



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Business plan για καινούριο τυροκομείο παραγωγής φέτας ΠΟΠ



Ιωάννης Α. Τομαράς

Επιβλέπων Καθηγητής:
Αντώνης Ρεζίτης Καθηγητής ΓΠΑ

**ΑΘΗΝΑ
2024**

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Business plan για καινούριο τυροκομείο παραγωγής φέτας ΠΟΠ

“Business plan for a new PDO feta cheese factory”

Ιωάννης Α. Τομαράς

Εξεταστική Επιτροπή:

Αντώνης Ρεζίτης, Καθηγητής, ΓΠΑ (επιβλέπων)

Θεόφιλος Μασούρας, Καθηγητής, ΓΠΑ

Κωνσταντίνος Τσιμπούκας, Καθηγητής, ΓΠΑ

Business plan για καινούριο τυροκομείο παραγωγής φέτας ΠΟΠ

*ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα & Συμβουλευτική στην Αγροτική Ανάπτυξη
Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης
Τμήμα Επιστήμης Ζωικής Παραγωγής*

Περίληψη

Η αιγοπροβατοτροφία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον κλάδο της κτηνοτροφίας στην Ελλάδα από την αρχαιότητα. Η συγκεκριμένη γεωργική δραστηριότητα παρά τις μεγάλες αλλαγές που σημείωσε, στήριξε πολλές γενιές Ελλήνων και συνέβαλε στη σημερινή βιοποικιλότητα και στην ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών. Η παραγωγή του γάλακτος και των παραπροϊόντων του, όπως το τυρί και το γιαούρτι, παρουσιάζουν ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά ως προς τα επίπεδα γεύσης και αρωμάτων καθώς και τη σύνθεση λιπών, πρωτεϊνών, αμινοξέων και λιπαρών οξέων. Επίσης, η ποιότητά τους είναι αδιαμφισβήτητη και συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την ιστορική και πολιτιστική μοναδικότητα μέσω των αλυσίδων παραγωγής, μάρκετινγκ και κατανάλωσης.

Η παρούσα εργασία στοχεύει στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου και για αυτό εξετάζει τη σύσταση (ίδρυση, εγκατάσταση και λειτουργία) τυροκομικής μονάδας στο νομό Αχαΐας με σκοπό την παραγωγή φέτας. Πιο συγκεκριμένα, η δραστηριότητα της μονάδας θα εξειδικεύεται στη δημιουργία ενός προϊόντος υψηλής διατροφικής αξίας, της φέτας, το οποίο δύναται να εμπορεύεται στο εξωτερικό.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται επιγραμματικά τα γενικά στοιχεία αναφορικά με την οικονομική σημασία της αιγοπροβατοτροφίας σε εγχώριο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Παράλληλα, αναλύονται οι προοπτικές και τα προβλήματα του κλάδου. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον κλάδο της γαλακτοπαραγωγού αιγοπροβατοτροφίας στην Ελλάδα καθώς και της εγχώριας βιομηχανίας τυριού. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται το όραμα, η αποστολή, τα προϊόντα, καθώς και η σύσταση της επιχείρησης (πχ. θεσμικό πλαίσιο, εσωτερική δομή και στελέχωση). Επίσης, υλοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης με ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST, 5-PORTER και ανάλυση συμπεριφοράς καταναλωτή), καθώς και του εσωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να τονιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και απειλές (ανάλυση SWOT). Ακολούθως, πραγματοποιείται η τμηματοποίηση της αγοράς, ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου η ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ, καθώς και μία αναφορά στην υλοποίηση του μακροχρόνιου στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Στο τελευταίο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης σχετικά με τα αρχικά κόστη εγκατάστασης, τις πηγές χρηματοδότησής, και συγκρίνονται τα οικονομικά αποτελέσματα των εξεταζόμενων σεναρίων.

Επιστημονική περιοχή: Παραγωγή φέτας Π.Ο.Π.

Λέξεις κλειδιά: Business plan, αιγοπροβατοτροφία, φέτα

Business plan for a new PDO feta cheese factory

MSc Entrepreneurship & Consulting in Rural Development

Department of Agricultural Economy & Development

Department of Animal Production Science

Abstract

Sheep and goat farming has been inextricably linked to the livestock sector in Greece since antiquity. This agricultural activity, despite the great changes that it marked, supported many generations of Greeks, and contributed to the current biodiversity and the development of rural areas. The production of milk and its by-products, such as cheese and yogurt, have interesting characteristics in terms of taste and aroma levels as well as the synthesis of fats, proteins, amino acids, and fatty acids. Also, their quality is unquestionable and is largely linked to historical and cultural uniqueness through the chains of production, marketing, and consumption.

The aim of the present study is the preparation of a business plan. It examines the establishment (installation and operation) of a goat breeding unit in Achaia to produce feta. More specifically, the activity of the unit will be specialized in the processing of goat's and sheep's milk, to create the final product of high nutritional value, feta cheese, which can be also traded abroad.

The first chapter briefly analyzes the economic importance of sheep and goat farming at Greek and European level. At the same time, the prospects and problems of the industry are analyzed. The second chapter refer to the Greek sheep and goat industry as well as to cheese industry. The third chapter analyzes the vision, the mission, the products, as well as the composition of the company (e.g., institutional framework, internal structure, and staffing). Also, the strategic planning of the company is implemented with analysis of the external environment (PEST, 5-PORTER, and analysis of consumer behavior), as well as the internal environment to emphasize the strengths and weaknesses, opportunities, and threats (SWOT analysis). Then, the market segmentation, the definition of the target market, the analysis of the marketing mix, as well as a reference to the implementation of the long-term strategic planning of the company are carried out. In the last chapter, the financial analysis of the company is performed regarding the initial installation costs, the sources of financing, and the financial results of the examined scenarios are compared.

Scientific area: Production of P.D.O. feta cheese

Keywords: Business plan, sheep farming, goat farming, feta

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον Καθηγητή κ. Αντώνη Ρεζίτη για την ευκαιρία που μου έδωσε καθώς και την εμπιστοσύνη που επέδειξε να εκπονήσω την μεταπτυχιακή μου διατριβή.

Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο – Η Αιγοπροβατοτροφία

1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	9
1.3 Η αιγοπροβατοτροφία σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.....	10
1.4 Η αιγοπροβατοτροφία στην Ελλάδα.....	13
1.5 Οι προοπτικές και τα προβλήματα κλάδου εγχώριας αιγοπροβατοτροφίας.....	14
1.6 Συμπεράσματα.....	16
1.7 Στόχος της εργασίας.....	16

Κεφάλαιο 2^ο - Η αγορά αιγοπρόβειων γαλακτοκομικών προϊόντων

2.1 Η εισαγωγή.....	17
2.2 Παγκόσμια γαλακτοπαραγωγός αιγοπροβατοτροφία.....	18
2.3 Ο κλάδος της γαλακτοπαραγωγού αιγοπροβατοτροφίας στην Ελλάδα.....	22
2.3.1 Η εγχώρια βιομηχανία γαλακτοπαραγωγού προβατοτροφίας	23
2.3.2 Η εγχώρια βιομηχανία γαλακτοπαραγωγού αιγοτροφίας.....	25
2.4 Διεθνής παραγωγή κατσικίσιου κρέατος	25
2.5 Η δομή και η διάρθρωση του τυροκομικού κλάδου στην Ελλάδα.....	26
2.6 Οι εισαγωγές και εξαγωγές τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα	30
2.7 Κατηγορίες τυριών	33
2.8 Αξιοποίηση του αιγοπρόβειου γάλακτος στην παραγωγή τυριών	35
2.9 Παρασκευή τυριών	36
2.10 Παραγωγή τυριών από αιγοπρόβειο γάλα.....	37
2.11 Η παραγωγή φέτας	39

Κεφάλαιο 3^ο -Το επενδυτικό σχέδιο ίδρυσης του τυροκομείου φέτας..... 41

3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	41
3.2 Ανάλυση PEST	41
3.3 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter	43
3.3.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών.....	43
3.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	45
3.3.3 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών.....	46

3.3.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	46
3.3.5 Η Ένταση του Ανταγωνισμού στον Κλάδο.....	47
3.4 Swot Analysis.....	48
3.5 Ο Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς.....	49
3.6 Διαφοροποίηση Προϊόντος.....	53
3.7 Σχέδιο Μάρκετινγκ.....	54
3.8 Αγορά-Στόχος.....	54
3.9 Τιμολογιακή Πολιτική.....	55
3.10 Διανομή του προϊόντος.....	56
3.11 Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης.....	56
3.12 Προσωπικό.....	57
Κεφάλαιο 4° – Οικονομικά Αποτελέσματα.....	58
4.1 Αρχικές Δαπάνες Επένδυσης.....	58
4.1.1 Υπολογισμός Κόστους Κατασκευής Κτίσματος.....	58
4.1.2 Υπολογισμός Αρχικού Εξοπλισμού Παραγωγικής Μονάδας Φέτας.....	58
4.2 Χρηματοδότηση Επένδυσης.....	60
4.2.1 Απαραίτητες πληροφορίες για τον Επενδυτικό Νόμο.....	62
4.2.2 Ιδία συμμετοχή και τραπεζικός δανεισμός.....	63
4.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων πρώτου έτους.....	65
4.3.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων.....	67
4.3.2 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσεων.....	68
4.3.3 Προϋπολογισμοί Ισολογισμών (2024-2028).....	69
Κεφάλαιο 5° – Συμπεράσματα.....	71
Βιβλιογραφία.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Αιγοπροβατοτροφία

1.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια ο παγκόσμιος κτηνοτροφικός τομέας έχει εξελιχθεί σημαντικά. Ο αριθμός των ζώων έχει αλλάξει από μόνος του και σε σχέση με τον ανθρώπινο πληθυσμό και τα επίπεδα παραγωγής κρέατος και γάλακτος έχουν αυξηθεί, ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες. Μια σχετική συνολική στασιμότητα της παραγωγής στις ανεπτυγμένες χώρες οφείλεται σε νέους κανονισμούς και περιορισμούς που επιβάλλονται με σκοπό τον έλεγχο των αγορών. Η βελτίωση των τεχνικών σίτισης, σε συνδυασμό με τη συνεχή ενίσχυση του γενετικού δυναμικού, τον καλύτερο έλεγχο της αναπαραγωγής των ζώων και την πρόληψη των κύριων παθολογιών που σχετίζονται με τις συνθήκες εντατικής αναπαραγωγής, κατέστησαν δυνατό τα να υπερδιπλασιαστούν τα επίπεδα παραγωγικότητας γάλακτος και κρέατος σε συστήματα εντατικού τύπου, επίσης στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές του κόσμου (Morand Fehr and Boyazoglu, 1998).

Η κτηνοτροφία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον γεωργικό τομέα, διότι οι ζωοτροφές που είναι απαραίτητες για τη διατροφή των ζώων προκύπτουν από την καλλιέργεια και την εκμετάλλευση της γης. Μέσω της ζωϊκής παραγωγής καλύπτονται οι ανάγκες για την κατανάλωση ζωϊκών προϊόντων, όπως κρέας, γάλα, και αυγά, και επεξεργασμένων προϊόντων (τυρί), τα οποία είναι σημαντικά για τη διατροφή του ανθρώπου καθώς χαρακτηρίζονται από υψηλά ποσοστά πρωτεϊνών και περιεκτικότητας σε βιταμίνες και ιχνοστοιχεία.

Η αιγοπροβατοτροφία διαδραματίζει σημαντικό οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό ρόλο στις μεσογειακές χώρες. Στην Ελλάδα, ο τομέας αυτός μπορεί να θεωρηθεί ως γεωργική δραστηριότητα που παρέχει ισχυρή σύνδεση με αγροτικές, ορεινές, άνυδρες, ημιορεινές και ημιάνυδρες περιοχές. Η Ελλάδα μεταξύ άλλων χωρών χαρακτηρίζεται με υψηλό ποσοστό ορεινών περιοχών. Ως εκ τούτου, ένα υψηλό ποσοστό της χρησιμοποιούμενης γεωργικής έκτασης χαρακτηρίζεται ως λιγότερο ευνοημένες περιοχές.

Το πρόβειο γάλα που παράγεται στην Ελλάδα χρησιμοποιείται κυρίως για την τυροκομία, ενώ το κατσικίσιο, γενικά, ως συμπλήρωμα του πρόβειου για την παραγωγή τυριών προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (ΠΟΠ), όπως φέτα ή άλλα παραδοσιακά τυριά. Ως εκ τούτου, η ποιότητα του αιγοπρόβειου γάλακτος όσον αφορά τόσο τις θρεπτικές ιδιότητες όσο και τα χαρακτηριστικά υγιεινής μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στα συστήματα πληρωμών καθώς και στην επεξεργασία του γάλακτος και στο προφίλ ωρίμανσης του τυριού

1.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι κασίκες είναι από τα πρώτα ζώα που έχουν διατηρήσει την ανθρώπινη ζωή σε όλη την εξέλιξή της από τα παλιά χρόνια μέχρι σήμερα. Μετά την εξημέρωσή τους, έπαιξαν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην προμήθεια γάλακτος, κρέατος και άλλων προϊόντων για τον πληθυσμό της γης. Περισσότερο από το 60% των αιγών στον κόσμο καλλιεργούνται ιδιαίτερα στις τροπικές και άνυδρες περιοχές, όπου ο πληθυσμός του πλανήτη αντιμετωπίζει έλλειμμα τροφής και έχει χαμηλό εισόδημα ανά οικογένεια. Εδώ, το κατσικίσιο γάλα είναι η βασική τροφή, η πρωταρχική πηγή τροφής που διατηρεί τη ζωή.

Οι αίγες δεν εκτιμώνται μόνο στις αναπτυσσόμενες χώρες, αλλά και στις ανεπτυγμένες στην Ευρώπη και την Αμερική, όπου, παρά το γεγονός ότι οι αίγες είναι λιγότερες σε πληθυσμό, η παραγωγή γάλακτος είναι υψηλότερη, εφόσον τα συστήματα εντατικής και ημιεντατικής εκτροφής εφαρμόζονται επιτυχώς. Οι τεχνολογίες επεξεργασίας έχουν αναπτυχθεί καλά, μετατρέποντας το νωπό γάλα σε προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως τυρί, γιαούρτια και βούτυρο κ.λπ., και οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για αυτά τα προϊόντα σε σύγκριση με τα γαλακτοκομικά προϊόντα που παράγονται από αγελαδινό γάλα.

Οι Gourdouvelis et al. (2019), αναφέρουν πως η οργανωμένη κτηνοτροφία στην Ελλάδα δεν ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής εξαιτίας δύο κύριων παραγόντων: της μορφολογίας των εδαφών της χώρας, και των κλιματικών συνθηκών. Ωστόσο, οι ρίζες της ποιμενικότητας

ως κοινωνικοοικονομικού συστήματος παραγωγής είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής παράδοσης. Η αιγοπροβατοτροφία ήταν η κύρια κτηνοτροφική δραστηριότητα στην Ελλάδα από την αρχαιότητα και έχει επιβιώσει μέχρι σήμερα, κυρίως ως μέρος της εθνικής ταυτότητας, παρόλο που πλέον δεν θεωρείται και από τα πιο ανταγωνιστικά συστήματα παραγωγής (Hadjigeorgiou, 2011). Παράλληλα, η αρχαία ελληνική λέξη «probata» που αρχικά σήμαινε το ζωικό κεφάλαιο γενικά, επιβίωσε αναλλοίωτη στη νέα ελληνική και αναφέρεται σε πρόβατα (Hadjigeorgiou, 2011). Τα γαλακτοπαραγωγός αιγοπροβατοτροφία συγκεντρώνεται σε χώρες της Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας με σχετική ελληνική ή ρωμαϊκή πολιτιστική κληρονομιά, όπου τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι τυπικά συστατικά της ανθρώπινης διατροφής. Τα αιγοπρόβατα είναι μικρά σε μέγεθος ζώα που έχουν εξημερωθεί από τον άνθρωπο από την αρχαιότητα (Zohary, et al, 1998). Τα πρωτογενή προϊόντα που παράγουν είναι το μαλλί, το κρέας, και το γάλα (Larson and Burger, 2013). Η αιγοπροβατοτροφία, όπως ήδη έχει αναφερθεί, είναι συνυφασμένη με την ελληνική παράδοση, με διπλή παραγωγική κατεύθυνση (γάλα και κρέας). Ο συγκεκριμένος κλάδος της κτηνοτροφίας έχει μεγάλη οικονομική σημασία για τις ορεινές και μειονεκτικές περιοχές της χώρας μας.

Ο κλάδος της εκτροφής αιγοπροβάτων στην Ελλάδα, έχει μεγάλη παράδοση, με την παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος να αντιπροσωπεύει το 60% της συνολικής παραγωγής γάλακτος. Ο αριθμός των αιγών ανέρχεται σε 9,5 εκατομμύρια, που αντιπροσωπεύουν 12% του συνολικού αριθμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) και 4,5 εκατομμύρια αίγες, που αντιστοιχούν στο 48% του συνολικού αριθμού της ΕΕ.

1.3 Η αιγοπροβατοτροφία σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο

Ο κλάδος της αιγοπροβατοτροφίας είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική συνοχή, ειδικά για τις χώρες της Μεσογείου και της Μέσης Ανατολής, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας, στην κοινωνική λειτουργία των αγροτικών περιοχών, στη βιώσιμη διαβίωση και στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, λόγω της υψηλής περιεκτικότητας σε πολυακόρεστα λιπαρά, ω-3 λιπαρά οξέα και αντιοξειδωτικά. Όσον αφορά τον κλάδο της αιγοτροφίας, η παγκόσμια παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος

είναι 20 εκατομμύρια τόνοι, ενώ παράλληλα οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνεισέφεραν 15% στην παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος (3 εκατομμύρια τόνοι). Η Ελλάδα είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος παραγωγός γάλακτος, με 355.760 μετρικούς τόνους. Στην Ελλάδα το κατσικίσιο γάλα χρησιμοποιείται κυρίως στην παραγωγή τυριού, καθώς υπάρχουν πολλά προϊόντα με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης (ΠΟΠ), όπως η φέτα και άλλα παραδοσιακά είδη τυριών.

Ο κλάδος της αιγοπροβατοτροφίας παίζει σημαντικό ρόλο στην αγροτική οικονομία όχι μόνο της Ελλάδας αλλά και σε χώρες του υπόλοιπου κόσμου. Τα αιγοπρόβατα χαρακτηρίζονται για την προσαρμοστικότητά τους σε ορεινές και δύσβατες περιοχές, ενώ η βόσκηση είναι το βασικό μέσο για την εκτροφή και ανάπτυξή τους. Ο Πίνακας 1, παρουσιάζει τον αριθμό των κεφαλών των εκτρεφόμενων αιγοπροβάτων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1, το 2018 ο συνολικός αριθμός των αιγοπροβάτων αντιστοιχεί σε 1.217.654.357 κεφαλές προβάτων και 1.060.867.329 αιγών (FAOSTAT, 2018), ενώ για το 2020, ο συνολικός αριθμός των αιγοπροβάτων αντιστοιχεί σε 1.238.745.964 κεφαλές προβάτων και σε 1.094.165.744 κεφαλές αιγών (FAOSTAT, 2020). Κατά τη χρονική διάρκεια 2018-2020, παρατηρήθηκε αύξηση μικρής τάξεως όσον αφορά τα εκτρεφόμενα πρόβατα και τις αίγες. Επίσης, βάσει των καταγεγραμμένων στοιχείων παρατηρείται ότι σε χώρες που βρίσκονται στην Ασία και την Αφρική, σημειώθηκαν μεγάλα ποσοστά ζωικού κεφαλαίου με την Ασία να κατακτά την πρώτη θέση για το 2018 και το 2020. Αυτό υποδηλώνει ότι η αιγοπροβατοτροφία διαδραματίζει καίριο ρόλο στην διατήρηση και ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας στις υποανάπτυκτες χώρες (FAOSTAT 2018, FAOSTAT 2020).

Πίνακας 1: Αριθμός κεφαλών εκτρεφόμενων αιγοπροβάτων/κόσμο και την Ελλάδα για το 2018 και 2020

Περιοχή	Πρόβατα (σε εκατομμύρια κεφαλές)	Αίγες (σε εκατομμύρια κεφαλές)	Πρόβατα (% επι του παγκόσμιου συνόλου)	Αίγες (% επι του παγκόσμιου συνόλου)
Ασία (2018)	519,1	561,9	42,6	53,0
Ασία (2020)	527,2	575,5	44,0	53,0
Αφρική (2018)	389,4	439,7	31,9	44,0
Αφρική (2020)	407,7	458,8	32,0	44,5
Αμερική (2018)	81,4	2,6	6,33	0,24
Αμερική (2020)	83,4	2,6	7,0	0,28
Ωκεανία (2018)	97,4	4,1	8,0	0,46
Ωκεανία (2020)	92,6	4,3	7,5	0,4
Β. Ευρώπη (2018)	42,8	0,2	3,56	0,1
Β. Ευρώπη (2020)	42,5	0,2	3,5	0,01
Αν. Ευρώπη (2018)	37,3	4,8	3,06	0,5
Αν. Ευρώπη (2020)	36,0	4,8	1,2	0,49
Δ. Ευρώπη (2018)	10,3	2,2	0,85	0,2
Δ. Ευρώπη (2020)	10,3	2,2	0,8	0,2
Ν. Ευρώπη (2018)	39,9	9,2	3,0	0,9
Ν. Ευρώπη (2020)	39,1	8,96	3,3	0,8
Παγκόσμια (2018)	1217,6	1060,8	100	100
Παγκόσμια (2020)	1238,7	1094,1	100	100
Ελλάδα (2018)	8,4	3,6	0,7	0,6
Ελλάδα (2020)	8,4	3,58	0,7	0,32

(Πηγή: FAOSTAT 2018, FAOSTAT 2020)

1.4 Η αιγοπροβατοτροφία στην Ελλάδα

Η αιγοπροβατοτροφία παίζει σημαντικό οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό ρόλο στις μεσογειακές χώρες. Στην Ελλάδα, ο τομέας αυτός μπορεί να θεωρηθεί ως η κατεξοχήν γεωργική δραστηριότητα που παρέχει ισχυρή σύνδεση με αγροτικές, ορεινές, άνυδρες, ημιορεινές και ημι-άνυδρες περιοχές. Η Ελλάδα μεταξύ άλλων χωρών χαρακτηρίζεται με υψηλό ποσοστό ορεινών περιοχών.

