. Λόγω της εποχικότητας του τουρισμού και των γενικότερων προβλημάτων στο τουριστικό προϊόν της Κρήτης στο συγκεκριμένο τομέα θα πρέπει να είμαστε πιο συντηρητικοί ως προς τις προβλέψεις πωλήσεων. Τα πολλά δυνητικά και ανεξάρτητα σημεία πώλησης του ξενοδοχειακού τομέα, επιβάλλουν να επικεντρωθεί το μάρκετινγκ της εταιρείας σε μικρά αγροτουριστικά καταλύματα του νησιού και σε ξενοδοχειακές μονάδες που δέχονται τουρίστες με χαρακτηριστικά κοινά με αυτά του βιοκαταναλωτή όπως η Ελούντα. Προβλέπουμε γενικά να κατευθυνθεί προς το συγκεκριμένο κανάλι διανομής σταδιακά τριπλάσιος όγκος παραγωγής σε σχέση με τις πωλήσεις στα καταστήματα την περίοδο 2004-2005.

Τέλος, η εταιρεία θα πρέπει να χτίσει σταθερή σχέση με κανάλι διανομής στην Αθήνα. Η αγορά του λεκανοπεδίου αποτελεί μεγάλο πεδίο δράσης. Στο λεκανοπέδιο τα καταστήματα πώλησης βιολογικών προϊόντων ξεπερνούν τα 50, ενώ τα Σούπερ Μάρκετς ΑΒ Βασιλόπουλος πρωτοπορούν σε σχέση με άλλες αλυσίδες στην προσφορά βιολογικών προϊόντων. Ωστόσο η αγορά βιολογικών προϊόντων είναι πιο ανταγωνιστική και σχετικά πιο ώριμη από ότι η αντίστοιχη κρητική αγορά. Με βάση

³¹ Τα καταστήματα βιολογικών προϊόντων είναι 10 στην Κρήτη, τα Σούπερ Μάρκετς INKA και Χαλκιαδάκης είναι συνολικά γύρω στα 30, χωρίς να υπολογίζουμε μικρότερες αλυσίδες (Μαρής, Αριάδνη κτλ.)

τα παραπάνω, η Bioforum θα πρέπει να αναμένει πωλήσεις στο συγκεκριμένο κανάλι διανομής που θα πενταπλασιαστούν την περίοδο 2006-2010.

Συμπεραίνουμε ότι ο όγκος πωλήσεων για κάθε κατηγορία καναλιού, ανά έτος αλλά και συνολικά ανά πενταετία θα είναι ο παρακάτω:

<u>Έτος</u>	<u>Τιμές σε Ποσότητες</u>				
	<u>Bioforum</u>	<u>Καταστήματα Κρήτης</u>	<u>Καταλύματα Κρήτης</u>	<u>Χονδρική Αθήνας</u>	
2004	8642,96	-	-	-	<u>8642,96</u>
2005	7746,00	-	-	-	<u>7746,00</u>
2006	9388,48	12802,47	8534,98	8534,98	<u>39260,91</u>
2007	10327,33	21337,45	12802,47	17069,96	<u>61537,21</u>
2008	11360,06	34139,92	15362,96	34139,92	<u>95002,86</u>
2009	12496,06	42674,90	16216,46	37553,91	<u>108941,34</u>
2010	13745,67	51209,88	17069,96	41309,30	<u>123334,81</u>
	<u>73706,56</u>	<u>162164,62</u>	<u>69986,84</u>	<u>138608,08</u>	444466,09

Η ενδεδειγμένη τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας ως προς τις χονδρικές πωλήσεις είναι η πώληση χονδρικής σε τιμή ίση κατά μέσο όρο με το 70% της τιμής πώλησης (χωρίς Φ.Π.Α.) στα καταστήματα λιανικής. Με αυτό τον τρόπο μεταβιβάζει, όπως δείχνει η σύγκριση του μικτού κέρδους πωλήσεων χονδρικής και λιανικής, μικρότερο ποσοστό μικτού κέρδους 30% (μικρότερο από 20%) που μπορεί να δικαιολογήσει τις επιπλέον λειτουργικές δαπάνες που απαιτούν οι χονδρικές πωλήσεις. Τα δεδομένα από αυτή την πολιτική ανάπτυξης μας οδηγούν συνοπτικά στα εξής αποτελέσματα:

