

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΟΥ ΥΠΟΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΤΣΩΝΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ  
Α.Μ: ΜΔΕ-ΟΠ/0368**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006**

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ I ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1.1	Εισαγωγή.....	8
1.2	Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος.....	8
1.2.1	Οικονομικό περιβάλλον.....	9
1.2.2	Πολιτικές συνθήκες – Θεσμικό πλαίσιο.....	13
1.2.3	Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.....	18
1.2.4	Τεχνολογικό περιβάλλον.....	20

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.1	Εισαγωγή.....	23
2.2	Παρουσίαση των προϊόντων του κλάδου.....	23

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ III Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

3.1	Εισαγωγή.....	27
3.2	Διάρθρωση των επιχειρήσεων του κλάδου.....	27
3.2.1	Διάρθρωση των επιχειρήσεων του κλάδου συνολικής τους παραγωγικής δυναμικότητας.....	28
3.2.2	Διάρθρωση των επιχειρήσεων του κλάδου βάσει της παραγωγικής τους δυναμικότητας ανά προϊόν.....	30
3.3	Πρωτογενής παραγωγή και χρήση γάλακτος.....	33
3.3.1	Εγχώρια παραγωγή γάλακτος.....	33
3.3.2	Εγχώρια χρήση γάλακτος.....	34
3.4	Κόστος γάλακτος στον παραγωγό.....	36

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

4.1	Εισαγωγή.....	39
4.2	Ζήτηση και ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού.....	40
4.3	Δαπάνες νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα.....	41
4.3.1	Ζήτηση και γεωγραφική κατανομή των νοικοκυριών.....	42
4.3.2	Ζήτηση και συνολικές μηνιαίες δαπάνες αγορών.....	43

4.3.3	Ζήτηση και μέγεθος των νοικοκυριών.....	44
4.4	Ζήτηση ανά κατηγορία προϊόντος.....	44
4.4.1	Ζήτηση γάλακτος.....	44
4.4.2	Ζήτηση γιαουρτιού.....	48
4.5	Μερίδια αγοράς – Ζήτηση ανά εμπορικό σήμα.....	49
4.5.1	Μερίδια αγοράς λευκού γάλακτος.....	49
4.5.2	Μερίδια αγοράς γιαουρτιού.....	51
		53

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ V MARKETING ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

5.1	Εισαγωγή.....	57
5.2	Μείγμα marketing.....	57
5.2.1	Product (προϊόν).....	58
5.2.2	Price (τιμή) .....	59
5.2.3	Promotion (προώθηση) .....	59
5.2.4	Place (τόπος – διανομή) .....	60
5.3	Διαφημιστικές δαπάνες γαλακτοκομικών προϊόντων.....	61
5.3.1	Συνολικές διαφημιστικές δαπάνες κλάδου.....	61
5.3.2	Κατανομή διαφημιστικών δαπανών ανά προϊόν.....	63
5.4	Άλλες τεχνικές προώθησης.....	66
	Παράρτημα V Κεφαλαίου.....	68

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ–ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ–ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ**

6.1	Τεχνολογία παραγωγής.....	72
6.2	Δίκτυα διανομής.....	73
6.3	Συσκευασία.....	75

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

7.1	Εισαγωγή. ....	78
7.2	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	79
7.2.1	Κερδοφορία.....	79
7.2.2	Ρευστότητα.....	81
7.2.3	Αποδοτικότητα.....	83
7.4	Πωλήσεις – Αποτελέσματα χρήσης.....	85
7.4.1	Πωλήσεις.....	85

7.4.2	Αποτελέσματα χρήσης.....	87
7.5	Ανάλυση ενοποιημένου ισολογισμού.....	88

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ

8.1	Εισαγωγή.....	92
8.2	Εισαγωγές.....	92
8.2.1	Εισαγωγές ανά προϊόν.....	92
8.2.2	Εισαγωγές ανά χώρα προέλευσης.....	94
8.3	Εξαγωγές.....	96
8.3.1	Εξαγωγές ανά κατηγορία προϊόντος .....	96
8.3.2	Εξαγωγές ανά χώρα προορισμού.....	98
8.3.3	Κυριότερες εξαγωγικές επιχειρήσεις.....	99
8.4	Δείκτες ανταγωνιστικότητας.....	101
8.4.1	Βαθμός κάλυψης εισαγωγών.....	102
8.4.2	Βαθμός εξωστρέφειας.....	102
8.4.3	Εισαγωγική διείσδυση.....	103
8.4.4	Βαθμός αυτάρκειας.....	103

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Μ. PORTER ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

9.1	Εισαγωγή.....	106
9.2	Το υπόδειγμα του Μ. Porter.....	107
9.2.1	Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους.....	108
9.2.1.1	Οικονομίες κλίμακας.....	109
9.2.1.2	Απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	109
9.2.1.3	Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.....	110
9.2.1.4	Κόστος μετακίνησης.....	110
9.2.1.5	Διαφοροποίηση του προϊόντος.....	111
9.2.1.6	Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.....	111
9.2.1.7	Κυβερνητική πολιτική.....	112
9.2.1.8	Αναμενόμενη αντίδραση.....	112
9.2.2	Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	113
9.2.3	Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	114
9.2.4	Η πίεση – απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	115
9.2.5	Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	116
9.2.5.1	Ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθός τους.....	117
9.2.5.2	Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.....	117
9.2.5.3	Διαφοροποίηση του προϊόντος – κόστος μετακίνησης.....	118
9.2.5.4	Το ύψος του σταθερού κόστους των επιχειρήσεων.....	118
9.2.5.5	Πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα σε μεγάλα μεγέθη.....	119

9.2.5.6	Υψηλοί φραγμοί εξόδου.....	119
---------	----------------------------	-----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Χ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

10.1	Εισαγωγή.....	122
10.2	Θεωρητικό υπόβαθρο διάκρισης στρατηγικών ομάδων.....	122
10.3	Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων	126
10.3.1	Βασικές κατηγορίες επιχειρήσεων του κλάδου.....	126
10.3.2	Οι 7 στρατηγικές ομάδες του κλάδου.....	127

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΧΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

11.1	Εισαγωγή.....	133
11.2	Απειλή από νεοεισερχόμενους.....	133
11.2.1	Οικονομίες κλίμακας.....	133
11.2.2	Απαιτήσεις σε κεφάλαια.....	135
11.2.3	Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.....	136
11.2.4	Κόστος μετακίνησης.....	137
11.2.5	Διαφοροποίηση προϊόντος.....	138
11.2.6	Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.....	139
11.2.7	Κυβερνητική πολιτική.....	140
11.2.8	Αναμενόμενη αντίδραση.....	141
11.2.9	Συμπέρασμα.....	142
11.3	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	143
11.4	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	144
11.5.1	Πίεση-απειλή από υποκατάστατα.....	146
11.5.2	Συμπέρασμα.....	147
11.6	Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων Επιχειρήσεων.....	148
11.6.1.1	Ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθός τους.....	148
11.6.1.2	Συμπέρασμα.....	150
11.6.2	Ο ρυθμός της ανάπτυξης της αγοράς.....	151
11.6.3	Διαφοροποίηση του προϊόντος- κόστος μετακίνησης.....	152
11.6.4	Το ύψος του σταθερού κόστους των επιχειρήσεων.....	153
11.6.5	Πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα σε μεγάλα μεγέθη.....	154
11.6.6	Υψηλοί φραγμοί εξόδου.....	155
11.6.7	Συμπέρασμα.....	155

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Α"**  
**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

A.1	Εισαγωγή.....	158
A.2	Παραγωγικές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων.....	158
A.3	Εισαγωγικές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων.....	183

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Β"**  
**ΗΑССР ΚΑΙ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

B.1	Εισαγωγή – ορισμός ΗΑССР.....	190
B.1.1	Ιστορική εξέλιξη του ΗΑССР.....	190
B.1.2	Σκοπός – αντικείμενο ΗΑССР.....	191
B.1.3	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	192
B.1.4	ΔΟΠ - I S O 9 0 0 1 – ΗΑССР.....	193
B.2	Εισαγωγή.....	194
B.2.1	Αρχές του συστήματος ΗΑССР.....	195
B.2.2	Διαδικασία εγκατάστασης ΗΑССР.....	196
B.2.3	Ορολογία ΗΑССР.....	201
B.2.4	Εφαρμογή του συστήματος ΗΑССР στην παραγωγή φρέσκου γιαουρτιού.....	202
B.2.4.1	Γραμμή παραγωγής φρέσκου γιαουρτιού.....	202
B.2.4.2	Καθορισμός των κρίσιμων σημείων έλεγχου (CCPs).....	206

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Πίνακας 1.1</b>	Μακροοικονομικά στοιχεία περιόδου 1995-2003.....	11
<b>Πίνακας 1.2</b>	Εξέλιξη ανεργίας (1998-2003).....	13
<b>Πίνακας 1.3</b>	Εγγυημένες ποσότητες γάλακτος ανά χώρα Ε.Ε. (2001-2008) .....	17
<b>Πίνακας 1.4</b>	Εγγυημένες ποσότητες γάλακτος Ελλάδος (1984-2008).....	17
<b>Πίνακας 3.1</b>	Διάρθρωση απασχόλησης στις εταιρείες του κλάδου της γαλακτοκομίας.....	28
<b>Πίνακας 3.2</b>	Κατάταξη γαλακτοκομείων βάσει ποσότητας επεξεργαζόμενου γάλακτος.....	29
<b>Πίνακας 3.3</b>	Κατανομή παραγωγικών επιχειρήσεων βάσει της ετήσιας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων.....	31
<b>Πίνακας 3.4</b>	Εγχώρια πρωτογενής παραγωγή γάλακτος.....	33
<b>Πίνακας 3.5</b>	Εγχώρια παραγωγή και χρήση γάλακτος (1997-2001).....	34
<b>Πίνακας 3.6</b>	Μέση τιμή αγελαδινού γάλακτος στον παραγωγό.....	37
<b>Πίνακας 4.1</b>	Προβολές πληθυσμού Ελλάδας κατά ηλικιακή ομάδα (2005-2020).....	40
<b>Πίνακας 4.5</b>	Πωλήσεις γάλακτος από το σύνολο των καταστημάτων.....	46
<b>Πίνακας 4.6</b>	Μερίδιο κάθε υποκατηγορίας γάλακτος (%) στις συνολικές πωλήσεις.....	47
<b>Πίνακας 4.7</b>	Πωλήσεις γιαουρτιών στην Ελλάδα σε όγκο.....	48
<b>Πίνακας 4.8</b>	Μερίδια εταιρειών στην αγορά λευκού γάλακτος.....	49
<b>Διάγραμμα 4.1</b>	Μερίδια αγοράς λευκού γάλακτος εντός ψυγείου 2001.....	50
<b>Διάγραμμα 4.2</b>	Μερίδια αγοράς συμπυκνωμένου γάλακτος 2001.....	51
<b>Πίνακας 4.9</b>	Μερίδια εταιριών στην αγορά γιαουρτιού.....	52
<b>Πίνακας 4.2</b>	Μ.Ο μηνιαίων δαπανών νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά περιοχή.....	53
<b>Πίνακας 4.3</b>	Μ.Ο μηνιαίων δαπανών νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά τάξεις συνολικών μηνιαίων αγορών.....	54
<b>Πίνακας 4.4</b>	Μ.Ο μηνιαίων δαπανών νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά αριθμό μελών.....	55
<b>Διάγραμμα 5.1</b>	Διαχρονική εξέλιξη διαφημιστικής δαπάνης.....	61
<b>Διάγραμμα 5.2</b>	Κατανομή διαφημιστικών δαπανών ανά Μ.Μ.Ε. (1998-2002).....	62
<b>Πίνακας 5.1</b>	Διαφημιστική δαπάνη ανά μέσο ενημέρωσης (1998-2002). .....	68
<b>Πίνακας 5.2</b>	Κυριότερες διαφημιστικές δαπάνες ανά κατηγορία προϊόντος και εμπορικό σήμα (2002).....	69
<b>Πίνακας 5.3</b>	Διαφημιστικές δαπάνες ανά προϊόν και μέσο ενημέρωσης (2001-2002).....	70
<b>Πίνακας 7.1</b>	Αριθμοδείκτες κερδοφορίας παραγωγικών επιχειρήσεων (2001-2002).....	79
<b>Πίνακας 7.2</b>	Αριθμοδείκτες ρευστότητας παραγωγικών επιχειρήσεων (2001-2002).....	82
<b>Πίνακας 7.3</b>	Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας παραγωγικών επιχειρήσεων (2001-2002).....	84
<b>Πίνακας 7.4</b>	Κύκλος εργασιών 11 παραγωγικών επιχειρήσεων	

	(2002-2003).....	85
<b>Πίνακας 7.5</b>	Καθαρά αποτελέσματα χρήσης 11 παραγωγικών επιχειρήσεων (2002-2003).....	87
<b>Πίνακας 7.6</b>	Ομαδοποιημένος ισολογισμός 11 εταιρειών του δείγματος (2001-2002).....	90
<b>Πίνακας 8.1</b>	Εισαγωγές γαλακτοκομικών σε ποσότητα ανά κατηγορία προϊόντος (1997-2002)´.....	93
<b>Διάγραμμα 8.1</b>	Χώρες προέλευσης εισαγωγών σε ποσότητες.....	95
<b>Διάγραμμα 8.2</b>	Χώρες προέλευσης εισαγωγών σε αξία.....	95
<b>Πίνακας 8.2</b>	Εξαγωγές γαλακτοκομικών σε ποσότητα ανά κατηγορία προϊόντος (1997-2002).....	96
<b>Πίνακας 8.3</b>	Κυριότερες χώρες προορισμού εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων σε ποσότητες (1998-2000).....	98
<b>Πίνακας 8.4</b>	Εγχώρια παραγωγή – κατανάλωση – εισαγωγές – εξαγωγές (2000-2002).....	101
<b>Διάγραμμα 10.1</b>	Διαγραμματική απεικόνιση στρατηγικών ομάδων στον υποκλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.....	131
<b>Διάγραμμα Β.1</b>	Διάγραμμα συσχετισμού ΔΟΠ και Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.....	194
<b>Διάγραμμα Β.2</b>	Διάγραμμα αποφάσεων για τον καθορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCP).....	199
<b>Διάγραμμα Β.3</b>	Διάγραμμα ροής παρασκευής φρέσκου γιαουρτιού.....	203



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως του τομέα της οικονομίας στον οποίο δραστηριοποιούνται, έχουν να αντιμετωπίσουν ένα σύνολο από δυνάμεις εκτός επιχείρησης, οι οποίες επηρεάζουν τη διαμόρφωση της παρούσας και μελλοντικής τους στρατηγικής. Παρόλο που οι περισσότερες από αυτές τις δυνάμεις – παραμέτρους διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο της οικονομίας, εντούτοις ορισμένες γενικευμένες δυνάμεις ασκούν επιρροή στη διαμόρφωση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης.

### 1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μπορεί να αναλυθεί σε Γενικευμένο ή Μάκρο – Περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται, και το Μίκρο – Περιβάλλον το οποίο συνδέεται άμεσα με τις ενδοκλαδικές δυνάμεις που επηρεάζουν την εκάστοτε επιχείρηση και θα αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης του 11<sup>ου</sup> κεφαλαίου αυτής της εργασίας.

Δεδομένου ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης των αγορών, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται πλέον η μια την άλλη σε ένα ολοένα και πιο δυναμικό περιβάλλον, με πολλές απειλές αλλά και ευκαιρίες, η εγρήγορση και η αποτελεσματική κατανόηση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν μονόδρομο. Οι βασικές παράμετροι που επηρεάζουν το Γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον ή Μάκρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων έχουν να κάνουν με τις Πολιτικές και Οικονομικές συνθήκες

μέσα στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καθώς και με τις Κοινωνικοπολιτιστικές αξίες και τις Τεχνολογικές μεταβολές που συμβαίνουν.

### **1.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες της επιτυχίας και κερδοφορίας της. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να απασχολήσει πολύ σοβαρά τα διοικητικά στελέχη στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Οι αγορές πλέον έχουν διεθνοποιηθεί, η οικονομία όμως της χώρας μέσα στην οποία η επιχείρηση δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο, συνεχίζει να παίζει το βασικότερο ρόλο. Οι εγχώριες οικονομικές συνθήκες είναι εκείνες που θα προσδιορίσουν τις δυνάμεις Προσφοράς και Ζήτησης των προϊόντων. Έτσι, ως δυνάμεις που επηρεάζουν τις εγχώριες οικονομικές συνθήκες μιας οικονομίας θα μπορούσαν να αναφερθούν ο πληθωρισμός, τα επιτόκια, το διαθέσιμο εισόδημα και οι αποταμιεύσεις των καταναλωτών, οι δείκτες του χρηματιστηρίου και γενικά το στάδιο του επιχειρηματικού της κύκλου που βρίσκεται η οικονομία της χώρας. (Γεωργόπουλος, 2002)

Παρόλο που η Ελληνική οικονομία κατάφερε τα τελευταία χρόνια να επιτύχει ρυθμούς ανάπτυξης αρκετά πάνω από το μέσο όρο των ρυθμών ανάπτυξης των ανεπτυγμένων χωρών, φτάνοντας το 2003 το 4,2% (ΕΞΠΡΕΣ,22/11/04), αυτή τη στιγμή βρίσκεται στη προσπάθεια να ξεφύγει από το τέλμα της ύφεσης στην οποία έχει πέσει τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια οικονομία. Η προσπάθεια της χώρας μας για ένταξη στη Νομισματική Ένωση της Ευρώπης, αλλά και η ένταξη της αυτή καθεαυτή, της έδωσε την ευκαιρεία να βελτιώσει πολλά από τα Μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας της, παρόλο που το αποτέλεσμα δεν ήταν το καλύτερο δυνατό.

Έτσι παρατηρούμε ότι για την επίτευξη των μέτρων σύγκλισης, τα επιτόκια τόσο των καταθέσεων όσο και των δανείων, μειώθηκαν δραστικά. Το Νοέμβριο του 2004 σημειώθηκε επιπλέον αποκλιμάκωση των επιτοκίων δανεισμού, πέφτοντας από 6,75% σε 6,50%, τόσο για το δανεισμό κεφαλαίων κίνησης όσο και για την αγορά πάγιου εξοπλισμού και εγκαταστάσεων από τις επιχειρήσεις (ΕΣΥΕ). Η ίδια τάση για μείωση παρατηρείται και στα επιτόκια των καταθέσεων. Τι σημαίνει αυτό; Περισσότερες επενδύσεις λόγω του χαμηλότερου κόστους του κεφαλαίου, που με τη σειρά του συνεπάγεται μείωση της ανεργίας και βελτίωση των μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας γενικότερα. Από την άλλη, η μείωση των επιτοκίων των καταθέσεων, σημαίνει αύξηση της κατανάλωσης αφού οι αποταμιεύσεις των καταναλωτών δεν αποδίδουν πλέον όσο παλαιότερα. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι επενδύσεις του ομίλου ΔΕΛΤΑ έφτασαν το 40 εκ € το 2003 (Plant-management,22/3/04), της FRISLAND HELLAS S.A τα 10 εκ € της ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ 7εκ € το 2004, της ΡΟΔΟΠΗ τα 4,145 εκ € (Plant-management,06/05/04) και της ΕΛΒΟΛ τα 3εκ €. Οι εξελίξεις αυτές δίνουν ώθηση τόσο στην οικονομία ως σύνολο, όσο και στις επιχειρήσεις του υπό εξέταση κλάδου.

Στον πίνακα 1.1 αναφέρονται κάποια βασικά μακροοικονομικά στοιχεία για τις περιόδους 1995 – 2003, που μπορούν να μας βοηθήσουν να αποκρυπτογραφήσουμε την κατάσταση της Ελληνικής οικονομίας της περιόδου αυτή.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1****ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 1995-2003**

ΕΤΟΣ	ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ	Α.Ε.Π	ΚΑΘΑΡΟ ΕΘΝΙΚΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΤΕΛΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ
1995	7,9	79.927	77.811	70.665
1996	7,3	87.851	84.739	77.473
1997	4,7	97.235	93.569	84.858
1998	3,9	105.773	101.304	92.023
1999	2,7	112.686	105.650	96.921
2000	3,9	121.668	113.450	102.968
2001	3,0	131.024	121.003	109.206
2002	3,4	141.334	131.083	116.943
2003	3,1	152.572	141.403	125.115

- ΤΟ ΑΕΠ, ΤΟ ΚΑΘΑΡΟ ΕΘΝΙΚΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΚΑΙ Η ΤΕΛΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ.
- ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.

Όπως φαίνεται από τη δεύτερη στήλη του πίνακα 1.1, ο Δείκτης Τιμών του Καταναλωτή (ΔΤΚ) μετά το 1998 σταθεροποιείται σε επίπεδα κάτω του 4%, με μόνη σημαντική αύξηση αυτή της περιόδου 1999-2000 όπου και ανέβηκε κατά 1,2%. Η σταθεροποίηση αυτή του ΔΤΚ δείχνει πως τα χρήματα των Ελλήνων αποκτούν πλέον σταθερή αξία, γεγονός που αποβαίνει προς όφελος του συνόλου της οικονομίας.

Το ΑΕΠ σχεδόν διπλασιάζεται την περίοδο 1995-2003. Παρόλο που η μέτρηση του γίνεται σε τρέχουσες τιμές, λόγω του συνεχώς μειούμενου πληθωρισμού, το μέγεθος αυτό της αύξησης μας δίνει ενθαρρυντικά στοιχεία για την πορεία της Ελληνικής οικονομίας. Σε σταθερές τιμές η αύξηση προφανώς δεν θα ήταν αυτής της τάξης, παρόλαυτά και πάλι θα δήλωνε μια σημαντικά αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.

Οι δύο επόμενες στήλες του πίνακα 1.1 παρουσιάζουν το Καθαρό Εθνικό Διαθέσιμο Εισόδημα και την Τελική Καταναλωτική Δαπάνη. Και αυτά τα δύο

μεγέθη σχεδόν διπλασιάζονται την περίοδο που αναλύουμε. Παράλληλα από τη μελέτη αυτών των δύο στηλών μπορούμε να βγάλουμε το συμπέρασμα ότι το ποσοστό της αποταμίευσης των Ελλήνων για την περίοδο αυτή παραμένει σχεδόν αμετάβλητο και κυμαίνεται γύρω στο 10%.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι ενθαρρυντικά για όλους τους κλάδους της οικονομίας και ιδιαίτερα γι' αυτούς που παράγουν καταναλωτικά αγαθά, στους οποίους ανήκει και ο κλάδος της Γαλακτοβιομηχανίας. Οι καταναλωτές παρά την αύξηση του εισοδήματός τους συνεχίζουν να καταναλώνουν το ίδιο ποσοστό του. Βλέποντας την αύξηση του Καθαρού Εθνικού Διαθεσίμου Εισοδήματος, βλέπουμε παράλληλα να αυξάνεται και η κατανάλωση, με άλλα λόγια η Ζήτηση, δίνοντας στις επιχειρήσεις την ευκαιρία, δρώντας κατάλληλα, να επιτύχουν μεγαλύτερα ποσοστά κέρδους.

Εδώ πάντως θα πρέπει να τονίσουμε πως σημαντικό πλήγμα για το διαθέσιμο εισόδημα των Ελλήνων και όχι μόνο, αποτέλεσε η σημαντική αύξηση της τιμής του πετρελαίου διεθνώς από το καλοκαίρι του 2004. Η εξέλιξη αυτή είχε σημαντικές επιπτώσεις τόσο στο κόστος παραγωγής των προϊόντων, όσο και στις τιμές τους στην αγορά, όπου σημειώθηκαν αρκετές ανατιμήσεις.

Τέλος ένα μέγεθος της Ελληνικής οικονομίας όπου δεν παρατηρήθηκε σημαντική βελτίωση τα τελευταία χρόνια είναι ο τομέας της απασχόληση. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 1.2 (ΕΣΥΕ) που ακολουθεί, η μείωση της ανεργίας την περίοδο 1998-2003 ανήλθε μόλις στο 1,7% (από 11% το 1998 σε 9,3% το 2003). Το υψηλό αυτό ποσοστό της ανεργίας σημαίνει και υψηλό ποσοστό οικονομικά ανενεργών πολιτών, που πέρα από την κοινωνική διάσταση του θέματος, συνεπάγεται ότι δεν μπορούν να βοηθήσουν και στην τόνωση της Ζήτησης σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2**  
**ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΝΕΡΓΙΑΣ (1998-2003)**

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΕΡΓΙΑΣ
1998	11%
1999	11,825%
2000	11,05%
2001	10,475%
2002	10%
2003	9,3%

- ΤΑ ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΡΙΜΗΝΩΝ ΚΑΘΕ ΕΤΟΥΣ ΔΙΑΙΡΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΤΡΙΜΗΝΑ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ.
- ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ: ΕΘΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

**1.2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα που η επιχείρηση δραστηριοποιείται παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε χώρες όπου η πολιτική κατάσταση είναι ρευστή, με αποτέλεσμα επισταμένες εκτιμήσεις για τις πολιτικές αλλαγές του μέλλοντος να κρίνονται απολύτως απαραίτητες (Γεωργόπουλος, 2002). Λόγω της πολιτικής σταθερότητας που υπάρχει στη χώρα μας από το 1974, η παρούσα μελέτη θα επικεντρωθεί στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει τον κλάδο της Γαλακτοβιομηχανίας, καθώς και στις κυβερνητικές πολιτικές που τον επηρεάζουν.

Οι θεσμικοί – πολιτικοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον κλάδο των Γαλακτοκομικών προϊόντων έχουν να κάνουν με το επίπεδο της φορολογίας, την προσέγγιση των κυβερνήσεων σε θέματα απασχόλησης, τις διακρατικές συμφωνίες, τα κρατικά μονοπώλια, την προστασία του περιβάλλοντος, τους δασμούς και τις ποσοστώσεις.

Τα Γαλακτοκομικά προϊόντα υπόκεινται στις διατάξεις του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών, ο οποίος περιγράφει τους όρους και τις προδιαγραφές που πρέπει να ισχύουν σε όλα τα στάδια της παραγωγής τους. Παράλληλα η χώρα μας είναι εναρμονισμένη και με το θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ρυθμίζει τα θέματα παραγωγής, ποιότητας και υγιεινής των Γαλακτοκομικών προϊόντων.

Από το 1992 ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση η οδηγία ΕΟΚ 92/46 που αφορά τη θέσπιση υγειονομικών κανόνων για την παραγωγή και εμπορία νωπού γάλακτος, θερμικά επεξεργασμένου γάλακτος και γενικά προϊόντων με βάση το γάλα. Στην οδηγία αυτή αναφέρονται οι όροι για την παραγωγή, εγκατάσταση, επεξεργασία και μεταποίηση του νωπού γάλακτος. Καθορίζονται επίσης οι όροι για την υγιεινή των ζώων και της εκμετάλλευσης, της συλλογής του νωπού γάλακτος και της μεταφοράς του από την εκμετάλλευση της παραγωγής στο κέντρο συλλογής, τυποποίησης, επεξεργασίας ή μεταποίησης του. Τέλος ορίζονται οι προδιαγραφές για την υγιεινή του προσωπικού, καθώς και αυτές που πρέπει να τηρούνται κατά τη συλλογή του γάλακτος στην εκμετάλλευση παραγωγής και κατά την παραλαβή του νωπού γάλακτος στις εγκαταστάσεις επεξεργασίας ή μεταποίησης (Plant-management,03/12/03).

Επίσης ύστερα από απαίτηση των οργανώσεων προστασίας του καταναλωτή, ο ΕΦΕΤ αποφάσισε την ένταξη των μονάδων μαζικής ή βιομηχανικής εστίασης στον επίσημο έλεγχο τροφίμων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Plant-management,12/01/04). Σύμφωνα με τις παραπάνω ρυθμίσεις, που συμπεριλαμβάνουν και τον κλάδο παραγωγής Γαλακτοκομικών προϊόντων, οι επιχειρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια διαδικασία διασφάλισης ποιότητας βάση των αρχών των διεθνών προτύπων του HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points).

Από τις 31 Μαρτίου 1984 η παραγωγή του αγελαδινού γάλακτος σε κάθε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθορίζεται από το σύστημα των ποσοστώσεων, το οποίο συνδέει την κοινοτική παραγωγή με τις ανάγκες της

αγοράς. Το σύστημα αυτό εφαρμόστηκε προκειμένου να σταματήσει η υπερπαραγωγή γάλακτος σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προερχόταν κυρίως από τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Η χώρα μας εντάχθηκε στο σύστημα αυτό, παρόλο που η εγχώρια παραγωγή της δεν επαρκούσε για την κάλυψη της εγχώριας κατανάλωσης.

Στους πίνακες 1.3 και 1.4 στο τέλος της ενότητας παρουσιάζεται η εξέλιξη των εγγυημένων ποσοτήτων γάλακτος, τόσο για την Ελλάδα από το 1984 όπου και άρχισε να λειτουργεί το σύστημα έως και το 2008, όσο και των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την περίοδο 2001 – 2008 βάσει των επίσημων στοιχείων του Υπουργείου Γεωργίας. Παρατηρούμε ότι στην περίοδο αυτή οι εγγυημένες ποσότητες γάλακτος ( οι ποσότητες που κάθε χώρα επιτρέπεται να παράγει ), αυξήθηκαν από 472 χιλιάδες τόνους που ήταν την περίοδο 1984 – 1985 σε 699,82 χιλιάδες τόνους την περίοδο 2001 – 2008. Η αύξηση αυτή αν και είναι σημαντική, είναι μικρότερη από αυτήν που θα επιθυμούσε η τότε Ελληνική κυβέρνηση.

Σύμφωνα με τους κρατικούς και κοινοτικούς νόμους, προβλέπονται οφέλη που συνίστανται σε επιδοτήσεις για τον κλάδο των Γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι νόμοι αυτοί περιλαμβάνουν αναπτυξιακά προγράμματα όπως:

- Ø Ο νόμος Α.Ν 2601/98 ο οποίος προβλέπει χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων και την Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία όμως δε μπορεί να ξεπεράσει το 60% του κόστους επένδυσης. Για την υπαγωγή στο νόμο αυτό η επένδυση θα πρέπει να υπερβαίνει ένα ελάχιστο ποσό, ενώ η επιχορήγηση δε μπορεί να υπερβαίνει τις 45.000 ευρώ ανά νέα θέση εργασίας που δημιουργείται.
- Ø Κανονισμός 1257/1999 που συμπεριλαμβάνεται στα πλαίσια του Γ' ΚΠΣ και έχει στόχο: τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής γεωργίας, τη βιώσιμη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη της υπαίθρου, τη διατήρηση και βελτίωση του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Το πρόγραμμα προβλέπει συγχρηματοδότηση κατά 55% από ιδιωτική συμμετοχή, 30% από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Προσανατολισμού και Εγγυήσεων και 15% από εθνική συμμετοχή.



- Ø Κοινοτικό πρόγραμμα INTERREG II που αφορούσε τη βελτίωση της υποδομής που σχετίζεται με τη συλλογή και συγκέντρωση του γάλακτος καθώς και τη μεταφορά του στις μεταποιητικές μονάδες, σε 23 επιλεγμένους από το ΥΠ.ΕΘ.Ο νομούς.
- Ø Κοινοτικό πρόγραμμα INTERREG I που προέβλεπε τη κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων 5 εργαστηρίων ελέγχου ποιότητας του γάλακτος σε πέντε νομούς της χώρας (ICAP 2003).

Τέλος, όσον αφορά το θεσμικό πλαίσιο το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον κλάδο της γαλακτοβιομηχανία αξίζει να αναφερθούν εν συντομία τρεις ακόμη παράγοντες:

- Ø Όσον αφορά το καθεστώς των συναλλαγών με τρίτες χώρες, η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι πως για τις εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων προς τις χώρες αυτές ισχύουν οι δασμοί του κοινού δασμολογίου.
- Ø Ο κυβερνητικός νόμος βάση του οποίου επιτρέπεται η παράταση της διάρκειας ζωής του φρέσκου γάλακτος κατά μια ημέρα (πέντε αντί τεσσάρων).
- Ø Τέλος η προβλεπόμενη μείωση του φορολογικού συντελεστή των Ανωνύμων Εταιρειών από 1/1/2005 από 35% σε 32% που αναμένεται να τονώσει την επιχειρηματικότητα σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, κατά συνέπεια και στη γαλακτοβιομηχανία (παρόλο που η μείωση θα είναι μικρότερη από αυτή που επιθυμούσε ο ΣΕΒ).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3****ΕΓΓΥΗΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ Ε.Ε. (2001-2008)**

ΕΤΟΣ	2001-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
<b>ΧΩΡΑ</b>				
ΒΕΛΓΙΟ	3.140,7	3.157,2	3.173,8	3.190,4
ΔΑΝΙΑ	4.456,6	4.476,9	4.499,7	4.521,5
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	27.767	27.906,4	28.045,7	28.185
<b>ΕΛΛΑΔΑ</b>	<b>699,8</b>	<b>699,8</b>	<b>699,8</b>	<b>699,8</b>
ΙΣΠΑΝΙΑ	6.007,6	6.007,6	6.007,6	6.007,6
ΓΑΛΛΙΑ	23.793,9	23.915,1	24.036,3	24.157,5
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	5.386,6	5.386,6	5.386,6	5.386,6
ΙΤΑΛΙΑ	10.298,4	10.298,4	10.298,4	10.298,4
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	268,1	269,4	270,9	272,1
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	10.991,9	11.047,3	11.102,6	11.158
ΑΥΣΤΡΙΑ	2.544	2.557,7	2.571,5	2.585,2
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	1.835,5	1.844,8	1.854,2	1.863,5
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	2.394,5	2.406,6	2.418,6	2.430,6
ΣΟΥΗΔΙΑ	3.300	3.316,5	3.333	3.349,5
ΒΡΕΤΑΝΙΑ	14.393,7	14.466,6	14.539,6	14.612,5
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>102.882,6</b>	<b>107.458,5</b>	<b>118.238</b>	<b>118.718,2</b>

- ΠΗΓΗ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ
- ΟΙ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΕΣ ΣΤΗΝ Ε. ΕΝΩΣΗ ΧΩΡΕΣ ΔΕΝ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ
- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΧΙΛ. ΤΟΝΟΥΣ
- ΣΤΗ Β. ΙΡΛΑΝΔΙΑ ΕΧΕΙ ΔΟΘΗΚΕ ΕΙΔΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ ΠΟΣΟΣΤΩΣΗΣ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4****ΕΓΓΥΗΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ (1984-2008)**

ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΕΓΓΥΗΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ
1984-1985	472
1985-1986	467
1986-1987	537
1987-1988	504,78
1988-1989	491,35
1989-1991	536,72
1991-1993	525,98
1993-1995	625,98
1995-1996	630,51
1996-1998	629,82
1998-1999	630,5
1999-2000	629,82
2000-2001	674,62
2001-2008	699,82

- ΠΗΓΗ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ
- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΧΙΛ ΤΟΝΟΥΣ

### **1.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις στάσεις, αξίες και συμπεριφορές των καταναλωτών στους οποίους η επιχείρηση απευθύνεται. Οι ανάγκες διαφοροποιούνται και το ίδιο συμβαίνει και με τα ενδιαφέροντα των καταναλωτών. Για παράδειγμα, το ενδιαφέρον για υγιεινή διατροφή και προστασία του περιβάλλοντος, γίνεται όλο και πιο έντονο στις μέρες μας. Έτσι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στον κλάδο της Γαλακτοβιομηχανίας, θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού και τις αλλαγές στο τρόπο ζωής, τη στάση των καταναλωτών απέναντι σε συγκεκριμένες δραστηριότητές τους, όπως είναι το μάρκετινγκ, ενώ παράλληλα θα πρέπει να σέβονται τους ηθικούς κανόνες που η εκάστοτε κοινωνία επιβάλλει (Γεωργόπουλος, 2002).

Οι διατροφικές συνήθειες του Έλληνα καταναλωτή κατατάσσουν τα γαλακτοκομικά προϊόντα στα σημαντικότερα είδη διατροφής. Αναλύοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και παίρνοντας ως δεδομένο πως το μέγεθος του πληθυσμού της χώρας από το 2005 έως το 2030 θα κυμανθεί στα 11.000.000 χωρίς σημαντικές αυξομειώσεις (προβλέψεις EUROSTAT), σημαντικό είναι να στραφούμε στη γεωγραφική, εισοδηματική και ηλικιακή ανάλυση του πληθυσμού.

Στο σύνολο του πληθυσμού της χώρας, η μέση μηνιαία δαπάνη για γαλακτοκομικά προϊόντα είναι 22,78 ευρώ ανά νοικοκυριό, σαφώς μικρότερη από τις αντίστοιχες δαπάνες των νοικοκυριών των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλαυτά παρατηρείται μια κλιμάκωση της δαπάνης αυτής όσο κινούμαστε από αγροτικές σε αστικές περιοχές. Έτσι η δαπάνη για γαλακτοκομικά προϊόντα στις αγροτικές περιοχές ανέρχεται σε 15,79 ευρώ το μήνα, σε ημιαστικές περιοχές στα 21,46 ευρώ, σε αστικές περιοχές στα 21,86 ευρώ, στην περιοχή της Θεσσαλονίκης στα 24,92 ευρώ, ενώ τέλος στη περιοχή της Αθήνας στα 26,92 ευρώ μηνιαίως (ICAP, 2003).

Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται αυτό το φαινόμενο ίσως έχουν να κάνουν με τις εισοδηματικές διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των νοικοκυριών των αστικών κέντρων και των αγροτικών περιοχών. Ένας δεύτερος λόγος θα μπορούσε να είναι η έλλειψη πληροφόρησης και γνώσης που είναι από τα κύρια χαρακτηριστικά των αγροτικών περιοχών. Ο τελευταίος αλλά ίσως και σημαντικότερος λόγος ίσως σχετίζεται με την ιδιοπαραγωγή σε γαλακτοκομικά προϊόντα που έχουν αρκετά νοικοκυριά στην ύπαιθρο.

Σημαντική, αλλά αναμενόμενη, διαφορά στις δαπάνες για Γαλακτοκομικά προϊόντα παρατηρείται και ανάλογα με την εισοδηματική κλίμακα στην οποία κινούνται τα νοικοκυριά. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι νοικοκυριά των οποίων οι συνολικές μηνιαίες αγορές είναι μέχρι 293 ευρώ ξοδεύουν 8,33 ευρώ για γαλακτοκομικά προϊόντα, για αγορές από 588-800 ευρώ 17,34 ευρώ, ενώ νοικοκυριά που ξοδεύουν πάνω από 2.936 ευρώ μηνιαίως σε αγορές ξοδεύουν 37,01 ευρώ για γαλακτοκομικά προϊόντα. Αντίστοιχη κλιμάκωση παρατηρείται και όσο αυξάνονται τα μέλη ενός νοικοκυριού. Έτσι μονομελή νοικοκυριά ξοδεύουν 11,43 ευρώ μηνιαίως, 2μελή 16,25 ευρώ, 3 μελή 24,43 ευρώ, 4 μελή 32,31 ευρώ, 5 μελή 35,36 ευρώ, ενώ τέλος νοικοκυριά από 6 μέλη και πάνω ξοδεύουν 40,38 μηνιαίως. (ICAP, 2003)

Ένας ακόμα δημογραφικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Έτσι τα τελευταία χρόνια έχουμε δει αρκετά προϊόντα γάλακτος όπως φρέσκο γάλα, γιαούρτι, επιδόρπια κτλ, να απευθύνονται αποκλειστικά σε παιδιά. Παρόλαυτά και παρά τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των Ελλήνων που τους επιτρέπουν κάποιες “πολυτέλειες” που πριν πολύ λίγες δεκαετίες ήταν απαγορευτικές, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η τάση της υπογεννητικότητας που υπάρχει στη χώρα. Λογική αντίδραση των επιχειρήσεων του κλάδου θα ήταν να στρέψουν τη προσοχή τους και σε άλλες ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού και συγκεκριμένα στα άτομα της τρίτης ηλικίας, που σε λίγα χρόνια θα αποτελούν την πλειοψηφία του καταναλωτικού κοινού.

Η στροφή των καταναλωτών σε ποιο υγιεινούς τρόπους διατροφής, είναι ένα ζήτημα το οποίο πρέπει και έχει απασχολήσει σοβαρά τις Γαλακτοβιομηχανίες. Τα προϊόντα με χαμηλά λιπαρά, που πριν λίγα χρόνια απευθυνόταν αποκλειστικά σε γυναίκες, αποτελούν πλέον τρόπο ζωής για ορισμένους. Η προσφορά τέτοιου είδους προϊόντων αυξάνεται συνεχώς από τις επιχειρήσεις, ενώ την ίδια κατεύθυνση ακολουθεί και η ζήτησή τους. Σημαντικό ρόλο για τη στροφή των καταναλωτών σε ποιο υγιεινό τρόπο διατροφής, διαδραμάτισε και το διατροφικό σκάνδαλο της νόσου της Σπογγώδους Εγκεφαλοπάθειας που ξέσπασε στο Βέλγιο και γνωστοποιήθηκε το 1996. Το γεγονός αυτό φαίνεται πως εκμεταλλεύτηκαν με τον καλύτερο τρόπο οι Ελληνικές Βιομηχανίες Γάλακτος, στις οποίες δεν παρατηρήθηκε κανένα κρούσμα, στρέφοντας τις διαφημιστικές τους εκστρατείες στην παρουσίαση των αγνών συνθηκών παραγωγής του γάλακτος στις εγκαταστάσεις, τους διαφημίζοντας παράλληλα και την προστασία του περιβάλλοντος.

#### **1.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ο τέταρτος προσδιοριστικός παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις είναι το τεχνολογικό περιβάλλον. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η δημιουργία νέας γνώσης αποτελούν ευκαιρία, αλλά και απειλή για κάθε επιχείρηση εάν αυτή δεν καταφέρει να προσαρμοστεί.

Με τον όρο βελτίωση της τεχνολογίας δεν εννοούμε μόνο τις μεγαλειώδεις επιστημονικές ανακαλύψεις, αλλά και ποιο απλά ζητήματα που επηρεάζουν ακόμα ποιο άμεσα τις επιχειρήσεις, όπως είναι οι βελτιώσεις σε υλικά και μεθόδους της παραγωγής, ή στο σχεδιασμό των προϊόντων. Ένας κλάδος μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά και άμεσα από βελτιώσεις της τεχνολογίας σε άλλους κλάδους όπως πχ ο κλάδος των μεταφορών που επηρεάζει σχεδόν όλους τους κλάδους της βιομηχανίας. Επίσης βελτιώσεις σε κλάδους που παράγουν προϊόντα που αποτελούν εισροές για άλλους κλάδους είναι

σίγουρο πως θα επηρεάσουν. Άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν κάθε κλάδο ξεχωριστά είναι η πρόοδος της αυτοματοποίησης, καθώς και τα κονδύλια που ξοδεύουν σε έρευνα και ανάπτυξη οι κυβερνήσεις και οι επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τη βιομηχανία γάλακτος, τα μεγάλα ποσά που έχουν ξοδέψει οι μεγάλες επιχειρήσεις του χώρου σε τεχνολογικό εξοπλισμό, οδήγησαν τον κλάδο σε δραστηριότητες οι οποίες χαρακτηρίζονται περισσότερο από την ένταση του κεφαλαίου, οι οποίες ξεκινούν από την αρχή της παραγωγικής αλυσίδας που είναι η συλλογή του γάλακτος. Ως εκ τούτου, οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις του κλάδου, δεν έχουν άλλη επιλογή εκτός του εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεών τους, αν θέλουν να επιβιώσουν.

Σημείο αναφοράς στον κλάδο αποτέλεσε η εφαρμογή της τεχνικής παστερίωσης UHT (Ultra High Temperature) δίνοντας τη δυνατότητα να παραχθεί γάλα κατανάλωσης χωρίς συμπύκνωση το οποίο θα διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα εκτός ψυγείου. Η εφαρμογή αυτής της τεχνικής είχε σαν αποτέλεσμα την υποκατάσταση του συμπυκνωμένου γάλατος εβαπορέ από το UHT γάλα. Τα τελευταία χρόνια όμως, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιτρέπει στο φρέσκο γάλα να διατηρείται μια επιπλέον ημέρα (πέντε αντί τεσσάρων), οι πωλήσεις του γάλατος UHT έχουν παρουσιάσει σημαντική πτώση.

Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου (όχι όλες παρόλο που υπαγορεύεται νομικά), εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας στη παραγωγική τους διαδικασία (ISO, HACCP). Τα οφέλη που αποκομίζουν από τη χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων αποτυπώνονται τόσο στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων τους, όσο και στο οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Ø Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2002.
- Ø Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6<sup>th</sup> Edition, 1999.
- Ø McCarthy-Minichiello-Curran “Business Policy and Strategy”, 1975
- Ø Leslie W. – Rue - Phillis.G - Holland “Strategic Management” Εκδ. Mc Graw – Hill Book, 1986.
- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø ΕΣΥΕ (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία).
- Ø Plant management (12/01/2004) “Ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.....εφαρμόζει ο ΕΦΕΤ”.
- Ø Plant management (24/06/2004) “Σε πλήρη λειτουργία η νέα μονάδα γιαούρτης της Friesland Hellas”.
- Ø Plant management (06/05/2004) “Επενδύσεις 4,145 εκ. €.....από τη γαλακτοβιομηχανία ΡΟΔΟΠΗ”.
- Ø Plant management (22/03/2004) “Θετικός ο απολογισμός για το 2003 για τον όμιλο ΔΕΛΤΑ. Τα 40 εκ. € .....οι επενδύσεις του ομίλου”.
- Ø Plant management (03/12/03) “Η βελτίωση της ποιότητας .....γαλακτοκομικών προϊόντων”.
- Ø Money Club (01/06/2000) “Μείωση των επιτοκίων σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά μέτρα”.
- Ø Express (21/11/2004) ” Νέα υποχώρηση της ανταγωνιστικότητας “

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- Ø [www.Business2005.gr](http://www.Business2005.gr) (07/05/2001) “ Η αγορά γαλακτοκομικών στην Ελλάδα και το 2004”.
- Ø [www.Agrotypos.gr](http://www.Agrotypos.gr) (11/03/2003) “Επενδύσεις 3 εκ. €.....Βολου (ΕΒΟΛ)”.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ποικιλία των προϊόντων του κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας, εκτείνεται από προϊόντα πρωτογενούς παραγωγής, έως βιομηχανικά επεξεργασμένα προϊόντα. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γαλακτοκομικά προϊόντα που αποτελούν το αντικείμενο αυτής της μελέτης και είναι: το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, το γάλα υψηλής παστερίωσης, το γάλα μακράς διάρκειας, το συμπυκνωμένο γάλα, το βούτυρο, η κρέμα γάλακτος, το γιαούρτι, και τα επιδόρπια γάλακτος. Όπως γίνεται αντιληπτό στη μελέτη αυτή δε θα περιληφθούν προϊόντα όπως τα παγωτά και το τυρί, αφού λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της αγοράς τους δε συνάδουν με το σκοπό αυτής της μελέτης.

#### 2.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

**Φρέσκο παστεριωμένο γάλα:** Ως φρέσκο θεωρείται το γάλα, λευκό ή σοκολατούχο το οποίο είναι διατηρήσιμο στο ψυγείο για περιορισμένο αριθμό ημερών από την ημερομηνία παραγωγής του (4 ή 5 ημέρες). Το φρέσκο γάλα διακρίνεται σε πλήρες, ημιαποβουτύρωμένο και πλήρως αποβουτυρωμένο. Παράγεται μέσω θερμικής επεξεργασίας, που δημιουργεί υψηλή θερμοκρασία για βραχύ χρονικό διάστημα.

**Γάλα υψηλής παστερίωσης:** Θεωρείται το γάλα, λευκό ή σοκολατούχο, το οποίο είναι διατηρήσιμο στο ψυγείο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα απ' ό,τι το φρέσκο γάλα (περίπου 1 μήνα ανάλογα με τον κατασκευαστή). Παράγεται μέσω θερμικής επεξεργασίας, που δημιουργεί υψηλή



θερμοκρασία, υψηλότερη από αυτή που απαιτείται για την παραγωγή του φρέσκου γάλακτος.

**Γάλα μακράς διάρκειας:** Πρόκειται για θερμικά επεξεργασμένο γάλα, λευκό ή σοκολατούχο, το οποίο είναι διατηρήσιμο για περισσότερους από ένα μήνες εκτός ψυγείου και διακρίνεται σε γάλα UHT και αποστειρωμένο γάλα. Το γάλα **UHT** (γάλα πολύ υψηλής παστερίωσης) παράγεται με τη μέθοδο της θέρμανσης σε συνεχή ροή, εφαρμοζόμενη μόνο μια φορά χωρίς διακοπή, η οποία εκθέτει το γάλα σε πολύ υψηλή θερμοκρασία (τουλάχιστον 135 C°), για βραχύ χρονικό διάστημα. Το **αποστειρωμένο γάλα** είναι αυτό που έχει αποστειρωθεί μέσα σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες, των οποίων το σύστημα κλεισίματος θα πρέπει να παραμένει άθικτο.

**Συμπυκνωμένο γάλα (εβαπορέ):** Είναι γάλα μακράς διάρκειας και μπορεί να καταναλωθεί σε μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να υποστεί αλλοιώσεις, ενώ δεν απαιτείται ψυγείο για τη διατήρησή του. Διακρίνεται σε ζαχαρούχο και τροποποιημένο. Ως τροποποιημένο χαρακτηρίζεται το γάλα το οποίο είναι εμπλουτισμένο με διάφορα χαρακτηριστικά όπως βιταμίνες, μεταλλικά άλατα κτλ και απευθύνεται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών (κυρίως παιδιά). Η παραγωγή του ξεκινάει με την αραίωση του φρέσκου γάλακτος με νερό, έως ότου η περιεκτικότητά του σε λίπος να φτάσει το 3,7% περίπου. Στη συνέχεια θερμαίνεται σε θερμοκρασία 32 – 57 C° ώστε να εξατμιστεί το 60% περίπου του νερού. Τέλος ψύχεται και αποστειρώνεται για 20 περίπου λεπτά στους 120 C°. Για να καταναλωθεί θα πρέπει να αραιωθεί με νερό σε αναλογία 1:1 περίπου.

**Βούτυρο:** Το βούτυρο διακρίνεται σε νωπό ή φρέσκο, ημιαλατισμένο ή αλατισμένο, τηγμένο βούτυρο γάλακτος και τηγμένο βούτυρο τυρογάλακτος. Παρασκευάζεται με απόδραση (ανατάραξη) του γάλακτος και έχει λίπος 80% περίπου. Αρχικά το γάλα διαχωρίζεται σε κρέμα και αποβουτυρωμένο γάλα. Στη συνέχεια η κρέμα υποβάλλεται σε διεργασίες οι οποίες είναι η απόξινιση, η τυποποίηση, η παστερίωση, η απόσμιση, η ωρίμανση, η χρώση και η βουτυροποίηση. Αφού ολοκληρωθούν οι παραπάνω διεργασίες, το προϊόν είναι έτοιμο (IOBE, 2001).

**Γιαούρτι:** Διακρίνεται σε παραδοσιακό γιαούρτι (αγελαδινό ή αιγοπρόβειο) και γιαούρτι Ευρωπαϊκού τύπου (βιομηχανικό). Παρασκευάζεται με την προσθήκη στο γάλα καθαρής καλλιέργειας μικροοργανισμών των *Lactobacillus bulgaricus* και *Streptococcus thermophilus*. Το γιαούρτι πρέπει να περιέχει λίπος και στερεό υπόλειμμα χωρίς λίπος σε ποσοστό 10% από το γάλα που παρασκευάστηκε. Ανάλογα με τον τρόπο παραγωγής τους, τα γιαούρτια διακρίνονται σε στραγγισμένα (προκύπτουν από την αφαίρεση του ορού από το γάλα), σε γιαούρτια τα οποία έχουν λεία επιφάνεια και πήζουν μέσα στο κύπελλο και σε γιαούρτια στα οποία έχουν προστεθεί κομμάτια φρούτων ή χυμός (IOBE, 2001).

**Ξινόγαλο:** Πρόκειται για το γάλα που απομένει μετά την αφαίρεση του βουτύρου ύστερα από ειδική καλλιέργεια. Στην ουσία αποτελεί αποβουτυρωμένο φρέσκο γάλα. Τα τελευταία χρόνια το ξινόγαλο κυκλοφορεί ευρέως στην αγορά αναμεμιγμένο με χυμούς φρούτων.

**Κρέμα γάλακτος:** Διακρίνεται σε φρέσκια κρέμα γάλακτος η οποία προορίζεται για επαγγελματική χρήση, και σε κρέμα γάλακτος η οποία παράγεται με τη μέθοδο UHT που αναφέρθηκε παραπάνω. Η περιεκτικότητα της σε λιπαρά διαφέρει ανάλογα τον κατασκευαστή.

**Επιδόρπια γάλακτος:** Στα επιδόρπια γάλακτος περιλαμβάνονται προϊόντα όπως το ρυζόγαλο, οι κρέμες, οι μους και γενικά προϊόντα τα οποία έχουν ως κύριο συστατικό τους το γάλα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø ΙΟΒΕ “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.
- Ø Γκίζας Κ. “Στρατηγικές Ομάδες: Ανάλυση του υποκλάδου των Γαλακτοκομικών Προϊόντων” .Διατριβή για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Παν. Πειραιώς, 2000.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά την παρουσίαση των προϊόντων και των επιχειρήσεων του κλάδου, στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την παραγωγή και την προσφορά των προϊόντων αυτών. Θα αναλυθεί η παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τόσο στο σύνολό της, όσο και ανά προϊόν. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η διαχρονική εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής και χρήσης του αγελαδινού, πρόβειου και αίγειου γάλακτος. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου παρατίθεται η διαχρονική εξέλιξη της τιμής του γάλακτος, όπως αυτή διαμορφώνεται για της γαλακτοβιομηχανίες κατά την αγορά του από τους παραγωγούς.

#### 3.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Παρόλο που η δομή και η διάρθρωση του κλάδου παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων έχει υποστεί μεταβολές τα τελευταία χρόνια, εντούτοις, σύμφωνα με τα δεδομένα που αφορούν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, συνεχίζει να χαρακτηρίζεται ως κλάδος βιοτεχνικού χαρακτήρα. Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων αποτελείται από μικρές παραγωγικές μονάδες, με περιορισμένο μηχανολογικό εξοπλισμό και περιορισμένη παραγωγική δυναμικότητα, με αποτέλεσμα ο αριθμός τους να μειώνεται συνεχώς.

Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, η τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οδήγησαν στην αναβάθμιση του παραγωγικού τομέα και στην προσφορά μεγάλης ποικιλίας

κατηγοριών γάλακτος και προϊόντων που το έχουν ως βάση. Σημαντικό ρόλο σ' αυτό έπαιξαν και οι πολυάριθμες εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής, που με τα ισχυρά εμπορικά σήματα που αντιπροσωπεύουν, οξύνουν τον ανταγωνισμό.

### **3.2.1 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Παρατηρώντας τα στοιχεία του πίνακα 3.1 που ακολουθεί, βλέπουμε πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο των παραγωγικών βιομηχανικών επιχειρήσεων, όσο και αυτών του εμπορίου, είναι μικρού μεγέθους. Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις το 55% από αυτές απασχολεί το πολύ έως 10 άτομα (137 από τις 249 επιχειρήσεις) ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τις εμπορικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις φτάνει περίπου το 67% (363 από τις 543 επιχειρήσεις). Χαρακτηριστικό είναι ότι πάνω από 500 άτομα προσωπικό διαθέτουν μόνο 4 επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο της παραγωγής

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1**  
**ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑΣ**

	<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ</b>	<b>ΕΜΠΟΡΙΟ</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΑΙΡΙΩΝ</b>	<b>279</b>	<b>543</b>
ΩΣ 10 ΑΤΟΜΑ	137	363
11-99 ΑΤΟΜΑ	87	174
100-499 ΑΤΟΜΑ	21	6
500 ΑΤΟΜΑ ΚΑΙ ΑΝΩ	4	-

- ΠΗΓΗ: ICAP DATA BASE

Ο μικρομεσαίος χαρακτήρας της συντριπτικής πλειοψηφίας γαλακτοπαραγωγικών επιχειρήσεων γίνεται ακόμη περισσότερο εμφανής από την ανάλυση των στοιχείων του πίνακα 3.2.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2****ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ  
ΕΠΕΞΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	1997		1999		2001	
	ΑΡΙΘ. ΓΑΛ/ΜΕΙΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘ. ΓΑΛ/ΜΕΙΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΡΙΘ. ΓΑΛ/ΜΕΙΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ
ΕΩΣ 5.000	776	330.000	654	407.326	657	437.239
5001-20000	22	174.900	25	242.781	23	208.574
20001-50000	2	80.200	4	132.770	8	248.735
50001-100000	7	470.600	6	467.958	4	284.640
100001-300000	2	232.900	1	142.767	3	385.120
300001 ΚΑΙ ΑΝΩ	0	0	0	0	0	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>809</b>	<b>1.291.600</b>	<b>690</b>	<b>1.393.602</b>	<b>695</b>	<b>1.564.308</b>

- ΠΟΣΟΤΗΤΑ: ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
- ΠΗΓΗ: ICAP – ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

Όπως βλέπουμε το 2001 το 94,5% των γαλακτοπαραγωγικών επιχειρήσεων (657 από τις 695 επιχειρήσεις) δεν είχε παραγωγική δυναμικότητα πάνω από 5.000 τόνους ετησίως η καθεμία. Η συνολική ποσότητα γάλακτος που επεξεργάζονταν αυτές οι επιχειρήσεις έφτανε το 2001 τους 437.293 τόνους, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 27,95% του συνολικά επεξεργαζομένου γάλακτος. Αντίθετα οι τρεις επιχειρήσεις (μόλις το 0,43% του συνόλου των επιχειρήσεων) που είχαν παραγωγική δυναμικότητα από 100.001 έως 300.000 τόνους ετησίως, παρήγαγαν 385.120 τόνους το 2001 που αντιστοιχεί σε ποσοστό 24,6% της συνολικής παραγωγής του έτους. Να σημειωθεί εδώ ότι η ποσότητα του επεξεργαζομένου γάλακτος που αναφέρεται στον πίνακα 3.2, αφορά τόσο τις εγχώριες παραδόσεις στα γαλακτοκομεία, όσο και τις εισαγόμενες ποσότητες που παραλαμβάνονται από τα γαλακτοκομεία για επεξεργασία.

Από τα στοιχεία του πίνακα 3.2 και με μια πιο προσεκτική ματιά, μπορούμε να εξάγουμε και κάποια άλλα χρήσιμα συμπεράσματα. Την περίοδο 1997 – 2001 ο αριθμός των γαλακτοκομείων μειώθηκε κατά 114 μονάδες παραγωγής (από 809 σε 695 μονάδες). Ακόμα μεγαλύτερη όμως ήταν η μείωση των μικρών μονάδων παραγωγής, αυτών που παρήγαγαν

έως 5.000 τόνους ετησίως, οι οποίες μειώθηκαν από 776 σε 657 (μείωση κατά 119 μονάδες). Αντίθετα οι μονάδες παραγωγής οι οποίες είχαν δυναμικότητα από 5.001 έως 300.000 τόνους ετησίως, παρουσίασαν οριακή αύξηση φτάνοντας το 2001 τις 38 από 33 που ήταν το 1997.

Η δραματική αυτή μείωση των μικρών μονάδων παραγωγής γάλακτος, σημαίνει ότι δύσκολα αυτές μπορούν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Η τυποποίηση των προϊόντων και οι οικονομίες κλίμακας που πετυχαίνουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, αποτελούν σημαντικό παράγοντα βιωσιμότητας. Έτσι η μεγέθυνση της παραγωγικής τους δυναμικότητας, αποτελεί μονόδρομο για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, αν θέλουν να επιτύχουν ανεκτούς όρους κόστους και να είναι σε θέση να συνεχίσουν της παραγωγική τους δραστηριότητα.

### **3.2.2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΤΟΥΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ**

Η ίδια συγκέντρωση, σε μικρού τύπου παραγωγικές μονάδες, παρατηρείται και αν εξετάσουμε τις επιχειρήσεις βάσει της ετήσιας παραγωγής τους ανά προϊόν, όπως αυτή παρουσιάζεται στον πίνακα 3.3. Η διαφορά στο συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου που παρατηρείται στον πίνακα, σε σχέση με αυτόν του πίνακα 3.2, έγκειται στο γεγονός ότι στον πίνακα 3.3 αφενός δεν συμπεριλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που παράγουν τυρί και αφετέρου στο ότι πολλές παραγωγικές μονάδες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή περισσότερων του ενός προϊόντων.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3****ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΕΤΗΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	1997		1999		2001	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ
ΕΩΣ 1.000	14	4.750	10	3.651	11	3.472
1.001-10.000	12	46.650	10	30.342	10	42.812
10.001-30.000	1	11.580	2	22.522	3	39.236
30.001-100.000	3	172.090	3	168.173	3	187.301
100.001 +	1	147.670	1	147.570	1	155.630
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>31</b>	<b>382.740</b>	<b>26</b>	<b>372.258</b>	<b>28</b>	<b>428.451</b>

**ΒΟΥΤΥΡΟ**

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	1997		1999		2001	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ
100 ΚΑΙ ΚΑΤΩ	70	430	66	524	78	476
100-1.000	3	1.140	3	1.206	3	1.040
1.001 +	0	0	0	0	0	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>73</b>	<b>1.570</b>	<b>69</b>	<b>1.730</b>	<b>81</b>	<b>1.516</b>

**ΝΩΠΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ	1997		1999		2001	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡ.	ΠΑΡΑΓΩΓΗ
ΕΩΣ 1.000	232	15.270	203	16.456	233	18.141
1.001-10.000	15	47.270	12	37.264	12	50.530
10.001-30.000	2	28.270	3	39.047	4	56.461
30.001-50.000	0	0	0	0	1	39.721
50.001-100.000	2	131.770	2	126.627	1	83.795
100.001 +	2	285.810	2	319.908	2	348.705
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>253</b>	<b>508.390</b>	<b>222</b>	<b>539.302</b>	<b>253</b>	<b>597.353</b>

- ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: ICAP – ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

Την περίοδο 1997–2001 οι επιχειρήσεις που παρήγαγαν γάλα κατανάλωσης μειώθηκαν κατά 10% περίπου και από 31 που ήταν το 1997 έφτασαν τις 28 το 2001. Αντίθετα η παραγωγή του γάλακτος κατανάλωσης αυξήθηκε την ίδια περίοδο κατά 45.711 τόνους. Η μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στις επιχειρήσεις που είχαν παραγωγική δυναμικότητα έως



10.000 τόνους ετησίως, οι οποίες το 2001 αριθμούσαν 21 μονάδες και παρήγαγαν το 10% μόλις του συνολικά παραγόμενου γάλακτος κατανάλωσης. Αντίθετα οι γαλακτοκομείες με παραγωγική δυναμικότητα πάνω από 30.001 τόνους ετησίως, ήταν μόνο 4 το 2001 και κάλυπταν το 80% της συνολικής παραγωγής γάλακτος κατανάλωσης.

Στην παραγωγή βουτύρου, ο αριθμός των επιχειρήσεων την εξεταζόμενη περίοδο 1997-2001 παρουσίασε αύξηση κατά 10% περίπου (από 73 το 1997 σε 81 το 2001), ενώ η συνολική παραγωγή μειώθηκε οριακά κατά 54 τόνους την ίδια περίοδο (από 1570 σε 1516 τόνους). Η συγκέντρωση που παρατηρείται στις επιχειρήσεις παραγωγής βουτύρου είναι ιδιαίτερα υψηλή καθώς το 96,2% των μονάδων παραγωγής δεν έχει παραγωγική δυναμικότητα που να ξεπερνά τους 100 τόνους ετησίως. Η συνεισφορά των μικρών αυτών μονάδων παραγωγής στην συνολικά ετήσια παραγόμενη ποσότητα βουτύρου έφτασε μόλις το 31,4% το 2001. Άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με παραγωγική δυναμικότητα από 101 έως 1.000 τόνους ετησίως παραμένουν σταθερές διαχρονικά (3 μονάδες), ενώ συγκέντρωσαν το 68,6% της συνολικά παραγόμενης ποσότητας το 2001. Επίσης την περίοδο 1997-1999, παρόλο που ο αριθμός των επιχειρήσεων στην παραγωγή βουτύρου μειώθηκε κατά 4 παραγωγικές μονάδες, η συνολικά παραγόμενη ποσότητα βουτύρου αυξήθηκε κατά 10% περίπου, φτάνοντας τους 1730 τόνους το 1999 από 1570 που ήταν το 1997.

Τέλος, όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων που παράγουν νωπά προϊόντα γάλακτος (γιαούρτι, επιδόρπια, ξινόγαλα, κρέμες, κτλ), παρέμεινε αμετάβλητος την περίοδο 1997-2001 (αν και το 1999 παρουσίασε μείωση κατά 31 επιχειρήσεις σε σχέση με το 1997) και αριθμούσε 253 μονάδες παραγωγής το 2001. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με παραγωγική δυναμικότητα όχι μεγαλύτερη από τους 10.000 τόνους ετησίως αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία του συνόλου των επιχειρήσεων (96,8% του συνόλου), ενώ παρήγαγαν μόλις το 11,5% των συνολικά παραχθέντων ποσοτήτων νωπών προϊόντων το 2001. Στον αντίποδα οι επιχειρήσεις με παραγωγική δυναμικότητα άνω των 50.001 τόνων ετησίως ήταν μόνο τρεις

το 2001, παράγοντας όμως το 72,4% των συνολικά παραχθέντων ποσοτήτων νωπών προϊόντων του έτους.

### **3.3 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

#### **3.3.1 ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

Στον πίνακα 3.4 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής Αγελαδινού, Πρόβειου και Αίγειου γάλακτος για την περίοδο 1990-2001. Όπως βλέπουμε η συνολική παραγωγή παρουσιάζει διαχρονικά μια αύξηση της τάξης του 5,4% φτάνοντας το 2001 τους 1.901.500 τόνους συνολικά, από τους 1.803.000 τόνους που ήταν το 1990.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4**

#### **ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ</b>	<b>ΠΡΟΒΕΙΟ</b>	<b>ΑΙΓΕΙΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
<b>1990</b>	716.300	637.900	448.800	<b>1.803.000</b>
<b>1991</b>	771.300	630.900	442.400	<b>1.844.600</b>
<b>1992</b>	730.900	631.400	440.700	<b>1.803.000</b>
<b>1993</b>	747.000	634.000	447.000	<b>1.828.000</b>
<b>1994</b>	769.300	641.300	436.200	<b>1.846.800</b>
<b>1995</b>	763.500	638.600	432.000	<b>1.834.100</b>
<b>1996</b>	741.200	625.800	421.000	<b>1.788.000</b>
<b>1997</b>	750.000	648.300	422.800	<b>1.821.100</b>
<b>1998</b>	748.700	648.400	424.100	<b>1.821.200</b>
<b>1999</b>	776.800	653.800	434.800	<b>1.865.400</b>
<b>2000</b>	789.000	667.300	439.300	<b>1.895.600</b>
<b>2001</b>	778.100	677.600	445.800	<b>1.901.500</b>

- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: ICAP – ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγή **αγελαδινού** γάλακτος παρουσίασε αύξηση 8,6% την εξεταζόμενη περίοδο και έφτασε το 2001 τους 778.100 τόνους, από 716.300 τόνους που ήταν το 1990. Το αγελαδινό γάλα καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής γάλακτος με ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ του 41% και 42%. Αξίζει να σημειωθεί ότι η παραγωγή

αγελαδινού γάλακτος υπερβαίνει την εθνική ποσόστωση για όλη την περίοδο 1990-2001, η οποία μόλις το 2001 έφτασε τους 699.820 τόνους ετησίως.

Η παραγωγή **πρόβειου** γάλακτος παρουσίασε αύξηση 6,2% την περίοδο 1990-2001, φτάνοντας τους 677.600 τόνους παραγωγής το 2001. Η συνεισφορά του πρόβειου γάλακτος στη συνολικά παραγόμενη ποσότητα κυμαίνεται του 34% και του 36% για όλη την περίοδο που εξετάζουμε. Τέλος, η παραγωγή **αίγειου** γάλακτος παρουσίασε οριακή μείωση κατά 0,67% το 2001 σε σχέση με το 1990 (παρουσιάζοντας οριακές αυξομειώσεις τις ενδιάμεσες χρονιές), φτάνοντας τους 445.800 τόνους το 2001. Το μερίδιο συνεισφοράς του αίγειου γάλακτος στην συνολικά παραγόμενη ποσότητα κυμαίνεται μεταξύ 23%-25% διαχρονικά.

### 3.3.2 ΕΓΧΩΡΙΑ ΧΡΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

Στον πίνακα 3.5 παρουσιάζεται η πρωτογενής εγχώρια παραγωγή και χρήση του γάλακτος για τις περιόδους 1997-2001.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5

##### **ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ (1997-2001)**

<b>ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗ</b>					
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>ΑΓΕΛΑΔΙΝΟ</b>	750.000	748.700	776.800	789.000	778.100
<b>ΠΡΟΒΕΙΟ</b>	648.300	648.400	653.800	667.300	677.600
<b>ΑΙΓΕΙΟ</b>	422.800	424.100	434.800	439.300	445.800
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.821.100</b>	<b>1.821.200</b>	<b>1.865.400</b>	<b>1.895.600</b>	<b>1.901.500</b>
<b>ΧΡΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ</b>					
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>ΓΑΛΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ</b>	154.500	129.600	135.900	116.900	102.600
Ίδια Κατανάλωση	117.500	100.400	106.000	91.700	81.400
<b>Απευθείας Πώληση</b>	37.000	29.200	29.900	25.200	21.200

<b>ΒΟΥΤΥΡΟ &amp; ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	15.800	12.500	11.100	13.000	9.200
<b>ΤΥΡΙ ΤΗΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</b>	409.500	353.100	345.000	347.300	302.100
<b>ΆΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΓΙΑΟΥΡΤΙ)</b>	30.300	29.300	26.200	31.300	27.100
<b>ΖΩΟΤΡΟΦΗ</b>	56.600	50.600	52.000	60.200	32.400
<b>ΔΙΑΘΕΣΗ ΣΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ</b>	1.147.300	1.241.600	1.277.900	13.09.700	1.427.500
<b>ΔΙΑΦΟΡΕΣ &amp; ΑΠΩΛΕΙΕΣ</b>	7.100	4.500	17.300	17.200	600
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.821.100</b>	<b>1.821.200</b>	<b>1.865.400</b>	<b>1.895.600</b>	<b>1.901.500</b>

- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: ICAP – ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ)

Το πρώτο χρήσιμο στοιχείο που μπορούμε να εξάγουμε από τη μελέτη του πίνακα 3.5, είναι πως το ποσοστό της συνολικής παραγωγής γάλακτος που απορροφούν οι γαλακτοβιομηχανίες, αυξάνεται διαχρονικά και από 63% και τους 1.147.300 τόνους που ήταν το 1997, έφτασε το 75% και τους 1.427.500 τόνους το 2001.

Ταυτόχρονα με την αύξηση της απορρόφησης του γάλακτος από τις γαλακτοβιομηχανίες, όλες οι άλλες χρήσεις του γάλακτος όπως είναι η ίδια κατανάλωση και απευθείας πώληση από τον παραγωγό, η παρασκευή βουτύρου, τυριού, γιαουρτιού και κρέμας γάλακτος της εκμετάλλευσης μειώνονται. Το ίδιο συμβαίνει και με την παραγωγή ζωοτροφών και τις απώλειες γάλακτος, οι οποίες παρά τις διακυμάνσεις στο ενδιαμέσο της πενταετίας, μειώνονται στο τέλος αυτής.

Ένα πρώτο συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε από τη μελέτη του πίνακα 3.5, είναι πως ο κλάδος στρέφεται όλο και περισσότερο στην τυποποίηση των προϊόντων του. Αυτό είναι προφανές αν αναλογιστούμε ότι την περίοδο 1997-2001 το ποσοστό αύξησης της απορρόφησης γάλακτος από τις γαλακτοβιομηχανίες αυξήθηκε κατά 12% περίπου, ενώ ταυτόχρονα η παραγωγή γάλακτος αυξήθηκε μόλις κατά 4,4%. Αν προσθέσουμε σε αυτό και τη σημαντική μείωση όλων των άλλων χρήσεων γάλακτος, όπως είναι η

ιδιοκατανάλωση και η απευθείας πώληση προϊόντων γάλακτος από τις εκμεταλλεύσεις, το παραπάνω συμπέρασμα γίνεται ακόμα πιο προφανές.

Ένα δεύτερο συμπέρασμα που μπορούμε εμμέσως να βγάλουμε από τη μελέτη του πίνακα 3.5, είναι η βελτίωση της τεχνολογίας. Η μείωση των απωλειών είναι μια προφανής αιτία που συνηγορεί σ' αυτό. Παράλληλα όμως έχουμε και μια σημαντική μείωση των ποσοτήτων γάλακτος που χρησιμοποιούνται για ζωοτροφές. Η σχέση του παραπάνω με τη βελτίωση της τεχνολογίας, έγκειται στο γεγονός ότι για ζωοτροφές χρησιμοποιούνται στο μεγαλύτερο ποσοστό γάλατα τα οποία "αχρηστεύτηκαν" κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας ή μετά από αυτή (προϊόντα γάλακτος τα οποία έχει παρέλθει η ημερομηνία ανάλωσής τους). Έτσι με τη βελτίωση της τεχνολογίας παραγωγής (λιγότερες απώλειες κατά την παραγωγική διαδικασία) και των συσκευασιών των προϊόντων (π.χ. το φρέσκο γάλα είναι πλέον διατηρήσιμο για 5 ημέρες αντί 4), οι απώλειες που καταλήγουν να γίνουν ζωοτροφές μειώθηκαν.

### **3.4 ΚΟΣΤΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΩΓΟ**

Ένα ακόμα στοιχείο που επηρεάζει την προσφορά του κλάδου είναι το κόστος του γάλακτος. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από την ένταση των πρώτων υλών κατά τη διάρκεια των παραγωγικών του διαδικασιών και η τιμή του γάλακτος που αγοράζουν οι γαλακτοβιομηχανίες από τον παραγωγό, είναι το βασικότερο στοιχείο του κόστους των πρώτων υλών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6****ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΣΤΟΝ ΠΑΡΑΓΩΓΟ**

<b>ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΔΟΙ</b>	<b>ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ/kg</b>	<b>ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΜΕΣΗΣ ΤΙΜΗΣ</b>
1993-1994	0,241	-
1994-1995	0,293	0,052
1995-1996	0,288	-0,005
1996-1997	0,299	0,011
1997-1998	0,311	0,012
1998-1999	0,320	0,009
1999-2000	0,326	0,006
2000-2001	0,335	0,009
2001-2002	0,343	0,008
2002-2003	0,350	0,007

- ΤΙΜΗ ΣΕ €
- ΠΗΓΗ: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΛ.Ο.Γ ( ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2004)

Όπως φαίνεται από το πίνακα 3.6, η μέση τιμή του αγελαδινού γάλακτος στον παραγωγό αυξήθηκε από 0,241€ που ήταν την περίοδο 1993-1994 σε 0,350€ την περίοδο 2002-2003. Η μεγαλύτερη αύξηση παρουσιάστηκε μεταξύ των γαλακτοκομικών περιόδων 1993-1994 και 1994-1995, όπου η μέση τιμή του γάλακτος στον παραγωγό αυξήθηκε κατά 0,052€ το κιλό. Την επόμενη περίοδο η μέση τιμή του κιλού μειώθηκε κατά 0,005€ και στη συνέχεια και για όλες τις υπόλοιπες περιόδους οι ετήσιες αυξήσεις κυμαίνονταν μεταξύ 0,007€/kg και 0,012€/kg, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης για το σύνολο της περιόδου 1993-2003, 0,012€/kg (Ημερησία, 4/04).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø Υπουργείο Γεωργίας, Διεύθυνση Αγροτικής και Πολιτικής Τεκμηρίωσης.
- Ø Ναυτεμπορική (Μάιος 2002), Ειδική Έκδοση “Γαλακτοβιομηχανία”.
- Ø Ημερησία (Απρίλιος 2004), Ειδική Έκδοση: Γαλακτοβιομηχανία - Παγωτο, “Στα 2,3 τρις € υπολογίζεται η αγορά γαλακτοκομικών”.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα ως είδος βασικής διατροφής παρουσιάζουν χαμηλή ελαστικότητα, τόσο ως προς το εισόδημα όσο και ως προς την τιμή. Λόγω των ελάχιστων αποκλίσεων που παρουσιάζουν οι τιμές των προϊόντων του κλάδου μεταξύ τους και της έλλειψης ισχυρών υποκατάστατων, ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησής τους είναι το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και η στροφή των καταναλωτών σε περισσότερο υγιεινούς τρόπους διατροφής, έχουν αναδείξει τα τελευταία χρόνια μια νέα αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, αυτών με χαμηλά λιπαρά, η ζήτηση των οποίων έχει αυξηθεί κατακόρυφα τα τελευταία χρόνια. Επιπλέον η ζήτηση επηρεάζεται σημαντικά και από την ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Έτσι εκτός του γεγονότος ότι η κατανάλωση ορισμένων γαλακτοκομικών προϊόντων είναι μεγαλύτερη από ορισμένες ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού (π.χ κακάο, από παιδιά έως 15 ετών), τα τελευταία χρόνια έχουν διατεθεί στην αγορά προϊόντα τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά σε παιδιά.

Τέλος σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι η διαφήμιση, που αποτελεί το αντικείμενο του επόμενου κεφαλαίου και η τεχνολογία παραγωγής, η οποία τείνει να απαξιώνει ορισμένα προϊόντα και να τα υποκαθιστά, ενδοκλαδικά, με άλλα. Η τεχνολογία παραγωγής θα συζητηθεί εκτενώς στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο της μελέτης.



#### **4.2 ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ**

Πριν περάσουμε στην ανάλυση των δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα, θα ήταν χρήσιμο να ρίξουμε μια ματιά στον πίνακα 4.1 που ακολουθεί και παρουσιάζει τις προβολές του πληθυσμού της χώρας, όπως αυτές προβλέπονται από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, έως το 2020.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1**  
**ΠΡΟΒΟΛΕΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ**  
**(2005-2020)**

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	1/1/2005		1/1/2010		1/1/2015		1/1/2020	
	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	(%)	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	(%)	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	(%)	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	(%)
1-20	2.137,2	20,1	2.083,4	19,5	2.034,4	19	1.975,1	18,7
20-40	3.137,7	29,5	2.947	27,5	2.682,1	25,2	2.425,5	22,9
40-60	2.822,8	26,5	2.990,8	27,9	3.123,2	29,4	3.192,9	30,3
60 +	2.548,9	23,9	2.691,2	25,1	2.828,5	26,4	2.980,3	28,1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>10.646,6</b>	<b>100</b>	<b>10.712,4</b>	<b>100</b>	<b>10.668,2</b>	<b>100</b>	<b>10.573,8</b>	<b>100</b>

- ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ
- ΠΗΓΗ: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ Ε.Σ.Υ.Ε

Όπως βλέπουμε ο πληθυσμός της χώρας μας αναμένεται να μειωθεί ως το 2020 κατά 3,55% περίπου. Το ποσοστό των ατόμων ηλικίας 0-40 ετών αναμένεται να μειωθεί διαχρονικά ενώ αντίθετα το ποσοστό ατόμων άνω των 40 ετών αναμένεται να αυξηθεί. Αναλύοντας τις ηλικιακές ομάδες χωριστά, βλέπουμε πως το ποσοστό των ατόμων έως 20 ετών αναμένεται να μειωθεί έως το 2020 κατά 1,4%. Λόγω του γεγονότος ότι η μείωση αυτή είναι μικρού μεγέθους, οι γαλακτοβιομηχανίες δε θα πρέπει να ανησυχούν για τη ζήτηση των προϊόντων τους που απευθύνονται κατά κύριο λόγο στις ηλικίες αυτές.

Το ποσοστό συμμετοχής των καταναλωτών 20-60 ετών στο σύνολο του πληθυσμού αναμένεται να μειωθεί κατά 2,8% την περίοδο 2005-2020. Οι καταναλωτές των ηλικιών αυτών είναι συνειδητοποιημένοι, ο τρόπος διατροφής τους γίνεται όλο και πιο υγιεινός, με συνέπεια λίγα πράγματα να μπορούν να γίνουν ώστε να μεταβληθεί η συνολική ζήτηση στην κατηγορία αυτή του πληθυσμού.

Εκεί που θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τις γαλακτοβιομηχανίες την επόμενη δεκαπενταετία, είναι οι καταναλωτές προχωρημένης και τρίτης ηλικίας. Σύμφωνα με τις προβλέψεις της Ε.Σ.Υ.Ε, το ποσοστό των ατόμων άνω των 60 ετών αναμένεται να αυξηθεί κατά 4,2% έως το 2020, αποτελώντας έτσι μια από τις δύο μεγαλύτερες ομάδες καταναλωτών, όσον αφορά την ηλικιακή τους διάρθρωση. Ίσως λοιπόν οι γαλακτοβιομηχανίες θα πρέπει να σκεφτούν πολύ σοβαρά να προσπαθήσουν να τονώσουν τη ζήτηση στην ομάδα αυτή των καταναλωτών. Αυτό μπορεί να γίνει με τη σχεδίαση προϊόντων που θα απευθύνονται αποκλειστικά σε αυτό το κομμάτι του πληθυσμού και θα ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες των ατόμων αυτών των ηλικιών (π.χ. συγκεκριμένα προβλήματα υγείας αυτών των ηλικιών απαιτούν συγκεκριμένο τρόπο διατροφής με συγκεκριμένα θρεπτικά συστατικά).

#### **4.3 ΔΑΠΑΝΕΣ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Στους πίνακες 4.2, 4.3 και 4.4 στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου, παρουσιάζονται οι μέσες μηνιαίες δαπάνες των νοικοκυριών, ανάλογα με τον τόπο κατοικίας, τις συνολικές μηνιαίες δαπάνες τους για αγορές και των αριθμό των μελών τους, σύμφωνα με έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας την περίοδο 1998-1999. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών, ανεξαρτήτως των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, κυμαίνεται στα 22,78€, αποτελώντας το 10% περίπου των συνολικών μηνιαίων δαπανών τους για είδη διατροφής.

#### **4.3.1 ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ**

Ποιο συγκεκριμένα στον πίνακα 4.2, παρουσιάζεται η κατανομή των δαπανών των νοικοκυριών καθώς κινούμαστε από τις αστικές προς τις αγροτικές περιοχές. Βλέπουμε λοιπόν πως τα νοικοκυριά των αστικών περιοχών ξοδεύουν 38,4% περίπου περισσότερα χρήματα μηνιαίως για γαλακτοκομικά προϊόντα, απ' ό τι τα νοικοκυριά των αγροτικών περιοχών. Η τάση αυτή για μείωση των δαπανών για γαλακτοκομικά προϊόντα, όσο κινούμαστε από τις αστικές προς τις αγροτικές περιοχές, παρατηρείται και κατά την εξέταση των επιμέρους δαπανών για κάθε προϊόν γάλακτος ξεχωριστά. Το μόνο προϊόν του οποίου η ζήτηση αυξάνεται και μάλιστα σημαντικά όσο κινούμαστε προς τις αγροτικές περιοχές είναι το γάλα σε κουτιά (ζαχαρούχο, εβαπορέ και μακράς διάρκειας). Αξιοπρόσεκτη είναι και η διαφορά στη δαπάνη για γάλα με χαμηλά λιπαρά, η οποία στο σύνολο των αστικών περιοχών είναι 3,59€ μηνιαίως, ενώ στις αγροτικές περιοχές είναι μόλις 0,15€ το μήνα.

Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται αυτή η αποκλιμάκωση της ζήτησης όσο κινούμαστε προς τις αγροτικές περιοχές είναι αρκετοί. Ένας από αυτούς είναι το γεγονός ότι το, αποδεδειγμένα, χαμηλότερο εισόδημα των περιοχών αυτών, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για αύξηση των δαπανών για τέτοιου είδους προϊόντα. Η έλλειψη πληροφόρησης για τρόπους υγιεινής και “μοντέρνας” διατροφής, μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι αποτελεί ένα δεύτερο λόγο (δικαιολογεί εν' μέρη και τη τόσο μεγάλη διαφορά στη δαπάνη για γάλα με λίγα λιπαρά). Παρόλαυτά ο υγιεινός τρόπος διατροφής, όπως αυτός νοείται από τους κατοίκους των αστικών περιοχών, αποτελεί απλή καθημερινότητα στις περισσότερες αγροτικές περιοχές. Τέλος ένας τρίτος λόγος που μπορεί να δικαιολογήσει τη μειωμένη ζήτηση γαλακτοκομικών προϊόντων στις αγροτικές περιοχές, είναι η σημαντική ιδιοπαραγωγή τέτοιου είδους προϊόντων που έχουν πολλά νοικοκυριά στις περιοχές αυτές, που μαζί με το χαμηλό εισόδημα αποτελούν τους πιο σημαντικούς προσδιοριστικούς

παράγοντες της ζήτησης όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή των νοικοκυριών.

#### **4.3.2 ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΓΟΡΩΝ**

Στον πίνακα 4.3 του παρουσιάζεται ο μέσος όρος των δαπανών των νοικοκυριών για είδη διατροφής και γαλακτοκομικά προϊόντα, ανάλογα με το ύψος των συνολικών μηνιαίων δαπανών τους για αγορές. Όπως είπαμε το εισόδημα αποτελεί το σημαντικότερο ίσως προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης των γαλακτοκομικών προϊόντων. Έτσι βλέπουμε πως όσο αυξάνονται οι συνολικές μηνιαίες δαπάνες των νοικοκυριών για αγορές, κατά συνέπεια και το εισόδημα του σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, αυξάνονται και οι δαπάνες τους για είδη διατροφής και προϊόντα γάλακτος. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης των δαπανών για γαλακτοκομικά προϊόντα αντιστοιχεί στη μετακίνηση από την πρώτη στη δεύτερη και από τη δεύτερη στην τρίτη κλίμακα μηνιαίων δαπανών (από μέχρι 293€ στα 294-587€ και από εκεί στα 588-880€). Από εκεί και πέρα η αύξηση των δαπανών για γαλακτοκομικά προϊόντα, δεν ακολουθεί σε ποσοστά την αύξηση των συνολικών μηνιαίων δαπανών για αγορές.

Ο βασικότερος ίσως λόγος που παρατηρείται το παραπάνω φαινόμενο, είναι πως τα προϊόντα γάλακτος δεν αποτελούν είδος πολυτελείας για τα νοικοκυριά. Από κάποιο σημείο και ύστερα, η περαιτέρω κατανάλωση ποσοτήτων προϊόντων γάλακτος δεν προσφέρει στον καταναλωτή την ίδια χρησιμότητα με τις προηγούμενες ποσότητες. Οι μεγάλες αυξήσεις στις δαπάνες για γαλακτοκομικά προϊόντα που παρατηρούνται στα νοικοκυριά στις τρεις πρώτες κατηγορίες δαπανών, οφείλονται στο γεγονός ότι τα προϊόντα αυτά αποτελούν γι' αυτά είδος πρώτης ανάγκης, η οποία ανάγκη σε κάποιο σημείο θα κορεστεί. Παρόλαυτά, σημαντικό ρόλο παίζει και ο αριθμός των μελών που αριθμεί κάθε νοικοκυριό, με αποτέλεσμα όσο αυξάνεται αυτός ο αριθμός να αυξάνονται και οι συνολικές μηνιαίες δαπάνες για αγορές.

### **4.3.3 ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ**

Οι δαπάνες των νοικοκυριών, όπως αυτές διαμορφώνονται ανάλογα με τον αριθμό των μελών τους παρουσιάζονται στον πίνακα 4.4 στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου. Όπως είναι λογικό η δαπάνη για είδη διατροφής και γαλακτοκομικά προϊόντα κλιμακώνεται, όσο τα μέλη από τα οποία αποτελείται ένα νοικοκυριό αυξάνονται. Οι δαπάνες των νοικοκυριών για κάθε επιμέρους προϊόν με βάση το γάλα, κλιμακώνονται επίσης ανάλογα όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών τους. Εξαιρέση στον κανόνα αυτό αποτελούν η κρέμα γάλακτος και το γάλα με λίγα λιπαρά, για τα οποία η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών μειώνεται, όταν αυτά αριθμούν από τέσσερα μέλη και πάνω. Μείωση παρατηρείται επίσης και στη δαπάνη για σοκολατούχο γάλα, όταν ο αριθμός των μελών ενός νοικοκυριού ξεπεράσει τα έξι.

Η προφανής αιτία του παραπάνω φαινομένου, της μείωσης της δαπάνης για ορισμένα προϊόντα όσο αυξάνει το μέγεθος του νοικοκυριού, είναι ότι το εισόδημά τους είναι δυσανάλογο με το μέγεθός τους, καθιστώντας αυτά τα προϊόντα αγαθά πολυτελείας γι' αυτά. Έτσι οι δαπάνες τους στρέφονται στην αγορά των υπολοίπων προϊόντων γάλακτος, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα, και αποτελούν είδη πρώτης ανάγκης γι' αυτά.

## **4.4 ΖΗΤΗΣΗ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

### **4.4.1 ΖΗΤΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

Η ανακατανομή των μεριδίων αγοράς των υποκατηγοριών είναι το κύριο χαρακτηριστικό της αγοράς γάλακτος τα τελευταία χρόνια. Οι πωλήσεις το 2003 παρουσίασαν σταθερότητα, με το μερίδιο του λευκού γάλακτος υψηλής παστερίωσης να παρουσιάζει τη μεγαλύτερη αύξηση τόσο σε όγκο όσο και σε αξία πωλήσεων, αποσπώντας ποσοστά από τα μερίδια του

παστεριωμένου γάλακτος, του εβαπορέ και του γάλακτος μακράς διάρκειας, οι πωλήσεις των οποίων κινούνται πτωτικά.

Το λευκό γάλα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο σε όγκο πωλήσεων με 94,8%, έναντι μόλις 5,2% του σοκολατούχου γάλακτος το 2003. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους πίνακες 4.5 και 4.6 που ακολουθούν, η κατηγορία του λευκού γάλακτος συνολικά παραμένει σταθερή σχεδόν σε όγκο πωλήσεων (μικρή πτώση κατά 0,67%), ενώ παρουσιάζει αυξητική τάση όσον αφορά την αξία των πωλήσεων της το 2003 κατά 5,9%. Το παστεριωμένο λευκό γάλα, αύξησε την αξία των πωλήσεων του κατά 1,6%, ενώ ο όγκος των πωλήσεων του μειώθηκε κατά 5,1% το 2003. Πτωτικά σε όγκο πωλήσεων κινούνται οι κατηγορίες του γάλακτος εβαπορέ και του μακράς διάρκειας, των οποίων ο όγκος των πωλήσεων μειώθηκε κατά 3,4% και 6,7% αντίστοιχα το 2003 (σελφ-σερβις,5/2004).

Όσον αφορά το σοκολατούχο γάλα, ο όγκος των πωλήσεων του μειώθηκε κατά 8% το 2003, ενώ η αξία των πωλήσεων του παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητη (μικρή πτώση κατά 0,6%). Τη μεγαλύτερη πτώση στην κατηγορία του σοκολατούχου γάλακτος σημείωσαν οι πωλήσεις του μακράς διάρκειας με 12,7%, ενώ ακολούθησαν αυτές του σοκολατούχου γάλακτος σε τενεκεδάκια και του παστεριωμένου με 16,5% και 6,7% αντίστοιχα (σελφ-σερβις,5/2004).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5****ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΠΡΟΪΟΝ	2002	2003	ΙΑΝ.-ΦΕΒΡ. 2004
<b>ΣΕ ΑΞΙΑ</b>			
<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>451.137.916</b>	<b>477.895.185</b>	<b>81.569.249</b>
Παστεριωμένο	250.997.442	255.111.742	43.223.243
Υψηλής Παστερίωσης	59.568.353	81.478.906	15.289.572
Εβαπορέ	136.823.511	137.634.829	22.435.161
Μακράς Διαρκείας	3.748.610	3.669.708	621.273
<b>ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ</b>	<b>51.742.194</b>	<b>51.151.378</b>	<b>7.826.499</b>
Τενεκεδάκια	1.653.957	1.454.594	235.730
Παστεριωμένο	46.174.303	46.380.913	7.142.071
Μακράς Διαρκείας	3.913.934	3.315.870	448.698
<b>ΣΥΝΟΛΟ*</b>	<b>502.880.110</b>	<b>529.046.562</b>	<b>89.395.748</b>
<b>ΣΕ ΟΓΚΟ</b>			
<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>445.777</b>	<b>442.785</b>	<b>74.206</b>
Παστεριωμένο	229.890	218.035	36.325
Υψηλής Παστερίωσης	49.497	64.200	11.889
Εβαπορέ	162.843	157.244	25.452
Μακράς Διαρκείας	3.547	3.306	540
<b>ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ</b>	<b>26.473</b>	<b>24.351</b>	<b>3.652</b>
Τενεκεδάκια	953	795	128
Παστεριωμένο	23.718	22.109	3.329
Μακράς Διαρκείας	1.802	1.447	196
<b>ΣΥΝΟΛΟ*</b>	<b>472.249</b>	<b>467.136</b>	<b>77.858</b>

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- ΟΓΚΟΣ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ INFORMATION RESOURCES HELLAS
- ΣΥΝΟΛΟ = ΛΕΥΚΟ + ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6****ΜΕΡΙΔΙΟ ΚΑΘΕ ΥΠΟΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΓΑΛΑΤΟΣ (%) ΣΤΙΣ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

ΠΡΟΪΟΝ	2002	2003	ΙΑΝ.-ΦΕΒΡ. 2004
<b>ΣΕ ΑΞΙΑ</b>			
<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>89,7</b>	<b>90,3</b>	<b>91,2</b>
Παστεριωμένο	49,9	48,2	48,4
Υψηλής Παστερίωσης	11,8	15,4	17,1
Εβαπορέ	27,2	26	25,1
Μακράς Διαρκείας	0,7	0,7	0,7
<b>ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ</b>	<b>10,3</b>	<b>9,7</b>	<b>8,8</b>
Τενεκεδάκια	0,3	0,3	0,3
Παστεριωμένο	9,2	8,8	8
Μακράς Διαρκείας	0,8	0,6	0,5
<b>ΣΥΝΟΛΟ*</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>ΣΕ ΟΓΚΟ</b>			
<b>ΛΕΥΚΟ</b>	<b>94,4</b>	<b>94,8</b>	<b>95,3</b>
Παστεριωμένο	48,7	46,7	46,7
Υψηλής Παστερίωσης	10,5	13,7	15,3
Εβαπορέ	34,5	33,7	32,7
Μακράς Διαρκείας	0,8	0,7	0,7
<b>ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>
Τενεκεδάκια	0,2	0,2	0,2
Παστεριωμένο	5,0	4,7	4,3
Μακράς Διαρκείας	0,4	0,3	0,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ*</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- ΟΓΚΟΣ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ INFORMATION RESOURCES HELLAS
- ΣΥΝΟΛΟ = ΛΕΥΚΟ + ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ



#### **4.4.2 ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ**

Η αγορά γιαουρτιού θεωρείται από τις πλέον κερδοφόρες, καθώς κινείται με σημαντικά μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από αυτήν του παστεριωμένου γάλακτος. Στα πλεονεκτήματα του γιαουρτιού θα πρέπει να προστεθεί και η μεγαλύτερη διάρκεια ζωής του σε σύγκριση με το παστεριωμένο γάλα (Οικονομική Επιθεώρηση, 6/2004).

Η αγορά του γιαουρτιού κινείται ελαφρά ανοδικά κατά 6,6% περίπου την τριετία 2001-2003 όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 4.7.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7**

##### **ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑΟΥΡΤΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΕ ΟΓΚΟ**

<b>ΤΥΠΟΣ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ 2001-2003</b>	<b>(%) ΔΙΑΦΟΡΑ 2001-2003</b>
<b>ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΑ</b>	46.049	48.928	49.829	3.780	8,20
<b>ΥΠΟΛΟΙΠΑ</b>	13.746	13.792	13.902	156	1,13
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	59.775	62.720	63.731	3.956	6,61

- ΟΓΚΟΣ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: IRI

Συγκεκριμένα ο όγκος των πωλήσεων του γιαουρτιού αυξήθηκε από 59.775 τόνους που ήταν το 2001 σε 63.731 τόνους το 2003. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 4.7, η αύξηση αυτή οφείλεται αποκλειστικά στην αύξηση των πωλήσεων των τυποποιημένων γιαουρτιών, οι πωλήσεις των οποίων έφτασαν τους 49.829 τόνους το 2003, έναντι 46.049 τόνους το 2001. Οι πωλήσεις των μη τυποποιημένων γιαουρτιών παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητες.

## **4.5 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ – ΖΗΤΗΣΗ ΑΝΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ**

### **4.5.1 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΛΕΥΚΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 4.8, τα μερίδια αγοράς των τεσσάρων μεγάλων επιχειρήσεων του χώρου, FRIESLAND, ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ, κινήθηκαν πτωτικά το 2003. Παρόλαυτά οι τέσσερις αυτές μεγάλες εταιρίες συνέχισαν να καλύπτουν το 70% περίπου του συνόλου της ζήτησης του λευκού γάλακτος.

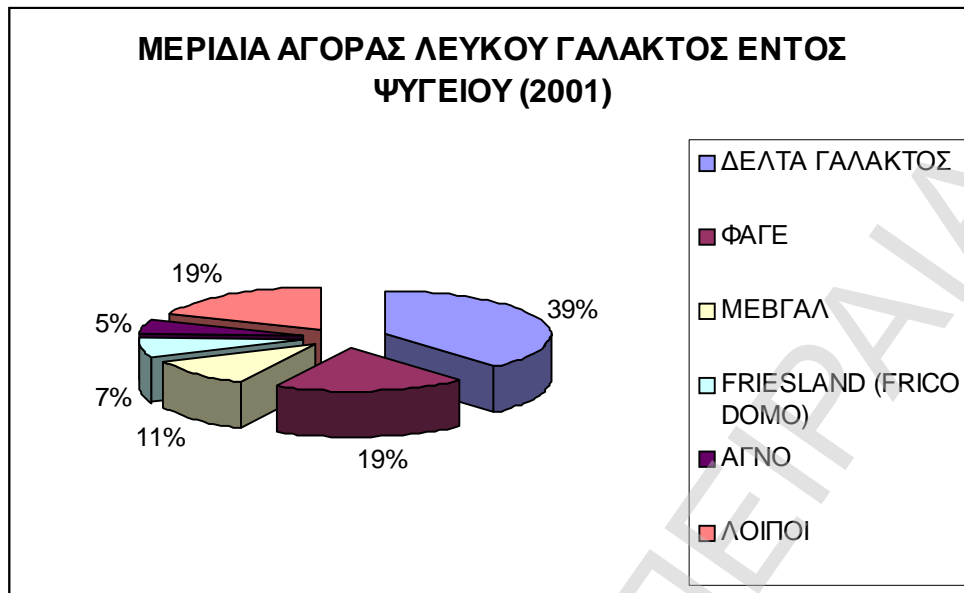
#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8**

##### **ΜΕΡΙΔΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΛΕΥΚΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

<b>ΕΤΟΣ</b> <b>ΕΤΑΙΡΕΙΑ</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2003</b> <b>(ΝΟΕΜ-ΔΕΚ.)</b>
FRIESLAND	25,7%	26,6%	26,2%	25,0%
ΔΕΛΤΑ	24,6%	23,6%	22,9%	23,3%
ΦΑΓΕ	12,9%	13,8%	13,1%	13,1%
ΜΕΒΓΑΛ	7,9%	7,2%	7,1%	7,7%
ΟΛΥΜΠΟΣ	0,0%	1,9%	4,4%	5,8%
NESTLE	9,7%	8,5%	8,0%	7,8%
ΑΓΝΟ	4,1%	3,5%	2,8%	2,5%
ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ	15,1%	14,9%	15,6%	14,7%
ΣΥΝΟΛΟ	100%	100%	100%	100%

- ΠΗΓΗ: IRI

Έκπληξη αποτελεί η εταιρεία ΟΛΥΜΠΟΣ, η οποία παρουσιάζεται ως ο ανερχόμενος παίκτης στην αγορά φρέσκου λευκού γάλακτος, καθώς στα τέλη του 2003 φαίνεται να αποσπά το 6% του συνόλου της αγοράς, όταν το 2001 το ποσοστό της ήταν μηδαμινό, αφού αποτελούσε μια τοπική συνεταιριστική μονάδα παραγωγής.



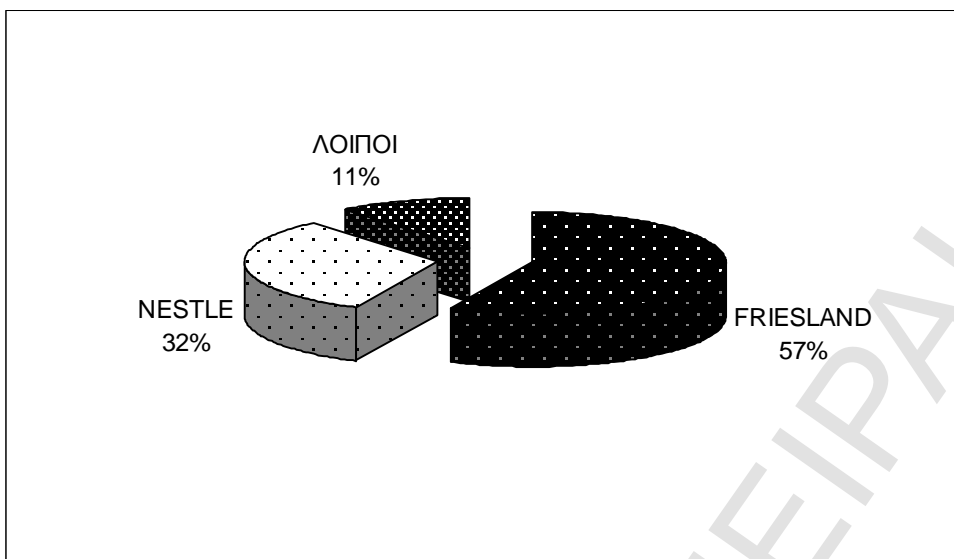
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1**

### ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΛΕΥΚΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΕΝΤΟΣ ΨΥΓΕΙΟΥ 2001

- ΠΗΓΗ: ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑ (6/2001)

Περνώντας στις υποκατηγορίες του λευκού γάλακτος, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 4.1, στην κατηγορία του λευκού γάλακτος εντός ψυγείου τη μερίδα του λείοντος της αγοράς αποσπά η ΔΕΛΤΑ με 38,6% και ακολουθεί η ΦΑΓΕ και η ΜΕΒΓΑΛ με 18,8% και 11,3%.

Όσον αφορά το συμπυκνωμένο γάλα, παρουσιάζεται μεγάλη συγκέντρωση της αγοράς σε δύο επιχειρήσεις, FRIESLAND και NESTLE, οι οποίες και καταλαμβάνουν αθροιστικά το 89% του συνόλου της αγοράς. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.2, η FRIESLAND έχει μερίδιο αγοράς 57% ενώ η NESTLE 32%, με το μόλις 11% να καλύπτεται από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.2**  
**ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΥΜΠΥΚΝΩΜΕΝΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ 2001**

- ΠΗΓΗ: ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑ (6/2001)

#### **4.5.2 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ**

Στην αγορά γιαουρτιού όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό από τον πίνακα 4.9 που ακολουθεί, κυρίαρχος του παιχνιδιού είναι η ΦΑΓΕ η οποία καλύπτει το 50% περίπου της ζήτησης, με ναυαρχίδα των προϊόντων της το γιαούρτι TOTAL. Παρόλαυτά το 2003 η ΦΑΓΕ βρέθηκε ελαφρώς κάτω του 50%, πράγμα αναμενόμενο αφού ως πρώτη του χώρου δέχεται τις περισσότερες επιθέσεις και είναι πιο ευάλωτη σ' αυτές (Επιχειρήσεις, Οικονομική Επιθεώρηση, Ιούνιος 2004). Στη δεύτερη θέση καλύπτοντας το 1/4 περίπου της συνολικής ζήτησης βρίσκεται η ΔΕΛΤΑ, παρόλο που και αυτή είδε τα μερίδια αγοράς της να μειώνονται το 2003 κατά 3% περίπου.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9

#### ΜΕΡΙΔΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ

ΕΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	2001	2002	2003	2003 (ΝΟΕΜ.-ΔΕΚ.)
ΦΑΓΕ	56,5%	54,4%	49,4%	48,6%
ΔΕΛΤΑ	26,9%	24,7%	24,0%	24,9%
ΜΕΒΓΑΛ	10,8%	13,2%	14,8%	14,5%
ΚΡΙ ΚΡΙ	0,0%	0,0%	2,3%	3,9%
ΔΩΔΩΝΗ	1,9%	2,9%	2,8%	2,4%
ΟΛΥΜΠΟΣ	0,0%	0,0%	0,8%	2,1%
ΛΟΙΠΟΙ	3,9%	4,8%	4,4%	3,7%

- ΠΗΓΗ IRI (Οικονομική Επιθεώρηση 6/2004)

Σημαντική άνοδο παρουσιάζουν τα μερίδια αγοράς της ΜΕΒΓΑΛ, τα οποία το 2003 έφτασαν το 14,8% από 10,8% που ήταν το 2001. Τέλος αξιοσημείωτη είναι η δυναμική της εταιρείας ΚΡΙ ΚΡΙ η οποία μέσα σε ένα χρόνο, το 2003, κατάφερε να αποσπάσει μερίδιο της τάξης του 2,3%, ενώ το τελευταίο δίμηνο του ίδιου έτους το μερίδιο αυτό έφτασε το 3,9%.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

#### Μ.Ο. ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤ. ΝΟΙΚΟΚΥΡ.	ΟΛΕΣ ΟΙ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΑΣΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ	ΑΤΤΙΚΗ	ΘΕΣ/ΝΙΚΗ	ΛΟΙΠΕΣ ΑΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΗΜΙΑΣΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΑΓΡΟΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ
<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>							
ΣΥΝ.ΑΡΙΘ. ΝΟΙΚΟΚ. ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	6.258	4.202	2.560	388	1.254	721	1.335
ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	227,14	235,52	244,68	215,10	223,13	224,37	202,27
ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΣΥΝΟΛΟ)	22,78	25,22	26,92	24,92	21,86	21,46	15,79
ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ	8,42	9,41	9,87	11,49	7,84	7,58	5,77
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	4,70	5,33	6,02	4,72	4,13	3,85	3,18
ΓΑΛΑ ΣΕ ΚΟΥΤΙΑ *	4,09	3,66	3,72	1,70	4,13	5,01	4,95
ΓΑΛΑ ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΙΠΑΡΑ	2,72	3,59	3,81	4,16	2,96	2,41	0,15
ΓΑΛΑ ΣΕ ΣΚΟΝΗ	0,94	0,98	0,89	1,11	1,14	1,04	0,77
ΓΑΛΑ ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ	0,47	0,53	0,58	0,47	0,46	0,34	0,33
ΒΟΥΤΥΡΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,42	0,48	0,51	0,51	0,41	0,44	0,24
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,30	0,39	0,49	0,18	0,26	0,18	0,07
ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,71	0,81	1,04	0,58	0,53	0,60	0,34

- ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ ΓΑΛΑ ΖΑΧΑΡΟΥΧΟ, ΕΒΑΠΟΡΕ ΚΑΙ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ
- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε. (ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ 1998/1999)
- ΑΞΙΑ ΣΕ €

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3****Μ.Ο. ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΤΑ ΤΑΞΕΙΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΑΓΟΡΩΝ**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤ. ΝΟΙΚΟΚΥΡ.	ΟΛΑ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ	<b>ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΜΕ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΓΟΡΕΣ</b>							
		<b>ΜΕΧΡΙ 293€</b>	<b>294-587€</b>	<b>588-880€</b>	<b>881- 1.174€</b>	<b>1.175- 1.467€</b>	<b>1.468- 1.761€</b>	<b>1762- 2935€</b>	<b>2935€ ΚΑΙ ΑΝΩ</b>
<b>ΔΑΠΑΝΕΣ</b>									
ΣΥΝ.ΑΡΙΘ. ΝΟΙΚΟΚ. ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	6.258	423	1.004	1.011	937	709	546	1.163	465
ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ	227,14	73,04	139,96	184,74	213,65	247,67	268,12	312,33	382,45
ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΣΥΝΟΛΟ)	22,78	8,33	13,34	17,34	22,18	25,42	28,67	31,32	37,01
ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ	8,42	3,16	5,51	6,59	8,23	9,84	10,27	11,15	12,70
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	4,70	2,48	3,16	3,74	4,75	4,94	4,99	6,21	7,58
ΓΑΛΑ ΣΕ ΚΟΥΤΙΑ *	4,09	1,81	2,50	3,39	3,82	4,40	5,79	5,66	5,25
ΓΑΛΑ ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΙΠΑΡΑ	2,72	0,67	1,39	2,11	2,72	2,68	3,63	3,94	4,69
ΓΑΛΑ ΣΕ ΣΚΟΝΗ	0,94	0,00	0,30	0,38	1,10	1,52	1,69	1,09	1,99
ΓΑΛΑ ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ	0,47	0,02	0,09	0,29	0,36	0,49	0,66	0,86	1,04
ΒΟΥΤΥΡΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,42	0,09	0,19	0,36	0,37	0,28	0,45	0,70	0,97
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,30	0,00	0,09	0,11	0,18	0,33	0,38	0,51	1,03
ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	0,71	0,10	0,10	0,38	0,65	0,94	0,80	1,19	1,76

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ ΓΑΛΑ ΖΑΧΑΡΟΥΧΟ, ΕΒΑΠΟΡΕ ΚΑΙ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ
- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε. (ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ 1998/1999)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4****Μ.Ο. ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΤΑ ΑΡΙΘΜΟ ΜΕΛΩΝ**

ΔΑΠΑΝΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤ. ΝΟΙΚΟΚΥΡ.	ΟΛΑ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ	ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΜΕ:					
			1 ΜΕΛΟΣ	2 ΜΕΛΗ	3 ΜΕΛΗ	4 ΜΕΛΗ	5 ΜΕΛΗ	6 ΜΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΩ
ΣΥΝ.ΑΡΙΘ. ΝΟΙΚΟΚ. ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ		6258	1001	1877	1434	1367	398	181
ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ		227,14	106,19	193,04	251,53	288,66	330,22	365,21
ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΣΥΝΟΛΟ)		22,78	11,43	16,25	24,43	32,31	35,36	40,38
ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ		8,42	3,79	6,02	9,19	11,82	14,44	14,01
ΓΙΑΟΥΡΤΙ		4,70	3,89	4,47	4,67	5,44	5,14	5,28
ΓΑΛΑ ΣΕ ΚΟΥΤΙΑ *		4,09	1,55	2,52	4,11	6,01	7,40	12,39
ΓΑΛΑ ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΙΠΑΡΑ		2,72	1,40	2,08	2,71	4,39	3,15	3,09
ΓΑΛΑ ΣΕ ΣΚΟΝΗ		0,94	0,07	0,07	1,55	1,61	2,14	2,42
ΓΑΛΑ ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ		0,47	0,11	0,19	0,45	0,84	1,27	0,83
ΒΟΥΤΥΡΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ		0,42	0,22	0,41	0,45	0,47	0,59	0,73
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ		0,30	0,08	0,18	0,38	0,50	0,38	0,39
ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ		0,71	0,32	0,31	0,91	1,23	0,85	1,23

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΕ ΓΑΛΑ ΖΑΧΑΡΟΥΧΟ, ΕΒΑΠΟΡΕ ΚΑΙ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ
- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε. (ΕΡΕΥΝΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΩΝ 1998/1999)



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø IOBE “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.
- Ø Εθνική Στατιστική Υπηρεσία.
- Ø Ναυτεμπορική (Μάιος 2001), Ειδική Έκδοση “Γαλακτοβιομηχανία”.
- Ø σελφ – σερβις (Μάιος 2004), “Σταθερές πωλήσεις, ανακατανομή μεριδίων”, Ε. Καραντζίκου.
- Ø Οικονομική Επιθεώρηση (Ιούνιος 2004), “Η μάχη των οκτώ στην αγορά των γαλακτοκομικών”, Κ. Χριστοδούλου.
- Ø Ημερησία (Απρίλιος 2004), Ειδική Έκδοση: Γαλακτοβιομηχανία - Παγωτό, “Στα 2,3 τρις € υπολογίζεται η αγορά γαλακτοκομικών”.
- Ø Information Resources Hellas.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### MARKETING ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ

### ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στο marketing των επιχειρήσεων του κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας. Στις δύο τελευταίες ενότητες του κεφαλαίου γίνεται μια παράθεση των στοιχείων που αφορούν στη διαφήμιση των προϊόντων, καθώς και αναφορά στις διάφορες άλλες τεχνικές προώθησης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει μια προσπάθεια καταγραφής των στοιχείων του μείγματος marketing των επιχειρήσεων του κλάδου βάσει του υποδείγματος των τεσσάρων Ps (Product, Price, Promotion, Place), που αναπτύχθηκε από τον Jerome Mc Carthy το 1960 (Kotler, 2001).

