



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑΣ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΚΑΙ
ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας γαλακτοκομικής μονάδας για την
παραγωγή γιαουρτιού στην περιοχή της Δωδώνης Ιωαννίνων

Χριστόφορος Κ. Κασαγιάννης

Επιβλέπων Καθηγητής :
Θεόφιλος Μασούρας, Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, 2021

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑΣ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας γαλακτοκομικής μονάδας για την παραγωγή γιαουρτιού στην περιοχή της Δωδώνης Ιωαννίνων

“Business plan for the creation of a dairy unit for the production of yogurt in the area of Dodoni, Ioannina”

Χριστόφορος Κ. Κασαγιάννης

Εξεταστική επιτροπή :

Θεόφιλος Μασούρας, Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Κωνσταντίνος Τσιμπούκας, Καθηγητής ΓΠΑ

Αικατερίνη Μοσχοπούλου, Επίκουρη Καθηγήτρια ΓΠΑ

Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας γαλακτοκομικής μονάδας για την παραγωγή γιαουρτιού στην περιοχή Δωδώνης Ιωαννίνων

*ΔΠΜΣ Ολοκληρωμένη διαχείριση παραγωγής γάλακτος & γαλακτοκομικών προϊόντων
Τμήμα Επιστήμης Ζωικής Παραγωγής
Τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής του Ανθρώπου
Εργαστήριο Γαλακτοκομίας*

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για τη σύσταση μιας παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού, η οποία θα παράγει δύο τύπους προϊόντων, γιαούρτι πρόβειο και γιαούρτι αγελαδινό, σε περιοχή που βρίσκεται λίγο έξω από το αστικό κέντρο της πόλης των Ιωαννίνων. Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια στα οποία γίνεται αναλυτική περιγραφή του προϊόντος που θα παράγει η υπό σύσταση παραγωγική μονάδα και κάποια βασικά χαρακτηριστικά του, η διαδικασία με την οποία παράγεται καθώς επίσης και άλλες σημαντικές πληροφορίες, όπως τα διάφορα είδη γιαουρτιού που υπάρχουν στην Ελλάδα και τα οφέλη που προκύπτουν από την κατανάλωση του. Μετά την παραπάνω παράθεση των πληροφοριών, γίνεται μία σύντομη επισκόπηση κάποιων στατιστικών στοιχείων σχετικά με προβλέψεις πωλήσεων του γιαουρτιού τα επόμενα χρόνια, γεγονός το οποίο ανέδειξε την αναγκαιότητα σύστασης της μονάδας παραγωγής γιαουρτιού, υπό τις τρέχουσες διαμορφωμένες συνθήκες. Επιπλέον, παρατίθενται κάποια βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης, όπως τον καθορισμό των στόχων της, την προτεινόμενη νομική μορφή κ.ά.

Ακόμη, παρουσιάζεται μια μελέτη του υφιστάμενου ανταγωνισμού, με την παροχή κάποιων βασικών στοιχείων σχετικά με τα χαρακτηριστικά του κλάδου και τους βασικότερους ανταγωνιστές. Την ολοκλήρωση της μελέτης του ανταγωνισμού συμπληρώνει η παρουσίαση τριών αναλύσεων, που εξετάζουν την πιθανή επίδραση που θα δεχθεί από παράγοντες τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της (PESTAnalysis, SWOTAnalysis, Ανάλυση των 5 διαπραγματευτικών Δυνάμεων του Porter).

Επιπρόσθετα, γίνεται ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ που προτείνεται να ακολουθήσει η υπό σύσταση παραγωγική μονάδα. Πιο συγκεκριμένα καθορίζονται οι στόχοι του σχεδίου μάρκετινγκ, η αγορά στόχος, δίνονται στοιχεία σχετικά με την τιμολογιακή πολιτική που πρόκειται να ακολουθήσει αλλά και τις υιοθετούμενες προωθητικές ενέργειες.

Επιπλέον, παρουσιάζονται κάποια σημαντικά στοιχεία σχετικά με το σχέδιο λειτουργίας της επιχείρησης, όπως η σχέση με τους προμηθευτές της, η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την έκδοση άδειων λειτουργίας και μια σειρά άλλων διαδικασιών (έναρξη Δ.Ο.Υ., Λήψη Ελληνικού Σήματος κ.ά). Επιπλέον, γίνεται αναλυτική περιγραφή των εγκαταστάσεων της παραγωγικής

μονάδας αλλά και του απαιτούμενου προσωπικό το οποίο θα πρέπει να προσλάβει για να επιτύχει την ομαλή λειτουργία της.

Στην χρηματοοικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζονται οι υποθέσεις με τις οποίες στηρίχθηκε η ανάπτυξη του χρηματοοικονομικού πλάνου της εταιρείας. Επιπλέον, δίνονται πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με την απόσβεση πιθανής δανειοδότησης αλλά και την εκτίμηση της κατάστασης των ταμειακών ροών της. Τέλος, παρουσιάζεται μία σύντομη αξιολόγηση της προτεινόμενης επένδυσης με χρήση της μεθόδου καθαρής παρούσας αξίας και του εσωτερικού ποσοστού απόδοσης.

Τέλος, μετά την ολοκλήρωση του κυρίου μέρους της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρουσιάζονται κάποια χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία έχουν εξαχθεί από την ανάλυση όλων των παραπάνω στοιχείων, καθώς επίσης και η βιβλιογραφία η οποία έχει χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες δημιουργίας του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου.

Επιστημονική περιοχή: Παραγωγή γιαουρτιού

Λέξεις κλειδιά: Γιαούρτι, ισολογισμός, σχέδιο μάρκετινγκ, ανταγωνιστές, πωλήσεις, τιμολογιακή πολιτική, Ελληνικό σήμα.

Business plan for the creation of a dairy unit for the production of yogurt in the area of Dodoni, Ioannina

*MSc Integrated management of milk production & dairy products
Department of Animal Science
Department of Food Science and Human Nutrition
Dairy Laboratory*

Abstract

The purpose of this dissertation is to develop a business plan for the establishment of a yogurt production unit, which will produce two types of products, sheep yogurt and cow yogurt, in an area located just outside the urban center of Ioannina. The work consists of six chapters in which a detailed description of the product that will be produced by the production unit and some of its basic characteristics, the process by which it is produced as well as other important information, such as the various types of yogurt that exist in Greece and the benefits of consuming it. Following the above information, there is a brief overview of some statistics on sales forecasts of yogurt in the coming years, which highlighted the need to set up the yogurt production unit, under the current circumstances. In addition, some basic elements of the proposed company are listed, such as the definition of its objectives, the proposed legal form, etc.

In addition, a study of existing competition is presented, providing some key insights into the characteristics of the industry and key competitors. The completion of the competition study is completed by the presentation of three analyzes, which examine the possible impact it will receive from factors of both external and internal environment (PESTAnalysis, SWOTAnalysis, Analysis of Porter's 5 bargaining powers).

In addition, the marketing plan proposed to be followed by the established production unit is being developed. More specifically, the goals of the marketing plan are defined, the target market, information is given about the pricing policy to be followed and the adopted promotional actions.

Moreover, some important data are presented regarding the business plan of the company, such as the relationship with its suppliers, the process that will be followed for the issuance of operating licenses and a series of other procedures (start of the Tax Office, Receipt of a Greek Trademark, etc. a). In addition, a detailed description is made of the facilities of the production unit and the required staff that should be hired to achieve its smooth operation.

The financial analysis of the business plan presents the hypotheses that supported the development of the company's financial plan. In addition, additional information is provided on the amortization of possible lending and the assessment of its cash flow. Finally, a brief evaluation of the proposed investment using the net present value method and the internal rate of return is presented.

Finally, after the completion of the main part of this dissertation, some useful conclusions are presented which have been drawn from the analysis of all the above data, as well as the literature that has been used for the needs of creating this business plan.

Scientific area: Yogurt Production

Keywords: Yogurt, annual balance sheet, marketing plan, competitors, sales, payment policy, Receipt of Greek Trademark

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου και επιβλέποντα της μεταπτυχιακής μου μελέτης Καθηγητή κύριο Θεόφιλο Μασούρα για την πολύτιμη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της, για τις συμβουλές, τις εύστοχες παρατηρήσεις καθώς και τον χρόνο και την υπομονή του που αφιέρωσε.

Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής Καθηγητή κύριο Κωνσταντίνο Τσιμπούκα και την Καθηγήτρια κυρία Αικατερίνη Μοσχοπούλου για τη συμβολή τους στην επιτυχή ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου μελέτης.

Οφείλω ακόμη, τις ευχαριστίες μου στη Γαλακτοκομική Σχολή Ιωαννίνων για την πολύτιμη συνεργασία τους για στοιχεία που ήταν αναγκαία.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Κωνσταντίνο και Βασιλική οι οποίοι είναι πάντα δίπλα μου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ	
DNA	Deoxyribonucleic acid
H.A.C.P.	Healthcare Accreditation Certification Program(s)
IBD	Inflammatory bowel disease
KG	Kilograms
MG	Milligrams
ML	Milliliters
WHO/FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Οργανισμός Τροφίμων και Γεωργίας των Ηνωμένων Εθνών)
A.E.	Ανώνυμη Εταιρεία
A.E.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
A.M.E.	Αριθμό Μητρώου Εργοδότη
A.Φ.Μ.	Αριθμού Φορολογικού Μητρώου
Γ.Γ.Ε. & Π.Κ.	Γενικής Γραμματείας Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή
Γ.Δ.Δ.Π.Α.Π.	Γενικής Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας Αγροτικών Προϊόντων
ΓΕ.Μ.Η.	Γενικό Εμπορικό Μητρώο Επιχειρήσεων
Δ.Δ.Ε.Γ.Κ.	Διεύθυνσης Διαχείρισης Ελέγχου Γάλακτος και Κρέατος
Δ.Ο.Υ.	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Π.Ε.	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
Ε.Φ.Ε.Τ.	Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων
Ε.Φ.Κ.Α.	Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης
ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ.	Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος
ΕΛΓΟ-Δήμητρα	Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός – Δήμητρα
Ι.Κ.Ε	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία
Ι.Ο.Μ.	Institute of Medicine (Ινστιτούτο Ιατρικής)
κ.ά	και άλλα
κόκ	και ούτω καθ' εξής
κ.τ.λ.	και τα λοιπά
ΚΥΑ	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Π.Ε.	Περιφερειακή Ενότητα
Π.Ο.Υ.	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
ΣΥΝ	Συνεταιρισμός
ΦΠΑ	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1ο - Το Προϊόν	13
1.1 Τα βασικά Χαρακτηριστικά του Γιαουρτιού	13
1.2 Η διαδικασία παρασκευής του γιαουρτιού	14
1.3 Η συμβίωση.....	16
1.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη & τον πληθυσμό των γαλακτικών βακτηρίων	17
1.3.2 Σημαντικές μεταβολικές διεργασίες κατά την παραγωγή γιαουρτιού	17
1.3.3 Μεταβολισμός υδατανθράκων.....	17
1.4 Τύποι γιαουρτιού στην Ελλάδα και ανά τον κόσμο	19
1.4.1 Παραδοσιακό γιαούρτι	19
1.4.2 Βιομηχανικό γιαούρτι	21
1.5 Θετικές επιδράσεις ζυμωμένων προϊόντων στον άνθρωπο.....	24
1.5.1 Δυσανοχή στη λακτόζη	24
1.5.2 Οστική υγεία	25
1.5.3 Διαχείριση σωματικού βάρους.....	25
1.5.4 Καρδιαγγειακή Υγεία	26
1.5.5 Γαστρεντερικό σύστημα.....	26
1.5.6 Λοιπές Θετικές επιδράσεις ζυμωμένων προϊόντων στον άνθρωπο	26
1.6 Παγκόσμια στατιστικά γιαουρτιού και προβλέψεις για το μέλλον.....	28
1.6.1 Συμπεράσματα από τη στατιστική ανάλυση – Αναγκαιότητα υλοποίησης επιχειρηματικού σχεδίου για έναρξη μεταποιητικής μονάδας γιαουρτιού	31
Κεφάλαιο 2ο - Βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης	32
2.1 Βασικά στοιχεία της προτεινόμενης παραγωγικής μονάδας.....	32
2.2 Στόχοι της επιχείρησης	33
2.2.1 Βραχυχρόνιοι Στόχοι:	33
2.2.2 Μακροχρόνιοι Στόχοι:	33
2.3 Νομική μορφή εταιρείας	34
2.4 Τοποθεσία.....	35
2.5 Οργανόγραμμα – Διοίκηση.....	36
Κεφάλαιο 3ο - Μελέτη Ανταγωνισμού& Ανάλυση του Περιβάλλοντος.....	38
3.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου	38
3.2 Μέγεθος αγοράς γιαουρτιού	39
3.3 Οι βασικοί ανταγωνιστές	41
3.4 Pest Analysis.....	43
3.4.1 Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον	44

3.4.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....	46
3.4.3 Κοινωνικό Περιβάλλον.....	48
3.4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	49
3.5 Porter Analysis	50
3.5.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών	51
3.5.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	51
3.5.3 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	52
3.5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	52
3.5.5 Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.....	53
3.6 SWOT Analysis.....	53
Κεφάλαιο 4 ^ο - Το σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan).....	55
4.1 Στόχοι του σχεδίου μάρκετινγκ.....	55
4.2 Προσδιορισμός Αγορά – Στόχος	56
4.3 Τιμολογιακή Πολιτική	57
4.3.1 Τιμολόγηση	58
4.4 Προωθητικές ενέργειες - Εκπτώσεις.....	59
4.5 Στρατηγική Προώθησης	60
4.5.1 Στόχοι της Στρατηγικής Προώθησης.....	60
4.5.2 Μέσα της Στρατηγικής Προώθησης.....	61
4.5.3 Η περιβαλλοντική συνείδηση ως παράγοντας προώθησης	63
4.6 Η Διανομή του Προϊόντος.....	64
Κεφάλαιο 5 ^ο - Το σχέδιο λειτουργίας	66
5.1 Οι προμηθευτές	66
5.1.1 Ανάλυση Προμηθευτών	67
5.2 Άδειες Λειτουργίας	70
5.2.1 Άδεια λειτουργίας μονάδας παραγωγής γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων	70
5.2.2 Εφαρμογή του συστήματος HACCP	71
5.2.3 Προκαταρκτική Περιβαλλοντική Εκτίμηση και Αξιολόγηση	72
5.2.4 Η διαδικασία σύστασης της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρίας (IKE)	73
5.2.5 Υποχρεώσεις αγοραστών γάλακτος (ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων, καταβολή ειδικής εισφοράς, κ.λπ., μηνιαίες και τριμηνιαίες υποχρεώσεις)	74
5.2.6 Ελληνικό σήμα	76
5.3 Οι εγκαταστάσεις μας	78
5.3.1 Εργοστασιακοί χώροι.....	78
5.3.2 Διαχείριση αποβλήτων της Γαλακτοβιομηχανίας μας	80
5.4 Προσωπικό.....	81

5.5 Χρονοδιάγραμμα Εργασιών.....	82
Κεφάλαιο 6° Χρηματοοικονομική Ανάλυση – Αξιολόγηση Επένδυσης.....	84
6.1 Αρχικές Δαπάνες Επένδυσης	84
6.1.1 υπολογισμός κόστους κατασκευής κτίσματος.....	84
6.1.2 Υπολογισμός αρχικού εξοπλισμού παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού	85
6.1.3 Εκτίμηση κόστους δαπανών αρχικής επένδυσης.....	86
6.1.4 Πίνακας απόσβεσης παγίων περιουσιακών στοιχείων	87
6.2 Εκτίμηση εσόδων	88
6.2.1 Υποθέσεις παραγωγής – Εκτίμηση ημερήσιων , μηνιαίων και ετήσιων εσόδων	88
6.2.2 Προβλέψεις ετήσιων εσόδων 5ετίας.....	90
6.3 Υποθέσεις Κοστολόγησης	91
6.3.1 Προβλέψεις ετήσιων εξόδων 5ετίας.....	91
6.3.2 Ανάλυση εξόδων 5ετίας	94
6.3.2 Κοστολόγηση Προϊόντων και καθορισμός περιθωρίου κέρδους	96
6.3.3 Ανάλυση Κατάσταση Αποτελεσμάτων 5ετίας	98
6.4 Η Κατάσταση Ταμειακών ροών.....	99
6.5 Υποθέσεις Κοστολόγησης και καθορισμός πολιτικής πιστώσεων	100
6.6 Πίνακας απόσβεσης Δανείου.....	102
6.7 Προβλεπόμενος ισολογισμός 1ης εταιρικής χρήσης.....	104
6.8 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων με χρήση αριθμοδεικτών.....	105
6.9 Αξιολόγηση της επένδυσης.....	106
Συμπεράσματα.....	107
Βιβλιογραφία	109

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1 Παράγοντες διαμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής	59
Εικόνα 2 Αυτόματη Μηχανή Συσκευασίας Γιαουρτιού	68
Εικόνα 3 Μονάδα παραγωγής για την παραγωγή Γιαουρτιού	68
Εικόνα 4 Πλαστικά κύπελλα με Προδιαμορφωμένα Φύλλα Αλουμινίου	69
Εικόνα 5 Το ελληνικό σήμα, πηγή: ΕΛΓΟ-Δήμητρα	77
Εικόνα 6 Σχεδιάγραμμα εργοστασιακών εγκαταστάσεων παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού	80

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 Βασικά Χαρακτηριστικά της προτεινόμενης επένδυση	32
Πίνακας 2 Εγχώρια αγορά γιαουρτιού (1996-2017),	40
Πίνακας 3 Μερίδια αγοράς στο γιαούρτι,	41
Πίνακας 4 Προσδιορισμός Αγορά Στόχου	57
Πίνακας 5 Κόστη σε ποσοστώσεις επί της τελικής τιμής διάθεσης των προϊόντων	59
Πίνακας 6 Πίνακας μέσης τιμής Πρόβειου και Αγελαδινού Γάλακτος	67
Πίνακας 7 Παρουσίαση του απαιτούμενου προσωπικού για τη λειτουργία της εταιρείας	82
Πίνακας 8 Υπολογισμός Κόστους Κατασκευής Κτίσματος	85
Πίνακας 9 Εκτίμηση κόστους Εξοπλισμού	86
Πίνακας 10 Εκτίμηση κόστους Δαπανών Ίδρυσης	87
Πίνακας 11 Πίνακας Αποσβέσεων Παγίων Περιουσιακών Στοιχείων	88
Πίνακας 12 Υποθέσεις εκτίμησης για την πρόβλεψη των εσόδων της επιχείρησης	90
Πίνακας 13 Πρόβλεψη Ετήσιων Πωλήσεων	91
Πίνακας 14 Πρόβλεψη κόστους παραγωγής	93
Πίνακας 15 Ανάλυση Οργανικών Εξόδων	95
Πίνακας 16 Προβλεπόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 5ετίας	98
Πίνακας 17 Η Κατάσταση Ταμειακών ροών	99
Πίνακας 18 Στοιχεία σχετικά με το μισθολογικό κόστος	100
Πίνακας 19 Υποχρεώσεις σε ασφαλιστικούς Οργανισμούς	101
Πίνακας 20 Υποχρεώσεις σε Φ Τ (ΦΠΑ)	101
Πίνακας 21 Πολιτική Προμηθευτών (60 ημέρες Πίστωση)	101
Πίνακας 22 Καθορισμός πιστώσεων πελατών (60 ημέρες πίστωση)	102
Πίνακας 23 Κόστος Αποθεμάτων Μηνιαία	102
Πίνακας 24 Πίνακας απόσβεσης Δανείου	103
Πίνακας 25 στοιχεία σχετικά με την απόσβεση του δανείου	103
Πίνακας 26 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων με χρήση αριθμοδεικτών	106
Πίνακας 27 Αξιολόγηση της επένδυσης	106

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Διάγραμμα ροής παραγωγής παραδοσιακού γιαουρτιού	19
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα ροής των τριών μεθόδων στράγγισης του γιαουρτιού	20
Διάγραμμα 3 Πρόβλεψη ετήσιων κερδών από το γιαούρτι στην παγκόσμια αγορά έως το 2023	28
Διάγραμμα 4 Πρόβλεψη αγορών Greekyoghurt για τα έτη 2019-2024	29
Διάγραμμα 5 Γράφημα πρόβλεψης αγοράς διαφόρων τύπων γιαούρτης στην Κίνα	29
Διάγραμμα 6 Γράφημα των 10 μεγαλύτερων αγορών γιαουρτιού παγκοσμίως	29
Διάγραμμα 7 Γράφημα Ποσοστό που κατέχουν διάφοροι τύποι γιαούρτης στην Αμερική	30
Διάγραμμα 8 Γράφημα Κατανάλωση γιαουρτιού σε τόνους σε χώρες τις Ευρώπης	30
Διάγραμμα 9 Η Διοίκηση της εταιρείας	37

1.1 Τα βασικά Χαρακτηριστικά του Γιαουρτιού

Το γιαούρτι είναι, το αποτέλεσμα της γαλακτικής ζύμωσης της λακτόζης. Προκύπτει από τον εμβολιασμό του γάλακτος με δύο θερμοφιλά γαλακτικά βακτήρια τον *Streptococcus thermophilus* και τον *Lactobacillus delbrueckii spp. bulgaricus* τα οποία δρουν συνεργατικά. Τα δύο αυτά οξυγαλακτικά βακτήρια αποτελούν την καλλιέργεια εκκίνησης του γιαουρτιού και όταν χρησιμοποιούνται μαζί, αναπτύσσονται και παράγουν γρήγορα οξύτητα. Το φαινόμενο αυτό είναι αποτέλεσμα της συμβίωσης των δύο μικροοργανισμών, καθώς το ένα ενισχύει την ανάπτυξη του άλλου μέσω των προϊόντων του μεταβολισμού του (Καμινάρης και Μοάτσου, 2009).

Ο *S salivarius subsp thermophilus*, παλαιότερα γνωστός ως *Streptococcus thermophilus*, περιγράφηκε πρώτη φορά επισήμως από τους Orla-Jensen (1919) και ανήκει στην κατηγορία των λακτόκοκκων. Είναι ένα Gram-θετικό βακτήριο, το οποίο ζυμώνει ομοζυμωτικά τη λακτόζη και παράγει L(+)-γαλακτικό οξύ σα βασικό προϊόν. Η ελάχιστη θερμοκρασία στην οποία αναστέλλεται η ανάπτυξή του είναι 10°C. Η μέγιστη θερμοκρασία αντίστοιχα είναι 50-52°C, καθιστώντας το αρκετά θερμοανθεκτικό. Άριστη θερμοκρασία ανάπτυξης του μικροοργανισμού είναι οι 37°C. Η μεταβολική δράση του αναστέλλεται σε επίπεδα γαλακτικού οξέος >1,0% και σε τιμές pH 4,3-4,5. Απομονώνεται αποκλειστικά από γαλακτοκομικά προϊόντα, ορισμένους ζυμούμενους υδατάνθρακες. Ζυμώνει τη λακτόζη, σακχαρόζη, γλυκόζη και μερικές φορές γαλακτόζη. Η πρωτεολυτική του δράση είναι περιορισμένη.

Ο *L. deibruceckii subsp bulgaricus* περιγράφηκε πρώτη φορά επισήμως από τους Orla-Jensen (1919) με την ονομασία *Thermobacterium bulgaricum*. Σήμερα κατατάσσεται σε ένα από τα υποείδη του είδους *Lactobacillus delbrueckii*. Η παλιά ονομασία *Lactobacillus leichmannii* δε χρησιμοποιείται πλέον. Ανήκει στην κατηγορία των Gram-θετικών βακτηρίων και από την ζύμωση της λακτόζης παράγει D(-)-γαλακτικό οξύ σαν βασικό προϊόν σε επίπεδο 1,7-2,1% στο γάλα. Κατατάσσεται στα ομοζυμωτικά γαλακτικά βακτήρια, ζυμώνει μερικούς υδατάνθρακες ανάμεσα στους οποίους ανήκουν η γλυκόζη, η λακτόζη, η φρουκτόζη, και μερικές φορές η γαλακτόζη και η μαννόζη. Τέλος, παρουσιάζει υψηλή θερμοανθεκτικότητα (μέχρι 48- 50 oC).

Κατά την παρασκευή της γιαούρτης το pH μειώνεται συνεχώς και όταν φθάσει στο ισοηλεκτρικό σημείο των καζεϊνών (pH=4,6), έπειτα από 2-6 ώρες περίπου, μειώνεται το αρνητικό φορτίο των καζεϊνικών μικκυλίων και ο ρυθμός διαλυτοποίησης του κολλοειδούς φωσφορικού ασβεστίου αυξάνεται, οδηγώντας στην απομάκρυνση του προστατευτικού στρώματος των υδρόφιλων τμημάτων της κ-καζεΐνης. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των

ηλεκτροστατικών απώσεων και της στερεοχημικής σταθεροποίησης, ενώ, παράλληλα αυξάνονται οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις καζεΐνες και σχηματίζεται ένα τρισδιάστατο δίκτυο (Karam et al., 2013). Το συνεκτικό αυτό δίκτυο μετατρέπεται σε πήγμα (όξινο πήγμα της γιαούρτης) που περικλείει το σύνολο του νερού και των συστατικών του γάλακτος (Καμινारीδης και Μοάτσου, 2009). Οι καλλιέργειες είναι ζωντανοί οργανισμοί που προστίθενται στο γάλα με σκοπό να επιφέρουν σε αυτό τις επιθυμητές μεταβολές που είναι απαραίτητες για την παρασκευή των προϊόντων. Οι κυριότεροι μικροοργανισμοί που χρησιμοποιούνται ευρέως στην παρασκευή των ζυμωμένων γαλακτοκομικών προϊόντων είναι, όπως αναφέρθηκε, τα οξυγαλακτικά βακτήρια. Χρησιμοποιούνται, όμως, και άλλοι μικροοργανισμοί, όπως, προπιονικά βακτήρια, βακτήρια που έχουν ευνοϊκές επιδράσεις στην υγεία (προβιοτικά, τα περισσότερα εκ των οποίων ανήκουν στα οξυγαλακτικά) και ζύμες, μύκητες, για να προσδώσουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στα προϊόντα

Τα οξυγαλακτικά βακτήρια ζυμώνουν τη λακτόζη και οδηγούν στο σχηματισμό γαλακτικού, κυρίως, οξέος, καθώς και διαφόρων άλλων ουσιών. Το γαλακτικό οξύ προσδίδει στα ζυμωμένα προϊόντα την ευχάριστη όξινη γεύση και συμβάλλει στο πήξιμο του γάλακτος (και στην υφή του τυροπήγματος κατά την παρασκευή των όξινων τυριών). Επίσης, το χαμηλό pH που χαρακτηρίζει τα συγκεκριμένα προϊόντα παρεμποδίζει την ανάπτυξη παθογόνων μικροοργανισμών που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία προβλημάτων και αλλοιώσεων. Τα γαλακτικά βακτήρια παράγουν, ακόμη, αρωματικές ουσίες και η πρωτεολυτική και, δευτερευόντως, λιπολυτική τους δράση, συμβάλλουν στη διαμόρφωση των ιδιαίτερων οργανοληπτικών χαρακτηριστικών των ζυμωμένων προϊόντων (Κεχαγιάς, 2009).

1.2 Η διαδικασία παρασκευής του γιαουρτιού

Η σύσταση του γάλακτος των διαφόρων ειδών ζώων διαφέρει ποσοτικά και ποιοτικά, επηρεάζοντας έτσι τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του παραγόμενου γιαουρτιού. Η γεύση και το άρωμα εξαρτώνται άμεσα από την λιποπεριεκτικότητα και το είδος του γάλακτος, ενώ η συνεκτικότητα και εμφάνιση του γιαουρτιού έχουν άμεση σχέση με τις πρωτεΐνες του γάλακτος. Το γάλα που χρησιμοποιείται θερμαίνεται σε υψηλή θερμοκρασία (90-95°C για 5-10min ή 85°C για 30min ή 115°C για 3sec) που είναι πιο έντονη από αυτή της παστερίωσης (72°C για 15sec) (Karam et al., 2013). Στις συγκεκριμένες θερμοκρασίες επιφέρονται οι παρακάτω μεταβολές στις μικροβιολογικές και φυσικοχημικές ιδιότητες του γάλακτος καθώς και στο γιαούρτι που παράγεται από αυτό:

- καταστρέφονται όλοι οι παθογόνοι μικροοργανισμοί, οι βακτηριοφάγοι και ένα μεγάλο μέρος της μικροχλωρίδας του γάλακτος (τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά

την ποιότητα της γιαούρτης). Δημιουργούνται, επίσης, ουσίες που βοηθούν την ανάπτυξη των βακτηρίων της καλλιέργειας εκκίνησης.

- αυξάνεται η συνεκτικότητα και το ιξώδες του γιαουρτιού. Παρατηρείται, ακόμη, και βελτίωση της υφής του.
- αδρανοποιούνται ορισμένα ενδογενή ένζυμα του γάλακτος, όπως η αλκαλική φωσφατάση και η λιποπρωτεϊνική λιπάση, τα οποία θα επηρέαζαν αρνητικά τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά της γιαούρτης κατά τη συντήρησή της (ταγγή γεύση από λιπόλυση και πικρή από πρωτεόλυση), (Κεχαγιάς, 2011).
- δημιουργείται σύμπλοκο μεταξύ της β-γαλακτογλοβουλίνης και της κ-καζεΐνης το οποίο μειώνει την τάση συναίρεσης του πήγματος της γιαούρτης.
- αυξάνεται ο χρόνος συντήρησης του προϊόντος.
- αυξάνεται η πεπτικότητα των πρωτεϊνών της γιαούρτης (Shah, 2013).
- καταστρέφονται διάφορες φυσικές αντιβακτηριακές ουσίες του γάλακτος οι οποίες πιθανά παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των οξυγαλακτικών καλλιιεργειών εκκίνησης.
- μετουσιώνονται οι πρωτεΐνες του ορού γεγονός το οποίο προκαλεί την αύξηση της συνεκτικότητας της γιαούρτης και της ικανότητα συγκράτησης του νερού (Καμιναρίδης, 2013).

Ομογενοποίηση :Μέθοδος σταθεροποίησης του γαλακτώματος του λίπους του γάλακτος, με την οποία επιδιώκεται η διατήρηση της ομοιομορφίας του προϊόντος. Η ομογενοποίηση προκαλεί θραύση των λιποσφαιρίων με αποτέλεσμα το σχηματισμό μικρότερων τεμαχιδίων. Με αυτόν τον τρόπο παρεμποδίζεται η τάση τους να ανέρχονται προς τα επάνω, να σχηματίζουν συσσωματώματα και να διαμορφώνεται μία συνεχής λιπαρή φάση στην επιφάνεια του γάλακτος. Ωστόσο, στο γάλα που χρησιμοποιείται για την παρασκευή της παραδοσιακής γιαούρτης με πέτσα, δε γίνεται ομογενοποίηση, καθώς είναι επιθυμητή η συσσωμάτωση των λιποσφαιρίων και ο σχηματισμός της χαρακτηριστικής επιδερμίδας (πέτσας) στην επιφάνεια του (Καμιναρίδης και Μοάτσου, 2014; Κεχαγιάς, 2011).Ακόμη, η ομογενοποίηση αυξάνει τη σταθερότητα, τη συνοχή, τη σκληρότητα και το ιξώδες του προϊόντος. Συμβάλλει στη μείωση διαχωρισμού του ορού και αυξάνει τη λευκότητα της γιαούρτης (Lucey, 2004).

Προσθήκη καλλιέργειας και επώαση: μετά την προσθήκη της οξυγαλακτικής καλλιέργειας το γάλα, αφού αναμιχθεί καλά, επωάζεται στους 42οC για 2-3 ώρες. Η θερμοκρασία αυτή είναι η άριστη θερμοκρασία ανάπτυξης των μικροοργανισμών που δραστηριοποιούνται στη γιαούρτη. Στο χρονικό αυτό διάστημα το γάλα πήζει και μετατρέπεται σε γιαούρτι. Η χρήση, ωστόσο, χαμηλής

θερμοκρασίας επώασης προκαλεί μεγαλύτερη παραγωγή υδροκολλοειδών και αρωματικών ουσιών καθώς και χαμηλό ιξώδες. Αντίθετα, η εφαρμογή υψηλής θερμοκρασίας επώασης έχει ως αποτέλεσμα τη συναίρεση του πήγματος της γιαούρτης.

Η ψύξη: Μετά την πήξη του γιαουρτιού και όταν το pH κατέβει στο 4.5 – 4.6 ή η οξύτητα ανέβει στο 0,9 – 1% γαλακτικό οξύ, ακολουθεί η ψύξη του. Το στάδιο αυτό είναι απαραίτητο και αποσκοπεί στη μείωση της μεταβολικής δραστηριότητας των μικροοργανισμών και των ενζύμων, καθώς και στον έλεγχο της οξύτητας του γιαουρτιού. Εάν τα στάδια της ψύξης ξεκινήσει νωρίτερα, από το κατάλληλο χρονικό σημείο, τότε η γιαούρτη θα έχει χαμηλή συνεκτικότητα και αδύναμη γεύση. Εάν η ψύξη αρχίσει πιο αργά, θα οδηγήσει σε υπεροξίνιση της γιαούρτης γεγονός που μπορεί να προκαλέσει συναίρεση του πήγματος και διαχωρισμό του ορού. Η γεύση, επίσης, του προϊόντος θα γίνει ιδιαίτερα όξινη, σε βαθμό μη επιθυμητό.

Η συντήρηση: οι θερμοκρασίες συντήρησης του γιαουρτιού κυμαίνονται από τους 2°C έως και τους 5°C. Για να περιοριστούν, ωστόσο, οι ενζυμικές αλλαγές στο ελάχιστο θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως θερμοκρασία συντήρησης αυτή των 0°C. Ακόμη, αν η θερμοκρασία διατήρησης του προϊόντος είναι μεγαλύτερη από τους 5°C, επιτρέπεται με αυτόν τον τρόπο ο πολλαπλασιασμός των μικροοργανισμών επιμόλυνσης, κυρίως των ζυμών και μυκήτων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για πιθανές αλλοιώσεις στο γιαούρτι (Καμινारीδης, 2013).

1.3 Η συμβίωση

Έχει παρατηρηθεί πως ο χρόνος επώασης του γάλακτος είναι μικρότερος όταν τα δυο βακτήρια αναπτύσσονται από κοινού παρά όταν αναπτύσσεται το καθένα ξεχωριστά. Αυτό το φαινόμενο είναι το αποτέλεσμα της συμβίωσης των δυο γαλακτικών βακτηρίων, όπου η ανάπτυξη του ενός υποβοηθά την ανάπτυξη του άλλου (Ζερφυρίδης, 2001).

Αρχικά η ανάπτυξη του *S. thermophilus* είναι ταχύτερη από αυτήν του *L. bulgaricus*. Ο τελευταίος υποβοηθά την ανάπτυξη του πρώτου μέσω κάποιων αμινοξέων που απελευθερώνει, σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η βαλίνη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα κατά τα πρώτα στάδια της ζύμωσης ο *S. thermophilus* να υπερτερεί σε πληθυσμό του *L. bulgaricus*. Επομένως συμπεραίνεται πως η αρχική παραγωγή γαλακτικού οξέος και κατ' επέκταση η αρχική πτώση της τιμής του pH οφείλεται στον *S. thermophilus*. Ωστόσο αυτή η πτώση της τιμής pH δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες ανάπτυξης για τον *L. bulgaricus* ο οποίος αναπτύσσεται ταχύτερα σε όξινο περιβάλλον. Η απελευθέρωση γαλακτικού οξέος και CO₂ από την αποικοδόμηση της ουρίας, της ουρεάσης και του φορμικού οξέος συμβάλλουν στην ανάπτυξη του *L. bulgaricus*. Κατόπιν, ο τελευταίος προκαλεί

υδρόλυση της καζεΐνης με αποτέλεσμα την απελευθέρωση αμινοξέων τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και των δυο μικροοργανισμών. Ωστόσο, μετά την αρχική πτώση της τιμής pH, η δράση του *S. thermophilus* περιορίζεται ενώ ο *L. bulgaricus* εξακολουθεί να αναπτύσσεται (Tamime and Robinson, 2000 - Ζερφυρίδης, 2001).

1.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη και τον πληθυσμό των γαλακτικών βακτηρίων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη και τον πληθυσμό των γαλακτικών βακτηρίων κατά την παρασκευή και αποθήκευση του γιαουρτιού είναι οι εξής:

- το μέγεθος και ο τύπος του εμβολίου,
- ο χρόνος και η θερμοκρασία επώασης,
- η παρουσία μη επιθυμητής μικροχλωρίδας,
- τα ένζυμα που περιέχονται στο μέσο καθώς και τα κατάλληλα θρεπτικά συστατικά.

1.3.2 Σημαντικές μεταβολικές διεργασίες κατά την παραγωγή γιαουρτιού

Ο ρόλος των γαλακτικών βακτηρίων κατά την παραγωγή γιαουρτιού συνοψίζεται ως εξής: οξίνιση του γάλακτος, δημιουργία χαρακτηριστικού αρώματος, μεταβολή των χαρακτηριστικών υφής και ιξώδους.

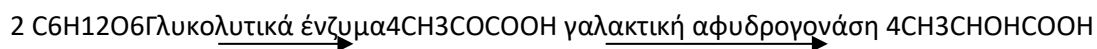
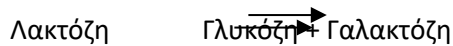
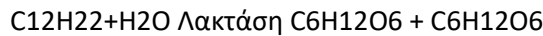
1.3.3 Μεταβολισμός υδατανθράκων

Ο κύριος ρόλος των γαλακτικών βακτηρίων του γιαουρτιού είναι η οξίνιση του γάλακτος, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της παραγωγής γαλακτικού οξέος που προέρχεται από το μεταβολισμό της λακτόζης. Η παραγωγή του γαλακτικού οξέος μειώνει την τιμή pH του γάλακτος και οδηγεί σε μια σταδιακή διαλυτοποίηση του φωσφορικού ασβεστίου των μικκυλίων. Αυτό οδηγεί στην αποσταθεροποίησή τους και τέλος στην ολοκληρωτική κατακρήμνιση των καζεϊνικών μικκυλίων σε pH 4,6-4,7 (Fox, 1989).

Το γαλακτικό οξύ στα ζυμούμενα προϊόντα δρα ως φυσικό συντηρητικό αφού προκαλεί μείωση της τιμής pH και έτσι το προϊόν καθίσταται μικροβιολογικά ασφαλές (Alm, 1982). Η παρουσία του γαλακτικού οξέος στο γιαούρτι συμβάλλει στην χαρακτηριστική όξινη γεύση του και το άρωμά του (Tamime και Deeth, 1980). Το γαλακτικό οξύ που απαντάται στο γιαούρτι μπορεί να έχει D(-) διαμόρφωση, όταν παράγεται από τον *L. bulgaricus*, το οποίο είναι υπεύθυνο για την όξινη γεύση του πηγματος, ή L(+) διαμόρφωση όταν παράγεται από τον *S. thermophilus*, το οποίο είναι υπεύθυνο για την ήπια οξύτητα του γιαουρτιού. (Tamime και Robinson, 1985, Zourari

et.al., 1992). Τα γαλακτικά βακτήρια διασπούν τη λακτόζη στο εσωτερικό των κυττάρων τους με τη βοήθεια της β-γαλακτοσιδάσης (λακτάσης) και τα προϊόντα που προκύπτουν είναι γλυκόζη και γαλακτόζη. Στη συνέχεια, από τη γλυκόζη, μέσω ενζυμικών δράσεων, προκύπτει γαλακτικό οξύ, ενώ η γαλακτόζη μετατρέπεται αρχικά σε γλυκόζη και στη συνέχεια υφίσταται διάφορες μεταβολές μέσω της μεταβολικής οδού Meyerhof-Emden (Ζερφυρίδης, 2001).

Το Σχήμα 1 παρουσιάζει τη διάσπαση της λακτόζης προς γλυκόζη, γαλακτόζη και την παραγωγή γαλακτικού οξέος.