- Οι πωλήσεις στα καταστήματα της Bioforum αυξάνουν από 24000€ το 2004 σε 39700€ το 2010.
- Στο δίκτυο καταστημάτων του νησιού από 26000€ το 2006 σε 105000€ το 2010.
- Στα ξενοδοχειακά καταλύματα από 17000€ το 2006 σε 35000€ το 2010.
- Στην αγορά της Αθήνας από 17000€ το 2006 σε 84000€ το 2010.

- **Συνολικά τα έσοδα της εταιρείας από τη μεταποιητική δραστηριότητα θα αυξηθούν από 24000€ το 2004 σε 261000€ το 2010, αύξηση 90,8%**

Υπενθυμίζουμε ότι στην ανάλυση μας δεν έχουμε δεχτεί πληθωρισμό τιμών από έτος σε έτος. Η τιμολόγηση έχει γίνει με τιμές του 2005 για όλα τα έτη. Αυτή η παραδοχή θεωρεί ότι οι πραγματικές τιμές των εισροών (εργασία, πρώτες ύλες, καύσιμα, αξία παροχών κτλ) παραμένουν σταθερές. Πιο συγκεκριμένα ο ονομαστικός ρυθμός αύξησης των τιμών των εισροών είναι ίσος με το ρυθμός αύξησης των τιμών πώλησης. Συνεπώς οι πραγματικές τιμές είναι σταθερές.

Επιπλέον η είσοδος της εταιρείας στις πωλήσεις χονδρικής θα τη φέρει αντιμέτωπη με άλλη μία παράμετρο: τη διαφορά ανάμεσα στις εισπρακτέες απαιτήσεις και τις πληρωτέες υποχρεώσεις. Το γύρισμα εισπρακτέων έχει υπολογιστεί στο 3, δηλαδή η χρονική απόσταση γέννησης και είσπραξης των εσόδων είναι τέσσερις μήνες. Η εταιρεία διαθέτει ισχυρή διαπραγματευτική ικανότητα όσον αφορά στην προμήθεια πρώτων υλών λόγω καλής γνώσης της αγοράς και κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω και μπορεί να χειριστεί το γύρισμα πληρωτέων κατάλληλα, ώστε αυτό να είναι μικρότερο από το γύρισμα εισπρακτέων (>4) ώστε να αντισταθμίζει την απώλεια ρευστότητας που οφείλεται στις εισπρακτέες απαιτήσεις. Το γύρισμα πληρωτέων αφορά μικρότερο όγκο χρημάτων³².

Όσο πιο μικρό είναι το γύρισμα πληρωτέων (όσο πιο μεγάλη η πίστωση από τον προμηθευτή), τόσο πιο εύκολα η εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα ταμειακών ροών (cash-flow).

Συμπεράσματα ως προς το λειτουργικό σχέδιο της επένδυσης

Η μονάδα μεταποίησης θα δημιουργηθεί στο κτήμα φυτικής παραγωγής της εταιρείας. Η καταλληλότητα αυτής της τοποθεσίας είναι προφανής. Βρίσκεται κοντά στα κηπευτικά προϊόντα του κτήματος που αποτελούν πρώτη ύλη για μέρος

³² Το γύρισμα εισπρακτέων είναι ο λόγος των πωλήσεων προς τα εισπρακτέα και το γύρισμα πληρωτέων είναι ο λόγος του κόστους πωληθέντων προς τα πληρωτέα.

των τελικών προϊόντων. Υπάρχουν ήδη παροχές και επικουρική εγκατάσταση (γραφείο διοίκησης).