#### 5.2 ΜΕΙΓΜΑ MARKETING

Το υπόδειγμα των τεσσάρων Ps σχεδιάστηκε για τον καθορισμό του μείγματος marketing και τις ενέργειες που κάθε μεμονωμένη επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί για τον επηρεασμό των καταναλωτών. Στην παρούσα μελέτη το υπόδειγμα θα χρησιμοποιηθεί για την απλή καταγραφή των ενεργειών που κάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου (που ακολουθούν ως επί το πλείστον παρόμοιες στρατηγικές marketing), βάσει των θεμάτων που άπτονται καθενός από τα τέσσερα Ps.

### **5.2.1 PRODUCT (ΠΡΟΪΟΝ)**

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου παρέχουν στους πελάτες τους μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Η ποικιλία αυτή συνίσταται τόσο στις διάφορες παραλλαγές του ίδιου προϊόντος (π.χ γιαούρτι με διάφορες γεύσεις, γάλατα με διαφορετικά ποσοστά λιπαρών), όσο και στο μεγάλο αριθμό διαφορετικών προϊόντων που προσφέρονται από την ίδια επιχείρηση (γάλα, γιαούρτι, επιδόρπια, βούτυρο κτλ). Παρόλη τη μεγάλη ποικιλία των προϊόντων και των κοινών τους χαρακτηριστικών, ανεξάρτητα από ποια επιχείρηση προέρχονται, επιχειρείται η διαφοροποίησή τους σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Διαφοροποίηση είτε πραγματική είτε πλασματική, σημασία έχει πως αντιλαμβάνεται το προϊόν ο καταναλωτής. Η διαφοροποίηση γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί είτε με το μοντέρνο σχεδιασμό στη συσκευασία των προϊόντων (π.χ σοκολατούχο γάλα) και το σχεδιασμό ανάλογα με τον τύπο του καταναλωτή ή την ηλικιακή ομάδα στην οποία απευθύνονται (π.χ παιδικό γάλα), είτε με ιδιαίτερα “extra” χαρακτηριστικά (features) προσπαθώντας να προσδώσουν στα προϊόντα τους επιπλέον χρησιμότητα για τους καταναλωτές (π.χ παιχνίδια ή αυτοκόλλητα στα παιδικά επιδόρπια ή γάλατα). Επίσης σε ορισμένα προϊόντα γίνεται προσπάθεια για δημιουργία ισχυρών brand names, ώστε οι καταναλωτές να συνδυάζουν συνειρμικά τις ιδιότητες του προϊόντος με τη συγκεκριμένη φίρμα ( π.χ σοκολατούχο γάλα = Milko, γιαούρτι = Αγελαδίτσα της ΦΑΓΕ κτλ).

Μεγάλο βάρος από τις επιχειρήσεις πέφτει και στα θέματα ποιότητας, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προϊόντος (είναι ευπαθές, χρησιμοποιείται από παιδιά). Έτσι όλες οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες χρησιμοποιούν συστήματα διασφάλισης ποιότητας για τα προϊόντα και την παραγωγή τους (ISO, HACCP), τη χρησιμοποίηση των οποίων βέβαια και προσπαθούν να γνωστοποιήσουν στους καταναλωτές. Το βάρος πέφτει τόσο στην ποιότητα του προϊόντος αυτού καθαυτού (π.χ γάλα), όσο και στη συσκευασία του (π.χ TETRA PACK, ELOPACK κτλ.).

### **5.2.2 PRICE (ΤΙΜΗ)**

Όσον αφορά τη λίστα τιμών των προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου, λόγω του μεγάλου βαθμού ομοιογένειάς τους, δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις όσον αφορά τον τελικό καταναλωτή. Παρόλαυτά αρκετές φορές γίνονται συγκεκριμένες εκπτώσεις σε συγκεκριμένα προϊόντα κάθε εταιρείας. Εκεί που παρατηρείται όμως ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός, είναι στην πώληση των προϊόντων στους ενδιάμεσους της αλυσίδας διανομής. Έτσι, οι επιχειρήσεις Super-Market και ιδιαίτερα οι μεγάλες αλυσίδες του χώρου, πετυχαίνουν εκπτώσεις στη χονδρική τιμή του προϊόντος που φτάνουν έως και το 25%, από τις οποίες ένα πολύ μικρό μέρος φτάνει στον τελικό καταναλωτή. Πέραν του μεγάλου ποσοστού έκπτωσης, οι επιχειρήσεις αυτές πετυχαίνουν και μεγάλης διάρκειας πίστωση, η οποία αγγίζει τους 4 μήνες (ICAP, 2003).

### **5.2.3 PROMOTION (ΠΡΟΩΘΗΣΗ)**

Κύριος τρόπος προώθησης των προϊόντων των γαλακτοβιομηχανιών είναι η διαφήμιση σε τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες και περιοδικά, όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν αρκετά μεγάλα ποσά. Μια άλλη, συχνά χρησιμοποιούμενη τεχνική είναι απευθείας δειγματοδιανομή στους χώρους των Super-Markets, ή η δωρεάν δειγματοδιανομή νέων προϊόντων στις συσκευασίες ήδη γνωστών και με μεγάλες πωλήσεις προϊόντων.

Ένα σκέλος του marketing των βιομηχανιών του κλάδου που τις βοηθά ιδιαίτερα στην προώθηση των προϊόντων τους είναι η προβολή του κοινωνικού τους προφίλ. Έτσι συχνό φαινόμενο είναι οι χορηγίες σε αθλητικούς συλλόγους και άλλα σωματεία, καθώς και σε κοινωνικές και αθλητικές εκδηλώσεις μεγάλου και μικρότερου βεληνεκούς (Ολυμπιακοί Αγώνες, συναυλίες κτλ).

Άλλος ένας τρόπος επικοινωνίας των επιχειρήσεων του κλάδου με τους υποψήφιους πελάτες τους, είναι μέσω των διαδικτυακών τόπων που η συντριπτική τους πλειοψηφία διατηρεί, με μεγάλη μάλιστα συνέπεια. Οι διαγωνισμοί με πλούσια δώρα που συχνά πυκνά προκηρύσσουν, τραβούν επίσης τον ενδιαφέρον μεγάλου μέρους του καταναλωτικού κοινού, ενώ κάποιες έχουν προχωρήσει και στην έκδοση ειδικών εντύπων - περιοδικών, που απευθύνονται σε συγκεκριμένο μέρος του καταναλωτικού κοινού (π.χ “ Τα Φιλαράκια της ΦΑΓΕ”). Το “positioning” των προϊόντων παίζει επίσης πολύ σημαντικό ρόλο. Έτσι, οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις που έχουν και την ευχέρεια για κάτι τέτοιο, προσπαθούν να καταφέρουν την τοποθέτηση των προϊόντων τους σε όσο το δυνατόν πιο εμφανές και προσιτό, για τους καταναλωτές, σημείο των καταστημάτων πώλησης των προϊόντων τους.

#### **5.2.4 PLACE (ΤΟΠΟΣ – ΔΙΑΝΟΜΗ)**

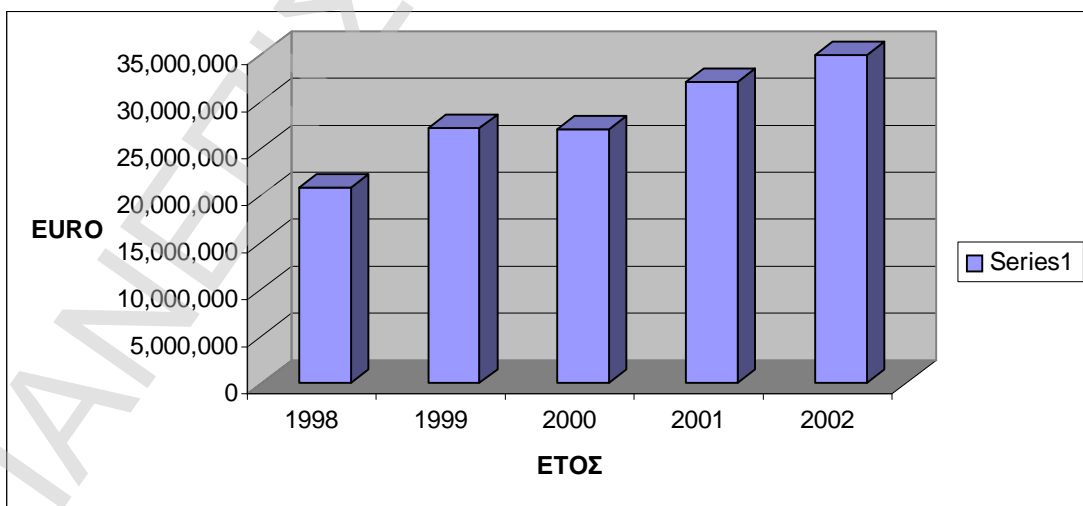
Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν ένα πυκνό και συνεχώς αναπτυσσόμενο δίκτυο διανομής και πώλησης των προϊόντων τους. Μάλιστα τα σημεία πώλησης για ορισμένες από αυτές αγγίζουν τις 25.000 σε πανελλαδική κλίμακα (ΔΕΛΤΑ), τα περισσότερα εκ των οποίων είναι Super – Markets. Λόγω της μικρής διάρκειας ζωής των προϊόντων τους, δεν έχουν τη δυνατότητα να διατηρούν μεγάλα αποθέματα. Έτσι εκ των πραγμάτων είναι αναγκασμένες να διατηρούν ένα πυκνό δίκτυο συλλογής και μεταφοράς των πρώτων υλών (γάλα) και των προϊόντων τους, για να έχουν πρόσβαση και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές

### **5.3 ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

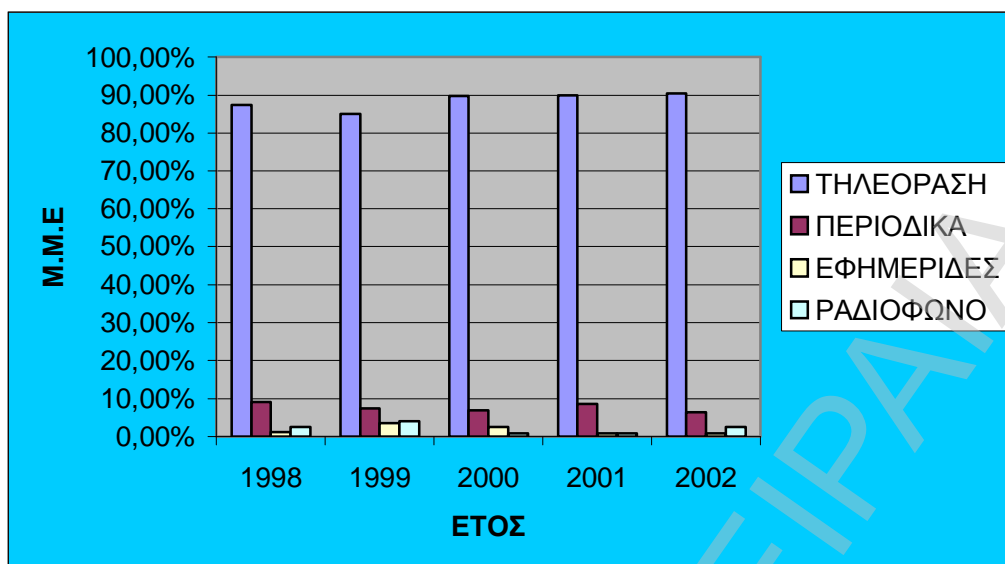
#### **5.3.1 ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΛΑΔΟΥ**

Η διαφήμιση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να στρέψουν την προσοχή των καταναλωτών στα προϊόντα τους και να τα προωθήσουν. Αν η διαφημιστική εκστρατεία των επιχειρήσεων είναι δημιουργική και επιτυχημένη τότε διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τη συνείδηση και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, δημιουργώντας ισχυρά εμπορικά σήματα και συμβάλλοντας σημαντικά στην αύξηση της ζήτησης των προϊόντων τους.

Το πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει η διαφήμιση για τις επιχειρήσεις του κλάδου, παρουσιάζονται στα διαγράμματα 5.1 και 5.2 που ακολουθούν, καθώς και στον πίνακα 5.1 στο παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου. Επίσης στον πίνακα 5.3, στο παράρτημα του κεφαλαίου, παρουσιάζεται η εξέλιξη των διαφημιστικών δαπανών των επιχειρήσεων του κλάδου για τα έτη 2001 και 2002, ανά κατηγορία προϊόντος και μέσου ενημέρωσης.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1**  
**ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2**  
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΑΝΑ Μ.Μ.Ε. (1998-2002)**

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.1, η διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων του κλάδου παρουσιάζει σημαντική αύξηση την πενταετία 1998–2002 που αγγίζει σχεδόν το 60%. Σε ετήσιο ρυθμό η αύξηση αυτή φτάνει το 13,8%, με μοναδική εξαίρεση την περίοδο 1999-2000 όπου παρέμεινε σχεδόν σταθερή, σημειώνοντας μάλιστα οριακή μείωση.

Η τηλεόραση αποσπά το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης των επιχειρήσεων για διαφήμιση, αφού την εξεταζόμενη πενταετία αποσπά ποσοστά μεταξύ 85% και 90,5%. Το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο αποσπούν τα περιοδικά με ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ 6,3% και 9,1% την ίδια περίοδο. Τέλος την εξεταζόμενη πενταετία οι εφημερίδες και το ραδιόφωνο καταλαμβάνουν ποσοστά μεταξύ 0,74% έως 3,5% και 0,88% έως 3,99% αντίστοιχα (ICAP, 2003).

### 5.3.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ

Στις παρακάτω παραγράφους παρουσιάζεται το μέγεθος των διαφημιστικών δαπανών καθώς και το ποσοστό συμμετοχής τους στη συνολική διαφημιστική δαπάνη του κλάδου, κάθε κατηγορίας προϊόντος, σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP στη μελέτη του 2003 για τον κλάδο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων. Παρουσιάζονται επίσης τα δύο πιο πολυδιαφημισμένα εμπορικά σήματα σε κάθε κατηγορία προϊόντος.

Αναλύοντας τον πίνακα 5.2 στο παράρτημα του κεφαλαίου, συμπεραίνουμε ότι παρουσιάζεται μεγάλη διαφοροποίηση στα ποσά που δαπανούν οι επιχειρήσεις για την προβολή καθενός από τα προϊόντα τους. Το μεγαλύτερο κόστος διαφήμισης έχει το **γιαούρτι** για το οποίο δαπανήθηκε το 31,09% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης των εταιρειών το 2002, φτάνοντας τα 10.870.061€. Τα προϊόντα Natural και Complet της ΔΕΛΤΑ κατάλαβαν το 15,25% και 12,08% του συνόλου της διαφημιστικής δαπάνης της κατηγορίας με ποσά 1.657.169€ και 1.313.320€ αντίστοιχα.

Τη δεύτερη θέση όσον αφορά τις διαφημιστικές δαπάνες κατέλαβε το **παστεριωμένο γάλα** αγγίζοντας το 22,03% της συνολικής δαπάνης, με κόστος 7.702.845€. Το εμπορικό σήμα της NOUNOU Family κατέλαβε το 24,22% της συνολικής δαπάνης της κατηγορίας με κόστος 1.865.530€, ενώ ακολούθησε το ΦΑΡΜΑ της ΦΑΓΕ με ποσοστό 17,19% και κόστος 1.324.418€.

Η διαφημιστική δαπάνη για **γάλα εβαπορέ** ανήλθε στα 5.428.724€ το 2002, καταλαμβάνοντας μερίδιο 15,53% της συνολικής δαπάνης. Το NOUNOU Kid με δαπάνη 1.093.889€ και ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο των δαπανών 20,15% και το NOUNOU με 1.046.184€ και ποσοστό 19,27% κατέλαβαν των μεγαλύτερο μέρος των διαφημιστικών δαπανών της κατηγορίας (ICAP, 2003).



Για **γιαούρτι με φρούτα** δαπανήθηκαν 3.941.911€ το 2002 καταλαμβάνοντας το 11,27% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης των εταιρειών του κλάδου. Το Vitaline 0% της ΔΕΛΤΑ απέσπασε το 28,22% της συνολικής δαπάνης για το προϊόν, με ποσό 1.112.431€. Ακολούθησε το FRU YO 2% 0% της ΦΑΓΕ με ποσοστό 13,04% και αντίστοιχη δαπάνη 513.986€.

Η δαπάνη του **φρέσκου γάλακτος** διαμορφώθηκε στα 3.140.175€ το 2002, καταλαμβάνοντας το 8,98% της συνολικής δαπάνης. Τα εμπορικά σήματα της ΜΕΒΓΑΛ και της ΔΕΛΤΑ κάλυψαν το 39,88% και 29,51% της συνολικής δαπάνης με ποσά 1.252.425€ και 926.568€ αντίστοιχα.

Για την κατηγορία του **γάλακτος με κακάο** δαπανήθηκαν συνολικά 2.087.343€ το 2002 καταλαμβάνοντας το 5,97% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης. Για το Milko της ΔΕΛΤΑ δαπανήθηκαν 1.253.656€ καταλαμβάνοντας το 60,06% της συνολικής δαπάνης. Ακολούθησε το NOUNOU Choice με 18,05% και συνολική δαπάνη 376.826€.

Για διαφήμιση της **κρέμας γάλακτος** δαπανήθηκαν συνολικά 882.722€ το 2002, καταλαμβάνοντας το 2,52% του συνόλου των διαφημιστικών δαπανών. Το μεγαλύτερο ποσό δαπάνησε η NOUNOU 385.144€, καταλαμβάνοντας το 43,63% της συνολικής δαπάνης της κατηγορίας, ενώ η ΦΑΓΕ δαπάνησε 375.532€, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 42,54% επί του συνόλου των δαπανών.

Η προβολή του **γάλακτος εβαπορέ Light** κόστισε 469.596€ το 2002 με συμμετοχή 1,34% στο σύνολο του κόστους διαφήμισης των εταιρειών του κλάδου. Το μόνο προϊόν της κατηγορίας που διαφημίστηκε το 2002 ήταν το Βλάχας Ελαφρύ Calcium της NESTLE.

Το **γάλα σε σκόνη** προβάλλεται τα τελευταία χρόνια αποκλειστικά από περιοδικά, με συνολικό κόστος 336.396€ για το 2002 και ποσοστό συμμετοχής 0,96% στη συνολική διαφημιστική δαπάνη. Τα μόνα εμπορικά σήματα που προβλήθηκαν ήταν τα Wyeth Nutritionals με 76,48% συμμετοχή στο κόστος και το Nestle Junior με 23,52% αντίστοιχα (ICAP, 2003).

Η διαφημιστική δαπάνη για **γάλα γενικά** ήταν 55.761€ το 2002, συμβάλλοντας με 0,16% στη συνολική διαφημιστική δαπάνη του κλάδου. Το μόνο Brand Name που διαφημίστηκε τη συγκεκριμένη χρονιά ήταν αυτό της NESTLE.

Η δαπάνη για προβολή του **νωπού βουτύρου** είναι μόλις 26.634€ (0,08% συμμετοχή στο σύνολο των δαπανών), ενώ μόνο τα εμπορικά σήματα της Lurpak και η Ήπειρος, με ποσοστά συμμετοχής 76,22% και 23,78% αντίστοιχα, είναι αυτά που διαφημίστηκαν το 2002.

Τέλος η διαφημιστική δαπάνη για **ζαχαρούχο γάλα** και **ξινόγαλα**, ήταν 17.472€ και 7.548€ με ποσοστά συμμετοχής στο σύνολο της διαφημιστικής δαπάνης των γαλακτοβιομηχανιών 0,05% και 0,02% αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το **γάλα μακράς διάρκειας** δεν διαφημίστηκε καθόλου τις χρονιές 2001 και 2002 (ICAP, 2003).

Γενικά από τη μελέτη του πίνακα 5.3, μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις παρακολουθούν τις τάσεις της αγοράς και διαμορφώνουν ανάλογα τις διαφημιστικές δαπάνες για τα προϊόντα τους. Έτσι βλέπουμε ότι οι διαφημιστικές δαπάνες για γιαούρτι, παστεριωμένο γάλα, γιαούρτι με φρούτα, γάλα σε σκόνη και ζαχαρούχο γάλα αυξάνονται. Αντίθετα οι δαπάνες για γάλα εβαπορέ, φρέσκο γάλα, γάλα με κακάο, κρέμα γάλακτος και νωπό βούτυρο μειώνονται, ενώ το γάλα μακράς διάρκειας δεν διαφημίζεται τα δύο τελευταία χρόνια. Πάντως η μείωση των διαφημιστικών δαπανών για κάποια προϊόντα, δεν σημαίνει απαραίτητα πως η τάση της αγοράς είναι αρνητική απέναντι τους (π.χ φρέσκο γάλα, γάλα κακάο), μπορεί απλώς να σημαίνει ότι τα προϊόντα αυτά ανήκουν πλέον στα είδη βασικής διατροφής των Ελλήνων και καταναλώνονται ούτως ή άλλως.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του πίνακα 5.2 και εξάγεται στην τελευταία του γραμμή, είναι πως τα δύο ποιο “ηχηρά” εμπορικά σήματα της κάθε κατηγορίας προϊόντος καλύπτουν το 43,78% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης. Αυτό δείχνει πως οι εταιρείες ρίχνουν ιδιαίτερο βάρος σε κάποια από τα προϊόντα τους (π.χ η ΦΑΓΕ στο γιαούρτι).

#### **5.4 ΑΛΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ**

Εκτός από την απ' ευθείας διαφήμιση των προϊόντων τους από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, οι επιχειρήσεις ρίχνουν μεγάλο βάρος και στις διάφορες άλλες ενέργειες που θα μπορούσαν να αυξήσουν τον όγκο των πωλήσεών τους.

Το άμεσο marketing είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές. Η απευθείας δειγματοδιανομή των προϊόντων τους, για γνωριμία με το καταναλωτικό κοινό όταν πρόκειται για νέα προϊόντα και αύξηση των πωλήσεων όταν αυτές δεν είναι οι αναμενόμενες, είναι μια συνήθης τεχνική των επιχειρήσεων του κλάδου (π.χ επιδόρπια γιαουρτιού κτλ). Ένας ακόμα τρόπος γνωριμίας των καταναλωτών με προϊόντα που ανήκουν στις δύο παραπάνω κατηγορίες, είναι η δειγματοδιανομή μέσω των πωλήσεων των υπολοίπων προϊόντων της επιχείρησης. Έτσι στη συσκευασία ήδη γνωστών και πετυχημένων προϊόντων προλαμβάνονται και δωρεάν δείγματα των προϊόντων αυτών. Αυτή είναι μια εξαιρετικά πετυχημένη τεχνική, αφού ο καταναλωτής έρχεται σε επαφή με τα νέα προϊόντα, μη μπορώντας να αγνοήσει την επιπλέον χρησιμότητα που του προσφέρει το δωρεάν δείγμα.

Η μεγαλύτερη όμως προσπάθεια, των μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων του κλάδου, επικεντρώνεται στην παρουσίαση του κοινωνικού τους προφίλ. Δεν μπορεί να περάσει απαρατήρητη η χορηγία που έγινε στο "ΑΘΗΝΑ 2004" από τις δύο μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, ΔΕΛΤΑ και ΦΑΓΕ. Το συνολικό ποσό της χορηγίας έφτασε τα 6,3 δις δραχμές ( 18.500.000 € περίπου από τα οποία τα 15.000.000 € ήταν σε μετρητά και τα υπόλοιπα για μελέτες του "ΑΘΗΝΑ 2004), ξεπερνώντας κατά 117% περίπου το αντίστοιχο πόσο χορηγιών στο Σίδνεϋ το 2000 ([www.business2005.gr](http://www.business2005.gr)). Το πόσο σημαντική για τις επιχειρήσεις ήταν αυτή η χορηγία φαίνεται από το γεγονός ότι οι δυο εταιρείες συνέπραξαν για πρώτη φορά στην ιστορία, τους αναλαμβάνοντας από κοινού το κόστος της. Στο παιχνίδι της χορηγίας είχε μπει αρχικά και η ΜΕΒΓΑΛ, η οποία όμως αποχώρησε στη συνέχεια μη μπορώντας να αντεπεξέλθει στα πολύ υψηλά οικονομικά μεγέθη.

Εκτός από την παραπάνω χορηγία, η οποία κυμαίνεται σε “αστρονομικά” οικονομικά μεγέθη για τον κλάδο, οι επιχειρήσεις του κλάδου αναλαμβάνουν τη χορηγία και διαφόρων άλλων δραστηριοτήτων όπως αθλητικές διοργανώσεις (ΔΕΛΤΑ - Τσικλιτήρια, Special Olympics κτλ)(ΔΕΛΤΑ.gr), παρέχουν υποτροφίες σε σπουδαστές και μαθητές, οργανώνουν ημερίδες ποικίλου ενδιαφέροντος, και παρέχουν οικονομική ή διαφημιστική ενίσχυση σε διάφορα μη κερδοσκοπικά σωματεία (πχ ΔΕΛΤΑ – ΑΡΚΤΟΥΡΟΣ). Η επίσημη χορηγία αθλητικών σωματείων αποτελεί επίσης έναν τομέα στον οποίο δαπανώνται αρκετά χρήματα από τις γαλακτοβιομηχανίες (πχ Κ.Α.Ε ΠΑΟΚ – ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ, ΠΑΕ ΚΕΡΚΥΡΑ – ΔΕΛΤΑ κτλ). Τέλος διαγωνισμοί με πλούσια δώρα, συμβουλές υγιεινής διατροφής, συνταγές μαγειρικής για καλύτερη χρήση ορισμένων από τα προϊόντα τους, είναι τεχνικές που χρησιμοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ένα μέσο το οποίο κερδίζει συνεχώς έδαφος στην προσπάθεια διαφήμισης και επικοινωνίας των επιχειρήσεων του κλάδου με τους καταναλωτές είναι και το διαδίκτυο. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, ανεξαρτήτως μεγέθους, έχουν τους δικούς τους δικτυακούς τόπους. Εκεί ενημερώνουν τους καταναλωτές για τα προϊόντα της εταιρείας και την ποιότητά τους, δίνοντας παράλληλα πληροφορίες για της εταιρεία και τις εκτός γραμμής παραγωγής δραστηριότητές της, που αναλύθηκαν στις παραπάνω παραγράφους.

Τέλος θα ήταν παράληψη, αν και δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας μελέτης, η μη αναφορά στη διαφήμιση των εταιρειών του κλάδου που απευθύνεται στους πιθανούς επενδυτές. Λόγω της γιγάντωσης ορισμένων από αυτές τις επιχειρήσεις οι ανάγκες για κεφάλαια συνεχώς αυξάνονται. Έτσι η διαφήμιση αυτή αφορά δημοσιεύματα στοιχείων και αφιερώματα των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, κυρίως των εντύπων, για την οικονομική ευρωστία των εταιρειών αυτών(Plant-management), τις επενδύσεις τους και τα συνεχώς βελτιούμενα οικονομικά τους μεγέθη (όπου βέβαια υπάρχουν στοιχεία που να το βεβαιώνουν), με αποκλειστικό σκοπό την άντληση κεφαλαίων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1**

### ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΝΑ ΜΕΣΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ (1998-2002)

Μέσο ενημέρωσης	1998		1999		2000		2001		2002	
	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%
<b>Τηλεόραση</b>	18.221.770	87,36	23.143.915	85,03	24.344.244	89,78	28.814.104	89,81	31.630.601	90,46
<b>Περιοδικά</b>	1.907.560	9,15	2.035.125	7,48	1.875.431	6,92	2.748.290	8,57	2.209.651	6,32
<b>Εφημερίδες</b>	241.746	1,16	951.604	3,5	655.877	2,42	238.209	0,74	277.215	0,79
<b>Ραδιόφωνο</b>	487.569	2,34	1.087.076	3,99	239.032	0,88	281.640	0,88	849.721	2,43
<b>Σύνολο</b>	<b>20.858.644</b>	<b>100</b>	<b>27.217.720</b>	<b>100</b>	<b>27.114.583</b>	<b>100</b>	<b>32.082.244</b>	<b>100</b>	<b>34.967.189</b>	<b>100</b>

- ΠΗΓΗ: ICAP Α.Ε

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2**  
**ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**  
**ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ (2002)**

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ	ΠΟΣΟ ΔΑΠΑΝΗΣ ΣΕ €	% ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΕ €
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	Natural	1.657.169	15,25	10.870.067
	Complet	1.313.380	12,08	
ΓΑΛΑ ΠΑΣΤΕΡΙΩΜΕΝΟ	Nounou Family	1.865.530	24,22	7.702.844
	ΦΑΡΜΑ	1.324.418	17,19	
ΓΑΛΑ ΕΒΑΠΟΡΕ	Nounou Kid	1.093.889	20,15	5.428.724
	Nounou	1.046.184	19,27	
ΓΙΑΟΥΡΤΙ ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ	Vitaline 0%	1.112.431	28,22	3.941.917
	Fru Yo 2% 0%	513.986	13,04	
ΓΑΛΑ ΦΡΕΣΚΟ	ΜΕΒΓΑΛ	1.252.425	39,88	3.140.179
	ΔΕΛΤΑ	926.568	29,51	
ΓΑΛΑ ΜΕ ΚΑΚΑΟ	Milko	1.253.656	60,06	2.087.343
	Nounou Choice	376.826	18,05	
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	Nounou	385.144	43,63	882.722
	ΦΑΓΕ	375.532	42,54	
ΓΑΛΑ ΕΒΑΠΟΡΕ LIGHT	Βλάχας Ελαφρύ Calcium	297.087	100,00	297.087
ΓΑΛΑ ΣΚΟΝΗ	Wyeth Nutritionals	257.275	76,48	336.396
	Nestle Junior	79.121	23,52	
ΓΑΛΑ ΓΕΝΙΚΑ	NESTLE	133.216	100	133.216
ΝΩΠΟ ΒΟΥΤΥΡΟ	Lurpak	20.300	76,22	26.634
	Ήπειρος	6.334	23,78	
ΓΑΛΑ ΖΑΧΑΡΟΥΧΟ	Βλάχας	17.472	100,00	17.472
ΞΙΝΟΓΑΛΑ	Αριάνι/ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ	7.548	100,00	7.548
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ	-	0	-	0
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>15.309.157</b>	<b>43,78</b>	<b>34.967.189</b>

• ΠΗΓΗ: ICAP Α.Ε

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3****ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ ΚΑΙ ΜΕΣΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ  
(2001-2002)**

<b>ΠΡΟΪΟΝ</b>	<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ</b>	<b>ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ</b>	<b>ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ</b>	<b>ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	2001	7.702.354	1.081.551	35.766	85.470	89.05.141
	2002	10.318.076	537.554	14.432	0	10.870.061
ΓΑΛΑ ΠΑΣΤΕΡΙΩΜΕΝΟ	2001	4.046.399	215.801	64.115	0	4.326.314
	2002	6.802.045	399.340	190.398	311.062	7.702.485
ΓΑΛΑ ΕΒΑΠΟΡΕ	2001	5.775.068	310.997	6.656	0	6.092.721
	2002	5.135.291	235.908	3.479	54.046	5.428.724
ΓΙΑΟΥΡΤΙ ΜΕ ΦΡΟΥΤΑ	2001	3.334.326	212.190	14.161	91.226	3.651.902
	2002	3.846.239	39.080	2.939	53.654	3.941.911
ΓΑΛΑ ΦΡΕΣΚΟ	2001	3.524.888	640.914	67.368	41.380	4.274.549
	2002	2.470.892	455.379	54.677	159.227	3.140.175
ΓΑΛΑ ΜΕ ΚΑΚΑΟ	2001	3.037.599	94.847	50.145	63.565	3.246.155
	2002	1.798.476	85.579	11.290	191.997	2.087.343
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	2001	658.774	5.325	0	0	664.069
	2002	861.979	0	0	20.744	882.722
ΚΑΛΑ ΕΒΑΠΟΡΕ LIGHT	2001	431.763	0	0	0	431.763
	2002	374.231	36.374	0	58.990	469.596
ΓΑΛΑ ΣΚΟΝΗ	2001	0	51.252	0	0	51.252
	2002	0	131.454	0	0	131.454
ΓΑΛΑ ΓΕΝΙΚΑ	2001	104.596	28.620	0	0	133.216
	2002	15.826	39.935	0	0	55.761
ΝΩΠΟ ΒΟΥΤΥΡΟ	2001	198.367	19.302	0	0	217.669
	2002	0	26.634	0	0	26.634
ΓΑΛΑ ΖΑΧΑΡΟΥΧΟ	2001	0	7.288	0	0	7.288
	2002	0	17.472	0	0	17.472
ΞΙΝΟΓΑΛΑ	2001	0	0	0	0	0
	2002	7.548	0	0	0	7.548
ΓΑΛΑ ΜΑΚΡΑΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ	2001	0	0	0	0	0
	2002	0	0	0	0	0
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2001</b>	<b>28.814.104</b>	<b>27.482.90</b>	<b>238.209</b>	<b>281.640</b>	<b>32.082.244</b>
	<b>2002</b>	<b>31.630.601</b>	<b>22.096.51</b>	<b>277.215</b>	<b>849.721</b>	<b>24.967.189</b>

- ΠΗΓΗ: ICAP A.E



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Ø Kotler P. “Kotler On Marketing” Εκδ. Simon & Suster UK Ltd, 2001.
- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø Plant management (06/05/2004) “Επενδύσεις 4,145 εκ. €.....από τη γαλακτοβιομηχανία ΡΟΔΟΠΗ”.
- Ø Plant management (22/03/2004) “Θετικός ο απολογισμός για το 2003 για τον όμιλο ΔΕΛΤΑ. Τα 40 εκ. € .....οι επενδύσεις του ομίλου”.
- Ø Plant management (06/05/2004) “Αύξηση 12,2% των λειτουργικών κερδών για τον Όμιλο ΔΕΛΤΑ”

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- Ø [www.fage.gr](http://www.fage.gr)
- Ø [www.delta.gr](http://www.delta.gr)
- Ø [www.mevgal.gr](http://www.mevgal.gr)
- Ø [www.nestle.gr](http://www.nestle.gr)
- Ø [www.nounou.gr](http://www.nounou.gr)
- Ø [www.Dairyexpo.gr](http://www.Dairyexpo.gr)
- Ø [www.Business2005.gr](http://www.Business2005.gr), (7/5/2001) “Η αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα και το 2004”.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**  
**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ-ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ-**  
**ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ**

**6.1 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Το τελευταίο τέταρτο της περασμένης χιλιετίας σηματοδεύτηκε από τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που συνέβησαν σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία γάλακτος, ακολούθησαν από πολύ νωρίς αυτές τις εξελίξεις, επενδύοντας μεγάλα ποσά σε κεφαλαιουχικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, πετυχαίνοντας καλύτερους όρους κόστους στην παραγωγική τους διαδικασία και βελτιωμένα, ποιοτικά, προϊόντα.

Η τεχνολογία που κυριαρχεί στην επεξεργασία του **νωπού γάλακτος** είναι η παστερίωση, που συνίσταται στην έκθεση του νωπού γάλακτος σε υψηλή θερμοκρασία 73 C<sup>ο</sup> έως 75 C<sup>ο</sup> για 15 δευτερόλεπτα, ή οποιονδήποτε ισοδύναμο συνδυασμό. Ολόκληρη η διαδικασία παστερίωσης του νωπού γάλακτος ξεκινάει από την παράδοση του νωπού γάλακτος με βυτιοφόρο ή γαλακτοδοχεία, την ψύξη του στους 2 - 3 C<sup>ο</sup> και την αποθήκευσή του στα σιλό νωπού γάλακτος. Στη συνέχεια διοχετεύεται στα συγκροτήματα παστερίωσης όπου:

- Εισέρχεται στον εναλλάκτη όπου και προθερμαίνεται με ανάκτηση.
- Εξέρχεται από τον εναλλάκτη στους 45 - 50 C<sup>ο</sup> και εισέρχεται στο διαχωριστήρα όπου γίνεται ο καθαρισμός και η τυποποίηση.
- Στη συνέχεια εισέρχεται και πάλι στον εναλλάκτη όπου θερμαίνεται περαιτέρω μέχρι τους 65 - 68 C<sup>ο</sup>.
- Εξέρχεται από τον εναλλάκτη και εισέρχεται στον ομογενοποιό.
- Επανεισέρχεται στον εναλλάκτη και παστεριώνεται σε θερμοκρασία 74 C<sup>ο</sup> στην οποία και κατακρατείται.

- Στη συνέχεια γίνεται πρόψυξη με ανάκτηση και ψύχεται με παγωμένο νερό.
- Τέλος εξέρχεται και αποθηκεύεται στις δεξαμενές.

Το **γάλα υψηλής παστερίωσης** παράγεται με θερμική επεξεργασία του νωπού γάλακτος στους 125 C° για τουλάχιστον 2 δευτερόλεπτα και στη συνέχεια ψύχεται σε θερμοκρασία όχι μεγαλύτερη των 6 C°. Το **γάλα UHT** παράγεται με τη βραχυχρόνια έκθεση του νωπού γάλακτος σε υψηλή θερμοκρασία 135 C°, για τουλάχιστον ένα δευτερόλεπτο με σκοπό την καταστροφή όλων των υπολειπόμενων μικροοργανισμών και σπορίων τους.

Για την παραγωγή **γιαουρτιού** χρησιμοποιείται συμπυκνωμένο γάλα το οποίο εμπλουτίζεται με στερεά υλικά πριν γίνει γιαούρτι. Το γάλα προθερμαίνεται στους 92 – 95 C° για ένα έως πέντε δευτερόλεπτα με σκοπό την καταστροφή των μικροοργανισμών και τη διαμόρφωση πρόσφορων συνθηκών για να γίνει η ζύμωση. Στη συνέχεια ψύχεται, απότομα ή βαθμιαία, μέχρι τη θερμοκρασία των 40 - 45 C° για 5 ώρες τουλάχιστον όπου και προστίθεται η ζύμη ή η μαγιά. Τέλος ψύχεται και διατηρείται σε θερμοκρασία 4 - 5 C°.

Τέλος η παραγωγή **βουτύρου** συνίσταται στη “συνένωση” των σφαιριδίων λίπους που υπάρχουν και αιωρούνται μέσα στο γάλα. Τα σφαιρίδια αυτά έχουν αρνητικό ηλεκτρικό φορτίο και έτσι αλληλαπωθούνται. Η συγκέντρωση των σφαιριδίων λίπους γίνεται με την αποκορύφωση η οποία μπορεί να προκληθεί μηχανικά, είτε να γίνει από μόνη της.

## **6.2 ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Τα προϊόντα που έχουν ως βάση το γάλα, συγκαταλέγονται μεταξύ των ευπαθών ειδών διατροφής, απαιτώντας έτσι συγκεκριμένες συνθήκες μεταφοράς. Οι επιχειρήσεις του κλάδου προμηθεύουν από αλυσίδες super – markets, έως μικρά σημεία πώλησης όπως περίπτερα, φούρνοι, παντοπωλεία

κτλ. Στη αλυσίδα διανομής εμπλέκονται και τοπικοί αντιπρόσωποι και επιχειρήσεις διανομών με τοπικά δίκτυα, οι οποίοι καλύπτουν τις ανάγκες διανομής των εξεταζομένων προϊόντων σε περιοχές που βρίσκονται μακριά από τις παραγωγικές μονάδες.

Όσον αφορά τη διανομή του φρέσκου γάλακτος, οι μεγάλες κυρίως γαλακτοβιομηχανίες, έχουν δημιουργήσει ή εξαγοράσει μικρότερες παραγωγικές μονάδες ( π.χ σταθμοί συγκέντρωσης γάλακτος ), με σκοπό τη μείωση του κόστους μεταφοράς και την πρόσβαση σε περιοχές που βρίσκονται μακριά από την έδρα τους. Ειδικότερα το δίκτυο της ΔΕΛΤΑ περιλαμβάνει πάνω από 30.000 σημεία πώλησης στην Ελλάδα και άλλα 25.000 σημεία σε 8 χώρες του εξωτερικού. Για τον εφοδιασμό αυτών των σημείων πώλησης η ΔΕΛΤΑ χρησιμοποιεί έναν ιδιόκτητο στόλο από φορτηγά – ψυγεία, από τα οποία 900 δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και τα 400 είναι επιφορτισμένα με τη διανομή των προϊόντων της στις χώρες του εξωτερικού.

Το δίκτυο πωλήσεων της ΦΑΓΕ περιλαμβάνει 25.000 σημεία πώλησης πανελληνίως και 20.000 σημεία σε χώρες του εξωτερικού, τα οποία τροφοδοτεί μέσω των 22 αντιπροσώπων της. Ο στόλος της περιλαμβάνει 400 ιδιόκτητα φορτηγά - ψυγεία τα οποία τροφοδοτούν τα σημεία πώλησης της εταιρείας στην περιφέρεια και άλλα 200 φορτηγά – ψυγεία τα οποία καλύπτουν της ανάγκες διανομής στην περιοχή της Αττικής.

Τα παραπάνω ισχύουν για τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και προμηθεύουν τοπικές κυρίως αγορές, μέσω δικών τους δικτύων διανομής ή σε συνεργασία με τοπικούς αντιπροσώπους. Τα τελευταία χρόνια βέβαια πολλές από αυτές έχουν διευρύνει τα δίκτυα διανομής τους και σε αστικά κέντρα, πλην αυτών που εδρεύουν στους γύρω νομούς, εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό.

Ο μεγαλύτερος όγκος των πωλήσεων, από τα τελικά σημεία διάθεσης των προϊόντων, γίνεται από τα super – markets. Η σημαντική τους ανάπτυξη τα τελευταία 10 χρόνια, τόσο όσον αφορά τα δίκτυα των καταστημάτων τους όσο και τη γκάμα των προϊόντων τους, είχε ως αποτέλεσμα να αυξάνεται συνεχώς

το ποσοστό κάλυψης της αγοράς με γαλακτοκομικά προϊόντα από τις επιχειρήσεις αυτές. Έτσι τα δίκτυα καταστημάτων των super – markets, τα οποία υπολογίζεται ότι αριθμούν 3.500 καταστήματα, τροφοδοτούν το 60% περίπου της αγοράς του παστεριωμένου γάλακτος και καλύπτουν το 60 – 70% των συνολικών πωλήσεων γιαουρτιού πανελληνίως (ICAP, 2003).

### **6.3 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ**

Η σημαντικότητα της συσκευασίας έγκειται όχι μόνο στην πρακτικότητά της και την ασφάλεια που προσφέρει στη διατήρηση των τροφίμων, αλλά συμβάλλει και στην προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων κάνοντάς τα πιο ελκυστικά τους καταναλωτές. Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με την παρουσίαση των συσκευασιών, για τα γαλακτοκομικά προϊόντα, που προβλέπει ο νόμος, ώστε να προστατεύονται από τις αλλοιώσεις και καταπονήσεις κατά τη διάρκεια της μεταφοράς και της αποθήκευσής τους. Με δεδομένες τις επενδύσεις που έχουν κάνει οι γαλακτοβιομηχανίες της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια, οι συσκευασίες των προϊόντων τους έχουν εξελιχθεί και έχουν γίνει εφάμιλλα των αντίστοιχων ευρωπαϊκών σε θέματα συσκευασίας.

Οι βασικές κατηγορίες συσκευασιών που χρησιμοποιούνται ανά προϊόν είναι:

#### **Γάλα κατανάλωσης**

Ø Μεταλλικά δοχεία από άργιλο ή άλλο μέταλλο επικασσιτερωμένο με κασσίτερο ο οποίος δεν περιέχει μόλυβδο, ψευδάργυρο ή άλλα βαρέα μέταλλα σε ποσοστό μεγαλύτερο του 0,5%. Η επαναχρησιμοποίηση της συσκευασίας αυτής επιτρέπεται μόνο αφού καθαριστεί πλήρως με διάλυμα σόδας ή άλλο εγκεκριμένο απορρυπαντικό.

Ø Φιάλες από γυαλί ή πλαστική ύλη που είναι εγκεκριμένες για συσκευασία γάλακτος. Η πλαστική συσκευασία είναι υποχρεωτικά μιας χρήσεως. Η

επαναχρησιμοποίηση της γυάλινης φιάλης επιτρέπεται μόνο μετά τον καθαρισμό της με διάλυμα σόδας ή άλλου εγκεκριμένου απορρυπαντικού. Τα πώματα στις φιάλες πρέπει να εφαρμόζουν στεγανά, ώστε να εξασφαλίζεται το αναλλοίωτο του περιεχομένου.

Ø Σακίδια από ειδικό χαρτί (συσκευασίες Tetrapak κτλ), μιας χρήσεως, με εσωτερική επένδυση από πλαστική ύλη εγκεκριμένη για συσκευασία γάλακτος.

Ø Το μερικά ή ολικά αποβουτυρωμένο γάλα, όπως και όλα τα είδη του διατηρημένου γάλακτος εκτός από το κατεψυγμένο, πρέπει να διατίθενται σε συσκευασίες όπως το πλήρες γάλα παραπάνω.

Ø Στις συσκευασίες του συμπυκνωμένου γάλακτος θα πρέπει να αναγράφονται: το ποσοστό λίπους και ζάχαρης, το ποσοστό του νερού που χρειάζεται να προστεθεί στο προϊόν για να αναχθεί σε αντίστοιχο κανονικό γάλα, το ποσοστό του νερού που χρειάζεται να προστεθεί προκειμένου να χορηγηθεί σε βρέφη, ο τρόπος παρασκευής του καθώς και η ημερομηνία συσκευασίας του ή ο αντίστοιχος κωδικός του.

### Γιαούρτι

Ø Δοχεία από εγκεκριμένη πλαστική ύλη, γυαλί, ξύλο, φαγεντιανά ή πήλινα εμφιαλωμένα δοχεία με ασφαλές καπάκι.

Ø Σε σάκους από επιτρεπόμενη πλαστική ύλη, λευκό ύφασμα ή ειδικό χαρτί με εσωτερική επένδυση από εγκεκριμένη πλαστική ύλη.

Ø Εκτός από τα πλαστικά δοχεία και τη χάρτινη συσκευασία, τα άλλα είδη συσκευασίας μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν για τη συσκευασία γιαουρτιού μετά τον καθαρισμό τους με τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τον καθαρισμό των συσκευασιών του γάλακτος που προαναφέρθηκαν.

Ø Το γιαούρτι που διατίθεται σε χύμα συσκευασία στην κατανάλωση, πρέπει να δηλώνεται το είδος του σε ειδική επιγραφή (ICAP, 2003).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- ∅ ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- ∅ IOBE “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.
- ∅ Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2002.
- ∅ Γκίζας Κ., “Στρατηγικές Ομάδες: Ανάλυση του υποκλάδου των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Διατριβή για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000.

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- ∅ [www.Business2005.gr](http://www.Business2005.gr) (07/05/2001) “ Η αγορά γαλακτοκομικών στην Ελλάδα και το 2004”.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**  
**ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

**7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και ο ενοποιημένος ισολογισμός των εταιρειών παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων για τα έτη 2001 και 2002. Η ανάλυση αφορά εκείνες τις επιχειρήσεις για τις οποίες είναι διαθέσιμα και δημοσιευμένα τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία. Από το σύνολο των εταιριών, για τις οποίες υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία, επιλέχθηκαν 11 παραγωγικές επιχειρήσεις (ICAP, 2003) των οποίων οι πωλήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων συνέβαλαν με ποσοστό μεγαλύτερο του 50% στη διαμόρφωση συνολικού κύκλου εργασιών τους το 2001. Οι 11 επιχειρήσεις που απαρτίζουν την ομάδα μελέτης είναι: ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε., ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε., ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε., ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε., ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε., ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε., ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε., ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. Όπως γίνεται αντιληπτό, η NESTLE, αν και έχει το μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, εντούτοις δε συμπεριλαμβάνεται στο δείγμα, αφού τα εξεταζόμενα από την παρούσα μελέτη προϊόντα συνεισφέρουν λιγότερο από 50% στο συνολικό κύκλο εργασιών της εταιρείας το 2002.



## 7.2 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 7.2.1 ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Στον πίνακα 7.1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι αριθμοδείκτες του μικτού, λειτουργικού και καθαρού περιθωρίου κέρδους των 11 επιχειρήσεων του δείγματος, αλλά και του συνόλου του κλάδου.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1

#### **ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (2001-2002)**

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>
<b>ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	4,37	5,05	0,68
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	15,23	3,85	-11,38
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	28,57	29,45	0,88
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	27,1	27,07	-0,03
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	29,23	33,53	4,30
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	23,23	26,1	2,87
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	9,78	10,83	1,05
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	7,92	8,34	0,42
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	26,05	22,11	-3,94
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	8,3	21,3	13,00
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	33,81	36,22	2,41
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>19,42</b>	<b>20,35</b>	<b>0,93</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>20,83</b>	<b>21,82</b>	<b>0,99</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	-30,72	-33,89	-3,17
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	-8,75	-20,75	-12,00
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	5,16	6,53	1,37
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,15	1,88	1,73
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	2,53	4,49	1,96
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	6,88	8,18	1,30

ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	-1,33	-1,26	0,07
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	-4,81	-4,4	0,41
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	4,1	-2,46	-6,56
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	2,46	17,14	14,68
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	6,66	6,99	0,33
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>-1,61</b>	<b>-1,6</b>	<b>0,01</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>1,55</b>	<b>1,49</b>	<b>-0,06</b>
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ (%)</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	-30,79	-39,18	-8,39
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	-6,54	-24,66	-18,12
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	4,77	5,6	0,83
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,11	0,23	0,12
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	2,38	4,38	2,00
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	8,23	9,57	1,34
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	0,88	0,47	-0,41
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	1,4	1,12	-0,28
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	4,34	-0,18	-4,52
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	1,7	17,33	15,63
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	1,27	3,97	2,70
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>-1,11</b>	<b>-1,94</b>	<b>-0,83</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>2,32</b>	<b>1,03</b>	<b>-1,29</b>

- ΠΗΓΗ ΙΣΑΡ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ (ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ)

Βλέπουμε λοιπόν ότι το μικτό περιθώριο κέρδους παρουσίασε αύξηση το 2002, κατά 0,93% στο δείγμα των 11 εταιριών και κατά 0,99% στο σύνολο του κλάδου, σε σχέση με το 2001. Το λειτουργικό και καθαρό περιθώριο κέρδους διαμορφώθηκε σε αρνητικά επίπεδα για τις 11 επιχειρήσεις του δείγματος, τόσο το 2001 (-1,61% και -1,11% αντίστοιχα), όσο και το 2002 (-1,6% και -1,94% αντίστοιχα).

