

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

ΜΑΡΤΙΔΟΥ ΜΑΡΘΑ

Α.Μ. : ΜΔΕ-ΟΠ1223

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

1.1 Γάλα-Το εξεταζόμενο προϊόν	5
1.2 Ο γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα	5
1.2.1. Η ιστορία της ελληνικής βιομηχανίας γάλακτος	5
1.2.2. Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα	6
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο. Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

2.1 Η Ζήτηση σε ΕΕ και Ελλάδα	11
2.2 Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Γαλακτοκομικά Προϊόντα	13
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο. Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

3.1 Η Διαφήμιση	23
3.2 Δίκτυα διανομής	25
3.3 Κόστος γάλακτος στον παραγωγό	26
3.4 Τιμές πώλησης γαλακτοκομικών προϊόντων	28
3.5 Κανόνες εμπορίου	30
3.6 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	30
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο. Η ΑΓΟΡΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

4.1 Μέγεθος Εγχώριας Παραγωγής Γαλακτοκομικών Προϊόντων	33
4.2 Εξωτερικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων	38
4.2.1. Εξέλιξη των εισαγωγών	38
4.2.2. Εξέλιξη των εξαγωγών	40
4.2.3. Κυριότερες χώρες προέλευσης-προορισμού	42
4.3 Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Γαλακτοκομικών Προϊόντων	44
4.4 Πωλήσεις εισαγωγικών και παραγωγικών επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου (2007-2013)	48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

5. Εισαγωγή	54
5.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	54
5.1.1. Οικονομικό Περιβάλλον	54
5.1.2. Πολιτικές Συνθήκες - Θεσμικό Πλαίσιο	64
5.1.3. Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον	70
5.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον	78

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5	82
--------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟ ΚΛΑΔΟ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

6.1 Στρατηγικές Ομάδες	83
6.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος	85
6.2.1. Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών στην πρώτη στρατηγική ομάδα	85
6.2.2. Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες	86
6.2.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών στην πρώτη στρατηγική ομάδα	86
6.2.4. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών στην πρώτη στρατηγική ομάδα	87
6.2.5.Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου στην πρώτη στρατηγική ομάδα	88
6.3 Εμπόδια κινητικότητας	88
6.4 Εμπόδια εξόδου	89
6.5 Εμπόδια συνεργασίας	89
6.5 Άλλοι ενδιαφερόμενοι	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ FRIESLANDCAMPINA

7.1. Εισαγωγή-Παρουσίαση της εταιρείας FrieslandCampina Hellas	93
7.1.1.Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Βιώσιμη Ανάπτυξη	94
7.2 Παρουσίαση της εταιρείας Royal Friesland Campina	96
7.2.1.Στρατηγική πορεία έως το 2020	96
7.2.2.Οργάνωση της εταιρείας	97
7.2.3.Συνεργασία και κτηνοτρόφοι	98
7.2.4.Η ανάπτυξη της FrieslandCampina	98
7.2.5.Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη	99
7.2.6.Οι εργαζόμενοι	100
7.2.7.Συμμετοχή εμπλεκομένων	101
7.2.8. ISO 26000-Διεθνής Οδηγός	101
7.2.9.Καινοτομία	101
7.2.10.Χρηματοοικονομικά	103
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	105
7.4.Επιχειρησιακή Στρατηγική	106
7.5.Επιχειρηματική Στρατηγική	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

8.1 Ο Γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα	113
8.2 Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις εξελίξεις στον γαλακτοκομικό κλάδο της ΕΕ	114
8.3 Ανταγωνιστικότητα του γαλακτοκομικού κλάδου στην Ευρώπη	117

8.4 Η διεθνής ανταγωνιστικότητα του γαλακτοκομικού κλάδου της Ευρωπαϊκής Ένωσης	127
8.5 Η ευρωπαϊκή και η διεθνής αγορά	128
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8	136
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

1.1. Γάλα-Το εξεταζόμενο προϊόν

Το γάλα είναι ένα αγαθό το οποίο καταναλώνεται ευρέως και από το οποίο παράγονται διάφορα προϊόντα σε όλη τη γη. Είναι ένα από τα πιο θρεπτικά τρόφιμα και αποτελεί ένα μοναδικό συνδυασμό υδατανθράκων, πρωτεϊνών, λιπαρών, βιταμινών και ιχνοστοιχείων. Ειδικότερα, το γάλα περιέχει περισσότερα από δέκα απαραίτητα θρεπτικά συστατικά (ασβέστιο, ιώδιο, βιταμίνη D, ριβοφλαβίνη, φώσφορο, βιταμίνη B 12, πρωτεΐνη, κάλιο, νιασίνη, βιταμίνη A) που ενισχύουν την καλή υγεία και εμποδίζουν την εμφάνιση ασθενειών. Έρευνες απέδειξαν ότι το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι σημαντικά για την αποφυγή οστεοπόρωσης, για τη μείωση του διαβήτη και για την καλύτερη διατήρηση του σωματικού βάρους. Ανάλογα με την επεξεργασία του γάλακτος που ακολουθείται υπάρχουν διάφορες κατηγορίες γάλακτος, όπως το νωπό, το παστεριωμένο, το αποστειρωμένο, το γάλα υψηλής παστερίωσης, το γάλα κατάψυξης, το μερικά αφυδατωμένο γάλα (εβαπορέ) και το ολικά αφυδατωμένο γάλα (γάλα σε σκόνη). Από το γάλα παράγονται και άλλα προϊόντα (τυρί, γιαούρτι, βούτυρο, αφρόγαλα, κρέμα σαντιγί, ρυζόγαλο, κρέμα). (Nutri pro, Nestle Professional Nutrition Magazine, Beverages No 2, 12/2007)

Όσον αφορά την παραγωγή γάλακτος, το 85-90% του γάλακτος παράγεται από το είδος αγελάδας Holstein. Στις περισσότερες χώρες του κόσμου μετά τη λήψη του γάλακτος από την αγελάδα και πριν φτάσει στον τελικό καταναλωτή περνά από τις διεργασίες της παστερίωσης, ομογενοποίησης και εμπλουτισμού. Στην παστερίωση, το γάλα θερμαίνεται σε υψηλή θερμοκρασία για ένα επαρκές χρονικό διάστημα, που βοηθά στην εξαφάνιση βακτηρίων και στην αύξηση του χρόνου ζωής στο ράφι και δεν επηρεάζει το θρεπτικό περιεχόμενο του γάλακτος. Η ομογενοποίηση διασπά και διαχωρίζει τα λιπαρά από το γάλα και έτσι το γάλα αποκτά απαλή και ενιαία υφή. Επίσης, το γάλα μπορεί εμπλουτιστεί με βιταμίνες A και D, πρόσθετη πρωτεΐνη ή πρόσθετο ασβέστιο. Η διεργασία του εμπλουτισμού εγγυάται ότι το γάλα θα παραμείνει ένα πλούσιο σε θρεπτικά συστατικά προϊόν.

1.2. Ο γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα

1.2.1 Η ιστορία της ελληνικής βιομηχανίας γάλακτος

Η ελληνική κτηνοτροφία αρχίζει από την εποχή του Ομήρου, ο οποίος αναφέρεται στον κτηνοτροφικό πλούτο του αρχαίου ελληνικού κόσμου. Τα πρόβατα και οι κατσίκες ήταν πολύ σημαντικά, διότι προσέφεραν πολύτιμες τροφές, κρέας, γάλα και τυριά πλούσια σε ζωικές πρωτεΐνες, υψηλής βιολογικής αξίας αλλά και το μαλλί και το δέρμα για ρούχα και άλλες χρήσεις. Αυτό συνέβαλε πολύ στην πνευματική και κοινωνική ανάπτυξη της εποχής. Οι πλέον περίφημοι άνδρες της αρχαιότητας ήταν όλοι ποιμένες. Αγελάδες υπήρχαν κυρίως ως ζώα εργασίας. Από το 14^ο και 15^ο αιώνα αρχίζει μία μεγάλη ανάπτυξη του κλάδου, με αποτέλεσμα περί τον 17^ο και 18^ο αιώνα να δημιουργηθούν τα τσελιγκάτα, με ένα πολύ σημαντικό αριθμό αιγοπροβάτων, τα οποία πολλές φορές φτάνουν σε χιλιάδες, με συνέπεια να δημιουργήσουν, κυρίως στις ορεινές περιοχές, μία εξαιρετική οικονομία και ανάπτυξη. Την εποχή αυτή,

δημιουργούνται και τα πρώτα τυροκομεία, τα οποία αποτελούν μέρος του τσελιγκάτου, ως βιοτεχνίες. (Τρίαινα Εκδοτική, 2005)

Η ανάγκη, όμως, της ένδυσης δίνει προτεραιότητα στο μαλλί και το δέρμα παρά στο γάλα, το οποίο είναι το πλέον ευαίσθητο προϊόν. Η διανομή γάλακτος γινόταν από άλογα με κάρα από τους κτηνοτρόφους από σπίτι σε σπίτι. Αργότερα η διανομή του γάλακτος των επιχειρήσεων γινόταν από 20 υπαλλήλους και 10 αυτοκίνητα που μοιράζουν γάλα και γιαούρτι. Από τότε μέχρι σήμερα, μέσα από μια συνεχή και ασταμάτητη πορεία εξέλιξης συνεχίζεται η μεταφορά των προϊόντων γάλακτος, που σήμερα γίνεται με φορτηγά εκ των οποίων κάποια ανήκουν σε μεταφορικές εταιρίες. Μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, στη χώρα μας το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα παίρνουν ιδιαίτερη θέση ειδικά στη διατροφή των παιδιών με εισαγόμενο συμπυκνωμένο γάλα. Δημιουργείται, λοιπόν, η ανάγκη γενετικής βελτίωσης κυρίως των αγελάδων αλλά και δημιουργίας βιομηχανιών μεταποίησης. Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά κατά την προενταξιακή περίοδο της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αφού η εγχώρια παραγωγή ελαχιστοποιεί τις εισαγωγές και τα συνεταιριστικά εργοστάσια κυριαρχούν.

Ειδικότερα, το 1934 με πρωτοβουλία Ελληνοαμερικανών μεταναστών, ιδρύεται στην Αθήνα για πρώτη φορά η βιομηχανία ΕΒΓΑ, για την παραγωγή παστεριωμένου γάλακτος από αγελαδινό γάλα. (www.evga.net) Στη δεκαετία του 1950, η χώρα μας προωθεί ένα πρόγραμμα γενετικής βελτίωσης των εγχώριων φυλών αγελάδων. Ιδρύονται δύο κέντρα τεχνικής σπερματέγχυσης στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Την εποχή αυτή, η χώρα μας διαθέτει 2.000 μικρής δυναμικότητας τυροκομεία, ιδιωτών τυροκόμων - τυρέμπορων, τα οποία παράγουν και σημαντικές ποσότητες γιαούρτης. Ένα μεγάλο συνεταιριστικό εργοστάσιο ιδρύθηκε το 1950, το ΑΓΝΟ, το οποίο έφθασε να συγκεντρώνει γάλα από 5.000 παραγωγούς και για πολλά χρόνια είχε κυρίαρχο ρόλο στο χώρο της Β. Ελλάδας αλλά η τύχη του όμως δεν ήταν καλή. Τέλος, ένα εργοστάσιο που είχε και έχει σημαντικό ρόλο στην τυροκομία της χώρας ήταν και είναι αυτό της Δωδώνης στα Γιάννενα, το οποίο θεωρείται, ακόμα και σήμερα, το μεγαλύτερο στην αξιοποίηση αιγοπρόβειου γάλακτος στην Ευρώπη. (www.agno.gr)

Οι συνθήκες όμως με την ένταξη της χώρας μας το 1981 μεταβάλλονται με την κατάργηση των τελωνειακών εμποδίων -εισαγωγικά τέλη, δασμοί και φόροι- με αποτέλεσμα τα συνεταιριστικά εργοστάσια να αντιμετωπίζουν προβλήματα από τα εισαγόμενα σε ανταγωνιστικές τιμές γαλακτοκομικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, εμφανίζονται τα πρώτα εργοστάσια με τη μεταπολεμική αμερικανική βοήθεια. Το πρώτο ήταν του συνεταιρισμού αγελαδοτρόφων Ασπροπύργου ΑΣΠΡΟ. Ακολουθούν ΑΣΤΥ στην Αθήνα, κοινοπραξία ΑΤΕ – Συν/σμών και τα επίσης συνεταιριστικά ΑΓΝΟ στη Θεσσαλονίκη, ΕΒΟΛ στο Βόλο και Πρώτο στην Πάτρα. Αποτέλεσμα όλων αυτών των προσπαθειών ήταν η ίδρυση, σύγχρονων για την εποχή, συνεταιριστικών εργοστασίων, όπως της Λαμίας, Τρικάλων, Λάρισας, Σερρών, Ν. Μουδανίων, Χαλκιδικής, Δράμας, Ξάνθης, Ιωαννίνων, Πάτρας, Γαστούνης, Κέρκυρας, Σύρου και Ρόδου, τα οποία άρχισαν να παράγουν κυρίως παστεριωμένο γάλα και τυριά.

1.2.2 Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, καθώς περιλαμβάνει μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής της χώρας, οι οποίες δαπανούν σημαντικά κονδύλια για νέες επενδύσεις και εκσυγχρονισμό των ήδη υφιστάμενων μονάδων τους. Στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, οι περισσότερες των οποίων είναι μικρού μεγέθους με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα. Οι μεγάλες βιομηχανίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και προσφέρουν στην αγορά ποικιλία προϊόντων.

Αντίθετα, οι μικρές παραγωγικές μονάδες εξαιτίας της έλλειψης πόρων αλλά και γενικότερων δυσχερειών που αντιμετωπίζουν, λειτουργούν σε περιορισμένη κλίμακα και καλύπτουν κυρίως τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται. Ο κλάδος συμπληρώνεται από έναν αξιόλογο αριθμό εταιρειών, οι οποίες πραγματοποιούν εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων και εντάσσονται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Βασικό σημείο αναφοράς του κλάδου είναι το γεγονός ότι το σύνολο της εγχώριας πρωτογενούς παραγωγής αγελαδινού γάλακτος καθορίζεται από το καθεστώς των ποσοτώσεων. Ωστόσο, το καθεστώς των ποσοτώσεων στην ΕΕ θα καταργηθεί από 1^{ης} Απριλίου του 2015, γεγονός που αναμένεται να αλλάξει την υπάρχουσα κατάσταση στον γαλακτοκομικό κλάδο τόσο εντός της χώρας μας όσο και στον διεθνή χώρο. Όλοι οι ειδικοί συμφωνούν ότι η ευελιξία της τιμής αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των παραγωγών γάλακτος. Η κατάργηση των ευρωπαϊκών ποσοτώσεων θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα.

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής και η ζήτηση τους παρουσιάζει σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα. Η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα μας, όμως, έχει ως αποτέλεσμα το καταναλωτικό κοινό να δίνει σημασία στην τιμή και να στρέφεται σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία συνήθως είναι πιο φθηνά σε σχέση με τα επώνυμα γαλακτοκομικά προϊόντα. Οι καταναλωτές στρέφονται, επίσης, σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής και αναζητούν προϊόντα που υπόσχονται οφέλη για την υγεία τους. Συγκεκριμένα, παρατηρείται αύξηση της ζήτησης ορισμένων προϊόντων όπως για παράδειγμα το γιαούρτι με χαμηλότερα λιπαρά. (ICAP, 2013)

Ο κλάδος περιλαμβάνει, επίσης, αρκετές μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και διαθέτουν κυρίως «επώνυμα» γαλακτοκομικά προϊόντα. (Χατζηχρήστου & Θωμαΐδου, 2010) Αρκετές από αυτές καλύπτουν σημαντικό μέρος της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών, κυρίως γάλακτος εβαπορέ και μακράς διάρκειας, βουτύρου και κρέμα γάλακτος, ενώ ορισμένες διατηρούν άμεσες ή και έμμεσες σχέσεις με πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου. Επισημαίνεται ότι σημαντικό μέρος των εισαγωγών αφορούν προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση (επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, catering), ενώ εισαγωγές πραγματοποιούν και αρκετές παραγωγικές εταιρείες, κυρίως μεγάλου μεγέθους, με σκοπό τον εμπλουτισμό της σειράς των προϊόντων τους.

Ο κλάδος, γενικά, παρουσιάζει σημαντική ανομοιογένεια μεταξύ των εταιρειών, στην αλυσίδα της διανομής των προϊόντων καθώς εμπλέκονται τοπικοί αντιπρόσωποι και επιχειρήσεις διανομών με τοπικά ή ευρύτερα δίκτυα διανομής. Η διάθεση των

εξεταζόμενων προϊόντων γίνεται κυρίως μέσω των σούπερ μάρκετ, καθώς και μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, παντοπωλεία, κτλ).

Η σημαντική ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ εντείνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό σε επίπεδο εμπορίου. Τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα κατέχουν σημαντική θέση στη συνολική κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ οι εξαγωγές διαμορφώνονται σε χαμηλά επίπεδα. Οι εισαγωγές, σε ορισμένες μόνο κατηγορίες προϊόντων, καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης, ενώ σημαντικό μέρος αυτών προορίζεται για επαγγελματική χρήση.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου στην ελληνική αγορά γάλακτος εντείνεται καθώς αλλάζει και το νομοθετικό πλαίσιο. Η αγορά του γάλακτος είναι της τάξης των 5 δισεκατομμυρίων ευρώ με δυναμική περαιτέρω εξαγωγική ανάπτυξη. Αυτός είναι και ο λόγος που έχει προσελκυσθεί και το επενδυτικό ενδιαφέρον τρίτων κεφαλαιούχων.

Είναι γεγονός, όμως, ότι οι Έλληνες πληρώνουν μια από τις υψηλότερες τιμές στην Ευρώπη για φρέσκο γάλα που παράγεται στη χώρα. Μέχρι τώρα ένα γάλα για να χαρακτηριστεί φρέσκο έπρεπε να έχει μέγιστη διάρκεια ζωής λίγων ημερών. Τόσο λίγων (συνήθως τριών) που δεν προλαβαίνουν εισαγωγές να φτάσουν εγκαίρως στο ράφι. Όμως οι ειδικοί, πολλοί εκ των οποίων Έλληνες, αναφέρουν πως η διάταξη αυτή αποτελεί μέτρο προστατευτισμού και πως ουσιαστικά λειτουργεί ως εργαλείο μάρκετινγκ για το γάλα εξαιτίας της προτίμησης για καθαρά ελληνικά προϊόντα και σε λανθασμένες αντιλήψεις περί του τι είναι φρέσκο και τι όχι.

Κλειδί για τις εξελίξεις αποτελεί η κατάργηση του καθορισμένου μέγιστου χρόνου ζωής για το φρέσκο παστεριωμένο γάλα και αυτό έχει ως συνέπεια να ανοίγει ο δρόμος για νέους παίκτες στην αγορά και αλλαγή των μεριδίων μεταξύ των επιχειρηματικών ομίλων που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Η κατάργηση του Προεδρικού Διατάγματος που λειτουργούσε de facto ως μορφή προστατευτισμού της εγχώριας γαλακτοπαραγωγής και βιομηχανίας αλλάζει άρδην τα δεδομένα στην αγορά και για τους Έλληνες παραγωγούς οι οποίοι ενδέχεται να πιεστούν να δεχτούν ακόμα χαμηλότερες τιμές. Κάτι που όμως αποτελεί τάση εδώ και πολλά χρόνια αφού ως γνωστό η ελληνική επιτροπή ανταγωνισμού από το 2006 εντόπισε συνθήκες πρακτικών διαμόρφωσης ενιαίων τιμών αγοράς του γάλακτος των παραγωγών από τις ελληνικές βιομηχανίες επιβάλλοντας μεγάλα πρόστιμα. Μάλιστα είχε κινηθεί και ποινική διαδικασία για αυτό το σοβαρό θέμα.

Στην ελληνική αγορά φρέσκου γάλακτος την 1^η θέση διατηρεί η Vivartia (ΔΕΛΤΑ) με μερίδιο της τάξης του 30% ενώ η ΦΑΓΕ αποφάσισε προ ετών να αποσυρθεί από την αγορά φρέσκου γάλακτος και να επικεντρωθεί στην κατηγορία γάλακτος υψηλής παστερίωσης.

Στον κλάδο του γάλακτος ο οποίος το 2010 παρουσίαζε ετήσιο τζίρο περίπου 700 εκατ. ευρώ σύμφωνα με την ICAP η Vivartia μετά την εξαγορά του «γάλα εβαπορέ» από τη Nestle κατείχε το ίδιο έτος μερίδιο άνω του 30%. Η ολλανδική Friesland (NOYNOY) κατείχε το 26%, ενώ ακολουθούσαν ΦΑΓΕ και Όλυμπος με 8% και Μεβγάλ με 7%. Στο φρέσκο γάλα η Vivartia απέχει από τους ανταγωνιστές της, καθώς μέχρι και το τέλος του 2009 κατείχε το 39%, ακολουθούμενη από τον Όλυμπο (16%) και τη ΜΕΒΓΑΛ (14%). Άλλοι παίκτες στην αγορά είναι η Δωδώνη, η

Νεογάλ, η Κρι-Κρι, η Μινέρβα, η Ήπειρος, η Ροδόπη. Πολλοί εξ αυτών βρίσκονται ήδη αντιμετώπι με σοβαρότατα οικονομικά προβλήματα λόγω της οικονομικής κρίσης. (Εφημερίδα Πρώτο Θέμα, 17/2/2014)

Πληροφορίες φέρουν την αγορά προ μεγάλων εξελίξεων με πιθανή συγχώνευση πολλών εξ αυτών γύρω από σχήματα όπως ενδεχομένως της Δωδώνης η οποία έχει πουληθεί σε ξένο fund ή την Κρι-Κρι που αναπτύσσεται δυναμικά. Η αλλαγή του τρόπου προσδιορισμού της διάρκειας ζωής ή η σήμανση προέλευσης των γαλακτοκομικών προϊόντων καθιστά αντιληπτό ότι από εδώ και πέρα θα υπάρχουν μεγάλες μετατοπίσεις ή ανακατατάξεις μεριδίων που θα φέρουν εξελίξεις και στην επιχειρηματική σκακιέρα.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων, γενικότερα, αναπτύσσεται τάχιστα τις τελευταίες δεκαετίες και έχει οδηγήσει στην επίτευξη υψηλού παραγωγικού δυναμικού, καθώς και στην επέκταση του εύρους των προϊόντων του. Ο παραγωγικός τομέας των γαλακτοκομικών προϊόντων στην χώρα μας χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων (οι περισσότερες τοπικής εμβέλειας), καθώς και ορισμένων μεγάλων βιομηχανιών. (Lundholm, Sloan, 2009) Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες καλύπτουν σημαντικό μέρος της εγχώριας αγοράς (κατανάλωσης). Εκτός του ότι διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό τον οποίο ανανεώνουν διαθέτοντας σημαντικά κονδύλια για επενδύσεις, διαθέτουν οργανωμένο και ευρύ δίκτυο διανομής και εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Σημειώνεται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ακολουθούν στην παραγωγική τους διαδικασία σύγχρονα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας (HACCP, ISO).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εφημερίδα Πρώτο Θέμα, «Φουντώνει ο πόλεμος του γάλακτος», 17/2/2014

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Απρίλιος 2009

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Ιούλιος 2013

ΙΟΒΕ, Σ. Χατζηχρήστου, Φ. Θωμαΐδου, Α. Τσακανίκας, Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων-Ποτών, Ετήσια Έκθεση 2009

Nutri pro, Nestle Professional Nutrition Magazine, Beverages No 2, 12/2007

<http://www.evga.net>

<http://www.agno.gr>

<http://globalsustain.org>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο **Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση γαλακτοκομικών προϊόντων. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση είναι το διαθέσιμο εισόδημα και η τιμή. Η τιμή του γάλακτος μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή μέσα στην ίδια χώρα. Η τιμή συχνά μπορεί να εξαρτάται τόσο από την εθνική όσο και από την περιφερειακή προσφορά και ζήτηση του προϊόντος.

Η ζήτηση του γάλακτος καθοδηγείται από τη ζήτηση της παραγωγής για γαλακτοκομικά προϊόντα. Η ποσότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων που καταναλώνεται παγκοσμίως προσδιορίζεται από τον αριθμό των ανθρώπων που τα καταναλώνουν. Η κατανάλωση γάλακτος εξαρτάται κυρίως από τη δημοτικότητα του γάλακτος σε σχέση με άλλα αγαθά όπως το νερό, τα αναψυκτικά, ο καφές, το τσάι αλλά και ανταγωνιστικά τρόφιμα όπως τα λαχανικά, τα φρούτα, το κρέας.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση αποτελεί η τιμή, η γεύση και η ποιότητα. Ειδικότερα, στις χώρες της Δύσης μπορεί η τιμή του γάλακτος να μην έχει τόσο μεγάλη σημασία αλλά σε χώρες με αναπτυσσόμενες οικονομίες η τιμή και η κατανάλωση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στο ότι στις αναδυόμενες οικονομίες ξοδεύεται ένα μεγάλο τμήμα του εισοδήματος στο φαγητό.

Οι καινοτομίες και η τεχνολογία παίζουν επίσης ρόλο. Οι επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου διαρκώς αναπτύσσουν νέα γαλακτοκομικά προϊόντα ή με βάση το γάλα νέα προϊόντα ως υποκατάστατα άλλων τροφίμων. Ενώ η ζήτηση γάλακτος επηρεάζεται και από τη χρήση ουσιών που εμπεριέχονται στο γάλα για τη δημιουργία φαρμάκων. (ICAP, 2009)

2.1 Η Ζήτηση σε ΕΕ και Ελλάδα

Το 2013, ο γαλακτοκομικός τομέας στην ΕΕ παρουσίαζε ποικιλία καθώς η οικονομική κατάσταση και οι καιρικές συνθήκες ήταν διαφορετικές από χώρα σε χώρα. Οι ευρωπαϊκές χώρες του Βορρά (Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο, Ολλανδία, Λουξεμβούργο, Δανία, Ιρλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Πολωνία) επέκτειναν τη γαλακτοκομική τους παραγωγή και τις βιομηχανικές διεργασίες καθώς έχουν μεγάλη ζήτηση στις διεθνείς αγορές. Μάλιστα η γαλακτοκομική τους παραγωγή αναμένεται να αυξηθεί περισσότερο τα επόμενα έτη. Οι κεντρικές και νότιες χώρες της ΕΕ, από την άλλη πλευρά, περιορίζονται από τις δυσμενείς καιρικές συνθήκες και την μη αποδοτική βιομηχανική δομή. Οι αγορές τους παραμένουν τοπικές και η γαλακτοκομική παραγωγή παραμένει στάσιμη ή παρουσιάζει ελαφρά πτώση. (Agronews,2014)

Το 2014, η τοπική και εξαγωγική ζήτηση για γαλακτοκομικά προϊόντα αναμένεται να μειωθεί σε σύγκριση με το 2012, εξαιτίας της άσχημης οικονομικής κατάστασης και της έλλειψης βιομηχανικής υποδομής. Πρόσφατα εκφράστηκε η άποψη ότι δεδομένης της τρέχουσας κατάστασης των χαμηλών προμηθειών και των υψηλών εσωτερικών τιμών εντός της ΕΕ, θα πρέπει η Κομισιόν να άρει άμεσα τους δασμούς των εισαγωγών στην ΕΕ. Ωστόσο, τους έξι πρώτους μήνες οι ευρωπαϊκές εξαγωγές

αυξήθηκαν εξαιτίας της μεγάλης ζήτησης γαλακτοκομικών προϊόντων των χωρών Γαλλίας και Γερμανίας από την Κίνα. Το 2013, οι εξαγωγές αυξήθηκαν, επειδή αφενός αυξήθηκε η ζήτηση προϊόντων από χώρες εκτός της ΕΕ και αφετέρου σημείωσε πτώση η εγχώρια κατανάλωση γάλακτος.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, (αν και τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής για τους καταναλωτές καθώς η ζήτησή τους παρουσιάζει σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα), η ζήτηση γάλακτος μειώθηκε αφού το μεγαλύτερο τμήμα των επιχειρήσεων παραγωγής γάλακτος παρουσίασαν σε γενικές γραμμές μειωμένες πωλήσεις σε σύγκριση με προηγούμενα έτη. Επίσης, και η ποσότητα γάλακτος που παράχθηκε στη χώρα μας ήταν μειωμένη, γιατί μεγάλο τμήμα των παραγωγικών γαλακτοκομικών μονάδων αποχώρησε από την αγορά.