Αρνητικό γεγονός είναι ότι το κτήμα δεν ανήκει στην κυριότητα της εταιρείας, ωστόσο είναι μισθωμένο για την περίοδο που αναφέρεται το σχέδιο. Η επιλογή κατασκευής προκατασκευασμένου κτιρίου είναι προτιμητέα τόσο από πλευράς τελικού κόστους, όσο από τη δυνατότητα μεταφοράς σε άλλο χώρο στην μικρής πιθανότητας περίπτωση διακοπής της μίσθωσης του κτήματος. Η επιλογή του συγκεκριμένου προμηθευτή (Γ.ΓΛΕΝΤΟΣ) έχει τα πλεονεκτήματα μιας ολοκληρωμένης λύσης χωρίς επιπλέον έξοδα και εργατικό κόστος όπως θα προέκυπτε από συνεργασία με άλλο προμηθευτή οικήματος. Η διαδικασία δημιουργίας των κτιριακών εγκαταστάσεων είναι σχετικά απλή και γρήγορη.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος ενώ ως υγρό καύσιμο για τα μηχανήματα αρτοποιίας η χρήση του υγραερίου είναι προτιμότερη κυρίως για οικονομικούς λόγους. Η συνεργασία με κατάλληλο προμηθευτή γνωστό για τις μετά την πώληση υπηρεσίες του κρίνεται η πλέον κατάλληλη και είναι ο λόγος προτίμησης της FMP Α.Ε. Η επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού ως προς το μέγεθος έγινε ώστε να καλύπτει τον προβλεπόμενο όγκο παραγωγής.

Όσον αφορά στο εργατικό δυναμικό η επιλογή μισθωτής εργασίας σε αντίθεση με την εργασία υπό καθεστώς φασόν είναι επιβεβλημένη. Η άμεση εργασία αποτελεί σημαντικό μέρος του κόστους παραγωγής και η μισθωτή εργασία εξασφαλίζει σημαντική μείωση στο μοναδιαίο κόστος παραγωγής. Στην υφιστάμενη κατάσταση της παραγωγής φασών, το κόστος άμεσης εργασίας εκτιμάται στο 45% του συνολικού κόστους παραγωγής με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία. Η μισθωτή άμεση εργασία αντίθετα οδηγεί σε μείωση αυτού του ποσοστού σταδιακά στο 33% το 2010. Επιπλέον η μισθωτή φύση της εργασίας θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τελικών προϊόντων, ενώ το καθεστώς φασόν θα έδινε έμφαση στην ποσότητα, γεγονός ανεπιθύμητο. Τα βιολογικά προϊόντα χαρακτηρίζονται προϊόντα ποιότητας.

Η ύπαρξη δύο εργατών για τη μονάδα παραγωγής σε κοινή βάρδια υπό την επίβλεψη υπεύθυνου παραγωγής ελεύθερου επαγγελματία Τεχνολόγου Τροφίμων, κρίνεται ικανοποιητική δεδομένου του προβλεπόμενου όγκου παραγωγής της πενταετίας και με βάση την πρακτική που ακολουθούν αντίστοιχες μονάδες. Ωστόσο αποτελεί σημαντικό περιοριστικό παράγοντα για περαιτέρω αύξηση της παραγωγής. Αυτό όπως είδαμε έχει αντίκτυπο στο ρυθμό ανάπτυξης του κύκλου

εργασιών της μονάδας την περίοδο 2006- 2010. Από ρυθμό αύξησης 34,58% το 2006 έχουμε ανάπτυξη πωλήσεων 11,55%. Οι προβλέψεις της πενταετίας δικαιολογούν την επιβράδυνση αυτή λόγω κατάκτησης ενός σημαντικού, κρίσιμου μεριδίου αγοράς στα τυποποιημένα τρόφιμα και δεδομένων των παραγωγικών δυνατοτήτων της μονάδας. Η εταιρεία συνίσταται να επανεξετάσει στο τέλος της πενταετίας τις δυνατότητες περαιτέρω διεύρυνσης στην αγορά. Αν είναι εφικτό να έχουμε αύξηση του μεριδίου αγοράς, θα πρέπει να αυξήσει το ανθρώπινο δυναμικό της ή να προχωρήσει σε αυτοματοποίηση της παραγωγής.

