



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΔΡΥΣΗ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΕΥΒΟΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΤΥΡΙΟΥ

Αλέξανδρος Ε. Στεφανουδάκης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)
Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ
Χρήστος Μπαλάσκα, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΔΡΥΣΗ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΕΥΒΟΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΤΥΡΙΟΥ



Αλέξανδρος Ε. Στεφανουδάκης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)
Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ
Χρήστος Μπαλάσκας, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013

Περίληψη

Για την Ελλάδα η αιγοπροβατοτροφία αποτελεί έναν από τους πιο παραδοσιακούς κλάδους της κτηνοτροφίας. Η παραγωγή του γάλακτος και των παραπροϊόντων του, όπως το τυρί και το γιαούρτι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ιστορία και τις παραδόσεις του τόπου μας. Η ποιότητα δε των ελληνικών προϊόντων είναι εξαιρετική και εκτιμάται διεθνώς, καθώς γίνονται εξαγωγές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο εξετάζει τη σύσταση (ίδρυση, εγκατάσταση και λειτουργία) αιγοτροφικής μονάδας στο νομό Εύβοιας. Η δραστηριότητα της μονάδας θα συνίσταται στην επεξεργασία της πρώτης ύλης που είναι το κατσικίσιο γάλα για τη δημιουργία ενός άρτιου και ποιοτικού τελικού προϊόντος, δηλαδή τυριού υψηλής διατροφικής αξίας το οποίο δύναται να εμπορευείται στο εξωτερικό. Στις δραστηριότητες εκμετάλλευσης της μονάδας μπορεί να περιληφθεί και η εμπορία αρνιού.

Το πρώτο κεφάλαιο συνοψίζει τα κύρια σημεία του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου. Στο 2^ο και το 3^ο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του κλάδου της μεταποίησης στην Ελλάδα καθώς και της βιομηχανίας τυριού. Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής αναφορά για τη σύσταση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο και στον εσωτερικό τρόπο στελέχωσής της. Το 5^ο κεφάλαιο υλοποιεί το στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Στο 6^ο κεφάλαιο διεξάγεται τμηματοποίηση της αγοράς με την υιοθέτηση όλων των απαραίτητων επιχειρηματικών πολιτικών. Το 7^ο κεφάλαιο ορίζει το χωροταξικό σχέδιο των κτιριακών εγκαταστάσεων και το κεφάλαιο 8 παρουσιάζει την αναλυτική δομή της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και τα εμπόδια και τα αναμενόμενα οφέλη. Τέλος στο 9^ο και 10^ο κεφάλαιο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο χρηματοοικονομικό πρόγραμμα που επικεντρώνεται στους τρόπους χρηματοδότησης και στη σύνταξη των απαραίτητων προϋπολογιστικών καταστάσεων καθώς και στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων.

Summary

For Greece goat and sheep breeding constitutes one of the most traditional sectors of livestock-farming. The production of milk and all of its byproducts like cheese and yogurt are unbreakably connected with the history and the tradition of this place. The quality of Greek products is outstanding and well-respected globally, thus exports are being conducted internationally.

The current business plan examines the introduction (establishment, settlement and operation) of a goat breeding business in Evia. The activities of the business will consist in elaborating the raw material which is goat milk, towards the creation of a qualitative final product which is high nutrition value cheese which can be traded abroad. We can include in the operation of the business lamb selling.

The first chapter summarizes the main components of the business plan. In the 2nd and 3rd chapter analysis is made concerning the food sector in Greece and the cheese industry. In the 4th chapter there is detailed reference about the formation of the business and more specifically in the institutional framework and the internal staffing of the firm. The 5th chapter implements the strategic planning of the business.

In the 6th chapter it is being conducted market segmentation with the adoption of all necessary business policies. The Chapter 7 designates the spatial planning of the buildings and the Chapter 8 presents the analytical structure of the production process as long as the obstacles and expected benefits. Finally in the 9th and 10th chapter special emphasis is given on the financial plan which concentrates on the ways of financing and on the preparation of the budgetary statements and on the audit of the financial statements.



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΔΡΥΣΗ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΕΥΒΟΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΤΥΡΙΟΥ

Αλέξανδρος Ε. Στεφανουδάκης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)

Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ

Χρήστος Μπαλάσκας, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΔΡΥΣΗ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΚΗΣ
ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΕΥΒΟΙΑΣ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΤΥΡΙΟΥ



Αλέξανδρος Ε. Στεφανουδάκης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Παναγιώτης Αρτίκης, Επίκ. Καθηγητής ΟΠΑ (επιβλέπων)
Ευθυμία Τσακαλίδου, Καθηγήτρια ΓΠΑ
Χρήστος Μπαλάσκας, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013

Περίληψη

Για την Ελλάδα η αιγοπροβατοτροφία αποτελεί έναν από τους πιο παραδοσιακούς κλάδους της κτηνοτροφίας. Η παραγωγή του γάλακτος και των παραπροϊόντων του, όπως το τυρί και το γιαούρτι είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ιστορία και τις παραδόσεις του τόπου μας. Η ποιότητα δε των ελληνικών προϊόντων είναι εξαιρετική και εκτιμάται διεθνώς, καθώς γίνονται εξαγωγές σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο εξετάζει τη σύσταση (ίδρυση, εγκατάσταση και λειτουργία) αιγοτροφικής μονάδας στο νομό Εύβοιας. Η δραστηριότητα της μονάδας θα συνίσταται στην επεξεργασία της πρώτης ύλης που είναι το κατσικίσιο γάλα για τη δημιουργία ενός άρτιου και ποιοτικού τελικού προϊόντος, δηλαδή τυριού υψηλής διατροφικής αξίας το οποίο δύναται να εμπορευείται στο εξωτερικό. Στις δραστηριότητες εκμετάλλευσης της μονάδας μπορεί να περιληφθεί και η εμπορία αρνιού.

Το πρώτο κεφάλαιο συνοψίζει τα κύρια σημεία του εν λόγω επιχειρηματικού σχεδίου. Στο 2^ο και το 3^ο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του κλάδου της μεταποίησης στην Ελλάδα καθώς και της βιομηχανίας τυριού. Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής αναφορά για τη σύσταση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο και στον εσωτερικό τρόπο στελέχωσής της. Το 5^ο κεφάλαιο υλοποιεί το στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Στο 6^ο κεφάλαιο διεξάγεται τμηματοποίηση της αγοράς με την υιοθέτηση όλων των απαραίτητων επιχειρηματικών πολιτικών. Το 7^ο κεφάλαιο ορίζει το χωροταξικό σχέδιο των κτιριακών εγκαταστάσεων και το κεφάλαιο 8 παρουσιάζει την αναλυτική δομή της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και τα εμπόδια και τα αναμενόμενα οφέλη. Τέλος στο 9^ο και 10^ο κεφάλαιο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο χρηματοοικονομικό πρόγραμμα που επικεντρώνεται στους τρόπους χρηματοδότησης και στη σύνταξη των απαραίτητων προϋπολογιστικών καταστάσεων καθώς και στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων.

Summary

For Greece goat and sheep breeding constitutes one of the most traditional sectors of livestock-farming. The production of milk and all of its byproducts like cheese and yogurt are unbreakably connected with the history and the tradition of this place. The quality of Greek products is outstanding and well-respected globally, thus exports are being conducted internationally.

The current business plan examines the introduction (establishment, settlement and operation) of a goat breeding business in Evia. The activities of the business will consist in elaborating the raw material which is goat milk, towards the creation of a qualitative final product which is high nutrition value cheese which can be traded abroad. We can include in the operation of the business lamb selling.

The first chapter summarizes the main components of the business plan. In the 2nd and 3rd chapter analysis is made concerning the food sector in Greece and the cheese industry. In the 4th chapter there is detailed reference about the formation of the business and more specifically in the institutional framework and the internal staffing of the firm. The 5th chapter implements the strategic planning of the business.

In the 6th chapter it is being conducted market segmentation with the adoption of all necessary business policies. The Chapter 7 designates the spatial planning of the buildings and the Chapter 8 presents the analytical structure of the production process as long as the obstacles and expected benefits. Finally in the 9th and 10th chapter special emphasis is given on the financial plan which concentrates on the ways of financing and on the preparation of the budgetary statements and on the audit of the financial statements.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Μέρος Α' – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

| | |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ | 8 |
| 1.1 Ορισμός | 8 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 12 |
| 2.1 Μεταποίηση | 12 |
| 2.1.1 Συμβολή στο ΑΕΠ | 12 |
| 2.1.2 Αριθμός επιχειρήσεων και διάρθρωση | 14 |
| 2.1.3 Κρίσιμοι Κλάδοι | 16 |
| 2.2 Κλάδος Τροφίμων | 16 |
| 2.2.1 Διάρθρωση | 17 |
| 2.2.2 Επενδύσεις | 17 |
| 2.2.3 Τιμές | 18 |
| 2.2.4 Απασχόληση | 18 |
| 2.2.5 Εξελίξεις και προοπτικές των υποκλάδων | 19 |
| 2.3 Επιδράσεις από την οικονομική κρίση | 20 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΥΡΙΩΝ | 24 |
| 3.1 Προϊόντα Τυριού | 24 |
| 3.1.1 Κατηγοριοποιήσεις | 24 |
| 3.1.2 Παραδοσιακά Ελληνικά Τυριά | 25 |
| 3.1.3 Ευρωπαϊκά Τυριά | 28 |
| 3.1.4 Τυριά Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης | 31 |
| 3.2 Ζήτηση – Προσφορά | 33 |
| 3.2.1 Ζήτηση γάλακτος | 33 |
| 3.2.2 Προσφορά γάλακτος | 36 |
| 3.3 Δομή και διάρθρωση | 38 |
| 3.4 Επιχειρήσεις κλάδου | 39 |
| 3.5 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος | 41 |
| 3.5.1 Περιγραφή του κλάδου | 41 |
| 3.5.2 Ανάλυση PEST | 44 |

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 3.5.3 | Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter..... | 46 |
| 3.5.4 | Ανάλυση SWOT..... | 49 |
| 3.6 | Μελλοντικές προοπτικές..... | 51 |

Μέρος Β' – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΓΙΑ ΥΠΟ ΣΥΣΤΑΣΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΑΣ

| | | |
|---|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..... | 55 | |
| 4.1 | Ιστορικά Στοιχεία | 55 |
| 4.1.1 | Συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος..... | 55 |
| 4.1.2 | Εμπειρία των επιχειρηματιών..... | 55 |
| 4.1.3 | Αποστολή και Όραμα της επιχείρησης..... | 56 |
| 4.1.4 | Θεσμικό πλαίσιο | 56 |
| 4.1.2 | Έναρξη της επιχείρησης..... | 59 |
| 4.1.5 | Προϊόντα – Υπηρεσίες | 62 |
| 4.2 | Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος..... | 62 |
| 4.2.1 | Ανθρώπινοι Πόροι - Οργανόγραμμα..... | 62 |
| 4.2.2 | Υπηρεσίες Επαγγελματιών..... | 63 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ..... | 64 | |
| 5.1 | Στρατηγικός Στόχος | 64 |
| 5.2 | Μέθοδος διείσδυσης στην αγορά | 64 |
| 5.3 | Στρατηγική ανταγωνισμού και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα | 65 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ..... | 66 | |
| 6.1 | Στόχοι του Μάρκετινγκ..... | 66 |
| 6.2 | Τμηματοποίηση της Αγοράς και Στόχευση | 66 |
| 6.3 | Τοποθέτηση | 68 |
| 6.4 | Υλοποίηση..... | 69 |
| 6.4.1 | Πολιτική Προϊόντος..... | 69 |
| 6.4.2 | Πολιτική Τιμολόγησης..... | 75 |
| 6.4.3 | Πολιτική Διανομής | 76 |
| 6.4.4 | Πολιτική Προώθησης - Προβολής | 76 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ..... | 78 | |
| 7.1 | Λόγοι επιλογής της τοποθεσίας | 78 |

| | | |
|--|---|------------|
| 7.2 | Στόχοι της χωροταξικής διάταξης..... | 78 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | | 80 |
| 8.1 | Πρώτες Ύλες..... | 80 |
| 8.2 | Μορφή εκμετάλλευσης και αριθμών αιγοπροβάτων | 80 |
| 8.3 | Παραγωγική διαδικασία..... | 80 |
| 8.4 | Εμπόδια | 84 |
| 8.5 | Αναμενόμενα οφέλη | 85 |
| 8.6 | Παραγωγικότητα ανθρώπινου δυναμικού..... | 86 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ | | 87 |
| 9.1 | Κόστος και Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης της Επένδυσης..... | 87 |
| 9.2 | Χρηματοδότηση Επένδυσης..... | 89 |
| 9.2.1 | Γενικά στοιχεία για τον Επενδυτικό Νόμο | 90 |
| 9.2.2 | ΣΕΝΑΡΙΟ 1: Ίδια Συμμετοχή - Τραπεζικός Δανεισμός | 93 |
| 9.2.3 | ΣΕΝΑΡΙΟ 2: Ίδια Συμμετοχή - Γενικό Καθεστώς Ν. 3908/2011 | 95 |
| 9.2.4 | ΣΕΝΑΡΙΟ 3: Ίδια Συμμετοχή - Τραπεζικός Δανεισμός - Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων Ν. 3908/2011 | 98 |
| 9.2.5 | ΣΕΝΑΡΙΟ 4: Ίδια Συμμετοχή - Γενικό Καθεστώς Ν. 3908/2011 - Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων Ν. 3908/2011 | 102 |
| 9.2.6 | Σύνοψη | 104 |
| 9.3 | Προϋπολογισμός πωλήσεων 2014 | 105 |
| 9.4 | Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2014-2018 | 106 |
| 9.5 | Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί 2014-2018..... | 108 |
| 9.6 | Αριθμοδείκτες 2014-2018..... | 109 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | | 111 |
| 10.1 | Έλεγχος Οικονομικών Αποτελεσμάτων..... | 111 |
| 10.2 | Πλάνο Διαφυγής..... | 111 |
| 10.3 | Γενικά Συμπεράσματα..... | 111 |
| 10.4 | Συμπεράσματα και Προτάσεις για την Επιχείρηση | 113 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | | 116 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Μέρος Α' – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

| | |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 12 |
| Πίνακας 1 – Μερίδιο μεταποιητικής παραγωγής στην Ελλάδα και σε επιλεγμένες χώρες της ΕΕ..... | 12 |
| Πίνακας 2 – Εξέλιξη της διαρθρώσεως του ΑΕΠ κατά τομέα..... | 13 |
| Πίνακας 3 – Κερδοφόρες και ζημιογόνες επιχειρήσεις..... | 14 |
| Πίνακας 5 – Εξέλιξη του Δείκτη Παραγωγής της Μεταποιητικής Βιομηχανίας (ΔΠΜΒ)..... | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΥΡΙΩΝ | 24 |
| Πίνακας 3.1 – Κατηγοριοποίηση ελληνικών τυριών με βάση την επεξεργασία που έχουν υποστεί..... | 25 |
| Πίνακας 3.2 – Τα 20 Ελληνικά τυριά ΠΟΠ..... | 32 |
| Πίνακας 3.3 – Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων (2011)..... | 35 |
| Διάγραμμα 3.4 – Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (1993-2011)..... | 35 |
| Διάγραμμα 3.5 – Εισαγωγική διείσδυση και εξαγωγική επίδοση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων (2006-2011)..... | 36 |
| Πίνακας 3.6 – Γεωγραφική κατανομή γαλακτοκομείων και τυροκομείων..... | 38 |
| Πίνακας 3.7 – Κατανομή των επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών στην Ελλάδα με βάση την ετήσια παραγωγή τους (2006, 2009)..... | 39 |
| Μέρος Β' – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΓΙΑ ΥΠΟ ΣΥΣΤΑΣΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΑΣ | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 55 |
| Πίνακας 4.1 – Τμήματα και Ανθρώπινο Δυναμικό Επιχείρησης..... | 62 |
| Διάγραμμα 4.2 – Οργανόγραμμα..... | 63 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ | 64 |
| Διάγραμμα 5.1 – Παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος..... | 65 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | 66 |
| Διάγραμμα 6.1 – Γεωγραφική Κατανομή Καταναλωτών..... | 67 |

| | |
|---|-----------|
| Διάγραμμα 6.2 – Δημογραφική Κατανομή Καταναλωτών..... | 68 |
| Πίνακας 6.3 – Αντιληπτικός Χάρτης Καταναλωτών..... | 68 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ..... | 78 |
| Διάγραμμα 7.1 – Χωροταξική Διάταξη Εγκαταστάσεων..... | 79 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ | 80 |
| Διάγραμμα 8.1 – Σύνοψη διεργασιών κατά την παραγωγική διαδικασία..... | 82 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ..... | 87 |
| Πίνακας 9.1 – Επενδυτικό κόστος εκμετάλλευσης..... | 87 |
| Διάγραμμα 9.2 – Διάρθρωση Επενδυτικού Σχεδίου | 88 |
| Πίνακας 9.3 – Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης..... | 89 |
| Πίνακας 9.4 – Χρηματοδοτικό Σενάριο 1..... | 93 |
| Πίνακας 9.5 – Τοκοχρεωλυτική Δόση Δανείου | 93 |
| Πίνακας 9.6 – Τοκοχρεωλυτικό Μίσθωμα Leasing..... | 94 |
| Πίνακας 9.7 – Προϋποθέσεις για ένταξη στο «Γενικό Καθεστώς» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011..... | 95 |
| Πίνακας 9.8 – Επιλέξιμες Δαπάνες στο «Γενικό Καθεστώς» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011..... | 96 |
| Πίνακας 9.9 – Χρηματοδοτικό Σενάριο 2..... | 97 |
| Πίνακας 9.10 – Προϋποθέσεις για ένταξη στο «Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011 | 98 |
| Πίνακας 9.11 – Επιλέξιμες Δαπάνες και Ποσοστά Ενίσχυσης του «Ειδικού Καθεστώτος της Επιχειρηματικότητας των Νέων» | 99 |
| Πίνακας 9.12 – Εκταμιεύσεις Ενισχύσεων 3ου Σεναρίου | 100 |
| Πίνακας 9.13 – Χρηματοδοτικό Σενάριο 3..... | 101 |
| Πίνακας 9.14 – Εκταμιεύσεις Ενισχύσεων 4ου Σεναρίου | 102 |
| Πίνακας 9.15 – Χρηματοδοτικό Σενάριο 4..... | 103 |
| Πίνακας 9.16 – Σύνοψη Χρηματοδοτικών Σεναρίων..... | 104 |
| Πίνακας 9.17 – Προϋπολογισμός Πωλήσεων 2014..... | 105 |
| Πίνακας 9.18 – Προϋπολογιστικός Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης..... | 106 |
| Πίνακας 9.19 – Προϋπολογιστικός Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων..... | 107 |
| Πίνακας 9.20 – Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί Χρήσης | 108 |
| Πίνακας 9.21 – Αριθμοδείκτες..... | 109 |

Μέρος Α' – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

1.1 Ορισμός

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη το επιχειρηματικό σχέδιο (ή πλάνο) είναι «ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με εμπειριστατωμένο τρόπο πως μία ομάδα ατόμων θα καλύψει ένα υφιστάμενο κενό σε μία μεγάλη ή με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, αγορά μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες σε τέτοια μορφή ώστε να προσφέρει εύκολη και επικερδή έξοδο (αποεπένδυση) στους επενδυτές / χρηματοδότες»¹.

Από τον ορισμό αυτόν μπορούν να εξαχθούν οι βασικές αρχές σύνταξης του επιχειρηματικού πλάνου:

- Καινοτομία

Το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να περιγράφει κάποια μορφή καινοτομίας. Η καινοτομία έχει δύο διαστάσεις: καινοτομία όσον αφορά το προϊόν ή/ και καινοτομία όσον αφορά την διαδικασία παραγωγής και διάθεσής του. Έτσι, η καινοτομία δεν είναι απαραίτητο να είναι πάντα τεχνολογική. Μπορεί να είναι μία καινοτομία στην εσωτερική οργάνωση (π.χ., τρόπο παραγωγής), στις σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, κλπ. Επίσης, μπορεί να είναι είτε μία «εξέλιξη» (έστω και με μικρές διαφορές) ενός υφιστάμενου συστήματος είτε μία «εισαγωγή» ή «προσαρμογή» υφιστάμενων σε άλλες χώρες πρακτικών στην ελληνική πραγματικότητα. Ωστόσο, θεωρείται απαραίτητο το επιχειρηματικό πλάνο να εισάγει κάτι καινούργιο, κάτι διαφορετικό, κάτι το οποίο θα διαφοροποιεί την νέα επιχείρηση από τις ήδη λειτουργούσες αντίστοιχες της ελληνικής αγοράς (Johnson et al., 2008).

- Ομάδα διοίκησης

Ίσως το σημαντικότερο μέρος του επιχειρηματικού πλάνου. Όσο θετικά και αν είναι τα υπόλοιπα στοιχεία του σχεδίου οι επενδυτές/ χρηματοδότες θα δώσουν τα λεφτά τους μόνο στα άτομα που θα τους πείσουν ότι είναι ικανά να τους τα επιστρέψουν με κέρδος. Σε αυτό λοιπόν το επίπεδο είναι κρίσιμο όχι απλώς να υπάρχει στο επιχειρηματικό πλάνο η καλύτερη δυνατή περιγραφή των προσόντων των ατόμων που θα διοικήσουν την επιχείρηση αλλά, και σε προσωπικό -

¹ Παπαδάκης, Β., “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Τόμος Α’ θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2007

επαγγελματικό επίπεδο, οι νέοι επιχειρηματίες να κάνουν την καλύτερη εντύπωση στους χρηματοδότες ή τους συνεργάτες κατά την διάρκεια των επαφών που θα έχουν μαζί τους (παρουσιάσεις, διαπραγματεύσεις, κλπ.) και να τους πείσουν ότι είναι ικανοί να πετύχουν.

- Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες:

Το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να πείθει για τον λόγο για τον οποίο οι πελάτες θα «σπεύσουν» να καταναλώσουν το προϊόν / υπηρεσία. Με άλλα λόγια, πρέπει να απαντάει στο τι έχουν να κερδίσουν οι πελάτες από αυτό σε σχέση με τα αντίστοιχα υφιστάμενα στην αγορά. Τις περισσότερες φορές η προστιθέμενη αξία για τους πελάτες (ή αλλιώς το συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση) παίρνει την μορφή είτε χαμηλότερου κόστους είτε καλύτερης ποιότητας. Είναι κρίσιμο να τονίσουμε ότι η περιγραφή του προϊόντος/ υπηρεσίας πρέπει πάντα να εστιάζει στα οφέλη για τους καταναλωτές και όχι στα τεχνικά χαρακτηριστικά του.

- Κενό στην αγορά

Το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να περιγράφει μία αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων – προσδοκιών των πελατών και των προσφερόμενων λύσεων (προϊόντων ή υπηρεσιών). Πρέπει να πείθει η νέα επιχείρηση ότι είναι η πλέον ικανή να «γεμίσει» αυτό το κενό. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι απαντήσεις του τύπου «δεν υπάρχουν ανταγωνιστές» δεν πρόκειται ποτέ να γίνουν αποδεκτές από κάποιον σοβαρό επενδυτή (με το απλό σκεπτικό ότι «αφού δεν υπάρχουν ανταγωνιστές δεν υπάρχει και αγορά και επομένως δεν υπάρχει ζήτηση για το προϊόν»).

- Αγορά μεγάλη ή με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης

Οι επενδυτές θέλουν γενικά να επενδύουν σε αγορές οι οποίες είναι είτε μεγάλες είτε (στην ιδανική περίπτωση) με μεγάλα περιθώρια γρήγορης ανάπτυξης. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να πείσει ότι είναι ικανή να καλύψει ένα μεγάλο μέρος αυτής της αγοράς (ιδανικά οι επενδυτές θα ήθελαν να επενδύσουν μόνο σε επιχειρήσεις οι οποίες θα καταλάβουν την πρώτη ή δεύτερη θέση με βάση το μέγεθος στον αντίστοιχο κλάδο) (Kotler και Keller, 2006).

- Τρόπος «εξόδου» επενδυτών

Κρίσιμο στοιχείο για την απόφαση των επενδυτών να επενδύσουν ή όχι σε μία νέα επιχείρηση είναι να πεισθούν όχι μόνο για το δυνητικό κέρδος που μπορεί να

τους αποφέρει η επένδυση τους αλλά και για το ότι θα μπορέσουν σχετικά εύκολα (και με ασφάλεια) να εισπράξουν αυτό το κέρδος (να μετατρέψουν, δηλαδή, τα κέρδη τους σε ρευστό). Έτσι, για τους επενδυτές που συμμετέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης είναι κρίσιμο να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσουν μελλοντικά να ρευστοποιήσουν την συμμετοχή τους (π.χ., πώληση σε ιδιώτη, σε επιχείρηση ή επενδυτική εταιρεία, είσοδος στο χρηματιστήριο, κλπ.), ενώ για αυτούς που έχουν δανειοδοτήσει την επιχείρηση να σιγουρευτούν ότι η επιχείρηση θα έχει την απαραίτητη ρευστότητα για να εξυπηρετεί τις δανειακές της υποχρεώσεις. Η ρευστότητα λοιπόν παίζει εξαιρετικά κρίσιμο ρόλο όχι μόνο στον σχεδιασμό αλλά και στην πραγματική ζωή της επιχείρησης.

- Ειλικρίνεια – ρεαλισμός

Είναι πολύ σημαντικό ο σχεδιασμός που περιγράφεται στο επιχειρηματικό πλάνο να διαπνέεται από ειλικρίνεια και ρεαλισμό. Συνήθως, οι άνθρωποι που θα διαβάσουν και θα πάρουν την τελική απόφαση για χρηματοδότηση ή όχι του σχεδίου (και, γενικότερα για συνεργασία με την νέα επιχείρηση) είναι εξαιρετικά έμπειροι και εξειδικευμένοι και, πολύ απλά, δεν μπορείς να τους «κοροϊδέψεις». Συνήθως με μία και μόνο ματιά θα βρουν το (εσκεμμένο ή όχι δεν έχει πολύ μεγάλη σημασία) «λάθος» και είναι προφανές ότι σε αυτή την περίπτωση το επιχειρηματικό πλάνο θα χάσει σε αξιοπιστία και επομένως και σε πιθανότητες χρηματοδότησης. Έτσι, είναι απαραίτητο το επιχειρηματικό πλάνο να βασίζεται σε υπάρχοντα στοιχεία είτε από δημόσιες πηγές (π.χ., δημοσιεύματα, «κλαδικές» αναλύσεις, βάσεις δεδομένων, αναλύσεις της κεντρικής τράπεζας ή της στατιστικής υπηρεσίας, κλπ.) είτε από έρευνα αγοράς που έκανε ο ίδιος ο επιχειρηματίας για το συγκεκριμένο πλάνο (π.χ., στη βάση ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου βασισμένο στα χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας ή προϊόντος το οποίο θα εξετάζει θέματα όπως ηλικιακά, εισοδηματικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά καταναλωτών, συχνότητα κατανάλωσης, επιθυμητή τιμή, μέγεθος, συσκευασία προϊόντος, κλπ.)

- Εσωτερική συνοχή

Το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να προσεγγίζει την επιχείρηση ως σύνολο και να έχει εσωτερική συνέχεια και συνοχή. Τα διάφορα μέρη του πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους (με χρήση παραπομπών, π.χ., για μεγαλύτερη ανάλυση παρακαλούμε δείτε τη σελίδα XX) και τα προβλεπόμενα στο ένα μέρος να συμφωνούν με τα αναφερόμενα σε άλλο. Επίσης η μελλοντική επιχείρηση πρέπει να προσεγγίζεται

στην ολότητά της και όχι αποσπασματικά ανά μέρη / λειτουργικά τμήματα. Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να είναι σωστό στις λεπτομέρειες αλλά, την ίδια στιγμή, να μην χάνει και την «συνολική εικόνα» τόσο για την επιχείρηση (όραμα και αποστολή, στρατηγικές επιλογές, κλπ.) όσο και για την αγορά και το γενικότερο περιβάλλον (τάσεις, πολιτική κατάσταση, τεχνολογικές εξελίξεις, κλπ.).

- Μετρήσιμοι στόχοι

Στο επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να περιλαμβάνονται σαφείς, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι με ορισμένο χρονικό ορίζοντα επίτευξής τους. Είναι καλό τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τους χρηματοδότες, επενδυτές, συνεργάτες, κλπ., να υπάρχουν αυτοί οι συγκεκριμένοι στόχοι ώστε να ξέρουν όλοι που οδεύουν, πως θα φτάσουν εκεί (τα συγκεκριμένα βήματα), αλλά και να μπορούν να ελέγξουν γιατί πέτυχαν ή δεν πέτυχαν τους στόχους.

- Επαγγελματική παρουσίαση

Είναι βασικό το επιχειρηματικό πλάνο να φαίνεται απολύτως επαγγελματικό και να μην έχει κάποιο λάθος ή έλλειψη στην παρουσίασή του (π.χ., εξώφυλλο, αρίθμηση σελίδων, στοιχεία επικοινωνίας, οργάνωση κεφαλαίων, ορθογραφία, σύνταξη, εκτύπωση, κλπ.).

- Εξειδικευμένες γνώσεις

Η σύνταξη του επιχειρηματικού πλάνου πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση από το άτομο ή την ομάδα που έχει την ιδέα και που θα αναλάβει να εφαρμόσει στην πράξη ότι σχεδιάστηκε. Ωστόσο, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες η ομάδα διοίκησης δεν είναι δυνατόν να διαθέτει και πρέπει να τις πάρει από ειδικούς επαγγελματίες όπως, π.χ., σύμβουλοι μανάτζμεντ, φοροτεχνικοί, νομικοί, μηχανικοί, κλπ. Είναι πολύ σημαντικό το επιχειρηματικό πλάνο να αποπνέει την υψηλότερη δυνατή αίσθηση «επαγγελματικότητας», κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μόνο με την χρησιμοποίηση των υπηρεσιών των ειδικών. Επίσης πολύ σημαντικό αναφέρουν οι Κέφης και Παπαζαχαρίου² είναι να δείχνουν οι νέοι επιχειρηματίες ότι έχουν επίγνωση των ατελειών τους και ότι είναι ανοικτοί σε συνεργασίες προκειμένου να τις ξεπεράσουν.

² Κέφης, Β. και Παπαζαχαρίου, Π., “Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2009

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Μεταποίηση

Μεταποίηση ή βιομηχανοποίηση - όπως συναντάται ως εναλλακτική έννοια στη βιβλιογραφία - ενός πρωτογενούς προϊόντος είναι η επεξεργασία και ο μετασχηματισμός του σε άλλες μορφές προϊόντων, που ικανοποιούν νέες ανάγκες των ανθρώπων³. Στην παρούσα ενότητα εξετάζουμε καίρια σημεία στην πορεία της ελληνικής μεταποιητικής παραγωγής.

2.1.1 Συμβολή στο ΑΕΠ

Η μεταποίηση παράγει το 11,1% του ελληνικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) σε τιμές συντελεστών παραγωγής και συμβάλλει κατά 11% περίπου στη συνολική απασχόληση της χώρας (Πίνακας 1). Όμως η συμμετοχή της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας στο ΑΕΠ κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με τις χώρες της ΕΕ-25, καθώς το αντίστοιχο ποσοστό είναι 18,9% στην Ιταλία, 16,3% στην Ισπανία, 19,4% στην Τουρκία και 25,4% στην Ουγγαρία⁴.

Πίνακας 1: Μεριδίο μεταποιητικής παραγωγής στο ΑΕΠ στην Ελλάδα και σε επιλεγμένες χώρες της ΕΕ-25

| | 1960 | 1980 | 1992 | 2000 | 2001 | 2003 | 2004 | 2005 | 2007 | 2008 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Ελλάδα | 7,5 | 15,2 | 15,0 | 11,1 | 10,9 | 9,9 | 10,0 | 11,1 | 11,3 | 11,1 |
| Ιταλία | 31,0 | 27,0 | 21,9 | 21,0 | 20,5 | 19,7 | 19,5 | 19,3 | 19,6 | 18,9 |
| Ισπανία | 30,0 | 23,0 | 18,6 | 18,6 | 18,5 | 17,7 | 17,2 | 16,9 | 16,3 | 16,3 |
| Πορτογαλία | 29,0 | 36,0 | 20,3 | 17,1 | 16,9 | 16,7 | 16,4 | 16,1 | 16,0 | 16,0 |
| Τουρκία | ... | ... | 20,9 | 19,2 | 18,6 | 18,8 | 19,2 | 19,1 | 19,4 | 19,4 |
| Ουγγαρία | ... | ... | 22,2 | 23,5 | 23,2 | 23,9 | 23,6 | 23,9 | 25,8 | 25,4 |
| Πολωνία | ... | ... | 28,1 | 18,5 | 18,1 | 19,3 | 20,7 | 20,8 | 23,5 | 23,3 |

Πηγή: Eurostat

³ Κιτσοπανίδης Γ. και Καμενίδης Χ., (2003), Αγροτική Οικονομική, Γ' έκδοση, Εκδόσεις Ζήτη, Αθήνα.

⁴ Καθημερινή, (2009), "Η Ελληνική Μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης", κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc

Στις περισσότερες χώρες παρατηρείται μία σταδιακή υποχώρηση του μεριδίου της μεταποιητικής παραγωγής στο ΑΕΠ μετά το 1992. Αντίθετα, στην Ελλάδα σημειώθηκε ανατροπή αυτής της τάσεως τα τελευταία έτη, με το μερίδιο της μεταποιητικής βιομηχανίας να αυξάνει από 9,9% το 2003, στο 11,1% το 2008, κυρίως λόγω της μεγάλης πτώσεως του μεριδίου του πρωτογενούς τομέα (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Εξέλιξη της διαρθρώσεως του ΑΕΠ κατά τομέα (%)

| Τομέας | 1960 | 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2003 | 2004 | 2005 | 2007 | 2008 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Πρωτογενής | 18,4 | 16,1 | 15,5 | 10,9 | 6,6 | 5,2 | 5,1 | 5,1 | 3,4 | 3,5 |
| Δευτερογενής | 24,7 | 30,7 | 30,4 | 27,3 | 21,0 | 19,9 | 19,8 | 21,2 | 21,6 | 20,4 |
| Μεταποίηση | 7,5 | 11,6 | 15,2 | 15,6 | 11,1 | 9,9 | 10,0 | 11,1 | 11,3 | 11,1 |
| Τριτογενής | 59,6 | 55,8 | 56,8 | 64,4 | 72,5 | 74,9 | 75,1 | 73,7 | 74,9 | 76,1 |

Πηγή: ΕΣΥΕ, Εθνικοί λογαριασμοί

Η εικοσαετία 1960-1980 χαρακτηρίστηκε από την άνοδο του μεριδίου της μεταποιητικής βιομηχανίας στο ΑΕΠ, υπό την επίδραση των πολιτικών προστασίας και υποστηρίξεώς της. Το ποσοστό των υπηρεσιών παρουσίασε σχετική σταθερότητα ενώ, πτώση παρουσίασε η συμμετοχή της πρωτογενούς παραγωγής, όπως αναμενόταν. Η δεκαετία του 1980 χαρακτηρίστηκε από τη στασιμότητα του ποσοστού της προστιθέμενης αξίας της μεταποιητικής βιομηχανίας στο ΑΕΠ, ενώ η περαιτέρω μεγάλη πτώση του ποσοστού του πρωτογενούς τομέα αντισταθμίστηκε από την άνοδο του τριτογενούς τομέα από 56,8% το 1980 σε 64,4% το 1990. Η δεκαετία του 1990 διακρίνεται από την πλήρη κατάργηση της προστασίας και των επιδοτήσεων αλλά και της προνομιακής προσβάσεως των επιχειρήσεων της μεταποιήσεως στο τραπεζικό σύστημα, με αποτέλεσμα τη σημαντική πτώση του ποσοστού της μεταποιητικής βιομηχανίας στο ΑΕΠ, από 15,6% το 1990 στο 11,1% το 2000 και στο 9,9% το 2003. Στη συνέχεια, σημειώθηκε η προαναφερθείσα σταδιακή αύξηση του μεριδίου της μεταποιήσεως. Ταυτοχρόνως, το ποσοστό του πρωτογενούς τομέα έπεσε στο 3,5% το 2007, ενώ εκείνο του τριτογενούς τομέα ανήλθε στο 76,1%⁵.

⁵ Καθημερινή, (2009), “Η Ελληνική Μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποιήσεως”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc

2.1.2 Αριθμός επιχειρήσεων και διάρθρωση

Το σύνολο των μεταποιητικών επιχειρήσεων Ανώνυμων Εταιριών (Α.Ε.) και Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και είναι καταχωρημένες στο Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β.) ανερχόταν το 2006 σε 6.228 επιχειρήσεις (Πίνακας 3). Το συνολικό ενεργητικό αυτών των επιχειρήσεων ανερχόταν σε € 62,3 δισ. (29,2% του ΑΕΠ) το 2006, έναντι € 60,3 δισ. το 2005 (αύξηση κατά 3,3%). Σε εννέα κλάδους της μεταποιητικής βιομηχανίας ο αριθμός των επιχειρήσεων μειώθηκε το 2006 έναντι του 2005⁶.

