



**Τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης,  
Αγροδιατροφής και  
Διαχείρισης Φυσικών Πόρων**

**Εθνικό και Καποδιστριακό  
Πανεπιστήμιο Αθηνών**

**Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου (BusinessPlan) Εταιριών του  
Αγροτοδιατροφικού Κλάδου - Το παράδειγμα της εταιρείας «ΜΠΑΡΜΠΑ  
ΣΤΑΘΗΣ Μ.Α.Β.Ε.Ε.»**

**Πτυχιακή Εργασία**

**Σκιαθίτη Μαρία**

Επιβλέπων Καθηγητής:

Τσάκας Μάριος, Επίκουρος καθηγητής ΕΚΠΑ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Δούκας Ιωάννης, Επίκουρος καθηγητής ΕΚΠΑ

Τέρπου Αντωνία, Επίκουρη καθηγήτρια ΕΚΠΑ

Τσάκας Μάριος, Επίκουρος καθηγητής ΕΚΠΑ

Ψαχνά, 2023



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η ανάδειξη των ωφελειών που προκύπτουν από την σύνταξη ενός πλήρους και ποιοτικού επιχειρηματικού σχεδίου για το σύνολο των επιχειρήσεων και ειδικότερα για τις επιχειρήσεις του αγροδιατροφικού κλάδου. Επίσης, σκοπός ήταν η παρουσίαση των κατηγοριών και των σταδίων σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς και η διεξαγωγή μελέτης περίπτωσης για την εταιρεία «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συγκεκριμένη εταιρεία, λόγω της αυξημένης εμπειρίας που διαθέτει μέσω της πολυετούς και σταθερής της δραστηριοποίησης στον ελληνικό αγροδιατροφικού κλάδο, καθώς επίσης και σε αγορές του εξωτερικού, έχει ως βασική επιδίωξη την περαιτέρω επέκταση της εξαγωγικής της δράσης και την προσφορά προϊόντων ακόμα μεγαλύτερης ποικιλίας προς το προς το ελληνικό και ξένο καταναλωτικό κοινό, ώστε να μην απωλεσθεί το ήδη υπάρχον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Άλλωστε, πρόκειται για μία εταιρεία η οποία θεωρείται ηγέτης στον κλάδο της. Παρά τις αντιξοότητες των τελευταίων ετών, που επηρέασαν αρνητικά το οικονομικό κλίμα, όχι μόνο στην ελληνική αλλά και στην διεθνή πραγματικότητα, η συγκεκριμένη εταιρεία κατάφερε να ορθοποδήσει, να σταθεί αντάξια των περιστάσεων και να επεκταθεί περαιτέρω. Σε γενικές γραμμές, κατέστη εμφανές, ότι η σύνταξη ενός πλήρους και ποιοτικού επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς τους προσφέρει μία ξεκάθαρη εικόνα για την επικρατούσα κατάσταση στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, για τις ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν και για τους κινδύνους που μπορούν να προληφθούν. Επίσης, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο που βοηθά στην διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται από την πλευρά των διοικητικών στελεχών και των επιχειρηματιών, αλλά και έναν σημαντικό πόλο έλξης χρηματοδοτήσεων, που μπορούν να βοηθήσουν στην περαιτέρω επέκταση μίας επιχείρησης.

*Λέξεις-κλειδιά: Επιχειρηματικό Σχέδιο, Οφέλη, Κατηγορίες, Στάδια.*

## **ABSTRACT**

The purpose of this work was to highlight the benefits that arise from the drafting of a complete and quality business plan for all kinds of companies, especially for the agricultural sector enterprises. Also, the purpose was to present the categories and stages of writing a business plan, as well as to conduct a case study for the company "BARBA STATHISMABEE". The results showed that the specific company, due to the increased experience it has through its many years of stable activity in the Greek agri-food sector, as well as in foreign markets, has as its main objective the further expansion of its export activity and the offer of products even greater variety to the Greek and foreign consumer public, so as not to lose its already existing competitive advantage. After all, this is a company that is considered a leader in its industry. Despite the adversities of recent years, which negatively affected the economic climate, not only in Greece but also in the international reality, this particular company managed to get back on its feet, stand worthy of the circumstances and expand further. In general, it became evident that the drafting of a complete and quality business plan is necessary for all business entities, as it offers them a clear picture of the prevailing situation in their internal and external environment, of the opportunities that can be exploited and for the preventable risks. Also, it is a powerful tool that helps in the process of making strategic decisions taken by management and entrepreneurs, but also an important pole of attraction of financing, which can help to further expand a business.

*Keywords: Business Plan, Benefits, Categories, Stages.*

1. Το σύνολο της εργασίας αποτελεί πρωτότυπο έργο, παραχθέν από τον συγγραφέα της, και δεν παραβιάζει δικαιώματα τρίτων καθ' οιονδήποτε τρόπο,
2. Εάν η εργασία περιέχει υλικό, το οποίο δεν έχει παραχθεί από τον συγγραφέα, αυτό είναι ευδιάκριτο και αναφέρεται ρητώς εντός του κειμένου της εργασίας ως προϊόν εργασίας τρίτου, σημειώνοντας με παρομοίως σαφή τρόπο τα στοιχεία ταυτοποίησής του, ενώ παράλληλα βεβαιώνεται πως στην περίπτωση χρήσης αυτούσιων γραφικών αναπαραστάσεων, εικόνων, γραφημάτων κλπ., έχει ληφθεί η χωρίς περιορισμούς άδεια του κατόχου των πνευματικών δικαιωμάτων για την συμπερίληψη και επακόλουθη δημοσίευση του υλικού αυτού.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κ. Μάριο Τσάκα, για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος, την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την αφιέρωση πολύτιμου χρόνου, ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία αυτή. Εκτιμώ τη βοήθεια αλλά και την καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Κα. Αντωνία Τέρπου και τον Κ. Ιωάννη Δούκα, που συμφώνησαν ώστε να συμμετάσχουν στην συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ως μέλη της τριμελούς επιτροπής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή, την παρότρυνση, τη στήριξη αλλά και την εμπιστοσύνη που δείχνανε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	11
1.1 Ο αγροδιατροφικός κλάδος διεθνώς	11
1.2 Τομείς που είναι αναπτυγμένοι στην Ελλάδα	20
1.3 Προβληματικά σημεία	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	30
2.1 Εννοιολογική και σημασιολογική προσέγγιση	30
2.2 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου	31
2.3 Τα οφέλη της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου	34
2.4 Οι προκλήσεις στην σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	43
3.1 Τα στάδια της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου	43
3.2 Οι κατηγορίες του επιχειρηματικού σχεδίου	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	54
4.1 Περίληψη	54
4.2 Περιγραφή επιχείρησης	55
4.3 Ανάλυση αγοράς (Βλ. Κεφάλαιο 1)	60
4.4 Οργάνωση και Διοίκηση	62
4.5 Προϊόντα	64

4.6 Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων	75
4.7 Οικονομικές προβολές	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	83

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Λόγοι χρησιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου.....	34
Πίνακας 2. Τα οφέλη του επιχειρηματικού σχεδίου για τις επιχειρήσεις.....	37
Πίνακας 3. Οι προκλήσεις στην σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 4. Κατηγορίες επιχειρηματικού σχεδίου .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 5. Διακρίσεις της εταιρείας "ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ".....	58
Πίνακας 6. Προϊόντα "ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ"	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 7. Μεριδίο σε κλαδικές πωλήσεις ανά κατηγορία προϊόντος, 2022.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 8. Βασικά οικονομικά δεδομένα της «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», 2022.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Πίνακας 9. Στοιχεία οικονομικής θέσης της «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», 2022 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Αγροτικό εισόδημα ανά ετήσια μονάδα εργασίας 2021-2022 .....	15
Διάγραμμα 2. Παραγωγή του ευρωπαϊκού αγροδιατροφικού κλάδου το 2022.....	17
Διάγραμμα 3. Πορεία των εισροών του ευρωπαϊκού αγροδιατροφικού κλάδου στα έτη 2007-2022 .....	19
Διάγραμμα 4. Πορεία των εισροών και της κατανάλωσης στον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο στα έτη 2007-2022 .....	20
Διάγραμμα 5. Μεταβολές εισροών εργασίας στον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο στα έτη 2007-2022 .....	22
Διάγραμμα 9. Μεταβολή (%) καθαρού επιχειρηματικού εισοδήματος αγροδιατροφικού κλάδου Ελλάδας (2017 – 2020) .....	29

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1. Στάδια σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
---	-------------------------------------

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 1. Τομείς που συνεισφέρουν παραγωγικά σε μεγαλύτερο βαθμό στον αγροδιατροφικό κλάδο της Ελλάδας .....	23
Εικόνα 2. Προϊόντα με μεγαλύτερη εξαγωγική δραστηριότητα στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο.....	24
Εικόνα 3. Επίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού στην ελληνική εξωστρέφεια .....	26
Εικόνα 4. Παρουσίαση οικονομικών λογαριασμών του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου σε εκατ. ευρώ .....	27
Εικόνα 5. Παρουσίαση οικονομικών λογαριασμών του ελληνικού γεωργικού κλάδου (σε εκατ. ευρώ) .....	30
Εικόνα 6. Επιχειρηματικό μοντέλο "ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ" .....	57
Εικόνα 7. Οργανόγραμμα Ομίλου VIVARTIA.....	62

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο, διεθνώς γνωστό με τον όρο «*businessplan*», αποτελεί μία αναφορά, στο πλαίσιο της οποίας περιγράφονται οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι οικονομικές προβλέψεις μίας επιχειρηματικής μονάδας. Το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί ως «*οδικός χάρτης*» και δίνει τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, βοηθώντας τους να ξεκαθαρίσουν και να συγκεκριμενοποιήσουν το επιχειρηματικό όραμά τους και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για το μέλλον του επιχειρηματικού τους εγχειρήματος (Poister&Streib, 2005; Ruggierietal., 2014).

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι σημαντική. Αρχικά, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά στην σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία και την «πώληση» της αντίστοιχης επιχειρηματικής ιδέας για την οποία συντάσσεται, σε πιθανό επενδυτικό κοινό, δανειστές ή εν δυνάμει συνεργάτες ή/και συνεταίρους (Delmar&Shane, 2003).

Η σύνταξη ενός καλά μελετημένου και λεπτομερούς επιχειρηματικού σχεδίου είναι δυνατόν να κεντρίσει το ενδιαφέρον των ανωτέρω αναφερόμενων ενδιαφερόμενων ομάδων και να αυξήσει τις πιθανότητες που έχουν οι επιχειρηματίες να λάβουν την χρηματοδότηση ή υποστήριξη που αναζητούν (Brinckmannetal., 2010).

Επιπροσθέτως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα της προσεκτικής και λεπτομερούς ανάλυσης της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και την αγορά-στόχο τους. Διεξάγοντας ενδελεχή έρευνα και συλλέγοντας τα σχετικά δεδομένα, οι επιχειρηματίες, που διαθέτουν ένα λεπτομερές και περιεκτικό επιχειρηματικό σχέδιο, μπορούν να αποκτήσουν βαθιά κατανόηση του κλάδου τους (Berry&Berry, 2003).

Συν τοις άλλοις, μπορούν να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες ή προκλήσεις που είναι δυνατόν να συναντήσουν στην επιχειρηματική τους πορεία, είτε στο βραχυπρόθεσμο είτε στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Οι εν λόγω παρεχόμενες γνώσεις επιτρέπουν στους

επιχειρηματίες να προσαρμόσουν αναλόγως τις στρατηγικές τους και να λάβουν τεκμηριωμένες επιχειρηματικής φύσεως αποφάσεις (McKeever, 2018).

Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τους ιδιοκτήτες των επιχειρηματικών μονάδων να θέσουν μετρήσιμους στόχους και να προβαίνουν σε παρακολούθηση της προόδου της επιχειρηματικής στρατηγικής που έχουν σχεδιάσει. Παρέχει ένα όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμενοποιημένο και σαφές πλαίσιο για τον καθορισμό και την κάλυψη των τιθέμενων οργανωσιακών στόχων, επιτρέποντάς τους να παραμένουν συγκεντρωμένοι και παρακινημένοι (Abrams&Kleiner, 2003).

Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου οι επιχειρηματίες είναι σε θέση να προσδιορίσουν σαφή ορόσημα και βασικούς δείκτες απόδοσης της επιχείρησής τους. Επίσης, αποκτούν τη δυνατότητα της έγκαιρης και τακτικής αξιολόγησης του πόσο καλά αποδίδει η αντίστοιχη επιχειρηματική μονάδα (Ford et al., 2007). Ως εκ τούτου, προβαίνουν στις απαραίτητες προσαρμογές, στα σημεία που κρίνονται επιδεκτικά βελτιώσεων και επιπρόσθετων παρεμβάσεων, προκειμένου να φτάσουν στα επιθυμητά επίπεδα και να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Έτσι, μειώνονται οι πιθανότητες οι επιχειρήσεις να ξεφύγουν από την επιθυμητή πορεία τους, όπως αυτή έχει προσδιοριστεί από τους ιδιοκτήτες και τα διοικητικά στελέχη (Covello&Hazelgren, 2006).

Επιπροσθέτως, ένα επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει στους κατόχους των επιχειρήσεων την απαραίτητη βοήθεια για σωστή διαχείριση και να αποτελεσματική κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Καθορίζοντας τις οικονομικές προβλέψεις, τις προβλέψεις πωλήσεων και τις απαιτήσεις του οικονομικού προϋπολογισμού της καθημερινής λειτουργίας μίας επιχείρησης, είναι δυνατή η καλύτερη κατανόηση των οικονομικών αναγκών των προς μελέτη επιχειρηματικών μονάδων (Ekanem, 2017).

Άρα, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να προβούν στον ανάλογο προγραμματισμό. Σε κάθε περίπτωση, η σύνταξη ενός άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου προσφέρει γνώση, η οποία καταλήγει να είναι ζωτικής σημασίας, κυρίως όταν πρόκειται για τη διαχείριση ταμειακών ροών, τον καθορισμό στρατηγικών τιμολόγησης και την θέση ρεαλιστικών στόχων για τα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης (Ekanem, 2017).

Σε γενικές γραμμές, κατόπιν των ανωτέρω αναφερόμενων, ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο αφενός για την έναρξη και αφετέρου για την

ανάπτυξη μίας επιτυχημένης επιχειρηματικής οντότητας, ανεξαρτήτως νομικής μορφής και κλάδου δραστηριοποίησης. Είναι βοηθητικό για τη σαφή διατύπωση του οργανωσιακού οράματος, την αξιολόγηση και μελέτη της δραστηριοποιούμενης αγοράς, την στοχοθέτηση και την αποτελεσματική κατανομή των πόρων. Πρόκειται για σημεία παρεμβάσεων που είναι στο σύνολό τους ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού.

Για τον λόγο αυτόν, θεωρούμε ενδιαφέρουσα την επικέντρωση της παρούσας εργασίας στην σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο αφορά επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο. Η συνεισφορά της παρούσας πτυχιακής εργασίας πιστεύουμε ότι είναι σημαντική για την παροχή χρήσιμης γνώσης αφενός για τη σημασία της σύνταξης επιχειρηματικών πλάνων και αφετέρου για την κάλυψη του εντοπισμένου βιβλιογραφικού κενού που αφορά την μη επικέντρωση κάποιας πρόσφατης ελληνικής μελέτης στην εταιρεία που επιλέχθηκε να αποτελέσει την μελέτη περίπτωσης αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Ως προς τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η εργασία αυτή, ισχύουν τα εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι επιμέρους τομείς του συγκεκριμένου κλάδου που είναι αναπτυγμένοι στην περίπτωση της ελληνικής πραγματικότητας και τα υπάρχοντα προβληματικά σημεία επ' αυτών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται τα γενικά χαρακτηριστικά που έχει ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο. Αρχικά, η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου προσεγγίζεται από εννοιολογική και σημασιολογική πλευρά. Στη συνέχεια, τονίζεται η χρησιμότητα της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και παρατίθενται οι λόγοι για τους οποίους θεωρείται σημαντική για μία επιχείρηση. Τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη και οι προκλήσεις που συνοδεύουν την σύνταξη ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου για μία επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται πιο πρακτική προσέγγιση της σύνταξης ενός πλήρους επιχειρηματικού πλάνου. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφονται τα στάδια της σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, προκειμένου αυτό να θεωρείται πλήρες. Επίσης, αναλύονται οι κατηγορίες από τις οποίες αυτό απαρτίζεται, καθώς επίσης και το τι περιλαμβάνει κάθε μία από αυτές.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, κατόπιν συνδυασμό των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν και παρουσιάστηκαν στα δύο προηγούμενα, προβαίνουμε στην σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας που επιλέχθηκε να αποτελέσει την μελέτη περίπτωσης στην παρούσα πτυχιακή εργασία. Πρόκειται για την εταιρεία «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», η οποία δραστηριοποιείται στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται συνοπτικά η συγκεκριμένη εταιρεία, καθώς επίσης και η θέση που αυτή διαθέτει στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, στον οποίο υπάγεται. Τέλος, καταρτίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο αυτής, ακολουθώντας τα αναλυτικά στάδια που περιγράφηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της εν λόγω πτυχιακής εργασίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα. Επιπροσθέτως, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι αδυναμίες που θεωρούμε ότι έχει η παρούσα πτυχιακή εργασία, στο πλαίσιο της προσπάθειας που καταβλήθηκε να συνταχθεί το επιχειρηματικό πλάνο της ανωτέρω αναφερόμενης εταιρείας. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό γίνονται προτάσεις που θεωρούμε ότι είναι αξίες για μελλοντική έρευνα, αλλά και προτάσεις για βελτιώσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΑΓΡΟΔΙΑΤΡΟΦΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

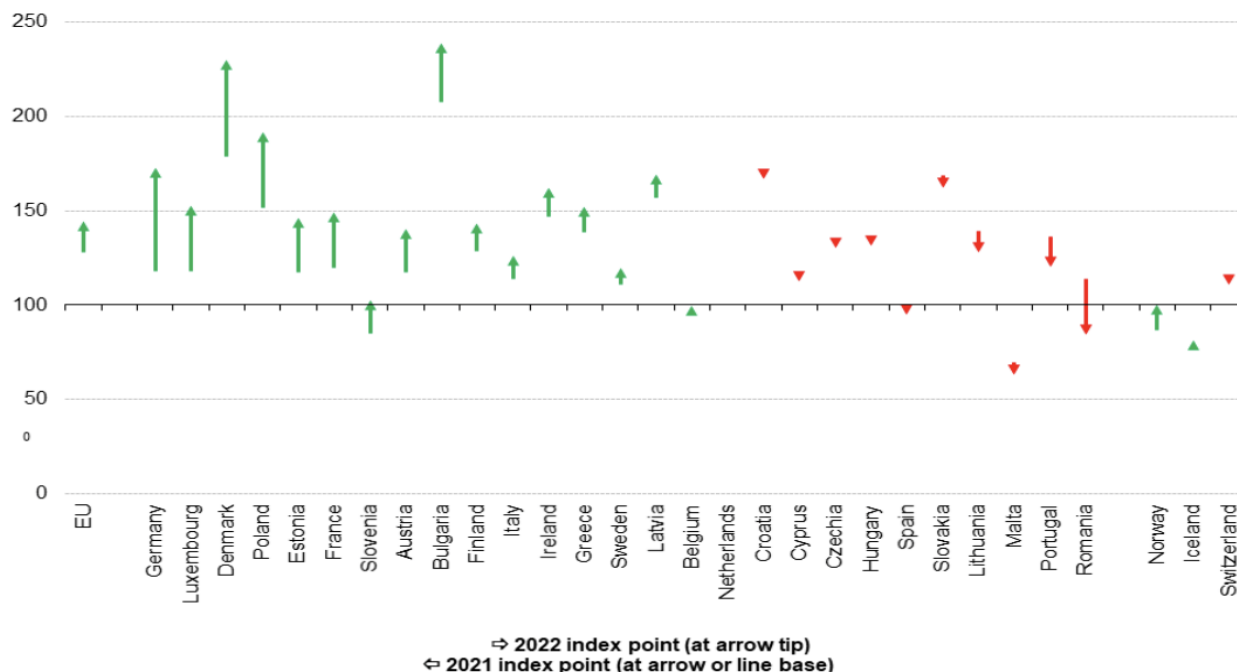
## 1.1 Ο αγροδιατροφικός κλάδος διεθνώς

Όπως επισημαίνεται από την Eurostat (2023), ο αγροδιατροφικός κλάδος της ΕΕ συμμετέχει κατά 1,4% στο ΑΕΠ, ήτοι σε παρεμφερή βαθμό με τη συμμετοχή που είχε το 2007. Συν τοις άλλοις, αναφέρεται ότι *«η γεωργική παραγωγή στην ΕΕ από εκατομμύρια κυρίως μικρές εκμεταλλεύσεις συνιστά μία μεγάλη επιχείρηση, ακόμη και χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η σημασία της ως το βασικό δομικό στοιχείο για την κατάντη βιομηχανία μεταποίησης τροφίμων και ποτών»*.