Η εκτίμηση για το κόστος πρώτων υλών, του μεταφορικού κόστους, των καυσίμων, των παροχών και των υπολοίπων εξόδων παραγωγής έχει στηριχθεί στα στοιχεία της Bioforum για τις πρώτες ύλες και το μεταφορικό κόστος, ενώ για τις παροχές, τα καύσιμα και τα λοιπά σε στοιχεία του Συνεταιρισμού Ασιτών όπως προκύπτουν από τα τιμολόγια πώλησης προς τη Bioforum και τη συζήτηση με στελέχη του Συνεταιρισμού. Επίσης στηρίχθηκε σε εκτιμήσεις από άλλες εταιρείες. Η μη ύπαρξη ικανοποιητικού πληροφοριακού συστήματος εμπόδισε πληρέστερη και αναλυτικότερη επεξεργασία των δεδομένων. Ωστόσο η γενική εικόνα που μας δίνουν τα συλλεχθέντα στοιχεία είναι ικανοποιητική και μας επιτρέπει να προβλέψουμε την εξέλιξη του κόστους Α υλών και Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.

Το κόστος πρώτων υλών και γενικών βιομηχανικών εξόδων αναμένεται να μειωθεί κατά 30% στο τέλος της πενταετίας λόγω σύγχρονου εξοπλισμού των νέων μηχανημάτων σε σχέση με αυτά που χρησιμοποιούνται από το συνεργαζόμενο συνεταιρισμό, καλύτερη οργάνωση παραγωγής, απόκτηση τεχνικής εμπειρίας και αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, καθώς και μεγαλύτερης διαπραγματευτικής ισχύος στην αγορά των πρώτων υλών.

Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι η Bioforum επιτυγχάνει σημαντική μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής ενσωματώνοντας πλήρως τη μεταποιητική δραστηριότητα στον τομέα παραγωγής της εταιρείας. Παράλληλα έχει όλες τις δυνατότητες να επιτύχει την παραγωγή προϊόντων με τα δικά της ποιοτικά κριτήρια, γεγονός που δεν πέτυχε με την παραγωγή υπό καθεστώς φασόν. Η έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων ευνοείται από οργάνωση της παραγωγής με μισθωτή εργασία.

Συμπεράσματα ως προς τη χρηματοδότηση της επένδυσης

Η επιδιωκόμενη επένδυση έχει αρχικό κόστος 109.220€. Πρόκειται ουσιαστικά για το κόστος απόκτησης του πάγιου ενεργητικού (κτίρια και μηχανολογικός εξοπλισμός). Η δημιουργία μονάδας μεταποίησης αγροτικών προϊόντων, αποτελεί επιδοτούμενη δραστηριότητα του Τ.Κ.Π.Σ. Συγκεκριμένα επιδοτείται κατά 50% από το Μέτρο 2.1. του Ε.Π.- «Αγροτική Ανάπτυξη-Ανασυγκρότηση της Υπαίθρου 2000-2006» του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων. Επιλέξιμες δαπάνες στο συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι και τα λειτουργικά έξοδα για τη μελέτη και πιστοποίηση του συστήματος Насср της νέας μονάδας. Επίσης η δημιουργία ιστοσελίδας επιδοτείται από το πρόγραμμα «ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ» του Υπουργείου Ανάπτυξης κατά 40%. Η εταιρεία έχει τις προϋποθέσεις για να ενταχθεί στα παραπάνω ευρωπαϊκά προγράμματα γεγονός που θα μειώσει σημαντικά το αρχικό κόστος επένδυσης στο 50%.