Πίνακας 3: Κερδοφόρες και ζημιογόνες επιχειρήσεις

| | Σύνολο Επιχειρήσεων | Απασχολούμενοι | Κέρδη (εκατ. Ευρώ) |
|-------------------------|---------------------|----------------|--------------------|
| Κερδοφόρες Επιχειρήσεις | 4.515 | 210.000 | 3.280 |
| Ζημιογόνες Επιχειρήσεις | 1.713 | 57.900 | -917 |
| Σύνολο | 6.228 | 267.900 | 2.363 |

Πηγή: «Η Ελληνική Επιχείρηση το 2007», ΣΕΒ

Η εξέλιξη του Δείκτη Παραγωγής της Μεταποιητικής Βιομηχανίας (ΔΠΜΒ) στην Ελλάδα, σε τιμές συντελεστών παραγωγής και σε σταθερές τιμές, στην περίοδο 1997-2008, τόσο για το σύνολο της μεταποιητικής βιομηχανίας όσο και για τους επιμέρους κλάδους κατά διψήφιο κωδικό, παρουσιάζεται στον Πίνακα 5. Όσον αφορά το σύνολο του κλάδου της μεταποίησης, ο σχετικός δείκτης παραγωγής σε πραγματικές τιμές σημείωσε μέση ετήσια αύξηση 2,8% στην πενταετία 1995-2000, αλλά μέση ετήσια πτώση κατά -0,5% στην οκταετία 2000-2008⁷.

Η εξέλιξη αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην **πτώση της παραγωγής των παραδοσιακών κλάδων της ελληνικής οικονομίας και, γενικότερα, όλων των κλάδων που είναι εντάσεως εργασίας**. Η δε πτώση αυτών των κλάδων οφείλεται κυρίως στην εφαρμογή, ακόμη και μετά την ένταξη της χώρας στη Ζώνη του Ευρώ, μίας εισοδηματικής πολιτικής στην εγχώρια οικονομία που προσιδιάζει ιδιαιτέρως

⁶ Καθημερινή, (2009), «Η Ελληνική Μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης», κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc

⁷ Καθημερινή, (2009), «Η Ελληνική Μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης», κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc

στο καθεστώς της υποτιμώμενης Δραχμής και καθόλου σε εκείνο του ισχυρού Ευρώ. Επιπλέον, η ανταγωνιστική θέση των ανωτέρω κλάδων επιδεινώθηκε περαιτέρω με την είσοδο της Κίνας στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου που ενίσχυσε σημαντικά τον ανταγωνισμό στην παγκόσμια αγορά.

Πίνακας 5: Εξέλιξη του Δείκτη Παραγωγής της Μεταποιητικής Βιομηχανίας (ΔΠΜΒ)

| | Συντελεστές Σταθμίσεως | | Μέση ετήσια % αύξηση | | | | |
|------------------------------------|------------------------|------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2000 | 2005 | 2000/ 1995 | 2004/ 2000 | 2008/ 2004 | 2008/ 2000 | 2008/ 2007 |
| Σύνολο Μεταποιήσεως | 100 | 100 | 2,8% | -0,5% | -0,3% | -0,5% | -4,2% |
| Τρόφιμα-Ποτά | 20,0 | 24,2 | 3,1% | 1,2% | 0,7% | 1,3% | 1,1% |
| Παράγωγα πετρελαίου και άνθρακα | 11,2 | 11,3 | 6,2% | -0,3% | 0,9% | 0,7% | -4,6% |
| Μη μεταλλικά ορυκτά | 8,5 | 10,3 | 2,4% | 1,5% | -1,3% | -0,6% | -7,3% |
| Βασικά μέταλλα | 8,0 | 8,0 | 4,7% | 3,4% | -0,5% | 1,2% | -7,5% |
| Χημικά και φαρμακευτικά προϊόντα | 7,7 | 7,8 | 5,1% | 4,3% | -0,1% | 2,1% | -2,6% |
| Μηχανήματα και είδη εξοπλισμού | 3,2 | 4,9 | 3,2% | -3,5% | 2,0% | 0,2% | -0,8% |
| Μεταλλικά προϊόντα | 4,3 | 5,1 | 5,5% | 1,8% | -1,4% | -0,5% | -10,5% |
| Προϊόντα από ελαστ. και πλαστ. ύλη | 3,6 | 4,2 | 5,9% | -1,0% | 0,4% | -0,1% | -1,2% |
| Είδη ενδυμασίας | 4,3 | 3,4 | -3,6% | -4,6% | -3,9% | -6,1% | -10,8% |
| Κλωστοϋφαντουργικές ύλες | 5,6 | 3,1 | 0,0% | -6,0% | -7,8% | -10,6% | -28,8% |
| Ηλεκτρικές μηχανές, συσκευές | 2,3 | 3,0 | 4,0% | 0,3% | 2,1% | 2,2% | 1,8% |
| Χαρτί και προϊόντα του | 2,4 | 2,3 | 0,6% | -2,8% | 0,4% | -1,0% | -2,3% |
| Επιπλα-Λοιπές βιομηχανίες | 2,3 | 2,0 | 7,9% | -11,7% | 1,6% | -4,6% | -9,0% |
| Καπνός | 1,2 | 1,9 | -3,4% | 3,9% | -1,3% | 0,6% | 0,6% |
| Εκτυπώσεις-Εκδόσεις | 4,2 | 1,9 | 1,0% | 1,7% | 2,1% | 3,0% | -0,3% |
| Λοιπός εξοπλισμός μεταφορών | 4,3 | 1,6 | -6,3% | -2,9% | 0,5% | -1,0% | 0,5% |
| Μηχανές γραφείου και Η/Υ | 0,0 | 1,2 | 2,2% | -22,2% | -9,5% | -20,2% | -21,5% |
| Ξύλο και φελλός | 1,1 | 1,2 | -1,2% | -4,2% | -2,2% | -4,3% | -7,4% |
| Μεταφορικά μέσα | 1,0 | 0,8 | 15,3% | -7,6% | -3,3% | -7,0% | -3,1% |
| Δέρματα-Είδη υποδήσεως | 0,9 | 0,6 | -7,2% | -7,4% | -2,4% | -6,1% | -3,5% |
| Συσκ. ραδιοφ. TV, επικοινωνιών | 3,7 | 0,0 | 17,4% | -15,9% | -15,8% | -22,7% | -27,8% |
| Ανακύκλωση | 0,0 | 0,0 | -4,7% | 6,5% | 0,8% | 4,1% | 5,1% |
| Ιατρικά όργανα και όργ. ακριβείας | 0,0 | 0,0 | 1,1% | 2,2% | 4,4% | 5,6% | -16,6% |

Σημ.: Ο ΔΠΜΒ δείχνει την εξέλιξη της προστιθέμενης αξίας του κλάδου της μεταποιήσεως σε τιμές κόστους παραγωγής σε σταθερές τιμές. Πηγή: ΕΣΥΕ

2.1.3 Κρίσιμοι Κλάδοι

Οι πιο σημαντικοί και δυναμικοί κλάδοι της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας, σύμφωνα με τις σταθμίσεις του 2005 είναι: η παραγωγή τροφίμων και ποτών (στάθμιση στο ΔΠΜΒ: 24,2% με βάση τις σταθμίσεις του 2005), η παραγωγή παραγώγων πετρελαίου και άνθρακα (11,3%), προϊόντων από μη μεταλλικά ορυκτά (10,3%), βασικών μετάλλων (8,0%), χημικών και φαρμακευτικών προϊόντων (7,8%), μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού (4,9%), η κατασκευή μεταλλικών προϊόντων (5,1%), η κατασκευή προϊόντων από ελαστική και πλαστική ύλη (4,2%), η παραγωγή ηλεκτρικών μηχανών και συσκευών (3%), η παραγωγή χαρτιού και προϊόντων (2,3%). Στη συνέχεια αναλύεται η εξέλιξη που είχε ο κλάδος των τροφίμων και ποτών⁸:

Τρόφιμα (στάθμιση 2005: 18,23%) και Ποτά (5,96%). Η παραγωγή του κλάδου παραμένει θετική (1995-2000: 3,1% ετησίως, 2000-2004: 1,2% ετησίως, 2004-2008: 0,7% ετησίως, 2008: 1,1%). Ωστόσο, η παγκόσμια οικονομική κρίση συνέβαλε στην πτώση της παραγωγής στο πρώτο τετράμηνο 2009, κατά -5,6% σε ετήσια βάση στα τρόφιμα και κατά -4,8% σε ετήσια βάση στα ποτά. Στον κλάδο λειτουργούσαν το 2006 1.534 επιχειρήσεις ΑΕ και ΕΠΕ, με συνολικό ενεργητικό € 16,2 δισ. Γενικότερα, η αναπτυξιακή πορεία αυτού του σημαντικότερου κλάδου της ελληνικής μεταποιητικής βιομηχανίας επηρεάζεται αρνητικά από την επιδεινούμενη ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας (ανατίμηση της ΠΣΣΙ με βάση το κόστος εργασίας κατά 25,7% στην περίοδο 2001-2008), καθώς και από την πτωτική πορεία της εγχώριας αγροτικής παραγωγής.

2.2 Κλάδος Τροφίμων

Η ανάλυση του κλάδου τροφίμων έλαβε χώρα με βάση δυο κλαδικές μελέτες που έχουν δημοσιευτεί στην εφημερίδα Καθημερινή (2006 και 2009).

⁸ Καθημερινή, (2009), “Η Ελληνική Μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc

2.2.1 Διάρθρωση

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων-ποτών κατέχει κυρίαρχη θέση στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας. Αποτελεί τον κλάδο με την υψηλότερη συμβολή σε όλα τα βασικά μεγέθη, όπως πωλήσεις, προστιθέμενη αξία παραγωγής, αριθμό επιχειρήσεων και απασχόληση. Ενδεικτικά, το 2002 ο κλάδος πραγματοποίησε το 24,4% των συνολικών πωλήσεων της μεταποίησης, με δεύτερο τον κλάδο παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα και ποσοστό 16,1%.

Η πορεία της ελληνικής βιομηχανίας ως σύνολο την τελευταία δεκαετία έχει να επιδείξει δύο σαφώς διακριτές φάσεις: ταχεία άνοδο της παραγωγής μέχρι το 2000 και υποχώρηση στη δεύτερη πενταετία. Το 2004 υπήρξε μια αντιστροφή του αρνητικού κλίματος και άνοδος της παραγωγικής δραστηριότητας, όμως από το τελευταίο τρίμηνο άρχισαν να διαφαίνονται εκ νέου ενδείξεις υποχώρησης οι οποίες συνεχίστηκαν και στο 2005. Την τελευταία αυτή περίοδο το κλίμα επηρεάστηκε αρνητικά κυρίως από τη διαφαινόμενη υποχώρηση της ζήτησης.

2.2.2 Επενδύσεις

Σύμφωνα με τις Έρευνες Επενδύσεων στη Βιομηχανία που διεξάγει το I.O.B.E., οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων-ποτών εκτιμούν ότι η επενδυτική τους δαπάνη το 2004 αυξήθηκε κατά 9,6% έναντι του προηγούμενου έτους. Η τελική αυτή εκτίμηση είναι σημαντικά μικρότερη έναντι των προβλέψεων που είχαν διατυπώσει οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι επενδυτικές προθέσεις των επιχειρήσεων επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από το γενικότερο οικονομικό κλίμα. Σχετικά με τις επενδυτικές προθέσεις των επιχειρήσεων του κλάδου για το 2005, τα αποτελέσματα συντείνουν μάλλον σε μείωση του ύψους των συνολικών επενδυτικών δαπανών έναντι του προηγούμενου έτους.

Από τις έρευνες προκύπτει επίσης ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επενδύσεων κατευθύνεται στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας για ήδη παραγόμενα προϊόντα και ακολουθεί η αντικατάσταση του υπάρχοντος κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Σημαντικό μέρος των επενδύσεων κατευθύνεται επίσης στον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων αλλά και στην παραγωγή νέων προϊόντων.

Τέλος, ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επενδύσεις, σημαντικότερες εμφανίζονται οι τεχνολογικές εξελίξεις, που ωθούν τις επιχειρήσεις σε εκσυγχρονισμό των μονάδων παραγωγής, ενώ ακολουθούν η προσδοκώμενη ζήτηση για τα προϊόντα τους, τα προσδοκώμενα κέρδη και τα εκάστοτε κίνητρα για επενδύσεις.

2.2.3 Τιμές

Το επίπεδο των βιομηχανικών τιμών τροφίμων-ποτών εκτιμάται με βάση το Δείκτη Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία (ΔΤΠ). Το 2004, η ΕΣΥΕ προέβη σε αναθεώρηση του δείκτη αυτού με νέο έτος βάσης (2000=100) αλλά και -σημαντικότερο- με νέους συντελεστές στάθμισης. Ως αποτέλεσμα, η βαρύτητα κάποιων προϊόντων στους υποκλάδους αλλά και στον κλάδο έχει διαφοροποιηθεί. Σημαντικότερη είναι η περίπτωση του υποκλάδου φυτικών και ζωικών λιπών και ελαίων, ο οποίος έχει πλέον τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση του ΔΤΠ για τον κλάδο και στο ΔΤΠ του οποίου αυξήθηκε πολύ η συμμετοχή του παρθένου ελαιόλαδου. Οι μεταβολές αυτές οδήγησαν σε πολύ υψηλότερες τιμές του δείκτη κατά το 2004, έναντι του προηγούμενου έτους, που μόνο εν μέρει οφείλονται σε πραγματικές αυξήσεις των τιμών, ενώ είναι κυρίως αποτέλεσμα των παραπάνω τεχνικών αλλαγών. Υπό αυτήν τη σημαντική αίρεση θα πρέπει να μελετηθούν και οι εξελίξεις των τιμών στον κλάδο τροφίμων-ποτών.

2.2.4 Απασχόληση

Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΣΥΕ και τους ισολογισμούς των επιχειρήσεων της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών, η απασχόληση στον κλάδο παρουσίασε άνοδο το 2002 ενώ μειώθηκε το 2003 και 2004, κυρίως λόγω περιορισμού του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων και βοηθών σε οικογενειακή επιχείρηση. Το πρώτο εξάμηνο του 2005 η ΕΕΔ καταγράφει αύξηση της απασχόλησης στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών, έναντι του αντίστοιχου περσινού. Από τα αποτελέσματα της Έρευνας για την Απασχόληση και την Αγορά Εργασίας που πραγματοποίησε το IOBE την περίοδο Ιουνίου-Αυγούστου 2004 προκύπτει, ότι στον κλάδο τροφίμων-ποτών η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απασχολεί περίπου τον απαιτούμενο αριθμό ατόμων (68%). Αν και ποσοστό 30% θεωρεί ότι λειτουργεί με πλεονάζον προσωπικό, σε άμεση ερώτηση για τις προθέσεις τους στο εγγύς μέλλον,

μόλις ένα 14% του συνόλου των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προγραμματίζει μείωση της απασχόλησης, ενώ 60% δε σχεδιάζει καμία αλλαγή και 26% πρόκειται να προβεί σε προσλήψεις.

Σχετικά με τους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τη σχεδιαζόμενη πολιτική των επιχειρήσεων για την απασχόληση, σημαντικότερος αυξητικός παράγοντας κρίθηκε το σημερινό και προσδοκώμενο επίπεδο ζήτησης των προϊόντων τους, ενώ δεύτερη σε σειρά κατάταξης έρχεται η εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή προϊόντων, που συνδέεται με μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων ή διεύρυνσης των δραστηριοτήτων τους. Αντίθετα, σε ποσοστό 93%, επιχειρήσεις δήλωσαν ότι προγραμματίζουν μείωση του αριθμού των εργαζομένων τους και θεωρούν ως σημαντικότερη αιτία απόφασής τους την προσπάθεια για αναδιάρθρωση και εξορθολογισμό της επιχείρησης. Πρόκειται επομένως για στρατηγική κίνηση βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους. Μεγάλη σημασία αποδίδεται τέλος στο χαμηλό περιθώριο κέρδους λόγω υψηλού κόστους για μισθούς και ημερομίσθια αλλά και του μη μισθολογικού κόστους εργασίας.

2.2.5 Εξελίξεις και προοπτικές των υποκλάδων

Η ελληνική βιομηχανία τροφίμων-ποτών, όπως και η ευρωπαϊκή, χωρίζεται σε εννέα βασικούς υποκλάδους. Οι υποκλάδοι αυτοί είναι οι εξής:

- «κρέας και προϊόντα κρέατος»,
- «παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών»,
- «παρασκευασμένα και διατηρημένα φρούτα και λαχανικά»,
- «ζωικά και φυτικά έλαια και λίπη»,
- «γαλακτοκομικά προϊόντα και παγωτό»,
- «προϊόντα μύλων δημητριακών, άμυλα και αμυλώδη προϊόντα»,
- «παρασκευασμένες ζωοτροφές»,
- «αρτοποιήματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά» (ή «άλλα προϊόντα διατροφής») και
- «ποτά».

Σημαντικότεροι από αυτούς, από άποψη συμβολής στα συνολικά διαρθρωτικά μεγέθη του κλάδου, είναι οι υποκλάδοι των φρούτων & λαχανικών, των γαλακτοκομικών προϊόντων, των αρτοσκευασμάτων, σνακ, ζαχαρωδών, ζυμαρικών και των ποτών. Αθροιστικά, οι τέσσερις αυτοί υποκλάδοι αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 75% των συνολικών πωλήσεων, της προστιθέμενης αξίας παραγωγής και της απασχόλησης στη βιομηχανία τροφίμων-ποτών⁹.

Η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και παγωτού ενισχύεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, με μέση ετήσια μεταβολή 3,9% στην τετραετία 2001-2004. Ωστόσο, κατά το πρώτο εννιάμηνο του 2005 η παραγωγική δραστηριότητα εμφανίζεται μειωμένη έναντι της αντίστοιχης περσινής. Αντίστοιχα, οι βιομηχανικές τιμές γαλακτοκομικών προϊόντων αυξάνονται σταθερά από τις αρχές του 2003, ενώ επιδεικνύουν τάσεις σταθεροποίησης από το δεύτερο τρίμηνο του 2005. Από τη χρηματοοικονομική ανάλυση του υποκλάδου, προκύπτει ότι το 2003 κινήθηκαν ανοδικά οι πωλήσεις και τα μικτά κέρδη των επιχειρήσεων, ωστόσο αυτά δε μεταφράστηκαν και σε άνοδο των καθαρών κερδών, τα οποία διαμορφώθηκαν σε επίπεδα χαμηλότερα έναντι του 2002. Το 2004, σημαντική βελτίωση εμφανίζουν τα καθαρά κέρδη, ενώ άνοδο παρουσιάζουν και οι πωλήσεις.

2.3 Επιδράσεις από την οικονομική κρίση

Ανθεκτικές στην κρίση εμφανίζονται οι εγχώριες βιομηχανίες τροφίμων – ποτών. Σύμφωνα με μελέτη του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.)¹⁰ παρά την επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης η εγχώρια παραγωγή του κλάδου τροφίμων – ποτών εμφανίζει το 2008 αύξηση κατά 1,2%, όταν το σύνολο της μεταποίησης εμφανίζει πτώση της τάξης του 4,2%.

Η εγχώρια βιομηχανία συνεχίζει να αποτελεί τον κυριότερο μοχλό ανάπτυξης της μεταποίησης, μιας και συνεισφέρει το 2,8% του ΑΕΠ, παράγει το 25,2% της συνολικής προστιθέμενης αξίας και απασχολεί το 22,2% των απασχολούμενων σε

⁹ Καθημερινή, (2009), “Επισκόπηση Κλάδου Τροφίμων”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/klad/iobe260309.doc

¹⁰ Καθημερινή, (2009), “Επισκόπηση Κλάδου Τροφίμων”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/klad/iobe260309.doc

αυτή. Γενικά άλλωστε η ευρωπαϊκή Βιομηχανία Τροφίμων-Ποτών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της βιομηχανικής δραστηριότητας στην Ευρώπη, αποτελώντας το μεγαλύτερο κλάδο της μεταποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε όρους κύκλου εργασιών (12,9% του συνόλου της μεταποίησης), προσφοράς θέσεων εργασίας (4,6 εκατ. εργαζόμενοι) και συνεισφοράς στο ΑΕΠ (περίπου το 1,8% του ΑΕΠ της Ε.Ε.-25). Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ευρωπαϊκού κλάδου τροφίμων είναι ο δυϊσμός του, δηλαδή η δραστηριοποίηση σε αυτόν πλήθους πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με ταυτόχρονη παρουσία πολυεθνικών κολοσσών. Αντίστοιχη πάντως είναι και η εικόνα στην Ελλάδα, με πολυάριθμες επιχειρήσεις να λειτουργούν «δορυφορικά» σε μεγάλες βιομηχανίες, συνεισφέροντας στα διάφορα στάδια της αλυσίδας αξίας τους.

Η τρέχουσα κρίση δε επηρέασε πάντως σημαντικά τη βιομηχανία τροφίμων-ποτών κατά τα έτη 2008 έως σήμερα, παρά τη σημαντική συμβολή της στην ευρωπαϊκή και εγχώρια πραγματική οικονομία. Επιπρόσθετα καταγράφεται ραγδαία επιδείνωση του επιχειρηματικού κλίματος στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, που επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, και τις βιομηχανίες τροφίμων – ποτών, ωστόσο, οι εκτιμήσεις και οι προβλέψεις των επιχειρήσεων του κλάδου είναι λιγότερο απαισιόδοξες σε σύγκριση με τους υπόλοιπους κλάδους της μεταποίησης¹¹.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι οι μήνες εξασφαλισμένης παραγωγής και το ποσοστό χρησιμοποίησης εργοστασιακού δυναμικού του κλάδου, αν και μειώθηκαν το 2008, παραμένουν σε υψηλό επίπεδο, στους 4,2 μήνες και 74,6% αντίστοιχα, όσο περίπου ήταν και το 2006. Έτσι η υποχώρηση της πραγματικής παραγωγικής διαδικασίας είναι ήπια και οι δυσμενείς προβλέψεις έχουν ενδεχομένως επηρεαστεί και από το γενικότερο κλίμα απαισιοδοξίας.

Από την άλλη πλευρά όμως, από τις εξαμηνιαίες έρευνες επενδύσεων στη Βιομηχανία που διεξάγει το IOBE προκύπτει ότι οι επενδύσεις του κλάδου τροφίμων-ποτών μειώθηκαν σημαντικά το 2008 (-23%), εκτίμηση που έχει επηρεαστεί σαφώς από το απαισιόδοξο κλίμα και την αναμενόμενη επιβράδυνση της ζήτησης. Για το

¹¹ Καθημερινή, (2009), “Επισκόπηση Κλάδου Τροφίμων”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/klad/iobe260309.doc

2009 οι πρώτες προβλέψεις ήταν επίσης αρνητικές, αλλά ηπιότερες, καθώς προβλεπόταν μείωση κατά 3,3% σε σχέση με το 2008.

Σε ότι αφορά την απασχόληση στον κλάδο, το 2008 καταγράφεται κάμψη άνω του 5% μετά από μια τριετία όμως σημαντικής ανόδου κατά 4% ετησίως. Πάντως και σε αυτή την περίπτωση οι προβλέψεις για την εξέλιξη της απασχόλησης το 2009, όπως διατυπώνονται από τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων – ποτών, είναι ηπιότερες σε σχέση με το σύνολο της βιομηχανίας.

Σε όρους τιμών το 2008 καταγράφεται σημαντική αύξηση των τιμών στη βιομηχανία τροφίμων, της τάξης του 6,9%, επίδοση όμως αισθητά χαμηλότερη της αύξησης των τιμών, κατά 11,4%, που καταγράφεται στο σύνολο της εγχώριας μεταποίησης. Η σημαντική αύξηση των τιμών το 2008 οφείλεται και σε εξωγενείς παράγοντες, κυρίως στην έντονη αύξηση των τιμών των πρώτων υλών και την ταυτόχρονη, εκρηκτικά ανοδική πορεία της τιμής του πετρελαίου. Ήδη πάντως, από τον Οκτώβριο του 2008 η εικόνα έχει αρχίσει να αντιστρέφεται, καθώς, η ισχύς των παραγόντων που δημιουργούσαν πληθωριστική πίεση έχει αρχίσει να εξασθενεί έντονα.

Σε κάθε περίπτωση πάντως η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων-ποτών αντιμετωπίζει πλήθος προκλήσεων, καθώς δέχεται σημαντικές πιέσεις από τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, αλλά και από τις εξελίξεις της εποχής. Το καταναλωτικό πρότυπο μεταβάλλεται, επηρεάζοντας τη ζήτηση για συγκεκριμένα είδη τροφίμων και ποτών, οι τεχνολογικές εξελίξεις που επηρεάζουν τις διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων είναι ταχύτατες και η ανάγκη για καινοτομία όχι μόνο από τις μεγάλες επιχειρήσεις ενισχύεται. Η βιομηχανία τροφίμων – ποτών πρέπει να αντιδρά εγκαίρως ώστε να προχωρά σε αναδιοργάνωση της παραγωγής και του τρόπου διάθεσης των προϊόντων της και κυρίως να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της στο διεθνές περιβάλλον. Η παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων, που προσελκύουν το ενδιαφέρον της παγκόσμιας αγοράς πρέπει να αποτελέσει βασικό άξονα στρατηγικής των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων – ποτών. Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται, οι βιομηχανίες τροφίμων-ποτών

αντιμετωπίζουν ευκαιρίες και προκλήσεις. Η σημαντικότερη απ' αυτές είναι η αυξανόμενη ζήτηση για ποιοτικώς αναβαθμισμένα και ασφαλή προϊόντα¹².

¹² Καθημερινή, (2009), “Επισκόπηση Κλάδου Τροφίμων”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/klad/iobe260309.doc

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΛΑΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΥΡΙΩΝ

3.1 Προϊόντα Τυριού

Σύμφωνα με Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) 278186 (ΦΕΚ 1097 Β'/22.8.2002) των υπουργών Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών και Γεωργίας και του υφυπουργού Ανάπτυξης, η οποία τροποποιήθηκε από τον 282939/2003 (ΦΕΚ 1839Β/2003) δεν επιτρέπεται πλέον η κοινή παραγωγή και η κοινή πώληση γνήσιων και υποκατάστατων γαλακτοκομικών προϊόντων από 14 Δεκεμβρίου 2002. Έτσι, απαγορεύεται να βρίσκονται στα ίδια ράφια και στον ίδιο χώρο παραγωγής συνθετικά προϊόντα με γνήσια. Επίσης, απαγορεύεται στα συνθετικά να φέρουν ονομασίες όπως γιαούρτι, τυρί, τυρόπιτα κ.ά. Για τις παραγωγικές μονάδες δεν επιτρέπεται να παράγουν στον ίδιο χώρο γνήσια και συνθετικά προϊόντα και υλικά.

3.1.1 Κατηγοριοποιήσεις

Με βάση τα κοινά τους χαρακτηριστικά, τα τυριά διακρίνονται:

- Ανάλογα με το είδος του γάλακτος που χρησιμοποιήθηκε για την παρασκευή τους σε: αγελαδινά, πρόβεια, κατσικίσια, βουβαλίσια κλπ.
- Ανάλογα με την υγρασία που περιέχεται στη μάζα τους σε:
 - πολύ σκληρά τυριά (περιεχόμενη υγρασία λιγότερο από 32%)
 - σκληρά τυριά (περιεχόμενη υγρασία 32%-38%)
 - ημίσκληρα τυριά (περιεχόμενη υγρασία 38%-46%)
 - μαλακά τυριά (περιεχόμενη υγρασία 46%-58%)
 - φρέσκα τυριά (περιεχόμενη υγρασία 58%-75%)
- Ανάλογα με την περιεκτικότητα σε λίπος σε:
 - άπαχα τυριά, όταν η περιεκτικότητα σε λίπος επί ξηρής ουσίας είναι χαμηλότερη του 25%
 - ημίπαχα τυριά, όταν η περιεκτικότητά τους σε λίπος επί ξηρής ουσίας κυμαίνεται μεταξύ 25%-45%
 - λιπαρά, όταν η περιεκτικότητά τους σε λίπος επί ξηρής ουσίας ξεπερνά το 45%.
- Ανάλογα με το αν το τυρόπηγμα υπέστη θερμική κατεργασία κατά την παρασκευή του τυριού, διακρίνονται σε θερμαινόμενα και μη.
- Ανάλογα με το χρόνο ωρίμανσής τους σε:

- Νωπά
- ωριμάζοντα, τα οποία διακρίνονται σε αυτά που υφίστανται βραχεία ωρίμανση (π.χ. φέτα, κασέρι) και σε αυτά που υφίστανται μακρά ωρίμανση (π.χ. παρμεζάνα).
- Ανάλογα με τα οργανοληπτικά τους χαρακτηριστικά σε: τυριά με γλυκιά γεύση, με υφάλμυρη γεύση, πικάντικα, καπνιστά κλπ.
- Ανάλογα με τον τρόπο χρήσης τους σε: επιτραπέζια και τυριά για τυποποίηση ή μαγειρική χρήση (π.χ. τριμμένα).
- Ανάλογα με τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά σε:
 - τυριά πιεζόμενα (π.χ. γραβιέρες)
 - τυριά με χαμηλή ή υψηλή θερμοκρασία πήξης
 - μπλε τυριά
 - τυριά με φιλαρισμένη μάζα (pasta filata).

Περαιτέρω, τα τυριά διακρίνονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

| Πίνακας 3.1 – Κατηγοριοποίηση ελληνικών τυριών με βάση την επεξεργασία που έχουν υποστεί | |
|---|---|
| Κανονικά Τυριά | <ul style="list-style-type: none"> - τυριά από γάλα με ωρίμανση (πολύ σκληρά, σκληρά, ημίσκληρα, μαλακά & τυριά άλμης) - τυριά από γάλα χωρίς ωρίμανση (φρέσκα τυριά με αλοιφώδη υφή ή τυριά-κρέμα) |
| Ανακατεργασμένα ή | <ul style="list-style-type: none"> - ανακατεργασμένα τυριά με ή χωρίς αλοιφώδη υφή - παρασκευάσματα ανακατεργασμένων τυριών με ή χωρίς αλοιφώδη υφή |
| Παραδοσιακά Ελληνικά Τυριά | <ul style="list-style-type: none"> - σκληρά τυριά (γραβιέρα διαφόρων τύπων, κεφαλοτύρι, λαδοτύρι, μπάτζος) - ημίσκληρα τυριά (κασέρι, σφέλα) - μαλακά τυριά (κοπανιστή, τελεμές, φέτα) |

3.1.2 Παραδοσιακά Ελληνικά Τυριά

Κεφαλοτύρι: το αναφερόμενο τυρί ανήκει στην κατηγορία των σκληρών τυριών τύπου Pecorino, χρονολογείται από την εποχή της Ενετικής κυριαρχίας και διαδόθηκε σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας όπου παράγεται σήμερα με τα ανάλογα

τοπωνύμια (κεφαλοτύρι Πελοποννήσου, κεφαλοτύρι Νάξου, Κρητικό κεφαλοτύρι, Θεσσαλικό κεφαλοτύρι κλπ.). Παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα, αλλά και κατσικίσιο (σε ποσοστό μέχρι 20% περίπου), είναι αλμυρό με πικάντικη γεύση, έχει πλούσιο άρωμα και φέρει μικρές ακανόνιστες τρύπες στη μάζα του, όπως η γραβιέρα. Η διάρκεια ωρίμανσης ανέρχεται σε 3-4 μήνες ή και περισσότερο, η περιεκτικότητα σε λιπαρά επί ξηρού είναι τουλάχιστον 40%, ενώ η υγρασία δεν ξεπερνά το 38%. Για την παραγωγή μιας τυροκεφαλής (15-15,5 κιλά) απαιτούνται 100 κιλά γάλακτος. Παράγωγο της τυροκόμισης είναι η μυζήθρα (6-7 κιλά νωπή μυζήθρα ανά 100 κιλά τυροκομούμενου γάλακτος για παρασκευή κεφαλοτυριού).

Κεφαλογραβιέρα: δημιουργήθηκε στη δεκαετία του 1960 από την γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη και αποτελεί επιτραπέζιο τυρί της κατηγορίας «γραβιέρα». Πρόκειται για σκληρό τυρί, το οποίο παρασκευάζεται από μίγμα πρόβειου και αγελαδινού γάλακτος, σε αναλογία 40% και 60% αντίστοιχα, ενώ το πρόβειο γάλα μπορεί να αντικατασταθεί με κατσικίσιο μέχρι 50%. Οι ώριμες τυροκεφαλές έχουν βάρος 8-9 κιλά, είναι χρώματος κίτρινου με μικρές ακανόνιστες τρύπες στη μάζα τους, έχουν ελαφρά πικάντικη γεύση και πλούσιο άρωμα. Η διάρκεια ωρίμανσης είναι 2,5-3 μήνες, η περιεκτικότητα σε λιπαρά επί ξηρού 47%-48%, η δε υγρασία κυμαίνεται μεταξύ 36%-38%. Για την παραγωγή μιας τυροκεφαλής (8-9 κιλά) απαιτούνται περίπου 60 κιλά γάλακτος.

Κασέρι: το κασέρι είναι ποικιλία του Ιταλικού τυριού Provolone ή Cacciocavallo, το οποίο εισήχθη στην Ελλάδα δια μέσου των Βαλκανικών χωρών, γύρω στο 1890. Το κασέρι εμφανίσθηκε πρώτα στη Θεσσαλία και κατόπιν διαδόθηκε και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Πρόκειται για κίτρινο ημίσκληρο τυρί, το οποίο ανήκει στην κατηγορία τυριών με φιλαρισμένη μάζα (formaggi a pasta filata). Κοινό χαρακτηριστικό των εν λόγω τυριών είναι η ειδική επεξεργασία που υφίσταται η νωπή τυρόμαζα κατά την παρασκευή τους. Η επεξεργασία αυτή καθίσταται εφικτή λόγω της ιδιότητας που αποκτά η τυρόμαζα υπό ορισμένες συνθήκες θερμοκρασίας και οξίνισης, να «φιλάρει» με μηχανικό πλάσιμο και τράβηγμα. Με το φιλάρισμα η τυρόμαζα γίνεται ελαστική και σχηματίζει χορδές, ώστε τα τυριά να μπορούν να «πλασθούν» σε διάφορα σχήματα (τυροτεμάχια), βάρους από 50 γραμμάρια ως 100 κιλά ή περισσότερο. Τα τυριά αυτής της κατηγορίας διακρίνονται σε φρέσκα (μαλακά) που παρασκευάζονται σε μερικές ώρες και σε ημίσκληρα που ωριμάζουν σε

5-6 μήνες. Στα φρέσκα περιλαμβάνονται τα εξής: Mozzarella (βουβαλίσιο), Fior di Latte (αγελαδινό), Scamorza (αγελαδινό), Provoletta (αγελαδινό). Στα ημίσκληρα περιλαμβάνονται τα: Provolone (αγελαδινό), Caciocavallo (αγελαδινό), Pronola (αγελαδινό), Pizza Cheese (αγελαδινό), Ragusano (αγελαδινό), Κασέρι (πρόβειο), Κασκαβάλι (πρόβειο Βουλγαρίας). Τα αναφερόμενα τυριά δεν παρασκευάζονται από κατσικίσιο γάλα, διότι αυτό το γάλα δεν φιλάρει. Το κασέρι παρασκευάζεται από καθαρά φρέσκο μη παστεριωμένο πρόβειο γάλα, ωριμάζει σε 2-6 μήνες, έχει περιεκτικότητα σε λιπαρά επί ξηρού 47% και υγρασία 35% όταν είναι εξαιρετικής ποιότητας (1η ποιότητα: λιπαρά 40% - υγρασία 40%, 2η ποιότητα: λιπαρά 32% - υγρασία 40%, άπαχο: λιπαρά 20% - υγρασία 40%). Για την παραγωγή ενός κιλού τυριού κασέρι απαιτούνται περίπου 6,6-6,8 κιλά πρόβειο γάλα. Παραλλαγή στο κασέρι αποτελούν τα τυριά τύπου κασέρι, όπως το «Καφασωτό», το «Τρικάλινο», το «Μακεδονικό» κλπ. τα οποία παρασκευάζονται με μίγμα αγελαδινού και πρόβειου και μικρών ποσοτήτων κατσικίσιου γάλακτος. Τα τυριά αυτά ονομάζονται ημίσκληρα, παρασκευάζονται με την ίδια τεχνολογία όπως το κασέρι, αλλά η τυρόμαζα προέρχεται κατά κύριο λόγο από χώρες της Ε.Ε. (Γερμανία κυρίως), λόγω της περιορισμένης εγχώριας παραγωγής αγελαδινού γάλακτος.