Στο κάτωθι διάγραμμα παρουσιάζεται το αγροτικό εισόδημα ανά ετήσια μονάδα εργασίας, για τον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο στη διετία 2021-2022:

## Διάγραμμα 1. Αγροτικό εισόδημα ανά ετήσια μονάδα εργασίας 2021-2022

### Agricultural income per annual work unit (Indicator A) (2015 = 100, 2021-2022)



Note: Countries are ordered from highest rate of change 2022-2021 to lowest, positive to negative.  
Source: Eurostat (online data code: aact\_eaa06)

eurostat

### Agricultural income per annual work unit (Indicator A) (2015 = 100, 2021-2022)

Πηγή: Eurostat (2023)

Παρατηρείται ότι σημειώνεται βελτίωση του αγροτικού εισοδήματος ανά ετήσια μονάδα εργασίας, μεταξύ της διετίας 2021-2011 στην περίπτωση «της Γερμανίας, του Λουξεμβούργου, της Δανίας, της Πολωνίας, της Εσθονίας, της Γαλλίας, της Σλοβενίας,, της Αυστρίας, της Βουλγαρίας, της Φιλανδίας, της Ιταλίας, της Ιρλανδίας, της Ελλάδας, της Σουηδίας, της Λεττονίας, του Βελγίου, της Νορβηγίας και της Ισλανδίας». Μείωση των επιπέδων του αγροτικού εισοδήματος ανά ετήσια μονάδα εργασίας, παρατηρείται στην περίπτωση «της Κροατίας, της Κύπρου, της Τσεχίας, της Ουγγαρίας, της Ισπανίας, της Σλοβακίας, της Λιθουανίας, της Μάλτας, της Πορτογαλίας, της Ρουμανίας και της Σουηδίας».



Αριθμητικά δεδομένα της Eurostat (2023) δείχνουν πως «ο γεωργικός τομέας συνεισέφερε 217,0 δισεκατομμύρια ευρώ στο συνολικό ΑΕΠ της ΕΕ το 2022» (Eurostat, 2023). Η εν λόγω σημαντική συνεισφορά αποτελεί τη «διαφορά μεταξύ της αξίας της γεωργικής παραγωγής και της αξίας των διαφόρων δαπανών εισροών που δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία, προσαρμοσμένες για φόρους και επιδοτήσεις προϊόντων» (Eurostat, 2023).

Επίσης, χαρακτηριστικά επισημαίνεται ότι «η γεωργική βιομηχανία δημιούργησε προστιθέμενη αξία 222,3 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2022» (Eurostat, 2023). Αυτή η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία, που πηγάζει από την γεωργική βιομηχανία της ΕΕ, η οποία αποτελεί τη «διαφορά μεταξύ της αξίας όλων όσων παράγαγε ο πρωτογενής γεωργικός τομέας της ΕΕ και του κόστους των υπηρεσιών και των αγαθών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία», έφτασε στο ποσό των 222,3 δισεκατομμυρίων ευρώ, το 2022. Άρα για κάθε ευρώ, που προορίζεται για την κάλυψη του κόστους των αγαθών και των υπηρεσιών που αξιοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, η ευρωπαϊκή γεωργική βιομηχανία δημιουργεί προστιθέμενη αξία 0,71 ευρώ. Το 2022 το ποσό αυτό ήταν μικρότερο συγκριτικά με άλλα έτη (Eurostat, 2023).

Επίσης, γίνεται αναφορά στο ότι «η αξία της παραγωγής που παράγεται από τη γεωργική βιομηχανία της ΕΕ ήταν 536,7 δισεκατομμύρια ευρώ το 2022» (Eurostat, 2023). Η συνολική αξία των παραγόμενων προϊόντων από την γεωργική βιομηχανία της ΕΕ, το 2022, ήταν 536,7 δισεκατομμυρίων ευρώ, συμπεριλαμβανομένης της «αξίας των καλλιεργειών, των ζώων, των γεωργικών υπηρεσιών, καθώς και ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών που δεν ήταν αυστηρά γεωργικά αλλά δεν μπορούσαν να μετρηθούν χωριστά» (Eurostat, 2023).

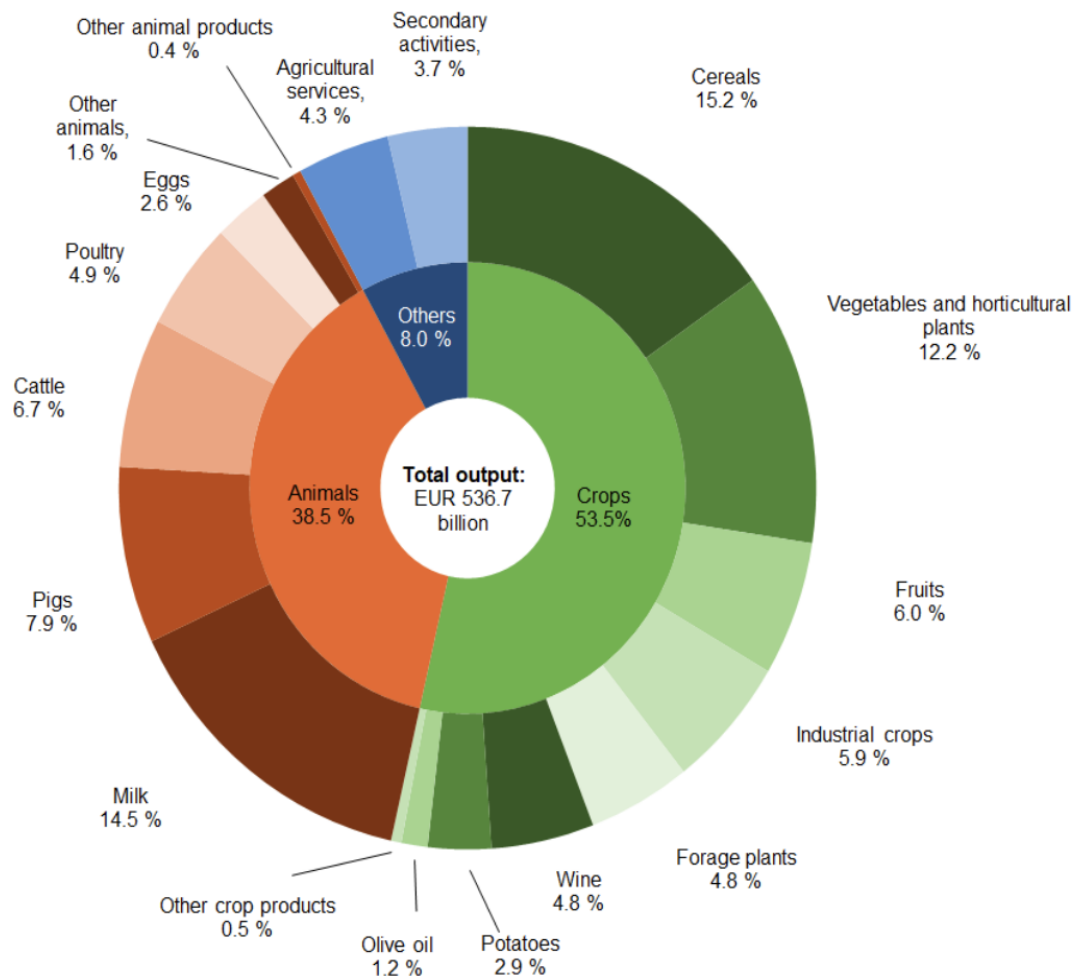
Συν τοις άλλοις, έχει αναφερθεί ότι «λίγο περισσότερο από το μισό (53,5%) της αξίας της συνολικής παραγωγής της γεωργικής βιομηχανίας της ΕΕ το 2022 προήλθε από καλλιέργειες (287,3 δισεκατομμύρια ευρώ), εντός των οποίων τα δημητριακά και τα κηπευτικά και τα κηπευτικά ήταν οι καλλιέργειες με τη μεγαλύτερη αξία». Επίσης, «σχεδόν τα δύο πέμπτα (38,5%) της συνολικής παραγωγής προέρχονταν από ζώα και ζωικά προϊόντα (206,7 δισεκατομμύρια ευρώ), η πλειοψηφία προερχόταν μόνο από γάλα και χοίρους. Οι γεωργικές υπηρεσίες (23,0 δισ. ευρώ) και οι αδιαχώριστες μη

γεωργικές δραστηριότητες (19,8 δισ. ευρώ) συνεισέφεραν στο υπόλοιπο (8,0%)» (Eurostat, 2023).

Τα ανωτέρω φαίνονται και από το εξής διάγραμμα:

## Διάγραμμα 2. Παραγωγή του ευρωπαϊκού αγροδιατροφικού κλάδου το 2022

### Output of the agricultural industry (% of total output, EU, 2022)



Note: values at basic prices.

Source: Eurostat (online data code: aact\_eaa01)

eurostat 

eurostat 

Figure 1: Output of the agricultural industry  
(% share of total output, EU, 2022)

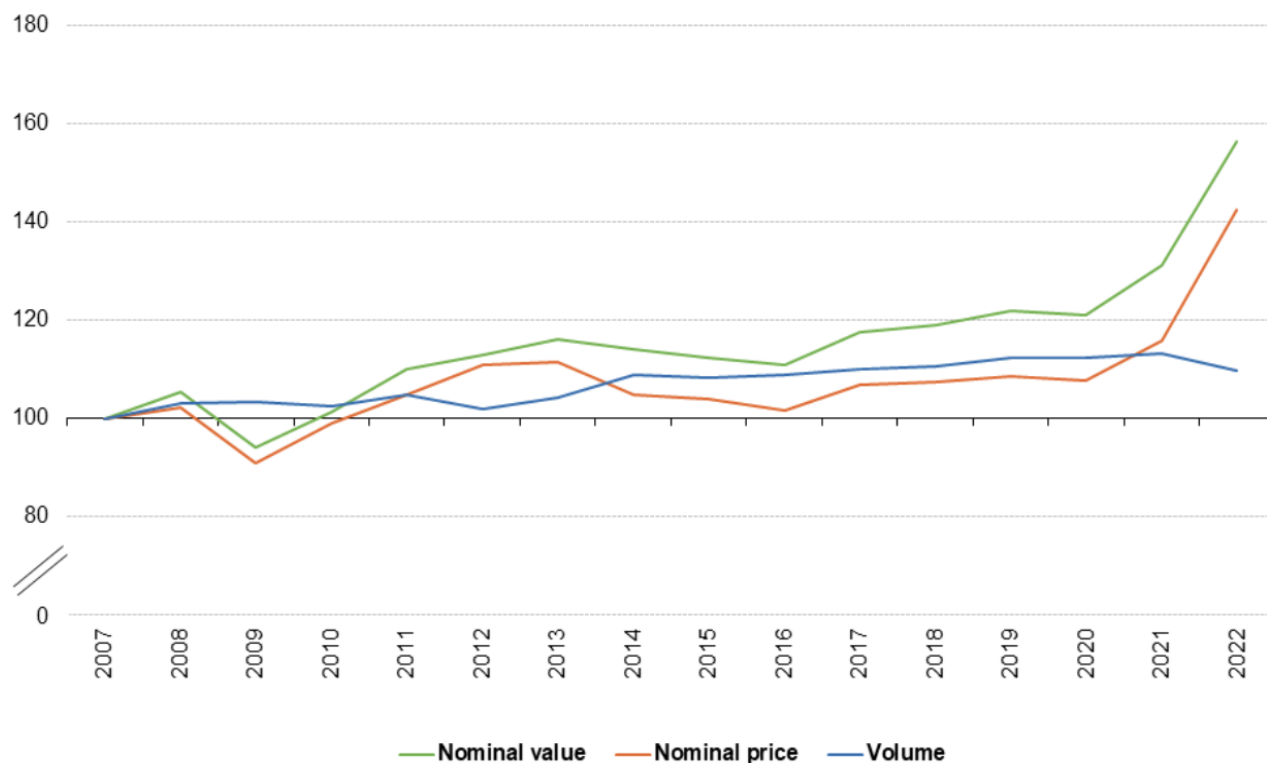
Πηγή: Eurostat (2023)

Από τη Eurostat (2023) διευκρινίστηκε πως «πάνω από το μισό (56,9%) της συνολικής αξίας παραγωγής της γεωργικής βιομηχανίας της ΕΕ προήλθε από την ‘τετράδα των μεγάλων’ της Γαλλίας (96,6 δισεκατομμύρια ευρώ), της Γερμανίας (74,5 δισεκατομμύρια ευρώ), της Ιταλίας (71,2 δισεκατομμύρια ευρώ) και της Ισπανίας (63,2 δισεκατομμύρια ευρώ). Η επόμενη ομάδα χωρών της ΕΕ ήταν η Πολωνία (40,0 δισ. ευρώ), η Ολλανδία (36,3 δισ. ευρώ) και η Ρουμανία (22,8 δισ. ευρώ). Τα τρία τέταρτα (75,3 %) της συνολικής αξίας της γεωργικής παραγωγής της ΕΕ το 2022 προήλθαν από αυτές τις επτά χώρες της ΕΕ» (Eurostat, 2023).

Το 2022 επήλθε σημαντική αύξηση της εκτιμώμενης αξίας της αγροδιατροφικής παραγωγής της ΕΕ, η οποία απεικονίζεται σε θετικό ποσοστό +19,2%. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη ενός θετικού στοιχείου για την συνέχιση της μέχρι πρότινος ανοδικής πορείας του αγροδιατροφικού κλάδου της ΕΕ, όπως συμβαίνει από το 2010 και εντεύθεν:

### Διάγραμμα 3. Πορεία των εισροών του ευρωπαϊκού αγροδιατροφικού κλάδου στα έτη 2007-2022

#### Developments in output of the agricultural industry (2007 = 100, basic prices, EU, 2007-2022)



Note: indices originally compiled with 2015 = 100; rescaled to 2007 = 100.

Source: Eurostat (online data code: aact\_eaa05)

eurostat 

Figure 2: Developments in output of the agricultural industry

(2007 = 100, basic prices, EU, 2007-2022)

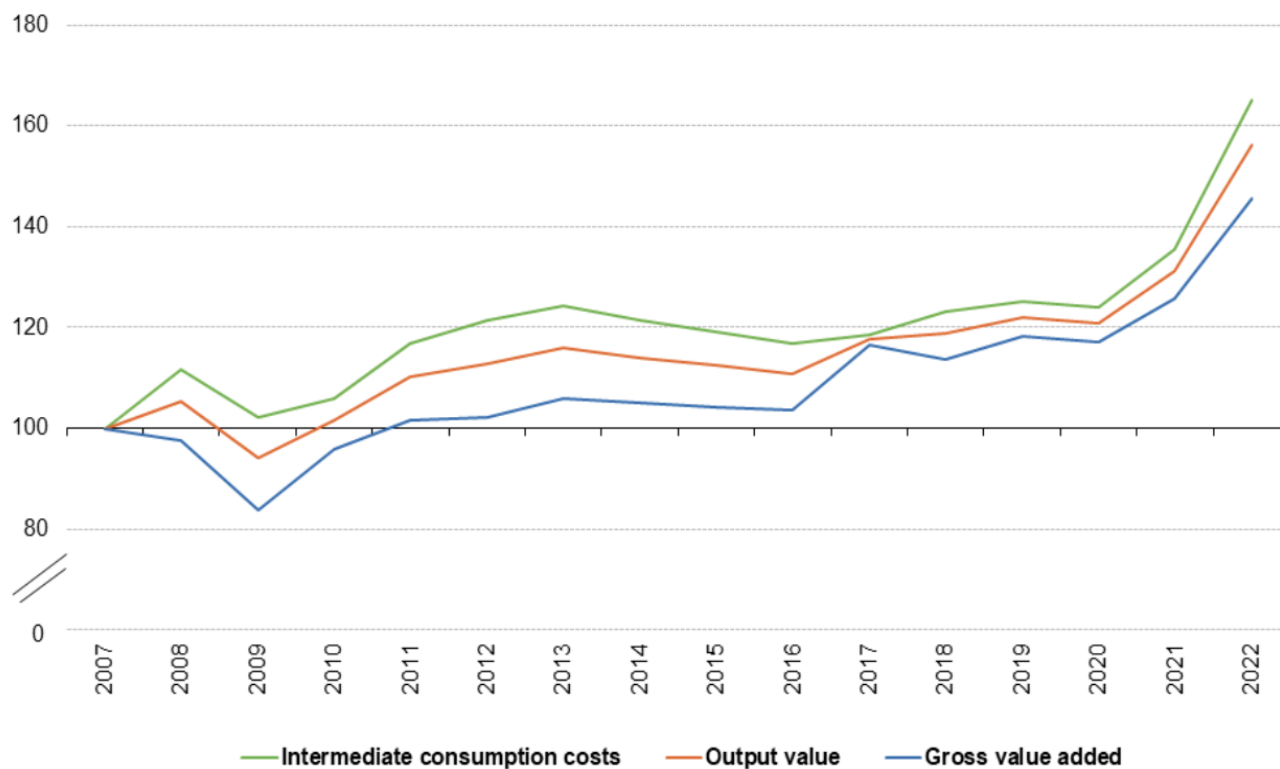
Πηγή: Eurostat (2023)

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η πορεία των εισροών και της κατανάλωσης στον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο στα έτη 2007-2022:

#### Διάγραμμα 4. Πορεία των εισροών και της κατανάλωσης στον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο στα έτη 2007-2022

### Developments in output and consumption of the agricultural industry

(2007 = 100, basic prices, EU, 2007-2022)



Note: indices originally compiled with 2015 = 100; rescaled to 2007 = 100.

Source: Eurostat (online data code: aact\_eaa05)

eurostat 

Figure 3: Developments in output and consumption of the agricultural industry

(2007 = 100, basic prices, EU, 2007-2022)

Πηγή: Eurostat (2023)

Το σύνολο της προστιθέμενης αξίας του αγροδιατροφικού κλάδου της ΕΕ είναι θετικό από το 2011 και έπειτα. Στοιχεία της Eurostat (2023) δείχνουν ότι «η πτωτική τάση του όγκου της γεωργικής εργασίας στην ΕΕ συνεχίστηκε το 2022» και ότι «η εισροή γεωργικής εργασίας στην ΕΕ ισοδυναμούσε με 7,8 εκατομμύρια εργαζομένους πλήρους απασχόλησης το 2022» (Eurostat, 2023).