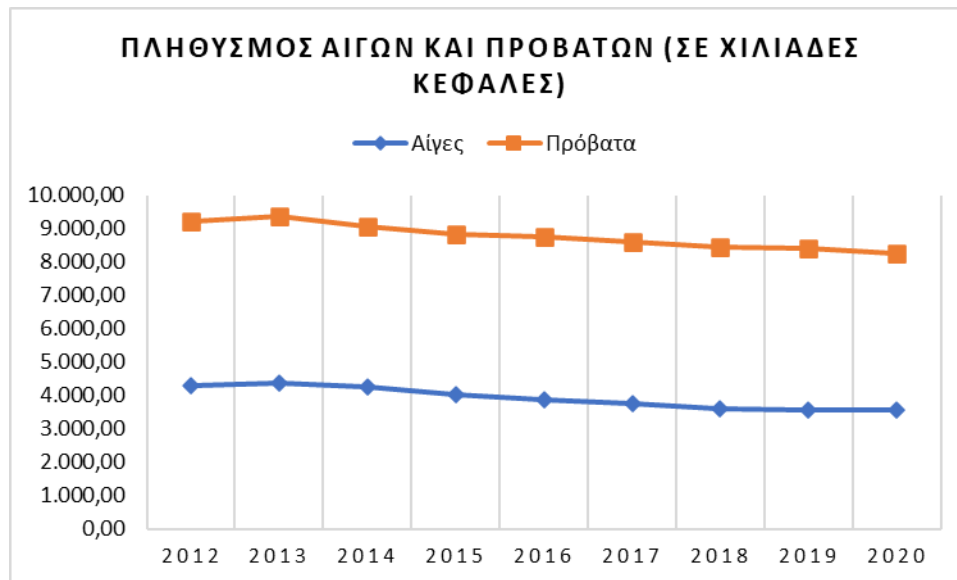
Η αιγοπροβατοτροφία είναι μια από τις σημαντικότερες αγροτικές δραστηριότητες στην Ελλάδα, καθώς συνεισφέρει κατά 45% στη συνολική ακαθάριστη αξία της ζωικής παραγωγής και 15% στη συνολική αξία της γεωργικής παραγωγής, ενώ μαζί με τη μεταποιητική βιομηχανία των προϊόντων της, παρέχει απασχόληση σε περισσότερα από 500.000 άτομα (European Parliament, 2018).

Το πρόβειο γάλα που παράγεται στην Ελλάδα χρησιμοποιείται κυρίως για την τυροκομία, ενώ το κατσικίσιο, γενικά, ως συμπλήρωμα του πρόβειου για την παραγωγή τυριών προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (ΠΟΠ), όπως φέτα ή άλλα παραδοσιακά τυριά. Ως εκ τούτου, η ποιότητα του αιγοπρόβειου γάλακτος ως προς τις θρεπτικές ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά υγιεινής μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επεξεργασία του γάλακτος και στο προφίλ ωρίμανσης του τυριού. Η ποιότητα του γάλακτος επηρεάζεται από διάφορες παραμέτρους, όπως το στάδιο της γαλουχίας, η υγεία των ζώων, οι πρακτικές σίτισης, οι πρακτικές αρμέγματος, η υγιεινή των εκμεταλλεύσεων και η μεταφορά. Η ανώτερη γεύση και η χημική σύνθεση του κρέατος και των γαλακτοκομικών προϊόντων που παράγονται επηρεάζεται από τη διατροφή των αιγοπροβάτων. Οι Metera et al. (2010), τόνισαν ότι η υψηλότερη σύνθεση σε μακροστοιχεία και μικροστοιχεία δεν οφείλεται μόνο στη διατροφή με συγκεκριμένα φυτικά είδη αλλά και στον γονότυπο των ζώων που βόσκουν, όπως είναι οι τοπικές φυλές ζώων. Ως εκ τούτου, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο για τα παραγόμενα προϊόντα και δη τα ελληνικά, όπως είναι η φέτα.

Παρά τη σημασία της αιγοπροβατοτροφίας στην Ελλάδα, στις μέρες μας ο κλάδος αντιμετωπίζει οικονομικές και διαρθρωτικές δυσκολίες λόγω της μείωσης του αριθμού

των ζώων και των αλλαγών πολιτικής στη δημόσια χρηματοδότηση. Η εκτροφή αιγοπροβάτων δέχεται πιέσεις να παράγει περισσότερο, μειώνοντας παράλληλα την χρήση των πόρων και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, όλα στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Η πλειονότητα των υφιστάμενων συστημάτων εκτροφής αιγοπροβάτων είναι ευάλωτα στη μεταβλητότητα τιμών ή στο οικονομικό κεφάλαιο (Hadjigeorgiou and Zervas, 2009).

Στο Γράφημα 1, για το χρονικό διάστημα 2012-2013, παρατηρείται πτωτική τάση στον αριθμό των προβάτων στην Ελλάδα έως και το 2020 με τον μικρότερο αριθμό προβάτων να εντοπίζεται το 2020 (8.260,00 σε χιλιάδες κεφαλές) και τον μεγαλύτερο αριθμό να εντοπίζεται το 2013 (9.356,00 σε χιλιάδες κεφαλές). Αντίστοιχα, όσον αφορά τις αίγες παρατηρείται επίσης μία τάση μείωσης έως και το 2020 με τον μικρότερο αριθμό ζώων να παρατηρείται το 2020 (3.568,00 σε χιλιάδες κεφαλές) και τον μεγαλύτερο αριθμό να εντοπίζεται το 2013 (4.387,00 σε χιλιάδες κεφαλές).



Γράφημα 1: Αριθμός κεφαλών αιγοπροβάτων στην Ελλάδα για το διάστημα 2012-2020 (σε χιλιάδες κεφαλές), (Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία Eurostat, 2022)

1.5 Οι προοπτικές και τα προβλήματα του κλάδου της εγχώριας αιγοπροβατοτροφίας

Η αιγοπροβατοτροφία πραγματοποιείται κυρίως σε εκτατική μορφή στην Ελλάδα, ενώ η ζήτηση για πρόβειο γάλα είναι ιδιαίτερα αυξημένη εξαιτίας της χρήσης του για την παρασκευή φέτας. Στην Ευρώπη, σε χώρες όπως η Ισπανία και η Γαλλία, υπάρχει

προηγμένος τεχνολογικός εξοπλισμός και μεγάλες επενδύσεις σε ό,τι αφορά το ζωϊκό κεφάλαιο. Σε αυτό το σημείο γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι η απόδοση της εγχώριας αιγοπροβατοτροφίας παρουσιάζει προβλήματα συγκριτικά με τις προηγμένες ζωοτεχνικά χώρες. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη εκπαίδευσης των κτηνοτρόφων και ως εκ τούτου στην αδυναμία εφαρμογής και υιοθέτησης νέων πρακτικών και τεχνολογιών στον τομέα της αιγοπροβατοτροφίας. Ωστόσο, με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων και την συμμετοχή των κτηνοτρόφων σε εκπαιδευτικές μερίδες μπορούν να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις της αιγοπροβατοτροφίας (πχ., υιοθέτηση προηγμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, σύγχρονα αμελκτήρια) διευκολύνοντας έτσι την παραγωγική διαδικασία. Αναφορικά με την παραγωγή προϊόντων τυριού από πρόβειο γάλα, η Ελλάδα κατετάχθη στην πρώτη θέση σε παγκόσμιο επίπεδο (125.000 τόνοι) (FAOSTAT, 2018). Η εγχώρια προβατοτροφία βασίζεται στην παραγωγή παραδοσιακών τυριών, όπως αυτά της Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ). Ιδιαίτερη βάση δίνεται στην παραγωγή πρόβειου γάλακτος σε σχέση με την παραγωγή πρόβειου κρέατος, καθώς το πρόβειο γάλα είναι ζωτικής σημασίας για την παρασκευή φέτας, που αποτελεί ένα από τα κύρια εξαγωγικά προϊόντα.

Σύμφωνα με την Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας για το 2016-2017, τα χαρακτηριστικά που συνοψίζουν τον κλάδο της αιγοπροβατοτροφίας είναι τα εξής (Πίνακας 2):

Πίνακας 2: Υφιστάμενη κατάσταση και προβλήματα του κλάδου της εγχώριας αιγοπροβατοτροφίας

<u>Υφιστάμενη κατάσταση</u>	<u>Προβλήματα</u>
Ο πιο ανταγωνιστικός εγχώριος κλάδος	Ανεπαρκής ζωϊκή κατάρτιση κτηνοτρόφων
Υψηλές παγκόσμιες εξαγωγές (φέτα, γιαούρτι)	Μη ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών
Σταθερότητα και ανοδική τάση	Υποβαθμισμένες σταβλικές εγκαταστάσεις και απουσία πρωτοκόλλων διαχείρισης υγείας ζώων
Στήριξη οικογενειακού γεωργικού εισοδήματος και διατήρηση των ορεινών και μειονεκτικών περιοχών	Μικρό μέγεθος επιχειρήσεων και υψηλό κόστος ζωοτροφών
Περιθώρια για ποσοτική/ποιοτική βελτίωση	Αδυναμία χρήσης εναλλακτικών ζωοτροφών

Χαμηλό κόστος εκκίνησης-Δυνητική απασχόληση ανέργων	Εισαγωγή ξενικού ζωϊκού κεφαλαίου
Αξιοποίηση βοσκοτόπων χαμηλής ποιότητας	Αδυναμία ορθολογικής χρήσης υφιστάμενων βοσκοτόπων

(Πηγή: Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, 2016-2017)

1.6 Συμπεράσματα

Όπως θα αναλυθεί και στο επόμενο κεφάλαιο, ο κλάδος της αιγοπροβατοτροφίας είναι ένας αρκετά δυναμικός κλάδος για το υφιστάμενο εγχώριο ζωϊκό κεφάλαιο, με την παραγωγή ποιοτικών και υψηλής θρεπτικής αξίας προϊόντων σε επαρκείς ποσότητες. Η στήριξη του εισοδήματος των απασχολούμενων στον κλάδο, η δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης στις μεταποιητικές μονάδες (γαλακτοβιομηχανίες, τυροκομεία), η αξιοποίηση των ορεινών και μειονεκτικών περιοχών, αναδεικνύουν την οικονομική σημασία του κλάδου της αιγοπροβατοτροφίας. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης του συγκεκριμένου κλάδου για την λύση χρόνιων διαρθρωτικών κωλυμάτων και ως εκ τούτου την περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του.

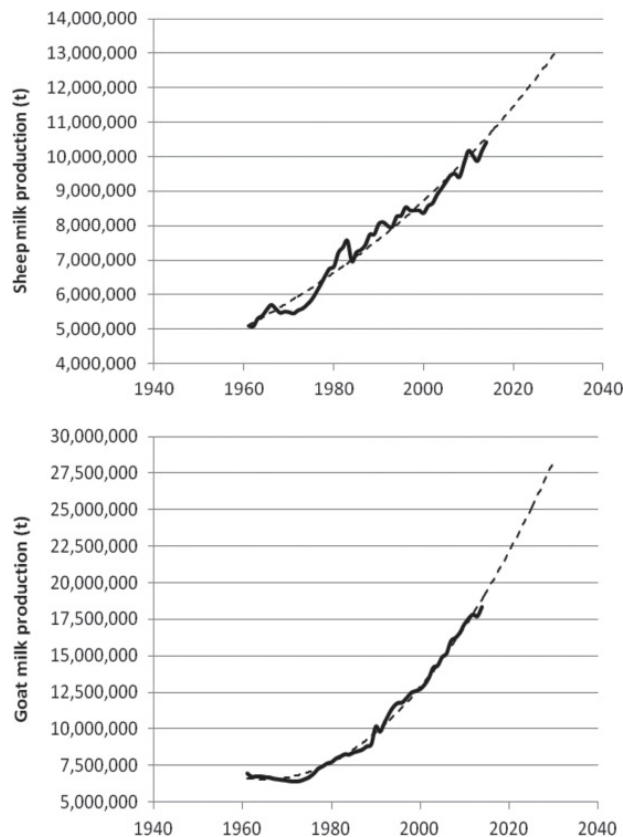
1.7 Στόχος της εργασίας

Αντικείμενο της επιχείρησης θα αποτελέσει η δημιουργία μίας σύγχρονης τυροκομικής μονάδας στην περιοχή της Αχαΐας για την παραγωγή φέτας. Η φέτα θα αποτελεί το κύριο και μοναδικό προϊόν της μονάδας. Θεωρείται τυρί ευρείας-μαζικής κατανάλωσης και είναι αναμενόμενο ο ανταγωνισμός να είναι αυξημένος μέχρι να εδραιωθεί στην αγορά. Επομένως, η αποστολή της επιχείρησης θα είναι να παράγει εξαιρετική φέτα που θα είναι εύγεστη και ασφαλής για τον καταναλωτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η αγορά αιγοπρόβειων γαλακτοκομικών προϊόντων

2.1 Εισαγωγή

Υπάρχουν περίπου 2.200.000 αιγοπρόβατα στον κόσμο και το 20,8% προορίζεται για γαλακτοκομική παραγωγή. Παρά αυτόν τον μεγάλο αριθμό ζώων, το πρόβειο και το κατσικίσιο γάλα αντιπροσώπευαν μόνο το 1,3 και το 1,9%, αντίστοιχα, της συνολικής παγκόσμιας παραγωγής γάλακτος το 2016 (Pulina et al., 2018). Ωστόσο, η παγκόσμια παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος έχει υπερδιπλασιαστεί τα τελευταία 50 χρόνια και, εάν διατηρηθεί αυτή η τάση, αναμένεται να αυξηθεί κατά περίπου 2,7 Mt¹ (+26%) και 9,7 Mt (+53%), αντίστοιχα, έως το 2030 (Γράφημα 2) (Pulina et al., 2018).



Γράφημα 2: Παγκόσμια τάση παραγωγής αιγοπρόβειου γάλακτος από το 1960 έως το 2016 (συμπαγής γραμμή) και πρόβλεψη έως το 2030 (διακεκομμένη γραμμή), (Πηγή: Pulina et al., 2018; FAOSTAT, 2018)

1 Mt=Million tones

Σε σύγκριση με το αγελαδινό γάλα, το γάλα που παράγεται από μικρά μηρυκαστικά γενικά δεν καταναλώνεται απευθείας, αλλά χρησιμοποιείται στην παραγωγή εξειδικευμένων ή εθνικών γαλακτοκομικών προϊόντων, που προορίζονται για ιδιοκατανάλωση ή πωλούνται ως παραδοσιακά και υψηλής ποιότητας γαλακτοκομικά προϊόντα, όπως η ελληνική φέτα και το γιαούρτι, χαρακτηριστικά προϊόντα της μεσογειακής διατροφής.

Στην ΕΕ-28, τα αιγοειδή έχουν καταγράψει μια γενική πτωτική τάση, αλλά σε λίγες χώρες ο αριθμός των αιγών αυξήθηκε. Οι κύριες χώρες που εκτρέφουν κασίκες είναι: Ελλάδα (30%), Ισπανία (22%), Ρουμανία (14%), Γαλλία (10%), Ιταλία (9%), Ολλανδία (5%) και Πορτογαλία (2,8%) (Eurostat, 2020).

Η Ελλάδα έχει υψηλό αριθμό προβάτων (8.400.000 ζώα) και αιγών (3.600.000 ζώα) (ΕΛΣΤΑΤ, 2021). Οι σχετικοί πληθυσμοί αυτών των ειδών ανέρχονται σε περίπου 6,5% και 22,0% του αντίστοιχου αριθμού μικρών μηρυκαστικών στην Ευρώπη (Pulina et al., 2018). Έτσι, η αιγοπροβατοτροφία αποτελεί τη σημαντικότερη κτηνοτροφική βιομηχανία στην Ελλάδα. Ο κλάδος παράγει το 18% του συνολικού ακαθάριστου προϊόντος του πρωτογενούς τομέα και το 0,8% του συνολικού ετήσιου ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της χώρας.

2.2 Παγκόσμια γαλακτοπαραγωγός αιγοπροβατοτροφία

Λόγω της αυξανόμενης ζήτησης, οι αίγες εκτρέφονται κυρίως για παραγωγή γάλακτος, το γάλα θεωρείται «βασική τροφή» και καταναλώνεται ως φρέσκο γάλα ή μεταποιημένο σε διάφορα γαλακτοκομικά προϊόντα μεταξύ των οποίων τα πιο συνηθισμένα είναι το τυρί, το γιαούρτι και σπάνια το βούτυρο. Τα τελευταία 30 χρόνια, η παγκόσμια παραγωγή κασικίσιου γάλακτος έχει διπλασιάσει το επίπεδό της, σημειώνοντας συνεχή ανοδική τάση από 10,16 εκατομμύρια τόνους το 1990 σε 19,91 εκατομμύρια τόνους το 2019 (FAOSTAT, 2020).

Από το σύνολο του ζωικού κεφαλαίου αιγών, περισσότερα από 250 εκατομμύρια κεφάλια αντιπροσωπεύουν το γαλακτοκομικό ζωικό κεφάλαιο, το οποίο αντιστοιχεί στο 25%. Η παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος είναι κατά 47% υψηλότερη από την παραγωγή πρόβειου γάλακτος σε παγκόσμιο επίπεδο (Pulina et al., 2018).

Την υψηλότερη συνεισφορά στην παγκόσμια παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος έχουν οι ασιατικές χώρες (54,3%) και οι αφρικανικές χώρες (25%), ακολουθούμενες από τις ευρωπαϊκές χώρες (15,8%), την Αμερική (4,5%) και την Ωκεανία (0,4%). Οι 10 κορυφαίες χώρες παραγωγής κατσικίσιου γάλακτος ο κόσμος το 2019, με τη φθίνουσα σειρά της συμβολής τους στην παγκόσμια παραγωγή αιγών, ήταν Ινδία (27,12%), Μπαγκλαντές (13,81%), Σουδάν (5,82%), Πακιστάν (4,72%), Γαλλία (3,30%), Τουρκία 92,90%), Ισπανία (2,69%), Νότιο Σουδάν (2,31%), Ολλανδία (1,94%) και η Σομαλία (1,88%), που όλες μαζί παράγουν το 66,48% του παγκόσμιου κατσικίσιου γάλακτος (Pulina et al., 2018).

Ως εκ τούτου, η μεγαλύτερη παραγωγή γάλακτος προέρχεται από τις κατσίκες που εκτρέφονται στην Ασία, με τις πιο αντιπροσωπευτικές χώρες να είναι η Ινδία, το Μπαγκλαντές και το Πακιστάν, και στη συνέχεια από την Αφρική, όπου το Σουδάν, το Νότιο Σουδάν και η Σομαλία είναι οι κύριοι παραγωγοί. Η Ευρώπη βρίσκεται στην 3η θέση με σχεδόν 16% συνεισφορά στο παγκόσμιο κατσικίσιο γάλα, η Αμερική κατατάσσεται στην 4η θέση με μερίδιο αγοράς 4,5% και η Ωκεανία είναι η τελευταία με αμελητέα συνεισφορά. Ακόμη και οι κατσίκες παρήγαγαν περισσότερο γάλα από τα πρόβατα αν και τα ζώα τους είναι λιγότερο πολυάριθμα από τον πληθυσμό των προβάτων (Pulina et al., 2018).

Αυτό εξηγείται από την υψηλότερη απόδοση γάλακτος στην περίπτωση των κατσικιών, οι οποίες μπορούν να παράγουν περισσότερα από 75,3 λίτρα ανά κεφάλι σε σύγκριση με μόλις 41,5 λίτρα στην περίπτωση των προβάτων, ως παγκόσμια μέση απόδοση.

Το επίπεδο απόδοσης ποικίλλει από χώρα σε χώρα ανάλογα με το γενετικό δυναμικό της φυλής, το προφίλ εξειδίκευσης, τα εφαρμοσμένα συστήματα παραγωγής, τη

διασφάλιση της διατροφής και την ανάπτυξη της βιομηχανίας επεξεργασίας γάλακτος. Η υψηλότερη απόδοση γάλακτος επιτυγχάνεται στην Ευρώπη, όπου ο τομέας των αιγών γαλακτοπαραγωγής είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένος στη Γαλλία, την Ισπανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, την Ολλανδία, αλλά και τη Ρουμανία και την Πορτογαλία. Η Ευρώπη βρίσκεται στην κορυφαία θέση για τον βιομηχανοποιημένο τομέα των κατσικίσιων γαλακτοκομικών προϊόντων και την πολύ καλά οργανωμένη αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως φρέσκο γάλα, τυρί, γιαούρτι, βούτυρο κ.λπ. (Pulina et al., 2018).

Η εκτροφή αιγών ασκείται κυρίως στα εντατικά και ημικτατικά συστήματα με υψηλή παραγωγικότητα που εξασφαλίζεται από εξειδικευμένες φυλές στην παραγωγή γάλακτος. Οι τεχνολογίες επεξεργασίας γάλακτος είναι εξαιρετικά βιομηχανοποιημένες, αλλά και οι κύριες χώρες παραγωγής συνεχίζουν να διατηρούν την παραδοσιακή παραγωγή στο αγρόκτημα.