Σχήμα 1. Διάσπαση λακτόζης και παραγωγή γλυκόζης και γαλακτόζης

Η παραγωγή γαλακτικού οξέος μπορεί να παρατηρηθεί και κατά τη διάρκεια αποθήκευσης του γιαουρτιού σε χαμηλές θερμοκρασίες (post-acidification). Το φαινόμενο αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγή γαλακτικού οξέος πάνω από τα επιθυμητά όρια (0,7-1,2%) και περαιτέρω πτώση της τιμής pH, γεγονός το οποίο επηρεάζει άμεσα τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η δραστηριότητα αυτή εξαρτάται άμεσα από τα στελέχη που θα χρησιμοποιηθούν και ειδικότερα του *L. Bulgaricus* (Accolas et.al, 1977, Bouillanne και Desmazeaud, 1980, 1981)

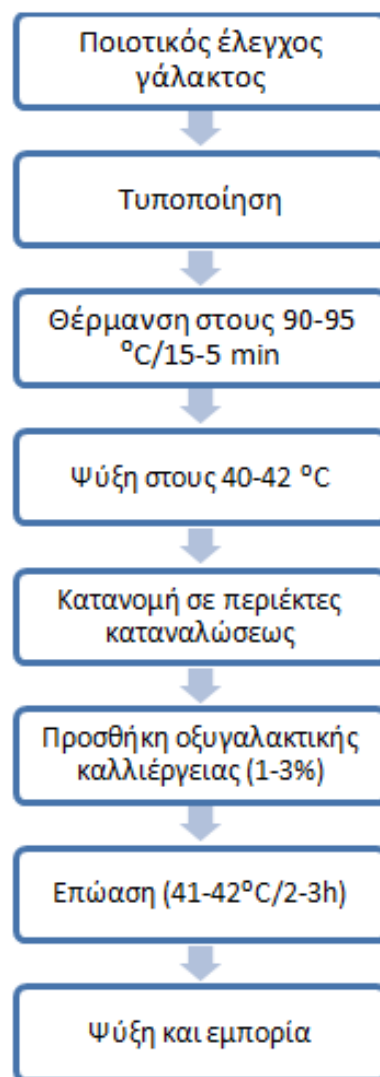
1.4 Τύποι γιαουρτιού στην Ελλάδα και ανά τον κόσμο

1.4.1 Παραδοσιακό γιαούρτι

Το παραδοσιακό γιαούρτι με επιδερμίδα (πέτσα) παρασκευάζεται από διηθημένο(απομάκρυνση ανεπιθύμητων υλικών) γάλα το οποίο θερμαίνεται υπό συνεχή ανάδευση στους 90ο C για 15 min. Στην συνέχεια ακολουθεί η κατανομή του σε κυτία και αφήνεται να κρυώσει στους 45ο C προκειμένου να σχηματιστεί η στοιβάδα των λιποσφαιρίων (επιδερμίδα - πέτσα). Όταν η θερμοκρασία φτάσει στους 45°C, η επιδερμίδα ανασηκώνεται ελαφρά και ακολουθεί ο εμβολιασμός με ορισμένη ποσότητα παραδοσιακού γιαουρτιού (χωρίς επιδερμίδα) που παρασκευάστηκε την προηγούμενη μέρα (μαγιά) η οποία αποτελεί την καλλιέργεια εκκίνησης. Ακολουθεί η επώαση και η ψύξη (Καμιναρίδης και Μοάτσου, 2009).

Στραγγισμένο γιαούρτι χαρακτηρίζεται το προϊόν, το οποίο λαμβάνεται από πλήρες γιαούρτι, μετά από απομάκρυνση (αποστράγγιση) μέρους του νερού του με τα διαλυμένα σ' αυτό συστατικά. Αυτό πρέπει να περιέχει λίπος σε ποσοστό 8% τουλάχιστον, με εξαίρεση το στραγγισμένο γιαούρτι αγελάδας, το οποίο πρέπει να περιέχει λίπος σε ποσοστό 5% τουλάχιστον (Κ.Τ.Π., 2003). Πρόκειται για γιαούρτι με αυξημένη αναλογία στερεών συστατικών (23-25%). Αυτό επιτυγχάνεται είτε με τον παραδοσιακό τρόπο της στράγγισης του πηγματος μέσα σε υφασμάτινους σάκκους είτε με σύγχρονη τεχνολογία όπως η φυγοκέντρωση του πηγματος ή η συμπύκνωση του γάλακτος με υπερδιήθηση πριν από την πήξη του (Μάντης, 2000).

Στραγγισμένο σακούλας: Το γάλα πήζει σε δεξαμενές, το πήγμα θραύεται, ψύχεται και τοποθετείται σε υφασμάτινους σάκους (15-20 kg). Οι σάκοι τοποθετούνται σε ανοξειδωτες λεκάνες, ο ένας πάνω στον άλλο για να επιβληθεί η στράγγιση, η οποία διαρκεί από 8-16 ώρες και πρέπει να γίνεται σε θερμοκρασία 0-5°C. Ο ορός που αποβάλλεται περιέχει κυρίως λακτόζη, άλατα και ελάχιστες αζωτούχες ύλες. Μετά την συμπλήρωση της στράγγισης, το περιεχόμενο των σακών αδειάζεται σε ειδικό ζυμωτήριο και εκεί γίνεται η μηχανική ζύμωση του γιαουρτιού και η τυποποίησή του με προσθήκη, εάν απαιτείται, παστεριωμένης κρέμας ή



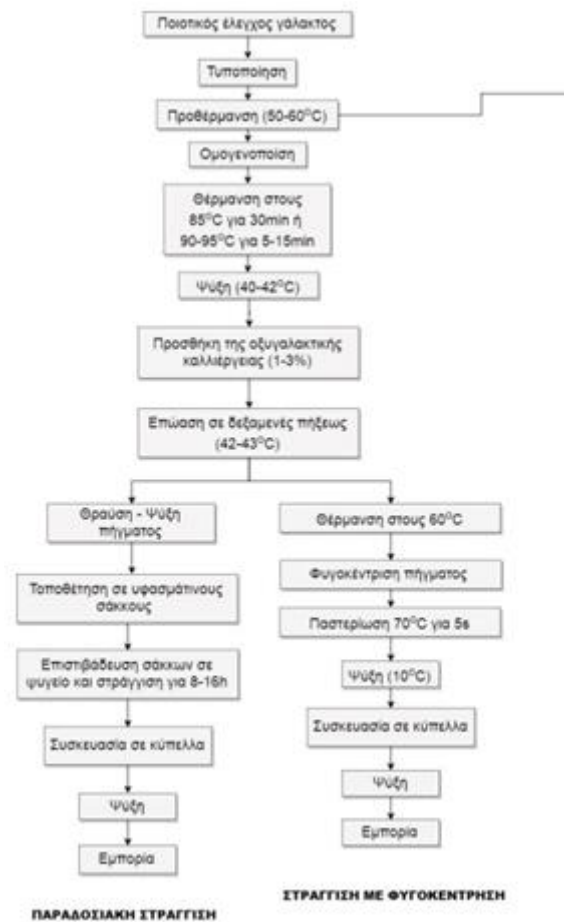
Διάγραμμα 1 Διάγραμμα ροής παραγωγής παραδοσιακού γιαουρτιού

παστεριωμένου ορού.

Στραγγισμένο με φυγοκέντρωση: Μετά την πήξη το πήγμα υποβάλλεται σε φυγοκέντρωση, σε ειδικού τύπου διαχωριστήρες, οπότε αποβάλλεται μέρος του ορού και έτσι επιτυγχάνεται η παραγωγή πήγματος με αυξημένη αναλογία στερεών.

Συμπυκνωμένο με υπερδιήθηση: Το γάλα αποβουτυρώνεται και θερμαίνεται στους 90- 95°C/10- 5 min. Ψύχεται σε θερμοκρασία 47-50°C και συμπυκνώνεται με σύστημα υπερδιήθησεως (ultrafiltration) έως το μισό του αρχικού του όγκου. Κατά την υπερδιήθηση χρησιμοποιούνται μεμβράνες οι οποίες κατακρατούν το λίπος και τις πρωτεΐνες, αλλά αφήνουν να διαφεύγει στο διήθημα η λακτόζη, τα άλατα και οι μη πρωτεϊνικής φύσεως αζωτούχες ουσίες. Η συμπύκνωση του γάλακτος με την τεχνική της αντίστροφης όσμωσης παρόλο που αυξάνει την απόδοση, δημιουργεί άλλα προβλήματα λόγω αυξημένου ποσοστού λακτόζης και αλάτων στο τελικό προϊόν, γι' αυτό και δεν χρησιμοποιείται για την παρασκευή στραγγιστού γιαουρτιού (Tamime και Robinson,1999).

Το παρακάτω διάγραμμα ροής παρουσιάζει την παραγωγική διαδικασία των τριών μεθόδων στράγγισης του γιαουρτιού, από την παραλαβή της α' ύλης έως και την τελική διάθεση του προϊόντος στους τελικούς καταναλωτές.



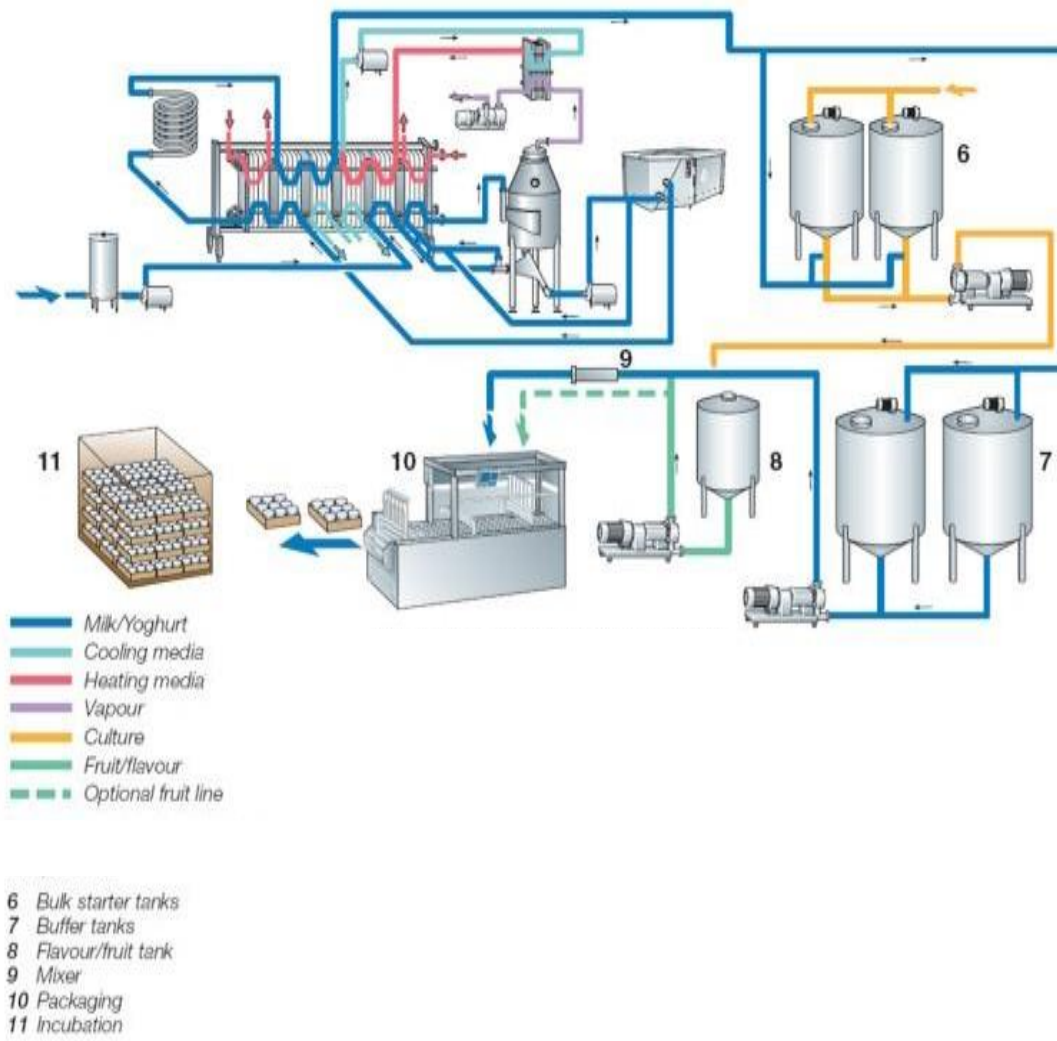
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα ροής των τριών μεθόδων στράγγισης του γιαουρτιού, (Πηγή: Μάντης, Παπαγεωργίου, Φλετούρης, 2018)

1.4.2 Βιομηχανικό γιαούρτι

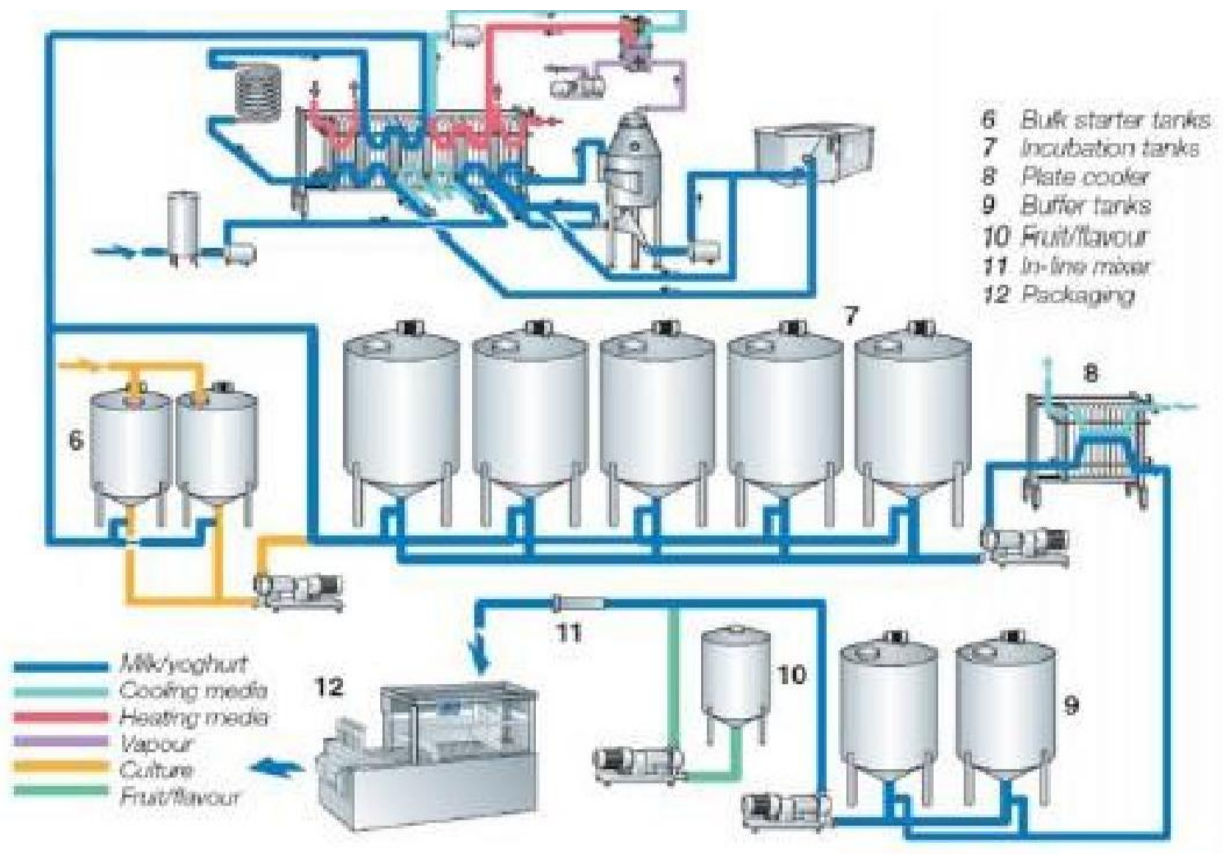
Οι τύποι του βιομηχανικού γιαουρτιού είναι το συμπαγές ή στερεας δομής (set type) και το αναδευμένο (stirred type), που διαφέρουν ως προς την συνεκτικότητα τους. Το γάλα που χρησιμοποιείται πρέπει να μην περιέχει ίχνη αντιβιοτικών και άλλων αντιμικροβιακών παραγόντων, τα οποία θα παρεμποδίσουν την κανονική ανάπτυξη της καλλιέργειας εκκίνησης. Το γάλα που πρόκειται να γίνει γιαούρτι μετά την ομογενοποίηση του, θερμαίνεται σε υψηλή θερμοκρασία.

Οι βασικότερες διαφορές μεταξύ των δύο τύπων είναι:

- Στη συμπαγή γιαούρτη, το γάλα τοποθετείται σε πλαστικά κύπελλα και εκεί γίνεται το πήξιμο.
- Στην αναδευμένη γιαούρτη, το γάλα πήζει σε δεξαμενές.
- Στην αναδευμένη γιαούρτη, γίνεται ανάδευση του πήγματος μετά το πήξιμο, ενώ στη συμπαγή λαμβάνεται ιδιαίτερη φροντίδα ώστε το πήγμα να μη διαταραχθεί όπως σχηματίζεται στα κύπελλα, για να προκύψει μετά από ένα συμπαγές πήγμα.
- Η αναδευμένη γιαούρτη είναι ο τύπος που κυκλοφορεί και συνηθίζεται κυρίως στις χώρες της Β. Ευρώπης (είναι ημίρευστη έως ρευστή) και το βασικό της χαρακτηριστικό είναι το αυξημένο ιξώδες. Το επιθυμητό ιξώδες μπορεί να επιτευχθεί όταν το pH του πήγματος κυμαίνεται από 4,3 – 4,4 και η ανάδευση γίνει σε θερμοκρασία 0° C -7° C με μέτριες ταχύτητες. Χρησιμοποιούνται επίσης κατάλληλα στελέχη των χαρακτηριστικών μικροοργανισμών γιαούρτης, που παράγουν κατά τη διάρκεια της ζύμωσης εξωπολυσακχαρίτες, ο σχηματισμός των οποίων διευκολύνεται από σχετικά χαμηλότερες θερμοκρασίες επώασης (32° C -35° C).
- Η αναδευμένη γιαούρτη είναι ο τύπος που προτιμάται για την ανάμιξη της με συστατικά γεύσης (κυρίως προϊόντα από φρούτα), γιατί στον τύπο αυτό διευκολύνεται η ανάμιξη των συστατικών μετά την επώαση. Αντίθετα στη συμπαγή γιαούρτη η προσθήκη κομματιών φρούτων ή μαρμελάδας γίνεται στον πυθμένα στο κύπελλο πριν την επώαση και μετά προστίθεται το γάλα με την καλλιέργεια για να πήξει.



Εικόνα 1 :Συγκρότημα παραγωγής γιαουρτιού συμπαγούς ή στερεάς δομής (Bylund, 1995).



Εικόνα 2 :Συγκρότημα παραγωγής αναδευόμενου γιαουρτιού (stirred yoghurt) (Bylund, 1995)

1.5 Θετικές επιδράσεις ζυμωμένων προϊόντων στον άνθρωπο

Τα οφέλη των προϊόντων ζύμωσης του γάλακτος ήταν γνωστά από την αρχαιότητα. Ιατροί του αρχαίου κόσμου αναφέρουν στα συγγράμματά τους θεραπείες με τρόφιμα όπως το γιαούρτι. Σύμφωνα με την Αγιουρβέδα (Ayurveda), μια από τις αρχαιότερες ιατρικές επιστήμες που χρονολογείται από το 2500 π.Χ. , η κατανάλωση γιαουρτιού συνιστούταν για την βελτίωση της υγείας (ChopraandDoirhode, 2002). Αναφέρθηκε ήδη ότι τα βασικά οφέλη των προϊόντων ζύμωσης του γάλακτος τα οποία και προκύπτουν από τις μεταβολές που επιφέρει η δράση των LAB, είναι η ελάττωση της περιεκτικότητας του γάλακτος σε λακτόζη, η αύξηση της περιεκτικότητάς του σε πρωτεΐνες, ασβέστιο, βιταμίνη B12 και άλλα θρεπτικά συστατικά, καθιστώντας τα προϊόντα αυτά σημαντικά στην συμπλήρωση της διατροφής.

1.5.1 Δυσανοχή στη λακτόζη

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των προϊόντων ζύμωσης του γάλακτος είναι η χαμηλότερη περιεκτικότητά τους σε λακτόζη. Η λακτόζη είναι το βασικό σάκχαρο του γάλακτος των θηλαστικών. Συγκεκριμένα πρόκειται για έναν δισακχαρίτη ο οποίος αποτελείται από ένα μόριο γλυκόζης και ένα μόριο γαλακτόζης, ενωμένα μεταξύ τους με β(1-4) γλυκοζυτικό δεσμό. Βασικός της ρόλος ως υδατάνθρακας είναι η παροχή ενέργειας στα νεογνά των θηλαστικών.

Η λακτόζη διασπάται στο λεπτό έντερο των θηλαστικών σε γλυκόζη (β-D-γλυκόζη) και γαλακτόζη (β-D-γαλακτοσιδάση) μέσω της δράσης του ενζύμου λακτάση (β-D-γαλακτοσιδάση), το οποίο παράγεται από τα βλεννογόνια κύτταρα στην ψυκτροειδή παρυφή του λεπτού εντέρου. Στη συνέχεια, και οι δυο μονοσακχαρίτες απορροφώνται από τα βλεννογόνια κύτταρα του λεπτού εντέρου μέσω ενεργητικής μεταφοράς και μεταφέρονται στο ήπαρ όπου και χρησιμοποιούνται για την παραγωγή ενέργειας ή για την αποθήκευση ενέργειας μέσω του σχηματισμού γλυκογόνου.

Η δυνατότητα ενός μέρους των ατόμων και του πληθυσμού να διασπούν μικρότερες ή μεγαλύτερες ποσότητες λακτάσης, οφείλεται σε «μια μονο-νουκλεοτιδική μετάλλαξη στο DNA, κατά την οποία η βάση κυτοσίνη αντικαθίσταται από τη θυμίνη σε μια περιοχή του γονιδίου πολύ κοντά στο γονίδιο που εκφράζει τη λακτάση». Τα LAB χαρακτηρίζονται πλέον ως προβιοτικά καθώς, σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας πρόκειται για «μικροοργανισμούς οι οποίοι όταν χορηγούνται σε επαρκείς ποσότητες παρέχουν οφέλη για την υγεία του φορέα» [1]. Την τελευταία δεκαετία έχουν δημοσιευτεί πλήθος ερευνητικών εργασιών (μελέτες πληθυσμών, αναδρομικές, προοπτικές, αλλά και κλινικές μελέτες τόσο στον άνθρωπο

όσο και σε ζώα), εξάγοντας σημαντικά αποτελέσματα για τη σημασία των προϊόντων ζύμωσης στη διατροφή του ανθρώπου.

1.5.2 Οστική υγεία

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2012 δήλωσε ότι «η πρωτεΐνη, το ασβέστιο, ο φωσφόρος, το μαγνήσιο, το μαγγάνιο, ο ψευδάργυρος, η βιταμίνη D και η βιταμίνη K είναι απαραίτητα συστατικά για τη διατήρηση της υγείας των οστών».[] Τα γαλακτοκομικά προϊόντα περιέχουν τα συστατικά αυτά ταυτόχρονα, σε υψηλές συγκεντρώσεις και με μεγάλη βιοδιαθεσιμότητα, συγκριτικά με άλλα τρόφιμα.[] Το βασικό μεταλλικό άλας του οστίτη ιστού – το ασβέστιο – οι συστάσεις τόσο του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας και του Οργανισμού Τροφίμων και Γεωργίας των Ηνωμένων Εθνών (WHO/FAO), όσο και του Ινστιτούτου Ιατρικής (IOM) ανέρχονται στα 1000 mg/d για τους άνδρες και 1200 mg/d για τις γυναίκες. 1 ποτήρι γάλα (200 ml,) 1 κεσεδάκι γιαούρτι (180g) ή 1 κομμάτι τυρί (30 gr) παρέχουν περίπου 250 mg ασβεστίου. Οι διατροφικές οδηγίες των περισσότερων χωρών, τα γαλακτοκομικά προϊόντα στο σύνολό τους, συστήνονται ως βασικές πηγές ασβεστίου και πρωτεϊνών. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζουν τα προϊόντα ζύμωσης γάλακτος στην οστική υγεία ατόμων με δυσανεξία στη λακτόζη, δεδομένου ότι τα προϊόντα αυτά είναι καλύτερα ανεκτά από τα άτομα αυτά, βοηθώντας τα έτσι να εξασφαλίζουν την πρόσληψη των απαραίτητων για την οστική τους υγεία θρεπτικών συστατικών.

1.5.3 Διαχείριση σωματικού βάρους

Μελέτες που έχουν γίνει σε παιδιά και εφήβους δείχνουν να υπάρχει προστατευτική επίδραση της κατανάλωσης γαλακτοκομικών όσον αφορά την εκδήλωση υπέρβαρου και παχυσαρκίας. Μία πρόσφατη μελέτη των Lueta, έδειξε ότι τα παιδιά στην ομάδα με την υψηλότερη πρόσληψη γαλακτοκομικών είχαν 38% λιγότερες πιθανότητες να αναπτύξουν υπέρβαρο ή παχυσαρκία συγκριτικά με την ομάδα χαμηλότερης πρόσληψης. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι η κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων ελαττώνει το σωματικό λίπος, αλλά όχι απαραίτητα το σωματικό βάρος, καθώς φαίνεται να διατηρεί την άλιπη μάζα σώματος. Η επαρκής πρόσληψη πρωτεΐνης είναι σημαντική κατά τη διαδικασία απώλειας του βάρους, τόσο λόγω της επίδρασής της στον κορεσμό, όσο και λόγω της συμβολής της στη διατήρηση της μυϊκής μάζας. Η πρωτεΐνη που περιέχουν τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι πλούσια σε απαραίτητα αμινοξέα για τη σύνθεση της μυϊκής μάζας.

1.5.4 Καρδιαγγειακή Υγεία

Μια πρόσφατη μελέτη των Lovegrove A.J. και Hobbs. A.D. από το Ινστιτούτο Καρδιαγγειακής και Μεταβολικής Έρευνας στο Ηνωμένο Βασίλειο, κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα αναφορικά με τον ρόλο των γαλακτοκομικών στην καρδιαγγειακή υγεία: «η εξέταση των μέχρι σήμερα δεδομένων δείχνει ότι το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα (εκτός του βουτύρου) δεν σχετίζονται με αύξηση του κινδύνου για ΚΝ και θνησιμότητα». Ο DeOliveira O. έδειξε το 2012, ότι η αυξημένη πρόσληψη κορεσμένου λίπους από κρέας προκαλεί αύξηση της εκδήλωσης καρδιαγγειακής νόσου, ενώ η αυξημένη πρόσληψη κορεσμένου λίπους από γαλακτοκομικά προϊόντα ελαττώνει τον κίνδυνο. Η ανάλυση των Thorningetal. (2016), καταλήγουν ότι η αυξημένη πρόσληψη γαλακτοκομικών (200-300 ml/ημέρα) δεν αυξάνει τον κίνδυνο για καρδιαγγειακή νόσο, δεδομένου ότι σχετίζεται με ελάττωση της αρτηριακής πίεσης και της σκλήρυνσης των αγγείων, προστατεύοντας έναντι της υπέρτασης και του κινδύνου εκδήλωσης εγκεφαλικού επεισοδίου.

1.5.5 Γαστρεντερικό σύστημα

Υπάρχει αρκετή βιβλιογραφία για τις επιδράσεις των προβιοτικών μικροοργανισμών στην υγεία του γαστρεντερικού συστήματος. Αρχικά με την εκρίζωση του Ελικοβακτηρίου του πυλωρού (H.pylori), η έρευνα των Sachdevaetal. (2014) εξέτασε το ρόλο των προϊόντων ζύμωσης του γάλακτος. Η εκρίζωση του H.pylori αποτελεί το σημαντικό βήμα στην αντιμετώπιση καταστάσεων όπως το έλκος στομάχου, το γαστρικό αδενοκαρκίνωμα, η χρόνια γαστρίτιδα, Η έρευνα που πραγμάτωσαν έδειξε ότι η χρήση των προϊόντων ζύμωσης του γάλακτος (π.χ. γιαούρτι) πράγματι συνεισφέρει στην ελάττωση των επιπέδων του H.pylori, τόσο σε συμπτωματικούς και ασυμπτωματικούς ενήλικες όσο και σε συμπτωματικούς παιδιατρικούς ασθενείς, με την επίδρασή τους να έχει μεγαλύτερη διάρκεια όταν η χορήγησή τους γίνεται ταυτόχρονα με τη συνήθη θεραπεία. Το συνολικό όφελος εκτιμάται ότι ήταν μεταξύ 5-15%. Παλαιότερη κλινική μελέτη με περιορισμένο αριθμό ασθενών με φλεγμονώδη νόσο του εντέρου (IBD), παρουσιάζει τη κατανάλωση γιαουρτιού το οποίο περιείχε καλλιέργειες, για 30 ημέρες, ως αυξητικό στον σχηματισμό αντι-φλεγμονωδών παραγόντων στην κυκλοφορία (CD4+ CD25highT κύτταρα) παράλληλα με μικρή βελτίωση των συμπτωμάτων.

1.5.6 Λοιπές Θετικές επιδράσεις ζυμωμένων προϊόντων στον άνθρωπο

Πρόσφατα, έχει θεωρηθεί ότι η πρόσληψη του ασβεστίου μέσω της κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων ασκεί θετική επίδραση στο μεταβολικό σύνδρομο που χαρακτηρίζεται από την ταυτόχρονη παρουσία τριών τουλάχιστον μεταβολικών διαταραχών:

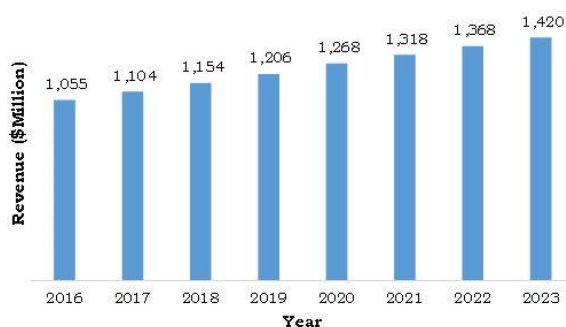
παχυσαρκία, προβλήματα μεταβολισμού της γλυκόζης, υψηλή πίεση, υψηλά επίπεδα χοληστερόλης και δυσλιποπρωτεϊναιμία (Μοάτσου, 2014). Το ασβέστιο φαίνεται, επίσης, ότι εμπλέκεται και στην πρόληψη του καρκίνου του παχέως εντέρου. Ασκεί προστατευτικό ρόλο στον οργανισμό καθώς απομακρύνει τους καρκινογόνους παράγοντες κατά μήκος της γαστρεντερικής οδού, αφού προηγουμένως έχει συνδεθεί με αυτούς (Regetser et al.,1997). Συνδέεται, επίσης, με την παρεμπόδιση εμφάνισης νεφρολιθίασης (Μοάτσου, 2014)

Κατά την παρασκευή της γιαούρτης, παρατηρείται μείωση της περιεκτικότητας σε λακτόζη σε ποσοστό έως 30%, σε πρωτεΐνες και σε λίπος τα οποία αποδομούνται, καθώς και σε ορισμένες βιταμίνες (B₁₂, C, βιοτίνη) που καταναλώνονται από τα ίδια τα οξυγαλακτικά βακτήρια. Αντίθετα, αυξάνονται το γαλακτικό οξύ, η γαλακτόζη, διάφορα πεπτίδια και ελεύθερα αμινοξέα, από την αποδόμηση των πρωτεϊνών, τα ελεύθερα λιπαρά οξέα (κυρίως τα πτητικά) από την αποδόμηση του λίπους, ορισμένες βιταμίνες μικροβιακής σύνθεσης όπως το φολικό οξύ και η χολίνη (Meydani and Ha, 2000).

Κατανάλωση γιαούρτης μειώνει τη χοληστερίνη του αίματος, ωστόσο ο πλήρης μηχανισμός δεν είναι γνωστός. Έχει προταθεί ότι τα οξυγαλακτικά βακτήρια της γιαούρτης είναι υπεύθυνα για τις υποχοληστεριναιμικές επιδράσεις της (Park, 2009). Ένας προτεινόμενος μηχανισμός της συγκεκριμένης δραστηριότητας των βακτηρίων είναι η αφομοίωση της χοληστερόλης από τα βακτηριακά κύτταρα (Buck and Gilliland, 1994). Η απομάκρυνση ή η αφομοίωση της χοληστερόλης μειώνει την ποσότητα που θα ήταν διαθέσιμη για απορρόφηση από το έντερο, γεγονός που επηρεάζει τα επίπεδα της χοληστερόλης στο αίμα (Pigeon et al., 2002).

1.6 Παγκόσμια στατιστικά γιαουρτιού και προβλέψεις για το μέλλον

Από τα παρακάτω γραφήματα και πίνακες είναι φανερό ότι υπάρχει μια τάση στην ανάπτυξη του τομέα παραγωγής γιαουρτιού όλων των ειδών . Αυτό δίνει ώθηση στην δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής γιαουρτιού όχι μόνο για εγχώρια κατανάλωση αλλά και για διεθνείς εξαγωγές του προϊόντος τους. Πρέπει να αναφερθεί ότι τα στατιστικά αυτά αφορούν προβλέψεις και έχουν στόχο να δείξουν το περιβάλλον στο οποίο μια νέα όσο και παλιά επιχείρηση παραγωγής γιαουρτιού θα βρεθεί στο άμεσο μέλλον. Τα στοιχεία φαίνονται να είναι αρκετά ενθαρρυντικά. Τόσο οι εξαγωγές όσο και οι ρυθμοί κατανάλωσης όλων των τύπων γιαούρτης κάνουν μια επένδυση σε μονάδα παραγωγής γιαουρτιού ως μια εξαιρετική επιχειρηματική κίνηση. Παρόλα αυτά για την επίτευξη μιας επιχείρησης με οικονομικά κέρδη δεν εξαρτάται μόνο από το μακρο-περιβάλλον της και το μικρό περιβάλλον καθώς πρέπει να υπάρχει και σωστή διαχείριση αλλά και τεχνογνωσία στον κλάδο αυτό. Κάτωθι φαίνονται οι τάσεις των επόμενων ετών στην παραγωγή και κατανάλωση γιαουρτιού σε παγκόσμιο επίπεδο.



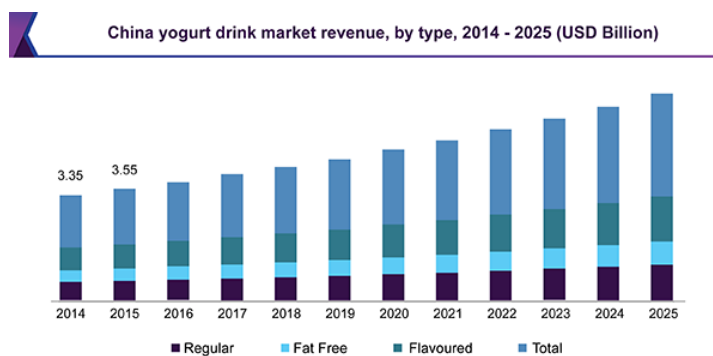
Διάγραμμα 3 Πρόβλεψη ετήσιων κερδών από το γιαούρτι στην παγκόσμια αγορά έως το 2023 (ICAP)

Φαίνεται καθαρά η αυξητική τάση σε πωλήσεις γιαούρτης σε παγκόσμιο επίπεδο . Παράλληλα με αυτή την αύξηση φαίνεται ότι αυξητική τάση θα έχει και η πώληση Greekyoghurt.



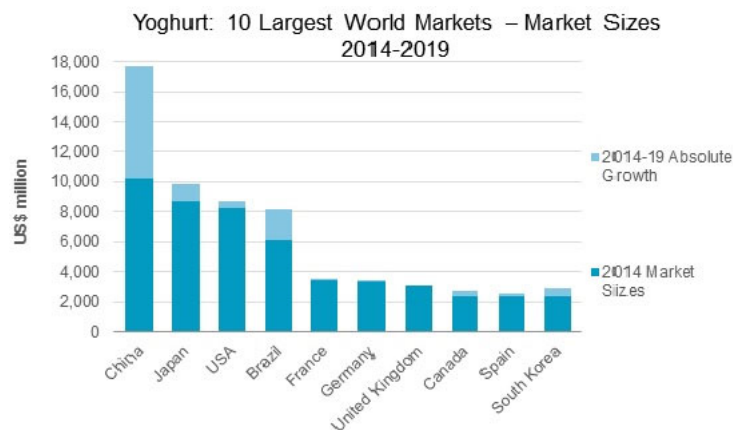
Διάγραμμα 4 Πρόβλεψη αγορών Greekyoghurtγια τα έτη 2019-2024

Αντίστοιχη προβλέπεται και η ανάπτυξη της αγοράς της Κίνας σε γιαούρτι, όπως παρουσιάζεται και στο παρακάτω διάγραμμα



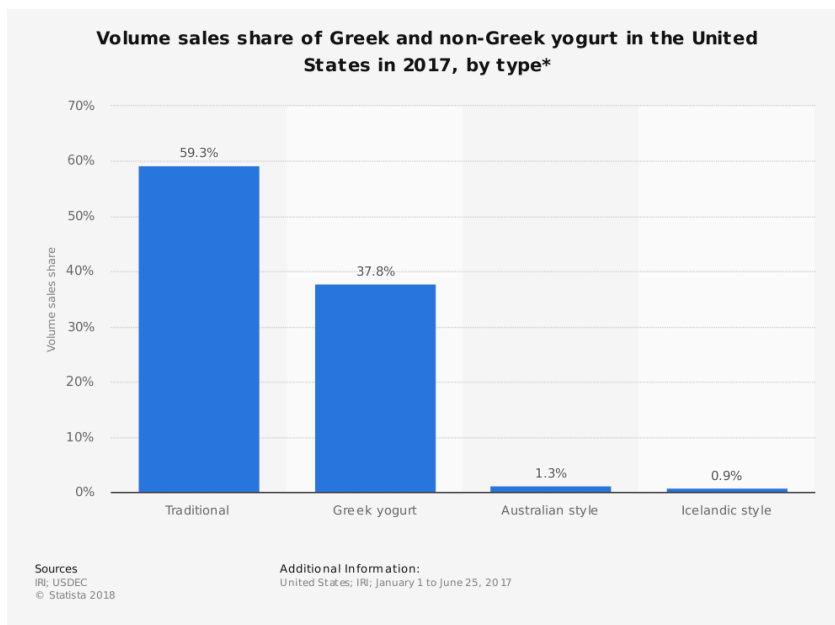
Διάγραμμα 5 Γράφημα πρόβλεψης αγοράς διαφόρων τύπων γιαούρτης στην Κίνα από το 2014-2025 σε δολάρια(πηγή grandview research)

Ταυτόχρονα στο παρακάτω γράφημα φαίνεται ότι η ανάπτυξη αγορών γιαούρτης έχει υψηλότερη τάση στις χώρες τις Ανατολής απ' ότι σε αυτές τις Δύσης . Φαίνεται ότι η Γαλλία και η Γερμανία διατηρούν σταθερή την αγορά τους σε γιαούρτη . Η Κίνα παρόλα αυτά από το 2014-2019 σχεδόν διπλασίασε την αγορά της



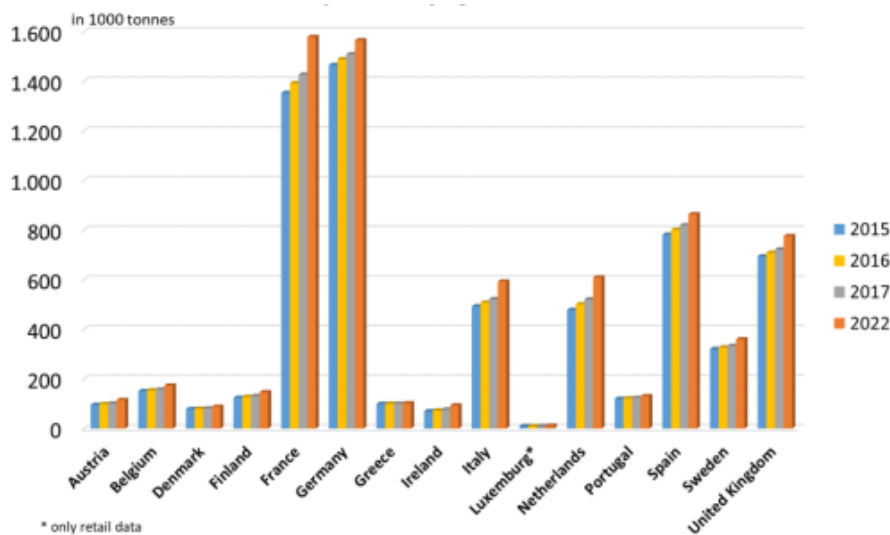
Διάγραμμα 6 Γράφημα των 10 μεγαλύτερων αγορών γιαουρτιού παγκοσμίως (πηγήEuromonitorInternational)

Η σημασία του ελληνικού γιαουρτιού είναι φανερή . Στο παρακάτω διάγραμμα η αγοραστική δύναμη του φαίνεται και στην αγορά της Αμερικής καθώς τόσο ο παραδοσιακός τύπος γιαουρτιού όσο και το Greek yoghurt αποτελούν τις κύριες πωλήσεις γιαούρτης .