Επίσης Eurostat (2023) αναφέρει πως «υπάρχει μια μακροχρόνια πτωτική τάση στον αριθμό των ατόμων που εργάζονται στον γεωργικό τομέα της ΕΕ, κατά την περίοδο

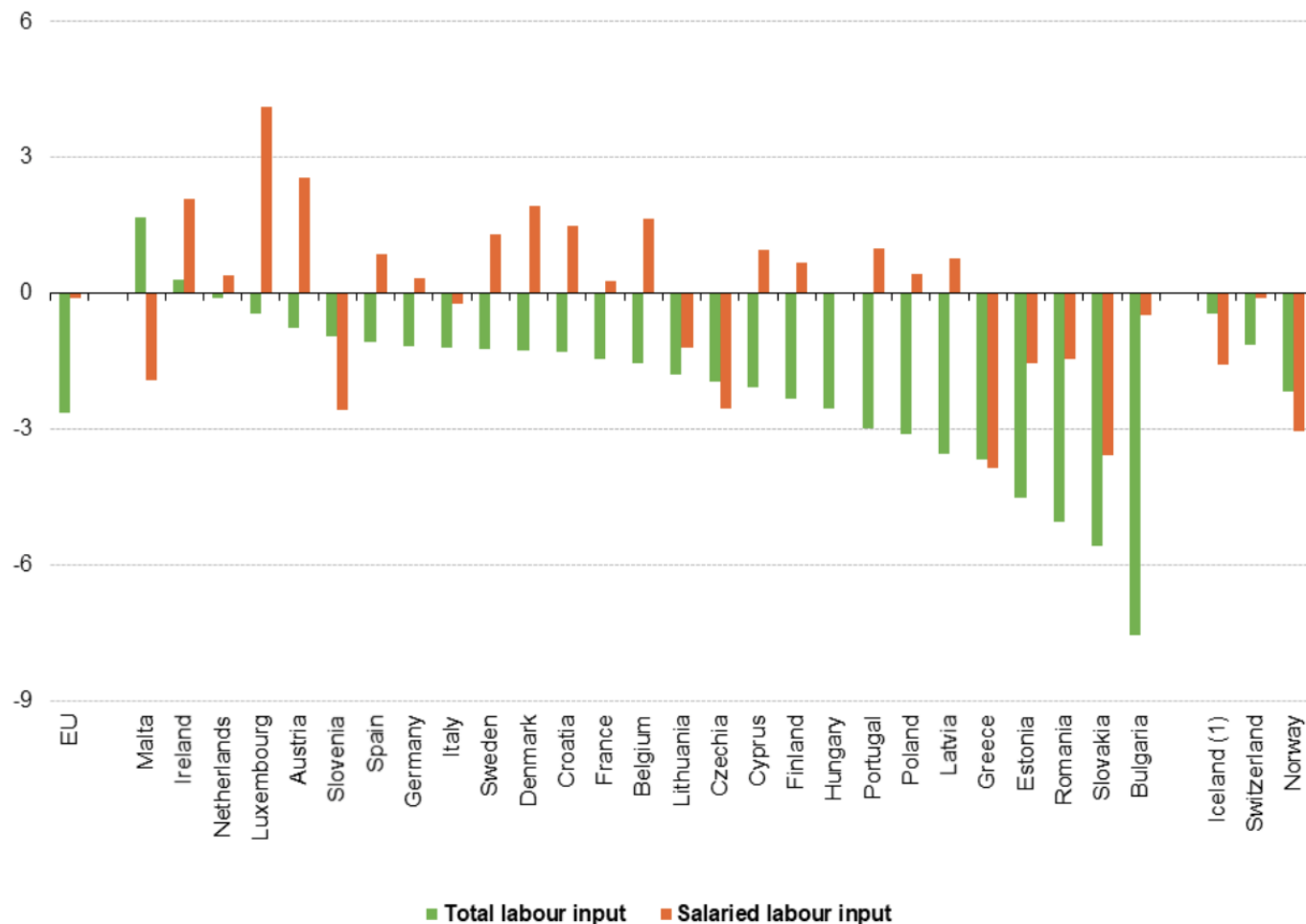
μεταξύ 2007 και 2022, ο μέσος ρυθμός μείωσης του όγκου της γεωργικής εργασίας που χρησιμοποιήθηκε σε ολόκληρη την ΕΕ ήταν 2,6% ετησίως». Η εν λόγω αναφερόμενη πτωτική τάση συνέχισε να ισχύει και κατά τη διάρκεια του έτους 2022. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι κατά τη διάρκεια του έτους 2022 ο ρυθμός της ποιοτικής αυτής στάσεις περιορίστηκε στο αρνητικό ποσοστό της τάξεως του 1,9% (Eurostat, 2023).

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, φαίνεται η μεταβολή των εισροών εργασίας στον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο, στο χρονικό διάστημα 2007 – 2022:

**Διάγραμμα 5. Μεταβολές εισροών εργασίας στον ευρωπαϊκό αγροδιατροφικό κλάδο στα έτη 2007-2022**

**Agricultural labour input**

(%, average annual rate of change, 2007-2022)



(1) 2009-2022.

Source: Eurostat (online data code: aact\_ali02)

eurostat

Figure 5: Agricultural labour input

(%, average annual rate of change, 2007-2022)

Πηγή: Eurostat (2023)

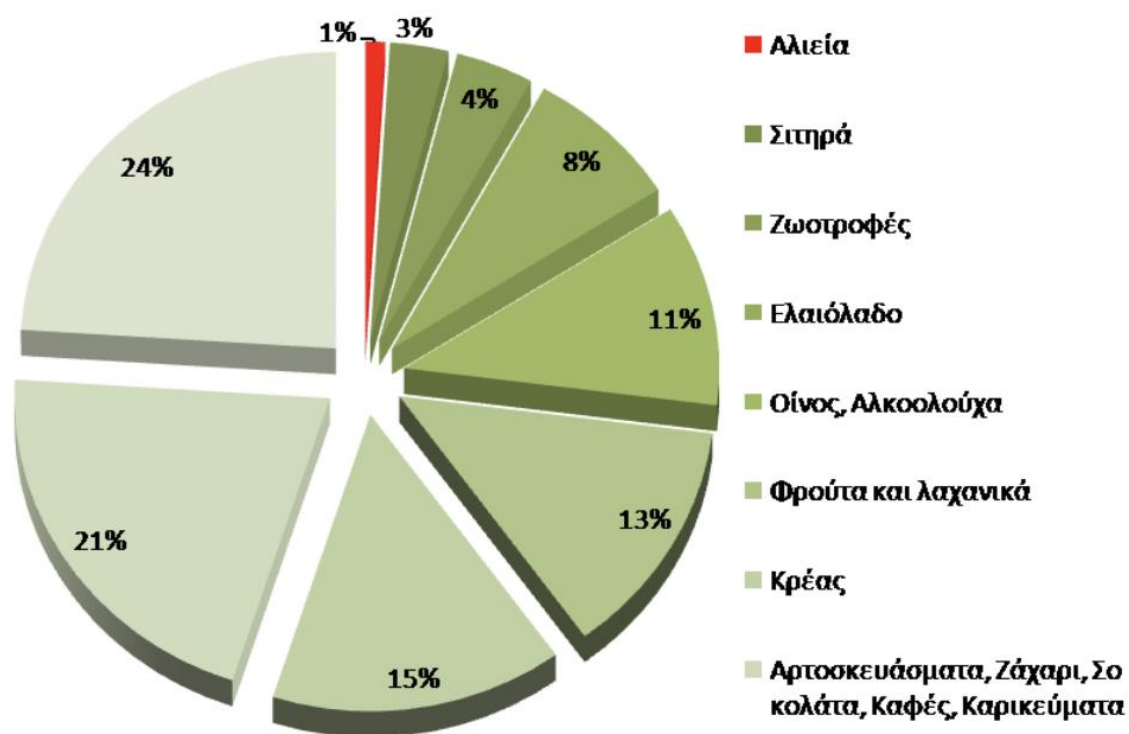
Ως εκ τούτου, στον μέσο όρο των κρατών της ΕΕ, η μεταβολή των εισροών εργασίας έχει αρνητικό πρόσημο (περίπου -3%). Ειδικότερα για την Ελλάδα, η μεταβολή των

εισροών εργασίας εμφανίζει ακόμα μεγαλύτερη μείωση, που προσεγγιστικά είναι - 6%.

## 1.2 Τομείς που είναι αναπτυγμένοι στην Ελλάδα

Οι τομείς που συνεισφέρουν σε μεγαλύτερο βαθμό στον ελληνικό αγροδιατροφικό τομέα, αξιολογώντας τα επίπεδα παραγωγής τους, διαφαίνονται στην κάτωθι απεικόνιση:

Εικόνα 1. Τομείς που συνεισφέρουν παραγωγικά σε μεγαλύτερο βαθμό στον αγροδιατροφικό κλάδο της Ελλάδας



Πηγή: Γκέκας (2017)

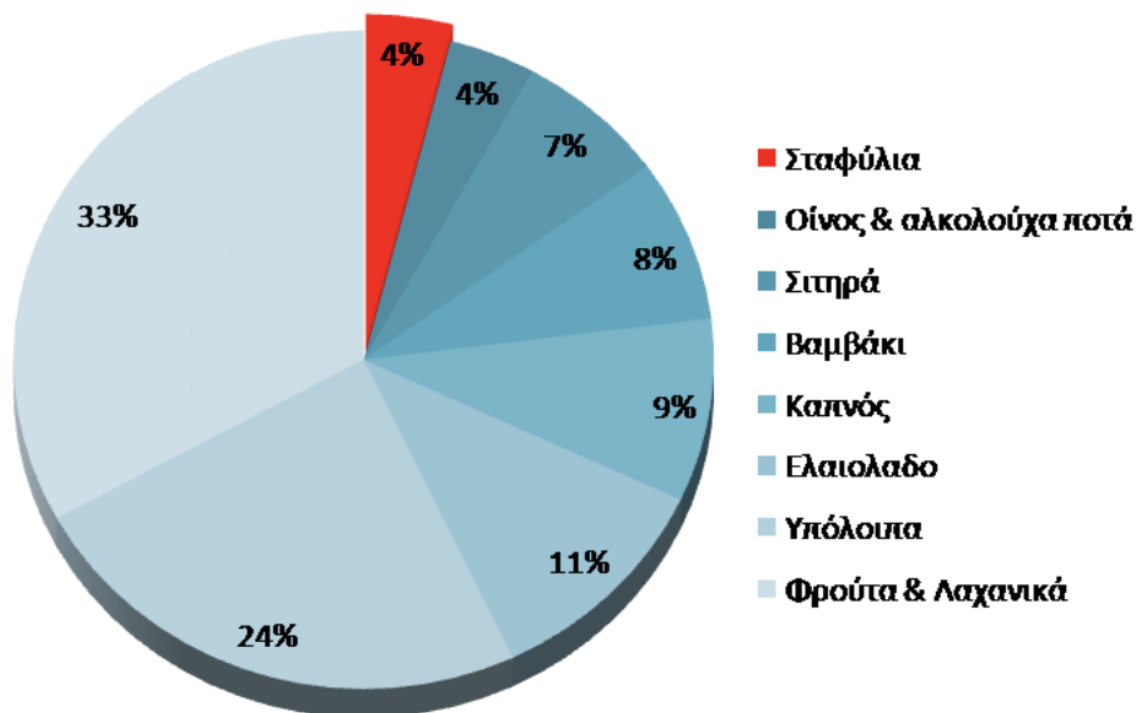
Μελετώντας την παραπάνω εικόνα, φαίνεται ότι το υψηλότερο ποσοστό παρατηρείται στην περίπτωση των αρτοσκευασμάτων, της ζάχαρης, της σοκολάτας, του καφέ και



τον καρυκευμάτων (24%). Αμέσως μετά, ακολουθεί η παραγωγή κρέατος (21%), συνεισφέροντας στον ελληνικό αγροδιατροφικού κλάδο μέσω του εν λόγω δεύτερου μεγαλύτερου ποσοστού παραγωγής. Το τρίτο υψηλότερο ποσοστό παραγωγής παρατηρείται στην περίπτωση των φρούτων και λαχανικών (15%), ενώ αμέσως μετά ακολουθεί ο τομέας των αλκοολούχων ποτών και του οίνου (11%). Στη συνέχεια, ακολουθεί η παραγωγή ελαιολάδου (8%), η παραγωγή ζωοτροφών (4%), σιτηρών (3%) και τέλος, το χαμηλότερο ποσοστό παρατηρείται στην περίπτωση της αλιείας (1%).

Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται: «*Η Ελλάδα πραγματοποιεί τις μεγαλύτερες εισαγωγές σε διάφορα διατροφικά προϊόντα, κυρίως εκείνα που δεν παράγει σε επαρκή ποσότητα και σε είδη κρέατος. Οι μεγαλύτερες εξαγωγές της Ελλάδας προσδιορίζονται σε φρούτα και λαχανικά, σε διάφορα αγροδιατροφικά προϊόντα και σε ελαιόλαδο*» (Γκέκας, 2017). Αυτή η διατύπωση, άλλωστε, επιβεβαιώνεται και από την κάτωθι εικόνα που παρουσιάζει τους τομείς που εμφανίζουν αξιοπρόσεκτα ποσοστά εξαγωγών στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο:

**Εικόνα 2. Προϊόντα με μεγαλύτερη εξαγωγική δραστηριότητα στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο**



Πηγή: Γκέκας (2017)

Το υψηλότερο ποσοστό εξαγωγικής δραστηριότητας εντοπίζεται στην περίπτωση των φρούτων και λαχανικών (33%), ενώ το δεύτερο υψηλότερο ποσοστό εμφανίζεται στην περίπτωση υπολοίπων ειδών που υπάγονται στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο και δεν διευκρινίζονται στην ανωτέρω απεικόνιση (24%). Το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό εξαγωγικής δραστηριότητας εμφανίζεται στην περίπτωση του ελαιόλαδου (11%). Στη συνέχεια ακολουθεί η περίπτωση των ειδών καπνού (9%), οι εξαγωγές σε βαμβάκι (8%), σε σιτηρά (7%), σε οίνο και αλκοολούχα ποτά (4%) και σε σταφύλια (4%). Ο οίνος, τα αλκοολούχα ποτά και τα σταφύλια είναι προϊόντα που υπάγονται στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο και εμφανίζουν εξαιρετικά μειωμένα ποσοστά εξαγωγικής δραστηριότητας.

Σχετική μελέτη της ΕΥ (2020), απέδειξε ότι ο αγροδιατροφικός κλάδος της Ελλάδας, κατά τη διάρκεια του έτους 2020, εμφάνισε συμμετοχή στο σύνολο της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας η οποία αντικατοπτρίζεται στο ποσοστό 4,7%. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, ο αγροδιατροφικός κλάδος της Ελλάδας απασχολεί συνολικά τετρακόσιες χιλιάδες άτομα στο ανθρώπινο δυναμικό του. Πρόκειται για έναν σημαντικό αριθμό απασχολουμένων, την στιγμή κατά την οποία ξεπερνά το 10% του συνολικού ελληνικού πληθυσμού απασχολουμένων (ΕΥ, 2020).

Συν τοις άλλοις, το ελληνικό κράτος υπάγεται στην δεύτερη ιεραρχική θέση, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κράτη της ευρωπαϊκής ένωσης, ως προς το ποσοστό συνεισφοράς του αγροδιατροφικού κλάδου στο Α.Ε.Π., κατά τη διάρκεια του 2020, το οποίο κυμαίνεται στο 3,5%. Στην αμέσως προηγούμενη θέση της ιεραρχίας βρίσκεται η Ρουμανία, της οποίας ο αγροδιατροφικός κλάδος συμμετέχει σε μεγαλύτερο ποσοστό από τον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο στο ΑΕΠ (ΕΥ, 2020).

Επιπροσθέτως, ο ελληνικός αγροδιατροφικός κλάδος συνεισφέρει σε αξιοσημείωτο βαθμό στην ενίσχυση της εξωστρέφειας της Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στο εξής: *«Μετά από πολλά χρόνια, κατά τα οποία το εμπορικό ισοζύγιο των προϊόντων του παρέμεινε ελλειμματικό, το 2020 παρουσίασε θετικό εμπορικό ισοζύγιο, ύψους €207 εκατ., λόγω των βελτιωμένων εξαγωγικών επιδόσεων, σε συνδυασμό με μικρή μείωση των εισαγωγών»* (ΕΥ, 2020, σελ. 9).

Δεν τίθεται αμφιβολία για το γεγονός ότι το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού συνεπάγεται πληθώρα αρνητικών επιπτώσεων στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο. Άλλωστε, δεν πρόκειται για τον μοναδικό κλάδο που δέχτηκε σοβαρά πλήγματα από την συγκεκριμένη πανδημία. Στην κάτωθι απεικόνιση, είναι αντιληπτή η μεταβολή του ελληνικού εξωστρεφούς χαρακτήρα, στο πρώτο τετράμηνο του 2020, συγκριτικά με το πρώτο τετράμηνο του έτους 2019. Πρόκειται για μία εικόνα μέσω της οποίας καθίσταται αντιληπτή η αρνητική επίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού στις εξαγωγές του ελληνικού κράτους:

**Εικόνα 3. Επίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού στην ελληνική εξωστρέφεια**

	Τρόφιμα & Ζώα	Ποτά & Καπνός	Λάδια	Εμπορικό Ισοζύγιο εκτός Πετρελαιοειδών
Ιανουάριος 2019 - Ιανουάριος 2020	+15,1%	-1,7%	-43,8%	-1,1%
Φεβρουάριος 2019 - Φεβρουάριος 2020	+20,5%	+10,7%	+86,7%	-8,2%
Μάρτιος 2019 - Μάρτιος 2020	+15,5%	+3,2%	-10,9%	-13,1%
Απρίλιος 2019 - Απρίλιος 2020	+0,5%	+27%	+14,3%	-39,6%
Μάιος 2019 - Μάιος 2020	-0,2%	-17,2%	+11,1%	-12,7%
Ιανουάριος - Μάιος 2020	+10,2%	+2,2%	+43,6%	-1,7%

*Πηγή: Καραντινίνης (2020)*

Από την παραπάνω απεικόνιση, είναι εμφανές το αρνητικό εμπορικό ισοζύγιο στην περίπτωση του κλάδου τροφίμων και ζώων, ποτών και καπνού, καθώς επίσης και στον κλάδο παραγωγής λαδιού. Ωστόσο, μεγαλύτερη είναι η αρνητική επίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού στην περίπτωση του μηνός Απριλίου του έτους 2020, καθώς η αρνητική εικόνα του εμπορικού ισοζυγίου στο διάστημα αυτό είναι μεγαλύτερη, συγκριτικά με τον Απρίλιο του έτους 2019 (-39,6%). Αμέσως μετά, ακολουθεί η αρνητική επίπτωση της πανδημίας στους ανωτέρω αναφερομένους κλάδους, στο διάστημα του Μαρτίου (-13,1%) και του Μαΐου (-12,7%) του 2020.

Ο Καραντινίνης (2020), σε σχετική μελέτη του «Διανέοσις» αναφέρει το εξής:

*«Η πρωτογενής παραγωγή επηρεάστηκε ελάχιστα από την κρίση, ενώ η διατροφή, δηλαδή τα μετά την πρωτογενή παραγωγή τμήματα της αλυσίδας (μεταποίηση, διανομή,*

*εστίαση) επηρεάστηκαν σημαντικά». Αναλυτικότερα, κατά τη διάρκεια του ξεσπάσματος της πανδημική κρίσης, ο ελληνικός γεωργικός κλάδος παρέμεινε σταθερός, συγκριτικά με τους υπόλοιπους επιχειρηματικούς και εμπορικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι «ενώ το προϊόν και η αξία της πρωτογενούς γεωργικής παραγωγής μειώθηκε, αυτό έγινε σε πολύ μικρότερο βαθμό από ό,τι η οικονομία στο σύνολό της».*

Στην κάτωθι απεικόνιση φαίνονται τα επίπεδα των οικονομικών λογαριασμών για τον αγρό διατροφικό κλάδο του ελληνικού κράτους, όπως τέθηκαν υπόψιν από την ΕΛΣΤΑΤ (2021):

Εικόνα 4. Παρουσίαση οικονομικών λογαριασμών του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου σε εκατ. ευρώ

Συνιστώσες Εισοδήματος Γεωργικού Κλάδου σε Τρέχουσες Τιμές		2017	2018	2019	2020
(1)	Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής Γεωργικού κλάδου σε Βασικές Τιμές	11.723	11.476 -2,11%	11.840 3,17%	11.868 0,24%
(2)	Ενδιάμεση Ανάλωση	5.640	5.717 1,36%	5.708 -0,16%	5.633 -1,32%
<b>(3)=(1)-(2)</b>	<b>Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία σε Βασικές Τιμές</b>	<b>6.082</b>	<b>5.758 -5,33%</b>	<b>6.131 6,48%</b>	<b>6.235 1,68%</b>
(4)	Ανάλωση Παγίου Κεφαλαίου	1.181	1.179 -0,14%	1.177 -0,20%	1.174 -0,23%
<b>(5)=(3)-(4)</b>	<b>Καθαρή Προστιθέμενη Αξία σε Βασικές Τιμές</b>	<b>4.902</b>	<b>4.579 -6,58%</b>	<b>4.955 8,19%</b>	<b>5.061 2,14%</b>
(6)	Λοιπές Επιδοτήσεις Παραγωγής	2.294	2.228 -2,90%	2.326 4,43%	2.600 11,75%
(7)	Φόροι Παραγωγής	422	371 -12,19%	387 4,37%	375 -3,24%
<b>(8)=(5)+(6)-(7)</b>	<b>Εισόδημα Συντελεστών στη Γεωργία</b>	<b>6.774</b>	<b>6.436 -4,98%</b>	<b>6.894 7,11%</b>	<b>7.286 5,69%</b>
(9)	Εισόδημα Εξαρτημένης Εργασίας	653	648 -0,72%	678 4,54%	666 -1,73%
<b>(10)=(8)-(9)</b>	<b>Καθαρό Λειτουργικό Πλεόνασμα</b>	<b>6.121</b>	<b>5.788 -5,43%</b>	<b>6.216 7,40%</b>	<b>6.620 6,49%</b>
(11)	Καταβληθέντες Τόκοι	184	210 14,40%	202 -3,94%	198 -1,80%
(12)	Πληρωτέα Γαιοπρόσοδος	475	460 -3,01%	452 -1,80%	433 -4,26%
<b>(13)=(10)-(11)-(12)</b>	<b>Καθαρό Επιχειρηματικό Εισόδημα</b>	<b>5.462</b>	<b>5.117 -6,31%</b>	<b>5.562 8,69%</b>	<b>5.989 7,67%</b>