Η κάλυψη της ίδιας συμμετοχής θα γίνει με αύξηση κεφαλαίου. Η πολιτική της εταιρείας είναι η χαμηλή εξάρτηση από δάνεια και επιθυμεί να τη συνεχίσει. Τα 55.000€ μπορούν να καλυφθούν από τους μετόχους της εταιρείας και να βελτιώσουν την καθαρή θέση της εταιρείας συνολικά. Η μερισματική πολιτική της εταιρείας ως προς τα αποτελέσματα της νέας επένδυσης δημιουργεί σημαντικό κίνητρο για την συνεισφορά κεφαλαίου από τους μετόχους. Σημαντικό μέρος από τα κέρδη που θα προέλθουν από τη νέα επένδυση για την περίοδο 2006-2010 θα διατεθούν στους μετόχους, διαμορφώνοντας την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων από 1,57% το 2006 στο 58% το 2010.

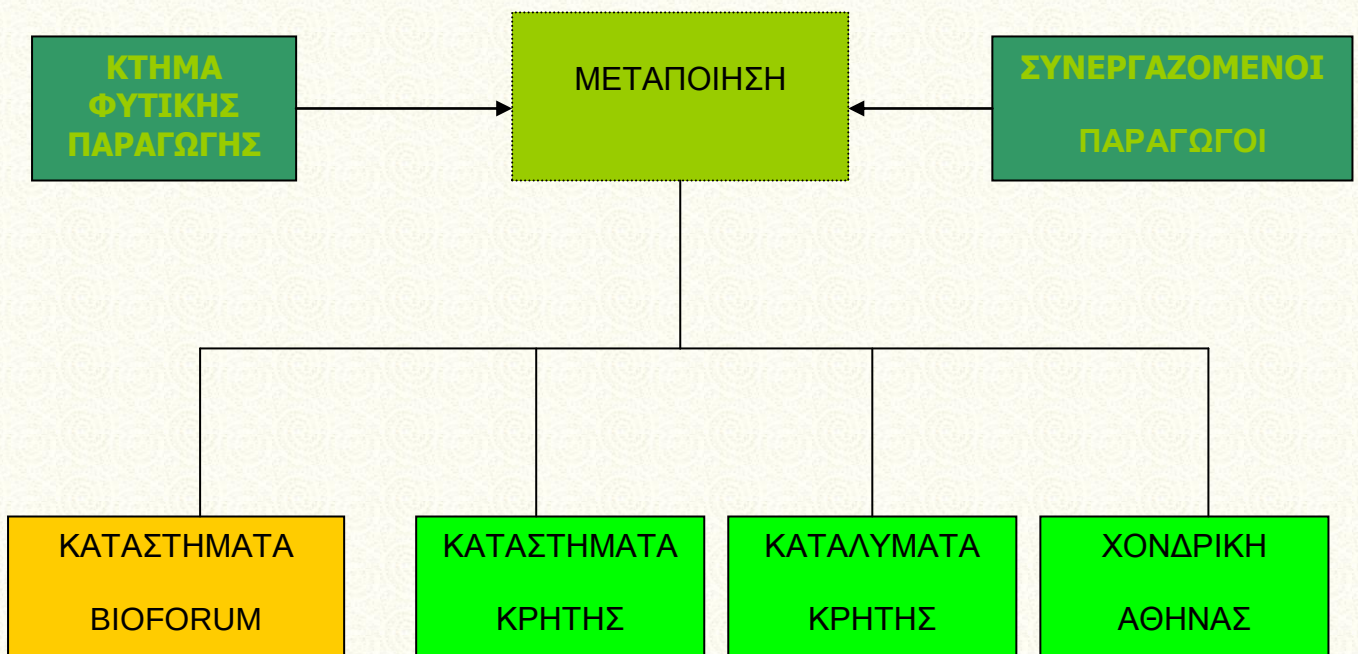
Συνοπτική Αξιολόγηση της Επένδυσης. Κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας

Η επένδυση δημιουργίας της μονάδας θα αποσβέσει το αρχικό της κεφάλαιο σε βάθος τετραετίας σύμφωνα με τη μέθοδο της περιόδου αποπληρωμής (Payback period). Το διάστημα θεωρείται ικανοποιητικό δεδομένης της φύσης της επένδυσης. Επιπλέον στην παραπάνω μέθοδο αξιολόγησης δεν είναι δυνατή η μέτρηση μιας σειράς από άλλα στοιχεία της επένδυσης που προσθέτουν αξία στην εταιρεία. Η Bioforum με τη νέα μονάδα μεταποίησης εισέρχεται από τον πρωτογενή τομέα,

δυναμικά στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας. Τα μεταποιημένα βιολογικά προϊόντα θα αυξήσουν τη φήμη της εταιρείας. Η είσοδος της στις πωλήσεις χονδρικής και η Παγκρήτια επέκταση της, θα οδηγήσουν στην υλοποίηση της αποστολής της εταιρείας, που είναι η λειτουργία της ως κέντρου προώθησης των βιολογικών προϊόντων στην Κρήτη.

Η εξωστρέφεια που θα αναπτύξει η εταιρεία αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα ροής της νέας μονάδας:

Διάγραμμα ροής της νέας μονάδας μεταποίησης



Η Bioforum θα προωθεί πρώτες ύλες από το κτήμα φυτικής παραγωγής που βρίσκεται στον ίδιο χώρο με τη μονάδα. Επίσης η μονάδα μεταποίησης θα δέχεται εισροές από συνεργαζόμενους. Στη συνέχεια τα τελικά προϊόντα θα διανέμονται στα εξής κανάλια διανομής:

- Καταστήματα Λιανικής πώλησης της Bioforum
- Συνεργαζόμενα καταστήματα Κρήτης
- Ξενοδοχειακά καταλύματα Κρήτης
- Χονδρική πώληση μέσω κεντρικού καναλιού διανομής στην Αθήνα

Η λειτουργία της παραπάνω μονάδας για να δώσει τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, απαιτεί την εκπλήρωση μιας σειράς παραδοχών, όπως ήδη έχουμε δει μέχρι τώρα. Συνοψίζοντας οι βασικές παράμετροι που θα επηρεάσουν την εξέλιξη της επένδυσης έχουν ταξινομηθεί κατά σειρά σπουδαιότητας και είναι οι ακόλουθες:

1. Επίτευξη των στόχων του προγράμματος Μάρκετινγκ. Η επιτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος θα κριθεί τόσο από τη διείσδυση σε πολλά νέα σημεία πώλησης, όσο και από την τιμή χονδρικής που θα επιτευχθεί. Ο συγκριτικός υπολογισμός μικτού κέρδους για πωλήσεις λιανικής και πωλήσεις χονδρικής δείχνει τα όρια στα οποία μπορεί να κινηθεί η τιμή χονδρικής. Δεν θα πρέπει να είναι μικρότερη από 40% της λιανικής με συντηρητικό στόχο να είναι μειωμένη κατά 30% σε σχέση με την τιμή λιανικής. Τα πολλά δυνητικά σημεία πώλησης, ο μικρός σχετικά ανταγωνισμός και η φήμη της εταιρείας στην κύρια αγορά στόχο, την Κρήτη, οδηγούν σε επίτευξη των στόχων στις πωλήσεις. Θα πρέπει ωστόσο ο υπεύθυνος πωλήσεων να είναι κατάλληλος για την ανάπτυξη δικτύου και η επιλογή των συνεργαζόμενων καταστημάτων, καταλυμάτων και του διακινητή της Αθήνας να στηριχθεί στα κοινά σημεία που υπάρχουν με τη φιλοσοφία της εταιρείας.
2. Δυνατότητες παραγωγικής διαδικασίας. Από τις συζητήσεις με στελέχη της αγοράς έδειξαν ότι μια δύναμη εργατικού δυναμικού δύο ατόμων είναι αρκετή, με κατάλληλη οργάνωση παραγωγής, να ανταπεξέλθει στους στόχους των πωλήσεων. Ωστόσο η εταιρεία θα πρέπει να προσέξει σημαντικά αυτή την παράμετρο. Αρχικά άμεση εργασία κόστους 34000€ αποδίδει 88000€ ενώ στο τέλος της πενταετίας η ίδια δαπάνη για εργασία οδηγεί σε πωλήσεις 260000€. Όπως δείχνει και η εξέλιξη της ανάπτυξης των εργασιών την πενταετία, η παράμετρος της άμεσης εργασίας αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα επέκτασης στην αγορά. Συνίσταται στην εταιρεία στο μέσο της πενταετίας και οπωσδήποτε στο τέλος της να επανεξετάσει τη συγκεκριμένη παράμετρο.
3. Διαχείριση αποθεμάτων. Ο υπεύθυνος πωλήσεων, ο υπεύθυνος παραγωγής και η Διοίκηση θα πρέπει να επιτύχουν κατάλληλο μικρό μέγεθος αποθεμάτων, ώστε πρακτικά στη μονάδα να μην μένουν αδιάθετα πλεονάσματα πρώτης ύλης και τελικών προϊόντων. Η μέχρι τώρα εμπειρία της εταιρείας στο συγκεκριμένο τομέα, παρόλα τα μικρά τεχνολογικά μέσα που διαθέτει, δείχνει ότι η επιτυχία του παραπάνω στόχου είναι εφικτή. Η