Διάγραμμα 7 Γράφημα Ποσοστό που κατέχουν διάφοροι τύποι γιαούρτης στην Αμερική για το έτος 2017 (πηγή Statista).

Στην Ευρώπη υπάρχει η εκτίμηση της αύξησης κατανάλωσης σε γιαούρτι όπως δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 8 Γράφημα Κατανάλωση γιαουρτιού σε τόνους σε χώρες τις Ευρώπης. (πηγή eucolait)

1.6.1 Συμπεράσματα από τη στατιστική ανάλυση – Αναγκαιότητα υλοποίησης επιχειρηματικού σχεδίου για έναρξη μεταποιητικής μονάδας γιαουρτιού

Είναι πλέον αντιληπτό ότι η αγορά γιαουρτιού αποτελεί μια υγιή αλλά και αναπτυσσόμενη αγορά τόσο σε ελληνικό, ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο. Οι σταθερές σχετικά τιμές γάλακτος τα τελευταία χρόνια καθώς και η συνεχώς αναπτυσσόμενη παραγωγή του γάλακτος διεθνώς θέτει δυνατά θεμέλια ώστε η δημιουργία μονάδων παραγωγής γιαούρτης να έχουν θετικό επιχειρηματικό αντίκρισμα.

Κύριοι αγοραστές των Ελληνικών γιαουρτιών είναι η Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο καθώς και η Γερμανία, Αυστρία. Ταυτόχρονα παρατηρείται ότι νέοι αγοραστές έχουν εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων καθώς χώρες όπως η Σιγκαπούρη και άλλες της Ανατολής δείχνουν το ενδιαφέρον τους στα προϊόντα της χώρας μας και συγκεκριμένα στο γιαούρτι. Παράλληλα πρέπει να σημειωθεί στην εντονότερη προώθηση που διέπεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια για τα γαλακτοκομικά προϊόντα πρέπει να υπάρχει διασφάλιση του κλάδου. Αυτό επιτυγχάνεται με

- την προστασία των παραγωγών εντός Ελλάδας και την ενίσχυση ελέγχων που θα εγγυώνται τήρηση της νομιμότητας,
- τις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τρίτες χώρες και την ανάγκη να διατηρούνται τα κεκτημένα διαπραγματεύσεων που ευνοούν τις ελληνικές εξαγωγές
- την ανάγκη προσφυγής στα όργανα της ΕΕ, για κάθε παράβαση που παρατηρείται από χώρες μέλη, αφού πρώτα διασφαλισθεί η τήρηση της νομιμότητας και από τη δική μας πλευρά
- την αναβάθμιση του δικτύου εμπορικών ακολούθων (ΟΕΥ), από πλευράς Υπουργείου Εξωτερικών, ώστε να βελτιωθεί η προαγωγή των εξαγωγών και ο έλεγχος ανταγωνιστικότητας τους στις χώρες εξαγωγής

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι υπάρχει χώρος και ανάγκη για την δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων και κυρίως γιαουρτιού λόγω της παράδοσης και των ιδιαίτερων οργανοληπτικών χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν τα διάφορα είδη γιαουρτιού στην χώρα μας. Μία τέτοια επιχείρηση παραγωγής πρόβειου και αγελαδινού γιαουρτιού θα αναλυθεί και στην συγκεκριμένη διατριβή.

Κεφάλαιο 2ο - Βασικά στοιχεία της προτεινόμενης επιχείρησης

2.1 Βασικά στοιχεία της προτεινόμενης παραγωγικής μονάδας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού.

Στοιχείο	Περιγραφή
Επωνυμία	« Προτεινόμενη Επωνυμία» Ι.Κ.Ε
Νομική Μορφή	Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία
Διακριτικός Τίτλος	« Προτεινόμενος Διακριτικός Τίτλος»
Κλάδος Δραστηριοποίησης	Γαλακτοκομικά Προϊόντα
Παραγόμενα Προϊόντα	Πρόβειο Γιαούρτι 200gr, Αγελαδινό Γιαούρτι 200gr
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας προερχόμενα από εξαιρετικής ποιότητας α' ύλες (γάλα) από αποκλειστικά και μόνο τοπικούς παραγωγούς γάλακτος
Διανομή Προϊόντων	Από την ίδια την εταιρεία
Κύριο μέσο προβολής	Social Media Marketing
Αναγκαιότητα σύστασης	Θετικές προοπτικές στον κλάδο, εκτίμηση για μελλοντική αύξηση κατανάλωσης
Σημαντικός Βραχυχρόνιος Στόχος	Αύξηση πωλήσεων 10% μετά τον πρώτο χρόνο
Σημαντικός μακροχρόνιος στόχος	Δημιουργία ιδιόκτητης φάρμας ζώων (πλήρης καθετοποίηση προς τα πίσω)
Βασικός Ανταγωνιστής	ΦΑΓΕ βιομηχανία επεξεργασίας Γάλακτος Α.Ε.
Βασικός Ανταγωνιστής (τοπικό επίπεδο)	Δωδώνη Α.Ε.
Έδρα επιχείρησης	Δωδώνη Ιωαννίνων
Στοιχεία Εγκαταστάσεων	Ανέγερση παραγωγικής μονάδας σε μισθωμένο αγροτεμάχιο
Προτεινόμενος ΚΑΔ	10515200 - Παραγωγή γιαουρτιού και άλλων ειδών γάλακτος ή κρέμας γάλακτος που έχουν υποστεί ζύμωση ή οξίνιση
Καθεστώς Φ.Π.Α.	Μειωμένος συντελεστής 13%
Τηρούμενα Βιβλία	Διπλογραφικά
Στοιχεία Κεφαλαίου	Ίδια συμμετοχή και Δανειοδότηση

Πίνακας 1 Βασικά Χαρακτηριστικά της προτεινόμενης επένδυση

2.2 Στόχοι της επιχείρησης

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μία προσπάθεια να καταγραφούν οι στόχοι της υπό σύσταση επιχείρησης, οι οποίοι έχουν διαχωριστεί με κριτήριο το χρόνο υλοποίησής τους. Σύμφωνα με αυτή την κατηγοριοποίηση, παρακάτω περιγράφονται οι βραχυχρόνιοι και οι μακροχρόνιοι στόχοι της υπό σύσταση επιχειρηματικής μονάδας.

2.2.1 Βραχυχρόνιοι Στόχοι:

- Σταδιακή επέκταση μέσα στα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας και στην υπόλοιπη Ελλάδα με πρώτο σταθμό την Δυτική Ελλάδα.
- Αύξηση κατά 10% των πωλήσεων μετά το πρώτο έτος.
- Αύξηση μεριδίου αγοράς 4% το χρόνο, για την πρώτη πενταετία.
- Η πλήρης ανάπτυξη και ολοκλήρωση του Δικτύου Πωλήσεων σε όλη την Ήπειρο με την δημιουργία σύγχρονου κέντρου Διανομών στα Ιωάννινα, την πρώτη πενταετία.
- Ανάπτυξη του τμήματος Έρευνας και τεχνολογίας, που θα ασχολείται κυρίως με την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων που αφορούν την εταιρία μας, αλλά και με τον σχεδιασμό νέων προϊόντων.
- Δημιουργία τμήματος Συμβούλου του Παραγωγού που θα ασχολείται με χρηματοοικονομικά προγράμματα και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών γενικότερα, ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα των κυριότερων συντελεστών της βιομηχανίας αφ' ενός και αφ' ετέρου να παράγεται συνεχώς ελεγχόμενη πρώτη ύλη με τις απαιτήσεις των υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών της βιομηχανίας.
- Παραγωγή βιολογικών γαλακτοκομικών προϊόντων, που είναι ένα τεράστιο μελλοντικό πεδίο δράσης.

Οι παραπάνω ενέργειες θα οδηγήσουν την εταιρεία σε μία σφαιρική και ισόρροπη ανάπτυξη, ώστε να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου στους καταναλωτές της ώστε να εκπληρώνονται συνεχώς οι **Μακροπρόθεσμοι στόχοι** της εταιρίας.

2.2.2 Μακροχρόνιοι Στόχοι:

1. Η εδραίωση του brand σε τοπικό και εθνικό επίπεδο
2. Αύξηση του κύκλου εργασιών (διπλασιασμός σε μία πενταετία).

3. Αύξηση της κερδοφορίας της ώστε η μερισματική πολιτική της να ικανοποιεί στο έπακρο τους εταίρους της και να ενισχύεται η χρηματοοικονομική διάρθρωσή της.
4. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
5. Δημιουργία Ιδιόκτητης πρότυπης φάρμας ζώων που σκοπό θα έχει αφ' ενός τον άμεσο έλεγχο του παραγόμενου γάλακτος και αφ' ετέρου την εκπαίδευση των παραγωγών, την πρώτη οχταετία

2.3 Νομική μορφή εταιρείας

Η νομική μορφή της υπό σύσταση επιχείρησης προτείνεται να είναι Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία. Πρόκειται για μία σχετικά καινούργια νομική μορφή εταιρειών καθώς θεσπίστηκε το 2012 και σύμφωνα με τα στατιστικά δεδομένα του Γενικού Εμπορικού Μητρώου Επιχειρήσεων, αποτελεί πλέον τη δημοφιλέστερη νομική μορφή που επιλέγεται από τους νεοεισερχόμενους στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο λόγος για τον οποίον αρκετοί επιλέγουν την Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία είναι γιατί αυτή αντανακλά τις εξελίξεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Αποτελεί μία ευέλικτη νομική μορφή και παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες κεφαλαιουχικές εταιρείες, όπως είναι η Ανώνυμη Εταιρεία και η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης.

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα της, αξίζει να σημειωθεί ότι η ίδρυση της χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευκολία, καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί και από το γραφείο ενός Οικονομικού Σύμβουλου – Λογιστή, με την απλή συμπλήρωση ενός προτύπου καταστατικού, online στον ιστότοπο του Γενικού Εμπορικού Μητρώου Επιχειρήσεων. Τα έξοδα σύστασης είναι πολύ χαμηλά, ενώ το κεφάλαιο επιβαρύνεται μόνο με φόρο συγκέντρωσης κεφαλαίου ύψους 1% επί του καταβληθέντος εταιρικού κεφαλαίου.

Η διάρκεια της, βάσει της κείμενης νομοθεσίας, είναι ορισμένου χρόνου καθώς δεν μπορεί να υπερβαίνει τα 12 έτη, ενώ ο χρόνος της μπορεί να παραταθεί έπειτα από κοινή βούληση των εταίρων.

Ακόμα ένα σημαντικό πλεονέκτημα της, έχει να κάνει με το κεφάλαιο που απαιτείται για τη σύσταση της, καθώς στο κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει ένας ή περισσότεροι εταίροι, ενώ το ελάχιστο κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση της είναι ένα ευρώ. Η εισφορά του κεφαλαίου μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, είτε με περιουσιακά στοιχεία, είτε με μετρητά, είτε ακόμα και με την καθημερινή δραστηριότητα που θα παρέχουν οι εταίροι για την ομαλή λειτουργία της. Είναι γεγονός πως, αυτός ο τύπος επιχείρησης διευκολύνει την συνεργασία μεταξύ των εταίρων,

καθιστώντας την, την πλέον κατάλληλη νομική μορφή για οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά και για νέους επιχειρηματίες, κάτι το οποίο χαρακτηρίζει και την υπό σύσταση παραγωγική μονάδα γιαουρτιού, τις οποίες το επιχειρηματικό πλάνο αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Βασικό όργανο της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας, είναι ο Διαχειριστής της, ο οποίος μπορεί να μην είναι ταυτόχρονα και εταίρος, ενώ η συνέλευση μπορεί να λάβει χώρα και από απόσταση με μεθόδους τηλεδιάσκεψης. Οι διαχειριστές, ευθύνονται αστικά και ποινικά απέναντι στη Φορολογική Διοίκηση και στους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης.

Η εταιρεία υποχρεούται να τηρεί διπλογραφικά βιβλία. Αναφορικά με το καθεστώς φορολογίας, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι παρόμοιο με το καθεστώς μιας Ανώνυμης Εταιρείας ή μιας Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης, ενώ φόρος των μερισμάτων που δίνει ανέρχεται σε 10% επί του καταβαλλόμενου μερίσματος. Για το 2021, ο συντελεστής φορολογίας επί των κερδών μιας Ι.Κ.Ε. ανέρχεται σε 26%, ενώ για το επόμενο έτος βάσει των τελευταίων φορολογικών αλλαγών, θα ανέρχεται σε 25%.

Επιπλέον, το σημαντικότερο πλεονέκτημα της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας είναι ότι ο διαχειριστής δύναται να αμείβεται για το έργο που παρέχει στην εταιρεία, και κατ' επέκταση, η αμοιβή του αφαιρείται από τα κέρδη της εταιρείας ως λειτουργική δαπάνη, ενώ ταυτόχρονα φορολογείται ως εισόδημα προερχόμενο από μισθωτή εργασία, στην ατομική του φορολογική δήλωση εισοδήματος, δηλαδή με χαμηλότερο συντελεστή από τον συντελεστή που φορολογείται η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία για τα κέρδη της. Τέλος, ένα εξίσου σημαντικό πλεονέκτημα που την χαρακτηρίζει σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρικές μορφές, είναι μη υποχρεωτική ασφάλιση στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης όλων των εταίρων, αλλά μόνο του διαχειριστή, γεγονός το οποίο οδηγεί σε μειωμένες δαπάνες στα ασφαλιστικά ταμεία.

2.4 Τοποθεσία

Η υπό σύσταση παραγωγική μονάδα παραγωγής δύο τύπων γιαουρτιού, προτείνεται να εγκατασταθεί σε μισθωμένο αγροτεμάχιο σε σημείο το οποίο θα έχει στρατηγική σημασία για τη διανομή του προϊόντος, ώστε να φτάνει το ταχύτερο δυνατό από την παραγωγή στον τελικό καταναλωτή, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την υψηλή ποιότητα του. Έπειτα από μελέτη όλων των δυνατών χωροταξικών σημείων που βρίσκονται εντός της Περιφερειακής Ενότητας Ιωαννίνων. Με αυτό το σκεπτικό, για την εγκατάσταση της παραγωγικής μονάδας, προτείνεται το αγροτεμάχιο να βρίσκεται στην Δωδώνη Ιωαννίνων.

Η συγκεκριμένη περιοχή, πληροί τις προϋποθέσεις σχετικά με την ευκολία πρόσβασης στο δίκτυο διανομής, καθώς βρίσκεται κοντά σε δύο πολύ μεγάλους οδικούς άξονες που καλύπτουν και συνδέουν την Δυτική Ελλάδα τόσο με τα Βόρεια όσο και με τα Νότια τμήματα της

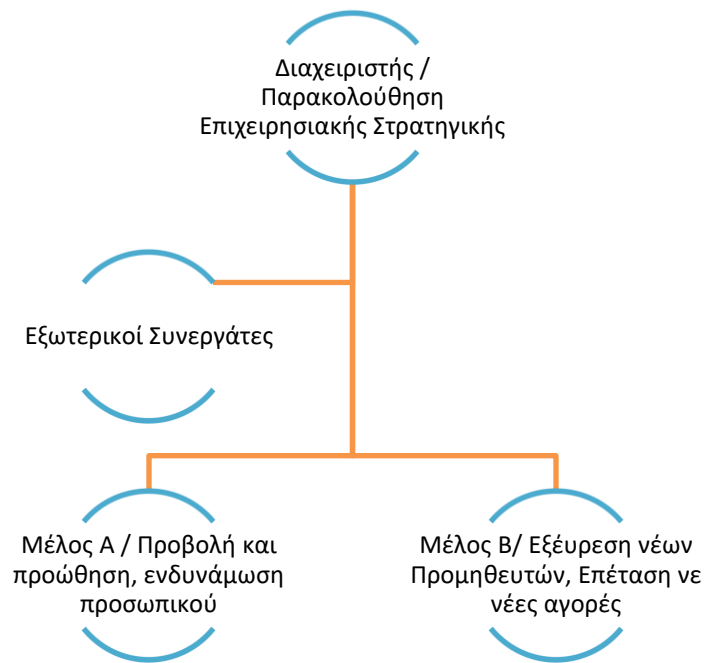
χώρας, αλλά και τις υπόλοιπες τρεις περιφερειακές ενότητες της Ηπείρου, που αποτελούν μέρος της αγοράς – στόχου, λόγω των δύο μεγάλων εθνικών αυτοκινητοδρόμων που τη διασχίζουν (της Ιόνιας οδού και της Εγνατίας οδού). Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την τοποθεσία αλλά και με την περιγραφή της παραγωγικής μονάδας, παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες ενότητες του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου.

2.5 Οργανόγραμμα – Διοίκηση

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει την διοίκηση της παραγωγικής μονάδας. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, δεδομένου ότι το επιχειρηματικό πλάνο εστιάζει στην ανάπτυξη μιας παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού με τοπικό χαρακτήρα, το σχέδιο διοίκησης / οργάνωσης της, σίγουρα δεν θα αποτελούσε ένα δαιδαλώδες διάγραμμα.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι δεδομένοι και με το παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται με ακρίβεια οι ρόλοι που πρέπει να ανατεθούν στους ανθρώπους που θα αποτελούν τη διοίκηση της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας.

Έτσι, σύμφωνα με το διάγραμμα, παρατηρείται ότι η διοίκηση της εταιρείας θα αποτελείται από τρία άτομα. Ο διαχειριστής, ο οποίος θα έχει το ρόλο να παρακολουθεί τη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της και κατά πόσο αυτή αποκλίνει η συγκλίνει από την επιχειρηματική της Αποστολή, αλλά και από τους τιθέμενους στόχους. Τα δύο μέλη θα έχουν διακριτούς ρόλους μεταξύ τους, και πιο συγκεκριμένα το μέλος Α θα είναι υπεύθυνο για τις ενέργειες που έχουν να κάνουν με την προβολή και την προώθηση της εταιρείας μας, με σκοπό να γίνει γνωστή και να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς από την τοπική οικονομία αλλά και με τη στελέχωση, την ενδυνάμωση και την εκπαίδευση του προσωπικού. Το δεύτερο μέλος, θα επιφορτιστεί με όλες τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε σχέση με τους προμηθευτές. Από την εξεύρεση των καλύτερων πιθανών προμηθευτών, μέχρι και τη διαπραγμάτευση των τιμών των πρώτων υλών, ενώ θα είναι αρμόδιο να μελετά τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα επεκταθεί σε νέες αγορές.



Διάγραμμα 9 Η Διοίκηση της εταιρείας

Κεφάλαιο 3^ο - Μελέτη Ανταγωνισμού & Ανάλυση του Περιβάλλοντος

3.1 Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Η παραγωγή των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί έναν σημαντικό τομέα δραστηριότητας στη χώρα μας, ενώ τα ίδια τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν κάποια από τα βασικότερα είδη διατροφής. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου είναι, ότι παρά το μεγάλο ποσοστό παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων, αυτό συγκεντρώνεται σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρείες αυτές να συγκεντρώνουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, ενώ ταυτόχρονα έχουν καταφέρει να εδραιωθούν στον κλάδο λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας τους, μέσω της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρουν, καθώς επίσης και των ισχυρών πλέον εμπορικών σημάτων που κατέχουν αλλά και των οργανωμένων δικτύων διανομής των προϊόντων τους.

Βασικό χαρακτηριστικό των υπολοίπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, είναι το μικρότερο μέγεθος τους, καθώς επίσης και η χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα που παρουσιάζουν ενώ συνήθως δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο, αποσπώντας αρκετές φορές σημαντικό μερίδιο αγοράς από τη συγκεκριμένη οικονομία. Η παραγωγική διαδικασία του συγκεκριμένου κλάδου στηρίζεται στον πρωτογενή τομέα δραστηριότητας της οικονομίας, που δεν είναι άλλος από τη γεωργία. Οι μονάδες που βρίσκονται στο συγκεκριμένο τομέα χαρακτηρίζονται από χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα και συνήθως δεν έχουν υιοθετήσει σύγχρονες υποδομές σε μηχανολογικό εξοπλισμό.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι κάποιες μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου για να καλύψουν τις ανάγκες παραγωγής εισάγουν πρώτες ύλες και από χώρες του εξωτερικού.

Εκτός από τις εγχώριες παραγωγικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην γαλακτοβιομηχανία, αξίζει να αναφέρουμε ότι υπάρχουν και αρκετές εισαγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν σημαντικό μερίδιο αγοράς στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ κάποιες από αυτές έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με μεγάλες πολυεθνικές γαλακτοβιομηχανίες και δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών και των τυροκομικών προϊόντων. Βασικό συστατικό της επιτυχίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, είναι αφενός η διακίνηση επώνυμων προϊόντων, ευρέως διαδεδομένων στο καταναλωτικό κοινό και αφετέρου η ανάπτυξη ενός πανελλαδικού δικτύου διανομής.

Στον τομέα των εισαγωγικών επιχειρήσεων αξίζει να αναφερθούν ότι υπάρχουν και άλλες δύο κατηγορίες. Εκείνη των μικρότερων εισαγωγικών εταιρειών, που προορίζουν τα προϊόντα τους για επαγγελματική χρήση, αλλά και εκείνες οι οποίες εισάγουν συγκεκριμένα είδη προϊόντων, με σκοπό να εμπλουτίσουν την ποικιλία προϊόντων των υφιστάμενων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην επικράτεια.

Ένα σημαντικό σημείο αναφοράς για τον συγκεκριμένο κλάδο, αποτελούν οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της παστερίωσης του γάλακτος. Είναι γεγονός ότι η τεχνική «ultra high temperature», δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παράξουν γάλα κατανάλωσης χωρίς να απαιτείται προηγουμένως η συμπύκνωση του, ενώ ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να το διατηρήσουν εκτός ψυγείου για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η υιοθέτηση της παραπάνω τεχνικής, είχε ως άμεσο αποτέλεσμα την σταδιακή υποκατάσταση του συμπυκνωμένου γάλακτος από το γάλα «ultra high temperature» και το φρέσκο παστεριωμένο γάλα. Όπως είναι αντιληπτό, η υιοθέτηση αυτών των σύγχρονων τεχνολογιών οδήγησε σε μία στροφή των επιχειρήσεων του κλάδου ως προς την παραγωγή νέων εναλλακτικών προϊόντων τα οποία επηρέασαν και τις καταναλωτικές προτιμήσεις των πολιτών.

Ωστόσο τα επίπεδα κατανάλωσης σε ορισμένες από τις βασικές κατηγορίες των γαλακτοκομικών προϊόντων, τα τελευταία χρόνια, δεν παρουσίασαν κάποια σημαντική μεταβολή, καθώς τα συγκεκριμένα προϊόντα συνεχίζουν να αποτελούν ένα από τα βασικά είδη διατροφής στην Ελλάδα.

Τέλος, αναφορικά με τη διανομή των γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία πραγματοποιείται πλέον κατά κύριο λόγο μέσω του λιανικού εμπορίου, αξίζει να σημειωθεί, πως συνέβαλε η ραγδαία ανάπτυξη των σουπερμάρκετ, τα οποία πλέον συγκεντρώνουν μεγάλο μέρος της συνολικής ζήτησης των συγκεκριμένων προϊόντων αποδυναμώνοντας ταυτόχρονα τα παραδοσιακά γαλακτοπωλεία. Ωστόσο, παρά τη συγκεκριμένη αλλαγή ποσόστωσης, ακόμα και σήμερα, τα βασικά γαλακτοκομικά προϊόντα εξακολουθούν να διατίθενται προς πώληση και από τα μικρά σημεία διανομής όπως για παράδειγμα τα μίνι μάρκετ στα αρτοποιεία τα ψιλικατζίδικα κτλ.

3.2 Μέγεθος αγοράς γιαουρτιού

Σύμφωνα με Μελέτη της ICAP για τον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας, η συνολική εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού για τα έτη 2016-2017 παρουσίασε συνολικά ανοδική πορεία (πίνακας 1). Πιο συγκεκριμένα, για το 2017 η αγορά γιαουρτιού ανήλθε περίπου στους 88.000 τόνους και παρουσίασε αύξηση κατά 6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος τόσο στις λιανικές όσο και στις χονδρικές πωλήσεις. Η αξία της αγοράς για το ίδιο έτος εκτιμάται σε περίπου 250

εκατομμύρια ευρώ. Ενώ η ζήτηση καλύπτεται αποκλειστικά από την εγχώρια παραγωγή αξίζει να αναφερθεί όμως ότι και οι εξαγωγές γιαουρτιού παρουσίασαν μία σημαντική αύξηση ιδίως κατά την περίοδο από το 2009 έως το 2017, την ίδια στιγμή που οι εισαγωγές διαμορφώνονται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής στατιστικής υπηρεσίας για το έτος 2017 από τις συνολικές εισαγωγές γιαουρτιού το 67% της ποσότητας αφορούσε το λευκό γιαούρτι και το υπόλοιπο 30% το σύνθετο γιαούρτι με φρούτα και δημητριακά κτλ. Από την άλλη πλευρά, οι εξαγωγές γιαουρτιού σημείωσαν σημαντική αύξηση, καθώς το 2017 εκτιμάται ότι ο βαθμός επίδοσης ανέλθει στο 46,4%..

Πίνακας 5.19 Εγχώρια αγορά γιαουρτιού (1996-2017)				
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
1996	76.000	2.779	6.626	72.153
1997	85.400	2.046	6.546	80.900
1998	94.000	2.520	6.713	89.807
1999	93.500	3.042	6.863	89.679
2000	100.000	2.708	7.982	94.726
2001	101.500	2.981	7.923	96.558
2002	101.041	3.346	9.046	95.341
2003	104.765	5.971	9.400	101.336
2004	110.000	7.499	19.230	98.269
2005	108.000	8.087	15.384	100.703
2006	114.500	8.801	21.291	102.010
2007	103.372	11.217	25.160	89.429
2008	102.289	13.411	23.468	92.232
2009	97.147	14.565	22.015	89.697
2010	95.307	14.996	23.087	87.216
2011	95.868	14.674	24.924	85.618
2012	95.407	15.425	27.849	82.983
2013	98.768	16.262	34.320	80.710
2014	115.443	13.017	44.696	83.764
2015	118.181	10.293	56.009	72.465
2016	134.259	11.082	62.746	82.595
2017	142.049	11.418	65.936	87.531

Ποσότητα σε τόνους

Πηγή: ΕΛ.ΟΓΑΚ., ΕΛ.ΣΤΑΤ., Εκτιμήσεις αγοράς, ICAP

Πίνακας 2 Εγχώρια αγορά γιαουρτιού (1996-2017), πηγή ICAP

Αναφορικά με τα μερίδια της αγοράς και σύμφωνα με την ίδια μελέτη, κυρίαρχος φαίνεται να είναι η εταιρεία «ΦΑΓΕ Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ», κατακτώντας μερίδιο της τάξης του 20% για το 2017, ενώ τα υπόλοιπα ποσοστά των εταιρειών του κλάδου φαίνονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2). Ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει έπειτα από το μελέτη του παρακάτω πίνακα, είναι και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία όπως έχει αναφερθεί παράγονται από τις εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες για λογαριασμό τρίτων, όπως για παράδειγμα μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ. Για την καλύτερη κατανόηση του πίνακα, αξίζει να αναφερθεί ότι η ποσότητα της παραγωγής περιλαμβάνει τόσο την οικιακή κατανάλωση όσο και την εμπορική κατανάλωση.

Πίνακας 5.20 Μεριδία αγοράς στο γιαούρτι (2017)	
Επωνυμία εταιρείας	Μεριδία
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	≈ 19%-20%
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.	≈ 16%-17%
ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	≈ 13%-14%
ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.	≈ 11%-12%
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	≈ 6%-7%
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	≈ 6%-7%
FRIESLANDCAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	≈ 4%
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.	≈ 3%
DANONE ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Α.Ε.	≈ 2%-3%
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ - ΤΡΙΚΚΗ Α.Ε.	≈ 1%-2%

Πηγή: ICAP Group – Εκτιμήσεις αγοράς

Πίνακας 3 Μεριδία αγοράς στο γιαούρτι, πηγή ICAP

3.3 Οι βασικοί ανταγωνιστές

Friesland Campina Hellas AE: η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παραγωγή, την εισαγωγή και το χονδρικό εμπόριο γαλακτοκομικών ειδών και ειδών διατροφής. Μερικά από τα εμπορικά σήματα της εταιρείας είναι τα προϊόντα NOYNOY, NOYNOY Family, κτλ.

Δέλτα Τροφιμα ΑΕ: Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή την εισαγωγή και τον εμπόριο προϊόντων γάλακτος και γιαουρτιού, τυροκομικών, βρεφικής διατροφής, έτοιμο τσαγιού ροφημάτων κτλ. Τον Οκτώβριο του 2016, σε συνεργασία με την Unilever έλαβε άδεια χρήσης εμπορίας της μάρκας γάλακτος γιαουρτιού και ροφημάτων γιαουρτιού «Becel proactiv». Οι εξαγωγές της για το έτος 2007 κάλυπταν περίπου το 4,5% των συνολικών πωλήσεων της

ΦΑΓΕ Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και τη διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων και το εμπόριο χυμών φρούτων. Μέχρι και το Μάιο του 2016, οι δραστηριότητες της, καλύπτουν και το κλάδο του γάλακτος. Μερικά από τα εμπορικά της σήματα είναι: Φαγε αγελαδίτσα, κρέμα γάλακτος φάγε, total και άλλα.

ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή, εισαγωγή και χονδρικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων, φρούτων και ροφημάτων καφέ. Παρουσιάζει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα καθώς οι εξαγωγές για την εταιρεία για το 2016 ανήλθαν στο 30% το συνολικών πωλήσεων της, ενώ το 70% των πωλήσεων της προέρχεται κυρίως από πώληση προϊόντων γάλακτος και γιαουρτιού. Μερικά από τα εμπορικά σήματα της είναι: ΜΕΒΓΑΛ, Choco, Joy, only και άλλα.

Εβροφάρμα ΑΒΕΕ: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή, την εισαγωγή και το χονδρικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων, τυριών και γάλακτος μακράς διάρκειας. Κάποια από τα εμπορικά της σήματα είναι η Εβροφάρμα, το Άριστο κ.ά.

Κρι Κρι Βιομηχανία Γάλακτος ΑΒΕΕ: η επιχείρηση δραστηριοποιείται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και παγωτών. Οι πωλήσεις των γαλακτοκομικών προϊόντων, αποτελούν το 75% των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας ενώ το 37% περίπου από αυτές διατίθενται για εξαγωγές. Η εξαγωγική της δραστηριότητα αυξήθηκε κατά περίπου 60% μεταξύ των ετών 2016 και 2017.

Δωδώνη ΑΕ Αγροτική βιομηχανία γάλακτος Ηλείου: η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα της παραγωγής και το εμπόριο τυριών και γαλακτοκομικών προϊόντων, αλλά και το εμπόριο ζωοτροφών. Η εξαγωγική της δραστηριότητα απευθύνεται σε 45 χώρες, ενώ κατά την τριετία 2010-2012 κατάφερε να αυξήσει τις εξαγωγές της κατά 65%.

Ελληνικά Γαλακτοκομεία ΑΕ (Όλυμπος): η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, χυμών φρούτων και αρωματικών φυτών. Μερικά από τα γνωστά εμπορικά σήματά της είναι: Όλυμπος, Ροδόπη, Τυράς κ.ά.

Ηπειρος ΑΕΒΕ: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή τυριών και βουτύρου με μεγαλύτερο ποσοστό να καταλαμβάνει η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. αξίζει να σημειωθεί ότι ο αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρείας στην Ελλάδα αποτελεί εταιρεία Όπτιμα ΑΕ .

Αγροτική Εταιρική Συμπραξη Βιομηχανία Γάλακτος Τρικάλων Τρίκαλα Α.Ε.: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή γάλακτος, γιαούρτης, τυριών και γαλακτοκομικών προϊόντων. Γνωστά εμπορικά σήματα της είναι το ΤΡΙΚΗ και το TRICO. Απασχολεί περίπου 110 άτομα προσωπικό, ενώ ο κύκλος εργασιών για το 2016 ανήλθε περίπου στα 20 εκατομμύρια ευρώ. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2012, έπειτα από μετατροπή της Κοινοπραξίας Αγροτικών Συνεταιρισμών Τρικάλων Καρδίτσας- ΤΡΙΚΚΗ, η οποία προϋπήρχε από το 1960. Έδρα της εταιρείας είναι η Καρδίτσα.

Αγροτικός Συνεταιρισμός Αγελαδοτρόφων Περιφέρειας Πατρός ΣΥΝ ΠΕ: η εταιρεία

δραστηριοποιείται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς επίσης και στο εμπόριο ζωοτροφών.

Αγροτικός Συνεταιρισμός Βόλου: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή τυριών και γαλακτοκομικών προϊόντων. Χαρακτηριστικό εμπορικό της σήμα είναι το «ΕΒΟΛ»..

Ένωση αγροτικών Συνεταιρισμών Νάξου Αγροτική εταιρική σύμπραξη Α.Ε.: η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων βουτύρου, τυριών και πατατόσπορου.

Ανταγωνιστές της τοπικής αγοράς : Στην τοπική αγορά, η οποία αποτελεί και την αγορά στόχο για την υπό σύσταση επιχείρηση, δραστηριοποιούνται και αρκετές μικρές γαλακτοκομικές παραγωγικές μονάδες οι οποίες διαθέτουν μια σχετικά διευρυμένη προϊοντική σειρά γαλακτοκομικών προϊόντων και αποτελούν κατά βάση τους σημαντικότερους ανταγωνιστές της υπό σύσταση εταιρείας. Έχουν συνήθως τη μορφή οικογενειακής επιχείρησης, γεγονός το οποίο καθιστά δύσκολη τόσο την καταγραφή τους όσο και τη συμμετοχή τους στην προσφορά των προϊόντων αλλά και το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνουν.

Εκτός από τις παραπάνω επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και παράγουν τα προϊόντα τους στην Ελληνική επικράτεια, υπάρχουν και τις εισαγωγικές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων στις οποίες θα αναφερθούμε ονομαστικά όπως η Arla Foods Hellas AE, Eden γαλακτοκομικά προϊόντα AE, Leader AE, Nestle Hellas AE και η Όπτιμα AE.

3.4 Pest Analysis

Ένα σημαντικό εργαλείο που θα παρέχει σημαντικές πληροφορίες για την υπό σύσταση για τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι η ανάλυση Pest. Στις παρακάτω υπό ενότητες, γίνεται μια προσπάθεια να καταγραφούν οι επιδράσεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της και περιλαμβάνονται στο Πολιτικό / Νομικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό περιβάλλον.

3.4.1 Πολιτικό / Νομικό Περιβάλλον

Η επιχείρησή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων (γιαούρτι), συνεπώς θα πρέπει να πληροί τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που επιβάλλονται από την νομοθεσία και ξεκινούν από την πρωτογενή παραγωγή γάλακτος και αφορούν από την υγεία των ζώων από τα οποία προέρχεται το γάλα, έως την διανομή μεταποιημένων προϊόντων παραγώγων του γάλακτος.

Μία από τις σημαντικότερες διατάξεις που διέπουν την παραγωγή και διανομή προϊόντων γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων είναι η κοινή υπουργική απόφαση με αριθμό 278186¹ σύμφωνα με την οποία καθορίστηκαν διάφορα μέτρα σχετικά με την προστασία του ονόματός του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων και τη διάθεσή τους στο εμπόριο. Η συγκεκριμένη απόφαση στοχεύει στη σωστή πληροφόρηση των καταναλωτών σχετικά με το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Γίνεται μία προσπάθεια να αποσαφηνιστεί η έννοια του γαλακτοκομικού και του μη γαλακτοκομικού προϊόντος. Επιπλέον, για πρώτη φορά με εφαρμογή από το 2002 ο νομοθέτης απαγορεύει τη συνύπαρξη στον ίδιο χώρο συνθετικών και αυθεντικών γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ με το συγκεκριμένο κανονισμό δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίον μπορούν να χρησιμοποιούνται οι λέξεις τυρί και παραδοσιακό γιαούρτι. (για παράδειγμα απαγορεύεται να χρησιμοποιείται η λέξη τυρόπιτα, όταν αυτό που περιέχει δεν είναι τυρί ή ακόμα απαγορεύεται η χρήση του όρου παραδοσιακό γιαούρτι όταν δεν παράγεται απευθείας από νωπό γάλα).

Μία ακόμα σημαντική νομοθετική διάταξη, στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας είναι ο κανονισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αριθμό 1255/1999, που αφορά στην κοινή οργάνωση αγοράς γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων. Με τη θέσπιση μιας κοινής αγοράς, επιτρέπεται πλέον η σταθεροποίηση των τιμών και εξασφαλίζεται ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο στους παραγωγούς, καθορίζονται για πρώτη φορά καθεστώτα παρέμβασης από το εκάστοτε κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πρόκειται στην ουσία, για ένα πλήρες νομικό πλαίσιο αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης της αγοράς του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων και του γάλακτος.

Πέρα από την κείμενη νομοθεσία που αναφέρεται αποκλειστικά στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, εξίσου

¹ Κοινή Υπουργική Απόφαση 278186/2002 - ΦΕΚ 1097/Β/22-8-2002, Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του Καν. (ΕΟΚ) 1898/87 του Συμβουλίου "σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων, κατά τη διάθεσή τους.

σημαντικός είναι και ο επενδυτικός νόμος 4399/2016² ο οποίος, υπό προϋποθέσεις καλύπτει τους περισσότερους τομείς της οικονομίας, μεταξύ αυτών και τον πρωτογενή τομέα της Γεωργίας και της Κτηνοτροφίας. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο νόμο, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν τα επενδυτικά τους σχέδια, τα οποία μπορούν να αφορούν την ίδρυση νέας μονάδας, είτε εκσυγχρονισμό υφιστάμενης μονάδας φυτικής και ζωικής παραγωγής, με μόνο περιορισμό η συνολική ενίσχυση να μην υπερβαίνει το μισό εκατομμύριο ευρώ.

Μία εξίσου σημαντική η νομοθετική διάταξη για τον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, είναι η αγορανομική διάταξη με αριθμό 5 του 2009³ στόχος της οποίας είναι, η αναβάθμιση του επιπέδου της πληροφόρησης που λαμβάνει ο καταναλωτής από την αγορά του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς για πρώτη φορά καθίσταται υποχρεωτική η αναγραφή ενδείξεων επί των συσκευασιών όλων των γαλακτοκομικών προϊόντων, αναφορικά με τη χώρα προέλευσης της πρώτης ύλης του γάλακτος που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή και διάθεση των προϊόντων αυτών στον τελικό καταναλωτή. Επιπλέον, η συγκεκριμένη νομοθετική διάταξη καθορίζει όλες τις υποχρεώσεις των λιανοπωλητών, αναφορικά με την τοποθέτηση των γαλακτοκομικών προϊόντων στα διάφορα σημεία πώλησης των καταστημάτων τους.