- **Αίγες και πρόβατα γαλακτοπαραγωγής**

Οι αίγες γαλακτοπαραγωγής παράγουν περίπου 50% περισσότερο γάλα (1,47 φορές) από τα πρόβατα γαλακτοπαραγωγής, παρά το γεγονός ότι έχουν μικρότερο πληθυσμό (81,2%) (FAOSTAT, 2018). Η παγκόσμια παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος (15,3 χιλ. τόνοι) εντοπίζεται κυρίως στην Ασία (52,7%), με αξιοσημείωτες ποσότητες στην ινδική υποήπειρο (Ινδία, Μπαγκλαντές και Πακιστάν), ακολουθούμενη από την Αφρική (25,7%), όπου το Σουδάν και το Νότιο Σουδάν είναι οι σημαντικότεροι παραγωγοί γάλακτος. Η Ευρώπη (16,6%) και η Αμερική (4,9%) συμβάλλουν στην παγκόσμια παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος, ενώ η παραγωγή στην Ωκεανία εξακολουθεί να είναι αμελητέα (<0,1%) (Purina et al., 2018).

Τα αιγοπρόβατα ακολουθούν σύστημα γαλακτοπαραγωγής στην πλειονότητα των εκμεταλλεύσεων (>98% των εκμεταλλεύσεων αυτών στη χώρα) (Isager and Skydsgaard, 2013). Το 2022, η ετήσια παραγωγή γάλακτος από αιγοπρόβατα στην Ελλάδα ήταν 716.000 και 160.000 τόνοι, αντίστοιχα (ΕΛΓΟ, 2023). Αξιοσημείωτο είναι ότι στην Ελλάδα η παραγωγή γάλακτος μικρών μηρυκαστικών υπερβαίνει την παραγωγή γάλακτος από βοοειδή, η οποία, το 2022, ανερχόταν σε 643.000 τόνους (ΕΛΓΟ, 2023), και στο πλαίσιο

αυτό, η Ελλάδα είναι μοναδική στην Ευρώπη. Στην Ελλάδα (όπως και στην Ευρώπη), το μεγαλύτερο ποσοστό (>90%) του γάλακτος που συλλέγεται από μικρά μηρυκαστικά χρησιμοποιείται για την παρασκευή γαλακτοκομικών προϊόντων (κυρίως τυριού και γιαουρτιού) (Pulina et al., 2018).

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Τροφίμων και Γεωργίας των Ηνωμένων Εθνών (FAO), οι αίγες γαλακτοπαραγωγής βρίσκονται κυρίως σε περιοχές ανά τον κόσμο, που αποκαλούνται «χώρες χαμηλού εισοδήματος». Οι χώρες αυτές χαρακτηρίζονται από έλλειμμα τροφίμων, κατέχοντας το 61% των αιγών στον κόσμο. Επομένως, η παραγωγή αιγών σχετίζεται με το επίπεδο εισοδήματος μιας χώρας, ωστόσο η εκτροφή αιγών λαμβάνει χώρα και σε τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες υψηλού εισοδήματος.

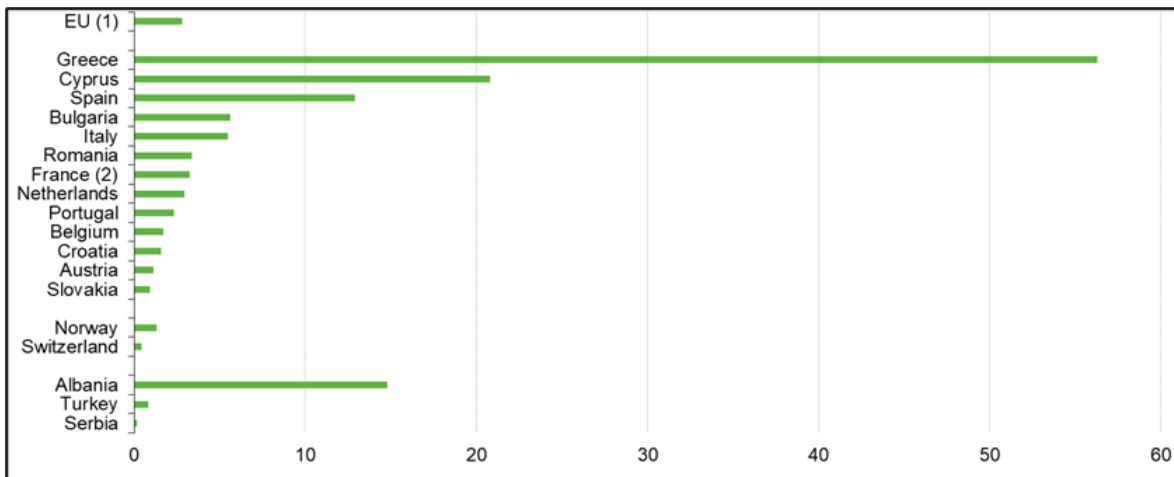
Παρά την υψηλή παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος που παρατηρείται σε χώρες όπως η Ινδία, το Μπαγκλαντές, το Πακιστάν, και η Κίνα, η Ευρώπη παράγει το 16,6% του παγκόσμιου κατσικίσιου γάλακτος αντιπροσωπεύοντας μόνο το 4,3% του πληθυσμού των κατσικιών γαλακτοπαραγωγής. Η Γαλλία (20,7%), η Ισπανία (14,1%), η Ελλάδα (13,2%), και η Τουρκία (11,8%) είναι πρωτοπόρες στην παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος στην Μεσόγειο.

Αθροιστικά, η Ελλάδα, η Γαλλία, η Ισπανία, και η Ιταλία παράγουν το 49,2% του κατσικίσιου γάλακτος στις περιοχές της Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας και το 9,4% του κατσικίσιου γάλακτος παγκοσμίως (FAOSTAT, 2018). Η συμμετοχή αυτών των 4 χωρών στην ανάπτυξη της γνώσης για τις κασικές γαλακτοπαραγωγής είναι χαμηλότερη σε σύγκριση με αυτήν για την γαλακτοπαραγωγό προβατοτροφία.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Ελλάδα, η Γαλλία, η Ιταλία, και η Ισπανία παράγουν το 45,8% του συνολικού πρόβειου γάλακτος από τη Μεσόγειο και τις περιοχές της Μαύρης Θάλασσας και το 12,9% του παγκόσμιου πρόβειου γάλακτος (FAOSTAT, 2018).

2.3 Ο κλάδος της γαλακτοπαραγωγού αιγοπροβατοτροφίας στην Ελλάδα

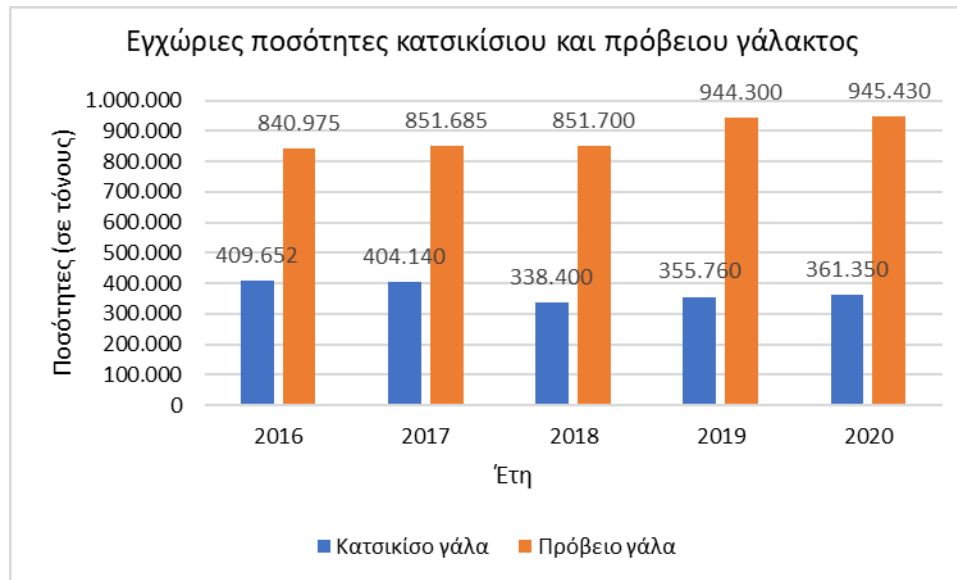
Οι γαλακτοκομικές δραστηριότητες στην Ελλάδα που προέρχονται από τα αιγοπρόβατα είναι ζωτικής σημασίας για την γεωργική και εθνική οικονομία στο σύνολό της, με σχεδόν 115.000 οικογένειες να ασχολούνται με τη γεωργία και πάνω από 300.000 άτομα να εργάζονται με μερική ή πλήρη απασχόληση στον πρωτογενή γαλακτοκομικό τομέα, ο οποίος σχετίζεται με την παραγωγή νωπού γάλακτος. Στην Ευρώπη, η Ελλάδα καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση στην παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος, καταλαμβάνοντας ταυτόχρονα την τέταρτη θέση σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα, κατατάσσεται πρώτη σε παγκόσμιο επίπεδο στην κατά κεφαλήν παραγωγή πλήρους αιγοπρόβειου γάλακτος. Αξιοσημείωτο είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (56,3%) του γάλακτος που παραδόθηκε στα γαλακτοκομεία στην Ελλάδα το 2020 προερχόταν από αιγοπρόβατα, όπως και πάνω από το ένα πέμπτο (20,8%) στην Κύπρο και περισσότερο από το ένα δέκατο (12,9%) στην Ισπανία (Γράφημα 3) (Eurostat, 2022).



Γράφημα 3: Συλλογή γάλακτος από αιγοπρόβατα, (Πηγή: Eurostat, 2021)

Στο Γράφημα 4 παρουσιάζονται οι ποσότητες (σε τόνους) του κατσικίσιου και του πρόβειου γάλακτος για το χρονικό διάστημα 2016-2020. Όσον αφορά το πρόβειο γάλα, για τη διετία 2019-2020 παρατηρούνται οι μεγαλύτερες ποσότητες παραγωγής 944.300 τόνοι και 945.430 τόνοι αντίστοιχα. Η παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος κυμαίνεται σε εμφανώς χαμηλότερα επίπεδα με μία πτωτική τάση έως και το 2020. Η μεγαλύτερη

πτώση σημειώνεται το 2018 (338.400 τόνοι), ενώ η υψηλότερη παραγωγή το 2016 και 2017 με 409.652 τόνους και 404.140 τόνους αντίστοιχα.



Γράφημα 4: Ποσότητες κατσικίσου και πρόβειου γάλακτος στην Ελλάδα για το διάστημα 2016-2020 (σε τόνους), (Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία FAOSTAT 2022)

2.3.1 Η εγχώρια βιομηχανία γαλακτοπαραγωγού προβατοτροφίας

Το ελληνικό πρόβειο γάλα γαλακτοπαραγωγής συνεισφέρει 9,4% στη συνολική γεωργική παραγωγή και το 43% στη κτηνοτροφική παραγωγή (ΕΛΣΤΑΤ, 2017; ΕΛΟΓΑΚ, 2017). Ο ελληνικός κλάδος των προβάτων παρουσιάζει υψηλότερη εξειδίκευση στα γαλακτοκομικά (93%) και ηγείται της παραγωγής πρόβειου γάλακτος στην ΕΕ. Το πρόβειο γάλα χρησιμοποιείται κυρίως για την παραγωγή φέτας, ένα τυρί Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) που παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα ή από μείγμα πρόβειου και κατσικίσου γάλακτος (>70% πρόβειο) και είναι το σημαντικότερο εξαγωγικό προϊόν του ελληνικού πρωτογενούς τομέα.

Ο κλάδος της προβατοτροφίας στην Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία συστημάτων παραγωγής (εκτατικό, ημι-εκτατικό και εντατικό). Οι εκτεταμένες εκμεταλλεύσεις έχουν περιορισμένη χρήση αγορασθέντων εισροών ή παγίου κεφαλαίου, εφαρμόζουν παραδοσιακές πρακτικές διαχείρισης και σίτισης (βόσκηση) και έχουν χαμηλή παραγωγικότητα. Αυτές οι εκμεταλλεύσεις συνυπάρχουν με εντατικές, οι οποίες είναι

έντασης κεφαλαίου, δηλαδή απαιτούν υψηλές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του παραγόμενου γάλακτος και του συνολικού κέρδους της εκμετάλλευσης.

Ο κλάδος της γαλακτοπαραγωγού προβατοτροφίας επηρεάστηκε σημαντικά από την οικονομική κρίση που έπληξε την χώρα μας και σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές των εισροών και τις χαμηλές τιμές του γάλακτος «απειλήθηκαν», κυρίως, οι εντατικές εκμεταλλεύσεις. Σύμφωνα με τους Ragkos et al. (2014), οι εκτατικής μορφής εκμεταλλεύσεις ήταν λιγότερο ευάλωτες σε ασταθείς οικονομικές συνθήκες και επιβίωσαν σε περιόδους οικονομικής πίεσης, εξαιτίας της εξάρτησής τους από την οικογενειακή εργασία.

Από το 2013 έως το 2015, το κατσικίσιο γάλα αντιπροσώπευε το 3,4% της συνολικής γεωργική παραγωγής και το 22% της κτηνοτροφικής παραγωγής στην Ελλάδα (ΕΛΟΓΑΚ, 2017; ΕΛΣΤΑΤ, 2017), που έχει τον μεγαλύτερο πληθυσμό αιγών γαλακτοπαραγωγής (2,4 εκατομμύρια) μεταξύ της Γαλλίας, της Ιταλίας, και της Ισπανίας, καθώς και στην ΕΕ, με μέτριο βαθμό εξειδίκευσης στα γαλακτοκομικά προϊόντα (87% των εκμεταλλεύσεων). Η εγχώρια παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος καταγράφεται ως η υψηλότερη στην ΕΕ, με το 21% να παραδίδεται σε γαλακτοβιομηχανίες. Το υπόλοιπο γάλα χρησιμοποιείται για την παραγωγή οικιακού τυριού, πωλείται απευθείας στους καταναλωτές και, για το λόγο αυτό, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποσοτικά. Τα αγροκτήματα στα οποία γίνεται η βόσκηση των αιγών, είναι μεσαίου μεγέθους και ως επί το πλείστον βρίσκονται σε απομακρυσμένες, ορεινές και μειονεκτικές περιοχές (Arsenos et al., 2014). Σε αυτά τα μέρη, η αγροτική οικονομία είναι ελάχιστα διαφοροποιημένη και οι ευκαιρίες απασχόλησης είναι περιορισμένες. Ως εκ τούτου, οι κασίκες γαλακτοπαραγωγής προσφέρουν στις αγροτικές οικογένειες την ευκαιρία να αυξήσουν το εισόδημά τους και να χρησιμοποιήσουν την οικογενειακή εργασία πιο εντατικά (Theodoridis et al., 2014).

Το 2023, η γαλακτοβιομηχανία αιγών στην Ελλάδα αντιμετώπισε αρκετές προκλήσεις και αλλαγές. Η αύξηση του κόστους για ζωοτροφές και ενέργεια επηρέασε σημαντικά την παραγωγή. Η παραγωγή κατσικίσιου γάλακτος σημείωσε μείωση 5,4% σε ετήσια βάση

μέχρι το τέλος του 2022 και παρόμοιες τάσεις συνεχίστηκαν και το 2023. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η ελληνική φέτα παραμένει βασικό εξαγωγίμο προϊόν, με περίπου 90.000 τόνους να εξάγονται ετησίως, συνεισφέροντας περίπου 630 € εκατομμύρια στην οικονομία. Ο κλάδος πάλεψε επίσης με τον πληθωρισμό, ο οποίος επηρέασε τόσο το κόστος παραγωγής όσο και τις τιμές καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα, η αγορά και η βιομηχανία γαλακτοκομικών στην Ελλάδα δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τον σημαντικό πληθωρισμό που επηρεάζει τον κλάδο, με ετήσια αύξηση 23,1% τον Μάρτιο (2023) για τα γαλακτοκομικά και τα αυγά, με 25,2% τον Φεβρουάριο, σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ).

- **Πτώση παραγωγής**

Αυτό έχει συμβάλει στην μείωση της ζήτησης καθώς και της παραγωγής. Με βάση τα τελευταία στοιχεία του Ελληνικού Γεωργικού Οργανισμού (ΕΛΓΟ-Δήμητρα), που αποτελεί ένα από τους κύριους συμβουλευτικούς οργανισμούς του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, τον Νοέμβριο του 2022 σημειώθηκε μείωση 4,26% σε ποσότητες αγελαδινού γάλακτος και 5,4% σε ετήσια βάση για το κατσικίσιο γάλα, παρόλο που οι τιμές παραγωγού είχαν εκτιναχθεί. Η τιμή της φέτας έχει επίσης αυξηθεί τα τελευταία δύο χρόνια: «Ξεκίνησε από 7,10 € ανά κιλό το 2021 και κλιμακώθηκε σε 12,50 € ανά κιλό το 2023» (ΓΕΝΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ, 2023).

2.4 Διεθνής παραγωγή κατσικίσιου κρέατος

Γενικά, οι αίγες εκτρέφονται ειδικά για γάλα και κρέας, αλλά και για τυρί, βούτυρο ανάλογα με την χώρα εκτροφής. Οι περισσότερες αίγες ανήκουν στις ράτσες που προορίζονται για διπλή χρήση, δηλαδή για γάλα και κρέας, αλλά υπάρχουν και ράτσες που ειδικεύονται μόνο στην παραγωγή γάλακτος. Το κατσικίσιο κρέας είναι μια σημαντική πηγή πρωτεϊνών και άλλων χημικών ενώσεων για ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού του πλανήτη.

Η Ευρώπη βρίσκεται στην τρίτη θέση όσον αφορά τον αριθμό των αιγών, αλλά βρίσκεται στην πρώτη θέση στον κόσμο για την πιο οργανωμένη αγορά προϊόντων αιγών. Στην ΕΕ-

28, τα αιγοειδή έχουν καταγράψει μια γενική πτωτική τάση, αλλά σε λίγες χώρες αυξήθηκε ο αριθμός των αιγών. Οι κύριες χώρες που καλλιεργούν κατσίκες είναι: Ελλάδα (30%), Ισπανία (22%), Ρουμανία (14%), Γαλλία (10%), Ιταλία (9%), Ολλανδία (5%) και Πορτογαλία (2,8%) (Eurostat, 2020).

Τα τελευταία 30 χρόνια, η παγκόσμια παραγωγή κατσικίσιου κρέατος αυξήθηκε επίσης, από 2.665,8 χιλιάδες τόνους το 1990 σε 6.252,5 χιλιάδες τόνους το 2019, δηλαδή ως επίπεδο 2,34 φορές υψηλότερο από το 1ο έτος της περιόδου (FAOSTAT, 2020).

Το κατσικίσιο κρέας παράγεται κυρίως στην Ασία που το 2019 αντιπροσώπευε το 72,7% στην παγκόσμια παραγωγή, ενώ ακολουθεί η Αφρική με 23,46%, η Αμερική με 2,2%, η Ευρώπη με 1,28% και η Ωκεανία με 0,36%. Οι 10 κορυφαίες χώρες που παράγουν κατσικίσιο κρέας παγκοσμίως το 2019, με τη φθίνουσα σειρά του μεριδίου αγοράς τους, ήταν: η Κίνα (37,73%), Ινδία (8,85%), Πακιστάν (7,85%), Νιγηρία (4,26%), Μπαγκλαντές (3,62%), Μιανμάρ (2,06%), Τσαντ (2,01%), Σουδάν (1,92%), Μάλι (1,77%) και Αιθιοπία (1,54%). Η παραγωγή κρέατος που πέτυχαν αυτές οι χώρες αντιπροσώπευε 4.478.009 τόνους, αντιπροσωπεύοντας το 71,61% της παγκόσμιας παραγωγής κατσικίσιου κρέατος (FAOSTAT, 2020).

Στην Ευρώπη, η παραγωγή κατσικίσιου κρέατος δεν είναι τόσο σημαντική, αλλά αξίζει να αναφερθεί η Ελλάδα, η Σοαίν, η Γαλλία, η Ρουμανία, η Ιταλία, η Ολλανδία, η Βουλγαρία και η Πορτογαλία που παράγουν την υψηλότερη ποσότητα κατσικίσιου κρέατος.

2.5 Η δομή και η διάρθρωση του τυροκομικού κλάδου στην Ελλάδα

- **Παγκόσμια παραγωγή κατσικίσιου τυριού**

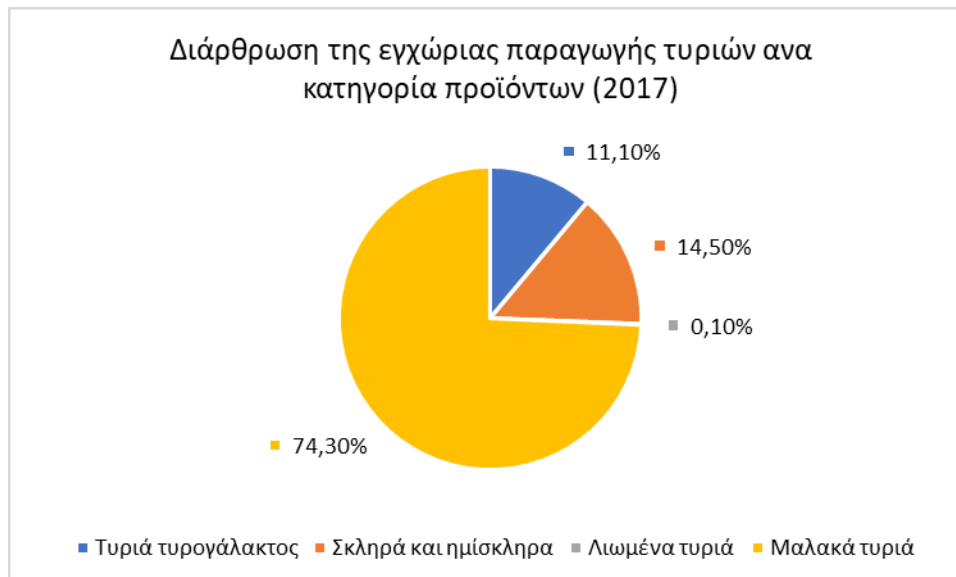
Η προτίμηση των καταναλωτών για το κατσικίσιο τυρί αυξάνεται και αυτό έχει καθορίσει την ανάπτυξη της παραγωγής. Το 2018, σε παγκόσμιο επίπεδο, υπήρξαν παρήγαγε 564.075 τόνους κατσικίσιο τυρί, κατά 3,64% περισσότερο από το έτος 1990. Το κατσικίσιο τυρί παράγεται σε περίπου 35 χώρες στον κόσμο, κυρίως στην Αφρική και την Ευρώπη και επίσης στην Ασία και την Αμερική.