Φέτα: αποτελεί το αντιπροσωπευτικότερο από τα γνήσια ελληνικά τυριά (λευκά τυριά), το οποίο παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα και μίγμα πρόβειου με κατσικίσιο. Η φέτα ανήκει στην κατηγορία των μαλακών τυριών, η οποία περιλαμβάνει τον τελεμέ (αιγοπρόβειο τυρί Ρουμανικής προέλευσης), το τουλουμοτύρι (Λέσβου), το Κεφαλάκι Λήμνου κλπ. Διακρίνεται ανάλογα με τη συσκευασία σε βαρελίσια (βαρέλια 50-60 κιλών), φέτα δοχείου (16-18 κιλών) και φέτα κάδου, και ανάλογα με την υγρασία σε φέτα μαλακή και σκληρή. Η συνήθης σύσταση που αποτελεί και τον καθορισμό του τυριού ως ελληνικό παραδοσιακό (1ης ποιότητας) περιέχει λιπαρά επί ξηρού τουλάχιστον 43% και υγρασία 56%. Στη φέτα ανώτερης ποιότητας, η περιεκτικότητα σε κατσικίσιο γάλα είναι 10%-15%. Η διάρκεια ωρίμανσης είναι 2 μήνες, ενώ για 25 κιλά φέτας απαιτούνται περίπου 100 κιλά γάλακτος και παράγεται περίπου 1 κιλό μυζήθρα ως υποπαραγώγο από το τυρόγαλα. Σημειώνεται ότι, σήμερα με τον όρο «τελεμέ» στο εμπόριο νοείται λευκό τυρί τύπου φέτα από αγελαδινό γάλα ή μίγμα αγελαδινού με αιγοπρόβειο.

Μυζήθρα-Ανθότυρο-Μανούρι (τυριά από τυρόγαλο): τα τυριά αυτής της κατηγορίας ουσιαστικά αποτελούν γαλακτοκομικά προϊόντα από τυρόγαλο. Το τυρόγαλο ως πρώτη ύλη δεν δίδει ικανοποιητικά ποιοτικά αποτελέσματα και συνήθως για την παραγωγή του χρησιμοποιείται αγελαδινό ή αιγοπρόβειο γάλα, σε ποσοστό 25%, καθώς και κρέμα γάλακτος. Τα προϊόντα αυτά είναι συνήθως υποπαράγωγα της παρασκευής τυροκόμισης άλλων παραδοσιακών τυριών, όπως η φέτα, το κεφαλοτύρι, το κασέρι κλπ. Το ανθότυρο έχει λιπαρά επί ξηρού 65% περίπου και μέγιστη υγρασία 70%. Η νωπή μυζήθρα έχει λιπαρά επί ξηρού 50% περίπου και μέγιστη υγρασία 70%, ενώ τα λιπαρά επί ξηρού στο μανούρι ανέρχονται σε 70% περίπου και η μέγιστη υγρασία σε 60%. Η μυζήθρα διατίθεται σε νωπή μορφή για επιτραπέζια κατανάλωση και σε ξηρή μορφή για μαγειρική χρήση. Το μανούρι είναι το υψηλότερης ποιότητας προϊόν από τυρόγαλο και παράγεται κυρίως στη Θεσσαλία, την Κεντρική και Δυτική Μακεδονία. Για την παρασκευή του δεν επιτρέπεται η χρήση αγελαδινής προέλευσης τυρογάλακτος ή κρέμας γάλακτος. Τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά προϊόντα τυρογάλακτος είναι κυρίως ιταλικά, όπως η ricotta και η caccioricotta. Τα τυριά τύπου ricotta χαρακτηρίζονται από σχετικά χαμηλότερη περιεκτικότητα λιπαρών (35% επί ξηρού) από τα αντίστοιχα ελληνικά.

3.1.3 Ευρωπαϊκά Τυριά

Παρακάτω περιγράφονται ορισμένα από τα κυριότερα τυριά Ευρωπαϊκού τύπου:

Grana (Grana Padano, Grana Parmigiano, Grana Reggiano): η κατηγορία αυτή αντιπροσωπεύει τα πολύ σκληρά τυριά, τα οποία προέρχονται από την Ιταλία και η παραγωγή τους ιστορείται από τον 14ο αιώνα. Τα εν λόγω τυριά παρασκευάζονται από αγελαδινό γάλα στη βόρεια Ιταλία και ανάλογα με την περιοχή (Λομβαρδία, Reggio Emilia) διακρίνονται σε Grana Lombardo ή Grana Padano ή Lodigiano και σε Grana Parmigiano ή Grana Reggiano. Η διάκριση αντανακλά και ποιοτικές διαφορές στον τρόπο εκτροφής των αγελάδων, στην περίοδο παραγωγής, στη διάρκεια ωρίμανσης και στη ζώνη παραγωγής. Σε γενικές γραμμές, το τυρί αυτού του τύπου έχει περίοδο ωρίμανσης από 12 έως 24 μήνες, λιπαρά επί ξηρού 38%-40% και υγρασία 32% ή λιγότερο. Το τυρί Grana παράγεται σε τυροκεφαλές 25-30 κιλών, ενώ για κάθε κιλό τυριού απαιτούνται περίπου 17-20 λίτρα γάλακτος. Για το λόγο

αυτό αποτελεί ένα από τα ακριβότερα σκληρά τυριά. Κατά την τυροκόμιση του σκληρού τυριού Grana, παράγεται το παραδοσιακό φρέσκο τυρί-κρέμα Mascarpone (λιπαρά επί ξηρού τουλάχιστον 50%). Το τυρί αυτό περιέχει το αφρόγαλο που αφαιρείται κατά την παρασκευή του Grana.

Edam-Gouda: πρόκειται για ημισκληρα τυριά από αγελαδινό γάλα σε κυλινδρικό σχήμα (καρβέλι Gouda) και σε σχήμα μπάλας ή φρατζόλας (Edam), βάρους 7-8 κιλών ή 2-2,8 κιλών αντίστοιχα. Χαρακτηριστικό αυτών των τυριών είναι η παραφίνωση μετά την ολοκλήρωση της ωρίμανσης. Η διάρκεια ωρίμανσης είναι 2 μήνες, η περιεκτικότητα σε λιπαρά επί ξηρού μεταξύ 20%-50% και η υγρασία κυμαίνεται σε 40%-46%, ανάλογα με την ποιότητα.

Emmental: το Emmental εντάσσεται στα σκληρά τυριά τύπου γραβιέρας, παρασκευάζεται από αγελαδινό γάλα, η δε προέλευσή του είναι η Ελβετία, παρότι παράγεται σε πολλές άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Η ωρίμανση διαρκεί περίπου 2 μήνες, η περιεκτικότητά του σε λιπαρά επί ξηρού είναι 49% ή και περισσότερο, η δε υγρασία είναι περίπου 35,5%. Για την παραγωγή 1 κιλού προϊόντος απαιτούνται περίπου 7 κιλά αγελαδινού γάλακτος.

Gruyere: το τυρί αυτό εκπροσωπεί την κατηγορία της γραβιέρας, με προέλευση την Ελβετία. Υπάρχει μια πληθώρα από τυριά τύπου γραβιέρας στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα, που παράγονται από αγελαδινό, πρόβειο ή και κατσικίσιο γάλα ή ακόμη και συνδυασμό αυτών. Το εν λόγω τυρί έχει τρύπες στη μάζα του που σχηματίζονται από τις μικροβιολογικές καλλιέργειες που χρησιμοποιούνται στην παρασκευή του. Η αυθεντική γραβιέρα παρασκευάζεται από αγελαδινό γάλα, η ωρίμανση διαρκεί 2-3 μήνες και η περιεκτικότητα σε λιπαρά επί ξηρού είναι 42%-47%, η δε υγρασία 35%-38%. Το Gruyere παρασκευάζεται σε τυροκεφαλές 35-50 κιλών. Για την παραγωγή 1 κιλού γραβιέρας απαιτούνται περίπου 11-12 κιλά αγελαδινού γάλακτος.

Provolone & Ragusano: το Provolone είναι κίτρινο επιτραπέζιο ημισκληρο τυρί με φιλαρισμένη μάζα που παρασκευάζεται από πλήρες, μη παστεριωμένο αγελαδινό γάλα. Η περίοδος ωρίμανσης είναι 3-5 μήνες, η περιεκτικότητα σε λιπαρά επί ξηρού 44% τουλάχιστον και η υγρασία 35%-40%. Το τυρί αυτό παράγεται κυρίως καπνιστό σε ειδικούς θαλάμους με ξύλα από δρυ, καστανιά κλπ. και αρωματικά

βότανα. Το Ragusano είναι παρεμφερές κίτρινο ημίσκληρο τυρί μακρύτερης ωρίμανσης (4-8 μήνες).

Fior di Latte: το τυρί αυτό είναι το πλέον σύνηθες από τα φρέσκα τυριά με φιλαρισμένη μάζα. Παρασκευάζεται από πλήρες, παστεριωμένο αγελαδινό γάλα, είναι απομίμηση του τυριού Mozzarella που παρασκευάζεται από βουβαλίσιο γάλα, αλλά είναι προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προελεύσεως («ΠΟΠ»). Το Fior di Latte δεν υφίσταται ωρίμανση, διατίθεται σε τυροτεμάχια των 40-65γρ. (μπουκιές) ή των 100-300γρ. μέσα σε υγρό υπό ψύξη και καταναλώνεται σε 4-5 ημέρες ως επιτραπέζιο τυρί. Η περιεκτικότητά του σε λιπαρά επί ξηρού είναι περίπου 44%, η δε υγρασία 55%-60%.

Pizza Cheese (τυρί πίτσας ή Mozzarella Αμερικής): πρόκειται για ημίσκληρο τυρί με φιλαρισμένη μάζα και αποτελεί το συνηθέστερο τυρί για την παρασκευή της πίτσας. Παρασκευάζεται από παστεριωμένο αγελαδινό γάλα, η διάρκεια ωρίμανσης είναι περίπου 15 ημέρες, η περιεκτικότητά του σε λιπαρά επί ξηρού κυμαίνεται μεταξύ 47%-48%, η δε υγρασία σε 36%-42% ανάλογα με τη μέθοδο παρασκευής. Έχει σχήμα φρατζόλας (μπαστούνι) όπως το Edam και βάρος 2-2,5 κιλά ανά τεμάχιο. Παρεμφερές τυρί είναι η Pizza Mozzarella με λίγη περισσότερη υγρασία (50%), που διατίθεται σε μικρές μπάλες συσκευασμένες σε ειδική μεμβράνη χωρίς ορό για λιανική κατανάλωση.

Dana Blue (Μπλε τυρί): το μπλε τυρί Δανίας είναι το πιο γνωστό στην κατηγορία των μπλε τυριών (τυριά με πράσινα στίγματα) που περιλαμβάνει το Roquefort (πρόβειο τυρί Γαλλίας), Gorgonzola (αγελαδινό τυρί Ιταλίας), Blue Stilton (αγελαδινό τυρί Βρετανίας), Bergader (αγελαδινό τυρί Γερμανίας), Dolcelatte (αγελαδινό τυρί Ιταλίας) κλπ. Η τεχνική που δημιουργεί τα στίγματα στη μάζα των τυριών αυτών βασίζεται στην ανάπτυξη του μύκητα penicillium στην τυρόμαζα, είτε με προσθήκη του στο τυροκομούμενο γάλα, είτε κατά τη διάρκεια της παρασκευής τους (στο τυρόπηγμα). Τα μπλε τυριά παρασκευάζονται από πρόβειο ή αγελαδινό γάλα. Το Dana Blue ή Blue Cheese παρασκευάζεται από αγελαδινό γάλα, ωριμάζει για 2 μήνες και πρέπει να καταναλωθεί μέσα σε δύο μήνες από τη διάθεσή του. Οι τυροκεφαλές έχουν λιπαρά επί ξηρού τουλάχιστον 53% και υγρασία μέχρι 42%. Το Gorgonzola παρασκευάζεται επίσης από φρέσκο, πλήρες αγελαδινό γάλα, έχει

περίοδο ωρίμανσης 60-65 ημέρες, λιπαρά επί ξηρού 48%-55% και υγρασία μέχρι 45%.

Ανακατεργασμένα ή Τηγμένα Τυριά (Processed Cheese): τα τυριά αυτά παρασκευάζονται με άλεση, ανάμιξη, τήξη και γαλακτοματοποίηση διαφόρων ειδών τυριών, με τη βοήθεια θέρμανσης και προσθήκη γαλακτοματοποιητών. Στα τυριά αυτά επιτρέπεται και η προσθήκη κρέμας βουτύρου γάλακτος και τηγμένου βουτύρου γάλακτος, προκειμένου το τελικό προϊόν να αποκτήσει την επιθυμητή λιποπεριεκτικότητα. Η τεχνολογία παρασκευής και οι προδιαγραφές διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, σύμφωνα με τις τρεις (3) διακρίσεις του Ελληνικού Κώδικα Τροφίμων.

3.1.4 Τυριά Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχοντας αποδεχτεί την διαφορετικότητα κάθε κράτους μέλους όσον αφορά τα έθιμα, τις παραδόσεις και τη διατροφή θέσπισε τον κανονισμό 2081/92, για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων (ΠΓΕ) και ονομασιών προέλευσης (ΠΟΠ) των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων, ο οποίος αντικαταστάθηκε από τον κανονισμό 510/2006.

Οι 20 Προστατευόμενες Ονομασίες Προέλευσης των ελληνικών τυριών έχουν ορισμένες κοινές προδιαγραφές. Παρασκευάζονται με παραδοσιακή τεχνολογία από γάλα το οποίο προέρχεται από φυλές αιγών, προβάτων ή/και αγελάδων οι οποίες εκτρέφονται σε οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή, έχουν προσαρμοστεί πλήρως στο περιβάλλον και η διατροφή τους βασίζεται στη χλωρίδα της περιοχής. Η παρασκευή και ωρίμανση των τυριών πραγματοποιούνται σε εγκαταστάσεις που βρίσκονται εντός της οριοθετημένης γεωγραφικής περιοχής. Κατά την παρασκευή τους απαγορεύεται η συμπύκνωση, η προσθήκη σκόνης ή συμπυκνώματος γάλακτος, καζεϊνικών αλάτων, χρωστικών, συντηρητικών και αντιβιοτικών ουσιών. Οι ονομασίες στις οποίες έχει δοθεί η προστασία υπάγονται σε σύστημα ελέγχου, ώστε να κατοχυρώνονται, τόσο οι παραγωγοί από απομιμήσεις, όσο και οι καταναλωτές από παραπλανητικές ενδείξεις στα τρόφιμα.

Στη συνέχεια, αναφέρονται τα 20 ελληνικά ΠΟΠ τυριά, καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (γεωγραφική περιοχή προέλευσης της πρώτης ύλης

και παραγωγής τους, καθώς και το είδος του γάλακτος και των λοιπών πρώτων υλών).

| Πίνακας 3.2 – Τα 20 ελληνικά τυριά ΠΟΠ | | |
|---|---|--|
| Ονομασία Τυριού ΠΟΠ | Οριοθέτηση Περιοχής Προέλευσης του Γάλακτος και Παραγωγής του Τυριού | Είδος Γάλακτος, Κρέμας και Τυρογάλακτος |
| Φέτα | Μακεδονία, Θράκη, Ήπειρος, Στερεά Ελλάδα, Πελοπόννησος, Ν. Λέσβου, Θεσσαλία | γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου έως 30% κ.β. |
| Κασέρι | Μακεδονία, Θεσσαλία, Ν. Λέσβου, Ν. Ξάνθης | γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου έως 20% κ.β. |
| Μανούρι | Θεσσαλία, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία | τυρόγαλα από πρόβειο ή γίδινο γάλα ή μίγμα αυτών και γάλα πρόβειο ή γίδινο ή κρέμα αυτού |
| Γαλοτύρι | Ήπειρος, Θεσσαλία | γάλα πρόβειο, γίδινο ή μίγματα αυτών |
| Κεφαλογραβιέρα | Δυτ. Μακεδονία, Ήπειρος, Αιτωλοακαρνανία, Ευρυτανία | γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου έως 10% κ.β. |
| Καλαθάκι Λήμνου | Νήσος Λήμνου | γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου με γίδινο έως 30% κ.β. |
| Γραβιέρα Αγράφων | Περιοχή Αγράφων | Γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου με γίδινο έως 30% κ.β. |
| Κοπανιστή | Νομός Κυκλάδων | γάλα αγελαδινό, πρόβειο ή γίδινο |
| Γραβιέρα Κρήτης | Νήσος Κρήτη | γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου με γίδινο έως 20% κ.β. |
| Κατίκι Δομοκού | Περιοχή Δομοκού | γάλα γίδινο ή μίγμα αυτού με πρόβειο |
| Ξυνομυζήθρα Κρήτης | Νήσος Κρήτη | τυρόγαλα από γάλα πρόβειο, γίδινο ή μίγμα αυτών |
| Σαν Μιχάλη | Νήσος Σύρος | γάλα αγελαδινό |
| Μετσοβόνε | Επαρχία Μετσόβου | γάλα αγελαδινό, ή μίγμα αυτού με γάλα πρόβειο και γίδινο μέχρι 20% κ.β. |
| Γραβιέρα Νάξου | Νήσος Νάξου | γάλα αγελαδινό, ή μίγμα αυτού με γάλα πρόβειο και γίδινο μέχρι 20% κ.β. |
| Πηχτόγαλο Χανίων | Νομός Χανίων | γάλα γίδινο ή πρόβειο ή μίγματα αυτών |
| Ανεβατό | Νομός Γρεβενών και Επαρχία Βοΐου Κοζάνης | γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών |
| Μπάτζιος | Θεσσαλία, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία | γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών |
| Φορμαέλα Αράχωβας Παρνασσού | Δήμος Αράχωβας | γάλα γίδινο ή πρόβειο ή μίγματα αυτών |
| Σφέλα | Νομός Μεσσηνίας και Νομός Λακωνίας | γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών |
| Λαδοτύρι Μυτιλήνης | Νήσος Λέσβος | γάλα πρόβειο ή μίγμα αυτού με γίδινο |

Πηγή: Υπουργείο Γεωργικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

3.2 Ζήτηση – Προσφορά

3.2.1 Ζήτηση γάλακτος

Τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής για τους Έλληνες καταναλωτές και ως εκ τούτου παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση, επηρεαζόμενα ως ένα βαθμό από την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων αυτών όπως η γεύση, η ποιότητα, η διάρκεια συντήρησής τους, η θρεπτική αξία, η συσκευασία κλπ. ενίοτε δε και η ευκολία πρόσβασης στα σημεία πώλησης από τα οποία θα προμηθευτούν το προϊόν. Η κατά κεφαλή κατανάλωση τυριών στη χώρα μας βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και η επικράτηση, τα τελευταία κυρίως χρόνια, έντονων ρυθμών ζωής γενικά ευνοεί την κατανάλωση των συγκεκριμένων προϊόντων. Η θρεπτική αξία τους αποδεικνύεται επιστημονικά και προβάλλεται ολοένα και περισσότερο. Παρατηρείται επίσης αύξηση της ζήτησης ορισμένων τύπων προϊόντων όπως π.χ. τυποποιημένα προϊόντα και προϊόντα με χαμηλότερα λιπαρά κλπ, ενώ στα αστικά κυρίως κέντρα παρατηρείται σταδιακή στροφή σε “επώνυμα” προϊόντα και *delicatessen*.

Η τιμή συνιστά βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης και επηρεάζει τις επιλογές των καταναλωτών μεταξύ των διαφόρων προϊόντων. Το μεγάλο εύρος που παρατηρείται στις τιμές πώλησης διαφόρων τύπων τυριών, δίνει στο καταναλωτικό κοινό τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πληθώρας προϊόντων καλύπτοντας, τις οποιεσδήποτε προτιμήσεις του. Παράλληλα, διευκολύνει τυχόν υποκατάσταση ορισμένων ειδών τυριού από άλλα φθηνότερα. Ο παράγοντας τιμή, καθίσταται περισσότερο σημαντικός σε περιόδους συρρίκνωσης του διαθέσιμου εισοδήματος, γεγονός που οδηγεί σε περιορισμό των δαπανών του.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και βελτιώσεις στην παραγωγή τυριών διαμορφώνουν τη ζήτηση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών τυροκομικών (π.χ. αύξηση της ζήτησης για τυριά με χαμηλά λιπαρά, σε τυριά ειδικών τύπων κλπ.). Περαιτέρω, ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, δεδομένου ότι ορισμένες κατηγορίες τυροκομικών προϊόντων απευθύνονται κυρίως σε μεσήλικες οι οποίοι

πρέπει να προσέχουν τη διατροφή τους, ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί και προϊόντα αποκλειστικά για παιδιά.

Οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε ζητήματα ποιότητας και ασφάλειας των ειδών διατροφής εν γένει. Η προτίμηση των καταναλωτών στα παραδοσιακά ελληνικά τυριά γίνεται εντονότερη όταν παρουσιάζονται ζητήματα σχετικά με την ποιότητα των πρώτων υλών και των (τελικών) τυροκομικών προϊόντων σε αγορές του εξωτερικού.

Η ζήτηση των τυριών συνδέεται ως επί το πλείστον με κατηγορίες-είδη τυριών ή περιοχές προέλευσης και λιγότερο με συγκεκριμένα εμπορικά σήματα εταιρειών. Με την πάροδο των χρόνων αυξάνεται ο βαθμός τυποποίησης των εξεταζόμενων προϊόντων, γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία “επώνυμης” ζήτησης. Για το σκοπό αυτό, οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου δαπανούν σημαντικά ποσά για διαφημιστική προβολή των προϊόντων-εμπορικών σημάτων τους (αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο). Η διαφήμιση επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων, υπό την έννοια ότι «προσελκύει» τους καταναλωτές σε συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ή νέους τύπους προϊόντων.

Τέλος, η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης είναι ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος διαμορφώνει την κατανάλωση (κυρίως εισαγόμενων) τυριών στις τουριστικές κυρίως περιοχές.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι πωλήσεις των σημαντικότερων επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων για το χρονικό διάστημα 2006-2011. Επισημαίνεται ότι η πλειοψηφία των πωλήσεων για το 2011, που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα, προέρχεται από δήλωση των υπευθύνων των εταιρειών. Σημειώνεται ότι, οι πωλήσεις δεν προέρχονται αποκλειστικά από τον τομέα των τυροκομικών προϊόντων, αλλά καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων των εταιρειών αυτών. Οι συνολικές πωλήσεις των παραγωγικών εταιρειών διαμορφώθηκαν σε €1 δισεκ. περίπου το 2010, παρουσιάζοντας οριακή αύξηση σε σχέση με το 2009 της τάξης του 0,4%. Λαμβάνοντας υπόψη μόνο τις εταιρείες με

διαθέσιμες πωλήσεις τόσο για το 2010 όσο και για το 2011, προκύπτει αύξηση των συνολικών τους πωλήσεων το 2011 κατά 0,7%¹³.

Πίνακας 3.3 - Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων (2011)

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------|
| Σύνολο | 934.394.898 | 961.726.364 | 1.092.688.184 | 1.016.420.458 | 1.020.306.607 | - |
| <i>Μ.Δ.: Μη Διαβόητα</i> | | | | | | |

Πηγή: ICAP GROUP A.E. – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί

Η συνολική εγχώρια (φαινομενική) κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (σε ποσότητα) κατά την περίοδο 2006-2010, εμφάνισε αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,3%. Ειδικότερα, το 2010 η εγχώρια κατανάλωση διαμορφώθηκε στο επίπεδο των 362 χιλ. τόνων, αυξημένη κατά 2,7% σε σχέση με το 2009. Ωστόσο, το 2011 η εγχώρια αγορά μειώθηκε κατά 2,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος¹⁴.

Πίνακας 3.4 – Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (1993-2011)

| Έτος | Παραγωγή | Εισαγωγές | Εξαγωγές | Φαινομενική Κατανάλωση | Μεταβολή |
|------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|
| 2006 | 240.100 | 96.811 | 31.280 | 305.631 | 2,3% |
| 2007 | 255.515 | 118.245 | 39.875 | 333.885 | 9,2% |
| 2008 | 265.189 | 112.494 | 41.360 | 336.323 | 0,7% |
| 2009 | 269.065 | 125.015 | 41.654 | 352.426 | 4,8% |
| 2010 | 286.615 | 118.665 | 43.247 | 362.032 | 2,7% |
| 2011 | 287.000 | 113.884 | 49.025 | 351.859 | -2,8% |

Ποσότητες: τόνοι
Φαινομενική κατανάλωση = Παραγωγή + Εισαγωγές - Εξαγωγές
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Εκτιμήσεις ICAP Group A.E., Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Eurostat, Ε.Λ.Ο.Σ.Α.Κ.

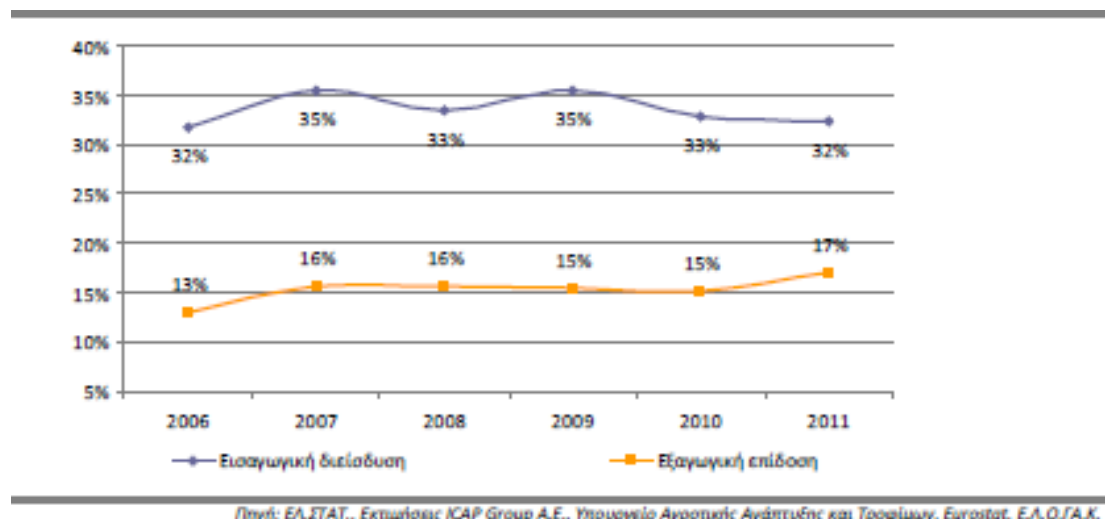
Η εισαγωγική διείσδυση στα τυροκομικά προϊόντα, παρά τη μείωση των εισαγομένων ποσοτήτων την τελευταία διετία, παραμένει σε σχετικά υψηλά επίπεδα (32,4% το 2011 και 32,8% το 2010). Αναφορικά με την εξαγωγική επίδοση του κλάδου επισημαίνεται ότι, οι εξαγωγές κάλυψαν το 17% περίπου της εγχώριας παραγωγής το 2011 αυξημένη σε σχέση με το προηγούμενο έτος (15%). Όσον αφορά την αύξηση των εξαγωγών που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξή τους, πολύ σημαντική εκτιμάται ότι είναι η αναγνώριση 21 ελληνικών τυριών και κυρίως της φέτας ως τυριών «Προστατευόμενης Ονομασίας

¹³ ICAP, (2011), Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα.

¹⁴ ICAP, (2011), Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα.

Προελεύσεως» (Π.Ο.Π.), τα οποία μέχρι την αναγνώρισή τους από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή δέχονταν έντονο ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο, (από λευκά κυρίως τυριά άλλων Ευρωπαϊκών χωρών)¹⁵.

Διάγραμμα 3.5 – Εισαγωγική διείσδυση και εξαγωγική επίδοση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων (2006-2011)



3.2.2 Προσφορά γάλακτος

Χαρακτηριστικό του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων αποτελεί ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σ' αυτόν, τόσο παραγωγικών όσο και εισαγωγικών. Οι εταιρείες αυτές διαφοροποιούνται ως προς το μέγεθός τους, το βαθμό κάλυψης της αγοράς, τα κανάλια διανομής αλλά και τον τρόπο με τον οποίο διανέμουν τα προϊόντα τους (συνεργασία με χονδρεμπόρους, αντιπροσώπους, εταιρείες διανομής κλπ.).

Η εγχώρια αγορά τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, μεταξύ κυρίως των σημαντικότερων βιομηχανιών παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων γενικά. Οι εν λόγω επιχειρήσεις διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής, καλύπτοντας γεωγραφικά το σύνολο σχεδόν της ελληνικής επικράτειας.

¹⁵ ICAP, (2011), Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα.

Εξαιρουμένων των παραπάνω εταιρειών, στον κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων παραγωγικών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν περιορισμένη δυναμικότητα παραγωγής και ασχολούνται κυρίως με την παραγωγή διαφόρων ειδών τυροκομικών αλλά και γαλακτοκομικών προϊόντων (π.χ. γιαούρτι, βούτυρο, κρέμα γάλακτος κ.ά.) καλύπτοντας κυρίως τις ανάγκες των τοπικών αγορών. Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτουν και η δυσχέρεια στην εξεύρεση κεφαλαίων αναγκαίων για επενδύσεις, έχουν σαν αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα, ενώ η δυσκολία ορισμένων εξ αυτών να λειτουργήσουν σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία (εθνική και κοινοτική), οδηγεί στη σταδιακή μείωση του αριθμού τους.

Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, ο παραγωγικός τομέας συνολικά έχει αναβαθμιστεί σημαντικά με επίκεντρο την τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας, την αποτελεσματικότερη διαχείριση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, προσφέροντας έτσι ποικιλία κατηγοριών τυροκομικών προϊόντων.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί, οι μεγάλες επιχειρήσεις εμπλουτίζουν συνεχώς τα προϊόντα τους με τη δημιουργία νέων γεύσεων τυροκομικών προϊόντων ή τη διαφοροποίηση ήδη υπάρχοντων, καθώς επίσης και τη βελτίωση της εμφάνισης, της πρακτικότητας της συσκευασίας αυτών, αλλά και της ποιότητάς τους, επιδιώκοντας την ισχυροποίηση ή τη διατήρηση της θέσης τους στην αγορά.

Ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και σε ορισμένες από αυτές τα τυροκομικά προϊόντα καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων τους. Οι εν λόγω εταιρείες έχουν ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής, εισάγουν μεγάλη ποικιλία, κυρίως «επώνυμα» τυροκομικά προϊόντα, από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ διατηρούν και άμεσες σχέσεις/συνεργασίες με πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου.

Τέλος, στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιούνται και επιχειρήσεις που ασχολούνται με την τυποποίηση και συσκευασία τυροκομικών προϊόντων για λογαριασμό των ιδίων, καθώς και για λογαριασμό τρίτων. Ορισμένες παραγωγικές μονάδες τυροκομικών προϊόντων τυποποιούν οι ίδιες μέρος της παραγωγής τους,

προκειμένου να ανταποκριθούν στις εξελίξεις των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού.

3.3 Δομή και διάρθρωση

Στον πίνακα 3.6 παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των γαλακτοκομείων και τυροκομείων για το 2004, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε.(Διεύθυνση Απογραφών-Μητρώο επιχειρήσεων). Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, στην παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων δραστηριοποιούνται **795** επιχειρήσεις στο σύνολο της χώρας των οποίων ο συνολικός κύκλος εργασιών διαμορφώθηκε σε €1.867,1 εκ. Ο νομός της Λάρισας συγκεντρώνει τα περισσότερα γαλακτοκομεία και τυροκομεία (69) σε σύγκριση με τους υπόλοιπους νομούς της χώρας. Ακολουθεί ο νομός Αττικής και ο νομός Θεσσαλονίκης με 57 και 41 επιχειρήσεις αντίστοιχα. Μαρκαρισμένος με κόκκινο χρώμα είναι ο νομός Ευβοίας στον οποίο θα λειτουργήσει η επιχείρηση του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου¹⁶.

| Νομός | Αριθμός Επιχειρήσεων | Νομός | Αριθμός Επιχειρήσεων |
|------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|
| Λάρισας | 69 | Μεσσηνίας | 13 |
| Αττικής | 57 | Άρτας | 10 |
| Θεσσαλονίκης | 41 | Σερρών | 10 |
| Αιτωλοακαρνανίας | 39 | Χαλκιδικής | 10 |
| Αργολίδας | 33 | Καβάλας | 9 |
| Αρκαδίας | 31 | Πιερίας | 8 |
| Χανίων | 29 | Φλώρινας | 8 |
| Αχαΐας | 28 | Ημαθίας | 7 |
| Ηρακλείου | 26 | Φωκίδας | 7 |
| Τρικάλων | 26 | Χίου | 7 |
| Ρεθύμνου | 25 | Θεσπρωτίας | 6 |
| Ιωαννίνων | 24 | Λακωνίας | 6 |
| Λέσβου | 23 | Ξάνθης | 6 |
| Φθιώτιδας | 21 | Πρέβεζας | 6 |
| Ηλείας | 20 | Δράμας | 5 |
| Κιλκίς | 20 | Δωδεκανήσου | 5 |
| Γρεβενών | 19 | Λασιθίου | 4 |

¹⁶ ICAP, (2009), Κλαδική Μελέτη: Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Αθήνα.

| | | | |
|----------------|-----------|---------------|------------|
| Κοζάνης | 17 | Ροδόπης | 4 |
| Βοιωτίας | 16 | Ευρυτανίας | 3 |
| Μαγνησίας | 16 | Καρδίτσας | 3 |
| Πέλλας | 15 | Καστοριάς | 3 |
| Έβρου | 13 | Κέρκυρας | 3 |
| Εύβοιας | 13 | Ζακύνθου | 2 |
| Κεφαλληνίας | 13 | Σάμου | 2 |
| Κορινθίας | 13 | Κυκλάδων | 1 |
| | | Σύνολο | 795 |

Πηγή: ΕΣΥΕ

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, ο αριθμός των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τυροκομικών προϊόντων διαμορφώθηκε (το 2009) σε **605** επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες (340) είναι μικρού μεγέθους (ετήσια παραγωγή κάτω των 100 τόνων), δείγμα της μεγάλης διασποράς και της χαμηλής συγκέντρωσης επιχειρήσεων στον κλάδο. Μόλις τρεις επιχειρήσεις είχαν ετήσια παραγωγή άνω των 10.000 τόνων¹⁷.

Πίνακας 3.7 – Κατανομή των επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών στην Ελλάδα με βάση την ετήσια παραγωγή τους (2006, 2009)

| Ετήσια Παραγωγή | 2006 | 2009 |
|-------------------------|------------|------------|
| λιγότερο από 100 τόνους | 342 | 340 |
| 101 - 1.000 τόνους | 233 | 229 |
| 1.001 - 4.000 τόνους | 24 | 29 |
| 4.001 - 10.000 τόνους | 2 | 4 |
| 10.001 - 15.000 τόνους | | 1 |
| 15.001 - 20.000 τόνους | 3 | 2 |
| πάνω από 20.000 τόνους | 0 | 0 |
| Σύνολο | 604 | 605 |

Πηγή: Eurostat

3.4 Επιχειρήσεις κλάδου

Στην παρούσα ενότητα γίνεται αναφορά σε ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων που καταλαμβάνουν σημαντική θέση στην εγχώρια παραγωγή τυριών. Επισημαίνεται ότι, τα αναφερόμενα μερίδια παραγωγής των εταιρειών έχουν προκύψει με βάση την εκτιμώμενη παραγωγή τυροκομικών προϊόντων από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, κατά το έτος 2008 (184.693 τόνοι).

¹⁷ ICAP, (2011), Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα.

Η εταιρεία Τυράς ΑΕ κατέχει σημαντική θέση στην εγχώρια παραγωγή τυριών καταλαμβάνοντας το 2008 μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ 12,0%-12,5%. Η Δωδώνη ΑΕ κατέλαβε μερίδιο παραγωγής της τάξης του 8,5%, ενώ η εταιρεία Μεβγάλ ΑΕ κατέλαβε μερίδιο μεταξύ 4,5%-5% το 2008. Επίσης, η Ήπειρος ΑΕΒΕ εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο μεταξύ 3%-3,5% το ίδιο έτος. Αξιόλογη θέση στην συνολική παραγωγή τυριών κατέχουν η Κολιός ΑΕ και Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ. Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι περισσότερες από τις εταιρείες που προαναφέρθηκαν αναπτύσσουν σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα σε αγορές της ΕΕ, αλλά και τρίτων χωρών.

Είναι αξιοσημείωτο ότι λόγω της μεγάλης διασποράς των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο, υπάρχει σημαντικό πλήθος επιχειρήσεων οι οποίες συγκεντρώνουν ποσοστό επί της συνολικής παραγόμενης ποσότητας μεταξύ 1,0%-1,5% η κάθε μία. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι, μεταξύ άλλων, οι: Ρούσσας ΑΕ, Έξαρχος ΑΕ, Κουρέλλας ΑΕ, Βίγλα Ολύμπου ΑΕΒΕ (η οποία παράγει τυροκομικά προϊόντα για λογαριασμό της γαλακτοβιομηχανίας Vivartia), Χώτος ΑΒΕΕ, Δελφοί ΑΕ, ΕΑΣ Καλαβρύτων, Μπίζιος Βιομηχανία Επεξεργασία Γάλακτος ΑΕ, Βασιλίτσα Γ. & Α. Νούσιας ΟΕ. κ.λ.π.