Όσον αφορά γαλακτοκομικά προϊόντα, όπως το τυρί, η εγχώρια ζήτησή του αναμένεται να αυξηθεί οριακά εξαιτίας της επιβράδυνσης της οικονομίας και της αυξανόμενης ζήτησης στις διεθνείς αγορές. Οι καταναλωτές στην ΕΕ στρέφονται σε λιγότερο ακριβές μάρκες σκληρού τυριού ή σε μαλακό τυρί, γιατί η υψηλή ποιότητα και οι πιο ακριβές μάρκες ευρωπαϊκού τυριού εξάγονται. Η βελτίωση της οικονομίας της ΕΕ το 2014 αναμένεται να αυξήσει περισσότερο την κατανάλωση τυριού σε σχέση με το 2013.

Όσον αφορά το βούτυρο, παρά τη χαμηλή παραγωγή του το 2013 το έτος 2014 η εγχώρια κατανάλωσή του θα αυξηθεί ελαφρώς, γιατί, μολονότι ο παράγοντας της υγείας περιορίζει την κατανάλωσή του, οι οικονομικές συνθήκες παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στην κατανάλωση του.

Το 2012 το επίπεδο της κατανάλωσης του άπαχου γάλακτος υποστηρίχθηκε εν μέρει από αποθέματα του 2009 που προορίζονταν για εγχώρια προγράμματα βοήθειας. Το 2014 η κατανάλωσή του αναμένεται να παραμείνει στα επίπεδα του 2012, γεγονός που οφείλεται στην μείωση των εξαγωγών.

Η ζήτηση του γάλακτος σε σκόνη αναμένεται να μειωθεί καθώς η διαθεσιμότητά του εμφανίζεται μειωμένη, επειδή η παραγωγή του γάλακτος χρησιμοποιήθηκε στην παραγωγή τυριού. Παρόλα αυτά, το 2014 η κατανάλωσή του θα είναι ελαφρά υψηλότερη, γιατί θα υπάρχει μεγαλύτερη διαθέσιμη ποσότητα στην αγορά.

Τους πρώτους έξι μήνες του 2013 στην ΕΕ οι εξαγωγές του βρεφικού γάλακτος αυξήθηκαν κατά 14% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Την ίδια περίοδο οι εξαγωγές βρεφικού γάλακτος στην Κίνα αυξήθηκαν κατά 45%-50% το 2012. Οι μεγαλύτεροι προμηθευτές βρεφικού γάλακτος στην Κίνα και στο Χονγκ Κονγκ είναι η Ολλανδία και η Γαλλία. Η αύξηση της ζήτησης της Κίνας σε βρεφικό γάλα εξηγείται από το πρόσφατο σκάνδαλο δημόσιας υγείας στην Κίνα που οδήγησε στο θάνατο βρέφη από γάλα παραγόμενο στην Κίνα. Αυτή η αύξηση των εξαγωγών σε βρεφικό γάλα από την ΕΕ είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιαστεί έλλειψη σε αρκετές χώρες της ΕΕ, όπως η Ολλανδία, η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία. Οι εξαγωγές σε βρεφικό γάλα δεν χρηματοδοτούνται από τα ταμεία της ΕΕ και έτσι το εξαγωγικό προϊόν της ΕΕ, το γάλα, θα ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις με άλλους προμηθευτές στην παγκόσμια αγορά. Σε ανταπόκριση της αυξανόμενης ζήτησης σε εξαγωγές η Γαλλία θα κατασκευάσει τρία νέα εργοστάσια που θα παράγουν βρεφικό γάλα. Η Δανία

σκέφτεται ακριβώς το ίδιο και συν τοις άλλοις θέλει να διπλασιάσει τις εξαγωγές της στην Κίνα τα επόμενα τρία έτη.

Η κατάργηση των ποσοτώσεων στην ΕΕ από την 1^η Απριλίου του 2015 θα αυξήσει την παραγωγή του γάλακτος όχι περισσότερο από 5% και η τιμή παραγωγής εκτιμάται ότι δεν θα ξεπεράσει τα 10 λεπτά. Όλοι οι ειδικοί συμφωνούν ότι η ευελιξία της τιμής αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των παραγωγών γάλακτος. Η κατάργηση των ευρωπαϊκών ποσοτώσεων θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα. Οι χαμηλότερες τιμές και οι υψηλότερες ποσότητες του γάλακτος θα έχουν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και μεγαλύτερη διαθεσιμότητα προϊόντων που προορίζονται για εξαγωγές, οι οποίες είναι πιθανόν να προκαλέσουν μια μείωση στις διεθνείς τιμές των γαλακτοκομικών προϊόντων έως το 2022. Τις καλύτερες προοπτικές αναμένεται να έχουν το τυρί και το άπαχο γάλα σε σκόνη, με τις ευρωπαϊκές εξαγωγές να αγγίζουν το μερίδιο του 32% του παγκοσμίου συνόλου. (www.tovima.gr)

Στην Ελλάδα η εγχώρια παραγωγή σε σχέση με τη ζήτηση είναι ελλειμματική. Το 2013 η ελληνική παραγωγή ήταν 636.000 τόνους χωρίς να καλύπτει ούτε την εθνική ποσόστωση των 871.000 τόνων, ενώ οι εκτιμήσεις για το 2014 δείχνουν ότι θα είναι ακόμη μικρότερη. Μέσα σε μια πενταετία το ζωικό κεφάλαιο μειώθηκε 40% και από 140.000 ζώα έπεσε κάτω από 90.000. Αλλά και φέτος εκτιμάται ότι η παραγωγή θα φτάσει τους 580.000 τόνους σημειώνοντας μείωση 7%-8% έναντι αύξησης 1,3% στην ΕΕ. Παράλληλα οι ανάγκες της χώρας σε γάλα είναι περίπου 1,35 εκατ. τόνους και καλύπτονται κατά 60% από εισαγωγές, ποσοστό που αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα χρόνια.

2.2 Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Γαλακτοκομικά Προϊόντα

Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζονται ορισμένα από τα μέχρι στιγμής διαθέσιμα αποτελέσματα από την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών που διενεργήθηκε από την ΕΛΣΤΑΤ κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Δεκεμβρίου 2008. Η έρευνα αυτή κάλυψε, βάσει δείγματος, τα νοικοκυριά όλης της χώρας ανεξάρτητα από μέγεθος ή οποιαδήποτε οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά. Ένας από τους σκοπούς της έρευνας είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την αξία των αγορών των νοικοκυριών για κάθε είδους αγαθό και υπηρεσία.

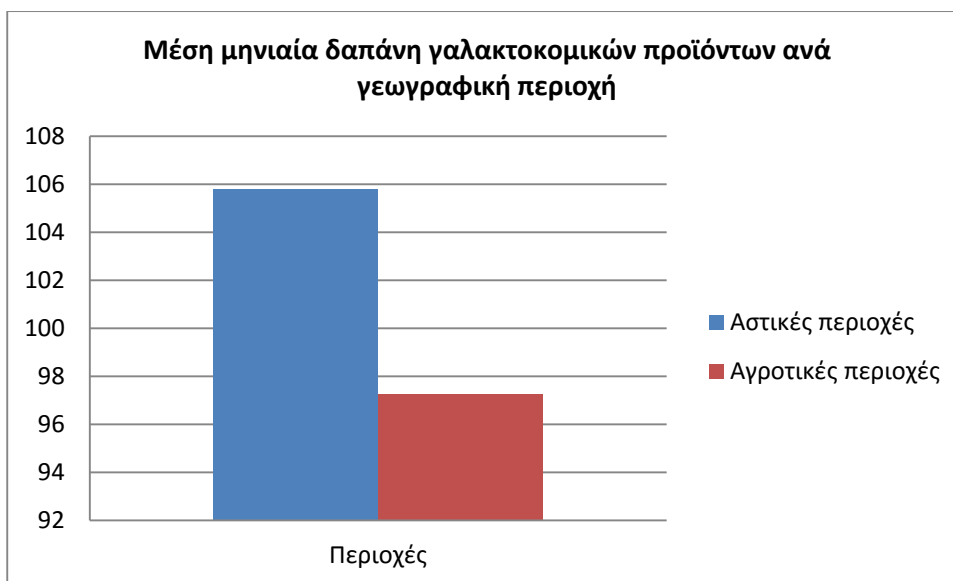
Πίνακας 2.1: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα, κατά περιοχή σε ευρώ

Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα, κατά περιοχή σε €			
Κατηγορία αγαθών	Όλες οι περιοχές	Αστικές περιοχές	Αγροτικές περιοχές
Σύνολο Δαπανών	2117,67	2239,75	1582,54
Είδη διατροφής	347,4	352,73	324,03
Γαλακτοκομικά προϊόντα	104,3	105,8	97,28

Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% ή λιγότερο	6,026	6,112	5,701
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% έως 6%	26,952	27,340	25,500
Κρέμα γάλακτος (ανθόγαλο)	1,154	1,171	1,092
Ανθότυρο	0,399	0,404	0,377
Μυζήθρα, νωπή	0,804	0,816	0,761
Λοιπά νωπά τυριά	2,776	2,816	2,627
Φέτα	20,662	20,959	19,549
Κασέρι	6,710	6,806	6,348
Κεφαλοτύρι, κεφαλογραβιέρα, κεφαλοπαρμεζάνα	2,023	2,052	1,914
Τυριά ευρωπαϊκού τύπου	1,752	1,777	1,657
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μικρότερης του 85%	0,255	0,258	0,241
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μεγαλύτερης του 85%	0,048	0,049	0,045
Γιαούρτια	23,339	23,675	22,081
Παγωτά	11,469	11,634	10,851

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 2.1, η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για γαλακτοκομικά προϊόντα (γάλα και κρέμα γάλακτος, γάλα και κρέμα γάλακτος με λίγα λιπαρά, διάφοροι τύποι τυριών, βούτυρο γάλατος, γιαούρτι, παγωτό) ανέρχεται σε 104,3 €, έναντι 347,4 € για το σύνολο των ειδών διατροφής (ποσοστό 30%). Η υψηλότερη μέση μηνιαία δαπάνη πραγματοποιείται από τα νοικοκυριά των αστικών περιοχών στα οποία η σχετική δαπάνη ανέρχεται σε 105,8 €. Στο διάγραμμα 2.1 απεικονίζεται η μέση μηνιαία δαπάνη γαλακτοκομικών προϊόντων στις αστικές και αγροτικές περιοχές.



Διάγραμμα 2.1: Μέση μηνιαία δαπάνη γαλακτοκομικών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Οι αστικές περιοχές διαθέτουν περισσότερα χρήματα για την αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων έναντι των αγροτικών περιοχών, οι οποίες δαπανούν 97,28 € ανά μήνα. Το γεγονός αυτό οφείλεται και στην αυτοκατανάλωση των εξεταζόμενων προϊόντων, από νοικοκυριά που ασχολούνται με την κτηνοτροφία.

Στον πίνακα 2.2 παρουσιάζεται η δαπάνη για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά μέγεθος νοικοκυριού.

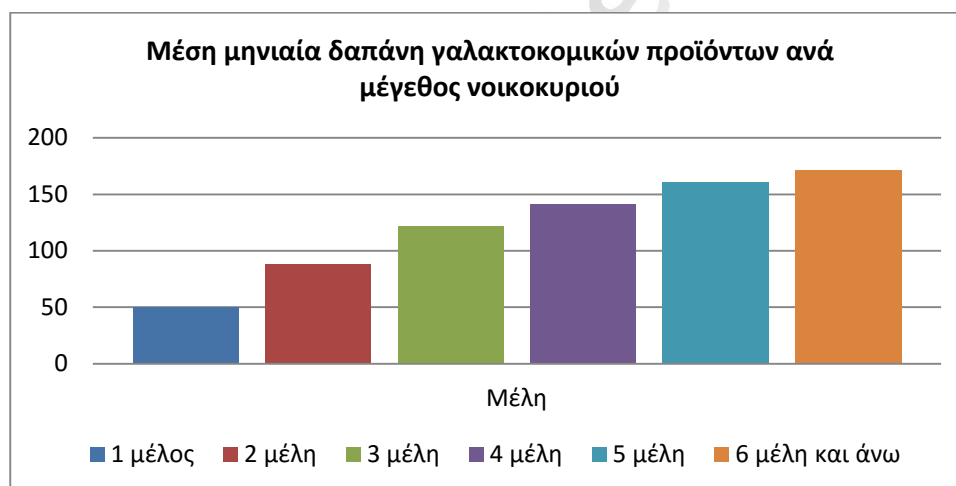
Πίνακας 2.2: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά μέγεθος νοικοκυριού σε ευρώ

Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά μέγεθος νοικοκυριού σε €							
Κατηγορία αγαθών	Όλα τα νοικοκυριά	1 μέλος	2 μέλη	3 μέλη	4 μέλη	5 μέλη	6 μέλη και άνω
Σύνολο δαπανών	2117,67	1066,3	1647,26	2531,01	2959,23	2981,42	2867,97
Είδη διατροφής	347,4	164,46	294,67	403,82	469,22	534,77	569,1
Γαλακτοκομικά προϊόντα	104,3	49,37	88,46	121,23	140,87	160,55	170,86
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% ή λιγότερο	6,026	2,849	5,105	7,004	8,13	9,266	9,86
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% έως 6%	26,952	12,758	22,85	31,328	36,4	41,489	44,15
Κρέμα γάλακτος (ανθόγαλο)	1,1547	0,546	0,978	1,341	1,558	1,77	1,89
Ανθότυρο	0,399	0,18	0,338	0,463	0,538	0,61	0,65
Μυζήθρα, νοπή	0,804	0,38	0,681	0,934	1,085	1,23	1,31
Λοιπά νοπά τυριά	2,776	1,314	2,354	3,22	3,749	4,27	4,54

Φέτα	20,662	9,78	17,52	24,01	27,9	31,8	33,84
Κασέρι	6,710	3,176	5,69	7,799	9,062	10,32	10,99
Κεφαλοτύρι, κεφαλογραβιέρα, κεφαλοπαρμεζάνα	2,023	0,957	1,715	2,351	2,732	3,11	3,31
Τυριά ευρωπαϊκού τύπου	1,752	0,829	1,486	2,036	2,366	2,69	2,87
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μικρότερης του 85%	0,255	0,12	0,216	0,296	0,344	0,39	0,418
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μεγαλύτερης του 85%	0,048	0,023	0,041	0,055	0,064	0,073	0,078
Γιαούρτια	23,339	11,04	19,794	27,11	31,51	35,91	38,21
Παγωτά	11,469	5,428	9,727	13,33	15,432	17,65	18,78

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Από τα στοιχεία του διαγράμματος 2.2 φαίνεται ότι η μέση μηνιαία δαπάνη, τόσο για είδη διατροφής όσο και για γαλακτοκομικά προϊόντα αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των μελών του νοικοκυριού.



Διάγραμμα 2.2: Μέση μηνιαία δαπάνη γαλακτοκομικών προϊόντων ανά μέγεθος νοικοκυριού

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

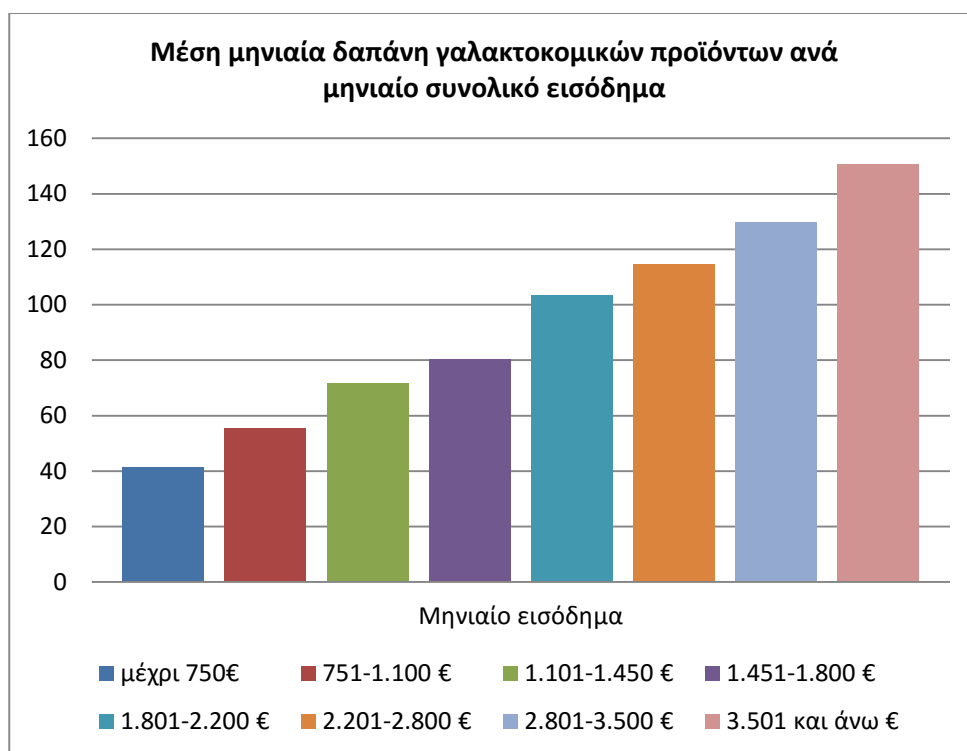
Στον πίνακα 2.3 καθώς και στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζεται η δαπάνη για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος. Όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των δαπανών κατά μεγέθους νοικοκυριού, η μέση μηνιαία δαπάνη για γαλακτοκομικά προϊόντα βαίνει αυξανόμενη όσο αυξάνεται το μηνιαίο εισόδημα του νοικοκυριού.

Πίνακας 2.3: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος σε ευρώ

Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος σε €									
Κατηγορία αγαθών	Όλα τα νοικοκυριά	μέχρι 750€	751-1.100 €	1.101-1.450 €	1.451-1.800 €	1.801-2.200 €	2.201-2.800 €	2.801-3.500 €	3.501 και άνω €
Σύνολο δαπανών	2117,67	402,29	681,28	1.007,92	1.269,49	1.584,16	1.994,22	2.539,35	4.329,56

Είδη διατροφής	347,4	137,62	185,08	238,85	267,18	344,21	382,04	432,08	501,77
Γαλακτοκομικά προϊόντα	104,3	41,31	55,56	71,71	80,21	103,34	114,69	129,72	150,64
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% ή λιγότερο	6,026	2,38	3,206	4,138	4,62	5,96	6,626	7,49	8,7
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% έως 6%	26,953	10,675	14,35	18,53	20,72	26,7	29,63	33,52	38,92
Κρέμα γάλακτος (ανθόγαλο)	1,154	0,457	0,61	0,79	0,88	1,14	1,26	1,435	1,66
Ανθότυρο	0,399	0,158	0,21	0,27	0,3	0,395	0,438	0,496	0,576
Μυζήθρα, νοπή	0,804	0,318	0,42	0,55	0,61	0,796	0,884	0,999	1,161
Λοιπά νοπή τυριά	2,776	1,099	1,478	1,9	2,13	2,75	3,052	3,452	4
Φέτα	20,662	8,18	11	14,2	15,88	20,47	22,7	25,69	29,84
Κασέρι	6,710	2,657	3,574	4,61	5,16	6,64	7,37	8,345	9,69
Κεφαλοτύρι, κεφαλογραφβιέρα, κεφαλοπαρμεζάνα	2,023	0,8	1,07	1,39	1,55	2	2,22	2,51	2,92
Τυριά ευρωπαϊκού τύπου	1,752	0,69	0,93	1,2	1,34	1,735	1,92	2,51	2,53
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μικρότερης του 85%	0,255	0,1	0,135	0,17	0,19	0,252	0,28	0,317	0,368
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μεγαλύτερης του 85%	0,048	0,019	0,025	0,033	0,036	0,047	0,05	0,059	0,069
Γιαούρτια	23,339	9,24	12,42	16,04	17,94	23,12	25,66	29,02	33,7
Παγωτά	11,469	4,54	6,1	7,87	8,82	11,36	12,61	14,26	16,56

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ



Διάγραμμα 2.3: Μέση μηνιαία δαπάνη γαλακτοκομικών προϊόντων ανά μηνιαίο συνολικό εισόδημα

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Στον πίνακα 2.4 παρουσιάζονται σχετικά με το μέσο όρο των μηνιαίων ποσοτήτων γαλακτοκομικών προϊόντων που προμηθεύονται τα νοικοκυριά. Βάσει της έρευνας προκύπτει ότι η μέση μηνιαία προμήθεια ανά νοικοκυριό σε γάλα πλήρες και κρέμα γάλακτος ανέρχεται κατά μέσο όρο σε 9,24 Kg, ενώ το σύνολο του γάλακτος (πλήρες και ελαφρύ) και της κρέμας γάλακτος ανέρχεται σε 10,699 Kg αντίστοιχα.

Πίνακας 2.4: Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα κατά περιοχή

Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων των νοικοκυριών για γαλακτοκομικά προϊόντα, κατά περιοχή σε (Kg)			
Κατηγορία αγαθών	Όλες οι περιοχές	Σύνολο Αστικών περιοχών	Σύνολο Αγροτικών περιοχών
Γαλακτοκομικά και τυροκομικά προϊόντα			
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% ή λιγότερο	1.33	1.0	0.33
Γάλα και κρέμα γάλακτος, μη συμπυκνωμένα, χωρίς γλυκαντικά και με περιεκτικότητα σε λιπαρές ουσίες 1% έως 6%	9.24	6.925	2.314
Κρέμα γάλακτος (ανθόγαλο)	0.129	0.096	0.032

Τυριά			
Ανθότυρο	0.030	0.022	0.0075
Μυζήθρα, νωπή	0.136	0.10	0.034
Λοιπά νωπά τυριά	0.22	0.164	0.055
Φέτα	1.319	0.988	0.33
Κασέρι	0.419	0.314	0.104
Κεφαλοτύρι, κεφαλογραβιέρα, κεφαλοπαρμεζάνας	0.094	0.07	0.0235
Τυριά ευρωπαϊκού τύπου	0.089	0.066	0.022
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μικρότερης του 85%	0.014	0.01	0.0035
Βούτυρα περιεκτικότητας, κατά βάρος, σε λιπαρές ουσίες μεγαλύτερης του 85%	0.002259	0.00169	0.000565
Γιαούρτια	2.925	2.192	0.732
Παγωτά	0.753	0.564	0.188

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agronews, «Αναχώματα για τις τιμές του γάλακτος στήνει η αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης», Τσατσάκης Γιάννης 17/10/2014

Agronews, «Αυξημένη η παγκόσμια ζήτηση στο γάλα, μειωμένη παραγωγή για την Ελλάδα», Γιαννακοπούλου Φανή 7/7/2014

Agronews, «Δεκαετία Ανόδου προμηνύεται στο γάλα», Γιαννακοπούλου Φανή 25/7/2014

Agronews, «Οι Έλληνες κτηνοτρόφοι συνεχίζουν να μειώνουν τα κοπάδια τους. Δεν βλέπει τις διεθνείς τιμές το ελληνικό αγελαδινό γάλα», 3/2/2014

Agronews, «Αντιστράφηκε η τάση για το αγελαδινό στη διεθνή αγορά γαλακτοκομικών», 29/4/2014

Agronews, «Κόντρα στο διεθνές ρεύμα οι εγχώριες τιμές στο αγελαδινό», Πανάγος Γιάννης 29/4/2013

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Οικογενειακοί Προϋπολογισμοί, 1998-1999

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Παραγωγή και Πώληση Βιομηχανικών Προϊόντων, Ετήσια Έρευνα 2009

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο, Δεκέμβριος 2012, τόμος 57

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Απρίλιος 2009

Zohra B.,- Mechemache, Requillart V., Soregaroli C., and Trevisiol A., (2007), “Demand for dairy products in the E.U.”

<http://www.elog.gr>

<http://www.tovima.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελείται από κορυφαίες γαλακτοβιομηχανίες, που ελέγχουν και καλύπτουν το μεγαλύτερο τμήμα της χρησιμοποιώντας οργανωμένα δίκτυα διανομής, καθώς και από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που καλύπτουν κυρίως τις ανάγκες των τοπικών αγορών.

Μεταξύ των κορυφαίων γαλακτοβιομηχανιών επικρατεί έντονος ανταγωνισμός, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν αδυναμία να τον αντιμετωπίσουν, αφού είναι δύσκολο να εκσυγχρονισθούν και να συμμορφωθούν στην κείμενη ελληνική και κοινοτική νομοθεσία. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη σταδιακή μείωση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η τυποποίηση της παραγωγής έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις να προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία γαλακτοκομικών προϊόντων, να αναβαθμίζουν τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό, να προχωρούν σε διαφημιστική προβολή και να προβαίνουν σε συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ειδών διατροφής.

Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου ενδιαφέρονται κυρίως για την εισαγωγή επώνυμων προϊόντων και συνεργάζονται με πολυεθνικές επιχειρήσεις.

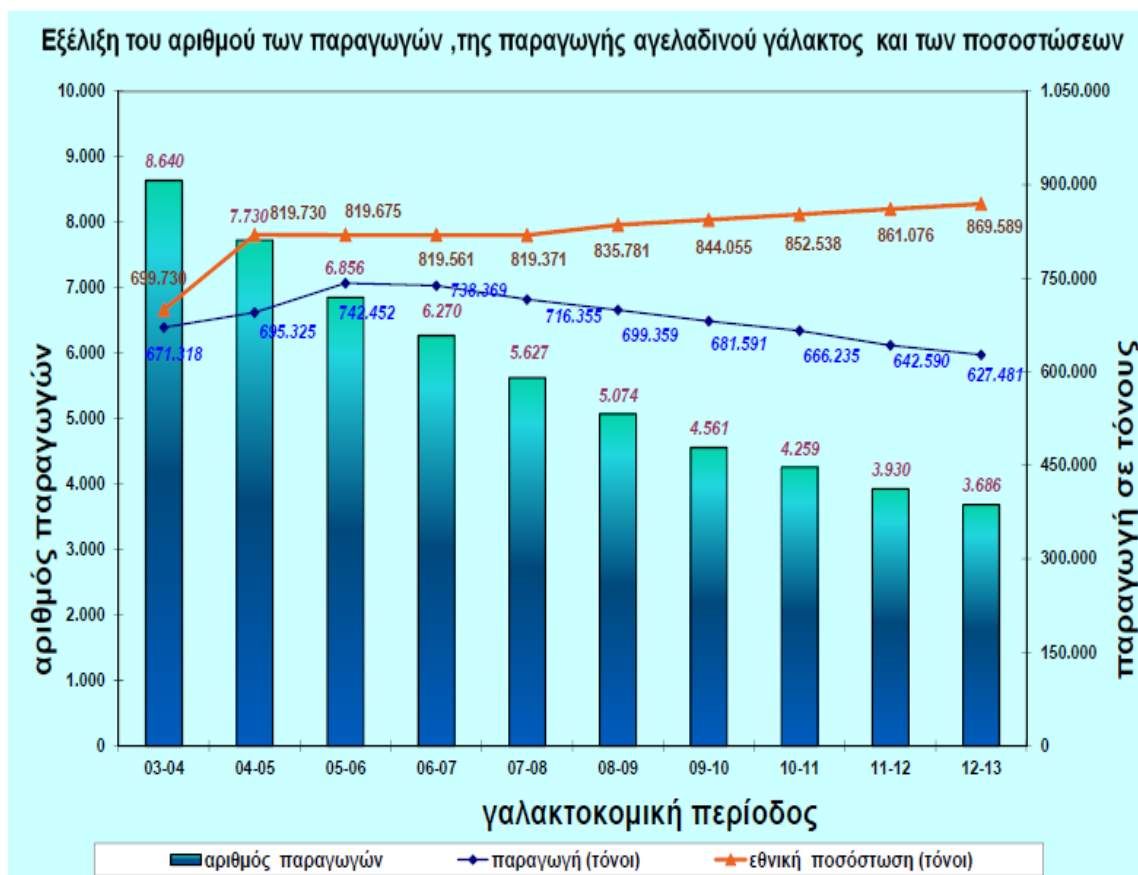
Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζεται ο αριθμός των παραγωγών, οι παραδόσεις και η μέση τιμή αγελαδινού γάλακτος ανά νομό το έτος 2013. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία στην παραγωγή αγελαδινού γάλακτος δραστηριοποιούνται 3.064 παραγωγοί – επιχειρήσεις στο σύνολο της χώρας και το γενικό άθροισμα της ποσότητας αγελαδινού γάλακτος ήταν 54.225.077 κιλά. Ο νομός Θεσσαλονίκης συγκεντρώνει τους περισσότερους παραγωγούς - επιχειρήσεις (427) σε σύγκριση με τους υπόλοιπους νομούς της χώρας. Ακολουθεί ο νομός Φλώρινας. Τη μεγαλύτερη ποσότητα αγελαδινού γάλακτος την προσφέρει ο νομός Θεσσαλονίκης και ακολουθεί ο νομός Λάρισας. (www.elgo.gr)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΑΓΕΛΑΔΙΝΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΑΝΑ ΝΟΜΟ ΕΤΟΥΣ 2013			
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2013			
ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	2	15.830	0,3850
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ	4	98.072	0,4319
ΑΡΚΑΔΙΑΣ	1	3.257	0,3000
ΑΡΤΑΣ	22	292.692	0,4671
ΑΧΑΪΑΣ	72	683.697	0,4378
ΒΟΙΩΤΙΑΣ	13	1.283.022	0,4605
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	14	288.113	0,4714
ΔΡΑΜΑΣ	61	796.972	0,4367
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	20	101.886	0,4870
ΕΒΡΟΥ	44	1.462.675	0,4495

ΕΥΒΟΙΑΣ	2	38.198	0,4354
ΗΛΕΙΑΣ	90	893.534	0,4188
ΗΜΑΘΙΑΣ	42	785.502	0,4251
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1	2.076	0,4400
ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	5	27.354	0,4615
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	427	14.641.641	0,4429
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	45	464.979	0,4673
ΚΑΒΑΛΑΣ	19	700.268	0,4475
ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	17	393.280	0,4635
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	3	9.719	0,4868
ΚΙΛΚΙΣ	213	3.862.026	0,4346
ΚΟΖΑΝΗΣ	70	680.859	0,4255
ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	0	0	0,0000
ΚΥΚΛΑΔΩΝ	324	1.346.579	0,4182
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	3	181.108	0,4412
ΛΑΡΙΣΑΣ	146	5.890.277	0,4687
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	30	478.645	0,4639
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΘΗΝΩΝ	1	3.747	0,4200
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	10	193.329	0,5054
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	8	522.774	0,4370
ΝΟΜΑΡΧΙΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	1	116.706	0,4350
ΞΑΝΘΗΣ	303	5.399.983	0,4362
ΠΕΛΛΑΣ	124	1.369.107	0,4252
ΠΙΕΡΙΑΣ	23	826.337	0,4641
ΠΡΕΒΕΖΑΣ	64	771.319	0,4623
ΡΕΘΥΜΝΟΥ	1	6.640	0,4400
ΡΟΔΟΠΗΣ	52	935.783	0,4433
ΣΑΜΟΥ	4	24.945	0,5582
ΣΕΡΡΩΝ	234	4.410.996	0,4383
ΤΡΙΚΑΛΩΝ	44	1.556.192	0,4774
ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ	38	1.118.071	0,4732
ΦΛΩΡΙΝΑΣ	421	1.164.861	0,3651
ΦΩΚΙΔΑΣ	10	36.100	0,4276
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	9	232.191	0,3754
ΧΑΝΙΩΝ	3	2.937	0,5128
ΧΙΟΥ	24	110.802	0,5309
Γενικό Άθροισμα	3.064	54.225.077	

Πηγή: Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός «ΔΗΜΗΤΡΑ»

Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζεται η εξέλιξη του αριθμού των παραγωγών, της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και των ποσοστώσεων το χρονικό διάστημα 2003-2013. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του διαγράμματος ο αριθμός των παραγωγών το διάστημα αυτό μειώθηκε από τους 8.640 παραγωγούς το 2003 στους 3.686 το 2013. Η παραγωγή το 2003 ανερχόταν στους 671.318 τόνους, το 2004-2005 και 2005-2006 σημείωσε άνοδο, η οποία κορυφώθηκε το έτος 2005-2006 και έφτασε τους 742.542 τόνους. Στη συνέχεια, ωστόσο, η πορεία στην παραγωγή ήταν συνεχώς καθοδική και το 2012-2013 έφτασε τους 627.481 τόνους. Οι ποσοστώσεις για το γάλα το διάστημα 2003-2013 σε γενικές γραμμές αυξήθηκαν και το έτος 2012-13 ανήλθαν στους 869.589 τόνους. Το έτος 2003-2004 η εθνική ποσόστωση για το γάλα ήταν 699.730 τόνοι. Παρατηρείται ότι ενώ ο αριθμός των ποσοστώσεων για τη χώρα μας αυξάνεται, ο αριθμός των παραγωγών και η παραγωγή μειώνεται.