Η κατανομή της παραγωγής κατσικίσιου τυριού ανά ήπειρο ήταν: Αφρική 44,07%, Ευρώπη 38,03%, Ασία 13,65% και Αμερική 4,23%. Οι 10 κορυφαίες χώρες που παράγουν κατσικίσιο τυρί και το μερίδιο αγοράς τους ήταν η ακόλουθη το 2018: Νότιο Σουδάν 19,89%, Γαλλία 17,66%, Σουδάν 16,17%, Ισπανία 8,31%, Ελλάδα 7,31%, Νίγηρας 7%, Ιράν (Ισλαμικό) 6,03%, Μεξικό 2,99%, Τατζικιστάν 2,48% και Αφγανιστάν 1,85%, όλα αυτές οι χώρες μαζί επιτυγχάνοντας 505,93 χιλιάδες τόνους, που αντιπροσωπεύουν το 89,69% της παγκόσμιας παραγωγής κατσικίσιου τυριού αντιστοιχούσε μόνο σε 344.707 τόνους.

Στην Ευρώπη, κυρίως στην ΕΕ-28, η παραγωγή κατσικίσιου τυριού είναι καλά αναπτυγμένη στη Γαλλία, την Ισπανία, την Ελλάδα και επίσης στην Ιταλία, τη Βουλγαρία και Πορτογαλία. Η βιομηχανοποιημένη τυροκομία αλλά και η παραδοσιακή παραγωγή και πώληση τυριών στο αγρόκτημα είναι πολύ συνηθισμένη σε αυτές τις ευρωπαϊκές χώρες. Πολλά είδη τυριών είναι υψηλής ποιότητας και είναι προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασμένης Προέλευσης (ΠΟΠ), όπως στη Γαλλία, την Ισπανία, την Ελλάδα, την Ιταλία, την Ολλανδία και την Πορτογαλία.

Η μεγαλύτερη ποσότητα αιγοπρόβειου γάλακτος (περίπου 75%) χρησιμοποιείται για την παραγωγή τυροκομικών προϊόντων (φέτα, κασέρι) σε βιομηχανικό επίπεδο και σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Η υπόλοιπη ποσότητα χρησιμοποιείται είτε για την παραγωγή άλλων παραδοσιακών προϊόντων (π.χ. γιαούρτι) είτε για ιδιοκατανάλωση από τους παραγωγούς. Το 2005, η παραγωγή τυριών από πρόβειο ή κατσικίσιο γάλα ανήλθε στο 75,3% του συνολικού όγκου παραγωγής τυριού στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, τα μαλακά αιγοπρόβεια τυριά αποτελούν την κυρίαρχη κατηγορία, αφού η συνεισφορά τους στη συνολική παραγωγή υπολογίζεται σε 59,5%. Η προαναφερθείσα κατηγορία εκτιμάται ότι αντιπροσώπευε το 73,1% της συνολικής ποσότητας τυριών εγχώριας παραγωγής που καταναλώθηκαν το 2004. Επίσης, αποτελεί την κατηγορία με τις μεγαλύτερες εξαγωγικές δραστηριότητες σε σύγκριση με τα άλλα είδη τυριών (ο όγκος εξαγωγών της συγκεκριμένης κατηγορίας σε σχέση με την παραγόμενη ποσότητα ήταν ίσος με 37,7%) (ICAP 2006). Η φέτα ανήκει στην ομάδα των μαλακών αιγοπρόβειων τυριών και είναι το είδος τυριού που κατείχε πάντα το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων (52,9% το 2004) (ICAP 2006).

Η παραγωγή τυριών στην Ελλάδα παρουσίασε αθροιστικά αύξηση της τάξεως του 1,7% το 2017 συγκριτικά με το 2016, ενώ για το έτος 2018 ο ρυθμός αύξησης εκτιμήθηκε στο 2,7%. Τα μαλακά τυριά ανήκουν στην κατηγορία των τυριών με το μεγαλύτερο μερίδιο, κυρίως η φέτα, στη συνολική παραγωγή με ποσοστό συμμετοχής στην παραγόμενη ποσότητα (από τις βιομηχανίες) που άγγιξε το 74,3% το 2017 (Γράφημα 4). Ακολουθούν τα σκληρά και τα ημίσκληρα τυριά με ποσοστό της τάξεως του 14,5% (Γράφημα 4). Τα τυριά τυρογάλακτος καταλαμβάνουν την τρίτη θέση με μερίδιο παραγωγής 11,1% (Γράφημα 4). Τέλος, το μερίδιο συμμετοχής των λιωμένων τυριών (0,10%) στο σύνολο της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά έως και ανύπαρκτα επίπεδα.

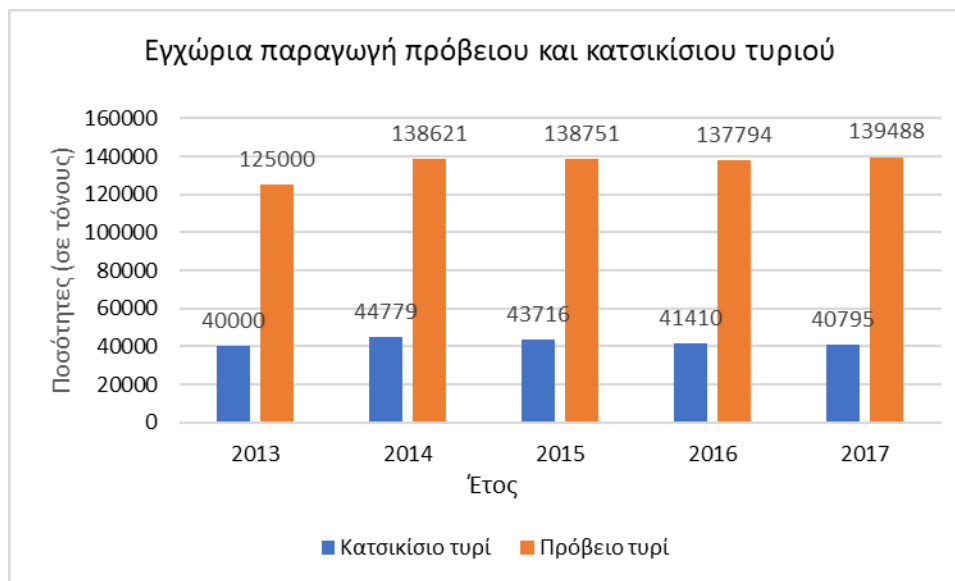


Γράφημα 5: Ποσοστά εγχώριας παραγωγής τυριών/κατηγορία προϊόντων, (Πηγή: ΕΛΓΟ ΔΗΜΗΤΡΑ, ICAP 2019)

Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, η παραδοσιακή φέτα είναι ένα απαλό λευκό τυρί σε άλμη που παράγεται από πρόβειο γάλα ή μείγμα αιγοπρόβειου γάλακτος (με αναλογία αιγοπρόβειου γάλακτος έως και 30%) σε περιοχές της Ελλάδας που ορίζει ο νόμος. Με βάση τον Κανονισμό 1829/2002/ΕΚ, άρθρο 2, το τυρί φέτα καθιερώθηκε στο μητρώο ελληνικών τυριών «Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης» (ΠΟΠ) και, από τις 15 Οκτωβρίου 2007, μπορεί να παραχθεί αποκλειστικά στην Ελλάδα. Η καθιέρωση

της φέτας ως προϊόν ΠΟΠ είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του όγκου των εξαγωγών της, ως τυρί διεθνώς αναγνωρισμένο. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι η Ελλάδα έχει καταχωρήσει 21 ελληνικά τυριά με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης (ΠΟΠ), ενώ η παραγωγή τυριών Π.Ο.Π. κατέκτησε το 63,2% της συνολικής παραγωγής από βιομηχανικές επιχειρήσεις το 2017 (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ-ICAP, 2019).

Στο Γράφημα 6 παρουσιάζεται η παραγωγή πρόβειου και κατσικίσιου τυριού που έλαβε χώρα στην Ελλάδα σύμφωνα με στοιχεία που συλλέχθηκαν από το FAOSTAT. Ειδικότερα, όσον αφορά την παραγωγή πρόβειου τυριού οι παραγόμενες ποσότητες κυμαίνονται σε σχετικά σταθερά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια του 2013-2017. Η μεγαλύτερη ποσότητα καταγράφεται το 2017 (139.488 τόνοι) και η χαμηλότερη το 2013 (125.000 τόνοι). Όσον αφορά το κατσικίσιο τυρί, αναλογικά και με το κατσικίσιο γάλα, η παραγωγή του κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα συγκριτικά με το πρόβειο τυρί. Ειδικότερα, ιδιαίτερα χαμηλά νούμερα παρατηρούνται το 2013 (40.000 τόνοι) και το 2017 (40.795 τόνοι). Αντιθέτως, η μεγαλύτερη παραγόμενη ποσότητα παρατηρείται το 2014 (44.779 τόνοι).



Γράφημα 6: Εγχώρια παραγωγή πρόβειου και κατσικίσιου τυριού για το 2013-2017, (Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία FAOSTAT 2018)

Η υψηλότερη και μεγαλύτερη ζήτηση για τα κατσικίσια προϊόντα ενθαρρύνει τους κτηνοτρόφους και τους μεταποιητές να παράγουν περισσότερα και υψηλότερης ποιότητας προϊόντα. Οι μεγάλες προκλήσεις για τους παραγωγούς αιγών είναι οι

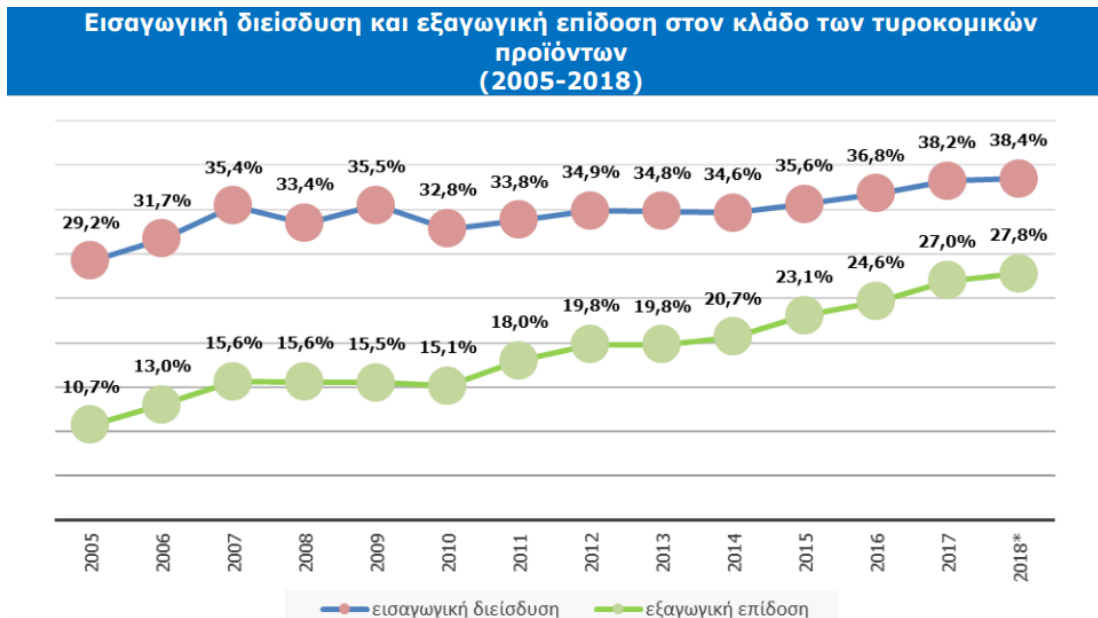
διακυμάνσεις της αγοράς, η αστάθεια των τιμών, η κλιματική αλλαγή που θα μπορούσε να επηρεάσει τους πόρους. Από αυτή την άποψη, οι ενώσεις αιγοτρόφων θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση τεχνικών υπηρεσιών και πολιτικών που θα τους υποστηρίξουν ώστε να επωφεληθούν από την αύξηση της ζήτησης.

2.6 Οι εισαγωγές και εξαγωγές τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα

Ο τομέας των αιγών γαλακτοπαραγωγής στην ΕΕ αντιμετωπίζει πολλές διαρθρωτικές, λειτουργικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις που απειλούν τη μελλοντική του βιωσιμότητα. Από τη μια πλευρά, οι αγρότες και οι μεταποιητές αντιμετωπίζουν μία αυξανόμενη πίεση για εντατικοποίηση της παραγωγής προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς, ενώ από την άλλη, πρέπει να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών για υψηλή ευημερία των ζώων και φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές διαχείρισης.

Άλλες σημαντικές προκλήσεις συνδέονται με τη γήρανση των αγροτών και τον περιορισμένο αριθμό νεοεισερχομένων. Ένας επιπρόσθετος παράγοντας αποτελεί η απουσία κατάλληλης κατάρτισης και υιοθέτησης καινοτομιών καθώς και η απροθυμία για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές διαχείρισης. Η περιορισμένη υιοθέτηση καινοτομιών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την αντιληπτή πολυπλοκότητά τους από τους αγρότες, η οποία έχει συσχετιστεί με έναν αριθμό κοινωνικο-δημογραφικών και δομικών παραγόντων όπως η ηλικία, η εκπαιδευτική κατάσταση και το μέγεθος της φάρμας. Επιπλέον, ο τομέας της κτηνοτροφίας στην Ευρώπη έπρεπε να αντιμετωπίσει την εντολή της «Πράσινης Συμφωνίας» που θέτει νέα πρότυπα για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Για να καλύψει αυτές τις ανάγκες, ο κτηνοτροφικός τομέας πρέπει να ενσωματώσει σημαντικές αλλαγές στη διαχείριση της εκμετάλλευσης, δίνοντας έμφαση στη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων μέσω της διαχείρισης θρεπτικών ουσιών, της μείωσης των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου, και της αγροοικολογίας.

Σύμφωνα με έκθεση της ICAP για τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, παρατηρήθηκε ότι το 2017 σημειώθηκε μία μικρή αύξηση της τάξεως του 1%. Μία ανάλογη τάση σημειώθηκε και το 2018 με ρυθμό της τάξεως του 1,7%. Τα τελευταία έτη (με έτος βάσης το 2005), η εισαγωγική διείσδυση κατεγράφη στο 35%-38%, ενώ το ποσοστό εξαγωγικής επίδοσης κατεγράφη στο 25%-27% (Γράφημα 6).



Γράφημα 7: Εισαγωγική διείσδυση και εξαγωγική επίδοση για τα τυροκομικά προϊόντα, (Πηγή: ICAP, 2019)

Στο Γράφημα 7, είναι εμφανές ότι η κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα είχε ανοδική τάση ιδιαίτερα για το 2017 και το 2018. Η μεγαλύτερη τάση στην κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων παρατηρήθηκε το 2010, ενώ το 2012 σημειώθηκε πολύ χαμηλή κατανάλωση γεγονός που μπορεί να συνδέεται και με την οικονομική κρίση.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το δελτίο τύπου της κλαδικής μελέτης για τα τυροκομικά προϊόντα της ICAP² παρατηρούνται τα εξής:

1. Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυριών παρουσίασε αύξηση 1,7% το 2017 σε σχέση με το 2016.
2. Το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης καλύπτεται διαχρονικά από τα τυριά ελληνικής παραγωγής (62%-65%).
3. Αύξηση παρουσιάζει και η κατανάλωση εισαγόμενων τυριών με τη συμμετοχή τους να κυμαίνεται στο 35%-38%.
4. Οι εξαγωγές έφτασαν σε υψηλό δεκαετίας το 2017, με τη φέτα να αποσπά το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής (76,8%).
5. Τη διετία 2019-2020 προβλέπεται αύξηση της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 2%.



Γράφημα 8: Δείκτης εξέλιξης της εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων (2009-2018), (Πηγή: ICAP, 2019)

2 ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ (Προς Δημοσίευση) Τυροκομικά Προϊόντα (Πηγή: https://dir.icap.gr/mailimages/Marketing/CY_website/Press_Release_Cheese_Products_Greece_Feb_2019.pdf)

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζονται από χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης συναρτήσει της τιμής πώλησης και του διαθέσιμου εισοδήματος. Επίσης, οι συγκεκριμένοι παράγοντες ευθύνονται για τη διαμόρφωση των τιμών των διαφόρων ποικιλιών τυριών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, ενώ οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις έχουν οργανωμένα δίκτυα διανομής, έχοντας τη δυνατότητα να γεωγραφικά την Ελλάδα. Ειδικότερα, οι μικρού και μεσαίου μεγέθους εγχώριες βιομηχανίες καλύπτουν τις ανάγκες κυρίως των τοπικών αγορών αλλά διοχετεύουν και μέρος των προϊόντων τους σε άλλες αγορές (ICAP,2019). Παράλληλα, στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλος αριθμός μικρών τυροκομείων οικογενειακού χαρακτήρα καλύπτοντας κυρίως τοπικές ανάγκες.

2.7 Κατηγορίες τυριών

Βάσει των χαρακτηριστικών τους τα τυριά διακρίνονται σε:

- ✓ **Κανονικά Τυριά** (τυριά από γάλα ωρίμανσης, τυριά από γάλα χωρίς ωρίμανση)
- ✓ **Ανακατεργασμένα** (ανακατεργασμένα τυριά με ή χωρίς αλοιφώδη υφή, παρασκευάσματα ανακατεργασμένων τυριών με ή χωρίς αλοιφώδη υφή)
- ✓ **Παραδοσιακά Ελληνικά Τυριά** (σκληρά τυριά, ημίσκληρα τυριά, μαλακά τυριά)

Όσον αφορά την κατηγορία των ελληνικών παραδοσιακών τυριών, τα περισσότερο αναγνωρισμένα είναι το κεφαλοτύρι, η κεφαλογραβιέρα, το κασέρι, η φέτα, και τυριά από τυρόγαλο όπως η μυζήθρα, το ανθότυρο, και το μανούρι. Επίσης, από τα ευρωπαϊκά τυριά γνωστά είναι μία κατηγορία πολύ σκληρών τυριών, όπως τα Grana (Grana Padano, Grana Parmigiano, Grana Reggiano), ημίσκληρων τυριών, όπως το Edam-Gouda, και κίτρινων ημίσκληρων, όπως τα Provolone και Ragusano.

Στην Ελλάδα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχουν κατοχυρωθεί 20 Προστατευόμενες Ονομασίες Προέλευσης (ΠΟΠ) εγχώριων τυριών. Τα συγκεκριμένα τυριά έχουν ειδικές συνθήκες παρασκευής βασισμένη σε παραδοσιακές τεχνικές, με γάλα το οποίο προέρχεται από φυλές αιγών, προβάτων ή/και αγελάδων που εκτρέφονται σε

οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή, και η διατροφή τους εξαρτάται από τη χλωρίδα της εκάστοτε περιοχής. Κατά τη διαδικασία παρασκευής των τυριών απαγορεύεται η χρήση συγκεκριμένων ουσιών (πχ. χρωστικές) με γνώμονα την ασφάλεια των καταναλωτών και τη διαφύλαξη της ποιότητας των τυριών.

Στον Πίνακα 3, αναγράφονται τα 20 ελληνικά τυριά ΠΟΠ καθώς και η ακριβής περιοχή προέλευσής τους.

Πίνακας 3: Τα 20 ελληνικά τυριά ΠΟΠ

ΤΥΡΙΑ ΠΟΠ	ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ
ΦΕΤΑ	Μακεδονία, Θράκη, Ήπειρος, Στερεά Ελλάδα, Πελοπόννησος, Ν. Λέσβου, Θεσσαλία
ΚΑΣΕΡΙ	Μακεδονία, Θεσσαλία, Ν. Λέσβου, Ν. Ξάνθης
ΜΑΝΟΥΡΙ	Θεσσαλία, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία
ΓΑΛΟΥΡΙ	Ήπειρος, Θεσσαλία
ΚΕΦΑΛΟΓΡΑΒΙΕΡΑ	Δυτ. Μακεδονία, Ήπειρος, Αιτωλοακαρνανία, Ευρυτανία
ΚΑΛΑΘΑΚΙ ΛΗΜΝΟΥ	Λήμνος
ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΑΓΡΑΦΩΝ	Περιοχή Αγράφων
ΚΟΠΑΝΙΣΤΗ	Νομός Κυκλάδων
ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΚΡΗΤΗΣ	Κρήτη
ΚΑΤΙΚΙ ΔΟΜΟΚΟΥ	Περιοχή Δομοκού
ΞΙΝΟΜΥΖΗΘΡΑ ΚΡΗΤΗΣ	Κρήτη
ΣΑΝ ΜΙΧΑΛΗ	Σύρος
ΜΕΤΣΟΒΟΝΕ	Επαρχία Μετσόβου
ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΝΑΞΟΥ	Νάξος
ΠΗΧΤΟΓΑΛΟ ΧΑΝΙΩΝ	Χανιά
ΑΝΕΒΑΤΟ	Νομός Γρεβενών και Επαρχία Βοΐου Κοζάνης
ΜΠΑΤΖΙΟΣ	Θεσσαλία, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία
ΦΟΡΜΑΕΛΑ ΑΡΑΧΩΒΑΣ ΠΑΡΝΑΣΟΥ	Αράχωβα
ΣΦΕΛΑ	Νομός Μεσσηνίας και Νομός Λακωνίας
ΛΑΔΟΥΡΙ ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	Λέσβος

(Πηγή: ΥΠΑΑΤ, 2006)

2.8 Αξιοποίηση του αιγοπρόβειου γάλακτος στην παραγωγή τυριών

Η ευρωπαϊκή αιγοτροφία έχει ισχυρή εξειδίκευση για την παραγωγή γάλακτος. Το κατσικίσιο γάλα παρουσιάζει μεγάλη μεταβλητότητα στη βιοχημική σύσταση, τις τεχνολογικές ιδιότητες και τη βακτηριολογική ποιότητα ανάλογα με συνθήκες, γενετικούς παράγοντες, πρακτικές εκτροφής αιγών. Λόγω της χαμηλής θερμικής σταθερότητας του κατσικίσιου γάλακτος, απαιτούνται τεχνολογικές προσαρμογές όταν χρησιμοποιούνται θερμικές επεξεργασίες για την παραγωγή προϊόντων κατσικίσιου γάλακτος.