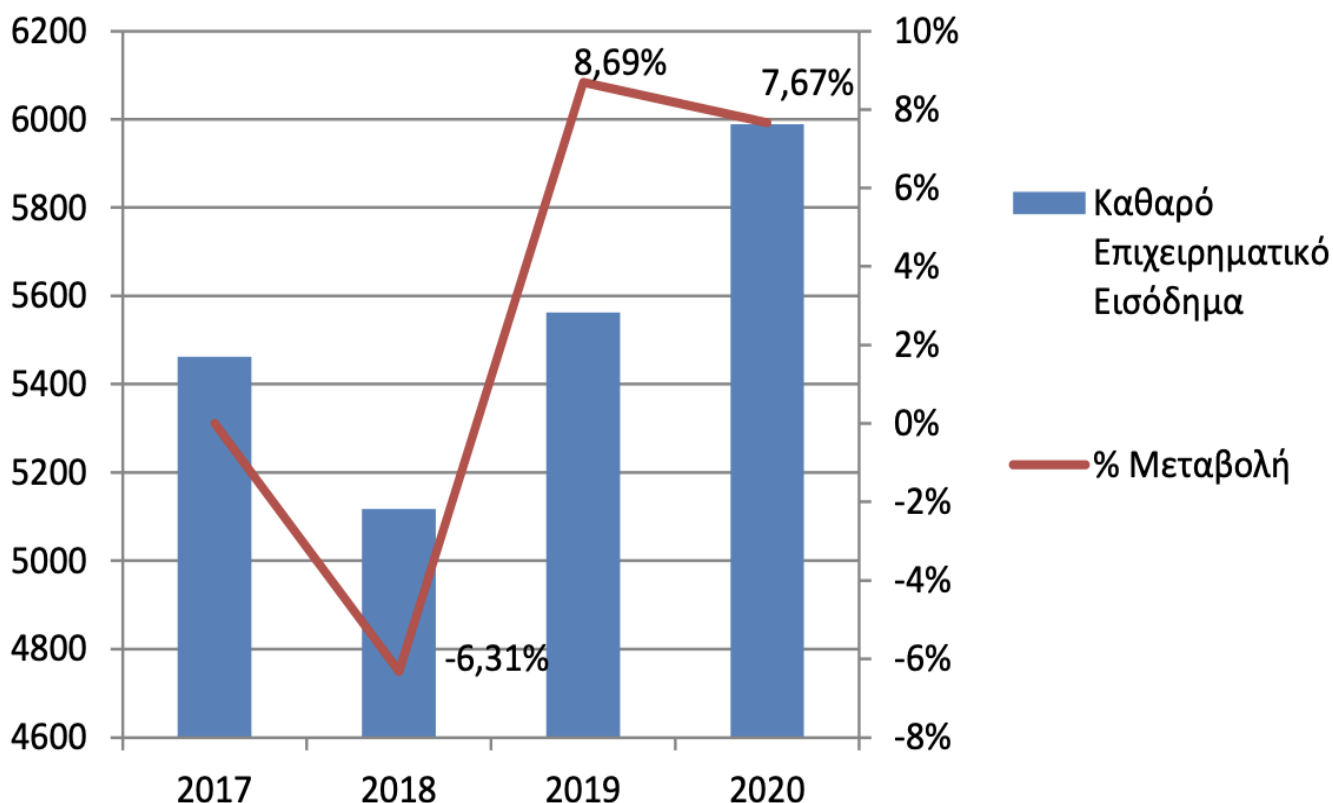
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021)

Παρατηρώντας την παραπάνω εικόνα εξάγετε το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες ποσοστιαίες μειώσεις στους ανωτέρω εικονιζόμενους οικονομικούς λογαριασμούς παρατηρούνται κατά τη διάρκεια του έτους 2018. Κατά τη διάρκεια του έτους 2019 υπάρχουν περισσότερες ποσοστιαίες αυξήσεις στους ανωτέρω αναφερόμενους οικονομικούς λογαριασμούς, που σημαίνει ότι ο ελληνικός αγροδιατροφικός κλάδος ανέκαμψε από την αρνητική εικόνα που παρουσίασε το 2018. Κατά τη διάρκεια του

έτους 2020, υπάρχουν λιγότερες σε πλήθος ποσοστιαίες αυξήσεις, συγκριτικά με αυτές που σημειώθηκαν το 2019, αλλά οι εμφανιζόμενες ποσοστιαίες μειώσεις είναι αριθμητικά λιγότερες από αυτές του 2018. Η γενικότερη εικόνα που παρατηρείται κατά τη διάρκεια του έτους 2020 στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, παρατηρώντας τους ανωτέρω εικονιζόμενους οικονομικούς λογαριασμούς είναι σε γενικές γραμμές καλύτερη από την αντίστοιχη εικόνα που παρατηρείται κατά τη διάρκεια του έτους 2018.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η ποσοστιαία μεταβολή του καθαρού εισοδήματος και η ονομαστική μεταβολή του αγροδιατροφικού κλάδου της Ελλάδας, κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος 2017 – 2020, όπως τέθηκε υπόψιν από την ΕΛΣΤΑΤ (2021):

**Διάγραμμα 9. Μεταβολή (%) καθαρού επιχειρηματικού εισοδήματος αγροδιατροφικού κλάδου Ελλάδας (2017 – 2020)**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021)

Στο παραπάνω διάγραμμα διαφαίνεται η αρνητική επίπτωση της πανδημίας του κορονοϊού στον αγροδιατροφικό κλάδο του ελληνικού κράτους. Ωστόσο, όπως επιβεβαιώθηκε και παραπάνω από την παρουσίαση των οικονομικών λογαριασμών του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου, έτσι και εδώ, φαίνεται ότι η εικόνα του συγκεκριμένου κλάδου κατά το έτος 2018 είναι αισθητά χειρότερη ακόμα και από αυτήν του έτους 2020, δηλαδή του έτους που έπεται του ξεσπάσματος της πανδημίας του κορονοϊού. Η διετία 2019 – 2020 εμφανίζει υψηλά επίπεδα καθαρού επιχειρηματικού εισοδήματος για τον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, συγκριτικά με την διετία 2017 – 2018. Επομένως, η πανδημία του κορονοϊού άσκησε αρνητική επιρροή στον αγρό διατροφικό κλάδο της Ελλάδας, η οποία όμως δεν ήταν τέτοιου βεληνεκούς ώστε να «ρίξει» τον συγκεκριμένο κλάδο στα επίπεδα που βρισκόταν κατά το έτος 2018.

Στην κάτωθι απεικόνιση παρουσιάζονται οι οικονομικοί λογαριασμοί του ελληνικού γεωργικού κλάδου για το χρονικό διάστημα των ετών 2017 – 2020, όπως τέθηκαν υπόψιν από την ΕΛΣΤΑΤ (2021):

**Εικόνα 5. Παρουσίαση οικονομικών λογαριασμών του ελληνικού γεωργικού κλάδου (σε εκατ. ευρώ)**

Συνιστώσες Προστιθέμενης Αξίας σε Σταθερές Τιμές προηγούμενου έτους	2017	2018	2019	2020
Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής Γεωργικού κλάδου σε Βασικές Τιμές	11.541	11.479 -2,08%	11.801 2,83%	11.941 0,86%
Ενδιάμεση Ανάλωση	5.633	5.569 -1,26%	5.705 -0,22%	5.760 0,90%
<b>Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία σε Βασικές Τιμές</b>	<b>5.909</b>	<b>5.909</b> -2,84%	<b>6.096</b> 5,86%	<b>6.181</b> 0,81%
Ανάλωση Παγίου Κεφαλαίου	1.176	1.174 -0,54%	1.175 -0,35%	1.172 -0,36%
<b>Καθαρή Προστιθέμενη Αξία σε Βασικές Τιμές</b>	<b>4.733</b>	<b>4.735</b> -3,40%	<b>4.921</b> 7,46%	<b>5.009</b> 1,09%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021)

Παρατηρώντας την εικόνα που διαμορφώνεται από τους παραπάνω οικονομικούς λογαριασμούς του ελληνικού γεωργικού κλάδου, αυτή ακολουθεί την αντίστοιχη εικόνα που προαναφέρθηκε για τον ευρύτερο αγροδιατροφικό κλάδο της Ελλάδας. Αναλυτικότερα, κατά τη διάρκεια του έτους 2018 εντοπίζονται οι αριθμητικά περισσότερες αρνητικές ποσοστιαίες μεταβολές στο σύνολο των παρουσιαζόμενων οικονομικών λογαριασμών του ελληνικού γεωργικού κλάδου. Ειδικότερα, κατά το έτος 2018 δεν εντοπίζεται καμιά θετική μεταβολή.

Το έτος 2020 εμφανίζει τις αριθμητικά περισσότερες θετικές ποσοστιαίες μεταβολές στον ελληνικό γεωργικό κλάδο, στους ανωτέρω παρουσιαζόμενους οικονομικούς λογαριασμούς. Πιο συγκεκριμένα, κατά το έτος 2020, που είναι το έτος που έπεται του ξεσπάσματος της πανδημίας του κορονοϊού, παρουσιάζεται μόνο μία αρνητική ποσοστιαία μεταβολή. Αυτό σημαίνει ότι η πανδημία του κορονοϊού δεν επέδρασε σε τόσο μεγάλο αρνητικό βαθμό στον ελληνικό γεωργικό κλάδο. Άρα, ενώ υπάρχει αρνητική επιρροή της πανδημίας του κορονοϊού στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, αυτή δεν επιβεβαιώνεται για την περίπτωση του γεωργικού κλάδου της Ελλάδας.

### **1.3 Προβληματικά σημεία**

Αρχικά, τα δυνατότερα σημεία του αγροδιατροφικού κλάδου της Ελλάδας αφορούν την ποιότητα των προϊόντων που παράγονται στο πλαίσιο αυτό, καθώς επίσης και την αρτιότητα των συνθηκών κάτω από τις οποίες γίνεται η παραγωγή τους (ΕΥ, 2020). Ωστόσο, θεωρούμε ότι αυτά τα δύο δυνατά σημεία αλληλοσυμπληρώνονται, καθώς δεν είναι δυνατή η παραγωγή ποιοτικών αγαθών, αν δεν πληρούνται ορισμένες βασικές ποιοτικές προϋποθέσεις από την ακολουθούμενη παραγωγική διαδικασία.

Όσον αφορά τα βασικά αδύνατα σημεία του αγροδιατροφικού κλάδου του ελληνικού κράτους, όπως προέκυψαν από την μελέτη του ΕΥ (2020), αφορούν τα υψηλά κοστολογικά επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς επίσης και το μικρό μέγεθος των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, οι περισσότερες εκ των οποίων καταλήγουν να είναι κατακερματισμένες.



Ο Μαύρος (2022), επισημαίνει ότι «η κλιματική κρίση οδηγεί στην επιτακτική ανάγκη λήψης μέτρων για την αντιμετώπιση σοβαρών ζητημάτων που συνδέονται με την Αγροδιατροφή, όπως η σπατάλη τροφίμων, η αλόγιστη χρήση των υδάτινων πόρων, οι εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, η υποβάθμιση του εδάφους και η μείωση της βιοποικιλότητας». Η τοποθέτηση αυτή αναδεικνύει επιπρόσθετα αδύνατα σημεία και κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει ο αγροδιατροφικός κλάδος της Ελλάδας.

Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την λήψη προληπτικών μέτρων που αφορούν τις αρνητικές επιπτώσεις που απορρέουν από την κλιματική κρίση και μπορούν να βλάψουν τα επίπεδα παραγωγής στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην μπορεί εν τέλει να ανταπεξέλθει στην κάλυψη της μελλοντικής ζήτησης. Ένα ακόμα σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψιν για λόγους προσαρμογής της παραγωγικής διαδικασίας στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο είναι οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προτιμήσεις επί ζητημάτων διατροφής, οι οποίες εντείνουν τη ζήτηση για προϊόντα «τοπικά, αυθεντικά, ανιχνεύσιμα, διαφανή και ηθικά» *τρόφιμα – τα λεγόμενα LATTE (Local, Authentic, Traceable, Transparent and Ethical)*» (Μαύρος, 2022).

Ορισμένα ακόμα ασθενή σημεία του ελληνικού αγροδιατροφικού κλάδου είναι:

(α) το χαμηλό επίπεδο των Ελλήνων αγροτών,

(β) η μικρή έκταση των γεωργικής φύσεως εκμεταλλεύσεων και

(γ) η χαμηλή υιοθέτηση συστημάτων προηγμένης τεχνολογίας κατά τη διαδικασία της παραγωγής (Μαύρος, 2022).

Ειδικότερα, όσον αφορά το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των Ελλήνων αγροτών, αυτό δικαιολογείται και στο γεγονός ότι η πλειοψηφία τους απαρτίζεται από άτομα μεγάλης ηλικίας. Μάλιστα, δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η Ελλάδα κατατάσσεται προτελευταία σε σειρά ιεραρχίας, μετά την Ρουμανία, στα χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης των ατόμων που δραστηριοποιούνται στον αγροδιατροφικό της τομέα (Μαύρος, 2022). Αυτό σημαίνει ότι η Ελλάδα και η Ρουμανία έχουν τα χαμηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης των αγροτών, συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

### **2.1 Εννοιολογική και σημασιολογική προσέγγιση**

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία ολοκληρωμένη αναφορά που περιγράφει τους στόχους, τις στρατηγικές, τις οικονομικές προβλέψεις και τις λοιπές επιχειρησιακές λεπτομέρειες μίας δραστηριοποιούμενης επιχειρηματικής μονάδας (Ruggierietal., 2014). Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου δίνονται οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές επιτυχίας ενός δραστηριοποιούμενου οργανισμού, παρέχοντας μία σαφή κατεύθυνση και ένα λεπτομερές πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων της αντίστοιχης μελετώμενης εταιρείας (Poister&Streib, 2005).

Ένα άρτια σχεδιασμένο επιχειρηματικό σχέδιο, όχι μόνο βοηθά τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και τα διοικητικά στελέχη τους να κατανοήσουν τις ιδέες που έχουν και που επιθυμούν να αναπτύξουν περαιτέρω, αλλά τους βοηθά και στο να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες. Παράλληλα, τους επιτρέπει να παρουσιάσουν το όραμά τους σε πιθανούς επενδυτές, δανειστές ή στρατηγικούς εταίρους. Ουσιαστικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το προσχέδιο που καθοδηγεί ολόκληρο το επιχειρηματικό ταξίδι από την αρχή μέχρι το τέλος του (Brinckmannetal., 2010).

Επομένως, το επιχειρηματικό σχέδιο αντικατοπτρίζει μία στρατηγικής φύσεως αναφορά που περιγράφει τους στόχους, τις στρατηγικές και τις οικονομικές προβλέψεις μίας επιχειρηματικής μονάδας. Αποτελεί ένα προσχέδιο που βοηθά στην καθοδήγηση της λήψης αποφάσεων και των επιχειρηματικών λειτουργιών (Covello&Hazelgren, 2006; McKeever, 2018).

Όπως θα περιγραφεί διεξοδικότερα στη συνέχεια, το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει, στις συνηθέστερες περιπτώσεις, πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μίας εταιρείας, την αγορά-στόχο της, την ανάλυση του ανταγωνισμού, τις ακολουθούμενες στρατηγικές μάρκετινγκ αυτής, τη δομή της οργάνωσής της και τις οικονομικές προβλέψεις της (Berry&Berry, 2003). Είναι βοηθητικό στο να

αποκτήσει σαφήνεια το επιχειρηματικό όραμα και η αποστολή μίας επιχείρησης και παρέχει ένα σαφές πλαίσιο για τη σωστή διαχείριση και την ανάπτυξη αυτής (Abrams&Kleiner, 2003; Ford et al., 2007). Επιπλέον, ένα καλά σχεδιασμένο και δομημένο επιχειρηματικό σχέδιο είναι ζωτικής σημασίας ειδικότερα σε περιπτώσεις αναζήτησης χρηματοδοτικής ενίσχυσης ή προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων (Brinckmann et al., 2010), καθώς καταδεικνύει τη βιωσιμότητα και τις δυνατότητες του συγκεκριμένου εγχειρήματος.

## 2.2 Η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους ένα επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται χρήσιμο:

**Πίνακας 1. Λόγοι χρησιμότητας του επιχειρηματικού σχεδίου**

Χρησιμότητα	Αιτιολόγηση	Πηγή
Σαφής καθορισμός οράματος και στόχων	Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θεωρείται χρήσιμο διότι βοηθά στον καθορισμό του επιχειρηματικού οράματος και των επιμέρους οργανωσιακών στόχων. Επίσης, βοηθάει στην σαφή στοχοθέτηση και οδηγεί τους επιχειρηματίες σε κριτική σκέψη των τιθέμενων στόχων.	Delmar & Shane (2003) Brinckmann et al. (2010) Baum (2013)
Προσέλκυση επενδυτών και χρηματοδοτήσεων	Βοηθά στην προσέλκυση επενδυτών και στην εξασφάλιση χρηματοδότησης, λόγω του ότι ένα καλά ανεπτυγμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποδεικνύει στο ενδιαφερόμενο επενδυτικό κοινό ότι ο επιχειρηματίας κατέχει πλήρη κατανόηση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, των πελατών του και των δυνατοτήτων κερδοφορίας της επιχείρησής του.	Kaplan et al. (2009) Sutton (2013) Stankov et al. (2015)
Χρήσιμο εργαλείο επικοινωνίας	Ένα επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων να επικοινωνήσουν και να γνωστοποιήσουν αποτελεσματικά το επιχειρηματικό τους μοντέλο, τη μοναδική πρόταση αξίας και το κοινό-στόχο τους σε πιθανούς συνεργάτες, μελλοντικά μέλη του	Teo & King (1997) Bragã et al. (2013)

	ανθρώπινου δυναμικού και λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς.	
Λήψη αποφάσεων	Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι βοηθητικό στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Λόγω του ότι περιλαμβάνει λεπτομερή οικονομική ανάλυση της μελετώμενης εταιρείας και μελλοντικές οικονομικές προβλέψεις της, ένα επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν τεκμηριωμένες και ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τις τιμές των πωλούμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τις δαπάνες και τις πιθανές ροές εσόδων της επιχείρησης.	Bhushan & Rai (2004) Agarwal et al. (2012)
Παρακολούθηση προόδου επιχείρησης	Ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει ένα σαφές πλαίσιο για την παρακολούθηση της προόδου της προς μελέτη επιχείρησης. Κατόπιν της κατάρτισης ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου, οι αρμόδιοι για τη λήψη αποφάσεων, μπορούν να ορίσουν συγκεκριμένα ορόσημα και να παρακολουθούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα επιτεύγματα, διευκολύνοντας τον εντοπισμό των επιμέρους τομέων βελτίωσης και τη λήψη των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.	Salomoetal. (2007)
Εντοπισμός πιθανών κινδύνων και προκλήσεων	Με τη διεξαγωγή ενδελεχούς έρευνας αγοράς και την ανάλυση SWOT, ένα επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει στους αρμοδίους για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, να οδηγούνται σε πιθανές προβλέψεις των μελλοντικών προκύπτοντων εμποδίων και στη διαμόρφωση πλάνων δράσης έκτακτης ανάγκης.	Tohãneanetal. (2020)
Εξασφάλιση κατανομής πόρων	Περιγράφοντας τη δομή της μελετώμενης επιχείρησης, τους βασικούς ρόλους και τις επιμέρους ευθύνες, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι χρήσιμο στο να διασφαλιστεί ότι οι υπάρχοντες πόροι, όπως το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό, τα ταμειακά διαθέσιμα και ο κατεχόμενος υλικοτεχνικός εξοπλισμός, κατανέμονται κατάλληλα.	Morrisetal. (2005)
Υποβοήθηση στρατηγικών συνεργασιών	Ένα επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και στα διοικητικά στελέχη να εντοπίζουν πιθανούς συνεργάτες, προμηθευτές ή διανομείς και δημιουργεί ένα «πειστικό» πλάνο για την έναρξη συνεργασιών, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.	Wilhelm (2019)
Διευκόλυνση	Με σαφή κατανόηση του επιχειρηματικού	Karim et al. (2022)

επέκτασης ανάπτυξης	και	μοντέλου και της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει τις απαιτούμενες κατευθύνσεις για πιθανή επέκταση της ήδη υφιστάμενης δραστηριοποίησής της, επιτρέποντας τον προσδιορισμό νέων αγορών, προϊόντων ή επιχειρηματικών ευκαιριών.	
Προώθηση λογοδοσίας		Θέτοντας σαφείς στόχους και ευθύνες, το επιχειρηματικό σχέδιο ενισχύει την αίσθηση της υπευθυνότητας στις επιμέρους διαφορετικές ομάδες εργασίας που απαρτίζουν την επιχείρηση, αυξάνοντας την παραγωγικότητα των εργαζόμενων και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.	Ekanem (2017)

*Πηγή: Πίνακας που δημιουργήθηκε από την γράφουσα*

### 2.3 Τα οφέλη της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα κρίσιμο αξιοποιήσιμο στοιχείο από τους επιχειρηματίες και τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία αναφορά που παρέχει τον επιχειρηματικό οδικό χάρτη, αποκρυσταλλώνει ιδέες, εξασφαλίζει χρηματοδοτικές ενισχύσεις, αν αυτό είναι αναγκαίο, και διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης. Όλα αυτά είναι τα εμφανή οφέλη που προκύπτουν από την σύνταξη και αξιοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μία επιχειρηματική οντότητα (Kaplanetal., 2009; Stankovetal., 2015; Sutton, 2013).

Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα από τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου εκτείνονται πολύ πέρα από τα ανωτέρω αναφερόμενα συμβατικά και προφανή οφέλη που προσφέρει και που προαναφέρθηκαν. Για τον λόγο αυτόν, σε αυτήν την ενότητα, διερευνώνται τα λιγότερο προφανή, αλλά εξίσου σημαντικά πλεονεκτήματα της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου για τις επιχειρήσεις, τα οποία παρουσιάζονται και αναλύονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 2. Τα οφέλη του επιχειρηματικού σχεδίου για τις επιχειρήσεις**

Όφελος	Ανάλυση	Πηγή
--------	---------	------

<p>1. Ενίσχυση της σαφήνειας και σταθερότητας</p>	<p>Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου αναγκάζει τους επιχειρηματίες να αντιμετωπίσουν και να διατυπώσουν το όραμά τους με μεγαλύτερη σαφήνεια. Ενθαρρύνει τη σαφή κατανόηση του σκοπού, των αξιών και των στόχων της επιχείρησης.</p> <p>Με την περιγραφή συγκεκριμένων στόχων, γίνεται ευκολότερο για τους επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να λαμβάνουν συνειδητές και ενημερωμένες αποφάσεις και να παραμένουν σταθεροί στα εκ του οργανωσιακού οράματος οριζόμενα, ακόμα και όταν αντιμετωπίζουν εσωτερικές ή εξωγενείς προκλήσεις.</p>	<p>Delmar &amp; Shane (2003) Brinckmann et al. (2010) Baum (2013)</p>
<p>2. Προσδιορισμός ευκαιριών και μετριασμός κινδύνων</p>	<p>Συνηθίζεται να υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις, στο αρχικό στάδιο της λειτουργίας τους, συχνά, παραβλέπουν πιθανούς κινδύνους παγίδες ή απρόβλεπτες ευκαιρίες. Ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο απαιτεί ενδελεχή έρευνα του κλάδου στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, αλλά και της εν γένει αγοράς και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτήν, βοηθώντας τους επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη να εντοπίζουν μελλοντικούς και πιθανούς κινδύνους, καθώς και τις αναξιοποίητες ευκαιρίες.</p>	<p>Salomo et al. (2007) Tohānean et al. (2020)</p>
<p>3. Προσέλκυση βασικών ενδιαφερομένων μερών</p>	<p>Ένα εκτενές και λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως αποτελεσματικό εργαλείο για την προσέλκυση ενδιαφερομένων μερών, συμπεριλαμβανομένων επενδυτών, συνεργατών και ταλαντούχων εργαζομένων. Προβάλλει τη βιωσιμότητα και τις δυνατότητες του εκάστοτε επιχειρηματικού εγχειρήματος και των εφαρμοζόμενων επιχειρηματικών στρατηγικών, ενσταλάσσοντας εμπιστοσύνη σε όσα μέρη έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη μελλοντική επιτυχία και βιωσιμότητα της επιχείρησης.</p>	<p>Kaplan et al. (2009) Sutton (2013) Stankov et al. (2015)</p>

<p>4. Εξασφάλιση χρηματοδότησης</p>	<p>Είτε αυτό αφορά την αναζήτηση δανείων, είτε επιχορηγήσεις ή επενδύσεις, ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο είναι απαραίτητο εργαλείο για την εξασφάλιση κεφαλαιακής υποβοήθησης και ενίσχυσης. Οι πιθανοί επενδυτές είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα εάν δύνανται να αποκτήσουν μία όσο το δυνατόν σαφέστερη εικόνα και στρατηγική της επιχείρησης, όπως επίσης και τα προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία της, αλλά και μία γενικότερα ολοκληρωμένη κατανόηση του επικρατούς τοπίου της αγοράς.</p>	<p>Kaplan et al. (2009) Sutton (2013) Stankov et al. (2015)</p>
<p>5. Δημιουργία ενός στέρεου θεμελίου για τη λήψη αποφάσεων</p>	<p>Ένα καλά δομημένο και πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει ένα ανεκτίμητο πλαίσιο λήψης αποφάσεων για τους επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Αναφέροντας βασικές μετρήσεις και δείκτες απόδοσης, επιτρέπει στους αρμοδίους για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων να παρακολουθούν αποτελεσματικά την πρόοδο της επιχείρησης και να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει δεδομένων που ευθυγραμμίζονται με τη συνολική ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική.</p>	<p>Bhushan &amp; Rai (2004) Agarwal et al. (2012)</p>
<p>6. Μεγιστοποίηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας</p>	<p>Λειτουργικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο παρέχει ένα προσχέδιο για αποτελεσματική κατανομή πόρων, συμπεριλαμβανομένων του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού, των οικονομικών και των διαθέσιμων υλικοτεχνικών και κτιριακών υποδομών. Βοηθά στην αναγνώριση πιθανών προκύπτων κενών στις θέσεις εργασίας, απολύσεων ή περιοχών για περαιτέρω βελτιστοποίηση.</p>	<p>Karim et al. (2022)</p>
<p>7. Ενεργοποίηση προσαρμοστικότητας</p>	<p>Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι στατικό. Αντιθέτως, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς. Χρησιμεύει ως σημείο αναφοράς για την επανεκτίμηση των στρατηγικών, την</p>	<p>Delmar &amp; Shane (2003) Brinckmann et al. (2010) Baum (2013)</p>



	αλλαγή τους όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο και την αξιοποίηση των αναδυόμενων τάσεων, καθιστώντας το να είναι ένα δυναμικό εργαλείο για συνεχή βελτίωση.	
8. Έμπνευση και παρακίνηση της ομάδας	Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμεύει ως σημείο επαφής για τους εργαζόμενους, ενσταλάσσοντας την αίσθηση του κοινού σκοπού και εμπνέοντας τα άτομα να εργαστούν συλλογικά για έναν κοινό στόχο. Επικοινωνεί το όραμα, τις αξίες και τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, τροφοδοτώντας το ανθρώπινο δυναμικό με τα απαραίτητα κίνητρα και ενισχύοντας την ομαδική εργασία και συνεργατικότητα.	Ekanem (2007)

*Πηγή: Πίνακας που δημιουργήθηκε από την γράφουσα*

Εν κατακλείδι, τα οφέλη από τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου εκτείνονται σε ευρύτερο βεληνεκές, πέρα από τα όρια της χρηματοδότησης και της κατάστροφης της βέλτιστης δυνατής επιχειρηματικής στρατηγικής. Το επιχειρηματικό πλάνο ενσωματώνει μία πηγή καινοτομίας, σαφήνειας και έμπνευσης, καθώς επίσης και μία κινητήρια δύναμη για περαιτέρω οργανωσιακή ανάπτυξη. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ξεκλειδώσουν αναξιποίητες δυνατότητες, οδεύοντας προς την κατεύθυνση της περαιτέρω ανάπτυξης και επιτυχίας.

## 2.4 Οι προκλήσεις στην σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου

Η δημιουργία ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να παραλληλιστεί με τη χάραξη μίας συγκεκριμένης πορείας σε αχαρτογράφητα εδάφη. Αυτό σημαίνει ότι αποτελεί μία σοβαρή, αλλά παράλληλα είναι μία ζωτικής σημασίας προσπάθεια που

απαιτεί προσεκτική εξέταση, βαθιά ανάλυση και στοχαστική στρατηγική. Σε αυτήν την ενότητα, γίνεται εμβάθυνση στις διάφορες προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου και παρέχονται τρόποι καθοδήγησης για το πώς τα αρμόδια στελέχη δύνανται να τις αντιμετωπίσουν.

**Πίνακας 3. Οι προκλήσεις στην σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου**

Πρόκληση	Ανάλυση	Πηγή
1. Καθορισμός του οράματος	<p>Η πρώτη και ίσως πιο θεμελιώδης πρόκληση έγκειται στον καθορισμό και τη διατύπωση ενός σαφούς οράματος για την επιχείρηση. Αυτό το στάδιο απαιτεί μία λεπτή ισορροπία πρόβλεψης, δημιουργικότητας και πραγματισμού.</p> <p>Για να υπερκεραστεί η εν λόγω πρόκληση, τα αρμόδια στελέχη καλούνται να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο για να κατανοήσουν πλήρως το προϊόν ή/και την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση, την αγορά-στόχο και τη μοναδική πρόταση αξίας που προσφέρει στο αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνεται.</p>	<p>Delmar &amp; Shane (2003)</p> <p>Brinckmann et al. (2010)</p> <p>Baum (2013)</p>
2. Διεξαγωγή ενδεδειγμένης έρευνας αγοράς	<p>Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται σε μία ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς. Αυτό μπορεί να αποτελεί ένα δύσκολο έργο για τα αρμόδια στελέχη, αλλά είναι απαραίτητο για την κατανόηση των τάσεων του κλάδου, των προτιμήσεων των πελατών και του δυναμικού ανταγωνισμού. Αναλύοντας τη δυναμική της αγοράς, οι επιχειρηματίες μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα διαφοροποιήσουν την επιχείρησή τους από τις υπόλοιπες.</p>	Tohāneanetal. (2020)
3. Δημιουργία ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου	<p>Η δημιουργία ενός βιώσιμου επιχειρηματικού μοντέλου απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση του κόστους, των ροών εσόδων και των πιθανών κινδύνων. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ κερδοφορίας και μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας. Η εν λόγω πρόκληση απαιτεί δημιουργική επίλυση</p>	Morrisetal. (2005)

	προβλημάτων και σχολαστικό οικονομικό σχεδιασμό.	
4. Χαρτογράφηση ισχυρής στρατηγικής μάρκετινγκ	Η ανάπτυξη μίας ισχυρής στρατηγικής μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας για την προσέλκυση πελατών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δημογραφικών στοιχείων της αγοράς-στόχου, την ανάλυση των καναλιών επικοινωνίας και την οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της επωνυμίας της επιχείρησης. Με την αυξανόμενη επιρροή των ψηφιακών πλατφορμών, το σχέδιο μάρκετινγκ θα πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου και τη βελτιστοποίηση της ανεύρεσης της επιχείρησης στις μηχανές αναζήτησης.	Tohāneanetal. (2020)
5. Λογιστική για επιχειρησιακά ζητήματα	Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι σημαντικό να αντιμετωπίζονται οι πρακτικές πτυχές της λειτουργίας μίας εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών διαδικασιών, της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των ανθρώπινων πόρων. Η άρθρωση μίας σταθερής λειτουργικής δομής εντός του επιχειρηματικού σχεδίου δείχνει προνοητικότητα και βοηθά τους πιθανούς επενδυτές ή συνεργάτες να οραματιστούν την κλίμακα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρησιακών δράσεων και εργασιών.	Morrisetal. (2005)
6. Μετριασμός χρηματοοικονομικών κινδύνων	Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις κατά τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η προβολή των οικονομικών και η αντιμετώπιση πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την επεκτασιμότητα, τις ταμειακές ροές και τις οικονομικές συνθήκες. Οι αρμόδιοι καλούνται να αποδώσουν έμφαση στην επίδειξη μίας εικόνας οικονομικής σύνεσης της επιχείρησής τους, συμπεριλαμβάνοντας στο επιχειρηματικό σχέδιο πολλαπλά σενάρια, σκιαγραφώντας σχέδια έκτακτης ανάγκης	Salomo et al. (2007) Tohānean et al. (2020)

	και πραγματοποιώντας αναλύσεις ευαισθησίας. Η προστασία της επιχείρησης από απρόβλεπτες οικονομικές προκλήσεις ενισχύει την αξιοπιστία και τις δυνατότητες επιτυχίας του επιχειρηματικού σχεδίου που συντάσσεται.	
--	---	--

*Πηγή: Πίνακας που δημιουργήθηκε από την γράφουσα*

Εν κατακλείδι, η δημιουργία ενός αποτελεσματικού επιχειρηματικού σχεδίου είναι μία απαιτητική εργασία, λόγω του ότι απαιτεί υψηλές δεξιότητες ανάλυσης, κατάλληλη επιχειρηματική νοοτροπία και δημιουργικότητα. Κατανοώντας και αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις που περιγράφονται στον ανωτέρω πίνακα, μία επιχείρηση θα είναι σε θέση να πλοηγηθεί με μεγαλύτερη σιγουριά και σταθερότητα στη αβεβαιότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Άλλωστε, κάθε πρόκληση συνεπάγεται μία ευκαιρία περαιτέρω ανάπτυξης και προσαρμοστικότητας για τις επιχειρήσεις.

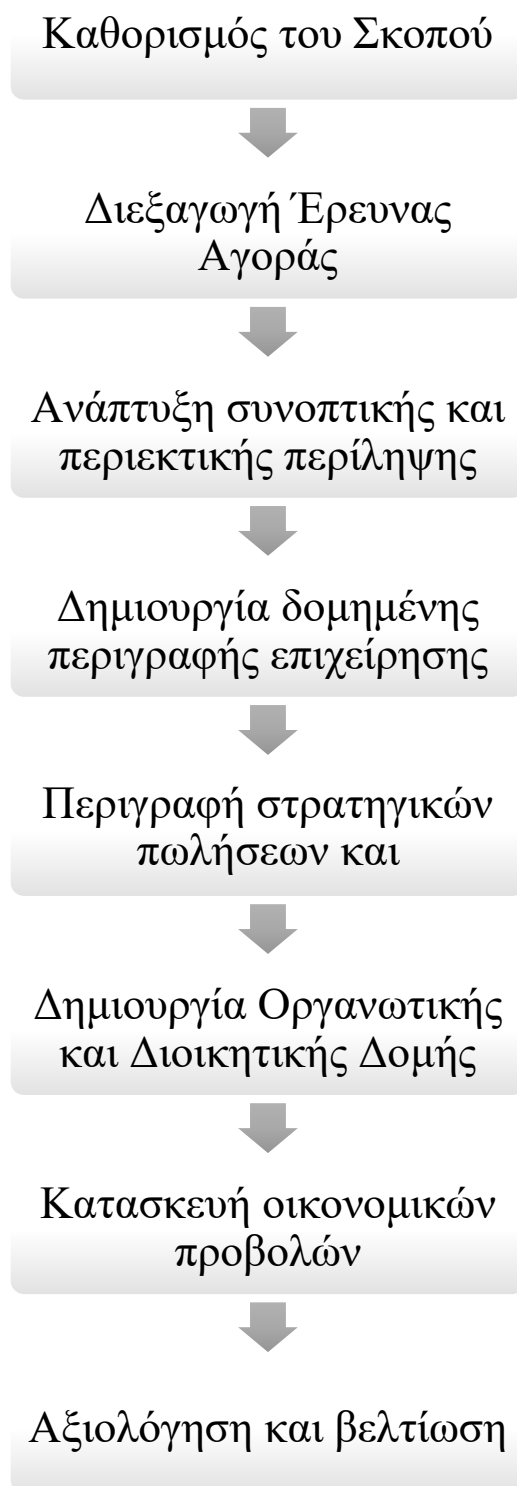
## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

### **3.1 Τα στάδια της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου**

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όπως έχει ήδη αναφερθεί στις προηγούμενες ενότητες της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι μία δυναμική και μεταμορφωτική διαδικασία που χρησιμεύει ως το προσχέδιο μίας επιχειρηματικής πορείας. Είναι ένας κρίσιμος οδικός χάρτης που περιλαμβάνει το όραμα, τις στρατηγικές και τους στόχους των οργανισμών, βοηθώντας τους να πλοηγηθούν στο περίπλοκο τοπίο της έναρξης και της κλιμάκωσης της επιτυχίας, ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητάς τους.

Σε αυτήν την ενότητα, μελετώνται τα βασικά στάδια της δημιουργίας ενός ολοκληρωμένου και πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου. Τα στάδια αυτά, αναφέρονται επιγραμματικά στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί και εν συνεχεία, παρουσιάζεται η περαιτέρω ανάλυσή τους:

Σχεδιάγραμμα 1. Στάδια σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου



Πηγή: Σχεδιάγραμμα που δημιουργήθηκε από την γράφουσα

Ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση κάθε σταδίου σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

### *Στάδιο 1: Καθορισμός του Σκοπού*

Πριν την έναρξη της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου, είναι σημαντικό να καθοριστεί ο σκοπός και το εύρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Κομβικές και καθοδηγητικές, στο σημείο αυτό, είναι οι εξής ερωτήσεις, στις οποίες οι αρμόδιοι πρέπει να δώσουν τις αντίστοιχες απαντήσεις:

- Ποιο πρόβλημα επιλύει το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται από την επιχείρηση;
- Ποια είναι η αγορά-στόχος της επιχείρησης;
- Ποιοι είναι οι πρωταρχικοί στόχοι της επιχείρησης;

Διευκρινίζοντας αυτές τις πτυχές εκ των προτέρων, είναι εφικτός ο εξορθολογισμός της εν γένει διαδικασίας σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου και η διασφάλιση ότι το εν λόγω σχέδιο ευθυγραμμίζεται με το μακροπρόθεσμο όραμά του επιχειρηματία ή των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης (Baum, 2013).

### *Στάδιο 2: Διεξαγωγή Έρευνας Αγοράς*

Η έρευνα αγοράς αποτελεί τη ραχοκοκαλιά κάθε επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτό το στάδιο, οι αρμόδιοι της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου καλούνται να εμβαθύνουν στον κλάδο δραστηριοποίησης του αντίστοιχου οργανισμού, καθώς επίσης και να εντοπίσουν πιθανούς ανταγωνιστές και να προβούν στην ανάλυση των τάσεων της αγοράς. Επίσης, καλούνται να προβούν στη συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις δομές τιμολόγησης και τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Η πλήρης κατανόηση του τοπίου της αγοράς επιτρέπει τη διατύπωση μίας εξατομικευμένης και ξεχωριστής πρότασης αξίας, αλλά και την επιτυχή στρατηγική τοποθέτηση της επιχείρησης (Ruggieri et al., 2014).

### *Στάδιο 3: Ανάπτυξη συνοπτικής και περιεκτικής περίληψης*

Η σύνοψη του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί την πύλη εισόδου στον βασικό κορμό αυτού. Η περίληψη θα πρέπει να προσελκύει το ενδιαφέρον του αγοραστικού κοινού παρέχοντας παράλληλα συνοπτική επισκόπηση του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Έτσι, οι αρμόδιοι για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου καλούνται να συντάξουν μία συνοπτική, περιεκτική και παράλληλα ενδιαφέρουσα σύνοψη αυτού, που υπογραμμίζει τον σκοπό της επιχείρησης, τις βασικές της στρατηγικές και τις δυνατότητες ανάπτυξής της στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον. Προβάλλοντας τις πιο δελεαστικές πτυχές της επιχείρησης σε αυτό το στάδιο, αναμένεται να προσελκυστούν οι αναγνώστες, ώστε να επιδείξουν το επιθυμητό ενδιαφέρον για να εμβαθύνουν περαιτέρω στην λεπτομερέστερη ανάγνωση και μελέτη του επιχειρηματικού σχεδίου (Ekanem, 2017).