Πηγή : ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ "ΔΗΜΗΤΡΑ"

Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη του αριθμού των παραγωγών, της παραγωγής αγελαδινού γάλακτος και των ποσοστώςσεων

3.1 Η Διαφήμιση

Σημαντική είναι η διαφήμιση στον τομέα διάθεσης των γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς προβάλλει τα γαλακτοκομικά προϊόντα και ενισχύει την αναγνωρισιμότητά τους. Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες δαπανούν υψηλά ποσά για διαφήμιση, κυρίως τηλεοπτικής και εθνικής εμβέλειας, των προϊόντων τους. Οι μικρομεσαίες και περιφερειακές επιχειρήσεις απευθύνονται σε τοπικά κανάλια για τη διαφήμιση των προϊόντων τους. (ICAP, 2009)

Μικρότερη απήχηση στις προτιμήσεις των καταναλωτών όσον αφορά τη διαφήμιση γαλακτοκομικών προϊόντων έχουν άλλες μορφές διαφήμισης, όπως οι εφημερίδες και τα περιοδικά. Στον πίνακα 3.2 παρουσιάζεται η διαφημιστική δαπάνη ανά μέσο ενημέρωσης κατά τη διάρκεια των ετών 2005-2009.

Μέσο	2005		2006		2007		2008		2009	
	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%
Τηλεόραση	41.277.833	77,3	33.815.729	84,2	34.441.869	82,3	28.314.399	84,8	19.494.353	76,7

Περιοδικά	4.026.919	7,5	3.756.162	9,4	4.394.406	10,5	3.175.744	9,5	3.108.923	12,2
Εφημερίδες	7.017.318	13,1	2.270.234	5,7	1.951.376	4,7	1.015.291	3,0	1.815.419	7,1
Ραδιόφωνο	1.103.594	2,1	302.518	0,8	1.041.746	2,5	880.808	2,6	1.008.745	4,0
Σύνολο	53.425.664	100,0	40.144.643	100,0	41.829.397	100,0	33.386.243	100,0	25.427.440	100,0
Ποσό σε ευρώ										Πηγή: Media Services A.E.

Πηγή: Media Services A.E.

Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζεται η διαφημιστική δαπάνη του κλάδου ανά κατηγορία προϊόντων και διαφημιστικού μέσου(2005-2009).

Προϊόν	Έτος	Τηλεόραση	Εφημερίδες	Περιοδικά	Ραδιόφωνο	Αξία	Ποσοστά
Γάλα Εβαπορέ	2005	4.019.252	486.333	76.183	13.634	4.595.402	8,60%
	2006	990.911	0	142.459	0	1.133.370	2,82%
	2007	2.109.187	0	152.750	93.786	2.355.723	5,63%
	2008	1.841.687	162.845	13.608	0	2.018.140	6,04%
	2009	1.867.008	8.505	66.396	0	1.941.908	7,64%
Γάλα Εβαπορέ Light	2005	311.152	0	0	0	311.152	0,58%
	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	3.402	0	3.402	0,01%
	2008	453.015	0	264.335	0	717.350	2,15%
	2009	121.070	0	0	0	121.070	0,48%
Ζαχαρούχο Γάλα	2005	0	0	277.773	0	277.773	0,52%
	2006	0	0	0	0	0	0,00%
	2007	0	0	6.804	0	6.804	0,02%
	2008	0	0	0	0	0	0,00%
	2009	0	0	0	0	0	0,00%
Γάλα Γενικά	2005	1.189.052	252.252	439.674	26.303	1.907.282	3,57%
	2006	921.214	0	284.827	0	1.206.041	3,00%
	2007	971.581	0	55.850	0	1.027.431	2,46%
	2008	0	0	0	0	0	0,00%
	2009	595.227	0	15.593	0	610.820	2,40%
Γάλα Σκόνη	2005	96.253	21.773	103.364	0	221.390	0,41%
	2006	90.430	20.718	240.805	0	351.952	0,88%
	2007	73.769	0	161.958	0	235.727	0,56%
	2008	50.514	0	184.955	0	235.469	0,71%
	2009	0	0	114.307	0	114.307	0,45%
Φρέσκο Γάλα	2005	4.369.386	1.544.072	208.156	349.678	6.471.292	12,11%
	2006	2.550.182	1.128.718	161.788	116.811	3.957.498	9,86%
	2007	1.983.454	1.040.810	19.732	214.598	3.258.593	7,79%
	2008	3.246.167	449.881	77.906	53.696	3.827.650	11,46%
	2009	2.297.330	358.076	43.716	446.029	3.145.152	12,37%
Παστεριωμένο Γάλα	2005	4.679.459	107.731	793.598	8.685	5.589.473	10,46%
	2006	4.594.577	28.384	689.802	32.909	5.345.672	13,32%
	2007	4.441.031	123.774	1.028.107	14.478	5.607.391	13,41%
	2008	4.678.465	171.405	306.838	42.574	5.199.281	15,57%
	2009	2.503.640	267.334	335.426	54.371	3.160.771	12,43%
Γάλα με κακάο	2005	2.962.080	4.052.594	71.748	345.568	7.431.989	13,91%
	2006	1.919.538	638.297	100.926	112.116	2.770.878	6,90%
	2007	1.381.722	89.241	136.497	633.274	2.240.734	5,36%
	2008	1.980.973	14.288	112.912	202.590	2.310.763	6,92%
	2009	1.553.738	10.254	12.565	95.591	1.672.147	6,58%

Ξυνόγαλα	2005	370	0	215.500	101.236	317.106	0,59%
	2006	656.976	0	141.852	4.544	803.373	2,00%
	2007	291.715	0	0	0	291.715	0,70%
	2008	0	0	0	0	0	0,00%
	2009	0	0	0	0	0	0,00%
Γιαούρτι	2005	17.589.824	529.997	922.494	258.490	19.300.805	36,13%
	2006	15.736.174	379.676	769.084	21.634	16.906.569	42,11%
	2007	16.302.823	353.723	1.371.903	19.602	18.048.051	43,15%
	2008	8.038.345	127.291	905.851	336.155	9.407.642	28,18%
	2009	4.826.282	1.171.250	1.135.599	214.634	7.347.766	28,90%
Γιαούρτι με φρούτα	2005	4.248.950	0	9.639	0	4.258.589	7,97%
	2006	4.783.333	61.967	390.504	0	5.235.805	13,04%
	2007	5.090.765	343.828	406.747	45.819	5.887.158	14,07%
	2008	6.116.073	84.251	627.987	245.794	7.074.104	21,19%
	2009	2.481.902	0	421.066	0	2.902.967	11,42%

Πηγή: ICAP 2009

Η διαφημιστική δαπάνη μεταξύ των ετών 2005-2009 ακολουθεί φθίνουσα πορεία. Το γαλακτοκομικό προϊόν για το οποίο δαπανάται το πιο υψηλό ποσό για διαφημιστικούς λόγους στην τηλεόραση το 2009 είναι το γιαούρτι και ακολουθεί το παστεριωμένο γάλα, ενώ στην τρίτη θέση βρίσκεται το φρέσκο γάλα. Γενικότερα, για το γιαούρτι έχουν δαπανηθεί τα υψηλότερα ποσά για διαφημιστική προβολή και ειδικότερα το 2005 η διαφημιστική δαπάνη για την τηλεόραση άγγιξε τα 17.589.824 ευρώ.

Τα εμπορικά σήματα για τα οποία δαπανήθηκε μεγάλο χρηματικό ποσό για κάθε κατηγορία γαλακτοκομικού προϊόντος το 2008 ήταν στην κατηγορία του γιαουρτιού το σήμα Activia Danone (1,7 εκ. ευρώ), στην κατηγορία του γιαουρτιού με φρούτα το σήμα Φάγε Velvet (1,7 εκ. ευρώ), στην κατηγορία του παστεριωμένου γάλακτος το σήμα Δέλτα Milk Οικογενειακό (1,1 εκ. ευρώ), στην κατηγορία του φρέσκου γάλακτος το σήμα Δέλτα (1,4 εκ. ευρώ), στην κατηγορία του γάλακτος με κακάο το σήμα Milko (2,2 εκ. ευρώ), στην κατηγορία του γάλακτος εβαπορέ το σήμα Βλάχας (809,5 χιλ. ευρώ), στην κατηγορία της κρέμας γάλακτος το σήμα Νουνού Telia (927,7 χιλ. ευρώ) και στην κατηγορία του νωπού βουτύρου το σήμα Lurpak (847,3 χιλ. ευρώ).

3.2 Δίκτυα διανομής

Οι μεγάλες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις παραγωγής και εισαγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων διακινούν συνήθως τα προϊόντα τους με ίδιο δίκτυο διανομής και εν μέρει μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων. Το δίκτυο διανομής καλύπτει σχεδόν όλο τον ελλαδικό χώρο αλλά οι περιοχές που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες εξυπηρετούνται από αντιπροσώπους και εταιρείες διανομής.

Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους κυρίως στην τοπική αγορά αλλά συνεργάζονται και με δίκτυα μεσαζόντων.

Η διάθεση των προϊόντων γίνεται σε σουπερμάρκετ, σε μικρά σημεία πώλησης (περίπτερα, φιλικάτζιδικα, αρτοποιεία), σε εξειδικευμένα καταστήματα (gelateria-café) αλλά και σε εταιρείες εστίασης.

3.3 Κόστος γάλακτος στον παραγωγό

Η προσφορά του γαλακτοκομικού κλάδου επηρεάζεται και από το κόστος του γάλακτος. Ειδικότερα, η τιμή στην οποία αγοράζεται το γάλα των παραγωγών από τις γαλακτοβιομηχανίες αποτελεί βασικό στοιχείο του κόστους των πρώτων υλών.

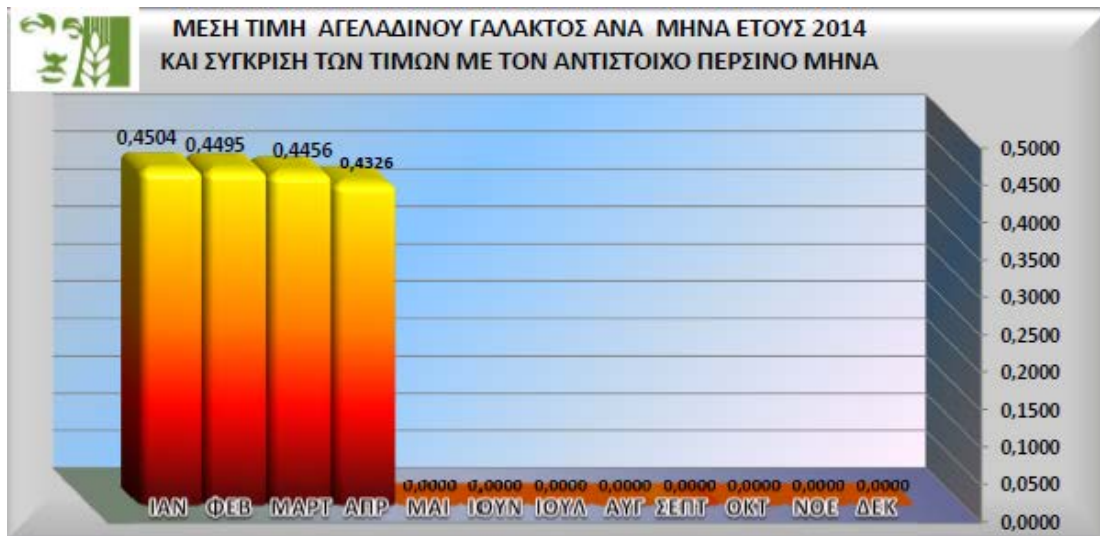
Στα διαγράμματα 3.2 έως 3.3 παρουσιάζονται η μέση τιμή του αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα του έτους 2013 και οι τέσσερις πρώτοι μήνες του 2014.



Διάγραμμα 3.2: Μέση τιμή αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα έτους 2013 και σύγκριση των τιμών με τον αντίστοιχο περσινό μήνα

Πηγή: Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός «ΔΗΜΗΤΡΑ»

Από το διάγραμμα 3.2 βλέπουμε πως η μέση τιμή του αγελαδινού γάλακτος μειώνεται συνεχώς από τον Ιανουάριο του 2013 έως τον Μάιο του 2013 κατά 10 λεπτά (0,0108) και η μείωση αυτή αγγίζει περίπου το 24%. Από τον Ιούνιο όμως μέχρι τον Δεκέμβριο του 2013 καταγράφεται μια ανοδική πορεία της τάξεως του 25,6%. Αυξάνεται δηλαδή η μέση τιμή 11,3 λεπτά. Το 2014 καταγράφεται για μια ακόμη φορά μείωση της μέσης τιμής του αγελαδινού γάλακτος για τους παραγωγούς και από 0,4504 ευρώ τον Ιανουάριο του 2014 φτάνει την τιμή του 0,4326 ευρώ τον Απρίλιο του 2014. Η τιμή μειώνεται 17,8 λεπτά για τον παραγωγό αυτό το χρονικό διάστημα και είναι της τάξεως του 40% περίπου. Το πλήγμα για τους παραγωγούς είναι βαρύ καθώς βλέπουν τα εισοδήματά τους να συρρικνώνονται.



Διάγραμμα 3.3: Μέση τιμή αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα έτους 2014 και σύγκριση των τιμών με τον αντίστοιχο περσινό μήνα

Πηγή: Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός «ΔΗΜΗΤΡΑ»

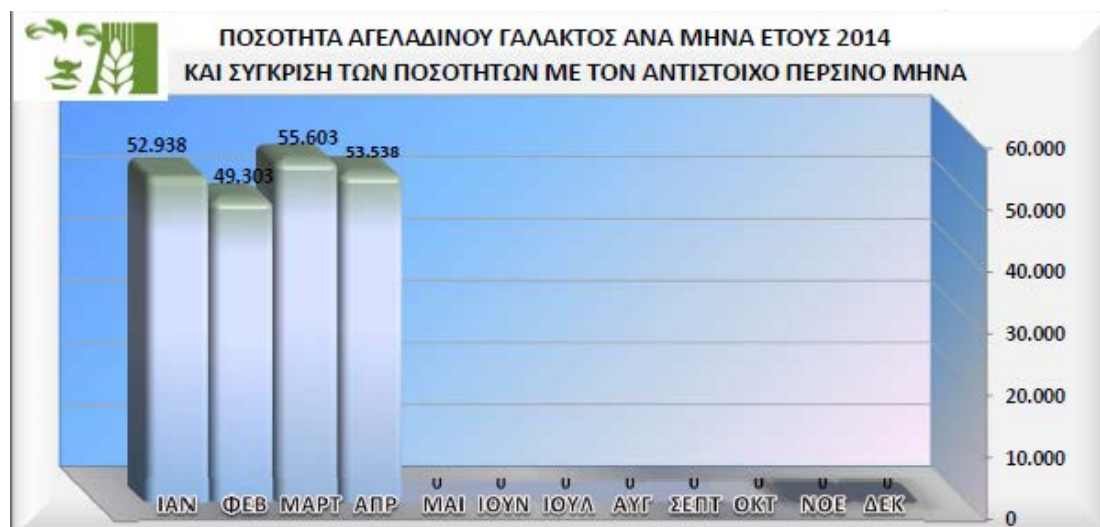
Η ποσότητα του αγελαδινού γάλακτος η οποία παράχθηκε από τον Ιανουάριο του 2013 έως και τον Δεκέμβριο του 2013 παρουσιάζει σημαντικές αυξομειώσεις. Τον Ιανουάριο του 2013 η ποσότητα του αγελαδινού γάλακτος που παράχθηκε ήταν 51.489 τόνοι. Τον Φεβρουάριο υπήρξε μια πτώση κατά 3.390 τόνους αλλά τον Μάρτιο η ποσότητα αυξήθηκε εντυπωσιακά φτάνοντας του 54.006 τόνους. Τον Μάιο του 2013 σημειώνεται η μέγιστη παραγόμενη ποσότητα αγελαδινού γάλακτος (53.168 τόνους) του εξεταζόμενου έτους αλλά σε γενικές γραμμές από τον Απρίλιο και έως τέλος του 2013 η ποσότητα παραγωγής αγελαδινού γάλακτος παρουσιάζει μειώσεις που κυμαίνονταν κάτω από τους 50.286 τόνους. Συνολικά οι παραγόμενες ποσότητες για τους μήνες Ιανουάριο 2013 έως και Δεκέμβριο του 2013 φαίνονται στο διάγραμμα 3.4



Διάγραμμα 3.4: Ποσότητα αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα έτους 2013 και σύγκριση των ποσοτήτων με τον αντίστοιχο περσινό μήνα

Πηγή: Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός «ΔΗΜΗΤΡΑ»

Όσον αφορά τους τέσσερις πρώτους μήνες του 2014 η παραγόμενη ποσότητα αγελαδινού γάλακτος παρουσιάζει και αυτή αυξομειώσεις (διάγραμμα 2.5). Τον Μάρτιο του 2014 παρατηρείται η μέγιστη παραγόμενη ποσότητα με 55.603 τόνους γάλακτος και η οποία αποτελεί την μέγιστη ποσότητα σύμφωνα με την μέχρι στιγμής πληροφόρηση και για τα δύο έτη, δηλαδή το 2013 και 2014. Ο Φεβρουάριος του 2014 αποτελεί τον μήνα με την μικρότερη παραγωγή γάλακτος για το συγκεκριμένο έτος.



Διάγραμμα 3.5: Ποσότητα αγελαδινού γάλακτος ανά μήνα έτους 2014 και σύγκριση των ποσοτήτων με τον αντίστοιχο περσινό μήνα

Πηγή: Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός «ΔΗΜΗΤΡΑ»

3.4 Τιμές πώλησης γαλακτοκομικών προϊόντων

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας για το 2013 η εξέλιξη των τιμών για τα γαλακτοκομικά προϊόντα στην Ελλάδα από το Δεκέμβριο του 2009 έως το Δεκέμβριο του 2013 εμφανίζει μια γενικότερη αύξηση, η οποία παρουσιάζεται στον πίνακα 3.4.

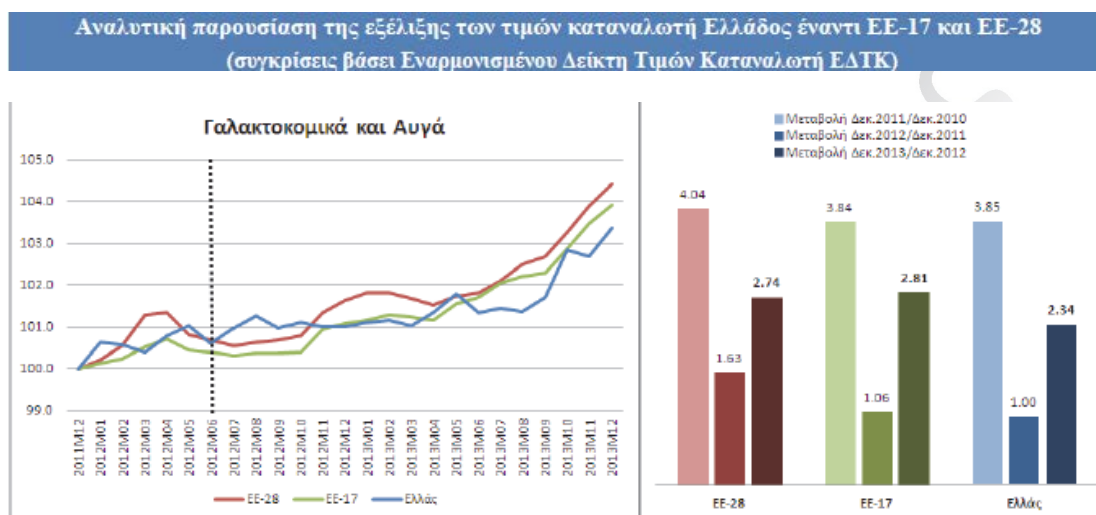
Πίνακας 3.4: Εξέλιξη των τιμών από το Δεκέμβριο του 2009 έως το Δεκέμβριο του 2013 σε όλες τις ομάδες και υποομάδες του εγχώριου ΔΤΚ

Εξέλιξη των τιμών από το Δεκέμβριο του 2009 έως το Δεκέμβριο του 2013 σε όλες τις ομάδες και υποομάδες του εγχώριου ΔΤΚ

Κωδικός	Είδη - Υποομάδες - Ομάδες	Σταθμίσεις	Δεκ. 10/09	Δεκ. 11/10	Δεκ. 12/11	Δεκ. 13/12
01141	ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ ΠΑΣΤΕΡΙΩΜΕΝΟ	6,83	4,20%	8,51%	-0,36%	3,46%
01142	ΓΑΛΑ ΣΟΚΟΛΑΤΟΥΧΟ	0,32	2,47%	2,91%	1,34%	1,19%
01143	ΓΑΛΑ ΔΙΑΤΗΡΗΜΕΝΟ	1,68	-0,20%	3,35%	-0,67%	-0,79%
01144	ΓΙΑΟΥΡΤΙ	3,62	-3,67%	3,31%	2,04%	3,39%
01145	ΤΥΡΙ ΦΕΤΑ	7,95	2,03%	0,37%	1,98%	2,56%
01146	ΤΥΡΙΑ ΣΚΛΗΡΑ	5,83	2,62%	4,01%	-0,54%	2,49%
01147	ΛΟΙΠΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0,86	-2,28%	2,17%	-0,72%	-1,75%
01148	ΑΥΓΑ	1,52	2,35%	3,67%	8,00%	-1,01%
0114	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ & ΑΥΓΑ	28,61	1,56%	4,00%	0,98%	2,33%

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Σύμφωνα με την Eurostat (διάγραμμα 3.6), οι τιμές στα γαλακτοκομικά προϊόντα παρουσιάζουν στην Ελλάδα αύξηση κατά 2,34% αλλά ακολουθούν την τάση της υπόλοιπης ΕΕ, όπου καταγράφεται αύξηση 2,74% στην ΕΕ-28 και 2,81% στην ΕΕ-17. Σημειώνεται ότι η μεταβολή των τιμών κατά τα έτη 2012 και 2011 είναι συστηματικά κοντά στον Ευρωπαϊκό μέσο όρο.



Πηγή: Eurostat

Διάγραμμα 3.6: Αναλυτική παρουσίαση των τιμών καταναλωτή Ελλάδος έναντι ΕΕ-17 και ΕΕ-28

Πηγή: Eurostat

Σύμφωνα, ωστόσο, με νεώτερα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, η τιμή του νωπού παστεριωμένου γάλακτος τον Ιούνιο του 2014 έχει αυξηθεί σε σύγκριση με ένα χρόνο πριν κατά 4,46%. Μάλιστα τον Απρίλιο του 2014, αφού δηλαδή είχε ψηφισθεί ο νόμος 4254/2014 που περιελάμβανε και τις όποιες αλλαγές στη νομοθεσία για το γάλα, η τιμή ήταν αυξημένη σε σύγκριση με τον Ιανουάριο του 2014 κατά 2,08%. Υπενθυμίζεται δε, ότι τον Φεβρουάριο και ενώ βρίσκονταν σε εξέλιξη οι συζητήσεις για τις αλλαγές στο γάλα, μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες είχαν προχωρήσει σε ανατιμήσεις που έφταναν έως και 5%. Οι τιμές μάλιστα που διαμορφώθηκαν μετά τις ανατιμήσεις διατηρούνται έως σήμερα.

Η διατήρηση των υψηλών τιμών στο γάλα, ειδικά στο παστεριωμένο και στο υψηλής παστερίωσης, έχουν οδηγήσει σε νέα υποχώρηση της κατανάλωσης. Σύμφωνα με τα στοιχεία της IRI που αφορούν την περίοδο από την αρχή του έτους έως τις 29/6/2014, ο όγκος πωλήσεων της αγοράς λευκού γάλακτος υποχωρεί συνολικά κατά 1,2% ή κατά περίπου 2 εκατ. λίτρα σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2013. Ειδικά στην κατηγορία του γάλακτος ψυγείου (περιλαμβάνει το παστεριωμένο και το υψηλής παστερίωσης γάλα) που αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς, ο όγκος πωλήσεων καταγράφει υποχώρηση κατά 1,6%. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι η μοναδική κατηγορία γάλακτος που δεν καταγράφει μείωση πωλήσεων, αλλά και μια οριακή αύξηση της τάξης του 0,2%, είναι αυτή του εβαπορέ. Η τάση αυτή αποτυπώνεται και στα στοιχεία για τις πωλήσεις καθ' όλη τη διάρκεια του 2013. Αν και συνολικά η αγορά γάλακτος είχε σημειώσει αύξηση του όγκου πωλήσεων, στην

κατηγορία του γάλακτος ψυγείου οι πωλήσεις υποχώρησαν το 2013 σε σύγκριση με το 2012 κατά 0,37%, ενώ αντιθέτως είχαν αυξηθεί κατά 2,64% οι πωλήσεις εβαπορέ, κατά 4,94% οι πωλήσεις γάλακτος μακράς διάρκειας και κατά 5,63% οι πωλήσεις γάλακτος ιδιωτικής ετικέτας.