Στην Ελλάδα, το κατσικίσιο γάλα χρησιμοποιείται κυρίως ως συμπλήρωμα στο πρόβειο γάλα για την παραγωγή φέτας ή άλλων παραδοσιακών ελληνικών τυριών αλλά η προσθήκη του περιορίζεται σε χαμηλό ποσοστό λόγω νομικών απαιτήσεων. Για παράδειγμα, στην Πορτογαλία, το κατσικίσιο γάλα χρησιμοποιείται κυρίως για τυροκομία, μερικές φορές σε μείγμα με πρόβειο γάλα ή, σε περιορισμένη κλίμακα, για άμεση οικιακή κατανάλωση. Στη Γαλλία, το κατσικίσιο γάλα χρησιμοποιείται (πάνω από 95%) για την παραγωγή μαλακών, γαλακτικών τυριών εκτός από μερικά άλλα προϊόντα όπως το γάλα UHT και το κατσικίσιο γάλα σε σκόνη.

Το κατσικίσιο γάλα όχι μόνο έχει υψηλή θρεπτική αξία, αλλά θεωρείται επίσης πραγματικό φάρμακο και προστατευτική τροφή, και συνιστάται να καταναλώνεται από άτομα αλλεργικά στο αγελαδινό γάλα ή που πάσχουν από πνευμονικές και πεπτικές παθήσεις. Οι αίγες είναι σημαντικές από οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική άποψη, επειδή τα προϊόντα τους αποτελούν σημαντική πηγή πρωτεΐνης, αμινοξέα και άλλα απαραίτητα θρεπτικά συστατικά για τον ανθρώπινο οργανισμό.

Στην Ελλάδα, σημαντικό μέρος του κατσικίσιου γάλακτος χρησιμοποιείται για την παραγωγή τυριού, ιδιαίτερα για την παρασκευή παραδοσιακών τυριών όπως η φέτα, το κεφαλοτύρι, το κασέρι και η γραβιέρα. Η φέτα, που πρέπει να περιέχει τουλάχιστον 30% κατσικίσιο γάλα, είναι το πιο σημαντικό προϊόν, με την Ελλάδα να παράγει περίπου 140.000 τόνους ετησίως, εκ των οποίων οι 90.000 τόνοι εξάγονται. Αυτή η αξιοποίηση όχι μόνο στηρίζει την τοπική οικονομία αλλά διατηρεί και τις παραδοσιακές πρακτικές

τυροκομίας που συμβάλλουν στις μοναδικές γεύσεις και ποιότητες των ελληνικών τυριών.

Ένα μεγάλο ποσοστό αιγών εκτρέφεται μαζί με πρόβατα. Στις περισσότερες χώρες, το κατσικίσιο γάλα αναμιγνύεται με το πρόβειο και επομένως, η ακριβής ποσότητα που παράγεται είναι άγνωστη. Ομοίως, η ποσότητα του παραγόμενου τυριού μπορεί μόνο να εκτιμηθεί. Το περισσότερο κατσικίσιο γάλα μετατρέπεται σε τυρί και μόνο μια περιορισμένη ποσότητα χρησιμοποιείται για άμεση κατανάλωση και για παραγωγή γιαουρτιού. Λόγω της επιβολής ποσοστώσεων στην παραγωγή αγελαδινού γάλακτος, έχει ξεκινήσει η παραγωγή αιγοπρόβειου γάλακτος σε αρκετές χώρες της Δυτικής Ευρώπης, διότι δεν υπάρχουν ποσοστώσεις για αυτά τα είδη γάλακτος. Ωστόσο, τα περισσότερα από αυτά τα γάλατα συνεχίζουν να παράγονται από παραδοσιακά συστήματα εκτροφής προβάτων ή αιγών, ως εξής:

- Περίοδος θηλασμού 3 έως 6 εβδομάδων, ακολουθούμενη από μεταβλητή περίοδο αρμέγματος αλλά όχι περισσότερο από 6 μήνες.
- Άρμεγμα με το χέρι, με διαφορετικές μεθόδους για κάθε περιοχή παραγωγής.
- Η πιθανότητα μετακίνησης και/ή νομαδισμού.
- Ένα από τα υποτυπώδη καταφύγια και τις πρωτόγονες εγκαταστάσεις διαχείρισης και αρμέγματος κοπαδιών.
- Διατροφή με βάση τη χαμηλής ποιότητας φυσική βόσκηση διαθέσιμη και κάποια γεωργικά υποπροϊόντα.
- Σχετικά μικρό μέσο μέγεθος (15-120 άτομα) και μέσες αποδόσεις γάλακτος από 40 έως 100 λίτρα για τις προβατίνες και λίγο περισσότερο για τις κατσίκες.

2.9 Η παρασκευή τυριών

Οι βασικές αρχές της διαδικασίας παρασκευής τυριού είναι κοινές. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές παραλλαγές σε όλα τα στάδια της διαδικασίας, με αποτέλεσμα την παραγωγή πολλών διαφορετικών ποικιλιών, συχνά από το ίδιο εργοστάσιο. Το τυρί παράγεται με πήξη της πρωτεΐνης του γάλακτος, της καζεΐνης, με τρόπο που παγιδεύει τα στερεά και το λίπος του γάλακτος σε μια μήτρα τυροπήγματος. Το γάλα αναμιγνύεται με μια αρχική

καλλιέργεια βακτηρίων και το ένζυμο πυτιά, το οποίο καταλύει την πήξη της καζεΐνης. Στη συνέχεια, το τυρόπηγμα κόβεται σε κύβους και το μείγμα ανακατεύεται αργά ώστε να μαζευτεί όσο το δυνατόν περισσότερη πρωτεΐνη στο τυρόπηγμα. Η απόδοση του τυριού είναι περίπου 10%, με το υπόλοιπο 90% να είναι ένα υγρό υποπροϊόν που ονομάζεται «ορός γάλακτος». Ο υγρός ορός γάλακτος διαχωρίζεται και στραγγίζεται από το τυρόπηγμα. Το τυρόπηγμα αλατίζεται, συμπιέζεται, ωριμάζεται και συσκευάζεται ως τυρί.

2.10 Παραγωγή τυριών από αιγοπρόβειο γάλα

Βήμα 1: Συλλογή και Προετοιμασία του Γάλακτος

Συλλογή Γάλακτος: Το γάλα πρέπει να είναι φρέσκο και καθαρό. Πρέπει να συλλέγεται και να μεταφέρεται σε κατάλληλες συνθήκες για να διασφαλιστεί η ποιότητά του.

Φιλτράρισμα και Ψύξη: Το γάλα φιλτράρεται για να αφαιρεθούν ξένα σωματίδια και στη συνέχεια ψύχεται για να επιβραδυνθεί η ανάπτυξη μικροοργανισμών μέχρι να χρησιμοποιηθεί.

Βήμα 2: Παστερίωση (αν χρειάζεται)

Παστερίωση: Το γάλα θερμαίνεται σε συγκεκριμένη θερμοκρασία (π.χ. 72°C για 15 δευτερόλεπτα) και στη συνέχεια ψύχεται γρήγορα. Η παστερίωση καταστρέφει τα επιβλαβή βακτήρια και παρατείνει τη διάρκεια ζωής του γάλακτος.

Βήμα 3: Προσθήκη Καλλιιεργειών και Πηκτικών

Καλλιέργειες Εκκίνησης: Προστίθενται καλλιέργειες βακτηρίων γαλακτικού οξέος στο γάλα για να ξεκινήσει η ζύμωση, η οποία μετατρέπει τη λακτόζη σε γαλακτικό οξύ.

Πηκτικό: Προστίθεται πηκτικό (συνήθως πυτιά) για να προκληθεί η πήξη του γάλακτος, σχηματίζοντας πηκτή (τυρόπηγμα).

Βήμα 4: Κοπή και Θέρμανση της Πηκτής

Κοπή της Πηκτής: Το τυρόπηγμα κόβεται σε μικρά κομμάτια για να επιτραπεί η αποβολή του ορού.

Θέρμανση: Η θερμοκρασία της μάζας αυξάνεται προσεκτικά για να βοηθήσει στην αποβολή περισσότερου ορού και στη σκλήρυνση του τυριού.

Βήμα 5: Στράγγισμα και Μορφοποίηση

Στράγγισμα: Ο ορός απομακρύνεται από το τυρόπηγμα είτε με φυσική πίεση είτε με τη χρήση ειδικών καλουπιών.

Μορφοποίηση: Το τυρόπηγμα τοποθετείται σε καλούπια για να δώσει το επιθυμητό σχήμα στο τυρί.

Βήμα 6: Αλάτισμα

Αλάτισμα: Το τυρί αλατίζεται είτε με ξηρό αλάτι είτε με άλμη. Το αλάτισμα προσφέρει γεύση και βοηθά στη συντήρηση του τυριού.

Βήμα 7: Ωρίμανση

Ωρίμανση: Το τυρί αφήνεται να ωριμάσει σε κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ανάλογα με τον τύπο του τυριού που παράγεται. Κατά την ωρίμανση, αναπτύσσονται οι χαρακτηριστικές γεύσεις και υφές του τυριού.

Συγκεκριμένοι Τύποι Τυριών

Φέτα: Ωριμάζει για τουλάχιστον δύο μήνες σε άλμη.

Κασέρι: Συνήθως ωριμάζει για τρεις μήνες.

Μανούρι: Παρασκευάζεται από ορό γάλακτος και έχει πιο ήπια γεύση.

Η ποιότητα του αιγοπρόβειου γάλακτος, οι συνθήκες παραγωγής και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι κρίσιμοι παράγοντες για το τελικό αποτέλεσμα. Οι παραδοσιακές μέθοδοι παραγωγής, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες τεχνολογίες, μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλής ποιότητας τυριά με πλούσια γεύση και θρεπτική αξία.

2.11 Η παραγωγή φέτας

Η φέτα παράγεται από την εποχή του Ομήρου. Η παραγωγή και η κατανάλωση τυριού στην αρχαία Ελλάδα παρουσιάζονται στο έργο του Αριστοτέλη, του Πυθαγόρα και των συγγραφέων αρχαίων κωμωδιών. Η φέτα είναι ένα μαλακό λευκό τυρί, ωριμασμένο και διατηρημένο σε άλμη, ενώ κάνει αναφορές και στην ελληνική πρωτοτυπία της. Η φέτα είναι ένα μαλακό τυρί χωρίς φλούδα με καθαρό λευκό χρώμα και ελαφρώς όξινη γεύση. Μπορεί να κοπεί σε φέτες και το χαρακτηριστικό της υφής του είναι η παρουσία λίγων μηχανικών ανοιγμάτων. Παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα ή από μείγματα του με κατσικίσιο γάλα, εκ των οποίων το τελευταίο δεν πρέπει να υπερβαίνει το 30% του συνολικού τυρογάλακτος. Το τυρογάλα πρέπει να παράγεται αποκλειστικά στις γεωγραφικές περιοχές της Μακεδονίας, της Θράκης, της Ηπείρου, της Θεσσαλίας, της Στερεάς Ελλάδας, της Πελοποννήσου και της Λέσβου. Απαγορεύεται η χρήση συμπυκνωμένου γάλακτος και η προσθήκη γάλακτος σε σκόνη, συμπυκνώματος πρωτεϊνών γάλακτος ή καζεϊνικών αλάτων στο γάλα τυριού, καθώς και η χρήση χρωστικών και συντηρητικών. Η μέγιστη υγρασία πρέπει να είναι 56 g 100 g⁻¹ και η ελάχιστη λιπαρή σε ξηρή ύλη (FDM) 43 g 100 g⁻¹. Η περίοδος ωρίμανσης πρέπει να είναι τουλάχιστον 60 ημέρες.

Για τους Έλληνες, η φέτα είναι σημαντικό στοιχείο στη διατροφή τους. Αποτελεί μέρος της κουλτούρας, των πολιτιστικών αξιών, της γαστρονομίας και της καταναλωτικής ρουτίνας τους. Στην Ελλάδα, η κατά κεφαλήν κατανάλωση τυριού φέτας ήταν ετησίως πάνω από 12 κιλά και είναι η υψηλότερη στον κόσμο. Το 2011 σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος (ΕΣΥΕ), η κατά κεφαλήν κατανάλωση τυριού στην Ελλάδα ήταν 32,6 κιλά.

Αποτελεί το πιο γνωστό ελληνικό τυρί, με εξέχουσα θέση στην ελληνική και διεθνή αγορά, και κατέχει την πρώτη θέση στις εξαγωγικές πωλήσεις (ICAP, 2019). Από το 2002, η φέτα αποτελεί προϊόν προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (ΠΟΠ) στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία της ΕΕ, τα τρόφιμα ΠΟΠ πρέπει να συμμορφώνονται με ορισμένες προδιαγραφές σχετικά με την ονομασία, την προέλευση και τα χαρακτηριστικά της πρώτης ύλης, την περιγραφή της μεθόδου παραγωγής, τον ορισμό της γεωγραφικής περιοχής προέλευσης και παραγωγής, τις

λεπτομέρειες για τις δομές επιθεώρησης και τις ειδικές λεπτομέρειες επισήμανσης. Το τυρί ΠΟΠ φέτα, συγκεκριμένα, πρέπει να παράγεται από πρόβειο γάλα ή από μείγμα πρόβειου και αιγοπρόβειου γάλακτος έως και 30% σε συγκεκριμένες περιοχές της Ελλάδας (Μακεδονία, Θράκη, Ήπειρος, Θεσσαλία, ηπειρωτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Λέσβος, Λήμνος, Άγιος). Ευστράτιος). Το μεγαλύτερο μέρος του τυριού φέτα παράγεται από παστεριωμένο γάλα σε οργανωμένα τυροκομεία, χρησιμοποιώντας εμπορικές καλλιέργειες γαλακτικού οξέος.

Η παραγωγή περιλαμβάνει ένα στάδιο οξίνισης που υποβοηθάται από την προσθήκη καλλιεργειών εκκίνησης γιαουρτιού που περιέχουν *Streptococcus thermophilus* και *Lactobacillus delbrueckii* υποείδος *bulgaricus*. Το φρέσκο τυρί αλατίζεται ξηρό για 4-5 ημέρες, στη συνέχεια τοποθετείται σε άλμη με περιεκτικότητα σε αλάτι περίπου 8% για ωρίμανση για τουλάχιστον 60 ημέρες και αργότερα διατίθεται στο εμπόριο. Το τυρί φέτα διανέμεται παραδοσιακά σε μεταλλικά δοχεία ή ξύλινα βαρέλια και πωλείται μέσω των πάγκων εξυπηρέτησης των λιανοπωλητών. Πρόσφατα, ωστόσο, τα προσυσκευασμένα προϊόντα τυριού φέτας που πωλούνται στα ράφια των *super market* έχουν κερδίσει σημαντικό μερίδιο στην ελληνική και διεθνή αγορά. Το γεγονός ότι στην τελευταία περίπτωση οι καταναλωτές έχουν άμεση πρόσβαση στην ετικέτα του προϊόντος κίνησε το ενδιαφέρον τόσο στις γαλακτοβιομηχανίες όσο και τους καταναλωτές για τα διατροφικά χαρακτηριστικά του προϊόντος καθώς και για τους πιθανούς διατροφικούς ισχυρισμούς που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην ετικέτα.

Η σύνθεση και τα θρεπτικά χαρακτηριστικά του τυριού φέτα εξαρτώνται από έναν αυξημένο αριθμό παραγόντων όπως η σύνθεση της πρώτης ύλης (γάλα), η μικροβιακή οικολογία του προϊόντος, η περιεκτικότητα σε αλάτι, η διάρκεια και οι συνθήκες ωρίμανσης κ.α. Για παράδειγμα, η μέθοδος αλατίσματος, η οποία μπορεί να διαφέρει μεταξύ των παραγωγών, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τόσο την περιεκτικότητα σε αλάτι όσο και την περιεκτικότητα σε λιπαρά του τελικού προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, οι συνθήκες και ο χρόνος ωρίμανσης επηρεάζουν την τελική σύνθεση του τυριού, καθώς αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν το είδος και την έκταση της λιπόλυσης και της πρωτεόλυσης.

Κεφάλαιο 3: Το επενδυτικό σχέδιο ίδρυσης του τυροκομείου φέτας

3.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Ο κτηνοτροφικός κλάδος στην Ελλάδα είναι εξέχουσας σημασίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην αιγοπροβατοτροφία που συμβάλλει στο αγροτικό εισόδημα σε ποσοστό της τάξεως του 20%. Ο κλάδος της αιγοπροβατοτροφίας συμβάλλει επίσης στη διατήρηση των ορεινών και μειονεκτικών περιοχών με εκτατικά συστήματα παραγωγής, ενώ τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται προσπάθειες για την καθιέρωση εντατικών συστημάτων εκμετάλλευσης. Περισσότερες λεπτομέρειες για τον κλάδο της αιγοπροβατοτροφίας αναφέρονται στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

Τα τυροκομικά προϊόντα κατέχουν σημαντική θέση στο διαιτολόγιο των Ελλήνων καταναλωτών λόγω της θρεπτικής τους αξίας, η οποία κατοχυρώνεται και επιστημονικά. Η διαφήμιση διαδραματίζει καίριο ρόλο στην προβολή και γνωστοποίηση των εμπορικών σημάτων των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την διαμόρφωση ζήτησης για τα εκάστοτε προϊόντα. Η ζήτηση για προϊόντα τυριών στα οποία δίνεται βάση στην ποιότητα των πρώτων υλών απολαμβάνουν μεγαλύτερης αποδοχής από τους καταναλωτές, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει μία στροφή στην επιλογή αγνών και ποιοτικών προϊόντων.

Το εξωτερικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων συμπεριλαμβανομένου και του τυροκομικού. Το εξωτερικό περιβάλλον κατηγοριοποιείται στο μικροπεριβάλλον και στο μακροπεριβάλλον. Το μακροπεριβάλλον επιδρά στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο, ενώ το μικροπεριβάλλον αποτελεί το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

3.2 Ανάλυση PEST

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που δύνανται να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης είναι:

- ✓ **Οικονομικό Περιβάλλον**
- ✓ **Πολιτικό/Νομικό Περιβάλλον**
- ✓ **Κοινωνικό Περιβάλλον**
- ✓ **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Όσον αφορά το οικονομικό περιβάλλον, η λειτουργία της επιχείρησης επηρεάζεται από το εκάστοτε φορολογικό καθεστώς. Ωστόσο, η συμμετοχή σε χρηματοδοτικά προγράμματα που παρέχονται από την πολιτεία μπορούν να συνδράμουν την έναρξη μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Επίσης, οι δανειοδοτήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο ποσοστό από την τρέχουσα οικονομική κατάσταση και την οικονομική ρευστότητα της χώρας.

Σχετικά με το πολιτικό/νομικό περιβάλλον, η ίδρυση της εταιρείας παρασκευής φέτας έχει την υποχρέωση βάσει της νομοθεσίας να ακολουθήσει όλες τις απαραίτητες ενέργειες για τις άδειες που απαιτούνται. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται άδεια οικοδομής για την ανέγερση του ακινήτου, οι απαραίτητοι έλεγχοι από την υγειονομική υπηρεσία, ποιοτικοί έλεγχοι που αφορούν στο παραγωγικό τμήμα της επιχείρησης.

Αναφορικά με το κοινωνικό περιβάλλον, οι καταναλωτές δίνουν πλέον βάση σε βιώσιμες πρακτικές διαχείρισης και παραγωγής προϊόντων που λειτουργούν με γνώμονα την προστασία του περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των καταναλωτών στρέφονται σε προϊόντα υγιεινής διατροφής. Βάσει των παραπάνω οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να διαμορφώνονται σύμφωνα με τα καινούρια πρότυπα προκειμένου να κερδίσουν το καταναλωτικό κοινό.

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με το τεχνολογικό περιβάλλον είναι γεγονός πως οι τεχνολογικές εξελίξεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό των υποδομών μιας επιχείρησης, καθώς και στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε ό,τι αφορά το κομμάτι της διαφήμισης.

3.3 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter

Σύμφωνα με τον Porter (1985), είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός ο ανταγωνιστικός κλάδος που περικλείει μια επιχείρηση καθώς βάσει αυτού επηρεάζονται και διαμορφώνονται οι στρατηγικές που ακολουθεί μία επιχείρηση.

Στη συνέχεια ακολουθεί το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter που εστιάζει στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου, στις οποίες αναμένεται να δραστηριοποιηθεί η υπο σύσταση επιχείρηση. Παράλληλα, μέσω της παρακάτω ανάλυσης θα επικεντρωθούμε και στο πού τοποθετείται η επιχείρηση βάσει του ανταγωνισμού.