Ακόμα ένας σημαντικός νόμος που διαλεύκανε κρίσιμα ζητήματα στην αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων, είναι ο νόμος 4254 του 2014⁴ βάσει του οποίου διευκρινίζεται για πρώτη φορά, τι θεωρείται παστεριωμένο γάλα και τι γάλα θερμικής επεξεργασίας. Πέρα όμως από την διάκριση αυτή, γίνεται κατανοητό ότι είναι υποχρεωτικό πλέον το γάλα υψηλής θερμικής επεξεργασίας να τοποθετείται σε ευδιάκριτο ξεχωριστό σημείο από το παστεριωμένο γάλα σε όλα τα σημεία πώλησης του.

Τέλος, θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε και τον κανονισμό απονομής Ελληνικού σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα σύμφωνα με τον κανονισμό Κ4-7838. για την απόκτηση του ελληνικού σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Βάσει του συγκεκριμένου κανονισμού, η επιχείρηση θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις, όπως για παράδειγμα το νωπό γάλα που χρησιμοποιείται στην παραγωγή να παράγεται σε κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα. Επιπλέον, οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας και συσκευασίας γάλακτος καθώς και εγκαταστάσεις παραγωγής και συσκευασίας γαλακτοκομικών προϊόντων να εδρεύουν στην Ελλάδα. Όλα τα προϊόντα τα οποία χρησιμοποιούνται ως συστατικά σε άλλα προϊόντα να είναι

²Νόμος Υπ' Αριθμ. 4399, Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας - Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α' 117/22.6.2016)

³ Αγορανομική Διάταξη Αριθμ. 5 Τροποποίηση και συμπλήρωση των παρ. 1,2,3, 4 και 5 του άρθρου 82 της Α.Δ.7/2009 Α.Δ

⁴Νόμος Υπ' Αριθμ. 4254 Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 4046/2012 και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚΑ' 85/07-04-2014)

ελληνικής προέλευσης. Με λίγα λόγια, σκοπός της θέσπισης του συγκεκριμένου κανονισμού είναι η διασφάλιση ότι έχει πραγματοποιηθεί σαφής διαχωρισμός του γάλακτος ελληνικής προέλευσης από το γάλα άλλης προέλευσης, σε όλα τα στάδια παραγωγικών διαδικασιών. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί αρχείο που αφορά στους προμηθευτές γάλακτος στις εισερχόμενες ποσότητες στην κίνηση των προϊόντων, σε όλα τα στάδια παραγωγικών διαδικασιών, εντός της επιχείρησης, με ταυτόχρονη καταγραφή και για τους αποδέκτες των εξερχομένων ποσοτήτων των τελικών προϊόντων, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ κάθε παρτίδας εισροών ελληνικών προϊόντων και κάθε παρτίδας εκροών τελικών προϊόντων. Όλες οι Παραπάνω πληροφορίες, υποβάλλονται στον αρμόδιο φορέα για την απονομή του ελληνικού σήματος που είναι ο ΕΛΓΟ – Δήμητρα, και θα γίνει αναλυτική παρουσίαση στις παρακάτω ενότητες.

3.4.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Είναι γεγονός πως ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες του ΑΕΠ της Ελληνικής οικονομίας. Παρά την οικονομική ύφεση που αντιμετώπισε η χώρα την τελευταία δεκαετία, οι εταιρείες του κλάδου κατάφεραν να διατηρήσουν σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία τους, χωρίς να εντοπίζονται σημαντικές απώλειες. Η συνεχόμενη είσοδος νέων ανταγωνιστών των κλάδων τον καθιστά ιδιαίτερα ανταγωνιστικό την ίδια στιγμή που οι καταναλωτές, στο πλαίσιο πάντα της οικονομικής κρίσης, φαίνεται να στρέφονται σε προϊόντα χαμηλότερης τιμής όπως τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Από άποψη φορολογίας, αξίζει να σημειωθεί ότι, τα γαλακτοκομικά προϊόντα και ιδίως το γιαούρτι, βρίσκεται αυτή τη στιγμή στον χαμηλό συντελεστή ΦΠΑ 13% και παρ' όλες τις διακυμάνσεις που έχουν γίνει τα τελευταία 10 χρόνια στον συγκεκριμένο φόρο, με τρόφιμα να μετατάσσονται από τον υψηλό στον χαμηλό συντελεστή, αξίζει να σημειώσουμε ότι το γιαούρτι είναι από τα λίγα προϊόντα τα οποία διατηρήθηκαν στον μειωμένο συντελεστή, καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Από άποψη φορολογίας εισοδήματος, την δεδομένη χρονική στιγμή και με βάση της ισχύουσες διατάξεις, ο φόρος που επιβάλλεται στο εισόδημα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της γαλακτοβιομηχανίας, σχετίζεται με άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα με τη νομική μορφή της επιχείρησης (προσωπική ή κεφαλαιουχική) και όχι με το παραγόμενο προϊόν. Συνεπώς, κρίσιμος παράγοντας αναφορικά με τη φορολογία εισοδήματος για την υπό σύσταση εταιρεία μας αποτελεί η επιλογή της νομικής μορφής που θα επιλέξουμε να έχει, και θα παρουσιαστεί αναλυτικά σε επόμενη ενότητα.

Επιπλέον, σημαντικό ζήτημα για μία επιχείρηση η οποία σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως η προτεινόμενη, η ειδική εισφορά που επιβάλλεται για την αγορά γάλακτος ύψους 0,75% όταν πρόκειται για χωριό γάλα είτε 0,5% όταν

πρόκειται για εισαγόμενο γάλα. Ο συγκεκριμένος ειδικός φόρος αγοράς γάλακτος, αποδίδεται στο κράτος, με ευθύνη του αγοραστή, δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση την επιχείρησή μας, με σκοπό την ενίσχυση ενός συγκεκριμένου φορέα ο οποίος είναι αρμόδιος για την επίβλεψη της αγοράς γάλακτος στην επικράτεια.

Ο Φορέας ο οποίος δραστηριοποιείται στον χώρο της προάσπισης των συμφερόντων των Ελλήνων αγροτών στην παραγωγή γαλακτοκομικών και κρέατος είναι ο ΕΛΟΓΑΚ(Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος). Πρόκειται στην ουσία, για έναν Δημόσιο Φορέα, ο οποίος παρέχει επιχορηγήσεις σε Έλληνες αγρότες και αγροτικές εταιρείες. Η χρηματοδότηση του οργανισμού, στηρίζεται αποκλειστικά στην εισφορά που επιβάλλεται στην αγορά του γάλακτος, και πιο συγκεκριμένα η εισφορά καθορίζεται στο 0,75% για το εγχώριο γάλα και στο 0,5% στο εισαγόμενο γάλα, καθώς επίσης και εισφορά 0,2 στο εγχώριο και εισαγόμενο κρέας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, τα τελευταία χρόνια ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος έχει αντικατασταθεί από ένα νέο φορέα με επιπρόσθετες αρμοδιότητες που εκτός από την στήριξη των αγροτών μέσω επιχορηγήσεων, έχει αναλάβει πλέον τη συνολική επίβλεψη στην αγορά γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων. Πρόκειται για τον φορέα «Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός – Δήμητρα». Αποτελεί καθολικό διάδοχο του Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος και Κρέατος, ενώ εποπτεύεται από τον Υπουργό Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Βασικός στόχος του οργανισμού, μεταξύ άλλων είναι η διασφάλιση της ποιότητας όλων των διακινούμενων αγροτικών προϊόντων μέσω της πιστοποίησης τους, με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας όλων των αγροτικών προϊόντων και τροφίμων της χώρας, η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης σε όλες τις υπηρεσίες του αγροδιατροφικού κλάδου, και εν γένει η παροχή μιας ολοκληρωμένης υποστήριξης όλων των αγροτικών δραστηριοτήτων μέσω της έρευνας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο ΕΛΓΟ-Δήμητρα έχει οριστεί και ως ο αρμόδιος φορέας ο οποίος ελέγχει, γνωμοδοτεί και απονέμει το ελληνικό σήμα σε αγροτικά προϊόντα όπως το γάλα και τα διάφορα γαλακτοκομικά προϊόντα (γιαούρτι), το εξαιρετικά παρθένο ελαιόλαδο και άλλα αγροτικά προϊόντα.

Με βάση τα παραπάνω, μία από τις υποχρεώσεις που απορρέει για την υπό σύσταση επιχείρηση, από την εφαρμογή των κειμένων διατάξεων στην αγορά γάλακτος και γενικότερα γαλακτοκομικών προϊόντων, και εντοπίζεται στο οικονομικό περιβάλλον, είναι σύμφωνα με όσα ορίζονται και στην ΚΥΑ με αριθμό 838 του 2019, ο τρόπος με τον οποίον οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων θα αποδίδουν την ειδική εισφορά υπέρ του οργανισμού ΕΛΓΟ – Δήμητρα.

3.4.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξεταστεί από το συγκεκριμένο περιβάλλον, ο οποίος θεωρείται πως θα έχει άμεση επίδραση στη λειτουργία της υπό σύσταση επιχείρησης είναι η αλλαγή στις καταναλωτικές προτιμήσεις. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια τόσο ο τρόπος ζωής όσο και η έντονη καθημερινότητα στα αστικά κέντρα έχουν μειώσει δραστικά την δυνατότητα των ανθρώπων να δαπανούν χρόνο για την κάλυψη των διατροφικών αναγκών στρεφόμενοι σε γρήγορες λύσεις, λιγότερο υγιεινές, αναδεικνύοντας και μια ακόμα φορά το ζήτημα της υγιεινής διατροφής.

Με αφορμή το παραπάνω γεγονός, παρατηρείται μία έντονη προσπάθεια των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της παραγωγής γιαουρτιού στην Ελλάδα να διαμορφώνουν τα προϊόντα τους με βάση τις νέες καταναλωτικές ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί καθώς όπως φαίνεται οι καταναλωτές είναι πλέον πιο απαιτητικοί όσον αφορά σε θέματα διατροφής.

Η νέα αυτή τάση φαίνεται να κερδίζει έδαφος τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς οι εταιρείες παραγωγής γιαουρτιού έχουν ξεκινήσει την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντικών σειρών. Συνεπώς, η πιο πάνω μεταστροφή των καταναλωτικών συνηθειών έχει οδηγήσει στη δημιουργία γιαουρτιών και επιδόρπιων γιαουρτιού με λιγότερη ζάχαρη και με χαμηλότερα λιπαρά και θερμίδες, ενώ την ίδια στιγμή αποφεύγεται ολοένα και περισσότερο η χρήση διαφόρων χρωστικών ουσιών και συντηρητικών. Στο δρόμο για μία πιο υγιεινή διατροφή, οι εταιρείες γιαουρτιού φαίνεται να προσθέτουν ολοένα και περισσότερα θρεπτικά συστατικά στα προϊόντα τους, όπως για παράδειγμα οι βιταμίνες D , B12, B6 και φυλλικό οξύ, όπως επίσης ασβέστιο και μαγνήσιο, καθώς με βάση τις επιστημονικές έρευνες τα παραπάνω στοιχεία φαίνεται να συμβάλλουν σε μία φυσιολογική λειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος. Ενώ επιπλέον λανσάρονται και προϊόντα ελεύθερα από διάφορα αλλεργιογόνα όπως η λακτόζη.

Στόχος των εταιρειών είναι να προάγουν το γιαούρτι ως ένα προϊόν που θα αποτελεί είτε το κυρίως γεύμα των καταναλωτών, είτε ένα συστατικό μαγειρικής, είτε ένα συμπλήρωμα διατροφής για άτομα που παρουσιάζουν αλλεργίες και δυσανεξίες σε ένα βασικό συστατικό του που είναι η λακτόζη.

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως έντονη είναι και η παρουσία δύο νέων διαφορετικών προϊόντων τα οποία φαίνεται να κερδίζουν ολοένα και περισσότερο μερίδιο αγοράς στην αγορά του γιαουρτιού. Το πρώτο προϊόν είναι τα γιαούρτι με προβιοτικά, που σύμφωνα με έρευνα του Future Market Insights το 2019 οι πωλήσεις του ανήλθαν στα 20 δισεκατομμύρια δολάρια παγκοσμίως για το 2019. Το δεύτερο είναι το οργανικό γιαούρτι, ο ρυθμός ανάπτυξης του

συγκεκριμένου προϊόντος αναμένεται να ανέλθει στο 13,9% έως το 2022 σύμφωνα με έρευνα της Transparency Market Research καθιστώντας το βρώσιμο οργανικό γιαούρτι έναν από τους μελλοντικούς πρωταγωνιστές στο χώρο της κατανάλωσης των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Όπως είναι κατανοητό, η εξέλιξη αυτή αποτελεί αποτέλεσμα της καταναλωτικής στροφής των αγοραστών σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής καθώς τα οφέλη από την κατανάλωση των συγκεκριμένων ειδών έχουν χαρακτηριστεί από διάφορους επιστημονικούς φορείς ως πολύ θρεπτικά και υγιεινά.

Πέρα όμως από τις διατροφικές και καταναλωτικές συνήθειες, οι οποίες έχουν αλλάξει άρδην την τελευταία περίοδο, ένας σημαντικός παράγοντας του συγκεκριμένου περιβάλλοντος ο οποίος θα πρέπει να απασχόλησε εξίσου την σύσταση και τη λειτουργία της επιχείρησής μας, είναι η δημογραφική κατανομή του πληθυσμού στη χώρα, καθώς η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού έχει υποστεί μεταβολές τα τελευταία έτη.

Το γεγονός αυτό θα πρέπει να αποτελέσει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος μας για μία πιθανή ανάπτυξη της παραγωγικής μας μονάδας στα επόμενα έτη δημιουργώντας νέες σειρές προϊόντων τα οποία θα απευθύνονται σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες πληθυσμού όπως για παράδειγμα προϊόντα τα οποία θα απευθύνονται αποκλειστικά σε παιδιά ή προϊόντα που τα οποία θα απευθύνονται αποκλειστικά σε άτομα της τρίτης ηλικίας ή σε άτομα που προσπαθούν να ακολουθούν ένα υγιεινό τρόπο ζωής καταναλώνοντας γαλακτοκομικά προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας ή χαμηλών λιπαρών.

3.4.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, η επιχείρησή μας μπορεί να εκμεταλλευτεί μια σειρά από εξελισσόμενα τεχνολογικά εργαλεία στον τομέα της συλλογής γάλακτος, της τυποποίησης και παστερίωσης γαλακτοκομικών προϊόντων, της συσκευασίας της αποθήκευσης αλλά και της διανομής. Πιο συγκεκριμένα η νέα τεχνολογία προσφέρει ένα πλήθος λογισμικών που έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν μακροπρόθεσμα την απόδοση της παραγωγής, να επιλέγουν τη βέλτιστη διεργασία και να διορθώνουν τα τυχόν λάθη αυτής, προτού αυτά συμβούν

Για τον εξοπλισμό της παραγωγικής μονάδας της υπό σύσταση εταιρείας, η επιχείρηση είναι σε θέση να αξιοποιήσει το νέο και τεχνολογικό προηγμένο εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα θα είναι σε θέση να δημιουργήσει το τμήμα παραγωγής αγοράζοντας εξοπλισμό μεμονωμένα, ο οποίος ενσωματώνει όλη τη νέα τεχνολογία, με σκοπό την ολοένα και μικρότερη παρέμβαση του ανθρώπου, σε όλα τα στάδια παραγωγής του προϊόντος (γιαουρτιού). Πιο συγκεκριμένα, ο

τεχνολογικός εξοπλισμός μπορεί να περιλαμβάνει αυτοματοποιημένους βραστήρες, επωαστικό θάλαμο παρακολούθησης με αναλυτική καταγραφή τόσο των κλιματολογικών συνθηκών όπως π.χ. επίπεδα υγρασίας, θερμοκρασία όσο και των διάφορων χρόνων που απαιτούνται για την ωρίμανσή (πήξη) του. Επιπλέον, με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στον τομέα της τηλεπικοινωνίας, ο παραγωγός θα είναι σε θέση να λαμβάνει τα παραπάνω δεδομένα και απομακρυσμένα με ένα μήνυμα στο κινητό του ή στο e-mail του.

Αξίζει να αναφερθεί πως η σημαντικότερη καινοτομία που έχει ίσως καταγραφεί στον τομέα παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων συγκριτικά με την προς υλοποίηση ιδέα του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι το οικογενειακό τυροκομείο. Πρόκειται στην ουσία για ένα τυροκομείο του οποίου όλο το φάσμα της παραγωγικής διαδικασίας βρίσκεται σε ένα κουτί (κοντέινερ). Με αυτή την τεχνολογική εξέλιξη δίνεται η δυνατότητα στην υπό σύσταση εταιρεία να προμηθευτεί και να τοποθετήσει ένα έτοιμο τυροκομείο τύπου BOX(κοντέινερ), εξοπλισμένο με σύγχρονα μηχανήματα και με ημερήσια δυνατότητα παραγωγής και επεξεργασίας 1500lt γάλακτος.

Αξιοποιώντας την παραπάνω τεχνολογική εξέλιξη, ιδίως σήμερα που οι επιχειρήσεις ευθυγραμμίζουν την επιχειρησιακή τους πολιτική υπό τη συνεχόμενη μείωση των δαπανών για τη μεγιστοποίηση του κέρδους, και πιο συγκεκριμένα για την υπό σύσταση εταιρεία του παρόντος επιχειρηματικού κλάδου, τα μειωμένα έξοδα πρώτης εγκατάστασης ενδεχομένων να οδηγήσουν σε ενίσχυση της υπό σύσταση επιχείρησης, δίνοντας ένα ταχύ βήμα προς την ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο, ο ίδιος ο παραγωγός γίνεται ιδιοκτήτης μιας ολοκληρωμένης μονάδας γαλακτοκομικής παραγωγής που συναγωνίζεται, λόγω της εντοπιότητας, τα αντίστοιχα προϊόντα του κλάδου που προσφέρονται από μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Με την υιοθέτηση του παραπάνω συστήματος, παρέχεται ενός είδους ανεξαρτησίας από τους πιστωτές την ίδια στιγμή που εκμηδενίζονται οποιαδήποτε κόστη διαμεσολάβησης. Επιπλέον γίνεται ανεξάρτητος και αυτόνομος ως προς τη διάθεση των τελικών προϊόντων και παρακάμπτεi τους προμηθευτές ή μεσάζοντες. Τέλος, η πλειοψηφία των παραγωγών, με προσιτό πλέον κόστος έχει τη δυνατότητα εγκατάστασης μικρής και ευέλικτης μονάδας, που προβλέπεται από τις κοινοτικές οδηγίες, αντί της κατασκευής ενός οικοδομήματος.

3.5 Porter Analysis

Καθοριστικό παράγοντα για το περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελεί ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται καθώς, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι

επιχειρήσεις που τον αποτελούν αλλά και διαμορφώνει τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί αυτές να ακολουθήσουν (Porter, 1985).

Παρακάτω παρουσιάζεται το Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter, το οποίο αποτελεί μία σημαντική τεχνική ανάλυσης, η οποία επικεντρώνεται σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου, στον οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η υπό σύσταση εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

3.5.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών

Βασικός μας αγοραστής θα είναι σε πρώτη φάση ο **καταναλωτής**. Μελλοντικός σκοπός της επιχείρησής μας είναι η σύναψη συμφωνίας με τις μεγαλύτερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ που δραστηριοποιούνται στην Ήπειρο προκειμένου να διεκδικήσουμε μια καλύτερη «θέση στο ράφι». Οι συμφωνίες μας αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν διάφορες παροχές- κίνητρα όπως για παράδειγμα εκπτώσεις κατά την αγορά των προϊόντων αλλά και μακροχρόνιες πιστώσεις. Όσον αφορά τα μικρότερα σημεία πώλησης όπως παντοπωλεία, περίπτερα, ψυλικάτζίδικα, φούρνοι κ.τ.λ. θα φροντίσουμε να τους παρέχουμε ειδικά ψυγεία για να τοποθετούν τα προϊόντα μας. Συμπερασματικά, εάν λάβουμε υπόψη ότι οι μεγαλύτερες ποσότητες των γαλακτοκομικών μας προϊόντων θα αγοράζονται και θα πωλούνται από τις μεγάλες αλυσίδες supermarkets μπορούμε να πούμε πως η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών που έχουμε να αντιμετωπίσουμε είναι μεγάλη** και θα επηρεάσει σημαντικά τη θέση μας απέναντι στον ανταγωνισμό.

3.5.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η βασικότερη πρώτη ύλη της βιομηχανικής μας μονάδας είναι το γάλα, το οποίο θα το προμηθευόμαστε από κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς σε πρώτη φάση δεν προβλέπεται να διαθέτουμε καθιερωμένη παραγωγή, λόγω αυξημένου κόστους. Βασικός μας σκοπός είναι η σύναψη εμπορικών συμφωνιών με τοπικούς παραγωγούς γάλακτος, ενώ παράλληλα θα φροντίζουμε για τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας του γάλακτος, αλλά και για τη μεταφορά του.

Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης 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.

Οι προμηθευτές του γάλακτος θα είναι οι κτηνοτρόφοι. Στην Ήπειρο υπάρχουν πολλοί κτηνοτρόφοι ενώ **οι διαπραγματευτική τους δύναμη κρίνεται αρκετά χαμηλή** για δύο βασικούς λόγους. Οι λοιπές επιχειρήσεις συμφωνούν από κοινού σε ένα ανώτατο επίπεδο τιμών το οποίο

προσφέρουν στους προμηθευτές (καρτέλ). Οι τιμές αυτές είναι χαμηλές και θίγουν τους παραγωγούς όμως λόγω του ότι οι γαλακτοβιομηχανίες είναι ο μοναδικός πελάτης των προμηθευτών αλλά και λόγω της φύσης του προϊόντος (μικρή διάρκεια ζωής, υψηλό κόστος αποθήκευσης) υποκύπτουν στις πιέσεις. Επιπλέον, η μικρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών οφείλεται και στην έλλειψη οργάνωσης και συγκέντρωσης αυτών.

3.5.3 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των γαλακτοκομικών είναι δύσκολη εξαιτίας του έντονου υφιστάμενου ανταγωνισμού. Τα όποια εμπόδια υπάρχουν καθορίζονται ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αποκτήσει μεγάλη δύναμη και εμπειρία αφενός και αφετέρου οι εγκαταστάσεις, η τεχνολογία, η προβολή, καθώς και η οργάνωση του δικτύου διανομής που χρειάζεται η βιομηχανία γάλακτος, έχει απαγορευτικό κόστος. Επίσης οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν χαμηλές τιμολογιακές πολιτικές λόγω οικονομικών κλίμακας, ενώ έχουν διαμορφώσει και εξαιρετικά προφίλ στην αγορά, δημιουργώντας έτσι μια πιστή μερίδα καταναλωτών. Ένα επιπλέον εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι η υψηλή ανάγκη δανειοδότησης. Οι τράπεζες δε θα χρηματοδοτήσουν νέες επιχειρήσεις εάν οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου είναι πελάτες τους.

Σε τοπικό επίπεδο, η είσοδος μιας νεοσύστατης επιχείρησης σαν τη δική μας μπορεί εύκολα να ξεπεράσει το εμπόδιο της αναγνωρισιμότητας καθώς οι παραγωγοί μας γρήγορα θα βοηθήσουν σε αυτό επισημαίνοντας πως αποτελούν τους βασικούς μας αγρούς προμηθευτές. Επιπλέον δεν χρειάζεται να επενδύσουμε σημαντικό ύψος κεφαλαίων για τη δημιουργία καναλιών διανομής καθώς θα βρισκόμαστε σε συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία, ενώ για το εξαγωγικό τμήμα θα χρησιμοποιήσουμε υπάρχοντα κανάλια διανομής για να μειώσουμε τα λειτουργικά μας έξοδα.

3.5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αυτά καθ' αυτά δεν απειλούνται από άλλα υποκατάστατα, καθώς αποτελούν σταθερή αξία στην καθημερινή διατροφή του ελληνικού καταναλωτικού κοινού. Ως υποκατάστατα για τα προϊόντα γάλακτος μπορούν να θεωρηθούν το γάλα από σκόνη και οι διάφοροι χυμοί. Επιπλέον, ορισμένα από τα προϊόντα αυτά, μπορούν ευκολότερα να υποκατασταθούν από άλλα του ίδιου κλάδου, μετατοπίζοντας έτσι τη ζήτηση από ένα είδος γάλακτος σε κάποιο άλλο. Όμως το γάλα λόγω της ιδιαίτερης θρεπτικής του αξίας και

των πολλών χρήσεων του (βρεφική τροφή, μαγειρική, ζαχαροπλαστική) δεν μπορεί εξ' ολοκλήρου να αντικατασταθεί με άλλο προϊόν, οπότε και η απειλή αυτή είναι χαμηλή.

3.5.5 Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Στον κλάδο δραστηριοποιείται μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων και μεγάλος αριθμός μεγάλων, μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων. Οι μεσαίου και μικρού κυρίως μεγέθους επιχειρήσεις σαν τη δική μας 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. Αυτό είναι και το σημαντικότερο πρόβλημα που θα αντιμετωπίσει αρχικά η επιχείρησή μας.

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 ενώ δαπανούν μεγάλα ποσά στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης νέων και βελτιωμένων προϊόντων. Στον τομέα αυτό υστερούν οι μικρότερες γαλακτοβιομηχανίες λόγω κυρίως της ανεπάρκειας χρηματικών κεφαλαίων.

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η ενσωμάτωση όλων των συμμετεχόντων στη συνολική παραγωγική διαδικασία (από την πρωτογενή παραγωγή μέχρι την τελική κατανάλωση) οι οποίοι συμβάλλουν σε όλα τα στάδια δημιουργίας τοπικά προστιθέμενης αξίας, σε μια γαλακτοκομική συστάδα συνεργασίας (**Cluster**) για τη διευκόλυνση της μεταξύ τους δικτύωσης, της κοινής χρήσης πόρων και τεχνογνωσίας, καθώς και της ανάπτυξης νέων μορφών συλλογικής πρόσβασης στις αγορές.

3.6 SWOT Analysis

Ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο έχει στη διάθεσή της υπό σύσταση επιχείρηση είναι η ανάλυση SWOT. Κατά την συγκεκριμένη ανάλυση, μελετώνται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και γίνεται μία προσπάθεια να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της που βρίσκονται στο εσωτερικό της περιβάλλον, καθώς επίσης και ευκαιρίες και απειλές που βρίσκονται έξω από αυτήν. Στο

παρακάτω διάγραμμα συγκεντρώνονται αναλυτικά όλα τα παραπάνω στοιχεία για την υπό σύσταση επιχείρηση.

Δυνάμεις

- Η αποκλειστική συνεργασία με προμηθευτές που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή και η σημασία στην ποιότητα της Α ύλης η οποία καθιστά το προϊόν υψηλής ποιότητας και διαφοροποίησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Ποιοτικός έλεγχος και εργασίες έρευνας και ανάπτυξης που θα πιστοποιεί την αυξημένη ποιότητα του προϊόντος και την ανάπτυξη μελλοντικών προϊόντων γραμμών
- Πιστοποιήσεις όπως το HACCP & Ελληνικό σήμα, ενισχύουν την εικόνα του προϊόντος
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα βελτιώσει την εικόνα του προϊόντος αλλά και της επιχείρησης η οποία θα δραστηριοποιείται σε τοπικό επίπεδο
- Η αξία του ίδιου του παραγόμενου του προϊόντος το οποίο ανήκει στα βασικά είδη διατροφής
- Η χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης που παρουσιάζει η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων τόσο ως προς τη ζήτηση όσο και ως προς το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών

Αδυναμίες

- Ο μικρός κύκλος ζωής του παραγόμενου προϊόντος
- Η αδυναμία της υπό σύσταση επιχείρησης να καλύψει ένα πιθανό και ξαφνικό μεγάλο όγκο παραγγελιών λόγω της συγκεκριμένης παραγωγικής δυναμικότητας
- Η εξάρτηση της επιχείρησης από τους τοπικούς προμηθευτές, τόσο από άποψη τιμής αγοράς των πρώτων υλών όσο και από την άποψη της διαθεσιμότητας τους
- Η έλλειψη επαρκούς ελέγχου για την διαπίστωση της προέλευσης του γάλακτος πρώτης ύλης
- Η αδυναμία εξασφάλισης ρευστότητας της υπό σύσταση επιχείρησης με σκοπό να καλύψει τις υποχρεώσεις της, χωρίς να εισπράξει τις απαιτήσεις από την πώληση των εμπορευμάτων (παροχή πιστώσεων στους πελάτες) αποτελεί εμπόδιο για μία πιθανές εμπορικές συνεργασίες

Ευκαιρίες

- Η σύγχρονη καταναλωτική τάση για κατανάλωση προϊόντων υψηλής θρεπτικής αξίας στο πλαίσιο μιας υγιεινής διατροφής
- Η αύξηση της κατά κεφαλήν κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων σε σχέση με τα προηγούμενα έτη
- Η στροφή των καταναλωτών εξαιτίας των ταχύτατων ρυθμών ζωής σε αυξημένη κατανάλωση υγιεινών σνακ
- Η διεύρυνση της προϊοντικής γραμμής με σχεδιασμό νέων προϊόντων απευθυνόμενοι σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού (γυναίκες, αθλητές, παιδιά, άτομα τρίτης ηλικίας) ή σε ομάδες με περιορισμούς στις διατροφικές τους συνήθειες (προβλήματα με λακτόζη, αλλεργίες) μπορεί να οδηγήσει το άνοιγμα μιας νέας αγοράς

Απειλές

- Η οικονομική ύφεση στη Χώρα τα τελευταία χρόνια και ο περιορισμός του εισοδήματος των Καταναλωτών
- Η απειλή από τα εισαγόμενα γιαούρτια που διατίθεται σε χαμηλότερη τιμή και ιδίως η απειλή από τα επιδόρπια γιαουρτιού που αποτελούν υποκατάστατο του γιαουρτιού
- Η καταναλωτική στροφή για την κατανάλωση προϊόντων φυτικής προέλευσης
- Η αυστηρή νομοθεσία αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης ποιότητας
- Τα σχετικά υψηλά εμπόδια εισόδου (τεχνολογία, οικονομίες κλίμακας και υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις)
- Η ανάπτυξη ανταγωνιστών που βρίσκονται σε γειτονικές χώρες με δυνατότητα να προσφέρουν οικονομικότερα προϊόντα λόγω χαμηλότερου κόστους παραγωγής

Κεφάλαιο 4^ο - Το σχέδιο μάρκετινγκ (Marketing Plan)

4.1 Στόχοι του σχεδίου μάρκετινγκ

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται μια προσπάθεια να καταγραφεί η στρατηγική προβολής και προώθησης που πρόκειται να ακολουθήσει η εταιρεία. Ωστόσο, πριν την ανάπτυξη του σχεδίου marketing που θα ακολουθήσει στις επόμενες ενότητες, θα ήταν σκόπιμο να καταγραφούν οι στόχοι της στρατηγικής marketing για την υπό σύσταση επιχείρησή μας, οι οποίοι εστιάζονται κυρίως σε:

- Ανάπτυξη μιας διαφοροποιημένης τοποθέτησης με έμφαση στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του γιαουρτιού, δηλαδή στην υψηλή του θρεπτική αξία και το γεγονός ότι πρόκειται για ένα προϊόν αυξημένης ποιότητας το οποίο παράγεται με επιλεγμένες πρώτες ύλες (γάλα) προερχόμενες από τοπικούς παραγωγούς.
- Αύξηση της αναγνωρισιμότητας της υπό σύσταση επιχείρησης και κυρίως έμφαση στο συγκριτικό πλεονέκτημα που στηρίζεται στην παροχή ενός αυξημένης ποιότητας προϊόντος, καθώς οι πρώτες ύλες τα οποία θα χρησιμοποιηθούν είναι από παραγωγούς της ευρύτερης περιοχής, και οι οποίοι έχουν διαμορφώσει άριστες συνθήκες εκτροφής των ζώων

- Η προσέλκυση πελατείας από τον ανταγωνισμό και ιδίως από εκείνους που επιδιώκουν μια σχετικά οικονομική επιλογή στην αγορά του γιαουρτιού χωρίς να είναι ευχαριστημένοι από τη χαμηλή ποιότητα των αντίστοιχων προϊόντων, καθώς επίσης και η προσπάθεια από την πλευρά της υπό σύσταση επιχείρησης να ενστερνιστούν την άποψη ότι με την αγορά των προϊόντων ενισχύουν οικονομικά την τοπική οικονομία που ζουν και δραστηριοποιούνται και οι ίδιοι.

Επιπλέον, και αναφορικά με τον τομέα των πωλήσεων, αξίζει να σημειωθεί πως βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη της στρατηγικής των πωλήσεων της εταιρείας είναι η εκπαίδευση του προσωπικού με τέτοιο τρόπο ώστε να ενστερνιστεί την εταιρική κουλτούρα και φυσιογνωμία της, καθώς επίσης και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία διασφαλίζει ότι οι εν δυνάμει καταναλωτές της θα έχουν πλήρη εικόνα των προϊόντων που αγοράζουν.

4.2 Προσδιορισμός Αγορά - Στόχος

Ο προσδιορισμός της αγοράς - στόχου κατέχει σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της ανάπτυξης του σχεδίου Marketing για την υπό σύσταση επιχείρησή. Απαραίτητο στοιχείο, για την κατάρτιση ενός επιτυχημένου σχεδίου Marketing, είναι να μελετηθούν οι ιδιαιτερότητες του κοινού στο οποίο πρόκειται να απευθυνθούν τα προϊόντα της παραγωγικής μονάδας, ώστε να ικανοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Η μελέτη αυτή θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια της τμηματοποίησης της αγοράς.

Η επιτυχία της υπό σύσταση επιχείρησή εξαρτάται από τον βαθμό που θα καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της και ικανοποιεί τα «θέλω» τους. Εάν για την επιχείρηση δεν είναι γνωστό, ποιοι είναι οι πελάτες της, είναι αρκετά δύσκολο να καλύψει με επιτυχία τις ανάγκες και τις επιθυμίες των αγοραστών της και συνεπώς αμφίβολη είναι και η επιτυχία της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, η αγορά στόχος για την υπό σύσταση επιχείρηση παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Χαρακτηριστικά	Προσδιορισμός Αγορά Στόχου
Γεωγραφικά Χαρακτηριστικά	Κάτοικοι της ΠΕ. Ιωαννίνων (Καταστήματα λιανικής πώλησης τροφίμων και αλυσίδες supermarket), Κάτοικοι της ΠΕ. Άρτας, Πρέβεζας,

	Θεσπρωτίας (αλυσίδες supermarket)
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	Άνδρες & Γυναίκες, χωρίς ηλικιακό και εισοδηματικό περιορισμό
Ψυχογραφικά Χαρακτηριστικά	Αναπτυγμένη την αίσθηση για την κατανάλωση προϊόντων υψηλής ποιότητας, επιλογή ενός υγιεινού τρόπου διατροφής
Αγοραστική Συμπεριφορά	Βαθμός χρήσης προϊόντος σε καθημερινή βάση, Κίνητρο: Το όφελος που προκύπτει για την υγεία και την αναζωογόνηση του οργανισμού που υπερκαλύπτει το κόστος του προϊόντος

Πίνακας 4Προσδιορισμός Αγορά Στόχου

Δεδομένου ότι η υπό σύσταση επιχείρηση παράγει και διαθέτει στην αγορά ένα συγκεκριμένο γαλακτοκομικό προϊόν ευρείας κατανάλωσης την αγορά στόχο ουσιαστικά την αποτελεί ο μέσος Έλληνας (άνδρας η Γυναίκα) χωρίς διαφοροποιήσεις στο εισόδημα, ή το εκπαιδευτικό επίπεδο. Σε πρώτη φάση η αγορά της υπό σύσταση επιχείρησης, γεωγραφικά θα περιλαμβάνει όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της Ηπείρου. Η γραμμή παραγωγής μας δεν θα περιλαμβάνει σε πρώτη φάση τουλάχιστον προϊόντα απευθυνόμενα αποκλειστικά σε παιδιά, κάτι το οποίο όμως μπορεί να τεθεί στο μελλοντικό επενδυτικό μας πλάνο.

4.3 Τιμολογιακή Πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική που προτείνεται να ακολουθήσει η εταιρεία για τα προϊόντα που θα διαθέσει στην αγορά (δηλαδή το πρόβειο και το αγελαδινό γιαούρτι), θα πρέπει να στοχεύει αφενός στην εξασφάλιση της κερδοφορίας κι της βιωσιμότητας της και αφετέρου στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Η εταιρεία θα πρέπει βραχυπρόθεσμα να ευθυγραμμίσει τις τιμές, προς την κατεύθυνση αυτή, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να βελτιώσει σημαντικά και την ποιότητα, προκειμένου να ενισχυθεί και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα της. Η υλοποίηση του στόχου αυτού, εκφράζεται μέσα από την ανάπτυξη μιας τιμολογιακής πολιτικής ανταγωνιστικού χαρακτήρα.

Η τιμολογιακή πολιτική που προτείνεται για να δημιουργήσει και να διατηρήσει η επιχείρησή για να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι, η διατήρηση της ποσότητας όπως έχει επικρατήσει και με τα υπόλοιπα προϊόντα του κλάδου, δηλαδή η συσκευασία να διαμορφωθεί στα 200 γραμμάρια, με τιμή κοντά σε εκείνη του ανταγωνισμού ελαφρώς αυξημένη προς τα πάνω, προκειμένου το προϊόν να είναι προσιτό στο τμήμα της αγοράς που θα εστιάσουμε και περιγράφεται στην προηγούμενη παράγραφο.

Εξάλλου είναι γνωστό πως μια ελαφρώς αυξημένη τιμή σε ένα προϊόν, τις περισσότερες φορές οδηγεί σε σκέψεις για αυξημένη ποιότητα, ενισχύοντας ταυτόχρονα τόσο το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο και την κερδοφορία της επιχείρησης. Με αυτό το σκεπτικό, αξίζει να σημειωθεί πως έμφαση θα πρέπει να δοθεί και στην ποιότητα των υλικών συσκευασίας αλλά και στην τελική εικόνα των δύο προϊόντων που θα διαθέτει προς πώληση στο κοινό, με τρόπο πάντα προσανατολισμένο στην δημιουργία «καταναλωτικής αίσθησης» σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων.

Για τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της τιμολογιακής πολιτικής, απαιτείται μια σειρά ενεργειών, όπως είναι: α) η διατήρηση των ανταγωνιστικών τιμών, ώστε να είναι δυνατή η προσέλκυση των νεαρών ατόμων, όπως π.χ. φοιτητές ή εργαζόμενοι που πλέον δεν έχουν μεγάλη οικονομική άνεση, β) η σταθερή τιμολόγηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους ανάλογα με τη ζήτηση.

4.3.1 Τιμολόγηση

Για τη διαμόρφωση της τελικής τιμής του προϊόντος η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους σημαντικούς παράγοντες κόστους και να υπολογίσει και το περιθώριο κέρδους στο οποίο επιθυμεί να λειτουργεί. Μερικοί από τους παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν σημαντικά υπόψη και για την κοστολόγηση των προϊόντων είναι: το κόστος των πρώτων υλών, τα διάφορα λειτουργικά έξοδα (έξοδα διοίκησης, ενοίκια, τα έξοδα διαφήμισης, τα μισθολογικά κόστη, το κόστος της διανομής του προϊόντος, δαπάνες για ηλεκτρισμό και ύδρευση), σημαντικό είναι και το κόστος συσκευασίας και αποθήκευσης του προϊόντος ενώ τέλος δεν θα πρέπει να παραλείψουμε τους διάφορους φόρους που επιβάλλονται.

Εκτιμάται ότι η τιμή αυτή είναι ιδιαιτέρως ανταγωνιστική σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν στο συγκεκριμένο κλάδο και σύμφωνα με τα προϊόντα και την ποιότητα τους. Επίσης το επίπεδο τιμής που καθορίστηκε είναι ικανό σε πρώτη φάση να εξασφαλίσει ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους ικανό να τη βοηθήσει για περαιτέρω ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια. Τέλος, σύμφωνα με τον προσδιορισμό της τιμής προβλέπεται ότι καλύπτονται πλήρως και όλα τα λειτουργικά της έξοδα. Αναλυτική παρουσίαση σχετικά με την κοστολόγηση αλλά και το οικονομικό προγραμματισμό της υπό σύσταση επιχείρησης ακολουθεί σε επόμενη ενότητα.