Η διατήρηση των τιμών σε υψηλά επίπεδα έχει ως συνέπεια, η μείωση της αξίας των πωλήσεων να είναι ποσοστιαία στα ίδια περίπου επίπεδα με την υποχώρηση του όγκου πωλήσεων. Συνολικά στην κατηγορία του λευκού γάλακτος η υποχώρηση του τζίρου το 1ο εξάμηνο του 2014 σε σύγκριση με το αντίστοιχο εξάμηνο του 2013 είναι της τάξης του 1,5%, ενώ ειδικά στο γάλα ψυγείου καταγράφεται μείωση της αξίας πωλήσεων κατά 1,4%.

3.5 Κανόνες εμπορίου

Στον γαλακτοκομικό κλάδο επικρατεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου καθώς επικρατούν ολιγοπωλιακές συνθήκες στην αγορά. Οι γαλακτοβιομηχανίες με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων τους απευθύνονται με διάφορα μέσα τόσο προς τους καταναλωτές όσο και προς τους χονδρεμπόρους και λιανέμπορους. Στους μεγάλους λιανέμπορους όπως τα σουπερμάρκετ προσφέρουν διάφορες παροχές (πιστώσεις, εκπτώσεις, διευκολύνσεις στους τρόπους πληρωμής, ειδικές συμφωνίες μεταξύ των συναλλασσομένων), καθώς οι εταιρείες του κλάδου ενδιαφέρονται για την καλύτερη τοποθέτηση των προϊόντων τους στο ράφι και ειδικότερα στο ψυγείο. Διάφορες μορφές προσφορών γίνονται και προς τους καταναλωτές και χονδρεμπόρους. Στους καταναλωτές προσφέρουν οικονομικές συσκευασίες, εκπτώσεις στην τιμή του προϊόντος, προσφορές δώρων, διαγωνισμούς και χορηγίες για εκδηλώσεις. Οι γαλακτοκομικές επιχειρήσεις δαπανούν σημαντικά ποσά για την προώθηση των προϊόντων τους, για να εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή παρουσία στα σημεία πωλήσεων, να διατηρήσουν και να προσελκύσουν περισσότερους καταναλωτές και για να αποσπάσουν μεγάλο μερίδιο αγοράς. (ICAP, 2009)

3.6 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Η οικονομική κρίση και η δυσχερής θέση χιλιάδων καταναλωτών δημιούργησαν εξαιρετικά πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία, καθώς είναι απαλλαγμένα από το κόστος διαφήμισης, προώθησης και ανάπτυξης δικτύων διανομής, πωλούνται από 20% έως 60% φθηνότερα από τα αντίστοιχα επώνυμα προϊόντα. Πάντως η ανάπτυξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας οφείλεται και στη δημιουργία ενός νέου τύπου καταναλωτή, που δεν ανήκει στις ασθενέστερες οικονομικά ομάδες του πληθυσμού αλλά επιδιώκει την έξυπνη αγορά εξοικονομώντας χρήματα. Σύμφωνα με εκπροσώπους της αγοράς, ένα στα πέντε προϊόντα που γεμίζουν το καλάθι της νοικοκυράς είναι πλέον ιδιωτικής ετικέτας. Ολοένα και περισσότεροι καταναλωτές εμπιστεύονται την ποιότητά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε συνάρτηση και με τη χαμηλότερη τιμή τους, αλλά και την εδραίωση της παρουσίας τους στα ράφια των σούπερ μάρκετ. Το μερίδιο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο σύνολο της αγοράς βασικών καταναλωτικών αγαθών αγγίζει το 16%-17%. Η εξέλιξη αυτή αντανακλά την αλλαγή, που έχει επιφέρει η οικονομική ύφεση στον κλάδο του λιανεμπορίου, καθώς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας "κλέβουν" συνεχώς μερίδια από τα επώνυμα, ενώ, όπως επισημαίνουν στελέχη μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ, αυτό που παρατηρείται

πλέον είναι ότι ένα προϊόν αυτής της κατηγορίας αγοράζεται όχι μόνο από τις ασθενέστερες οικονομικά ομάδες, αλλά από όλες τις εισοδηματικές τάξεις.

Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του νέου σκηνικού έχουν διαδραματίσει και οι σημαντικές διαφορές των τιμών, που παρουσιάζουν τα εν λόγω προϊόντα, σε σύγκριση με τα αντίστοιχα επώνυμα, που κυμαίνονται από 10% έως και 50%. Σταδιακά, οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν δημιουργήσει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, που καλύπτουν πλήρως την κατηγορία των ειδών πρώτης ανάγκης και περίπου το 80% των υπόλοιπων κατηγοριών. Λαμβάνοντας υπόψη τη διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση, φορείς της αγοράς αναφέρουν ότι οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ αναμένεται να στραφούν στη διάθεση ακόμη περισσότερων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ιδιαίτερα όσον αφορά σε μη τρόφιμα και γενικότερα, σε προϊόντα μικρότερων και πιο εξειδικευμένων κατηγοριών. (Εφημερίδα Καθημερινή, 13/4/2012)

Η ανοδική πορεία των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας παρατηρείται στις κατηγορίες των γαλακτοκομικών προϊόντων. Παρατηρείται ακόμη και στην κατηγορία του γάλακτος που αφορά το παιδί, όπου η ευαισθησία για την ποιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι πλέον τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση του καταναλωτή ως εφάμιλλα ποιότητας με τα επώνυμα. (Εφημερίδα Μακεδονία, 4/2/2014)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Agronews, «Αναχώματα για τις τιμές του γάλακτος στήνει η αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης», Τσατσάκης Γιάννης 17/10/2014

Agronews, «Αυξημένη η παγκόσμια ζήτηση στο γάλα, μειωμένη παραγωγή για την Ελλάδα», Γιαννακοπούλου Φανή 7/7/2014

Agronews, «Κόντρα στο διεθνές ρεύμα οι εγχώριες τιμές στο αγελαδινό», Πανάγος Γιάννης 29/4/2013

Εφημερίδα των Αγροτών Παραγωγή, «Μόνο οι τιμές των κτηνοτρόφων μειώθηκαν από την επιμήκυνση», Νίκος Φιλιππίδης 23/5/2014

Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, «Η φτώχεια θέλει ιδιωτική ετικέτα», Ναυσικά Καραγιαννίδη 10/9/2011

Εφημερίδα Καθημερινή, «Κερδίζουν έδαφος τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας», Δήμητρα Μανιφάβα 13/4/2012

Εφημερίδα Καθημερινή, «Η τιμή στο φρέσκο γάλα παραμένει ψηλά και ο καταναλωτής στρέφεται στο εμπορεύ», Δήμητρα Μανιφάβα 20/7/2014

Εφημερίδα Μακεδονία, «Γάλα & Γαλακτοκομικά Προϊόντα: Η αγορά προσαρμόζεται στην κρίση...», Κώστας Στοφόρος 4/2/2014

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Απρίλιος 2009

Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Η εξέλιξη των τιμών το 2013, Ετήσια Έκθεση

<http://www.elgo.gr>

<http://www.iriworldwide.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΑΓΟΡΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

4.1 Μέγεθος Εγχώριας Παραγωγής Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία, η οποία στηρίζεται σε επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, του Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος και Κρέατος και σε εκτιμήσεις της ICAP. (ICAP,2009)

Φρέσκο Παστεριωμένο Γάλα

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος για τα έτη 1996-2009. Την περίοδο 1996-2005 το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος εμφανίζει άνοδο με ρυθμό αύξησης 4,2%. Από το 2006 και μετά σημειώνεται σημαντική πτώση με αποκορύφωση το 2007 που η μεταβολή είναι αρνητική και φτάνει το -16,07%.

Έτος	Φρέσκο Παστεριωμένο γάλα	Μεταβολή
1996	350.000	
1997	374.200	6,90%
1998	385.000	2,90%
1999	395.000	2,60%
2000	405.000	2,50%
2001	410.100	1,30%
2002	456.469	11,30%
2003	493.199	8,00%
2004	505.000	2,40%
2005	508.000	0,60%
2006	490.000	-3,50%
2007	411.234	-16,07%
2008	396.633	-3,55%
2009	392.774	-0,97%
Ποσότητα σε τόνους		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007-2009)

Η μείωση της παραγωγής του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος οφείλεται στην αύξηση της παραγωγής του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, το οποίο έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και συνεπώς είναι πιο εύκολο να διανεμηθεί, να αποθηκευτεί και να

διαχειριστεί. Οι μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι λίγες σε αριθμό, προσπαθούν με αυτόν τον τρόπο να επεκταθούν σε νέες αγορές και να μειώσουν το κόστος της παραγωγής γάλακτος και γενικότερα το κόστος που απορρέει από το κόστος συλλογής, μεταφοράς και διανομής του φρέσκου παστεριωμένου γάλακτος.

Γάλα Υψηλής Παστερίωσης

Το γάλα υψηλής παστερίωσης διατηρείται στο ψυγείο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και παρουσιάζει μια δυναμική ανάπτυξη καθώς πολλές εταιρείες υποκαθιστούν μερικώς το φρέσκο παστεριωμένο γάλα με το γάλα υψηλής παστερίωσης. Ακόμη και το έτος 2009 η παραγωγή γάλακτος υψηλής παστερίωσης σημείωσε σημαντική αύξηση που έφτασε τους 126.004 τόνους σε σχέση με το 2008 που η παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος ήταν 116.335 τόνους. Στον πίνακα 4.2 παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή γάλακτος υψηλής παστερίωσης αναλυτικά για τα έτη 2006-2009.

Πίνακας 4.2: Εγχώρια παραγωγή γάλακτος υψηλής παστερίωσης (2006-2009)	
Έτος	Υψηλής Παστερίωσης
2006	60.000
2007	97.613
2008	116.335
2009	126.004
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Εκτιμήσεις αγοράς-ICAP Group, ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007-2009)

Γάλα Μακράς Διαρκείας

Το γάλα μακράς διαρκείας καθ' όλη τη διάρκεια της συγκεκριμένης περιόδου εμφανίζει συνεχώς πτωτική τάση και το 2009 διαμορφώθηκε στους 2.400 τόνους. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή γάλακτος μακράς διάρκειας για τα έτη 1996-2009.

Πίνακας 4.3: Εγχώρια παραγωγή γάλακτος μακράς διαρκείας (1996-2009)	
Έτος	Ποσότητα
1996	7.200
1997	7.000
1998	6.440
1999	6.300
2000	6.500

2001	6.400
2002	6.250
2003	6.000
2004	5.500
2005	5.000
2006	4.500
2007	2.097
2008	2.500
2009	2.400
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007), Εκτιμήσεις αγοράς-ICAP Group (2008-2009)

Συμπυκνωμένο Γάλα

Την περίοδο 1996-2009 το μέγεθος παραγωγής του συμπυκνωμένου γάλακτος εμφανίζει πτωτική τάση. Η Nestle Ελλάς ΑΕ ήταν η κύρια εταιρεία που παρήγαγε προϊόντα συμπυκνωμένου γάλακτος αλλά το 2006 εξαγοράστηκε το εργοστάσιο και το εμπορικό σήμα της εταιρείας από την Vivartia ABEE. Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή συμπυκνωμένου γάλακτος για τα έτη 1996-2009.

Πίνακας 4.4: Εγχώρια παραγωγή συμπυκνωμένου γάλακτος ανά κατηγορία (1996-2009)	
Έτος	Συμπυκνωμένο γάλα
1996	35.200
1997	33.800
1998	31.900
1999	35.500
2000	35.100
2001	28.700
2002	30.937
2003	30.076
2004	29.000
2005	30.100
2006	28.100
2007	17.887
2008	23.467
2009	22.570
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007-2009)

Γιαούρτι

Εξέχουσα θέση μεταξύ των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί το γιαούρτι καθώς αποτελεί το πρώτο εξαγωγίμο γαλακτοκομικό προϊόν της χώρας μας, ενώ το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής γιαουρτιού εμφανίζει συνεχή αύξηση με ρυθμό μεταβολής 4,2%. Ωστόσο, το 2009 η παραγωγή του μειώθηκε σε 95.453 τόνους. Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία το μεγαλύτερο τμήμα της εγχώριας παραγωγής γιαουρτιού καταλαμβάνει το στραγγιστό γιαούρτι. Στον πίνακα 4.5 παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή βιομηχανικού γιαουρτιού για τα έτη 1996-2009.

Έτος	Σύνολο
1996	76.000
1997	85.400
1998	94.000
1999	93.500
2000	100.000
2001	101.500
2002	101.041
2003	104.765
2004	110.000
2005	108.000
2006	114.500
2007	103.372
2008	102.289
2009	95.453
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007-2009)

Βούτυρο

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την παραγωγή βουτύρου έχουν μικρή παραγωγική δυναμικότητα και η παραγωγή του βουτύρου την περίοδο 1996-2009 παρουσιάζει διακυμάνσεις. Στον πίνακα 4.6 παρουσιάζονται αυτές οι διακυμάνσεις.

Πίνακας 4.6: Εγχώρια παραγωγή βουτύρου γάλακτος (1996-2009)

Έτος	Ποσότητα
1996	1.600
1997	1.600
1998	1.500
1999	1.800
2000	1.500
2001	1.500
2002	1.470
2003	1.463
2004	1.550
2005	1.600
2006	1.700
2007	1.456
2008	1.200
2009	1.200
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ΕΛ.Ο.Γ.Α.Κ. (2007-2009)

Κρέμα Γάλακτος

Η εγχώρια παραγωγή κρέμας γάλακτος (πίνακας 4.7) τη συγκεκριμένη περίοδο παρουσιάζει διακυμάνσεις, ενώ τα τρία τελευταία χρόνια 2007-2009 η παραγωγή της στη χώρα μας εμφανίζει πτωτική τάση. Με την εγχώρια παραγωγή του εν λόγω προϊόντος ασχολούνται κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και επιχειρήσεις μεγάλες όπως η Vivartia ΑΕ, η ΦΑΓΕ, η Όλυμπος. Η κρέμα γάλακτος χρησιμοποιείται κυρίως για επαγγελματική χρήση.

Πίνακας 4.7: Εγχώρια παραγωγή κρέμας γάλακτος (1996-2009)	
Έτος	Ποσότητα
1996	10.700
1997	8.800
1998	10.000
1999	11.000
2000	9.500
2001	9.000
2002	8.526
2003	9.302
2004	9.200
2005	8.900
2006	9.000

2007	8.600
2008	8.400
2009	8.500
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007-2009)

Ξυνόγαλα

Το ξυνόγαλα έχει χαρακτηριστικά του φρέσκου γάλακτος και του γιαουρτιού. Προέρχεται από ζύμωση και έχει χαμηλότερα λιπαρά αλλά μεγαλύτερη διάρκεια ζωής σε σχέση με το γάλα. Όπως εμφανίζεται στον πίνακα 4.8 την περίοδο 1996-2006 παρουσιάζει διακυμάνσεις η παραγωγή του ξυνόγαλου αλλά την τελευταία τριετία (2007-2009) παρουσιάζει μια τάση πτωτική. Ειδικότερα, το 2009 η παραγωγή του μειώθηκε κατά 14,7% σε σχέση με το 2008. Εταιρείες που παρασκευάζουν ξυνόγαλα αποτελούν ενδεικτικά η Μεβγάλ, η Όλυμπος, η Εβροφάρμα.

Πίνακας 4.8: Εγχώρια παραγωγή ξυνόγαλου (1996-2009)	
Έτος	Ποσότητα
1996	5.614
1997	5.865
1998	5.300
1999	5.500
2000	5.700
2001	5.900
2002	4.618
2003	6.151
2004	6.300
2005	6.500
2006	6.800
2007	8.078
2008	7.679
2009	6.549
Ποσότητα σε τόνους	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. (2007-2009)

4.2 Εξωτερικό εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων

4.2.1 Εξέλιξη των εισαγωγών

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται η εξέλιξη των εισαγωγών και εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων, ανά κατηγορία, κατά το χρονικό διάστημα 2007-2009, με βάση τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ).

Στον πίνακα 4.9 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εισαγόμενων ποσοτήτων γαλακτοκομικών προϊόντων ανά βασική κατηγορία, τη χρονική περίοδο 2007-2009.

Κατηγορία Προϊόντος	2007	2008	2009
Γάλα, κρέμα και άλλα προϊόντα γάλακτος, εκτός από βούτυρο και τυρί	277.237	326.669	342.932
Βούτυρο και άλλα λίπη από γάλα	9.229	10.365	10.519
Τυρί και πηγμένο γάλα για τυρί	161.235	113.151	125.653
Γενικό Σύνολο	447.701	450.185	479.104
Ποσότητα: τόνοι			

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Οι συνολικές ποσότητες εισαγωγών των γαλακτοκομικών προϊόντων εμφάνισαν ανοδική τάση κατά την εξεταζόμενη περίοδο παρουσιάζοντας μια σωρευτική άνοδο 7%. Όλες οι κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων εμφανίζουν αύξηση στις ποσότητες που εισάγονται στην χώρα μας το χρονικό διάστημα 2007-2009 εκτός από την κατηγορία του τυριού, που εμφανίζει μια μεγάλη πτώση το 2008, αλλά το 2009 αυξάνεται κατά 12.502 τόνους. Το 2009 οι εισαγωγές παρουσίασαν συνολική ετήσια αύξηση κατά 28.919 τόνους (6,4%). Το γάλα, η κρέμα και άλλα προϊόντα γάλακτος κατέλαβαν το 5% των συνολικών εισαγωγών στα τρόφιμα το 2007, το 6% το 2008 και το 7,2% το 2009. Το βούτυρο και άλλα λίπη από γάλα κατέλαβαν 0,16% το 2007, 0,2% το 2008 και 0,22% το 2009. Το τυρί και πηγμένο γάλα για τυρί κατέλαβαν 2,88% των συνολικών εισαγωγών στα τρόφιμα το 2007, το 2,18% το 2008 και το 2009 το 2,64%. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν το 2007 το 0,84% της ποσότητας του συνόλου των εισαγωγών στην Ελλάδα, το 2008 αποτελούν το 0,81% και το 2009 αποτελούν το 1% της ποσότητας του συνόλου των εισαγωγών.

Η αξία της ποσότητας του γάλακτος, κρέμας και άλλων προϊόντων γάλακτος εκτός από βούτυρο και τυρί που εισήλθε στην Ελλάδα το 2007 ήταν 349 εκατομμύρια ευρώ, το 2008 ήταν 363 και το 2009 ήταν 328 εκατομμύρια ευρώ. Η αξία της ποσότητας του βουτύρου το 2007 ήταν 33 εκατομμύρια ευρώ, το 2008 ήταν 34 και το 2009 ήταν 29 εκατομμύρια ευρώ. Όσον αφορά την κατηγορία του τυριού η αξία το 2007 ήταν 379 εκατομμύρια ευρώ, το 2008 407 και το 2009 363 εκατομμύρια ευρώ. Η συνολική αξία των χρημάτων που δαπανήθηκε για εισαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων το 2007 ήταν 761 εκατομμύρια ευρώ, το 2008 ήταν 804 εκατομμύρια ευρώ και το 2009 ήταν 720 εκατομμύρια ευρώ. Η αξία του συνόλου των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων σε σχέση με το σύνολο της αξίας των εισαγωγών στην Ελλάδα το 2007 είναι 1,36%, το 2008 είναι 1,27% και το 2009 είναι 1,44%.

Γενικότερα, η αξία του συνόλου των εισαγωγών στην χώρα το 2007 ανήλθε σε 55.720 εκατομμύρια ευρώ και ειδικότερα στον κλάδο των τροφίμων εισήχθησαν τρόφιμα αξίας 5.008 εκατομμύρια ευρώ, δηλαδή το 9% του συνόλου των εισαγωγών στα τρόφιμα. Το 2008 η αξία του συνόλου των εισαγωγών ανήλθε σε 62.945 εκατομμύρια ευρώ και στον κλάδο των τροφίμων εισήχθησαν τρόφιμα αξίας 5.380

εκατομμύρια ευρώ, δηλαδή το 8,5% των εισαγωγών. Το 2009 η αξία του συνόλου των εισαγωγών ήταν 49.804 εκατομμύρια ευρώ και η αξία της εισαγωγής τροφίμων ήταν 4.894 εκατομμύρια ευρώ, δηλαδή το 9,8% του συνόλου των εισαγωγών.

Συμπερασματικά, οι ποσότητες γαλακτοκομικών προϊόντων που εισήχθησαν στη-χώρα μας το διάστημα 2007-2009 παρουσιάζουν, λοιπόν, άνοδο ενώ η αξία του συνόλου των εισαγωγών για γαλακτοκομικά προϊόντα παρουσιάζει μείωση το 2009 σε σχέση με το 2008 κατά 9%. Στο διάγραμμα 4.1 απεικονίζονται οι εισαγωγές των γαλακτοκομικών προϊόντων το διάστημα 2007-2009.



Διάγραμμα 4.1: Εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων (2007-2009)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

4.2.2 Εξέλιξη των εξαγωγών

Στον πίνακα 4.10 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των εξαγωγών σε ποσότητα γαλακτοκομικών προϊόντων ανά βασική κατηγορία, τη χρονική περίοδο 2007-2009. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, οι εξαγωγές εμφάνισαν ανοδική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο παρουσιάζοντας μια άνοδο 6%.

Κατηγορία Προϊόντος	2007	2008	2009
Γάλα, κρέμα και άλλα προϊόντα γάλακτος, εκτός από βούτυρο και τυρί	42.267	37.710	45.441
Βούτυρο και άλλα λίπη από γάλα	56	171	59
Τυρί και πηγμένο γάλα για τυρί	40.008	41.144	41.787
Γενικό Σύνολο	82.331	79.025	87.287
Ποσότητα: τόνοι			

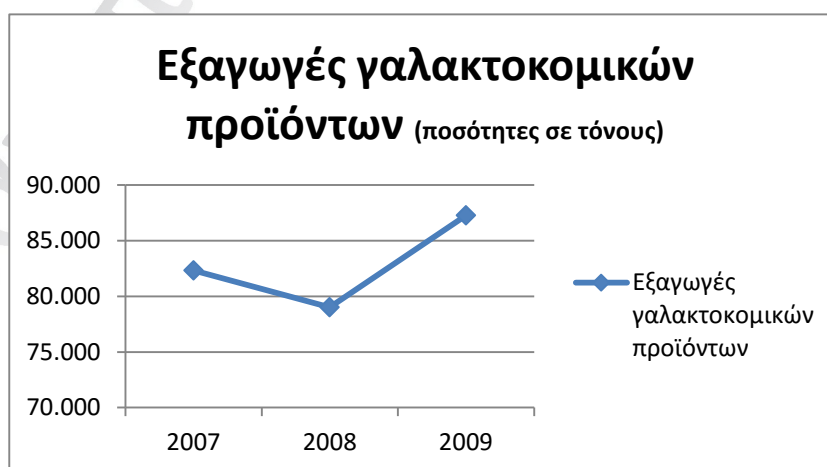
Πηγή : ΕΛ.ΣΤΑΤ

Παρόλα αυτά οι εξαγόμενες ποσότητες γαλακτοκομικών προϊόντων για το έτος 2008 διαμορφώθηκαν σε 79.025 τόνους, σημειώνοντας πτώση 4% σε σχέση με το 2007. Οι εξαγωγές του γάλακτος, της κρέμας και άλλων προϊόντων γάλακτος εκτός από

βούτυρο και τυρί εμφανίζουν την περίοδο 2007-2009 μια αύξηση 7,5%, με εξαίρεση το 2008 που εμφανίζεται μείωση κατά 4.557 τόνους σε σχέση με το 2007. Αντίθετα οι εξαγωγές του βουτύρου και άλλων λιπών από γάλα παρουσιάζουν το 2008 εντυπωσιακή άνοδο κατά 205% σε σχέση με το 2007 αλλά το 2009 επανέρχονται σε παρόμοια επίπεδα με τις εξαγωγές του 2007. Οι εξαγωγές στο τυρί και πηγμένο γάλα για τυρί εμφανίζουν το 2009 μια σταθερή αύξηση 4,4% σε σχέση με το 2007 και 1,56% σε σχέση με το 2008.

Η αξία της ποσότητας του γάλακτος, κρέμας και άλλων προϊόντων γάλακτος εκτός από βούτυρο και τυρί που εξήχθη από την Ελλάδα το 2007 ήταν 83 εκατομμύρια ευρώ, το 2008 ήταν 75 εκατομμύρια ευρώ και το 2009 ήταν 70 εκατομμύρια ευρώ. Η αξία της ποσότητας των εξαγωγών του τυριού το 2007 ήταν 173 εκατομμύρια ευρώ, το 2008, 198 εκατομμύρια ευρώ και ,το 2009, 205 εκατομμύρια ευρώ. Η συνολική αξία των χρημάτων που εισπράχθηκε από την εξαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων το 2007 ήταν 256 εκατομμύρια ευρώ, το 2008 ήταν 273 εκατομμύρια ευρώ και το 2009 ήταν 275 εκατομμύρια ευρώ. Για την κατηγορία του βουτύρου και άλλων λιπών από γάλα δεν υπάρχουν στοιχεία για την αξία των εξαγωγών τους. Η αξία του συνόλου των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων σε σχέση με το σύνολο της αξίας των εξαγωγών στην Ελλάδα το 2007 είναι 1,48%, το 2008 είναι 1,51% και το 2009 είναι 1,87%. Η αξία του συνόλου των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων το 2007 σε σχέση με τις εξαγωγές του κλάδου των τροφίμων αποτελεί το 10,15%, το 2008 αποτελεί το 9,56% και το 2009 αποτελεί το 9,61%.

Γενικότερα, η αξία του συνόλου των εξαγωγών από την χώρα το 2007 ανήλθε σε 17.223 εκατομμύρια ευρώ και ειδικότερα στον κλάδο των τροφίμων εξάχθηκαν τρόφιμα αξίας 2.522 εκατομμυρίων ευρώ, δηλαδή το 14,6% του συνόλου των εισαγωγών στα τρόφιμα. Το 2008 η αξία του συνόλου των εξαγωγών ανήλθε σε 17.937 εκατομμύρια ευρώ και στον κλάδο των τροφίμων εξάχθηκαν τρόφιμα αξίας 2.854 εκατομμύρια ευρώ, δηλαδή το 15,9% των εξαγωγών. Το 2009 η αξία του συνόλου των εξαγωγών ήταν 14.686 εκατομμύρια ευρώ και η αξία της εξαγωγής τροφίμων ήταν 2.860 εκατομμύρια ευρώ, δηλαδή το 19,47% του συνόλου των εξαγωγών. Στο διάγραμμα 4.2 απεικονίζεται η πορεία των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων το διάστημα 2007-2009.



Διάγραμμα 4.2: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων (2007-2009)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Συμπερασματικά, ενώ η ποσότητα εξαγωγών γάλακτος, κρέμας και άλλων προϊόντων γάλακτος αυξάνεται σε γενικές γραμμές (εξάριση το 2008), τα χρήματα που εισπράττονται από αυτές τις εξαγωγές συρρικνώνονται συνεχώς. Επίσης, οι ποσότητες τυριού που εξαγονται αυξάνονται αλλά με χαμηλό ρυθμό αύξησης και τα χρήματα που εισπράττονται από τις εξαγωγές αυτής της κατηγορίας αυξάνονται συνεχώς με ρυθμό 3,53% το 2009 σε σχέση με το προηγούμενο έτος και το 2008 αυξάνονται κατά 14,4% σε σχέση με το 2007.

Επίσης, εάν συγκρίνουμε την ποσότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων που εξάγεται με την ποσότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων που εισάγεται, παρατηρούμε ότι οι εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων υπολείπονται κατά 365.370 εκατομμύρια τόνους το 2007, κατά 371.160 εκατομμύρια τόνους το 2008 και κατά 391.817 εκατομμύρια τόνους. Εάν συγκρίνουμε την αξία των χρημάτων που εισπράττονται από την εξαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων με την αξία των χρημάτων που δαπανώνται από την εισαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, η διαφορά υπέρ των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων είναι 505 εκατομμύρια ευρώ το 2007, 531 εκατομμύρια ευρώ το 2008 και 445 εκατομμύρια ευρώ το 2009.

4.2.3 Κυριότερες χώρες προέλευσης-προορισμού

Οι κυριότερες χώρες της ΕΕ από τις οποίες εισάγονται προϊόντα στην χώρα μας είναι η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες και το Ηνωμένο Βασίλειο. Ειδικότερα, το 2007 το 56% των εισαγωγών στην Ελλάδα καλύπτεται από τις χώρες της ΕΕ, ενώ το 11% καλύπτεται από χώρες της λοιπής Ευρώπης. Το 2008 το ποσοστό των εισαγωγών από χώρες της ΕΕ μειώνεται κατά 1,6%, ενώ το ποσοστό των εισαγωγών από χώρες της λοιπής Ευρώπης αυξάνεται κατά 1%. Το 2009 το ποσοστό εισαγωγών από χώρες της ΕΕ είναι 57%, ενώ το ποσοστό των χωρών της λοιπής Ευρώπης μειώνεται στο 10%. Στον πίνακα 4.11 καταγράφονται οι εισαγωγές κατά ήπειρο και χώρα αναλυτικά.