3.3.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών

Το κοινό στο οποίο πρωτίστως θα απευθυνθεί η επιχείρηση είναι οι καταναλωτές. Μία βασική επιδίωξη της επιχείρησης είναι μελλοντικά να γίνουν συνεργασίες με μεγάλες αλυσίδες των σούπερ-μάρκετ που δραστηριοποιούνται στον νομό Αχαΐας. Η παρουσία του βασικού προϊόντος, της φέτας, στα ράφια των σούπερ μαρκετ θα λειτουργήσει καταλυτικά για το ίδιο το προϊόν και την αποδοχή του από το ευρύτερο αγοραστικό κοινό. Αρχικά, να σημειωθεί ότι θα απευθυνθούμε σε καταστήματα μικρότερης κλίμακας, όπως παντοπωλεία, ψιλικατζίδικα, και φούρνους. Βάσει του συγκεκριμένου πλάνου και του γεγονότος ότι απευθυνόμαστε και σε μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μαρκετ όπου εκεί το προϊόν μας θα διατίθεται και σε μεγαλύτερες ποσότητες συγκριτικά με άλλα δίκτυα καταστημάτων. Η διαπραγματευτική δύναμη του τελικού καταναλωτή είναι μεγάλη. Παρόλο που ο αριθμός των τελικών πελατών είναι μεγάλο, δεν συνεπάγεται ότι ο τελικός καταναλωτής διαθέτει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Βέβαια η οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με τον πληθωρισμό που πλήττει την χώρα μας, οδηγεί τους Έλληνες καταναλωτές στο να προτιμούν πλέον σε μεγαλύτερο βαθμό προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Βάσει των οικονομικών συνθηκών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε πτώση της ζήτησης για τα προϊόντα των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου. Επομένως, η

διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μεγάλη και θα λειτουργήσει καθοριστικά τη θέση της επιχείρησής μας έναντι του ανταγωνισμού.

Ο ρόλος των αντιπροσώπων είναι καθοριστικός για την προμήθεια των τυροκομικών προϊόντων από τις επιχειρήσεις προκειμένου να τα πουλήσουν σε καταστήματα λιανικής. Ωστόσο, η διαπραγματευτική δύναμη των αντιπροσώπων είναι σχετικά μικρή. Αυτό οφείλεται στο ότι οι αντιπρόσωποι συνάπτουν συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες του κλάδου και δεν έχουν το κίνητρο να «σπάσουν» τα συμβόλαια διότι τα συγκεκριμένα προϊόντα είναι ευρέως γνωστά στο αγοραστικό κοινό.

Από την άλλη πλευρά, η διαπραγματευτική δύναμη των σουπερμάρκετ είναι ισχυρή καθώς συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτή τη συνθήκη, οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου προχωρούν σε εκπτώσεις και μακροχρόνιες πιστώσεις, με απώτερο σκοπό την είσοδο των προϊόντων τους στα ράφια των σούπερ μαρκετ. Επιπρόσθετα, βάσει των ανωτέρω που ειπώθηκαν για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, η διαπραγματευτική δύναμη των σούπερ μαρκετ είναι ακόμη πιο ισχυρή ιδιαίτερα στις περιπτώσεις αυξημένης ζήτησης των συγκεκριμένων προϊόντων. Για αυτό το λόγο, οι μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μαρκετ προσπαθούν να ασκήσουν πιέσεις προς τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου για την κατοχύρωση χαμηλότερων τιμών των προϊόντων τους.

Τέλος, οι χώροι μαζικής εστίασης έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς τα προϊόντα που προτιμούν να αγοράζουν δεν είναι συνήθως τα επώνυμα και αυτό εξαιτίας της υψηλής τιμής τους.

Βάσει των ανωτέρω, τα σούπερ μαρκετ έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες. Ειδικότερα, έχουν την ευχέρεια να κάνουν συμφωνίες όχι μόνο με μεγάλες αλλά και με μικρότερες τυροκομικές επιχειρήσεις του κλάδου.

3.3.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Εξαιτίας του αυξημένου κόστους που συνεπάγεται η πλήρης καθετοποίηση της παραγωγικής μας μονάδας, η πρώτη ύλη που είναι απαραίτητη για την παρασκευή της φέτας, το γάλα, θα προμηθεύεται από κτηνοτροφικές μονάδες. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω σύναψης συμφωνητικών που θα διασφαλίζουν την προμήθεια γάλακτος από τους τοπικούς παραγωγούς. Ταυτόχρονα, θα εξασφαλιστεί η μεταφορά του με ασφάλεια στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Οι μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου έχουν συνάψει συνεργασίες με πολλούς γαλακτοπαραγωγούς. Ακόμη, έχουν επενδύσει στην κατασκευή σταθμών συλλογής και πρόψυξης γάλακτος, με το γάλα να παραλαμβάνεται από πολυάριθμους σταθμούς παραλαβής.

Επιπλέον άλλες εταιρείες στον κλάδο, έχουν εξαγοράσει γαλακτοβιομηχανίες οι οποίες έχουν δημιουργήσει πρότυπες κτηνοτροφικές φάρμες, ασχολούνται με την επεξεργασία αρκετά μεγάλων ποσοτήτων γάλακτος, ενώ παράλληλα μέσω της εφαρμογής καινοτόμων και εκσυγχρονισμένων μεθόδων διαχειρίζονται μεγάλες ποσότητες γάλακτος και εκτρέφουν ζώα με σύγχρονες μεθόδους πρακτικής. Κατ' αυτό τον τρόπο οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατορθώσει να ελαχιστοποιήσουν το μερίδιο εξάρτησης από τους προμηθευτές τους όσον αφορά τις πρώτες ύλες.

Αναφορικά με την τιμή του γάλακτος, τα περιθώρια για την διαπραγματεύσή της είναι σχετικά στενά από την πλευρά των παραγωγών. Αυτό αφενός οφείλεται στον μεγάλο κατακερματισμό του κλάδου της κτηνοτροφίας και αφετέρου στην απουσία οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου. Οι Έλληνες παραγωγοί, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εκτροφής αγελάδων και αιγοπροβάτων, αντιμετωπίζουν δυσκολίες και προσπαθούν να ανταποκριθούν στις δυσκολίες που αναδύονται βασιζόμενοι πολλές φορές σε μέτρα που λαμβάνονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την πολιτεία.

Οι κτηνοτρόφοι στο νομό Αχαΐας δεν έχουν αριθμητική υπεροχή σε σύγκριση με νομού στη βόρεια Ελλάδα, ωστόσο το μέγεθός τους είναι τέτοιο που επιτρέπει στην επιχείρησή μας να προμηθεύεται το γάλα από τοπικούς παραγωγούς με τη διαπραγματευτική τους

δύναμη να είναι σχετικά χαμηλή και έτσι να εξασφαλίζεται μία ικανοποιητική τιμή για εμάς στην απαιτούμενη ποσότητα.

3.3.3 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας υπάρχουν εδραιωμένες επιχειρήσεις με χρόνια παρουσία στην αγορά. Αυτό καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων ανταγωνιστών εξαιτίας του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν μεγάλη δύναμη από άποψη εμπειρίας, εγκαταστάσεων, οργάνωσης του δικτύου διανομής, της διαφήμισης, καθώς και του τεχνολογικού εξοπλισμού, καθιστώντας ως επί το πλείστον τα εκάστοτε κόστη απαγορευτικά. Επίσης, τα επίπεδα δανεισμού είναι υψηλά για νέο εισαχθείσες επιχειρήσεις ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που έχουν αναπτύξει πελατειακές σχέσεις με τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις. Ωστόσο, αυτό δε θα αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο για τη δική μας νεοσύστατη επιχείρηση καθώς βάσει του πλάνου δεν προβλέπονται δαπάνες για επενδύσεις σε κανάλια διανομής για τα παραχθέντα προϊόντα. Ειδικότερα, θα χρησιμοποιηθούν υπάρχοντα κανάλια διανομής.

3.3.4 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Τα τυροκομικά προϊόντα δεν απειλούνται άμεσα από άλλα υποκατάστατα προϊόντα και ιδιαίτερα η φέτα ως προϊόν κατέχει εξέχουσα θέση στα τραπέζια του ελληνικού νοικοκυριού. Ωστόσο, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη τυριά που παρασκευάζονται από φυτική πρώτη ύλη. Τα φυτικά τυριά όμως, απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό που ενδεχομένως να ακολουθεί μία διατροφή που δεν είναι ζωϊκής προέλευσης και ούτως ή άλλως δε θα προέβαιναν στην αγορά φέτας. Η φέτα λόγω της υψηλής θρεπτικής αξίας, της πολλαπλής χρήσης της στην μαγειρική, καθώς και της παρασκευής της δεν μπορεί να αντικατασταθεί εξ' ολοκλήρου από τα υπόλοιπα προϊόντα που ανήκουν στον τυροκομικό κλάδο (πχ κεφαλοτύρι).

Τα φυτικά προϊόντα βάσει της νομοθεσίας κατατάσσονται στα «μη γαλακτοκομικά προϊόντα». Αυτό οφείλεται στο γεγονός της αντικατάστασης του ζωϊκού λίπους με το

φυτικό. Επίσης, το γεγονός ότι τα προϊόντα αυτά είναι φυτικά δεν συνεπάγεται χαμηλότερες τιμές. Αντιθέτως, οι τιμές κινούνται στα ίδια επίπεδα με τα τυροκομικά προϊόντα.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η θέση των τυροκομικών προϊόντων είναι εξέχουσα στη διατροφή των Ελλήνων, και ιδιαιτέρως η φέτα, και δεν μπορούν να υποκατασταθούν εύκολα. Επομένως, τα υποκατάστατα προϊόντα των τυριών δεν συνεπάγονται σημαντική απειλή. Εάν εξαιρεθούν οι περίοδοι νηστείας τα τυροκομικά προϊόντα καταναλώνονται σε μεγάλη συχνότητα. Η κατά κεφαλή κατανάλωση τυριών στην Ελλάδα είναι περί τα 25 κιλά με την Ελλάδα να κατέχει την υψηλότερη θέση σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

3.3.5 Η Ένταση του Ανταγωνισμού στον Κλάδο

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των τυριών είναι ιδιαίτερα υψηλός, καθώς παρατηρείται και μία ετερογένεια στο μέγεθος των επιχειρήσεων που περιέχονται στον κλάδο (μικρές, μεσαίου, μεγάλου). Οι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως προβλήματα δανειοδότησης για την απόκτηση του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού. Επιπρόσθετα, όσον αφορά τα logistics που δεν διαθέτουν, πράγμα που δυσχεραίνει τη διανομή των προϊόντων, οι επιχειρήσεις τέτοιου μεγέθους συνήθως περιορίζουν τη διανομή των προϊόντων τους μόνο σε τοπικό επίπεδο. Οι μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν, όταν κρίνεται απαραίτητο, τον τεχνολογικό εξοπλισμό τους προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ολοένα και μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να ανανεώνουν τις συσκευασίες τους και τον συνολικά την εικόνα του τελικού προϊόντος με ανανεωμένες διαφημιστικές καμπάνιες. Αυτό βέβαια αφορά περισσότερο τις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και όχι τις μεσαίες, όπως η δική μας επιχείρηση. Επίσης, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να διαθέσουν χρηματικά κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) βελτιώνοντας τα προϊόντα τους προσδίδοντας τους προστιθέμενη αξία.

3.4 Swot Analysis

Η ανάλυση SWOT αποτελεί βασικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού για την υπο σύσταση επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, θα λάβει χώρα η μελέτη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σε συνδυασμό με τις απειλές και τις ευκαιρίες. Παρακάτω παρουσιάζονται τα προαναφερθέντα για την υπο σύσταση εταιρεία.

- **Δυνάμεις**

1. Συνεργασία με προμηθευτές που εντοπίζονται στην ευρύτερη περιοχή, γεγονός που συνεπάγεται την διασφάλιση της ποιότητας της πρώτης ύλης και την κατοχύρωση υψηλής ποιότητας για το τελικό προϊόν. Αυτό θα λειτουργήσει σημαντικά για τον ανταγωνισμό.
2. Ποιοτικός έλεγχος και μελλοντική επένδυση στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης για την πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων.
3. Η εδραίωση της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης που θα συνδράμει στην καλύτερη προβολή του προϊόντος και κατ' επέκταση της επιχείρησης.
4. Πιστοποίηση HACCP

- **Αδυναμίες**

1. Η ευαισθησία που παρουσιάζει το προϊόν και ο μικρή διάρκεια ζωής από τη στιγμή που ανοιχτεί η συσκευασία.
2. Η σχέση εξάρτησης της επιχείρησης από τους τοπικούς προμηθευτές.
3. Ο κίνδυνος αναφορικά με την αδυναμία κάλυψης μεγάλου όγκου παραγγελιών λόγω περιορισμένης δυναμικότητας παραγωγής.

- **Ευκαιρίες**

1. Η υψηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων.
2. Η τάση της σύγχρονης εποχής για στροφή της κατανάλωσης σε πιο υγιεινά προϊόντα υψηλής θρεπτικής αξίας.

- **Απειλές**

1. Η οικονομική ύφεση και ο εγχώριος πληθωρισμός που δυσχεραίνει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.
2. Η στροφή προς την κατανάλωση φυτικών προϊόντων.
3. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου
4. Η χρήση της ονομασία «φέτα» σε προϊόντα που παρασκευάζονται από ανταγωνιστές σε γειτονικές χώρες.

3.5 Ο Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων κινήθηκε ανοδικά τη διετία 2017-2018 (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019). Ειδικότερα:

- Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυριών παρουσίασε αύξηση 1,7% το 2017 σε σχέση με το 2016.
- Το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης καλύπτεται διαχρονικά από τα τυριά ελληνικής παραγωγής (62%-65%).
- Αύξηση παρουσιάζει και η κατανάλωση εισαγόμενων τυριών με τη συμμετοχή τους να κυμαίνεται στο 35%-38%.
- Οι εξαγωγές έφτασαν σε υψηλό δεκαετίας το 2017, με τη φέτα να αποσπά το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής (76,8%).
- Τη διετία 2019-2020 προβλέπεται αύξηση της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 2%.

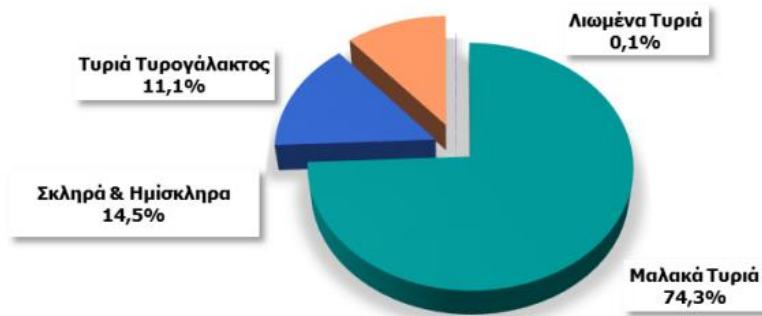
Τα τυροκομικά προϊόντα ως βασικό είδος διατροφής παρουσιάζουν (στο σύνολό τους) χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή πώλησης και το διαθέσιμο εισόδημα. Ωστόσο, οι παράγοντες αυτοί διαμορφώνουν τη τελική ζήτηση μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών (ποικιλιών) τυριών. Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων περιλαμβάνει πληθώρα παραγωγικών επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).

Οι μεγάλες βιομηχανικές εταιρείες διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής, καλύπτοντας γεωγραφικά το σύνολο σχεδόν της ελληνικής επικράτειας. Οι μικρομεσαίες παραγωγικές επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες κυρίως των τοπικών αγορών αλλά διοχετεύουν και μέρος των προϊόντων τους σε άλλες (γεωγραφικές) αγορές. Επιπρόσθετα, ο κλάδος περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό μικρών οικογενειακών τυροκομείων, τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο. Αξιόλογος είναι και ο αριθμός των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, οι περισσότερες εκ των οποίων δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο τομέα των ειδών διατροφής. Οι μεγαλύτερες από τις εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου διατηρούν ένα ευρύ δίκτυο διανομής και εισάγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κάποιες από αυτές διατηρούν και άμεσες σχέσεις/ συνεργασίες με πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου των γαλακτοκομικών/ τυροκομικών. Σημαντικό μέρος των εισαγωγών αφορούν προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση (επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, catering) (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).

Στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιούνται και επιχειρήσεις που ασχολούνται με την τυποποίηση και συσκευασία τυροκομικών προϊόντων για ίδιο λογαριασμό, καθώς και για λογαριασμό τρίτων. Ορισμένες παραγωγικές μονάδες τυροκομικών προϊόντων (αλλά και εισαγωγικές εταιρείες) τυποποιούν οι ίδιες μέρος των προϊόντων τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).

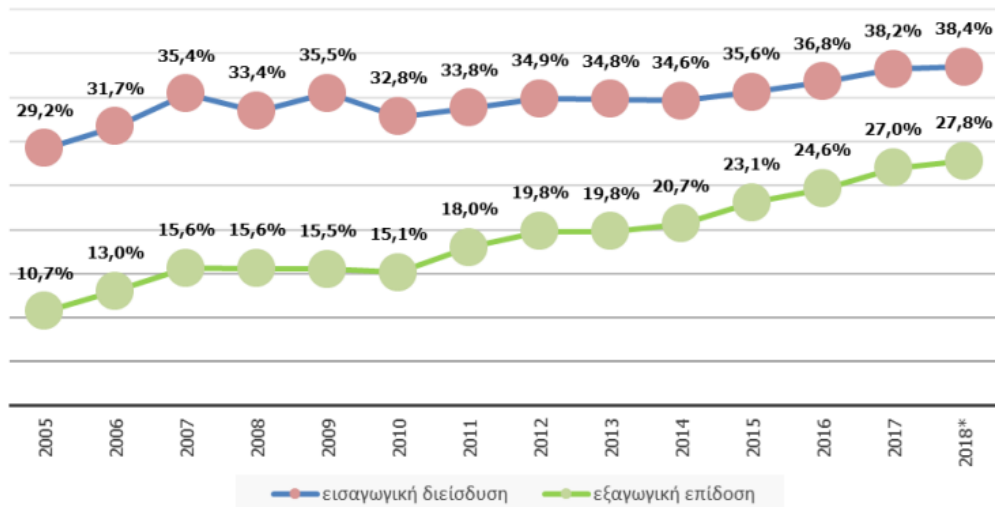
Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυριών παρουσίασε αύξηση 1,7% το 2017 σε σχέση με το 2016. Άνοδος της παραγωγής είχε εκτιμηθεί και για το 2018 με ρυθμό περίπου 2,4%. Η κατηγορία των μαλακών τυριών κατέχει διαχρονικά το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων. Ειδικότερα, το ποσοστό συμμετοχής της στο σύνολο της παραγόμενης ποσότητας από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις διαμορφώθηκε σε 74,3% το 2017. Το μεγαλύτερο μέρος των μαλακών τυριών αφορά τη φέτα. Τα σκληρά και ημίσκληρα τυριά καταλαμβάνουν τη δεύτερη θέση με το ποσοστό συμμετοχής τους να

διαμορφώνεται σε 14,5% το 2017. Ακολουθεί η κατηγορία των τυριών τυρογάλακτος, η οποία απέσπασε μερίδιο παραγωγής 11,1% το 2017. Τέλος, αμελητέο είναι το ποσοστό συμμετοχής των λιωμένων τυριών στο σύνολο της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής (κυμαίνεται στο 0,1% τα τελευταία έτη). Σημειώνεται ότι η Ελλάδα έχει καταχωρημένα 21 ελληνικά τυριά με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης (ΠΟΠ). Η παραγωγή τυριών Π.Ο.Π. κατέλαβε το 63,2% της συνολικής παραγωγής από βιομηχανικές επιχειρήσεις το 2017 (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).



Γράφημα 9: Διάρθρωση της εγχώριας βιομηχανικής παραγωγής τυριών ανα κατηγορία προϊόντων (2017) (πηγή: ICAP Group)

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση τυριών παρουσιάζει σημάδια σταθεροποίησης την περίοδο 2015-2016. Το 2017 επανέρχεται σε ανοδική τροχιά καταγράφοντας μικρή άνοδο της τάξης του 1%, τάση η οποία εκτιμάται ότι συνεχίστηκε και το 2018 με μεγαλύτερο όμως ρυθμό (1,7%). Η εισαγωγική διείσδυση κυμαίνεται στο 35%-38% τα τελευταία έτη. Το ποσοστό εξαγωγικής επίδοσης κυμαίνεται στο 25%-27% περίπου την ίδια περίοδο (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).



Γράφημα 10: Εισαγωγική διείσδυση και εξαγωγική επίδοση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων (πηγή: ICAP Group)

Το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης καλύπτεται διαχρονικά από τα τυριά ελληνικής παραγωγής, το ποσοστό των οποίων διαμορφώθηκε σε 62% το 2017 επί της συνολικής κατανάλωσης. Η κατηγορία «φέτα, τελεμές, μαλακά τυριά» καλύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο στην κατανάλωση ελληνικών τυριών όσο και στο σύνολο της κατανάλωσης τυροκομικών. Το 2017 περίπου το 13% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης αφορούσε τυποποιημένα τυροκομικά προϊόντα. Σημάδια σχετικής σταθεροποίησης παρουσιάζουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (P-L), με το ποσοστό συμμετοχής τους να εκτιμάται στο 10% για το 2017. Όσον αφορά την κατανομή της εγχώριας κατανάλωσης, το κανάλι των supermarkets και τα λοιπά σημεία λιανικών πωλήσεων εκτιμάται ότι απορρόφησαν το 52% περίπου το 2017. Οι επιχειρήσεις τροφοδοσίας, οι χώροι μαζικής εστίασης, οι ξενοδοχειακές μονάδες κλπ. εκτιμάται ότι κάλυψαν το υπόλοιπο 48% (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).

Από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 28 παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για την πενταετία 2013-2017) προκύπτουν τα εξής: το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε σωρευτική αύξηση 44,6% το 2017/2013, τα δε ίδια κεφάλαια αυξήθηκαν κατά 48,5% την ίδια περίοδο. Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος παρουσίασαν αύξηση 35,4% το 2017 σε σχέση με το 2013. Λόγω

συγκράτησης του κόστους τα συνολικά μικτά κέρδη αυξήθηκαν με μεγαλύτερο ρυθμό (39,6%). Οι παραπάνω μεταβολές είχαν σαν αποτέλεσμα τον υπερδιπλασιασμό των λειτουργικών κερδών το 2017 σε σχέση με το 2013. Ανάλογη ανοδική πορεία ακολούθησαν και τα καθαρά (προ φόρων) κέρδη. Σημειώνεται ότι η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών την εξεταζόμενη περίοδο οφείλεται εν μέρει και στις ανακατατάξεις που σημειώθηκαν στον κλάδο (απορροφήσεις επιχειρήσεων) τα προηγούμενα χρόνια (ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).