Αφού λάβει υπόψη της όλους τους παραπάνω παράγοντες κόστους, υπολογίζεται ότι η επικρατέστερη τιμή για να διοχετεύσει το προϊόν στην αγορά και να είναι ταυτόχρονα ανταγωνιστικό είναι για το πρόβειο γιαούρτι είναι €1,2 και για το παραδοσιακό γιαούρτι αγελάδας τα €0,8. Ο σχεδιασμός της τιμολόγησης έγινε λαμβάνοντας υπόψη κάποιους σημαντικούς παράγοντες, έτσι ώστε να μην αποκλίνουμε με την τιμολογιακή μας στρατηγική και παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 1 Παράγοντες διαμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής

Ενώ πιο αναλυτικά, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά μια εκτίμηση σε ποσοτώσεις επί της τελικής τιμής διάθεσης των προϊόντων της υπό σύσταση επιχείρησης και λαμβάνοντας υπόψη και τις τιμές των πρώτων υλών που πρόκειται να χρησιμοποιεί και έχουν αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, αλλά και τα λοιπά κόστη που έχει να αντιμετωπίσει μια γιαουρτο-βιομηχανία, καθώς και το επιθυμητό περιθώριο κέρδους το οποίο έχει καθοριστεί στο 25%. Πιο συγκεκριμένα:

Συντελεστής Συμμετοχή στην τελική λιανική τιμή για το γιαούρτι (εκτίμηση)	
Κτηνοτρόφοι	40%
Συλλογή	5%
Κόστος Γαλακτοβιομηχανίας (Λειτουργικά έξοδα, συσκευασία, προσωπικό, προώθηση, διαφήμιση, εισφορές, φόροι, κέρδος 25%)	35%
Καταστροφές	2%
Διανομή	5%
ΦΠΑ	13%
Τελική Τιμή	100%

Πίνακας 5 Κόστη σε ποσοτώσεις επί της τελικής τιμής διάθεσης των προϊόντων

4.4 Προωθητικές ενέργειες - Εκπτώσεις

Η καθιέρωση της υπό σύσταση επιχείρησης και προσπάθεια της για απόκτηση μεριδίου αγοράς σε έναν τόσο ανταγωνιστικό κλάδο, όπως είναι οι γαλακτοβιομηχανίες, πέρα από την παροχή ενός προϊόντος υψηλής προστιθέμενης αξίας και ποιότητας θα πρέπει να ακολουθείται και από μία σωστή επικοινωνιακή πολιτική, με σκοπό τόσο για την νέα επιχείρηση όσο και το ίδιο το προϊόν να γίνει γνωστό στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό.

Πέρα όμως από τις προωθητικές ενέργειες που αποσκοπούν στην προβολή και διαφήμιση του προϊόντος και θα ακολουθήσουν σε επόμενη ενότητα μέρος της ενίσχυση της εικόνας του προϊόντος και της γνωριμίας αυτού με τους καταναλωτές είναι και προωθητικές ενέργειες που στοχεύουν στην γνωριμία του νέου προϊόντος με τους καταναλωτές και έχουν σαν βάση τις διαφοροποιήσεις στην τιμή του προϊόντος. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί είτε με την παροχή κάποιας εφάπαξ έκπτωσης στις πρώτες παρτίδες των τελικών προϊόντων, με σκοπό να καταστούν ακόμα περισσότερο ελκυστικά για τον καταναλωτή ώστε να μπουν στη διαδικασία να ξεφύγουν από το παραδοσιακό προϊόν που αγόραζαν και το να το αντικαταστήσουν με αυτό το καινούργιο προϊόν που βρίσκεται ήδη σε κάποια έκπτωση, είτε στη δυνατότητα με την αγορά ενός προϊόντος ο καταναλωτής να λάβει ακόμα ένα δώρο.

Αναφορικά για την υπό σύσταση εταιρεία, από τις δύο παραπάνω περιγραφόμενες πρακτικές, αυτή που ταιριάζει περισσότερο τόσο στη φύση των δραστηριοτήτων της, όσο και στη φάση που βρίσκεται αυτή τη στιγμή, καθώς προσπαθεί να εισέλθει στον κλάδο και έχει να αντιμετωπίσει έτσι κι αλλιώς ένα υψηλό κόστος που αφορά τη σύσταση της, ως προτεινόμενη ενέργεια προώθησης σχετικά με την τιμολόγηση των προϊόντων της είναι η παροχή μιας εφάπαξ έκπτωσης για τις πρώτες παρτίδες των προϊόντων της τάξης του 10% με 15%, ώστε να συντελέσει στην επιθυμία των εν δυνάμει καταναλωτών να στραφούν προς την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος. Φυσικά, με την εξέλιξη της εταιρείας και την περαιτέρω ανάπτυξη της στα επόμενα έτη, προτείνεται η υιοθέτηση και άλλων τέτοιου είδους παρόμοιων στρατηγικών, όταν οι οικονομικές κυρίως συνθήκες το επιτρέψουν.

4.5 Στρατηγική Προώθησης

4.5.1 Στόχοι της Στρατηγικής Προώθησης

Η στρατηγική προώθησης των προϊόντων που θα αναπτυχθεί, θα πρέπει να είναι σε θέση να ενημερώσει αρχικά το καταναλωτικό κοινό για το συγκριτικό πλεονέκτημά του έναντι των αντίστοιχων ανταγωνιστικών προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της προώθησης των δύο τύπων γιαουρτιού, σχετίζονται με την πληροφόρηση για το προϊόν και τη βελτίωση της εικόνας του και είναι:

1. Ενημέρωση της αγοράς - στόχος για το προϊόν.
2. Διατήρηση της εικόνας του προϊόντος στο υποσυνείδητο των καταναλωτών.
3. Δημιουργία θετικού πλαισίου - περιβάλλοντος προτίμησης του προϊόντος.
5. Δημιουργία ποιότητας του προϊόντος.

6. Δημιουργία εντυπωσιακής εμφάνισης του προϊόντος.
7. Περιγραφή των συστατικών και της δράσης του.

4.5.2 Μέσα της Στρατηγικής Προώθησης

Η υπό σύσταση εταιρεία, θα πρέπει να δώσει έμφαση στην λειτουργία της διαφήμισης των προϊόντων της, διότι επηρεάζει ως ένα βαθμό την ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων, υπό την έννοια ότι κατευθύνει τους καταναλωτές σε συγκεκριμένα εμπορικά σήματα και τους ενημερώνει για την κυκλοφορία νέων προϊόντων.

Η προτεινόμενη προώθηση των προϊόντων περιλαμβάνει μια σειρά ολοκληρωμένων δράσεων σε διάφορα διαφημιστικά μέσα, προκειμένου να κάνει τα προϊόντα της γνωστά στους καταναλωτές, τα οποία είναι τα εξής:

1. **Τηλεόραση:** Η τηλεόραση αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα και δημοφιλέστερα μέσα για την εκπομπή του διαφημιστικού μηνύματος. Για το λόγο αυτό προτείνεται η χρήση του για την προβολή των προϊόντων της υπό σύστασης επιχείρησης καθώς με διαφημιστική καμπάνια θα πρέπει για να κάνει γνωστή την ύπαρξη των δύο νέων προϊόντων που διαθέτει στην αγορά. Ένα προτεινόμενο σχέδιο είναι η προβολή δέκα διαφημιστικών μηνυμάτων διάρκειας δέκα δευτερολέπτων την ημέρα, με κύριο θέμα του μηνύματος την οικογένεια και το γεγονός της σημαντικότητας του γιαουρτιού, καθώς επίσης και ανάδειξη της σημαντικότητας του για τον ανθρώπινο οργανισμό. Παράλληλα πρέπει να τονίζεται και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα που δεν είναι άλλο από την ποιότητα της α' ύλης και το γεγονός ότι προέρχεται από τοπικού παραγωγούς γάλακτος της ευρύτερης περιοχής. Με δεδομένο ότι η επιχείρηση βρίσκεται στη φάση της εισόδου στον κλάδο, αλλά και το γεγονός ότι η αγορά στόχος βρίσκεται στην Ήπειρο, προτείνεται να επιλεγθούν τα κανάλια τοπικής εμβέλειας, καταφέροντας έτσι να απευθυνθεί άμεσα στην αγορά στόχο με το μικρότερο δυνατό κόστος.
2. **Εφημερίδες – Περιοδικά:** Είναι γεγονός ότι η διαφήμιση μέσω του Τύπου, είναι ο καλύτερος τρόπος προβολής, ιδίως για μια τοπική επιχείρηση, όπως η υπό σύσταση επιχείρηση, λόγω της ευρείας κάλυψης και του σχετικά χαμηλού κόστους. Επιπλέον, παρέχουν στους διαφημιζόμενους τη δυνατότητα να τοποθετούν ή να τροποποιούν τις διαφημίσεις εύκολα και γρήγορα, ενώ η ποικιλία στους τύπους εφημερίδων και περιοδικών δίνει την ευκαιρία σε εταιρίες μικρές όπως και η υπό σύσταση παραγωγική μονάδα γιαουρτιού, να στοχεύσει σε ένα συγκεκριμένο κοινό. Για τους παραπάνω

λόγους, συστήνεται η χρήση των παραπάνω διαφημιστικών μέσων για την προώθηση των γαλακτοκομικών προϊόντων της παραγωγικής μονάδας, κυρίως για την δήλωση παρουσίας της εταιρείας και όχι τόσο για την προβολή των προϊόντων, καθώς τα τελευταία χρόνια η επίδραση τους στις αγοραστικές προτιμήσεις των καταναλωτών έχει μειωθεί δραματικά.

3. **Διαφήμιση Μέσω Internet** :Μέσα από μια πολύ καλά σχεδιασμένη σελίδα που θα διαθέτει η υπό σύσταση εταιρεία στο Internet, καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί πλήρως για τα προϊόντα της, εξειδικευμένες πληροφορίες σχετικά με διατροφικά στοιχεία, χρήσιμες συνταγές που μπορεί να χρησιμοποιηθούν, αλλά και μια μικρή γνωριμία με τους προμηθευτές – παραγωγούς, κάτι που θα ενισχύσει ακόμη περισσότερο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, προβλέπεται να υπάρχουν διαφημιστικά banners σε τοπικές ιστοσελίδες υψηλής επισκεψιμότητας (Epirusgate, κ.τ.λ.). Ακόμη, ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να αξιοποιηθεί είναι η αποστολή μηνυμάτων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (E-Mail) σε μεμονωμένους χρήστες, λίστες χρηστών ή σε "Newsletters" τα οποία θα ενημερώνουν για τα προϊόντα μας και το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα.
4. **Διαφήμιση Σε Εξωτερικούς Χώρους**: Μπορεί το διαφημιστικό μήνυμα να παρουσιάζει μεγάλη διάρκεια ζωής, ωστόσο η δυνατότητα συγκέντρωσης της προσοχής είναι πολύ μικρή. Με αυτό το σκεπτικό, προτείνεται η τοποθέτηση διαφημιστικών banner σε κεντρικά σημεία των πόλεων της Ηπείρου, των οποίων το περιεχόμενο να είναι συμπυκνωμένο και πολύ σύντομο, και το οποίο συνήθως βασίζεται στο λογότυπο της εταιρείας, αλλά και πάντα τονίζοντας το «Γιαούρτι». Επιπλέον, σε συγκεκριμένες ώρες κι μέρες και ιδίως όταν υπάρχει έντονη κινητικότητα των πολιτών (γιορτές, αργίες κ.τ.λ), σε σημεία που βρίσκονται τα διαφημιστικά banner προτείνονται να πραγματοποιούνται κάποιες εκδηλώσεις γευσιγνωσίας που θα φέρουν τους πιθανούς καταναλωτές κοντά και στη γεύση του προϊόντος.
5. **Καταναλωτική Προώθηση**: Τα προϊόντα της υπό σύσταση επιχείρησης θα μπορούν να διαφημίζονται με άμεσο τρόπο, με τη δημιουργία μικρών «σημείων παρουσίας» σε αλυσίδες σουπερ μαρκετ της περιοχής, ώστε να διανέμονται δωρεάν δείγματα από τα προϊόντα, κουπόνια έκπτωσης για την αγορά τους, αλλά και για την επίσκεψη στις εγκαταστάσεις μας, καθώς και να υπάρχει άμεση επαφή του καταναλωτή με το προϊόν με σχετική επίδειξη από ειδικούς.

6. **Social Media Marketing:** Βασικός πυλώνας της στρατηγικής προώθησης της υπό σύσταση εταιρείας, θα είναι η διαφήμιση στα social media ή αλλιώς όπως ονομάζεται το social media marketing. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια τα social media έχουν αναπτυχθεί ραγδαία. Πέρα από την ανάρτηση μιας φωτογραφίας, ενός τραγουδιού ή μιας χαρούμενης στιγμής, τα social media πλέον αποτελούν και ένα ουσιαστικό μέρος μιας στρατηγικής προώθησης προϊόντων, ιδανικό για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα πολύ μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων. Τα social media είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο με το οποίο μπορεί να χτιστεί μία σχέση εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές, αλλά και να εδραιωθεί με εύκολο τρόπο η εταιρεία. Ένα από τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα του social media marketing, είναι η ευκολία στόχευσης στο κοινό το οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, με ένα σχετικά χαμηλό κόστος. Επιπλέον ο προϋπολογισμός της δαπάνης για το έξοδο της διαφήμισης μέσω του social media marketing είναι γνωστός εξαρχής, κάτι το οποίο είναι πολύ χρήσιμο για τον οικονομικό προγραμματισμό της εταιρείας. Επιπλέον, είναι πιο εύκολη η εστίαση στην αγορά στόχο που αποτελεί ταυτόχρονα, για την υπό σύσταση επιχείρηση, και γεωγραφική αγορά, καθώς η προβολή της εταιρείας να γίνεται μόνο σε χρήστες που βρίσκονται ή έχουν κάποια σχέση με τις συγκεκριμένες περιοχές και κατ'επέκταση μπορεί να είναι και δυνητικοί μας πελάτες. Τα δύο πιο γνωστά social media τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι το Facebook και το Instagram, ενώ οι μεταξύ τους επιχειρηματική συγγενική σχέση δίνει τη δυνατότητα με τη χρήση του ενός ταυτόχρονα να γίνεται προβολή της εταιρείας και στο άλλο. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η προώθηση της υπό σύσταση επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί και με τους influencers, άτομα δηλαδή που έχουν επίδραση σε συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, παρουσιάζοντας τα προϊόντα της από σύσταση επιχείρησης και παρατηρώντας τους ακόλουθούς τους να τα καταναλώσουν.

4.5.3 Η περιβαλλοντική συνείδηση ως παράγοντας προώθησης

Η υιοθετούμενη περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας θα λειτουργήσει πολύ θετικά στην δημιουργία ενός ισχυρού ονόματος στην ψυχολογία του καταναλωτή και θα ενδυναμώσει ακόμη περισσότερο το συγκριτικό της πλεονέκτημα στην προσπάθεια της για την εδραίωση της στον κλάδο.

Βασική μέριμνα της επιχείρησης, είναι να στοχεύσει στο να περιορίζει όσο είναι εφικτό τα υλικά συσκευασίας και προώθησης (σταντ και έντυπα) που χρησιμοποιεί, ενώ θα πρέπει να επεξεργαστεί στην αύξηση της χρήσης των ανακυκλωμένων ή με οικολογική πιστοποίηση

πρωτογενών υλικών. Επίσης θα λαμβάνει σοβαρά υπόψη την περιβαλλοντική επίπτωση των προϊόντων της στους ανθρώπους, τις τοπικές κοινωνίες και το φυσικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, η οικολογική συμπεριφορά της εταιρείας, προτείνεται να περιλαμβάνει:

- ανακυκλωμένα ή οικολογικά πιστοποιημένα υλικά για τις συσκευασίες των προϊόντων
- συμβολή στη ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης με περιβαλλοντικά μηνύματα μέσω των MME και του προωθητικού υλικού της
- αξιοποίηση των αποβλήτων της παραγωγικής μονάδας, και με την κατάλληλη επεξεργασία τους, δωρεάν διάθεση στους ίδιους τους παραγωγούς – προμηθευτές της ή λοιπούς κτηνοτρόφους της ευρύτερης περιοχής όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, με σκοπό τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ανταμοιβής

4.6 Η Διανομή του Προϊόντος

Το μεγαλύτερο μέρος των γαλακτοκομικών προϊόντων απορροφάται από τα super markets και τα λοιπά σημεία λιανικών πωλήσεων όπως περίπτερα, φούρνοι, ψιλικατζίδικα, ζαχαροπλαστεία κ.λπ. σε ποσοστό που εκτιμάται στο 80% επί των συνολικών πωλήσεων, το 2017. Οι χώροι μαζικής εστίασης (εστιατόρια, καταστήματα γρήγορης εξυπηρέτησης κ.λπ.), οι ξενοδοχειακές μονάδες, catering κ.λπ. καλύπτουν ποσοστό που κυμάνθηκε στο 20%. Στην αγορά της λιανικής τα καταστήματα Super Markets καλύπτουν περίπου το 75%-80% των συνολικών πωλήσεων και το υπόλοιπο καλύπτεται από τα μικρότερα σημεία πώλησης.

Αναφορικά με τη διανομή των δύο προϊόντων της υπό σύστασης παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού, προτείνεται από την επιχείρηση η αγορά δύο φορτηγών ιδιωτικής χρήσης, τα οποία θα επιφορτιστούν με το έργο της διακίνησης των προϊόντων της, με σκοπό αυτά να φτάσουν στον τελικό καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα και δεδομένου ότι η στρατηγική της επιχείρησης αναφορικά με την αγορά στόχο έχει επικεντρωθεί τα αστικά κέντρα της των τεσσάρων πόλεων της Ηπείρου και δεδομένου ότι τα τελικά προϊόντα θα φτάσουν κατά κύριο λόγο στις μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ και κατά μικρότερο ποσοστό στα τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης όπως ψιλικατζίδικα μίνι μάρκετ κτλ., προτείνεται ημερησίως ένα φορτηγό να δεσμεύεται για τη διανομή των προϊόντων στις υπόλοιπες πόλεις της Ηπείρου οι οποίες είναι σε σχετικά κοντινή απόσταση μεταξύ τους κάτι το οποίο το προϊόν θα φτάνει αρκετά γρήγορα μετά την παραγωγή του στη διάθεσή του καταναλωτικού κοινού, και το δεύτερο φορτηγό θα

επιφορτιστεί με το έργο της διανομής του προϊόντος στην πόλη των Ιωαννίνων όπου αποτελεί στην ουσία και το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς στόχου της παραγωγικής μονάδας.

Κεφάλαιο 5^ο- Το σχέδιο λειτουργίας

5.1 Οι προμηθευτές

Είναι γεγονός πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπό σύσταση επιχείρησης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι η αυξημένη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος η οποία θα πρέπει να είναι σε θέση να το κάνει να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό, με στόχο τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των καταναλωτών.

Για να επιτευχθεί μία αυξημένη ποιότητα στο παραγόμενο προϊόν, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η ποιότητα των πρώτων υλών που θα την παρέχουν οι προμηθευτές. Από τα παραπάνω εύκολα εξάγεται το συμπέρασμα ότι, μία αποτελεσματική συνεργασία της υπό σύσταση επιχείρησης με τους προμηθευτές που θα επιλέξει, αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της. Προκειμένου λοιπόν, η υπό σύσταση εταιρεία να μπορέσει να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα πρέπει να επιλέξει να συνεργαστεί με προμηθευτές που θα είναι σε θέση να της προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα πρώτων υλών. Η σημαντικότητα της σχέσης της με τους προμηθευτές της όπως περιγράφηκε παραπάνω, θα πρέπει να την οδηγήσει στην υιοθέτηση μιας διαδικασίας αξιολόγησης των προμηθευτών της, η οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στον τρόπο λειτουργίας της, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Η επιλογή των προμηθευτών για την υπό σύσταση επιχείρηση, θα ήταν σκόπιμο να εξεταστεί υπό το πρίσμα τριών βασικών παραγόντων: α) της ποιότητας β) της τήρησης των τιθέμενων προδιαγραφών και γ) των παραλαβών. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την ποιότητα των πρώτων υλών, πριν τη σύναψη συνεργασίας με τους προμηθευτές, θα πρέπει να εξετάσει μαζί τους ζητήματα τα οποία περιλαμβάνουν: το χρόνο παράδοσης της πρώτης ύλης, τον τρόπο αντιμετώπισης σε περίπτωση λάθους ποσότητας, τον τρόπο χειρισμού σε περίπτωση ελαττωματικών πρώτων υλών, κτλ. Σχετικά με την τήρηση των τιθέμενων προδιαγραφών η υπό σύσταση εταιρεία, θα πρέπει να θέσει κάποιες ελάχιστες προδιαγραφές, οι οποίες θα πρέπει να γίνονται αποδεκτές από τους προμηθευτές των πρώτων υλών, και επιπλέον να γίνει γνωστό ότι η απόκλιση από τις τιθέμενες προδιαγραφές, θα συνεπάγεται είτε την αναπροσαρμογή των όρων της αρχικής συμφωνίας είτε την οριστική λύση της συνεργασίας τους. Τέλος, αναφορικά με τις παραλαβές, η υπό σύσταση εταιρεία θα πρέπει να θέσει ορισμένα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνονται οι παραλαβές των πρώτων υλών σχετικά: με τον χρόνο, το κόστος, την ταχύτητα παράδοσης, τη δυνατότητα αντικατάστασης μιας προβληματικής παραλαβής κτλ. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση των προμηθευτών της υπό σύστασης επιχείρησης είναι πολύ σημαντική και έχει στόχο αφενός την προστασία της ίδιας της

επιχείρησης και αφετέρου πιθανά λάθη ή ελλείψεις να μην αντικατοπτρίζονται στο παραγόμενο προϊόν και κατ' επέκταση να μην φτάνουν στον καταναλωτή.

5.1.1 Ανάλυση Προμηθευτών

Βασικοί μας προμηθευτές θα είναι εκείνοι οι οποίοι θα μας τροφοδοτούν με α' ύλη (γάλα), υλικά συσκευασίας, εργοστασιακές εγκαταστάσεις (μηχανήματα παραγωγής, αποθήκευσης παστερίωσης κ.τ.λ.), εργαστηριακό εξοπλισμό. Πιο συγκεκριμένα:

- **Α ύλες:** Για την υπό σύσταση εταιρεία ένα από τα βασικά συστατικά επιτυχίας, θα αποτελέσει και η σωστή επιλογή και στήριξη των συνεργατών της. Σκοπός της εταιρείας θα πρέπει να είναι η συνεργασία με φάρμες της Ηπείρου για την προμήθεια της πρώτης ύλης μας με απώτερο στόχο οι κτηνοτρόφοι-συνεργάτες να ξεπεράσουν τους 150. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί έμφαση: α) στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με στόχο να βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, β) στην πλήρη τεχνική και επιστημονική κάλυψη που θα παρέχει η εταιρεία μας σε κάθε φάρμα και γ) στην κατάθεση της πλούσιας εμπειρίας των συνεργατών μας στην παραγωγή άριστων γαλακτοκομικών προϊόντων. Για την ελαχιστοποίηση των εξόδων διανομής, θα διαμορφωθούν ειδικοί χώροι και στους τέσσερις νομούς όπου θα είναι έτοιμοι να υποδεχθούν τους κτηνοτρόφους για την παραλαβή του γάλακτος. Έτσι, θα μειωθεί αισθητά το κόστος παραγωγής σε σχέση με την παραλαβή από την ίδια την εταιρεία από κάθε μεμονωμένο προμηθευτή και έτσι θα είναι σε θέση να τιμολογεί σε ανταγωνιστικότερη τιμή τα προϊόντα της. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μια εκτίμηση του κόστους των α' υλών η οποία προήλθε από τα στατιστικά στοιχεία των της μέσης τιμής παράδοσης γάλακτος, όπως τα δημοσίευσε πρόσφατα ο ΕΛΓΟ-Δήμητρα.

Περιγραφή αγοράς	Εκτιμώμενο κόστος
Α ύλη (πρόβειο γάλα)	0,8 €/λιτ. ⁵
Α ύλη (αγελαδινό γάλα)	0,38 €/λιτ. ⁶

Πίνακας 6 Πίνακας μέσης τιμής Πρόβειου και Αγελαδινού Γάλακτος

⁵www.elgo.gr > images > ELOGAK_files > Statistics

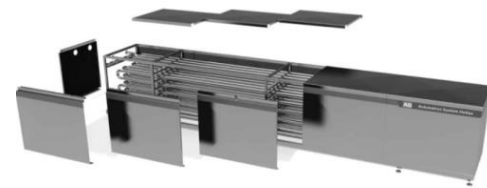
⁶ https://www.elgo.gr/images/ELOGAK_files/Statistics/2021

- **Εργοστασιακός Εξοπλισμός :** Ο εξοπλισμός της παραγωγικής μονάδας θα ήταν σκόπιμο να αντικατοπτρίζει τις τελευταίες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα, με σκοπό να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη για την επιτυχημένη της πορεία, παράγοντας ένα προϊόν υψηλά διαφοροποιημένο. Παρακάτω παρουσιάζονται βασικά στοιχεία του εξοπλισμού της που πρέπει να διαθέτει κατά την έναρξη της παραγωγής, ενώ όλος ο εξοπλισμός παρατίθεται έπειτα από έρευνα αγοράς και παρέχεται από προμηθευτές που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, ο αποτελεσματικός εξοπλισμός της μονάδας περιλαμβάνει:



Εικόνα 2 Αυτόματη Μηχανή Συσκευασίας Γιαουρτιού¹

- ✓ Δεξαμενή παραλαβής – ψύξης γάλακτος
- ✓ Αυτόματη Μηχανή Συσκευασίας Γιαουρτιού (Εικόνα 1)
- ✓ Βραστήρας
- ✓ Θάλαμος ψύξης - Ωρίμανσης Γιαουρτιού
- ✓ Μονάδα παραγωγής για την παραγωγή Γιαουρτιού (Εικόνα 2)
- ✓ Αυτόματη μονάδα Παστερίωσης γάλατος
- ✓ Ψυκτικός θάλαμος συντήρησης
- ✓ Μηχανή πλήρωσης και σφράγισης κυπέλλων
- ✓ Εξοπλισμός εργαστηρίου ανάλυσης και ποιοτικού ελέγχου
- ✓ Επιτραπέζιες κλειστικές μηχανές για ασφαλή σφράγιση κυπέλλων με προδιαμορφωμένα φύλλα αλουμινίου
- ✓ Κορυφολόγος
- ✓ Ομογενοποιός
- ✓ Αντλία μεταφοράς γάλατος



Εικόνα 3 Μονάδα παραγωγής για την παραγωγή Γιαουρτιού¹

- **Αναλώσιμα υλικά & Υλικά συσκευασίας :** Εκτός από την παραγωγή των προϊόντων της υπό σύστασης επιχείρησης, σημαντικές θεωρούνται και οι προμήθειές της σε αναλώσιμα υλικά και υλικά συσκευασίας, καθώς συμβάλλουν στην τελική διαμόρφωση της εικόνας του προϊόντος, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζουν την ποιότητα τους, διασφαλίζοντας έτσι ότι θα φτάσουν στα χέρια του καταναλωτή ακριβώς όπως ολοκληρώθηκαν κατά την παραγωγική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων η υπό σύσταση επιχείρηση θα

πρέπει να προβεί στη σύναψη εμπορικών συμφωνιών με προμηθευτές που θα τις παρέχουν:

✓ **Πλαστικά κύπελλα κατασκευασμένα από υλικό πολυπροπυλένιο:**

καθώς πρόκειται για ένα υλικό που χρησιμοποιείται ευρέως στη βιομηχανία τροφίμων και διαθέτει και τις απαραίτητες πιστοποιήσεις καθώς είναι ιδανικό για χρήση σε ψύξη, θερμοκρασίες περιβάλλοντος αλλά και εφαρμογές υψηλότερων θερμοκρασιών. Επιπλέον, μπορούν να στεγανοποιηθούν με φιλμ ή φύλλο αλουμινίου, είναι ανακυκλώσιμα και διατίθενται σε ποικιλία χρωμάτων και διαστάσεων, οπότε μπορούν να σχεδιαστούν με ακρίβεια για τις ανάγκες των προϊόντων την υπό σύσταση εταιρείας.



Εικόνα 4 Πλαστικά κύπελλα με Προδιαμορφωμένα Φύλλα Αλουμινίου

✓ **Προδιαμορφωμένα Φύλλα Αλουμινίου:** αποτελούν απαραίτητο υλικό συσκευασίας για να ολοκληρώσει την τελική εικόνα του προϊόντος. Προορίζονται για συσκευασία στερεών και υγρών και ιδίως για γιαούρτι. Μπορούν να διατεθούν σε οποιαδήποτε διάσταση και δίνουν τη δυνατότητα ενός εύκολου ανοίγματος σε σκεύη κατασκευασμένο από πολυπροπυλένιο

✓ **Υλικά συσκευασίας:** Εκτός από την συσκευασία του προϊόντος η υπό σύσταση επιχείρηση θα πρέπει να μεριμνήσει έτσι ώστε να συνάψει συμφωνίες και με προμηθευτές που θα την εφοδιάζουν με υλικά συσκευασίας και «παλετοποίησης» των προϊόντων της με σκοπό την ταχύτερη και ευκολότερη διανομή τους. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η συσκευασία τους ανά 6 τεμάχια των 200 γραμμαρίων το καθένα, τα οποία θα τοποθετούνται σε παλέτα 400 κιβωτίων ώστε κάθε παλέτα να διαθέτει συνολικά 2.400 τεμάχια. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι ευκολότερη

✓ **Εξοπλισμός εργαστηρίου ανάλυσης γάλακτος και γιαουρτιού:** Στο πλαίσιο της παραγωγής ενός προϊόντος το οποίο θα πληροί τις υψηλές προδιαγραφές που έχουν τεθεί, καθώς η ποιότητά του θα αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της υπό σύσταση εταιρείας, αλλά και στην υποχρέωση της να βρίσκεται σύμφωνη με την νομοθετικές διατάξεις που υπαγορεύει ο Κώδικας Τροφίμων και Ποτών, η υπό σύσταση εταιρεία, θα πρέπει να επενδύσει στη δημιουργία ενός εργαστηρίου ανάλυσης γάλακτος και γιαουρτιού, υψηλών προδιαγραφών. Για τη δημιουργία αυτή, θα πρέπει να επενδύσει σε εξοπλισμό όπως για παράδειγμα: Ηλεκτρονικά Μικροσκόπια, Όργανα μέτρησης ποιοτικού ελέγχου, Διαθλασίμετρο οπτικό για τον έλεγχο της προσθήκης νερού στο γάλα για την παραγωγή γιαουρτιού, Αναλυτικό ζυγό κτλ.

5.2 Άδειες Λειτουργίας

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου για την ίδρυση της παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού είναι η καταγραφή όλων των απαιτούμενων διαδικασιών, προκειμένου να εκδοθούν όλες οι απαραίτητες άδειες λειτουργίας, η διαδικασία για την φορολογική έναρξη, οι απαραίτητες πιστοποιήσεις που πρέπει να φέρει, αλλά και οι υποχρεώσεις που απορρέουν από τη λειτουργία της ως αγοραστής με μεταποιητής γάλακτος έτσι ώστε να είναι συνεπής με την νομοθεσία, εξασφαλίζοντας έτσι την απρόσκοπτη λειτουργία της. Στις παρακάτω υπό ενότητες παρουσιάζονται οι βασικές άδειες που πρέπει να λάβει η παραγωγική μονάδα γιαουρτιού κατά την έναρξη λειτουργίας της, βασικές διαδικασίες, δικαιολογητικά και στοιχεία κόστους.

5.2.1 Άδεια λειτουργίας μονάδας παραγωγής γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων

Μία από τις αρχικές ενέργειες που πρέπει να προβεί η υπό σύσταση η εταιρεία, προκειμένου να ξεκινήσει την παραγωγική της λειτουργία, αποτελεί η έκδοση της άδειας λειτουργίας μονάδας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων. Για τη χορήγηση της συγκεκριμένης άδειας, αρμόδια υπηρεσία είναι η Διεύθυνση Κτηνιατρικής, που εδρεύει στην εκάστοτε Περιφερειακή Ενότητα της χώρας. Για την έκδοση της παραπάνω άδειας, είναι υποχρεωτική η προσκόμιση από μία σειρά δικαιολογητικών και εγγράφων⁷ τα οποία εξετάζονται από ειδική επιτροπή, η οποία στη συνέχεια αποφαινεται για τη λήψη ή μη της άδειας.

Πιο συγκεκριμένα, τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομισθούν από την υπό σύσταση εταιρεία για τη λήψη της άδειας είναι: α) ένα έντυπο αίτησης, β) ένα σχεδιάγραμμα το οποίο θα αποτελεί ουσιαστικά την κάτοψη των εγκαταστάσεων και στο οποίο θα φαίνονται με λεπτομερή απεικόνιση όλοι οι χώροι της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού, γ) ένα τοπογραφικό διάγραμμα του οικοπέδου που πρόκειται να εγκατασταθεί η επιχείρηση με κλίμακα 1 προς 500 και ένα τοπογραφικό διάγραμμα της περιοχής με κλίμακα 1 προς 10.000, δ) μία αναλυτική τεχνική περιγραφή για τον τρόπο λειτουργίας της υπό σύσταση εταιρείας στην οποία θα γίνεται ιδιαίτερη αναφορά τόσο στην ημερήσια δυναμικότητα όσο και στο είδος της πρώτης ύλης και των τελικών προϊόντων αλλά και στις διαδικασίες παραγωγής. Επιπλέον, στην ίδια περιγραφή θα πρέπει να δίνονται πληροφορίες σχετικά με την πιθανή ένταξη της υπό σύσταση εταιρείας σε κάποια από τα τρέχοντα χρηματοδοτούμενα Ευρωπαϊκά ή εθνικά προγράμματα, ε) μία προκαταρκτική περιβαλλοντική εκτίμηση και αξιολόγηση από τις

⁷Η σχετική νομοθεσία που διέπει διαδικασία έκδοσης της συγκεκριμένης άδειας είναι το ΠΔ 79/2007 ΦΕΚ Α΄-1995, η Κοινή Υπουργική απόφαση 15523/2006 ΦΕΚ Β΄ 1187 και ο Ν. 4235/2014 ΦΕΚ Α΄ 32.

αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Περιβάλλοντος, στ) μία σειρά από προαπαιτούμενα προγράμματα όπως πρόγραμμα καθαρισμού και απολύμανσης, πρόγραμμα μυοκτονίας, πρόγραμμα σημείων υδροληψίας και υδροδότησης, πρόγραμμα αρχειοθέτησης, πρόγραμμα πυρασφάλειας, ζ) εγχειρίδιο HACCP για τον τρόπο που θα εφαρμόζεται στην υπό σύσταση παραγωγική μονάδα.

Με λίγα λόγια, η διαδικασία για την χορήγηση της άδειας προϋποθέτει την κατάθεση αίτησης από την υπό σύσταση επιχείρηση η οποία θα πρωτοκολληθεί από την παραπάνω αρμόδια Υπηρεσία. Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει ο έλεγχος της πληρότητας όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών και θα συσταθεί τριμελής επιτροπή ελέγχου του φακέλου. Έπειτα, θα διενεργηθεί έλεγχος προκειμένου να διαπιστωθεί η πληρότητα των κριτηρίων, των όρων και των προϋποθέσεων για την έκδοση της άδειας ίδρυσης ενώ ακολουθεί η σύνταξη πρακτικού γνωμοδότησης της τριμελούς επιτροπής. Τέλος ο αρμόδιος Περιφερειάρχης προβαίνει στην υπογραφή και έκδοση της άδειας λειτουργίας η οποία αναρτάται διαδικτυακά στο πρόγραμμα Διαύγεια, ενώ ταυτόχρονα κοινοποιείται σε όλες τις εμπλεκόμενες αρμόδιες αρχές.

5.2.2 Εφαρμογή του συστήματος HACCP

Ένα από τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσει η υπό σύσταση επιχείρηση, προκειμένου να λάβει την αδειοδότηση για τη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας επεξεργασίας γάλακτος, με σκοπό την παραγωγή γιαουρτιού, είναι και το σχέδιο haccp. Το Haccp, είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται υποχρεωτικά πλέον από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών και περιγράφει αναλυτικά διαδικασίες και μεθόδους σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να διέπεται η παραγωγική διαδικασία, με σκοπό αφενός τη διασφάλιση της υγιεινής και αφετέρου την παροχή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας.

Με άλλα λόγια το haccp ή αλλιώς - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, αποτελεί μία μέθοδο η οποία στοχεύει να διασφαλίσει την ασφάλεια και την υγιεινή τόσο των τροφίμων όσο και των ποτών που παράγονται από μία επιχείρηση σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και μέχρι το τελικό προϊόν να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή. Στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα με τον Ευρωπαϊκό κανονισμό E 852 του 2004 οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών είναι υποχρεωμένες να εφαρμόζουν τις διαδικασίες βάσει των αρχών του haccp. Στην ουσία, πρόκειται για ένα πρότυπο το οποίο έχει ενσωματώσει κάποιες βασικές αρχές οι οποίες Μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν: α) τον εντοπισμό πιθανών πηγών κινδύνων οι οποίοι πρέπει να προληφθούν και να μειωθούν όπου αυτό είναι εφικτό, β) τον εντοπισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου με σκοπό τη μείωση ή την εξαφάνιση μιας πηγής κινδύνου, γ) τον καθορισμό πολιτικών παρακολούθησης στα κρίσιμα

σημεία του ελέγχου, δ) τον καθορισμό παρέμβασης διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση αποκλεισμού από τα καθορισμένα κρίσιμα όρια κ.ά

Σε μία μονάδα, όπως θα είναι η υπό σύσταση επιχείρηση, η οποία θα είναι εξοπλισμένη με μία γραμμή παραγωγής γιαουρτιού και θα απασχολεί συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων, κρίνεται απαραίτητη η σύσταση ομάδας haccp, η οποία θα αποτελείται από υπαλλήλους της εταιρείας οι οποίοι θα πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος το αντικείμενο της εργασίας τους, την ίδια στιγμή που με την κατάλληλη εκπαίδευση θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το πρότυπο haccp.

Αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο εφαρμογής του προτύπου haccp, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, είναι ο ενιαίος φορέας ελέγχου τροφίμων (ΕΦΕΤ), ο οποίος έχει επιφορτιστεί με το έργο διαπίστωσης παράβασης και την επιβολή κυρώσεων οι οποίες μπορεί να φτάνουν μέχρι και την αναστολή λειτουργίας της παραγωγικής μονάδας. Η υιοθέτηση ενός συστήματος haccp, πραγματοποιείται συνήθως από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης ο οποίος επιφορτίζεται με το έργο της εκπαίδευσης του προσωπικού. Με την υιοθέτηση του παραπάνω προτύπου, η υπό σύσταση επιχείρηση θα είναι σε θέση να παρέχει στο καταναλωτικό κοινό ασφαλή προϊόντα ενώ ταυτόχρονα θα βρίσκεται σε πλήρη συμμόρφωση με την κείμενη νομοθεσία περί τροφίμων.

5.2.3 Προκαταρκτική Περιβαλλοντική Εκτίμηση και Αξιολόγηση

Ένα από τα δικαιολογητικά που πρέπει να προσκομίσει η υπό σύσταση εταιρεία στο πλαίσιο αδειοδότησης της μονάδα παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων και συγκεκριμένα γιαουρτιού, είναι η προκαταρκτική περιβαλλοντική εκτίμηση και αξιολόγηση η οποία εκδίδεται από την αρμόδια υπηρεσία περιβάλλοντος που εδρεύει στην εκάστοτε Περιφέρεια.