Χώρα Προέλευσης	2007		2008		2009	
	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%
Γαλλία	3.125	6	3.199	5	2.660	5,3
Κάτω Χώρες	2.743	5	2.998	5	2.627	5,3
Γερμανία	7.184	13	7.429	12	5.964	12
Ιταλία	6.552	11	7.177	11	5.570	11,2
Ηνωμένο Βασίλειο	2.017	4	1.992	3	1.661	3,3
Ιρλανδία	527	1	530	0,8	481	1
Δανία	481	1	502	0,8	107	0,2
Πορτογαλία	117	0	144	0,2	537	1,1
Ισπανία	2.033	4	2.176	4	1.767	3,5
Βέλγιο	2.164	4	2.166	3	1.914	3,8
Λουξεμβούργο	158	0	169	0,3	172	0,3
Φινλανδία	526	1	597	0,9	402	0,8

Σουηδία	551	1	536	0,9	413	0,8
Αυστρία	715	1	794	1,3	606	1,2
Χώρες ΕΕ	32.286	56	34.263	54,4	28.125	57
Χώρες ΕΖΕΣ	1.216	2	1.250	2	923	2
Χώρες λοιπής Ευρώπης	6.356	11	7.814	12	4.985	10
Αφρική	1.847	3	2.788	4	1.645	3
Αμερική	2.404	4	2.837	5	2.540	5
Ασία	12.367	21,6	12.980	21	11.064	22
Ωκεανία	217	0	145	0	134	0
Αξία: εκατομμύρια ευρώ						

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Το μεγαλύτερο ποσοστό εισαγωγών στην Ελλάδα από τις άλλες ηπείρους προέρχεται από την Ασία με 21,6%, ενώ η Αμερική και η Αφρική ακολουθούν με μικρό ποσοστό, δηλαδή η Αμερική με 4% και η Αφρική με 3%.

Οι κυριότερες χώρες της ΕΕ στις οποίες η χώρα μας εξάγει τα προϊόντα της είναι η Γερμανία, η Ιταλία, η Κύπρος, η Ρουμανία, η Βουλγαρία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Γαλλία. Ειδικότερα, το 64,9% των προϊόντων που παράγει η χώρα μας εξάγεται στις χώρες της ΕΕ το 2007, το 2008, το ποσοστό αυξάνεται στο 65,2% και το 2009 το ποσοστό εξαγωγών μας στην ΕΕ μειώνεται στο 63,4%. Οι χώρες της λοιπής Ευρώπης, δηλαδή η Ρωσία, η Αλβανία, η Τουρκία και η Κροατία αποτελούν χώρες προορισμού των προϊόντων της χώρας μας με ποσοστό που κυμαίνεται μεταξύ 13% έως 15%.

Οι υπόλοιπες ήπειροι, δηλαδή η Αμερική, η Ασία και η Αφρική εμφανίζουν σχεδόν τα ίδια ποσοστά προϊόντων που εξάγονται από την Ελλάδα (5%-6%). Το γεγονός αυτό σημαίνει πως η χώρα μας, εάν θέλει να αυξήσει τις εξαγωγές των προϊόντων που παράγει και συνεπώς να αυξήσει τα έσοδά της και να βελτιώσει την οικονομική της θέση, θα πρέπει να προσανατολιστεί σε αυτές τις νέες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα ή ακόμη και με νέα προϊόντα. Στον πίνακα 4.12 καταγράφονται οι εξαγωγές κατά ήπειρο και χώρα εξαγωγής αναλυτικά.

Χώρα Εξαγωγής	2007		2008		2009	
	Αξία	%	Αξία	%	Αξία	%
Γαλλία	718	4,2	685	3,8	547	3,7
Κάτω Χώρες	348	2,0	423	2,4	381	2,6
Γερμανία	2.003	11,7	1.913	10,7	1.695	11,5
Ιταλία	1.870	10,9	2.088	11,6	1.691	11,5
Ηνωμένο Βασίλειο	940	5,5	852	4,7	645	4,4
Ιρλανδία	60	0,3	66	0,4	45	0,3
Δανία	132	0,8	110	0,6	105	0,7
Πορτογαλία	117	0,7	130	0,7	101	0,7
Ισπανία	571	3,3	523	2,9	367	2,5
Βέλγιο	266	1,6	225	1,3	228	1,6

Λουξεμβούργο	4	0,0	16	0,1	5	0,0
Φινλανδία	97	0,6	129	0,7	66	0,4
Σουηδία	180	1,0	164	0,9	120	0,8
Αυστρία	148	0,9	146	0,8	140	1,0
Μάλτα	30	0,2	59	0,3	49	0,3
Εσθονία	8	0,0	7	0,0	5	0,0
Λετονία	12	0,1	19	0,1	5	0,0
Λιθουανία	17	0,1	21	0,1	12	0,1
Πολωνία	235	1,4	228	1,3	194	1,3
Δημοκρατία της Τσεχίας	91	0,5	116	0,6	90	0,6
Σλοβακία	42	0,2	45	0,2	41	0,3
Ουγγαρία	96	0,6	111	0,6	70	0,5
Σλοβενία	209	1,2	253	1,4	105	0,7
Κύπρος	1.126	6,6	1.235	6,9	1.055	7,2
Ρουμανία	1.086	6,3	807	4,5	567	3,9
Βουλγαρία	718	4,2	1.333	7,4	985	6,7
Χώρες ΕΕ	11.124	64,9	11.703	65,2	9.312	63,4
Χώρες ΕΖΕΣ	161	0,9	313	1,7	323	2,2
Χώρες λοιπής Ευρώπης	2.544	14,8	2.437	13,6	2.081	14,2
Αφρική	614	3,6	712	4,0	743	5,1
Αμερική	988	5,8	1.136	6,3	916	6,2
Ασία	1.161	6,8	983	5,5	928	6,3
Ωκεανία	98	0,6	199	1,1	104	0,7
Αξία: εκατομμύρια ευρώ						

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

4.3. Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Στην συνέχεια του κεφαλαίου στον πίνακα 4.13 παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων ανά κατηγορία για την χρονική περίοδο 2011-2013.

	Ποσότητα πωλήσεων			Αξία πωλήσεων		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Γάλα Εβαπορέ	45,190	38,618	41,577	96,666	95,647	93,253
Γάλα ψυγείου μικρής και μεγάλης διάρκειας	254,375	255,683	254,881	325,327	332,377	329,101
Γάλα μεγάλης διάρκειας εκτός ψυγείου-UHT	3,128	3,470	3,596	4,224	4,512	4,465
Σοκολατούχο γάλα	8,256	7,569	6,483	20,652	19,040	16,795
Γιαούρτι	62,310	59,556	59,460	277,735	261,055	256,454
Κρέμα γάλακτος	6,155	6,379	6,291	33,089	35,640	35,283

Βούτυρο	2,356	2,291	2,227	26,541	25,492	24,052
Ποσότητα σε χιλιάδες τόνους Αξία σε εκατομμύρια ευρώ						

Πηγή: IRI HELLAS

Σύμφωνα με τον πίνακα την χρονική περίοδο 2011-2013 παρουσιάστηκαν αυξομειώσεις στην ποσότητα κατανάλωσης του γάλακτος εβαπορέ, του γάλακτος ψυγείου μικρής και μεγάλης διάρκειας και της κρέμας γάλακτος. Το γάλα μεγάλης διάρκειας εκτός ψυγείου είναι το μοναδικό προϊόν, το οποίο εμφανίζει ανοδική πορεία, ενώ το γιαούρτι και το βούτυρο παρουσιάζουν συνεχή πτωτική τάση.

Όσον αφορά την αξία των πωλήσεων, το γαλακτοκομικό προϊόν που βρίσκεται στην πρώτη θέση και προσφέρει τα περισσότερα έσοδα στον γαλακτοκομικό κλάδο είναι το γάλα ψυγείου μικρής και μεγάλης διάρκειας, ενώ την δεύτερη θέση καταλαμβάνει το γιαούρτι με έσοδα 256,454 εκατομμύρια ευρώ το 2013. Το γαλακτοκομικό προϊόν, του οποίου οι πωλήσεις εμφάνισαν τα λιγότερα έσοδα είναι το γάλα μεγάλης διάρκειας εκτός ψυγείου. Τα έσοδα από την πώληση του σοκολατούχου γάλακτος και του βουτύρου συνεχώς μειώνονται, καθώς οι ποσότητες πώλησης τους συρρικνώνονται.

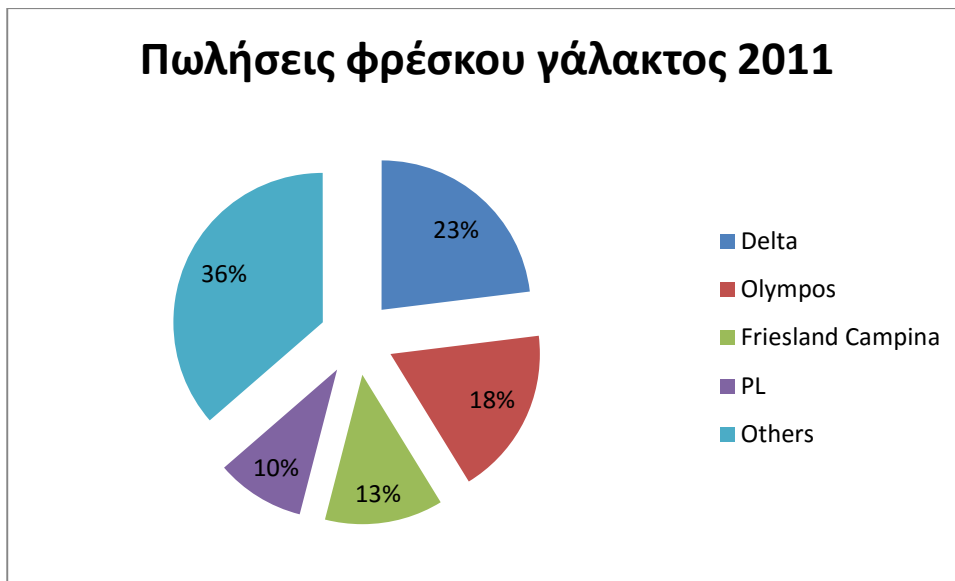
Μερίδια αγοράς γάλακτος εβαπορέ

Το 2011 η FrieslandCampina αποτελεί την κορυφαία εταιρεία στην αγορά του γάλακτος εβαπορέ με ποσοστό 60% στις πωλήσεις, ενώ η αξία των πωλήσεων στο γάλα εβαπορέ ανέρχεται στο 66% επί του συνόλου της αξίας των πωλήσεων. Στην δεύτερη θέση ακολουθεί το γάλα εβαπορέ ιδιωτικής ετικέτας με ποσοστό 20% στις πωλήσεις, ενώ η αξία των πωλήσεων αγγίζει το 14%. Το ίδιο ποσοστό εσόδων από τις πωλήσεις έχει και η Δέλτα αλλά η ποσότητα των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που πωλείται είναι μεγαλύτερη. Το γεγονός αυτό δεν προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση, καθώς η δυσχερής οικονομική θέση της χώρας και η μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών τους οδηγεί στο να αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία είναι φθηνότερα σε σχέση με τα επώνυμα γαλακτοκομικά προϊόντα. Το 5% των πωλήσεων και της αξίας των πωλήσεων στο γάλα εβαπορέ έχει η Nestle, ενώ όλες οι υπόλοιπες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις κατέχουν το 1% της ποσότητας και της αξίας των πωλήσεων.

Μερίδια αγοράς φρέσκου γάλακτος ψυγείου μικρής και μεγάλης διάρκειας

Στην κατηγορία του φρέσκου γάλακτος ψυγείου μικρής και μεγάλης διάρκειας η πρώτη θέση ανήκει στην Δέλτα τόσο σε αξία πωλήσεων (23%), όσο και στην ποσότητα πωλήσεων (23%). Η γαλακτοκομική εταιρεία Όλυμπος ακολουθεί με αξία πωλήσεων (18%) και ποσότητα πωλήσεων (15%) το 2011, ενώ η Friesland Campina κατέχει το 12% των πωλήσεων και το 13% της αξίας των πωλήσεων. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας όσον αφορά την κατηγορία του φρέσκου γάλακτος μικρής και μεγάλης διάρκειας λαμβάνουν ένα αξιοσέβαστο ποσοστό της τάξης του 14% (ποσότητα πωλήσεων) και 10% (αξία πωλήσεων). Το 37% των πωλήσεων του εν λόγω προϊόντος παρουσιάζουν όλες οι υπόλοιπες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Αναλυτικά οι πωλήσεις φρέσκου γάλακτος παριστάνονται στο διάγραμμα 4.3.

Πωλήσεις φρέσκου γάλακτος 2011



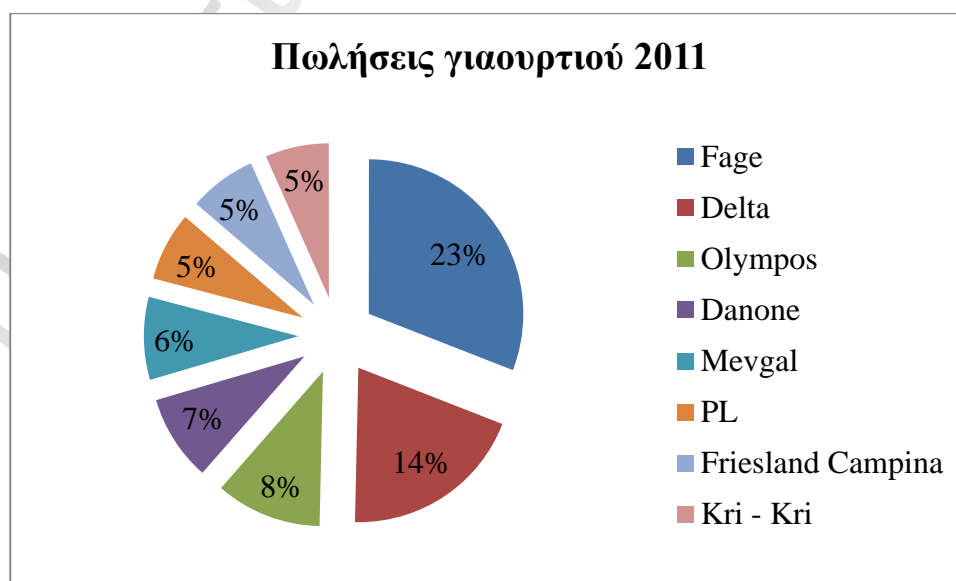
Διάγραμμα 4.3: Πωλήσεις φρέσκου γάλακτος έτους 2011

Πηγή: IRI HELLAS

Μερίδια αγοράς γιαουρτιού

Το 2011 το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην κατηγορία του γιαουρτιού ανήκει στην εταιρεία ΦΑΓΕ με ποσοστό πωλήσεων 22% και αξία πωλήσεων 23%. Στην δεύτερη θέση ακολουθεί η Δέλτα με αντίστοιχα ποσοστά 12% και 14% και στην τρίτη θέση βρίσκεται η εταιρεία Όλυμπος με ποσοστό 8%. Οι πωλήσεις της εταιρείας Danone και FrieslandCampina ανέρχονται στο 5% και της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ στο 7%. Το γιαούρτι που πωλείται ως προϊόν ιδιωτικής ετικέτας εμφανίζει πωλήσεις στο 9% του συνόλου των πωλήσεων, ενώ η γαλακτοβιομηχανία ΚΡΙ-ΚΡΙ εμφανίζει ένα ποσοστό της τάξεως του 6%. Αναλυτικά οι πωλήσεις γιαουρτιού του έτους 2011 παριστάνονται στο διάγραμμα 4.4.

Πωλήσεις γιαουρτιού 2011



Διάγραμμα 4.4: Πωλήσεις γιαουρτιού έτους 2011

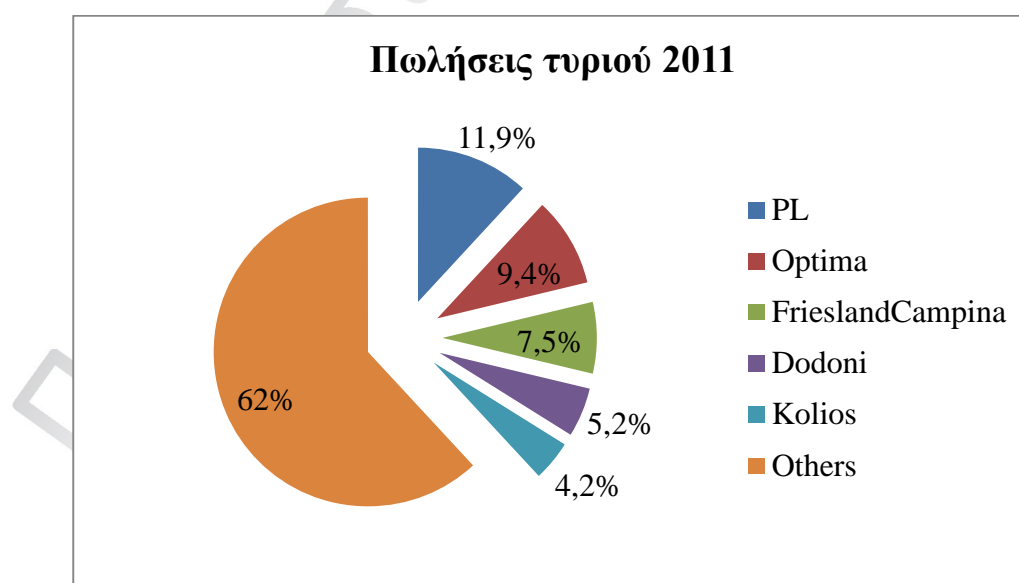
Πηγή: IRI HELLAS

Εγχώρια κατανάλωση τυριού

Οι συνολικές πωλήσεις της κατηγορίας του τυριού το 2011 έφτασαν τις 70,785 χιλιάδες τόνους, το 2012 έφτασαν τις 72,246 χιλιάδες τόνους και το 2013 τις 70,601 χιλιάδες τόνους. Η αξία των πωλήσεων του τυριού για το 2011 ήταν 601,509 εκατομμύρια ευρώ, το 2012 ήταν 601,8 εκατομμύρια ευρώ και το 2013 ήταν 592,698 εκατομμύρια ευρώ. Οι ποσότητες τυριού που πουλήθηκαν την χρονική περίοδο 2011-2013 παρουσιάζουν διακυμάνσεις, καθώς το 2012 αυξάνονται κατά 1,461 χιλιάδες τόνους σε σχέση με το 2011 αλλά μετά, το 2013 μειώνονται κατά 1,645 χιλιάδες τόνους. Το 2013 δηλαδή, η μείωση των πωλήσεων της συνολικής ποσότητας του τυριού ήταν αρκετά μεγάλη, καθώς έφτασε σε επίπεδα πωλήσεων μικρότερα ακόμη και από εκείνα του 2011.

Μερίδια αγοράς τυριού

Στο διάγραμμα 4.5 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό στις πωλήσεις τυριού το 2011 παρουσίασαν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (11,9%). Ακολουθεί η ΟΠΤΙΜΑ με 9,4% ποσοστό πωλήσεων, ενώ η Friesland Campina εμφανίζει ποσοστό της τάξης του 7,5%. Η εταιρεία ΔΩΔΩΝΗ το 2011 κατέχει το μερίδιο αγοράς 5,2% από το σύνολο των πωλήσεων, η ΚΟΛΙΟΣ κατέχει το 4,2% και οι πωλήσεις όλων των υπόλοιπων γαλακτοκομικών επιχειρήσεων έχουν μερίδιο αγοράς 62%. Στο γαλακτοκομικό προϊόν του τυριού παρατηρούμε ότι οι πωλήσεις πολλών εταιρειών του γαλακτοκομικού κλάδου διαμορφώνουν το μερίδιο αγοράς του 62%. Δηλαδή με την παραγωγή και εμπορία του τυριού ασχολούνται και δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, αφού το τυρί αποτελεί το πιο προσοδοφόρο γαλακτοκομικό προϊόν του γαλακτοκομικού κλάδου.



Διάγραμμα 4.5: Πωλήσεις τυριού έτους 2011

Πηγή: IRI HELLAS

Μερίδια αγοράς επιδορπίων

Το 2008 η ποσότητα πωλήσεων της κατηγορίας επιδορπίων φτάνει τις 27,36 χιλιάδες τόνους. Στην κατηγορία επιδορπίων περιλαμβάνονται το ρυζόγαλο, η τираμισού, οι κρέμες και μερικά άλλα γλυκίσματα που περιέχουν γάλα. Από την πρώτη στιγμή η αντιμετώπισή τους από τους καταναλωτές ήταν ιδιαίτερα θετική, αφού θεωρούνται ότι είναι πιο υγιεινά και ότι περιέχουν λιγότερα λιπαρά σε σχέση με τα κλασικά γλυκά. Αυτή η κίνηση των καταναλωτών συνάδει με την γενικότερη τάση που υπάρχει για αναζήτηση υγιεινών τροφών. Το 2008 το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατείχε η Γιώτης (16,6%), ακολουθούσε η ΦΑΓΕ (15,5%), η Danone (14,9%), η Δέλτα (12,8%) και η ΜΕΒΓΑΛ (12,2%).

Βούτυρο

Το 2013 η ποσότητα πωλήσεων του βουτύρου ήταν 2,22 χιλιάδες τόνους. Το μεγαλύτερο τμήμα της εγχώριας κατανάλωσης σε βούτυρο καλύπτεται από εισαγωγές. Την πρώτη θέση στα μερίδια αγοράς κατέχει πρώτη η Arla και ακολουθεί η Μινέρβα, η Friesland και η Ηπειρος.

Κρέμα γάλακτος

Το 2013 η ποσότητα πωλήσεων της κρέμας γάλακτος στην χώρα μας ανέρχεται στις 6,29 χιλιάδες τόνους. Οι εισαγωγές σε αυτήν την κατηγορία προϊόντος φτάνουν το 65,5%. Το 20% της συνολικής παραγωγής και εισαγωγής προορίζεται για λιανική πώληση και το υπόλοιπο για επαγγελματική χρήση. Από τις ελληνικές γαλακτοκομικές εταιρείες το μεγαλύτερο μερίδιο το 2008 κατείχε η ΦΑΓΕ και η Μεβγάλ και ακολουθούσε η Friesland (17%) και η Δέλτα (12%).

Ποτά με βάση το γάλα

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν το ξυνόγαλα, το αριάνι και άλλα προϊόντα που έχουν ως πρώτη ύλη το γάλα. Το 2008 το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατείχε η Φάρμα Κουκάκη (4,5%), η εταιρεία Όλυμπος με μερίδιο 4%, η Νεογάλ με μερίδιο 2,5% και ο Κοιν.Αγρ.Συνετ.Τρικόλων-Καρδίτσα με μερίδιο 2%.

4.4 Πωλήσεις εισαγωγικών και παραγωγικών επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου (2007-2013)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι πωλήσεις των εισαγωγικών και παραγωγικών επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου για τη χρονική περίοδο 2007-2013 σύμφωνα με τους δημοσιευμένους ισολογισμούς τους. Οι πωλήσεις που παρουσιάζονται αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, οι οποίες βέβαια μπορεί να δραστηριοποιούνται σε μία ευρεία γκάμα προϊόντων και όχι αποκλειστικά στα γαλακτοκομικά προϊόντα. Οι συνολικές πωλήσεις το 2012 διαμορφώθηκαν στα 1.647.469.511 ευρώ ενώ το 2011 διαμορφώθηκαν στο ποσό των 1.696.567.114 ευρώ. Αυτό σημαίνει μία μείωση της τάξεως του 2,8%. Το 2013 οι συνολικές πωλήσεις διαμορφώθηκαν στα 1.703.452.097,39 ευρώ και σε σχέση με το 2012 υπήρχε αύξηση 3,28%.

Πίνακας 4.14: Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (2007-2013)							
Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FRIESLANDCAMPINA Α.Ε.					318.269.434	307.377.917	451.332.131,83
ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.				212.453.000	284.164.000	281.568.000	327.448.000
ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	313.488.000	286.471.000	237.990.000	213.920.000	201.046.000	173.156.000	171.308.000
VIVARTIA ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	598.089.000	630.232.000	585.835.000	184.999.000			
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	180.592.981	185.161.524	183.987.362	183.442.000	185.768.000	172.988.000	143.334.000
ΟΛΥΜΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΗΣ Α.Ε.	88.887.865	107.265.739	113.180.966	127.365.033	141.641.324	151.207.266	148.655.638
ΤΥΡΑΣ Α.Ε.	92.939.381	113.880.755	119.755.609	120.126.388	134.088.287	128.911.338	131.540.064,00
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	106.041.000	110.381.000	102.434.000	103.882.000	96.681.951	83.558.043	83.066.240
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	79.460.000	84.846.832	77.472.528	81.023.171	85.037.947	77.714.179,21	
ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	32.092.212	38.172.013	38.678.464	45.718.800	46.563.740	57.827.568	68.129.000
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	21.688.215	27.249.507	19.564.251	26.351.570	32.411.778	33.632.027	31.554.101,39
ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε.	9.963.379	14.120.412	19.564.251	26.351.570	32.411.778	39.525.421	42.724.005
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	26.974.000	27.443.000	28.853.000	29.288.000	29.379.000	24.357.000	22.843.000
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤ.ΛΑΜΙΑΣ ΣΥΝ.Π.Ε.	Μ.Δ.	Μ.Δ.	28.472.513	29.776.433	19.071.000	28.767.537,92	Μ.Δ
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ-ΤΡΙΚΚΗ ΑΕ	14.699.284	15.975.540	15.225.907	15.372.492	16.500.000	17.400.000	18.619.813,30
ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.	18.108.034	19.627.304	17.771.873	16.625.485	15.926.361	16.565.147	16.826.380,55
ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.	8.563.444	11.506.199	13.194.866	13.197.678	13.552.645	14.661.467	18.421.533,71
ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.Β.Ε.	8.766.007	9.716.755	9.139.627	9.289.855	10.598.748	11.499.171	12.262.208,59

ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΠΑΤΡΩΝ ΣΥΝ.Π.Ε.	8.764.649	Μ.Δ.	7.687.664	7.384.730	7.301.073	Μ.Δ.	Μ.Δ.
ΣΕΡΡΑΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	4.558.147	5.168.799	5.007.495	5.512.455	6.077.197	7.109.995	Μ.Δ.
ΚΟΡΦΗ Α.Ε.	4.069.135	4.842.281	5.412.825	6.158.160	5.276.300	5.068.824	6.955.291,02
ΣΤΑΜΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	3.291.666		7.886.797	4.673.295	5.092.958	5.835.235	6.853.964
ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Α.Ε.	3.477.120	4.339.812	4.156.095	3.538.882	3.439.919	2.372.819	Μ.Δ.
ΜΑΝΔΡΕΚΑΣ Α.Ε.	2.623.459	2.451.023	3.981.849	3.968.419	3.395.275	3.716.556	Μ.Δ.
ΠΕΛΙΝΝΑΙΟΝ ΟΡΟΣ Α.Ε.	1.174.789	1.287.581	1.372.713	1.478.134	1.600.000	1.350.000	Μ.Δ.
ΝΕΟ ΡΟΔΑΓΓΑΛ Α.Ε.	1.218.853	1.264.627	1.224.988	1.162.063	1.272.399	1.300.000	1.578.726
Σύνολο	1.629.530.620	1.701.403.703	1.647.850.643	1.473.058.613	1.696.567.114	1.647.469.511	1.703.452.097,39

Πηγή: ICAP 2013

Οι συνολικές πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων διαμορφώθηκαν το 2011 στα 1.500.426.777 ευρώ και το 2012 στο ποσό των 1.459.191.338,28 ευρώ, δηλαδή υπήρξε μία μείωση της τάξεως του 2,7%. Βέβαια ισχυρότερες παρουσίες στο χώρο των πωλήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου έχουν η Ελαΐς Unilever Hellas Α.Ε. καθώς και η Nestle Ελλάς Α.Ε., οι οποίες εμπορεύονται μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και αποκτούν συνεπώς μια ηγετική θέση στον χώρο.