Αντίστοιχα, από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 5 επιχειρήσεων εισαγωγής τυροκομικών (με δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία για την πενταετία 2013-2017) παρατηρούνται τα εξής: το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε αύξηση 15,5% το 2017/2013 και τα συνολικά ίδια κεφάλαια ενισχύθηκαν κατά 8%. Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος παρουσίασαν αύξηση 9% το 2017 σε σύγκριση με το 2013, ενώ λόγω μείωσης του κόστους τα συνολικά μικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 14,1%. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση των λειτουργικών κερδών κατά 28,5% το 2017/2013. Ομοίως, τα EBITDA ενισχύθηκαν κατά 24,2% την ίδια περίοδο(ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ, ICAP 2019).

3.6 Διαφοροποίηση Προϊόντος

Οι επιχειρήσεις του κλάδου μέσω των κατάλληλων επενδύσεων έχουν κατορθώσει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους. Οι επιτυχημένες διαφημιστικές καμπάνιες καθώς και η χρήση πρώτων υλών υψηλής ποιότητας στην παρασκευή των τυριών συμβάλλουν στην ποιοτική διαφοροποίηση των προϊόντων έναντι των υπολοίπων που ανήκουν στον κλάδο.

Αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στο προϊόν της φέτας. Ειδικότερα, μία εταιρεία με διαρκή παρουσία στην Ελλάδα και όχι μόνο έχει διαφοροποιήσει το προϊόν της φέτας καθώς είναι προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και κατέχει πολύ υψηλό μερίδιο στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία Δωδώνη έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει το συγκεκριμένο προϊόν.

3.7 Σχέδιο Μάρκετινγκ

Αναφορικά με το σχέδιο μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η εταιρεία αρχικά θα αναφερθούν τα παρακάτω:

- Διαφοροποίηση σε σχέση με τα άλλα προϊόντα φέτας προσδίδοντας έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της δικής μας φέτας. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που σχετίζονται με το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα είναι η εξέχουσα ποιότητα λόγω των αγνών πρώτων υλών που προέρχονται από τοπικούς παραγωγούς, και της υψηλής θρεπτικής αξίας.
- Δίνοντας βάση στο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα, αυτό θα βοηθήσει στην προβολή και στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας της επιχείρησής μας.
- Η προσπάθεια για προσέλκυση πελατών από τον ανταγωνισμό. Θα απευθυνθούμε κυρίως σε πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα λόγω της ποιότητας και των αυξημένων τιμών που δεν ανταποκρίνονται σε αυτή. Παράλληλα, θα δοθεί η ευκαιρία στο να κατανοήσουν οι καταναλωτές ότι η προτίμηση σε προϊόντα όπως το δικό μας ενισχύει την τοπική οικονομία.
- Στις πωλήσεις θα εκπαιδευτεί κατάλληλα το προσωπικό και με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοήσει την φιλοσοφία της εταιρείας και να διαπιστώσει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Αυτό είναι σημαντικό για να μπορέσουν να «επικοινωνήσουν» στους δυνητικούς καταναλωτές την πλήρη εικόνα των προϊόντων που θα αγοράσουν.

3.8 Αγορά-Στόχος

Απαραίτητο βήμα της σύστασης του σχεδίου μάρκετινγκ είναι ο προσδιορισμός της αγοράς-στόχου. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να μελετηθεί η ιδιομορφία και τα χαρακτηριστικά του αγοραστικού κοινού στο οποίο και θα απευθυνθούμε. Το πιο σημαντικό είναι η επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Το βασικό για μια επιχείρηση όπως η δική μας είναι να γνωρίζει τους πελάτες της προκειμένου να επιτύχει και στις πωλήσεις και να έχει το επιθυμητό κέρδος.

Βάσει των ανωτέρω, στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται πιο αναλυτικά η αγορά-στόχος:

Πίνακας 5: Προσδιορισμός Αγοράς-Στόχου

Χαρακτηριστικά	Αγορά-Στόχος
Γεωγραφικά	Κάτοικοι της ΠΕ Πελοποννήσου (καταστήματα λιανικής, αλυσίδες σούπερ-μαρκετ)
Ψυχογραφικά	Προτιμήσεις για ποιοτικά προϊόντα με ταυτότητα και υψηλή θρεπτική αξία για έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής
Δημογραφικά	Γυναίκες και άνδρες χωρίς κάποιο περιορισμό στην ηλικία και το εισόδημα
Αγοραστικές συνήθειες	Χρήση του προϊόντος σε σχεδόν καθημερινή βάση

Το προϊόν που θα παράγει η εταιρεία μας θα διατίθεται στην ελληνική αγορά η οποία δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλη ετερογένεια. Πρόκειται για ένα προϊόν ευρείας κατανάλωσης το οποίο αρχικά θα διατίθεται σε σημεία πώλησης που βρίσκονται στις περιφερειακές ενότητες της Πελοποννήσου.

3.9 Τιμολογιακή Πολιτική

Για τα προϊόντα της επιχείρησης που θα διατίθενται στην αγορά η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί θα στοχεύει στην εξασφάλιση κερδών αλλά και στην ικανοποίηση των αγοραστών. Η τιμολογιακή πολιτική θα αφορά συγκεκριμένη καθιέρωση των τιμών για τις συσκευασίες φέτας που θα πωλείται με τιμή κοντά σε αυτήν του ανταγωνισμού και ελαφρώς υψηλότερη λόγω και του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος.

Η ελαφρώς υψηλότερη τιμή συνδέεται και με την ποιότητα του προϊόντος, κάτι που δεν θα αμφισβητηθεί εύκολα από τους καταναλωτές. Για αυτό και δίνεται μεγάλη έμφαση στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παρασκευή της φέτας. Προκειμένου να είναι επιτυχημένη η τιμολογιακή πολιτική χρειάζεται να διατηρηθούν οι ανταγωνιστικές τιμές προκειμένου να προσελκύσουμε και καταναλωτές χαμηλότερου εισοδήματος (πχ. φοιτητές), αποφυγή συνεχών μεταβολών στις τιμές συναρτήσει φυσικά της ζήτησης.

Ωστόσο, η διαμόρφωση της τελικής τιμής του προϊόντος απαιτεί τον συνυπολογισμό παραγόντων όπως το κόστος παραγωγής και το επιθυμητό περιθώριο κέρδους.

Ειδικότερα, το κόστος των πρώτων υλών, τα λειτουργικά έξοδα, το κόστος συσκευασίας και αποθήκευσης του προϊόντος, καθώς και οι εκάστοτε φόροι που εφαρμόζονται. Επιπρόσθετα, το βασικό κριτήριο για τη διαμόρφωση της τελικής τιμής είναι η πλήρης κάλυψη των λειτουργικών της εξόδων.

Η μέση τιμή πώλησης του προϊόντος κατά τη διάρκεια του εξεταζόμενου έτους (2024) αναμένεται να διαμορφωθεί ανά έτος.

3.10 Διανομή του προϊόντος

Τα σούπερ μαρκετ αποτελούν τα κυριότερα σημεία πώλησης των γαλακτοκομικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των τυριών όπως η φέτα. Στη συνέχεια ακολουθούν καταστήματα λιανικής όπως οι φούρνοι, τα μινι μαρκετ, τα περίπτερα κλπ. Η επιχείρηση διαθέτει φορτηγά για την μεταφορά των προϊόντων τα οποία έχουν ένα κόστος συντήρησης ετησίως. Σχεδόν σε καθημερινή βάση θα γίνεται η μεταφορά των προϊόντων για να φτάνουν στα σημεία πώλησης σε αστικές περιοχές από όπου και τα προμηθεύονται οι τελικοί καταναλωτές.

3.11 Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησής μας θα βρίσκονται στο Σταυροδρόμι Ερύμανθου, σε ιδιόκτητο αγροτεμάχιο έκτασης περίπου 10 στρεμμάτων. Ο λόγος που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη περιοχή είναι ότι πέραν του γεγονότος ότι είναι μια ιδιόκτητη έκταση, βρίσκεται κοντά στο αστικό κέντρο της Πάτρας, και πλησίον των περιοχών στις οποίες στοχεύει να προμηθεύει το προϊόν η εταιρεία μας. Το σημαντικό είναι ότι η απόσταση από το κύριο αστικό κέντρο το οποίο αποτελεί και το κύριο προορισμό διανομής του προϊόντος μας είναι σχετικά μικρή. Αυτό έχει κάποια οφέλη αναφορικά με τα μεταφορικά έξοδα που αφορούν στις πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες για το τελικό προϊόν.

3.12 Προσωπικό

Η εταιρεία θα αποτελείται από ένα ικανό προσωπικό με γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία που θα είναι απαραίτητη για την επιχείρηση. Ο Γενικός Διευθυντής θα είναι υπεύθυνος για την τελική λήψη των αποφάσεων. Ο ρόλος του θα επικεντρώνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό και τον προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, σε περίπτωση που μελλοντικά η εταιρεία μας θα επιθυμεί τον προσανατολισμό και σε άλλα προϊόντα, ο ίδιος είναι αυτός που θα πάρει την τελική απόφαση. Η εταιρεία λόγω περιορισμού των πόρων δεν θα διαθέτει Οικονομικό Διευθυντή, επομένως στις ευθύνες του Γενικού διευθυντή θα είναι και η οικονομική διαχείριση της εταιρείας με την παρακολούθηση των οικονομικών καταστατικών. Ειδικότερα, θα είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση των εξόδων και των δαπανών για τη διεξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων για την κερδοφορία της και των δεικτών απόδοσης. Τέλος, θα είναι ο βασικός κρίκος επικοινωνίας με τα ανώτερα στελέχη καθώς και η ενημέρωσή του από αυτά για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος πωλήσεων θα είναι ένα άτομο με μεγάλη εμπειρία στις πωλήσεις και στην οργάνωση. Θα έρχεται σε επαφή με νέους πιθανούς πελάτες καθώς και με υπάρχοντες προσπαθώντας να εξασφαλίσει τις καλύτερες εμπορικές συμφωνίες για τα προϊόντα της επιχείρησης.

Ο Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου θα είναι αρμόδιος για τους προμηθευτές αλλά και για τη σύναψη συμβολαίων μαζί τους, στην αρχή της κάθε γαλακτικής περιόδου, με βάση την ποιότητα και την ποσότητα της πρώτης ύλης. Παράλληλα, θα είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος αλλά και των πρώτων υλών. Στο ρόλο του προστίθενται και οι αρμοδιότητές, όπως η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και ο έλεγχος της τήρησης του συστήματος HACCP με το οποίο θα είναι συμμορφωμένη η επιχείρηση. Τέλος, η επιχείρηση θα απαρτίζεται από τρεις εργάτες και θα συνεργάζεται με έναν εξωτερικό λογιστή.

Κεφάλαιο 4: Οικονομικά Αποτελέσματα

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να παρουσιαστούν τα κόστη που απαιτούνται για το παραγόμενο προϊόν. Θα παρουσιαστεί το κόστος του εξοπλισμού της επιχείρησης καθώς και τα αναλώσιμα που απαιτούνται. Θα δοθούν οι παραγωγικές δαπάνες και τα οικονομικά αποτελέσματα της, το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος, ανά μονάδα εργασίας και ανά μέσο επενδυμένο κόστος. Οι αναλύσεις που θα γίνουν θα αφορούν τα πρώτα 5 χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης.

4.1 Αρχικές Δαπάνες Επένδυσης

Στην παρούσα ενότητα θα καταγραφούν τα αρχικά εκτιμώμενα κόστη για την υλοποίηση της επένδυσης που αφορούν στη δημιουργία της παραγωγικής μονάδας παρασκευής φέτας.

4.1.1 Υπολογισμός Κόστους Κατασκευής Κτίσματος

Στη δική μας επιχείρηση δεν υπάρχουν κόστη που να αφορούν στην κατασκευή του κτίσματος δεν υπολογίζονται καθώς υπάρχει ήδη κτίριο το οποίο είναι διαμορφωμένο έτσι ώστε να φιλοξενήσει τον εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για την σύσταση του τυροκομείου.

4.1.2 Υπολογισμός Αρχικού Εξοπλισμού Παραγωγικής Μονάδας Φέτας

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφονται οι εκτιμήσεις σχετικά με τα κόστη για τον αναγκαίο εξοπλισμό που χρειάζεται για την παραγωγική μονάδα της επιχείρησης. Η εκτίμηση του κόστους του εξοπλισμού που είναι αναγκαίος για την παρασκευή της φέτας έγινε ύστερα από εκτεταμένη έρευνα αγοράς μέσω ιστοσελίδων στο διαδίκτυο, καθώς και με επικοινωνία με ανθρώπους που ασχολούνται με τον τομέα παρασκευής και εμπορίας τέτοιων μηχανημάτων.

Όπως παρατηρείται και στον παρακάτω πίνακα, η εκτίμηση του κόστους για τον εξοπλισμό της παραγωγικής μονάδας ανέρχεται σε 598.000 ευρώ.

Πίνακας 6: Εκτίμηση κόστους εξοπλισμού

Επενδυτικό κόστος εκμετάλλευσης	
Αγορά, Διαμόρφωση και Ανάπτυξη υποδομών	Ποσό (€)
Αγορά γης για την εγκατάσταση του τυροκομείου	30.000
Εργασίες ανακαίνισης εσωτερικού χώρου (χωρίσματα με γυψοσανίδες κλπ.)	35.000
Εργασίες για διαμόρφωση εξωτερικού χώρου (ασφαλτόστρωση, παρκινγκ κλπ)	10.000
Διαμόρφωση κατάλληλων υποδομών (ηλεκτρολογικές και υδραυλικές εργασίες, συστήματα πυρασφάλειας, εγκατάσταση κλιματισμού και θέρμανσης)	65.000
Εξοπλισμός παραγωγικής μονάδας	
Μηχανολογικός εξοπλισμός	
α. μηχανήμα παστερίωσης	52.000
β. μηχανήμα συλλογής	65.000
γ. ψυγεία	30.000
δ. μηχανή συσκευασίας	47.000
ε. παγολεκάνες γάλακτος	60.000
ε. μηχανήμα για ετικέτες	65.000
στ. σκεύη (καλούπια, δοχεία, βαρέλια κλπ)	30.000
Εξοπλισμός γραφείου	3.000
Αγορά Η/Υ και εφαρμογές	2.000
Μεταφορικά μέσα	55.000
Μέσα προώθησης	
Διαφημιστικές καμπάνιες στον ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο, διαμόρφωση ιστοσελίδας, προωθητικές καμπάνιες σε σούπερ μαρκετ	17.000
Άλλες επενδύσεις	
Εγκατάσταση ISO 9001:2008	5.500
Προμήθεια συστήματος CRM	12.000
Εγκατάσταση λογιστικού συστήματος	6.500
Αμοιβή εταιρίας Συμβούλων Επιχειρήσεων για οργάνωση πωλήσεων	10.000
<u>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</u>	600.000

Βάσει του παραπάνω πίνακα, η μεγαλύτερη δαπάνη ανήκει στην κατηγορία του εξοπλισμού που αφορά στη σύσταση της παραγωγικής μονάδας και πιο συγκεκριμένα η αγορά του μηχανολογικού εξοπλισμού (349.000 ευρώ). Έπειτα, ακολουθεί η ανάπτυξη των υποδομών (140.000 ευρώ). Τέλος, την ολοκλήρωση της επένδυσης επισφραγίζει η επένδυση για τα μέσα προβολής και προώθησης (17.000 ευρώ) και οι άυλες δαπάνες (34.000 ευρώ).

Παρακάτω στο χρονοδιάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται το σύνολο των εργασιών για την επένδυση. Προβλέπεται ότι όλες οι εργασίες θα έχουν ολοκληρωθεί στους τρεις πρώτους μήνες του 2024:

Πίνακας 7: Εκτίμηση κόστους εξοπλισμού

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΟΥ		2023		2024		
		Νοε	Δεκ	Ιαν.	Φεβ	Μαρ.
1	Κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων και διαμόρφωση περιβάλλοντα χώρου					
2	Αγορά μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού					
3	Δαπάνες για άυλα περιουσιακά στοιχεία					
4	Δαπάνες προβολής και προώθησης					
5	Σύναψη σύμβασης Leasing					

4.2 Χρηματοδότηση Επένδυσης

Η χρηματοδότηση για την πραγματοποίηση της επένδυσης θα υλοποιηθεί ως εξής:

- Χρηματοδότηση με ιδία συμμετοχή των επιχειρηματιών της τάξεως των 400.000 ευρώ.
- Σύναψη δανείου με την Τράπεζα Πειραιώς μέσω του Ταμείου Επιχειρηματικότητας (ΤΕΠΙΧ) που υπάγεται στην κατηγορία δράσης ΣΤ που αφορά στην καινοτόμα επιχειρηματικότητα, την εφοδιαστική αλυσίδα, τα τρόφιμα, και τα ποτά.

- Σύναψη σύμβασης χρονικής διάρκειας τριών ετών «Leasing» με την τράπεζα Πειραιώς Leasing για την ανάπτυξη της επιχείρησης χωρίς δέσμευση των κεφαλαίων της.
- Κρατική επιχορήγηση των επενδυτικών δαπανών μέσω υπαγωγής στο «Γενικό Καθεστώς» του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011, σε περίπτωση μη εκχώρησης ενίσχυσης σε τράπεζα.
- Υπαγωγή στο ειδικό καθεστώς της επιχειρηματικότητας των νέων του Επενδυτικού Νόμου 3908/2011 ενισχύονται αποκλειστικά επενδυτικά σχέδια που αφορούν την ίδρυση και λειτουργία πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων του Αναπτυξιακού Ν. 3908/2011.

Βασική επιδίωξη του ΕΤΕΑΝ είναι η βελτίωση της πρόσβασης των επιχειρήσεων της χρηματοδότησης της ανάπτυξής τους, η ενίσχυση της δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, ιδίως από τη νέα γενιά, η προώθηση δραστηριοτήτων και επιχειρήσεων ανταγωνιστικών στο διεθνές περιβάλλον και η ενίσχυση δημιουργίας και πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα³:

- Το Ταμείο προφέρει μια σειρά έξυπνων και κατάλληλων προϊόντων, που καλύπτουν κενά της ελληνικής αγοράς και τις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων, όπως προϊόντα ανακυκλούμενων δανείων, εγγυήσεων και αντεγγυήσεων, συνεπενδύσεων και συμμετοχών.
- Παρέχει την αναγκαία στήριξη στις επιχειρήσεις όχι μόνο οικονομική, αλλά και ενημερωτική και συμβουλευτική, με ευελιξία, αμεσότητα και ταχύτητα (γρήγορες λύσεις, απλούστευση δικαιολογητικών, λιγότερη γραφειοκρατία).
- Αξιοποιεί τις ανάλογες πρακτικές των κρατών – μελών της Ε.Ε., σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.), το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ΕΤΕ) και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ).

3 ΕΘΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ:
http://www.opengov.gr/ypoian/wp-content/uploads/downloads/2010/11/faq_etean.pdf

- Προσφέρει εναλλακτικές λύσεις χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, που μέχρι σήμερα ήταν σχεδόν ανύπαρκτες στη μας. Εισάγει για πρώτη φορά στην Ελλάδα την «υβριδική χρηματοδότηση», την «χρηματοδότηση αρχικών σταδίων μιας επιχείρησης (early-stage) και τη χρηματοσότηση «Επιχειρηματικών Αγγέλων» (business angels).

Βάσει των ανωτέρω παρακάτω αναπτύσσονται συνολικά τέσσερα πιθανά σενάρια για την χρηματοδότηση της επένδυσης. Και στα τέσσερα χρηματοδοτικά σενάρια θα υπάρχει χρηματοδότηση με ιδία συμμετοχή, τραπεζικό δανεισμό, και υπαγωγή στα δύο καθεστώτα των καθεστώτων δανειοδότησης. Τα συγκεκριμένα σενάρια θα παρουσιαστούν αναλυτικά σε επόμενη υποενότητα.

4.2.1 Απαραίτητες πληροφορίες για τον Επενδυτικό Νόμο

Σκοπός του παρόντος νόμου είναι η προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας με τη διαμόρφωση καθεστώτων ενίσχυσης των επενδύσεων, με τα οποία βελτιώνεται η επιχειρηματικότητα, η τεχνολογική ανάπτυξη, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, και η περιφερειακή συνοχή. Παράλληλα, προωθούνται η πράσινη οικονομία, η αποτελεσματική λειτουργία των διαθέσιμων υποδομών, και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας.

Σύμφωνα με το νόμο 3908/2011 προβλέπονται μέτρα για την πλειοψηφία των τομέων της οικονομίας. Εξάιρεση αποτελούν οι τομείς του χάλυβα, οι τομείς των συνθετικών ινών, οι τομείς του άνθρακα, ο τομέας της ναυπηγίας, και όποιος επιπρόσθετος τομέας που αναφέρεται στο άρθρο 2. Σημαντικό βήμα είναι η σύνταξη του επενδυτικού σχεδίου το οποίο κατατίθεται ηλεκτρονικά προκειμένου να αξιολογηθεί από τους αρμόδιους.

Βάσει του συγκεκριμένου νόμου χρηματοδοτείται μία πληθώρα από επενδυτικά σχέδια που αφορούν σε διάφορες κατηγορίες, όπως η γενική επιχειρηματικότητα (κατοχύρωση φοροαπαλλαγών σε ορίζοντα δεκαετίας), η περιφερειακή συνοχή (επιχορήγηση και επιδότηση leasing σε ποσοστό της τάξεως του 70% βάσει του μέγιστου ύψους ενίσχυσης), η τεχνολογική ανάπτυξη (επιχορήγηση και επιδότηση leasing σε ποσοστό της

τάξεως του 80% βάσει του μέγιστου ύψους ενίσχυσης), η νεανική επιχειρηματικότητα (νέοι επιχειρηματίες ηλικιακού εύρους 20-40 ετών), τα μεγάλα επενδυτικά σχέδια (έως και 60% επι του συνόλου της ενίσχυσης-αφορά πολύ μεγάλες επενδύσεις), και τα ολοκληρωμένα πολυετή επενδυτικά σχέδια.