Ειδικότερα, ανά κατηγορία τυριών σημειώνονται τα εξής: Στην κατηγορία των μαλακών τυριών (από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις) η εταιρεία Τυράς ΑΕ συγκεντρώνει μερίδιο παραγωγής για το 2008 μεταξύ 12,0%-12,5%, ενώ η Δωδώνη ΑΒΓΗ ΑΕ απέσπασε αντίστοιχο μερίδιο που κυμάνθηκε μεταξύ 10,0%-10,5%. Επίσης, η εταιρεία Ήπειρος ΑΕΒΕ συγκεντρώνει ποσοστό επί της παραγωγής μαλακών τυριών της τάξης του 4,5% για το ίδιο έτος, ενώ η Μεβγάλ ΑΕ κάλυψε ποσοστό μεταξύ 4%-4,5%.

Στην παραγωγή των σκληρών και ημίσκληρων τυριών, η εταιρεία Τυράς ΑΕ συγκεντρώνει μερίδιο παραγωγής για το 2008 της τάξης του 13,5%, ενώ ακολουθεί η εταιρεία Δωδώνη ΑΒΓΗ ΑΕ με αντίστοιχο μερίδιο που εκτιμάται περίπου στο 7,5%. Αξιόλογη είναι και η παρουσία της Μεβγάλ ΑΕ και της Έξαρχος ΑΕ, με μερίδιο παραγωγής της τάξης του 5%, η κάθε μία.

Τέλος, σε ό,τι αφορά τα τυριά τυρογάλακτος, σημαντικό μερίδιο το 2008 κατέχει η εταιρεία Τυράς ΑΕ (μεταξύ 9,5%-10%) και Μεβγάλ ΑΕ (περίπου 6,5%).

Επίσης, αξιόλογη παρουσία έχουν και οι εταιρείες Χώτος ΑΕ και Τυροκομική Αμφιλοχίας Μπουτσώλη ΑΒΕΕ, με μερίδιο παραγωγής επί της εν λόγω κατηγορίας περίπου 2% η κάθε μία, για το ίδιο έτος.

3.5 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.5.1 Περιγραφή του κλάδου

Η κτηνοτροφία στην Ελλάδα αποτελεί κλάδο της πρωτογενούς παραγωγής με ιδιαίτερη σημασία, λόγω της μεγάλης παράδοσης στον τομέα αυτό. Η αιγοπροβατοτροφία αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της ζωικής παραγωγής, συμβάλλοντας κατά 20% περίπου στο συνολικό γεωργικό εισόδημα. Η αιγοπροβατοτροφία προσφέρεται σαν μια διέξοδος της σύγχρονης ελληνικής αγροτικής οικονομίας, συμμετέχοντας κατά 45% περίπου στη συνολική ακαθάριστη αξία της ζωικής παραγωγής και κατά 15% περίπου στη συνολική αξία της γεωργικής παραγωγής¹⁸. Η αιγοπροβατοτροφία έχει επιπλέον ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα, δεδομένου ότι αξιοποιεί ορεινές-μειονεκτικές εκτάσεις που είναι αδύνατο να αξιοποιηθούν διαφορετικά. Η αιγοπροβατοτροφία στο σύνολό της έχει εκτατική μορφή, ενώ τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται σημαντικός αριθμός σταυλισμένων-εντατικών εκμεταλλεύσεων (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2007).

Στην Ε.Ε. εκτρέφονται περίπου 100,5 εκατομμύρια πρόβατα και αίγες. Οι σημαντικότερες χώρες, στην εκτροφή προβάτων, είναι η Μ. Βρετανία με 24,4 εκατομμύρια, η Ισπανία με 22,5 εκατομμύρια, η Ελλάδα με 9,1 εκατομμύρια ζώα, η Γαλλία με 8,8 εκατομμύρια και η Ιταλία με 8 εκατομμύρια. Ως προς την εκτροφή αιγών, η Ελλάδα αποτελεί την πρώτη ευρωπαϊκή χώρα με εκτροφή 4,8 εκατομμυρίων ζώων, ακολουθεί η Ισπανία με 2,9 εκατομμύρια, η Γαλλία με 1,2 εκατομμύρια και η Ιταλία με 960 χιλιάδες ζώα.

Η κυρίαρχη μορφή των ελληνικών αιγοπροβατοτροφικών εκμεταλλεύσεων συνίσταται σε μικρές οικογενειακές εκτροφές εκτατικής μορφής, οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης ως προς το μέγεθος, τις

¹⁸ Ανυφαντάκης Μ. Εμμανουήλ, “Τυροκομία”, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004

σταυλικές εγκαταστάσεις, την παραγωγή, κ.ά.¹⁹ Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μείωση των μικρών και νομαδικών εκμεταλλεύσεων και αύξηση των μεγάλων και οργανωμένων εκμεταλλεύσεων «κλειστού» τύπου (Aggelopoulos et al., 2007).

Ειδικότερα, στην αιγοπροβατοτροφία γαλακτοπαραγωγής υπολογίζεται ότι απασχολούνται 110.000 οικογένειες, ενώ η παραγωγή γάλακτος κυμαίνεται σε 1,1 εκατομμύρια τόνους (αντιπροσωπεύοντας το 25-30% της παραγωγής της Ευρωπαϊκής Ένωσης), ενώ η παραγωγή κρέατος τους 115 χιλιάδες τόνους (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2007). Η μεγαλύτερη ποσότητα του αιγείου και πρόβειου γάλακτος (περίπου το 75%) χρησιμοποιείται για την παραγωγή τυροκομικών προϊόντων (φέτα, κασέρι) σε βιομηχανίες και οικογενειακές επιχειρήσεις (οικοτεχνίες). Το υπόλοιπο είτε αξιοποιείται σε διάφορα άλλα παραδοσιακά προϊόντα (π.χ. γιαούρτι), είτε ιδιοκαταναλώνεται από τους παραγωγούς (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, 2007).

Το 2005 η παραγωγή τυριών από αιγοπρόβειο γάλα αποτελούσε το 75,3% της συνολικής παραγωγής τυριών στη χώρα μας. Ειδικότερα, τα μαλακά αιγοπρόβεια τυριά αποτελούν τη σημαντικότερη κατηγορία τυριών, καθώς το ποσοστό συμμετοχής τους στη συνολική παραγωγή υπολογίζεται στο 59,5%. Αυτή η κατηγορία τυριών εκτιμάται ότι κάλυψε το 73,1% του συνόλου της κατανάλωσης τυριών εγχώριας παραγωγής το 2004, ενώ αποτελεί την κατηγορία που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη εξαγωγική δραστηριότητα έναντι των υπολοίπων ειδών τυριών (εξαγωγές επί της παραγόμενης ποσότητας της συγκεκριμένης κατηγορίας ήταν της τάξεως του 37,7%) (ICAP, 2009).

Τα τυροκομικά προϊόντα καταλαμβάνουν σημαντική θέση στις διατροφικές προτιμήσεις του Έλληνα καταναλωτή και ως εκ τούτου παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση, επηρεαζόμενα ως ένα βαθμό από την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Η τιμή και το εισόδημα των καταναλωτών είναι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν κυρίως στην υποκατάσταση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών τυριών και (σε μικρότερο βαθμό) στην συνολική ποσότητά τους. Η κατά κεφαλή κατανάλωση τυριών στη χώρα μας βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και η

¹⁹ Καλούμενος Γεώργιος, “Αγορά Γαλακτοκομικών «Πόλεμος» Τιμών και Μεριδίων”, Περιοδικό Χρήμα, Αφιέρωμα Αγορά Γαλακτοκομικών, Φεβρουάριος 2010

επικράτηση, τα τελευταία κυρίως χρόνια, έντονων ρυθμών ζωής γενικά ευνοεί την κατανάλωση των συγκεκριμένων προϊόντων. Η θεραπευτική αξία τους αποδεικνύεται επιστημονικά και προβάλλεται ολοένα και περισσότερο. Παρατηρείται επίσης αύξηση της ζήτησης ορισμένων τύπων προϊόντων όπως π.χ. τυποποιημένα προϊόντα και προϊόντα με χαμηλότερα λιπαρά κλπ, ενώ στα αστικά κυρίως κέντρα παρατηρείται σταδιακή στροφή σε “επώνυμα” προϊόντα και delicatessen.

Η διαφημιστική προβολή συμβάλλει στη γνωστοποίηση των εμπορικών σημάτων των βιομηχανικών εταιρειών και στη δημιουργία “επώνυμης” ζήτησης και πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο από τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής. Παρόλα αυτά, η ζήτηση των τυριών συνδέεται περισσότερο με κατηγορίες-είδη τυριών, ή περιοχές προέλευσης και λιγότερο με συγκεκριμένα εμπορικά σήματα εταιρειών. Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξητική ζήτηση για τυποποιημένα προϊόντα, τα οποία διατίθενται από τα τμήματα self-service των καταστημάτων σούπερ μάρκετ. Επίσης, οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι σε ζητήματα ποιότητας και ασφάλειας των ειδών διατροφής εν γένει. Η προτίμηση των καταναλωτών στα παραδοσιακά ελληνικά τυριά γίνεται εντονότερη όταν παρουσιάζονται ζητήματα σχετικά με την ποιότητα των πρώτων υλών και των (τελικών) τυροκομικών προϊόντων σε αγορές του εξωτερικού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της τελευταίας Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ (2004-2005), η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα κάλυπτε το 8,38% της συνολικής μηνιαίας δαπάνης για είδη διατροφής. Το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης αφορά τα μαλακά τυριά. Σε όρους ποσότητας, η μέση μηνιαία αποκτηθείσα ποσότητα τυριών ανά νοικοκυριό (βάσει της προαναφερθείσας έρευνας) ήταν στο επίπεδο των 3,5 κιλών. Περαιτέρω, από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι, το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής δαπάνης αφορά τα μαλακά τυριά (€14,04), η οποία αντιστοιχεί σε μέση μηνιαία αποκτηθείσα ποσότητα 2,2 κιλών ανά νοικοκυριό, ενώ η μέση δαπάνη για σκληρά τυριά διαμορφώνεται σε €9,82 και η μέση μηνιαία αποκτηθείσα ποσότητα ανά νοικοκυριό ανέρχεται σε 1,2 κιλά το μήνα. Η κατηγορία των τυριών με μειωμένα λιπαρά απέχει κατά πολύ σε σχέση με τις δύο προηγούμενες κατηγορίες, με μέση μηνιαία δαπάνη €0,38 και μέση μηνιαία ποσότητα ανά νοικοκυριό σε 0,044 κιλά το μήνα.

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω α) στο ευρύτερο **μακροπεριβάλλον**, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και β) στο **μικροπεριβάλλον**, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης²⁰.

3.5.2 Ανάλυση PEST

Βασικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που πιθανώς θα επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι:

Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον:

1. Η «Τυρελάτη» αποτελεί ένα είδος επιχείρησης που βάσει νόμου υποχρεούται να φροντίζει για την ασφάλεια και την υγιεινή των παραγόμενων τροφίμων της και επομένως απαιτείται μια σειρά από άδειες που πρέπει να εξασφαλιστούν από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Ν. Εύβοιας. Οι άδειες αυτές είναι:
 - Άδεια οικοδομής η βεβαίωση από την αρμόδια Πολεοδομική Υπηρεσία ότι το ακίνητο οικοδομήθηκε πριν από το έτος 1955,
 - Παθητική και Ενεργειακή Πυροπροστασία ελεγμένη από την Πυροσβεστική Υπηρεσία,
 - Έλεγχος και βεβαίωση από την αρμόδια Υγειονομική Υπηρεσία,
 - Έλεγχος ποιότητας στο παραγωγικό τμήμα της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι οι ανωτέρω διαδικασίες είναι αρκετά γραφειοκρατικές θα πρέπει να γίνει ένα καλό χρονοδιάγραμμα, ώστε κατά τη στιγμή έναρξης των εργασιών να έχουν εκδοθεί και όλες οι απαιτούμενες άδειες.

Οικονομικό Περιβάλλον:

²⁰ Kotler P. and Keller K., (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 12^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

1. Οι άμεσοι και έμμεσοι φόροι αναμένεται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης. Όσον αφορά τους άμεσους φόρους, αρνητικό είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση δε δικαιούται πλέον το αφορολόγητο όριο καθαρών κερδών €30.000,00 για τα 3 πρώτα έτη λειτουργίας (Ν. 3842/2010). Τουναντίον, σύμφωνα με το τελευταίο φορολογικό νομοσχέδιο η φορολογία των ατομικών επιχειρήσεων ανέρχεται από το 2013 σε 26%. Αυτός ήταν ένα καθοριστικός παράγοντας για να λάβει η επιχείρηση τη μορφή εταιρίας. Από την άλλη πλευρά, ανησυχία προκαλεί και η αύξηση των έμμεσων φόρων και ιδιαίτερα του ΦΠΑ που από 01/09/2011 αυξήθηκε από 11% στο 13% στην παραγωγή αγαθών πρώτης ανάγκης (όπως είναι τα τρόφιμα). Οπότε ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην τιμολόγηση των υπηρεσιών λαμβάνοντας υπόψη ότι:
2. Αν και υπάρχουν διαθέσιμες χρηματοδοτήσεις (Αναπτυξιακός Νόμος – ΕΣΠΑ), οι αρμόδιοι φορείς έχουν επιδείξει αναξιοπιστία και ασυνέπεια στις εκταμιεύσεις των επιδοτήσεων. Συνεπώς, η επιχείρηση οφείλει να έχει έναν ισχυρό προγραμματισμό ταμειακών ροών.
3. Γενικά το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα είναι πολύ ευμετάβλητο αυτή την περίοδο γεγονός που απαιτεί μια συνεχή χρηματοοικονομική επαγρύπνηση.
4. Υπάρχει δυσκολία στη σύναψη δανειακών συμβάσεων με τράπεζες. Η εν λόγω δυσκολία έγκειται στα μη ελκυστικά επιτόκια και στην μεγάλη πιθανότητα απόρριψης της χρηματοδότησης.
5. Εξαιτίας της παρούσας οικονομικής κρίσης και των δημοσιονομικών μέτρων έχουν περιοριστεί σημαντικά τα ατομικά εισοδήματα των Ελλήνων, με άμεση συνέπεια τη μείωση της κατανάλωσης ακόμη και σε είδη πρώτης ανάγκης. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει εφαρμόσει ευνοϊκή τιμολόγηση και να προσφέρει ειδικές προσφορές, ώστε να εναρμονίζεται με την παρούσα οικονομική κατάσταση.

Κοινωνικό Περιβάλλον:

Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται μια συνεχής τάση αλλαγής στις προτιμήσεις των καταναλωτών, οι οποίοι απευθύνονται όλο και περισσότερο σε προϊόντα υγιεινής διατροφής (π.χ. με χαμηλά λιπαρά). Απόρροια όλων αυτών δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από την κατεύθυνση των επιχειρηματιών σε εναλλακτικές παρτίδες προϊόντων, όπου θα επιχειρηθεί να δημιουργηθεί πιστό καταναλωτικό κοινό.

Τεχνολογικό Περιβάλλον:

Δεδομένης της θέσης της παραγωγής τροφίμων στην εγχώρια βιομηχανία οι τεχνολογικές εξελίξεις αναμένεται να παίξουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ενδυνάμωση της. Τα κύρια μέρη στα οποία έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο κομμάτι της τεχνολογίας είναι τα εξής:

1. Αποδοτική εγχώρια και διεθνή διαφήμιση και προώθηση μέσω του διαδικτύου και καναλιών κοινωνικής δικτύωσης.
2. Μείωση του κόστους διανομής και προμηθειών μέσω άμεσης πώλησης στο διαδίκτυο.
3. Φτηνή και γρήγορη έρευνα αγοράς μέσω του διαδικτύου.
4. Χρήση εξελιγμένων λογισμικών:
 - Για την παρακολούθηση – κίνηση των εμπορευμάτων.
 - Για την εξυπηρέτηση των πελατών (CRM).
 - Για την ποιοτική αποτύπωση του αισθήματος ικανοποίησης των πελατών.
 - Για την παρακολούθηση των τρεχόντων οικονομικών δεδομένων.

3.5.3 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter

Η δομική ανάλυση ανταγωνισμού ενός κλάδου ή το μοντέλο του Porter αποτελεί μια τεχνική ανάλυσης - «χαρτογράφησης» του ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με το εν λόγω μοντέλο, το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από 5 δυνάμεις²¹: **1. την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, 2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, 3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, 4. την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και 5. την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού στον κλάδο.** Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των 5 δυνάμεων σε έναν κλάδο επηρεάζει σημαντικά την ελκυστικότητα του κλάδου αυτού.

²¹ Porter M., “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, The Free Press, 1980

Είσοδος Νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη. Τα όποια εμπόδια υπάρχουν καθορίζονται ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό. Για την επιτυχή εκκίνηση μιας νέας παραγωγικής εταιρείας απαιτούνται η προσεκτική επιλογή προμηθευτών της πρώτης ύλης που είναι το γάλα, η επένδυση σε κατάλληλες εγκαταστάσεις και ανάλογο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και η τήρηση των κανόνων υγιεινής που προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο.

Όσον αφορά στον εισαγωγικό τομέα, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί κυρίως τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα αλλά, ως ένα βαθμό και τα καθιερωμένα εισαγόμενα εμπορικά σήματα. Σαφώς, για οποιαδήποτε επιχείρηση απαιτούνται και υψηλές δαπάνες για προώθηση και οργάνωση του δικτύου διανομής. Χαμηλότερα ίσως εμπόδια αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εισάγουν τυροκομικά προϊόντα κυρίως για επαγγελματική χρήση.

Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Τα τυροκομικά προϊόντα αυτά καθ' αυτά δεν απειλούνται από άλλα υποκατάστατα, καθώς αποτελούν σταθερή αξία στην καθημερινή διατροφή του ελληνικού καταναλωτικού κοινού. Περαιτέρω, ορισμένα από τα προϊόντα αυτά, μπορούν ευκολότερα να υποκατασταθούν από άλλα του ίδιου κλάδου, μετατοπίζοντας έτσι τη ζήτηση από ένα είδος τυριού σε κάποιο άλλο. Παρ' όλα αυτά, υποκατάστατα για ορισμένες κατηγορίες τυροκομικών αποτελούν τα αναπληρώματα ή και άλλοι τύποι τυριών, που έχουν όμως σαν βάση τα φυτικά λίπη. Επίσης, με την ευρύτερη έννοια υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν άλλα συμπληρωματικά προϊόντα διατροφής, όπως τα γαλακτοκομικά προϊόντα ή άλλου είδους σνάκ κ.λ.π.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η βασικότερη πρώτη ύλη των βιομηχανικών μονάδων είναι το γάλα, το οποίο προμηθεύονται από κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς οι περισσότερες δεν έχουν καθιερωμένη παραγωγή. Οι μεγάλες βιομηχανίες είθισται να συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες με πολλούς παραγωγούς παράλληλα, ενώ στα πλαίσια των συμφωνιών αυτών φροντίζουν για τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας του γάλακτος, αλλά

και για τη μεταφορά του. Επισημαίνεται ότι πραγματοποιούνται και εισαγωγές γάλακτος κυρίως από την Ευρώπη, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Τα περιθώρια διαπραγματεύσεως της τιμής αγοράς του γάλακτος από πλευράς κτηνοτρόφων είναι πολύ μικρά, εξαιτίας του κατακερματισμού της κτηνοτροφίας σε πολύ μεγάλο αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αλλά και της έλλειψης οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τα τυροκομικά προϊόντα επηρεάζει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Συνεπώς, τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, έχουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι μεγαλύτερες από τις οποίες προμηθεύονται απευθείας τα προϊόντα από τις βιομηχανικές μονάδες. Η «δύναμη» των αλυσίδων σούπερ μάρκετ δεν πηγάζει μόνο από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από την δυνατότητά τους να συμβάλουν στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στον εξεταζόμενο κλάδο, πολιτικές παροχών-κινήτρων από τις μεγάλες επιχειρήσεις προς τους αγοραστές τους είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, προκειμένου να επεκτείνουν τα σημεία πώλησης και να διευρύνουν τα κανάλια διανομής τους. Οι παροχές αυτές κυρίως δε των εταιρειών που διαθέτουν και τυποποιημένα προϊόντα προς τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης (πχ. αλυσίδες σούπερ μάρκετ) είναι υψηλότερες, με σκοπό την εξασφάλιση πλεονεκτικότερης θέσης των προϊόντων τους μέσα στα καταστήματα.

Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Η αγορά των τυροκομικών προϊόντων είναι μία έντονα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται ορισμένες μεγάλες βιομηχανικές μονάδες αλλά και πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μεσαίου και μικρού κυρίως μεγέθους επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό με σκοπό την αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων και την τυποποίηση των προϊόντων τους. Επιπροσθέτως, αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου

διανομής, με αποτέλεσμα να διοχετεύουν τα προϊόντα τους κυρίως ή αποκλειστικά στην τοπική αγορά.

Αντίθετα με τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, οι μεγάλες βιομηχανίες γαλακτοκομικών προϊόντων γενικότερα, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τον οποίο ανανεώνουν κατά διαστήματα ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν στην αγορά. Επίσης, διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν την ελληνική επικράτεια και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα διάθεσης σημαντικών ποσών για την διαφημιστική προβολή και υποστήριξη των προϊόντων τους (προκειμένου να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων τους), αλλά και για έρευνα και ανάπτυξη νέων τύπων συσκευασίας - τυποποίησης των προϊόντων. Στα πλαίσια αυτά, ακολουθώντας και τις τάσεις της αγοράς τυποποιούν μέρος της παραγωγής τους διαθέτοντάς το στην αγορά σε καταναλωτικές συσκευασίες που παρουσιάζουν αυξανόμενη ζήτηση.

Παράλληλα, ορισμένες βιομηχανίες έχουν ήδη προβεί σε εξαγορές ή απορροφήσεις μικρομεσαίων παραγωγικών μονάδων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και να προσαρμόζουν την δυναμικότητά τους ανάλογα με τα επιχειρηματικά τους σχέδια.

3.5.4 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού του μάρκετινγκ, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης ή ενός κλάδου. Σε αυτό το σημείο είναι εξαιρετικά κρίσιμη η ορθή λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους που έχουν διαμορφωθεί. Εν τέλει η επίτευξη των στόχων εκ μέρους του οργανισμού θα καθορίσουν εάν μπορεί να καταστεί βιώσιμος και ανταγωνιστικός μακροπρόθεσμα.

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση SWOT για τον ευρύτερο κλάδο των τυροκομικών προϊόντων. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύναμα σημεία, ευκαιρίες, απειλές)²².

Δυνατά Σημεία

Το σημαντικότερο δυνατό σημείο του εξεταζόμενου κλάδου συνίσταται στο γεγονός ότι τα τυριά αποτελούν βασικό είδος διατροφής για όλες τις ηλικίες και θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής μεσογειακής διατροφής (π.χ. «φέτα και ελληνική σαλάτα»). Επιπλέον, η εδραίωσή τους στις διατροφικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού, ενισχύεται και από την υψηλή τους διατροφική αξία (υψηλή περιεκτικότητα σε ασβέστιο). Τέλος τα τυριά παρουσιάζουν χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης σε σχέση με την τιμή πώλησης και το διαθέσιμο εισόδημα.

Αδύνατα Σημεία

Ένα από τα σημαντικότερα αδύνατα σημεία του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων, είναι ο κατακερματισμός της πρωτογενούς παραγωγής γάλακτος, καθώς στον τομέα αυτό δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός κτηνοτροφικών μονάδων. Αυτό συνεπάγεται για τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου σημαντικό κόστος συλλογής και μεταφοράς της πρώτης ύλης. Επίσης, παράγοντες του κλάδου επισημαίνουν την έλλειψη επαρκών και οργανωμένων ελεγκτικών μηχανισμών σε ό,τι αφορά την ποιότητα των τυροκομικών προϊόντων αλλά και της πρώτης ύλης που είναι το γάλα.

Ευκαιρίες

Σημαντική ευκαιρία για τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων αποτελεί η διεύρυνση του δικτύου διανομής τους στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, παρά την ανοδική τάση που παρουσιάζουν τα τελευταία έτη οι εξαγωγές τυριών, οι εξαγωγικές επιδόσεις του κλάδου παραμένουν ακόμη περιορισμένες, γεγονός φυσικό άλλωστε λόγω της υπερπροσφοράς γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων σε πολλές χώρες της Ε.Ε. Ωστόσο, με την οριστική κατοχύρωση της φέτας αλλά και άλλων τυριών ως προϊόντα Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π.) τα οποία

²² Fleisher C. and Bensoussan B., “Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition”, Prentice Hall, New Jersey, 2002

διατίθενται αποκλειστικά από τις ελληνικές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι τα προσεχή έτη μεγάλο ποσοστό της παραγόμενης ποσότητάς τους θα κατευθύνεται σε χώρες του εξωτερικού. Επιπρόσθετα, η εντεινόμενη δραστηριοποίηση των μεγάλων ελληνικών γαλακτοβιομηχανιών οι οποίες διαθέτουν και τυποποιημένα – συσκευασμένα προϊόντα σε μορφή που ανταποκρίνεται με τις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, αποτελεί θετικό παράγοντα στην κατεύθυνση της αύξησης των εξαγωγών.

Επίσης, ευκαιρία για τις τυροκομικές επιχειρήσεις αποτελεί και η εκμετάλλευση των νέων καταναλωτικών τάσεων. Όλο και περισσότερο το ελληνικό καταναλωτικό κοινό στρέφεται προς έναν υγιεινότερο τρόπο ζωής, όπου σημαντική είναι η κατανάλωση προϊόντων light, με χαμηλότερη περιεκτικότητα σε λιπαρά, τα οποία βοηθούν στη εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Μέσα από την έρευνα και την τεχνολογική πρόοδο προκύπτουν «καινοτόμα» προϊόντα, όπως είναι τα τυριά τύπου spread ή τα τυριά με διάφορες γεύσεις, τα οποία δίνουν στις επιχειρήσεις την ευκαιρία για περαιτέρω διεύρυνση του καταναλωτικού κοινού.

Απειλές

Σημαντική απειλή για τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων είναι οι ενδεχόμενες διατροφικές κρίσεις που μπορούν να προέλθουν από εκτεταμένες ασθένειες ή επιδημίες του ζωικού κεφαλαίου, από το οποίο προκύπτει η πρώτη ύλη (γάλα) για την παραγωγή των τυροκομικών προϊόντων. Σε μικρότερο βαθμό απειλή συνιστά η σημαντική συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των εγχώριων καταναλωτών. Επίσης, «πλήγμα» για τις εταιρείες του κλάδου αποτελεί και η διάθεση στην αγορά υποκατάστατων προϊόντων, δηλαδή τυριών τα οποία δεν παράγονται από ζωικά λιπαρά αλλά αποκλειστικά από φυτικά. Τέλος η αύξηση της «συγκέντρωσης» στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη διαπραγματευτική δύναμη των τυροκομικών επιχειρήσεων.

3.6 Μελλοντικές προοπτικές

Σε ότι αφορά την εξέλιξη της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων, αυτή δεν αναμένεται να επηρεαστεί σημαντικά από

συνθήκες οικονομικής κρίσης, καθώς τα εν λόγω προϊόντα αποτελούν βασικό κομμάτι της καθημερινής διατροφής στη χώρα μας. Παρ' όλα αυτά εκτιμάται ότι φαινόμενα υποκατάστασης μεταξύ κατηγοριών γαλακτοκομικών προϊόντων θα συνεχιστούν, ενώ τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας θα παρουσιάσουν ανοδική πορεία²³.

Όσον αφορά την εξέλιξη της αγοράς, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι η συνολική κατανάλωση τυριών (σε ποσότητα) δεν θα παρουσιάσει αξιόλογη μεταβολή το 2013 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η τρέχουσα αρνητική οικονομική συγκυρία ενδέχεται να οδηγήσει σε μικρή μείωση της κατανάλωσης κατά το τρέχον έτος ή σε ανακατανομή της ζήτησης μεταξύ επιμέρους κατηγοριών τυριών. Βεβαίως, τα τυριά αποτελούν «θεμελιακό» κομμάτι της μεσογειακής διατροφής και ως εκ τούτου η όποια μεταβολή εκτιμάται ότι θα άπτεται στον περιορισμό της «σπατάλης» λόγω της συρρίκνωσης του εισοδήματος, η οποία θα οδηγήσει σε «πραγματικές» καταναλώσεις (αγορά μόνο αναγκαίων προϊόντων που καταναλώνονται πριν τη λήξη τους).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, για το 2013 προβλέπεται ότι, η συνολική εγχώρια κατανάλωση (ελληνικών και εισαγόμενων τυριών) θα παρουσιάσει χαμηλό ετήσιο ρυθμό μεταβολής (από στασιμότητα έως μικρή μείωση της τάξης του 3% σε ποσότητα), η δε ζήτηση από πολλούς καταναλωτές αναμένεται να μετατοπιστεί προς τις φθηνότερες κατηγορίες τυροκομικών. Λόγω της υπάρχουσας οικονομικής συγκυρίας, ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός καταναλωτών προβαίνει σε «ορθολογικοποίηση» των αγορών του. Για τη διετία 2013-2014 παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι ο όγκος της εγχώριας κατανάλωσης θα παρουσιάσει μικρή ετήσια μεταβολή της τάξης του $\pm 1\%$ -3%.

Τέλος σε επίπεδο επιχειρήσεων, παρατηρείται ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών, ενώ παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι δεν αποκλείονται κινήσεις εξαγορών, συγχωνεύσεων ή συνεργασιών στον κλάδο, οδηγώντας την αγορά σε περαιτέρω συγκέντρωση. Η συγκέντρωση ολοένα και μεγαλύτερου μέρους της παραγωγής στις μεγάλες, σύγχρονες και οργανωμένες παραγωγικές επιχειρήσεις, με παράλληλη αύξηση του βαθμού βιομηχανοποίησης του

²³ ICAP, (2009), Κλαδική Μελέτη: Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Αθήνα.

κλάδου των τυροκομικών προϊόντων, αναμένεται να οδηγήσει στην αποδυνάμωση και συρρίκνωση των μικρών και μη ανταγωνιστικών μονάδων²⁴.

²⁴ ICAP, (2011), Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα.

**Μέρος Β' – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΓΙΑ
ΥΠΟ ΣΥΣΤΑΣΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΙΓΟΤΡΟΦΙΑΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Ιστορικά Στοιχεία

4.1.1 Συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος

Το εν λόγω επιχειρηματικό πλάνο αφορά την σύσταση νέας επιχείρησης σε ιδιόκτητο οικόπεδο και ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις (start-up) από τον Στεφανουδάκη Αλέξανδρο και τον Παπαδόπουλο Στέφανο με την επωνυμία «Α. Στεφανουδάκης και Σ. Παπαδόπουλος Ο.Ε.» και τον διακριτικό τίτλο «Τυρελάτη». Η «Τυρελάτη» θα λάβει τη μορφή ομόρρυθμης εταιρίας όπου θα συμμετέχουν ισόποσα οι δύο εταίροι, ενώ ο πρώτος εκ των δύο θα οριστεί διαχειριστής και νόμιμος εκπρόσωπος βάσει καταστατικού. Τοποθεσία της επιχείρησης ορίζεται αγροτική έκταση σε απόσταση 50 χιλιομέτρων από τη Χαλκίδα, την πρωτεύουσα του Νομού Εύβοιας. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης θα είναι η παραγωγή τυριού και τυροπήγματος (πηγμένου γάλακτος για τυρί), που λαμβάνει τον Κωδικό Αριθμό Δραστηριότητας (ΚΑΔ) 10.51.40. Δευτερεύουσα δραστηριότητα της επιχείρησης θα είναι το χονδρικό εμπόριο τυριού και τυροπήγματος με ΚΑΔ 46.33.11.08.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης θα προέλθει σε πρώτη φάση από ίδια κεφάλαια των επιχειρηματιών και από τραπεζικό δανεισμό. Σε δεύτερη φάση θα επιχειρήσουμε να εντάξουμε το έργο στο καθεστώς επενδύσεων του αναπτυξιακού νόμου 3908/2011. Το παρόν επιχειρηματικό πλάνο δράσης θα αποτελέσει τη βάση για υποβολή αίτησης ένταξης στο ειδικό καθεστώς του ανωτέρου νόμου περί νεανικής επιχειρηματικότητας.

4.1.2 Εμπειρία των επιχειρηματιών

Η εμπειρία των επιχειρηματιών συντίθεται από την εργασιακή ενασχόληση τους με θέματα λογιστικής, χρηματοοικονομικής και διοίκησης επιχειρήσεων (ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε θέματα πρωτογενούς παραγωγής) και την εποχιακή - κατά το παρελθόν - εργασιακή εμπειρία τους σε θέση εξυπηρέτησης πελατών σε αντίστοιχη επιχείρηση του κλάδου. Καθοριστικό ρόλο ωστόσο για την πρωτοβουλία για το συγκεκριμένο εγχείρημα έπαιξε η αναμενόμενη απόκτηση του τρέχοντος τίτλου σπουδών και το έντονο ενδιαφέρον για την ιδέα του επιχειρείν, που έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια αυτού.

4.1.3 Αποστολή και Όραμα της επιχείρησης

Αποστολή της επιχείρησης είναι να αντιμετωπιστούν με επιτυχία μια σειρά από ζητήματα σχετικά με το μάρκετινγκ και την παραγωγή και να εγκριθούν οι βασικές κατευθύνσεις ενός μεσοπρόθεσμου σχεδίου ανάπτυξης, προϋπολογισμού €500.000 για αγορά παγίων στοιχείων πλέον €50.000 για χρηματοδοτική μίσθωση επαγγελματικού εξοπλισμού, που η εφαρμογή του προσδοκείται να φέρει την επιχείρηση, ταχύτατα και με ασφάλεια, σε υψηλά επίπεδα αποδόσεων και μεριδίου αγοράς στον κλάδο δραστηριοποίησης. Επίσης, στη γρηγορότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα συμβάλει η ένταξη τόσο στο γενικό Ν.3908/2011 όσο και στο ειδικό καθεστώς της επιχειρηματικότητας των νέων του νόμου αυτού.

Λειτουργικά, η αποστολή της επιχείρησης επικεντρώνεται στη δημιουργία τυριού 100% από κατσικά (αίγα), το οποίο είναι υψηλής διατροφικής αξίας και θα δημιουργεί προστιθέμενη αξία στον καταναλωτή. Ιδιαίτερης σημασίας αποτελεί για την επιχείρηση και η δημιουργία υψηλού αισθήματος ικανοποίησης των πελατών. Ένα ακόμη μέρος της αποστολής της επιχείρησης είναι η ενσωμάτωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που θα εκφράζεται διαρκώς με σεβασμό στο περιβάλλον, στα δικαιώματα των εργαζομένων, με τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας των προϊόντων και προσφορά στην ευρύτερη τοπική κοινωνία του Νομού Εύβοιας.

Σε πρώτη φάση, το όραμα της επιχείρησης είναι η ίδρυση μιας πλήρως εκσυγχρονισμένης αιγοτροφικής μονάδας, η οποία θα είναι βιώσιμη, καθώς και η δημιουργία μικρού και κερδοφόρου τυροκομείου. Μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης αποτελεί η ταχύτατη καθιέρωση στο Νομό Εύβοιας και η γρήγορη επέκταση του δικτύου διανομής σε γειτονικούς Νομούς.

4.1.4 Θεσμικό πλαίσιο

Η εγχώρια βιομηχανία γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων (όπου υπάγονται και τα τυριά) υπόκειται σε ένα αρκετά αυστηρό πλαίσιο λειτουργίας, όσον αφορά την υγιεινή, την ποιότητα και την ονομασία των προϊόντων. Στη συνέχεια αναφέρονται τα κυριότερα σημεία της σχετικής νομοθεσίας (ICAP, 2011).

i. Προστασία της Ονομασίας του Γάλακτος και των Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) 278186 (ΦΕΚ 1097 Β'/22.8.2002) των υπουργών Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών και Γεωργίας και του υφυπουργού Ανάπτυξης, η οποία τροποποιήθηκε από τον 282939/2003 (ΦΕΚ 1839Β/2003) καθορίστηκαν μέτρα σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων κατά την διάθεσή τους στο εμπόριο. Η σχετική ΚΥΑ εκδόθηκε σε υλοποίηση του κοινοτικού κανονισμού 1898/87 και στοχεύει στην αποτροπή παραπλάνησης των καταναλωτών.

ii. Κοινή Οργάνωση Αγοράς Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Η Κοινή Οργάνωση των Αγορών του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων επιτρέπει τη σταθεροποίηση των τιμών και εξασφαλίζει ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο στους αγρότες, καθορίζοντας τα καθεστώτα παρέμβασης, εμπορίας και συναλλαγών με τις τρίτες χώρες. Ο κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1255/1999 του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου 1999 περί Κοινής Οργάνωσης Αγοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων και σύμφωνα με την τελευταία τροποποίηση (Ευρωπαϊκός Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1152/2007), περιλαμβάνει ένα πλήρες νομικό πλαίσιο όσον αφορά την κοινή οργάνωση της αγοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Πριν από την έκδοση του παρόντος κανονισμού, τα εν λόγω προϊόντα αποτελούσαν αντικείμενο διαφορετικών επιμέρους νομοθετικών πράξεων.