Στο σύνολο του κλάδου το λειτουργικό περιθώριο κέρδους ήταν 1,49% και το καθαρό περιθώριο κέρδους 1,03% το 2002, μειωμένα και τα δύο σε σχέση

με το 2001. Στη διαμόρφωση του λειτουργικού και καθαρού περιθωρίου κέρδους σε χαμηλά σχετικά επίπεδα, συντέλεσαν τα υψηλά, εκτός του κόστους πωληθέντων, λειτουργικά έξοδα των επιχειρήσεων (ICAP 2003). Το μεγαλύτερο μικτό περιθώριο κέρδους το 2002 είχε η ΦΑΓΕ με ποσοστό 36,22%. Αναφορικά με το λειτουργικό και καθαρό περιθώριο κέρδους, την πρώτη θέση κατέλαβε η ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε., με ποσοστά 17,14% και 17,33% αντίστοιχα για το 2002.

### **7.2.2 ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ**

Οι αριθμοδείκτες με τους οποίους αξιολογείται η ρευστότητα των επιχειρήσεων παρουσιάζονται στον πίνακα 7.2 της επόμενης σελίδας. Η γενική ρευστότητα των 11 εταιρειών του δείγματος μειώνεται σε 1,52% το 2002, από 1,70% που ήταν το 2001, σε αντίθεση με το σύνολο του κλάδου στον οποίο ο δείκτης αυτός αυξάνεται σε 1,77% το 2002 από 1,57% που ήταν το 2001.

Ο δείκτης της ειδικής ρευστότητας στο δείγμα των 11 εταιρειών μειώθηκε κατά 0,13% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας το 2002 στο 1,2%, ενώ αντίθετα αυτός του συνόλου του κλάδου αυξήθηκε κατά 0,1% φτάνοντας το 1,22% το 2002.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2****ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
(2001-2002)**

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>
<b>ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	5,40	2,20	-3,20
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	0,84	0,69	-0,15
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	2,41	1,40	-1,01
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,90	0,93	0,03
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	1,09	1,15	0,06
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	1,21	4,02	2,81
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	0,57	0,90	0,33
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	1,49	1,51	0,02
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,84	0,79	-0,05
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	2,43	1,62	-0,81
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	1,53	1,55	0,02
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>1,70</b>	<b>1,52</b>	<b>-0,18</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>1,57</b>	<b>1,77</b>	<b>0,20</b>
<b>ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	4,79	1,95	-2,84
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	0,52	0,42	-0,10
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	1,69	1,05	-0,64
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,86	0,88	0,02
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	0,70	0,78	0,08
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	0,91	3,35	2,44
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	0,28	0,59	0,31
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	1,10	1,12	0,02
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,58	0,53	-0,05
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	2,25	1,40	-0,85
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,94	1,18	0,24
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>1,33</b>	<b>1,20</b>	<b>-0,13</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>1,12</b>	<b>1,22</b>	<b>0,10</b>
<b>ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,23	0,08	-0,15

ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	0,01	0,03	0,02
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,22	0,25	0,03
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,02	0,01	-0,01
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	0,04	0,04	0,00
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	0,18	1,98	1,80
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	0,01	0,16	0,15
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	0,03	0,05	0,02
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,12	0,04	-0,08
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	0,67	0,14	-0,53
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	0,03	0,10	0,07
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>0,14</b>	<b>0,26</b>	<b>0,12</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>0,12</b>	<b>0,24</b>	<b>0,12</b>

- ΠΗΓΗ: ICAP ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Όσον αφορά την ταμειακή ρευστότητα, αυτή παρουσίασε αύξηση τόσο στο δείγμα των 11 επιχειρήσεων φτάνοντας το 0,26% το 2002 έναντι 0,14% το 2001, όσο και στο σύνολο του κλάδου όπου διπλασιάστηκε φτάνοντας το 0,24% το 2002. Και στους τρεις δείκτες αποτίμησης της ρευστότητας, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσε η ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.

### 7.2.3 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στον πίνακα 7.3 παρουσιάζεται η αποδοτικότητα των Ιδίων και συνολικά Απασχολούμενων κεφαλαίων των 11 επιχειρήσεων του δείγματος. Η αποδοτικότητα των **Ιδίων κεφαλαίων**, που είναι ο λόγος των προ φόρων κερδών προς τα ίδια κεφάλαια, μειώθηκε το 2002 τόσο στο δείγμα των 11 εταιριών, όσο και στο σύνολο του κλάδου. Στο δείγμα των 11 επιχειρήσεων κινήθηκε αρνητικά φτάνοντας το -7,45% το 2002, ενώ στο σύνολο του κλάδου μειώθηκε σε 13,43% την ίδια χρονιά. Το αρνητικό πρόσημο της αποδοτικότητας των Ιδίων κεφαλαίων το 2002 στο δείγμα των 11 εταιριών, οφείλεται κυρίως στην πολύ αρνητική εικόνα που παρουσίασε η

αποδοτικότητα της ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. (-167,69%) και της ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε. (-25,02). Τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων πέτυχε η ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε., με ποσοστό 30,26% το 2002.

Αρνητική για το δείγμα των 11 επιχειρήσεων ήταν και η αποδοτικότητα των **συνολικά απασχολούμενων κεφαλαίων** που διαμορφώθηκε στο -8,49% το 2002, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό του κλάδου ήταν 9,70%. Και στις δύο περιπτώσεις το ποσοστό είναι εμφανώς χαμηλότερο από αυτό του 2001 που ήταν 3,86% για το δείγμα και 16,58% για το σύνολο του κλάδου. Τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα στα συνολικά απασχολούμενα κεφάλαια των 11 επιχειρήσεων του δείγματος πέτυχε η ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε. φτάνοντας το 20,05% το 2002 (ICAP,2003).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3**  
**ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**(2001-2002)**

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2001	2002	ΔΙΑΦΟΡΑ
<b>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (%)</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	-3,83	-25,02	-21,19
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	-14,37	-167,69	-153,32
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	11,76	14,69	2,93
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,41	0,71	0,30
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	18,69	30,26	11,57
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	15,53	17,27	1,74
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	4,75	1,74	-3,01
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	3,15	2,88	-0,27
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	14,44	-0,62	-15,06
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	3,25	20,27	17,02
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	7,67	23,51	15,84
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>5,59</b>	<b>-7,45</b>	<b>-13,04</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>20,59</b>	<b>13,43</b>	<b>-7,16</b>
<b>ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (%)</b>			
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	-2,88	-18,11	-15,23

ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	-13,80	-146,35	-132,55
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	9,04	11,20	2,16
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	0,41	0,71	0,30
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	10,77	19,17	8,40
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	14,21	8,57	-5,64
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	3,60	1,55	-2,05
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	2,67	2,39	-0,28
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	12,81	-0,60	-13,41
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.	3,22	20,05	16,83
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	2,41	8,03	5,62
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>3,86</b>	<b>-8,49</b>	<b>-12,35</b>
<b>Μ.Ο. ΣΥΝΟΛΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	<b>16,58</b>	<b>9,70</b>	<b>-6,88</b>

- ΠΗΓΗ: ΙΣΑΡ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

## **7.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ**

### **7.4.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

Ο πίνακας 7.4 παρουσιάζει τον κύκλο εργασιών των 11 επιχειρήσεων του δείγματος για τα έτη 2002 και 2003.

### **ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4**

#### **ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 11 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (2002-2003)**

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ (%)</b>
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	33.533.816	35.919.296	-2.385.480	-6,64
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	11.141.374	12.765.970	-1.624.596	-12,72
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	304.769.401	288.281.801	16.487.600	5,72
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	3.111.778	3.289.511	-177.733	-5,40
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	164.274.868	153.645.709	10.629.159	6,91
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	15.465.119	15.311.159	153.960	1,00

ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	34.970.710	25.197.443	9.773.267	38,78
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	9.282.950	8.752.274	530.676	6,06
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	3.443.107	2.887.208	555.899	19,25
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.*	-	1.242.026	-	-
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	335.849.188	321.026.141	14.823.047	4,61
<b>ΣΥΝΟΛΟ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>915.842.311</b>	<b>868.318.538</b>	<b>48.765.799</b>	<b>5,61</b>

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- \*ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ 2003
- ΠΗΓΗ: STATBANK - ICAP ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Το μεγαλύτερο κύκλο εργασιών πέτυχε η ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., με συνολικές πωλήσεις 335.849.188€ το 2003. Την ακολούθησαν στη δεύτερη και τρίτη θέση η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και η ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε., με συνολικές πωλήσεις 304.769.401€ και 164.274.868€ αντίστοιχα. Το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης των πωλήσεών τους το 2003 πέτυχαν οι ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε. με αύξηση 30,78% σε σχέση με το 2002 και η ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. με ποσοστό 19,25% την ίδια περίοδο. Σε αξία πωλήσεων τη μεγαλύτερη βελτίωση το 2003 παρουσίασε η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. η οποία αύξησε την αξία των πωλήσεών της κατά 16.487.600€ σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Ο κύκλος εργασιών των 11 επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε αύξηση 48.765.799 € (5,61%) το 2003 φτάνοντας συνολικά τα 915.842.311€. Με εξαίρεση τις ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε. και ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε., οι οποίες παρουσίασαν μείωση του κύκλου εργασιών τους το 2003, οι υπόλοιπες όλες διεύρυναν τις πωλήσεις τους.



#### **7.4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τα στοιχεία το πίνακα 7.5 που ακολουθεί, η πιο κερδοφόρα επιχείρηση του κλάδου το 2003 ήταν η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε με κέρδη 18.514.762€.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5**  
**ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ 11 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**(2002-2003)**

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ (%)</b>
ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	-12.798.889	-14.149.977	1.351.088	9,54
ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.	-1.472.803	-3.156.119	1.683.316	53,33
ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤ. ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	18.514.762	16.262.064	2.252.698	13,85
ΕΛ – ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.	9.274	7.736	1.538	19,88
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	6.272.854	6.749.782	-476.928	-7,06
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	1.200.979	1.497.140	-296.161	-19,78
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒ. ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	403.365	117.858	285.507	242,24
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	216.159	103.793	112.366	108,25
ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	11.712	-5.142	16.854	327,77
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.*	-	-	-	-
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧ. ΕΠΕΞΕΡ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	8.187.179	12.855.124	-4.667.945	-36,31
<b>ΣΥΝΟΛΟ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ</b>	<b>20.544.592</b>	<b>20.282.259</b>	<b>262.333</b>	<b>1,29</b>

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- \*ΓΙΑ ΤΗ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
- ΠΗΓΗ: STATBANK ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Στη δεύτερη θέση όσον αφορά τα κέρδη βρέθηκε η ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. με κέρδη 8.187.179€ και στη τρίτη η ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. με κέρδη 6.272.854€. Αρνητικά αποτελέσματα χρήσης παρουσίασαν το 2003 οι ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και η ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε. που έκλεισαν το έτος με ζημιές 12.798.889€ και 1.472.803€ αντίστοιχα. Όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις έκλεισαν το 2003 πραγματοποιώντας κέρδη. Άξια αναφοράς είναι τα ποσοστά μεγένθυσης των κερδών των εταιριών ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε., ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε. και ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε. Η πρώτη μετά το 2002 όπου είχε αρνητικά αποτελέσματα χρήσης πραγματοποιώντας ζημιές 5.142€ κατάφερε το 2003 να πραγματοποιήσει κέρδη 11.712€. Οι άλλες δύο κατάφεραν να αυξήσουν θεαματικά τα κέρδη τους, με την με την μεν ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε. να φτάνει τις 403.365€ κέρδη το 2003, σημειώνοντας αύξηση 242,24% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, τη δε ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε. να επιτυγχάνει καθαρά αποτελέσματα χρήσης 216.159€ το 2003 αυξάνοντας κατά 108,25% αυτά του 2002. Στα αξιοσημείωτα του πίνακα 8.5 είναι η μείωση που παρατηρείται στα κέρδη της ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. το 2003 κατά 36,31% που αντιστοιχεί σε 4.667.945€.

## **7.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**

Στον πίνακα 7.6 στο τέλος του κεφαλαίου, παρατίθεται ο ενοποιημένος ισολογισμός των 11 εταιριών του δείγματος όπως τον διαμόρφωσε η ICAP μέσω των δημοσιευμένων ισολογισμών των επιχειρήσεων αυτών το 2002.

Βλέπουμε λοιπόν πως το σύνολο του ενεργητικού έφτασε το 2002 τα 727.025.398€ βελτιωμένο κατά 8,85% σε σχέση με το 2001. Κύρια αιτία της αύξησης αυτής είναι η κατά 8,14% αύξηση των καθαρών παγίων το 2002 σε σχέση με το 2001, καθώς και η βελτίωση του λογαριασμού “Ταμείο και Καταθέσεις” που αυξήθηκε κατά 146,27% και έφτασε τα 42.479.603€ το 2002.

Το σύνολο των Ιδίων Κεφαλαίων παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητο (μικρή μείωση κατά 0,31%) το 2002, ενώ οι μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις συν τις προβλέψεις αυξήθηκαν κατά 3,03%. Σημαντική αύξηση παρουσίασαν οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις κατά 54.513.668€, φτάνοντας το 2002 τα 274.614.565€, καλύπτοντας το μεγαλύτερο μέρος των υποχρεώσεων του έτους.

Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών του δείγματος αυξήθηκαν κατά 12,55% το 2002, φτάνοντας τα 868.522.615€. Τα συνολικά κέρδη προ φόρων έφτασαν τα 20.162.454€ το 2002, σημειώνοντας αύξηση 12,13%. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στη μείωση των μη λειτουργικών εξόδων κατά 15,87% (ICAP, 2003).

Η σχέση ξένων προς ίδια κεφάλαια επιδεινώθηκε, φτάνοντας το 2002 στο 1,72/1, ενώ ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων παρέμεινε σχεδόν σταθερός (102 ημέρες το 2002 έναντι 101 ημερών το 2001). Ταυτόχρονα ο μέσος όρος των προθεσμιών εξόφλησης των υποχρεώσεων προς τους προμηθευτές αυξήθηκε κατά 23 ημέρες το 2002, φτάνοντας τις 93, γεγονός που εν μέρει δικαιολογεί και τη μεγάλη αύξηση του λογαριασμού "Ταμείο και Καταθέσεις". Τέλος η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων των επιχειρήσεων μειώθηκε το 2002 κατά 7 ημέρες σε σχέση με το 2001, φτάνοντας τις 53 ημέρες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6****ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 11 ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ  
(2001-2002)**

ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΣ	2002	2001	ΔΙΑΦΟΡΑ	ΔΙΑΦΟΡΑ %
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	344.219.505	318.298.224	25.921.281	8,14
ΣΥΣΣΩΡΕΥΜ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	380.546.142	345.172.881	35.373.261	10,24
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	87.756.755	89.227.554	-1.470.799	-1,64
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	252.570.118	243.124.788	9.445.330	3,88
ΤΑΜΕΙΟ & ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	42.479.603	17.249.377	25.230.226	146,26
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	727.025.980	667.899.940	59.126.040	8,85
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	267.383.999	268.205.415	-821.416	-0,30
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	219.386.880	207.492.776	11.894.104	5,73
ΜΑΚΡΟ. & ΜΕΣΟΠΡΟΘ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	185.027.417	179.593.628	5.433.789	3,025
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	274.614.565	220.100.897	54.513.668	24,76
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ – ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	2.621.435	5.143.162	-2.521.727	-49,03
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	868.522.615	771.657.083	96.865.532	12,55
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	604.360.609	544.759.835	59.600.774	10,94
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	264.162.005	226.897.248	37.264.757	16,42
ΠΡΟΜ. & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	7.028.439	6.256.783	771.656	12,33
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝ. ΔΑΠΑΝΕΣ	18.318.016	17.505.172	812.844	4,64
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓ. ΕΞΟΔΑ	218.792.146	181.820.280	36.971.866	20,33
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	34.080.286	33.828.578	251.708	0,74
ΜΗ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	8.049.533	77.06.878	342.655	4,44
ΜΗ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ	18.258.674	21.702.456	-3.443.782	-15,86
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	57.137.731	46.375.354	10.762.377	23,20
ΚΟΣΤΟΛΟΓ. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ.	53.429.041	44.522.993	8.906.048	20,00
ΜΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓ. ΑΠΟΣΒ.	3.708.689	1.852.361	1.856.328	100,21
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	20.162.454	17.980.637	2.181.817	12,13
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	24.99.095	5.072.326	-2.573.231	-50,73
ΑΠΟΔΟΤ. ΙΔΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	7,54	6,7		
ΑΠΟΔΟΤ. ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛ.	4,46	4,02		
ΠΕΡΙΘΩΡ. ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	30,42	29,4		
ΠΕΡΙΘ. ΛΕΙΤΟΥΡΓ. ΚΕΡΔΟΥΣ	3,89	4,35		
ΞΕΝΑ / ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	1,72	1,49		
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,39	1,59		
ΑΜΕΣΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,05	1,08		
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	108.191.000	129.500.000		
ΑΠΑΣΧ. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	452.411.000	447.799.000		
Μ.Ο. ΠΡΟΘΕΣ. ΕΙΣΠ. ΑΠΑΙΤ.	101	102		
Μ.Ο. ΠΡΟΘ. ΕΞΩΦΛ. ΠΙΣΤΩΣ	93	70		
ΚΥΚΛΟΦ. ΤΑΧΗΤ. ΑΠΟΘΕΜ.	53	60		

- ΑΞΙΑ ΣΕ €
- ΠΗΓΗ: ICAP ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΟΙ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

∅ ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

∅ [www.STATBANK.gr](http://www.STATBANK.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ

### 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εικόνα των εισαγωγών και εξαγωγών των γαλακτοκομικών προϊόντων της χώρας μας, είναι αντίστοιχη με την εικόνα του γενικού εμπορικού ισοζυγίου της και παρουσιάζεται μονίμως αρνητική. Αν και παρατηρείται μια σημαντική αύξηση των εξαγωγών, ο αντίστοιχος ρυθμός αύξησης των εισαγωγών είναι πολλαπλάσιος.

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP για τα γαλακτοκομικά προϊόντα που δημοσιεύτηκε το 2003, οι εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων το 2002 έφτασαν του 221.316 τόνους, ενώ οι εξαγωγές ανήλθαν μόλις σε 12.307 τόνους το ίδιο έτος. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο κύριος όγκος τόσο των εξαγωγών όσο και των εισαγωγών πραγματοποιείται εντός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### 8.2 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ

#### 8.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 8.1 που ακολουθεί, οι εισαγωγές αυξήθηκαν από 178.706 τόνους που ήταν το 1997, σε 221.316 τόνους το 2002, μια αύξηση που κυμαίνεται στο 23,8% περίπου.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του όγκου των εισαγωγών για την περίοδο 1997-2000 ήταν 12,7%, ενώ το 2001 οι εισαγωγές παρουσίασαν

μείωση κατά 16,1% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η αξία των εισαγωγών ανήλθε στα 247,7εκ.€ το 2000, έναντι 211εκ.€ που ήταν το 1997. Το 2001 η συνολική αξία των εισαγωγών ανήλθε στα 246,9εκ.€, ενώ την επόμενη χρονιά παρουσίασε μικρή αύξηση φτάνοντας τα 251,8εκ.€ (ΕΞΠΡΕΣ Μάιος 2004).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.1**  
**ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**  
**ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (1997-2002)**

ΠΡΟΪΟΝ \ ΕΤΟΣ	1997	1998	1999	2000*	2001*	2002*
ΓΑΛΑ	148.321	157.783	171.279	221.376	180.629	187.812
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	10.612	10.360	9.108	9.303	10.331	9.879
ΑΛΛΑ ΝΩΠΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	4.763	6.255	9.016	11.798	8.266	6.512
ΟΡΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ & ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	5.384	6.534	6.086	5.395	6.480	7.636
ΒΟΥΤΥΡΟ	7.580	7.747	8.799	5.088	5.709	6.131
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	2.046	2.520	3.042	2.708	2.981	3.346
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>178.706</b>	<b>191.199</b>	<b>207.330</b>	<b>255.668</b>	<b>214.396</b>	<b>221.316</b>

- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε.
- ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2000,2001 ΚΑΙ 2002 ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΩΡΙΝΑ

Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων γάλακτος, οι εισαγωγές γάλακτος κάλυψαν το 85,2% - 86,6% του συνόλου των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων την περίοδο 1997-2002. Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 9.1 οι εισαγωγές γάλακτος αυξάνονται διαχρονικά, με μόνη εξαίρεση το 2001 όπου και σημείωσαν μείωση κατά 22,5% περίπου.

Οι εισαγωγές κρέμας γάλακτος καταλαμβάνουν το 3,6% - 5,9% του συνολικού όγκου των εισαγωγών την εξεταζόμενη περίοδο. Οι ποσότητες των ευαγών παρουσιάζουν σταδιακή μείωση έως το 1999, αυξάνονται τις περιόδους 2000 και 2001 και μειώνονται και πάλι το 2002.

Τα λοιπά προϊόντα γάλακτος απέσπασαν ποσοστά μεταξύ του 2,7% και 4,6% επί του συνόλου των εισαγωγών την περίοδο 1997-2002. Έως και το 2000 παρουσιάζουν αυξητική τάση, ενώ τις περιόδους 2001 και 2002 οι

εισαγωγές τους μειώνονται. Μάλιστα το 2002 οι εισαγωγές των προϊόντων αυτών κυμάνθηκαν στα επίπεδα του 1998.

Οι ποσότητες του **ορού γάλακτος και λοιπών προϊόντων με βάση το γάλα**, καταλαμβάνουν ποσοστά μεταξύ 2,1% και 3,5% επί του συνόλου των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων της περιόδου. Οι εισαγωγές τους παρουσίασαν συνολική αύξηση 41,8% την περίοδο 1997-2002 φτάνοντας το 2002 τους 7.636 τόνους.

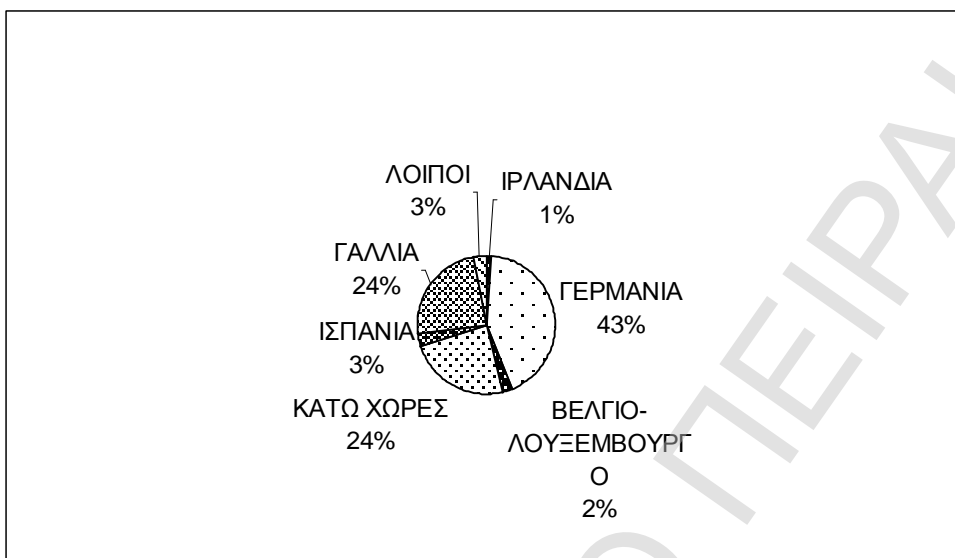
Ο όγκος του εισαγόμενου **βουτύρου**, που καλύπτει και το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας ζήτησης, παρουσιάζει αύξηση έως το 1999, μειώνεται το 2000 και συνεχίζει να αυξάνεται και πάλι τις χρονιές 2001 και 2002. Το ποσοστό που αποσπά το βούτυρο επί του συνόλου των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων κυμαίνεται μεταξύ του 2% και 4,2% την περίοδο 1997-2002.

Τέλος, οι εισαγωγές **γιαουρτιού** κυμάνθηκαν σε χαμηλά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, λόγω κυρίως της μεγάλης εγχώριας παραγωγής. Τα ποσοστά επί του συνόλου των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων της περιόδου που καταλαμβάνει το γιαούρτι, βρίσκονται μεταξύ του 1,1% και 1,5%, φτάνοντας το 2002 του 3.346 τόνους εισαγωγών.

### **8.2.2 ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ**

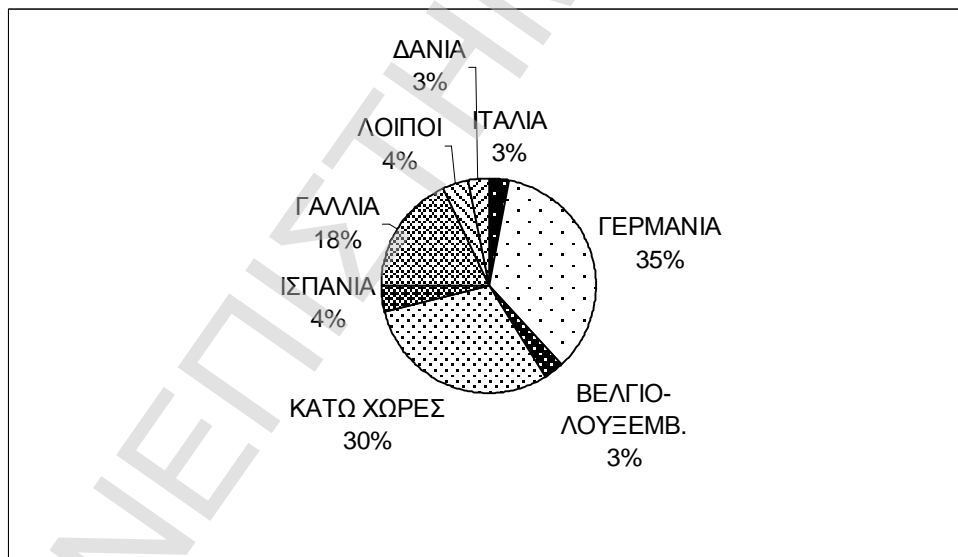
Στα διαγράμματα 8.1 και 8.2 που ακολουθούν παρουσιάζονται οι κυριότερες χώρες προέλευσης των εισαγωγών της χώρας μας σε γαλακτοκομικά προϊόντα, τόσο βάσει του όγκου των εισαγωγών, όσο και βάσει της αξίας τους, όπως αυτές διαμορφώθηκαν το 1999 σύμφωνα με τη μελέτη της I.O.B.E. για τα γαλακτοκομικά προϊόντα που δημοσιεύτηκε το Δεκέμβριο του 2001.





**ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ**

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.1**



**ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΣΕ ΑΞΙΑ**

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.2**

Όπως παρατηρούμε, οι κυριότερες χώρες από τις οποίες η Ελλάδα εισάγει γαλακτοκομικά προϊόντα είναι η Γερμανία, οι Κάτω Χώρες με κύριο αντιπρόσωπο τους την Ολλανδία και η Γαλλία. Τα ποσοστά εισαγωγών από

τις χώρες αυτές, τόσο σε όγκο όσο και σε αξία εισαγωγών κυμαίνονται πάνω από το 80% του συνόλου των εισαγωγών.

Όσον αφορά την ποσότητα των εισαγωγών ακολουθεί η Ισπανία με 3%, το Βέλγιο και Λουξεμβούργο με 2% αθροιστικά και η Ιρλανδία με 1%. Από την πλευρά της αξίας των εισαγωγών, μετά τις τρεις πρώτες χώρες που αναφέρθηκαν, ακολουθούν η Ισπανία με 4% και η Ιταλία, Δανία και Βέλγιο-Λουξεμβούργο, οι οποίες αποσπούν από 3% η καθεμία του συνόλου της αξίας των εισαγωγών (I.O.B.E, 2001).

### **8.3 ΕΞΑΓΩΓΕΣ**

#### **8.3.1 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Οι εξαγωγές του κλάδου σημείωσαν αύξηση κατά την περίοδο 1997-2002, όπως φαίνεται από τα στοιχεία του πίνακα 8.2. Συγκεκριμένα ο όγκος των εξαγωγών σημείωσε αύξηση της τάξης του 54% περίπου και από 7.989 τόνους που ήταν το 1997, έφτασε τις 12.307 τόνους το 2002. Η αξία των εξαγωγών αυξήθηκε και αυτή φτάνοντας τα 26,3εκ.€ το 2002, από 15,4εκ.€ που ήταν το 1997.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.2**

##### **ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (1997-2002)**

<b>ΠΡΟΪΟΝ \ ΕΤΟΣ</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000*</b>	<b>2001*</b>	<b>2002*</b>
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	6.547	6.713	6.863	7.982	7.923	9.046
ΓΑΛΑ	830	1.203	1.477	1.171	1.133	662
ΟΡΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ & ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	169	257	333	335	840	1.967
ΑΛΛΑ ΝΩΠΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	261	431	407	384	490	621
ΒΟΥΤΥΡΟ	164	119	86	22	23	9
ΚΡΕΜΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	18	122	26	14	20	2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>7.989</b>	<b>8.845</b>	<b>9.192</b>	<b>9.908</b>	<b>10.429</b>	<b>12.307</b>

- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε.

- \* ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΩΝ 2000,2001 ΚΑΙ 2002 ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΩΡΙΝΑ

Το κυριότερο εξαγωγίμο γαλακτοκομικό προϊόν της χώρας μας είναι το **γιαούρτι**, το οποίο κατά την εξεταζόμενη περίοδο απέσπασε ποσοστά από 73,5% έως 81,95% επί του συνολικού όγκου των εξαγωγών του κλάδου. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των εξαγωγών του γιαουρτιού υπολογίζεται στο 6,7%, με το μεγαλύτερο μέρος της εξαγωγίμης ποσότητας να αφορά το λευκό γιαούρτι, ενώ ακολουθούν το γιαούρτι με άρωμα και το γιαούρτι με φρούτα.

Οι εξαγωγές **γάλακτος** εμφανίζουν αυξητική τάση την περίοδο 1997-1999, ενώ από το 2000 έως το 2002 η πορεία του είναι πτωτική. Ειδικότερα, αύξηση παρουσίασαν οι εξαγωγές του γάλακτος εβαπορέ, ενώ μείωση είχαμε στις εξαγωγές του γάλακτος μακράς διάρκειας και υψηλής παστερίωσης (1997: 583 τόνοι, 2002: 107 τόνοι). Όσον αφορά το συμπυκνωμένο γάλα, οι εξαγωγές του κινήθηκαν ανοδικά την περίοδο 1997-2001, όπου από τους 112 τόνους που ήταν το 1997 έφτασαν τους 406 τόνους το 2001, ενώ το 2002 σύμφωνα με τα προσωρινά στοιχεία του έτους, οι εξαγωγές μειώθηκαν στους 54 τόνους (ΕΞΠΡΕΣ, Μάιος 2004).

Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση των εξαγωγών **ορού γάλακτος και άλλων προϊόντων με βάση το γάλα**, οι οποίες υπερδεκαπλασιάστηκαν στη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου, φτάνοντας το 2002 τους 1.967 τόνους, ενώ το 1997 ήταν μόλις 169 τόνοι.

Οι εξαγωγές **νωπών προϊόντων γάλακτος** αυξήθηκαν στο τέλος της εξεταζόμενης εξαετίας, φτάνοντας το 2002 τους 621 τόνους, από 261 που ήταν το 1997. Μεγάλη είναι η μείωση των εξαγωγών **βουτύρου** της χώρας μας, οι οποίες το 2002 ήταν μόλις 9 τόνοι, ενώ το 1997 ήταν 164 τόνοι. Τέλος οι εξαγωγές **κρέμας γάλακτος**, ενώ παρουσίασαν μια θεαματική αύξηση το 1998, όταν και ανήλθαν στους 122 τόνους, από μόλις 18 τόνους που ήταν το προηγούμενο έτος, στη συνέχεια παρουσίασαν κατακόρυφη μείωση φτάνοντας το 2002 μόλις τους 2 τόνους.

### **8.3.2 ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 8.3, ο μεγαλύτερος όγκος των εξαγωγών της χώρας μας σε γαλακτοκομικά προϊόντα, κατευθύνεται σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το ποσοστό των εξαγωγών που απορροφάται από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης την περίοδο 1998-2000 κυμαίνεται μεταξύ του 75% και 78,6%. Λόγω του ετεροχρονισμού της καταγραφής των στοιχείων του πίνακα 8.3, είναι φανερό ότι αν στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμπεριλάβουμε και τις νέοεισελθούσες και ειδικότερα την Κύπρο, τότε το ποσοστό αυτό θα ήταν ακόμη μεγαλύτερο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8.3**  
**ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ**  
**ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ (1998-2000)**

<b>ΧΩΡΑ</b>	<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
ΒΡΕΤΑΝΙΑ		2.759	2.585	3.113
ΓΕΡΜΑΝΙΑ		1.156	1.447	1.324
ΙΤΑΛΙΑ		1.383	1.249	1.272
ΓΑΛΛΙΑ		784	700	700
ΟΛΛΑΝΔΙΑ		227	430	326
ΛΟΙΠΕΣ ΧΩΡΕΣ Ε.Ε.		416	454	1.059
<b>ΣΥΝΟΛΟ Ε.Ε.</b>		<b>6.697</b>	<b>6.949</b>	<b>7.794</b>
ΚΥΠΡΟΣ		1.080	1.054	1.024
ΑΛΒΑΝΙΑ		72	211	114
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ		265	146	110
ΜΑΛΤΑ		26	105	57
Π.Γ.Δ.Μ.		44	102	67
ΡΟΥΜΑΝΙΑ		123	125	182
ΛΟΙΠΕΣ ΤΡΙΤΕΣ ΧΩΡΕΣ		538	500	560
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΤΡΙΤΩΝ ΧΩΡΩΝ</b>		<b>2.148</b>	<b>2.243</b>	<b>2.114</b>
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>8.845</b>	<b>9.192</b>	<b>9.908</b>

- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε.
- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ

Ειδικότερα, βάσει του όγκου των εξαγωγών, οι κυριότεροι προορισμοί των Ελληνικών γαλακτοκομικών προϊόντων το 2000 ήταν η Μ. Βρετανία στην οποία εξήχθησαν 3.113 τόνοι, η Γερμανία που απορρόφησε 1.324 τόνους, η Ιταλία με 1.272 τόνους και η Κύπρος με 1.024 τόνους. Ακολούθησαν η Γαλλία και η Ολλανδία οι οποίες εισήγαγαν από τη χώρα μας 700 τόνους και 326 τόνους αντίστοιχα. Σημαντική όμως είναι και η αύξηση των εξαγωγών στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις οποίες οι εξαγωγές μας υπερδιπλασιάστηκαν το 2000 σε σχέση με το προηγούμενο έτος, φτάνοντας του 1.024 τόνους. Τέλος, όσον αφορά τις χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι κυριότεροι προορισμοί των Ελληνικών γαλακτοκομικών προϊόντων είναι η Ρουμανία, η Αλβανία και η Βουλγαρία.

Ειδικότερα, για το **λευκό γιαούρτι** που αποτελεί και το κυριότερο εξαγωγίμο γαλακτοκομικό προϊόν του κλάδου, οι βασικότερες χώρες προορισμού είναι η Μ. Βρετανία, η Ιταλία και η Γερμανία, ενώ σημαντικές ποσότητες έχουν προορισμό και τις Η.Π.Α. Το **γιαούρτι με πρόσθετα** κατευθύνεται κυρίως προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και πιο συγκεκριμένα στη Μ. Βρετανία, τη Γερμανία, τη Δανία και την Ιταλία, ενώ σημαντικές ποσότητες απορροφά και η Κύπρος.

Οι τρίτες, εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, χώρες αποτελούν το σημαντικότερο προορισμό για το **γάλα μακράς διάρκειας, το γάλα υψηλής παστερίωσης και το γάλα εβαπορέ**, ενώ σημαντικές ποσότητες κατευθύνονται και σε Αλβανία, Βουλγαρία και Κύπρο. Οι κυριότερες χώρες εξαγωγής **συμπυκνωμένου γάλακτος** είναι αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σημαντικότερες τη Γερμανία και τη Γαλλία, ενώ το 2002 σημαντικές ποσότητες κατευθύνθηκαν και στην Κύπρος (ΕΘΝΟΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2002).

### **8.3.3 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ο μεγαλύτερος όγκος των Ελληνικών εξαγωγών σε γαλακτοκομικά προϊόντα, προέρχεται από τις τρεις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρείες του

κλάδου, ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ, οι οποίες έχουν έντονη παρουσία και εκτός των συνόρων της χώρας μας.

Η ΔΕΛΤΑ πρωταγωνιστεί στις εξαγωγές παγωτού, διαθέτοντας πάνω από 55.000 σημεία πώλησης σε χώρες της Βαλκανικής και μερίδια αγοράς τα οποία ξεπερνούν το 50%, μέσω των θυγατρικών της. Όσον αφορά τις εξαγωγές γιαουρτιού και γάλακτος (MILKO), η εταιρία δραστηριοποιείται στην Κύπρο, όπου μαζί με τη θυγατρική της εταιρία ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ Α.Ε. κατέχει το 55% και 60% αντίστοιχα του συνόλου της αγοράς. Στους άμεσους μελλοντικούς στόχους της εταιρίας είναι η επέκταση των εξαγωγών της στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΞΠΡΕΣ, Μάιος 2003).

Η ΦΑΓΕ ηγείται της αγοράς στραγγιστού γιαουρτιού στη Μ. Βρετανία, κατέχοντας παράλληλα και ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες. Δραστηριοποιείται σε 18 χώρες και διαθέτει 20.000 σημεία λιανικής πώλησης στο εξωτερικό. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 27% του συνόλου των παραγόμενων τεμαχίων του γιαουρτιού TOTAL και το 53% της φέτας που παράγεται από την εταιρία εξάγεται στη Μ. Βρετανία (ΕΞΠΡΕΣ, Μάιος 2003).

Τέλος και η ΜΕΒΓΑΛ, η τρίτη μεγαλύτερη Ελληνική εταιρία του κλάδου, δραστηριοποιείται έντονα στο χώρο των εξαγωγών. Έχει παρουσία σε 24 χώρες, με σημαντικότερες αγορές αυτές της Γερμανίας, της Ιταλίας, των Η.Π.Α., της Μ. Βρετανίας και της Αυστρίας. Το 2002 ο τζίρος των εξαγωγών της μειώθηκε κατά 7%, όμως η κερδοφορία τους αυξήθηκε, καθώς η εταιρία στράφηκε στις εξαγωγές ακριβότερων προϊόντων με ισχυρά Brand Names. Η στρατηγική της εταιρίας σε σχέση με τις εξαγωγές, επικεντρώνεται στην ποιότητα και για το λόγο αυτό οι στόχοι της για το 2003-2004 επικεντρώνονται στην εξάπλωση της εξαγωγικής της δραστηριότητας σε 7-8 χώρες, την αύξηση των πωλήσεων γιαουρτιού και τη διαφημιστική προώθηση και ισχυροποίηση των Brand Names της ΜΕΒΓΑΛ στις χώρες της Ευρώπης (ΕΞΠΡΕΣ, Μάιος 2003).

#### **8.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η δυναμική ενός κλάδου αποτελεί σημαντικό παράγοντα, τόσο για την πορεία των επιχειρήσεων, όσο και για την κατεύθυνση της οικονομικής πολιτικής μιας χώρας. Η δυναμική αυτή αντανάκλαται με τη μέτρηση της ανταγωνιστικής θέσης του κλάδου στις συνθήκες του αυξανόμενου διεθνούς ανταγωνισμού. Με τη βοήθεια του πίνακα 8.4 θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν κάποιοι από τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού εξωτερικού εμπορίου στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

#### **ΠΙΝΑΚΑΣ 8.4**

##### **ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ – ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ – ΕΞΑΓΩΓΕΣ (2000-2002)**

	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ</b>	1.354,40	1.344,84	1.389,58
<b>ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ</b>	1.523,54	1.533,79	1.585,74
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ</b>	179,08	202,71	206,69
<b>ΕΞΑΓΩΓΕΣ</b>	9,94	13,49	10,53

- ΠΗΓΗ: Ε.Σ.Υ.Ε.
- ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ ΤΟΝΟΥΣ

Πριν προχωρήσουμε στην εξαγωγή και ανάλυση των δεικτών ανταγωνιστικότητας, πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:

- Τα στοιχεία του πίνακα 8.4 αφορούν τα προϊόντα: νωπά προϊόντα γάλακτος, κρέμα γάλακτος, γάλα και βουτυρόγαλα, συμπυκνωμένο γάλα, σκόνη πλήρους γάλακτος, σκόνη αποβουτυρωμένου γάλακτος, βούτυρο.
- Τα προϊόντα γάλακτος τυρί και παγωτά δεν συμπεριλαμβάνονται στα ποσότητες γαλακτοκομικών προϊόντων του πίνακα 8.4.

- Δεδομένου ότι το γιαούρτι αποτελεί το βασικότερο εξαγωγίμο προϊόν του κλάδου και οι εξαγωγές του είναι υπερδιπλάσιες από τις εισαγωγές του, θεωρήθηκε σκόπιμο να μην συμπεριληφθεί στις ποσότητες του πίνακά 8.4, ώστε να μην αλλοιωθούν τα αποτελέσματα των δεικτών που θα προκύψουν βάσει των στοιχείων του πίνακα.

#### **8.4.1 ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ**

Η σχέση των εισαγωγών και εξαγωγών αποτυπώνεται από τον δείκτη κάλυψης, ο οποίος υπολογίζεται από το λόγο των εξαγωγών προς τις εισαγωγές. Ο δείκτης μπορεί να υπολογιστεί όχι μόνο βάσει της ποσότητας, όπως θα γίνει εδώ, αλλά και βάσει της αξίας των εισαγωγών και εξαγωγών. Έτσι ο δείκτης αυτός παίρνει τις εξής τιμές: 5,5% για το 2000, 6,65% το 2001 και 5,09% το 2002.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του δείκτη κάλυψης είναι ότι, παρά τις μικρές διακυμάνσεις, οι εισαγωγές παραμένουν σχεδόν εικοσαπλάσιες από τις εξαγωγές και η ανταγωνιστικότητα των Ελληνικών προϊόντων παραμένει η ίδια σε σχέση με τα ξένα. Αν στις μετρήσεις είχε συμπεριληφθεί και το γιαούρτι, τότε ο δείκτης θα διαμορφωνόταν στο 10% περίπου, αφού ο αντίστοιχος δείκτης για το γιαούρτι μόνο κυμαίνεται πάνω από το 250% για την τριετία αυτή.

#### **8.4.2 ΒΑΘΜΟΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ**

Ο δείκτης του βαθμού εξωστρέφειας, δείχνει το μερίδιο του παραγόμενου προϊόντος το οποίο εξάγεται και υπολογίζεται από το λόγο των εξαγωγών προς το σύνολο της εγχώριας παραγωγής. Έτσι σύμφωνα με τα στοιχεία του



πίνακα 9.4, ο δείκτης αυτός για την Ελληνική βιομηχανία γάλακτος υπολογίζεται σε 0,73% το 2000, 1% το 2001 και 0,75% το 2002.

Το ότι ο δείκτης αυτός είναι τόσο χαμηλός είναι απόλυτα αναμενόμενο. Η εγχώρια παραγωγή δεν επαρκεί για την κάλυψη των εγχώριων αναγκών, οπότε είναι λογικό οι εξαγωγές να μην κινούνται σε υψηλά επίπεδα. Ο δεύτερος σημαντικός λόγος που δικαιολογεί αυτό το ποσοστό του βαθμού εξωστρέφειας είναι και πάλι το γεγονός ότι το γιαούρτι δεν συμπεριλαμβάνεται στις μετρήσεις. Ο αντίστοιχος δείκτης για το γιαούρτι το 2001 και 2002 ήταν 25,5% και 33,4% αντίστοιχα, με αποτέλεσμα αν συμπεριλαμβανόταν στις μετρήσεις, τα αποτελέσματα να έχαναν ένα μεγάλο μέρος από την ερμηνευτική τους αξία.

#### **8.4.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ**

Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί ένδειξη του βαθμού εξάρτησης από τις εισαγωγές και υπολογίζεται από το λόγο των εισαγωγών προς την εγχώρια κατανάλωση. Οι τιμές του δείκτη αυτού για τα έτη 2000, 2001 και 2002 είναι 11,75%, 13,21% και 13,03% αντίστοιχα. Παρόλο που ο δείκτης αυτός δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός και φανερώνει ότι το 1/8 περίπου της εγχώριας κατανάλωσης καλύπτεται από εισαγωγές, εντούτοις θα ήταν αρκετά υψηλότερος και θα κυμαινόταν άνω του 17%, αν στον υπολογισμό του συμπεριλαμβάναμε και τα υπόλοιπα γαλακτοκομικά προϊόντα όπως είναι το τυρί, τα παγωτά και γιαούρτι.

#### **8.4.4 ΒΑΘΜΟΣ ΑΥΤΑΡΚΕΙΑΣ**

Ο δείκτης του βαθμού αυτάρκειας υποδηλώνει το βαθμό κάλυψης της εσωτερικής αγοράς, από την εγχώρια παραγωγή και υπολογίζεται από τον λόγο της εγχώριας παραγωγής προς την εγχώρια κατανάλωση. Έτσι την

εξεταζόμενη περίοδο ο βαθμός αυτάρκειας της χώρας μας σε γαλακτοκομικά προϊόντα φτάνει το 88,8% το 2000 και το 87,6% το 2001 και το 2002. Δεδομένου ότι η χώρα μας είναι αυτάρκης, όσον αφορά το γιαούρτι και παρόλες τις ελάχιστες εισαγωγές γιαουρτιού, ο δείκτης δεν θα μεταβαλλόταν αν το συμπεριλαμβάναμε στις μετρήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δείκτες του βαθμού αυτάρκειας και αυτός του βαθμού εισαγωγικής διεισδύσεις είναι συμπληρωματικοί και το άθροισμα τους πρέπει να ισοδυναμεί με το 100% της εγχώριας κατανάλωσης. Οι μικρές αποκλίσεις από το 100% που παρατηρούνται εδώ, οφείλονται στην στρογγυλοποίηση των αριθμητικών στοιχείων του πίνακα 8.4.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø IOBE “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.
- Ø Εθνική Στατιστική Υπηρεσία.
- Ø ΕΘΝΟΣ (ΙΟΥΛΙΟΣ 2002), Ειδική Έκδοση: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, “Γαλακτοβιομηχανίες: Η αγορά στην Ε.Ε”
- Ø ΕΞΠΡΕΣ (ΜΑΪΟΣ 2004), Ειδική Έκδοση: ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ, “Το γιαούρτι «πρωταθλητής»στις εξαγωγές του κλάδου”.
- Ø ΚΕΡΔΟΣ (ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2004), Ειδική Έκδοση: ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ-ΠΑΓΩΤΟ “Δυσανάλογα υψηλές οι εισαγωγές γαλακτοκομικών σε σχέση με τις εξαγωγές”.
- Ø ΕΞΠΡΕΣ (ΜΑΪΟΣ 2003), Ειδική Έκδοση: ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ, “Σταθερά βήματα ανάπτυξης για την Ελληνική γαλακτοβιομηχανία”.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>**  
**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Μ. PORTER**  
**ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

**9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο είδαμε πως οι δυνάμεις του Γενικευμένου – Μάκρο Περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που θα κινηθεί μια επιχείρηση στην αγορά. Βασικό αντικείμενο του παρόντος Κεφαλαίου θα αποτελέσει το μικρό ή αλλιώς το ενδοκλαδικό περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται η κάθε επιχείρηση. Οι μεταβλητές που συνιστούν το μικρό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης αφορούν το συγκεκριμένο κλάδο μέσα στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται και οι αλληλεπιδράσεις του οποίου έχουν άμεσο αντίκτυπο τόσο στο περιβάλλον αυτό καθαυτό, όσο και στη κερδοφορία και στο τρόπο δράσης της επιχείρησης. Έτσι με άλλα λόγια η ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος της εκάστοτε επιχείρησης σημαίνει εκτίμηση της έντασης του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο και κατ' επέκταση της δυνατότητας της επιχείρησης για κερδοφορία ή μη.

Στο υπόδειγμα που ανέπτυξε ο καθηγητής **M. Porter** όσον αφορά το ζήτημα της στρατηγικής των επιχειρήσεων, υποστηρίζει ότι η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα της βιομηχανίας εξαρτάται από πέντε δυνάμεις οι οποίες και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, καθορίζοντας παράλληλα και την ελκυστικότητα του κάθε κλάδου. Σύμφωνα πάντα με τον καθηγητή M. Porter, ένας κλάδος είναι ελκυστικός όταν μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να πραγματοποιήσει σημαντικά κέρδη. Αντίθετα αν η κερδοφορία ενός κλάδου είναι χαμηλή ή και αρνητική τότε ο κλάδος κρίνεται ως μη ελκυστικός.

## 9.2 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ Μ. PORTER

Οι πέντε δυνάμεις που αναφέρονται στο υπόδειγμα του Μ. Porter και θα αναλυθούν παρακάτω είναι:

- Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Η πίεσεις ή απειλές από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου.

Τις δυνάμεις αυτές προσπαθούν να επηρεάσουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, μέσω των διευθυντικών τους στελεχών που είναι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής, ενώ παράλληλα θα πρέπει να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους οι επίδοξοι διεκδικητές μεριδίου της αγοράς του κλάδου. Αναλύοντας τις πέντε αυτές δυνάμεις η εκάστοτε επιχείρηση θα είναι σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της να αναγνωρίσει κινδύνους – απειλές, αλλά και ευκαιρίες που υπάρχουν στον κλάδο, ενεργώντας κατάλληλα προς όφελός της.

Τέλος, κλείνοντας αυτή την εισαγωγή και πριν περάσουμε στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Μ. Porter, είναι σημαντικό να λάβουμε υπόψη μας κάποιες επισημάνσεις που έγιναν για το υπόδειγμα αυτό από τους Gerry Johnson και Kevan Scholes στο βιβλίο τους “Exploring Corporate Strategy “. Σύμφωνα με αυτές:

- ∅ Το υπόδειγμα πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε επίπεδο κλάδου ή στρατηγικών ομάδων και όχι να επικεντρωθεί σε κάποια μεμονωμένη επιχείρηση. Ο λόγος είναι ότι η κάθε επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί σε περισσότερες από μία και διαφορετικές αγορές όπου στην καθεμία να απευθύνεται σε

διαφορετικό κοινό και κατά συνέπεια να αντιμετωπίζει διαφορετικού τύπου ανταγωνισμό.

- Ø Είναι σημαντικό οι δυνάμεις αυτές, όχι απλώς να καταγράφονται, αλλά να κατανοούνται πλήρως και να ποσοτικοποιούνται ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν σωστά και προς όφελος της επιχείρησης στο μέλλον.
- Ø Το μοντέλο αυτό δεν πρέπει να αποτελέσει το εργαλείο καταγραφής αποκλειστικά των μελλοντικά σταθερά μεταβαλλόμενων μεταβλητών. Αντίθετα θα πρέπει να αποτελέσει εργαλείο καταγραφής και πρόβλεψης των μη φανερών διακυμάνσεων που μπορεί να προκληθούν στο μέλλον, λόγω των μεταβολών του μακρο περιβάλλοντος. Για παράδειγμα μια ραγδαία μεταβολή του τεχνολογικού περιβάλλοντος ενός κλάδου μπορεί να απαξιώσει και να καταστρέψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διέθετε έως πρότινος μια επιχείρηση.
- Ø Οι πέντε μεταβλητές του υποδείγματος του M. Porter δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Διακυμάνσεις στις τιμές της μιας μπορεί να επηρεάσουν και να προκαλέσουν μεταβολές και στην τιμή κάποιων άλλων.
- Ø Η συμπεριφορά μιας επιχείρησης μπορεί να είναι τέτοια, ώστε να προσπαθεί να ανατρέψει τις ισορροπίες αυτών των δυνάμεων που έχουν διαμορφωθεί σε κάποιον κλάδο. Δεν είναι απαραίτητο να προσπαθήσει να προσαρμοστεί στις υπάρχουσες συνθήκες. Αυτό βέβαια έγκειται σε πολύ μεγάλο βαθμό στη δύναμη που κατέχει η κάθε επιχείρηση (Johnson-Scholes, 1999).

### **9.2.1 Η ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ**

Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται ή που επιθυμούν να εισέλθουν σε έναν κλάδο έχουν ως σκοπό να κερδίσουν ένα μερίδιο αγοράς αυτού, αποτελώντας μια σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Άμεση συνέπεια από μια νέα είσοδο σε ένα βιομηχανικό κλάδο είναι και η μείωση του ποσοστού των πόρων που αναλογούν σε κάθε επιχείρηση, ιδιαίτερα αν στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχει στενότητα πόρων, αφού ο ίδιος όγκος πρώτων υλών π.χ. κατανέμεται τώρα σε περισσότερες επιχειρήσεις.