Ειδικότερα, οι κατηγορίες αναφορικά με τις ενισχύσεις που δίνονται βάσει του νόμου 3908/2011 είναι οι ακόλουθες:

- **Καθεστώς φοροαπαλλαγής**: Αφορά σε χρονική περίοδο με εύρος τα 8-10 χρόνια.
- **Επιχορήγηση**: Δημόσια χρηματοδότηση μέρους του ποσού με απώτερο σκοπό την κάλυψη δαπανών για το επενδυτικό πλάνο.
- **Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing)**: Δημόσια επιχορήγηση για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού.
- **Ευνοϊκοί όροι δανειοδότησης μέσω του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ)**: Το ΕΤΕΑΝ αποτελεί ένα ειδικό ταμείο στήριξης των επιχειρήσεων, με ιδιαίτερη έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και τις καινοτόμες επιχειρήσεις. Υπάρχει καθεστώς συνεργασίας με τράπεζες και παρέχονται δάνεια με χαμηλό τόκο για τη χρηματοδότηση μέρους της επένδυσης.
-

4.2.2 Ιδία συμμετοχή και τραπεζικός δανεισμός

Σύμφωνα με το 1^ο Χρηματοδοτικό σενάριο η υλοποίηση της επένδυσης θα πραγματοποιηθεί μέσω ιδίας συμμετοχής, τραπεζικής δανειοδότησης, και σύναψης leasing για Στην περίπτωση που υπάρξει απόρριψη και από τα δύο καθεστάτα του Αναπτυξιακού Νόμου η επένδυση θα χρηματοδοτηθεί από ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και χρηματοδοτική μίσθωση. Το μίγμα χρηματοδότησης παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 8: Χρηματοδοτικό Σενάριο

	Ποσό (σε ευρώ)	Ποσοστό (%)
Ιδία Συμμετοχή	350.000	58,33%
Τραπεζική δανειοδότηση	150.000	25%
Leasing Εξοπλισμού	100.000	16,67%
Σύνολο	600.000	100%

Η δανειοδότηση θα γίνει μέσω της τράπεζας Πειραιώς με τη σύναψη πενταετούς δανείου με βασικό επιτόκιο της τάξεως περίπου του 9%. Η αποπληρωμή του δανείου θα πραγματοποιείται ετησίως με τις ανάλογες τοκοχρεωλυτικές δόσεις. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα οικονομικά στοιχεία για την αποπληρωμή του δανείου σε ορίζοντα 5ετίας.

Το δάνειο θα είναι πενταετές, με ετήσιο επιτόκιο 9% και θα αποπληρώνεται με ετήσιες τοκοχρεωλυτικές δόσεις. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, η ετήσια επιβάρυνση, θα ανέρχεται σε 38.563,87 €:

Πίνακας 9: Αποπληρωμή δανείου

Έτη	Ποσό που δεν έχει εξοφληθεί στην αρχή κάθε έτους (σε ευρώ)	Τόκος (σε ευρώ)	Εξόφληση κεφαλαίου (σε ευρώ)	Τοκοχρεωλυτική Δόση	Ποσό που δεν έχει εξοφληθεί στο τέλος κάθε έτους (σε ευρώ)
1	150.000	13.500,00	25.063,87	38.563,87	124.936,13
2	124.936,13	11.244,25	27.319,62	38.563,87	97.616,51
3	97.616,51	8.785,5	29.778,4	38.563,87	67.838,11
4	67.838,11	6.105,5	32.458,4	38.563,87	35.379,71
5	35.379,71	3.184,20	35.379,71	38.563,87	0

Παρακάτω παρουσιάζεται η σύμβαση «leasing» για την κάλυψη των εξόδων εξοπλισμού αξίας €100.000. Αναφορικά με τη σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης, η διάρκειά της θα ανέρχεται σε ορίζοντα τριετίας, όπου το ετήσιο επιτόκιο θα είναι της τάξεως του 6%.

Ειδικότερα, υπολογίζεται το τοκοχρεωλυτικό μίσθωμα σε εξαμηνιαία βάση. Επομένως, προκύπτει ότι η ετήσια επιβάρυνση ανέρχεται στα 36.920 €.

Πίνακας 10: Leasing

Μήν ες	Ποσό που δεν έχει εξοφληθεί στην αρχή του 6μηνου (σε ευρώ)	Τόκος (σε ευρώ)	Εξόφληση κεφαλαίου (σε ευρώ)	Τοκοχρεωλυτικό Μίσθωμα	Ποσό που δεν έχει εξοφληθεί στο τέλος του 6μηνου (σε ευρώ)
1	100.000	3.000	15.460	18.460	84.540
2	84.540	2.536	15.924	18.460	68.616
3	68.616	2.058	16.402	18.460	52.214
4	52.214	1.566	16.894	18.460	35.320
5	35.320	1.060	17.400	18.460	17.920
6	17.920	537	17.920	18.460	0

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τους παραπάνω υπολογισμούς προκύπτει ότι η επιχείρηση χρειάζεται να διατηρεί ένα καλό επίπεδο ταμειακών ροών καθώς επιπρόσθετα με τα λειτουργικά έξοδα θα πρέπει να ανταπεξέρχεται σε μια ετήσια επιβάρυνση της τάξεως των 75.483,87 € ((1)+(2)).

4.3 Προϋπολογισμός πωλήσεων πρώτου έτους

Ο προϋπολογισμός των πωλήσεων είναι βασικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του συνολικού προϋπολογισμού. Ειδικότερα, διαμορφώνεται νωρίτερα από τις υπόλοιπες κατηγορίες προϋπολογισμών και είναι καθοριστικός για τις υπόλοιπες κατηγορίες προϋπολογισμών καθώς και για την αξιοπιστία του συνολικού προϋπολογισμού.

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων διαμόρφωσης προϋπολογισμών πωλήσεων, η διαδικασία προβλέψεων της αξίας των πωλήσεων βασίζεται στο επίπεδο πωλήσεων του αμέσως προηγούμενου έτους και μέσω των κατάλληλων οικονομοτεχνικών μεθόδων προκειμένου να αναλυθούν τα δεδομένα και τα κατάλληλα μοντέλα προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες προβλέψεις και εκτιμήσεις.

Λανθασμένες εκτιμήσεις όπως μία υπερεκτίμηση στη ζήτηση υπάρχει πιθανότητα να οδηγήσει σε μη επιθυμητά αποθέματα και σε μία δυσανάλογη δέσμευση πόρων που θα υπήρχε η δυνατότητα να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα σε άλλες δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά, μία ενδεχόμενη υποεκτίμηση της ζήτησης δύναται να προκαλέσει απώλεια πελατείας και κατ' επέκταση σημαντική μείωση των δυνητικών κερδών της.

Γενικότερα, κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού των πωλήσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι ακόλουθοι παράγοντες (εσωτερικοί και εξωτερικοί):

Εσωτερικοί παράγοντες:

- Τάσεις των πωλήσεων του προηγούμενου έτους
- Ανεκτέλεστες παραγγελίες
- Εκτιμήσεις των πωλητών
- Δυναμικότητα παραγωγής της επιχείρησης
- Νέα προϊόντα
- Στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης πωλήσεων

Εξωτερικοί παράγοντες:

- Ανάλυση της αγοράς
- Συνθήκες ανταγωνισμού
- Οικονομική κατάσταση των πελατών της επιχείρησης
- Γενικές οικονομικές συνθήκες
- Γενικές τάσεις στη βιομηχανική δραστηριότητα και τις κυβερνητικές πολιτικές, περιπτώσεις επιχειρήσεων με μεγάλο μείγμα προϊόντων και μεγάλο πελατολόγιο ο προϋπολογισμός των πωλήσεων συνήθως δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζει τις ποσότητες, την τιμή πώλησης και τις ειδικές συμφωνίες.(π.χ. εκπτώσεις) ανά προϊόν, ανά πελάτη και ανά μήνα.

4.3.1 Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Είναι σύνηθες ο προϋπολογισμός παραγωγής διαμορφώνεται από τον Διευθυντή παραγωγής σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο προϋπολογισμός παραγωγής εξαρτάται από τον προϋπολογισμό πωλήσεων υπολογίζοντας συνάμα το επίπεδο των τελικών αποθεμάτων έτοιμων προϊόντων.

Οι πιο βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες κατάρτισης ενός προϋπολογισμού παραγωγής είναι οι ακόλουθοι:

- Προϋπολογισμός πωλήσεων
- Δυναμικότητα παραγωγής
- Αρχικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων
- Ελάχιστο επιθυμητό τελικό απόθεμα έτοιμων προϊόντων

Ειδικότερα, οι μονάδες παραγωγής που είναι απαραίτητες για ένα προϊόν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα πραγματοποιείται έχοντας υπόψιν το αρχικό απόθεμα των έτοιμων προϊόντων στην αρχή της εξεταζόμενης περιόδου, τις αναμενόμενες πωλήσεις στη διάρκεια αυτής, καθώς και το επιθυμητό τελικό απόθεμα στο τέλος της περιόδου μελέτης. Η χρονική βάση είναι συνήθως μηνιαία και με αντίστοιχη αναγωγή εξάγονται τα προϋπολογιστικά δεδομένα παραγωγής σε ετήσια βάση.

Δεδομένου ότι δε θα συμβεί κάποιο απρόσμενο γεγονός στο εξωτερικό περιβάλλον και ότι η επιχείρηση θα ξεκινήσει τη λειτουργία της χωρίς καθυστερήσεις (1/4/2024), οι προβλέψεις μας για τις μηνιαίες πωλήσεις του πρώτου έτους του επιχειρηματικού πλάνου (2024) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 11: Προϋπολογισμός Πωλήσεων

Έτος	Πωλήσεις (€)
1° : 2024	192.000
2° : 2025	220.800
3° : 2026	253.920
4° : 2027	292.008

5 ^ο : 2028	335.809
-----------------------	---------

Από το δεύτερο έτος λειτουργίας της επιχείρησης ο κύριος στόχος μας είναι να υπάρξει μας επιδίωξη είναι να σταθεροποιηθούν οι ετήσιες πωλήσεις στο ύψος των 250.000€-300.000€. Για τα επόμενα έτη λειτουργίας (2025-2028) αναμένουμε μια ετήσια αύξηση του κύκλου εργασιών σε ποσοστό 15%.

4.3.2 Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσεων

Βάσει του ανωτέρω επενδυτικού προγράμματος επιδιώκουμε οι πωλήσεις που θα πραγματοποιήσει η επιχείρησή μας να παρουσιάζουν μία αύξηση της τάξεως του 15% για κάθε έτος. Είναι εμφανές ότι οι δαπάνες διαφήμισης και προβολής είναι αρκετά αυξημένες στο πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρίας μας, ωστόσο στα επόμενα έτη θα υπάρξει μείωση της συγκεκριμένης δαπάνης. Τα καθαρά κέρδη παρουσιάζουν μέγιστο στο δεύτερο έτος λειτουργίας (158.816 ευρώ), ενώ στο τέλος της πενταετίας φτάνουν τα 113.309 ευρώ. Ίσως θα χρειαστεί να υπάρξει μία καλύτερη διαχείριση στα λειτουργικά κόστη της εταιρείας.

Πίνακας 12: Προϋπολογισμός Αποτελεσμάτων Χρήσης

	2024	2025	2026	2027	2028
Πωλήσεις	192.000	220.800	253.920	292.008	335.809
Μείον: Κόστος πωληθέντων	- 145.000	- 178.300	- 194.400	-211.900	- 230.760
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	47.000	42.500	59.520	80.108	105.049
Πλέον: Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης και επιχορηγήσεις	70.000	60.000	40.000	50.000	30.000
Μείον: Έξοδα διοίκησης	-6.000	-8.000	-11.000	-12.000	-14.000
Μείον: Έξοδα προβολής & προώθησης	-17.000	-6.000	-5.000	-5.000	-5.000
Μερικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	93.000	74.000	56.000	67.000	49.000
Πλέον: Μερίσματα από μετοχές	500	700	600	900	750

Μείον: Χρεωστικοί τόκοι	-16.500	-13.700	-10.800	-7.670	-4.781
Ολικά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	77.000	61.000	45.800	60.230	44.969
Μείον: Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	-4.000	-4.500	-2.000	-4.500	-3.900
Μείον: Αποσβέσεις παγίων μη ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	-4.700	-6.500	-8.300	-9.100	-9.500
Κέρδη προ φόρων	147.950	198.520	122.105	145.710	141.636
Μείον: Φόρος εισοδήματος	-29.590	-39.704	-24.421	-29.142	-28.327
Καθαρά Κέρδη μετά φόρων	118.360	158.816	97.784	116.568	113.309
Μέρισμα (50%)	59.180	79.408	48.892	58.284	56.654,5
Αποθεματικό	59.180	79.408	48.892	58.284	56.654,5

4.3.3 Προϋπολογισμοί Ισολογισμών (2024-2028)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο ισολογισμός της επιχείρησής μας για το χρονικό ορίζοντα του επιχειρηματικού πλάνου για κάθε διαχειριστική χρήση. Επιπλέον, το 2016 υπάρχει υποχρέωση από το Ν. 3908/2011 να αγοράσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό, που έως τότε θα εκμεταλλεύεται μέσω της σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης. Είναι πολύ πιθανό τη δεδομένη χρονική στιγμή να αποφασιστεί η πώληση και επαναμίσθωσή (sale & leaseback) του για να αντικατασταθεί με νέας τεχνολογίας εξοπλισμό. Τέλος, στην ενίσχυση του Ενεργητικού θα συμβάλλει η κρατική ενίσχυση, τα ποσά τη οποίας θα αποταμιεύονται σε καταθέσεις όψεως και μεσοπρόθεσμα χρηματοοικονομικά προϊόντα (προθεσμιακές καταθέσεις, repos).

Όσον αφορά το Παθητικό τα εταιρικά μερίδια είναι αμετάβλητα. Σχετικά με τις υποχρεώσεις της εταιρείας, παρατηρείται ότι μειώνονται με το πέρασμα των ετών.

Πίνακας 13: Προϋπολογισμοί Ισολογισμών

Ενεργητικό		2024	2025	2026	2027	2028
Πάγια		339.588	329.175	318.763	308.350	297.938
	Τιμές Κτήσης	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
	Αποσβέσεις	10.413	20.825	31.238	41.650	52.063
Αποθέματα						
	Α' υλών Προϊόντων	1.644 3.014	2.301 4.219	2.630 4.822	2.959 5.425	3.288 6.027
Πελάτες		22.093	42.253	56.886	59.426	61.564
Ταμείο		228.911	247.816	316.646	399.630	483.414
Σύνολο		595.249	625.764	699.746	775.790	852.230
Παθητικό		2024	2025	2026	2027	2028
Ίδια Κεφάλαια		365.435	437.933	558.980	686.702	819.877
	Μετοχικό	350.000	365.435	437.933	558.980	686.702
	Αποθεματικά	15.435	72.498	121.048	127.721	133.175
	Ζημιές	0	0	0	0	0
Δάνεια		225.430	181.695	133.752	81.198	23.586
Προμηθευτές		4.384	6.137	7.014	7.890	8.767
Σύνολο		595.249	625.764	699.746	775.790	852.230

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Η τρέχουσα οικονομική κατάσταση στην ελληνική οικονομία, επιβεβαιωμένη από τα φαινόμενα του πληθωρισμού, ενδέχεται να αποθαρρύνει νέους επιχειρηματίες από το να αναλάβουν σημαντικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες. Παρ' όλα αυτά, η στροφή των νέων προς την ύπαιθρο και συγκεκριμένα στον τομέα της γαλακτοκομίας και τυροκομίας έχει αποδειχθεί μια σημαντική διέξοδος, ιδίως κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης που έχει πλήξει την ελληνική οικονομία.

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που παρατηρούνται στον εν λόγω τομέα είναι το υψηλό κόστος των πρώτων υλών. Η πλειονότητα των τυροκομικών προϊόντων, ειδικότερα εκείνων που δεν διαθέτουν διακριτικά χαρακτηριστικά, αντιμετωπίζει προκλήσεις στην ανταγωνιστικότητα της τιμής τους.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης φαίνεται να ικανοποιείται, καθώς οι στόχοι διατηρούνται. Επιπλέον, στα προσεχή έτη λειτουργίας, θα επιδιωχθεί η διαρκής ανάγκη για εξέλιξη και βελτίωση τόσο στις παραγωγικές δομές όσο και στην παραγωγή προϊόντων φέτας υψηλής διατροφικής αξίας.

Η απόκτηση σύγχρονων μηχανημάτων και εξοπλισμού θα διασφαλιστεί μέσω αναπτυξιακού προγράμματος, το οποίο είναι κρίσιμο για την επιτυχή υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Μία από τις κύριες επιδιώξεις της επιχείρησής μας είναι η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπιστούν οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων και ανταγωνιστικών προϊόντων.

Σε ένα ενδεχόμενο σενάριο οικονομικής αναταραχής, θα ληφθούν μέτρα μείωσης των λειτουργικών εξόδων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων. Η βιωσιμότητα και η μακροχρόνια λειτουργία της επιχείρησης εξαρτώνται και από τις διάφορες μορφές επιδοτήσεων ή δανεισμών.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την παρουσίαση του επιχειρηματικού πλάνου για την ίδρυση τυροκομικής μονάδας παραγωγής φέτας. Το συγκεκριμένο σχέδιο αφορά στη σύσταση μιας νέας επιχείρησης στον νομό Αχαΐας. Στο κύριο μέρος της εργασίας,

αναλύονται τα σημαντικότερα στοιχεία του επιχειρηματικού πλάνου και τα βασικά εργαλεία, που περιλαμβάνουν: την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, το μίγμα μάρκετινγκ και το χρηματοοικονομικό πλάνο. Η νεοϊδρυθείσα εταιρεία θα λειτουργεί ως μια μικρή επιχείρηση με κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και εμπορία ποιοτικής φέτας.

Για την επιτυχημένη ίδρυση και λειτουργία της εταιρείας, είναι απαραίτητο να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που διέπει την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, όπως η γραφειοκρατία, οι δυσκολίες πρόσβασης σε δανειοδοτήσεις, οι υψηλοί φόροι και το ενδεχόμενο ανταγωνιστικό κλίμα μετά την υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου. Αρκετοί από αυτούς τους παράγοντες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από τον κρατικό μηχανισμό μέσω των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων.

Τα γενικά συμπεράσματα για την επιτυχή ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης επικεντρώνονται στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που σχετίζονται με την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Επομένως, είναι κατανοητό ότι οι εγχώριες προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι παρούσες σε κάθε επιχειρηματικό πλάνο όπως και στο συγκεκριμένο και πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κατά τη σύνταξή του.

Βιβλιογραφία

- Arsenos, G., Gelasakis, A., Pinopoulos S., Giannakou, R., and Amarantidis, I., 2014. Description and typology of dairy goat farms in Greece. Pages 571–574 in Proc. 4th ISOFAR Scientific Conference, Istanbul, Turkey. International Society of Organic Agriculture Research, Trenthorst, Germany.
- Gourdouvelis D., Vassileios Dotas, Ioannis Kaimakamis, Konstantinos Zagorakis & Maria Yiakoulaki, 2019. Typology and structural characterisation of suckler cow farming system in Central Macedonia, Greece, Italian Journal of Animal Science, 18:1, 1082-1092, DOI: 10.1080/1828051X.2019.1618741
- Hadjigeorgiou, I. Past, present and future of pastoralism in Greece. Pastoralism 1, 24 (2011). <https://doi.org/10.1186/2041-7136-1-24>
- Hadjigeorgiou, I. and G. Zervas, 2009. EVALUATION OF PRODUCTION SYSTEMS IN PROTECTED AREAS: CASE STUDIES ON THE GREEK “NATURA 2000” NETWORK
- Larson, G. & Burger, J., 2013. A population genetics view of animal domestication. Trends Genet. 29, 197–205.
- Metera, E., Sakowski, T., Słoniewski, K., Romanowicz, B., 2010. Grazing as a tool to maintain biodiversity of grassland-a review. Anim. Sci. Paper Rep. 28, 315–334.
- Morand Fehr, P., Boyazoglu, J., 1998. Present state and future outlook of the Small Ruminant Sector. Small Rum. Res. 34, 175±188
- Pulina, G., Milan, M.J., Lavin, M.P., Theodoridis, A., Morin, E., Capote, J., Thomas, D.L., Francesconi, A.H.D., Caja, G., 2018. Invited review: Current production trends, farm structures, and economics of the dairy sheep and goat sectors. Journal of Dairy Science 101, 6715–6729.
- Ragkos, A., A. Siasiou, K. Galanopoulos, and V. Lagka. 2014. Mountainous grasslands sustaining traditional livestock systems: The economic performance of sheep and goat transhumance in Greece. Opt. Médit. A 109:575–579.
- Theodoridis, A., A. Ragkos, D. Roustemis, G. Arsenos, Z. Abas, and E. Sinapis, 2014. Technical indicators of economic performance in dairy sheep farming. Animal 8:133–140.
- Zohary D, Tchernov E, Horwitz L., 1998. The role of unconscious selection in the domestication of sheep and goats. J. Zool. 245:129–35.

Διαδίκτυο

ELOGAK (2017). Greek Milk Board statistics: <http://www.elogak.gr>.

ELSTAT (2017). Livestock capital and production. <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPK33/>.

FAOSTAT: <https://www.fao.org/faostat/en/#data>

European Parliament: The future of the EU's sheep and goat sector: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620242/EPRS_ATA\(2018\)620242_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2018/620242/EPRS_ATA(2018)620242_EN.pdf)

ICAP: Κλαδική Μελέτη ICAP «ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ» (2007)

ICAP: ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΚΛΑΔΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ-ICAP, 2019: https://dir.icap.gr/mailimages/Marketing/CY_website/Press_Release_Cheese_Products_Greece_Feb_2019.pdf

EUROSTAT (2020): <https://ec.europa.eu/eurostat>