Υπό το πρίσμα της κοινής οργάνωσης γάλακτος, καθορίζεται από το σύστημα των ποσοτώσεων το σύνολο της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος ανά χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό την υιοθέτηση κανόνων που θα συνδέουν την Κοινοτική παραγωγή γάλακτος με τις ανάγκες της αγοράς. Το σύστημα των ποσοτώσεων εφαρμόστηκε προκειμένου να σταματήσει η υπερπαραγωγή γάλακτος σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προέρχεται κυρίως από τις χώρες της Βορείου Ευρώπης. Η Ελλάδα εντάχθηκε σε αυτό το σύστημα, παρά το γεγονός ότι η εγχώρια παραγωγή της δεν επαρκούσε για την κάλυψη της κατανάλωσης. Σύμφωνα με τον κοινοτικό Κανονισμό (ΕΚ) 72/2009 του Συμβουλίου Υπουργών Γεωργίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι εθνικές ποσοτώσεις παραγωγής αγελαδινού γάλακτος όλων των κρατών μελών της Κοινότητας, αυξάνονται από την γαλακτοκομική περίοδο

2009 - 2010 (η περίοδος ξεκινά κάθε έτος την 1η Απριλίου) κατά 1% το χρόνο μέχρι και την γαλακτοκομική περίοδο 2013 - 2014. Κατόπιν διατηρούνται σταθερές και από το 2015 το κοινοτικό σύστημα των εθνικών ποσοστώσεων καταργείται. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την αύξηση αυτή η προβλεπόμενη γαλακτοκομική ποσόστωση για την Ελλάδα, από 837 χιλ. τόνους το 2008/09 αυξάνεται σταδιακά σε 880 χιλ. τόνους την περίοδο 2013/2014 και 2014/15. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι παραδόσεις αγελαδινού γάλακτος στην Ελλάδα υπολείπονται κατά πολύ των εθνικών ποσοστώσεων.

Με τον κανονισμό 261/2012 τροποποιείται ο κανονισμός 1234/2007 όσον αφορά τις συμβατικές σχέσεις στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Η νέα νομοθεσία επιτρέπει στις οργανώσεις παραγωγών να διαπραγματεύονται τις τιμές του νωπού γάλακτος για τους αγρότες που εκπροσωπούν, χωρίς να παραβαίνουν το δίκαιο του ανταγωνισμού.

iii. Οδηγίες – Κανονισμοί Ποιότητας Γάλακτος και Προϊόντων

Υπάρχει πλήθος κανονισμών και οδηγιών σχετικά με την ποιότητα και τις αρχές που διέπουν την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Ορισμένοι από τους Κανονισμούς που ισχύουν και παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων είναι: Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 178/2002, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 852/2004, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 853/2004, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 854/2004, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 882/2004, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 2073/2005, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2074/2005, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 2076/2005, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 1662/2006, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1663/2006, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 1664/2006, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 1881/2006, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1441/2007, Κανονισμός (ΕΚ) Αριθ. 273/2008, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1020/2008, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1069/2009, Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 142/2011.

Ειδικές Επισημάνσεις

- ✓ Απαγορεύεται η κοινή τοποθέτηση γνήσιων και συνθετικών προϊόντων, ομοίως απαγορεύεται η κοινή παραγωγή.
- ✓ Οι σημάσεις και οι ονομασίες πρέπει να είναι ευκρινείς και εύκολα διαχωριζόμενες.
- ✓ Απαγορεύεται να υπονοείται ότι τα «μη γαλακτοκομικά» είναι γνήσια.

- ✓ Απαγορεύεται σχήμα, χρώμα, εμφάνιση, που δημιουργούν σύγχυση με τα γνήσια.
- ✓ Απαγορεύεται η σύνδεση, μέσω διαφήμισης, των μη γνήσιων με εικόνες και ονόματα που αναφέρονται σε γνήσια γαλακτοκομικά.
- ✓ Δεν επιτρέπεται η χρήση του όρου «γαλακτοκομικό προϊόν-υποκατάστατο».
- ✓ Σε αρτοσκευάσματα, όπως πίτες, σαλάτες, σάντουιτς, που προσφέρονται από καταστήματα ομαδικής εστίασης (γρήγορα μικρογεύματα), απαγορεύεται η χρήση των ονομασιών τυρόπιτα, τυροσαλάτα, τυρί κλπ., εφ' όσον το περιεχόμενό τους είναι συνθετικό, μη γαλακτοκομικό προϊόν. Τα εστιατόρια, όταν διαθέτουν παρόμοια προϊόντα πρέπει να το αναφέρουν στον τιμοκατάλογο.

4.1.2 Έναρξη της επιχείρησης

Προϋποθέσεις Ίδρυσης

Για την ίδρυση ομόρρυθμης εταιρείας πρέπει να συμπράξουν δύο τουλάχιστον μέρη ή κατά την έκφραση του νόμου υποχρεούνται αμοιβαίως στην επιδίωξη κοινού σκοπού (άρθρο 741, Αστικού Κώδικα). Τα ιδρυτικά μέλη της ομόρρυθμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο (18ο) έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση προσωπικής εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Βασικά Χαρακτηριστικά

- Οι εταίροι είναι αλληλέγγυα υπεύθυνοι με όλη τους την περιουσία για τη δραστηριότητα και τα χρέη της εταιρείας.
- Δεν υπάρχει ανάγκη επένδυσης κάποιου κατ' ελάχιστον απαιτούμενου κεφαλαίου.
- Η επωνυμία της εταιρείας σχηματίζεται από τα ονόματα ενός ή όλων των εταίρων.
- Με τη λύση της εταιρείας δεν παύει η ευθύνη των εταίρων για τυχόν υπάρχοντα χρέη της εταιρείας.
- Η ομόρρυθμη εταιρεία δεν χρειάζεται συμβολαιογραφικό έγγραφο για την κατάρτισή της, αντιθέτως αρκεί ένα ιδιωτικό συμφωνητικό.

- Το 50% του ποσοστού των κερδών που αναλογεί στον κάθε εταίρο φορολογείται με συντελεστή 25% και το υπόλοιπο προστίθεται στο σύνολο όλων των άλλων φορολογητέων εσόδων του συγκεκριμένου ατόμου και το άθροισμα αυτό φορολογείται με βάση την κλίμακα φορολόγησης φυσικών προσώπων.
- Οι ιδιοκτήτες της Ο.Ε. πρέπει να είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, ασφαλισμένοι στο Ασφαλιστικό Ταμείο Ο.Α.Ε.Ε. (Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών, παλαιότερα Τ.Ε.Β.Ε.) και δεν είναι δυνατόν να εμφανίζονται και ως υπάλληλοι της εταιρείας. Η είσπραξη οποιασδήποτε αμοιβής τους από την εταιρεία τους γίνεται με την έκδοση Δελτίου Παροχής Υπηρεσιών που υποχρεούνται να διαθέτουν. Στην ομόρρυθμη εταιρεία, σε περίπτωση που δεν αναγράφεται κάτι διαφορετικό στο καταστατικό της εταιρείας, κάθε εταίρος, ενεργώντας ατομικά, δικαιούται να διαχειρίζεται τις υποθέσεις της εταιρείας τόσο εσωτερικά όσο και προς τρίτα πρόσωπα και δύναται να δεσμεύει την εταιρεία υπογράφοντας στο όνομά της.

Δεδομένου ότι η «Τυρελάτη» θα λειτουργήσει ως ομόρρυθμη εταιρία για την έναρξη των εργασιών θα χρειαστεί η κάτωθι διαδικασία (http://www.e-taxis.gr/gr/b_e.htm):

1. Κατάθεση τίτλων ιδιοκτησίας στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. πλέον υπεύθυνης δήλωσης ότι ο χώρος θα χρησιμοποιηθεί ως επαγγελματική στέγη.
2. Προεγγραφή στον αρμόδιο Ασφαλιστικό Φορέα (Ο.Α.Ε.Ε. – πρώην Τ.Ε.Β.Ε.) με τα εξής δικαιολογητικά:
 - ✓ Τίτλοι ιδιοκτησίας του προηγούμενου βήματος
 - ✓ Φωτοτυπία της ταυτότητας των επιχειρηματιών
 - ✓ Τριμηνιαίο απόσπασμα ατομικού λογαριασμού ασφάλισης από προηγούμενη ασφάλιση στο Ι.Κ.Α. (εφόσον υπάρχει)
 - ✓ Φωτοτυπία της κάρτας Α.Μ.Κ.Α. (Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης)
 - ✓ Καταβολή €110,10 για την ολοκλήρωση της προεγγραφής

3. Προέγκριση επωνυμίας, σύνταξη καταστατικού-ιδιωτικού συμφωνητικού, έλεγχος επωνυμίας στο οικείο Επιμελητήριο.
4. Καταβολή Φόρου Συγκέντρωσης Κεφαλαίου στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. (1% επί του εταιρικού κεφαλαίου), και του ποσού που αντιστοιχεί στο 1% και 0,5% του εταιρικού κεφαλαίου υπέρ του Ταμείου Νομικών και του Ταμείου Προνοίας Δικηγόρων.
5. Κατάθεση στο Πρωτοδικείο της έδρας (Χαλκίδας) αντιγράφων του καταστατικού για δημοσίευση.
6. Προεγγραφή στο αρμόδιο Επιμελητήριο (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Εύβοιας) με τα εξής δικαιολογητικά:
 - ✓ Φωτοτυπία της ταυτότητας
 - ✓ Δήλωση των επιχειρηματιών που συμπληρώνεται ενταύθα
7. Δημιουργία της σφραγίδας της επιχείρησης που θα περιλαμβάνει επωνυμία, διεύθυνση, Α.Φ.Μ., Δ.Ο.Υ. και τηλέφωνο.
8. Έναρξη εργασιών στην αρμόδια ΔΟΥ του νομού Εύβοιας όπου θα δηλωθεί η δραστηριότητα της επιχείρησης (Κωδικός Αριθμός Δραστηριότητας – Κ.Α.Δ.). Στο στάδιο αυτό θα απαιτηθεί η προεγγραφή από τον Ο.Α.Ε.Ε. και το αρμόδιο Επιμελητήριο που έγιναν νωρίτερα καθώς και όλες οι άδειες υγειονομικού ενδιαφέροντος που αφορούν τη δραστηριότητα που παρέχουν οι επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων.
9. Με αντίγραφο της έναρξης από την εφορία γίνεται η τελική εγγραφή στον Ο.Α.Ε.Ε. και το Επιμελητήριο.
10. Θεώρηση Βιβλίων (Βιβλίο εσόδων – εξόδων) και Στοιχείων (Μπλοκ Αποδείξεων, Τιμολόγια Παροχής Υπηρεσιών και Δελτία Αποστολής) στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.
11. Πρόσληψη των μισθωτών εργαζομένων (Ι.Κ.Α. και Επιθεώρηση Εργασίας).

4.1.5 Προϊόντα - Υπηρεσίες

Το βασικό παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης θα είναι το αιογρόβιο (κατσικίσιο) τυρί, το οποίο θα προέρχεται από καθετοποιημένη παραγωγή, καθώς η επιχείρηση θα διαθέτει μονάδα εκτροφής αιογροβάτων. Η συνολική διαδικασία διάθεσης του προϊόντος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί επίσης καθετοποιημένη, καθώς η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί παράλληλα στο χονδρικό εμπόριο των παραγόμενων προϊόντων.

4.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

4.2.1 Ανθρώπινοι Πόροι - Οργανόγραμμα

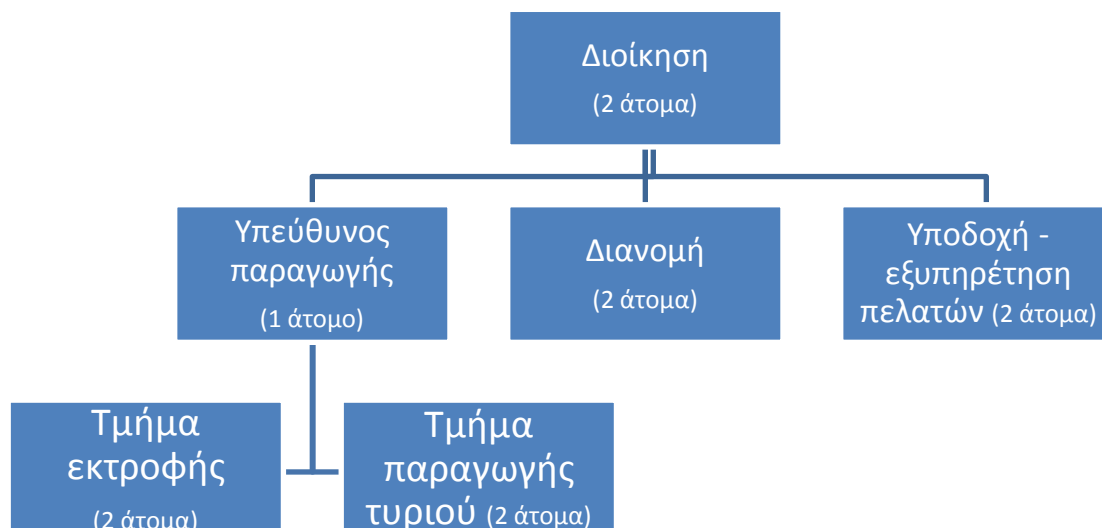
Η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις εργασίες τις με 9 εργαζομένους (εξαρτημένη σχέση εργασίας) πλέον τις υπηρεσίες που θα παρέχουν οι δυο εταίροι. Τα τμήματα της επιχείρησης και η στελέχωσή τους παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4.1 – Τμήματα και Ανθρώπινο Δυναμικό Επιχείρησης

| Τμήμα | Προσωπικό |
|-------------------------------|---|
| Υποδοχή – Εξυπηρέτηση πελατών | <ul style="list-style-type: none">• 2 άτομα, εκ των οποίων το 1 θα απασχολείται στο τηλεφωνικό κέντρο (εξυπηρέτηση πωλήσεων) και το άλλο θα διεκπεραιώνει τις παραγγελίες και τις προμήθειες (με επιπρόσθετες αρμοδιότητες λογιστηρίου) |
| Παραγωγή | <ul style="list-style-type: none">• 2 άτομα στην εκτροφή των αιογροβάτων• 2 άτομα στην παραγωγή τυριού• 1 άτομο συντονιστής με επιτελικό ρόλο ανάμεσα στα δυο υπο-τμήματα (υπεύθυνος παραγωγής) |
| Διανομή | 2 άτομα οδηγοί φορτηγών-αυτοκινήτων (διανομείς) |
| Διοίκηση | 2 εταίροι |

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης θα έχει την ακόλουθη μορφή:

Διάγραμμα 4.2 – Οργανόγραμμα



4.2.2 Υπηρεσίες Επαγγελματιών

Οι επαγγελματίες που θα συμβάλλουν στο εγχείρημα, και που θα συμβάλλονται με σύμβασης παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, είναι οι παρακάτω:

- Λογιστικό γραφείο της περιοχής που θα αναλάβει έναντι πάγιας ετήσιας αμοιβής την εμπορική και λογιστική διαχείριση των δραστηριοτήτων μας καθώς και τη συμπλήρωση οποιονδήποτε δηλώσεων που σχετίζονται με τις φορολογικές μας υποχρεώσεις.
- Επιχείρηση συμβούλων επιχειρήσεων η οποία θα συνδράμει στην προετοιμασία του φακέλου για ένταξη στον αναπτυξιακό 3908/2011, όπως επίσης και στην επίβλεψη της διαδικασίας για λήψη πιστοποιήσεων κατά HACCP και ISO.
- Συνεργείο καθαρισμού των εσωτερικών (κυρίως) χώρων που θα αναλάβει την εξασφάλιση των κανόνων υγιεινής.
- Διαφημιστική εταιρεία με την οποία θα συνάπτονται συμβάσεις παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών σε περιόδους που θα απαιτείται να εντείνουμε την διαφημιστική καμπάνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

5.1 Στρατηγικός Στόχος

Πρωταρχικός στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι η ίδρυση και η λειτουργία μιας υγιούς και καινοτόμου αιγοτροφικής μονάδας που θα πραγματοποιήσει κύκλο εργασιών στην πρώτη πενταετία λειτουργίας της ύψους 1.343,30 χιλιάδων ευρώ. Οι πωλήσεις του 1^{ου} έτους (2014) θα διαμορφωθούν στις €198.000 και θα αυξάνονται κατά 15% ετησίως κατά τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας του (βλ. την προϋπολογιστική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης στο χρηματοοικονομικό πρόγραμμα). Η ετήσια αύξηση των πωλήσεων (15%) υπολογίζουμε να προέρχεται από τη σταθεροποίηση των πωλήσεων και από την εξάντληση της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης με το πέρας της πενταετίας.

5.2 Μέθοδος διείσδυσης στην αγορά

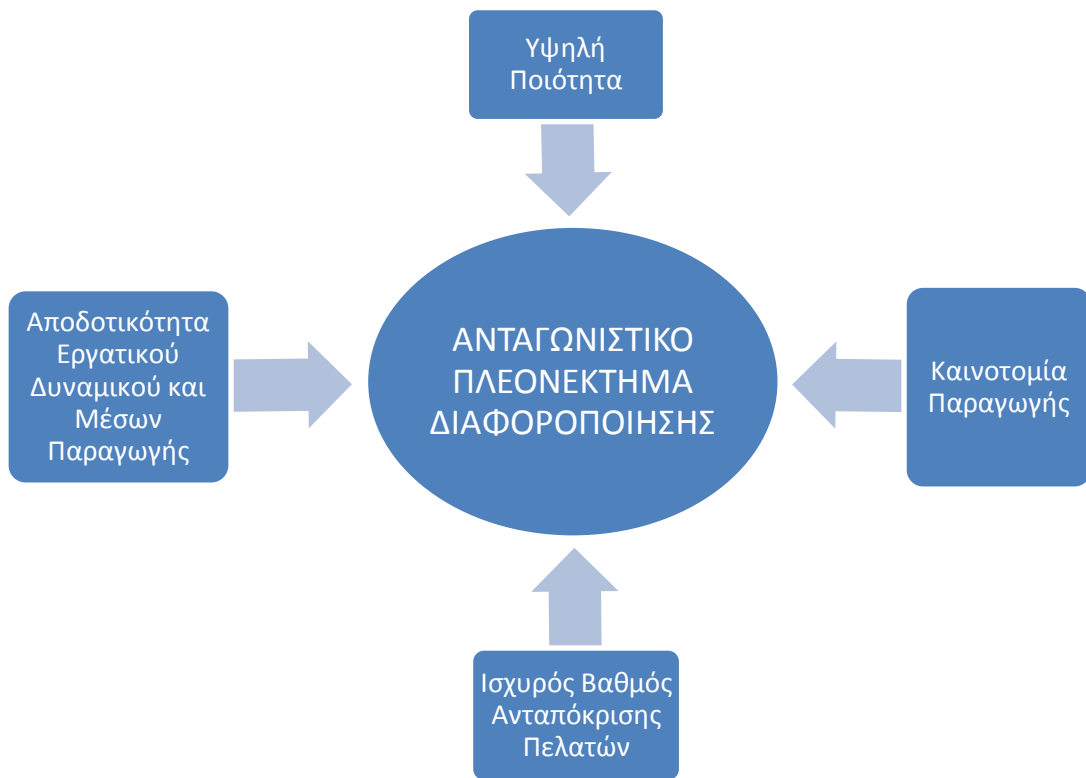
Για τη διείσδυση στην αγορά η επιχείρηση θα εφαρμόσει μια στρατηγική **Επέκτασης του Προϊόντος (Product Development)** σύμφωνα με την μήτρα Ansoff (Παπαδάκης, 2007), κατά την οποία θα πουλάει στην υφιστάμενη αγορά νέα προϊόντα. Συνεπώς, θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή:

- Στην βελτίωση και διαφοροποίηση νέων ποιοτικών χαρακτηριστικών στα παραγόμενα τυροκομικά προϊόντα, με στόχο την βελτίωση του συνολικού αποτελέσματος.
- Στην αύξηση του εύρους των προϊόντων - υπηρεσιών κάτι που ισχύει ιδίως στην καταναλωτική αγορά.
- Την δημιουργία ακόμα και custom made ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί η διαφοροποίηση.

5.3 Στρατηγική ανταγωνισμού και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση θα ακολουθήσει μια **στρατηγική διαφοροποίησης**. Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών, η οποία θα προέρχεται από νέου τύπου τυροκομικά προϊόντα, εξαντλητικούς ποιοτικούς ελέγχους παραγωγής καθώς και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο θα είναι προσανατολισμένο αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση του αισθήματος ικανοποίησης των πελατών.

Διάγραμμα 5.1 – Παράγοντες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Η **διαφοροποίηση** από τους ανταγωνιστές αποτελεί βασική μας προτεραιότητα καθ' όλη την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης και αναμένουμε να αποσπάσουμε σε εύλογο χρονικό διάστημα σημαντικό μερίδιο της αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

6.1 Στόχοι του Μάρκετινγκ

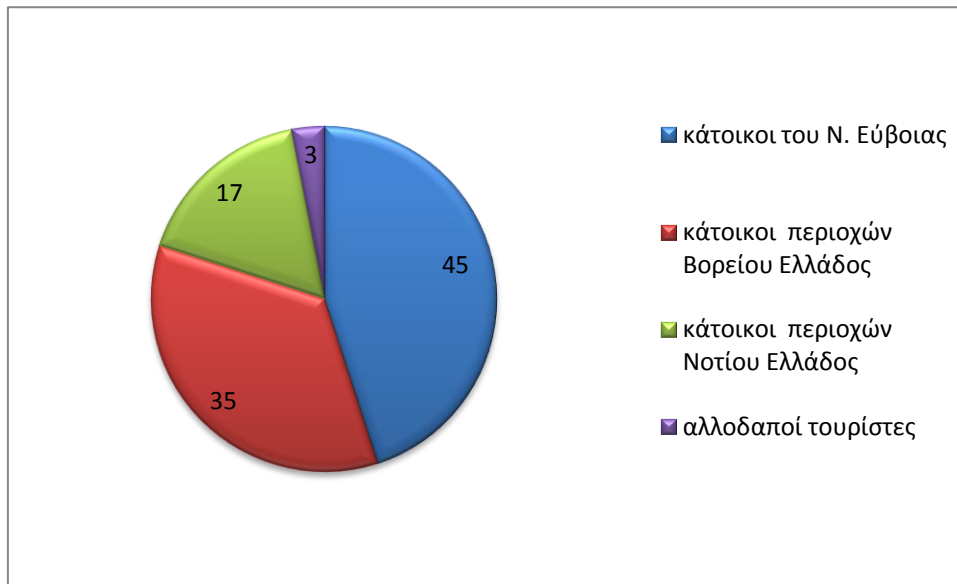
Βασικός στόχος της επιχειρησιακής πολιτικής Marketing είναι να αναπτυχθούν μακροπρόθεσμες σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες και η επιχείρηση να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης και φυσικά να υπάρχει η προβλεπόμενη αύξηση των πωλήσεων. Οι πελάτες στους οποίους θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση είναι οι έμποροι χονδρικών πωλήσεων τυροκομικών προϊόντων.

6.2 Τμηματοποίηση της Αγοράς και Στόχευση

Για να γίνει κατανοητό ποια ακριβώς γκρουπ καταναλωτών θα απασχολήσουν την επιχείρηση προχωρήσαμε σε γεωγραφική τμηματοποίηση και σε δημογραφική τμηματοποίηση βάσει έρευνας αγοράς (*market research*) που πραγματοποιήσαμε στις υπάρχουσες αιγοτροφικές μονάδες του Ν. Εύβοιας κατά την περίοδο Μαΐου – Ιουνίου 2013.

Στα πλαίσια της γεωγραφικής τμηματοποίησης εντοπίσαμε τέσσερις ομάδες καταναλωτών: 1) κάτοικοι Ν. Εύβοιας, 2) κάτοικοι περιοχών Βορείου Ελλάδος, 3) κάτοικοι περιοχών Νοτίου Ελλάδος, 4) αλλοδαποί τουρίστες. Όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα τη μεγαλύτερη κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (παραγόμενων στο Ν. Εύβοιας) κατέχουν οι κάτοικοι του Ν. Εύβοιας, ενώ σημαντικό μερίδιο κατέχουν και οι κάτοικοι της Βορείου Ελλάδος. Επομένως οι ενέργειες μάρκετινγκ θα επικεντρωθούν στις δύο αυτές ομάδες καταναλωτών.

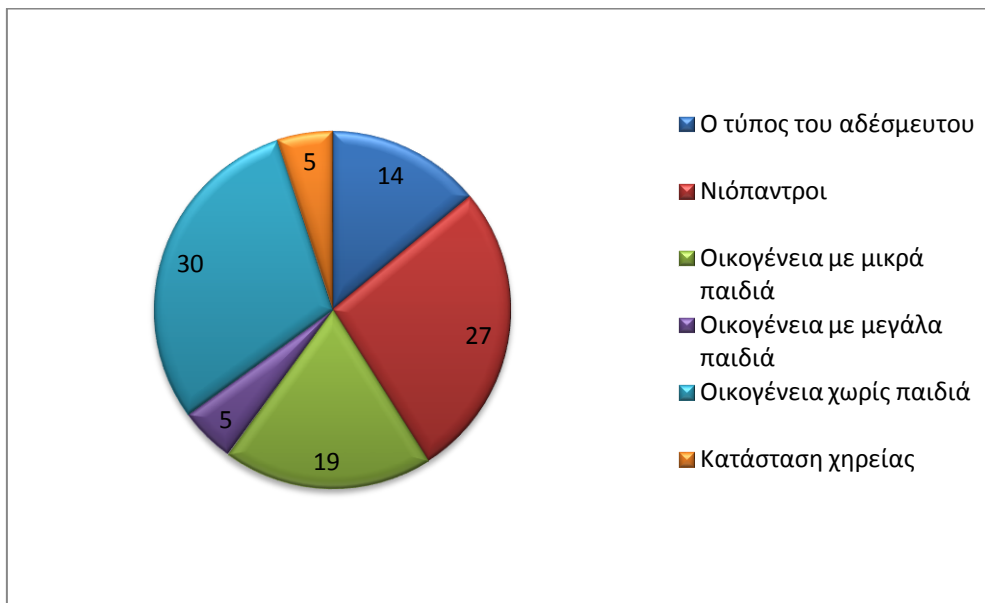
Διάγραμμα 6.1 Γεωγραφική Κατανομή Καταναλωτών



Για να πραγματοποιηθεί δημογραφική τμηματοποίηση της αγοράς χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο του «οικογενειακού κύκλου ζωής» των Wells και Gubar (Blythe, 2002), που προσπαθεί να περιγράψει την αγοραστική συμπεριφορά βάσει της οικογενειακής κατάστασης των αγοραστών. Οι φάσεις του παραπάνω κύκλου σχετίζονται άμεσα με τα προϊόντα μας και είναι οι εξής:

- Ο τύπος του αδέσμευτου
- Νιόπαντροι
- Οικογένεια με μικρά παιδιά
- Οικογένεια με μεγάλα παιδιά
- Οικογένεια χωρίς παιδιά
- Κατάσταση χηρείας

Διάγραμμα 6.2 – Δημογραφική Κατανομή Καταναλωτών



Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας μας θα πρέπει να επικεντρωθούμε σε οικογένειες χωρίς παιδιά καθώς και στους νιόπαντρους θεωρώντας ότι θα αποτελέσουν το βασικό σώμα της πελατείας μας.

6.3 Τοποθέτηση

Η επιθυμητή *τοποθέτηση (positioning)* για τα προϊόντα της επιχείρησης παρουσιάζεται στον παρακάτω «χάρτη αποτύπωσης της αντίληψης» του καταναλωτή. Αυτό που επιθυμεί δηλαδή η επιχείρηση να αντιλαμβάνονται οι πελάτες της είναι ότι προσφέρει υψηλής τιμής τυροκομικά προϊόντα αλλά ταυτόχρονα απαράμιλλης ποιότητας:

Πίνακας 6.3 – Αντιληπτικός Χάρτης Καταναλωτών

| | Χαμηλή Ποιότητα | Υψηλή Ποιότητα |
|-------------|-----------------|----------------|
| Χαμηλή Τιμή | | |
| Υψηλή Τιμή | | X |

6.4 Υλοποίηση

6.4.1 Πολιτική Προϊόντος

Εφόσον τέθηκε η επιθυμητή τοποθέτηση στο τεταρτημόριο υψηλής ποιότητας – υψηλής τιμής θα πρέπει κάθε πτυχή των παραγόμενων προϊόντων να είναι εμπλουτισμένη με ποιοτικά πρότυπα.

Βασικό παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης θα είναι η **φέτα**. Στην παραγωγή προβλέπονται δυο είδη φέτας: η **κανονική φέτα** και η **φέτα χαμηλών λιπαρών**. Στη συνέχεια της ενότητας δίνονται επιθυμητά γνωρίσματα για το εν λόγω προϊόν.

Περιγραφή φέτας και εγχώρια αγορά

Η ονομασία φέτα χρονολογείται από το 17ο αιώνα και πιθανά αναφέρεται στην πρακτική κοπής του τυριού σε φέτες για να εισαχθεί στα βαρέλια. Η ονομασία φέτα επικράτησε οριστικά τον 19ο αιώνα και χαρακτηρίζει ένα τυρί, που παρασκευάζεται επί αιώνες με την ίδια σε γενικές γραμμές τεχνική και που η καταγωγή του χάνεται βαθιά στον χρόνο.

Η φέτα, εντάσσεται στην κατηγορία **μαλακών αιγοπρόβειων τυριών** και αποτελεί εκείνο το είδος τυριού που κατέχει διαχρονικά τη σημαντικότερη θέση στη συνολική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων. Ειδικότερα, το ποσοστό συμμετοχής των μαλακών τυριών στο σύνολο της παραγόμενης ποσότητας διαμορφώθηκε σε 68,1% το 2008, ενώ το μεγαλύτερο μέρος της εν λόγω ποσότητας εκτιμάται ότι καλύπτει η φέτα (περίπου 75%). Η κατηγορία «φέτα, τελεμές και μαλακά τυριά» απέσπασε μερίδιο 47,2% στη συνολική εγχώρια κατανάλωση τυριών, το 2008, ενώ κάλυψε το 73,5% του συνόλου της κατανάλωσης τυριών εγχώριας παραγωγής το ίδιο έτος. Επίσης, η κατηγορία «φέτα, τελεμές, μαλακά τυριά» εμφανίζει διαχρονικά την υψηλότερη κατά κεφαλή κατανάλωση (2008: 13,26 κιλά ανά άτομο).

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία η παραδοσιακή φέτα είναι το μαλακό λευκό τυρί άλμης που παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα ή μίγματά του με γίδινο (συμμετοχή γίδινου γάλακτος μέχρι 30%) , σε οριοθετημένη με νόμο περιοχή της χώρας μας. Με βάση τον ΚΑΝ(ΕΚ) 1829/2002 άρθρο 2 κατοχυρώθηκε η φέτα στο

μητρώο των ελληνικών «Προστατευμένης Ονομασίας Προελεύσεως» (ΠΟΠ) τυριών και μετά τις 15-10-2007 μπορεί να την παράγει αποκλειστικά και μόνο η Ελλάδα (Commission Regulation, 2002). Σήμερα η φέτα αποτελεί το πρώτο Π.Ο.Π προϊόν στον κόσμο ως προς την ποσότητα παραγωγής με 95.000 τόνους περίπου ετησίως. Για την ετήσια παραγωγή περί των 700.000 τόνων ελληνικού αιγοπρόβειου γάλακτος, από το οποίο αποκλειστικά παρασκευάζεται η φέτα, λειτουργούν γύρω στις 110.000 κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις, διάσπαρτες στην ελληνική περιφέρεια. Οι εκμεταλλεύσεις αυτές είναι οικογενειακής μορφής και αποκλειστικής απασχόλησης και εκτρέφουν περί τα 12 εκατομμύρια αιγοπρόβατα κυρίως σε ημιορεινές και ορεινές περιοχές. Ο αριθμός των μόνιμων θέσεων εργασίας στις εκμεταλλεύσεις αυτές είναι τουλάχιστον διπλάσιος και όλες διάσπαρτες στην ελληνική ύπαιθρο.

Η καθιέρωση της φέτας στα προϊόντα ΠΟΠ έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση των εξαγωγών της, καθώς το εν λόγω τυρί είναι γνωστό διεθνώς. Η φέτα μαζί με τον τελεμέ κάλυψαν το 69,5% των συνολικών ελληνικών εξαγωγών τυροκομικών προϊόντων το 2008 (εξάγεται το 16,5% της παραγόμενης ποσότητας της συγκεκριμένης κατηγορίας τυριών). Οι κυριότερες χώρες προορισμού είναι η Γερμανία, η Μεγάλη Βρετανία και η Ιταλία (ICAP, 2009β).

Ως περιοχή όπου ξεκίνησε η παραγωγή της φέτας θεωρείται η Στερεά Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα ο όγκος του Παρνασσού. Αργότερα η παραγωγή της επεκτάθηκε στην Πελοπόννησο και στην Ήπειρο καθώς και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Σήμερα η φέτα παράγεται σε όλη την Ελλάδα, αλλά το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής επικεντρώνεται στην ενδοχώρα. Η παραγωγή φέτας εστιάζεται στην Πελοπόννησο, Ήπειρο, Θεσσαλία και Μακεδονία. Οι εν λόγω περιοχές συγκέντρωσαν το 81% της συνολικής παραγωγής φέτας το 2005 (ΕΣΥΕ, 2006). Οι νομοί με το μεγαλύτερο αριθμό τυροκομείων είναι της Λάρισας, Αιτωλοακαρνανίας, Κοζάνης, Ιωαννίνων, Τρικάλων.

Οι επιχειρήσεις παραγωγής φέτας χαρακτηρίζονται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού τυροκομείων μεσαίου και μικρού μεγέθους (τα περισσότερα τοπικής εμβέλειας) καθώς και ορισμένων μεγάλων βιομηχανιών. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παραγωγής φέτας φαίνεται να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εξεύρεση κεφαλαίων για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε

μηχανολογικό εξοπλισμό, σε αναβάθμιση των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων και τυποποίηση των παραγόμενων προϊόντων τους (ICAP, 2009). Αξίζει να σημειωθεί ότι πέντε μόνο μεγάλες επιχειρήσεις παραγωγής φέτας κατέχουν ποσοστό συμμετοχής 31% στο σύνολο της παραγόμενης ποσότητας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τον οποίο ανανεώνουν κατά διαστήματα ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν στην αγορά. Στα πλαίσια αυτά, προβαίνουν σε τυποποίηση σημαντικού μέρους της παραγωγής τους, διαθέτοντας επομένως τα προϊόντα σε μορφή και συσκευασίες που παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση τα τελευταία. Ορισμένες βιομηχανίες έχουν προβεί σε εξαγορές ή απορροφήσεις μικρομεσαίων παραγωγικών μονάδων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας.

Η Κατοχύρωση του Ονόματος της Φέτας και οι Προοπτικές

Δεδομένου ότι η επιχείρηση θα εστιαστεί στη φέτα, ως πρωταρχικός στόχος της πολιτικής προϊόντος τίθεται η κατοχύρωση της σχετικής Π.Ο.Π.. Είναι πάρα πολλές οι βιβλιογραφικές αναφορές που πιστοποιούν ότι η φέτα αποτελεί το πιο γνωστό παραδοσιακό ελληνικό τυρί και ότι παράγεται στη χώρα μας από την εποχή του Ομήρου. Αποτελεί σημαντικό τμήμα του διαιτολογίου των Ελλήνων και συνδέεται τόσο με την Ιστορία -εξελίχθηκε στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια αιώνων- όσο και με τα ήθη, τα έθιμα, τις παραδόσεις τους. Η φέτα επιβλήθηκε στη διάρκεια του 19ου αιώνα ως τυρί σε άλμη και η χώρα μας τη συμπεριέλαβε στη νομοθεσία της από το 1926.

Η αμφισβήτηση του ονόματος της φέτας, είναι μια ιστορία που ξεκινά από το 1994, όταν για πρώτη φορά οι Ελληνικές Αρχές διαβίβασαν αίτηση καταχώρισης της ονομασίας «Φέτα». Από τότε μέχρι τον Οκτώβριο 2007, που έληξε η τελευταία προθεσμία της μεταβατικής περιόδου και κατοχυρώθηκε το δικαίωμα της χρήσης του ονόματος «Φέτα» μόνο στην Ελλάδα, συνέβησαν πάρα πολλά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όμως οι ενέργειες των ελληνικών κυβερνήσεων ήταν καθοριστικές όλα αυτά τα χρόνια, επιτυγχάνοντας το αίσιο τελικό αποτέλεσμα. Οι κυριότερες προσφυγές όλα αυτά τα χρόνια κατά της ελληνικής καταχώρισης της φέτας ως ΠΟΠ ήταν από την

πλευρά των κυβερνήσεων του Βασιλείου της Δανίας, της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας και της Γαλλικής Δημοκρατίας.