Για τους λόγους αυτούς οι επίδοξες νεοεισερχόμενες στο κλάδο επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από φραγμούς εισόδου καθώς και την αντίδραση των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου, που νιώθουν ότι απειλούνται. Για να καταφέρουν λοιπόν νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά θα πρέπει να υπερπηδήσουν μια σειρά από εμπόδια – φραγμούς όπως (Γεωργόπουλος, 2002):

#### **9.2.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ**

Αναφέρονται στην τάση του μοναδιαίου κόστους να συμπιέζεται όσο ο όγκος της παραγωγής αυξάνεται. Αυτό συμβαίνει γιατί το σταθερό κόστος επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος, καθώς και στο γεγονός ότι λόγω αυξημένης παραγωγής οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές τους. Έτσι η απόφαση για το μέγεθος της παραγωγής με το οποίο μια επιχείρηση θα εισέλθει σε ένα κλάδο είναι σαν ένα νόμισμα του οποίου οι δύο όψεις είναι σχεδόν όμοιες. Εισαγωγή με παραγωγή μικρής κλίμακας ίσως να οδηγήσει την επιχείρηση σε αδιέξοδο, αφού δύσκολα θα αντεπεξέλθει σε όρους κόστους. Από την άλλη, εισαγωγή με μεγάλη κλίμακα παραγωγής σημαίνει σοβαρές και έντονες αντιδράσεις από τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους οι οικονομίες κλίμακας παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο και συνιστούν ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που τις έχουν επιτύχει.

#### **9.2.1.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ**

Τα απαιτούμενα κεφάλαια για είσοδο διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ανάλογα με την τεχνολογία που απαιτείται και το μέγεθος της επιχείρησης. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δεν περιορίζονται στα έξοδα για την κατασκευή ή

αγορά των παγίων εγκαταστάσεων. Τα κεφάλαια που απαιτούνται για έξοδα κίνησης, αποθέματα, μάρκετινγκ και διαφήμισης πολλές φορές είναι υπέρογκα. Έτσι, ακόμα και αν η είσοδος σε κάποιο κλάδο φαντάζει ελκυστική, το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την είσοδο, ιδιαίτερα μάλιστα αν τα κεφάλαια που θα επενδυθούν δεν αναμένεται να αποδώσουν άμεσα κέρδη (Γεωργόπουλος, 2002).

### **9.2.1.3 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Το πρόβλημα της διανομής είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει σε κάποιο νέο γι' αυτήν κλάδο της βιομηχανίας. Έτσι, ενώ ίσως παράγει προϊόντα καλής ποιότητας και θέλει να τα προσφέρει και σε καλή τιμή, θα δυσκολευτεί να τα προμηθεύσει στους εν δυνάμει αγοραστές. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου, έχοντας αναπτύξει στενούς πολλές φορές δεσμούς με τον τελικό πωλητή των προϊόντων τους, δυσκολεύουν τη διανομή των προϊόντων των νεοεισερχομένων στον κλάδο επιχειρήσεων. Ο παράγοντας αυτός γίνεται ιδιαίτερα σημαντικός αν τα κανάλια διανομής είναι περιορισμένα, αφήνοντας ως μόνη επιλογή στους νεοεισερχόμενους την επιθετική διανομή των προϊόντων τους, απευθείας στους τελικούς καταναλωτές.

### **9.2.1.4 ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Ένα ακόμα βασικό ζήτημα που υπεισέρχεται στην αλυσίδα διανομής των προϊόντων, είναι και το κόστος που θα αντιμετωπίσει ο αγοραστής αλλάζοντας προμηθευτή. Πολλές επιχειρήσεις παρέχουν εκπαίδευση και τεχνολογικό εξοπλισμό στους πελάτες τους, είτε αυτοί είναι τελικοί καταναλωτές είτε πωλητές των προϊόντων τους. Η έννοια του κόστους εδώ έχει να κάνει τόσο με το χρόνο που απαιτείται για επανεκπαίδευση του προσωπικού από το νέο προμηθευτή, όσο και με το κόστος αλλαγής του τεχνολογικού εξοπλισμού. Έτσι



η μετακίνηση σε κάποιο νεοεισερχόμενο προμηθευτή δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο (Johnson-Scholes, 1999).

#### **9.2.1.5 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό φραγμό για την είσοδο μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να είναι πραγματική ή και πλασματική. Σημασία έχει τι αντιλαμβάνεται ο αγοραστής. Έτσι μια πραγματική διαφοροποίηση στην ποιότητα ή στον τρόπο κατασκευής μπορεί να εγκλωβίζει τον αγοραστή σε κάποιο συγκεκριμένο προμηθευτή, αφού η αλλαγή του ίσως να σημαίνει και ανάγκη για αλλαγή του δικού του εξοπλισμού και της μεθόδου παραγωγής του. Αλλά ακόμα και πλασματικές διαφορές μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια. Αυτά βέβαια μπορούν να ξεπεραστούν όσο η πληροφόρηση των αγοραστών αυξάνεται και οι ανάγκες τους μεταβάλλονται. Τέλος έχει παρατηρηθεί αρκετές φορές νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να προσπαθούν να αντιγράψουν το προϊόν κάποιας καθιερωμένης στον κλάδο επιχείρησης καταφέροντας πολλές φορές να αποσπάσουν μερίδια αγοράς.

#### **9.2.1.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ**

Τα κόστη αυτά αναφέρονται σε πλεονεκτήματα που οι υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει και οι νεοεισερχόμενες είναι δύσκολο να αντιγράψουν. Τέτοια είναι η πρόσβαση σε φτηνές πρώτες ύλες λόγω μακροχρόνιων συμβολαίων με τους προμηθευτές τους, το κόστος της ιδιόκτητης τεχνολογίας, η ευνοϊκή τοποθεσία εγκατάστασης, οι κρατικές επιδοτήσεις, κτλ. Αυτά τα προβλήματα μπορούν να υπερνικηθούν με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα το πρόβλημα της ευνοϊκής τοποθεσίας μπορεί να λυθεί με την εγκατάσταση της νέας επιχείρησης κοντά στους τελικούς καταναλωτές. Ένας άλλος, πιο δυναμικός τρόπος αντιμετώπισης των

φραγμών αυτού του είδους, θα μπορούσε να είναι και η εξαγορά μιας υφιστάμενης στον κλάδο επιχείρησης, αποκτώντας αυτόματα όσα από τα παραπάνω πλεονεκτήματα αυτή έχει (Γεωργόπουλος, 2002).

#### **9.2.1.7 ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορεί να αποτελέσει σημαντικό φραγμό για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης. Μέσω των αδειών που διανέμονται από τις κυβερνήσεις για τη λειτουργία μιας επιχείρησης σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο, η σκέψη για είσοδο μπορεί να είναι απαγορευτική. Εμπόδιο μπορεί επίσης να αποτελέσουν περιβαλλοντικοί περιορισμοί, καθώς και η νομική προστασία διαφόρων τεχνολογικών ευρεσιτεχνιών (πατέντες) που είναι απαραίτητες για την ανταγωνιστική λειτουργία στον κλάδο. Τα τελευταία πάντως χρόνια, με το σταδιακό άνοιγμα των αγορών παγκοσμίως, οι κυβερνητικοί περιορισμοί τείνουν να παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στην απόφαση εισόδου.

#### **9.2.1.8 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ**

Η αναμενόμενη αντίδραση των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο μπορεί επίσης να αποτελέσει σημαντικό φραγμό. Έτσι αν μια επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στον κλάδο πιστεύει ότι θα συναντήσει σοβαρές αντιδράσεις από κάποια που είναι ήδη καθιερωμένη στον κλάδο, τότε ίσως θα ήταν καλύτερό να επανεξετάσει όλες τις παραμέτρους πριν την είσοδό της. Σοβαρές αντιδράσεις αναμένονται από επιχειρήσεις που έχουν προβεί σε υψηλού κόστους επενδύσεις στον κλάδο και με περίσσειμα παραγωγικής δύναμης και κεφαλαίου κίνησης (Γεωργόπουλος, 2002).

### **9.2.2 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς συνεργάτες κάθε επιχείρησης ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Η σημαντικότητά τους έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση τόσο στο να βελτιώσει το παραγόμενο προϊόν της, όσο και στο να δώσει λύσεις σε θέματα παραγωγικής διαδικασίας. Η ποιότητα των πρώτων υλών και οι τιμές τους αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της κερδοφορίας της επιχείρησης. Έτσι οι προμηθευτές αποκτούν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη όταν συντρέχει κάποιοι από τους παρακάτω λόγους:

- ∅ Το κόστος μετακίνησης σε άλλο προμηθευτή είναι ιδιαίτερα υψηλό. Αυτό μπορεί να συμβαίνει αν η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης στηρίζεται σε εξειδικευμένες α ύλες ή πατέντες.
- ∅ Το όνομα της φίρμας του προμηθευτή είναι πολύ “δυνατό” και αναγνωρίσιμο και η επιχείρηση το χρησιμοποιεί στη διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων της.
- ∅ Οι προμηθευτές που εμπορεύονται τις συγκεκριμένες πρώτες ύλες είναι σχετικά λίγοι με αποτέλεσμα να μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης.
- ∅ Το προμηθευόμενο προϊόν είναι εξειδικευμένο, δεν υπάρχουν υποκατάστατα και αποτελεί βασική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου
- ∅ Η επιχείρηση δεν συγκαταλέγεται ανάμεσα στους σημαντικούς πελάτες του προμηθευτή.
- ∅ Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να καθετοποιήσουν προς τα εμπρός την παραγωγή τους και με τον τρόπο αυτό να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των επιχειρήσεων του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2002).

Ο μόνος τρόπος να εξασφαλίσει η επιχείρηση τον όσο το δυνατόν ηπιότερο επηρεασμό της από τις παραπάνω δυνάμεις, είναι η προς τα πίσω καθετοποίηση

της παραγωγικής της διαδικασίας, κάτι βέβαιο που σημαίνει υψηλό κόστος τόσο σε χρόνο, όσο και σε κεφάλαια.

### **9.2.3 Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Κάτω από ορισμένες συνθήκες οι αγοραστές των προϊόντων ενός βιομηχανικού κλάδου αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, πράγμα το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ο αγοραστής των προϊόντων του κλάδου, όπως και ο απλός καταναλωτής, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητα που προσλαμβάνει από την αγορά αγαθών. Θέλει να αγοράζει τις μεγαλύτερες δυνατές ποσότητες στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, απολαμβάνοντας παράλληλα υψηλά επίπεδα ποιότητας και εξυπηρέτησης. Παρακάτω παρατήθονται οι περιπτώσεις όπου ο αγοραστής αποκτά σημαντική διαπραγματευτική ισχύ.

- Ø Όταν ο κλάδος όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μικρό αριθμό αγοραστών για τα προϊόντα του. Στην περίπτωση αυτή, καμιά επιχείρηση δεν αντέχει να χάσει κανένα πελάτη.
- Ø Όταν οι αγοραστές πραγματοποιούν μεγάλο όγκο αγορών, ο καθένας ξεχωριστά, πιέζοντας και συνήθως επιβάλλοντας τους δικούς τους όρους στα συμβόλαια.
- Ø Το κόστος των αγορών που πραγματοποιεί ο αγοραστής αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του συνολικού του κόστους παραγωγής. Έτσι βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση καλύτερων τιμών ανάμεσα στις επιχειρήσεις που είναι εν' δυνάμει προμηθευτές του.
- Ø Το κόστος μετακίνησης του αγοραστή σε άλλο προμηθευτή είναι χαμηλό και δεν εμπεριέχει στοιχεία υψηλού ρίσκου.
- Ø Το αγοραζόμενο προϊόν είναι τυποποιημένο, άφθονο και δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις.

- ∅ Η αγορά από όπου ο αγοραστής προμηθεύεται το προϊόν χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη πολλών και μικρού μεγέθους επιχειρήσεων, χωρίς ουσιώδεις διαφορές.
- ∅ Τα κέρδη που αποκομίζουν οι αγοραστές είναι μικρά και βρίσκονται συνεχώς στην αναζήτηση καλύτερων τιμών, ώστε να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους τους.
- ∅ Οι αγοραστές είναι ενημερωμένοι και έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στην αγορά.
- ∅ Υπάρχει η δυνατότητα για προς τα πίσω κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή ελλοχεύοντας των κίνδυνο για τις επιχειρήσεις του κλάδου να γίνει αυτός άμεσος ανταγωνιστής τους (Γεωργόπουλος, 2002).

#### **9.2.4 Η ΠΙΕΣΗ – ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Κάθε επιχείρηση ενός κλάδου ανταγωνίζεται και με επιχειρήσεις που ανήκουν σε άλλους κλάδους και παράγουν παρόμοια ή υποκατάστατα προϊόντα. Δύο προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν παρά τη διαφορετικότητά τους καλύπτουν τις ίδιες βασικές ανάγκες των καταναλωτών. Για δύο προϊόντα που είναι υποκατάστατα ισχύει μια ανάλογη σχέση όσον αφορά στις διακυμάνσεις της τιμής του ενός και της ζητούμενης ποσότητας του άλλου. Έτσι ο ανταγωνισμός εντείνεται όταν υποκατάστατα προϊόντα ενός άλλου κλάδου καλύπτουν την ίδια ανάγκη των καταναλωτών σε χαμηλότερη τιμή ή προσφέρουν καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση. Στην περίπτωση αυτή ο καταναλωτής έχει χαμηλό κόστος μετακίνησης σε ένα προϊόν διαφορετικού κλάδου, μειώνοντας ή διατηρώντας έτσι σε χαμηλά επίπεδα την κερδοφορία του υπό εξέταση κλάδου.

Η υψηλή κερδοφορία ενός κλάδου μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη υποκατάστατων προϊόντων και πολλές φορές έχει παρατηρηθεί η ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος, εάν σε κάποιον άλλο κλάδο έχει αναπτυχθεί μια ανώτερη τεχνολογία. Η υποκατάσταση των προϊόντων συνδέεται άμεσα και με τη διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Για παράδειγμα μια νέα και

οικονομικότερη τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη αφανισμό προϊόντα που ήταν ακριβότερα και με πολύ μεγαλύτερο χρόνο ζωής, αλλά χρειαζόταν συντήρηση, αφού τώρα η πλήρης αντικατάστασή τους είναι πολύ οικονομικότερη. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι πολλοί κλάδοι ανταγωνίζονται για την μεταξύ τους υποκατάσταση των προϊόντων τους παρόλο που αυτά δεν έχουν κανένα κοινό χαρακτηριστικό. Για παράδειγμα οι οικονομίες ενός νοικοκυριού μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για την αγορά επίπλων ή οικιακών συσκευών, όσο και για ένα ταξίδι αναψυχής. Ο ανταγωνισμός εδώ στοχεύει στην προσέλκυση των αποταμιεύσεων των καταναλωτών.

Η μόνη αντίδραση των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε αυτού του είδους τις απειλές, είναι να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή και υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και εξυπηρέτησης, μεγιστοποιώντας έτσι τη χρησιμότητα που απολαμβάνει ο εκάστοτε καταναλωτής (Johnson-Scholes, 1999).

#### **9.2.5 Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μια ακόμα σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου. Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν τα ίδια προϊόντα, απευθύνονται στους ίδιους καταναλωτές και έχουν παραπλήσιους αντικειμενικούς στόχους. Έτσι η κερδοφορία του κλάδου προσδιορίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού, τις ενέργειες της κάθε επιχείρησης και το κατά πόσο αυτές οι ενέργειες μπορούν να οδηγήσουν σε ένα πόλεμο τιμών, που σημαίνει μείωση του περιθωρίου κέρδους για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2002).

Σύμφωνα με τον καθηγητή M. Porter οι παράμετροι που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο είναι:

#### **9.2.5.1 Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥΣ**

Ο ανταγωνισμός εντείνεται όταν στον κλάδο υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις το μέγεθος των οποίων είναι μικρό και δεν διαφέρει σημαντικά. Είναι βέβαιο πως θα ξεσπάσει πόλεμος τιμών μεταξύ τους για το ποια επιχείρηση θα κυριαρχήσει στην αγορά αντλώντας μερίδιο αγοράς από τις άλλες. Αντίθετα η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή και η αγορά σταθεροποιείται όταν στον κλάδο υπάρχει κάποια επιχείρηση με δεσπόζουσα θέση και οι υπόλοιπες έχουν αποδεχτεί το δευτερεύοντα ρόλο τους.

#### **9.2.5.2 Ο ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Ο κύκλος ζωής της αγοράς μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των στοιχείων του ανταγωνισμού. Σε αγορές που βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης ή της παρακμής τους, ο ανταγωνισμός εντείνεται και αυτό εκφράζεται μέσω του πολέμου τιμών που ξεσπά. Λόγω της υπερβάλλουσας προσφοράς και του σταθερού αριθμού των πελατών του κλάδου, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της, μέσω μείωσης των τιμών, αντλώντας πελάτες από τους ανταγωνιστές της, αφού το μέγεθος της αγοράς παραμένει σταθερό ή και μειώνεται.

Αντίθετα σε κλάδους που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διοχετεύσουν την αυξανόμενη παραγωγή τους στο αυξανόμενο μέγεθος της αγοράς.

### **9.2.5.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Σε κλάδους όπου τα προϊόντα δεν παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, αφού το κόστος μετακίνησης του αγοραστή σε κάποιο άλλο προμηθευτή είναι από χαμηλό έως ανύπαρκτο. Στις περιπτώσεις αυτές, άμεση συνέπεια του ανταγωνισμού είναι ο πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση η συμπίεση του ποσοστού κέρδους για όλο τον κλάδο.

Αντίθετα η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλότερη σε κλάδους όπου οι επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους στην αντίληψη των καταναλωτών, δημιουργώντας τους έτσι υψηλό κόστος μετακίνησης.

### **9.2.5.4 ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Το υψηλό σταθερό κόστος πολλών επιχειρήσεων τις οδηγεί στη χρησιμοποίηση της παραγωγικής τους δυναμικότητας στην υψηλότερη δυνατή κλίμακα, με σκοπό να συμπιέσουν το οριακό κόστος παραγωγής κάθε μονάδας προϊόντος. Αυτό σημαίνει αύξηση της προσφοράς, που με δεδομένο το σταθερό ύψος της ζήτησης, σύμφωνα με το νόμο της Προσφοράς και Ζήτησης, θα οδηγήσει σε όξυνση του ανταγωνισμού και μείωση των τιμών. Ο ανταγωνισμός οξύνεται ακόμα περισσότερο όταν το προϊόν που προσφέρει ο κλάδος είναι φθαρτό και έχει υψηλό κόστος αποθήκευσης.



#### **9.2.5.5 ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΕΓΑΛΑ ΜΕΓΕΘΗ**

Σε πολλούς κλάδους της βιομηχανίας η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Αυτές υπαγορεύουν την ανάγκη για πρόσθεση παραγωγικής δυναμικότητας μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση όμως επιπλέον παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη οδηγεί, τουλάχιστον βραχυχρόνια, σε υπερβάλλουσα προσφορά διαταράσσοντας την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Μέσα από πόλεμο τιμών, κάποια στιγμή θα επιτευχθεί και πάλι η ισορροπία, έχοντας όμως ήδη προκαλέσει μείωση στο ποσοστό κέρδους των επιχειρήσεων του κλάδου.

#### **9.2.5.6 ΥΨΗΛΟΙ ΦΡΑΓΜΟΙ ΕΞΟΔΟΥ**

Μαζί με την ανάλυση των παραμέτρων των φραγμών εισόδου, μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει επισταμένα και τις δυνατότητες που θα έχει να εξέλθει από τον κλάδο σε περίπτωση που το επιθυμεί. Σε πολλές περιπτώσεις μια επιχείρηση, αντιμετωπίζοντας υψηλούς φραγμούς και μη μπορώντας να εξέλθει του κλάδου, αναγκάζεται να λειτουργεί με πολύ χαμηλά έως και αρνητικά ποσοστά κέρδους. Οι συνέπειες από την αδυναμία εξόδου μιας επιχείρησης βαρύνουν το σύνολο του κλάδου, λόγω της υπερβάλλουσας προσφοράς, οι συνέπειες της οποίας αναλύθηκαν διεξοδικά παραπάνω.

Τα εμπόδια – φραγμοί εξόδου μπορεί να προέρχονται:

- ∅ Από μεγάλης αξίας περιουσιακά στοιχεία, τα οποία δεν έχουν εναλλακτικές χρήσεις και η μεταπώλησή τους είναι δύσκολη, μη συμφέρουσα ή ακόμα και αδύνατη λόγω παλαιότητας της τεχνολογίας για παράδειγμα.
- ∅ Από το υψηλό κόστος εξόδου που προέρχεται λ.χ από τις εργασιακές συμβάσεις.
- ∅ Από αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν με επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων.

- Ø Από κυβερνητικούς περιορισμούς που έχουν να κάνουν με τους στόχους της πολιτικής των κυβερνήσεων λ.χ προσπάθεια για τη συγκράτηση ή τη μείωση του ποσοστού της ανεργίας.
- Ø Τέλος, ακόμα και συναισθηματικοί λόγοι αποθαρρύνουν πολλές επιχειρήσεις στην απόφαση τους για εγκατάλειψη του κλάδου λ.χ συναισθηματικοί δεσμοί που έχουν αναπτυχθεί με τους εργαζόμενους κτλ (Γεωργόπουλος, 2002).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2002.
- Ø Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6<sup>th</sup> Edition, 1999.
- Ø Porter M. “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance” Εκδ. Free Press ; Collier Macmillan, 1985.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

#### 10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά την παρουσίαση όλων των στοιχείων που αφορούν τις επιχειρήσεις του κλάδου, αλλά και τις συνθήκες μέσα στις οποίες διαμορφώνεται ο ανταγωνισμός, στα επόμενα δύο κεφάλαια θα γίνει μια προσπάθεια ανάλυσης του υφιστάμενου ανταγωνισμού και των προοπτικών του κλάδου, μέσα από το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Καθηγητή M. Porter (ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων του κλάδου, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο και απειλές από υποκατάστατα προϊόντα).

Αναγκαία προϋπόθεση για την εφαρμογή του υποδείγματος του Porter σε ένα κλάδο ο οποίος παρουσιάζει τόσες πολλές διαφοροποιήσεις όπως αυτός της γαλακτοβιομηχανίας, είναι η διάκριση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες. Η αναγκαιότητα αυτή πηγάζει από τη δυνατότητα που μας δίνει η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων, που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά και ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, να αναλύσουμε καλύτερα τον ανταγωνισμό του κλάδου και να κατανοήσουμε τη θέση της κάθε επιχείρησης μέσα στον κλάδο, σε σχέση με τις υπόλοιπες.

#### 10.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ο κλάδος μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, μπορεί να αποτελεί μια πολύ γενική έννοια, δυσκολεύοντας κάποιον να κατανοήσει τον ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μέσα σ' αυτόν. Σε κάθε κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν πολλές

διαφορές όσον αφορά τα στρατηγικά τους χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους τους, με αποτέλεσμα να ανταγωνίζονται σε εντελώς διαφορετικά επίπεδα η καθεμία (Johnson – Scholes, 1999). Πολλές από αυτές παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά και έχουν τις ίδιες δυνάμεις και αδυναμίες. Δημιουργείται λοιπόν η ανάγκη ομαδοποίησης των επιχειρήσεων και τοποθέτησής τους, με συγκεκριμένα κριτήρια, μέσα στο γενικότερο πλαίσιο που ονομάζεται κλάδος.

Με τη δημιουργία **στρατηγικών ομάδων**, κατατάσσουμε την κάθε επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη ομάδα, που αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις, γεγονός που διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την ανάλυση του ανταγωνισμού. Έτσι η κάθε στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, με παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά και ανταγωνίζονται αμεσότερα μεταξύ τους. Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες παρουσιάζουν τεράστιες διαφορές, τόσο στη στρατηγική που ακολουθούν, όσο και στην απόδοσή τους. Άμεση συνέπεια των μεγάλων αυτών διαφορών στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, είναι να διαφέρει κατά πολύ και η ανάλυση του υποδείγματος του Porter για κάθε στρατηγική ομάδα.

Η διάκριση στρατηγικών ομάδων μπορεί να ωφελήσει τον αναλυτή με πολλούς τρόπους.

- Ø Βοηθάει στο να κατανοήσει ποιοι είναι οι άμεσοι ανταγωνιστές της κάθε επιχείρησης, τον τρόπο με τον οποίο ο ανταγωνισμός λαμβάνει χώρα μέσα σε κάθε στρατηγική ομάδα και πως αυτός διαφέρει από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Ø Εντοπίζει τις πιθανότητες που υπάρχουν για μια επιχείρηση να μεταπηδήσει από μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη, δεδομένου των φραγμών κινητικότητας (mobility barriers) που υπάρχουν μεταξύ των στρατηγικών ομάδων για τέτοιου είδους μετακινήσεις.
- Ø Βοηθάει στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και στον προσδιορισμό των απειλών και ευκαιριών που παρουσιάζονται, καθώς και στον εντοπισμό τμημάτων του κλάδου που παραμένουν αναξιοποίητα.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, για να γίνει ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων, χρησιμοποιούμε διάφορες παραμέτρους ή διαστάσεις, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και προσδιορίζουν την τοποθέτηση τους μέσα στο γενικότερο πλαίσιο που η έννοια κλάδος πρεσβεύει. Οι παράμετροι που συνήθως χρησιμοποιούνται (Γεωργόπουλος,2002) είναι:

- Ø Η εξειδίκευση, αν δηλαδή η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς, από άποψη γεωγραφικής κάλυψης, πελατών ή προϊόντων.
- Ø Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της, αν δηλαδή διαθέτει ισχυρό όνομα (brand name) και δίνει έμφαση σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε επίπεδο τιμών ή άλλων μεταβλητών.
- Ø Πολιτική πίεσης (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy), αν δηλαδή τα προϊόντα προωθούνται μέσω καναλιών διανομής ή προωθούνται απευθείας στον τελικό καταναλωτή.
- Ø Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Ø Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.
- Ø Αν η επιχείρηση είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Ø Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσής της.
- Ø Η θέση του κόστους στην παραγωγή, αν δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της.
- Ø Η τιμολογιακή της πολιτική.
- Ø Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Ø Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Ø Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει.
- Ø Το ιδιοκτησιακό της καθεστώς, αν δηλαδή είναι αυτόνομη, θυγατρική ή συνεταιριστική.
- Ø Η εξυπηρέτηση την οποία η επιχείρηση προσφέρει και η οποία εξαρτάται από τις εγκαταστάσεις της, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και τις

γενικότερες ενέργειες στις οποίες προβαίνει και αφορούν την υποστήριξη των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει μετά την πώληση.

Ø Το μέγεθος της επιχείρησης.

Αφού επιλέξουμε τις πιο σημαντικές μεταβλητές που αφορούν την ανάλυση και τις επιχειρήσεις του κλάδου, προχωρούμε στη διάκριση και χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Μπορούμε να επιλέξουμε όσες μεταβλητές θέλουμε, αλλά για λόγους ευκολίας συνήθως χρησιμοποιούνται δύο. Βασική προϋπόθεση αποτελεί οι μεταβλητές που θα επιλεγούν να μη συσχετίζονται μεταξύ τους, δεδομένου ότι από το πλήθος των παραμέτρων που προαναφέρθηκαν, πολλές αλληλοεπηρεάζονται. Στην ίδια στρατηγική ομάδα θα ανήκουν οι επιχειρήσεις οι οποίες θα έχουν ανεπτυγμένο στον ίδιο βαθμό και τις δύο μεταβλητές που επιλέξαμε για την ανάλυσή μας.

Δημιουργούμε ένα σύστημα δύο αξόνων, εκφράζοντας στον οριζόντιο άξονα τη μία μεταβλητή και στον κάθετο την άλλη (συνηθίζεται η ένταση των μεταβλητών να εκφράζεται ως ποσοστό). Στη συνέχεια τοποθετούμε τις επιχειρήσεις πάνω στο σύστημα των αξόνων, ανάλογα με την ένταση των δύο μεταβλητών και τις ομαδοποιούμε βάσει των κοινών τους χαρακτηριστικών (βάσει πάντα της έντασης των μεταβλητών), βάζοντάς τις σε ένα κύκλο. Κάθε κύκλος αποτελεί και μια στρατηγική ομάδα.

Μια άλλη τεχνική που χρησιμοποιείται, πριν τη γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων, είναι η κατάταξη των επιχειρήσεων, βάσει των δύο επιλεγμένων μεταβλητών, σε ένα στρατηγικό χάρτη (strategic map). Έτσι ανάλογα με την αναλυτικότητα του χάρτη αυτού, δημιουργείται και το πλήθος των στρατηγικών ομάδων, τις οποίες στη συνέχεια μπορούμε να απεικονίσουμε και γραφικά σε ένα σύστημα αξόνων όπως παραπάνω (Παπαδάκης, 1999).

## **10.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ**

### **ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

#### **10.3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Πριν τη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων του κλάδου, πρέπει να γίνουν ορισμένες επισημάνσεις. Στη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων συμμετέχουν όλες οι επιχειρήσεις που αναφέρονται στο παράρτημα "Α" της μελέτης, τόσο οι παραγωγικές, όσο και οι εισαγωγικές, ανεξαρτήτως του ποσοστού συμμετοχής των γαλακτοκομικών προϊόντων στο συνολικό κύκλο εργασιών τους.

Στην ομαδοποίηση των επιχειρήσεων, αυτές αντιμετωπίζονται ως μονάδες παραγωγής ή εισαγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων και μόνο, ανεξάρτητα αν το μέγεθος τους, ο κύκλος εργασιών τους ή η γεωγραφική τους κάλυψη διαφοροποιούνται λόγω παραγωγής και εμπορίας άλλων προϊόντων (π.χ. η εταιρεία ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε. έχει πανελλήνια γεωγραφική κάλυψη όσον αφορά την εμπορία τυριών, αλλά όχι και όσον αφορά τα υπό εξέταση προϊόντα, γεγονός που μπορεί να συνδυαστεί με την πρόσφατη εξαγορά της ΑΓΝΟ η οποία ελέγχει σημαντικό μέρος της αγοράς της Βόρειας Ελλάδας). Τέλος τα υπό εξέταση γαλακτοκομικά προϊόντα είναι όλα όσα αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 2 της μελέτης (δηλαδή όλα εκτός από το τυρί και τα παγωτά).

Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν ως αντικείμενο των εργασιών τους τα γαλακτοκομικά προϊόντα ξεπερνά τις 850, εκ των οποίων όμως οι περισσότερες είναι τοπικού χαρακτήρα και δεν μπορούν να επηρεάσουν τον ανταγωνισμό και τη διάκριση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου. Λόγω του ότι η μελέτη δεν εξετάζει προϊόντα όπως τα παγωτά και το τυρί, παρατηρείται το οξύμωρο, ορισμένες μεγάλες με πανελλαδική εμβέλεια επιχειρήσεις, π.χ. ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε., να αντιμετωπίζονται ως μικρομεσαίου μεγέθους εταιρείες, αφού ως προς τα συγκεκριμένα προϊόντα, μόνο ως τέτοιες μπορούν να χαρακτηρισθούν.



Χρησιμοποιώντας λοιπόν το σύνολο των μεταβλητών που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα μπορούμε να προχωρήσουμε σε μια πρώτη διάκριση των επιχειρήσεων σε τρεις βασικές κατηγορίες.

1. Σε μεγάλες, πανελλαδικής εμβέλειας επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν μεγάλη γκάμα από τα εξεταζόμενα προϊόντα, έχουν δικά τους καλά οργανωμένα δίκτυα διανομής, είναι σε υψηλό βαθμό καθετοποιημένες και τα προϊόντα τους αποτελούν ισχυρά Brand Names.
2. Σε επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, που είτε διαθέτουν μεγάλη γκάμα προϊόντων, είτε δίνουν έμφαση σε κάποια από αυτά, καλύπτουν σημαντικά τμήματα της αγοράς μην έχοντας όμως πανελλαδική εμβέλεια και κάποια από τα προϊόντα τους τυγχάνουν μεγάλης αναγνωρισιμότητας.
3. Σε τοπικές επιχειρήσεις, οικογενειακού συνήθως χαρακτήρα που δραστηριοποιούνται καθαρά σε τοπικό επίπεδο και δύσκολα μπορούν να ανταγωνιστούν τις επιχειρήσεις των δύο προηγούμενων κατηγοριών.

### **10.3.2 ΟΙ 7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Οι δύο μεταβλητές που διαφοροποιούν περισσότερο από κάθε άλλη τις επιχειρήσεις του κλάδου και θα χρησιμοποιηθούν για τη διάκριση των στρατηγικών ομάδων είναι η **έκταση της γεωγραφικής κάλυψης** και ο **αριθμός των προϊόντων που προσφέρουν**. Όπως προείπαμε και οι δύο μεταβλητές θα εξεταστούν με βάση τα συγκεκριμένα προϊόντα που αφορούν τη μελέτη, ανεξάρτητα αν κάποιες από τις επιχειρήσεις παράγουν και άλλα προϊόντα βάσει των οποίων δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Από την ανάλυση των δύο αυτών μεταβλητών, προκύπτουν επτά (7) στρατηγικές ομάδες επιχειρήσεων (διάγραμμα 10.1). Μάλιστα δύο από αυτές τις ομάδες περιλαμβάνουν μόνο μια επιχείρηση, οι οποία όμως λόγω της μεγάλης διαφοροποίησης των χαρακτηριστικών της δεν μπορεί να ενταχθεί σε κάποια άλλη στρατηγική ομάδα. Ποιο συγκεκριμένα οι ομάδες αυτές είναι:

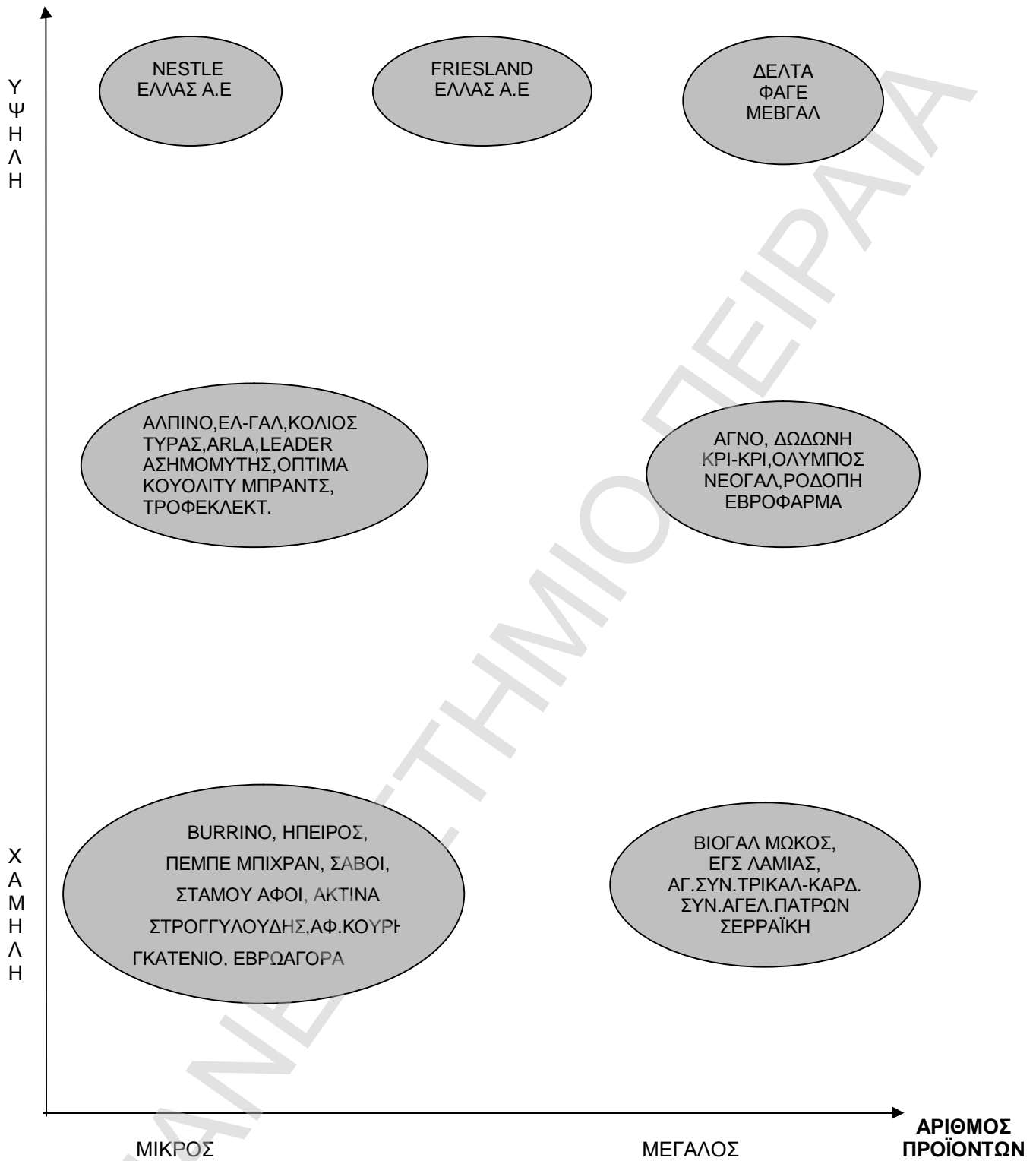
1. Στην **πρώτη στρατηγική ομάδα** του κλάδου ανήκει μόνο η NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε. Το βασικό γαλακτοκομικό της προϊόν είναι το συμπυκνωμένο γάλα και παράγωγά του π.χ. κρεμά γάλακτος. Έχει αναπτύξει δικό της, πανελληνίας εμβέλειας δίκτυο διανομής, στο οποίο εκτός των άλλων προϊόντων της, που αποτελούν και την κύρια δραστηριότητά της, διακινεί και τα γαλακτοκομικά της προϊόντα. Όλα της τα προϊόντα της διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα.
2. Στη **δεύτερη στρατηγική ομάδα** ανήκουν οι επιχειρήσεις: ΑΛΠΙΝΟ ΑΒΕΕ, ΕΛ-ΓΑΛ ΡΗΓΑ ΑΕ, ΚΟΛΙΟΣ ΑΕ, ΤΥΡΑΣ ΑΕ, ARLA ΑΕΒΕ, LEADER ΑΕ, ΑΣΗΜΟΜΥΤΗΣ ΑΕ, ΚΟΥΟΛΙΤΥ ΜΠΡΑΝΤΣ ΑΕ, ΟΠΤΙΜΑ ΑΕ, ΤΡΟΦΕΚΛΕΚΤ ΑΕ. Κύριο χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι ότι δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ή εισαγωγή ενός ή δύο το πολύ ειδών από τα εξεταζόμενα προϊόντα, κυρίως γιαούρτι ή βούτυρο. Τα προϊόντα τους είναι επώνυμα και τα δίκτυα διανομής τους καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο μέρος της Ελληνικής επικράτειας. Οι επιχειρήσεις αυτής της στρατηγικής ομάδας των οποίων το βασικό προϊόν εμπορίας τους είναι το βούτυρο, είναι επί το πλείστον εισαγωγικές.
3. Οι επιχειρήσεις της **τρίτης στρατηγικής ομάδας** είναι οι: BURRINO, ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ, ΠΕΜΠΕ ΜΠΙΧΡΑΝ ΟΕ, ΣΑΒΟΙ ΟΕ, ΣΤΑΜΟΥ ΑΦΟΙ ΟΕ, ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΑΕ, ΑΚΤΙΝΑ ΑΕ, ΓΚΑΤΕΝΙΟ ΑΕ, ΕΒΡΩΑΓΟΡΑ ΕΠΕ, ΚΟΥΡΗ ΑΦΟΙ ΑΕΒΕ. Βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτών, είναι ότι παράγουν το πολύ δυο από τα εξεταζόμενα προϊόντα, συνήθως γιαούρτι ή βούτυρο και δραστηριοποιούνται καθαρά σε τοπική κλίμακα. Στην πλειοψηφία τους είναι οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις και διαθέτουν μικρό αριθμό εργαζομένων. Στη στρατηγική ομάδα αυτή θα μπορούσε να ενταχθεί και η μεγάλη πλειοψηφία των Ελληνικών γαλακτοπαραγωγικών επιχειρήσεων, που δεν συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα.

4. Η **τέταρτη στρατηγική ομάδα** αποτελείται και πάλι από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι περισσότερες εκ των οποίων είναι οικογενειακού ή συνεταιριστικού χαρακτήρα. Δραστηριοποιούνται σε τοπικό επίπεδο, προμηθεύοντας στην αγορά το γάλα των τοπικών γαλακτοπαραγωγών. Η βασική τους διαφορά με τις επιχειρήσεις της τρίτης στρατηγικής ομάδας είναι ο αριθμός των προϊόντων που παράγουν, ο οποίος είναι σαφώς μεγαλύτερος. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή τη στρατηγική ομάδα είναι: ΒΙΟΓΑΛ ΜΩΚΟΣ ΟΕ, ΕΓΣ ΛΑΜΙΑΣ, ΑΓ. ΣΥΝ. ΤΡΙΚΑΛΩΝ – ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ, ΣΥΝ. ΑΓΕΛ. ΠΑΤΡΩΝ, ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΑΕ.
5. Η **πέμπτη στρατηγική ομάδα** αποτελείται από τις εξής επιχειρήσεις: ΑΓΝΟ ΑΕ, ΔΩΔΩΝΗ ΑΕ, ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ ΑΒΕΕ, ΚΡΙ – ΚΡΙ ΑΒΕΕ, ΝΕΟΓΑΛ ΑΕ, ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ, ΡΟΔΟΠΗ ΑΕ. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν μεγάλη γκάμα προϊόντων, τα οποία διαθέτουν σε περισσότερους από έναν νομούς ή γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας. Τα προϊόντα τους είναι αναγνωρίσιμα στους τόπους όπου διανέμονται, έχουν αρκετά μεγάλο αριθμό εργατικού προσωπικού και πραγματοποιούν σημαντικό όγκο εξαγωγών. Οι περισσότερες από αυτές έχουν αναπτύξει δικά τους δίκτυα διανομής.
6. Η **έκτη στρατηγική ομάδα** αποτελείται από τις τρεις μεγαλύτερες Ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων. Αυτές είναι οι: ΔΕΛΤΑ ΑΕ, ΦΑΓΕ ΑΕ, ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ. Οι επιχειρήσεις αυτές καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων της χώρας, με δικά τους πυκνά δίκτυα διανομής, που αριθμούν δεκάδες χιλιάδες σημεία πώλησης ανά την Ελληνική επικράτεια. Διαθέτουν τα ισχυρότερα εμπορικά σήματα, μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού και πραγματοποιούν το μεγαλύτερο όγκο των εξαγωγών της χώρας μας όσον αφορά τα συγκεκριμένα προϊόντα.
7. Η **έβδομη στρατηγική ομάδα** αποτελείται και πάλι από μια μόνο επιχείρηση την FRIESLAND ΕΛΛΑΣ Α.Ε. Ο χώρος που καταλαμβάνει η FRIESLAND ΕΛΛΑΣ Α.Ε. στον στρατηγικό χάρτη είναι αυτός που βρίσκεται

μεταξύ της πρώτης και της έκτης στρατηγικής ομάδας, μη μπορώντας όμως να ενταχθεί σε κάποια από αυτές. Η FRIESLAND ΕΛΛΑΣ Α.Ε. διαθέτει ένα πολύ ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής, με προϊόντα που διαθέτουν ισχυρά Brand Names τα οποία διακινεί μαζί με τα πολυάριθμα άλλα, εκτός μελέτης, προϊόντα που εμπορεύεται. Η προσπάθεια που κάνει τα τελευταία χρόνια, με την εξαγορά μονάδων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Πάτρα, να αυξήσει την γκάμα των γαλακτοκομικών προϊόντων της, την κατατάσσουν στο μεταίχμιο μεταξύ 1<sup>ης</sup> και 6<sup>ης</sup> στρατηγικής ομάδας, απέχοντας όμως αρκετά ακόμα από τους τρεις μεγάλους του κλάδου.

Με βάση το σύνολο της μελέτης και τον παραπάνω διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες, για να πάρουμε μια αντιπροσωπευτική εικόνα του κλάδου, το υπόδειγμα του M. PORTER, είναι προτιμότερο να εφαρμοστεί στην **έκτη στρατηγική ομάδα**, η οποία αποτελείται από τους βασικότερους “παίκτες” του κλάδου. Οι επιχειρήσεις αυτής της στρατηγικής ομάδας, παράγουν το σύνολο των υπό εξέταση προϊόντων και τα δίκτυα διανομής τους καλύπτουν το σύνολο της Ελληνικής επικράτειας.

**ΕΥΡΟΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ  
ΚΑΛΥΨΗΣ**



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10.1**  
**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΥΠΟΚΛΑΔΟ**  
**ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Ø Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2002.
- Ø Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6<sup>th</sup> Edition, 1999.
- Ø Παπαδάκης Β. “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Εκδ. Ε. Μπένου, 1999.
- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø IOBE “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- Ø [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr) (11/10/2002) “Στέγη για την Friesland”.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

#### **11. 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Μετά το διαχωρισμό των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες και την παράθεση του θεωρητικού υπόβαθρου του υποδείγματος του Porter στα δύο προηγούμενα κεφάλαια, στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε το υπόδειγμα στην πιο αντιπροσωπευτική στρατηγική ομάδα του κλάδου.

Όπως προείπαμε, η στρατηγική ομάδα πάνω στην οποία θα εφαρμοστεί το υπόδειγμα του Porter είναι η έκτη, η οποία περιλαμβάνει τις εταιρείες ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ. Η ανάλυση αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι ικανή να μας δώσει μια αντιπροσωπευτική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

#### **11. 2 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ**

##### **11. 2. 1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ**

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που κυριαρχεί στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας είναι μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν ή επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο. Οικονομίες κλίμακας που προέρχονται από το μέγεθος της παραγωγικής τους δραστηριότητας σε όλες της τις διαστάσεις, έχουν πετύχει και οι τρεις επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας που αναλύουμε.

Στη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής συντελεί σε μεγάλο βαθμό η μαζική παραγωγή προϊόντων, τα οποία προέρχονται τόσο από την εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού, όσο και από τη χρήση εξειδικευμένου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, ο οποίος ανανεώνεται συχνά συρρικνώνοντας ακόμη περισσότερο το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής, εξίσου μεγάλος είναι και ο όγκος των πρώτων υλών, που αγοράζονται (κυρίως γάλα, αλλά και υλικά συσκευασίας) με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται και εκεί καλύτερες συμφωνίες σε όρους κόστους για τις τρεις αυτές γαλακτοβιομηχανίες.

Οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται και κατά τη διανομή των προϊόντων. Τα μεγάλα και καλά οργανωμένα δίκτυα διανομής που διαθέτουν οι τρεις «μεγάλοι» του κλάδου τους το εξασφαλίζουν, σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις, που έχουν τη δυνατότητα να δρουν αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο. Με το παραπάνω συνδέεται άμεσα και η αύξηση του χρόνου ζωής του φρέσκου γάλακτος από 4 σε 5 ημέρες (ICAP, 2003). Οι ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, ΜΕΒΓΑΛ, που διαθέτουν την τεχνολογία για να το επιτύχουν, επεκτάθηκαν και σε τοπικές αγορές, όπου πριν δεν είχαν τη δυνατότητα να φτάσουν, ενώ τα προϊόντα τους διατηρούνται μια μέρα παραπάνω, μειώνοντας τις απώλειές τους, με αποτέλεσμα η παραγωγή να μπορεί να αυξηθεί όσο χρειάζεται, ώστε να επιτευχθούν οι πιο συμφέροντες όροι κόστους.

Τέλος, οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται και στο marketing των επιχειρήσεων αυτών. Η διαφήμιση, είτε πρόκειται για τηλεοπτικό ή ραδιοφωνικό χρόνο, είτε για σελίδες εφημερίδων ή περιοδικών, αντιμετωπίζεται όπως όλα τα κοινά αγαθά. Όσο μεγαλύτερος ο όγκος αγοράς που πραγματοποιείται, τόσο χαμηλότερη είναι και η μοναδιαία τιμή που επιτυγχάνεται. Αυτό είναι ένα πλεονέκτημα που εκτός από τις τρεις επιχειρήσεις της έκτης στρατηγικής ομάδας, μόνο δύο ή τρεις ακόμα μπορούν να απολαμβάνουν.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι προφανές ότι μια νέα επιχείρηση είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο να καταφέρει να επιτύχει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή της. Αλλά ακόμη και αν έχει τη δυνατότητα να το πραγματοποιήσει, ο



ανταγωνισμός είναι μάλλον απίθανο να την αφήσει να επιβιώσει έως ότου να μπορεί να απολαμβάνει τα οφέλη τους.

### **11. 2. 2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ**

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο διαφέρουν ανάλογα με την περιοχή του στρατηγικού χάρτη, στην οποία θέλει αυτή να ανταγωνιστεί. Στην περίπτωση πάντως που αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση, η οποία θέλει να ανταγωνιστεί σε πανελλήνια κλίμακα εκ του μηδενός, τα ποσά που απαιτούνται είναι ιδιαίτερα υψηλά και αποτελούν ένα ισχυρό εμπόδιο εισόδου.

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο, επιβάλλει τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών και πολλών εγκαταστάσεων, μεγάλου μεγέθους, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταγωνιστεί σε πανελλήνια κλίμακα. Υψηλό είναι και το κόστος των πρώτων υλών, κυρίως του γάλακτος, το οποίο η νέα επιχείρηση θα κληθεί να πληρώσει στους παραγωγούς.

Μια ακόμη σημαντική πηγή κόστους είναι η οργάνωση ενός δικτύου διανομής πανελληνίας εμβέλειας. Αυτό σημαίνει ότι σημαντικά ποσά θα δαπανηθούν για την αγορά εξοπλισμού, όπως φορτηγά-ψυγεία, ψυγεία, τα οποία θα τοποθετηθούν στα σημεία λιανικής πώλησης, καθώς και για τη δημιουργία κέντρων διανομής και την επιλογή και εκπαίδευση των αντιπροσώπων ανά την περιφέρεια.

Σημαντικά ποσά απαιτούνται για το marketing της νέας επιχείρησης, το οποίο προϋποθέτει δημιουργική και συχνή διαφήμιση των προϊόντων της, ώστε αυτά να γίνουν γνωστά και στο ευρύ κοινό. Τα ποσά αυτά γίνονται ακόμη υψηλότερα στην περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να δημιουργήσει ισχυρά και αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα. Τέλος, τα ποσά που απαιτούνται σε κεφάλαια κίνησης είναι ιδιαίτερα υψηλά, δεδομένου ότι ο χρόνος πληρωμής των υποχρεώσεων (93 ημέρες) είναι μικρότερος από τον χρόνο είσπραξης των απαιτήσεων (102 ημέρες) των εταιρειών του κλάδου, ενώ

παράλληλα οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετ απαιτούν σημαντικές εκπτώσεις (20%-25%) και διάφορες άλλες παροχές (πιστώσεις έως 4 μήνες) (ICAP, 2003).

### **11. 2. 3 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Η δομή και η οργάνωση των δικτύων διανομής μιας νεοεισερχόμενης στον κλάδο επιχείρησης αποτελούν βασικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητάς της. Η ΔΕΛΤΑ διαθέτει 30.000 σημεία πώλησης στη χώρα, η ΦΑΓΕ 25.000 και η ΜΕΒΓΑΛ 20.000 σημεία πώλησης. Ενώ οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω κέντρων διανομής που βρίσκονται σε κομβικά σημεία της χώρας, σημαντικό ρόλο συνεχίζουν να διαδραματίζουν οι χονδρέμποροι και οι τοπικοί αντιπρόσωποι (ICAP, 2003).

Όλα τα παραπάνω, εκτός από τη δυσκολία υλοποίησης, αποτελούν και μια σημαντική πηγή δαπανών, που θα πρέπει να σκεφτεί η νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Υψηλού κόστους είναι και ο εξοπλισμός που απαιτείται για τη διανομή, όπως φορτηγά-ψυγεία, ψυγεία για τα καταστήματα λιανικής πώλησης, καθώς και δημιουργία σταθμών συγκέντρωσης ανά την επικράτεια, ώστε να καλύπτεται όλη η περιφέρεια.

Δυσκολία για μια νεοεισερχόμενη στον κλάδο επιχείρηση μπορεί να παρουσιαστεί και στη συνεργασία με τοπικούς αντιπροσώπους, λόγω των μακροχρόνιων δεσμών και συμβολαίων, που τους συνδέουν με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του χώρου. Κάπως ευκολότερη παρουσιάζεται η διαδικασία συνεργασίας με αλυσίδες super-market, που αν και αποτελούν το κύριο μέσο προώθησης των προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό, συνεχίζουν να μην αποτελούν το κύριο σημείο πώλησης φρέσκου γάλακτος, που αποτελεί ίσως το σημαντικότερο προϊόν που προσφέρουν οι επιχειρήσεις αυτές.

#### **11. 2. 4 ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Η έννοια του κόστους μετακίνησης μπορεί να αντιμετωπιστεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η μία είναι αυτή του τελικού καταναλωτή. Ο τελικός καταναλωτής δεν αντιμετωπίζει σχεδόν κανένα κόστος μετακίνησης σε προϊόντα μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης. Το κόστος του περιορίζεται στα χρήματα που αυτός θα έχει δαπανήσει για την αγορά αυτών των προϊόντων, σε περίπτωση που δεν ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις του.

Από την άλλη, το κόστος μετακίνησης είναι ιδιαίτερα υψηλό για τους χονδρεμπόρους, τους αντιπροσώπους και τα σημεία λιανικής πώλησης, που ήδη έχουν συμβόλαια με κάποια από τις μεγάλες εταιρείες. Οι ισχυροί και μακροχρόνιοι δεσμοί και τα πολυετή συμβόλαια καθιστούν αυτή τη μετακίνηση σχεδόν αδύνατη. Επιπλέον, οι ήδη υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν δαπανήσει υπέρογκα ποσά για την εκπαίδευση και την αγορά πάγιου εξοπλισμού (ψυγεία, φορηγά-ψυγεία) των αντιπροσώπων και των σημείων λιανικής πώλησης, παροχές στις οποίες μια νεοεισερχόμενη δύσκολα θα μπορέσει να αντεπεξεέλθει.

Τέλος, το σημαντικότερο ίσως κομμάτι του κόστους μετακίνησης των αντιπροσώπων και λιανεμπόρων στα προϊόντα μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης, έχει να κάνει με τη ζήτηση των προϊόντων των τριών επιχειρήσεων της έκτης στρατηγικής ομάδας. Τα προϊόντα των τριών αυτών επιχειρήσεων είναι ευρέως γνωστά και καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής ζήτησης, με αποτέλεσμα να ισοδυναμεί με σχεδόν βέβαιη καταστροφή, η στροφή ενός λιανεμπόρου ή αντιπροσώπου σε μια νεοεισερχόμενη, με άγνωστα προϊόντα, επιχείρηση, ως βασική του προμηθευτική πηγή.

Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι και το κόστος μετακίνησης αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους φραγμούς εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο, αφού δύσκολα θα αποσπάσει λιανεμπόρους και αντιπροσώπους, κατά συνέπεια και τελικούς καταναλωτές, από τις επιχειρήσεις με τις οποίες αυτοί ήδη συνεργάζονται.

### **11. 2. 5 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η προσπάθεια για διαφοροποίηση των προϊόντων τους είναι έντονη από αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου και δεν συναντάται μόνο στις τρεις μεγαλύτερες, ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ. Η τάση για διαφοροποίηση έγκειται στην προσπάθεια δημιουργίας αναγνωρίσιμων και επώνυμων προϊόντων, τα οποία θα ξεχωρίζουν τόσο για την ποιότητά τους, όσο και για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (π.χ. προϊόντα light, γάλα με βιταμίνες για παιδιά κτλ.).

Οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου βρίσκονται ήδη πολύ μπροστά από τις υπόλοιπες, όσον αφορά τη διαφοροποίηση βάσει των παραπάνω χαρακτηριστικών. Βασικότερο όλων είναι ότι έχουν καταφέρει να αποτυπώσουν στη συνείδηση των Ελλήνων καταναλωτών ότι τα προϊόντα τους υπερέχουν ποιοτικά, ανταποκρίνονται πλήρως στις προδιαγραφές και παράγονται μόνο από τις πιο αγνές πρώτες ύλες. Η διαφοροποίηση με βάση την ποιοτική υπεροχή αποτελεί κύριο μέλημα των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών, λόγω των τροφικών σκανδάλων (ιδιαίτερα αυτού των τρελών αγελάδων, των διοξινών) που είδαν το φως της δημοσιότητας τα τελευταία χρόνια.

Αλλά και μεταξύ των προϊόντων των τριών αυτών επιχειρήσεων παρουσιάζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η σημαντικότερη αφορά το γιαούρτι, όπου τα προϊόντα της ΦΑΓΕ παρουσιάζονται διαφοροποιημένα, κυρίως ως προς τη γεύση, με αποτέλεσμα αυτή να κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Ως προς το φρέσκο παστεριωμένο γάλα και οι τρεις διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα, τα οποία όμως τα συναγωνίζονται επάξια πολλές φορές οι μικρότερες τοπικές γαλακτοβιομηχανίες, ανάλογα με την περιοχή. Τέλος, όσον αφορά τα

επιδόρπια γάλακτος, η διαφοροποίηση που παρουσιάζεται είναι έντονη, τόσο στη γεύση, όσο και στα άλλα χαρακτηριστικά τους, με τη ΔΕΛΤΑ να κατέχει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς μετά τη συνεργασία της με τη DONONE (IOBE, 2001).

Ως εκ τούτου, η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί βασική προϋπόθεση για να εισέλθει μια επιχείρηση στον κλάδο. Η διαφοροποίηση θα πρέπει να αφορά τόσο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, όσο και όλα τα υπόλοιπα, που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η διαφοροποίηση αυτή φαντάζει δύσκολη, αφού η ποιότητα κοστίζει σε τεχνολογία και εξοπλισμό, ενώ η περαιτέρω διαφοροποίηση των δευτερευόντων χαρακτηριστικών των προϊόντων απαιτεί μεγάλες δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση, αφού το μεγαλύτερο μέρος του καταναλωτικού κοινού παρουσιάζεται ευχαριστημένο από τα προϊόντα των τριών μεγάλων του κλάδου.

#### **11. 2. 6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ**

Τα μειονεκτήματα αυτά έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο με την εμπειρία, την τεχνογνωσία και τεχνολογία, που οι τρεις μεγάλοι του κλάδου διαθέτουν από την πολυετή δραστηριοποίησή τους στο χώρο. Αναφερόμενοι σε θέματα τεχνογνωσίας και τεχνολογίας, εννοούμε τη δυνατότητα που έχουν αυτές οι επιχειρήσεις στην απόκτηση νέας τεχνολογίας και τη χρησιμοποίησή της κατά τον πλέον παραγωγικό τρόπο, πράγμα που κάποια νεοεισερχόμενη εταιρεία θα χρειαστεί αρκετό χρόνο και χρήμα για να αποκτήσει.

Η εμπειρία αναφέρεται στη γνώση που έχουν αποκτήσει οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις για τους κινδύνους και τις προοπτικές της αγοράς, τις καταναλωτικές συνήθειες, το μείγμα marketing που πρέπει να χρησιμοποιήσουν και τη διακίνηση των προϊόντων τους. Επίσης, διαθέτουν πρόσβαση σε πρώτες ύλες, που σίγουρα τους στοιχίζουν φθηνότερα απ' ότι θα κόστιζαν σε μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση,

λόγω των μακροχρόνιων δεσμών και συμβολαίων που έχουν με τους προμηθευτές τους.

Όλα τα παραπάνω σαφώς αποτελούν μειονεκτήματα για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, χωρίς βέβαια να αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους φραγμούς εισόδου. Κυρίαρχο ρόλο στο κατά πόσο η έλλειψη αυτών των πλεονεκτημάτων θα βαρύνει σημαντικά την απόφαση για είσοδο στον κλάδο παίζει ο χρόνος στον οποίο αναμένεται να αποκτηθούν αυτά.

### **11. 2. 7 ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Ο φραγμός αυτός εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας επηρεάζεται κυρίως από το θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του συστήματος των ποσοτώσεων, βάσει του οποίου λειτουργεί και η ελληνική αγορά γάλακτος. Οι εγγυημένες ποσότητες αγελαδινού γάλακτος για τη χώρα μας έως το 2008 θα είναι 699,82 χιλιάδες τόνοι, παραγωγή που καλύπτει μόλις το 50% περίπου της εγχώριας ζήτησης.

Έτσι, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα αντιμετωπίσει σοβαρό πρόβλημα στην προμήθεια πρώτων υλών, όσον αφορά το αγελαδινό γάλα. Τα πράγματα είναι καλύτερα για την παραγωγή πρόβειου και αίγειου γάλακτος, το οποίο όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για την παρασκευή συγκεκριμένου τύπου γιαουρτιού. Η προφανής λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η εισαγωγή των απαιτούμενων ποσοτήτων από την νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Αυτό, πάντως, θα πρέπει να διερευνηθεί διεξοδικά ώστε να γίνει με τους πλέον συμφέροντες όρους κόστους και παράλληλα να διασφαλιστεί η ποιότητα του εισαγόμενου γάλακτος.

Σημαντικό πλήγμα για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου και τους επίδοξους νεοεισερχόμενους αποτέλεσε και η απόφαση του Υπουργείου Γεωργίας για την επιμήκυνση της διάρκειας ζωής του φρέσκου γάλακτος κατά μία ημέρα (από 4 σε 5 ημέρες). Πολλές μικρές επιχειρήσεις δεν μπόρεσαν να αντέξουν τον ανταγωνισμό

από τις τρεις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες διαθέτουν την τεχνολογία να πράξουν κάτι τέτοιο. Οι τρεις μεγάλοι κατάφεραν να διευρύνουν τα δίκτυα των πωλήσεών τους και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές, όπου μέχρι πρότινος, λόγω έλλειψης χρόνου ζωής του γάλακτος, δεν κατάφεραν να φτάσουν, αφήνοντας τις τοπικές επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται χωρίς ιδιαίτερο ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο και να δραστηριοποιηθεί σε πανελλήνια κλίμακα είναι απαραίτητο να προμηθευτεί την απαραίτητη τεχνολογία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η στενότητα των πρώτων υλών αποτελεί το σημαντικότερο φραγμό εισόδου όσον αφορά το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο κλάδος. Η εξασφάλιση των πρώτων υλών είναι ένα από τα πρώτα ζητήματα, στα οποία πρέπει να πέσει το βάρος της απόφασης για είσοδο ή μη μιας επιχείρησης στον κλάδο.

### **11. 2. 8 ANAMENOMENH ANTIΔΡΑΣH**

Στη σκέψη μιας επιχείρησης για είσοδο σε κάποιο κλάδο, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η πιθανή αντίδραση των άμεσων ανταγωνιστών της σε αυτόν, που στην περίπτωση μας είναι επιχειρήσεις της έκτης στρατηγικής ομάδας. Ο τρόπος αντίδρασης δεν μπορεί να είναι γνωστός εκ των προτέρων, είναι πάντως βέβαιο ότι οι μεγάλοι του κλάδου δεν θα διστάσουν να θυσιάσουν τα βραχύχρονα συμφέροντά τους στο βωμό της μακροχρόνιας κυριαρχίας τους στο χώρο (η αντίδραση της ΔΕΛΤΑ και της ΦΑΓΕ ήταν έντονη όταν η Νουπου προσπάθησε να μπει δυναμικά στον κλάδο εξαγοράζοντας την ΑΓΝΟ).

Πολύ πιθανός θα ήταν ένας πόλεμος τιμών, ο οποίος θα ξεκινούσε από τις τρεις μεγάλες εταιρίες. Τα κέρδη τους βραχύχρονα θα μειώνονταν, αλλά και οι τρεις έχουν την οικονομική επιφάνεια να το αντέξουν, πολυτέλεια που η νεοεισερχόμενη επιχείρηση δεν έχει, καθώς χρειάζεται άμεσα τα κέρδη, ώστε να καλύψει τις τρέχουσες ανάγκες και να κάνει απόσβεση των κεφαλαίων, που έχουν

επενδυθεί. Μια άλλη τακτική πολέμου, που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η νεοεισερχόμενη επιχείρηση είναι η διαφημιστική εκστρατεία, που μπορεί να οργανώσουν οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου αυξάνοντας ακόμη περισσότερο τα μερίδια αγοράς και αφήνοντας ελάχιστο χώρο δραστηριοποίησης στη νέα επιχείρηση. Η από κοινού διαφημιστική εκστρατεία των ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ δεν είναι απίθανο ενδεχόμενο (έχουν συμμαχήσει και στο παρελθόν για την προώθηση του φρέσκου γάλακτος), αν αυτές νιώσουν ότι απειλούνται σοβαρά, ιδιαίτερα μάλιστα αν η νεοεισερχόμενη είναι κάποια εισαγωγική εταιρεία, που θα βλάψει τα συμφέροντα και των τριών.

Ένας ακόμη τρόπος να εμποδίσουν οι τρεις μεγάλοι την είσοδο ενός νέου παίκτη στον κλάδο, είναι φράσσοντάς του τα κανάλια διανομής. Δεδομένων των μεγάλων συμβολαίων που διαθέτουν με τις αλυσίδες super-market μπορεί αυτά να αντιμετωπίσουν βέτο στην εισαγωγή προϊόντων της νέας εταιρείας στα ράφια τους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα super-market αποτελούν το βασικότερο σημείο λιανικής πώλησης των γαλακτοκομικών προϊόντων, εκτός από το φρέσκο γάλα.

### **11. 2. 9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο, είτε εισαγωγικής, είτε παραγωγικής, η οποία θα δραστηριοποιείται σε πανελλήνια κλίμακα φαντάζει μάλλον απίθανη. Δεν είναι, όμως, απίθανη η επέκταση των δραστηριοτήτων επιχειρήσεων, που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο, όπως θα δούμε παρακάτω.

Οι βασικοί φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο με πανελλήνια εμβέλεια σχετίζονται κυρίως με το υψηλό κόστος της επένδυσης, που απαιτείται τόσο για την παραγωγή, όσο και για τη διανομή και το marketing των προϊόντων. Δυσκολία θα παρουσιαστεί και στην ανάπτυξη ενός εξ' ολοκλήρου νέου δικτύου διανομής των προϊόντων της νέας εταιρείας και στην απόσπαση μεριδίων αγοράς από τους τρεις μεγάλους του κλάδου. Τα υπόλοιπα ζητήματα, που αφορούν τη



δυσκολία εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο, που συζητήθηκαν στην ενότητα, χωρίς να είναι δευτερεύοντα, μπορούν να επιλυθούν ευκολότερα από τα παραπάνω όταν ληφθεί η απόφαση για είσοδο στον κλάδο.

### **11.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ**

Ο βασικός παράγοντας, που επηρεάζει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η ευαισθησία της βιομηχανίας γάλακτος ως προς την τιμή των πρώτων υλών. Κύριοι προμηθευτές των γαλακτοβιομηχανιών είναι μικροί κυρίως τοπικοί παραγωγοί ή συνεταιρισμοί, οι οποίοι προμήθευαν το γάλα που παράγουν, σε συγκεκριμένες γαλακτοβιομηχανίες. Μάλιστα, πολλές από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες έχουν αποκλειστική συνεργασία με ορισμένους παραγωγούς για την προμήθεια της πρώτης ύλης.

Οι τρεις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ, έχουν δημιουργήσει είτε δικές τους, είτε σε συνεργασία με τους παραγωγούς, πρότυπες κτηνοτροφικές μονάδες, απ' όπου προμηθεύονται και το μεγαλύτερο ποσοστό του γάλακτος, που απαιτείται για την παραγωγή τους. Μέσα από την εκπαίδευση των παραγωγών και την εισαγωγή νέων μεθόδων εκτροφής και διαχείρισης των μονάδων αυτών, οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις έχουν πετύχει σημαντικά οφέλη. Έχουν εξασφαλίσει ένα σημαντικό ποσοστό από τη συνολική ποσότητα της πρώτης ύλης που χρειάζονται, τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον. Επιπλέον, διασφαλίζουν με αυτόν τον τρόπο, την ποιότητα του προμηθευόμενου γάλακτος, αφού αυτό παράγεται σύμφωνα με τα πρότυπα, που οι ίδιες θέτουν. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας αποβαίνει προς όφελος και των παραγωγών, αφού εξασφαλίζουν τη μελλοντική διάθεση της παραγωγής τους, χάνοντας, όμως, σημαντικό μέρος της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

Η ευαισθησία των γαλακτοβιομηχανιών ως προς την τιμή των πρώτων υλών και κυρίως του γάλακτος (μην ξεχνάμε ότι προμηθεύονται και υλικά συσκευασίας

κ.ο.κ) είναι μεγάλη, αφού πρόκειται για βιομηχανία εντάσεως πρώτων υλών. Το 80% περίπου του κόστους παραγωγής αφορά τις πρώτες ύλες. Παρόλ' αυτά, το γάλα, που αποτελεί και τη βασικότερη πρώτη ύλη, είναι ένα ομοιογενές προϊόν, χωρίς καμιά διαφοροποίηση, εκτός της ποιότητάς του, που δεν επιτρέπει στους παραγωγούς να πιέσουν στην τιμή του και κυμαίνεται σήμερα περί τα 0,35€/kg (στοιχεία 2003). Για τις εισαγωγές νωπού, ακατέργαστου γάλακτος δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία, αλλά οι ποσότητες που διακινούνται δεν είναι μεγάλες.

Συνεπώς, λόγω των χαρακτηριστικών του γάλακτος ως προϊόντος και της αποκλειστικής συνεργασίας των παραγωγών με συγκεκριμένες γαλακτοβιομηχανίες, χάνεται ένα μεγάλο μέρος της διαπραγματευτικής τους δύναμης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τιμή του νωπού γάλακτος στη χώρα μας είναι ήδη αρκετά υψηλότερη από αυτές των υπολοίπων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, λόγω των προστίμων από την υπέρβαση των ποσοστώσεων που παρατηρούνται.

#### **11. 4. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Οι αγοραστές των τελικών προϊόντων των γαλακτοβιομηχανιών μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Τους τελικούς καταναλωτές και αυτούς που επωμίζονται τη διανομή και λιανική πώληση των προϊόντων, όπως είναι οι αντιπρόσωποι, οι αλυσίδες super-market, οι διάφοροι λιανέμποροι μικρού μεγέθους και τέλος μεγάλες μονάδες, όπως ξενοδοχεία, νοσοκομεία, ιδρύματα κτλ.

Η διαπραγματευτική δύναμη του μεμονωμένου **τελικού καταναλωτή** είναι ιδιαίτερα μικρή. Οι γαλακτοβιομηχανίες ρίχνουν το βάρος στο σύνολο του καταναλωτικού κοινού, που αποτελείται από εκατομμύρια εν δυνάμει αγοραστές των προϊόντων τους και όχι μεμονωμένα, αφού ο όγκος και η αξία των αγορών του κάθε καταναλωτή αντιπροσωπεύει ένα ελάχιστο ποσοστό των συνολικών τους πωλήσεων. Μεγάλο μέρος της διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών χάνεται και από την τιμολόγηση των προϊόντων των γαλακτοβιομηχανιών, οι

οποίες κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα ανεξαρτήτου φέρμας και εταιρείας προέλευσης. Έτσι, χάνεται η δυνατότητα να πιέσουν την τιμή των προϊόντων οι καταναλωτές.

Μικρή είναι επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των αντιπροσώπων, που διανέμουν τα προϊόντα των τριών μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών στην περιφέρεια. Η διαπραγματευτική τους δύναμη χάνεται στον πολύ μεγάλο τους αριθμό, καθώς και στα μακροχρόνια συμβόλαια, με τα οποία δεσμεύονται. Μεγάλο είναι επίσης το κόστος αλλαγών προμηθευτή όσον αφορά στα κέρδη των αντιπροσώπων, αφού οι πωλήσεις των τριών μεγάλων, ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, ΜΕΒΓΑΛ, καλύπτουν πάνω από το 83% της συνολικής ζήτησης σε γαλακτοκομικά προϊόντα.

Από την άλλη, μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν οι μεγάλες, κυρίως, αλυσίδες super-market. Οι ποσότητες προϊόντων που αγοράζουν από τις γαλακτοβιομηχανίες είναι πολύ μεγάλες, καταφέροντας να πετυχαίνουν μεγάλες εκπτώσεις και μακροχρόνιες πιστώσεις. Από τις εκπτώσεις αυτές μάλιστα, μόνο ένα μικρό τους μέρος περνάει στον τελικό καταναλωτή. Η δύναμή τους μάλιστα ενισχύεται από την τάση που υπάρχει τα τελευταία χρόνια για τη δημιουργία άτυπων ομίλων κοινών αγορών, που εκπροσωπούν μια κοινή ομάδα συμφερόντων, με στόχο την ενιαία διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές (στην περίπτωση μας τις γαλακτοβιομηχανίες). Ένας ακόμα μοχλός πίεσης των μεγάλων αλυσίδων super-market προς τις γαλακτοβιομηχανίες είναι τα προϊόντα, που φέρουν το Private label του super-market, τα οποία είναι αρκετά φθηνότερα και η θέση τους στα ράφια των ψυγείων μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη ζήτηση των προϊόντων των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των μικρών λιανέμπορων (γαλακτοπωλεία, παντοπωλεία κτλ.) είναι επίσης περιορισμένη. Η έλλειψη διαπραγματευτικής δύναμης αυτής της κατηγορίας επαγγελματιών πηγάζει από τους ίδιους λόγους, από τους οποίους πηγάζει και για τους τελικούς καταναλωτές. Ο αριθμός τους είναι εξαιρετικά μεγάλος και ο όγκος των αγορών τους είναι σχετικά μικρός. Στη μείωση της διαπραγματευτικής τους δύναμης έρχεται να συμβάλλει και το υψηλό κόστος

μετακίνησης σε άλλο προμηθευτή, αφού τα προϊόντα των τριών μεγάλων εταιρειών παρουσιάζουν πολύ υψηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα.

Τέλος, η διαπραγματευτική δύναμη των ξενοδοχείων, νοσοκομείων, ιδρυμάτων κτλ. θα μπορούσε να κριθεί από μικρή έως μέτρια. Σε αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι, ενώ οι ποσότητες που αγοράζουν είναι μεγάλες, οι κύριοι προμηθευτές τους είναι οι κατά τόπους γαλακτοκομικές επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για κάποια από τις τρεις μεγάλες, είτε για κάποια μικρότερη. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουν καλύτερες τιμές, λόγω του όγκου αγορών τους και του μειωμένου κόστους μετακίνησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η μόνη ομάδα αγοραστών, που διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη είναι οι μεγάλες αλυσίδες super-market, οι οποίες και την εκμεταλλεύονται. Στόχος, λοιπόν των γαλακτοβιομηχανιών θα πρέπει να είναι η διάθεση των προϊόντων σε όσο το δυνατό περισσότερα μικρά σημεία λιανικής πώλησης (κάτι που συμβαίνει με το φρέσκο γάλα), που τους επιτρέπει να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους και ρευστότητα, καθώς λόγω του μικρού όγκου των αγορών αυτών των καταστημάτων οι πιστώσεις και οι εκπτώσεις είναι περιορισμένες. Σοβαρό μειονέκτημα στο παραπάνω όμως αποτελεί το αυξημένο κόστος διανομής των προϊόντων.

### **11. 5. 1 ΠΙΕΣΗ-ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ**

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα δεν φαίνεται να απειλούνται από ισχυρά υποκατάστατα. Παρολ' αυτά, θα μπορούσαμε να χωρίσουμε τη μελέτη της υποκατάστασής τους σε δύο βασικές κατηγορίες. Την υποκατάσταση από παγωτά και χυμούς και αυτή, που γίνεται μέσω απομιμήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων.

Όσον αφορά την υποκατάσταση των γαλακτοκομικών προϊόντων από παγωτά και χυμούς, αυτή γίνεται εντονότερη τους καλοκαιρινούς μήνες. Τα προϊόντα, που

υποκαθίστανται από τα παγωτά τους καλοκαιρινούς μήνες είναι κυρίως το γιαούρτι και τα επιδόρπια γάλακτος. Η κατανάλωση παγωτού αυξάνει διαχρονικά στη χώρα μας (2% - 3% το 2002-2003), ενώ η κατανάλωση του έφτασε τους 36.800 τόνους και η δαπάνη γι' αυτό τα 231 εκ € το 2001. Η αύξηση της κατανάλωσης παγωτού οφείλεται κυρίως στο εκτεταμένο δίκτυο διανομής του, το οποίο αριθμεί δεκάδες χιλιάδες σημεία σε ολόκληρη τη χώρα, ο αριθμός των οποίων σαφώς υπερβαίνει το συνολικό αριθμό των σημείων πώλησης γαλακτοκομικών προϊόντων. Παράλληλα, οι εταιρείες του κλάδου παραγωγής παγωτών δαπανούν υψηλά ποσά κάθε χρόνο στη διαφήμιση των προϊόντων τους, βρίσκοντας ανταπόκρισή κυρίως στις μικρές ηλικίες καταναλωτών, οι οποίες φαίνεται να τα προτιμούν (Plant management, 11/9/02).

Η κατανάλωση χυμών, οι οποίοι ανταγωνίζονται πιο άμεσα το φρέσκο και το υψηλής παστερίωσης γάλα, διαγράφει επίσης ανοδική πορεία στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, επιτυγχάνοντας μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 16,9% την περίοδο 1993-2000 (Plant-Management, 06/05/04). Και εδώ ο βασικός παράγοντας αύξησης της κατανάλωσής τους είναι η εκτεταμένη διαφήμισή τους στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, ο εκμοντερνισμός των συσκευασιών τους, ο εμπλουτισμός τους με νέες γεύσεις και αρώματα, η έκταση του δικτύου διανομής τους και η προβολή τους ως υγιεινό και φρέσκο προϊόν, το οποίο είναι άμεσα προσβάσιμο στον καθένα οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας.

Οι απομιμήσεις των γαλακτοκομικών προϊόντων έχουν εμφανιστεί στη χώρα μας την τελευταία πενταετία και αποτελούν κυρίως προϊόντα εισαγωγής από χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης. Αυτά τα προϊόντα, ενώ κυκλοφορούν ως γαλακτοκομικά, δεν έχουν ως κύριο συστατικό τους το γάλα. Βασικό τους πλεονέκτημα είναι η χαμηλή τους τιμή και το χαμηλό ποσοστό λιπαρών που περιέχουν.

### **11. 5. 2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Λόγω της φύσης των γαλακτοκομικών προϊόντων και της θέσης που κατέχουν αυτά στο διαίτολόγιο των Ελλήνων, τα όποια υποκατάστατά τους κυκλοφορούν, δεν αποτελούν σημαντική απειλή γι' αυτά. Οι καταναλωτές θέλουν να στηρίζονται σε φίρμες εμπιστοσύνης και προϊόντα, των οποίων η ποιότητα είναι γνωστή και τεκμηριωμένη, όταν πρόκειται για την αγορά ενός προϊόντος που προορίζεται για διατροφή- ιδιαίτερα μάλιστα όταν αφορά τη διατροφή μικρών παιδιών. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου με τη μακροχρόνια παρουσία τους στο χώρο, έχουν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και τα προϊόντα τους αποτελούν συνώνυμο της ποιότητας στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού.

Όσον αφορά τα παγωτά και τους χυμούς, αυτά δεν αποτελούν στενά υποκατάστατα των γαλακτοκομικών προϊόντων. Επομένως, δεν τα απειλούν άμεσα. Εξάλλου, οι γαλακτοβιομηχανίες της στρατηγικής ομάδας, που εξετάζουμε, είτε δραστηριοποιούνται οι ίδιες στην παραγωγή και αυτών των προϊόντων, είτε έχουν προχωρήσει σε συνεργασίες με επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους.

## **11. 6. Η ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **11. 6. 1. 1 Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥΣ**

Οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση, όσον αφορά το μέγεθός τους. Με εξαίρεση τις ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, ΜΕΒΓΑΛ καθώς και τη FRIESLAND, οι υπόλοιπες είναι μικρού ή μεσαίου μεγέθους. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι σαφώς μεγαλύτερη στη στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε, αφού ο τρόπος δραστηριοποίησης των υπολοίπων επιχειρήσεων ποικίλλει με αποτέλεσμα αυτές να ανταγωνίζονται άμεσα, σχεδόν αποκλειστικά, με τους τρεις μεγάλους του κλάδου.

Λόγω της ποικιλίας των προϊόντων που παράγουν, της μεγάλης γεωγραφικής κάλυψης των δραστηριοτήτων τους και της οικονομικής τους επιφάνειας, οι επιχειρήσεις της 6<sup>ης</sup> στρατηγικής ομάδας ανταγωνίζονται για τη μεταξύ τους απόσπαση μεριδίων αγοράς, αφού αθροιστικά αυτές είναι που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης. Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του ανταγωνισμού στον κλάδο αναμένεται να διαδραματίσει η FRIESLAND, η οποία με στρατηγικές κινήσεις τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην παραγωγή μεγαλύτερης γκάμας γαλακτοκομικών προϊόντων από αυτήν του παρελθόντος. Η FRIESLAND με πολυετή παρουσία στη χώρα μας στη διάθεση ορισμένων γαλακτοκομικών προϊόντων, διαθέτει την τεχνογνωσία, τα απαιτούμενα δίκτυα διανομής και ισχυρό εμπορικό σήμα, ώστε να αποτελέσει μελλοντικά έναν από τους μεγάλους παίκτες στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων στη χώρα μας.

Στη στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε, ο ανταγωνισμός εμφανίζεται με τη μορφή νέων προϊόντων γάλακτος, με τα οποία οι εν λόγω επιχειρήσεις κατακλύζουν την αγορά, ενώ η διαφήμιση από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αποτελεί το βασικό τρόπο προώθησής τους. Έντονος ανταγωνισμός παρατηρείται και στην εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αυτών, με το γιαούρτι να αποτελεί το κυριότερο από τα εξεταζόμενα προϊόντα που εξάγονται.

Η ΔΕΛΤΑ συνεχίζει να ηγείται στις πωλήσεις φρέσκου γάλακτος κατέχοντας παράλληλα τη δεύτερη θέση στις πωλήσεις γιαουρτιού. Η ΦΑΓΕ είναι ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης στις πωλήσεις γιαουρτιού, τόσο όσον αφορά την Ελλάδα, όπου τα ποσοστά της αγγίζουν το 50% της αγοράς, όσο και στις εξαγωγές. Η ΜΕΒΓΑΛ διατηρεί σημαντικά ποσοστά τόσο στις πωλήσεις φρέσκου και παστεριωμένου μακράς διάρκειας γάλακτος, όσο και στις πωλήσεις γιαουρτιού. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει και σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα.

Ο έντονος ανταγωνισμός των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου αποβαίνει εις βάρος των μικρότερων. Η μεγάλη επέκταση του δικτύου των πωλήσεων των επιχειρήσεων της έκτης στρατηγικής ομάδας, ιδιαίτερα μάλιστα μετά την

επιμήκυνση της διάρκειας ζωής του φρέσκου γάλακτος, η συνεχής εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και η αύξηση του συνολικού μεριδίου αγοράς που οι τρεις αυτές επιχειρήσεις πετυχαίνουν, οδηγούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου σε αδιέξοδο. Ο μόνος τρόπος αντίδρασής τους φαίνεται να είναι οι συγχωνεύσεις, η εξαγορά τους από κάποια μεγάλη επιχείρηση του κλάδου ή η πώλησή τους, όπως έγινε με την ΑΓΝΟ και γίνεται προσπάθεια να συμβεί και με τη ΔΩΔΩΝΗ. Τη θέση των επιχειρήσεων αυτών δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο το γεγονός ότι πολλές αλυσίδες super-market πωλούν αρκετά φθηνότερα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα οποία φέρουν το λογότυπό τους (Private label).

Σημαντικό στοιχείο του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι και το γεγονός ότι αυτός δεν εκφράζεται μέσω της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων. Οι τιμές είναι σχεδόν εναρμονισμένες, το ανά μονάδα προϊόντος περιθώριο κέρδους χαμηλό, με συνέπεια η διεύρυνση του κέρδους να είναι στενά συνδεδεμένη με τον όγκο των πωλήσεων. Το γεγονός αυτό αποτελεί ακόμα ένα μειονέκτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις των οποίων ο όγκος των πωλήσεων περιορίζεται λόγω της γεωγραφικής τους εμβέλειας.

#### **11. 6. 1. 2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Λόγω της σταδιακής εξάλειψης των τοπικών αγορών, αφού οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν διεισδύσει και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές, ο ανταγωνισμός στον κλάδο οξύνεται θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές που θέλουν να συνεχίσουν να λειτουργούν αποδοτικά, θα πρέπει να επεκτείνουν τα δίκτυα των πωλήσεων και τη γκάμα των προϊόντων που προσφέρουν, να αυξήσουν το μέγεθος και την παραγωγικότητά τους, με απώτερο στόχο τη βελτίωση των μεριδίων αγοράς τους, προσφέροντας προϊόντα ανάλογης ποιότητας με τα πρότυπα που έχουν θέσει οι μεγάλοι του κλάδου. Είναι προφανές πως διαχρονικά ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου θα συρρικνωθεί και αυτές που θα επιβιώσουν θα έχουν αυξήσει το μέγεθος της παραγωγής τους.



### **11. 6. 2 Ο ΡΥΘΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Ο κλάδος της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί έναν από τους πλέον δυναμικούς κλάδους στο χώρο των τροφίμων. Οι βασικοί παράγοντες, που συντέλεσαν στην ανοδική πορεία του κλάδου, εντοπίζονται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας, όσο και στις βελτιώσεις στον τομέα της μεταποίησης. Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, η ποιότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες, που βαρύνουν τις επιλογές των καταναλωτών. Η βελτίωση της ποιότητας της πρώτης ύλης, ο αυστηρός έλεγχος που γίνεται σε όλα τα στάδια της παραγωγής και ο συντονισμός των ενεργειών όλων των φορέων και υπηρεσιών, έχουν επιδράσει σημαντικά στη βελτίωση της εικόνας που έχουν οι καταναλωτές για τα γαλακτοκομικά προϊόντα.

Ο κλάδος παρουσιάζει μεγέθυνση, η οποία πραγματοποιείται κυρίως μέσω των μεγάλων επιχειρήσεων της έκτης στρατηγικής ομάδας. Παρ' αυτά, η τάση για μεγέθυνση του όγκου παραγωγής, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας είναι φαινόμενα που παρατηρούνται και σε πολλές μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Στον τομέα της ποιότητας σημαντική είναι και η συμβολή των φορέων της πολιτείας, οι οποίοι την προωθούν μέσω παρεμβάσεων και επιδοτήσεων.

Η μεγέθυνση του κλάδου προβλέπεται να συνεχιστεί, όχι όμως με τους ρυθμούς των προηγούμενων ετών, αφού πλέον ο αριθμός των καταναλωτών δεν μπορεί να αυξηθεί σημαντικά. Ο τρόπος μεγέθυνσης του κλάδου στρέφεται πλέον στην αύξηση της ατομικής κατανάλωσης μέσω των νέων προϊόντων, με τα οποία οι μεγάλες κυρίως γαλακτοβιομηχανίες κατακλύζουν την αγορά.

Λόγω του περιορισμένου, λοιπόν, μεγέθους της αγοράς, παράλληλα με τη μεγέθυνση του κλάδου, παρατηρείται και μια συγκέντρωση σε όλο και λιγότερες επιχειρήσεις, γεγονός που οξύνει τον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Αποτέλεσμα είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα για τεχνολογικές μεταβολές, παραγωγή νέων προϊόντων καθώς και δυνατότητα για την προώθησή τους, να διεκδικούν ολοένα και μεγαλύτερα κομμάτια από τη σχεδόν σταθερή σε μέγεθος πίτα της αγοράς.

### **11. 6. 3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ- ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Τόσο η διαφοροποίηση των προϊόντων, όσο και το κόστος μετακίνησης έχουν αναλυθεί διεξοδικά κατά την παρουσίαση των φραγμών εισόδου μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο σε προηγούμενη ενότητα. Είναι γεγονός, όμως, ότι οι επιχειρήσεις της έκτης στρατηγικής ομάδας, μέσω κυρίως των δραστηριοτήτων για προώθηση των προϊόντων τους, έχουν καταφέρει να τα διαφοροποιήσουν.

Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση των προϊόντων αυτών των επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός ότι είναι επώνυμα. Το καταναλωτικό κοινό τα γνωρίζει, αναγνωρίζοντας παράλληλα ότι υπερέχουν ποιοτικά σε σχέση με τα προϊόντα των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου. Με βασικό όπλο την ποιότητα γίνεται και η προσπάθεια για διαφοροποίηση του φρέσκου λευκού γάλακτος των επιχειρήσεων αυτών, αφού με εξαίρεση τη συσκευασία, δεν μπορούν να υπάρξουν άλλα πεδία ανταγωνισμού. Όσον αφορά το συγκεκριμένο προϊόν, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν να ανταγωνιστούν και αυτές που είναι τοπικού χαρακτήρα, οι οποίες έχουν ως βασικό τους όπλο την άμεση διάθεση της παραγωγής τους στους καταναλωτές, παρουσιάζοντας το προϊόν τους ως πιο φρέσκο.

Όσον αφορά το γιαούρτι, οι τρεις μεγάλοι του κλάδου ανταγωνίζονται μεταξύ τους τόσο στη βάση των ποιοτικών χαρακτηριστικών τους, όσο και πάνω στις

διάφορες άλλες ιδιαιτερότητες των προϊόντων τους (γεύση, άρωμα κτλ.). Κυρίαρχος του παιχνιδιού εδώ είναι η ΦΑΓΕ, η οποία εκμεταλλεύεται τις ιδιαιτερότητες του προϊόντος της, όπως είναι η γεύση, τονίζοντας όμως πάντα και τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά.

Τέλος, βασικός τρόπος διαφοροποίησης των υπολοίπων προϊόντων που παράγουν οι ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ και ΜΕΒΓΑΛ είναι η διαφήμιση. Μέσω αυτής, τονίζονται ή προσδίδονται ιδιότητες στα προϊόντα, πραγματικές ή πλασματικές, ώστε αυτά να γίνουν επώνυμα και γνωστά στο καταναλωτικό κοινό, προσπαθώντας πολλές φορές να δημιουργήσουν και τάσεις «μόδας» (π. χ. milko).

Το κόστος μετακίνησης του τελικού καταναλωτή είναι ελάχιστο, όπως και η αξία των αγορών του σε γαλακτοκομικά προϊόντα. Ένας, λοιπόν, από τους λόγους των έντονων προσπαθειών των μεγάλων επιχειρήσεων να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, είναι και η δημιουργία ενός «πλασματικού» κόστους μετακίνησης στον καταναλωτή, σε περίπτωση που αυτός μετακινηθεί αγοράζοντας προϊόντα κάποιας άλλης εταιρίας.

#### **11. 6. 4 ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Το υψηλό σταθερό κόστος των επιχειρήσεων του κλάδου αφορά κυρίως το κόστος συγκέντρωσης και διάθεσης του γάλακτος και το κόστος παραγωγής σε μεγάλη κλίμακα.

Για την αντιμετώπιση του κόστους συγκέντρωσης του νωπού γάλακτος, οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις ανέπτυξαν ένα καλά οργανωμένο δίκτυο σταθμών συγκέντρωσης. Στους σταθμούς αυτούς συλλέγεται σε καθημερινή βάση το γάλα, μειώνοντας σημαντικά το κόστος συλλογής. Ο τρόπος αυτός συλλογής του γάλακτος από τις μεμονωμένες γαλακτοκομείες, που ήταν διασκορπισμένες σε ολόκληρη την ελληνική περιφέρεια, όπου το κόστος συλλογής αυξανόταν υπερβολικά λόγω των αποστάσεων.

Οι άλλοι δύο μεγάλοι παράγοντες κόστους αφορούν τη μαζική παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων σε πανελλήνια κλίμακα. Δεδομένου ότι η μαζική παραγωγή απαιτείται για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, το πρόβλημα εντοπίζεται κυρίως στην παραγωγή φρέσκου λευκού γάλακτος, μεγάλες ποσότητες του οποίου παρέμεναν αδιάθετες λόγω της καθυστέρησης να φτάσουν στα απομακρυσμένα σημεία της χώρας. Με την επιμήκυνση της διάρκειας ζωής του φρέσκου γάλακτος κατά μία ημέρα, δε μειώθηκε το κόστος παραγωγής, αλλά βοήθησε στο να πωλείται μεγαλύτερο μέρος αυτής, αφού το φρέσκο γάλα μένει μια μέρα παραπάνω στα ψυγεία των καταστημάτων λιανικής πώλησης, δίνοντας τους τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τα πλεονεκτήματα της μαζικής παραγωγής.

#### **11. 6. 5 ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΕΓΑΛΑ ΜΕΓΕΘΗ**

Όπως έχει αναφερθεί επανειλημμένα στη μελέτη αυτή, οι περισσότερες από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου δύσκολα θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις θα δημιουργηθεί μια ομάδα επιχειρήσεων, η οποία θα μπορεί να δραστηριοποιείται σε μεγάλη γεωγραφική κλίμακα, ώστε να αντεπεξέλθει στον οξυνόμενο ανταγωνισμό.

Ο λόγος ύπαρξης του παραπάνω πολύ πιθανού σεναρίου είναι η σπουδαιότητα των οικονομιών κλίμακας, που δημιουργούνται από τη μαζική παραγωγή και χωρίς αυτές μια επιχείρηση δύσκολα μπορεί να επιβιώσει. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να προσθέσει παραγωγική δυναμικότητα, θα πρέπει να το πράξει σε μεγάλα μεγέθη, ώστε να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και να μειώσει το οριακό κόστος παραγωγής της. Οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου το έχουν επιτύχει, αφού έχουν την οικονομική επιφάνεια να το πράξουν. Οι υπόλοιπες θα πρέπει πρώτα να αποκτήσουν το ανάλογο μέγεθος για να το πράξουν.

#### **11. 6. 6 ΥΨΗΛΟΙ ΦΡΑΓΜΟΙ ΕΞΟΔΟΥ**

Οι φραγμοί εξόδου δεν αφορούν τις επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας που εξετάζουμε, αφού αυτές δραστηριοποιούνται χρόνια στον κλάδο και παρουσιάζουν σημαντικά κέρδη, κατά συνέπεια δεν υφίσταται λόγος για έξοδο από τον κλάδο. Για τις υπόλοιπες, οι φραγμοί εξόδου αφορούν κυρίως το κόστος του μηχανολογικού εξοπλισμού, ο οποίος δύσκολα θα πωληθεί, ενώ παράλληλα δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία άλλων προϊόντων.

Έτσι βλέπουμε τα τελευταία χρόνια να κυριαρχεί η πολιτική των συγχωνεύσεων και των εξαγορών μικρομεσαίων επιχειρήσεων κυρίως από τους τρεις μεγάλους του κλάδου, καθώς και από τη FRIESLAND (Plant management, 24/06/04). Η πολιτική αυτή αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, αφού είναι ο μόνος τρόπος εξόδου κάποιων επιχειρηματιών από τον κλάδο, δίνοντας την ευκαιρία στις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου να γιγαντωθούν ακόμα περισσότερο.

#### **11. 6. 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Σύμφωνα με τα στοιχεία της μελέτης, η δυναμική άνοδος του κλάδου αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, με ρυθμούς όμως σαφώς χαμηλότερους από αυτούς που επιτεύχθηκαν την τελευταία δεκαετία. Στην ανοδική αυτή πορεία του κλάδου συνετέλεσαν σημαντικά η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και της τεχνολογίας παραγωγής τους, αποτέλεσμα των συνεχών επενδύσεων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Λόγω της μεγάλης συγκέντρωσης που παρατηρείται στον κλάδο, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Καθ. Porter, είναι η ένταση του εσωτερικού ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις της έκτης στρατηγικής ομάδας δεν απειλούνται από επιχειρήσεις οι οποίες θα επιθυμούσαν να εισέλθουν στον κλάδο. Απειλούνται όμως από αυτές που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο βαθμό στον κλάδο και έχουν τη δυνατότητα να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και να υπερκεράσουν τους φραγμούς που υπάρχουν για τη μετακίνηση από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη (mobility barriers) (Γεωργόπουλος, 2002). Κάτι τέτοιο συμβαίνει με τη Friesland, τον δρόμο της οποίας θα μπορούσε να ακολουθήσει και η NESTLE, αφού αμφότερες διαθέτουν τόσο τα απαιτούμενα δίκτυα διανομής, όσο και εμπορικά σήματα που βαρύνουν στη συνείδηση των καταναλωτών.

Οι απειλές που δέχονται οι επιχειρήσεις από υποκατάστατα προϊόντα είναι σχεδόν αμελητέες, λόγω της φύσης κυρίως των γαλακτοκομικών προϊόντων, αφού κανένα σχεδόν προϊόν δεν μπορεί να τα υποκαταστήσει πλήρως. Επιπλέον οι επιχειρήσεις της έκτης στρατηγικής ομάδας δραστηριοποιούνται και στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων όπως είναι τα παγωτά, το τυρί και οι χυμοί, εξαλείφοντας ένα μεγάλο μέρος του κινδύνου αυτού.

Τέλος η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών, λόγω κυρίως των μακροχρόνιων συμβολαίων και του μεγάλου όγκου των πωλήσεων των προϊόντων των τριών μεγάλων του κλάδου, όσο και των περισσότερων αγοραστών για τους ίδιους λόγους, κρίνεται πολύ μικρή. Η κατάσταση αυτή ευνοεί ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας και αν προσθέσουμε και τη στενότητα που υπάρχει στην παραγωγή γάλακτος στη χώρα μας, δύσκολα θα απειληθούν από κάποια νέα επιχείρηση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 11<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- Ø Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2002.
- Ø Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6<sup>th</sup> Edition, 1999.
- Ø Παπαδάκης Β. “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Εκδ. Ε. Μπένου, 1999.
- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø IOBE “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.
- Ø Γκίζας Κ., “Στρατηγικές Ομάδες: Ανάλυση του υποκλάδου των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Διατριβή για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000.
- Ø Plant management (24/06/2004), “Σε πλήρη λειτουργία η νέα μονάδα γιαούρτης της Friesland”.
- Ø Plant management (11/09/2002), “Διευρύνεται σε μέγεθος η αγορά παγωτού στη χώρα μας”.
- Ø Plant management (06/05/2004), “Ανοδικές τάσεις στην αγορά φυσικών χυμών. Υψηλός .....στην Ελλάδα”.

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- Ø [www.fage.gr](http://www.fage.gr)
- Ø [www.delta.gr](http://www.delta.gr)
- Ø [www.mevgal.gr](http://www.mevgal.gr)
- Ø [www.nestle.gr](http://www.nestle.gr)
- Ø [www.nounou.gr](http://www.nounou.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ "Α"

### ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

#### A.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ορισμένες από τις κυριότερες παραγωγικές και εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως αυτές παρουσιάζονται στις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων καθώς και στην κλαδική μελέτη της ICAP για τα γαλακτοκομικά προϊόντα που δημοσιεύτηκε το Σεπτέμβριο του 2003. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται τόσο για τις παραγωγικές, όσο και για τις εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου είναι: η επωνυμία, η έδρα, οι δραστηριότητες, ο συνολικός κύκλος εργασιών το 2002, τα προϊόντα και τα εμπορικά τους σήματα. Με βάση τον παρακάτω κατάλογο των επιχειρήσεων, διεξήχθη και η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου στο 10<sup>ο</sup> κεφάλαιο της μελέτης.

#### A.2 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

##### NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

**Έδρα:** Πατρόκλου 4, 15125 Μαρούσι

**Τηλ:** 210-688.4111, φαξ 210-684.3402

**Προσωπικό:** 750

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 345.565.117

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία γάλακτος, προϊόντων ειδικής διατροφής για βρέφη και παιδιά, καφέ, σοκολατοειδών, προϊόντων μαγειρικής και ειδών μαζικής εστίασης, καθώς και τροφών κατοικίδιων ζώων. Εμφιάλωση μεταλλικού νερού.



**Προϊόντα:** γάλα εβαπορέ (κοινό και εμπλουτισμένο), γάλα ζαχαρούχο, σοκολατούχο γάλα UHT, κρέμα γάλακτος UHT, γάλα σε σκόνη.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα εβαπορέ «Carnation» σε μερίδες των 15γρ., πλήρες (7,5% λιπαρά) και ελαφρύ (4% λιπαρά). Οι μερίδες είναι σε διχτάκια των 6 τεμαχίων.

Γάλα εβαπορέ «Carnation» σε μεταλλικό κουτί των 410 γρ., πλήρες (7,5% λιπαρά) και ελαφρύ (4% λιπαρά).

Γάλα εβαπορέ «Nestle Ideal» πλήρες, σε μεταλλικό κουτί των 410 γρ. και σε μερίδες των 7,5γρ., που απευθύνεται στην αγορά catering

Γάλα εβαπορέ «Βλάχας Ελαφρύ 3,5% Ασβέστιο» σε μεταλλικό κουτί των 410γρ.

Γάλα εβαπορέ «Βλάχας» σε μερίδες των 15γρ., πλήρες (7,5% λιπαρά) και ελαφρύ (4% λιπαρά). Οι μερίδες είναι σε διχτάκια των 6 τεμαχίων.

Γάλα εβαπορέ «Βλάχας» σε μεταλλικό κουτί των 410 γρ. πλήρες (7,5% λιπαρά) και ελαφρύ (4% λιπαρά).

Γάλα εβαπορέ εμπλουτισμένο (prebiotics) «Neslac» για παιδιά από τον 5<sup>ο</sup> μήνα, σε μεταλλικό κουτί 415γρ.

Γάλα συμπυκνωμένο «Βλάχας Ζαχαρούχο» σε μεταλλικό κουτί 397γρ.

Κρέμα γάλακτος UHT «Βλάχας» σε συσκευασία των 200γρ.

Σοκολατούχο γάλα «Carnation» (αποστειρωμένο) σε μεταλλικό κουτί των 400γρ.

Σοκολατούχο γάλα (αποστειρωμένο) «Nestle Dolca» σε μεταλλικό κουτί 400γρ.

Σοκολατούχο γάλα UHT «Carnation» σε ασηπτικό κουτί των 200ml.

Σοκολατούχο γάλα UHT «Nesquik» σε ασηπτικό κουτί.

### **ΑΓΝΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

**Έδρα:** Οδός Θεσσαλονίκης-Λαγκαδά (14<sup>ο</sup> χλμ.) 572 00 Θεσσαλονίκη

**Τηλ:** 23940-25405, φαξ 23940-22440

**Προσωπικό:** 7421

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 35.919.296

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων, χυμών φρούτων και παγωτών. Παραγωγή φυσικού επιτραπέζιου νερού (φασόν σε τρίτους) .

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο, γάλα με κακάο, γάλα UHT, γιαούρτι παραδοσιακό, γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου, κρέμα γάλακτος, ξινόγαλο, βούτυρο.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Αγνό» πλήρες (3,5% λιπαρά) σε χάρτινη φιάλη των 250ml, 500ml, 1 λίτρου, 2 λίτρων.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες (6% λιπαρά) για επαγγελματική χρήση.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο ελαφρύ «Αγνό Στυλ» (1,5% λιπαρά) σε χάρτινη φιάλη των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο άπαχο «Αγνό Σούπερ Στυλ» (0% λιπαρά) σε χάρτινη φιάλη των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα ειδικού τύπου φρέσκο παστεριωμένο «Αγνό-Lact» σε χάρτινη φιάλη του 1 λίτρου.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Αγνό» σε χάρτινη φιάλη των 207ml και 450ml.

Γάλα Μακράς Διαρκείας (UHT) λευκό «Αγνό» (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα Μακράς Διαρκείας (UHT) λευκό «Αγνό» (1,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα Μακράς Διαρκείας UHT) λευκό «Αγνό» (0,2% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 λίτρου.

Γάλα Μακράς Διαρκείας (UHT) λευκό «Αγνό» (0% λιπαρά) σε συσκευασία των 500ml.

Σοκολατούχο γάλα Μακράς Διαρκείας «Αγνό» σε συσκευασίες των 250ml και 500ml.

Ξινόγαλο «Αγνίτα» σε συσκευασίες (χάρτινη φιάλη) 250ml και 500ml

Ξινόγαλο «Αγνίτα Κοκτέιλ» (με γεύση φρούτων) σε συσκευασίες (χάρτινη φιάλη) 250ml και 500ml.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό «Αγνό» (5% λιπαρά) σε συσκευασίες 224-240γρ. και 450γρ. (κεσεδάκι).

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό «Αγνό» (3,85% λιπαρά) σε συσκευασίες 200γρ. (κεσεδάκι).

Γιαούρτι αγελαδινό «Στυλ Αγνό» (2% λιπαρά) σε συσκευασίες 200γρ. (κεσεδάκι).

Γιαούρτι αγελαδινό «Slim» (0% λιπαρά) σε συσκευασίες 200γρ. (κεσεδάκι).  
Γιαούρτι «Στραγγιστό» (10%, 8%, λιπαρά) σε συσκευασίες 200 γρ. (κεσεδάκι), 5 κιλών και 9 κιλών.

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό με φρούτα «Αγνό Fruit Day» (2% λιπαρά) φράουλα, μπανάνα, τροπικά φρούτα και βατόμουρο σε συσκευασία των 150γρ. (κεσεδάκι).

Κρέμα γάλακτος παστεριωμένη «Αγνό» (45% λιπαρά και άνω) για επαγγελματική χρήση.

Κρέμα γάλακτος παστεριωμένη «Αγνό» (32% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500γρ.  
Βούτυρο αγελαδινό «Αγνό» σε μερίδες 10 γρ. και 25 γρ. και σε συσκευασίες 250γρ., 500γρ. και 5 κιλών.

### **ΑΛΠΙΝΟ Α.Β.Ε.Ε.**

**Έδρα:** Πατρ. Αθηνάγορα 5, 560 10 Σταυρούπολη, Θεσσαλονίκη

**Τηλ:** 2310-682200-7, φαξ 2310682442

**Προσωπικό:** 98

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):**12.765.970

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων και λοιπών ειδών διατροφής

**Προϊόντα:** βούτυρο αγελαδινό, βούτυρο πρόβειο, κρέμα γάλακτος και επιδόρπια γάλακτος.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Βούτυρο αγελαδινό «Αλπίνο» σε σκαφάκι των 10 και 200γρ.

Βούτυρο αγελαδινό «Αλπίνο» αλατισμένο σε συσκευασίες των 250γρ.

Βούτυρο γάλακτος πρόβειο «Αλπίνο» σε συσκευασίες των 125, 250 και 500γρ.

Βούτυρο «Αλπίνο» σε συσκευασίες 200γρ.

Επιδόρπια γάλακτος.

Κρέμα γάλακτος.

## **ΒΙΟΓΑΛ ΜΩΚΟΣ Ν. ΜΩΚΟΣ – Ε. ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ Ο.Ε.**

**Έδρα:** Οδός Παιανίας-Μαρκοπούλου (7ο χλμ.), 194 00 Κορωπί

**Τηλ:** 210-6627585-8, φαξ 210-6626259

**Προσωπικό:** 25

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** -

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Εμπόριο τυριών και λοιπών ειδών διατροφής.

**Προϊόντα:** γιαούρτι στραγγιστό και παραδοσιακό, κρέμα γάλακτος και επιδόρπια γάλακτος.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Κρέμα Γάλακτος «Βιογάλ»

Γιαούρτι αγελαδινό στραγγιστό (σακούλας) για επαγγελματική χρήση και σε συσκευασίες του 1 κιλού.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό σε πλαστικές συσκευασίες των 240 γρ.

Γιαούρτι σε πλαστικό και πήλινο δοχείο του 0,5 και 1 κιλού.

Εδέσματα (τζατζίκι)

## **BURRINO ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΒΟΥΛΗΣ**

**Έδρα:** Λεχουρίτη 5, 121 32 Περιστέρι

**Τηλ:** 210-576.0449, 5772200, φαξ 210-571.5734

**Προσωπικό:** 12

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** -

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή (φασόν σε τρίτους) και τυποποίηση γαλακτοκομικών προϊόντων

**Προϊόντα:** βούτυρο φρέσκο

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Βούτυρο γάλακτος «Burrino» για λιανική κατανάλωση και επαγγελματική χρήση.