#### *Στάδιο 4: Δημιουργία δομημένης περιγραφής επιχείρησης*

Το στάδιο της περιγραφής της επιχείρησης προσφέρει μία ολοκληρωμένη εικόνα του εν γένει οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της δήλωσης αποστολής, της νομικής δομής, των λεπτομερειών ιδιοκτησίας και του βασικού προσωπικού του. Στο σημείο αυτό, είναι αναγκαίο να γίνει σαφής και ξεκάθαρη διατύπωση των μοναδικών σημείων πώλησης και διανομής, να υπογραμμιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να εκφραστεί με σαφήνεια η δέσμευση της επιχείρησης για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (McKeever, 2018).

#### *Στάδιο 5: Περιγραφή στρατηγικών πωλήσεων και μάρκετινγκ*

Το στάδιο αυτό αφορά την αναλυτική παρουσίαση των στρατηγικών των πωλήσεων και μάρκετινγκ για να αποδειχτεί ο τρόπος με τον οποίο επιδιώκεται η μελλοντική αύξηση των εσόδων και η προσέλκυση περισσότερων πελατών. Απαραίτητος, στο σημείο αυτό, είναι ο προσδιορισμός της αγορά-στόχου της επιχείρησης, η περιγραφή των καναλιών διανομής της και η παροχή όλων των απαραίτητων δεδομένων για την επίδειξη της θέσης που κατέχει, κατά τη δεδομένη στιγμή, στην αγορά. Αναγκαία είναι η απόδοση έμφασης στην ανάδειξη των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ που κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό, δίνοντας έμφαση στο πώς αυτές έχουν απήχηση στο κοινό-στόχο της (Stankovetal., 2015).



#### *Στάδιο 6: Δημιουργία Οργανωτικής και Διοικητικής Δομής*

Ανεξάρτητα από το αν το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται σε μελλοντικούς πιθανούς επενδυτές ή όχι, είναι απαραίτητο να επιδεικνύει μία άρτια μελετημένη οργανωτική και διοικητική δομή. Στο στάδιο αυτό είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν αναλυτικά οι ευθύνες των βασικών μελών του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, τονίζοντας τον τρόπο με τον οποίο η τεχνογνωσία τους αναμένεται να συμβάλει στην μελλοντική ανάπτυξη και επιτυχία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι αρμόδιοι για τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να βεβαιώνονται ότι περιγράφουν με σαφήνεια τα σχέδια διαδοχής, επιδεικνύοντας ένα μακροπρόθεσμο όραμα για οργανωτική σταθερότητα της επιχείρησης (Sutton, 2013).

#### *Στάδιο 7: Κατασκευή οικονομικών προβολών*

Κανένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ολοκληρωμένο χωρίς ισχυρές οικονομικές προβλέψεις. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την αναφορά σε αριθμητικά στοιχεία, την πρόβλεψη εσόδων, την εκτίμηση των δαπανών και την ανάλυση της κερδοφορίας του οργανισμού. Είναι αναγκαία η χρήση αξιόπιστων δεδομένων και ρεαλιστικών παραδοχών για να δημιουργηθεί ακριβής οικονομική κατάσταση, συμπεριλαμβανομένων των προβλέψεων ταμειακών ροών, των ισολογισμών και των καταστάσεων αποτελεσμάτων. Παρουσιάζοντας μία πλήρη οικονομική εικόνα, επιτυγχάνεται η οικοδόμηση εμπιστοσύνης των επενδυτών, συνεργατών και άλλους ενδιαφερόμενων μερών προς την επιχείρηση (Tohāneanetal., 2020).

#### *Στάδιο 8: Αξιολόγηση και βελτίωση*

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι μία αυτοτελής και διακριτή προσπάθεια, αλλά μία επαναληπτική διαδικασία που απαιτεί τακτικές αναθεωρήσεις και βελτιώσεις. Η αναζήτηση σχολίων από ειδήμονες επί του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και έμπιστους συμβούλους και η συνεχής και σε πραγματικό χρόνο ενημέρωση του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη,

προκειμένου να αντικατοπτρίζονται οι αλλαγές της αγοράς και η ανάπτυξη της επιχείρησης (Abrams&Kleiner, 2003).

Συνοψίζοντας, η σύνταξη ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα δυναμικό εγχείρημα, που απαιτεί δημιουργική σκέψη και αυστηρότητα στις επιτελούμενες και παρουσιαζόμενες αναλύσεις. Ακολουθώντας τα ανωτέρω αναφερόμενα στάδια και επενδύοντας χρόνο και προσπάθεια, είναι δυνατή η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και δυναμικού εγγράφου που θα καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των παραληπτών του και των εν γένει ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός για τον οποίο το αντίστοιχο επιχειρηματικό σχέδιο συντάχθηκε.

### **3.2 Οι κατηγορίες του επιχειρηματικού σχεδίου**

Όπως ήδη αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες της παρούσας εργασίας, ένα λεπτομερές και πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το προσχέδιο για κάθε επιτυχημένο επιχειρηματικό εγχείρημα. Χρησιμεύει ως το θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίζεται κάθε πτυχή ενός οργανισμού και γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των οργανωσιακών στόχων, του οργανωσιακού οράματος και της πραγματικότητας.

Σε αυτήν την ενότητα, γίνεται εμβάθυνση στις κατηγορίες που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, παρέχοντας τις απαραίτητες γνώσεις σε επίδοξους επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και οποιοδήποτε άλλο ενδιαφερόμενο μέρος για τη λειτουργία μίας επιτυχημένης επιχείρησης. Θα αναλυθεί η κάθε κατηγορία σε βάθος, αναδεικνύοντας τα βασικά της στοιχεία και συζητώντας τη σημασία τους στην προώθηση της επιχειρηματικής ανάπτυξης και βιωσιμότητας. Αναλυτικότερα, οι κατηγορίες που απαρτίζουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, παρουσιάζονται και αναλύονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 4. Κατηγορίες επιχειρηματικού σχεδίου**

<b>Κατηγορία</b>	<b>Περιγραφή</b>
1. Περίληψη	<p>Η περίληψη αποτελεί την πρώτη εικόνα του επιχειρηματικού σχεδίου. Αποτυπώνει την ουσία ολόκληρου του έργου αυτού, με συνοπτικό τρόπο. Η περίληψη απαρτίζεται από τις κάτωθι κατηγορίες:</p> <p>A. Αποστολή</p> <p>B. Όραμα</p> <p>Γ. Βασικές αξίες</p> <p>Παράλληλα, παρέχει μία υψηλού επιπέδου επισκόπηση της επιχείρησης, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, της αγοράς-στόχου, του ανταγωνισμού και των μελλοντικών προοπτικών ανάπτυξης. Η περίληψη είναι η πρώτη ενότητα που διαβάζουν οι πιθανοί επενδυτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη και για τον λόγο αυτόν απαιτεί την επίδειξη ιδιαίτερης προσοχής για να διασφαλιστεί ότι αφήνει την επιθυμητή εντύπωση στον αναγνώστη.</p>
2. Περιγραφή επιχείρησης	<p>Αυτή η ενότητα εμβαθύνει στον πυρήνα της επιχείρησης, προσδιορίζοντας τον σκοπό, τον κλάδο και τη νομική δομή της. Δημιουργείται μία σαφής εικόνα του επιχειρηματικού μοντέλου, εξερευνώντας την πρόταση αξίας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση σκοπεύει να δημιουργήσει ή δημιουργεί ήδη έσοδα. Είναι σημαντική η διεξοδική ανάλυση του κλάδου, των τάσεων της αγοράς και των τμημάτων των πελατών στα οποία η επιχείρηση στοχεύει. Αυτό, γιατί πρέπει να επιδειχθεί η βαθιά κατανόηση του εν γένει εδάφους στο οποίο εδρεύει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση.</p>
3. Ανάλυση αγοράς	<p>Κανένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν μπορεί να είναι ολοκληρωμένο χωρίς να περιλαμβάνει ολοκληρωμένη ανάλυση αγοράς. Στην εν λόγω ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, απαιτείται εμβάθυνση στην αγορά-στόχο της επιχείρησης, εξετάζοντας τα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών που υπάρχουν σε αυτήν, την</p>

	καταναλωτική συμπεριφορά και τα ψυχογραφικά τους δεδομένα. Η ανάλυση του ανταγωνισμού είναι επίσης ζωτικής σημασίας, καθώς είναι απαραίτητη η κατανόηση των δυνατών σημείων, των αδυνάτων σημείων και της θέσης των ανταγωνιστών στην αγορά, προκειμένου να σχεδιαστούν αποτελεσματικές στρατηγικές επιτυχίας. Συγκεντρώνοντας τέτοιες πληροφορίες, είναι εφικτός ο εντοπισμός ενδεχόμενων κενών στην αγορά, η ανακάλυψη νέων ευκαιριών και η ευνοϊκή τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο που υπάγεται.
4. Οργάνωση και Διοίκηση	Σε αυτήν την ενότητα, περιγράφεται η δομή και το βασικό ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Αναδεικνύεται η ηγετική ικανότητα, τονίζοντας τις δεξιότητες και την εμπειρία που κάθε μέλος της ομάδας διαθέτει. Συζητώνται οι ρόλοι και οι ευθύνες, δίνοντας έμφαση στο πώς η συλλογική τεχνογνωσία της ομάδας θα οδηγήσει την επιχείρηση στην ανάπτυξή της. Πρόκειται για μία ενότητα που προσελκύει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον των επενδυτών, την στιγμή κατά την οποία το επενδυτικό κοινό προβαίνει στην αναζήτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης βεβαιότητας για το ότι ένας οργανισμός διαθέτει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και τις απαραίτητες ηγετικές δεξιότητες προκειμένου να στεφθεί το αντίστοιχο επιχειρηματικό εγχείρημα με επιτυχία.
5. Σειρά προϊόντων ή υπηρεσιών	Στην ενότητα αυτή γίνεται εμβάθυνση στις ιδιαιτερότητες των παραγόμενων προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης, και ειδικότερα στα μοναδικά εξατομικευμένα χαρακτηριστικά τους, τα οφέλη που προσφέρουν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν. Περιγράφεται οποιαδήποτε πνευματική ιδιοκτησία κατέχεται από την πλευρά της επιχείρησης, καθώς επίσης και η καταβαλλόμενες συνεχείς προσπάθειες για έρευνα και ανάπτυξη, αλλά και οι αντίστοιχες επενδυτικές απαιτήσεις. Στην ενότητα αυτή, επιπροσθέτως, πρέπει να γίνεται αναφορά σε πιθανές μελλοντικές επεκτάσεις των ήδη προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, προκειμένου να επιδειχθεί προνοητικότητα και τάση επέκτασης της δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
6. Στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων	Στην ενότητα αυτή περιγράφονται με λεπτομέρεια οι στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων που

	<p>ακολουθεί η επιχείρηση. Διατυπώνεται η θέση της επιχείρησης στην αγορά, οι επιμέρους ακολουθούμενες στρατηγικές προώθησης, τα μοντέλα τιμολογιακής πολιτικής που ακολουθούνται, καθώς επίσης και τα διαθέσιμα κανάλια διανομής και τα σημεία πώλησης των προϊόντων και υπηρεσιών της. Επίσης, συζητώνται οι διάφορες στρατηγικές απόκτησης και διατήρησης του πελατειακού κοινού της επιχείρησης, επισημαίνοντας με ακρίβεια τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρηματίες και τα αρμόδια διοικητικά στελέχη αποσκοπούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκειμένου να αυξήσουν τον πελατειακό τους κύκλο, έναντι των ανταγωνιστών τους. Ειδικότερα το επενδυτικό κοινό αποτελείται από άτομα που εκφράζουν μεγάλη προθυμία στην μελέτη στοιχείων που περιλαμβάνονται σε μία καλά μελετημένη και δομημένη επιχειρηματική στρατηγική, λόγω του ότι αυτή αποδεικνύει την ικανότητα των επιχειρηματιών και των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων αφενός να κατακτήσουν και αφετέρου να διατηρήσουν και να επεκτείνουν περαιτέρω το μερίδιο αγοράς τους.</p>
<p>7. Οικονομικές Προβολές</p>	<p>Πρόκειται για την τελευταία ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, η οποία περιλαμβάνει τις οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης. Τα οικονομικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο και τα οποία αφορούν μελλοντικές προβλέψεις εσόδων, δαπανών και κερδοφορίας, στηρίζουν την εικόνα που έχει ήδη διαμορφωθεί στο επιχειρηματικό σχέδιο, μέσω μετρήσιμων δεδομένων. Πρόκειται για μία ενότητα που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και η οποία περιλαμβάνει τα εξής μετρήσιμα στοιχεία:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Προβλέψεις εσόδων</li> <li>B. Προβλέψεις δαπανών</li> <li>Γ. Προβλέψεις ταμειακών ροών</li> <li>Δ. Προβλέψεις κερδοφορίας</li> </ul> <p>Επίσης, στην ενότητα αυτή είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός υγιούς οικονομικού μοντέλου για την επιχείρηση, το οποίο θα περιλαμβάνει λεπτομερή περιγραφή των υποθέσεων που περιγράφονται στο επιχειρηματικό σχέδιο και των απαιτήσεων χρηματοδότησης, σε περίπτωση κατά την οποία στόχος της σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου ήταν η προσέλκυση χρηματοδοτικών κεφαλαίων. Οι οικονομικές προβλέψεις που περιλαμβάνονται στην</p>

ενότητα αυτή παρέχουν μία γενικότερη εικόνα για την οικονομική βιωσιμότητα και την πιθανή απόδοση των επενδύσεων. Για αυτόν τον λόγο η συγκεκριμένη ενότητα είναι συχνά καθοριστική για την εξασφάλιση χρηματοδοτικών ενισχύσεων από το επενδυτικό κοινό ή από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

*Πηγές: Abrams & Kleiner (2003), Berry & Berry (2003), Covello&Hazelgren (2006), Ekanem (2017), McKeever (2018)*

Εν κατακλείδι, η γνώση των κατηγοριών του επιχειρηματικού σχεδίου θέτει τις βάσεις για την οικοδόμηση μίας ακμάζουσας επιχείρησης. Αντιμετωπίζοντας κάθε ενότητα με αυστηρή ανάλυση, στρατηγική σκέψη και δημιουργικότητα, είναι εφικτή η διαμόρφωση ενός πλήρους εγγράφου που αποτυπώνει την ουσία της επιχειρηματικής ιδέας, διευκολύνοντας την οργανωσιακή ανάπτυξη, προσελκύοντας συνεργάτες και πραγματοποιώντας τις εκάστοτε υφιστάμενες επιχειρηματικές φιλοδοξίες των επιχειρηματιών και των στελεχών των επιχειρήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή, ακολουθώντας την δομή του επιχειρηματικού σχεδίου όπως αυτή περιεγράφηκε στο υποκεφάλαιο 3.2 της παρούσας εργασίας, παρουσιάζουμε το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ».

### 4.1 Περίληψη

Η εταιρεία «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», δραστηριοποιείται εδώ και 50 χρόνια στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, αποσκοπώντας την καθημερινή προσφορά ποιοτικών αγροδιατροφικών προϊόντων. Επίσης, απαρτίζεται από μία μεγάλη ομάδα ανθρώπινου δυναμικού, τα μέλη του οποίου είναι αφοσιωμένα σε έναν κοινό σκοπό, ο οποίος είναι η προσφορά θρεπτικών, νόστιμων και ασφαλών λαχανικών στο καταναλωτικό κοινό.

Η εταιρεία, προς το παρόν, έχει στη διάθεσή της συνολικά πέντε ιδιόκτητες μονάδες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγική διαδικασία ζυμών και λαχανικών. Επίσης, έχει συνολικά 11.000 σημεία διανομής και πώλησης, ενώ η δραστηριοποίησή της δεν περιορίζεται μόνο στην ελληνική αλλά και στην ξένη αγορά, καθώς παρουσιάζει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα. Η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε συνολικά 27 χώρες, σε πέντε ηπείρους και, σύμφωνα με στοιχεία της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης του 2022, απασχολεί συνολικά 664 υπαλλήλους, εκ των οποίων 232 είναι γυναίκες και 432 είναι άνδρες.

Το όραμα της εταιρείας διατυπώνεται ως εξής:

*«Όραμά μας είναι να σας προσφέρουμε ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα προστιθέμενης αξίας, συμβάλλοντας στην διαμόρφωση διατροφικών προτύπων με οδηγό την βιώσιμη*

*ανάπτυξη και με έμπνευση την ελληνική διατροφική σοφία, προτάσσοντας παράλληλα έναν υγιεινό τρόπο ζωής».*

Όσον αφορά την διατύπωση των αξιών της επιχείρησης, ισχύει το εξής:

*«Εδώ και μισό αιώνα παραμένουμε πιστοί στις αξίες που είχαμε από την πρώτη μέρα. Να προσφέρουμε καθημερινά προϊόντα που ξεχωρίζουν για την ασύγκριτη ποιότητα, τη μέγιστη ασφάλεια, την καινοτομία και την ελληνικότητά τους, με σεβασμό στη φύση και στον άνθρωπο. Αυτές οι αξίες είναι που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε μας ενέργειας και που, παραμένοντας σταθερές στο πέρασμα του χρόνου, μας καθοδηγούν και μας εμπνέουν καθημερινά».*

Λόγω της υψηλής ωριμότητας της εταιρείας στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς επίσης και της ήδη επέκτασής της σε αγορές του εξωτερικού, η θέση της στον ανταγωνισμό είναι ιεραρχικά υψηλή. Το αγοραστικό της κοινό δεν αποτελείται μόνο από Έλληνες, αλλά και από ξένους καταναλωτές, λόγω των υψηλών επιπέδων εξαγωγικής δραστηριότητας αυτής. Σκοπός της επιχείρησης είναι να διατηρήσει τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα που ήδη κατέχει στον ανταγωνισμό, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, και να αναπτύξει περαιτέρω το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, προβαίνοντας σε επέκταση του αγοραστικού της κοινού σε αγορές του εξωτερικού.

## **4.2 Περιγραφή επιχείρησης**

Η εταιρεία «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ» ιδρύθηκε το 1969 και θεωρείται πρωτοπόρος στην αγορά κατεψυγμένων ζυμών και φρέσκων και ακτεψυγμένων λαχανικών. Αποτελεί μέλος του ομίλου Vivartia. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην Σίνδο της Θεσσαλονίκης. Η εταιρεία είναι γνωστή μέσω των εμπορικών σημάτων μπαρμπαστάθης, χρυσή ζύμη και Froza. Πρόκειται για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται *«στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, στην αγορά των καταψυγμένων λαχανικών και ζυμών αλλά και των φρέσκων σαλατών μέσω των μαρκών Μπάρμπα Στάθης και Χρυσή Ζύμη, και έχοντας ως τρίπτυχο επιτυχίας τη θρέψη, τη γεύση και την*



*ευκολία, σάς παρέχουμε καθημερινά καινοτόμα προϊόντα, απαράμιλλης ποιότητας και μέγιστης ασφάλειας».*

Δραστηριοποιείται εδώ και 50 χρόνια στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, ενώ παράλληλα έχει σημειώσει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, την στιγμή κατά την οποία απευθύνεται στο αγοραστικό κοινό συνολικά 27 κρατών. Η εταιρεία έχει στη διάθεση της δύο αυτοτελείς παραγωγικές μονάδες λαχανικών που εδρεύουν στην Σίνδο της Θεσσαλονίκης, καθώς επίσης και τέσσερα κέντρα διανομής, που εδρεύουν στην Αθήνα, την Βουλγαρία, τη Λάρισα και τη Θεσσαλονίκη. Η επίσης, στο ανθρώπινο δυναμικό της απασχολούνται κατά προσέγγιση εξακόσια άτομα, ενώ το σύνολο της παραγωγής των προϊόντων της αγγίζει το ποσό των 21 χιλιάδων τόνων, παράγοντας περισσότερα από 160 προϊόντα.