Πρόκειται για μία έκθεση⁸ η οποία εκδίδεται από την παραπάνω αρμόδια αρχή και προκύπτει έπειτα από αίτηση που υποβάλλεται από την ενδιαφερόμενη υπό σύσταση επιχείρηση συνοδευόμενη από φάκελο ο οποίος θα περιλαμβάνει: α) στοιχεία αναφορικά με τη θέση και το μέγεθος της επιχείρησης, με το είδος και την τεχνολογία που πρόκειται να υιοθετήσει με σκοπό την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων, β) με τις συνθήκες που επικρατούν στην περιοχή αναφορικά με το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον, γ) με πιθανή χρήση φυσικών πόρων, δ) με την διαχείριση των αποβλήτων, ε) την προκαλούμενη ρύπανση από τη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας και τις διάφορες οχλήσεις, ε) αλλά και την περιγραφή μέτρων που προβλέπονται προκειμένου να αποφευχθούν σημαντικές δυσμενείς επιπτώσεις.

⁸Η νομοθεσία που διέπει την συγκεκριμένη έκθεση είναι το άρθρο 2 του Ν. 3010/2002.

Η αρμόδια επιτροπή αφού παραλάβει το φάκελο με όλα τα παραπάνω στοιχεία, είναι υποχρεωμένη να τον διαβιβάσει σε σύντομο χρονικό διάστημα στις συναρμόδιες περιφερειακές υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα στις εφορίες αρχαιοτήτων και στους σχετικούς φορείς, οι οποίοι είναι αρμόδιοι να αποφανθούν επί των πιθανών επιπτώσεων που θα προέλθουν από τη λειτουργία της υπό σύσταση επιχείρησης. Σε προθεσμία λίγων ημερών από την αποστολή του φακέλου, η περιβαλλοντική υπηρεσία της Περιφέρειας παραλαμβάνει τις σχετικές γνωμοδοτήσεις και αποφαινεται επί αυτών εγκρίνοντας και δίνοντάς τελικά θετική γνωμοδότηση για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

5.2.4 Η διαδικασία σύστασης της Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας (ΙΚΕ)

Μία από τις πρώτες ενέργειες που πρέπει να προβεί η υπό σύσταση επιχείρηση μας πέρα από τη λήψη της άδειας λειτουργίας της, όπως περιγράφεται αναλυτικά και σε προηγούμενη ενότητα, είναι η σύστασή της ως προς τη νομική της μορφή και η λήψη Αριθμού Φορολογικού Μητρώου στην αρμόδια οικονομική υπηρεσία.

Πιο συγκεκριμένα η μορφή της εταιρείας θα είναι Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.), καθώς έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενη ενότητα, οι λόγοι για τους οποίους έχει επιλεγεί η συγκεκριμένη νομική μορφή. Η πρώτη βασική ενέργεια, είναι η σύνταξη του καταστατικού της εταιρείας στο οποίο μεταξύ άλλων θα προβλέπεται: α) η ακριβής έδρα της επιχείρησης, η οποία θα βρίσκεται εντός του δήμου Δωδώνης, β) ο σκοπός για τον οποίον συστάθηκε και συγκεκριμένα προτείνεται να δηλωθούν τρεις κωδικοί δραστηριότητας (10515200 - Παραγωγή γιαουρτιού και άλλων ειδών γάλακτος ή κρέμας γάλακτος που έχουν υποστεί ζύμωση ή οξίνιση, 46330000 - Χονδρικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων, αβγών και βρώσιμων ελαίων και λιπών, 47291800 - Λιανικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων), γ) το δηλωθέν κεφάλαιο της εταιρείας, όπως έχει αναφερθεί, η νομοθεσία επιτρέπει να δηλωθεί ένα χαμηλό κεφάλαιο για την έναρξη της, καθώς επίσης και δ) ο ορισμός του διαχειριστή της.

Η απόκτηση Αριθμού Φορολογικού Μητρώου και η σύσταση της νομικής της προσωπικότητας της γίνεται πολύ εύκολα με πρότυπο καταστατικό⁹, από το γραφείο λογιστή, ο οποίος θα επιλεγεί για το σκοπό αυτό αλλά και για την τήρηση των βιβλίων της εταιρείας στην μετέπειτα λειτουργία της.

⁹Όπως ορίζεται και από το άρθρο 24 - Νόμος 4712/2020: Η σύσταση της ΙΚΕ πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας μιας Στάσης (eΥΜΣ) του άρθρου 8 του ν. 4441/2016 (Α' 227) είτε με τη χρήση του πρότυπου καταστατικού του άρθρου 9 είτε με τη χρήση του πρότυπου καταστατικού με πρόσθετο περιεχόμενο του άρθρου 9α του ίδιου νόμου, με την επιφύλαξη του δεύτερου εδαφίου της παρ. 2 του άρθρου 49 του παρόντος.

Εκτός όμως από τη σύνταξη του καταστατικού και του τη λήψη του ΑΦΜ δεν θα πρέπει να παραλείψουμε ότι τα επόμενα βήματα της υπό σύσταση εταιρείας στο πλαίσιο αυτό είναι: α) η έκδοση λογαριασμού όψεως σε επιθυμητό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, β) η δημιουργία ιστοσελίδας η οποία είναι υποχρεωτική και η κοινοποίηση της στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο Επιχειρήσεων, γ) η πιστοποίηση του αρχικού κεφαλαίου της στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο Επιχειρήσεων, δ) καθώς επίσης και η απόκτηση φορολογικού μηχανισμού.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί, ότι με την λήψη Αριθμού Φορολογικού Μητρώου, πραγματοποιείται και ταυτόχρονη εγγραφή της στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο Επιχειρήσεων, ενώ με το αποδεικτικό της έναρξης και δεδομένου ότι πρόκειται να απασχολήσει και προσωπικό, προβαίνει και στην εγγραφή της στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, προκειμένου να λάβει Αριθμό Μητρώου Εργοδότη, ώστε να ξεκινήσει τη διαδικασία στελέχωσης της με προσωπικό. Το διοικητικό κόστος σύστασης της ΙΚΕ, δεν ξεπερνά τα € 200.

5.2.5 Υποχρεώσεις αγοραστών γάλακτος (ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων, καταβολή ειδικής εισφοράς, κ.λπ., μηνιαίες και τριμηνιαίες υποχρεώσεις)

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μία προσπάθεια να καταγραφούν οι υποχρεώσεις που απορρέουν, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, και συγκεκριμένα με την κοινή υπουργική απόφαση με αριθμό 835¹⁰ του 2019, σχετικά με τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την λειτουργία της υπό σύσταση επιχείρησης ως αγοραστής γάλακτος. Σύμφωνα με την παραπάνω απόφαση, ως πρώτος αγοραστής ορίζεται επιχείρηση ή συλλογικός φορέας που αγοράζει γάλα από εγχώριους παραγωγούς προκειμένου διαζευκτικά ή σωρευτικά να το συλλέξει, αποθηκεύσει, ψύξει, τυποποιήσει, συσκευάσει, μεταποιήσει ή να το μεταπωλήσει. Με λίγα λόγια δίνονται οδηγίες αναφορικά με την διαδικασία και τον τρόπο που θα καταβάλλεται και θα εισπράττεται από τον φορέα ΕΛΓΟ - Δήμητρα η ειδική εισφορά 0,75% επί της ανά κιλό τιμής του εισκομιζόμενου γάλακτος από τους πρώτους αγοραστές όπως και η υπό σύσταση επιχείρηση.

Μία πρώτη υποχρέωση που απορρέει από την παραπάνω απόφαση για την επιχείρηση, είναι η μηνιαία δήλωση παραλαβών γάλακτος, βάσει της οποίας κάθε πρώτος αγοραστής γάλακτος είναι υποχρεωμένος να υποβάλει σε ειδική εφαρμογή με την ονομασία Άρτεμις, δήλωση παραλαβών γάλακτος η οποία στην ουσία αποτελεί μία συγκεντρωτική αναλυτική

10 Με Κ.Υ.Α. με αρ. 838/51008/2019 (ΦΕΚ Β' 964/21-03-2019) «Μέτρα ελέγχου της αγοράς του γάλακτος» ορίζονται οι υποχρεώσεις των παραγωγών και των αγοραστών γάλακτος καθορίζονται:α) τα αναγκαία μέτρα ελέγχου για τη διασφάλιση θεμιτών εμπορικών πρακτικών κατά την παραγωγή, διακίνηση και εμπορία του γάλακτος, των γαλακτοκομικών προϊόντων και των παραγόμενων υποπροϊόντων γάλακτος, β) η διαδικασία και ο τρόπος καταβολής, είσπραξης και απόδοσης στον ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ της ειδικής εισφοράς 0,75 % επί της ανά κιλό τιμής του εισκομιζόμενου γάλακτος βάσει της παρ. 7 του άρθρου 94 του ν. 2127/1993, από τους πρώτους αγοραστές.

κατάσταση των παραλαβών του γάλακτος μηνιαίως μαζί με την αξία αυτών για κάθε είδος γάλακτος χωριστά. Η δήλωση αυτή υποβάλλεται το αργότερο μέχρι το τέλος του επόμενου μήνα από το χρόνο της παραλαβής του γάλακτος. Με βάση τη δήλωση αυτή, και σύμφωνα με την απόφαση, οι πρώτοι αγοραστές γάλακτος έχουν την αποκλειστική ευθύνη για την είσπραξη και την καταβολή της ειδικής εισφοράς του 0,75% επί της ανά κιλό τιμής της παραληφθείσας ποσότητας γάλακτος. Το ποσό της ειδικής εισφοράς που προκύπτει από την παραπάνω υποβληθείσα δήλωση καταβάλλεται στην αρμόδια αρχή ελέγχου το αργότερο ένα μήνα μετά την τιμολόγηση της αγοράς του γάλακτος.

Εκτός όμως από την παραπάνω δήλωση όλοι οι παραγωγοί και αγοραστές γάλακτος είναι υποχρεωμένοι να υποβάλουν και μία ενιαία δήλωση ισοζυγίου εισροών εκροών γάλακτος στην οποία καταχωρούνται όλες οι ποσότητες όλων των ειδών γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων που παραλήφθηκαν από τους παραγωγούς ή τους αγοραστές από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ή από τρίτες χώρες αλλά και όλες τις ποσότητες των παραγομένων προϊόντων από την επεξεργασία των παραλαμβανόμενων ποσοτήτων γάλακτος ή γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία, όπως προκύπτουν από την επίσημη αποθήκη, ή το βιβλίο ημερήσιας παραγωγής προϊόντων που τηρείται υποχρεωτικά.

Για την υποβολή όλων των παραπάνω δηλώσεων, η υπό σύσταση εταιρεία, θα πρέπει να εισέρχεται στη διαδικτυακή εφαρμογή Άρτεμις, η οποία επιτρέπει την ηλεκτρονική υποβολή των δηλώσεων παραδόσεων και παραλαβών γάλακτος, καθώς επίσης και των μηνιαίων δηλώσεων ισοζυγίου εισροών-εκροών. Σύμφωνα με τις υποχρεώσεις των αγοραστών όπως προκύπτουν από την παραπάνω απόφαση, αξίζει να σημειωθεί ότι όπως όλοι οι αγοραστές, έτσι και η υπό σύσταση επιχείρηση, θα πρέπει να λάβει έναν ειδικό ηλεκτρονικό κωδικό έγκρισης από την αρμόδια αρχή ελέγχου προκειμένου να συνδεθεί στην εφαρμογή Άρτεμις. Ο ηλεκτρονικός αυτός κωδικός, χορηγείται μέσω της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ελέγχου Γάλακτος και Κρέατος και της Γενικής Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας Αγροτικών Προϊόντων, ύστερα από αίτηση του ενδιαφερομένου. Εκτός όμως από την αίτηση της υπό σύσταση επιχείρησης, για να λάβει τον ηλεκτρονικό κωδικό θα πρέπει να προσκομιστούν επιπλέον και: α) πιστοποιητικό καταχώρισης στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο, β) απόφαση έγκρισης του ΕΦΕΤ σχετικά με την εγκατάσταση της μεταποιητικής μονάδας, γ) βεβαίωση η οποία θα πιστοποιεί την καταλληλότητα των χρησιμοποιούμενων οχημάτων μεταφοράς γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς επίσης και δ) βεβαίωση έναρξης εργασιών από την αρμόδια οικονομική υπηρεσία.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η μη τήρηση της παραπάνω διαδικασίας, όπως έχει δημοσιευθεί αναλυτικά στην υπουργική απόφαση, για την υπό σύσταση επιχείρηση, επιφέρει μια σειρά από κυρώσεις, με πρώτη από όλες την απενεργοποίηση του ειδικού ηλεκτρονικού κωδικού έγκρισης αλλά και διοικητικά / χρηματικά πρόστιμα.

5.2.6 Ελληνικό σήμα

Με το σήμα «ελληνικό προϊόν» επιβεβαιώνεται η ελληνική προέλευση προϊόντων διαφόρων κατηγοριών. Πρόκειται στην ουσία για μία πιστοποίηση η οποία είναι διαθέσιμη για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη χώρα, και έχει σαν βασικό στόχο την θεμελίωση της εμπιστοσύνης των πιθανών καταναλωτών στα προϊόντα που καταγράφονται ως ελληνικά. Ταυτόχρονα, γίνεται μία προσπάθεια να αποφευχθούν φαινόμενα παραπλάνησης την στιγμή που ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και προστατεύονται τα συμφέροντα των Ελλήνων παραγωγών από προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας και γενικά ενέργειες αθέμιτου ανταγωνισμού.

Με την πρωτοβουλία αυτή αξίζει να σημειωθεί ότι αναδεικνύεται η τοπική επιχειρηματικότητα. Η διαδικασία απονομής του ελληνικού σήματος σε προϊόντα ξεκίνησε πρώτη φορά το 2010, ενώ νομοθετήθηκε με το νόμο 4072 το 2012. Με την απόκτηση του ελληνικού σήματος πιστοποιείται ότι το προϊόν είναι κατά βάση Ελληνικό. Επιχειρήσεις που κατέχουν το σήμα, έχουν σαν βασικό πλεονέκτημα την αναγνωρισιμότητά τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.

Ειδικά για τον αγροδιατροφικό τομέα στον οποίον εντάσσεται και η υπό σύσταση επιχείρηση, βασική προϋπόθεση για την απόκτηση του ελληνικού σήματος αποτελεί το γεγονός πως η παραγωγή, η εκτροφή, ή η συγκομιδή, ανάλογα με το προϊόν, λαμβάνει χώρα στην Ελληνική επικράτεια. Αναφορικά, με το διαδικαστικό κομμάτι αξίζει να αναφερθεί, ότι οι αρμόδιος φορέας για την απονομή του ελληνικού σήματος στα προϊόντα είναι ο ΕΛΓΟ Δήμητρα. Για την απόκτηση του σήματος, η υπό σύσταση εταιρεία θα πρέπει να υποβάλει στη Γενική Διεύθυνση Διασφάλισης ποιότητας του ΕΛΓΟ Δήμητρα αίτηση για την απονομή του ελληνικού σήματος. μετά την υποβολή της αίτησης, πραγματοποιείται διαπίστωση της πληρότητας των κριτηρίων που ορίζονται από την κείμενη νομοθεσία και πιο συγκεκριμένα ελέγχονται αν η επιχείρηση: α) έχει ενεργό σήμα αναγνώρισης (δηλαδή κωδικό ΕΦΕΤ), β) έχει εκπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις της προς τον φορέα (για παράδειγμα αν έχει αποστείλει τα ισοζύγια γάλακτος), γ) ελέγχεται αν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχουν καταχωρηθεί στο μητρώο της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου και δ) ελέγχονται και οι ετικέτες των προϊόντων που πρόκειται να καταχωρηθούν. Ειδικά για την απονομή του ελληνικού σήματος στα γαλακτοκομικά προϊόντα, πραγματοποιείται έλεγχος αξιολόγησης ο οποίος διενεργείται με επιτόπιο έλεγχο στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης σύμφωνα με την νομοθεσία. Κατά τον επιτόπιο έλεγχο στην επιχείρηση παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, οι ελεγκτές ελέγχουν τα τελευταία μηνιαία ισοζύγια γάλακτος της επιχείρησης, ελέγχουν τις αγορές γάλακτος από παραγωγούς και διασταυρώνουν τα στοιχεία με τα αναφερόμενα ισοζύγια. Επιπλέον, πραγματοποιείται έλεγχος

στα αρχεία που αφορούν τους προμηθευτές της επιχείρησης σχετικά με τις εισερχόμενες ποσότητες των πρώτων υλών, στους αποδέκτες και τον προορισμό των εξαγόμενων ποσοτήτων καθώς και στη σχέση μεταξύ κάθε παρτίδας εισροών πρώτων υλών και κάθε παρτίδας τελικού προϊόντος.

Έπειτα από τον επιτόπιο έλεγχο, το συγκεκριμένο κλιμάκιο εισηγείται σχετικά με τη δυνατότητα απονομής του ελληνικού σήματος με την α) αποστολή στην Διεύθυνση Ελέγχου Παραγωγής Γάλακτος και Κρέατος σχετικού εντύπου και β) καταχωρεί τον έλεγχο σε ειδική ηλεκτρονική εφαρμογή. Την ίδια στιγμή, η αρμόδια Διεύθυνση ενημερώνει την επιχείρηση προκειμένου να καταβάλει τα απαραίτητα τέλη για τη χρήση του ελληνικού σήματος. Με την πληρωμή των τελών η αρμόδια διεύθυνση του ΕΛΓΟ Δήμητρα εισηγείται προς το Διευθύνοντα Σύμβουλο την απονομή δικαιώματος της χρήσης του ελληνικού σήματος και στη συνέχεια ο Διευθύνων Σύμβουλος αποφασίζει για την απονομή του ελληνικού σήματος στην επιχείρηση για όλα τα προϊόντα ή για μέρος των προϊόντων για τα οποία η επιχείρηση έχει αιτηθεί. Στη συνέχεια, υπογράφεται μεταξύ της επιχείρησης και του ΕΛΓΟ Δήμητρα σύμβαση αορίστου διάρκειας στην οποία περιγράφεται η χρήση του σήματος και οι οικονομικοί όροι, ενώ χορηγείται και η σχετική βεβαίωση. Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί τη διακοπή χρήσης του συγκεκριμένου σήματος, πρέπει να ενημερώσει τουλάχιστον δύο μήνες πριν εγγράφως τον αρμόδιο φορέα (ΕΛΓΟ Δήμητρα), προκειμένου να πραγματοποιηθεί η εκκαθάριση των οικονομικών υποχρεώσεων.

Οι υποχρεώσεις που απορρέουν από την παραπάνω σύναψη σύμβασης, τόσο για τον δικαιούχο όσο και για τον αρμόδιο φορέα, είναι αφενός ο δικαιούχος θα πρέπει στο τέλος κάθε χρήσης για κάθε έτος να καταβάλλει στο λογαριασμό του ΕΛΓΟ Δήμητρα ένα τέλος χρήσης, ενώ οι υποχρεώσεις του φορέα είναι να εγγράψει στο δικαιούχο στο ηλεκτρονικό μητρώο ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών.



Εικόνα 5 Το ελληνικό σήμα, πηγή: ΕΛΓΟ-Δήμητρα

5.3 Οι εγκαταστάσεις μας

Οι εγκαταστάσεις της υπό σύσταση εταιρείας θα βρίσκονται στην Δωδώνη Ιωαννίνων, σε μισθωμένο αγροτεμάχιο έκτασης περίπου 800 τ.μ. Η στρατηγική επιλογή της τοποθεσίας της εγκατάστασης, πραγματοποιήθηκε με γνώμονα: α) την απόστασή της από το αστικό κέντρο, β) την απόσταση της από τις γεωγραφικές αγορές που στοχεύει να εισέλθει. Αναφορικά με την απόσταση από το αστικό κέντρο, αξίζει να σημειωθεί πως η προτεινόμενη τοποθεσία εγκατάστασης δεν απέχει αρκετά από το αστικό κέντρο το οποίο αποτελεί και το βασικό μερίδιο αγοράς στόχου όπως έχει περιγραφεί και σε προηγούμενη ενότητα. Με αυτόν τον τρόπο, ελαχιστοποιούνται τα μεταφορικά έξοδα τόσο των ά υλών όσο και του τελικού προϊόντος. Σχετικά με την απόσταση από τις λοιπές γεωγραφικές περιοχές, πρέπει να αναφερθεί ότι η ευρύτερη προτεινόμενη περιοχή βρίσκεται στο σταυροδρόμι δύο νεοσύστατων αυτοκινητοδρόμων (Εγνατία Οδός και Ιόνια Οδός), η οποία διευκολύνει αρκετά το μεταφορικό έργο τόσο της διανομής του τελικού προϊόντος όσο και της προμήθειας ά υλών.

Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, είναι φανερό πως ως πλεονεκτήματα για την στρατηγική τοποθεσία παρουσιάστηκαν ο χρόνος και η απόσταση, και αυτό συμβαίνει καθώς δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ιδιαιτερότητα των προϊόντων που είναι η ευπάθεια τους, η οποία χαρακτηρίζει τόσο την παραγωγή, όσο και τη διανομή του τελικού προϊόντος και την προμήθεια ά υλών. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι βασικός στόχος της υπό σύσταση επιχείρησης είναι η παροχή ενός προϊόντος υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας, τα οποία για να είναι σε θέση να επιτευχθούν θα πρέπει η προμήθεια και παραγωγή να πραγματοποιούνται αυθημερόν ή τουλάχιστον το συντομότερο δυνατό.

5.3.1 Εργοστασιακοί χώροι

Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει τους εργοστασιακούς χώρους της παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού που πρόκειται να αναπτυχθεί σε αγροτεμάχιο στην Δωδώνη Ιωαννίνων. Αξίζει να σημειωθεί ότι, για το σχεδιασμό του, λήφθηκε υπόψη το προτεινόμενο διάγραμμα εγκαταστάσεων που συνίσταται να έχει μία βιομηχανία παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων όπως έχει αναρτηθεί στην μονάδα Κτηνιατρικής Διεύθυνσης της Περιφερειακής Ενότητας Δυτικής Μακεδονίας.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις αναπτύσσονται σε δομή που φέρει τη μορφή ορθογώνιου παραλληλόγραμμου. Στα αριστερά του σχήματος, εντοπίζεται ο χώρος στον οποίο θα γίνεται η είσοδος των πρώτων υλών αλλά και η ύπαρξη αύλιου χώρου και χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων και φορτηγών, τα οποία θα προμηθεύουν την παραγωγική μονάδα με

πρώτες ύλες. Στο εσωτερικό των εργοστασιακών εγκαταστάσεων, εντοπίζονται χώροι από τη δεξιά και την αριστερή πλευρά ενός διαδρόμου που θα εκτείνεται καθ' όλο το μήκος του εσωτερικού χώρου. Πιο συγκεκριμένα, μπαίνοντας στην παραγωγική μονάδα, αριστερά θα υπάρχει το χημείο στο οποίο θα υπάρχει το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου που θα πραγματοποιούνται οι αναλύσεις και το γραφείο όπου θα στεγάζει τις διοικητικές υπηρεσίες.

Η λειτουργία του εργαστηρίου ποιοτικού ελέγχου, βασίζεται στη λήψη δείγματος από τα παραγόμενα προϊόντα αναφορικά: α) με κάποια γενικά χαρακτηριστικά όπως η γεύση ή το χρώμα, β) με τη δομή τους (χημικά) και γ) με την υγιεινή τους (микροβιολογικά). Τα δείγματα θα κατηγοριοποιούνται ανά παρτίδα παραγόμενου προϊόντος και θα ελέγχονται με μετά την ημερομηνία λήξης τους. Επιπλέον, το εργαστήριο θα είναι εξοπλισμένο με εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο θα είναι υπεύθυνο για το σύνολο των αναλύσεων που θα πραγματοποιούνται τόσο των εξερχόμενων τελικών προϊόντων όσο και των εισερχόμενων πρώτων υλών και σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας. Τέλος, το εργαστήριο μελλοντικά θα είναι σε θέση να αναλάβει την ανάπτυξη μιας νέας προϊοντικής σειράς, στο γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης της υπό σύστασης επιχείρησης.

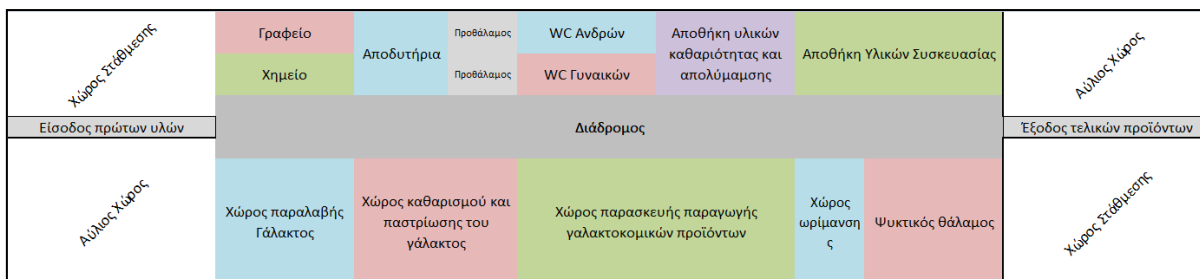
Παραπλεύρως, θα βρίσκεται χώρος αποδυτηρίων για τις ανάγκες του προσωπικού της εταιρείας και στη συνέχεια ένας προθάλαμος ο οποίος θα καταλήγει σε χώρους υγιεινής (τουαλέτες). Επιπλέον, εντοπίζονται δύο αποθήκες στις οποίες θα φυλάσσονται τα υλικά καθαριότητας, απολύμανσης και συσκευασίας.

Από την απέναντι πλευρά του διαδρόμου θα υπάρχουν οι βασικές παραγωγικές εγκαταστάσεις, ξεκινώντας με έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο στον οποίο θα γίνεται η παραλαβή του γάλακτος. Στη συνέχεια, σε δεύτερο ξεχωριστό χώρο, θα πραγματοποιείται ο καθαρισμός και η παστερίωση του γάλακτος, ενώ ο μεγαλύτερος χώρος αυτής της πλευράς του διαδρόμου θα περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις για την παρασκευή και την παραγωγή του γαλακτοκομικού προϊόντος. Στη συνέχεια, σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο, θα γίνεται η ωρίμανση του προϊόντος και τέλος το προϊόν θα παραμένει μέχρι να αποχωρήσει από την παραγωγική μας μονάδα για να φτάσει στα τελικά χέρια του καταναλωτή σε ένα ψυκτικό θάλαμο.

Στην πίσω όψη της παραγωγικής μονάδας, υπάρχει ένας χώρος στάθμευσης τον οποίο θα μπορούν να σταθμεύουν τα μεταφορικά τους μέσα εργαζόμενοι της επιχείρησης και ένας αύλειος χώρος όπου θα εξυπηρετεί ανάγκες ανάπαυσης και διαλείμματος του προσωπικού.

Σε γενικές γραμμές και παρατηρώντας συγκεντρωτικά το διάγραμμα, γίνεται εύκολα αντιληπτό πώς η είσοδος των πρώτων υλών θα πραγματοποιείται από την πρόσοψη του κτηρίου, η επεξεργασία τους θα λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό των εγκαταστάσεων το οποίο αποτελεί και τη βασική παραγωγική μονάδα, ενώ η έξοδος του τελικού προϊόντος θα πραγματοποιείται στην

πίσω όψη του κτιρίου. Η συγκεκριμένη διάταξη αποσκοπεί στο να είναι πλήρως οργανωμένος ο τρόπος με τον οποίον θα γίνονται όλες οι απαιτούμενες διαδικασίες με σκοπό η πρώτη ύλη να μεταλλαχθεί στο τελικό προϊόν και να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή υλοποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο τον βασικό στόχο της επιχείρησης.



Εικόνα 6 Σχεδιάγραμμα εργοστασιακών εγκαταστάσεων παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού¹¹

5.3.2 Διαχείριση αποβλήτων της Γαλακτοβιομηχανίας μας

Στο πλαίσιο αφενός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αφετέρου στην υποχρέωση για την υιοθέτηση της κείμενης νομοθεσίας, η διαχείριση αποβλήτων της παραγωγικής μονάδας αποτελεί μείζων ζήτημα και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Τα απόβλητα που προκύπτουν από τη λειτουργία μιας παραγωγικής μονάδας επεξεργασίας γάλακτος είναι σε υγρή μορφή και συνήθως πρόκειται για ορό γάλακτος και ξεπλύματα από τον κύριο χώρο παραγωγής.

Μια αποτελεσματική χρήση του ορού γάλακτος, στο πλαίσιο διαχείρισης αποβλήτων, είναι η αποθήκευσή του σε ειδική δεξαμενή και στη συνέχεια η μετέπειτα παράδοση του σε κτηνοτροφικές μονάδες με σκοπό να χρησιμοποιηθεί ως τροφή σε υγρή μορφή. Επιπλέον, τα υπόλοιπα υγρά απόβλητα της παραγωγικής μονάδας τα οποία περιλαμβάνουν κυρίως ξεπλύματα που προέρχονται από τον κύριο χώρο παραγωγής, δεδομένης της υψηλής περιεκτικότητάς του σε ζωικό λίπος αλλά και σε διάφορους μικροοργανισμούς και μικρόβια, θα ήταν σκόπιμο σε πρώτη φάση να αποθηκεύονται σε ειδικές δεξαμενές, και στη συνέχεια να μεταφέρονται σε ειδικές μονάδες επεξεργασίας υγρών αποβλήτων, με σκοπό να υποστούν οιαδήποτε διαδικασία απαιτείται προκειμένου να αφαιρεθούν τα στερεά λίπη και να μειωθεί το οργανικό και μικροβιολογικό φορτίο που φέρουν.

Μετά τον καθαρισμό τους από τα παραπάνω στοιχεία, τα υγρά απόβλητα της παραγωγικής μονάδας είναι σε θέση να χρησιμοποιηθούν για την άρδευση αγροτεμαχίων, καθώς σύμφωνα με τον Κώδικα Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, τα αγροτεμάχια δύναται να αρδεύονται και με ανακυκλωμένο νερό. Τα υπόλοιπα στερεά απόβλητα όπως για παράδειγμα τα

¹¹Παρόμοιο διάγραμμα έχει αναρτηθεί και στην ιστοσελίδα: https://wiki.ellak.gr/Άδεια_λειτουργίας_μονάδας_παραγωγής_γάλακτος_και_γαλακτοκομικών_προϊόντων

στερεά απόβλητα που συγκεντρώνονται στις λιποπαγίδες αλλά και τα απόβλητα που αφαιρούνται από τον ορό γάλακτος θα πρέπει να μεταφέρονται σε ειδικές μονάδες επεξεργασίας στερεών αποβλήτων ή σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο απόρριψης.

Συμπερασματικά, η παραγωγική μονάδα είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει όλα τα μέτρα και να διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο τα απόβλητα της εγκατάστασης μας ώστε να τηρούνται οι περί Ελέγχου της Ρύπανσης των Νερών Νόμοι και να διασφαλίζεται η προστασία του περιβάλλοντος και η ανθρώπινη υγεία.

5.4 Προσωπικό

Αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στόχος της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω Συστήματος Στοχοθέτησης και Αξιολόγησης της απόδοσης. Στόχος του συστήματος είναι τόσο η επίτευξη των στόχων της υπό σύσταση εταιρείας, όσο και η αξιοκρατική αξιολόγηση των ανθρώπων, ο εμπλουτισμός των ικανοτήτων τους και η εξέλιξή τους

Επίσης, προτείνεται να σχεδιαστεί πρόγραμμα ταχύρρυθμης εκπαίδευσης με εσωτερικούς εκπαιδευτές, που θα μεταφέρουν τη γνώση και την εμπειρία τους, αλλά και με εξωτερικούς, σε θεματολογίες εξατομικευμένες στις ανάγκες προόδου και ανάπτυξης του κάθε εκπαιδευόμενου ανάλογα με τη θέση εργασίας του και το εύρος των ευθυνών του.

Επιπροσθέτως στόχος αποτελεί η παρότρυνση και υποστήριξη συμμετοχής σε διατμηματικές ομάδες, με στόχο τη διεύρυνση των εμπειριών και την προώθηση πνεύματος συνεργασίας και ομαδικότητας. Σημαντικός παράγοντας είναι και η αναγνώριση και ανταμοιβή των εργαζομένων, παρά τις δύσκολες συνθήκες του οικονομικού περιβάλλοντος, με ένα σύστημα παροχών ανταγωνιστικό και προσαρμοσμένο στις συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας. Ακόμη, για τους εργαζομένους θα ήταν σκόπιμο να υπάρχουν παροχές κοινωνικού τύπου που θα παρέχει η υπό σύσταση εταιρεία όπως πρόσθετη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, δωρεάν μεταφορά προσωπικού, δωρεάν διάθεση προϊόντων, τράπεζα αίματος, εκπτώσεις σε προϊόντα κ.ά.

Βασικός πυλώνας ανάπτυξης της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού της υπό σύσταση εταιρείας, αποτελεί η ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας προς όλα τα επίπεδα της διοίκησης, μέσα από συγκεκριμένα κανάλια και εργαλεία επικοινωνίας και από μια νοοτροπία «ανοιχτής πόρτας», με την υποστήριξη που θα παρέχεται από διατμηματικά projects και συνεχή προσπάθεια για αναβάθμιση των επικοινωνιακών μεθόδων. Σημαντικό για την υπό σύσταση εταιρεία μας είναι να παρέχει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον (ασφάλεια εργασίας,

εγκαταστάσεων, περιουσιακών στοιχείων, διαχείρισης πληροφοριών σε συνδυασμό με τη διασφάλιση και προστασία των προσωπικών δεδομένων).

Για την αποτελεσματική στελέχωση της παραγωγικής μονάδας από άποψη ανθρώπινου δυναμικού, προτείνεται η αρχική της στελέχωση με προσωπικό **12 ατόμων**. Βασική της επιδίωξη είναι η προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη ανθρώπων με τις απαιτούμενες ικανότητες, μέσα από διαφανείς διαδικασίες. Αναλυτικά το απαιτούμενο προσωπικό που θα ενισχύσει την υπό σύσταση παραγωγική μονάδα με στόχο την επίτευξη της εταιρικής της αποστολής και κατά την πρώτη φάση της ανάπτυξής της τουλάχιστον, είναι:

Τομέας Δραστηριότητας	Ειδικότητα	Εργαζομένοι
Συλλογή και επεξεργασία γάλακτος	Προσωπικό Γενικών καθηκόντων	3
Εργαστήριο Ανάλυσης	Χημικοί , Χημικοί Μηχανικοί	1
Μεταφορά ά υλών, και τελικών προϊόντων	Οδηγοί μικρών και μεσαίων φορτηγών	2
Διοικητικό προσωπικό	Λογιστήριο, εξυπηρέτηση πελατών, Επικοινωνία προμηθευτών, τηλεφωνικό κέντρο	1
Καθαριότητα εργοστασιακών εγκαταστάσεων	Καθαριστές	2
Συντήρηση Μηχανημάτων	Εσωτερικός και εξωτερικός συντηρητής	1

Πίνακας 7 Παρουσίαση του απαιτούμενου υπαλληλικού προσωπικού για τη λειτουργία της εταιρείας

5.5 Χρονοδιάγραμμα Εργασιών

Το παρακάτω διάγραμμα Gantt¹² παρουσιάζει τον λειτουργικό προγραμματισμό της υπό σύσταση επιχείρησης (μέχρι την ολοκλήρωση). Εκτιμάται πως η υλοποίηση της επένδυσης θα κυμανθεί εντός των προβλεπόμενων από το χρονοδιάγραμμα ημερομηνίες.

Διεργασίες	2021			
	01/06-30/06	01/07-31/07	01/08-31/08	01/09-30/09
Διερεύνηση για την πιθανότητα επιδότησης σε χρηματοδοτούμενο				

¹²Το **διάγραμμα Γκαντ** είναι ένα οριζόντιο [ιστόγραμμα](https://el.wikipedia.org/wiki/Διάγραμμα_Γκαντ) που αναπτύχθηκε ως εργαλείο ελέγχου παραγωγής το 1917 από τον [Χένρι Γκαντ](#). Το διάγραμμα Γκαντ παρέχει μια γραφική απεικόνιση ενός έργου που βοηθά το σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εξειδίκευση των εργασιών σε ένα έργο, πηγή https://el.wikipedia.org/wiki/Διάγραμμα_Γκαντ

πρόγραμμα				
Εξασφάλιση Χρηματοδότησης				
Έναρξη δραστηριοτήτων, εφορία				
Έκδοση αδειών λειτουργίας				
Διαμόρφωση εσωτερικού χώρου				
Διαμόρφωση εξωτερικού χώρου				
Αγορά και τοποθέτηση εξοπλισμού				
Πρόσληψη προσωπικού				
Εκπαίδευση προσωπικού				
Προβολή και διαφήμιση				
Επίσημη έναρξη				

Κεφάλαιο 6^ο Χρηματοοικονομική Ανάλυση – Αξιολόγηση Επένδυσης

6.1 Αρχικές Δαπάνες Επένδυσης

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μια προσπάθεια καταγραφής του αρχικού εκτιμώμενου κόστους για την υλοποίηση της επένδυσης για τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας επεξεργασίας γιαουρτιού.

6.1.1 υπολογισμός κόστους κατασκευής κτίσματος¹³

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά το κόστος κατασκευής του κτίσματος που θα φιλοξενήσει τις εγκαταστάσεις παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού. Όπως φαίνεται και στα στοιχεία του πίνακα, το συνολικό κόστος ανέγερσης του κτίσματος εκτιμάται στα 80.000 ευρώ περίπου, ενώ οι διάφορες εργασίες διαμόρφωσης του περιβάλλοντος χώρου εκτιμούνται περίπου στις 5.000 ευρώ. Το συνολικό κόστος για την κατασκευή του χώρου ανέρχεται στις 85.000 ευρώ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το μέγεθος του κτιρίου θα είναι 90 τετραγωνικά, αρκετά παραπάνω από το μέγεθος που απαιτείται βάσει της κείμενης νομοθεσίας, η οποία ορίζει ως ελάχιστη επιφάνεια για την λειτουργία μιας μεταποιητικής μονάδας γαλακτοκομικών προϊόντων να ανέρχεται σε 50 τετραγωνικά μέτρα. Τέλος ο πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά την εκτίμηση του κόστους εργασίας και την συμμετοχή του με την μορφή ποσοστού επί του συνόλου της κατασκευής.

Υπολογισμός Κόστους Κατασκευής Κτίσματος		
Κόστος Κατασκευής Ανωδομής		
Το συνολικό κόστος είναι: $97.32\% \times 90 \mu\kappa \times 890 \text{ €/}\mu\kappa =$		80.100,00 €
Περιγραφή Εργασίας	Ποσοστό συμμετοχής	Κόστος εργασίας
Μεταλλικός σκελετός	20,20%	16.180,20 €
Πλάκες από οπλισμένο σκυρόδεμα	6,03%	4.830,03 €
Τοιχοποιία υλικά	10,07%	8.066,07 €
Τοιχοποιία εργασία	6,54%	5.238,54 €
Επιχρίσματα υλικά	5,36%	4.293,36 €
Επιχρίσματα εργασία	9,30%	7.449,30 €
Ηλεκτρολογική εγκατάσταση φάση Ι (σωληνώσεις, κουτιά διακλαδώσεων, κτλ)	2,89%	2.314,89 €

¹³ Για την εκτίμηση του κόστους κατασκευής χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο υπολογισμού σιδηροκατασκευής κτιρίου το οποίο είναι διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:

<https://smartbuilding.gr/%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CF%82-%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82>

Ηλεκτρολογική εγκατάσταση φάση 2 (τοποθέτηση καλωδιώσεων, σύνδεση πίνακα, κτλ)	3,01%	2.411,01 €
Μάρμαρα	0,80%	640,80 €
Υδραυλική εγκατάσταση	0,34%	272,34 €
Προμήθεια πλακιδίων δαπέδου	4,38%	3.508,38 €
Τοποθέτηση πλακιδίων δαπέδου	1,47%	1.177,47 €
Κατασκευή υποστρώματος και τοποθέτηση υλικά και εργασία	3,33%	2.667,33 €
Προμήθεια πλακιδίων Λουτρών	0,33%	264,33 €
Τοποθέτηση πλακιδίων Λουτρών	0,58%	464,58 €
Εξωτερικά κουφώματα αλουμινίου συνθετικά	6,70%	5.366,70 €
Εσωτερικά κουφώματα ξύλου	2,56%	2.050,56 €
Ντουλάπια γενικής χρήσης	2,64%	2.114,64 €
Νεροχύτης	0,14%	112,14 €
Πλακάκια κοινόχρηστων χώρων	2,68%	2.146,68 €
Προμήθεια και τοποθέτηση είδη υγιεινής	0,79%	632,79 €
Ηλεκτρολογικοί διακόπτες	0,20%	160,20 €
Χρωματισμοί (υλικά και εργασία)	5,03%	4.029,03 €
Θερμομόνωση	0,76%	608,76 €
Υγρομόνωση	3,87%	3.099,87 €
Σύνολο	100%	80.100,00 €
Εργασίες Διαμόρφωσης Περιβάλλοντος Χώρου	100%	4.900,00 €
Γενικό σύνολο ανέγερσης κτιρίου και διαμόρφωσης περιβάλλοντος χώρου		85.000,00 €

Πίνακας 8 Υπολογισμός Κόστους Κατασκευής Κτίσματος

6.1.2 Υπολογισμός αρχικού εξοπλισμού παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μία εκτίμηση σχετικά με το κόστος του αναγκαίου εξοπλισμού που απαιτείται για την παραγωγική λειτουργία της μονάδας. Η εκτίμηση του κόστους κατασκευής των εξειδικευμένων μηχανημάτων που απαιτούνται για την παραγωγή των δύο τύπων γιαουρτιού πραγματοποιήθηκε έπειτα από έρευνα αγοράς, τόσο από στοιχεία που υπάρχουν στο διαδίκτυο, όσο και με επικοινωνία με αντίστοιχους ιδιοκτήτες παραγωγικών μονάδων.