## **ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

**Έδρα:** Λεωφ. Ειρήνης 16, 177 78 Ταύρος

**Τηλ:** 210 3494000, 34950100, φαξ 210 349404

**Προσωπικό:** 1.150

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 288.281.801

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και φυσικών χυμών φρούτων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), γάλα UHT, γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου, κρέμα γάλακτος UHT, επιδόρπια γάλακτος

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Δέλτα» πλήρες (3,5% λιπαρά), ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml, 1 και 2 λίτρων.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Δέλτα» άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml, 1 και 2 λίτρων.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο άπαχο «Δέλτα Minimilk» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε πλαστικές φιάλες του 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Δέλτα Plus» (3,5% λιπαρά), εμπλουτισμένο με βιταμίνες και ασβέστιο, σε συσκευασίες των 750ml.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Δέλτα Advance» εμπλουτισμένο με βιταμίνες, σίδηρο και ιχνοστοιχεία για βρέφη μετά το 1ο έτος ηλικίας.

Σοκολατούχο γάλα άπαχο φρέσκο παστεριωμένο «Milko» σε συσκευασίες 250ml, 500ml, 1 λίτρου και σε μπουκάλι των 500ml.

Σοκολατούχο γάλα πλήρες φρέσκο παστεριωμένο «Milko Action» σε συσκευασίες 500ml.

Σοκολατούχο γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Milko Sugar Free» χωρίς λιπαρά και ζάχαρη σε συσκευασίες 500ml.

Γιαούρτι «Δέλτα Complet» (10% λιπαρά) στραγγιστού τύπου σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (200γρ.).

Γιαούρτι «Δέλτα Στραγγάτο» επιτραπέζιο στραγγιστό (7% λιπαρά) σε συσκευασίες των 400γρ.

Γιαούρτι «Δέλτα Αγελάδος» (4% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ., των 2 τεμαχίων (2x200γρ.) και των 4 τεμαχίων (4x200γρ.).

Γιαούρτι «Δέλτα Αγελάδος Lactiva» με 2% και 0% λιπαρά σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2x200γρ.).

Γιαούρτι «Δέλτα Vitaline» στραγγιστό (0% λιπαρά), αγελάδος, με κομμάτια από ροδάκινο, φράουλα, κεράσι, με καλοκαιρινά φρούτα και με δημητριακά σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2x200γρ.).

Γιαούρτι «Natural» λευκό, με μήλο-σταφίδες- κανέλα, με ροδάκινο, με φράουλα και με μούσλι σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων.

«Δέλτα Actimel» ρόφημα με βάση το γιαούρτι και 1,7% λιπαρά σε συσκευασίες των τεσσάρων τεμαχίων (4\*100ml.).

Παιδικό γιαούρτι «Top Kid» σε 4 γεύσεις σε συσκευασίες των 150γρ.

Βρεφικό γιαούρτι «Advance» εμπλουτισμένο σε φυσική γεύση (λευκό), με φρουτόκρεμα μήλο-μπανάνα και βερίκοκο-αχλάδι σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων για βρέφη από 6 μηνών και άνω.

Κρέμα γάλακτος μακράς διάρκειας με 32% λιπαρά από τη Γαλλία σε ασηπτικές συσκευασίες των 250 και 500ml.

Γάλα με καφέ ημιάπαχο UHT «Milcafe» (1,4% λιπαρά), σε ασηπτικές συσκευασίες των 200ml από τη Γερμανία.

Επιδόρπιο γάλακτος με σοκολάτα «Danette Chocolat» σε συσκευασίες των 4 τεμαχίων (4\*125γρ.).

Επιδόρπιο γάλακτος με βανίλια «Danette Vanille» σε συσκευασίες των 4 τεμαχίων (4\*125γρ.).

Επιδόρπιο με βανίλια και σοκολάτα «Danette Double» σε συσκευασίες των 4 τεμαχίων (4\*125γρ.).

Επιδόρπιο κρέμα καραμελέ «Danette Creme Caramel» σε συσκευασίες των 4 τεμαχίων (4\*125γρ.).

Επιδόρπιο γάλακτος «Danonito» με γεύσεις φράουλας, μπανάνας και αχλάδι σε συσκευασίες των 6 τεμαχίων (6\*50γρ.).

Ρόφημα με βάση το γάλα «Danonito Drink» σε συσκευασίες των 4 τεμαχίων (4\*100γρ.).

## **ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. Α.Ε.**

**Έδρα:** Ταγμ. Κωστάκη 1, Ελεούσα, 45110 Ιωάννινα

**Τηλ:** 26510-89700-25, φαξ 26510-89707-8

**Προσωπικό:** 560 (340 εποχιακό)

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 84.098.377

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή τυριών και γαλακτοκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), ξινόγαλα, γιαούρτι (πρόβειο, αγελαδινό, στραγγιστό), βούτυρο (αγελαδινό και πρόβειο).

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο άπαχο (0% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία 500ml.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Doni Milk» σε χάρτινη συσκευασία των 200ml και 500ml.

Ξινόγαλα (1,8% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία 500ml.

Γιαούρτι πρόβειο σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ.

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό με καρύδια και μέλι σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ.

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό λευκό, σε αεροστεγή κύπελλα των 200 και 450γρ. και σε πλαστικό δοχείο του 1 κιλού (οικογενειακό). Επίσης, διατίθεται σε συσκευασία 5 και 10 κιλών για επαγγελματική χρήση.

Βούτυρο (αγελαδινό και πρόβειο) σε συσκευασίες των 250γρ. και 500γρ.

## **ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ ΑΒΕΕ**

**Έδρα:** Οδός Αλεξανδρούπολης-Συνόρων (3ο χλμ.), 681 00 Αλεξανδρούπολη

**Τηλ:** 25510-88150, φαξ 255 10-88153

**Προσωπικό:** 150

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 18.648.805

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Εισαγωγή γάλακτος μακράς διάρκειας. Εμπορία ζωοτροφών και λοιπών βοηθητικών προϊόντων για τους συνεργαζόμενους παραγωγούς.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο, γάλα μακράς διάρκειας, γάλα με κακάο, γιαούρτι λευκό και παραδοσιακό, ξινόγαλο, κρέμα γάλακτος.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Εβροφάρμα» πλήρες (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml, 1 και 2 λίτρων.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Εβροφάρμα» ελαφρύ (1,5% λιπαρά) και άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασία των 500ml και 1 λίτρου.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Τwίνco» σε συσκευασίες των 250 και 500ml.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό «Εβροφάρμα» σε συσκευασίες των 200γρ., 320γρ. και 500γρ.

Γιαούρτι πρόβειο παραδοσιακό «Εβροφάρμα» σε συσκευασίες των 200γρ, 320γρ. και 500γρ.

Γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου «Εβροφάρμα» σε συσκευασίες των 200γρ.

Γιαούρτι στραγγιστό «Crescento» (10% και 2% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ.

Γιαούρτι στραγγιστό «Άριστο» σε συσκευασίες του 1 και 5 κιλών.

Ξινόγαλα «Αριάνι» σε συσκευασίες 0,5, 0,3, 1 και 1,5 λίτρου.

Κρέμα γάλακτος (για επαγγελματική χρήση).

Γάλα μακράς διάρκειας σε συσκευασίες των 10 κιλών.

#### **ΕΛ-ΓΑΛ ΡΗΓΑ Α.Ε.**

**Έδρα:** Λεωφ. Καραμανλή - Αγ. Τριάδος, 136 71 Αχαρνές

**Τηλ:** 210-246.1632-5, φαξ 210-246.6715

**Προσωπικό:** 45

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 3.289.511

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γιαούρτης

**Προϊόντα:** γιαούρτι στραγγιστό και ευρωπαϊκού τύπου.



### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Λευκό στραγγιστό γιαούρτι «Ρήγα».

Συσκευασίες: σε πλαστικό δοχείο του 1 κιλού και των 6, 10 κιλών.

### **ΕΝΩΣΗ ΓΕΩΡΓ. ΣΥΝΕΤ. ΛΑΜΙΑΣ ΣΥΝ. ΠΕ.**

Έδρα: Λεωνίδου 7, 351 00 Λαμία

Τηλ: 22310-33883, 23287, φαξ 22310-22219

Προσωπικό: 120

Κύκλος εργασιών 2002 (€): -

**Δραστηριότητες:** Εκκόκκιση βάμβακος. Ξήρανση και εμπόριο καλαμποκιού. Παραγωγή αλεύρων, γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Εκμετάλλευση σουπερ-μάρκετ. Εμπόριο αγροτικών εφοδίων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), κρέμα γάλακτος και βούτυρο.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Τα προϊόντα φέρουν ως εμπορικό σήμα το λογότυπο της ένωσης.

Βούτυρο σε συσκευασίες των 8 κιλών.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο σε συσκευασίες του 0,5 και 1 λίτρου.

Κρέμα Γάλακτος σε δοχείο.

Ξινόγαλο σε συσκευασίες του 0,5 λίτρου.

Σοκολατούχο γάλα φρέσκο παστεριωμένο σε συσκευασίες του 0,5 λίτρου.

### **ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΑΓΡ. ΣΥΝ. ΤΡΙΚΑΛΩΝ-ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ**

Έδρα: Οδός Τρικάλων — Καρδίτσας 2ο χλμ., 421 00 Τρίκαλα

Τηλ: 24310-28304-5, φαξ 24310-39039

Προσωπικό: 75

**Κύκλος εργασιών 2002 (€): -**

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), γιαούρτι (παραδοσιακό και ευρωπαϊκού τύπου), ξινόγαλο και κρέμα γάλακτος.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Τρίκη» πλήρες, ελαφρύ και άπαχο σε συσκευασίες του 0,5 και 1 λίτρου.

Γιαούρτι αγελαδινό στραγγιστό «Τρίκη» (2%, 4% και 10% λιπαρά) σε συσκευασίες των 220γρ. και 300γρ. (σε πλαστικό δοχείο).

Γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου αγελαδινό «Τρίκη» (4% λιπαρά) σε συσκευασίες των 220γρ. και 300γρ. (σε πλαστικό δοχείο).

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελαδινό και πρόβειο «Τρίκη» (2% και 4% λιπαρά) σε πλαστικό δοχείο των 220γρ. 300γρ. και σε πήλινο.

Κρέμα Γάλακτος «Τρίκη».

Ξινόγαλο «Τρίκη».

Σοκολατούχο γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Τρίκη» πλήρες, ελαφρύ και άπαχο σε συσκευασίες των 250ml και 0,5 λίτρου.

### **ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε**

**Έδρα:** Εθνική Οδός Αθηνών-Λαμίας (12ο χλμ.), 144 51 Μεταμόρφωση

**Τηλ:** 2 10-289.3775, φαξ 2 10-284.5937

**Προσωπικό:** 148

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 18.579.662

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** Βούτυρο

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Βούτυρο πρόβειο «Ήπειρος» σε συσκευασίες των 500γρ. (βάζο και κουβαδάκι), των 3, 5 και 10 κιλών.

Βούτυρο πρόβειο «Ροδάμι» σε συσκευασίες των 600γρ.

Βούτυρο σε συσκευασίες των 500γρ., 600γρ. και 3 κιλών.

## **ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ**

**Έδρα:** Κατούνη 25, 546 25 Θεσσαλονίκη

**Τηλ:** 2310-538.975, 531606, 538952, φαξ 2310-534.28

**Προσωπικό:** 306

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 73.522.481

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο τυριών και γαλακτοκομικών Προϊόντων. Εισαγωγές τυριών.

**Προϊόντα:** κρέμα γάλακτος, γιαούρτι και γάλα για επαγγελματική χρήση.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Τα εξεταζόμενα προϊόντα διατίθενται με το εμπορικό σήμα «Κολιός».

## **ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε**

**Έδρα:** Οδός Σερρών-Δράμας 3ο χλμ., 621 25 Σέρρες

**Τηλ:** 23210-24617, 58347, φαξ 23210-51082

**Προσωπικό:** 170

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 14.266.460

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή παγωτών και γαλακτοκομικών προϊόντων. Εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων και παγωτών.

**Προϊόντα:** παραδοσιακό και στραγγιστό γιαούρτι, ξινόγαλο, φρέσκο παστεριωμένο γάλα (λευκό και σοκολατούχο).

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Κρι Κρι» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε συσκευασίες του 0,5 και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «ΚριΚρι» άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες του 0,5 λίτρου.

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελαδινό «ΚριΚρι» (2% λιπαρά) σε συσκευασίες των 240γρ. και των 2 τεμαχίων των 240γρ. (2\*240γρ.).

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελαδινό «ΚριΚρι» (3,85% λιπαρά) σε συσκευασίες των 240γρ., 320γρ. και των 2 τεμαχίων των 320γρ. (2\*320γρ.).

Γιαούρτι παραδοσιακό πρόβειο «ΚριΚρι» (6,6% λιπαρά) σε συσκευασίες των 320γρ. και των 2 τεμαχίων των 320γρ. (2\*320γρ.).

Γιαούρτι στραγγιστό «Σπιτικό με Ροδάκινο», «Σπιτικό με Φράουλα» «Σπιτικό με Κεράσι», «Σπιτικό με Μήλο-Σταφίδες-Κανέλα» (2% λιπαρά) σε συσκευασίες των 750 γρ. (σε πλαστικό δοχείο).

Γιαούρτι στραγγιστό «Σπιτικό» (8% λιπαρά) σε συσκευασίες των 220γρ. και 1 κιλού (σε πλαστικό δοχείο).

Γιαούρτι στραγγιστό «Σπιτικό» ελαφρύ (2% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 κιλού (σε πλαστικό δοχείο).

Γιαούρτι-έδεσμα «Salatino» (10% λιπαρά) σε συσκευασίες των 5 και 10 κιλών, για επαγγελματική χρήση.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Σοκ» (0% λιπαρά) σε συσκευασία των 450γρ. και 220γρ.

#### **ΜΑΝΔΡΕΚΑΣ Ε.Δ. & ΣΙΑ Ε.Ε.**

**Έδρα:** Νέα Εθνική Οδός Αθηνών-Κορίνθου 80ο χλμ., 201 00 Κόρινθος

**Τηλ:** 27410-24581, 25204, φαξ 27410-72455

**Προσωπικό:** 15

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):**

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και σαλατών (τζατζίκι).

**Προϊόντα:** γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Τα προϊόντα της εταιρίας φέρουν ως εμπορικό σήμα την επωνυμία της εταιρίας.

Γιαούρτι αγελάδος ευρωπαϊκού τύπου σε συσκευασίες των 150, 175 και 200γρ, 1, 5, 10 και 30 κιλών

#### **ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.**

**Έδρα:** 571 00 Κουφάλια, Θεσσαλονίκη

**Τηλ:** 23910-59100, φαξ 23910-52901

**Προσωπικό:** 1.000

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 153.645.709

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων, ζελέ φρούτων και χυμών. Διανομή αρτοποιημάτων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο, γάλα με κακάο, εβαπορέ, UHT, γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου, γιαούρτι παραδοσιακό, γιαούρτι με φρούτα, επιδόρπια γάλακτος, κρέμα γάλακτος, ξινόγαλα.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Μεβγάλ» πλήρες (3,5% λιπαρά), ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml, 1 λίτρου και 2 λίτρων και άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Μεβγάλ» πλήρες (3,5% λιπαρά) και 8% λιπαρά σε συσκευασίες των 10 και 20 κιλών.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Τορίνο» (0,1 % λιπαρά) σε συσκευασίες των 220γρ., 320γρ., 450γρ. και 1 λίτρου και «Τορίνο 0%» σε συσκευασίες των 450γρ. Φρέσκια κρέμα γάλακτος σε συσκευασίες των 5 και 10 κιλών.

Ξινόγαλα «Vita Fresh» σε συσκευασίες των 450γρ.

Γιαούρτι πρόβειο «Μεβγάλ Το Παραδοσιακό» σε συσκευασίες των 224γρ. και 320γρ. και σε 3πλές συσκευασίες (3\*200γρ.).

Γιαούρτι αγελάδας «Μεβγάλ» ευρωπαϊκού τύπου (3,85% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ. και σε 3πλές συσκευασίες (3\*200γρ.).

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό «Μεβγάλ Harmony» (10% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ. και σε 2πλές συσκευασίες (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Μεβγάλ Harmony» (1% λιπαρά) λευκό και με φρούτα (φράουλα, ροδάκινο, ανανά, μήλο - σταφίδες - κανέλα, κεράσι, αχλάδι) σε 2πλές συσκευασίες (2\*200 γρ.).

Γιαούρτι «Μεβγάλ Only 2%, Free 0%», σε συσκευασίες των 200γρ. και σε 2πλές συσκευασίες (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Μεβγάλ Douettino» με mousli και με μέλι - καρύδια σε συσκευασίες των 200γρ. και 185γρ.

Γιαούρτι «Μεβγάλ Beautiful» φρουτοαναμίξεις, βερίκοκο, φράουλα, φρούτα του δάσους και κεράσι σε συσκευασίες των 200γρ.

Ρυζόγαλο «Μεβγάλ Πολίτικο» σε συσκευασίες των 150γρ.

Ζελέ φρούτων «Μεβγάλ Recor» σε συσκευασίες των 150γρ.

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό για επαγγελματική χρήση Extra (10% λιπαρά), Breakfast (10% λιπαρά), Extra Salad, Extra Softy, Πρωινό σε συσκευασίες χύμα (5 κιλά, 9κιλά, 12 κιλά).

Γιαούρτι «Μεβγάλ Βορεινό» ζωικό με 8% λιπαρά σε συσκευασίες του 1 κιλού.

Επιδόρπιο γιαούρτι «Dolce» με χαμηλά λιπαρά και κομματάκια σοκολάτας σε 4 γεύσεις αχλάδι, φράουλα και μπανάνα.

Έδεσμα γιαουρτιού «Chef» (10% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 κιλού.

Παιδικό γιαούρτι «Μεβγάλ Frutomania» με χυμό φρούτων, φράουλα, μπανάνα, αχλάδι, βανίλια και cocktail φρούτων, σε συσκευασίες των 150γρ.

#### **Τα εισαγόμενα γαλακτοκομικά προϊόντα συνίστανται στα εξής:**

Γάλα μακράς διάρκειας (UHT) σε ασηπτικές συσκευασίες του 1 λίτρου.

Σοκολατούχο γάλα μακράς διάρκειας σε συσκευασίες των 500ml.

Σοκολατούχο γάλα μακράς διάρκειας «Chocolate» σε συσκευασίες των 200ml.

Γάλα εβαπορέ «Country» σε κουτί των 410γρ.

Κρέμα γάλακτος μακράς διάρκειας (UHT) σε συσκευασίες των 200ml και 500ml.

Κρέμα «Green Whip» με φυτικά λιπαρά.

Παιδικό γιαούρτι «Μεβγάλ Fruto Fun» σε 4πλή συσκευασία των 125γρ.

Παιδικό επιδόρπιο «Μεβγάλ Chocomania» σε 4πλή συσκευασία των 125γρ.

#### **ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.**

**Έδρα:** Τέρμα Λεωφ. 1 ης Ιουλίου, 661 00 Δράμα

**Τηλ:** 25210-23131, 23317, φαξ 25210-21478

**Προσωπικό:** 163

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 15.311.159

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων και Παγωτών.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο, γάλα με κακάο, ξινόγαλο, γιαούρτι παραδοσιακό και ευρωπαϊκού τύπου, βούτυρο, κρέμα γάλακτος και επιδόρπια γάλακτος.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Τα προϊόντα της διατίθενται με το εμπορικό σήμα «Νεογάλ»

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες σε συσκευασίες των 500ml, 1 και 2 λίτρων.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο ελαφρύ σε συσκευασίες των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο άπαχο σε συσκευασίες των 500ml.

Γάλα με κακάο «Your Choïose» σε συσκευασίες των 220γρ. και 450γρ.

Ξινόγαλο «Ariane» σε χάρτινες συσκευασίες των 220γρ. και 450γρ.

Ξινόγαλο «Ariane» σε φιάλες των 300ml και 500ml.

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελάδος (3,85% λιπαρά) σε συσκευασίες των 224-240γρ. και 304-320γρ.

Γιαούρτι παραδοσιακό πρόβειο (6,6% λιπαρά) σε συσκευασίες των 304-320γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό ευρωπαϊκού τύπου με 3,85% λιπαρά, με 2% λιπαρά και με 0% λιπαρά σε αεροστεγείς συσκευασίες των 200γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό στραγγιστό «Full» (10% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ.

Γιαούρτι στραγγιστό σε τάπερ (8% λιπαρά) σε συσκευασίες των 5 και 10 κιλών.

Οικογενειακό στραγγιστό (10% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 κιλού.

Επιδόρπια φρούτων (φράουλα, μπανάνα, κεράσι) σε συσκευασίες των 150-160γρ.

Επιδόρπιο για τζατζίκι «Top» σε συσκευασίες των 5, 10 και 30 κιλών.

Βούτυρο αγελάδος σε συσκευασίες των 250γρ. και vacuum των 3 κιλών.

Ανθόγαλα (κρέμα γάλακτος) με 48%-50% λιπαρά.

Σμεντάνα (κρέμα γάλακτος) σε τάπερ του 1 και 8 κιλών

#### **ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε**

**Έδρα:** Εθν. Οδός Λάρισας-Θεσσαλονίκης 16<sup>ο</sup> χλμ., (ΒΙΠΕ Λάρισας), 410 02Λάρισα

**Τηλ:** 2410-541.160-3, φαξ 2410-541.164

**Προσωπικό:** 150

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):**25.197.443

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο, γάλα με κακάο, ξινόγαλο, γιαούρτι παραδοσιακό (πρόβειο και αγελαδινό), γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου, επιδόρπια γιαουρτιού με φρούτα, βούτυρο, κρέμα γάλακτος.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Τα προϊόντα της διατίθενται με το εμπορικό σήμα «Όλυμπος».

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml, 1 και 2 λίτρων.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 10 και 20 κιλών.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Επιλεγμένο» πλήρες (3,7% λιπαρά) σε συσκευασίες «Pet» των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Επιλεγμένο» ελαφρύ σε συσκευασία «Pet» του 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασία των 500ml.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Ρορ» (0,3% λιπαρά) σε συσκευασία των 500ml.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα (0,3% λιπαρά) σε συσκευασία των 200ml.

Ξινόγαλο με χαμηλά λιπαρά σε συσκευασία των 500ml.

Γιαούρτι «Επιλεγμένο» σε χάρτινες συσκευασίες των 200-220γρ.

Γιαούρτι πρόβειο παραδοσιακό (6,6% λιπαρά) σε συσκευασία (κύπελλα) των 320γρ.

Γιαούρτι πρόβειο παραδοσιακό (6,6% λιπαρά) σε πήλινο δοχείο των 500γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό (4% λιπαρά) σε συσκευασία (κύπελλα) των 240γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό ευρωπαϊκού τύπου άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασία των 200γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι αγελαδινό ευρωπαϊκού τύπου (2% λιπαρά) σε συσκευασία των 200γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι αγελαδινό ευρωπαϊκού τύπου (4% λιπαρά) σε συσκευασία των 200γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).



Γιαούρτι στραγγιστό ευρωπαϊκού τύπου (10% λιπαρά) σε συσκευασία των 200γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.) και του 1 κιλού, καθώς και σε δοχείο των 5 κιλών.

Γιαούρτι στραγγιστό ευρωπαϊκού τύπου (2% λιπαρά) σε συσκευασία των 200γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Επιδόρπιο στραγγιστού γιαουρτιού (2% λιπαρά) με κομμάτια ροδάκινου σε συσκευασία των 150γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*150γρ.).

Επιδόρπιο στραγγιστού γιαουρτιού (2% λιπαρά) με κομμάτια φράουλας σε συσκευασία των 150γρ. και των 2 τεμαχίων (2\*150γρ.).

Επιδόρπιο στραγγιστού γιαουρτιού (2% λιπαρά) με κομμάτια πορτοκάλι, ανανά και δημητριακά σε συσκευασία των 250γρ.

Επιδόρπιο στραγγιστού γιαουρτιού (2% λιπαρά) με κομμάτια φρούτων του δάσους και δημητριακά σε συσκευασία των 250γρ.

Βούτυρο αγελαδινό σε συσκευασίες των 250γρ., 4 και 5 κιλών.

Βούτυρο πρόβειο λιωμένο σε συσκευασίες των 900γρ.

Κρέμα γάλακτος (αγελαδινή) σε δοχεία των 10 κιλών.

### **ΠΕΜΠΕ ΜΠΙΧΡΑΝ & ΥΙΟΣ Ο.Ε.**

**Έδρα:** Λεωφ. Καλλιθέας 114, 851 00 Ρόδος

**Τηλ:** 224 10-62682, φαξ 224 10-62573

**Προσωπικό:** 13

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** -

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων και πλαστικών φιαλών συσκευασίας.

**Προϊόντα:** γάλα λευκό παστεριωμένο, γιαούρτι παραδοσιακό αγελάδος.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Αγνογάλ» σε συσκευασίες των 500γρ.

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελάδας «Αγνογάλ» σε συσκευασίες των 240γρ.

### **ΠΡΩΤΟ ΣΥΝΕΤ. ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΑΤΡΩΝ ΣΥΝ. ΠΕ**

**Έδρα:** Εγκυλάδος 164, 265 00 Πάτρα

**Τηλ:** 2610-641.144-5, φαξ 2610-641.178

**Προσωπικό:** 150

### **Κύκλος εργασιών 2002 (€):**

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Εισαγωγές και εμπόριο ζωοτροφών.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο λευκό και σοκολατούχο, γιαούρτι παραδοσιακό και κρέμα γάλακτος.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Τα προϊόντα του συνεταιρισμού φέρουν το εμπορικό σήμα «Πρώτο»

Γάλα παστεριωμένο λευκό (πλήρες και ελαφρύ) σε συσκευασίες του 0,5 και 1 λίτρου.

Γάλα παστεριωμένο σοκολατούχο σε συσκευασία των 450 γρ.

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελαδινό σε συσκευασία των 224 γρ.

### **ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.**

**Έδρα:** Οδός Ξάνθης-Λάγους 3ο χλμ. Τ.Θ. 19, 671 00 Ξάνθη

**Τηλ:** 25410-22347, φαξ 25410-22192

**Προσωπικό:** 80

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 8.752.274

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** : γάλα παστεριωμένο, γάλα UHT, γάλα με κακάο, γιαούρτι παραδοσιακό, ξινόγαλο, βούτυρο και κρέμα γάλακτος.

### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Ροδόπη» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε συσκευασίες 500ml και 1 λίτρου.

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Ροδόπη» άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες 500ml και 1 λίτρου.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Ροδοπάκι» σε συσκευασίες των 250 και 500ml.

Γιαούρτι στραγγιστό «Ροδόπη» σε συσκευασίες των 1, 5 και 10 κιλών.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό «Ροδόπη» σε συσκευασίες των 240 και 320γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό «Ροδόπη» (1% λιπαρά) σε συσκευασίες των 320γρ.

Γιαούρτι πρόβειο παραδοσιακό «Ροδόπη» σε συσκευασίες των 320γρ.

Βούτυρο αγελαδινό «Ροδόπη» σε συσκευασία των 350γρ. και σε επαγγελματική συσκευασία.

Κρέμα γάλακτος «Ροδόπη» σε συσκευασίες των 250ml και 1 λίτρου.

Γάλα Μακράς Διαρκείας (UHT) «Ροδόπη» πλήρες (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 250ml και 1 λίτρου.

Γάλα Μακράς Διαρκείας (UHT) «Ροδόπη» ελαφρύ (1,5% λιπαρά) και άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 λίτρου.

Σοκολατούχο γάλα μακράς διαρκείας (UHT) «Ροδόπη» ελαφρύ (1,7% λιπαρά) σε συσκευασίες των 250ml.

Ξινόγαλο «Αριάνι» σε πλαστική φιάλη των 300 και 500ml και 1,5 λίτρου.

### **ΣΑΒΟΙ Ε. ΠΑΣΧΑΛΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.**

Έδρα: Μοσχονησίων 3, 183 46 Μοσχάτο

Τηλ: 210-483.4715, φαξ 210-482.4406

Προσωπικό: 10

Κύκλος εργασιών 2002 (€):

Δραστηριότητες: Παραγωγή και εισαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.

Προϊόντα: : Βούτυρο.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Βούτυρο γάλακτος «Savoi» σε συσκευασίες των 125γρ., 250γρ. και 500γρ. και σε ατομικές μερίδες των 10γρ.

### **ΣΕΡΡΑΪΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

Έδρα: Εθν. Οδός Σερρών-Θεσσαλονίκης 1<sup>ο</sup> χλμ., 621 00 Σέρρες

Τηλ: 23210-50720, φαξ 232 10-50723

Προσωπικό: 40

Κύκλος εργασιών 2002 (€): 2.887.209

Δραστηριότητες: Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο, γάλα με κακάο, γιαούρτι παραδοσιακό και στραγγιστό, ξινόγαλο και βούτυρο

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Σεργάλ» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1,5% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία των 500ml και του 1 λίτρου.

Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο γάλα «Energy» (0,4% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία των 220 γρ. και 450 γρ.

Γιαούρτι αγελαδινό παραδοσιακό πλήρες σε κύπελλα των 220 — 305 γρ. και σε συσκευασία των 2 τεμαχίων.

Γιαούρτι πρόβειο παραδοσιακό σε κύπελλα των 220 και 305 γρ.

Γιαούρτι στραγγιστό σε συσκευασίες 1 και 5 κιλών καθώς και 10 κιλών για επαγγελματική χρήση.

Ξινόγαλο «Ayran» με γιαούρτι σε πλαστική φιάλη των 500ml και 1,5 λίτρου.

Βούτυρο αγελάδας (82% λιπαρά) σε σκαφάκι των 125 γρ. και 250 γρ.

#### **ΣΤΑΜΟΥ ΑΦΟΙ Ο.Ε.**

**Έδρα:** Λεωφ. Καραμανλή 17, 136 71 Αχαρνές

**Τηλ:** 210-246.9346, φαξ 210-246.4469

**Προσωπικό:** 24

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** -

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και παγωτού.

**Προϊόντα:** γιαούρτι παραδοσιακό και στραγγιστό, επιδόρπια γάλακτος (ρουζόγαλο και κρέμες).

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Παραδοσιακό γιαούρτι «Στάμου».

Λευκό στραγγιστό γιαούρτι «Στάμου».

Συσκευασίες γιαουρτιού: - σε πλαστικό δοχείο των 320γρ., 500γρ. και 900γρ - σε πήλινο δοχείο των 200γρ., 500γρ. και του 1 κιλού.

Επιδόρπια (ρουζόγαλο και κρέμες) «Στάμου».

#### **ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΥΔΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ Α.Ε.**

**Έδρα:** Θέση Άγιος Δημήτριος, 194 00 Κορωπί

**Τηλ:** 210-662.3004, φαξ 210-662.7241

**Προσωπικό:** 25

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 1.242.026

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και επιδορπίων.

**Προϊόντα:** γιαούρτι και επιδόρπια γάλακτος (ρυζόγαλο).

**Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γιαούρτι παραδοσιακό αγελάδος «Στρογγυλούδης» σε συσκευασίες των 250γρ. 500γρ. και 1 κιλού.

Γιαούρτι παραδοσιακό πρόβειο «Στρογγυλούδης» σε συσκευασίες των 250γρ. 500γρ. και 1 κιλού.

**ΤΥΡΑΣ Α.Ε.**

**Έδρα:** Οδός Τρικάλων-Πύλης (5ο χλμ.), 421 00 Τρίκαλα

**Τηλ:** 24310-61222, φαξ 24310-61590

**Προσωπικό:** 300

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 70.575.600

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα:** Γιαούρτι στραγγιστό και αναπλήρωμα γιαούρτης για επαγγελματική χρήση.

**Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό πλήρες «Τυράς» (10% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200γρ. (κύπελλα) και συσκευασίες 1 κιλού, 3 κιλών, 5 κιλών, 10 κιλών (σε πλαστικό δοχείο).

Αναπλήρωμα γιαούρτης τύπου στραγγιστό «Τυράς Full» με φυτικά λιπαρά (10%) και πρωτεΐνες για επαγγελματική χρήση σε συσκευασίες 1 κιλού, 5 κιλών και 10 κιλών (σε πλαστικό δοχείο).

**ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

**Έδρα:** Ερμού 35, 144 52 Μεταμόρφωση

**Τηλ:** 210-299.2555, φαξ 201-282.8386

**Προσωπικό:** 1.200

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 321.026.141

**Δραστηριότητες:** Παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων, επιδορπίων, delicatessen.

**Προϊόντα:** γάλα παστεριωμένο (λευκό και σοκολατούχο), γάλα υψηλής παστερίωσης (λευκό και σοκολατούχο), γιαούρτι (στραγγιστό και σύνθετο), επιδόρπια γάλακτος, ξινόγαλο. Εισάγει γάλα UHT (λευκό και σοκολατούχο) και κρέμα γάλακτος.

#### **Εμπορικά σήματα / Συσκευασίες**

Γάλα φρέσκο παστεριωμένο «Φάγε» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1% λιπαρά) σε συσκευασίες των 0,5, 1 και 2 λίτρων και άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml.

Γάλα υψηλής παστερίωσης «Φάρμα» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1% λιπαρά) σε συσκευασίες των 0,5 και 1,5 λίτρου.

Γάλα υψηλής παστερίωσης «Φάγε 10» πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 λίτρου.

Γάλα υψηλής παστερίωσης «Φάγε ABΓ» σε συσκευασίες του 1 λίτρου για παιδιά.

Γάλα υψηλής παστερίωσης «Φάρμα Plus» με ασβέστιο, «Φάρμα Plus» με σίδηρο και «Φάρμα Plus Ωμέγα» με πολυακόρεστα λιπαρά οξέα Ω3 και Ω6 σε συσκευασίες του 1 λίτρου.

Γάλα σοκολατούχο υψηλής παστερίωσης «N' Joy» πλήρες (0,3% λιπαρά) και άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες των 500ml.

Γάλα σοκολατούχο υψηλής παστερίωσης «Junior» με κακάο σε συσκευασίες των 330ml.

Γιαούρτι «Φάγε Total» (στραγγιστό) σε συσκευασίες των 200γρ. και 500γρ., καθώς και σε συσκευασίες των 2 και 3 τεμαχίων (2\*200γρ. και 3\*200γρ.).

Γιαούρτι τύπου στραγγιστό «Φάγε Family» σε συσκευασίες 1 κιλού.

Γιαούρτι «Φάγε Total Light» (5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Total 0%» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*150γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Total 2%» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Total Γεύσεις» (μέλι, κεράσι) σε συσκευασίες των 150γρ.

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα» σε συσκευασίες των 200γρ. και σε συσκευασίες των 3 τεμαχίων (3\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα 0%» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα 2%» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα Plus με Ωμεγα-3 και Φυτικές Ινες» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα Plus Με Ασβέστιο & Βιταμίνες A+D» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα Plus Bifidus» σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Αγελαδίτσα Plus» με σίδηρο και βιταμίνη C σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Προβατάκι» σε συσκευασία των 200γρ.

Γιαούρτι «Φάγε Silouet 0%» σε συσκευασία των 200γρ., καθώς και σε συσκευασίες των 2 και 3 τεμαχίων (2\*200γρ. και 3\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Silouet 2%» σε συσκευασία των 200 γρ. και σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Fru Yo» με φρούτα (φράουλα, ροδάκινο, μήλο-κανέλλα-σταφίδες) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Fru Yo 0%» με φρούτα (φράουλα, ροδάκινο, πορτοκάλι-ανανάς, Κεράσι) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.)

Γιαούρτι «Φάγε Fru Yo» με φρούτα (φράουλα, ροδάκινο, πορτοκάλι-ανανάς, βερίκοκο-αχλάδι) και δημητριακά (σιτάρι, σίκαλη, βρώμη, ρύζι, κριθάρι) σε συσκευασίες των 250γρ.

Γιαούρτι «Φάγε Fru Yo 0%» με φρούτα (φράουλα, ροδάκινο, δαμάσκηνο) και δημητριακά (σιτάρι, σίκαλη, βρώμη, ρύζι, κριθάρι) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*250γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Βελουτέλα» με χυμό φρούτων (βερίκοκο, μπανάνα, φράουλα) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*150γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Fru Yo Fun» με πουρέ φρούτων (βατόμουρο-βανίλια, πορτοκάλι-βανίλια, φράουλα-μπανάνα) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Fru Yo Chocolate» (στρατσιατέλλα, φράουλα) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*200γρ.).

Γιαούρτι «Φάγε Junior A+D» παιδικό σε συσκευασία των 150 γρ.

Γιαούρτι «Φάγε Junior» παιδικό με γεύση φρούτων (φράουλα, μπανάνα, καραμέλα, κεράσι, πορτοκάλι) σε συσκευασία των 150 γρ.

Γιαούρτι «Φάγε Αρχίζω Με Junior» παιδικό (μήλο-καρότο, ροδάκινο, μπισκότο, 5 φρούτα) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων (2\*150γρ.).

Ξινόγαλο «Δροσάτο» σε συσκευασίες των 450 γρ.

Επιδόρπια «Γλυκοκουταλιές» με διάφορες γεύσεις (Black Forest Τρούφα Σοκολάτα, Κρέμα Καραμελέ, Σικάγο, Προφιτερόλ, Τιραμισού, Ταρτούφο, Ρυζόγαλο, Μους Σοκολάτα με Σαντιγύ, Μους Σοκολάτα) σε συσκευασίες των 2 τεμαχίων.

Γιαουρτοσαλάτα «Τζατζίκι» σε συσκευασίες των 200γρ. και 3 κιλών.

Γάλα μακράς διάρκειας (UHT) «Φάγε» πλήρες (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 0,5 και 1 λίτρου, ελαφρύ (1,5% λιπαρά) και άπαχο (0% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 λίτρου.

Σοκολατούχο γάλα μακράς διάρκειας «Yoco Choco Junior Φάγε» σε συσκευασίες των 200ml.

Σοκολατούχο γάλα μακράς διάρκειας «Choco Φιάλη Φάγε» σε συσκευασίες των 500ml.

Κρέμα γάλακτος μακράς διάρκειας (UHT) «Φάγε» (35% λιπαρά) σε ασηπτική συσκευασία των 250ml, 500ml.

Κρέμα γάλακτος Light μακράς διάρκειας (UHT) «Φάγε» (15% λιπαρά) σε ασηπτική συσκευασία των 200ml.

### **A.3 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

#### **ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε.**

Έδρα: Μάτσα 18, 145 64 Κηφισιά

Τηλ: 210-819.6100, φαξ 210-620-9462



**Προσωπικό:** 50

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 62.242.920

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και εμπόριο γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Παραγωγή τυροκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Όλα τα προϊόντα της προέρχονται από τον οίκο Arla Foods Amba Δανίας:

Κρέμα γάλακτος UHT 36% λιπαρά σε ασηπτική συσκευασία του 1 λίτρου.

Βούτυρο «Lurpak» ανάλατο και αλατισμένο σε σκαφάκι των 250γρ.

Βούτυρο «Lurpak» ανάλατο σε συσκευασίες των 125, 250 και 500γρ. και σε μερίδες των 10γρ.

Βούτυρο «Soft Lurpak» ανάλατο και αλατισμένο σε σκαφάκι των 250γρ.

Βούτυρο «Lurpak» σε δοχείο των 25 κιλών (για επαγγελματική χρήση).

**LEADER A.E.**

**Έδρα:** Σαλαμίνας 72, 193 00 Ασπρόπυργος

**Τηλ:** 210-558.0590, φαξ 210-557.9603

**Προσωπικό:** 75

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 36.591.706

**Δραστηριότητες:** Αντιπροσωπείες, εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής. Εκμετάλλευση ψυκτικών χώρων. Παραγωγή (φασόν) τυριών και μαργαρίνης.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Κρέμα γάλακτος UHT – Meggle/ Γερμανία

Βούτυρο - Meggle/ Γερμανία

Γάλα συμπ. σε μερίδες – Nordmilch/ Γερμανία

Κρέμα γάλακτος σε σπρέϋ - Meggle/ Γερμανία

**AKTINA A.E.**

**Έδρα:** Κηφισού 18, 104 42 Αθήνα

Τηλ: 210-512.2410--2, φαξ 210-514.0607

Προσωπικό: 20

Κύκλος εργασιών 2002 (€): 8.074.211

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής και πρώτων υλών αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Γάλα σε σκόνη σε συσκευασίες των 25 κιλών – Arla Foods / Δανία

Κρέμα γάλακτος σε συσκευασίες των 25 κιλών – Arla Foods / Δανία

**ΑΣΗΜΟΜΥΤΗΣ Α.Ε.**

Έδρα: Θέμιδος 26, 177 78 Ταύρος

Τηλ: 210-483.1840, φαξ 210-483.1478

Προσωπικό: 30

Κύκλος εργασιών 2002 (€): 6.343.455

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Βούτυρο σε πακέτα των 200γρ., 250γρ., 0,5 και 1 κιλού, σε μερίδες των 10γρ. και χύμα σε συσκευασίες των 10 και 25 κιλών – Lactais / Γαλλία «President»

Κρέμα γάλακτος σε συσκευασίες των 10γρ., 200γρ., και 1 λίτρου - Lactais / Γαλλία «President».

**ΓΚΑΤΕΝΙΟ Δ.Σ. & ΥΙΟΣ Α.Ε.**

Έδρα: Κλεισθένους, 15, 102 10 Αθήνα

Τηλ: 210-321.7945, φαξ 210-322.1858

Προσωπικό: 14

Κύκλος εργασιών 2002 (€): 9.872.226

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής και πρώτων υλών.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Γάλα εβαπορέ - Αγγλία, Γερμανία

Γάλα UHT, Κρέμα γάλακτος UHT

### **ΕΥΡΩΑΓΟΡΑ Ε.Π.Ε**

**Έδρα:** Γλαύκου 18, 175 64 Παλαιό Φάληρο

**Τηλ:** 210-942.9162, φαξ 210-940.0285

**Προσωπικό:** 25

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 6.690.416

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και εμπόριο ειδών διατροφής και τροφών κατοικίδιων ζώων.

#### **Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Γάλα λευκό UHT πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (0,75% λιπαρά) σε συσκευασίες των 250γρ. και 500γρ. – Ennstal / Αυστρία

Γάλα σοκολατούχο UHT πλήρες (3,5% λιπαρά) σε συσκευασίες των 200 γρ. - Ennstal / Αυστρία

Κρέμα γάλακτος UHT (35% λιπαρά) σε συσκευασίες του 1 λίτρου Rotaller / Αυστρία

Βούτυρο ανάλατο και αλατισμένο σε σκαφάκι και πακέτο των 227 γρ. και σε συσκευασίες των 10 γρ. (ανάλατο) Finessa / Αυστρία

Σαντιγύ UHT (σπρέυ) σε συσκευασίες των 500γρ. Trevalli / Ιταλία

### **ΚΟΥΟΛΙΤΥ ΜΠΡΑΝΤΣ ΙΝΤΕΡΝΑΤΙΟΝΑΛ Α.Ε.**

**Έδρα:** Λεωφ. Κηφισίας 10-12, 15125 Μαρούσι

**Τηλ:** 210-685.003 1, φαξ 210-684.4630

**Προσωπικό:** 18

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 15.263.243

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής.

#### **Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Γάλα εβαπορέ, κρέμα γάλακτος (UHT) και επιδόρπια γάλακτος «Μικρή Ολλανδέζα» Campina / Ολλανδία.

**ΚΟΥΡΗ Γ. ΑΦΟΙ Α.Ε.Β.Ε.**

**Έδρα:** Μυκόνου 25, 18541 Πειραιάς

**Τηλ:** 210-482.0104, 4813384, φαξ 210-481.5643

**Προσωπικό:** 28

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 11.403.922

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και χονδρικό εμπόριο ειδών διατροφής. Τυποποίηση σπορέλαιων και ελαιολάδου.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Γάλα μακράς διάρκειας / Γερμανία, Ολλανδία

Κρέμα γάλακτος / Γερμανία

**ΟΠΤΙΜΑ Α.Ε.**

**Έδρα:** Σωρού 1, Τ.Θ. 52020, 144 10 Μεταμόρφωση

**Τηλ:** 210-284.0432-4, φαξ 210-284.5937

**Προσωπικό:** 90

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 56.754.028

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγές και εμπόριο ειδών διατροφής και ποτών. Αποκλειστική διανομή τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Γάλα εβαπορέ σε κονσέρβα και μερίδες Own Label Adoro - Γερμανία.

Γάλα UHT σε ασηπτικό κουτί 1 λίτρου Own Label Adoro - Γερμανία.

Βούτυρο σε πακέτο 225 γρ., μερίδες 10 γρ. Own Label Adoro - Γερμανία.

Βούτυρο σε πακέτο 225γρ. 250γρ. και σε μερίδες 10 γρ. Kerrygold (Irish Dairy Board) / Ιρλανδία.

Κρέμα γάλακτος σε συσκευασίες των 200γρ, 500 γρ. και 1 λίτρου – (Adoro) Imparlat / Ισπανία.

### **ΤΡΟΦΕΚΛΕΚΤ MASTERFOODS A.E.**

**Έδρα:** Πλατεία Ηρώων Πολυτεχνείου 17,14564 Κηφισιά

**Τηλ:** 210-819.6200, φαξ 210-800.0959

**Προσωπικό:** 75

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 39.635.441

**Δραστηριότητες:**

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Σοκολατούχο γάλα «Mars Drink» / Αγγλία

Σοκολατούχο γάλα «Mars Extra Milk» / Αγγλία

Σοκολατούχο γάλα «Dove» / Δανία

Ρόφημα με βάση το γάλα «Milky Way» / Αγγλία.

### **ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.**

**Έδρα:** Λεωφ. Κηφισίας 44, 151 25 Μαρούσι

**Τηλ:** 210-616.6400, Φαξ 210-616.6449

**Προσωπικό:** 177

**Κύκλος εργασιών 2002 (€):** 183.072.797

**Δραστηριότητες:** Εισαγωγή, διανομή και εμπορία γαλακτοκομικών προϊόντων και παιδικών τροφών.

**Προϊόντα / Χώρες Εισαγωγής / Εμπορικά σήματα**

Όλα τα προϊόντα της προέρχονται από τον οίκο Friesland Dairy Foods / Ολλανδία:

Γάλα υψηλής παστερίωσης λευκό «Nounou Family», «Nounou Calciplus», «Nounou Kid» σε συσκευασίες του 1 και 1,5 λίτρου, 0,33 λίτρου και 750ml.

Γάλα υψηλής παστερίωσης σοκολατούχο «Choice» σε συσκευασίες των 330γρ. και 1 λίτρου.

Γάλα σοκολατούχο UHT «Νουνου Choq»σε συσκευασία των 250 γρ.

Γάλα εβαπορέ (κοινό) «Νουνου», «Νουνου Light» σε κουτί 410 γρ. και 170 γρ.

Γάλα εβαπορέ (εμπλουτισμένο) «Νουνου Kid», «Νουλας» σε κουτί 415 γρ. και 170γρ.

Γάλα εβαπορέ (ζαχαρούχο) «Νουνου» σε κουτί 397 γρ.

Κρέμα γάλακτος UHT «Νουνου» και «Νουνου Light» σε συσκευασίες των 250 και 350ml.

Γάλα εβαπορέ πλήρες «Frisian Cow» για επαγγελματική χρήση.

Γάλα UHT «Frisian Cow» για επαγγελματική χρήση.

Κρέμες γάλακτος «Debic» ειδικά για επαγγελματική χρήση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ "Α"**

∅ ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

∅ [www.fage.gr](http://www.fage.gr)

∅ [www.delta.gr](http://www.delta.gr)

∅ [www.mevgal.gr](http://www.mevgal.gr)

∅ [www.nestle.gr](http://www.nestle.gr)

∅ [www.nounou.gr](http://www.nounou.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ “Β”**  
**ΗΑCCP ΚΑΙ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

**Β.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΑCCP**

Οι επιχειρήσεις τροφίμων και δη οι γαλακτοβιομηχανίες, που παράγουν, διακινούν, αποθηκεύουν και προμηθεύουν τους καταναλωτές με τελικά και ημικατεργασμένα προϊόντα, αναγνωρίζουν την ανάγκη να ελέγχουν και να αποδεικνύουν τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες παράγονται τα προϊόντα τους. Στο παρόν παράρτημα παρουσιάζονται οι βασικές αρχές, καθώς και η διαδικασία εγκατάστασης και εφαρμογής του HACCP στη βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων ( φρέσκο γιαούρτι).

Το HACCP είναι ένα σύστημα προστασίας και ελέγχου του τροφίμου, που αποσκοπεί στη διασφάλιση της ασφάλειας του τροφίμου. Οι διεθνώς συμφωνημένες αρχές του, μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τομείς παραγωγής, διανομής και πώλησης τροφίμων και ποτών. Αποτελεί μια τεκμηριωμένη και πιστοποιημένη διαδικασία για τον περιορισμό των κινδύνων, των μέτρων προστασίας και των κριτικών σημείων κατά την εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου (FLAIR).

**Β.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΗΑCCP**

Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός συστήματος, που θα διασφάλιζε την ποιότητα των παραγόμενων τροφίμων, παρουσιάστηκε τη δεκαετία του 1960, όταν και η NASA αναγνώρισε την ανάγκη παροχής στους αστροναύτες ασφαλών τροφίμων, απαλλαγμένων από μικροοργανισμούς, που θα έθεταν σε κίνδυνο τις επανδρωμένες αποστολές της στο διάστημα. Μέχρι τότε, ο έλεγχος στα τρόφιμα γινόταν μόνο στο τελικό προϊόν,



δειγματοληπτικά, μη παρέχοντας καμία ουσιαστική ασφάλεια για τα προϊόντα, που δεν ελέγχθηκαν.

Το 1971 γίνεται η πρώτη παρουσίαση του HACCP στο Εθνικό Συνέδριο για την προστασία των τροφίμων (NCFP) στις Η.Π.Α. από την εταιρεία Pillsbury, από την οποία είχε ζητηθεί να σχεδιάσει την παραγωγή τροφίμων, απαλλαγμένων από μικροοργανισμούς, τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν κάτω από συνθήκες έλλειψης βαρύτητας στις διαστημικές αποστολές. Η παραγωγή θα βασιζόταν στον έγκαιρο έλεγχο των πρώτων υλών, των διεργασιών, των εγκαταστάσεων παραγωγής, του προσωπικού, της αποθήκευσης και διανομής, καθιστώντας έτσι περιττό τον έλεγχο του τελικού προϊόντος. (Αρβανιτογιάννης, 2001)

Το 1972 παρουσιάστηκε το HACCP από το ΔΙΕΘΝΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΥΓΕΙΑΣ (WHO), ενώ το 1973 συντάχθηκε το πρώτο εγχειρίδιο του HACCP από την εταιρεία Pillsbury. Το 1985 η Εθνική Ακαδημία Επιστημών της Αμερικής (NAS) συνέστησε τη μερική αντικατάσταση του ελέγχου του τελικού προϊόντος με την εφαρμογή του συστήματος HACCP. Το 1989 εκδίδεται από την NACMCF (National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Food) της Αμερικής, ένας οδηγός με τις επτά αρχές του HACCP για την κοινή εφαρμογή του συστήματος σε διεθνές επίπεδο. Τέλος, το 1997 η επιτροπή Codex Alimentarius Commission αναθεωρεί τις επτά βασικές αρχές του HACCP, αναγνωρίζοντας τις πιθανές διαφορές, που μπορεί να υφίστανται από επιχείρηση σε επιχείρηση. (Αρβανιτογιάννης, 2001).

### **B.1.2 ΣΚΟΠΟΣ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ HACCP**

Το πρότυπο του HACCP περιγράφει τις βασικές αρχές ενός συστήματος αυτοελέγχου της παραγωγής και βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις παραγωγής, εμπορίας και διακίνησης τροφίμων και

ποτών. Με την εφαρμογή του, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποδείξουν τόσο σε πελάτες – καταναλωτές, όσο και στις ελεγκτικές αρχές, τη συμμόρφωση με τους κανόνες υγιεινής.

Το HACCP υιοθετήθηκε για πρώτη φορά από την Ε.Ε. το Σεπτέμβριο του 1995 με την κοινοτική οδηγία 93/43/EEC περί υγιεινής των τροφίμων, ως μέσο ελέγχου της ασφάλειας των τροφίμων κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Σκοπός του HACCP δεν είναι να παράσχει εγγυήσεις για την ποιότητα του τελικού προϊόντος, παρέχει όμως εγγυήσεις για τη συμμόρφωση με τους βασικούς κανόνες υγιεινής κατά την παραγωγική διαδικασία. Ως φιλοσοφία, θα μπορούσε να αντικαταστήσει τους ελέγχους του τελικού προϊόντος, όπου μόνο ένα μικρό του δείγμα μπορεί να ελεγχθεί (το οποίο ίσως να μην είναι αντιπροσωπευτικό), με τον ολοκληρωτικό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας στα κρίσιμα σημεία της. Σκοπός του συστήματος είναι να δρα προληπτικά (proactive) στην εμφάνιση μικροβιολογικών κινδύνων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και όχι κατασταλτικά (reactive) στο τέλος αυτής, όπου στην περίπτωση εμφάνισης κάποιας ανωμαλίας, ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής θα πρέπει να καταστραφεί (Forsythe – Hayes, 2000).

### **B.1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)**

Ως ΔΟΠ θα μπορούσαμε να ορίσουμε το ανθρωποκεντρικό εκείνο σύστημα management, το οποίο στοχεύει στην παροχή συνεχώς αυξανόμενης ικανοποίησης στους πελάτες του, με συνεχώς μειωμένο πραγματικό κόστος. Είναι μια ολοκληρωτική αντίληψη διοίκησης, η οποία εκτείνεται οριζόντια σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως βαθμού και θέσης και εκτείνεται από την αλυσίδα προμηθειών μέχρι την αλυσίδα των πελατών. Προωθεί την εκπαίδευση και την υιοθέτηση συνεχών αλλαγών, ως το κλειδί για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης (Evans – Lindsay, 2002).

Οι ορισμοί, που μπορούν να δοθούν στη ΔΟΠ μπορεί να ποικίλλουν, όλοι όμως προϋποθέτουν τρία βασικά αξιώματα για την επίτευξή της:

- Ø Έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη (εσωτερικού – εξωτερικού)
- Ø Συλλογική προσπάθεια και συνεργασία για συνεχή βελτίωση
- Ø Έμφαση στις διαδικασίες, συνεχής εκμάθηση και βελτίωση.