εισαγωγή συστήματος διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) που αποτελεί άμεση προτεραιότητα της εταιρείας θα συμβάλλει στο σκοπό αυτό.

4. Σχέση εισπρακτέων απαιτήσεων και πληρωτέων υποχρεώσεων. Η εταιρεία θα πρέπει να επιτύχει αυξημένο γύρισμα εισπρακτέων και μικρό γύρισμα πληρωτέων. Συγκεκριμένα, από τη στιγμή που το γύρισμα εισπρακτέων έχει προσδιοριστεί στο 3 (4 μήνες πίστωση), το γύρισμα πληρωτέων θα πρέπει να είναι μικρότερο του 3. Η εταιρεία διαθέτει διαπραγματευτική ισχύ για να επιτύχει το στόχο αυτό. Η επίτευξη του είναι αναγκαία για την ύπαρξη ικανής ρευστότητας. Σε διαφορετική περίπτωση η εταιρεία θα χρειαστεί επιπλέον κεφάλαιο κίνησης.
5. Ενοίκιο κτήματος. Η Bioforum θα πρέπει να εξασφαλίσει από τώρα τη μίσθωση του συγκεκριμένου κτήματος για αρκετά χρόνια και πέραν το 2010. Το γεγονός ότι η μονάδα θα είναι προκατασκευασμένη και μεταφερόμενη, δε θα πρέπει να εφησυχάσει τη Διοίκηση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο τίθεται στη διάθεση της διοίκησης εταιρείας Bioforum. Η εταιρεία, μια δυναμική μικρομεσαία περιφερειακή επιχείρηση ενός αναπτυσσόμενου κλάδου των επιχειρήσεων τροφίμων, αυτού των βιολογικών προϊόντων κρίνεται απαραίτητο να αξιοποιήσει για άλλη μια φορά το πλεονέκτημα του ηγέτη που διαθέτει στην τοπική αγορά. Οι προοπτικές για να εισέλθει δυναμικά στον τομέα της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων βιολογικής γεωργίας είναι ευοίωνες. Υπάρχει αυξημένη ζήτηση για πιστοποιημένα, ποιοτικά γεωργικά προϊόντα, υψηλής διατροφικής αξίας και εύκολα στη χρήση όπως τα μεταποιημένα βιολογικά προϊόντα. Η ύπαρξη επιδοτούμενου προγράμματος αποτελεί σημαντικό δέλεαρ.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο εκτιμήσαμε όλες τις παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν τη νέα επένδυση. Είδαμε δυνατότητες και αδυναμίες της επιχείρησης, αποτυπώσαμε τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ευχόμαστε η παρούσα μελέτη να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση της επένδυσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Helga Willer, Minou Yussefi (eds.), “The World of Organic Agriculture: Statistics and emerging trends-2004», Bonn: International Federation of Organic Movements (IFOAM), 2004