Όπως παρατηρείται και στον παρακάτω πίνακα, το κόστος του εξοπλισμού της παραγωγικής μονάδας, ανέρχεται σε περίπου 100.000 ευρώ., ενώ οι δαπάνες για την απόκτηση των δύο φορτηγών τα οποία θα αποτελούν στην ουσία και το δίκτυο διανομής των προϊόντων ανέρχονται περίπου στις 65.000 ευρώ. Τέλος οι δαπάνες για έπιπλα και λοιπό εξοπλισμό της μονάδας ανέρχονται σε 175.000 ευρώ.

Εκτίμηση κόστους Εξοπλισμού	
Εξοπλισμός παραγωγικής μονάδας	Εκτιμώμενο Κόστος
Δεξαμενή παραλαβής – ψύξης γάλακτος	3.500 €
Αυτόματη Μηχανή Συσκευασίας Γιαουρτιού	5.000 €
Βραστήρας (600lit.)	15.000 €
Θάλαμος ψύξης - Ωρίμανσης Γιαουρτιού	20.000 €
Μονάδα παραγωγής για την παραγωγή Γιαουρτιού	10.000 €
Αυτόματη μονάδα Παστερίωσης γάλατος	5.000 €
Επιτραπέζιες κλειστικές μηχανές για ασφαλή σφράγιση κυπέλλων με προδιαμορφωμένα φύλλα αλουμινίου	15.000 €
Παγολεκάνη+ Ομογενοποιος(μεταχειρισμένος)	3.000 €
Εξοπλισμός εργαστηρίου ανάλυσης & ποιοτικού ελέγχου	10.000 €
Μηχανή πλήρωσης κυπέλλων	2.000 €
Ψυκτικός θάλαμος συντήρησης	4.500 €
Αντλία μεταφοράς γάλακτος	1.000 €
Αντλία παράδοσης χαμηλόστροφη	1.200 €
Κορυφολόγος	4.500 €
Σύνολο	99.700 €
Λοιπός Εξοπλισμός	
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	10.300 €
Μεταφορικά Μέσα	
Φορητό Αυτοκίνητο (ψυγείο) - Μεγάλο	40.000€
Φορητό Αυτοκίνητο (ψυγείο) - Μικρό	25.000€
Σύνολο	65.000€
Γενικό σύνολο δαπάνης εξοπλισμού	175.000€

Πίνακας 9 Εκτίμηση κόστους Εξοπλισμού

6.1.3 Εκτίμηση κόστους δαπανών αρχικής επένδυσης

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μία βασική κατηγορία εξόδων που θα πρέπει να δαπανηθούν από την εταιρεία, κατά τη σύστασή της, και αναφέρονται κατά κύριο λόγο σε αμοιβές τρίτων και διάφορα τέλη και φόρους, που πρέπει να καταβληθούν, προκειμένου η επιχείρηση να ξεκινήσει την λειτουργία της, όπως για παράδειγμα ο φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου (1% * 150.000,00€), τα τέλη στο Γενικό Εμπορικό Μητρώο επιχειρήσεων (ΓΕ.Μ.Η.) για τη σύσταση της ιδιωτικής κεφαλαιουχικής εταιρείας καθώς και διάφορες αμοιβές σε νομικούς και οικονομικούς συμβούλους.

Το συνολικό κόστος αυτών των εξόδων ίδρυσης της εταιρείας, ανέρχεται σε περίπου 3.000 ευρώ και αναλυτικά παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Εκτίμηση κόστους Δαπανών Ίδρυσης	
Αμοιβές Τρίτων	Εκτ. Κόστος
Αμοιβή Οικονομικού Σύμβουλου	1.500 €
Αμοιβή Μηχανικού	500 €
Αμοιβή Νομικού Σύμβουλου	500 €
Σύνολο	2.500 €
Φόροι/Τέλη	
Δαπάνες για άδειες λειτουργίας	1.500 €
Δαπάνη για απόκτηση Ελληνικού Σήματος	500 €
Δαπάνη για σύσταση ΙΚΕ	250 €
Φόρος Συγκέντρωσης Κεφαλαίου	1.500 €
Σύνολο	3.750 €
Γενικό Σύνολο εξόδων ίδρυσης	6.250 €

Πίνακας 10 Εκτίμηση κόστους Δαπανών Ίδρυσης

6.1.4 Πίνακας απόσβεσης παγίων περιουσιακών στοιχείων

Μετά την αναλυτική παράθεση όλων των απαιτούμενων δαπανών ίδρυσης της παραγωγικής σε μονάδας αλλά και του αρχικού κόστους κατασκευής της, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους συντελεστές απόσβεσης τους, καθώς επίσης και την ετήσια απόσβεση για κάθε ένα από τα παραπάνω πάγια πλέον, περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Ο πίνακας αποτελεί μία σημαντική πληροφόρηση για την κατάρτιση των προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων που θα ακολουθήσει στις επόμενες ενότητες, ενώ οι συντελεστές απόσβεσης έχουν καθοριστεί βάσει της κείμενης νομοθεσίας που ισχύει, τουλάχιστον μέχρι την συγγραφή του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου.

Πίνακας Αποσβέσεων Παγίων Περιουσιακών Στοιχείων			
Είδος Παγίου	Συντελεστής Απόσβεσης	Κόστος Κτήσης	Ετήσια Απόσβεση
Κτήριο και δαπάνες βελτίωσης	8%	85.000,00 €	6.800,00 €
Δεξαμενή παραλαβής – ψύξης γάλακτος	20%	3.500 €	700,00 €
Αυτόματη Μηχανή Συσκευασίας Γιαουρτιού	20%	5.000 €	1.000,00 €
Βραστήρας (600lit.)	20%	15.000 €	3.000,00 €
Θάλαμος ψύξης - Ωρίμανσης Γιαουρτιού	20%	20.000 €	4.000,00 €
Μονάδα παραγωγής για την παραγωγή Γιαουρτιού	20%	10.000 €	2.000,00 €
Αυτόματη μονάδα Παστερίωσης γάλατος	20%	5.000 €	1.000,00 €
Επιτραπέζιες κλειστικές μηχανές για ασφαλή σφράγιση κυπέλλων με προδιαμορφωμένα φύλλα αλουμινίου	20%	15.000 €	3.000,00 €
Παγολεκάνη+ Ομογενοποιος(μεταχειρισμένος)	20%	3.000 €	600,00 €

Εξοπλισμός εργαστηρίου ανάλυσης & ποιοτικού ελέγχου	20%	10.000 €	2.000,00 €
Μηχανή πλήρωσης κυπέλλων	20%	2.000 €	400,00 €
Ψυκτικός θάλαμος συντήρησης	20%	4.500 €	900,00 €
Αντλία μεταφοράς γάλακτος	20%	1.000 €	200,00 €
Αντλία παράδοσης χαμηλόστροφη	20%	1.200 €	240,00 €
Κορυφολόγος	20%	4.500 €	900,00 €
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	20%	10.300 €	2.060,00 €
Φορητό Αυτοκίνητο (ψυγείο) - Μεγάλο	20%	40.000 €	8.000,00 €
Φορητό Αυτοκίνητο (ψυγείο) - Μικρό	20%	25.000 €	5.000,00 €
Έξοδα ίδρυσης	20%	6.250 €	1.250,00 €
Σύνολο Ετήσιων Αποσβέσεων			43.050,00 €

Πίνακας 11 Πίνακας Αποσβέσεων Παγίων Περιουσιακών Στοιχείων

6.2 Εκτίμηση εσόδων

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται μία προσπάθεια για την εκτίμηση των εσόδων της επιχείρησης, τα οποία θα προέρχονται από την πώληση των δύο γαλακτοκομικών προϊόντων που είναι το πρόβειο και το αγελαδινό γιαούρτι. Στην συνέχεια θα αναλυθούν όλες οι υποθέσεις στις οποίες στηρίχθηκε η ανάπτυξη του συγκεκριμένου σχεδίου, αναφορικά με την εκτίμηση των εσόδων, καθώς επίσης και χρήσιμα στοιχεία σχετικά με την παραγωγική δυναμικότητά της μεταποιητικής μονάδας.

6.2.1 Υποθέσεις παραγωγής – Εκτίμηση ημερησίων, μηνιαίων και ετήσιων εσόδων

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει την ανάλυση των προβλεπόμενων εσόδων, της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας, κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της. Με βάση τα παρακάτω στοιχεία, εκτιμάται ότι ο συνολικός όγκος πωλήσεων κατά το πρώτο έτος λειτουργίας θα ανέλθει σε περίπου 1 εκατομμύριο ευρώ. Η συγκεκριμένη πρόβλεψη πωλήσεων στηρίχθηκε σε δύο βασικές προϋποθέσεις παραγωγής.

Η πρώτη υπόθεση παραγωγής είναι ότι η παραγωγική μονάδα θα δεσμεύει όλους τους παραγωγικούς πόρους της με συγκεκριμένη αναλογία, και πιο συγκεκριμένα, κατά ποσοστό 70% οι παραγωγικοί συντελεστές θα δεσμεύονται για την παραγωγή πρόβειου γιαουρτιού, και για ποσοστό 30%, για την παραγωγή αγελαδινού γιαουρτιού.

Η δεύτερη υπόθεση παραγωγής, στην οποία στηρίχθηκε η πρόβλεψη πωλήσεων, είναι μία σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει το πρόβειο γιαούρτι. Λόγω της έλλειψης πρώτης ύλης πρόβειου γάλακτος για τέσσερις από τους 12 μήνες του έτους, το πρόβειο γιαούρτι θα παράγεται ημερησίως για τους οκτώ από τους δώδεκα μήνες, ενώ για τους υπόλοιπους τέσσερις μήνες που δεν θα συμμετέχει

στην παραγωγή, το 100% των διαθέσιμων παραγωγικών πόρων θα στρέφεται στην παραγωγή αγελαδινού γιαουρτιού, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο τη δημιουργία κενού στα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης αλλά και την αξιοποίηση στο μέγιστο δυνατό της παραγωγικής δυναμικότητας της μονάδας.

Με δεδομένο ότι μία μικρή επιχείρηση παραγωγής γιαουρτιού, η οποία δεν έχει αρκετά προηγμένο εξοπλισμό, μπορεί να παράγει μέσα σε 5 ώρες 200 κιλά γιαούρτι, τέθηκε η βασική υπόθεση παραγωγής. Με αυτά τα δεδομένα, η υπό σύσταση παραγωγική μονάδα, με τον εξοπλισμό που θα διαθέτει, είναι δυνατόν μέσα σε 5 ώρες να παράγει 400 κιλά γιαούρτι και κατ'επέκταση μέσα σε 10 ώρες (ημερήσια λειτουργία) να παράγει 800 κιλά γιαούρτι. Το γεγονός αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα, η παραγωγική δυναμικότητα της υπό σύσταση μονάδας, να ανέρχεται σε 4.000 κύπελλα γιαουρτιού, ημερησίως, μεγέθους 200 γραμμαρίων το καθένα, καθώς δεν υφίσταται φύρα κατά την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων.

Συνεπώς, σε ανάγωση τεμαχίων, παρατηρείται ότι η παραγωγική μονάδα θα είναι σε θέση να παράγει και να συσκευάζει 2800 τεμάχια πρόβειο γιαουρτιού και 1200 τεμάχια αγελαδινού γιαουρτιού, ημερησίως. Επιπλέον, με προτεινόμενη τιμή, για το πρόβειο γιαούρτι να ανέρχεται σε 1,20 ευρώ και για το αγελαδινό γιαούρτι σε 0,65 ευρώ, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την πρόβλεψη των εσόδων της, σε ημερήσια και στη συνέχεια σε μηνιαία βάση, ενώ, όπως προκύπτει σε ετήσια βάση, τα έσοδα της παραγωγικής μονάδας μπορούν να ανέρχονται σε περίπου ένα εκατομμύριο ευρώ.

Διαχωρισμός παραγωγής		
70%	Πρόβειο Γιαούρτι	
30%	Αγελαδινό Γιαούρτι	
Υπόθεση Παραγωγής μικρής μονάδας (Ημερησίως)		
Ώρες	Παραγωγή Γιαουρτιού	
5	200	
Υπόθεση Παραγωγής υπό σύσταση μονάδας (Ημερησίως)		
Ώρες	Παραγωγή Γιαουρτιού	
5	400	
Υπόθεση Παραγωγής στην επιθυμητή διάρκεια λειτουργίας(Ημερησίως)		
Ώρες	Παραγωγή Γιαουρτιού	
10	800	
Παραγωγή ανά κύπελλο γιαουρτιού (200gr/κύπελο)		4000
Πρόβειο Γιαούρτι	2800	τεμάχια
Αγελαδινό Γιαούρτι	1200	τεμάχια
Ανάλυση εσόδων		
Προτεινόμενη τιμή Πρόβειο Γιαούρτι	1,20€	
Προτεινόμενη τιμή Αγελαδινό Γιαούρτι	0,65 €	
Ημερήσια Έσοδα		

Ημερ. Έσοδα	Πρόβειο Γιαούρτι	3.360 €
Ημερ. Έσοδα	Αγελαδινό Γιαούρτι	780 €
Μηνιαία Έσοδα		
Μηνιαία Έσοδα	Πρόβειο Γιαούρτι	84.000 €
Μηνιαία Έσοδα	Αγελαδινό Γιαούρτι	19.500 €
Ετήσια Έσοδα¹		
Ετήσια Έσοδα	Πρόβειο Γιαούρτι	672.000 €
Ετήσια Έσοδα	Αγελαδινό Γιαούρτι	416.000 €
Σύνολο Εσόδων από την πώληση προϊόντων		1.088.000 €
¹ Ο ετήσιος υπολογισμός των εσόδων πραγματοποιήθηκε λαμβάνοντας υπόψη την εποχικότητα που χαρακτηρίζει το πρόβειο γιαούρτι. Συνεπώς, με δεδομένη παραγωγική δυναμικότητα, υπολογίστηκε μηνιαία συνεισφορά στα έσοδα από το Πρόβειο γιαούρτι για 8 μήνες, ενώ για τους υπόλοιπους 4 μήνες η παραγωγή είναι στο 100% στο αγελαδινό γιαούρτι.		

Πίνακας 12 Υποθέσεις εκτίμησης για την πρόβλεψη των εσόδων της επιχείρησης

6.2.2 Προβλέψεις ετήσιων εσόδων 5ετίας

Μετά τον καθορισμό των υποθέσεων παραγωγής, για την πρόβλεψη των εσόδων της παραγωγικής μονάδας, όπως αναλυτικά έχει περιγραφεί και στην προηγούμενη ενότητα, ο παρακάτω πίνακας δίνει πληροφορίες σχετικά με την πρόβλεψη των ετήσιων πωλήσεων της, για τα επόμενα πέντε έτη. Το βασικό σκεπτικό, στο οποίο στηρίχθηκε η πρόβλεψη πωλήσεων την επόμενη πενταετία είναι η σταθερή αύξηση των πωλήσεών της κατά 10% και για τα επόμενα 5 έτη με ταυτόχρονη αύξηση της τιμής κατά 10% κατά το τέταρτο έτος της λειτουργίας της.

Πρόβλεψη Ετήσιων Πωλήσεων			
ΕΤΟΣ 1ο			
Είδος	Τιμή	Ποσότητα	Συνολικά έσοδα
Πρόβειο Γιαούρτι	1,20	560000	672.000,00 €
Αγελαδινό Γιαούρτι	0,65	640000	416.000,00 €
Σύνολο			1.088.000,00 €
ΕΤΟΣ 2ο (σταθερή τιμή, αύξηση πωλήσεων 10% και στα δύο είδη)			
Είδος	Τιμή	Ποσότητα	Συνολικά έσοδα
Πρόβειο Γιαούρτι	1,20	616000	739.200,00 €
Αγελαδινό Γιαούρτι	0,65	704000	457.600,00 €
Σύνολο			1.196.800,00 €

ΕΤΟΣ 3ο (σταθερή τιμή, αύξηση πωλήσεων 10% και στα δύο είδη)			
Είδος	Τιμή	Ποσότητα	Συνολικά έσοδα
Πρόβειο Γιαούρτι	1,20	677600	813.120,00 €
Αγελαδινό Γιαούρτι	0,65	774400	503.360,00 €
Σύνολο			1.316.480,00 €
ΕΤΟΣ 4ο αύξηση τιμής 10%, αύξηση πωλήσεων 10% και στα δύο είδη)			
Είδος	Τιμή	Ποσότητα	Συνολικά έσοδα
Πρόβειο Γιαούρτι	1,32	745360	983.875,20 €
Αγελαδινό Γιαούρτι	0,715	851840	609.065,60 €
Σύνολο			1.592.940,80 €
ΕΤΟΣ 5ο (σταθερή τιμή, αύξηση πωλήσεων 10% και στα δύο είδη)			
Είδος	Τιμή	Ποσότητα	Συνολικά έσοδα
Πρόβειο Γιαούρτι	1,32	819896	1.082.262,72 €
Αγελαδινό Γιαούρτι	0,715	937024	669.972,16 €
Σύνολο			1.752.234,88 €

Πίνακας 13 Πρόβλεψη Ετήσιων Πωλήσεων

6.3 Υποθέσεις Κοστολόγησης

Μετά την ανάλυση των προβλεπόμενων εσόδων της επιχείρησης, στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι υποθέσεις που λήφθηκαν υπόψη για την κοστολόγηση των προϊόντων, καθώς επίσης και για την πρόβλεψη των πιθανών εξόδων που επιχείρηση θα κληθεί να αντιμετωπίσει.

6.3.1 Προβλέψεις ετήσιων εξόδων 5ετίας

Ο παρακάτω πίνακας δίνει πληροφορίες σχετικά με την πρόβλεψη του κόστους παραγωγής το οποίο αποτελείται αφενός από τις πρώτες ύλες και αφετέρου από τα υλικά συσκευασίας. Αναφορικά με το κόστος των πρώτων υλών, αξίζει να σημειωθεί ότι η κοστολόγηση στηρίχθηκε στην υπόθεση πως η επιχείρηση εστιάζει στην προμήθεια αυξημένης ποιότητας πρώτων υλών, κάτι το οποίο ενισχύει και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όπως έχει περιγραφεί και σε προηγούμενη ενότητα. Συνεπώς, η τιμή των πρώτων υλών υπολογίστηκε αυξημένη κατά 20% από το μέσο όρο της τιμής του αντίστοιχου γάλακτος βάσει των στατιστικών στοιχείων που δημοσιεύει ο «ΕΛΓΟ – Δήμητρα» και τα οποία αναφέρονται στο θεωρητικό υπόβαθρο του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου.

Συνεπώς, ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει αναλυτικά στοιχεία ανά προϊόν αναφορικά με τα συνολικά έξοδα παραγωγής που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση από τη λειτουργία της, τόσο για τις απαιτούμενες πρώτες ύλες, όσο και για τις απαιτήσεις της σε υλικά συσκευασίας, καταλήγοντας με αυτόν τον τρόπο στην εκτίμηση του κόστους πωληθέντων για την επόμενη πενταετία στοιχεία του οποίου εμφανίζονται αναλυτικά παρακάτω.

Πρόβλεψη κόστους παραγωγής				
ΕΤΟΣ 1ο				
Είδος	Τιμή	Τεμάχια	Λίτρα	Συνολικά έξοδα
Πρόβειο Γάλα (20% πάνω από το Μ.Ο.)	0,96	560000	112000	107.520,00 €
Αγελαδινό Γάλα (20% πάνω από το Μ.Ο.)	0,46	640000	128000	58.368,00 €
Οξυγαλακτική καλλιέργεια Hansen (lit.)	7,00	(7€/ 250LIT γάλακτος)		6.720,00 €
Κόστος Α υλών				172.608,00 €
Είδος		Τεμάχια	Τιμή	
Κύπελλο Γιαουρτιού		1200000	0,14	168.000,00 €
Αλουμινόφυλο		1200000	0,02	24.000,00 €
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβώτιο)		120000	0,3	36.000,00 €
Κόστος Υλικών Συσκευασίας				228.000,00 €
Κόστος πωληθέντων				400.608,00 €
ΕΤΟΣ 2ο				
Είδος	Τιμή	Τεμάχια	Λίτρα	Συνολικά έξοδα
Πρόβειο Γάλα	0,96	616000	123200	118.272,00 €
Αγελαδινό Γάλα	0,46	704000	140800	64.204,80 €
Οξυγαλακτική καλλιέργεια Hansen (lit.)	7,00	(7€/ 250LIT γάλακτος)		7.392,00 €
Κόστος Α υλών				189.868,80 €
Είδος		Τεμάχια	Τιμή	
Κύπελλο Γιαουρτιού		1320000	0,14	184.800,00 €
Αλουμινόφυλο		1320000	0,02	26.400,00 €
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβώτιο)		132000	0,3	39.600,00 €
Κόστος Υλικών Συσκευασίας				250.800,00 €
Κόστος πωληθέντων				440.668,80 €
ΕΤΟΣ 3ο (Οριζόντια αύξηση τιμών α' υλών & Αναλώσιμων, 10%)				
Είδος	Τιμή	Τεμάχια	Λίτρα	Συνολικά έξοδα
Πρόβειο Γάλα	1,15	677600	135520	156.119,04 €
Αγελαδινό Γάλα	0,55	774400	154880	84.750,34 €
Οξυγαλακτική καλλιέργεια Hansen (lit.)	7,70	(7,7€/ 250LIT γάλακτος)		8.944,32 €

Κόστος Ά υλών				249.813,70 €
Είδος		Τεμάχια	Τιμή	
Κύπελλο Γιαουρτιού		1452000	0,154	223.608,00 €
Αλουμινόφυλο		1452000	0,011	15.972,00 €
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβώτιο)		145200	0,33	47.916,00 €
Κόστος Υλικών Συσκευασίας				287.496,00 €
Κόστος πωληθέντων				537.309,70 €
ΕΤΟΣ 4ο				
Είδος	Τιμή	Τεμάχια	Λίτρα	Συνολικά έξοδα
Πρόβειο Γάλα	1,15	745360	149072	171.730,94 €
Αγελαδινό Γάλα	0,55	851840	170368	93.225,37 €
Οξυγαλακτική καλλιέργεια Hansen (lit.)	7,70	(7,7€/ 250LIT γάλακτος)		9.838,75 €
Κόστος Ά υλών				274.795,07 €
Είδος		Τεμάχια	Τιμή	
Κύπελλο Γιαουρτιού		1597200	0,154	245.968,80 €
Αλουμινόφυλο		1597200	0,011	17.569,20 €
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβώτιο)		159720	0,33	52.707,60 €
Κόστος Υλικών Συσκευασίας				316.245,60 €
Κόστος πωληθέντων				591.040,67 €
ΕΤΟΣ 5ο				
Είδος	Τιμή	Τεμάχια	Λίτρα	Συνολικά έξοδα
Πρόβειο Γάλα	1,15	819896	163979,2	188.904,04 €
Αγελαδινό Γάλα	0,55	937024	187404,8	102.547,91 €
Οξυγαλακτική καλλιέργεια Hansen (lit.)	7,70			10.822,63 €
Κόστος Ά υλών				302.274,57 €
Είδος		Τεμάχια	Τιμή	
Κύπελο Γιαουρτιού		1756920	0,154	270.565,68 €
Αλουμινόφυλο		1756920	0,011	19.326,12 €
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβώτιο)		175692	0,33	57.978,36 €
Κόστος Υλικών Συσκευασίας				347.870,16 €
Κόστος πωληθέντων				650.144,73 €

Πίνακας 14 Πρόβλεψη κόστους παραγωγής

6.3.2 Ανάλυση εξόδων 5ετίας

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει αναλυτικά τα οργανικά έξοδα της υπό σύσταση επιχείρησης, τα οποία έχουν κατηγοριοποιηθεί ως εξής: α) πρώτες ύλες, β) υλικά συσκευασίας, γ) κόστος προβολής και διαφήμισης, δ) λειτουργικά έξοδα, ε) μισθολογικό κόστος, στ) λοιπά λειτουργικά έξοδα και ζ) τόκοι δανείων.

Αναφορικά με την παρουσίαση των εξόδων πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας, έχει γίνει αναλυτική περιγραφή στην προηγούμενη ενότητα.

Σχετικά με το κόστος προβολής και διαφήμισης υιοθετήθηκε το σκεπτικό της αυξημένης ανάγκης για προβολή και διαφήμιση κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της, ώστε να εδραιωθεί το brand, στη συνέχεια στη μείωση της δαπάνης ιδίως κατά τον τρίτο χρόνο λειτουργίας, ώστε να «αποδώσουν» οι αυξημένες δαπάνες των προηγούμενων ετών, καταλήγοντας σε μια δυναμική επάνοδο κατά τον 4ο έτος λειτουργίας της με στόχο της καθιέρωσή της σε τοπικό τουλάχιστον επίπεδο. Για τον υπολογισμό του κόστους δαπάνες προβολής και διαφήμισης, λαμβάνεται υπόψη ο σχεδιασμός μάρκετινγκ που έχει σχεδιαστεί από την επιχείρηση, αναφορικά με τις ενέργειες προβολής και διαφήμισης και παρουσιάστηκε αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα.

Σε γενικές γραμμές, η εκτίμηση των δαπανών της επιχείρησης για τα λειτουργικά της έξοδα όπως είναι π.χ. οι παροχές τρίτων, οι αμοιβές τρίτων ή τα έξοδα μεταφοράς, ακολουθούν τη λογική της αύξησης των πωλήσεων κατά 10%, όπως παρουσιάστηκε και στην προηγούμενη ενότητα. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι για τα έξοδα μεταφοράς, υπολογίστηκε η ανάγκη ημερήσιας δαπάνης σε καύσιμα για τη χρήση των δύο φορτηγών που θα διαθέτει η επιχείρηση σε 150 ευρώ για το μεγάλο φορτηγό για 25 ημέρες κίνησης και 12 μήνες το χρόνο και σε 100 ευρώ το αντίστοιχο κόστος για το μικρό φορτηγό. Με αυτό τον τρόπο, διαμορφώνεται δαπάνη μεταφορικών εξόδων σε περίπου 15.000 ευρώ για το πρώτο έτος, ενώ στη συνέχεια το κόστος αυξάνεται κατά 10%, για τα επόμενα πέντε έτη.

Αναφορικά με το μισθολογικό κόστος που πρόκειται να αντιμετωπίσει επιχείρηση, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, προκύπτει από την απασχόληση προσωπικού εξαρτημένης εργασίας δέκα υπαλλήλων. Σε επόμενη ενότητα, ακολουθεί αναλυτικός πίνακας του μισθολογικού κόστους που προκύπτει από την απασχόληση των υπαλλήλων.

Επιπλέον, στα λοιπά λειτουργικά έξοδα περιλαμβάνεται η μίσθωση του αγροτεμαχίου, η οποία υπολογίστηκε σε 1.500 ευρώ μηνιαίως, τα ασφάλιστρα των μεταφορικών μέσων και των εγκαταστάσεων, καθώς και άλλα έξοδα επισκευών και συντηρήσεων του εξοπλισμού και των μεταφορικών μέσων. Τέλος, οι τόκοι δανείου παρουσιάζονται για την επόμενη πενταετία βάσει του αναλυτικού πίνακα απόσβεσης δανείων που θα αναφερθεί σε επόμενη ενότητα.

Ανάλυση Οργανικών Εξόδων					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Ά υλών					
Πρόβειο Γάλα	107.520,00 €	118.272,00 €	156.119,04 €	171.730,94 €	188.904,04 €
Αγελαδινό Γάλα	58.368,00 €	64.204,80 €	84.750,34 €	93.225,37 €	102.547,91 €
Οξυγαλακτική καλλιέργεια	6.720,00 €	7.392,00 €	8.944,32 €	9.838,75 €	10.822,63 €
Σύνολο	172.608,00 €	189.868,80 €	249.813,70 €	274.795,07 €	302.274,57 €
Υλικών Συσκευασίας					
Κύπελλο Γιαουρτιού	168.000,00 €	184.800,00 €	223.608,00 €	245.968,80 €	270.565,68 €
Αλουμινόφυλο	24.000,00 €	26.400,00 €	15.972,00 €	17.569,20 €	19.326,12 €
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβώτιο)	36.000,00 €	39.600,00 €	47.916,00 €	52.707,60 €	57.978,36 €
Σύνολο	228.000,00 €	250.800,00 €	287.496,00 €	316.245,60 €	347.870,16 €
Κόστος Προβολής και διαφήμισης					
Δαπάνες προβολής & Διαφήμισης	80.000,00 €	48.000,00 €	24.000,00 €	64.000,00 €	48.000,00 €
Προϊόντα για προώθηση	10.000,00 €	11.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Σύνολο	90.000,00 €	59.000,00 €	29.000,00 €	69.000,00 €	53.000,00 €
Λειτουργικά Έξοδα					
Παροχές τρίτων (ΔΕΗ, ΟΤΕ, κτλ)	43.200,00 €	47.520,00 €	52.272,00 €	57.499,20 €	63.249,12 €
Αμοιβές Τρίτων (Σύμβουλοι, Λογιστές κτλ)	10.800,00 €	10.800,00 €	10.800,00 €	10.800,00 €	10.800,00 €
Έξοδα μεταφοράς	105.000,00 €	115.500,00 €	127.050,00 €	139.755,00 €	153.730,50 €
Σύνολο	159.000,00 €	173.820,00 €	190.122,00 €	208.054,20 €	227.779,62 €
Μισθολογικό Κόστος					
Μισθοδοσία Υπαλλήλων	170.100,00 €	187.110,00 €	205.821,00 €	226.403,10 €	249.043,41 €
Εργοδοτικές Εισφορές	40.824,00 €	44.906,40 €	49.397,04 €	54.336,74 €	59.770,42 €
Σύνολο Μισθολογικής Δαπάνης	210.924,00 €	232.016,40 €	255.218,04 €	280.739,84 €	308.813,83 €
Λοιπά Λειτουργικά έξοδα					
Δαπάνες Μισθώσεων	18.000,00 €	18.000,00 €	18.000,00 €	21.600,00 €	21.600,00 €
Ασφάλιστρα (Εγκαταστάσεις & Μ. Μέσα)	7.300,00 €	8.030,00 €	8.833,00 €	9.716,30 €	10.687,93 €
Έξοδα Επισκευών & Συντηρήσεων	25.000,00 €	27.500,00 €	30.250,00 €	33.275,00 €	36.602,50 €
Σύνολο	50.300,00 €	53.530,00 €	57.083,00 €	62.791,30 €	67.090,43 €
Τόκοι Δανείων	9.000,00 €	8.317,19 €	7.593,41 €	6.826,20 €	6.012,96 €

Πίνακας 15 Ανάλυση Οργανικών Εξόδων

6.3.2 Κοστολόγηση Προϊόντων και καθορισμός περιθωρίου κέρδους

Τιμολόγηση Προϊόντων									
Συνολικά Τεμάχια /Έτος		1200000							
Συμμετοχή στα έξοδα		46,67%				53,33%			
Πρόβειο Γιαούρτι Τεμάχια					Αγελαδινό Γιαούρτι Τεμάχια				
		560000				640000			
	1,2	Συμμετοχή στην τιμή	Υπολογισμός του 33%	Συνολική επιβάρυνση	Νέα Συμμετοχή στην Τιμή	0,65	Συμμετοχή στην τιμή	Μετά την εξομάλυνση	Νέα συμμετοχή στη τιμή
Πρόβειο Γάλα	0,19 €	16%		0,19 €	16,00%	0,00 €	0%	0	
Αγελαδινό Γάλα	0,00 €	0%		0,00 €	0,00%	0,091 €	14,03%	0,091 €	14,03%
Οξυγαλακτική καλλιέργεια	0,0056 €	0,47%		0,0056 €	0,47%	0,0056 €	0,86%	0,0056 €	0,86%
Έξοδα Α υλών		16,47%			16,47%		14,89%		14,89%
Κύπελλο Γιαουρτιού	0,1400 €	11,67%	-	0,1400 €	11,67%	0,14 €	21,54%	0,1400 €	21,54%
Αλουμινόφυλο	0,0200 €	1,67%		0,0200 €	1,67%	0,02 €	3,08%	0,0200 €	3,08%
Χαρτοκιβώτιο (20 τεμ./κιβ.)	0,0300 €	2,50%	-	0,0300 €	2,50%	0,03 €	4,62%	0,0300 €	4,62%
Έξοδα Υλικών Συσκευασίας		15,83%			15,83%		29,23%		29,23%
Δαπάνες προβολής & Διαφ.	0,07 €	5,56%	0,0440 €	0,1107 €	9,22%	0,07 €	10,26%	0,0227 €	3,49%
Προϊόντα για προώθηση	0,00833 €	0,69%	0,0055 €	0,0138 €	1,15%	0,0083 €	1,28%	0,0028 €	0,44%
Κόστος Προβολής και διαφ.		6,25%			10,38%		11,54%		3,92%
Παροχές τρίτων	0,04 €	3,00%	0,02376 €	0,0598 €	4,98%	0,04 €	5,54%	0,01224 €	1,88%
Αμοιβές Τρίτων	0,01 €	0,75%	0,00594 €	- €	0,00%	0,01 €	1,38%	0,00306 €	0,47%
Έξοδα μεταφοράς	0,09 €	7,29%	0,05775 €	0,1453 €	12,10%	0,09 €	13,46%	0,02975 €	4,58%
Λειτουργικά Έξοδα		11,04%			17,08%		20,38%		6,93%
Μισθοδοσία Υπαλλήλων	0,14 €	11,81%	- €	0,1418 €	11,81%	0,14 €	21,81%	0,1418 €	21,81%
Εργοδοτικές Εισφορές	0,03 €	2,84%	- €	0,0340 €	2,84%	0,03 €	5,23%	0,0340 €	5,23%
Μισθολογικό Κόστος		14,65%			14,65%		27,04%		27,04%
Δαπάνες Μισθώσεων	0,02 €	1,25%	0,02235 €	0,0374 €	3,11%	0,05 €	8,11%	0,03038 €	4,67%
Ασφάλιστρα	0,01 €	0,51%	0,00907 €	0,0151 €	1,26%	0,02 €	3,29%	0,01232 €	1,90%

Έξοδα Επισκευών & Συντηρήσεων	0,02 €	1,74%	0,03104 €	0,0519 €	4,32%	0,07 €	11,27%	0,04220 €	6,49%
Λοιπά Λειτουργικά έξοδα		3,49%			8,70%		22,67%		13,06%
Σύνολα	0,81279 €	67,73%		0,9973 €	83,10%	0,81743 €	125,76%	0,61802 €	95,08%
Καθορισμός περιθωρίου κέρδους	1,20292 €	48,00%		20,33%		5,17%	-20,00%	0,65 €	
Μέσο σταθμικό Κέρδος	25,5%								

Στον παραπάνω πίνακα γίνεται μία προσπάθεια να κοστολογηθούν τα δύο παραγόμενα προϊόντα με βάση την αναλυτική παρουσίαση των λειτουργικών και μη λειτουργικών εξόδων που πρόκειται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται στοιχεία με την αναγωγή του κάθε προϊόντος στη συμμετοχή κάθε εξόδου. Αρχικά, ο υπολογισμός των δαπανών για την παραγωγή των προϊόντων γίνεται με βάση τη συμμετοχή τους στη συνολική (πρόβειο γιαούρτι 46,7%, Αγελαδινό γιαούρτι 53,3%), με σκοπό να καθοριστεί το ανά μονάδα κόστος. Όπως παρατηρούμε και από τον πίνακα, μετά τους απαραίτητους υπολογισμούς, το ανά μονάδα κόστος ανέρχεται και για τα δύο προϊόντα περίπου στα 0,8 ευρώ. . Ο λόγος για τον οποίον και τα δύο προϊόντα κοστολογήθηκαν περίπου στις ίδιες μονάδες κόστους ανά μονάδα προϊόντος είναι γιατί θεωρήθηκε ότι συμμετέχουν και τα δύο στην παραγωγή και σε σταθερά και μεταβλητά κόσθη καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ωστόσο, όπως έχει αναφερθεί, λόγω της εποχικότητας που παρουσιάζει το πρόβειο γάλα, η παραγωγική μονάδα θα παράγει πρόβειο γιαούρτι τους οκτώ τους 12 μήνες ενώ αγελαδινό γιαούρτι στο σύνολο του έτους. Υπό αυτή τη θεώρηση, η αρχική κοστολόγηση θα έδινε λανθασμένη εικόνα της εκτίμησης του κόστους του ανά μονάδα προϊόντος, καθώς τα τεμάχια που παράγονται από το αγελαδινό γιαούρτι είναι πολλά περισσότερα σε σχέση με το πρόβειο καθώς συμμετέχουν στην παραγωγή και στους 12 μήνες του έτους. Για το λόγο αυτό, και με σκοπό την εξομάλυνση αυτής της εποχικότητας, υπολογίστηκε το διάστημα κατά το οποίο το πρόβειο γιαούρτι δεν συμμετέχει στην παραγωγή (τέσσερις μήνες) και προστέθηκε στο αρχικό κόστος που είχε υπολογιστεί. Με λίγα λόγια, στην αρχική εκτίμηση, με βάση τη θεώρηση του διαμερισμού των συνολικών εσόδων στο ανά μονάδα προϊόν, προστέθηκε και το 1/3 των συνολικών μεταβλητών εξόδων την ίδια στιγμή που το ποσοστό αυτό αφαιρέθηκε από την παραγωγή του δεύτερου προϊόντος. Μετά την παραπάνω θεώρηση, παρουσιάζονται στοιχεία που υπολογίζουν τη συνολική επιβάρυνση για κάθε ένα λειτουργικό έξοδο στην παραγωγή του κάθε προϊόντος. Με βάση τα νέα δεδομένα, και την προσπάθεια εξομάλυνσης της εποχικότητας, παρατηρούμε πως το ανά μονάδα κόστος για το πρόβειο γιαούρτι ανέρχεται στα 0,99 λεπτά. Ενώ για το αγελαδινό στα 0,61. την ίδια στιγμή παρατηρείται πως το περιθώριο κέρδους για το πρώτο προϊόν ανέρχεται σε 20,3% ενώ το περιθώριο κέρδους για το δεύτερο προϊόν σε 5,17%. Συνολικά, από την παραγωγή και των δύο προϊόντων το καθαρό περιθώριο κέρδους της εταιρίας ανέρχεται στο 25,5%.