Με την απόφασή του το 2002, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο κατοχύρωσε τη φέτα υπέρ της χώρας μας ως Π.Ο.Π προϊόν. Η απόφαση αυτή τέθηκε σε εφαρμογή στις 15.10.2007. Από τότε, όλες οι Ευρωπαϊκές χώρες μεταξύ αυτών η Δανία, η Γερμανία και η Γαλλία, που παρήγαγαν ετησίως περί τους 90.000 τόνους λευκού τυριού-κυρίως από αγελαδινό γάλα, δεν μπορούν να το διοχετεύουν στην αγορά της Ε.Ε. ως ΦΕΤΑ όπως γίνονταν μέχρι τότε. Μετά την προαναφερθείσα ημερομηνία, επιτρέπεται να κυκλοφορεί και αναγνωρίζεται ως φέτα στην αγορά της Ε.Ε, μόνο το συγκεκριμένο λευκό τυρί της πατρίδας μας, που παρασκευάζεται με παραδοσιακό τρόπο από αιγοπρόβειο γάλα που παράγεται στην ηπειρωτική Ελλάδα και το Ν. Λέσβου. Το γάλα αυτό πρέπει να προέρχεται από κοπάδια αιγοπροβάτων ελευθέρως βοσκής, εγχώριων φυλών που εκτρέφονται στα μοναδικά βοσκοτόπια στις προαναφερόμενες περιοχές της πατρίδας μας. Περίπου 5.500 είδη του φυτικού βασιλείου καταγράφονται στην χλωρίδα της χώρας μας εκ των οποίων μέχρι σήμερα τα 1.200 περίπου είναι ενδημικά ενώ περίπου 20 είναι οι εγχώριες φυλές αιγοπροβάτων που διασώζονται μέχρι σήμερα στην πατρίδα μας. Οι παράμετροι αυτοί μαζί με τον παραδοσιακό τρόπο παρασκευής της φέτας αποτελούν και τα βασικά γνωρίσματα που επέτρεψαν την κατοχύρωσή της ως ελληνικού Π.Ο.Π προϊόντος.

Έτσι δημιουργήθηκε ένα ευνοϊκό μονοπωλιακό περιβάλλον για τη ΦΕΤΑ στην αγορά της Ε.Ε, το οποίο μέχρι σήμερα δεν εκμεταλλευτήκαμε συντονισμένα ως χώρα. Με σωστή οργάνωση, σχέδιο και κατάλληλους χειρισμούς από Ελληνικής πλευράς, μπορεί η γνήσια ελληνική φέτα, σταδιακά να υποκαταστήσει ποσότητα 90.000 τόνων περίπου λευκού τυριού που κυκλοφορούσε παραπλανητικά ως φέτα σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, στην ευρωπαϊκή ένωση των 15 χωρών μελών το 2002. Η επίτευξη του στόχου αυτού μπορεί και πρέπει να μας απασχολήσει όλους και να αποτελέσει εθνική μας υπόθεση. Προϋποθέτει χάραξη εθνικής στρατηγικής για τη φέτα και την αιγοπροβατοτροφία. Πολύ δε περισσότερο μετά και την οικονομική κρίση που υπονομεύει κάθε προσπάθεια ανάπτυξης και δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, ιδιαίτερα στην Ελληνική ύπαιθρο.

Η σπουδαιότητα της προσπάθειας αυτής, προκύπτει από την αξιολόγηση των δεδομένων της εγχώριας παραγωγής όπως προαναφέρθηκαν αλλά και της ισοδύναμης

μεγέθυνσης του κλάδου που απαιτείται, για την πλήρη κάλυψη των αναγκών σε φέτα της αγοράς της Ε.Ε. Οι δεκάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας στην ελληνική ύπαιθρο στον πρωτογενή τομέα, τη μεταποίηση και εμπορία κυρίως της φέτας αλλά και άλλων ελληνικών τυροκομικών προϊόντων, η αξιοποίηση των βοσκοτόπων της χώρας, η παραγωγή νέου πλούτου, η παραγωγή ποιοτικών ανταγωνιστικών προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας, η μείωση του ελλείμματος στο εμπορικό ισοζύγιο αγροτικών προϊόντων, η ενίσχυση της παρουσίας των ελληνικών προϊόντων σε αγορές της Ε.Ε., είναι μερικά βασικά οφέλη που μπορεί να επιδιώξει και να πετύχει η χώρα μας. Η αύξηση του ΑΕΠ μπορεί να ανέλθει με μετριοπαθείς υπολογισμούς έως και 0.35% ενώ μπορούν να προκύψουν έως και 130.000 νέες θέσεις μόνιμης εργασίας.

Προσδοκίες από την αναγνώριση της ονομασίας προελεύσεως

Οι γαλακτοπαραγωγοί περιμένουν ότι η αναγνώριση της Φέτας ως προϊόν Π.Ο.Π. θα έχει ως αποτέλεσμα μια σημαντική ζήτηση αιγοπρόβειου γάλακτος. Με την οριστική κατοχύρωση της φέτας αλλά και άλλων τυριών ως προϊόντα Π.Ο.Π. τα οποία διατίθενται αποκλειστικά από τις ελληνικές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι τα προσεχή έτη μεγάλο ποσοστό της παραγόμενης ποσότητάς τους θα κατευθύνεται σε χώρες του εξωτερικού. Επιπρόσθετα, η εντεινόμενη δραστηριοποίηση των μεγάλων ελληνικών γαλακτοβιομηχανιών οι οποίες διαθέτουν και τυποποιημένα – συσκευασμένα προϊόντα σε μορφή που ανταποκρίνεται με τις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς, αποτελεί θετικό παράγοντα στην κατεύθυνση της αύξησης των εξαγωγών.

Ταυτόχρονα όμως αναμενόταν και από τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την ποιότητα του γάλακτος που παραδίδεται για τυροκόμηση. Κάποια ενδεχόμενη αύξηση στη ζήτηση του γάλακτος, αλλά και κάποια αύξηση της τιμής του, θα αποτελέσει κίνητρο για τους κτηνοτρόφους να βελτιώσουν την ποιότητά του. Ταυτόχρονα, θα ενισχυθούν και οι προσπάθειες συνεργασίας τους με τους παραγωγούς τυροκομικών προϊόντων ώστε να γίνονται πιο συχνοί έλεγχοι.

Η κοινή προσπάθεια των παραγωγών τυροκομικών προϊόντων έχει ως στόχο τη βελτίωση της εικόνας της Φέτας και την ενίσχυση της θέσης του προϊόντος στην

ελληνική και διεθνή αγορά. Ωστόσο μπορεί να παρατηρηθεί μία διαφοροποίηση στις προσδοκίες των παραγωγών. Οι μικροί παραγωγοί προσπαθούν να επιβιώσουν από το έντονο ανταγωνισμό της αγοράς, προσδοκούν να έχουν υψηλότερες αποδόσεις από τη Φέτα που παράγουν και για να επιτύχουν υψηλότερες τιμές θα συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις των προδιαγραφών της Φέτας Π.Ο.Π. Από την άλλη μεριά, οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες και τα μεγάλα τυροκομεία ακολουθούν μία πιο επιθετική πολιτική σχετικά με τη Φέτα, μιας και βλέπουν σ' αυτήν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να κυκλοφορήσουν νέα προϊόντα, τα οποία μπορεί να βελτιώσουν την εικόνα της εταιρείας, τη διείσδυσή της στην αγορά και να προσφέρουν επιπλέον κέρδη.

Οι αλυσίδες τροφίμων απ' την άλλη έχουν προωθήσει τη Φέτα ως παραδοσιακό Ελληνικό τυρί και ως τυρί Π.Ο.Π., αλλά διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται ως προς την τιμολόγησή της, μιας και αρκετές αλυσίδες ενδιαφέρονται πρώτα για την τιμή του προϊόντος που πωλούν και το περιθώριο κέρδους, παρά για την εικόνα του. Η ένταξη στην διαδικασία του Π.Ο.Π. απαιτεί την αποδοχή των προδιαγραφών παραγωγής της Φέτας, οι οποίες όμως δεν διαφέρουν από τις ήδη υπάρχουσες του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Για να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις τήρησης των προδιαγραφών αυτών απαιτείται αυστηρός έλεγχος της πρώτης ύλης και του τελικού προϊόντος. Η προστασία της Φέτας μέσω του Κανονισμού για τα προϊόντα Π.Ο.Π., δεν αναμένεται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στις οικονομικές δραστηριότητες στην περιοχή που παράγεται η Φέτα. Αυτό συμβαίνει διότι για τους κτηνοτρόφους, η παραγωγή γάλακτος είναι συμπληρωματική και δεν βασίζονται μόνο στη γαλακτοπαραγωγή τους, μιας και αυτή αντιπροσωπεύει ένα μόνο ποσοστό του εισοδήματός τους. Επίσης προσδίδει στην περιοχή παραγωγής μια ποιοτική διάσταση, αλλά τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη για τις αγροτικές περιοχές όπως είχαν καθοριστεί από τον Κανονισμό 2081/92 (βλ. παράρτημα ΣΤ') δεν είναι ακόμα ορατά, μιας και υπάρχουν πολλαπλές εναλλακτικές ευκαιρίες για τον αγροτικό πληθυσμό της περιοχής.

Μετά τον καθορισμό της ως προϊόν Π.Ο.Π., η Φέτα δεν παρουσίασε καμία σημαντική αύξηση της τιμής της, όπως αναμενόταν από αρκετούς από τους εμπλεκόμενους στο κύκλωμα παραγωγής και προσφοράς. Έτσι, λοιπόν, η εμπλοκή μιας επιχείρησης στο σύστημα παραγωγής της Φέτας Π.Ο.Π. σημαίνει πρώτα απ' όλα

ότι έχει το δικαίωμα παραγωγής Φέτας, ότι μπορεί να κερδίσει από τη διαφορά τιμής μεταξύ της Φέτας και των υποκατάστατων της και επίσης είναι θέμα πολιτικής της επιχείρησης που δείχνει με τον τρόπο αυτό ότι μπορεί να παράγει ένα ποιοτικό προϊόν.

6.4.2 Πολιτική Τιμολόγησης

Η επιχείρηση θα ακολουθήσει δυο διαφορετικές πολιτικές τιμολόγησης ανάλογα με την κατηγορία της φέτας. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την κανονική φέτα θα εφαρμόσουμε μια στρατηγική «προσφοράς όσων προσφέρουν οι ανταγωνιστές» (Blythe, 2002). Δεδομένου ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εν λόγω κατηγορίας δεν απέχουν ιδιαίτερα από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών δεν δικαιολογείται η τιμολόγηση πάνω από τον μέσο όρο. Από την άλλη πλευρά δεν προσφέρουμε χαμηλότερες τιμές αφενός για να μην υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις με τις τιμές των «πολυτελών» τυριών και αφετέρου για να επιτευχθεί η επιθυμητή τοποθέτηση όπως αναφέραμε νωρίτερα. Τέλος, μέσω αυτής της στρατηγικής αναμένουμε μια ομαλή είσοδο στην αγορά όπου δεν θα εμπλακούμε σε πόλεμο τιμών και επομένως οι δυνάμεις μας θα εστιάσουν σε πιο αποδοτικές ενέργειες μάρκετινγκ (δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση κλπ).

Σχετικά με τη φέτα χαμηλών λιπαρών σχεδιάζουμε να εφαρμόσουμε μια ιδιαίτερη μορφή ψυχολογικής τιμολόγησης, την «τιμολόγηση κύρους». Η πολιτική αυτή τεκμηριώνεται κατά βάση από την καινοτομία του προϊόντος. Δηλαδή, θέτουμε εξαρχής υψηλές τιμές στο εν λόγω προϊόν, ώστε οι λέξεις «Τυρελάτη» και «ποιότητα» να είναι ταυτόσημες. Αυτό σημαίνει ότι επιθυμούμε από τους πελάτες μας να έχουν υψηλές προσδοκίες από την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, από την στιγμή που τους ζητάμε να διαθέσουν ένα υψηλότερο αντίτιμο. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό αυτή η τιμή κύρους θα είναι 10-15% υψηλότερη από την τιμή των αντίστοιχων προϊόντων των ανταγωνιστών, διότι η επιπρόσθετη ικανοποίηση που θα λαμβάνει ο πελάτης θα υπερκαλύπτει αυτήν την διαφορά της τιμής.

Σε επίπεδο ειδικών τιμών/προσφορών, η επιχείρηση σκοπεύει να παρέχει ειδικές προσφορές ή εκπτώσεις προς τους «καλούς» πελάτες χονδρικής. Η βαθμολογία – κατάταξη των πελατών θα γίνεται με την βοήθεια του πληροφοριακού

συστήματος διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες (Customer Relationship Management - CRM) βάσει τριών κριτηρίων:

- Συχνότητα αγορών
- Συνολική αξία παραγγελιών
- Αριθμός νέων πελατών που δημιουργήθηκε από τις συστάσεις του εκάστοτε πελάτη.

Οι πελάτες που θα λαμβάνουν την υψηλότερη βαθμολογία («καλοί» πελάτες) θα απολαμβάνουν έκπτωση εύρους 5 – 25%.

Επίσης, κατά τον πρώτο μήνα κυκλοφορίας των προϊόντων θα εφαρμοστεί μια χαμηλότερη «τιμή γνωριμίας» στα ράφια των σουπερμάρκετ.

6.4.3 Πολιτική Διανομής

Η διανομή των προϊόντων θα αποτελεί ένα από τα κύρια συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και θα πραγματοποιείται μέσω:

- Τηλεφωνικής επικοινωνίας με το κέντρο υποδοχής
- Επικοινωνίας μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (πληροφορίες και κρατήσεις)
- Δυο σουπερμάρκετ στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Εύβοιας

6.4.4 Πολιτική Προώθησης - Προβολής

Το μίγμα προώθησης - προβολής που θα χρησιμοποιηθεί θα περιλαμβάνει διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, προσωπικές πωλήσεις και δημόσιες σχέσεις.

Σε επίπεδο διαφήμισης θα πραγματοποιήσουμε:

- **Διαφήμιση μέσω έντυπου Τύπου:** Φιλοξενία σε συντάκτες και αξιολογητές έγκριτων περιοδικών του κλάδου (μαγειρικής, εστιατόρια κλπ.), με στόχο να αναδείξουν την ποιοτική ιδιαιτερότητα των τυροκομικών μας προϊόντων.
- **Διαφήμιση μέσω ηλεκτρονικού Τύπου:**

- Συνδρομή για παρουσία σε μηχανές αναζήτησης (βλ. google, yahoo κλπ), σε εξειδικευμένες σελίδες εστίασης-γαστρονομίας και στην διαδικτυακή πύλη των τοπικών Δήμων.
- Δημιουργία λογαριασμού σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter, myspace κλπ)
- Δημιουργία επίσημης ιστοσελίδας με πλήρη περιγραφή των παραγόμενων προϊόντων και των τιμών αυτών, εικονική ξενάγηση σε όλους τους χώρους παραγωγής, δρώμενα και εκδηλώσεις της τοπικής κοινωνίας, λεπτομερής κατάλογος όλων των πρόσθετων υπηρεσιών και τέλος forum με σχόλια – εντυπώσεις των επισκεπτών/καταναλωτών.

Σε επίπεδο προώθησης πωλήσεων το βάρος πέφτει κατά κύριο λόγο στην διαφημιστική εταιρεία με την οποία θα συναφθεί σύμβαση συνεργασίας και κατά δεύτερο λόγο στους εταίρους οι οποίοι καλούνται με τις προσωπικές τους δεξιότητες να γνωστοποιήσουν όσον το δυνατόν ταχύτερα την επιχείρηση.

Τέλος όσον αφορά την προώθηση των δημοσίων σχέσεων θα προβούμε στις ακόλουθες ενέργειες:

- Συμμετοχή σε όλες τις εκδηλώσεις και τα σεμινάρια του Επιμελητηρίου Εύβοιας
- Συμμετοχή της επιχείρησης σε ετήσιες εκθέσεις και διαγωνισμούς τροφίμων.
- Πολιτιστικές χορηγίες και δωρεές. Πιο συγκεκριμένα θα αναληφθούν δράσεις υποστήριξης και χρηματικής ενίσχυσης πολιτιστικών - φιλανθρωπικών εκδηλώσεων, μέσω των οποίων θα αναδειχθεί έμπρακτα ότι σημαντικό μέρος της αποστολής της εταιρίας είναι η Κοινωνική Ευθύνη (Corporate Social Responsibility).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ

7.1 Λόγοι επιλογής της τοποθεσίας

Όπως αναφέρθηκε ήδη και στην συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος ως τοποθεσία επιλέχθηκε αγροτική έκταση σε απόσταση 50 χιλιομέτρων από τη Χαλκίδα, την πρωτεύουσα του Νομού Εύβοιας. Αρχικά αξίζει να αναφέρουμε ότι η ευρύτερη περιοχή της Χαλκίδας αποτελεί ένα από τα ομορφότερα μέρη από άποψη φυσικού κάλλους που έχει να παρουσιάσει η ελληνική επικράτεια. Ταυτόχρονα τις τελευταίες δύο δεκαετίες αποτελεί και έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους προορισμούς εναλλακτικού τουρισμού για όλο τον χρόνο. Άξιο σχολιασμού είναι και το γεγονός ότι η συγκεκριμένη περιοχή βρίσκεται κοντά σε μεγάλα αστικά κέντρα (βλ. Αθήνα) και κατά συνέπεια δημιουργούνται πλεονεκτήματα στη διανομή των προϊόντων. Τέλος, το κλίμα της συγκεκριμένης τοποθεσίας θα μπορούσε να θεωρηθεί ήπιο, γεγονός που ευνοεί την παραγωγή τυροκομικών προϊόντων και συμπίπτει κόστη σχετικά τη συντήρηση των προϊόντων.

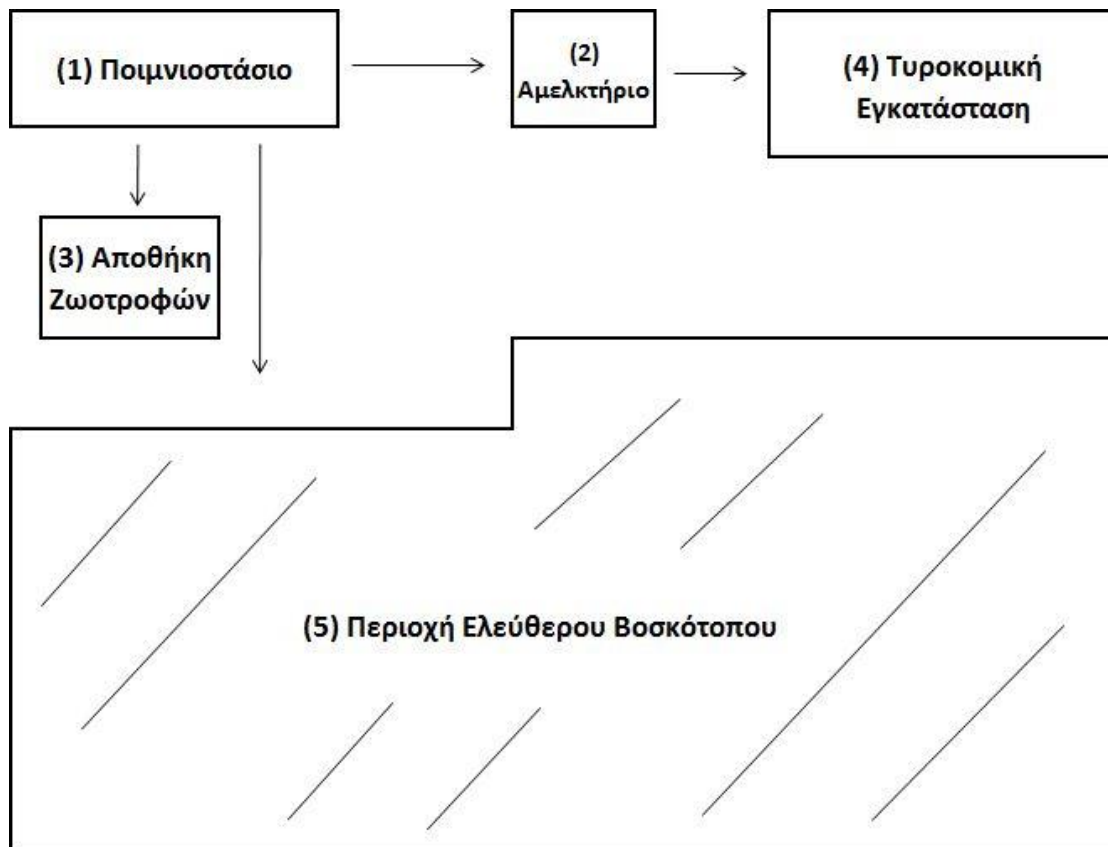
7.2 Στόχοι της χωροταξικής διάταξης

Στόχος της χωροταξικής διάταξης τόσο εντός όσο και εκτός της αιγοτροφικής μονάδας είναι η διευκόλυνση των επιμέρους λειτουργιών, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι νεκροί χρόνοι και τα σφάλματα κατά την παραγωγική διαδικασία.

Ο συνολικός χώρος που θα καλύπτουν οι κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης θα περιλαμβάνει έκταση 5^{1/2} στρεμμάτων και θα διαμορφωθεί ως εξής:

- (1) ποιμνιοστάσιο (40x10),
- (2) χώρος αμελκτηρίου (10x5),
- (3) αποθήκη ζωοτροφών (5x4),
- (4) τυροκομική εγκατάσταση (10x6),
- (5) ελεύθερη έκταση βοσκότοπου (75x30).

Διάγραμμα 7.1 – Χωροταξική Διάταξη Εγκαταστάσεων



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

8.1 Πρώτες Ύλες

Βασική πρώτη ύλη της παραγωγικής διαδικασίας είναι οι ζωοτροφές. Η προμήθεια ζωοτροφών θα γίνεται από τοπικό προμηθευτή, ο οποίος αξιολογήθηκε για την ποιότητα και τις τιμές του. Η επιχείρηση θα εκμεταλλεύεται ταυτόχρονα την κόπρα και θα προβαίνει σε πώληση των εριφίων εκείνων που δε χρειάζονται στην παραγωγική διαδικασία.

8.2 Μορφή εκμετάλλευσης και αριθμών αιγοπροβάτων

Η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις δραστηριότητές της διαθέτοντας συνολικά 150 αιγοπρόβατα. Τα ζώα θα εκτρέφονται σε ημιενσταυλισμένη μορφή, δηλαδή εντός της κτηνοτροφικής μονάδας (ζωοτροφές). Επίσης, η εκ των προτέρων αγορά ελεύθερης έκτασης θα δώσει τη δυνατότητα σε ελεγχόμενη βοσκή των αιγών στο φυσικό τους περιβάλλον σε μελλοντικό στάδιο. Αρχικά το ποσοστό της εκτροφής θα γίνεται κατά 50% στο φυσικό περιβάλλον και κατά 50% εντός της αιγοτροφικής μονάδας. Αργότερα το ποσοστό θα μεταβληθεί με τη μετατόπιση περισσότερων αιγών στο φυσικό τους περιβάλλον. Ο αρχικός αριθμός των κατσικιών θα είναι 150 με την προοπτική ο αριθμός αυτός προοδευτικά να αυξηθεί και να διπλασιαστεί στα επόμενα 5 χρόνια.

8.3 Παραγωγική διαδικασία

Η παραγωγική διαδικασία που παραδοσιακά ακολουθούν οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι μια κλασσική μορφή *παραγωγής συνεχούς ροής (flow-shop)*. Στη βιβλιογραφία ο συγκεκριμένος τύπος παραγωγής ονομάζεται και *παραγωγή εστιασμένη στο προϊόν*. Όπως προαναφέρθηκε η επιχείρηση θα παράγει και θα εμπορεύεται δυο βασικά είδη προϊόντων:

1. Κανονική φέτα
2. Φέτα χαμηλών λιπαρών

Τα προϊόντα αυτά θα διανέμονται κυρίως στη χονδρική προς καταστήματα λιανικής, όπου έχει πρόσβαση ο τελικός καταναλωτής (σουπερμάρκετ, περίπτερα, ζαχαροπλαστεία, κυλικεία κτλ.).

Το Τμήμα Παραγωγής θα απασχολεί συνολικά 5 εργαζόμενους έχοντας 1 υπεύθυνο για τον έλεγχο του προγράμματος παραγωγής. Τα στάδια παραγωγής που θα ακολουθούνται για τα προϊόντα είναι τα ακόλουθα:

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τη **διαλογή της α' ύλης**, δηλαδή το διαχωρισμό του γάλακτος σε πρόβειο και κατσικίσιο. Επιπλέον, στο στάδιο αυτό γίνεται και η αφαίρεση μέρους του λίπους της α' ύλης, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για κατσικίσιο και πρόβειο γάλα. Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο για τον προσδιορισμό του τελικού προϊόντος.

Στο εργοστάσιο, αφού γίνει η διαλογή και αφαιρεθεί μέρος από το λίπος, αρχίζει η διαδικασία της **παστερίωσης**, η οποία αποβλέπει στο να καταστρέψει τους μικροοργανισμούς που περιέχει το γάλα. Η παστερίωση γίνεται μέσα σε ειδικές εγκαταστάσεις. Η θερμοκρασία και η διάρκεια της παστερίωσης γίνεται ανάλογα με το βαθμό μόλυνσης που μπορεί να έχει το γάλα, την πίεση που δημιουργείται μέσα στις εγκαταστάσεις κλπ. Στην περίπτωση που το γάλα είναι μολυσμένο σε μεγάλο βαθμό, με την παστερίωση δεν καταστρέφονται όλα τα μικρόβια. Πάντα μερικά παραμένουν, είτε γιατί η παστερίωση δεν έγινε καλά είτε γιατί τα μικρόβια αυτά δεν καταστρέφονται με τη θερμοκρασία που αναπτύσσεται κατά την παστερίωση. Για το λόγο αυτό το γάλα που προέρχεται από άρρωστα ζώα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται, όπως επίσης και γάλα άβραστο. Ιδιαίτερα επικίνδυνο είναι το άβραστο γάλα της κατσίκας, που μπορεί να προκαλέσει το γνωστό «μελιταίο» πυρετό.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο γίνεται η **συσκευασία** του τελικού προϊόντος, η οποία ποικίλει και έχει ειδικές προδιαγραφές ανάλογα με τον τύπο αυτού.

Στα ανωτέρω στάδια της παραγωγικής διαδικασίας συμμετέχουν οι αντίστοιχες δυο μηχανές. Σημειώνεται ότι η αλληλουχία των τριών σταδίων δεν μπορεί να μεταβληθεί για κανένα λόγο μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Η

φυσιολογική παραγωγική διαδικασία, συμπεριλαμβανομένων των μηχανών που συμμετέχουν σ' αυτή παρουσιάζεται στο ακόλουθο διάγραμμα:

Διάγραμμα 8.1 – Σύνοψη διεργασιών κατά την παραγωγική διαδικασία



Η παραγωγική διαδικασία που προτείνεται στην επιχείρησή μας είναι μια **διακοπτόμενη παραγωγή (job-shop)** ή εναλλακτικά **παραγωγή εστιασμένη στις διαδικασίες (process focus)** (Bechte. 1994). Βασική προϋπόθεση της στρατηγικής αυτής είναι οι διαδικασίες για τα δυο διαφορετικά προϊόντα να πραγματοποιούνται παράλληλα.

Η ανωτέρω λύσει προϋποθέτει ότι:

- Η επιχείρηση θα παράγει μεγάλο αριθμό παρτίδων με σχετικά μικρές ποσότητες ανά παρτίδα. Το μέγεθος κάθε παρτίδας θα το καθορίζει η ζήτηση για το κάθε προϊόν.
- Η ροή του προϊόντος θα διαφέρει ανάλογα με την παραγγελία.
- Οι διαδικασίες παραγωγής θα αυτοματοποιηθούν και το προσωπικό θα εξειδικευτεί στις διαδικασίες αυτές.

- Οι δυο τύποι μηχανών της επιχείρησης θα οργανωθούν ώστε να προσφέρουν λειτουργικότητα και επιπλέον μηχανές ομοειδής θα ομαδοποιηθούν ανά διαδικασία.

Το βασικότερο σημείο της στρατηγικής αυτής θα είναι η εστίαση στις διαδικασίες και όχι στο προϊόν. Δηλαδή, θα ομαδοποιηθούν τα σχετικά με τη διαλογή και αφαίρεση του λίπους μηχανήματα, τα μηχανήματα παστερίωσης καθώς και τα μηχανήματα συσκευασίας με αποτέλεσμα να μπορούν να λειτουργούν συγχρόνως και εν τέλει να ελαχιστοποιηθούν οι νεκροί χρόνοι. Ως προτιμητέα για την υλοποίηση της τεχνικής αναδεικνύεται η **χωροταξία σε κυψέλες (cells) παραγωγής**. Κάθε κυψέλη θα αποτελείται από λειτουργικά ανόμοιους σταθμούς εργασίας (π.χ. μια μηχανή διαλογής, μια παστερίωσης και μια συσκευασίας) οι οποίοι παράγουν προϊόντα παρόμοιων αλλά όχι ίδιων χαρακτηριστικών. Τα προϊόντα αυτά θα παράγονται εξ ολοκλήρου, ή σχεδόν εξολοκλήρου, εντός της κυψέλης στην οποία ανήκουν με τα εξής αποτελέσματα:

- Ένας εργαζόμενος (ή μία μικρή ομάδα εργαζομένων) είναι υπεύθυνος για όλες τις κατεργασίες που εκτελούνται από τους σταθμούς εργασίας εντός της κυψέλης. Με τον τρόπο αυτό το άτομο έχει αποκλειστικό έλεγχο και ευθύνη της παραγωγικότητας αλλά και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.
- Λόγω της ομοιότητας των χαρακτηριστικών των ειδών που παράγονται στην κυψέλη μειώνονται οι δραστικές αλλαγές των σταθμών εργασίας και οι αντίστοιχοι εσωτερικοί χρόνοι προετοιμασίας.
- Μειώνονται δραματικά οι μετακινήσεις και οι σχετικοί χρόνοι
- Απλοποιείται ο προγραμματισμός και ο έλεγχος παραγωγής, καθότι μειώνεται η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος παραγωγής, το οποίο πλέον συνιστάται σε μικρά, αυτόνομα (ή ημιαυτόνομα) υπο-συστήματα.

Στο σημείο αυτό θα ήταν απαραίτητο να προσθέσουμε ότι η βασισμένη στις διαδικασίες παραγωγή πρέπει να συνδυαστεί με καινοτόμες τεχνικές διαχείρισης αποθεμάτων, προκειμένου η Τυρελάτη να αποκομίσει πολλαπλά οφέλη. Μια από αυτές τις τεχνικές είναι η **Just In Time (J.I.T.)** διαχείριση των αποθεμάτων. Στη βιβλιογραφία συναντάμε την συγκεκριμένη τεχνική ως και «χωρίς απόθεμα παραγωγή». Η φράση που περιγράφει επακριβώς τη φιλοσοφία ενός J.I.T. συστήματος παραγωγής είναι *«να παράγεις ακριβώς το προϊόν που απαιτείται,*

ακριβώς στην ποσότητα που απαιτείται και ακριβώς τη χρονική στιγμή που απαιτείται» (Flapper, 1991).

Η υλοποίηση της JIT διευκολύνεται σημαντικά από εργαζόμενους που είναι ικανοί να χειρίζονται πολλαπλούς σταθμούς εργασίας και, συνεπώς, μετακινούνται στις θέσεις εργασίας που απαιτείται για τη διατήρηση της ροής παραγωγής. Για παράδειγμα, όταν εμφανιστεί μία αιχμή φόρτου σε συγκεκριμένους σταθμούς εργασίας, τότε μετακινούνται διαθέσιμοι εργαζόμενοι από άλλους σταθμούς για να υποστηρίξουν τη λειτουργία των υπερφορτωμένων σταθμών. Τυπικές τεχνικές ανάπτυξης εργαζομένων πολλαπλής ειδίκευσης περιλαμβάνουν την εκ περιτροπής ανάθεση θέσεων σε ένα εργαζόμενο σε όλους (ή σχεδόν όλους) τους σταθμούς εργασίας ενός τμήματος του εργοστασίου. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος αυτού είναι επαρκώς εκπαιδευμένο, τότε η ανάθεση σε έναν εργαζόμενο διαφορετικής θέσης γίνεται σε καθημερινή βάση. Το αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν καθημερινά την εκπαίδευσή τους αποκτώντας συνολική εικόνα, αλλά και άποψη, του τμήματός τους και συμβάλλοντας ενεργητικά στη συνεχή βελτίωσή του. Επιπλέον, ο κάθε εργαζόμενος είναι πλέον υπεύθυνος για το χειρισμό ενός μικρού αριθμού διαφορετικών μηχανών συγχρόνως.

8.4 Εμπόδια

Το βασικότερο εμπόδιο που πιθανόν να αντιμετωπίσει η εταιρία στην υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής είναι το κόστος υλοποίησης. Εναλλακτικά θα λέγαμε ότι για να δημιουργήσει η εταιρία σταθμούς εργασίας (κυψέλες) είναι απαραίτητο να αναβαθμίσει τον υπάρχοντα κεφαλαιουχικό της εξοπλισμό καθώς και να προσθέσει νέο, ώστε να μπορούν τα τρία στάδια της παραγωγικής διαδικασίας να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας, της παύσης χορήγησης δανείων από τις ελληνικές τράπεζες και της ανυπαρξίας κρατικών επιχορηγήσεων η επιχείρηση θα πρέπει να επωμιστεί εξ' ολοκλήρου το βάρος για την πραγματοποίηση αυτής της επένδυσης. Επομένως, οφείλει να λογοδοτήσει στους μετόχους της πριν λάβει μια τέτοια απόφαση, οι οποίοι ενδεχομένως να απορρίψουν το εν λόγω επενδυτικό πρόγραμμα.

Από την άλλη πλευρά, η εταιρία είναι πιθανό να συναντήσει επιπρόσθετες αντιδράσεις εκ μέρους των εργαζομένων. Είναι γνωστό στη διεθνή πρακτική ότι η εισαγωγή καινοτομιών και αλλαγών στην παραγωγική διαδικασία επιφέρει τη δυσφορία των εργαζομένων οι οποίοι καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό η εταιρία οφείλει να εξασφαλίσει την αποτελεσματική διαχείριση αυτών των αλλαγών (change management) προκειμένου να αντιμετωπίσει όσο το δυνατόν λιγότερες αντιστάσεις.

8.5 Αναμενόμενα οφέλη

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η επιχείρηση υιοθετώντας την προτεινόμενη παραγωγική διαδικασία θα αποκομίσει τα ακόλουθα οφέλη:

- **Ελαχιστοποίηση των νεκρών χρόνων**: Ο χρόνος προετοιμασίας των μηχανών (set up) θα μειωθεί αισθητά καθώς θα χρειάζονται λιγότερες προετοιμασίες ανά μηχανή. Επιπλέον, ο χρόνος που προορίζεται για τη χρήση των υλικών, καθώς και ο χρόνος που αυτά παραμένουν ανεκμετάλλευτά θα εκμηδενιστεί, ενώ κάθε στάδιο παραγωγής (διεργασία) του προϊόντος θα πραγματοποιείται την ίδια στιγμή με το αντίστοιχο στάδιο παραγωγής του εναλλακτικού προϊόντος σε μια κοινή κυψέλη (σταθμό εργασίας). Τέλος θα εξαλειφθούν και οι νεκροί χρόνοι του προσωπικού καθώς θα υπάρχει εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε κάθε σταθμό εργασίας.
- **Μείωση κόστους παραγωγής**: Η εταιρία θα έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή καθώς σε δεδομένη χρονική στιγμή θα απαιτείται ένα στήσιμο μηχανής αντί για τρία και συγχρόνως για την παραγωγή συγκεκριμένων μονάδων προϊόντος θα απαιτούνται λιγότερες μηχανοώρες και ανθρωπόρες.
- **Ευελιξία στην παραγωγή**: Η εταιρία θα μπορεί να αυξομειώσει τις ποσότητες παραγωγής για τα δυο προϊόντα ανάλογα με τη ζήτηση, χωρίς η παραγωγή του ενός προϊόντος να επηρεάζει την παραγωγή του άλλου.
- **Ενίσχυση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού στις κυψέλες**: Η εταιρία θα αποκτήσει περισσότερα μηχανήματα γενικού σκοπού τα οποία μπορούν να

χρησιμοποιηθούν και για την παραγωγή λοιπών προϊόντων (π.χ. βούτυρο, ξινόγαλο κτλ.) σε μελλοντικό στάδιο.