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, 9th ed., New Jersey: Pearson Education Inc., 2004

Gerald I. White, Ashwinpaul C. Sondhi, Dov Fried, “The analysis and use of Financial Statements”, 3rd ed., New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003

Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, “Managerial Accounting”, 10th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2001

W. David Downey, Steve P. Erickson, “Agribusiness Management”, 2nd ed., Bookmart Press, 1987

Carolyn Dimitri, Nessa J. Richman, “Organic Food Markets in Transition”, Policy Studies Reports No. 14, 2000

Peter Doyle, “ Marketing management and strategy”, Prentice Hall, New York, 1999

C. J. A. M. de Bont, J. Bolhuis et al. , “ Market signals for Organic farming”, Report 2.05.03 for Eurostat, The Hague, LEI, 2005

Ελληνική

Φωτόπουλος Χρήστος, «Βιολογική γεωργία-Κόστος, Αποδοτικότητα, Ανάλυση Αγοράς και Στρατηγικές marketing», Αθήνα: Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2000

Φωτόπουλος Χρήστος, «Ο Έλληνας Καταναλωτής Βιολογικών Προϊόντων – Μια Πανελλήνια Έρευνα Marketing», Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2003

Σολδάτος Πέτρος, “ Business Ratios- Mini Business model”, Σημειώσεις μαθήματος 2004

Καραθανάσης Γεώργιος, «Χρηματοοικονομική Διοίκηση», Σημειώσεις μαθήματος, 2004

Ζωή Σπυροπούλου, «Γλυκά του Κουταλιού: παραδοσιακές συνταγές», Αθήνα: Εκδόσεις ΨΥΧΑΛΟΥ, 2001

Περιοδικό ΔΗΩ, «Νομοθεσία για τη βιολογική γεωργία και τη βιολογική κτηνοτροφία», Τεύχος 32, 2004

Περιοδικό Βιόραμα, Τεύχη 8, 10

Περιφέρεια Κρήτης-Μόνιμη Γραμματεία Μεσογειακού Τμήματος IFOAM, «Βιολογική Γεωργία, Άνθρωπος-Περιβάλλον, Τάσεις και Σχεδιασμοί»-Πρακτικά Ημερίδας, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΜΒΡΥΟ, 2003

Μ.Α.Ι.Χ., Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου «Βιολογική γεωργία στη Μεσόγειο: προβλήματα και προοπτικές», Χανιά, 9-11 Νοεμβρίου 2005

Περιοδικό ΟΙΚΟ της ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ τευχ.34, «Bioforum: ένα φόρουμ βιολογικών προϊόντων στην Κρήτη», Ιούλιος 2005

Εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, «Βιολογικές αγορές υπό διωγμό», 30/10/2005

Εφημερίδα Agrenda φύλλο 2, «Μπλόκο ιταλικών σούπερ μάρκετ στα βιολογικά», 26/11/2005

Διαδίκτυο

www.bizplanit.com

www.dionet.gr “Στατιστικά 2003-2004”

www.bio-hellas.gr “Στατιστικά 2003-2004”

www.ifoam.org “the IFOAM Basic Standards for Organic Production and Processing”

ftp://ftp.fao.org/codex/standard/en/CXG_032e.pdf “the Codex Alimentarius-Guidelines on organic agriculture”

www.organicmonitor.com “ the Global market of Organic Food & Drinks”

www.agrenda.gr

www.info3kps.gr “ Μέτρο 2.1”

www.antagonistikotita.gr “ Μέτρο 2.5.3”