6.3.3 Ανάλυση Κατάσταση Αποτελεσμάτων 5ετίας

Συγκεντρώνοντας τα στοιχεία των προηγούμενων ενοτήτων, τόσο για τα έσοδα όσο και για τα έξοδα, ο παρακάτω πίνακας δείχνει την πρώτη προβλεπόμενη χρηματοοικονομική κατάσταση της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας, η οποία είναι η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, σε μια προσπάθεια πρόβλεψης της κερδοφορίας της επιχείρησης για τα επόμενα 5 έτη λειτουργίας της. Όπως γίνεται αντιληπτό και από τα στοιχεία του πίνακα, η υπό σύσταση εταιρεία ξεκινά την παραγωγική της λειτουργία κατά το πρώτο έτος με κέρδη που ανέρχονται μόλις σε 92.000 ευρώ, ενώ καταλήγει το πέμπτο έτος λειτουργίας της σχεδόν σε τριπλασιασμό των καθαρών κερδών της, καθώς για το συγκεκριμένο έτος λειτουργίας της, αυτά προβλέπεται να ανέρχονται σε περίπου 300 χιλιάδες ευρώ.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 5ΕΤΙΑΣ					
	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Πωλήσεις	1.088.000,00 €	1.196.800,00 €	1.316.480,00 €	1.592.940,80 €	1.752.234,88 €
Κόστος πωληθέντων	400.608,00 €	440.668,80 €	537.309,70 €	591.040,67 €	650.144,73 €
Μικτό κέρδος	687.392,00 €	756.131,20 €	779.170,30 €	1.001.900,13 €	1.102.090,15 €
Κόστος Προβολής και διαφήμισης	90.000,00 €	59.000,00 €	29.000,00 €	45.000,00 €	53.000,00 €
Λειτουργικά Έξοδα	159.000,00 €	173.820,00 €	190.122,00 €	208.054,20 €	227.779,62 €
Λοιπά Λειτουργικά έξοδα	50.300,00 €	53.530,00 €	57.083,00 €	64.591,30 €	68.890,43 €
Μισθολογικό Κόστος	210.924,00 €	232.016,40 €	255.218,04 €	280.739,84 €	308.813,83 €
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων	177.168,00 €	237.764,80 €	247.747,26 €	405.314,79 €	445.406,27 €
Μείον : τόκοι δανείων	9.000,00 €	8.317,19 €	7.593,41 €	6.826,20 €	6.012,96 €
Μείον : αποσβέσεις	42.950,00 €	42.950,00 €	42.950,00 €	42.950,00 €	42.950,00 €
Αποτέλεσμα προ φόρων	125.118,00 €	186.397,61 €	197.103,85 €	355.438,59 €	396.343,31 €
Μείον: Φόρος εισοδήματος	32.530,68 €	46.599,40 €	49.275,96 €	88.859,65 €	99.085,83 €
Καθαρό αποτέλεσμα (κέρδη ή ζημιές)	92.587,32 €	139.798,21 €	147.827,89 €	266.578,94 €	297.257,48 €

Πίνακας 16 Προβλεπόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 5ετίας

6.4 Η Κατάσταση Ταμειακών ροών

Στην παρούσα ενότητα, γίνεται η παρουσίαση ακόμα μιας σημαντικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, η οποία είναι η Κατάσταση Ταμειακών Ροών. Η κατάρτιση της παρακάτω οικονομικής κατάστασης, είναι πολύ σημαντική καθώς παρέχει χρήσιμα στοιχεία τόσο για τον ισολογισμό που ακολουθεί σε επόμενη ενότητα, ιδίως για την εκτίμηση του ύψους των διαθεσίμων της, όσο και για την διερεύνηση με βάση υπολογιστικών εργαλείων, για το εάν κρίνεται συμφέρουσα η συγκεκριμένη επενδυτική πρόταση και η οποία θα παρουσιαστεί σε επόμενη ενότητα. Όπως φαίνεται και από τον παρακάτω πίνακα, η εταιρεία ξεκινά τη λειτουργία της παρουσιάζοντας ένα αρκετά σημαντικό υπόλοιπο ταμείου, το οποίο προέρχεται από την αυξημένη εισροή μετρητών στα ταμεία της, τόσο από την ίδια συμμετοχή όσο και από το δάνειο το οποίο θα λάβει από ελληνικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα και θα ανέρχεται σε 150.000 ευρώ.

	Κατασκευαστική Περίοδος	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
A. Εισροές						
Υπόλοιπο ταμείου		33.750,00 €	102.325,13 €	79.802,52 €	571,19 €	48.588,95 €
Αποτελέσματα προ αποσβέσεων & φόρων		186.168,00 €	246.081,99 €	255.340,67 €	412.140,99 €	451.419,23 €
Μείον πιστώσεις προς πελάτες		181.333,33 €	199.466,67 €	219.413,33 €	265.490,13 €	292.039,15 €
Πλέον πιστώσεις από προμηθευτές		116.651,33 €	121.169,80 €	135.585,78 €	155.147,69 €	166.335,80 €
Ίδια συμμετοχή	150.000,00 €					
Δάνεια	150.000,00 €	11.380,19 €	12.063,01 €	12.786,79 €	13.553,99 €	14.367,23 €
Εισπράξεις χρεών προηγούμενης χρήσης		- €	181.333,33 €	199.466,67 €	219.413,33 €	265.490,13 €
Σύνολο A	300.000,00 €	143.855,81 €	258.047,24 €	238.528,86 €	288.815,75 €	359.937,60 €
B. Εκροές						
Δαπάνες επένδυσης	266.250,00 €					
Δαπάνες για αποθέματα		- €	40.060,80 €	96.640,90 €	53.730,97 €	59.104,07 €
Μείον αποθέματα προηγούμενης χρήσης		- €	33.384,00 €	36.722,40 €	44.775,81 €	49.253,39 €
Χρεολύσια δανείων		9.000,00 €	8.317,19 €	7.593,41 €	6.826,20 €	6.012,96 €
Φόροι εισοδήματος		32.530,68 €	46.599,40 €	49.275,96 €	88.859,65 €	99.085,83 €
Μερίσματα						
Πληρωμές χρεών προηγούμενης χρήσης		- €	116.651,33 €	121.169,80 €	135.585,78 €	155.147,69 €
Σύνολο B	266.250,00 €	41.530,68 €	178.244,73 €	237.957,67 €	240.226,79 €	270.097,16 €
Σωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο	33.750,00 €	102.325,13 €	79.802,52 €	571,19 €	8.588,95 €	89.840,44 €

Πίνακας 17 Η Κατάσταση Ταμειακών ροών

6.5 Υποθέσεις Κοστολόγησης και καθορισμός πολιτικής πιστώσεων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται κάποιες βασικές υποθέσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την ανάλυση της κοστολόγησης, καθώς επίσης και η πολιτική που πρόκειται να εφαρμοστεί από την υπό σύσταση εταιρεία σχετικά με την πολιτική των πιστώσεων που θα παρέχει στους πελάτες και θα θέσει προς διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές της, καθώς επίσης και άλλες χρήσιμες πληροφορίες που συμβάλλουν στην περαιτέρω κατανόηση του τρόπου με τον οποίον διενεργήθηκε η εκτίμηση για τις διάφορες κατηγορίες δαπανών που πρόκειται να αντιμετωπίσει.

Ο πρώτος πίνακας περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με το μισθολογικό κόστος της επιχείρησης καθώς παρέχει τις πληροφορίες για το ύψος των εργαζομένων ανά ειδικότητα, τον μιστό μηνιαίο μισθό που θα λαμβάνουν, αλλά και την ετήσια και μηνιαία επιβάρυνση που θα έχει επιχείρηση από την απασχόληση τους. Επιπλέον, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις εργοδοτικές εισφορές οι οποίες υπολογίστηκαν σύμφωνα με τον τρέχον καθεστώς και ανέρχονται περίπου στο 24% επί του μιστού των υπαλλήλων.

Ειδικότητα	Εργαζόμενοι	Μικτός Μισθός	Μηνιαία Επιβάρυνση	Ετήσια Επιβάρυνση	Εργοδοτικές Εισφορές
Προσωπικό Γενικών καθηκόντων	3	1.100 €	3.300 €	46.200 €	11.088 €
Χημικοί , Χημικοί Μηχανικοί	1	1.500 €	1.500 €	21.000 €	5.040 €
Οδηγοί μικρών και μεσαίων φορτηγών	1	1.350 €	1.350 €	18.900 €	4.536 €
Διοικητικό προσωπικό	2	1.300 €	2.600 €	36.400 €	8.736 €
Καθαριστές	2	1.000 €	2.000 €	28.000 €	6.720 €
Εσωτερικός & εξωτερικός συντηρητής	1	1.400 €	1.400 €	19.600 €	4.704 €
Σύνολο Μισθολογικής Δαπάνης				170.100 €	40.824 €
Γενικό Σύνολο Μισθολογικής Δαπάνης					210.924 €

Πίνακας 18 Στοιχεία σχετικά με το μισθολογικό κόστος

Ο παρακάτω πίνακας δίνει πληροφορίες σχετικά με υποχρεώσεις που απορρέουν προς τα ασφαλιστικά ταμεία από την απασχόληση του προσωπικού και ιδίως για τις εισφορές της επιχείρησης προς τους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης, του τελευταίου μήνα καθώς επίσης και των διαφόρων επιδομάτων και παροχών που καταβάλλονται κατά τη λήξη του έτους και αποδίδονται στην επόμενη χρήση. Οπότε όπως είναι εύκολα αντιληπτό ο παρακάτω πίνακας είναι αρκετά χρήσιμος για την κατασκευή του προβλεπόμενου ισολογισμού παρακολούθηση επόμενη ενότητα.

Υποχρεώσεις σε ασφαλιστικούς Οργανισμούς					
Εργοδότης	8.748,00 €	6.415,20 €	7.056,72 €	7.762,39 €	8.538,63 €
Εργαζόμενος	5.832,00 €	4.276,80 €	4.704,48 €	5.174,93 €	5.692,42 €
Σύνολο	14.580,00 €	10.692,00 €	11.761,20 €	12.937,32 €	14.231,05 €

Πίνακας 19 Υποχρεώσεις σε ασφαλιστικούς Οργανισμούς

Άλλο ένα χρήσιμο στοιχείο για την κατάρτιση του προβλεπόμενου ισολογισμού, είναι οι υποχρεώσεις σε φόρους και τέλη, καθώς οι υποχρεώσεις από ΦΠΑ για τον τελευταίο μήνα του έτους αποδίδονται ή «εισπράττονται» τον επόμενο μήνα (Ιανουάριος). Συνεπώς για να γίνει μία εκτίμηση αναφορικά με τις υποχρεώσεις σε ΦΠΑ που θα έχει επιχείρηση με βάση τον όγκο των παραγομένων προϊόντων αλλά και των δαπανών όπως αναφέρθηκαν παραπάνω πραγματοποιείται μία εκτίμηση αναφορικά με το ΦΠΑ εσόδων και το ΦΠΑ εξόδων, καταλήγοντας πώς για τον τελευταίο μήνα η επιχείρηση έχει να λάβει πιστωτικό υπόλοιπο ύψους 269 ευρώ.

Υποχρεώσεις σε Φ Τ (ΦΠΑ)				
Μηνιαία Έσοδα	90.666,67 €	Μηνιαία Έξοδα (24% ΦΠΑ)	42.441,67 €	
ΦΠΑ Μηνός	11.786,67 €	ΦΠΑ (24%)	10.186,00 €	
		Μηνιαία Έξοδα (13% ΦΠΑ)	14.384,00 €	12.055,92 €
		ΦΠΑ (13%)	1.869,92 €	
ΦΠΑ (12ος) Πιστωτικό Υπόλοιπο				269,25 €

Πίνακας 20 Υποχρεώσεις σε Φ Τ (ΦΠΑ)

Ο παρακάτω πίνακας παρέχει στοιχεία σχετικά με την παροχή πιστώσεων που θα επιδιώξει η εταιρεία στη συμφωνία της με τους προμηθευτές, η οποία ανέρχεται σε 60 ημέρες, και αποτελεί ένα χρήσιμο στοιχείο για την κατάρτιση του ισολογισμού, καθώς απεικονίζει την υποχρέωση σε προμηθευτές κατά την τελευταία εργάσιμη ημέρα του έτους (ημέρα σύνταξης του ισολογισμού της).

Πολιτική Προμηθευτών (60 ημέρες Πίστωση)					
Ετήσια πίστωση	699.908,00 €	727.018,80 €	813.514,70 €	930.886,17 €	998.014,78 €
Πίστωση 60 ημ.	116.651,33 €	121.169,80 €	135.585,78 €	155.147,69 €	166.335,80 €

Πίνακας 21 Πολιτική Προμηθευτών (60 ημέρες Πίστωση)

Με το ίδιο σκεπτικό που αναφέρθηκε στη σχέση της υπό σύσταση επιχειρήσεις με τους προμηθευτές, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει στοιχεία σχετικά με τον καθορισμό πιστώσεων που θα υιοθετήσει στην εμπορική σχέση με τους πελάτες της, ο οποίος ανέρχεται σε 60 μέρες. Ο

παρακάτω πίνακας, δίνει χρήσιμα στοιχεία σχετικά με το ύψος των απαιτήσεων που έχει παρουσιάσει η επιχείρηση από τους πελάτες της, και αποτελεί ένα χρήσιμο στοιχείο για την κατάρτιση του προβλεπόμενου ισολογισμού.

Καθορισμός πιστώσεων πελατών (60 ημέρες πίστωση)					
Μηνιαία Πίστωση	90.666,67 €	99.733,33 €	109.706,67 €	132.745,07 €	146.019,57 €
Πίστωση 60 ημ.	181.333,33 €	199.466,67 €	219.413,33 €	265.490,13 €	292.039,15 €

Πίνακας 22 Καθορισμός πιστώσεων πελατών (60 ημέρες πίστωση)

Τέλος, ο παρακάτω πίνακας δίνει μία εικόνα σχετικά με την εκτίμηση του ύψους των αποθεμάτων που θα βρίσκονται μηνιαία στην επιχείρηση. Η υπόθεση που πραγματοποιήθηκε είναι ότι η επιχείρηση θα έχει τις αποθήκες της πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας τα οποία εκτιμούνται στο 1/12 του συνολικού κόστους πωληθέντων της.

Κόστος Αποθεμάτων Μηνιαία					
Μηνιαία Δαπάνη	33.384,00 €	36.722,40 €	44.775,81 €	49.253,39 €	54.178,73 €

Πίνακας 23 Κόστος Αποθεμάτων Μηνιαία

6.6 Πίνακας απόσβεσης Δανείου

Στην παρούσα ενότητα δίνονται πληροφορίες σχετικά με το ύψος του δανείου που πρόκειται να λάβει η επιχείρηση ώστε να εξασφαλίσει την απρόσκοπτη λειτουργία της. Πιο συγκεκριμένα, για την κατάρτιση του παρόντος οικονομικού πλάνου του επιχειρηματικού σχεδίου της υπό σύσταση παραγωγικής μονάδας, θεωρήθηκε ότι η χρηματοδότηση της επιχείρησης θα γίνει τόσο με ίδια όσο και με ξένα κεφάλαια. Το ύψος του προτεινόμενου δανεισμού της υπό σύσταση επιχείρησης από κάποιο ελληνικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, ανέρχεται στο ισόποσο της συμμετοχής των εταίρων της για την σύσταση της, δηλαδή 150.000 ευρώ. Με βάση τα παραπάνω, ο παρακάτω πίνακας δείχνει κάποιες βασικές πληροφορίες σχετικά με το επιτόκιο του δανείου που πρόκειται να ληφθεί, τη διάρκεια του, καθώς επίσης και στοιχεία για την εκταμίευση του.

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΟΣΕΩΝ ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΤΙΚΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ	
A. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΔΑΝΕΙΟΥ	
ΕΠΙΘΥΜΗΤΟ ΔΑΝΕΙΟ ΣΕ ΕΥΡΩ :	150.000
ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΧΟΡΗΓΗΘΕΙ ΜΕ ΕΠΙΤΟΚΙΟ :	6,00%
ΤΟ ΟΠΟΙΟ ΘΑ ΕΞΟΦΛΗΘΕΙ ΣΕ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΤΩΝ :	10
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΔΑΝΕΙΟΥ	1 Ιουνίου 2021
ΜΕ ΤΟΚΟΧΡΕΟΛΥΤΙΚΕΣ ΔΟΣΕΙΣ ΚΑΘΕ :	Έτος
B. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΔΟΣΕΙΣ ΔΑΝΕΙΟΥ	
ΚΑΘΕ ΔΟΣΗ ΤΧΡ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΠΟΣΟΥ ΕΥΡΩ :	20.380,19
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΥΨΟΣ ΔΑΝΕΙΟΥ :	203.801,94
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΥΨΟΣ ΤΟΚΩΝ :	53.801,94

Πίνακας 24 Πίνακας απόσβεσης Δανείου

Ο δεύτερος πίνακας παρουσιάζει στοιχεία σχετικά με την απόσβεση του δανείου, δηλαδή παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις ακριβείς ημερομηνίες των δόσεων, του ύψους αυτής, καθώς επίσης και την ετήσια απόσβεση του, στοιχεία πολύ χρήσιμα για την κατάρτιση των προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων.

Α/Α Δόσης	Ημ/νια Δόσης	Περίοδος	Δόση	Τόκος Περιόδου	Σύνολο τόκων	Πληρωμή κεφαλαίου	Συνολικό κεφάλαιο	Υπόλοιπο κεφάλαιο
2	1/6/2023	2	20.380,19	-8.317,19	-17.317,19	12.063,01	23.443,20	126.556,80
3	1/6/2024	3	20.380,19	-7.593,41	-24.910,60	12.786,79	36.229,98	113.770,02
4	1/6/2025	4	20.380,19	-6.826,20	-31.736,80	13.553,99	49.783,98	100.216,02
5	1/6/2026	5	20.380,19	-6.012,96	-37.749,76	14.367,23	64.151,21	85.848,79
6	1/6/2027	6	20.380,19	-5.150,93	-42.900,69	15.229,27	79.380,48	70.619,52
7	1/6/2028	7	20.380,19	-4.237,17	-47.137,86	16.143,02	95.523,50	54.476,50
8	1/6/2029	8	20.380,19	-3.268,59	-50.406,45	17.111,60	112.635,10	37.364,90
9	1/6/2030	9	20.380,19	-2.241,89	-52.648,34	18.138,30	130.773,40	19.226,60
10	1/6/2031	10	20.380,19	-1.153,60	-53.801,94	19.226,60	150.000,00	0,00

Πίνακας 25 στοιχεία σχετικά με την απόσβεση του δανείου

6.7 Προβλεπόμενος ισολογισμός 1ης εταιρικής χρήσης

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 1ης Εταιρικής Χρήσης					
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
ΕΞΟΔΑ ΙΔΡΥΣΗΣ & Α' ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ				Α.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
	Κ.ΚΤΗΣΗΣ	Σ.ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	ΑΝ. ΥΠΟΛΟΙΠΟ	Εταιρικό Κεφάλαιο	
Έξοδα ίδρυσης	5.750,00 €	1.150,00 €	4.600,00 €	Εταιρικό Κεφάλαιο	150.000,00 €
Α.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				Αποτελέσματα εις νέο	
ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ				Κέρδη Χρήσης	92.587,32 €
Κτήριο και δαπάνες βελτίωσης	85.000,00 €	6.800,00 €	78.200,00 €	Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	242.587,32 €
Εξοπλισμός παραγωγικής μονάδας	99.700,00 €	19.940,00 €	79.760,00 €	Προβλέψεις	9.066,67 €
Έπιπλα και λοιπός Εξοπλισμός	10.300,00 €	2.060,00 €	8.240,00 €	Β.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Μεταφορικά Μέσα	65.000,00 €	13.000,00 €	52.000,00 €	Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	
	260.000,00 €	41.800,00 €	218.200,00 €	Μακροχρόνιο Δάνειο	138.619,81 €
Σύνολο παγίου Ενεργητικού			222.800,00 €	Σύνολο Μακροχρόνιων Υποχρεώσεων	138.619,81 €
Β.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
Αποθέματα				Προμηθευτές	116.651,33 €
Ά υλών			14.384,00 €	Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	14.580,00 €
Υλικών Συσκευασίας			19.000,00 €	Τόκοι δανείου πληρωτέοι	9.000,00 €
			33.384,00 €	Δόση Δανείου	11.380,19 €
Απαιτήσεις				Έξοδα Πληρωτέα	9.606,59 €
Πελάτες			181.333,33 €	Σύνολο Βραχυχρόνιων Υποχρεώσεων	149.837,92 €
Χρεώστες Διάφοροι			269,25 €		
			181.602,59 €	Σύνολο Υποχρεώσεων	288.457,73 €
Διαθέσιμα					
Ταμείο			102.325,13 €		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού			317.311,71 €		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ			540.111,71 €	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	540.111,72 €

6.8 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων με χρήση αριθμοδεικτών

Σε μία προσπάθεια για μία περαιτέρω ανάλυση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει την αποτύπωση κάποιων σημαντικών αριθμοδεικτών, που προέρχονται από τις προβλεπόμενες οικονομικές καταστάσεις, τον Ισολογισμό και την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης της επιχείρησης.

Μία πρώτη πληροφορία που ανάγεται από τα στοιχεία του πίνακα, είναι ότι η επιχείρηση λειτουργεί με ποσοστό μικτού κέρδους περίπου στο 63% ενώ το καθαρό της κέρδος ανέρχεται στο 8,51% των πωλήσεων της.

Επιπλέον, από τα στοιχεία που παρέχουν οι αριθμοδείκτες γίνεται εύκολα αντιληπτό, ότι υπό σύσταση παραγωγική μονάδα, δεν φαίνεται να παρουσιάζει πρόβλημα ρευστότητας, καθώς, ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας ανέρχεται σε περίπου δύο. Το αποτέλεσμα αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για κάθε ένα ευρώ βραχυχρόνιας υποχρέωσης, η παραγωγική μονάδα διαθέτει δύο ευρώ για να καλύψει την υποχρέωση αυτή.

Ενδεχομένως η καλή εικόνα ρευστότητας προέρχεται και από την πολιτική απαιτήσεων και υποχρεώσεων που έχει τεθεί. Όπως παρατηρείται και στον αριθμοδείκτη «μέση περίοδος είσπραξης πληρωμής υποχρεώσεων» και «μέση περιόδου είσπραξης απαιτήσεων», έχουν διαφορά 40 ημέρες. Με λίγα λόγια η επιχείρηση θα εισπράττει τις απαιτήσεις κάθε 60 ημέρες την ίδια στιγμή που χρειάζεται να πληρώνει τις υποχρεώσεις της κάθε 100 ημέρες.

Τέλος, την καλή εικόνα ρευστότητας αποδεικνύει και το κεφάλαιο κίνησης το οποίο ανέρχεται σε περίπου 30.000 ευρώ, και το ποσό αυτό δεν οδηγεί σε σκέψεις για εξασφάλιση κάποιου άλλου κεφαλαίου κίνησης μέσω βραχυχρόνιου δανεισμού από κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα γεγονός το οποίο θα επιβαρύνει ακόμα περισσότερο το κόστος της επιχείρησης και κατ' επέκταση τα καθαρά της κέρδη.

Αποδοτικότητα	
Αριθμοδείκτης περιθωρίου μικτού κέρδους (Gross Profit margin) = Μικτά Κέρδη / Πωλήσεις	63,18%
Αριθμοδείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους (Net Profit margin) = Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις	8,51%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity - ROE) = Καθαρά Κέρδη / Ίδια Κεφάλαια	38,17%
Αποδοτικότητα Ενεργητικού (Return on Assets- ROA) = Καθαρά Κέρδη / Σύνολο Ενεργητικού	17,14%
Διάρθρωσης Κεφαλαίων	
Δανειακών κεφαλαίων (debt ratio) = Συνολικές Υποχρεώσεις / Συνολικό Ενεργητικό	0,534070494
Δανειακά προς ίδια κεφάλαια (debt to equity ratio) = Συνολικές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	1,189088241
Κυκλοφοριακής ταχύτητας	
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού (turnover ratio) = Πωλήσεις / Σύνολο Ενεργητικού	2,014398085
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα αποθεμάτων = Κόστος Πωληθέντων/Υψος Αποθεμάτων	12
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Προμηθευτών = Αγορές Εμπορευμάτων/Υψος Προμηθευτών	3,434234214
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων = Πωλήσεις / Απαιτήσεις	6

Μεση περίοδο Είσπραξης Απαιτήσεων= 365/Κ.Τ.Απαιτήσεων	60,83333333
Μέση Περίοδος Πληρωμής Υποχρεώσεων=365/Κ.Τ.Προμηθευτών	106,2827918
Μέση Περιοδός ΠαραμονήςΑποθεμάτων=365/Κ.Τ.Αποθεμάτων	30,41666667
Ρευστότητας	
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας= Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Βραχυχρ. Υποχρ.	2,117699618
Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας=(Κυκλοφορούν Ενεργητικό-Αποθέματα)/Βραχυχρ. Υποχρ.	1,893101915
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας =Διαθέσιμα/Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις	0,682905395
Κεφάλαιο Κίνησης= Κυκλοφορούν Ενεργητικο - Βραχυχρόνιες Υποχρεώσεις	28.853,98 €

Πίνακας 26 Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων με χρήση αριθμοδεικτών

6.9 Αξιολόγηση της επένδυσης

Στην τελευταία ενότητα του οικονομικού σχεδίου της υπόστασης παραγωγικής μονάδας παρουσιάζονται δύο βασικά εργαλεία αξιολόγησης της επένδυσης. Το εργαλείο αξιολόγησης επενδύσεων με την μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας και το εσωτερικό ποσοστό απόδοσης.

Αναφορικά με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας και αξιοποιώντας την προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών, όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, παρατηρείται ότι το σύνολο των ταμειακών ροών για τα επόμενα 5 έτη λειτουργίας της επιχείρησης είναι θετικό και ανέρχεται σε περίπου 20.000 ευρώ με δεδομένο επιτόκιο 7%. Με θετική καθαρή παρούσα αξία η υλοποίηση της επένδυσης προκρίνεται την ίδια στιγμή που το εσωτερικό ποσοστό απόδοσης της ανέρχεται σε περίπου 10%.

Είναι γεγονός ότι μετά την ολοκλήρωση του οικονομικού σχεδίου της παραγωγικής μονάδας, αλλά και με την παράθεση των δύο σημαντικών εργαλείων αξιολόγησης, η επένδυση της υπό σύστασή παραγωγικής μονάδας επεξεργασίας γιαουρτιού, θεωρείται βιώσιμη, επιβεβλημένη και οικονομικά συμφέρουσα για τους εταίρους της αλλά και για όλα τα ενδιαφερόμενα προς αυτή μέρη.

N.P.V.		
	Επιτόκιο = 7,00%	
Έτος	Ταμειακές ροές	Κ.Π.Α.
0	-266.250,00 €	-266.250,00 €
1	33.750,00 €	31.542,06 €
2	102.325,13 €	89.374,73 €
3	79.802,52 €	65.142,63 €
4	48.588,95 €	37.068,28 €
5	89.840,44 €	64.054,99 €
ΣΥΝΟΛΟ		20.932,68 €
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΟΔΟΣΗΣ		9,71337%

Πίνακας 27 Αξιολόγηση της επένδυσης

Συμπεράσματα

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι το γιαούρτι παρέχει μία σειρά από σημαντικά οφέλη για την ανθρώπινη υγεία και έχει καταγραφεί ως ένα από τα βασικά στοιχεία στην προσπάθεια για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Εξάλλου, είναι ήδη γνωστό από την αρχαιότητα ότι τα προϊόντα που προέρχονται από τη ζύμωση του γάλακτος, παρέχουν μία σειρά από ευεργετικές ιδιότητες για τη λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού.

Το γιαούρτι αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα καταναλωτικά προϊόντα και καθημερινά ολόένα και περισσότεροι άνθρωποι το εντάσσουν στις ημερήσιες διατροφικές τους συνήθειες. Η θρεπτική του αξία παρέχει μία σειρά ευεργετικών ιδιοτήτων τόσο για την οστική υγεία, όσο και για τη διαχείριση του σωματικού βάρους του ανθρώπινου οργανισμού. Επιπλέον, αποτελεί σύμμαχο για την καρδιαγγειακή υγεία αλλά και το γαστρεντερικό σύστημα.

Πέρα όμως από τις ευεργετικές ικανότητες και έπειτα από την καταγραφή μιας σειράς στατιστικών δεδομένων, γίνεται πλέον αντιληπτό ότι η αγορά του γιαουρτιού αποτελεί μία αναπτυσσόμενη αγορά τόσο σε Εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Με τα στατιστικά δεδομένα να δείχνουν μία συνεχόμενη ανάπτυξη της αγοράς γάλακτος και συγκεκριμένα της αγοράς γιαουρτιού, η δημιουργία μιας μεταποιητικής μονάδας γαλακτοκομικών προϊόντων και συγκεκριμένα παραγωγής γιαουρτιού, αποτελεί πλέον μία επένδυση με χαμηλό βαθμό κινδύνου και υψηλή αναμενόμενη απόδοση. Είναι γεγονός, ότι πλέον υπάρχει «χώρος» και «ανάγκη» για δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς η υφιστάμενη ζήτηση είναι ικανή να απορροφήσει ολόένα και περισσότερες παραγόμενες ποσότητες γιαουρτιού.

Το γεγονός αυτό αποτελεί και ένα από τα κίνητρα για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου που παρουσιάζεται στην παρούσα διατριβή και αναφέρεται στη σύσταση μιας παραγωγικής μονάδας δύο τύπων γιαουρτιού πρόβειο και αγελαδινό. Με την κατάρτιση του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, γίνεται μία προσπάθεια για την αποτύπωση της επιχειρησιακής στρατηγικής που θα ακολουθήσει η υπό σύσταση παραγωγική μονάδα.

Κατά την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της, διαπιστώθηκε ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν καταφέρει να αποσπασουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς και έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα «Brand» αρκετά ισχυρό στα μάτια του καταναλωτή.

Ωστόσο, η δημιουργία μιας παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού, τουλάχιστον σε τοπικό επίπεδο, δεν φαίνεται να αποτελεί και μία τόσο δύσκολη διαδικασία, ενώ δεν έχει να αντιμετωπίσει και ιδιαίτερα εμπόδια εισόδου, καθώς δεν απαιτείται υψηλό κεφάλαιο επένδυσης

για τη δημιουργία της, τη στιγμή που, όπως έχει ήδη προαναφερθεί, η ζήτηση για τα προϊόντα γιαουρτιού παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι κλειδί για την επιτυχία της υπό σύσταση επιχείρησης, είναι η καθημερινή προσήλωση στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και η εξεύρεση τρόπων για τη συνεχόμενη ανάπτυξη του, μέσω της εξεύρεσης των καλύτερων δυνατών, από άποψη ποιότητας, πρώτων υλών, δηλαδή γάλακτος, το οποίο θα προέρχεται από παραγωγούς της περιοχής.

Στο επιχειρηματικό περιβάλλον που πρόκειται να λειτουργήσει, θα κληθεί να αντιμετωπίσει μία σειρά ευκαιριών που θα πρέπει να αξιοποιήσει, στο δρόμο για την επιχειρηματική της επιτυχία, όπως είναι η σύγχρονη τάση για κατανάλωση προϊόντων υψηλής θρεπτικής αξίας, στο πλαίσιο μιας υγιεινής διατροφής. Σημασία θα πρέπει να δώσει και στις απειλές οι οποίες βρίσκονται στο περιβάλλον της, όπως για παράδειγμα η απειλή από τα εισαγόμενα γιαούρτια που διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή και κυρίως η απειλή από τα επιδόρπια γιαουρτιού που αποτελούν τον βασικό του υποκατάστατο.

Η έμφαση στη δημιουργία ενός σχεδίου μάρκετινγκ ικανό να επικοινωνήσει την εταιρική της φιλοσοφία στους τελικούς της καταναλωτές, θα είναι σε θέση να ξεπεράσει οποιαδήποτε εμπόδια και να την καταστήσει σημαντικό «παίκτη» στην παραγωγή προϊόντων γιαουρτιού, τουλάχιστον σε τοπικό επίπεδο. Η στοχευμένη ανάπτυξη του σχεδίου μάρκετινγκ όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες ενότητες, θα είναι σε θέση να ενημερώσει την αγορά για την ύπαρξη των δύο νέων προϊόντων, των προϊόντων δηλαδή που θα παράγει η υπό σύσταση επιχειρηματική μονάδα, καθώς επίσης και τη δημιουργία ενός θετικού πλαισίου, με σκοπό την προτίμησή του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστικών. Για το λόγο αυτό, οι ανάγκες για δαπάνες σε προβολή και διαφήμιση κρίνονται επιβεβλημένες, τουλάχιστον κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

Ωστόσο όπως παρουσιάστηκε και στην οικονομική ανάλυση για τη λειτουργία της παραγωγικής μονάδας τα κόστη που έχει να αντιμετωπίσει τόσο σε ανάγκες διαφήμισης όσο και τα υπόλοιπα οργανικά της έξοδα, την καθιστούν άκρως ελκυστική από επενδυτική Σκόπια, καθώς είναι σε θέση να παράγει κέρδη, έστω και σε χαμηλό βαθμό, ακόμη και από το πρώτο έτος λειτουργίας της, ενώ η συνολική απόσβεση της προτεινόμενης επένδυσης ολοκληρώνεται εντός των πρώτων ετών λειτουργίας της.

Συμπερασματικά, και με βάση όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν σε όλες τις ενότητες του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, η σύσταση μιας παραγωγικής μονάδας γιαουρτιού κρίνεται ρεαλιστική, βιώσιμη και επενδυτικά προσοδοφόρα, με δυνατότητα για μελλοντική ανάπτυξη, με σκοπό τη λειτουργία μίας πλήρως καθετοποιημένης μονάδας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, που θα συνεισφέρει στην οικονομία και στην κοινωνία τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Βιβλιογραφία

Αρθρογραφία

- A Zourari, Jp Accolas, Mj Desmazeaud. Metabolism and biochemical characteristics of yogurt bacteria. A review. Le Lait, INRA Editions, 1992, 72 (1), pp.1-34
- Alm L (1982a) Effect of fermentation on L(+) and D(-) lactic acid in milk. J Dairy Sci 65, 515- 520
- Accolas JP, Bloquel R, Didiene R, Régnier J (1977) Propriétés acidifiantes des bactéries lactiques thermophiles en relation avec la fabrication du yoghourt. Lait 57, 1-23
- Bouillanne C, Desmazeaud MJ (1980) Étude de quelques caractères de souches de Streptococcus thermophilus utilisées en fabrication de yoghourt et proposition d'une méthode de classement. Lait 60, 458-473
- Bouillanne C, Desmazeaud MJ (1981) Classement de souches de Lactobacillus bulgaricus selon quelques caractères utilisés en fabrication du yoghourt. Association avec Streptococcus thermophilus. Sci Aliments 1, 7-17
- Deeth HC, Tamime AY (1981) Yogurt: nutritive and therapeutic aspects. J Food Prot 44, 78- 86
- Fox PF (1989) The milk protein system. In: Developments in Dairy Ghemistry - 4. Functional Milk Proteins (Fox PF, ed) Elsevier Appl Sei, London, 1-53
- John A Lucey (2004), Cultured dairy products: an overview of their gelation and texture properties, International Journal of Dairy Science and Technology
- Laxmi N. Prasad, Frank Sherkat,(2012),Nagendra P. ShahInfluence of Galactooligo saccharides and Modified Waxy Maize Starch on Some Attributes of Yogurt, Institute of Food Technologists
- [L M Buck](#), [S E Gilliland](#) (1994), Comparisons of freshly isolated strains of Lactobacillus acidophilus of human intestinal origin for ability to assimilate cholesterol during growth, Journal of dairy science
- Marie Celeste Karam, Claire Gaiani, Chadi Hosri, Jennifer Burgain (2013), Effect of dairy powders fortification on yogurt textural and sensorial properties: A review, Journal of Dairy Research 80(4):400-9
- Orla-Jensen, S. (1919) The Latic Acid Bacteria. Andr. Fred. Host and Son, Copenhagen.
- Pigeon RM, Cuesta EP, Gililliand SE (2002), Binding of free bile acids by cells of yogurt starter culture bacteria. J Dairy Sci
- [Simin Nikbin Meydani](#) &, Woel-Kyu Ha (2000), Immunologic effects of yogurt, American Journal of Clinical Nutrition 71(4):861-872

- Tamime, A.Y. and Robinson, R.K. (2000), Yoghurt Science and Technology, CRC Press, Washington, DC

Βιβλιογραφία

- M. E. Porter(1985), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
- Ζερφυρίδης, Γρηγόρης, Τεχνολογία Προϊόντων Γάλακτος, Αθήνα, 2001, Εκδόσεις:Γιαχούδη Γιαπούλη
- Κεχαγιάς Χρ. , Γάλα: Επιστήμη, Τεχνολογία, και έλεγχοι για την διασφάλιση της ποιότητας, Αθήνα, 2009, εκδ. όμιλος Ίων
- Μάντης, Αντώνης , Παπαγεωργίου, Δημήτριος Κ. , Φλετούρης, Δημήτριος, Υγιεινή και Τεχνολογία γάλακτος και των προϊόντων του, Γ' έκδοση, Εκδόσεις αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη, 2000
- Μοάτσου Γκ., Διατροφική Αξία και Βιολογικές Δράσεις του Γάλακτος, 2010, Σημειώσεις ΔΠΜΣ, Μαθήματος Διατροφή του Ανθρώπου
-

Νομοθεσία

- Αγορανομική Διάταξη Αριθμ. 5 Τροποποίηση και συμπλήρωση των παρ. 1,2,3, 4 και 5 του άρθρου 82 της Α.Δ.7/2009 Α.Δ
- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1255/1999 Του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου 1999 περί κοινής οργανώσεως αγοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων ο επενδυτικός νόμος 4399/2016
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 838/51008/2019 - ΦΕΚ 964/Β/21-3-2019, Μέτρα ελέγχου της αγοράς του γάλακτος.
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 278186/2002 - ΦΕΚ 1097/Β/22-8-2002, Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του Καν. (ΕΟΚ) 1898/87 του Συμβουλίου "σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων, κατά τη διάθεσή τους.
- Νόμος 3010/2002 : Εναρμόνιση του Ν. 1650/1986 με τις Οδηγίες 97/11 Ε.Ε. και 96/61 Ε.Ε., διαδικασία οριοθέτησης και ρυθμίσεις θεμάτων για τα υδατορέματα και άλλες διατάξεις. ΦΕΚ 91/Α/25-4-2002
- Νόμος υπ' αριθμ. 4712, Διυπηρεσιακή Μονάδα Ελέγχου Αγοράς, ρύθμιση της οικονομικής δραστηριότητας, αντιμετώπιση του παράνομου εμπορίου, πρόστιμα για τη διακίνηση και εμπορία απομμητικών/παραπονημένων προϊόντων, ρύθμιση θεμάτων για τη βιομηχανία, τις

ιδιωτικές επενδύσεις, τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, την έρευνα, την καινοτομία και το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος και λοιπές διατάξεις του άρθρου 8 του ν. 4441/2016 (Α' 227) (ΦΕΚ Α' 146/29.7.2020)

- Νόμος 4072/2012 Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος - Νέα εταιρική μορφή - Σήματα - Μεσίτες Ακινήτων - Ρύθμιση θεμάτων ναυτιλίας, λιμένων και αλιείας και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α' 86/11-04-2012)
- Νόμος Υπ' Αριθμ. 4399, Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας - Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α' 117/22.6.2016)
- Νόμος Υπ' Αριθμ. 4254 Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 4046/2012 και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α' 85/07-04-2014)
- ΠΔ 79/2007 ΦΕΚ Α'-1995, η Κοινή Υπουργική απόφαση 15523/2006 ΦΕΚ Β' 1187 και ο Ν. 4235/2014 ΦΕΚ Α' 32.

Ηλεκτρονικές πηγές / Έρευνες και μελέτες

- www.elgo.gr > images > ELOGAK_files > Statistics
- https://www.elgo.gr/images/ELOGAK_files/Statistics/2021
- <https://wiki.ellak.gr/>
Άδεια_λειτουργίας_μονάδας_παραγωγής_γάλακτος_και_γαλακτοκομικών_προϊόντων
- https://el.wikipedia.org/wiki/Διάγραμμα_Γκαντ
- <https://smartbuilding.gr/%CF%85%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AE%CF%82-%CE%BA%CF%8C%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%82>
- <https://www.eucolait.eu/>
- <https://www.grandviewresearch.com/>
- <https://www.euromonitor.com/>
- ICAP Group ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ «ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ 2018»