8.6 Παραγωγικότητα ανθρώπινου δυναμικού

Η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις εργασίες τις με 9 υπαλλήλους οι οποίοι θα εργάζονται εκ περιτροπής έτσι ώστε να έχουν δύο ρεπό την εβδομάδα. Μία εργάσιμη μέρα συνεπάγεται 8 ώρες εργασίας. Η επιχείρηση θα λειτουργεί και τις επτά ημέρες της εβδομάδος όλον τον χρόνο. Το τηλεφωνικό κέντρο / κέντρο παραγγελιών θα λειτουργεί καθημερινά 07:00 - 23:00. Σε περιόδους που θα παρατηρηθεί αυξημένη ζήτηση το ωράριο εργασίας των υπαλλήλων θα επεκτείνεται κατά περίπτωση αποδίδοντας στο προσωπικό τόσο τις νόμιμες υπερωρίες όσο και επιπλέον μισθολογικές ανταμοιβές λόγω αυξημένης παραγωγικότητας (bonus).

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν δύο είδη συστημάτων αμοιβών: η **αμοιβή βάσει χρόνου εργασίας** και η **αμοιβή βάσει απόδοσης**. Στη συγκεκριμένη επιχείρηση, οι αμοιβές στο προσωπικό θα παρέχονται τόσο βάσει χρόνου εργασίας όσο και βάσει απόδοσης. Η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Χωρίς αρμονική συνεργασία δεν παράγεται το επιθυμητό αποτέλεσμα και για το λόγο αυτό, η διοίκηση προσπαθεί να επιλύει τις διαφορές και τις συγκρούσεις που προκύπτουν με συζήτηση και με συχνές συναντήσεις υπαλλήλων (meetings). Γενικότερα, η επιχείρηση θα προσπαθήσει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα ποιότητας στην εργασιακή ζωή, το οποίο εστιάζει στις αμοιβές, στις συνθήκες εργασίας (ασφάλεια και υγιεινή του χώρου εργασίας) και στις ευκαιρίες για προσωπική βελτίωση με συνεχή εκπαίδευση.

Τέλος, έχει εξετασθεί το ενδεχόμενο να απασχολείται και ένας φοιτητής (εναλλαγή κάθε 4 μήνες) σε όλη την διάρκεια του έτους στην αιγοτροφική μονάδα με την μορφή πρακτικής άσκησης, ο οποίος θα προκύπτει βάσει συγκεκριμένων εκάστοτε κριτηρίων και σύμβασης που θα συναφθεί με εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

9.1 Κόστος και Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης της Επένδυσης

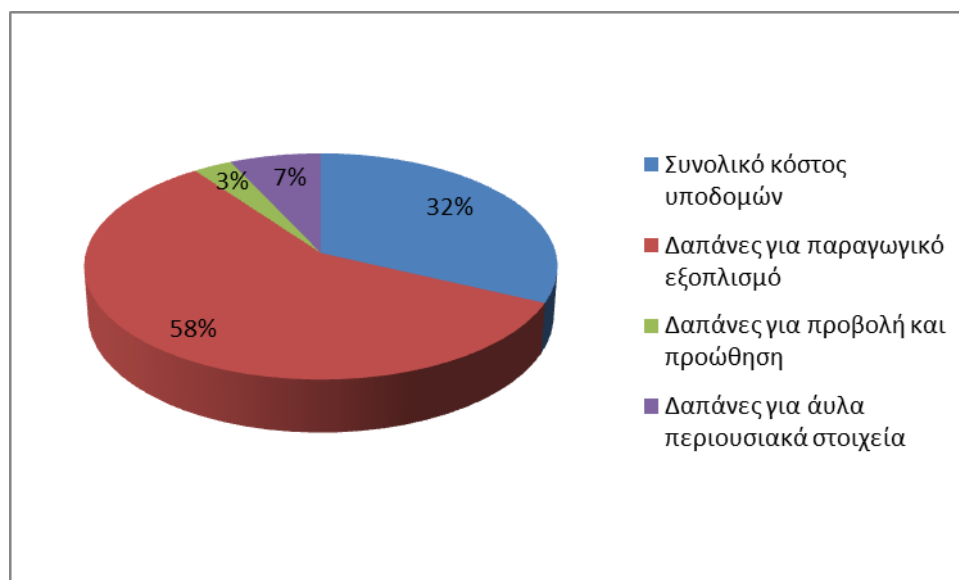
Η επένδυση που θα αναληφθεί για τη δημιουργία της αιγοτροφικής μονάδας «Τυρελάτη» ανέρχεται σε **€550.000** και διαμοιράζεται στις ακόλουθες εργασίες:

| Πίνακας 9.1 –Επενδυτικό κόστος εκμετάλλευσης | |
|--|-----------------|
| Αγορά, Διαμόρφωση και Ανάπτυξη υποδομών | Ποσό (€) |
| -Αγορά γης | 35.000 |
| -Διαμόρφωση εσωτερικών χώρων με τοίχους, γυψοσανίδες, χωρίσματα, κλπ. | 40.000 |
| -Ασφαλτόστρωση, εμφύτευση δέντρων και δημιουργία παρκινγκ στον εξωτερικό χώρο | 15.000 |
| -Ανάπτυξη υποδομών (ηλεκτρικές, υδραυλικές εγκαταστάσεις, πυρασφάλεια, σύστημα κλιματισμού και θέρμανσης, σύστημα εξαερισμού και συναγερμός) | 85.000 |
| Παραγωγικός εξοπλισμός | |
| -Μηχανολογικός εξοπλισμός | |
| α. μηχανή παστερίωσης | 45.000 |
| β. μηχανή διαλογής | 60.000 |
| γ. ψυγεία | 28.000 |
| δ. μηχανή συσκευασίας | 47.000 |
| ε. μηχανή ετικετοποίησης | 60.000 |
| στ. έπιπλα και σκεύη | 20.000 |
| -Εξοπλισμός γραφείου | 5.000 |
| -Αγορά Η/Υ και εφαρμογές | 4.000 |
| -Μέσα μεταφοράς | 50.000 |
| Προβολή και προώθηση | |
| -Διαφήμιση σε ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο, κατασκευή ιστοσελίδας, συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις-εκδηλώσεις | 17.000 |
| Άυλες επενδύσεις | |
| -Εγκατάσταση ISO 9001:2008 | 5.500 |
| -Προμήθεια συστήματος CRM | 12.000 |
| -Εγκατάσταση λογιστικού συστήματος | 6.500 |
| -Αμοιβή εταιρίας Συμβούλων Επιχειρήσεων για οργάνωση πωλήσεων | 15.000 |
| ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ | 550.000 |

Όπως γίνεται φανερό από το παρακάτω διάγραμμα, τη μεγαλύτερη δέσμευση πόρων απαιτεί η αγορά του παραγωγικού εξοπλισμού με ποσοστό 58%, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 32% απαιτεί η αγορά και διαμόρφωση των διάφορων υποδομών,

όπως οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο περιβάλλον χώρος. Η επένδυση ολοκληρώνεται με τις δαπάνες προβολής και προώθησης (βλέπε: Πρόγραμμα Μάρκετινγκ) και δαπάνες για άυλα περιουσιακά στοιχεία που καταλαμβάνουν το 3% και 7% αντίστοιχα του επενδυτικού σχεδίου.

Διάγραμμα 9.2: Διάρθρωση Επενδυτικού Σχεδίου



Σημειώνεται ότι στις ανωτέρω επενδυτικές δαπάνες προστίθεται επαγγελματικό όχημα (φορτηγό μεταφορών) αξίας **€50.000**, που θα αποκτηθεί μέσω σύναψης 3ετούς σύμβασης **χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing)** με την Πειραιώς Leasing. Στη λήξη της σύμβασης (αρχές 2017) θα εξεταστεί η περίπτωση ανανέωσης της σύμβασης (με νέο όχημα) ή αγοράς του μισθωμένου οχήματος ανάλογα με τα τεχνολογικά δεδομένα της δεδομένης χρονικής στιγμής και τις δεσμεύσεις που θα προκύψουν από ενδεχόμενη υπαγωγή σε κάποιο πρόγραμμα κρατικών ενισχύσεων. Συνεπώς, αν και η **αξία των συνολικών επενδύσεων ανέρχεται σε €550.000**, υπάρχει περίπτωση να αντιμετωπίσουμε τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Leasing ως λειτουργική δαπάνη, ώστε να εξασφαλιστεί κρατική ενίσχυση.

Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης όλες οι εργασίες θα έχουν ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του πρώτου τριμήνου του 2014:

| Πίνακας 9.3: Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επένδυσης | | | | | | |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ΠΟΡΕΙΑ ΕΡΓΟΥ | | 2013 | | 2014 | | |
| | | Νοε. | Δεκ. | Ιαν. | Φεβ. | Μαρ. |
| 1. | Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων και διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου | | | | | |
| 2. | Αγορά μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού | | | | | |
| 3. | Δαπάνες για άυλα περιουσιακά στοιχεία | | | | | |
| 4. | Δαπάνες προβολής και προώθησης | | | | | |
| 5. | Σύναψη σύμβασης Leasing | | | | | |

9.2 Χρηματοδότηση Επένδυσης

Το σύνολο των χρηματοδοτικών επιλογών για την κάλυψη της επένδυσης είναι:

- Χρηματοδότηση με ίδια συμμετοχή των επιχειρηματιών που δεν ξεπερνά τις €300.000 (καταθέσεις όψεως, ακίνητη περιουσία)
- Σύναψη πενταετούς δανείου με την Τράπεζα Πειραιώς μέσω του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ETEAN A.E. – πρώην ΤΕΜΠΜΕ A.E.)
- Σύναψη τριετούς σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing) με την Πειραιώς Leasing
- Κρατική επιχορήγηση των επενδυτικών δαπανών μέσω υπαγωγής στο «Γενικό Καθεστώς» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011
- Κρατική επιχορήγηση των λειτουργικών δαπανών μέσω υπαγωγής στο «Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011.

Με τη χρησιμοποίηση των ανωτέρω πηγών χρηματοδότησης προκύπτουν τέσσερα (4) πιθανά σενάρια χρηματοδότησης της επένδυσης που περιγράφονται στις επόμενες ενότητες:

- I. Χρηματοδότηση αποκλειστικά με ίδια συμμετοχή και τραπεζικό δανεισμό λόγω απόρριψης υπαγωγής στα δυο καθεστάτα του Αναπτυξιακού Νόμου.
- II. Χρηματοδότηση με ίδια συμμετοχή, τραπεζικό δανεισμό και την επιχορήγηση του «Γενικού Καθεστώτος» του Ν. 3908/2011.
- III. Χρηματοδότηση με ίδια συμμετοχή, τραπεζικό δανεισμό και την επιχορήγηση του «Ειδικού Καθεστώτος της Επιχειρηματικότητας των Νέων» του Ν. 3908/2011.
- IV. Χρηματοδότηση με ίδια συμμετοχή, τραπεζικό δανεισμό και την επιχορήγηση των δυο καθεστώτων του Ν. 3908/2011²⁵.

Είναι προφανές ότι θα ενταθούν οι προσπάθειες για την πραγματοποίηση του τέταρτου σεναρίου, σύμφωνα με το οποίο η επιχείρηση θα εξασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή κρατική ενίσχυση.

9.2.1 Γενικά στοιχεία για τον Επενδυτικό Νόμο

Οι επενδυτικοί νόμοι αναφέρονται σε μια εναλλακτική μορφή κρατικής χρηματοδότησης και αφορούν συνήθως επενδυτικά έργα σημαντικά υψηλότερου προϋπολογισμού συγκριτικά με αυτά του ΕΣΠΑ. Το Ελληνικό Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων²⁶ προ διετίας προκήρυξε την υποβολή προτάσεων στα πλαίσια του νέου αναπτυξιακού / επενδυτικού νόμου 3908/2011.

Με το Ν. 3908/2011 καλύπτονται όλοι οι τομείς της οικονομίας, (εκτός από εκείνους που προβλέπονται στο άρθρο 2 του νόμου). Κάθε επενδυτικό σχέδιο υποβάλλεται υποχρεωτικά σε ηλεκτρονική μορφή σε ειδική ιστοσελίδα και σε έντυπη μορφή στα Γραφεία Εξυπηρέτησης Επενδυτών. Καθορίζονται σταθερές προθεσμίες υποβολής αιτήσεων (Απρίλιος και Οκτώβριος) και εισάγεται νέα διαδικασία αξιολόγησης των υποβληθέντων σχεδίων με τη θεσμοθέτηση Εθνικού Μητρώου Αξιολογητών και Ελεγκτών.

²⁵ Και στα τέσσερα σενάρια περιλαμβάνεται η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) εξοπλισμού για το επαγγελματικό όχημα.

²⁶ www.yποian.gr

Απώτερος στόχος του Υπουργείου είναι να χρηματοδοτήσει νέες και υφιστάμενες επιχειρήσεις βιώσιμες, που σέβονται το περιβάλλον, προωθούν την καινοτομία, ενισχύουν την περιφερειακή συνοχή, δημιουργούν θέσεις εργασίας και «βάζουν στο παιχνίδι» τη νέα γενιά²⁷.

Οι κατηγορίες επενδύσεων που χρηματοδοτούνται στα πλαίσια του ίδιου νόμου είναι οι ακόλουθες:

1. **Γενική Επιχειρηματικότητα:** Αφορά κάθε επιχειρηματία και προβλέπει φοροαπαλλαγές κλιμακούμενες έως και 10 χρόνια, μέχρι το 100% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.
2. **Περιφερειακή Συνοχή:** Αφορά επενδυτές με σχέδια που καλύπτουν τοπικές ανάγκες ή αξιοποιούν τοπικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Προβλέπει όλα τα είδη των ενισχύσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης leasing μπορεί να φτάσει μέχρι και το 70% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης. Για τις νέες επιχειρήσεις, το παραπάνω ποσοστό προσαυξάνεται κατά 10%.
3. **Τεχνολογική Ανάπτυξη:** Αφορά: επιχειρήσεις που σχεδιάζουν να επενδύσουν στην καινοτομία και να εκσυγχρονίσουν τεχνολογικά την επιχείρησή τους. Προβλέπει: όλα τα είδη των ενισχύσεων. Το ποσοστό επιχορήγησης και επιδότησης leasing μπορεί να φτάσει μέχρι και το 80% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.
4. **Νεανική Επιχειρηματικότητα:** Αφορά επιχειρήσεις νέων, 20 μέχρι 40 ετών. Προβλέπει ενίσχυση για το σύνολο σχεδόν των δαπανών (και των λειτουργικών) για 5 χρόνια από την έναρξη λειτουργίας. Η συνολική ενίσχυση μπορεί να φτάσει μέχρι 1.000.000 ευρώ.
5. **Μεγάλα Επενδυτικά Σχέδια:** Αφορά επενδυτές με σχέδια ύψους τουλάχιστον 50.000.000 ευρώ. Προβλέπει όλα τα είδη των ενισχύσεων μεμονωμένα ή συνδυαστικά. Το ύψος της ενίσχυσης μειώνεται όσο αυξάνει το ύψος της επένδυσης. Η επιχορήγηση-επιδότηση δεν μπορεί να ξεπερνά το 60% της συνολικής ενίσχυσης.
6. **Ολοκληρωμένα Πολυετή Επενδυτικά Σχέδια:** Αφορά επιχειρηματίες με σχέδια υλοποίησης ολοκληρωμένων πολυετών (2-5 έτη) σχεδίων επιχειρήσεων, για τις

²⁷ www.ypoian.gr

οποίες έχει παρέλθει τουλάχιστον πενταετία από τη σύστασή τους, άνω των 2.000.000 ευρώ. Στόχος είναι ο τεχνολογικός, διοικητικός, οργανωτικός, και επιχειρησιακός εκσυγχρονισμός. Προβλέπει: φοροαπαλλαγές μέχρι το 100% του ανώτατου επιτρεπόμενου ύψους ενίσχυσης.

7. **Σχέδια Συνέργειας και Δικτύωσης (Clustering):** Αφορά επιχειρηματικά σχήματα συνέργειας και δικτύωσης 10 τουλάχιστον επιχειρήσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και πέντε στην υπόλοιπη Ελλάδα, υπό μορφή κοινοπραξίας. Προβλέπει τη δυνατότητα παροχής κάθε είδους ενίσχυσης.

Τα είδη των χορηγούμενων ενισχύσεων του Ν. 3908/2011 είναι²⁸:

α. Φορολογική απαλλαγή. Απαλλαγή από 8 έως 10 χρόνια από την καταβολή φόρου εισοδήματος επί των πραγματοποιούμενων προ φόρων κερδών, τα οποία προκύπτουν με βάση τη φορολογική νομοθεσία, από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το ποσό της φορολογικής απαλλαγής συνιστά ισόποσο αφορολόγητο αποθεματικό.

β. Επιχορήγηση. Δωρεάν παροχή χρηματικού ποσού από το Δημόσιο για την κάλυψη τμήματος των ενισχυόμενων δαπανών του επενδυτικού σχεδίου.

γ. Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing). Κάλυψη από το Δημόσιο τμήματος των καταβαλλόμενων δόσεων χρηματοδοτικής μίσθωσης που συνάπτεται για την απόκτηση νέου μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού

δ. Ευνοϊκά δάνεια μέσω του ΕΤΕΑΝ. Χρηματοδότηση του ποσού που προβλέπεται να καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό με δάνεια χαμηλού κόστους, από τις τράπεζες που συνεργάζονται με το ΕΤΕΑΝ²⁹.

²⁸ www.ypoian.gr

²⁹ Περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα: www.tempme.gr

9.2.2 ΣΕΝΑΡΙΟ 1: Ίδια Συμμετοχή - Τραπεζικός Δανεισμός

Στην περίπτωση που υπάρξει απόρριψη και από τα δύο καθεστάτα του Αναπτυξιακού Νόμου η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί από ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και χρηματοδοτική μίσθωση. Το μίγμα χρηματοδότησης παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

| <i>Πίνακας 9.4: Χρηματοδοτικό Σενάριο 1</i> | | |
|---|----------------|-------------|
| | Συνολικό Έργο | |
| | Ποσό | Ποσοστό |
| Ίδια Συμμετοχή | 300.000 | 54,50% |
| Τραπεζικός Δανεισμός | 200.000 | 36,40% |
| Επιχορήγηση Παγίων | 0 | 0,0% |
| Leasing Εξοπλισμού | 50.000 | 9,10% |
| Σύνολο | 550.000 | 100% |
| Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών | 0 | 0,0% |
| Συνολική Επιχορήγηση | 0 | 0,0% |

Το δάνειο θα είναι πενταετές, με ετήσιο επιτόκιο 9% και θα αποπληρώνεται με ετήσιες τοκοχρεωλυτικές δόσεις. Η ετήσια επιβάρυνση, που θα συνεπάγεται το δάνειο αυτό στις ταμειακές ροές της επιχείρησης, θα ανέρχεται σε **€51.420**:

Πίνακας 9.5: Τοκοχρεωλυτική Δόση Δανείου

| Έτος | Ανεξόφλητο ποσό στην αρχή του έτους (1) | Τόκος (2)=(1)*9% | Εξόφληση Κεφαλαίου (3) | Τοκοχρεωλυτική Δόση (4)=(2)+(3) | Ανεξόφλητο ποσό στο τέλος του έτους (5)=(1)-(3) |
|------|---|------------------|------------------------|---------------------------------|---|
| 1 | 200.000 € | 18.000 € | 33.420 € | 51.420 | 166.580 € |
| 2 | 166.580 € | 14.992 € | 36.428 € | 51.420 | 130.152 € |
| 3 | 130.152 € | 11.714 € | 39.706 € | 51.420 | 90.446 € |
| 4 | 90.446 € | 8.140 € | 43.280 € | 51.420 | 47.166 € |
| 5 | 47.166 € | 4.245 € | 47.166 € | 51.420 | 0 € |

Εν συνεχεία, η σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) για εξοπλισμό αξίας €50.000, θα είναι τριετής, με ετήσιο επιτόκιο 6% και εξαμηνιαίο τοκοχρεωλυτικό μίσθωμα. Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα, το μίσθωμα υπολογίζεται σε **€9.230 (ετήσια επιβάρυνση: €18.460)**:

Πίνακας 9.6: Τοκοχρεωλυτικό Μίσθωμα Leasing

| δμηνο | Ανεξόφλητο ποσό στην αρχή του δμηνου (1) | Τόκος (2)=(1)*3% | Εξόφληση Κεφαλαίου (3) | Τοκοχρεωλυτικό Μίσθωμα (4)=(2)+(3) | Ανεξόφλητο ποσό στο τέλος του δμηνου (5)=(1)-(3) |
|-------|--|------------------|------------------------|------------------------------------|--|
| 1 | 50.000 | 1.500 | 7.730 | 9.230 | 42.270 |
| 2 | 42.270 | 1.268 | 7.962 | 9.230 | 34.308 |
| 3 | 34.308 | 1.029 | 8.201 | 9.230 | 26.108 |
| 4 | 26.108 | 783 | 8.447 | 9.230 | 17.661 |
| 5 | 17.661 | 530 | 8.700 | 9.230 | 8.961 |
| 6 | 8.961 | 269 | 8.961 | 9.230 | 0 |

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα πολύ καλό ταμειακό προγραμματισμό, γιατί πέρα από τα βασικά λειτουργικά έξοδα θα υπάρχει ετήσια επιβάρυνση ύψους **€69.880** (51.420+18.460) λόγω των συμβάσεων δανείου και χρηματοδοτικής μίσθωσης.

9.2.3 ΣΕΝΑΡΙΟ 2: Ίδια Συμμετοχή - Γενικό Καθεστώς Ν. 3908/2011

Σε περίπτωση επαλήθευσης του εν λόγω σεναρίου η επιχείρηση θα λάβει κρατική επιχορήγηση για το σύνολο των επενδυτικών δαπανών (μόνο πάγιων περιουσιακών στοιχείων) που θα θεωρηθούν επιλέξιμες καθώς και επιχορήγηση χρηματοδοτικής μίσθωσης. Οι προϋποθέσεις υπαγωγής, το ποσοστό και τα ποσά ενίσχυσης παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες:

| Πίνακας 9.7: Προϋποθέσεις για ένταξη στο «Γενικό Καθεστώς» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011 | | Κατ. | Λεπτομέρειες “Τυρελάτης” |
|---|---|-------------|---|
| Προθεσμία υποβολής πρότασης | 28/7/2013 | ✓ | |
| Υπαγόμενες επιχειρήσεις | Υφιστάμενες, νέες (ίδρυση μετά την 1/1/2011) και υπό σύσταση (start-up) | ✓ | Start-up |
| Μέγεθος επιχείρησης | [30]Όλα τα μεγέθη | ✓ | Πολύ μικρή, 9 ΕΜΕ |
| Νομική Μορφή | Όλες οι νομικές μορφές επιχειρήσεων εκτός της Κοινωνίας, Κοινοπραξίας και των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών | ✓ | Ο.Ε. |
| Επιλέξιμοι Κωδικοί Αριθμοί Δραστηριότητας (ΚΑΔ) | Όλοι όσοι αφορούν το Ν. 3908/2011 | ✓ | Επιλέξιμος ΚΑΔ: 10.51.40 & 46.33.11.08 |
| Ελάχιστο ύψος επένδυσης | €1.000.000 για μεγάλες, €500.000 € 300.000 € για μικρές και €200.000 € για πολύ μικρές επιχειρήσεις | ✓ | Πολύ μικρή, €533.000 |
| Τεκμηρίωση τρόπου χρηματοδότησης | Απαιτείται τεκμηρίωση του τρόπου χρηματοδότησης της επένδυσης σε ποσοστό τουλάχιστον 25% με ίδια κεφάλαια. | ✓ | Επιλέξιμες δαπάνες: 533.000 Ίδια Κεφάλαια: 216.500 (40,6%) Τραπεζικός δανεισμός: - |

| [22] Κατηγορία Επιχείρησης | Ετήσιες Μονάδες Εργασίας (ΕΜΕ) | Ετήσιος Κύκλος Εργασιών | Σύνολο Ενεργητικού |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Πολύ Μικρή | <10 | ≤2 εκ. € | ≤2 εκ. € |
| Μικρή | <50 | ≤10 εκ. € | ≤10 εκ. € |
| Μεσαία | <250 | ≤50 εκ. € | ≤43 εκ. € |
| Μεγάλη | ≥250 | >50 εκ. € | >43 εκ. € |

| Πίνακας 9.8: Επιλέξιμες Δαπάνες στο «Γενικό Καθεστώς» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011 | | | | | | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|-------------|---------------------|-------------|
| Κατηγορία Δαπάνης | Επιλέξιμη | Εκροή | Ποσόστωση³¹ | Ποσοστό στο έργο | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Αγορά γης | ΝΑΙ | 35.000 | 10% | 6,57% | | | | | |
| Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων και διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου | ΝΑΙ | 140.000 | 30% | 26,27% | | | | | |
| Αγορά μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού | ΝΑΙ | 269.000 | - | 50,47% | | | | | |
| Δαπάνες για άλλα περιουσιακά στοιχεία | ΝΑΙ | 39.000 | 50% | 7,32% | | | | | |
| Δαπάνες προβολής και προώθησης | ΟΧΙ | 17.000 | - | - | | | | | |
| Χρηματοδοτική μίσθωση εξοπλισμού ³² | ΝΑΙ | 50.000 | | 9,38% | | | | | |
| Συνολική επένδυση | | 550.000 | | | | | | | |
| Σύνολο επιλέξιμων δαπανών | | 533.000 | | | | | | | |
| Ποσοστό ενίσχυσης | | 50% ³³ | | | | | | | |
| Δικαιούμενη ενίσχυση | | 266.500 | | | | | | | |
| Εκταμίευση ενίσχυσης³⁴ | | | | | 133.250 (50%) | 106.600 (40%) | - | 26.650 (10%) | - |

³¹ Ανώτερη επιτρεπτή συμμετοχή στο συνολικό έργο

³² Υπάρχει η υποχρέωση από το Ν. 3908/2011 ο εξοπλισμός να περιέλθει στην ιδιοκτησία της εταιρίας με τη λήξη της σύμβασης

³³ Ο νομός Εύβοιας ανήκει στη Β' ζώνη κινήτρων, στην οποία προσφέρεται κρατική ενίσχυση 40% για μεγάλες επιχειρήσεις, 45% για μεσαίες επιχειρήσεις και 50% για μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις

³⁴ Ο νομός Εύβοιας ανήκει στη Β' ζώνη κινήτρων, στην οποία προσφέρεται κρατική ενίσχυση 40% για μεγάλες επιχειρήσεις, 45% για μεσαίες επιχειρήσεις και 50% για μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ωστόσο, έχει επιδειχθεί αναξιοπιστία και ασυνέπεια όσον αφορά τις εκταμιεύσεις των ενισχύσεων (βλέπε Ν. 3299/2004) και θα εξεταστεί σοβαρά μετά την υπαγωγή το ενδεχόμενο εκχώρησης της επιχορήγησης σε τράπεζα του εσωτερικού, προκειμένου να λάβει η επιχείρηση άμεσα τη δικαιούμενη ενίσχυση.

Στην περίπτωση, επαλήθευσης του 2^{ου} σεναρίου το μίγμα χρηματοδότησης θα είναι:

| Πίνακας 9.9: Χρηματοδοτικό Σενάριο 2 | | | | |
|---|---------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| | Επενδυτικό Έργο Ν. 3908/2011 | | Συνολικό Έργο | |
| | Ποσό | Ποσοστό | Ποσό | Ποσοστό |
| Ίδια Συμμετοχή | 216.500 | 40,60% | 233.500 | 42,50% |
| Τραπεζικός Δανεισμός | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Επιχορήγηση Παγίων | 266.500 | 50,00% | 266.500 | 48,50% |
| Leasing Εξοπλισμού | 50.000 | 9,40% | 50.000 | 9,10% |
| Σύνολο | 533.000 | 100% | 550.000 | 100% |
| Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Συνολική Επιχορήγηση | 266.500 | 50,00% | 266.500 | 48,50% |

9.2.4 ΣΕΝΑΡΙΟ 3: Ίδια Συμμετοχή – Τραπεζικός Δανεισμός – Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων Ν. 3908/2011

Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν καταφέρει να υπαχθεί στο «Γενικό Καθεστώς», παρά μόνο στο «Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων» του Ν. 3908/2011, θα λαμβάνει κρατική επιχορήγηση για το σύνολο των λειτουργικών δαπανών που θα θεωρηθούν επιλέξιμες. Οι προϋποθέσεις υπαγωγής, το ποσοστό και τα ποσά ενίσχυσης παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες:

| Πίνακας 9.10: Προϋποθέσεις για ένταξη στο «Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011 | | Κατ. | Λεπτομέρειες “Τυρελάτης” |
|---|--|-------------|---|
| Προθεσμία υποβολής πρότασης | 28/7/2014 | ✓ | |
| Ενδιαφερόμενοι | Φυσικά πρόσωπα 18-40 ετών | ✓ | 2 εταίροι |
| Υπαγόμενες επιχειρήσεις | Νέες (ίδρυση μετά την 1/1/2011) και υπό σύσταση (start-up) | ✓ | Start-up |
| Μέγεθος επιχείρησης | Πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις | ✓ | Πολύ μικρή, 9 ΕΜΕ |
| Νομική Μορφή - Συμμετοχή | Ατομικές επιχειρήσεις ή εταιρίες στις οποίες φυσικά πρόσωπα 18-40 πρέπει να συμμετέχουν με ποσοστό τουλάχιστον 51% και να ασκούν την αποκλειστική διαχείριση (Πρόεδρος ΔΣ, Διευθύνων Σύμβουλος, Διαχειριστής). Επίσης, στις υπαγόμενες επιχειρήσεις δε θα μπορούν να συμμετέχουν με ποσοστό άνω του 20% φυσικά πρόσωπα που συμμετείχαν σε επιχειρήσεις που έπαυσαν τη λειτουργία τους κατά το προηγούμενο 12μηνο και δραστηριοποιούνταν στον ίδιο κλάδο. | ✓ | Ο.Ε. με 2 εταίρους με ισόποση συμμετοχή |
| Επιλέξιμοι Κωδικοί Αριθμοί Δραστηριότητας (ΚΑΔ) | Ότι ισχύει για το Γενικό Καθεστώς του Ν. 3908/2011 | ✓ | Επιλέξιμος ΚΑΔ: 10.51.40 & 46.33.11.08 |
| Ελάχιστο ύψος επένδυσης | €150.000 € για μικρές και €100.000 € για πολύ μικρές επιχειρήσεις | ✓ | 483.000 ³⁵ |
| Τεκμηρίωση τρόπου χρηματοδότησης | Απαιτείται τεκμηρίωση του τρόπου χρηματοδότησης του παγίων σε ποσοστό τουλάχιστον 30% αυτών με ίδια κεφάλαια ή τραπεζικό δανεισμό ή άλλη επιχορήγηση. | ✓ | Πάγια: 483.000 Ίδια Κεφάλαια: 283.000 (58,6%) ³⁶ Τραπεζικός δανεισμός: 200.000 (41,4%) |

³⁵ Δεν είναι επιλέξιμες οι δαπάνες προβολής και προώθησης (€17.000), ενώ η χρηματοδοτική μίσθωση (€50.000) λαμβάνεται υπόψη ως λειτουργική δαπάνη

³⁶ Δεν υπερκαλύπτονται τα ίδια κεφάλαια των επιχειρηματιών που αγγίζουν τις €300.000

| Πίνακας 9.11: Επιλέξιμες Δαπάνες και Ποσοστά Ενίσχυσης του «Ειδικού Καθεστώτος της Επιχειρηματικότητας των Νέων» | | | | | Κατ. | Λεπτομέρειες “Τυρελάτης” |
|---|--|---------|---------|-------------------|-------------|--|
| Επιλέξιμες Δαπάνες | 1. Δαπάνες Ίδρυσης, Οργάνωσης και Λειτουργίας που αφορούν την <u>πρώτη 5ετία λειτουργίας μετά την ίδρυση ή την υποβολή της αίτησης υπαγωγής:</u> | | | | | Οι δαπάνες αφορούν την πρώτη 5ετία μετά την ίδρυση (2013-2017) |
| | a. αμοιβές για νομικές υπηρεσίες και υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης και παροχής συμβουλών που έχουν άμεση σχέση με τη δημιουργία της επιχείρησης, μέχρι ποσοστού δέκα τοις εκατό (10%) του κόστους του επενδυτικού σχεδίου και έως του ποσού των τριάντα χιλιάδων (30.000,00) ευρώ. | | | | ✓ | Σύμβαση έργου με την εταιρία Συμβούλων Επιχειρήσεων καθαρής αμοιβής (χωρίς ΦΠΑ) €15.000 |
| | b. τόκους εξωτερικής χρηματοδότησης με επιτόκιο που δεν υπερβαίνει το επιτόκιο αναφοράς, όπως εκάστοτε καθορίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, | | | | ✓ | Τοκοχρεωλυτική δόση πενταετούς δανείου ύψους €200.000 από την Τράπεζα Πειραιώς με ετήσιο επιτόκιο 9% |
| | c. μίσθωση εγκαταστάσεων και εξοπλισμού παραγωγής και χρησιμοποίηση τεχνολογικών υποδομών που δημιουργούνται με εθνική και κοινοτική χρηματοδότηση (όπως σε περίπτωση εγκατάστασης εντός Τεχνολογικών Πάρκων, Ζωνών Καινοτομίας κ.λπ.), | | | | X | - |
| | d. ενέργεια, ύδρευση και θέρμανση, καθώς και διοικητικές επιβαρύνσεις και φόρους προς το Δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (εκτός του Φ.Π.Α. και των εταιρικών φόρων), όπως δημοτικά τέλη κ.λπ., | | | | ✓ | Οι λειτουργικές αυτές δαπάνες προϋπολογίζονται σε €50.000 ετησίως |
| | e. μισθοδοσία βάσει συμβάσεων εξαρτημένης εργασίας, όπου περιλαμβάνονται και οι εισφορές κοινωνικής ασφάλισης, με την προϋπόθεση ότι γι’ αυτές δεν έχουν δοθεί άλλου είδους ενισχύσεις. | | | | ✓ | Μισθοδοσία των 9 μισθωτών υπαλλήλων για 5 έτη |
| | 2. Δαπάνες χρηματοδοτικής μίσθωσης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού παραγωγής³⁷. | | | | | Σύμβαση Leasing με την Πειραιώς Leasing για επαγγελματικό όχημα |
| Ποσοστά Ενίσχυσης | Περιφέρεια | Έτη 1-3 | Έτη 4-5 | +% | | |
| | Ανατολική Μακεδονία & Θράκη, Ήπειρος, Δυτική Θεσσαλία, Ιόνια Νησιά, Κρήτη, Πελοπόννησος, Βόρειο Αιγαίο, Κεντρική & Δυτική Μακεδονία | 35% | 25% | - | X | Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, 25% για τα τρία πρώτα έτη και 15% για τα επόμενα δυο έτη |
| | Νότιο Αιγαίο, Στερεά Ελλάδα, Αττική | 25% | 15% | +5% ³⁸ | ✓ | |

³⁷ Ελάχιστη διάρκεια χρηματοδοτικής μίσθωσης (Leasing): 3 έτη για εξοπλισμό και κινητά, 5 έτη για αεροσκάφη και 10 έτη για ακίνητα περιουσιακά στοιχεία.

³⁸ Επιπλέον ενίσχυση 5% για ολόκληρη την πενταετία για κατοίκους νησιών με πληθυσμό κάτω από 5.000

| Πίνακας 9.12: Εκταμιεύσεις Ενισχύσεων 3^ο Σεναρίου | | | | | | |
|--|---|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Δαπάνες | Λεπτομέρειες | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Αμοιβή εταιρίας Συμβούλων Επιχειρήσεων | Σύνολο €15.000, 20% καταβλητέο στο πρώτο έτος για τη σύνταξη του φακέλου χρηματοδότησης και 80% στο δεύτερο έτος για την παρακολούθηση του έργου | 3.000 | 12.000 | - | - | - |
| Τόκοι δανείου | Οι τόκοι του 5ετούς τραπεζικού δανείου (€200.000) με ετήσιο επιτόκιο 5% που αποπληρώνεται μέσω ισόποσων ετήσιων πληρωμών (Ετήσια Τοκοχρεωλυτική Δόση) | 18.000 | 14.992 | 11.714 | 8.140 | 4.245 |
| Λειτουργικές δαπάνες | Αφορούν δαπάνες ενέργειας, ύδρευσης και θέρμανσης | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Μισθοδοσία προσωπικού | Προϋπολογίζεται ένα μέσο μηνιαίο κόστος ανά υπάλληλο €900 βασικός μισθός & επιδόματα + €315 εισφορές ΙΚΑ (περίπου 35%) που θα προσανξάνεται κατά 5% ετησίως. Θα καταβάλλονται 14 μισθοί ετησίως σε κάθε εργαζόμενο εξαιρουμένου του πρώτου έτους λειτουργίας που θα καταβληθούν 11 (Εναρξη λειτουργίας από 1/4) | 120.285 | 160.774 | 168.782 | 177.221 | 186.082 |
| Μισθώματα Leasing | Η σύμβαση με την Πειραιώς leasing θα περιλαμβάνει μίσθωση εξοπλισμού αξίας 50.000, για τρία έτη, με ετήσιο επιτόκιο 6% και υποχρέωση καταβολής ισόποσων μισθωμάτων ανά εξάμηνο | 18.460 | 18.460 | 18.460 | - | - |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ | | 209.745 | 256.226 | 248.956 | 235.361 | 240.327 |
| Ποσοστό ενίσχυσης | | 30% | 30% | 30% | 20% | 20% |
| Δικαιούμενη ενίσχυση | | 62.924 | 76.868 | 74.687 | 47.072 | 48.065 |
| Συνολική ενίσχυση (δεν πρέπει να ξεπερνά το 100% της επένδυσης) | | 309.616 < 483.000 | | | | |
| Εκταμίευση ενίσχυσης³⁹ | | | 73.519 | 86.550 | 88.930 | 60.616 |

³⁹ Εφόσον το έργο έχει ολοκληρωθεί μέσα στο 2012, η επιχείρηση θα δικαιούται την εκταμίευση των ποσών της κρατικής ενίσχυσης το επόμενο έτος από την αναγνώριση των δαπανών, δηλαδή θα εισπράττει με ένα χρόνο υστέρηση.