Βασική αξία της επιχείρησης είναι η προσφορά προϊόντων που ξεχωρίζουν από τον ανταγωνισμό λόγω της υψηλής ποιότητας, της καινοτομίας, της ασφάλειας της κατανάλωσής τους και της ελληνικότητάς τους, επιδεικνύοντας παράλληλα σεβασμό τόσο στον ανθρώπινο όσο και στον περιβαλλοντικό παράγοντα. Οι επιμέρους αρχές της, οι οποίες πρεσβεύουν την κάλυψη της ανωτέρω αναφερόμενη αξίας, αναλύονται ως κάτωθι:

#### *1. Προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας*

Η διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων που παράγονται από την συγκεκριμένη εταιρεία επέρχεται μέσω της παροχής της κατάλληλης επιμόρφωσης και κατάρτισης του ελληνικού ανθρώπινου δυναμικού της, με απώτερο σκοπό την διασφάλιση ποιοτικής υπεροχής των προϊόντων και των μέγιστων επιπέδων ασφάλειας του συνόλου των παραγόμενων λαχανικών. Επίσης, η διασφάλιση των υψηλών επιπέδων ποιότητας επέρχεται και μέσω του συστήματος «Ολοκληρωμένης Αγροτικής Διαχείρισης», καθώς επίσης και μέσω του αξιοποιούμενου υπερσύγχρονου εξοπλισμού που η εταιρεία διαθέτει στις εγκαταστάσεις της. Έτσι, τα παραγόμενα προϊόντα είναι βέβαιο ότι πρόκειται να διατηρήσουν αφενός την φρεσκάδα και αφετέρου την θρεπτικότητα των επιμέρους συστατικών τους, από τη στιγμή της παραγωγής και συσκευασίας τους μέχρι τη στιγμή της κατανάλωσής τους.

#### *2. Διατήρηση υψηλών επιπέδων ασφαλείας στην κατανάλωση των παραγόμενων προϊόντων*

Η εταιρεία προβαίνει σε συνεργασίες με συγκεκριμένους παραγωγούς, ενώ παράλληλα ακολουθεί απόλυτα ελεγχόμενες και τεκμηριωμένες διαδικασίες, στους χώρους των χωραφιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου είδους ακολουθούμενων διαδικασιών είναι η «Ολοκληρωμένη Αγροτική Διαχείριση» και η «Γεωργία Ακριβείας». Μέσω των διαδικασιών αυτών είναι επιτρεπτή η κατοχή του απόλυτου ελέγχου για τα επιμέρους στάδια από τα οποία απαρτίζεται η διαδικασία της παραγωγής. Την ίδια στιγμή, διενεργούνται σε καθημερινή βάση περισσότεροι από τριακόσιοι έλεγχοι στα παραγόμενα λαχανικά, ώστε να υπάρχει βεβαιότητα για το ότι η εταιρεία προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας και ασφάλειας.

### *3. Υψηλά επίπεδα καινοτομίας*

Λόγω του υψηλού επιπέδου των απασχολούμενων της εταιρείας, έχει αναπτυχθεί ολοκληρωμένη και δυναμική λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης. Στόχος της έρευνας και ανάπτυξης που πραγματοποιείται στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εταιρείας είναι η ανάπτυξη ολοένα και περισσότερων καινοτόμων προϊόντων.

### *4. Ελληνική προέλευση*

Από την έναρξη της λειτουργίας της, η εταιρεία υποστηρίζει θερμά την ελληνική οικονομία και επιχειρηματικότητα. Ήταν η πρώτη ελληνική εταιρεία που εφάρμοσε το πρόγραμμα της «Συμβολαιακής Γεωργίας», ενώ έχει προβεί σε συνεργασίες με περισσότερους από χίλιους Έλληνες παραγωγούς, από τους οποίους καλλιεργούνται περισσότερα από τριάντα χιλιάδες στρέμματα γης. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία διασφαλίζει την σταθερότητα στο αρχικό της όραμα, ώστε να προσφέρει διαρκώς ασφαλή, νόστιμα και θρεπτικά λαχανικά, με την παράλληλη διαφύλαξη της γεύσης και την βέλτιστη προσαρμογή στις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού και του σύγχρονου τρόπου διαβίωσης των καταναλωτών.

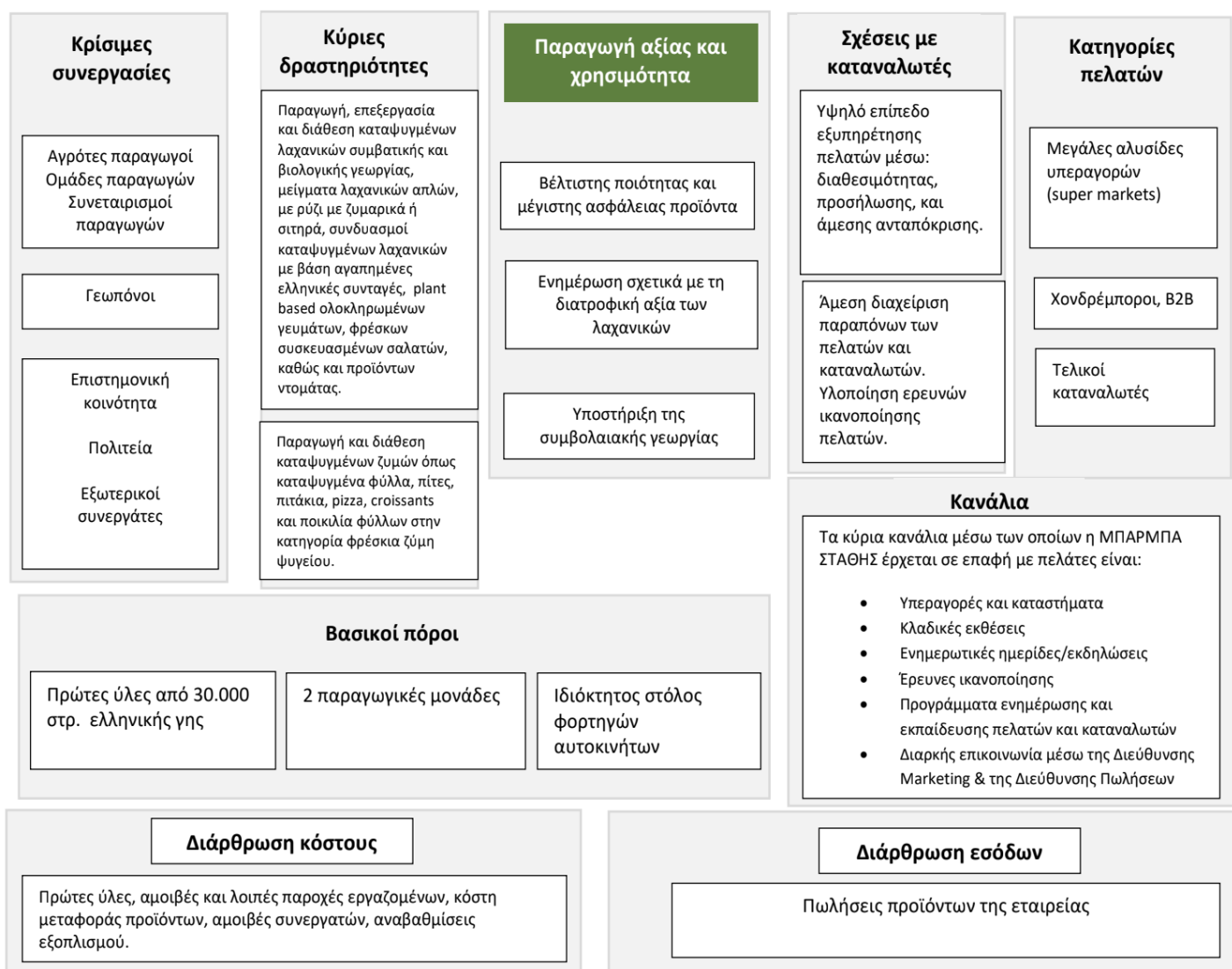
### *5. Εταιρική υπευθυνότητα*

Η εταιρεία εμφανίζει υψηλά επίπεδα εταιρικής υπευθυνότητας, τα οποία θεωρεί ότι αποτελούν αναπόσπαστο σκέλος της οργανωσιακής κουλτούρας. Διακατέχεται από υψηλά επίπεδα συναίσθηση ευθύνης και συνέπειας και φροντίζει η επιχειρησιακή της λειτουργία να είναι συνεπής τόσο με τον ανθρώπινο όσο και με τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό παράγοντα. Άλλωστε, χαρακτηριστικά επισημαίνεται ότι: «*Μέλημά μας αποτελεί η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε κάθε μας δραστηριότητα ώστε να*

εξασφαλίζουμε διαρκώς ένα καλύτερο αύριο, δημιουργώντας ταυτόχρονα αξία για τον πρωτογενή τομέα, την κοινωνία και την εγχώρια οικονομία».

Το συνολικό επιχειρηματικό μοντέλο που χαρακτηρίζει την εταιρεία απεικονίζεται ως κάτωθι:

**Εικόνα 6. Επιχειρηματικό μοντέλο "ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ"**



Πηγή:

<https://drive.google.com/file/d/1WAZPO4jkbB-egQHBWR9znDY1ZOGgzF6H/view>

[egQHBWR9znDY1ZOGgzF6H/view](https://drive.google.com/file/d/1WAZPO4jkbB-egQHBWR9znDY1ZOGgzF6H/view)

Από την ανωτέρω εικόνα είναι αντιληπτό ότι η εταιρεία έχει προβεί σε ανάπτυξη του επιχειρηματικού της μοντέλου, κατόπιν ενσωμάτωσης βασικών στοιχείων, όπως είναι επί παραδείγματι η ανάπτυξη συνεργασιών με παραγωγούς, η προμηθευτική αλυσίδα, ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται στις καταναλωτικές και αγοραστικές ανάγκες, αλλά και η ενσωμάτωση προηγμένων και καινοτόμων εξοπλισμών, μέσω των οποίων διασφαλίζεται η διατήρηση της μέγιστης ποιότητας και ασφάλειας τόσο στις χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες όσο και στα τελικά παραγόμενα προϊόντα.

Μένοντας πιστή στο όραμα, τις αρχές και τις αξίες της, η εταιρεία κατάφερε να αποσπάσει πληθώρα διακρίσεων, όπως είναι ενδεικτικά οι κάτωθι:

#### Πίνακας 5. Διακρίσεις της εταιρείας "ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ"

Είδος	Διάκριση	Έτος
	Χρυσός χορηγός σε είδος	2023
	Προϊόν της χρονιάς 2023 για την σειρά των προϊόντων «Επιλέγουμε»	2023
	Εταιρεία της χρονιάς με έξι χρυσά και δύο ασημένια βραβεία	2022
	Ένα εκ των καλύτερων λανσάρια των της χρονιάς, για την σειρά «Επιλέγουμε»	2022

	Διάκριση	2022
	Χάλκινο βραβείο	2022
	Χάλκινο βραβείο για ολοκληρωμένη διαχείριση φυτικών υπολειμμάτων	2022
	Προϊόν της χρονιάς για τις πατάτες Νάξου	2022

Πηγή: <https://www.barbastathis.com/ta-panta-gia-emas/diakriseis>

#### 4.3 Ανάλυση αγοράς (Βλ. Κεφάλαιο 1)

Όπως προαναφέρθηκε, η εταιρεία δραστηριοποιείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αυτό σημαίνει ότι απευθύνεται αφενός ελληνικό και αφετέρου σε ξένο καταναλωτικό κοινό. Έχει σημειώσει δυναμική ανάπτυξη σε αγορές της Ευρώπης, της μέσης Ανατολής, της Αμερικής και της Αυστραλίας, ενώ το 2020 η εξαγωγική της δραστηριότητα αυξήθηκε κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 4,9% συγκριτικά με τα αντίστοιχα επίπεδα εξαγωγικής δραστηριότητας που εμφάνισε κατά το έτος 2019.

Οι κατηγορίες των πελατών στους οποίους απευθύνεται η εταιρεία είναι οι εξής:

1. Τελικοί καταναλωτές
2. Εταιρείες χονδρικής πώλησης
3. Αλυσίδες υπεραγορών - σουπερμάρκετ

Όλα τα στοιχεία που πρέπει να συμπεριληφθούν στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο παρέχονται στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Για λόγους μη επανάληψής τους, δεν παρατίθενται εκ νέου στην ενότητα αυτή (Βλ. Κεφάλαιο 1).

Ωστόσο, σχετικά με τη θέση της εταιρείας στις εξελίξεις και στις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά, σύμφωνα με την Ετήσια Οικονομική της Έκθεση για το έτος 2022, επισημαίνεται ότι:

*«Οι έντονα πληθωριστικές πιέσεις, (που ήταν ακόμη μεγαλύτερες στα τρόφιμα), ιδιαίτερα στο δεύτερο εξάμηνο του 2022 και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, περιόρισαν σημαντικά την κατανάλωση. Σε ετήσια βάση η αγορά των καταψυγμένων λαχανικών παρουσίασε μείωση σε όγκο κατά -1,3% (για πρώτη φορά από το 2016 που ήταν χρονιά μνημονίων) ενώ το δεύτερο εξάμηνο η πτώση επιταχύνθηκε και ανήλθε σε -3,8%. Ταυτόχρονα αυξήθηκαν σημαντικά - μετά από σχετική σταθερότητα τα προηγούμενα χρόνια - οι πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε όλες τις κατηγορίες στο λιανεμπόριο, (συμπεριλαμβανομένων και των καταψυγμένων λαχανικών και ζυμών)».*

Παράλληλα, δεν τέθηκε σε διακοπή ή παύση το επενδυτικό πλάνο του ομίλου στον οποίο υπάγεται η εταιρεία. Σκοπός του εν λόγω πλάνου επένδυσης είναι η περαιτέρω επέκταση των υφιστάμενων υλικοτεχνικών και κτιριακών υποδομών των εταιρειών και η ακόμα μεγαλύτερη βελτίωση της διαδικασίας της παραγωγής των προϊόντων. Πιο αναλυτικά, όπως επισημαίνεται στη Ετήσια Οικονομική Έκθεση του 2022, πραγματοποιήθηκαν «...επενδύσεις €7,8 εκατ. μέσα στο 2022» και συνεχίστηκε η «...υλοποίηση του τετραετούς επενδυτικού πλάνου (2020-24) ύψους €47 εκατ. περίπου, εκ των οποίων επενδύσεις ύψους €17 εκατ. έχουν ενταχθεί σε επιδοτούμενα αναπτυξιακά προγράμματα του Ελληνικού Δημοσίου, που έχουν είτε τη μορφή αφορολογήτων αποθεματικών είτε μετρητά».

Από την ανωτέρω αναφορά καθίσταται αντιληπτή η εμφάνιση πολλαπλών προκλήσεων στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία. Παρόλα αυτά, η εταιρεία οδηγήθηκε, όχι μόνο σταθερότητα, αλλά και σε περαιτέρω βελτίωση των

οικονομικών της στοιχείων, παρά τις υφιστάμενες προκλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στην Ετήσια Οικονομική της Έκθεση για το έτος 2022, χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι:

*«Οι πωλήσεις του Ομίλου συνέχισαν την ανοδική πορεία των προηγούμενων ετών και ανήλθαν σε €205,5 εκατ., επιταχύνοντας την ανάπτυξή τους με αύξηση σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά κατά €34,2 εκατ. (+20,0%) και η λειτουργική κερδοφορία EBITDA, (αποτελέσματα προ φόρων, αποσβέσεων, τόκων/χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων) ανήλθε σε €28,7εκατ. καταγράφοντας αύξηση +7,7% σε σχέση με το 2021».*

Αυτό αποδεικνύει την επίτευξη οικονομικής σταθερότητας και αξιοπιστίας της εταιρείας, παρά τις αντίξοες συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον.

#### **4.4 Οργάνωση και Διοίκηση**

Όπως προαναφέρθηκε η εταιρεία «»ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ υπάγεται στον όμιλο VIVARTIA. Επομένως, στην κάτωθι εικόνα παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του ομίλου:

**Εικόνα 7. Οργανόγραμμα Ομίλου VIVARTIA**



Ο Όμιλος VIVARTIA έχει υιοθετήσει ένα ευέλικτο οργανωτικό σχήμα, το οποίο παρέχει λειτουργική και διοικητική ανεξαρτησία σε κάθε θυγατρική εταιρεία, στα πλαίσια πάντα της στρατηγικής που χαράσσεται για τις εταιρείες του Ομίλου, με στόχο τη διαφύλαξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων τους στις αγορές όπου δραστηριοποιούνται.

Παράλληλα, οι θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου VIVARTIA υποστηρίζονται κεντρικά από τις ανωτέρω υπηρεσίες της VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.

Πηγή: [https://www.vivartia.com/?page\\_id=704](https://www.vivartia.com/?page_id=704)

Όπως παρατηρείται, στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται το διοικητικό συμβούλιο, ενώ αμέσως μετά ακολουθεί ο διευθύνων σύμβουλος του ομίλου. Εν συνεχεία, τοποθετούνται έξι διαφορετικές διευθύνσεις και η νομική υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για την διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών, ανθρώπινου δυναμικού, εταιρικής επικοινωνίας, επιχειρησιακών διαδικασιών, εσωτερικού ελέγχου και ασφάλειας.



## 4.5 Προϊόντα

Ακολουθεί πίνακας με την παρουσίαση των προϊόντων που προσφέρονται από την εταιρεία, ανά κατηγορία στην οποία υπάγονται:

Πίνακας 6. Προϊόντα "ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ"

ΛΑΧΑΝΙΚΑ	
Αρακάς	
Μπάμιες	
Φασολάκια	
Σπανάκι	

Μπρόκολο



Παντζάρια



Καλαμπόκι



Αγκινάρες



Κρεμμύδι



Μανιτάρια



Λαχανάκια  
Βρυξελλών



Ραδίκια



## ΟΣΠΡΙΑ

Φασόλια



Ρεβίθια



## ΑΝΑΜΙΚΤΑ ΛΑΧΑΝΙΚΑ

Ανάμικτα  
λαχανικά για  
σούπα



Ανάμικτες σαλάτες



Ανάμικτα ψητά λαχανικά



**ΜΥΡΩΔΙΚΑ**

Ανηθος



Μαϊντανός



Σκόρδο



**ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ**

Αρακάς



Φασολάκια



Σπανάκι



Καλαμπόκι



Ανάμικτα λαχανικά





Μπρόκολο



Καρότο



«ΑΣ ΜΑΓΕΙΡΕΨΟΥΜΕ»

Αγκινάρες



Αρακάς



Φασολάκια



Μπάμιες



Σπανακόρυζο



Μπριόμ



Φασόλια



Ρεβίθια



Λαχανόρυζο



Πατάτες γιαχνί



## ΠΑΤΑΤΕΣ

Πατάτες



## ΖΥΜΑΡΙΚΑ ΚΑΙ ΡΥΖΙΑ ΜΕ ΛΑΧΑΝΙΚΑ

Πένες με  
λαχανικά





Βίδες  
λαχανικά

με



Κριθαράκι με  
λαχανικά

με



Ρύζι  
λαχανικά

με



## ΦΡΕΣΚΕΣ ΣΑΛΑΤΕΣ

Έτοιμες  
σαλάτες





## ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΝΤΟΜΑΤΑΣ

Ντοματοειδή



## ΠΡΟΪΟΝΤΑ «ΕΠΙΛΕΓΟΥΜΕ»

Ταμποulé  
Ρεβίθια  
Πλιγούρι  
Κινόα  
Φακές



## ΠΡΟΪΟΝΤΑ «360° PLANT BASED MEAL»

Γεύματα με  
φυτικό κιμά



Γεύματα με φυτικά κερτεδάκια



Πηγή: <https://www.barbastathis.com/proionta/lahanika-ospria/lahanika>

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται το μερίδιο των πωλήσεων της εταιρείας στην αγορά ανά κατηγορία προϊόντος, όπως αυτά παρουσιάζονται στην Ετήσια Οικονομική Έκθεση του 2022, καθώς επίσης και λοιπά στοιχεία που αποδεικνύουν την ηγετική θέση της εταιρείας στην αγορά δραστηριοποίησής της:

**Πίνακας 7. Μερίδιο σε κλαδικές πωλήσεις ανά κατηγορία προϊόντος, 2022**

Προϊόν	Ποσοστιαία μεταβολή πωλήσεων κλάδου σε σχέση με το 2021	Λοιπές επιρροές κλάδου για το αντίστοιχο προϊόν	Μερίδιο πωλήσεων «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ»
Κατεψυγμένα λαχανικά	+4,7%	Αρνητική επιρροή από πληθωριστικές πιέσεις στο δεύτερο εξάμηνο του 2022	60,7% (-0,2 μεριδιακές μονάδες συγκριτικά με το 2021).
Ζύμες	-2%	Έντονο πληθωριστικό περιβάλλον	23,1% (-0,8 μεριδιακές μονάδες συγκριτικά με το 2021)
Φρέσκα λαχανικά	-4,1%	Δυσκολίες μακροοικονομικού περιβάλλοντος	14,9% (+1 μεριδιακή μονάδα συγκριτικά με το 2021)

Πηγή: <https://drive.google.com/file/d/IWAZPO4jkbB-egQHBWR9znDYIZOGgzF6H/view>

## 4.6 Στρατηγική Μάρκετινγκ και Πωλήσεων

Η εταιρεία, σύμφωνα με στοιχεία που παρουσιάζονται στον επίσημο ιστότοπό της και στην Ετήσια Οικονομική Έκθεση του 2022, ακολουθεί πολυδιάστατη στρατηγική μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων. Τα κανάλια επικοινωνίας που επιλέγει με την αγορά – στόχο είναι τα εξής:

1. Προωθητικές ενέργειες σε υπεραγορές και καταστήματα λιανικής πώλησης
2. Συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις
3. Διεξαγωγή ενημερωτικών ημερίδων και εκδηλώσεων
4. Διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης των πελατών
5. Διεξαγωγή προγραμμάτων ενημέρωσης και εκπαίδευσης των πελατών επί ζητημάτων διατροφής
6. Διατήρηση άμεσης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με το αγοραστικό κοινό, μέσω του ιστότοπου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η εταιρεία επιδιώκει την καλλιέργεια στενών και διαρκών σχέσεων με τους πελάτες της και το καταναλωτικό κοινό των προϊόντων της με τους εξής τρόπους:

1. Παροχή υψηλού επιπέδου πελατειακής εξυπηρέτησης, μέσω διαθεσιμότητας και άμεσης ανταπόκρισης.
2. Αποτελεσματική και άμεση διαχείριση των παραπόνων του πελατειακού κοινού και των τελικών καταναλωτών των προϊόντων.
3. Πραγματοποίηση ερευνών αγοράς, καθώς επίσης και ερευνών ικανοποίησης των πελατών και των τελικών καταναλωτών των προϊόντων.