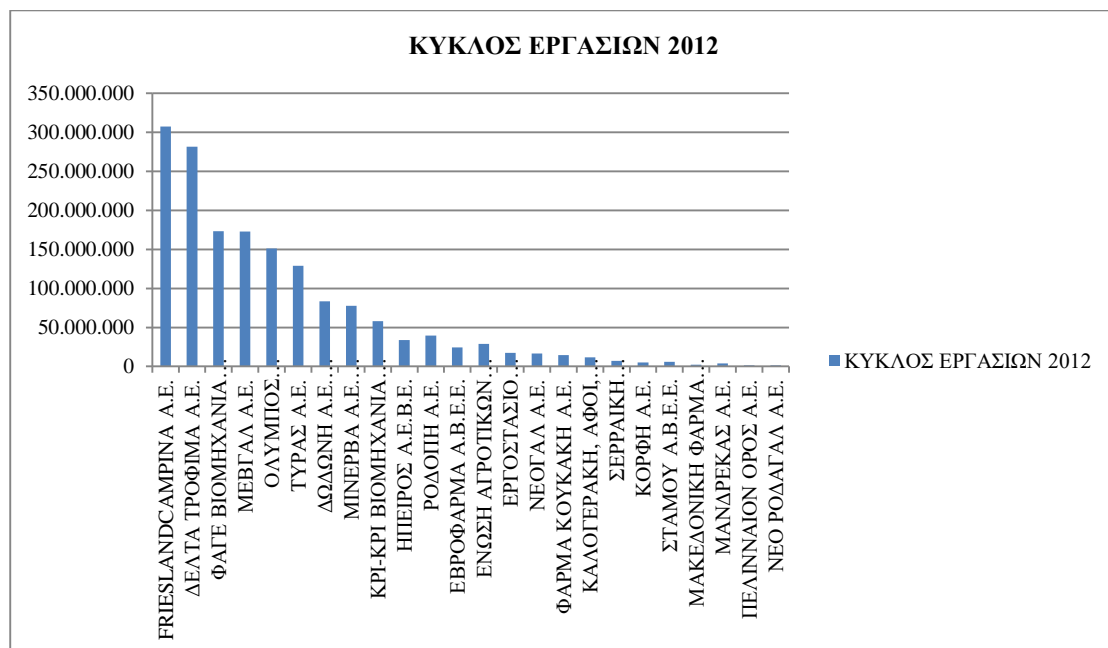
Πίνακας 4.15: Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων (2007-2013)							
Επωνυμία	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ΕΛΛΑΙΣ-UNILEVER HELLAS Α.Ε.			438.193.128	385.832.087	512.195.147	475.383.081,49	451.332.131,83
ΕΛΛΑΙΣ-UNILEVER HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	258.358.791	624.636.246					
NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	352.232.597	378.193.614	368.113.097	420.820.314	424.987.980	434.489.207	407.469.991
FRIESLANDCAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	281.006.073	281.387.599	264.498.868	295.620.230	318.269.434	307.377.917	Μ.Δ.
CAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	91.650.079	91.793.012	87.292.672	44.527.496			
LEADER Α.Ε.	49.827.938	53.747.376	44.843.814	49.495.342	50.018.234	54.625.016	64.525.621,06

ΟΙΠΤΙΜΑ Α.Ε.	92.090.653	102.682.301	102.705.640	106.674.551	110.166.593	107.764.625	61.639.416,12
ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε.	43.934.374	48.128.641	42.732.350	38.363.002	40.570.930	34.579.258	Μ.Δ.
DANONE Α.Ε.	18.340.132	25.580.446	28.850.624	26.760.599	25.057.004	21.154.380,79	Μ.Δ.
ΓΚΑΤΕΝΙΟ, ΔΑΝΙΗΛ Σ., & ΥΙΟΣ Α.Ε.	13.228.457	13.537.202	15.455.417	16.427.021	19.161.455	23.817.853	Μ.Δ.
ΛΑΚΤΑΛΙΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	984.430	727.304	1.436.272	2.604.329	Μ.Δ.	Μ.Δ	Μ.Δ.
Σύνολο	1.201.653.524	1.620.413.741	1.394.121.882	1.387.124.971	1.500.426.777	1.459.191.338,28	984.967.160,01

Πηγή: ICAP 2013

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε ηγετική θέση ή σε μία από τις υψηλότερες θέσεις το 2012 σύμφωνα με το ποσό των πωλήσεων των προϊόντων τους φαίνεται ακόμη καλύτερα στα ακόλουθα γραφήματα, από τα οποία συμπεραίνεται ότι στις επιχειρήσεις παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων ηγετική θέση έχει η FRIESLANDCAMPINA Α.Ε. και την ακολουθούν οι ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε., ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. και ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε. ενώ στις εισαγωγικές επιχειρήσεις κυριαρχούν οι ΕΛΑΙΣ-UNILEVER HELLAS Α.Ε., NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε. και FRIESLANDCAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε. Στα διαγράμματα 4.6 και 4.7 απεικονίζονται αναλυτικά οι πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων του έτους 2012 και οι πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων του έτους 2012.

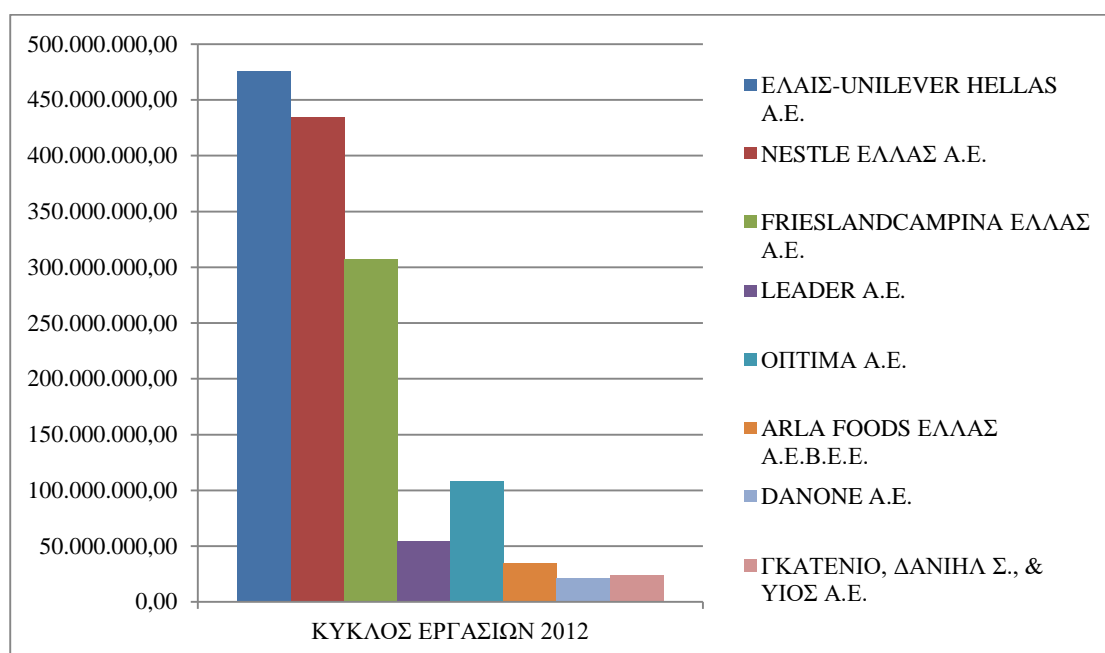
Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (2012)



Διάγραμμα 4.6: Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (2012)

Πηγή: ICAP 2013

Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων (2012)



Διάγραμμα 4.7: Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων γαλακτοκομικών προϊόντων (2012)

Πηγή: ICAP 2013

Πανεπιστήμιο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Η Ελληνική Οικονομία, 13/6/2014

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Απρίλιος 2009

ΙΟΒΕ, Σ. Χατζηχρήστου, Φ. Θωμαΐδου, Α. Τσακανίκας, Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων-Ποτών, Ετήσια Έκθεση 2009

Πρακτικά Α΄ Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου για το γάλα και τα προϊόντα του, Αθήνα 9&10 Οκτωβρίου 2008, Ειδικό Τεύχος 2009

<http://www.nounou.gr>

<http://www.vivartia.com>

<http://greece.fage.eu>

<http://www.optima.gr>

<http://www.leaderfoods.gr/>

<http://www.arla.com/>

<http://www.danone.gr>

<http://www.italia.gr/>

<http://www.mevgal.gr>

<http://olympos.gr>

<http://tyras.gr>

<http://www.dodoni.eu>

<http://www.minerva.com.gr>

<http://www.iriworldwide.gr>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

5. Εισαγωγή

Οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα εξωτερικά στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Αν και οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά.

5.1. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται στο Γενικευμένο ή Μάκρο-Περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και το Μίκρο-Περιβάλλον ή Άμεσο ή Ανταγωνιστικό, το οποίο επηρεάζει ένα συγκεκριμένο κλάδο. Οι μεταβλητές του Γενικευμένου ή Μακρό-Περιβάλλοντος είναι το Οικονομικό, Πολιτικό-νομικό, Κοινωνικο-πολιτιστικό και Τεχνολογικό περιβάλλον ενώ οι μεταβλητές του Μίκρο-Περιβάλλοντος είναι οι ανταγωνιστές, προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενοι-σωματεία, πιστωτές, τοπικές κοινωνίες, κυβερνήσεις, μέτοχοι, διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος.

5.1.1. Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και συνεπώς πρέπει να απασχολεί σοβαρά κάθε στέλεχος που θέλει να χαράξει τη στρατηγική της επιχείρησης. Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον-το οικονομικό περιβάλλον που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση-αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον –το βιομηχανικό κλάδο δηλαδή-όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και οι αυξανόμενες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον και ειδικότερα το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Ακολουθώς παρουσιάζεται το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον , που είτε άμεσα είτε έμμεσα επηρεάζουν το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον του γαλακτοκομικού κλάδου. (Γεωργόπουλος, 2004)

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η παγκόσμια ανάκαμψη, ύστερα από την παγκόσμια οικονομική κρίση, αναμένεται να ενισχυθεί και αυτό καθοδηγείται από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η ανάπτυξη

στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες αναμένεται να ενισχυθεί ελαφρώς. Η ισορροπία των κινδύνων στην παγκόσμια ανάπτυξη έχει βελτιωθεί, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στις καλύτερες προοπτικές των αναπτυγμένων οικονομιών. Ωστόσο, σημαντικοί κίνδυνοι παραμένουν από την ακόμη μεγαλύτερη επιβράδυνση στην αγορά των αναδυόμενων οικονομιών (κίνδυνοι στην δραστηριότητα από τα χαμηλότερα από ότι αναμενόμενα ποσοστά πληθωρισμού στις αναπτυγμένες οικονομίες, ανολοκλήρωτες μεταρρυθμίσεις και αυξανόμενες γεωπολιτικές εντάσεις).

ΗΠΑ: Η οικονομία των ΗΠΑ το δεύτερο εξάμηνο του 2013 αναπτύχθηκε με γρηγορότερο ρυθμό από ότι αναμενόταν, γεγονός που οφειλόταν στη ζωηρή εγχώρια ζήτηση, στην ισχυρή συσσώρευση αποθεμάτων και στη δυναμική ανάπτυξη των εξαγωγών. Αν και οι καιρικές συνθήκες συνετέλεσαν στη χαμηλή δραστηριότητα στις αρχές του 2014, η ιδιωτική ζήτηση παραμένει σταθερή. Στον Καναδά, η ετήσια ανάπτυξη αναμένεται να επιταχυνθεί το 2014 λόγω της αυξημένης εξωτερικής ζήτησης και των επιχειρηματικών επενδύσεων. Παρόλα αυτά το πρώτο τρίμηνο του 2014 το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) των ΗΠΑ κατέγραψε τη μεγαλύτερη υποχώρηση σε ετήσια τριμηνιαία βάση (-2,9%) των τελευταίων 5 ετών, μετά από 11 συνεχόμενα τρίμηνα ήπιας ανάπτυξης. Η αιτία της υποχώρησης οφείλεται στην απροθυμία για ιδιωτικές επενδύσεις λόγω μη ικανοποιητικών προσδοκώμενων κερδοφοριών. Ειδικότερα οι ιδιωτικές επενδύσεις ανήλθαν στο 1,97%, οι καθαρές εξαγωγές 1,53% και οι δημόσιες δαπάνες 0,14%. Οι παραγγελίες διαρκών καταναλωτικών αγαθών υποχώρησαν τον Μάιο 1% (Απρίλιος 0,8%) και ο τομέας των μεταφορών 0,1% (Απρίλιος 0,4%). Η τριμηνιαία υποχώρηση του αμερικανικού ΑΕΠ κατά 2,9% επηρεάζει και την οικονομία της ΕΕ που είναι σχεδόν σε μηδενική ανάπτυξη πνιγμένη στα χρέη, όπως και την κινέζικη οικονομία που φρενάρει, καθώς το παγκόσμιο εμπόριο υποχωρεί.

Ευρώπη: Στις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές οικονομίες αναμένεται να συνεχιστεί η ανάπτυξη και ο πληθωρισμός να παραμείνει πολύ χαμηλός. Η εγχώρια ζήτηση στη ζώνη του ευρώ τελικά σταθεροποιήθηκε και παρουσίασε θετικό πρόσημο με τις εξαγωγές να συντελούν προς το τέλος της ύφεσης. Ωστόσο, υψηλή ανεργία και χρέος, χαμηλές επενδύσεις, επίμονα κενά στην παραγωγή, φτωχή πίστωση και χρηματοοικονομική διάσπαση στη ζώνη του ευρώ θα επιβαρύνουν την ανάκαμψη. Οι κίνδυνοι προέρχονται από τις ανολοκλήρωτες μεταρρυθμίσεις, τους εξωτερικούς παράγοντες και τον ακόμη χαμηλότερο πληθωρισμό. Η νομισματική πολιτική, οι χρηματοοικονομικές αλλαγές και οι δομικοί μετασχηματισμοί είναι επιτακτικοί. Στις αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες της Ευρώπης η ανάπτυξη επιβραδύνθηκε στο δεύτερο εξάμηνο του 2013 καθώς υφίστανται μεγάλες εκροές κεφαλαίου. Παρά το θετικό πλεόνασμα από τις αναπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, η ανάκαμψη αναμένεται να εξασθενήσει ελαφρώς το 2014 καθώς στην Ε.Ε. υπάρχει ο κίνδυνος να διευρυνθεί η οικονομική αδυναμία από την περιφέρεια στον πυρήνα της ευρωζώνης. Ειδικότερα στη Γαλλία ο δείκτης μεταποίησης PMI (Purchasing Managers Index) υποχώρησε τον Ιούνιο σε πιο χαμηλό βαθμό (47,8) από το Δεκέμβριο. Στη Γερμανία ο δείκτης υπηρεσιών PMI παρουσίασε μεγαλύτερη της αναμενόμενης μείωση (54,8, εκτίμηση: 55,8, Μάιος: 56). Στην Ευρωζώνη ο δείκτης καταναλωτικής εμπιστοσύνης παρουσίασε τον Ιούνιο μη αναμενόμενη επιδείνωση (-7,4, εκτίμηση: -6,5, Μάιος: -7,1). Ο επικεφαλής οικονομολόγος της Markit κ. Κρις Ουίλιαμσον δήλωσε ότι: «Η μεγάλη ανησυχία έγκειται και πάλι στις διαφορετικές τάσεις μέσα στην Ευρωζώνη. Αν και η έρευνα καταδεικνύει ότι η Ευρωζώνη στο σύνολο της αναπτύχθηκε τουλάχιστον κατά 0,4% στο δεύτερο τρίμηνο, η Γαλλία φαίνεται να εισέρχεται σε μία

νέα ύφεση μετά τη στασιμότητα του ΑΕΠ της στο πρώτο τρίμηνο. Η Γερμανία, εν τω μεταξύ, φαίνεται να σημειώνει ανάπτυξη 0,7% ή περισσότερο στο δεύτερο τρίμηνο, αν και με ενδείξεις ότι αυτή αρχίζει και πάλι να χάνει δυναμική». Γενικότερα, η οικονομική κατάσταση παραμένει εύθραυστη στην Ευρωζώνη. Η αυστηρή εγχώρια οικονομική πολιτική, η αυξανόμενη μεταβλητότητα στη χρηματοοικονομική αγορά και οι αυξανόμενοι γεωπολιτικοί κίνδυνοι (Ουκρανία) δημιουργούν δυσκολίες και προβλήματα. Πολιτικές που στόχο έχουν την αύξηση της παραγωγής παραμένουν προτεραιότητα για την περιοχή.

Ασία: Με εξαίρεση την Ιαπωνία, στην Ασία η ανάπτυξη κορυφώθηκε στο δεύτερο εξάμηνο του 2013 λόγω της αύξησης των εξαγωγών και της εγχώριας ζήτησης. Οι παγκόσμιοι κίνδυνοι παραμένουν σημαντικοί και είναι σχετικοί με τις αδύναμες οικονομίες που έχουν χαμηλή εγχώρια ζήτηση και είναι ευπρόσβλητες από εξωτερικούς παράγοντες. Το τρωτό σημείο της Κίνας προέρχεται από την αύξηση των πιστώσεων. Οι προτεραιότητες της πολιτικής ποικίλουν στην περιοχή, με κάποιες από τις οικονομίες να εφαρμόζουν σφιχτή δημοσιονομική πολιτική και άλλες να υποστηρίζουν την ανάπτυξη. Οι μετασχηματισμοί, από την άποψη της προσφοράς, θα βελτίωναν την αντοχή της οικονομίας και τις προοπτικές ανάπτυξης.

Λατινική Αμερική και Καραϊβική: Η οικονομική δραστηριότητα στη Λατινική Αμερική και στην Καραϊβική αναμένεται να παραμείνει χαμηλή το 2014. Στις αναπτυσσόμενες οικονομίες η ανάκαμψη θα δημιουργούσε θετικό εμπορικό πλεόνασμα αλλά αυτό είναι πιθανόν να αντισταθμιστεί από τις χαμηλές τιμές των αγαθών, τις δύσκολες χρηματοοικονομικές συνθήκες και τις δυσχέρειες προσφοράς σε μερικές χώρες. Η ανάπτυξη στην Καραϊβική παραμένει περιορισμένη εξαιτίας των υψηλών επιπέδων χρέους και της μειωμένης ανταγωνιστικότητας. Οι κυβερνήσεις χρειάζεται να εστιάσουν στην ενδυνάμωση των νομισματικών τοποθετήσεων, να διαχειριστούν ενδεχόμενες χρηματοοικονομικές παθογένειες πιέζοντας με δομικούς μετασχηματισμούς για τη βελτίωση της ανάπτυξης και στη χαλάρωση των περιορισμών από την πλευρά της προσφοράς.

Ρωσία: Η ανάπτυξη της Ρωσίας ήταν υποτονική κατά τη διάρκεια του 2013. Παρά την έντονη κατανάλωση, η δραστηριότητα περιορίστηκε λόγω των χαμηλών επενδύσεων και την με αργούς ρυθμούς παγκόσμια ανάκαμψη. Το 2014 η ανάπτυξη του ΑΕΠ προτίθεται να είναι υποτονική στο 1,3%. Η επίπτωση από τη χρηματοοικονομική αναστάτωση και τις γεωπολιτικές εντάσεις που σχετίζονται με την Ουκρανία αποτελούν αιτίες για τη χαμηλή οικονομική δραστηριότητα.

Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική: Η ανάπτυξη ήταν μικρή στη Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική, Αφγανιστάν και Πακιστάν το 2013, καθώς η μείωση στην παραγωγή πετρελαίου και η χαμηλή ιδιωτική επένδυση εντός των συνεχών πολιτικών μεταβολών και της σύγκρουσης αντισταθμίζουν τις αυξήσεις στις δημόσιες δαπάνες. Η οικονομική δραστηριότητα θα ενδυναμωθεί το χρονικό διάστημα 2014-15, καθώς η ανάπτυξη των εξαγωγών και η ιδιωτική και δημόσια επένδυση επιταχύνεται. Ωστόσο, η ασθενής εμπιστοσύνη, η υψηλή ανεργία, η χαμηλή ανταγωνιστικότητα και σε πολλές περιπτώσεις τα μεγάλα δημοσιονομικά ελλείμματα θα συνεχίσουν να επιβαρύνουν τις οικονομικές προοπτικές στην περιοχή. Οι κίνδυνοι οφείλονται στην με αργούς ρυθμούς πρόοδο στις μεταρρυθμίσεις εν μέσω πολύπλοκων πολιτικών μεταβολών. Οι μεταρρυθμίσεις είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Υποσαχάρια Αφρική: Η ανάπτυξη στην υποσαχάρια Αφρική παραμένει ισχυρή και αναμένεται να επιταχυνθεί το 2014. Δύσκολες παγκόσμιες χρηματοοικονομικές συνθήκες ή μια επιβράδυνση στις αναδυόμενες οικονομίες θα μπορούσε να δημιουργήσει κάποιες εξωτερικές αναταράξεις, ειδικά για τις μεσαίου εισοδήματος χώρες με μεγάλες εξωτερικές διασυνδέσεις και παραγωγούς φυσικών πόρων. Όμως, μερικοί από τους πιο προεξέχοντες κινδύνους οφείλονται σε λανθασμένους πολιτικούς βηματισμούς σε διάφορες χώρες, σε απειλές για την ασφάλεια και σε εγχώριες πολιτικές αβεβαιότητες εν όψει εκλογών. Οι κυβερνήσεις θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν αναδυόμενους κινδύνους σε χώρες που παρουσιάζουν μεγάλες νομισματικές ανισορροπίες, να διαχειριστούν ευπάθειες σε εκείνες τις χώρες που εκτίθενται σε εξωτερικές αναταράξεις και να ενθαρρύνουν την βιώσιμη ανάπτυξη. (International Monetary Fund, April 2014)

Γενικότερα, το παγκόσμιο εμπόριο σημείωσε 0,5% πτώση τον Μάρτιο του 2014. Οι εξαγωγές από τις αναπτυσσόμενες οικονομίες στην Ασία κατέγραψαν τη μεγαλύτερη κάμψη (-4,5%) με την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη να είναι η μόνη περιοχή που σημείωσε άνοδο στις εξαγωγές της. Η εξαγωγική κάμψη συνάδει με κάποιες άλλες ενδείξεις για την εξασθένηση της παγκόσμιας οικονομίας στις αρχές του 2014. Μιλώντας σε συνδιάσκεψη του Ludwig von Mises Institute, ο Stark, ο τέως αντιπρόεδρος της Μπούντεσμπανκ και επικεφαλής οικονομολόγος της ΕΚΤ, επεσήμανε πως οι συνεχείς γύροι ποσοτικής χαλάρωσης, ανταγωνιστικών νομισματικών υποτιμήσεων, μηδενικών επιτοκίων, χρηματοδότησης της φούσκας του ιντερνέτ, της φούσκας των ακινήτων και της φούσκας των μετοχών αποτελούν ενδείξεις της απώλειας ελέγχου και της προοπτικής του οικονομικού συστήματος εκ μέρους των κεντρικών τραπεζών, με συνέπεια τον κίνδυνο μιας πιθανής κατάρρευσης του παγκόσμιου νομισματικού συστήματος, από την οποία πρέπει να προστατευθούν οι σώφρονες επενδυτές.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Μπορεί οι αγορές να έχουν διεθνοποιηθεί αλλά η οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση παίζει τον βασικότερο ρόλο. Οι εγχώριες οικονομικές συνθήκες είναι εκείνες που καθορίζουν τις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης των προϊόντων. Συνεπώς η γνώση της κατάστασης της ελληνικής οικονομίας θα βοηθήσει, ώστε να αντιληφθούμε καλύτερα το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο γαλακτοκομικός κλάδος της χώρας μας. Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, όπως το ΑΕΠ, το εξωτερικό ισοζύγιο, το δημόσιο χρέος
- το επίπεδο των μισθών
- τα επίπεδα ανεργίας
- τις πληθωριστικές τάσεις
- το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- η ανταγωνιστικότητα της χώρας

Ακολούθως παρουσιάζονται αναλυτικότερα αυτά τα οικονομικά δεδομένα, προκειμένου να σκιαγραφήσουμε το εγχώριο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο

επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του γαλακτοκομικού κλάδου.

Η ελληνική οικονομία, έχοντας σημειώσει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης έως το έτος 2008, έδειξε σημεία ύφεσης το 2009, ως αποτέλεσμα της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, ενώ από το έτος 2010 και μετά η ύφεση εντάθηκε σημαντικά λόγω δημοσιονομικών ανισορροπιών. Η ανάγκη εξυγίανσης οδήγησε τη χώρα στην ένταξη της σε τριμερή μηχανισμό οικονομικής στήριξης, αποτελούμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Η αυστηρή εισοδηματική πολιτική και ο δραστικός περιορισμός των δημοσίων δαπανών που ασκήθηκαν κατά τα επόμενα 3 έτη επηρέασαν, όπως ήταν αναμενόμενο, αρνητικά την εξέλιξη του ΑΕΠ, με αποτέλεσμα το μέγεθός του να σημειώσει μείωση κατά 4,9% το 2010, κατά 7,1% το 2011 και κατά 6,4% το 2012 (σταθερές τιμές έτους 2005). (Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ελληνική Οικονομία, 5/6/2014)

Οι μεταρρυθμίσεις που έγιναν αργότερα και η περιοριστική πολιτική που ακολουθήθηκε έχουν, ωστόσο, αρχίσει να αποδίδουν καρπούς και εμφανίζεται μια ανοδική τάση όσον αφορά το ΑΕΠ της χώρας. Η ανοδική αυτή τάση εμφανίζεται στο διάγραμμα 5.1



Διάγραμμα 5.1: Η εξέλιξη του ΑΕΠ (2002-2013)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Σύμφωνα με τα πρόσφατα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛ.ΣΤΑΤ), το ΑΕΠ το πρώτο τρίμηνο του 2014 σημείωσε πτώση έως 1,1% έναντι -6,0% της αντίστοιχης περιόδου του 2013.

Τον Μάιο του 2014, το ESI (Economic Sentiment Indicator) αυξήθηκε περισσότερο και έφτασε τις 99,1 μονάδες, έναντι των 94,2 μονάδων τον Μάιο του 2013 και αυτές αποτελούν το υψηλότερο επίπεδο από τον Αύγουστο του 2008. Το PMI (Purchasing Managers Index) μετά από μια μικρή πτώση ξεπέρασε ξανά τον Απρίλιο και Μάιο του 2014 το κατώφλι των 50 μονάδων και σταθεροποιήθηκε στις 51 μονάδες.

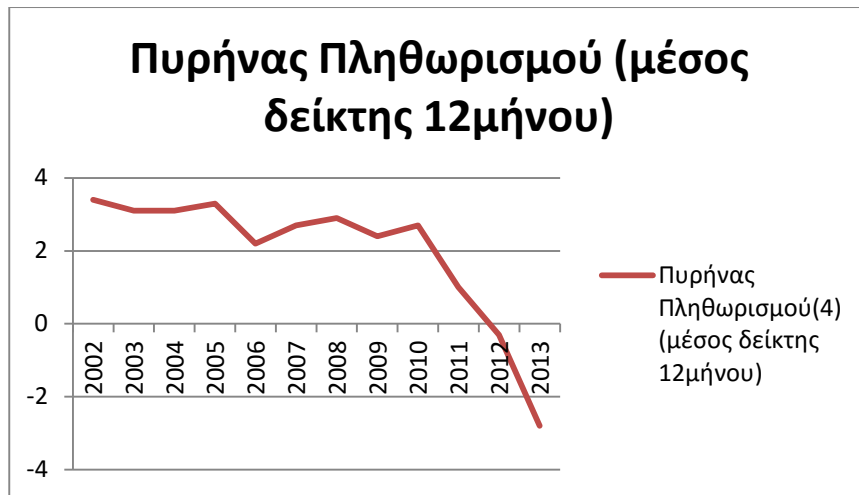
Από την πλευρά της παραγωγής, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής αυξήθηκε μέχρι 0,3% τον Ιανουάριο με Μάιο του 2014 συγκρινόμενος με την 3,5% πτώση την αντίστοιχη περίοδο του 2013. Ο τζίρος στη βιομηχανία έπεσε έως 1,7% τους πρώτους τρεις μήνες του 2014.

Από την πλευρά της κατανάλωσης, ο δείκτης λιανικού εμπορίου μειώθηκε 0,8% τον Μάρτιο του 2014 έναντι -5,8% του Μαρτίου 2013 ενώ ο δείκτης τζίρου της λιανικής έπεσε στο 3,4% τον Μάρτιο του 2014, έναντι της πτώσης του 5,9% του Μαρτίου του 2013.

Σύμφωνα με την Γενική Κυβέρνηση (Υπουργείο Οικονομικών), τον Μάιο του 2014, το πρωτογενές πλεόνασμα έφτασε τα 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ, ενώ την αντίστοιχη περίοδο του 2013, το πρωτογενές πλεόνασμα ήταν 770 εκατομμύρια ευρώ. Τα έσοδα της γενικής κυβέρνησης ανήλθαν περίπου στα 18,4 δισεκατ. ευρώ τους πρώτους τρεις μήνες του 2014, έναντι 18 δισεκατ. το 2013. Οι δαπάνες της γενικής κυβέρνησης ανήλθαν στα 17,8 δισεκατ. ευρώ, έναντι 19,1 δισεκατ. ευρώ την αντίστοιχη περίοδο του 2013.

Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας το τρέχον ισοζύγιο πληρωμών βελτιώθηκε σημαντικά και έφτασε περίπου τα 1,2 δισεκατ. ευρώ τους πρώτους τρεις μήνες του 2014. Τον Μάρτιο του 2014 το έλλειμμα μειώθηκε 44 εκατ. Ευρώ από τα 1,24 δισεκατ. ευρώ που βρισκόταν τον προηγούμενο χρόνο. Τα ελλείμματα στο εμπόριο και στο εισόδημα μειώθηκαν συγκρινόμενα με τον προηγούμενο χρόνο. Ο πρωτογενής τρέχον λογαριασμός σημείωσε αύξηση περίπου 38 εκατ. Ευρώ.

Όσον αφορά τον πληθωρισμό, οι τιμές μειώθηκαν έως 1,6% τον Απρίλιο 2014 (-0,6% τον Απρίλιο 2013) συνεχίζοντας την αντιπληθωριστική πορεία που ξεκίνησε ένα χρόνο πριν. Ο πυρήνας πληθωρισμού ήταν -1,3% (-1,2% τον Απρίλιο του 2013). Το ποσοστό πληθωρισμού είναι σημαντικά χαμηλότερο στην Ελλάδα από ότι στην Ζώνη του Ευρώ (+0,7% τον Απρίλιο του 2014). Οι χαμηλότερες τιμές προσφέρουν μια επιπρόσθετη υποστήριξη στις καταναλωτικές συναλλαγές και επιδρούν θετικά στην ανταγωνιστικότητα των τιμών. Ειδικότερα, η τιμή του πετρελαίου σημείωσε πτώση 0,9% τον Απρίλιο του 2014 (αύξηση 3,3% τον Απρίλιο του 2013). Η εξέλιξη αυτή είχε θετική επίπτωση στο κόστος παραγωγής των προϊόντων αλλά και στις τιμές τους, οι οποίες σημείωσαν σημαντική πτώση. Οι τιμές των αγαθών έπεσαν 1,0% (+0,4% Απρίλιος του 2013), οι τιμές των φρούτων και λαχανικών έπεσαν 7,6% (+5,5% Απρίλιος 2013), ενώ και οι τιμές των υπηρεσιών έπεσαν 1,8% (-1,9% Απρίλιος 2013). Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, οι ονομαστικές αξίες των κατοικιών υπολογίζεται ότι έχουν μειωθεί περίπου έως 7,5% το πρώτο τρίμηνο του 2014. Στο διάγραμμα 5.2 απεικονίζεται ο πυρήνας πληθωρισμού την χρονική περίοδο 2002-2013.



Διάγραμμα 5.2: Δείκτης Πληθωρισμού (2002-2013)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Το ποσοστό ανεργίας από το 2009 αυξάνεται συνεχώς και το 2013 φτάνει στο υψηλότερο σημείο των 27,46% (διάγραμμα 5.3). Τον Φεβρουάριο του 2014, υπήρξε μια ελαφρά πτώση στο ποσοστό ανεργίας (26,5%), ενώ η απασχόληση σημείωσε ήπια πτώση έως 0,3%. Το ποσοστό ανεργίας παραμένει πολύ υψηλό μεταξύ των νέων. Τον Φεβρουάριο του 2014 η ανεργία των νέων άγγιξε το 56,9%, ένα πολύ υψηλό ποσοστό, αν και χαμηλότερο από αυτό του Φεβρουαρίου του 2013 (60,9%). Τα ποσοστά ανεργίας μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν 23,8% και 30,0% αντίστοιχα τον Φεβρουάριο του 2014 (24,1% και 30,1% τον Φεβρουάριο του 2013). Αυτό το υψηλό ποσοστό ανεργίας δημιουργεί οικονομικό και κοινωνικό πρόβλημα, γιατί μεγάλο ποσοστό πολιτών δεν έχει τα απαραίτητα μέσα διαβίωσης και οδηγείται σε λανθασμένες ατραπούς, όπως κοινωνική απομόνωση, ηθική και ψυχολογική καταρράκωση, ενώ παρατηρείται αυξημένη εγκληματικότητα, ασθένειες. Όσον αφορά τους κλάδους της οικονομίας, το πρόβλημα που δημιουργεί είναι η χαμηλή Ζήτηση.



Διάγραμμα 5.3: Η κλιμάκωση της ανεργίας (2002-2013)

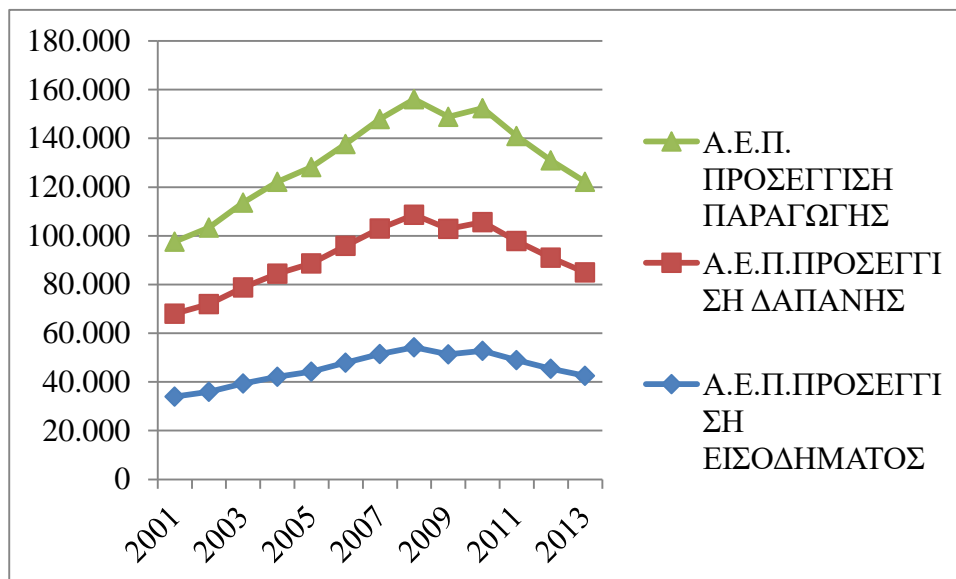
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Από το 2010 ξεκινά η διαμόρφωση ενός νέου μισθολογικού τοπίου στην Ελλάδα, μέσα από ριζικές παρεμβάσεις στην εργατική νομοθεσία, σοβαρές ανατροπές στο σύστημα συλλογικής διαπραγμάτευσης και διαμόρφωσης των μισθών αλλά και ευθείες παρεμβάσεις στο ύψος των ονομαστικών μισθών. Η μείωση του κατώτατου μισθού, εκτός από τις άμεσες επιπτώσεις στο εισόδημα των εργαζομένων που αμείβονται με τον κατώτατο μισθό της ΕΓΣΣΕ, έχει ευρύτερες επιπτώσεις, μέσα από τη γενικευμένη και απότομη μείωση των αποδοχών που προκαλεί στο σύνολο του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, είτε μέσω επιχειρησιακών συλλογικών συμβάσεων εργασίας είτε μέσω ατομικών συμβάσεων, και παράλληλα την άμεση μείωση του ύψους του επιδόματος ανεργίας (από 461,5 € σε 360€) και άλλων κοινωνικών επιδομάτων / παροχών που συνδέονται άμεσα με τις κατώτατες αποδοχές. Οι απώλειες για τους μισθωτούς που αμείβονται με τον κατώτατο μισθό προκαλεί δραστηκή συρρίκνωση στις αποδοχές των χαμηλόμισθων εργαζομένων. Στον πίνακα 5.1 αναφέρονται κάποια βασικά μακροοικονομικά στοιχεία για την χρονική περίοδο 2001-2013, που βοηθούν στην αποκρυπτογράφηση της ελληνικής οικονομίας την περίοδο αυτή.

Πίνακας 5.1: Μακροοικονομικά στοιχεία περιόδου 2001-2013

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1: ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 2001-2013				
ΕΤΟΣ	ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ	Α.Ε.Π.ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	Α.Ε.Π. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	Α.Ε.Π.ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ
2001	78,15	34.042	29.569	34.042
2002	80,99	35.969	31.495	35.969
2003	83,85	39.412	34.808	39.412
2004	86,28	42.207	37.804	42.207
2005	89,34	44.305	39.673	44.305
2006	92,20	47.937	41.864	47.937
2007	94,86	51.521	44.897	51.521
2008	98,80	54.296	47.490	54.296
2009	100,00	51.399	46.072	51.399
2010	104,71	52.833	46.759	52.833
2011	108,20	48.915	43.127	48.915
2012	109,82	45.489	40.001	45.489
2013	108,81	42.501	37.229	42.501

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

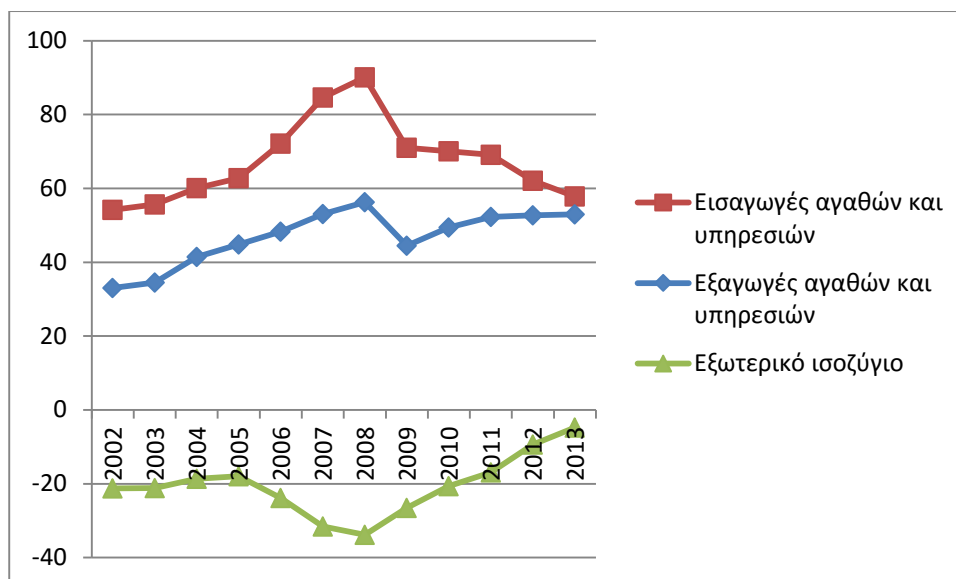


Διάγραμμα 5.4: Μακροοικονομικά στοιχεία περιόδου (2001-2013)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Από το διάγραμμα 5.4 μπορούμε να καταλάβουμε αμέσως πως τα στοιχεία αυτά δεν ευνοούν ιδιαίτερα τις καταναλωτικές συνήθειες αγοράς προϊόντων, καθώς το εισόδημα των καταναλωτών συνεχώς μειώνεται και συνεπώς ο καταναλωτής περιορίζεται μόνο στις απολύτως αναγκαίες δαπάνες του νοικοκυριού του. Ο Γαλακτοκομικός κλάδος, τον οποίο αναλύουμε θα υποστεί μειώσεις στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό σε σύγκριση με άλλους κλάδους της οικονομίας, γιατί τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν απαραίτητα και βασικά αγαθά για τη διατροφή των ανθρώπων.

Από το 2002 έως το 2008 οι εξαγωγές και εισαγωγές της Ελλάδας συνεχώς αυξάνονταν ενώ το 2009 παρουσίασαν θεαματική πτώση και έφτασαν στο σημείο των 71,002 εκατομμυρίων ευρώ για τις εισαγωγές και 44,514 εκατομμύρια ευρώ για τις εξαγωγές. Από το 2009 και έπειτα οι εξαγωγές της χώρας μας σημείωσαν μια ανοδική πορεία σε αντίθεση με τις εισαγωγές, οι οποίες εμφανίζουν μια γενικότερα καθοδική πορεία. Το γεγονός αυτό αποτελεί θετική εξέλιξη για την οικονομία της χώρας. Ειδικότερα, στο τρίτο τρίμηνο του 2012 και στο τρίτο τρίμηνο του 2013 το εξωτερικό ισοζύγιο παρουσιάζει θετικό πρόσημο έναντι παλαιότερων ετών που οι εισαγωγές υπερτερούσαν σε σύγκριση με τις εξαγωγές. Στο πρώτο τρίμηνο του 2014 το εξωτερικό ισοζύγιο ήταν -3,686 εκατομμύρια ευρώ, έναντι του 2013 που ήταν -4,056 εκατομμυρίων ευρώ. Οι εξαγωγές των αγαθών μειώθηκαν έως 5,9% τον Μάρτιο 2014 έναντι του -8,3% τον Μάρτιο του 2013 και οι εισαγωγές των αγαθών αυξήθηκαν 17,0% έναντι -19,1% τον Μάρτιο του 2013. Η εξέλιξη των εισαγωγών, εξαγωγών και εξωτερικού ισοζυγίου παρουσιάζεται στα διάγραμμα 5.5 για την χρονική περίοδο 2002 έως 2013.

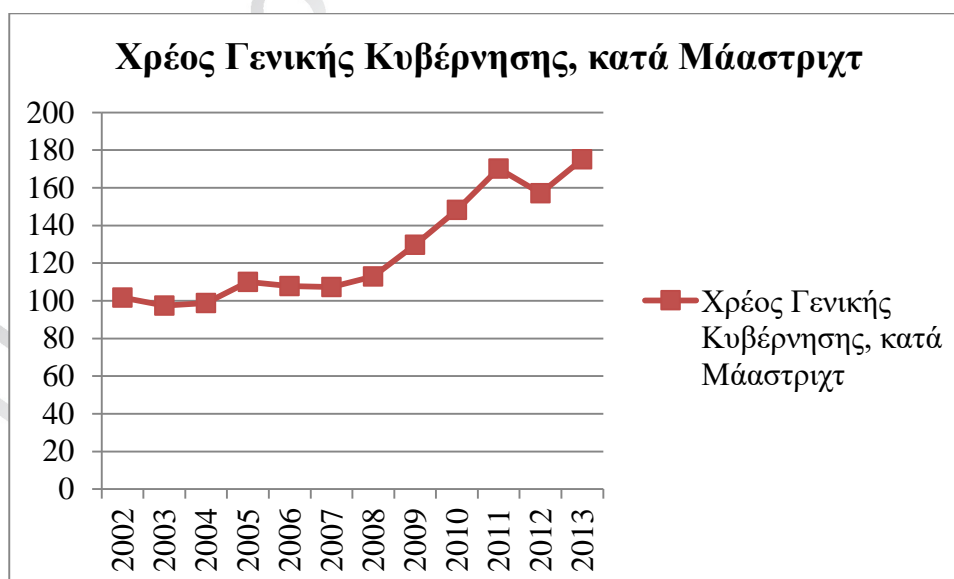


Διάγραμμα 5.5: Εισαγωγές-Εξαγωγές-Εξωτερικό ισοζύγιο (2002-2013)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Το δημόσιο χρέος της Ελλάδας από το 2001, έτος ένταξης της χώρας στη Ευρωζώνη, και μέχρι και το 2013 παρουσιάζει συνεχή αύξηση με μοναδική εξαίρεση το 2012 όταν πραγματοποιήθηκε το PSI (Private Sector Involvement - Συμμετοχή του Ιδιωτικού Τομέα) για την απομείωση του ελληνικού κρατικού χρέους κατά σχεδόν 106 δισ. ευρώ. Το ερώτημα που παραμένει είναι αν, παρά τις πολιτικές δημοσιονομικής εξυγίανσης, οι οποίες συνέβαλαν σε πολύ υψηλά επίπεδα ύφεσης και ανεργίας, το χρέος μπορεί να καταστεί βιώσιμο και να μειωθεί στο επίπεδο του 120% του ΑΕΠ το 2022, ποσοστό που έχει τεθεί από την τρόικα ως το κατώφλι για τη βιωσιμότητα του ελληνικού δημοσίου χρέους.

Στο διάγραμμα 5.6 παρουσιάζεται η εξέλιξη του χρέους της χώρας.



Διάγραμμα 5.6: Χρέος Γενικής Κυβέρνησης (2002-2013)

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Γενικότερα, όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα της χώρας μας για το 2014, αυτή παραμένει εύθραυστη και η οικονομία μας παραμένει ευάλωτη στον διεθνή ανταγωνισμό, σύμφωνα με την Παγκόσμια Επετηρίδα Ανταγωνιστικότητας (World Competitiveness Scoreboard) του International Institute for Management Development (IMD). Συγκεκριμένα, η Ελλάδα κατέλαβε την 57^η θέση μεταξύ των 60 χωρών που κατατάσσονται στην έκθεση, υποχωρώντας κατά 3 θέσεις από την 54^η που κατείχε το 2013. Σύμφωνα με την ίδια έκθεση οι πλέον ανταγωνιστικές χώρες παγκοσμίως είναι οι ΗΠΑ, η Ελβετία και η Σιγκαπούρη. Η χώρα μας παρουσιάζει αδυναμία στις κατηγορίες της “Οικονομικής Αποδοτικότητας” (όπου καταλαμβάνει την τελευταία θέση μεταξύ των χωρών), ενώ υποχώρησε επίσης στις κατηγορίες της “Κυβερνητικής Αποτελεσματικότητας” (57^η από 56^η το 2013), της “Επιχειρηματικής Αποτελεσματικότητας” (54^η από 47^η το 2013) και των “Υποδομών” (39^η από 35^η το 2013). Οι βασικοί λόγοι για την υποχώρηση της Ελλάδας, σύμφωνα με την έκθεση, είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης των διεθνών επενδυτών, λόγω κυρίως του πολιτικού κινδύνου, η ανάγκη υλοποίησης σημαντικών μεταρρυθμίσεων και η στάση της κοινωνίας προς την παγκοσμιοποίηση.

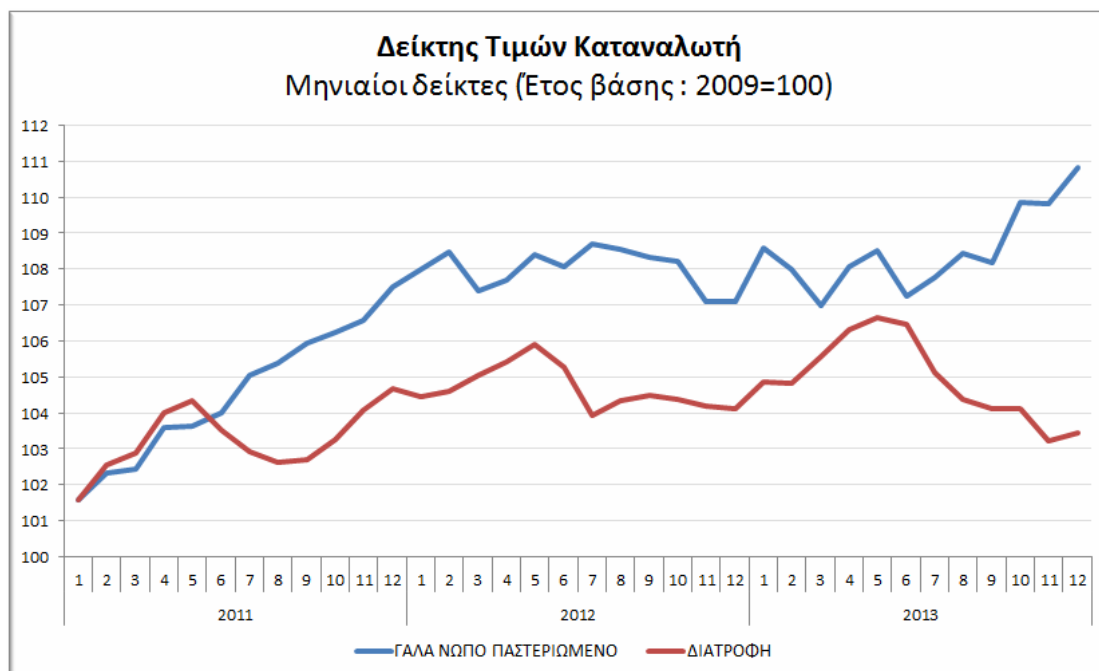
Αυτά τα οικονομικά στοιχεία της εγχώριας οικονομίας, λοιπόν, επηρεάζουν και τις επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου. Παρατηρείται δηλαδή συρρίκνωση της κατανάλωσης εκ μέρους των πολιτών εξαιτίας της μείωσης του εισοδήματος και της απώλειας εργασίας τους και συνεπώς μείωση της παραγωγής των γαλακτοκομικών προϊόντων εκ μέρους των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, ενώ αυξάνεται ο μεταξύ τους ανταγωνισμός. Η υποχώρηση του διαθέσιμου εισοδήματος έχει αγγίξει δηλαδή και τις επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου. Μπορεί το γάλα να αποτελεί βασικό συστατικό για το καθημερινό διαιτολόγιο του καταναλωτή αλλά η κρίση είναι εμφανής και η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων εμφανίζει πτωχική τάση. Επίσης, η μείωση του όγκου κατανάλωσης, η οποία σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους πρώτων υλών αλλά και την έλλειψη ρευστότητας έχει αρχίσει να πιέζει την κερδοφορία των γαλακτοβιομηχανιών. Υπάρχει πάγωμα των επενδύσεων και ασταθές φορολογικό σύστημα. Σε δύσκολη θέση βρίσκονται και οι κτηνοτρόφοι, οι οποίοι εξαιτίας της μείωσης των εισοδημάτων τους και των υψηλών τιμών των ζωοτροφών, αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τις εκμεταλλεύσεις τους και να στρέφονται σε άλλες δραστηριότητες.

5.1.2. Πολιτικές Συνθήκες - Θεσμικό Πλαίσιο

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω της νομοθεσίας, της φορολογίας και των υλοποιούμενων αποκρατικοποιήσεων.

Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα υπήρχε γάλα χαμηλής παστερίωσης διάρκειας μέχρι 5 ημερών, που μπορεί να ονομαζόταν και «φρέσκο» και γάλα υψηλής παστερίωσης-μακράς διάρκειας (συνήθως 40 ημερών). Ωστόσο, αυτό οδηγούσε σε ακριβές τιμές για τον καταναλωτή, σε μείωση του αριθμού των αγελαδοτρόφων και μείωση της ελληνικής παραγωγής γάλακτος. Ειδικότερα από το 2009 μέχρι πρόσφατα οι τιμές του γάλακτος σημείωναν αύξηση κατά +8,5%, ενώ οι τιμές της διατροφής

σημείωναν αύξηση κατά +4,9%. Η μέση τιμή του παστεριωμένου γάλακτος το 2009 ήταν 1,12 ευρώ και το 2012 ήταν 1,27 ευρώ. Δηλαδή υπήρξε μια άνοδος στην τιμή κατά 13,4%. Στο διάγραμμα 5.7 απεικονίζεται ο δείκτης τιμών καταναλωτή το χρονικό διάστημα 2011-2013 και παρατηρούμε ότι ενώ οι τιμές των προϊόντων διατροφής έχουν μειωθεί, η τιμή του γάλακτος παρουσιάζει μια ανοδική τάση.



Διάγραμμα 5.7: Δείκτης Τιμών Καταναλωτή
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ 2013

Επίσης, την τελευταία πενταετία η εγχώρια παραγωγή γάλακτος συρρικνώθηκε, η εθνική ποσόστωση ανέβηκε και ο αριθμός των παραγωγών στην χώρα μας μειώθηκε. Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αριθμητικά μεγέθη, τα οποία μας δίνουν μια ακριβή ιδέα της κατάστασης στον γαλακτοκομικό κλάδο.

Πίνακας 5.2: Η Εθνική Ποσόστωση, η Εθνική Παραγωγή και ο αριθμός των παραγωγών

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2			
Γαλακτοκομικό έτος	Εθνική ποσόστωση (τόνοι)	Εθνική παραγωγή (τόνοι)	Αριθμός παραγωγών
2008-2009	836.923	699.351	5074
2009-2010	845.292	681.315	4561
2010-2011	853.745	664.569	4259
2011-2012	862.283	642.554	3932
2012-2013	870.906	627.129	3667
Μεταβολή 2009-2013	4,1%	-10,3%	-27,7%

Πηγή: ΕΛΟΓΑΚ (παραγωγή και αρ. παραγωγών) και Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 72/2009 του συμβουλίου της ΕΕ(ποσοστώσεις). *Εκτίμηση με βάση τα μηνιαία

στοιχεία του ΕΛΟΓΑΚ. Σημείωση: Η ποσόστωση για τις γαλακτοκομικές περιόδους 2013/2014 και 2014/2015 έχει οριστεί στους 879,615 τόνους και από τον Απρίλιο του 2015 καταργείται.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 72/2009 του συμβουλίου της ΕΕ όσον αφορά τον γαλακτοκομικό τομέα, οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές χαρακτηρίζονται από συνεχή αύξηση της κοινοτικής ζήτησης για προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, σημαντική άνοδο της παγκόσμιας ζήτησης γαλακτοκομικών προϊόντων, η οποία οφείλεται στην αύξηση των εισοδημάτων και του πληθυσμού σε πολλές περιοχές του κόσμου, καθώς και από αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών που στρέφονται προς τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Ωστόσο, συνέπεια της κοινοτικής πολιτικής των ποσοτώσεων η συνολική κοινοτική παραγωγή περιορίζεται με βάση τα πρόσφατα δεδομένα, σε αντίθεση με την κατάσταση που επικρατούσε στο παρελθόν, όταν καθιερώθηκαν οι ποσοτώσεις για την αντιμετώπιση της πλεονάζουσας παραγωγής. Συνεπώς οι ποσοτώσεις προβλέπεται να λήξουν το 2015 και να γίνουν σταδιακά οι κατάλληλες αναπροσαρμογές. Στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του τομέα, τα κράτη μέλη δικαιούνταν έως τις 31 Μαρτίου 2014 να χορηγούν πρόσθετη κρατική ενίσχυση εντός ορισμένων ορίων.

Σύμφωνα με τον τελευταίο ελληνικό νόμο με αριθ.4254/2014 παράγραφος ΣΤ. με υποπαράγραφο ΣΤ.8, όσον αφορά την άρση εμποδίων στον ανταγωνισμό στον κλάδο της επεξεργασίας τροφίμων για τις ρυθμίσεις γαλακτοκομικών προϊόντων καθορίζεται ότι:

«6. α) Ως «παστεριωμένο γάλα» νοείται το γάλα το οποίο έχει υποβληθεί σε επεξεργασία που περιλαμβάνει την έκθεση σε υψηλή θερμοκρασία για μικρό χρονικό διάστημα ($+71,7^{\circ}\text{C}$ τουλάχιστον για 15 δευτερόλεπτα) ή σε χαμηλή θερμοκρασία για μεγάλο χρονικό διάστημα ($+63^{\circ}\text{C}$ τουλάχιστον για 30 λεπτά) ή σε διαδικασία παστερίωσης που χρησιμοποιεί διαφορετικούς συνδυασμούς χρόνου και θερμοκρασίας μεταξύ των δύο παραπάνω συνθηκών για την επίτευξη ισοδύναμου αποτελέσματος, παρουσιάζει αρνητική αντίδραση στη δοκιμασία φωσφατάσης και θετική στη δοκιμασία υπεροξειδάσης, αμέσως δε μετά την παστερίωση ψύχεται το συντομότερο δυνατόν σε θερμοκρασία που δεν υπερβαίνει τους $+6^{\circ}\text{C}$, στην οποία θερμοκρασία και συντηρείται, η συντήρησή του διαρκεί μέχρι 7 ημέρες, καθορίζεται με ευθύνη του παρασκευαστή και υπόκειται σε έλεγχο των αρμόδιων αρχών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Στη συσκευασία του παστεριωμένου γάλακτος πρέπει να αναγράφονται σε εμφανές σημείο και με ευδιάκριτους χαρακτήρες οι ενδείξεις «παστεριωμένο» και «γάλα», η ημερομηνία παστερίωσης, η ημερομηνία λήξης, το σήμα καταλληλότητας του προϊόντος και η θερμοκρασία συντήρησής του. Στη συσκευασία πρέπει να αναγράφεται σε σαφή μορφή και εμφανές σημείο στο ίδιο οπτικό πεδίο με το σήμα του προϊόντος η διάρκεια ζωής του γάλακτος σε ημέρες.

Το παστεριωμένο γάλα που συσκευάζεται σε τελική συσκευασία εντός 24 ωρών από την άμελξη χωρίς να έχει υποστεί διαδικασία θέρμησης ή άλλη ισοδύναμη επεξεργασία προ της παστερίωσης και η διάρκεια συντήρησής του δεν υπερβαίνει τις δύο ημέρες από την ημερομηνία παστερίωσης, μπορεί, πέραν των αναφερόμενων στο προηγούμενο εδάφιο, να φέρει και την ένδειξη «γάλα ημέρας».