Συνεπώς, η ένταξη στο «Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων» θα οδηγήσει στο κατώτερο χρηματοδοτικό σχήμα:

| Πίνακας 9.13: Χρηματοδοτικό Σενάριο 3 | | | | |
|--|---------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| | Επενδυτικό Έργο Ν. 3908/2011 | | Συνολικό Έργο | |
| | Ποσό | Ποσοστό | Ποσό | Ποσοστό |
| Ίδια Συμμετοχή | 283.000 | 58,60% | 300.000 | 54,50% |
| Τραπεζικός Δανεισμός | 200.000 | 41,40% | 200.000 | 36,40% |
| Επιχορήγηση Παγίων | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Leasing Εξοπλισμού | 0 | 0,0% | 50.000 | 9,10% |
| Σύνολο | 483.000 | 100% | 550.000 | 100% |
| Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών | 309.616 | 64,10% | 309.616 | 56,30% |
| Συνολική Επιχορήγηση | 309.616 | 64,10% | 309.616 | 56,30% |

9.2.5 ΣΕΝΑΡΙΟ4: Ίδια Συμμετοχή - Γενικό Καθεστώς Ν. 3908/2011 - Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων Ν. 3908/2011

Τέλος, σε αυτό το εξιδανικευμένο χρηματοδοτικό σενάριο η επιχείρηση θα λάβει χρηματοδότηση τόσο για την αγορά των παγίων (Γενικό Καθεστώς Ν. 3908/2011) όσο και για την κάλυψη των ετήσιων λειτουργικών δαπανών (Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων του Ν. 3908/2011). Επίσης, σε αντίθεση με το προηγούμενο σενάριο δε θα χρησιμοποιηθεί τραπεζικός δανεισμός και η χρηματοδοτική μίσθωση θα ενταχθεί στο Γενικό Καθεστώς ενισχύσεων ώστε η επιχείρηση να λάβει επιχορήγηση 50% για έργο €533.000. Όσον αφορά την επιχορήγηση επί των παγίων οι εκταμιεύσεις θα ακολουθήσουν το ίδιο μοτίβο με το σενάριο 2. Η ενίσχυση για την αγορά των παγίων και η επιπρόσθετη ενίσχυση που θα λάβει επί των λειτουργικών δαπανών υπολογίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

| Πίνακας 9.14 Εκταμιεύσεις Ενισχύσεων 4^ο Σεναρίου | | | | | | |
|--|--|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Δαπάνες | Λεπτομέρειες | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Αμοιβή εταιρίας Συμβούλων Επιχειρήσεων | Σύνολο €15.000, 20% καταβλητέο στο πρώτο έτος για τη σύνταξη του φακέλου χρηματοδότησης και 80% στο δεύτερο έτος για την παρακολούθηση του έργου | 3.000 | 12.000 | - | - | - |
| Τόκοι δανείου | Δε θα συναφθεί τραπεζικό δάνειο, διότι η επένδυση καλύπτεται από την ίδια συμμετοχή και την επιχορήγηση των παγίων | - | - | - | - | - |
| Λειτουργικές δαπάνες | Αφορούν δαπάνες ενέργειας, ύδρευσης και θέρμανσης | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Μισθοδοσία προσωπικού | Προϋπολογίζεται ένα μέσο μηνιαίο κόστος ανά υπάλληλο €900 βασικός μισθός & επιδόματα + €315 εισφορές ΙΚΑ (περίπου 35%) που θα προσαυξάνεται κατά 5% ετησίως. Θα καταβάλλονται 14 μισθοί ετησίως σε κάθε εργαζόμενο | 120.285 | 160.774 | 168.782 | 177.221 | 186.082 |
| Μισθώματα Leasing | Η σύμβαση με την Πειραιώς Leasing περιλαμβάνεται στην ενίσχυση του Γενικού Καθεστώτος | - | - | - | - | - |
| ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ | | 173.285 | 222.774 | 218.782 | 227.221 | 236.082 |
| Ποσοστό ενίσχυσης | | 30% | 30% | 30% | 20% | 20% |
| Δικαιούμενη ενίσχυση | | 51.986 | 66.832 | 65.635 | 45.444 | 47.216 |
| Συνολική ενίσχυση (δεν πρέπει να ξεπερνά το 100% της επένδυσης) | | 277.113 < 483.000 | | | | |

| | | | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| Εκταμίευση ενίσχυσης Ειδικού Καθεστώτος Ν. 3908/2011 ⁴⁰ | - | 73.520 | 86.550 | 88.930 | 60.616 |
| Εκταμίευση ενίσχυσης Γενικού Καθεστώτος Ν. 3908/2011 | 133.250 | 106.600 | - | 26.650 | - |
| Συνολικές εισροές | 133.250 | 180.120 | 86.550 | 115.580 | 60.616 |

Συνεπώς, η ένταξη και στα δύο καθεστώτα θα οδηγήσει στο κατώτερο χρηματοδοτικό σχήμα:

| Πίνακας 9.15: Χρηματοδοτικό Σενάριο 4 | | | | |
|--|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Επενδυτικό Έργο Ν. 3908/2011 | | Συνολικό Έργο | |
| | Ποσό | Ποσοστό | Ποσό | Ποσοστό |
| Ίδια Συμμετοχή | 216.500 | 40,60% | 233.500 | 42,50% |
| Τραπεζικός Δανεισμός | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% |
| Επιχορήγηση Παγίων | 266.500 | 50,00% | 266.500 | 48,50% |
| Leasing Εξοπλισμού | 50.000 | 9,40% | 50.000 | 9,10% |
| Σύνολο | 533.000 | 100% | 550.000 | 100% |
| Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών | 277.113 | 52,00% | 277.113 | 50,40% |
| Συνολική Επιχορήγηση | 576.115 | 108,10% | 576.115 | 104,75% |

⁴⁰ Εφόσον το έργο έχει ολοκληρωθεί μέσα στο 2012, η επιχείρηση θα δικαιούται την εκταμίευση των ποσών της κρατικής ενίσχυσης το επόμενο έτος από την αναγνώριση των δαπανών, δηλαδή θα εισπράττει με ένα χρόνο υστέρηση.

9.2.6 Σύνοψη

Συγκεντρωτικά, τα 4 χρηματοδοτικά σενάρια παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα. Ευελπιστούμε να υλοποιηθεί το τέταρτο, διότι η ενίσχυση που θα εξασφαλίσει σωρευτικά η επιχείρηση κατά την πρώτη πενταετία λειτουργίας της ξεπερνά τη συνολική επένδυση (104,75%). Δεδομένου, ότι δεν έχει εκδηλωθεί έως σήμερα μεγάλη συμμετοχή στο Ν. 3908/2011 - ιδιαίτερα στο Καθεστώς Νεανικής Επιχειρηματικότητας η προθεσμία για το οποίο παρατείνεται συνεχώς - θεωρούμε ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να πραγματοποιηθεί το τέταρτο σενάριο. Συνεπώς, η ανάλυση που ακολουθεί στις επόμενες ενότητες βασίζεται στην πραγματοποίηση του σεναρίου αυτού.

Πίνακας 9.16: Σύνοψη Χρηματοδοτικών Σεναρίων

| | ΣΕΝΑΡΙΟ 1 | | ΣΕΝΑΡΙΟ 2 | | ΣΕΝΑΡΙΟ 3 | | ΣΕΝΑΡΙΟ 4 | |
|----------------------------------|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| | Ποσό | Ποσοστό | Ποσό | Ποσοστό | Ποσό | Ποσοστό | Ποσό | Ποσοστό |
| Ίδια Συμμετοχή | 300.000 | 54,5% | 233.500 | 42,5% | 300.000 | 54,5% | 233.500 | 42,5% |
| Τραπεζικός Δανεισμός | 200.000 | 36,4% | 0 | 0,0% | 200.000 | 36,4% | 0 | 0,0% |
| Επιχορήγηση Παγίων | 0 | 0,0% | 266.500 | 48,5% | 0 | 0,0% | 266.500 | 48,5% |
| Leasing Εξοπλισμού | 50.000 | 9,1% | 50.000 | 9,1% | 50.000 | 9,1% | 50.000 | 9,1% |
| Σύνολο | 550.000 | 100% | 550.000 | 100% | 550.000 | 100% | 550.000 | 100% |
| Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών | 0 | 0,0% | 0 | 0,0% | 309.616 | 56,3% | 331.021 | 50,4% |
| Συνολική Επιχορήγηση | 0 | 0,0% | 266.500 | 48,5% | 360.595 | 64,1% | 597.521 | 104,75% |

9.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων 2014

Δεδομένου ότι δε θα συμβεί κάποιο απρόσμενο γεγονός στο εξωτερικό περιβάλλον και ότι η επιχείρηση θα ξεκινήσει τη λειτουργία της χωρίς καθυστερήσεις (1/4/2014), οι προβλέψεις μας για τις μηνιαίες πωλήσεις του πρώτου έτους του επιχειρηματικού πλάνου (2014) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

| <i>Πίνακας 9.17: Προϋπολογισμός Πωλήσεων 2014</i> | |
|---|-------------------------|
| ΜΗΝΑΣ | ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€) |
| Ιανουάριος | 0 |
| Φεβρουάριος | 0 |
| Μάρτιος | 0 |
| Απρίλιος | 28.000 |
| Μάιος | 24.000 |
| Ιούνιος | 19.000 |
| Ιούλιος | 16.000 |
| Αύγουστος | 14.000 |
| Σεπτέμβριος | 18.000 |
| Οκτώβριος | 23.000 |
| Νοέμβριος | 27.000 |
| Δεκέμβριος | 29.000 |
| Σύνολο | 198.000 |

Από το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης βασική μας επιδίωξη είναι να σταθεροποιηθούν οι μηνιαίες πωλήσεις στις **€20.000-25.000**, ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιήσει ετήσιο κύκλο εργασιών της τάξης των **€250.000**. Για τα τρία επόμενα έτη λειτουργίας (2016-2018) αναμένουμε μια ετήσια αύξηση του κύκλου εργασιών σε ποσοστό **15%**.

9.4 Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως 2014-2018

Υλοποιώντας το ανωτέρω επενδυτικό πρόγραμμα αναμένουμε οι πωλήσεις της εταιρίας μας να αυξάνονται κατά 15% ετησίως για την περίοδο 2014-2018. Αντίστοιχα θα πραγματοποιηθούν εκτεταμένες προσπάθειες για την καλύτερη δυνατή διαχείριση του λειτουργικού κόστους. Οι δαπάνες προβολής και διαφήμισης θα είναι αυξημένες το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης και στην πορεία θα εξορθολογιστούν. Αντίστοιχα, τα καθαρά κέρδη στο τέλος της πενταετίας αναμένουμε να φτάσουν συσσωρευτικά τα 721.373€. Τα προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα για κάθε μια από τις περιόδους του επιχειρηματικού πλάνου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

| Πίνακας 9.18: Προϋπολογιστικός Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσης | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Πωλήσεις | 198.000 | 227.700 | 261.855 | 305.000 | 350.750 |
| Μείον: Κόστος πωληθέντων | -150.000 | -185.000 | -201.650 | -220.000 | -239.580 |
| Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης | 48.000 | 42.700 | 60.205 | 85.000 | 111.170 |
| Πλέον: Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης και επιχορηγήσεις | 133.250 | 180.120 | 86.550 | 88.930 | 60.616 |
| Μείον: Έξοδα διοίκησης | -5.000 | -7.000 | -10.000 | -11.000 | -13.000 |
| Μείον: Έξοδα προβολής & προώθησης | -17.000 | -5.000 | -4.000 | -4.000 | -4.000 |
| Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης | 159.250 | 210.820 | 132.755 | 158.930 | 154.786 |
| Πλέον: Πιστωτικοί τόκοι | 400 | 600 | 650 | 880 | 700 |
| Μείον: Χρεωστικοί τόκοι | -3.000 | -1.900 | -1.000 | -500 | -500 |
| Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης | 156.650 | 209.520 | 132.405 | 159.310 | 154.986 |
| Μείον: Έκτακτα και ανόργανα έξοδα | -3.000 | -3.500 | -3.000 | -3.500 | -2.900 |
| Μείον: Αποσβέσεις παγίων μη ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος | -3.700 | -5.545 | -7.280 | -8.100 | -9.450 |
| Κέρδη προ φόρων | 149.950 | 200.475 | 122.125 | 147.710 | 142.636 |
| Μείον: Φόρος εισοδήματος | -1.320 | -6.345 | -8.462 | -11.206 | -14.190 |
| Καθαρά Κέρδη μετά φόρων | 148.630 | 194.130 | 113.663 | 136.504 | 128.446 |

Όσον αφορά τη διανομή των κερδών μετά φόρων, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο Νόμος 3908/2011 δεσμεύει την επιχείρηση να διατηρεί τα εκταμιευόμενα ποσά της επιχορήγησης σε ειδικό λογαριασμό αφορολόγητου αποθεματικού και να μην τα διανέμει μέχρι να παρέλθει πενταετία από την έναρξη λειτουργίας της. Επίσης, έχει συμφωνηθεί εκ των προτέρων μεταξύ των δυο επιχειρηματιών το πρώτο έτος λειτουργίας, το 2014 να μη διανεμηθούν κέρδη, ώστε να ενισχυθεί η κεφαλαιακή επάρκεια της επιχείρησης. Αντιθέτως, στα επόμενα τέσσερα έτη θα υπάρχει 100% διανομή των κερδών, δεδομένου ότι η ρευστότητα θα εξασφαλίζεται από την εκταμίευση της κρατικής ενίσχυσης. Με το τέλος των εκταμιεύσεων της ενίσχυσης, η επιχειρηματική αμοιβή θα μειωθεί στο 50% των κερδών. Βάση των παραπάνω η διανομή των κερδών θα λάβει την ακόλουθη μορφή για την περίοδο 2014-2018:

| Πίνακας 9.19: Προϋπολογιστικός Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Καθαρά Κέρδη | 148.630 | 194.130 | 113.663 | 136.504 | 128.446 |
| Μείον: Αφορολόγητο Αποθεματικό Ν. 3908/2011 | -133.250 | -167.250 | -77.971 | -103.224 | -56.805 |
| Κέρδη προς διάθεση | 15.380 | 26.880 | 35.692 | 33.280 | 71.641 |
| Μείον: Επιχειρηματική αμοιβή | 0 | 26.880 | 35.692 | 33.280 | 71.641 |
| Αποτελέσματα εις νέο | 15.380 | 0 | 0 | 0 | 0 |

9.5 Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί 2014-2018

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία και οι υποχρεώσεις της εταιρίας μας για το χρονικό ορίζοντα του επιχειρηματικού πλάνου όπως θα καταγράφονται τη 31/12 κάθε διαχειριστικής χρήσης. Με εξαίρεση τα μεταφορικά μέσα για τα οποία δεν αναμένουμε να δημιουργηθούν επιπρόσθετες ανάγκες στο άμεσο μέλλον, η εταιρία θα επενδύει κάθε χρόνο κεφάλαια σε αναμορφώσεις του χώρου, του εξοπλισμού και των πληροφοριακών της συστημάτων. Επιπλέον, το 2016 υπάρχει υποχρέωση από το Ν. 3908/2011 να αγοράσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό, που έως τότε θα εκμεταλλεύεται μέσω της σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης. Είναι πολύ πιθανό τη δεδομένη χρονική στιγμή να αποφασιστεί η πώληση και επαναμίσθωσή (sale & leaseback) του για να αντικατασταθεί με νέας τεχνολογίας εξοπλισμό. Τέλος, στην ενίσχυση του Ενεργητικού θα συμβάλλει η κρατική ενίσχυση, τα ποσά τη οποίας θα αποταμιεύονται σε καταθέσεις όψεως και μεσοπρόθεσμα χρηματοοικονομικά προϊόντα (προθεσμιακές καταθέσεις, repos).

Σε επίπεδο Παθητικού τα μερίδια των εταίρων θα παραμείνουν αμετάβλητα, ενώ σκοπεύουμε να κεφαλαιοποιήσουμε τα συσσωρευμένα αφορολόγητα αποθεματικά μετά από το πέρας της πενταετίας. Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης θα είναι αυξημένες στο τέλος του πρώτου έτους λειτουργίας, λόγω των συμβάσεων με την εταιρία συμβούλων και τη διαφημιστική εταιρία καθώς και των οφειλών προς τους ασφαλιστικούς οργανισμούς. Στα επόμενα έτη λειτουργίας οι υποχρεώσεις της επιχείρησης θα μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα.

| Πίνακας 9.20 Προϋπολογιστικοί Ισολογισμοί Χρήσης | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ | | | | | |
| Κτίρια | 167.500 | 173.000 | 175.000 | 179.000 | 185.000 |
| Εξοπλισμός | 244.900 | 255.000 | 257.000 | 303.000 | 305.000 |
| Μεταφορικά μέσα | 16.000 | 15.300 | 13.600 | 11.900 | 10.200 |
| Άυλα περιουσιακά στοιχεία | 39.000 | 44.000 | 43.000 | 46.000 | 50.000 |
| Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού | 467.400 | 487.300 | 488.600 | 539.900 | 550.200 |
| Αποθέματα | 5.100 | 7.500 | 7.800 | 8.000 | 8.200 |
| Απαιτήσεις | 1.000 | 1.300 | 1.400 | 1.500 | 1.800 |
| Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα | 26.500 | 100.453 | 162.546 | 208.847 | 257.000 |
| Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού | 32.600 | 109.253 | 171.746 | 218.347 | 267.000 |

| | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Σύνολο Ενεργητικού | 500.000 | 596.553 | 660.346 | 758.247 | 817.200 |
| ΠΑΘΗΤΙΚΟ | | | | | |
| Εταιρικά μερίδια | 233.500 | 233.500 | 233.500 | 233.500 | 233.500 |
| Επιχορηγήσεις πάγιων επενδύσεων | 133.250 | 300.500 | 378.471 | 481.695 | 538.500 |
| Αποτελέσματα εις νέο | 15.380 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων | 382.130 | 534.000 | 611.971 | 715.195 | 772.000 |
| Προμηθευτές | 3.500 | 3.500 | 4.700 | 5.800 | 6.800 |
| Ασφαλιστικοί οργανισμοί | 26.500 | 3.600 | 3.700 | 4.000 | 4.500 |
| Υποχρεώσεις προς εργαζομένους | 11.000 | 8.500 | 9.200 | 9.500 | 10.000 |
| Πιστωτές διάφοροι | 16.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Προκαταβολές πελατών | 13.499 | 15.245 | 16.214 | 17.852 | 17.900 |
| Υποχρεώσεις από φόρους-τέλη | 5.100 | 5.600 | 5.600 | 5.900 | 6.000 |
| Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων | 75.599 | 36.445 | 39.414 | 43.052 | 45.200 |
| Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις από χρηματοδοτικές μισθώσεις | 42.271 | 26.108 | 8.961 | 0 | 0 |
| Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων | 42.271 | 26.108 | 8.961 | 0 | 0 |
| Σύνολο Υποχρεώσεων | 117.870 | 62.553 | 48.375 | 43.052 | 45.200 |
| Σύνολο Παθητικού | 500.000 | 596.553 | 660.346 | 758.247 | 817.200 |

9.6 Αριθμοδείκτες 2014-2018

Οι βασικοί αριθμοδείκτες της εταιρίας για την εξεταζόμενη περίοδο προϋπολογίζονται στα ακόλουθα επίπεδα:

| Πίνακας 9.21: Αριθμοδείκτες | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ | | | | | |
| Γενική Ρευστότητα | 0,43 | 3,00 | 4,36 | 5,07 | 5,91 |
| Άμεση Ρευστότητα | 0,36 | 2,79 | 4,16 | 4,89 | 5,73 |
| ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ | | | | | |
| Καθαρό περιθώριο κέρδους | 7,77% | 11,81% | 13,63% | 10,91% | 20,43% |
| Μικτό περιθώριο κέρδους | 24,24% | 18,75% | 22,99% | 27,87% | 31,69% |
| ROE | 4,02% | 5,03% | 5,83% | 4,65% | 9,28% |
| ROI | 3,08% | 4,51% | 5,41% | 4,39% | 8,77% |

Για την ανάλυση της ρευστότητας⁴¹ της επιχείρησης υπολογίσαμε για τα έτη 2014-2018 τους εξής αριθμοδείκτες:

1. Γενική Ρευστότητα = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις
2. Άμεση Ρευστότητα = Κυκλοφορούν Ενεργητικό εκτός των αποθεμάτων / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι κρίσιμο έτος λειτουργίας της επιχείρησης θα είναι το πρώτο, όπου πρέπει να γίνει ένας πολύ καλός προγραμματισμός όσον αφορά τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Από το δεύτερο έτος λειτουργίας η επιχείρησή μας δεν πρόκειται να αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας.

Προκειμένου να εξετάσουμε την κερδοφορία⁴² της εταιρίας χρησιμοποιήσαμε τους παρακάτω δείκτες:

3. Καθαρό Περιθώριο Κέρδους = Καθαρά Κέρδη / Κύκλος Εργασιών
4. Μικτό Περιθώριο Κέρδους = Μικτό Αποτέλεσμα / Κύκλος Εργασιών
5. Αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων (ROE) = Κέρδη προς διάθεση / Ίδια Κεφάλαια
6. Αποδοτικότητα των Επενδυμένων Κεφαλαίων (ROI) = Κέρδη προς διάθεση / Σύνολο Ενεργητικού

Αναφορικά με την κερδοφορία της εταιρίας αναμένουμε να κινηθεί σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα την επόμενη πενταετία. Μάλιστα θέτοντας σε λειτουργία ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης λειτουργικών δαπανών, αναμένουμε η κερδοφορία να έχει αυξητικές τάσεις από έτος σε έτος. Η επαρκής ρευστότητα και η υψηλή κερδοφορία θα αποτελέσουν αναμφίβολα τα βασικά σημεία για τη στήριξη του χρηματοοικονομικού μας προγράμματος και την περαιτέρω ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου.

⁴¹ Αριθμοδείκτες που υποδηλώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες υποχρεώσεις της.

⁴² Αριθμοδείκτες που υποδηλώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

10.1 Έλεγχος Οικονομικών Αποτελεσμάτων

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων (2014-2018), θα είναι η μέθοδος των αποκλίσεων. Πιο συγκεκριμένα, θα εξετάζονται περιοδικά (ανά τριμηνία) οι εξής αποκλίσεις:

- Απόκλιση Επενδυτικής Δαπάνης κατά το τέλος του Μαρτίου 2014 που θα έχουν ολοκληρωθεί όλες οι επενδυτικές δαπάνες
- Απόκλιση Κόστους Παραγωγής
- Απόκλιση Κύκλου Εργασιών
- Απόκλιση Καθαρών Αποτελεσμάτων
- Απόκλιση Λειτουργικών Δαπανών και ιδιαίτερα στις κατηγορίες προσωπικού, σταθερών εξόδων και στο κόστος συναλλαγής με τους προμηθευτές της επιχείρησης.
- Σύγκριση Αριθμοδεικτών.

10.2 Πλάνο Διαφυγής

Η επιχείρηση διαθέτει ένα ισχυρό σχέδιο διαφυγής για τα επόμενα 5 έτη. Σε περίπτωση που επιδεινωθεί η κατάσταση της ελληνικής αγοράς (και ακολούθως των Ελλήνων καταναλωτών) θα εξεταστεί η συμπίεση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης ώστε να μπορεί να προσφέρει προϊόντα σε περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές. Επιπλέον, στην περίπτωση που υπάρχει απόρριψη και από τα δύο καθεστώτα του Αναπτυξιακού Νόμου η επένδυση θα πρέπει υποχρεωτικά να καλυφθεί με τραπεζικό δανεισμό όπως αναφέρθηκε και στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Επομένως καθίσταται σαφές ότι η βιωσιμότητα της επένδυσης εξαρτάται από την εξασφάλιση της τραπεζικής χρηματοδότησης σε μια εποχή που ο τραπεζικός και χρηματοπιστωτικός κλάδος εμφανίζεται διστακτικός στην χορήγηση δανείων.

10.3 Γενικά Συμπεράσματα

Όπως γίνεται φανερό από την προηγηθείσα ανάλυση, το επιχειρηματικό πλάνο είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Παρακάτω

παραθέτουμε τους λόγους για τους οποίους το παρόν επιχειρηματικό πλάνο θεωρείται ένα τόσο χρήσιμο εργαλείο (Μηλιώτη, 2001):

- Είναι μια περίληψη και αποτίμηση μιας επιχειρηματικής ιδέας και το γραπτό αποτέλεσμα μιας διαδικασίας σχεδιασμού.
- Υποχρεώνει τους συμμετέχοντες στην πρόταση να σκεφτούν την επιχειρηματική πρόταση με συστηματικό τρόπο.
- Δείχνει τις πιθανότητες επιτυχίας και την ικανότητα του νέου επιχειρηματία να φέρει σε πέρας το έργο του. Αποτελεί δε σε πολλές περιπτώσεις τη μόνη χειροπιαστή άποψη μιας νέας επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της.
- Αποκαλύπτει πιθανά κενά στην γνώση και πρόταση και βοηθάει στην κάλυψή τους.
- Παρέχει τα μέσα για την εξέταση όλων των πτυχών της νέας επιχείρησης και των συνεπειών μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την διαχείριση, το μάρκετινγκ, τα οικονομικά και το ανθρώπινο δυναμικό.
- Αποτελεί ένα εργαλείο διαχείρισης που καθοδηγεί τον νέο επιχειρηματία. Για αυτούς που σχεδιάζουν μια νέα επιχείρηση, το πλάνο παρέχει την δυνατότητα εξέτασης της αφοσίωσης και των κινήτρων.
- Επιβάλλει τη λήψη αποφάσεων και άρα, την υιοθέτηση μιας «εστιασμένης» προσέγγισης.
- Είναι «άσκηση καλού σχεδιασμού» καθώς δίνει την δυνατότητα μιας αντικειμενικής ματιάς στην επιχείρηση, την αναγνώριση των δυνατών και αδυνάτων σημείων της, ενώ συγκεκριμενοποιεί ανάγκες που πιθανώς να μην γινόταν αντιληπτές και λύνει προβλήματα προτού αυτά εμφανιστούν.
- Αναγνωρίζει τους πιθανούς πελάτες / καταναλωτές, την αγορά – στόχο και τον απαιτούμενο όγκο πωλήσεων ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη.
- Παραθέτει τα απαραίτητα υλικά και τους απαραίτητους πόρους και αποκαλύπτει ποια από αυτά πρέπει να αποκτηθούν.
- Αποτελεί σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελλοντικών συνεταιίρων και την βάση για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής πρότασης.

10.4 Συμπεράσματα και Προτάσεις για την Επιχείρηση

Απώτερος σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η παρουσίαση των συστατικών στοιχείων ενός πρότυπου Επιχειρηματικού Πλάνου για μια υπό σύσταση αιγοτροφική επιχείρηση καθώς και η ανάπτυξη της πρότασης υπαγωγής του επενδυτικού σχεδίου στον νέο επενδυτικό Νόμο 3908/2011. Το εν λόγω επιχειρηματικό πλάνο αφορά τη σύσταση νέας επιχείρησης (startup) με τον διακριτικό τίτλο «*Τυρελάτη*» στο Νομό Εύβοιας και πιο συγκεκριμένα στα περίχωρα της πρωτεύουσας του Νομού, της Χαλκίδας. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των στοιχείων περιλαμβάνει την πρωτογενή έρευνα και τη μέθοδο της παρατήρησης. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναλύθηκαν τα σημαντικότερα μέρη του επιχειρηματικού πλάνου και τα κυριότερα εργαλεία του, όπως η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, το μίγμα μάρκετινγκ, οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις και ο έλεγχος. Η *Τυρελάτη* θα αποτελεί μια «πολύ μικρή επιχείρηση» σύμφωνα με τις προϋποθέσεις ένταξης στον αναπτυξιακό - επενδυτικό Ν.3908/2011 και κύρια δραστηριότητά της θα είναι η παραγωγική εκμετάλλευση και εμπορία τυριού και τυροπήγματος.

Τα γενικότερα συμπεράσματα για την επιτυχή ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης περιστρέφονται γύρω από την αντιμετώπιση των προσκομμάτων στην ανάπτυξη νέων και καινοτομικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το προσκόμμα αυτά θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα και είναι τα παρακάτω:

1. Η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα στην ίδρυση επιχειρήσεων
2. Το ανεπαρκές νομικό πλαίσιο για καινοτομικά προϊόντα
3. Η δυσκολία στη χρηματοδότηση των καινοτομικών επενδύσεων (ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων και έλλειψη τραπεζικού δανεισμού)
4. Ύπαρξη «κλειστών» επαγγελμάτων και αγορών
5. Υψηλές φορολογικές επιβαρύνσεις και στενή λογιστική επιτήρηση (ο επιχειρηματίας θεωρείται εκ προοιμίου ότι φοροδιαφεύγει)
6. Το δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον

7. Ο φόβος για αντιμετώπιση ισχυρών ανταγωνιστικών πιέσεων μετά την υλοποίηση του πλάνου (αποκλεισμός από προμηθευτές, πόλεμος τιμών, μίμηση).

Αξιολογώντας τις κυβερνητικές πολιτικές για την προώθηση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα ανακύπτουν ζητήματα που αφορούν το σύνολο λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού.

Καταρχήν, η γραφειοκρατία που κατακλύζει τη διαδικασία ενίσχυσης καινοτομικών επιχειρήσεων, είναι ένα φαινόμενο που συναντάται σε όλες τις εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας, από την έναρξη έως τη λύση μιας επιχείρησης. Το αποτέλεσμα του φαινομένου αυτού είναι αφενός να σπαταλούνται σημαντικοί οικονομικοί πόροι έως την δραστηριοποίηση και αφετέρου να χάνεται πολύτιμος χρόνος, κατά τον οποίο η καινοτομία μπορεί να χαθεί ή να αντιγραφεί επιτυχώς από ανταγωνιστική επιχείρηση.

Επιπλέον, παρά τη δράση one stop shop για την ίδρυση μιας επιχείρησης, οι διαδικασίες εξακολουθούν να είναι πολύπλοκες και μακροσκελείς, με αποτέλεσμα οι περισσότερες καινοτομίες να μη φτάνουν στο στάδιο της υλοποίησης. Κάθε νέος ή επίδοξος επιχειρηματίας είναι υποχρεωτικό να πλαισιωθεί από ένα έμπειρο επιτελείο λογιστών, δικηγόρων, μηχανικών, προκειμένου να εξασφαλίσει τον απαραίτητο αριθμό αδειών για να λειτουργήσει την επιχείρησή του και να πιστοποιήσει τα προϊόντα του. Σημειώνεται ο αριθμός των αδειών αυτών είναι στις περισσότερες περιπτώσεις διόλου ευκαταφρόνητος.

Όσον αφορά τις κυβερνητικές πολιτικές ενημέρωσης των επίδοξων επιχειρηματιών κρίνονται από θετική σκοπιά, ωστόσο λείπει το στοιχείο της καινοτομίας σ' αυτές. Στην Ελλάδα, η καινοτομία μάλλον είναι προνόμιο των υφιστάμενων επιχειρήσεων που κατέχουν την εμπειρία και τις ικανότητες για την εισαγωγή καινοτομιών.

Συνεπώς, οι γενικότερες προκλήσεις του εγχώριου επιχειρηματικού περιβάλλοντος πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο συστατικό στοιχείο του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου και να ληφθούν υπόψη κατά την υλοποίηση της σχετικής επένδυσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Ανυφαντάκης Μ. Εμμ., “*Τυροκομία*”, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004
- Γεωργόπουλος Ν., “*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*”, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2006
- Ζωιόπουλος Π., “*Βιολογική κτηνοτροφία*”, ΑγροΤύπος ΑΕ, 2000
- Καλούμενος Γεώργιος, “*Αγορά Γαλακτοκομικών «Πόλεμος» Τιμών και Μεριδίων*”, Περιοδικό Χρήμα, Αφιέρωμα Αγορά Γαλακτοκομικών, Φεβρουάριος 2010
- Κέφης, Β. και Παπαζαχαρίου, Π., “*Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2009
- Κιτσοπανίδης Γ. και Καμενίδης Χ., “*Αγροτική Οικονομική, Γ΄ έκδοση, Εκδόσεις Ζήτη*”, Αθήνα, 2003
- Κυριακόπουλος Π. Ι., “*Η τυροκομία στην πράξη: Εφαρμοσμένη τεχνολογία τυριών, κρέμας, βούτυρου παραδοσιακή και σύγχρονη*”, Τρίαίνα Εκδοτική, Αθήνα, 1995
- Μηλιώτη, Ε., “*Προγραμματισμός της δράσης των επιχειρήσεων*”, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2001
- Μπίντσης Θ., “*Τυρί – Τεχνολογία γάλακτος, τυροκομία, παρουσίαση τυριών*”, Εκδόσεις Ψύχαλος, 2009
- Παπαδάκης, Β., “*Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*”, Τόμος Α΄ θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2007
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, “*Ανάπτυξη Τομέα Αιγοπροβατοτροφίας (με βάση προτάσεις & συμπεράσματα των περιφερειακών μελετών της νέας ΚΑΠ)*”, 2007, πρόσβαση από:
http://www.minagric.gr/images/stories/docs/ypourgeio/dimosieyseis-Arthra/meleti_gia_Nea_KAP/filadia_zoikis/aigoproboatotrofias.pdf
- Blythe J., (2002), “*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*”, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Kotler P. and Keller K., “*Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*”, 12^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006

- Rahmann G., “Βιολογική κτηνοτροφία”, Εκδόσεις Ψύχαλος, Φεβρουάριος 2008

Ξενόγλωσση

- Aggelopoulos S., Theocharopoulos A., Pavludi A., Karipidis P., “*Economics and Competitiveness in Secondary Agricultural Production: The Case of Feta Cheese in Greece*”, 2007
- Bechte W., “*Load-oriented manufacturing control, just-in-time production for job shops*”, *Production planning and control*, 5 (3), pp. 292-307, 1994
- Brealey R., Myers S. and Allen F., “*Corporate Finance*”, 8th edition, McGraw-Hill Irwin, 2006
- Don E. Waldman and Elizabeth J. Jensen, “*Industrial Organization: Theory and Practice: International Edition*”, Addison-Wesley, 1998
- Flapper S., Miltenburg, G. and Wijngaard, J., “*Embedding JIT into MRP*”, *Int. J. Prod. Res.*, 29 (2), pp. 329-341, 1991
- Fleisher C. and Bensoussan B., “*Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*”, Prentice Hall, New Jersey, 2002
- Thompson A. Jr., Gamble J. and Strickland A., “*Strategy: Winning in the Marketplace*”, 2th edition, McGraw-Hill Irwin, 2006
- Porter M., “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, The Free Press, 1980
- Taylor J., “*Principles of Macroeconomics*”, 4th edition, New York: Houghton Mifflin, 2004
- Williams J., Haka S., Bettner M., Carcello J., “*Financial Accounting*”, 12th edition, McGraw-Hill Irwin, 2006

Κλαδικές μελέτες

- Καθημερινή, (2009), “Επισκόπηση Κλάδου Τροφίμων”, κλαδική μελέτη, πρόσβαση από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/klad/iobe260309.doc
- Καθημερινή, (2009), “Η Ελληνική Μεταποίηση: Η αναδιάρθρωση και ανασυγκρότηση συνεχίζεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης”, κλαδική μελέτη, από: sup.kathimerini.gr/xtra/media/files/meletes/econ/metapi060709.doc
- ICAP, (2011), Η Κατάσταση και οι Προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα, Ετήσια Έκθεση, Αθήνα.
- ICAP, (2009α), Κλαδική Μελέτη: Γαλακτοκομικά Προϊόντα, Αθήνα.
- ICAP, (2009β), Κλαδική Μελέτη: Τυροκομικά Προϊόντα, Αθήνα.

Διαδίκτυο

- http://www.e-taxis.gr/gr/b_e.htm
- <http://www.ypoian.gr>
- <http://fetamania.gr/greek-html/feta.htm>
- [http://www.elog.gr/\(S\(wpup4dnq5ldrdo55w5jubw2d\)\)/Hypertrak/BinaryContent.aspx?pagenb=20880](http://www.elog.gr/(S(wpup4dnq5ldrdo55w5jubw2d))/Hypertrak/BinaryContent.aspx?pagenb=20880)