Επίσης, στο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθείται από την πλευρά της εταιρείας, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προβολή και προώθηση του εταιρικά υπεύθυνου χαρακτήρα της. Όπως προαναφέρθηκε, πρόκειται για μία εταιρεία, η

οποία είναι θερμός υποστηρικτής της Συμβολαιακής Γεωργίας και εμφανίζει υψηλό επίπεδο εταιρικής υπευθυνότητας στο πλαίσιο της καθημερινής της δραστηριοποίησης. Μέσω της παροχής προϊόντων υψηλής ποιότητας και ασφάλειας, μέσω της πλήρους ενημέρωσης του καταναλωτικού κοινού για την διατροφική αξία των προϊόντων, καθώς επίσης και μέσω της επίδειξης εταιρικά υπεύθυνου χαρακτήρα, η εταιρεία σκοπεύει να καλλιεργήσει ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την εμπιστοσύνη του πελατειακού και καταναλωτικού της κοινού.

Αναλυτικότερα, η ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρείας διασφαλίζεται μέσω της διατήρησης των κάτωθι αναφερόμενων προτύπων ποιότητας:

*«EN ISO 9001/2015*

*EN ISO 22000/2015*

*EN ISO 14001/2015*

*International Food Standard (I.F.S.)*

*British Retail Consortium (B.R.C.)*

*Global Standard for Food Safety*

*RSPO*

*ΔΗΩORGANICCERT».*

Στο πλαίσιο της επίδειξης περιβαλλοντικά υπεύθυνης συμπεριφοράς, η εταιρεία συμμορφώνεται απόλυτα με τις εκάστοτε επικρατούσες περιβαλλοντικές απαιτήσεις όπως απορρέουν από την ισχύουσα νομοθεσία, αποφεύγοντας την ρύπανση του περιβάλλοντος και την αλόγιστη χρήση φυσικών πόρων, στο πλαίσιο της καθημερινής της δραστηριοποίησης. Επίσης επιδίδεται σε απόλυτη κάλυψη των απαιτήσεων που αναφέρονται στο πρωτόκολλο ISO 14001:2015.

#### **4.7 Οικονομικές προβολές**



Το έτος 2021 συνοδευόταν από πολλαπλές προκλήσεις, όχι μόνο στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία, αλλά και στον ευρύτερο επιχειρηματικό τομέα, σε διεθνές επίπεδο. Αρνητικές επιρροές στο επιχειρηματικό περιβάλλον ήταν το ξέσπασμα του πολέμου της Ουκρανίας, καθώς επίσης και η πανδημία του κορονοϊού. Ωστόσο, ακόμα και κατόπιν αυτών των δυσμενών εξωγενών συνθηκών, η εταιρεία δεν διατήρησε μόνο την σταθερότητα που ανέκαθεν διακατείχε, αλλά οδηγήθηκε σε περαιτέρω ανάπτυξη, η οποία αντικατοπτρίζεται και στα οικονομικά ποσοτικά στοιχεία της. Η Ετήσια Οικονομική Έκθεση της εταιρείας για το έτος 2022, επισημαίνει το εξής:

*«...για την Εταιρεία Μπάρμπα Στάθης Μονοπρόσωπη ΑΒΕΕ (ΜΣ), οι πωλήσεις ανήλθαν σε €106,3 εκατ., καταγράφοντας για μία ακόμη χρονιά ιστορικό υψηλό και παρουσιάζοντας αύξηση κατά €4,6 εκατ. ή ποσοστό +4,5%, ενώ το EBITDA ανήλθε σε €13,0 εκατ. έναντι €13,7 εκατ. το 2021 καταγράφοντας μείωση της τάξης του -5,1%».*

Η εν λόγω ανωτέρω αναφερόμενη μείωση προκύπτει από τα εξής:

*«i) την μεταφορά δραστηριοτήτων εξαγωγών ζυμών στη θυγατρική εταιρεία Μ. Αραμπατζής ΑΒΕΕ (στο πλαίσιο του ανασχεδιασμού της λειτουργίας των εταιρειών του Ομίλου) και ii) την επιλογή της Εταιρείας ΜΣ να στηρίζει τους καταναλωτές απορροφώντας σημαντικό τμήμα των κοστολογικών αυξήσεων».*

Επίσης, σύμφωνα με δεδομένα της Ετήσιας Οικονομικής Έκθεσης του 2022, τα επίπεδα του προσαρμοσμένου λειτουργικού δείκτη EBITDA σε οργανική βάση, κυμάνθηκαν στο ύψος των €14,0 εκατ., συγκριτικά με €13,9 εκατ. που ήταν κατά τη διάρκεια του έτους 2021. Αυτό συνεπάγεται την καταγραφή ποσοστιαίας αύξησης +0,7% για τον εν λόγω δείκτη.

Τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία του έτους 2022 παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 8. Βασικά οικονομικά δεδομένα της «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», 2022**

Είδος	Ποσό σε ευρώ	% μεταβολή 2022 συγκριτικά με 2021	Συμπληρωματικές παρατηρήσεις
-------	--------------	------------------------------------	------------------------------

Καθαρές πωλήσεις από εξαγωγές		+43,3%	-
Πωλήσεις	106,3 εκ.	+4,5%	-
Μικτά κέρδη	29,1 εκ.	+2,1%	-
Έξοδα διοίκησης	22,1 εκ.	+5,9%	1. Αύξηση πωλήσεων 2. Αύξηση κόστους διάθεσης
EBITDA	13,0 εκ.	-5,1%	1. Μετακύληση εξαγωγικής δραστηριότητας σε ζύμες, στη θυγατρική «Μ. ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ ΑΒΕΕ» 2. Επιλογή εταιρείας «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ» να στηρίζει τους καταναλωτές απορροφώντας μεγάλο μέρος της αύξησης των τιμών
Συνολικά Καθαρά Χρηματοοικονομικά Αποτελέσματα	1,2 εκ.	-9,3%	Λόγω διανομής μερισμάτων προηγούμενης χρήσης
Αποτελέσματα προ φόρων	10,2 εκ.	-54,8%	Λόγω διανομής μερισμάτων προηγούμενης χρήσης
Καθαρά αποτελέσματα μετά φόρων	7,6 εκ.	-37,3%	Λόγω διανομής μερισμάτων προηγούμενης χρήσης

Πηγή: <https://drive.google.com/file/d/IWAZPO4jkbB-egQHBWR9znDYIZOGgzF6H/view>

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αριθμητικά στοιχεία της κατάστασης οικονομικής θέσης της εταιρείας:

**Πίνακας 9. Στοιχεία οικονομικής θέσης της «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», 2022**

Είδος	Ποσό σε ευρώ, 2022	Ποσό σε ευρώ, 2021	Συμπληρωματικές παρατηρήσεις
Δανεισμός	128,1 εκ.	133,3 εκ.	-
Καθαρές ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	0,9 εκ. (εκροή)	8,4 εκ. (εισροή)	1. Μείωση ημερών πληρωμής των παραγωγών 2. Αύξηση αποθεμάτων λόγω πληθωριστικών πιέσεων
Καθαρές ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες	4,5 εκ. (εισροή)	55,3 εκ. (εκροή)	Αναδιάρθρωση τραπεζικού δανεισμού στον Όμιλο
Καθαρές ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες	4,5 εκ. (εκροή)	43,5 εκ. (εισροή)	1. Αναδιάρθρωση τραπεζικού δανεισμού στον Όμιλο 2. Απόκτηση πλειοψηφικού πακέτου μετοχών δύο εταιρειών

Πηγή: <https://drive.google.com/file/d/1WAZPO4jknB-egQHBWR9znDY1ZOGgzF6H/view>

Όσον αφορά προβλέψεις για το υπόλοιπο 2023, επισημαίνεται ότι πρόκειται για μία χρονιά που συνοδεύεται από πολλαπλές προκλήσεις, με συνέχιση των προϋπαρχουσών πληθωριστικών πιέσεων, με εξαίρεση αποκλιμάκωση μικρού επιπέδου κατά τη διάρκεια των μηνών Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου 2023, της τάξεως του +7% και +6,1% αντίστοιχα. Ωστόσο τα συνολικά επίπεδα πληθωρισμού στην κατηγορία των τροφίμων εξακολουθούν να είναι υψηλά, όπως συνέβη κατά τη διάρκεια του έτους 2022. Πιο συγκεκριμένα τα εν λόγω επίπεδα, τον Ιανουάριο του έτους 2023, κυμάνθηκαν στο +15,4%, ενώ τον Φεβρουάριο του 2023 κυμάνθηκαν στο +14,8%. Αυτό εντείνει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την άσκηση πίεσης εις βάρος των καταναλωτών, ωθώντας την αγορά των κατεψυγμένων λαχανικών σε αξιοσημείωτο περιορισμό του επιπέδου των πωλήσεων, σε όγκο, ο οποίος αντικατοπτρίζεται σε ένα ποσοστό της τάξεως του -5,8%. Ωστόσο, η εταιρεία



σκοπεύει την συνέχιση της υπάρχουσας δραστηριοποίησης της, καθώς επίσης και την περαιτέρω επέκταση της εξαγωγικής δραστηριότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αναδειχτεί η σπουδαιότητα της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μία επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς επίσης και να παρατεθούν τα επιμέρους στάδια και οι κατηγορίες από τις οποίες απαρτίζεται ένα πλήρες και λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο. Επίσης, στο πλαίσιο της εργασίας αυτής πραγματοποιήθηκε μελέτη περίπτωσης για την εταιρεία «ΜΠΑΡΜΠΙΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ».

Κατόπιν της θεωρητικής ανάλυσης που προηγήθηκε, αποδείχτηκε η ιδιαίζουσα σπουδαιότητα και σημαντικότητα της σύνταξης ενός ποιοτικού και πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου για το σύνολο των δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τα έτη λειτουργίας τους και ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησής τους. Αναλυτικότερα, η σύνταξη ενός πλήρους και λεπτομερούς επιχειρηματικού σχεδίου είναι χρήσιμη για μία επιχείρηση, λόγω του οδηγεί στη σαφή αποτύπωση του στόχου, των αρχών, αξιών και του οράματος αυτής, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρα στα ενδιαφερόμενα μέρη που πρόκειται να αναγνώσουν το επιχειρηματικό σχέδιο που συντάχτηκε.

Επιπροσθέτως, η σύνταξη ενός πλήρους και ποιοτικού επιχειρηματικού σχεδίου οδηγεί στον ακριβή προσδιορισμό των ευκαιριών που υπάρχουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της αντίστοιχης επιχείρησης, προκειμένου τα αρμόδια στελέχη να προβούν σε άμεση αξιοποίησή τους. Συν τοις άλλοις, οδηγεί στον εντοπισμό των υπαρχόντων, αλλά και ενδεχόμενων μελλοντικών κινδύνων που πιθανότατα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Η προσέλκυση βασικών ενδιαφερομένων μερών, αποτελεί ένα ακόμα όφελος που πηγάζει από την σύνταξη ενός πλήρους και ποιοτικού επιχειρηματικού σχεδίου. Ενδεχόμενη ενδιαφερόμενα μέρη που ενδεχομένως προσελκυστούν από το αντίστοιχο καταρτισμένο επιχειρηματικό σχέδιο μίας επιχείρησης, είναι πελάτες, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καθώς επίσης και επενδυτές. Μέσω ενός πλήρους και ποιοτικού επιχειρηματικού σχεδίου μία επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει πόλο έλξης χρηματοδοτικών και επενδυτικών κεφαλαίων, αλλά και να διευρύνει τον πελατειακό

της κύκλο. Αυτό σημαίνει ότι ένα ποιοτικό επιχειρηματικό σχέδιο δε συμβάλλει μόνο στην προσέλκυση χρηματοδοτικών κεφαλαίων για μία επιχείρηση, αλλά συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό και στο χτίσιμο μίας θετικής εικόνας και φήμης της.

Ειδικότερα, όσον αφορά την εταιρεία «ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ ΜΑΒΕΕ», μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου που επιχειρήσαμε να παρουσιάσουμε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, διαπιστώθηκε ότι πρόκειται για μία ηγετική επιχείρηση για τον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, η συμβολή του οποίου είναι ιδιαίτερα σημαντική στην ελληνική οικονομία. Η εν λόγω επιχείρηση είναι θυγατρική στον όμιλο Vivartia. Βασικές αρχές και αξίες της είναι η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό της Ελλάδας και του εξωτερικού, καθώς πρόκειται για μία εταιρεία με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα η οποία βαίνει αυξανόμενη. Επίσης, αρχή της εταιρείας αυτής είναι η παροχή, όχι μόνο ποιοτικών, αλλά και ασφαλών προϊόντων ελληνικής παραγωγής.

Πρόκειται για μία εταιρεία με αυξημένη γκάμα προϊόντων, η οποία εμπλουτίζεται διαρκώς, με το πέρας των ετών λειτουργίας της. Λόγω του ότι η εν λόγω εταιρεία διαθέτει αυξημένη εμπειρία δραστηριοποίησης στον ελληνικό αγροδιατροφικό κλάδο, την στιγμή κατά την οποία μέτρα πάνω από 50 χρόνια λειτουργίας, σκοπός της δεν είναι σε τόσο μεγάλο βαθμό η περαιτέρω επέκταση του πελατειακού της κοινού, την στιγμή κατά την οποία ήδη διαθέτει ηγετικό ρόλο στον συγκεκριμένο κλάδο, αλλά η διατήρηση της παρούσας θετικής εικόνας και του παρόντος μεριδίου που διαθέτει στην αγορά, καθώς επίσης και η περαιτέρω επέκτασή τους.

Τέλος, από το επιχειρηματικό σχέδιο που συντάχθηκε για την συγκεκριμένη εταιρεία διαπιστώθηκε ότι παρά τις αντιξοότητες των τελευταίων ετών, στο οικονομικό κλίμα τόσο της Ελλάδας όσο και διεθνώς, η συγκεκριμένη εταιρεία όχι μόνο κατάφερε να ορθοποδήσει, αλλά και να αναπτυχθεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό. Η εν γένει οικονομική και χρηματοοικονομική της εικόνα είναι θετική, παρά τις αντιξοότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της.

Εν κατακλείδι, σε κάθε περίπτωση, το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κινητήριο μοχλό, στα χέρια των ειδημόνων, επιχειρηματιών και διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων, ώστε να λαμβάνονται ενημερωμένες και στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες πρόκειται να επιφέρουν την μακροπρόθεσμη λειτουργική ευρυθμία και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Abrams, R. M., & Kleiner, E. (2003). *The successful business plan: secrets & strategies*. Palo Alto: The Planning Shop.
- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12-21.
- Baum, J. R. (2013). Goals and Entrepreneurship. In E.A. Locke & G.P. Latham (Eds.) *New developments in goal setting and task performance* (pp. 460-473). London: Routledge.
- Berry, T., & Berry, T. (2003). *Hurdle: the book on business planning: How to develop and implement a successful business plan*. NY: Palo Alto Software Inc.
- Bhushan, N., & Rai, K. (2004). Strategic decision-making. In N. Bhushan & K. Rai (Eds.) *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process* (pp. 3-10). London: Springer London.
- Bragã, V., Diaconescu, S., & Naftanaila, C. (2013). Business plan as a management tool. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1, 164-169.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of business Venturing*, 25(1), 24-40.
- Covello, J., & Hazelgren, B. (2006). *The complete book of business plans: simple steps to writing powerful business plans*. Illinois: Sourcebooks.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.

- Ekanem, I. (2017). *Writing a business plan: a practical guide*. NY: Taylor & Francis.
- Eurostat. (2023). Performance of the agricultural sector. Available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance\\_of\\_the\\_agricultural\\_sector](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector)
- Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). *The Ernst & Young business plan guide*. NY: John Wiley & Sons.
- Kaplan, S. N., Sensoy, B. A., & Strömberg, P. (2009). Should investors bet on the jockey or the horse? Evidence from the evolution of firms from early business plans to public companies. *The Journal of Finance*, 64(1), 75-115.
- Karim, A., Desi, N., & Ahmad, A. (2022). Regional Public Water Company Business Plan for Sustainable Economic in Makassar City, Indonesia. *SpecialisUgdymas*, 1(43), 10864-10876.
- McKeever, M. P. (2018). *How to write a business plan*. Berkeley: Nolo.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.
- Ruggieri, A., Silvestri, C., & Piccarozzi, M. (2014). Consumerism, Market Analysis and Impact on Business Plan Definition. In *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices* (pp. 425-457). IGI Global.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). NPD planning activities and innovation performance: the mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *Journal of product innovation management*, 24(4), 285-302.
- Stankov, B., Roganović, M., & Marjanski-Lazić, S. (2015). Investors' perspective and needs in the process of developing a business plan. *Školabiznisa*, (2), 80-96.

- Sutton, G. (2013). Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in. Scottsdale: RDA Press.
- Teo, T. S., & King, W. R. (1997). Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective. *Journal of management information systems*, 14(1), 185-214.
- Tohãnean, D., Buzatu, A. I., Baba, C. A., & Georgescu, B. (2020). Business model innovation through the use of digital technologies: Managing risks and creating sustainability. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 758-774.
- Wilhelm, M. (2019). Business plan for Proco-a project cooperation platform. Doctoral dissertation. NSBA: NOVA-School of Business and Economics.

### Διαδικτυακές Πηγές

- Γκέκας, Γ. (2017). Τα χαρακτηριστικά του αγροτικού τομέα σήμερα. Διαθέσιμο στο: <https://www.epixeiro.gr/article/2564>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2021). Οικονομικοί λογαριασμοί γεωργίας. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/f8429721-723e-f659-b10e-0d28aea2a7a5>
- ΕΥ. (2020). Πώς μπορεί ο Αγροδιατροφικός τομέας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αύριο, σήμερα; Διαθέσιμο στο: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el\\_gr/topics/agribusiness/agribusiness\\_survey\\_final.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/topics/agribusiness/agribusiness_survey_final.pdf)
- Καραντινίνης, Κ. (2020). Η Ελληνική Γεωργία Και Αγροδιατροφή Μετά Την Πανδημία. Διαθέσιμο στο: <https://www.dianeosis.org/2020/08/i-elliniki-georgia-kai-agrodiatropi-meta-tin-pandimia/>
- Μαύρος, Θ. (2022). Πώς μπορεί ο Αγροδιατροφικός τομέας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αύριο, σήμερα; Διαθέσιμο στο: [https://www.ey.com/el\\_gr/consumer-products-retail/pos-mporei-o-agrodiatropikos-tomeas-na-antimetopisei-tis-prokliseis-tou-aurio-simera](https://www.ey.com/el_gr/consumer-products-retail/pos-mporei-o-agrodiatropikos-tomeas-na-antimetopisei-tis-prokliseis-tou-aurio-simera)