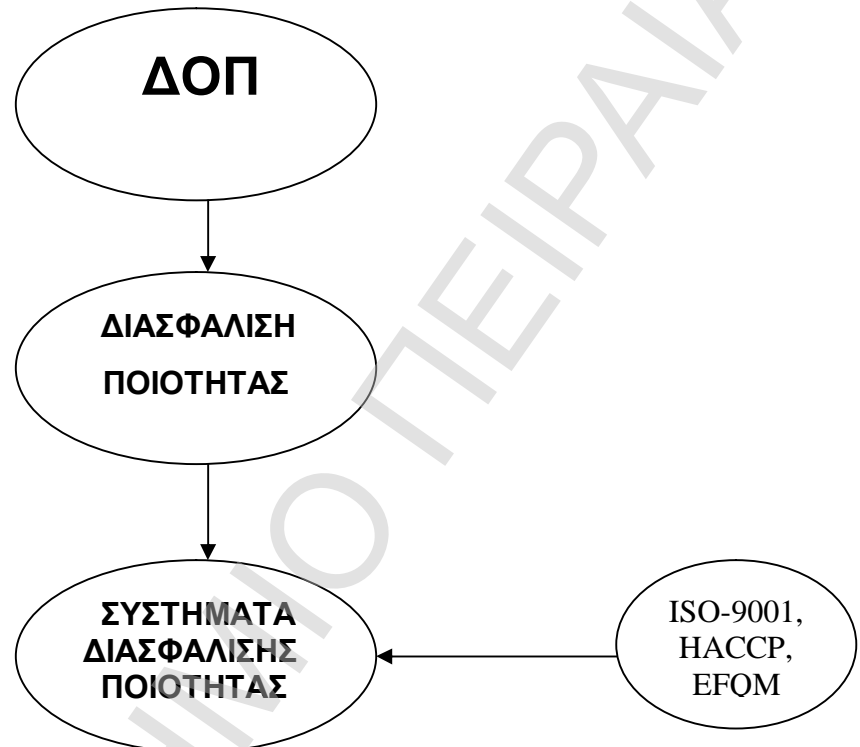
#### **B.1.4 Δ Ο Π - Ι S O 9 0 0 1 – Η Α C C P**

Κυριαρχεί η άποψη ότι η ΔΟΠ ταυτίζεται με το ISO – 9001. Το ISO – 9001, μέρος του οποίου μπορεί να γίνει και το HACCP, καλύπτει σε γενικές γραμμές όλες τις λειτουργίες διοίκησης και διασφάλισης ποιότητας, είναι όμως λάθος η απλούστευση ότι όλες οι επιχειρήσεις, που έχουν εγκαταστήσει το ISO – 9001 ενστερνίζονται και υλοποιούν τη ΔΟΠ στην πράξη. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ απαιτεί συνολική δέσμευση της διοίκησης για την υλοποίηση των αρχών της σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ η εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO – 9001 μπορεί να γίνει τμηματικά σε κάποια μόνο από τις δραστηριότητές της. (Λαγοδήμος, 2004)

Γεγονός, πάντως, είναι ότι τα διεθνή πρότυπα, όπως το ISO – 9001, το HACCP, το EFQM κ.ά. μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για την υλοποίηση της ΔΟΠ.

Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα Β.1 από ακολουθεί, μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την υλοποίηση της ΔΟΠ είναι η διασφάλιση της ποιότητας μέσα από διάφορες πρακτικές και διαδικασίες. Οι διαδικασίες αυτές συνθέτουν ένα Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας. Τα διεθνή πρότυπα μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για το σχεδιασμό ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και στην περίπτωση, που το σύστημα είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις κάποιου από αυτά, η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει την πιστοποίηση των διαδικασιών του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από τον αρμόδιο οργανισμό, π.χ. Ελληνικό

Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) στην περίπτωση του ISO – 9001. Η χρήση των διεθνών αυτών προτύπων μπορεί να εγγυηθεί τόσο την υψηλή αξιοπιστία των παραγόμενων προϊόντων, όσο και τη διάχυση της τεχνογνωσίας σε διεθνές επίπεδο.



**Διάγραμμα Β.1**

Διάγραμμα συσχετισμού ΔΟΠ και Συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

## **B.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο δεύτερο μέρος του παραρτήματος παρουσιάζονται αναλυτικά οι επτά βασικές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η εφαρμογή του συστήματος HACCP, η γενική διαδικασία εγκατάστασης του και τέλος η πρακτική του εφαρμογή σε μια μονάδα παραγωγής φρέσκου γιαουρτιού. Παρατίθεται επίσης ένα γλωσσάρι με τη βασική ορολογία που χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία εγκατάστασης και εφαρμογής ενός συστήματος HACCP.

## **B.2.1 ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP**

Η εφαρμογή του συστήματος HACCP στηρίζεται σε επτά βασικές αρχές, διεθνώς αναγνωρισμένες που αναλύονται ακολούθως.

**ΑΡΧΗ 1:** Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων στην παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας από την ανάπτυξη μέχρι τη διανομή και το τελικό σημείο κατανάλωσης. Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων και καθορισμός προληπτικών μέτρων για την αποφυγή τους.

**ΑΡΧΗ 2:** Καθορισμός των σημείων – διεργασιών – φάσεων λειτουργίας που μπορεί να ελεγχθούν ώστε να εξαφανιστεί ο κίνδυνος ή να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα εμφάνισης του. Με τον όρο φάση εννοούμε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας του τροφίμου, αρχίζοντας από την αγροτική πρακτική και την παραλαβή των πρώτων υλών, έως τη μεταφορά και τη λιανική πώληση και το χειρισμό τους από τον καταναλωτή.

**ΑΡΧΗ 3:** Καθορισμός των κριτικών ορίων, τα οποία πρέπει να είναι σεβαστά για να εξασφαλιστεί ότι κάθε CCP (Critical Control Point) είναι υπό έλεγχο.

**ΑΡΧΗ 4:** Εγκατάσταση συστημάτων παρακολούθησης και ελέγχου για την εξασφάλιση ότι οι τιμές των CCP κυμαίνονται σε επιτρεπτά επίπεδα.

**ΑΡΧΗ 5:** Καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών που πρέπει να δρομολογηθούν στην περίπτωση που το σύστημα ελέγχου υποδείξει ότι κάποιο από τα CCP βρίσκεται εκτός των κρίσιμων ορίων που έχουν τεθεί.

**ΑΡΧΗ 6:** Εγκατάσταση διαδικασιών για πιστοποίηση, οι οποίες περιέχουν συμπληρωματικές δοκιμές και διεργασίες για την επιβεβαίωση ότι το σύστημα HACCP λειτουργεί αποτελεσματικά.

**ΑΡΧΗ 7:** Εγκατάσταση συστήματος τεκμηρίωσης όλων των προβλεπόμενων διαδικασιών, καθώς και συστήματος καταγραφής και αρχειοθέτησης όλων των στοιχείων που σχετίζονται με τις αρχές και την εφαρμογή του συστήματος HACCP. (Λαγοδήμος, 2004)

## **B 2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ HACCP**

Η διαδικασία ανάπτυξης και εγκατάστασης του συστήματος HACCP είναι μια διαδικασία η οποία αφορά απόλυτα μια συγκεκριμένη ομάδα η οποία έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό. Παρόλαυτά η επιτυχής εφαρμογή των επτά αρχών του HACCP που αναλύθηκαν παραπάνω απαιτεί μια καλά προσδιορισμένη και συνεπή μεθοδολογία που συνήθως αποτελείται από 14 βήματα και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

**1. Καθορισμός του σκοπού της μελέτης.** Η μελέτη θα πρέπει να αφορά ένα συγκεκριμένο προϊόν ή διαδικασία. Πρέπει να προσδιοριστεί επακριβώς το μέρος της αλυσίδας παραγωγικής διαδικασίας του τροφίμου που θα μελετηθεί και να καθοριστεί το είδος των κινδύνων που περιλαμβάνονται σε αυτή.

**2. Επιλογή της ομάδας HACCP.** Η ομάδα που θα συσταθεί για την μελέτη του HACCP πρέπει να περιλαμβάνει άτομα από όλα τα τμήματα της παραγωγής, συσκευασίας και ποιοτικού έλεγχου της μονάδας. Η ομάδα που θα συσταθεί θα απαρτίζεται από έξι το πολύ άτομα τα οποία θα επιλέγουν βάσει των ευθυνών, της εμπειρίας και των γνώσεών τους σχετικά με τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η μεγέθυνση της ομάδας κρίνεται σκόπιμη σε ορισμένα στάδια της μελέτης όπου απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις π.χ R&D, σχεδιασμός, νομικές γνώσεις κτλ. Σκόπιμη κρίνεται και μια σύντομη αρχική εκπαίδευση της ομάδας, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα υπάρχει κοινή ορολογία και ότι ο στόχος της μελέτης είναι πλήρως κατανοητός σε όλους.

**3. Συγκέντρωση των δεδομένων του προϊόντος.** Σε αυτό το βήμα περιγράφονται οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του υπό μελέτη προϊόντος. Η περιγραφή αφορά τόσο τις ιδιότητες των πρώτων υλών και του τελικού προϊόντος, όσο και πληροφορίες σχετικά με τις συνθήκες αποθήκευσης και μεταφοράς του.

**4. Προσδιορισμός της πιθανής χρήσης του προϊόντος.** Προσδιορίζεται η πιθανή χρήση του προϊόντος τόσο από τους ενδιάμεσους, πχ καταστήματα έτοιμων φαγητών, όσο και από τους τελικούς καταναλωτές. Εάν το προϊόν προορίζεται για χρήση από άτομα που ανήκουν σε κάποια ευαίσθητη ομάδα του πληθυσμού όπως ηλικιωμένοι ή μικρά παιδιά, τότε θα πρέπει να ληφθεί ειδική μέριμνα με την τοποθέτηση ειδικών ετικετών ή ακόμα και να αλλάξει το προϊόν ή η διαδικασία παραγωγής του, ώστε να εξασφαλιστεί η καταλληλότητά του.

**5. Κατασκευή διαγράμματος ροής.** Στο στάδιο αυτό γίνεται η περιγραφή της παραγωγικής διαδικασίας και η καταγραφή όλων των διαγραμμάτων ροής, από την εισαγωγή των βασικών συστατικών του προϊόντος, μέχρι τη διαδικασία διανομής, πώλησης και χρήσης από τον τελικό καταναλωτή. Κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να μελετάται με λεπτομέρειες και τα διαγράμματα ροής πρέπει να περιλαμβάνουν όλους τους παράγοντες της παραγωγικής διαδικασίας, ακόμα και τους βοηθητικούς όπως είναι πχ το νερό, ο ατμός κ.α.

**6. Επιβεβαίωση διαγράμματος ροής.** Συγκρίνεται το κάθε διάγραμμα ροής που δημιουργήθηκε στο προηγούμενο στάδιο, με τη λειτουργία που αυτό αντιπροσωπεύει στη μονάδα παραγωγής. Επανελέγχεται συστηματικά σε διάφορους χρόνους η αντιπροσωπευτικότητά του από όλα τα μέλη της ομάδας HACCP και γίνονται διορθώσεις όπου απαιτείται.

**7. Καταγραφή κινδύνων και προληπτικών μέτρων.** Προσδιορίζονται οι σχετικοί με τη μελέτη κίνδυνοι που βασίζονται στη σύνθεση του προϊόντος, την παραγωγική διαδικασία τη διακίνηση, καθώς και κάθε συστατικό που μπορεί να αποτελέσει πηγή κινδύνου. Γενικά εξετάζεται η δυναμική για

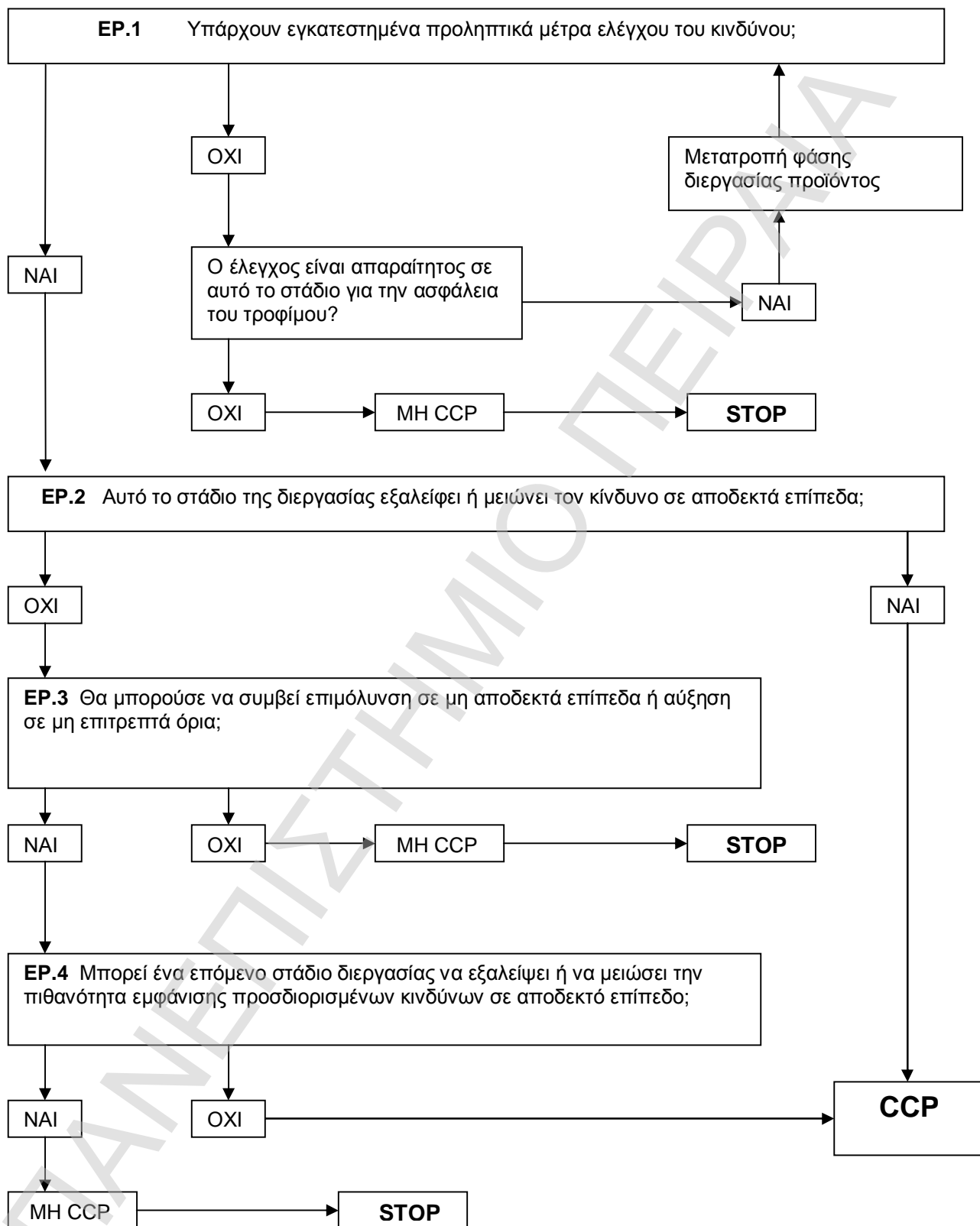
προσθήκη, αύξηση ή επιβίωση των κινδύνων σε κάθε βήμα της παραγωγικής διαδικασίας, λαμβάνοντας υπόψη τον εξοπλισμό, το προσωπικό, το περιβάλλον κ.α. Στη συνέχεια γίνεται καταγραφή των προληπτικών μέτρων και ενεργειών που εφαρμόζονται για την αποφυγή ή τον περιορισμό σε αποδεκτά επίπεδα του κάθε κινδύνου ξεχωριστά.

**8. Προσδιορισμός των κριτικών σημείων ελέγχου (CCPs).** Σκοπός αυτού του βήματος είναι να προσδιοριστεί εκείνο το σημείο της φάσης παραγωγής ή κάποιας συγκεκριμένης διεργασίας, όπου μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος ώστε να προληφθεί, να εξαφανιστεί ή να μειωθεί σε αποδεκτά επίπεδα ένας κίνδυνος της ασφάλειας του τροφίμου. Ο αριθμός των CCPs εξαρτάται από την πολυπλοκότητα και τη φύση του υπό εξέταση προϊόντος ή διεργασίας. Για τον εντοπισμό τους χρησιμοποιούμε ένα ειδικό ερωτηματολόγιο που καλείται **Δέντρο αποφάσεων CCP** (CCP Decision Tree) και παρουσιάζεται στην επόμενη σελίδα. Ο τρόπος χρήσης του βασίζεται στην κοινή λογική, απαντώντας τις ερωτήσεις που υπάρχουν με τη σειρά, σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας όπου υπάρχει κάποιος προσδιορισμένος κίνδυνος.

**9. Καθορισμός των κρίσιμων ορίων για τα CCPs.** Για κάθε μετρίσιμη παράμετρο των CCPs στην οποία αντιστοιχεί και ένα προληπτικό μέτρο, προσδιορίζεται η επιδιωκόμενη τιμή, καθώς και τα αποδεκτά όρια απόκλισης που αυτή μπορεί να πάρει.

**10. Καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης για τα CCPs.** Οι διεργασίες παρακολούθησης θα πρέπει να είναι ικανές να ανιχνεύσουν την απώλεια ελέγχου σε ένα CCP και να παρέχουν τις πληροφορίες έγκαιρα, ώστε να γίνονται άμεσα οι διορθωτικές ενέργειες και να μην παραστεί ανάγκη για διαχωρισμό ή απόρριψη του προϊόντος. Το σύστημα παρακολούθησης μπορεί είτε να είναι on-line, που δίνει μια άμεση ένδειξη της απόδοσης, π.χ μετρήσεις χρόνου / θερμοκρασίας, είτε off-line, όπου η παρακολούθηση γίνεται μακριά από την γραμμή παραγωγής και αφορά μετρήσεις άλατος pH, ενεργότητα νερού (aw) κ.α. Η παρακολούθηση πρέπει να είναι συνεχής ή η συχνότητά της να είναι σαφώς καθορισμένη.





**Διάγραμμα Β.2**

Διάγραμμα αποφάσεων για τον καθορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCP).

Τέλος τα αποτελέσματα της παρακολούθησης πρέπει να εκτιμώνται από κάποιο εκπαιδευμένο άτομο, το οποίο θα έχει και τη δικαιοδοσία για τον προσδιορισμό και την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών.

**11. Εγκατάσταση ενός συστήματος διορθωτικών ενεργειών.** Όταν κάποιο CCP παρουσιάζει απόκλιση από τα κρίσιμα όρια, ακολουθούνται διορθωτικές ενέργειες, ώστε η τιμή του CCP να επανέλθει σε επιθυμητά επίπεδα. Όταν το CCP επανέλθει σε φυσιολογικά επίπεδα, ορισμένες φορές είναι σκόπιμο να γίνει μια επανεξέταση του συστήματος, ώστε να προληφθούν αντίστοιχα φαινόμενα στο μέλλον.

**12. Καθιέρωση ενός συστήματος τεκμηρίωσης.** Ένα σύστημα τεκμηρίωσης είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει την καταγραφή όλων των διαδικασιών, που σχετίζονται με την εγκατάσταση και εφαρμογή του συστήματος HACCP, καθώς και όλα τα αρχεία ελέγχων και διορθωτικών ενεργειών που γίνονται στη γραμμή παραγωγής, στη διανομή και στα τελικά προϊόντα.

**13. Πιστοποίηση.** Σκοπός της πιστοποίησης είναι να προσδιορίσει κατά πόσο το σύστημα HACCP που έχει εγκατασταθεί είναι σύμφωνο με το σχέδιο του HACCP, καθώς και την καταλληλότητα του σχεδίου του HACCP για το συγκεκριμένο προϊόν ή διαδικασία. Οι διαδικασίες της πιστοποίησης πρέπει να εξασφαλίζουν ότι τα CCPs, τα κρίσιμα όρια και οι διαδικασίες παρακολούθησης είναι κατάλληλα, ενώ παράλληλα οι διορθωτικές ενέργειες γίνονται με τον απαιτούμενο τρόπο.

**14. Επανεξέταση – Αναθεώρηση του συστήματος.** Στόχος της επανεξέτασης του HACCP είναι να αποφασιστεί κατά πόσο το υπάρχον σχέδιο του HACCP συνεχίζει να είναι κατάλληλο. Σε περίπτωση που το υπάρχον σχέδιο του HACCP κριθεί ακατάλληλο τότε αναθεωρείται, με σκοπό να διασφαλιστεί η συνεχής καταλληλότητα και αποτελεσματικότητά του (FLAIR).

## **B 2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ HACCP**

**HACCP:** Το σχέδιο της Ανάλυσης των Κινδύνων του Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου (Hazard Analysis-Critical Control Point), είναι μια συστηματική προσέγγιση στον προσδιορισμό κινδύνων την αξιολόγηση και τον έλεγχό τους.

**Κίνδυνος (Hazard):** Κάθε βιολογικός, χημικός ή φυσικός παράγοντας που μπορεί να καταστήσει ένα τρόφιμο μη ασφαλές για κατανάλωση.

**Ανάλυση Κινδύνων (Hazard Analysis):** Αναγνώριση των κινδύνων που πιθανόν να εμφανιστούν σε κάποια φάση της αλυσίδας παραγωγής και διάθεσης ενός τροφίμου και μπορούν να δημιουργήσουν πρόβλημα στην υγεία των καταναλωτών.

**Κρίσιμο σημείο ελέγχου – CCP (Critical Control Point):** Σημείο στην αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, που μπορεί να ελεγχθεί, ώστε να προβλεφθεί και να εξαιρεθεί ή τουλάχιστον να ελαχιστοποιηθεί σε αποδεκτά επίπεδα, ένας πιθανός κίνδυνος για την ασφάλεια του τροφίμου. (Λαγοδήμος 2004).

**Σχέδιο HACCP:** Το γραπτό στοιχείο που βασίζεται πάνω στις αρχές του HACCP και το οποίο χαράζει τις διεργασίες που ακολουθούνται για να εξασφαλίσει τον έλεγχο της διαδικασίας ή διεργασίας.

**Σύστημα HACCP:** Το αποτέλεσμα της εφαρμογής του σχεδίου του HACCP.

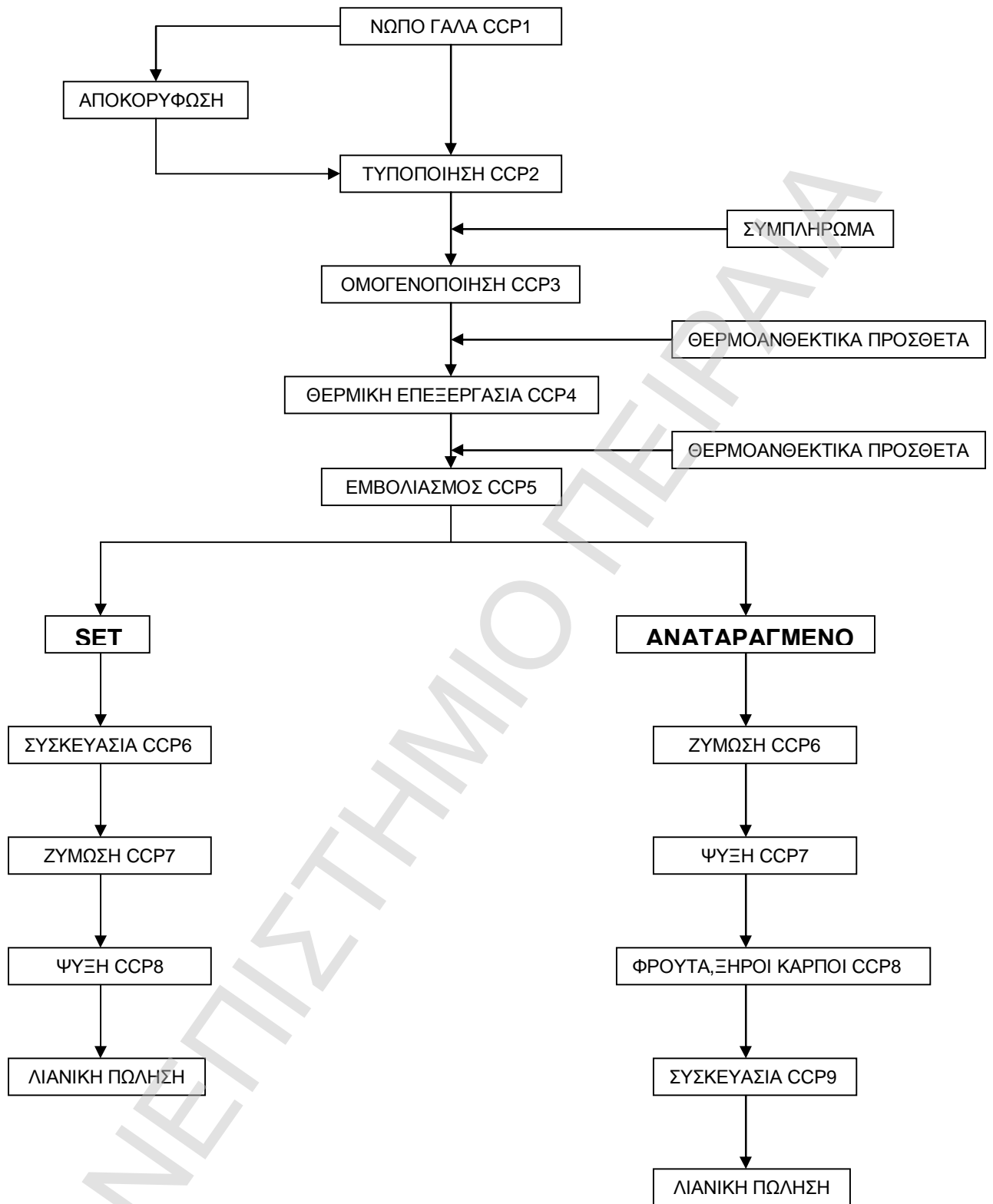
**Πιστοποίηση του HACCP:** Η χρήση μεθόδων, διεργασιών ή ελέγχων επιπρόσθετα σε αυτά που γίνονται για την παρακολούθηση, για να αποφασισθεί εάν το σύστημα HACCP είναι σύμφωνο με το σχέδιο του HACCP ή εάν το σχέδιο του HACCP χρειάζεται τροποποίηση και επανεξέταση.(FLAIR)

## **B 2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΦΡΕΣΚΟΥ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ.**

Μετά την γενική παρουσίαση του συστήματος HACCP, των αρχών και των βημάτων υλοποίησης του, στο τελευταίο μέρος του παραρτήματος Β παρατίθεται ενδεικτικά η γραμμή παραγωγής, καθώς και τα κρίσιμα σημεία ελέγχου αυτής (CCPs), όπως αυτά προκύπτουν από την εφαρμογή του συστήματος HACCP σε μια μονάδα παραγωγής φρέσκου γιαουρτιού και περιγράφεται στο βιβλίο “Ασφάλεια τροφίμων, εφαρμογή της ανάλυσης επικινδυνότητας και κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP) στις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών” του Επίκουρου Καθηγητή του πανεπιστημίου Θεσσαλίας κ. Ιωάννη Αρβανιτογιάννη.

### **B 2.4.1 ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΦΡΕΣΚΟΥ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ**

Το γιαούρτι αποτελεί ένα ζυμούμενο γαλακτοκομικό προϊόν που παρασκευάζεται παραδοσιακά στη χώρα μας εδώ και πολλά χρόνια. Υπάρχουν διάφορα είδη γιαουρτιού, από τα οποία τα κυριότερα είναι το “set” και το “αναταραγμένο” γιαούρτι και η παρασκευή τους γίνεται σύμφωνα με το διάγραμμα ροής που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα. Η παρασκευή του μπορεί να γίνει από πολλών ειδών γάλατα, όπως είναι το κατσικίσιο, το αγελαδινό και το πρόβειο, τα οποία είναι και τα πιο συνηθισμένα. Η καταλληλότητα του γάλακτος για την παρασκευή γιαουρτιού, καθορίζεται από την ποιότητα των πρωτεϊνών του. Η πρωτεόλυση στο νωπό γάλα ελέγχεται προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η μικροβιολογική του κατάσταση είναι ικανοποιητική και η θερμοκρασία αποθήκευσής του είναι αρκετά χαμηλή για να μειώσει τη δραστηριότητα των βακτηρίων ή των πρωτεασών του γάλακτος.



**Διάγραμμα Β.3**

Διάγραμμα ροής παρασκευής φρέσκου γιαουρτιού

Η λιποπεριεκτικότητα του γάλακτος μπορεί να ποικίλλει, αλλά συνήθως η περιεκτικότητά του σε λίπος τυποποιείται, ώστε να διασφαλιστούν οι νομικές απαιτήσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών. Η τυποποίηση μπορεί να περιλαμβάνει αποβουτύρωση του γάλακτος, ανάμιξη άπαχου με πλήρες γάλα ή χρήση φυγόκεντρων τυποποίησης. Αποτελεί συνήθης εμπορική πρακτική η αύξηση της περιεκτικότητας του γάλακτος σε στερεά κατά 15%. Αυτό βελτιώνει την υφή του τελικού γιαουρτιού, μειώνει την ευαισθησία στη συναίρεση καθώς και την παραγωγή οξέως κατά τη ζύμωση, δίνοντας στο προϊόν λιγότερο όξινη γεύση κάνοντάς το πιο αποδεκτό από τους καταναλωτές. Σκόνη αποβουτυρωμένου γάλακτος ή συμπυκνωμένη πρωτεΐνη τυρογάλακτος χρησιμοποιούνται ευρέως ως συμπληρώματα, με σκοπό τη βελτίωση της ιξώδους, τη μείωση της ευαισθησίας στη συνέργια και αύξηση της θρόμβωσης, σε ποσοστό ανάλογο με την ποσότητα του συμπληρώματος που χρησιμοποιείται.

Γάλα συμπληρωμένο με σκόνη γάλακτος ή πρωτεΐνης τυρογάλακτος συνήθως διηθείται για να μειωθεί η μετέπειτα κατακάθιση στον θερμικό εναλλάκτη. Το γάλα μπορεί επίσης να απαερωθεί σε αυτό το στάδιο για να αυξηθεί η μετέπειτα ανάπτυξη της καλλιέργειας εκκίνησης και να μειωθεί η αποβολή του τυρογάλακτος εξαιτίας της απουσίας διαλυτών αερίων στο γάλα. Εναλλακτικά η απαέρωση μπορεί να γίνει και κατά τη θερμική επεξεργασία.

Η ομογενοποίηση είναι απαραίτητη για να προληφθεί η συναίρεση κατά τη ζύμωση, κυρίως των γιαουρτιών “set” όπου δεν υπάρχει η δυνατότητα επανασυνένωσης με ανάδευση. Επίσης βελτιώνει την τελική δομή μερικών μη λιπαρών σχηματισμών και γενικά βοηθά την ενυδάτωση των ξηρών συστατικών του γάλακτος.

Η θερμική επεξεργασία που ακολουθεί γίνεται είτε στο τμήμα υψηλής θερμοκρασίας, είτε σε ένα πλακοειδή εναλλάκτη θερμότητας, με το τμήμα παραμονής σε απομονωμένους σωλήνες παραμονής ή σε δεξαμενές παραμονής. Οι χρόνοι παραμονής ποικίλουν από μερικά δευτερόλεπτα έως και 30 λεπτά, ανάλογα με τη θερμοκρασία η οποία και πάλι ποικίλει από τους 80 °C μέχρι τη θερμοκρασία για UHT (125 – 140 °C) ανάλογα με τη

χωρητικότητα του συστήματος θέρμανσης και την παροχή. Με τη θερμική επεξεργασία επιτυγχάνεται η αλλοδότηση των πρωτεϊνών του τυρογάλακτος για την αύξηση του “σώματος” και κατακράτηση του ορού, η ενυδάτωση των σταθεροποιητών που απαιτούνται για τη θέρμανση και την καταστροφή των μικροοργανισμών που είναι στο γάλα ή παρουσιάζονται μέσω των ξηρών συστατικών που μπορεί ή να συναγωνίζονται με τους μικροοργανισμούς της καλλιέργειας ή να προκαλέσουν τροφικές δηλητηριάσεις και αλλοίωση. Μετά το στάδιο παραμονής, το γάλα ψύχεται μέσα στον ίδιο εναλλάκτη θερμότητας, αλλά σε άλλο τμήμα, σε θερμοκρασία 1-2 °C πάνω από τη θερμοκρασία εμβολιασμού.

Σε αυτό το στάδιο και πριν την προσθήκη της καλλιέργειας προστίθενται τα διάφορα πρόσθετα που είναι συνήθως σταθεροποιητές και σκοπό έχουν να βελτιώνουν, στο αναδεδυμένο γιαούρτι, το ιξώδες, το σώμα και να ελαχιστοποιούν την πιθανότητα συναίρεσης. Επιπλέον βελτιώνουν τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά και επιτρέπουν τη μείωση του θερμικού περιεχομένου, διατηρώντας την οργανοληπτική ποιότητα. Οι γλυκαντικές ύλες, οι χρωστικές και οι ενισχυτές γεύσης, περιλαμβάνονται στα πρόσθετα που προστίθενται.

Στη συνέχεια γίνεται ο εμβολιασμός που μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τον τύπο του γιαουρτιού. Στο “αναταραγμένο” γιαούρτι, η προσθήκη της καλλιέργειας γίνεται μέσα στη δεξαμενή όπου και παραμένει για να ζυμωθεί πριν τοποθετηθεί στους περιέκτες. Αντίθετα στο γιαούρτι “set” η προσθήκη γίνεται απευθείας στον τελικό περιέκτη. Σε όλες τις περιπτώσεις σημαντικό είναι να υπάρχει ομοιόμορφη κατανομή των μικροοργανισμών σε όλη τη μάζα. Η θερμοκρασία του εμβολιασμού εξαρτάται από τον μικροοργανισμό που χρησιμοποιείται για καλλιέργεια εκκίνησης. Σε αυτό το σημείο δεν γίνεται ανάδευση. Το πήγμα του γιαουρτιού αρχίζει να δημιουργείται καθώς παράγεται το γαλακτικό οξύ και το pH πλησιάζει το ισοηλεκτρικό σημείο (pH 4,6) της καζεΐνης. Η ζύμωση συνεχίζεται μέχρι pH 4,2-4,4, ενώ σε μερικές περιπτώσεις επιτρέπεται η συνέχιση μέχρι pH 3,8, αν και αυτό δίνει ένα πολύ ξινό γιαούρτι.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι μεταζυμωτικές διαδικασίες περιορίζονται στην ψύξη, στην προσθήκη πουρέ φρούτων και στη συσκευασία. Παρατεταμένη ανατάραξη και απόλυτη πίεση μειώνει το ιξώδες του γιαουρτιού και πρέπει να αποφεύγεται κατά τον χειρισμό, αν και η εφαρμογή απόλυτης πίεσης είναι ωφέλιμη στη μείωση των θρόμβων. Η ψύξη πρέπει να ελέγχεται, καθώς πολύ ταχύς ρυθμός ψύξης οδηγεί σε συναίρεση. Οι κοινές βιομηχανικές πρακτικές περιλαμβάνουν πρόψυξη στους 15-20 °C, προσθήκη φρούτων κλπ, και αν είναι εφικτό μια δεύτερη ψύξη κάτω από τους 5 °C σε ψυγεία.

Σε αυτό το σημείο και πριν τη συσκευασία για το “αναταραγμένο” και για το “set” γιαούρτι, γίνεται η προσθήκη φρούτων, ξηρών καρπών, μαρμελάδων και λοιπών συστατικών, με ειδικούς δοσομετρητές που βρίσκονται πάνω στη γραμμή παραγωγής. Συνήθως στην πορεία υπάρχει ένας στατικός ανάμικτης για να ομογενοποιήσει το μίγμα. Στην περίπτωση του πουρέ φρούτων ή της μαρμελάδας γίνεται έλεγχος του ιξώδους και της θερμοκρασίας προσθήκης και το μίγμα διηθείται πριν από την προσθήκη.

Η συσκευασία του γιαουρτιού στους τελικούς περιέκτες ενδείκνυται να γίνεται αμέσως μετά τη ψύξη. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, η αποθήκευση πρέπει να είναι σύντομη και να μην υπερβαίνει τις 24 ώρες. Βέλτιστη θερμοκρασία αποθήκευσης είναι οι 10-20 °C για να αποφευχθεί η συναίρεση και η μείωση του ιξώδους.

#### **B 2.4.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ (CCPs)**

Μετά την παραπάνω παρουσίαση της γραμμής παραγωγής και του διαγράμματος ροής του φρέσκου γιαουρτιού, που αντιστοιχούν στο πέμπτο και έκτο βήμα της διαδικασίας εγκατάστασης του HACCP, παρακάτω θα αναλυθούν τα κρίσιμα σημεία ελέγχου CCPs, τα οποία εντόπισε η ομάδα μελέτης του HACCP της μονάδας και τα οποία επίσης διακρίνονται στο παραπάνω διάγραμμα ροής. Ο προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων και ο



καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου CCPs αντιστοιχούν στο έβδομο και όγδοο αντίστοιχα βήμα της διαδικασίας εγκατάστασης του συστήματος HACCP.

### **CCP 1 – Παραλαβή νωπού γάλακτος.**

Όπως προαναφέρθηκε το γιαούρτι μπορεί να παρασκευαστεί από πολλών ειδών γάλα. Στο πρώτο αυτό CCP ελέγχεται η ποιότητα των πρωτεϊνών του γάλακτος, η οποία και καθορίζει την καταλληλότητα του γάλακτος για την παρασκευή γιαουρτιού. Στην παραλαβή του νωπού γάλακτος ελέγχεται η πρωτεόλυση προκειμένου να διασφαλιστεί ότι είναι ικανοποιητική η μικροβιολογική του κατάσταση, καθώς επίσης και ότι η θερμοκρασία αποθήκευσης είναι αρκετά χαμηλή. Αυτό θα διασφαλίσει τη μείωση της δραστηριότητας των βακτηρίων ή των πρωτεασών του γάλακτος.

Τα μέσα μεταφοράς πρέπει να διασφαλίζουν το γάλα από επιμολύνσεις και να είναι σε θέση να το διατηρήσουν σε θερμοκρασίας το πολύ 7°C από τη στιγμή που εγκαταλείπει τη φάρμα έως ότου φτάσει στη γαλακτοβιομηχανία. Συνεπώς ο ικανοποιητικός έλεγχος επιτυγχάνεται με τη διασφάλιση της σωστής υγιεινής στο χώρο συλλογής, τον σωστό καθαρισμό και απεντόμωση, καθώς και με τον συνεχή έλεγχο της θερμοκρασίας του γάλακτος κατά τη διάρκεια της μεταφοράς.

### **CCP 2 – Τυποποίηση**

Στο κρίσιμο αυτό σημείο ελέγχου επιβεβαιώνεται η ορθότητα της τυποποίησης, ανάλογα με τον τύπο του γιαουρτιού που πρόκειται να παρασκευαστεί.

### **CCP 3 – Ομογενοποίηση**

Ο σκοπός της ομογενοποίησης είναι να προληφθεί η συναίρεση. Ο έλεγχος σε αυτό το CCP έγκειται στη εξασφάλιση ότι η ομογενοποίηση γίνεται στη σωστή πίεση.

#### **CCP 4 – Θερμική επεξεργασία**

Η θερμική επεξεργασία αποσκοπεί στην καταστροφή των βλαστικών εκείνων μικροοργανισμών που μπορούν να προκαλέσουν τροφικές δηλητηριάσεις. Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για τη θερμική επεξεργασία θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένος, τοποθετημένος και ελεγμένος για την αποφυγή προβλημάτων. Το τμήμα θέρμανσης μπορεί να είναι είτε ένα σύστημα σωλήνων, είτε ένας πλακοειδής εναλλάκτης ή και τα δύο. Πρέπει να ελέγχονται καθημερινά οι πίνακες καταγραφής της θερμοκρασίας του συστήματος. Οι έλεγχοι θερμοκρασίας γίνονται στην παροχή του προϊόντος, στη λειτουργία της βαλβίδας εκτροπής, στη διάβρωση των πλακών θέρμανσης ή ψύξης και στους σωλήνες του τμήματος παραμονής. Οπτικός έλεγχος γίνεται για να διασφαλιστεί η καθαρότητα των αποσυναρμολογημένων μηχανημάτων.

#### **CCP 5 - Εμβολιασμός**

Η καλλιέργεια του γιαουρτιού αποτελείται από τους μικροοργανισμούς *Streptococcus thermophilus* και *Lactobacillus bulgaricus*. Για την παραγωγή προϊόντος με επιθυμητά γευστικά χαρακτηριστικά, οι δύο μικροοργανισμοί πρέπει να βρίσκονται σε μικτή καλλιέργεια σε αναλογία 1:1. Επιπλέον η καλλιέργεια του γιαουρτιού θα πρέπει να έχει χαρακτηριστικό άρωμα και γεύση, να δίνει λεία υφή, να είναι ταχείας ανάπτυξης, να χαρακτηρίζεται από αντοχή στα αντιβιοτικά και να μην περιέχει άλλους μικροοργανισμούς.

Η καλλιέργεια θα πρέπει να ελέγχεται για την καθαρότητά της και να χρησιμοποιείται από εξειδικευμένο προσωπικό. Η παρουσία βακτηριοφάγων και αντιβιοτικών δεν επιτρέπει την ανάπτυξη του οξέος και την παραγωγή προϊόντος χωρίς χαρακτηριστική γεύση και οσμή. Επιπλέον παρατηρείται αδυναμία πήξης ή ατελής πήξη και το τελικό προϊόν μπορεί να είναι επικίνδυνο για τους καταναλωτές. Έτσι πρέπει να ελέγχεται η καλλιέργεια για την αντοχή της στα αντιβιοτικά και στους βακτηριοφάγους. Πρέπει να χρησιμοποιείται η σωστή ποσότητα καλλιέργειας, για να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα στο σωστό χρόνο. Η καλλιέργεια πρέπει να ελέγχεται για την καθαρότητά της και την απουσία ξένων μικροοργανισμών, καθώς η επιμόλυνση με κολοβακτηριοειδή και ζύμες προκαλεί σχηματισμό αερίου. Η

θερμοκρασία του γάλακτος πριν τον εμβολιασμό ελέγχεται και καθορίζεται στα επιθυμητά για την καλλιέργεια επίπεδα.

### **CCP 6 – Ζύμωση**

Η ζύμωση γίνεται είτε στη συσκευασία του γιαουρτιού, είτε στις δεξαμενές, απαιτεί την ίδια προσοχή και χαρακτηρίζεται από τα ίδια κύρια προβλήματα. Πρέπει να συνεχίζεται μέχρι το pH να φτάσει στο 4,2-4,4 περίπου. Ενδείκνυται στατιστικός έλεγχος του pH και καθορισμός του επιθυμητού ορίου. Επίσης επιβάλλεται ο έλεγχος της ορθότητας της αναγραφόμενης τιμής του πεχαμέτρου.

Η δραστηριότητα της καλλιέργειας καταγράφεται πριν την προσθήκη του γάλακτος, ώστε να επιλεγεί η σωστή φάση ανάπτυξης για την προσθήκη της στο γάλα. Καταγράφεται η θερμοκρασία του γάλακτος κατά τη διάρκεια της ζύμωσης και παρακολουθείται η πορεία της ζύμωσης, ελέγχοντας και καταγράφοντας την οξύτητα. Για την επιβεβαίωση της ποιότητας του τελικού προϊόντος γίνεται έλεγχος για τον καθορισμό του αριθμού των μικροοργανισμών εκκίνηση και του ποσοστού συμμετοχής των ειδών.

### **CCP 7 – Ψύξη**

Η ψύξη είναι το στάδιο που θα εξασφαλίσει τη διάρκεια ζωής του γιαουρτιού από τη στιγμή που φεύγει από τη μονάδα παραγωγής και για αυτό το λόγο αποτελεί κρίσιμο σημείο ελέγχου.

Πρέπει να διασφαλιστεί ότι η ψύξη γίνεται με το σωστό τρόπο και ρυθμό έτσι όπως έχει προκαθοριστεί. Οι διαδικασίες μεταχείρισης του προϊόντος στη συνέχεια πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή για να αποφευχθεί η ανατάραξη του προϊόντος. Ο εξοπλισμός ψύξης θα πρέπει να έχει προσαρμοσμένο θερμογράφο και η ψύξη να παρακολουθείται από εξειδικευμένο προσωπικό.

## **CCP 8 – Προσθήκη συστατικών**

Εκτός από το παραδοσιακό γιαούρτι, όλοι οι άλλοι τύποι γιαουρτιού απαιτούν συστατικά είτε υπό τη μορφή συντηρητικών, είτε υπό τη μορφή ενισχυτών γεύσης, αρώματος και χρώματος, όπως επίσης και προσθήκη φρούτων και ξηρών καρπών για τη δημιουργία νέων τύπων γιαουρτιού. Όλα τα παραπάνω μπορούν να βελτιώσουν ένα γιαούρτι αλλά και να το αλλοιώσουν, αν ο τρόπος μεταχείρισης δεν είναι ο κατάλληλος.

Ελέγχουμε και επιβεβαιώνουμε ότι τα προστιθέμενα συστατικά είναι όλα καλής ποιότητας και κατάλληλα για τη συγκεκριμένη χρήση. Τα συστατικά που προστίθενται μετά τη θέρμανση πρέπει να ανταποκρίνονται στα ισχύοντα μικροβιολογικά πρότυπα. Πέρα από τη γενική τους ποιότητα, πρέπει να διασφαλιστεί και η απουσία παθογόνων μικροοργανισμών.

Η αγορά των συστατικών αυτών θα πρέπει να γίνεται από διαπιστευμένο προμηθευτή και να επιβεβαιώνεται η καταλληλότητά τους με συνεχείς ελέγχους των προμηθευόμενων υλών. Απαραίτητος είναι και ο μικροβιολογικός έλεγχος των συστατικών που προστίθενται και θεωρούνται υψηλού κινδύνου. Επιθεωρείται το πλάνο παραγωγής ακόμα και για τα κονσερβοποιημένα προϊόντα, καθώς και οι χώροι αποθήκευσης των συστατικών μέχρι τη χρησιμοποίησή τους.

## **CCP 9 – Συσσκευασία**

Για τη συσκευασία συνήθως χρησιμοποιούνται πλαστικά κύπελλα που κλείνουν με μεταλλικό ή πλαστικό φύλλο. Σε ορισμένους τύπους χρησιμοποιείται προστατευτικό φύλλο για να αποφεύγεται η επαφή του γιαουρτιού με το καπάκι. Τα γιαούρτια χαμηλού ιξώδους μπορούν να συσκευαστούν με τη βοήθεια της βαρύτητας, αλλά στους υπόλοιπους τύπους απαιτείται ή χρήση πίεσης. Το άκρο της γεμιστικής μηχανής πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο ανοιχτό και το γέμισμα να γίνεται με μικρή ταχύτητα, ώστε το γιαούρτι να υφίσταται όσο το δυνατό λιγότερες μηχανικές ταλαιπωρίες.

Ελέγχεται και επιβεβαιώνεται η ορθή πλήρωση των περιεκτών και γίνεται οπτικός έλεγχος της καθαρότητάς τους. Ελέγχεται επίσης η καθαρότητα του

περιβάλλοντος του συσκευαστηρίου και επιβεβαιώνεται η απουσία ζυμών στο χώρο αυτό. Παρακολουθείται επίσης η λειτουργία του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για τη συσκευασία και επιβεβαιώνεται ότι η συντήρησή τους γίνεται με τον ενδεδειγμένο τρόπο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ “Β”**

- Ø Ιωάννης Σ. Αρβανιτογιάννης “Ασφάλεια Τροφίμων. Εφαρμογή της Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) στις Βιομηχανίες Τροφίμων και Ποτών” Εκδ. University Studio Press, 2001.
- Ø James R. Evans & William M. Lindsay “The Management and Control of Quality” Εκδ. South – Western, 2002.
- Ø Λαγοδήμος Α.Γ “Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας” Σημειώσεις μαθήματος ΔΟΠ 525 του ΜΠΣ>ΔΕ – ΔΟΠ, 2004.
- Ø “FLAIR Αγρο - Βιομηχανική Έρευνα Σχετιζόμενη με τα Τρόφιμα – Οδηγίες Χρήσης του HACCP” Χρηματοδότηση Έρευνας Ε.Ε.
- Ø S.J Forsythe & P.R Hayes “Food Hygiene, Microbiology and HACCP” Εκδ. Aspen Publishers Inc. 2000.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ø Γεωργόπουλος Ν. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ” Εκδ. Γ. Μπένου, 2002.
- Ø Kotler P. “Kotler On Marketing” Εκδ. Simon & Suster UK Ltd, 2001.
- Ø Johnson G.- Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” Εκδ. Prentice Hall 6<sup>th</sup> Edition, 1999.
- Ø McCarthy-Minichiello-Curran “Business Policy and Strategy”, 1975.
- Ø Leslie W. – Rue - Phillis G - Holland “Strategic Management” Εκδ. Mc Graw – Hill Book, 1986.
- Ø Porter M. “Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance” Εκδ. Free Press ; Collier Macmillan, 1985.
- Ø Παπαδάκης Β. “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Εκδ. Ε. Μπένου, 1999.
- Ø Ιωάννης Σ. Αρβανιτογιάννης “Ασφάλεια Τροφίμων. Εφαρμογή της Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) στις Βιομηχανίες Τροφίμων και Ποτών” Εκδ. University Studio Press, 2001.
- Ø James R. Evans & William M. Lindsay “The Management and Control of Quality” Εκδ. South – Western, 2002.
- Ø Λαγοδήμος Α.Γ “Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας” Σημειώσεις μαθήματος ΔΟΠ 525 του ΜΠΣ ΔΕ – ΔΟΠ, 2004.
- Ø S.J Forsythe & P.R Hayes “Food Hygiene, Microbiology and HACCP” Εκδ. Aspen Publishers Inc. 2000.
- Ø Γκίζας Κ. “Στρατηγικές Ομάδες: Ανάλυση του υποκλάδου των Γαλακτοκομικών Προϊόντων” .Διατριβή για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Παν. Πειραιώς, 2000.
- Ø ICAP Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Σεπτέμβριος 2003.
- Ø IOBE “Ο Κλάδος των Γαλακτοκομικών Προϊόντων”, Δεκέμβριος 2001.
- Ø Υπουργείο Γεωργίας, Διεύθυνση Αγροτικής και Πολιτικής Τεκμηρίωσης.
- Ø “FLAIR Αγρο - Βιομηχανική Έρευνα Σχετιζόμενη με τα Τρόφιμα – Οδηγίες Χρήσης του HACCP” Χρηματοδότηση Έρευνας Ε.Ε.

- Ø ΕΣΥΕ (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία).
- Ø Plant management (11/09/2002), “Διευρύνεται σε μέγεθος η αγορά παγωτού στη χώρα μας”.
- Ø Plant management (12/01/2004) “Ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.....εφαρμόζει ο ΕΦΕΤ”.
- Ø Plant management (24/06/2004) “Σε πλήρη λειτουργία η νέα μονάδα γιαούρτης της Friesland Hellas”.
- Ø Plant management (06/05/2004) “Επενδύσεις 4,145 εκ. €.....από τη γαλακτοβιομηχανία ΡΟΔΟΠΗ”.
- Ø Plant management (06/05/2004) “Αύξηση 12,2% των λειτουργικών κερδών για τον Όμιλο ΔΕΛΤΑ”.
- Ø Plant management (06/05/2004), “Ανοδικές τάσεις στην αγορά φυσικών χυμών. Υψηλός .....στην Ελλάδα”.
- Ø Plant management (22/03/2004) “Θετικός ο απολογισμός για το 2003 για τον όμιλο ΔΕΛΤΑ. Τα 40 εκ. € .....οι επενδύσεις του ομίλου”.
- Ø Plant management (03/12/03) “Η βελτίωση της ποιότητας .....γαλακτοκομικών προϊόντων”.
- Ø Money Club (01/06/2000) “Μείωση των επιτοκίων σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά μέτρα”.
- Ø Express (Μάιος 2003), Ειδική Έκδοση: ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ, “Σταθερά βήματα ανάπτυξης για την Ελληνική γαλακτοβιομηχανία”.
- Ø Express (21/11/2004) ” Νέα υποχώρηση της ανταγωνιστικότητας “.
- Ø Express (Μάιος 2004), Ειδική Έκδοση: ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ, “Το γιαούρτι «πρωταθλητής»στις εξαγωγές του κλάδου”.
- Ø Κέρδος (Απρίλιος 2004), Ειδική Έκδοση: ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ- ΠΑΓΩΤΟ “Δυσανάλογα υψηλές οι εισαγωγές γαλακτοκομικών σε σχέση με τις εξαγωγές”.
- Ø Ναυτεμπορική (Μάιος 2002), Ειδική Έκδοση “Γαλακτοβιομηχανία”.
- Ø Ναυτεμπορική (Μάιος 2001), Ειδική Έκδοση “Γαλακτοβιομηχανία”.
- Ø Ημερησία (Απρίλιος 2004), Ειδική Έκδοση: Γαλακτοβιομηχανία - Παγωτό, “Στα 2,3 τρις € υπολογίζεται η αγορά γαλακτοκομικών”.
- Ø σελφ – σέρβις (Μάιος 2004), “Σταθερές πωλήσεις, ανακατανομή μεριδίων”, Ε. Καραντζίκου.



- Ø Οικονομική Επιθεώρηση (Ιούνιος 2004), “Η μάχη των οκτώ στην αγορά των γαλακτοκομικών”, Κ. Χριστοδούλου.
- Ø Information Resources Hellas.
- Ø ΕΘΝΟΣ (Ιούλιος 2002), Ειδική Έκδοση: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, “Γαλακτοβιομηχανίες: Η αγορά στην Ε.Ε”.

#### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- Ø [www.Business2005.gr](http://www.Business2005.gr) (07/05/2001) “ Η αγορά γαλακτοκομικών στην Ελλάδα και το 2004”.
- Ø [www.Agrotypus.gr](http://www.Agrotypus.gr) (11/03/2003) “Επενδύσεις 3 εκ €.....Βολου (ΕΒΟΛ)”.
- Ø [www.fage.gr](http://www.fage.gr)
- Ø [www.delta.gr](http://www.delta.gr)
- Ø [www.mevgal.gr](http://www.mevgal.gr)
- Ø [www.nestle.gr](http://www.nestle.gr)
- Ø [www.nounou.gr](http://www.nounou.gr)
- Ø [www.Dairyexpo.gr](http://www.Dairyexpo.gr)
- Ø [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr) (11/10/2002) “Στέγη για την Friesland”.