β) Ως «γάλα υψηλής θερμικής επεξεργασίας» νοείται το γάλα το οποίο έχει υποβληθεί σε επεξεργασία που περιλαμβάνει την έκθεση σε υψηλή θερμοκρασία στους +85°C έως +127°C σε τέτοιες συνθήκες θερμοκρασίας και χρόνου ώστε η δοκιμασία υπεροξειδάσης να είναι αρνητική, αμέσως δε μετά τη θερμική του επεξεργασία ψύχεται, το συντομότερο δυνατόν σε θερμοκρασία που δεν υπερβαίνει τους +6°C. Η συντήρηση του γάλακτος υψηλής θερμικής επεξεργασίας γίνεται σε θερμοκρασία που δεν υπερβαίνει τους +6°C η δε διάρκεια συντήρησής του καθορίζεται με ευθύνη του παρασκευαστή και υπόκειται σε ελέγχους των αρμόδιων αρχών κατά τις προβλέψεις του ενωσιακού δικαίου.».

Στη συσκευασία του γάλακτος υψηλής θερμικής επεξεργασίας πρέπει να αναγράφονται σε εμφανές σημείο και με ευδιάκριτους χαρακτήρες οι ενδείξεις «γάλα» και «υψηλής θερμικής επεξεργασίας», η ημερομηνία επεξεργασίας, η ημερομηνία λήξης, το σήμα καταλληλότητας του προϊόντος και η θερμοκρασία συντήρησής του. Στη συσκευασία πρέπει να αναγράφεται σε σαφή μορφή και εμφανές σημείο στο ίδιο οπτικό πεδίο με το σήμα του προϊόντος η διάρκεια ζωής του γάλακτος σε ημέρες. Απαγορεύεται η με οποιονδήποτε τρόπο και σε οποιοδήποτε σημείο της συσκευασίας του προϊόντος αναγραφή της ένδειξης «παστεριωμένο». Το γάλα υψηλής θερμικής επεξεργασίας τοποθετείται σε ευδιάκριτα ξεχωριστό σημείο από το παστεριωμένο γάλα σε όλα τα σημεία διάθεσης.

Οι συσκευασίες γάλακτος της προηγούμενης υποπερίπτωσης που διατίθενται στην αγορά συμμορφώνονται με τις απαιτούμενες ενδείξεις εντός δύο (2) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου.

Ο Νόμος 4254/2014 παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όσον αφορά τον γαλακτοκομικό κλάδο. Ειδικότερα, δίνεται στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό η δυνατότητα να έχει ενδιάμεσες επιλογές στην επιλογή γάλακτος καθώς θα υπάρχουν περισσότερα προϊόντα με διαφορετική διάρκεια ζωής. Οι γαλακτοβιομηχανίες επομένως θα επιλέγουν τη διάρκεια ζωής των προϊόντων τους και θα παράγουν προϊόντα με βάση τις επιλογές των καταναλωτών ενώ θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών.

Από την άλλη πλευρά επειδή οι καταναλωτές προτιμούν όλο και περισσότερο το υψηλής παστερίωσης-μακράς διάρκειας γάλα υπάρχει ο κίνδυνος οι γαλακτοβιομηχανίες να εισάγουν την πρώτη ύλη από το εξωτερικό με αποτέλεσμα να συρρικνωθεί η παραγωγή ελληνικού γάλακτος. Βέβαια, υπάρχει και το γάλα ημέρας που προσπαθεί να στηρίξει τις τοπικές και συνεταιριστικές ενώσεις που παράγουν, επεξεργάζονται και πωλούν το γάλα αλλά επειδή μπορούν να πωληθούν μόνο στις εγχώριες τοπικές κοινωνίες και όχι εύκολα σε άλλες περιοχές της Ελλάδας ή του Εξωτερικού με βάση τα σύγχρονα δεδομένα της τεχνολογίας και των μεταφορών μπορεί να δημιουργηθούν ενδεχομένως προβλήματα. Λόγω της μορφολογίας του εδάφους στη χώρα μας για παράδειγμα τα ελληνικά νησιά (Δωδεκάνησα) δεν μπορούν να προμηθευτούν γάλα ημέρας από άλλες περιοχές της χώρας. Επίσης, οι τοπικές μονάδες παραγωγής γάλακτος, εάν επιθυμούν να επεκταθούν σε άλλες αγορές, θα πρέπει να αγοράσουν νέα οχήματα μεταφοράς γάλακτος, γεγονός που σημαίνει υψηλό κόστος. Είναι γεγονός ότι οι υψηλές τιμές του Έλληνα παραγωγού γάλακτος οφείλονται σε παράγοντες όπως το ανάγλυφο της χώρας, ορεινές και απομακρυσμένες περιοχές, μικρές κτηνοτροφικές μονάδες, σταβλισμένη αγελαδοτροφία, υψηλό κόστος ζωοτροφών, υψηλό κόστος ενέργειας και χρήματος.

Για τους περισσότερους Έλληνες παραγωγούς ο νέος νόμος μπορεί να τους οδηγήσει στη χρεοκοπία, καθώς δεν θα μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις εισαγωγές μεγάλων ποσοτήτων φθηνότερου έτοιμου παστεριωμένου γάλακτος.

Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, ωστόσο, θα μπορούν να προμηθεύονται από το εξωτερικό την πρώτη ύλη σε χαμηλές τιμές και σε μεγαλύτερες ποσότητες με αποτέλεσμα υψηλότερες πωλήσεις, μεγαλύτερα κέρδη, ισχυροποίηση της θέσης τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά καθώς και επέκταση σε παλαιές αγορές με νέα προϊόντα ή σε νέες αγορές με ήδη υπάρχοντα ή νέα προϊόντα.

Μία νεότερη εξέλιξη στον τομέα του γαλακτοκομικού κλάδου και επιθυμία της ελληνικής κυβέρνησης να βοηθήσει την εγχώρια παραγωγή αποτελεί ο Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα με αριθ. Κ4-7838/2014. Ο συγκεκριμένος κανονισμός καθορίζει τα προϊόντα στα οποία απονέμεται το Ελληνικό Σήμα, τις διαδικασίες, τους όρους, τις προϋποθέσεις και το τέλος απονομής του, τον Φορέα που απονέμει το Ελληνικό Σήμα, ελέγχει την τήρηση των όρων και των απαιτήσεων απονομής και διατήρησης του και επιβάλλει κυρώσεις σε περιπτώσεις παράβασής του καθώς και τις υποχρεώσεις του Φορέα Απονομής και των δικαιούχων του Ελληνικού Σήματος.

Ειδικότερα, φορέας απονομής του Ελληνικού σήματος ορίζεται ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ-ΔΗΜΗΤΡΑ (ΕΛ.Γ.Ο.-ΔΗΜΗΤΡΑ). Για την απονομή του Ελληνικού Σήματος στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα πρέπει το γάλα που χρησιμοποιείται να προέρχεται από κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα, οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας και συσκευασίας γάλακτος, καθώς και οι εγκαταστάσεις παραγωγής και συσκευασίας γαλακτοκομικών προϊόντων, να εδρεύουν στην Ελλάδα, τα συστατικά που χρησιμοποιούνται να είναι ελληνικής προέλευσης καθώς και να τηρείται διαδικασία ιχνηλασιμότητας. Γενικότερα σε κάθε περίπτωση πρέπει να εξασφαλίζεται ο σαφής διαχωρισμός του γάλακτος ελληνικής προέλευσης, από γάλα άλλης προέλευσης, σε όλα τα στάδια των παραγωγικών διαδικασιών. Το Ελληνικό Σήμα χρησιμοποιείται στη μορφή που έχει εγκριθεί με σχετική απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας. Το Ελληνικό Σήμα πρέπει να τοποθετείται επί των μέσων συσκευασίας των προσυσκευασμένων προϊόντων, μονάδων παραγωγής (κεφάλι, βαρέλι, δοχείο κ.λπ.) των τυροκομικών προϊόντων που διατίθενται στην κατανάλωση και αυτόματων πωλητών χύμα θερμικά επεξεργασμένου γάλακτος προς πόση. Επιπλέον, υπόχρεη για την αναγραφή του Ελληνικού Σήματος είναι η Επιχείρηση στην οποία έχει απονεμηθεί το Ελληνικό Σήμα και διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά.

Το Ελληνικό Σήμα Ποιότητας θα αποτελέσει ένα όπλο ενίσχυσης της ελληνικής οικονομίας και της εμπορικότητας της εγχώριας παραγωγής. Η δημιουργία για πρώτη φορά ενός σήματος το οποίο θα πιστοποιεί την ελληνική προέλευση των προϊόντων και των υπηρεσιών ανά τον κόσμο δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να στραφεί στα ελληνικά προϊόντα. Οι Έλληνες καταναλωτές θα ωφεληθούν ιδιαίτερα, καθώς θα μπορούν να επιλέγουν με βεβαιότητα προϊόντα που θα είναι πραγματικά ελληνικά. Η εγχώρια παραγωγή μπορεί με αυτόν τον τρόπο να αναπτυχθεί, αφού η χώρα μας φημίζεται για τη μεσογειακή διατροφή, τα παραδοσιακά προϊόντα, τις κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες, τα πλούσια σε θρεπτικά συστατικά προϊόντα που παράγονται και οι ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες θα μπορούν να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστών τους σε διεθνές επίπεδο. Με το **Ελληνικό Σήμα**

Ποιότητας δίνεται η δυνατότητα να αναδείξουμε την εγχώρια παραγωγή μας στην εξωτερική αγορά, να δώσουμε ένα **ελληνικό διαβατήριο στα προϊόντα μας** και να βάλουμε μια **σφραγίδα γνησιότητας**, προκειμένου να στηρίξουμε πιο αποτελεσματικά τις εξαγωγές μας. Τα ελληνικά προϊόντα και οι ελληνικές υπηρεσίες θα μπορούν έτσι να είναι παρόντα και παρούσες στην παγκόσμια αγορά και να διεκδικούν επί ίσοις όροις τη θέση τους στο ράφι και στην παγκόσμια κατανάλωση. (www.capital.gr)

Όσον αφορά τη φορολόγηση των επιχειρήσεων στη χώρα μας, έχει υποστηριχθεί ότι οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές είναι ανασχετικός παράγοντας στη διαδικασία της οικονομικής μεγέθυνσης ενώ η μη ενιαία φορολόγηση στρεβλώνει την κατανομή κεφαλαίου μεταξύ διαφόρων χρήσεων. Το 2013 η φορολογία των κερδών στην Ελλάδα αυξήθηκε στο 26% έναντι του 20% της προηγούμενης χρονιάς ενώ η φορολογία μερισμάτων μειώθηκε στο 33,4% το 2013 έναντι του 40% της προηγούμενης χρονιάς. Οι συνεχείς μεταβολές στη φορολογία επηρεάζουν αρνητικά τη γεωργική επιχειρηματικότητα και για αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα σταθερό και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον.

Το ελληνικό φορολογικό σύστημα στηρίζεται στην έμμεση φορολογία και όχι στην άμεση φορολογία. Η υστέρηση στην άμεση φορολογία οφείλεται κυρίως στη φοροδιαφυγή. Αιτίες της φοροδιαφυγής αποτελούν: το ύψος των φορολογικών συντελεστών και της φορολογικής επιβάρυνσης, οι πολλές και πολύπλοκες νομοθετικές ρυθμίσεις στην οικονομική δραστηριότητα, η πολυπλοκότητα και ασάφεια των φορολογικών νόμων, ο μεγάλος αριθμός αυτοαπασχολουμένων, η χαμηλή ποιότητα της φορολογικής διοίκησης, η εκτεταμένη διαφθορά, το χαμηλό φορολογικό φρόνημα (tax morale) και οι κοινωνικές αντιλήψεις για τη φοροδιαφυγή. Ο πιο σημαντικός από τους έμμεσους φόρους που αποτελεί την κυριότερη πηγή εσόδων του κράτους είναι ο φόρος προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ). Άλλοι έμμεσοι φόροι είναι οι φόροι για την ενέργεια, που έχουν αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια και έχουν επηρεάσει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων και κατά συνέπεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Η υψηλή φορολόγηση των επιχειρήσεων συντελεί ανασταλτικά και στην αύξηση των επενδύσεων. Επιπλέον, το φαινόμενο της φοροδιαφυγής στερεί έσοδα στο κράτος, λειτουργεί αναποτελεσματικά στην κατανομή των πόρων και συντελεί αρνητικά στη μεγέθυνση και εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.

Με τον νέο φορολογικό ελληνικό νόμο 4110/2013 επήλθαν σημαντικές μεταβολές στην έκπτωση των εξόδων και δαπανών των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, δαπάνες που εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων είναι: τα έξοδα μισθοδοσίας και αμοιβής του προσωπικού, δαπάνη για κάθε είδους φόρων, τελών και δικαιωμάτων, που βαρύνουν την επιχείρηση, πρόβλεψη επισφαλών απαιτήσεων από ελεύθερους επαγγελματίες, δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, δαπάνες επιμόρφωσης προσωπικού, δαπάνες για παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς, δαπάνη επιβράβευσης της απόδοσης εργαζομένων, δαπάνες κινητής τηλεφωνίας και διαδικτύου, δαπάνες οργάνωσης ενημερωτικών ημερίδων και συναντήσεων για τους εργαζόμενους ή πελάτες της επιχείρησης, εισφορές που καταβάλλονται σε ταμεία ασφάλισης, ανταλλαγή ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου, εισφορά αλληλεγγύης για τα φωτοβολταϊκά πάρκα και δωρεές. Οι δαπάνες που δεν εκπίπτουν πλέον από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων είναι η πρόβλεψη αποζημίωσης προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης από την υπηρεσία. Ο

νός φορολογικός νόμος προσπαθεί να μειώσει την φορολόγηση των επιχειρήσεων και να δώσει κίνητρα σε αυτές με σκοπό την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά οπωσδήποτε δεν αποτελεί πανάκεια στο φορολογικό πρόβλημα αλλά πρώτο βήμα προς την σωστή κατεύθυνση.

Συνεπώς, ο γαλακτοκομικός κλάδος, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν δυσκολίες με το φορολογικό καθεστώς στην Ελλάδα και αυτό τις επηρεάζει άμεσα στην κερδοφορία τους, στην λειτουργία τους, στην ανάληψη επενδύσεων εκ μέρους τους και γενικότερα στην ανταγωνιστικότητά τους.

Σχετικά με τις αποκρατικοποιήσεις που βρίσκονται σε εξέλιξη στην Ελλάδα έχουν σαν σκοπό την προσέλκυση ξένων επενδυτών και ακολούθως την αύξηση των εσόδων του κράτους. Οι επιχειρήσεις που αποκρατικοποιούνται είναι: η ΔΕΗ, ΟΛΠ, ΟΛΘ, ΟΔΙΕ, ΔΕΠΑ, Ελληνικά Πετρέλαια, Ελληνικό και Εγνατία Οδός ΑΕ. Επίσης, πόλο έλξης ξένων επενδυτών αποτελούν οι ιδιωτικοποιήσεις των περιφερειακών αεροδρομίων, καθώς αποτελούν βασική πύλη εισόδου των ξένων τουριστών στην Ελλάδα. Ακόμη σύμφωνα με απόφαση που δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μεταφέρονται στο ΤΑΙΠΕΔ τρία κομβικά ακίνητα για την οργανωμένη αξιοποίηση του παράκτιου μετώπου, που είναι ο Άγιος Κοσμάς ως «Αστέρια» και Σούνιο, το χιονοδρομικό κέντρο Παρνασσού και οι φυλακές Κασσάνδρας.

Οι αποκρατικοποιήσεις αυτές θα επηρεάσουν άμεσα τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και τον γαλακτοκομικό κλάδο τον οποίο εξετάζουμε. Η αποκρατικοποίηση της ΔΕΗ για παράδειγμα μπορεί να επηρεάσει είτε θετικά είτε αρνητικά τις τελικές τιμές και το κόστος παραγωγής των προϊόντων, γιατί για την παραγωγή, επεξεργασία και συσκευασία τους είναι απαραίτητη κάποια μορφή ενέργειας και μάλιστα η ηλεκτρική ενέργεια. Τα λιμάνια και αεροδρόμια της χώρας μας αποτελούν πύλες εισόδου και εξόδου προϊόντων και ανθρώπων και συνιστούν βασικό παράγοντα στην προσπάθεια των επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου για επέκταση σε άλλες εγχώριες ή διεθνείς αγορές. Η πώληση αυτοκινητοδρόμων θα επηρεάσει τις μεταφορές και τα δίκτυα διανομής και διάθεσης των γαλακτοκομικών προϊόντων.

5.1.3 Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς κύκλους. Μερικά από τα στοιχεία που θα αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ, οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων, οι μειονότητες, η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση, η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας, η έξαρση της εγκληματικότητας και η αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού.

Σύμφωνα με έρευνα που διενήργησε η συμβουλευτική εταιρεία Boston Consulting Group (BCG) σε 16 χώρες, τον Μάρτιο και τον Απρίλιο 2012, συμμετείχαν 20.000

ερωτηθέντες, συμπεριλαμβανομένων 780 Ελλήνων. Από την έρευνα προκύπτει ότι σχεδόν όλοι οι Έλληνες αισθάνονται ότι έχουν επηρεαστεί προσωπικά από την οικονομική κρίση και η χαμηλή αυτοπεποίθηση, που αισθάνονται, τους έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση των αγορών τους, σε σχέση με προηγούμενα χρόνια, με το 68% να δηλώνει ότι θα μειώσει κι άλλο τις αγορές, το 28% θα παραμείνει στα ίδια επίπεδα και μόνο το 4% σκοπεύει να αυξήσει τις αγορές, ενώ το 70% των ερωτηθέντων στην Ελλάδα δήλωσε ότι αισθάνεται οικονομικά ανασφαλής. (The Boston Consulting Group, June 2011)

Επίσης, ολοένα και περισσότεροι Έλληνες δηλώνουν ότι, όταν τελειώσει η κρίση, δεν θα αγοράζουν και δεν θα ξοδεύουν, όπως παλιά, ποσοστό που αυξήθηκε από 30% των ερωτηθέντων, το 2011, στο 44% των ερωτηθέντων, το 2012. Την ίδια ώρα, το 78% των Ελλήνων δηλώνει ότι σε αντίστοιχη τιμή και ποιότητα προτιμά τα εγχώρια προϊόντα, αλλά μόνο το 36% των ερωτηθέντων είναι έτοιμο να πληρώσει περισσότερα για αυτά. Η αλληλεγγύη φαίνεται ότι αποκτά περισσότερη σημασία για τους Έλληνες, αφού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι «η διατήρηση των θέσεων εργασίας στη χώρα μου», είναι ο κύριος λόγος προτίμησης εγχώριων προϊόντων. Σχετικά με τις κατηγορίες των καταναλωτικών αγαθών, οι δέκα πιο ανθεκτικές κατηγορίες είναι αυτές των τροφίμων, οι οποίες φαίνεται να παραμένουν σταθερές στην προτίμηση των Ελλήνων καταναλωτών, ενώ οι μοναδικές κατηγορίες, στις οποίες αναμένεται κάποια μικρή αύξηση στην κατανάλωση, είναι οι βρεφικές τροφές και βρεφικά προϊόντα, οι βιταμίνες και τα είδη υγιεινής διατροφής.

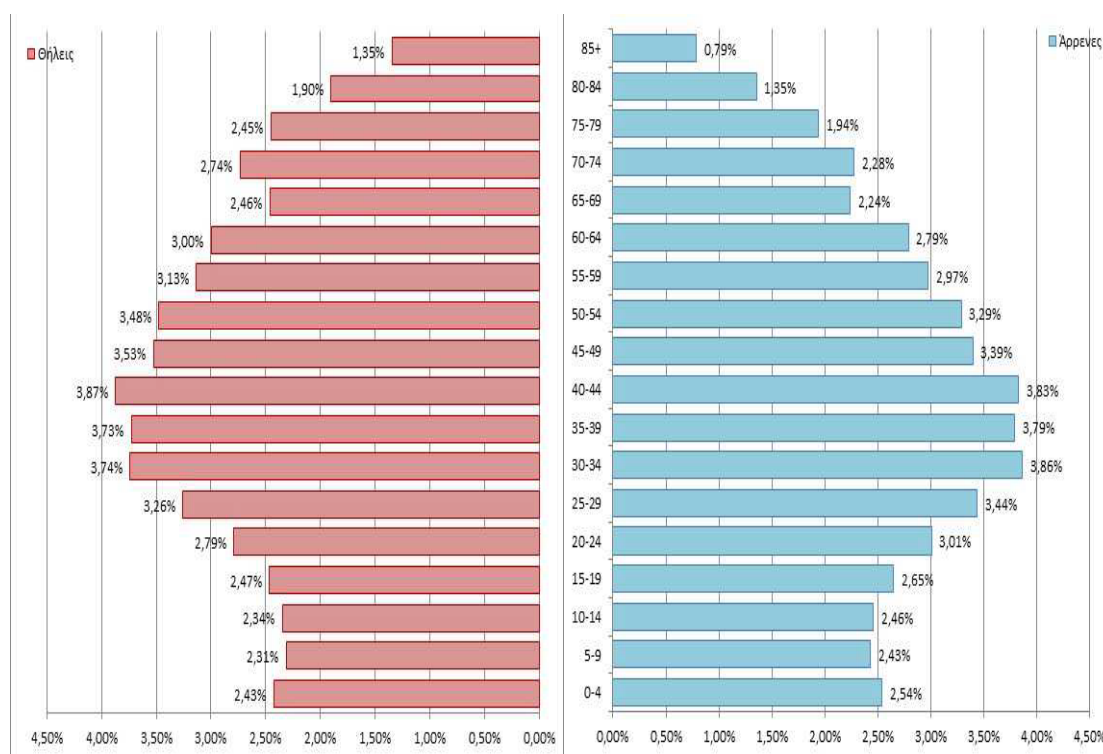
Ακόμα οι Έλληνες δεν επωφελούνται από τις προσφορές, καθώς μόνο το 46% αγοράζει από προσφορές. Επίσης, κάποιες αλλαγές στον τρόπο ζωής που παρατηρούνται σε παγκόσμια κλίμακα είναι ότι η σχέση τιμής-ποιότητας ανεβαίνει σημαντικά στις προτεραιότητες των καταναλωτών ενώ οι πιο σημαντικές αξίες για τους Έλληνες το 2012 αποτελούν η άνεση, η υγεία, η ηρεμία και η οικογένεια. Η μεγάλη σημασία, που δίδεται από τους καταναλωτές στις αξίες αυτές, έχει μετατρέψει κάποιες κατηγορίες, όπως αυτές των υγιεινών τροφίμων (γαλακτοκομικά προϊόντων, αυγά, φρούτα και λαχανικά), στις πιο ανθεκτικές μέσα στην κρίση. Αυτές είναι και οι μοναδικές κατηγορίες προϊόντων, στις οποίες οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερα, αναζητώντας έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Επίσης, 78% των Ελλήνων ερωτηθέντων δήλωσε ότι σε αντίστοιχη ποιότητα και τιμή προτιμά τα εγχώρια προϊόντα.

Όσον αφορά την κατανάλωση, μέσω του Διαδικτύου, παρατηρείται ότι οι Έλληνες καταναλωτές χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, συγκριτικά λιγότερο από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους, κυρίως, για συλλογή πληροφοριών και σύγκριση τιμών, αλλά είναι ακόμη επιφυλακτικοί στις online αγορές. Μόνο το 12% των Ελλήνων κάνει αγορές online, συγκριτικά με το αντίστοιχο ποσοστό του 40%, που ισχύει για όλους τους Ευρωπαίους. Είναι γεγονός πως ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης έγινε πιο αισθητός στην Ελλάδα από ότι στις άλλες χώρες, καθώς παρατηρείται περισσότερη αγωνία για το μέλλον, εργασιακή ανασφάλεια και μεγαλύτερη μείωση δαπανών. Ακόμη παρατηρείται η ολοένα αυξανόμενη επιρροή των γυναικών στον έλεγχο του οικογενειακού προϋπολογισμού, ενώ οι αναδυόμενες αγορές αναδεικνύονται σε κινητήρια δύναμη της παγκόσμιας κατανάλωσης μιας και προβλέπεται πως τα επόμενα πέντε χρόνια περισσότερη από τη μισή παγκόσμια κατανάλωση θα προέλθει από αυτές.

Από την παγκόσμια οικονομική κρίση γενικότερα αναδεικνύεται η τάση των ανθρώπων για ευσυνείδητη κατανάλωση στα καθημερινά προϊόντα και όχι η τάση για υπερβολική κατανάλωση. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον γαλακτοκομικό κλάδο θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής και στις καταναλωτικές προτιμήσεις των Ελλήνων για να ενεργήσουν ανάλογα όσον αφορά τον σχεδιασμό της στρατηγικής τους.

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της χώρας μας ο Μόνιμος Πληθυσμός σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ανήλθε σε 10.815.197 άτομα από τα οποία 5.302.703 άρρενες (ποσοστό 49,0 %) και 5.512.494 θήλεα (ποσοστό 51,0%). Το μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών 50,7% εμφανίζεται στην Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών 51,8% εμφανίζεται στην Περιφέρεια Αττικής. Στο διάγραμμα 5.8 εμφανίζεται η πυραμίδα του Μόνιμου Πληθυσμού της Χώρας ανά φύλο και πενταετείς ηλικιακές ομάδες:

Ηλικιακές ομάδες: Πληθυσμός και ποσοστό κατά φύλο



Διάγραμμα 5.8: Ηλικιακές ομάδες: Πληθυσμός και ποσοστό κατά φύλο

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Στον πίνακα 5.3 εμφανίζεται η κατανομή του Μόνιμου Πληθυσμού κατά ομάδες ηλικιών.

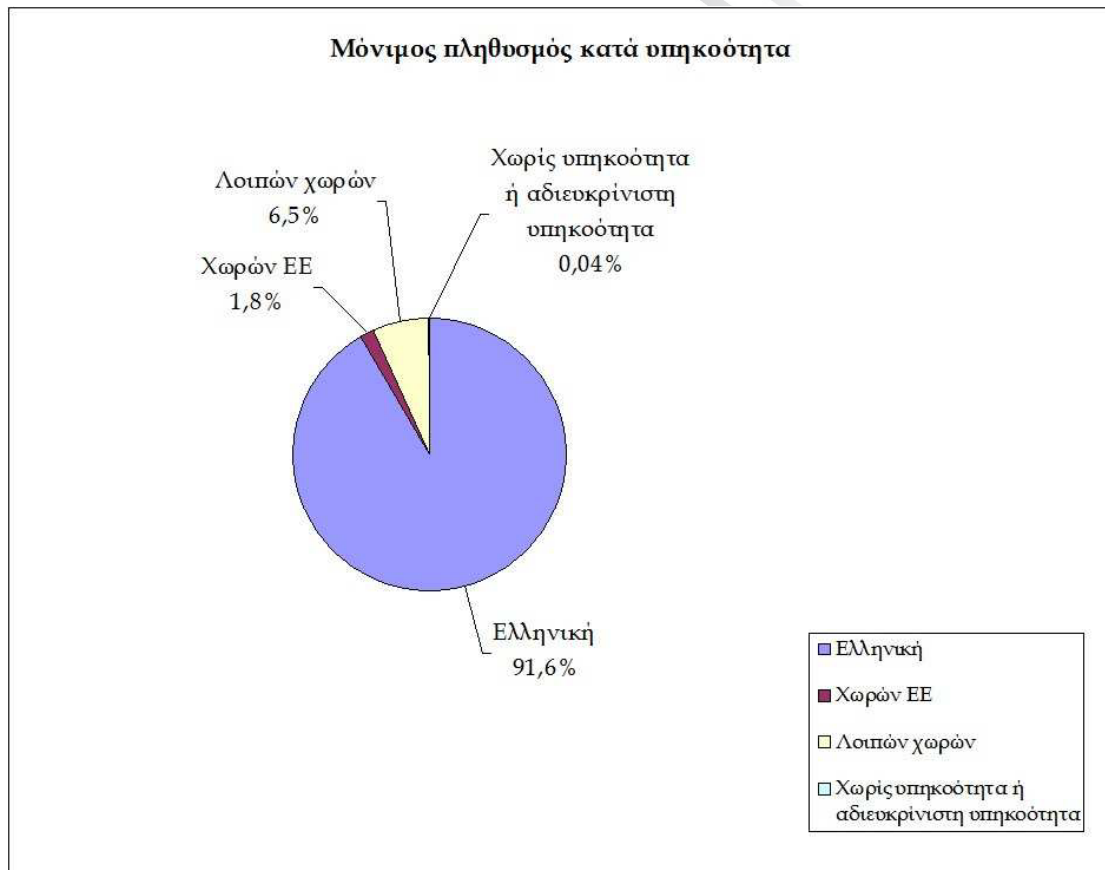
Πίνακας 5.3: Κατανομή του Μόνιμου Πληθυσμού κατά ομάδες ηλικιών

Ομάδες ηλικιών	Σύνολο πληθυσμού
Σύνολο	10.815.197
0-14	1.569.089

15-19	553.225
20-29	1.350.773
30-39	1.635.129
40-49	1.580.906
50-59	1.391.713
60-69	1.133.921
70-79	1.017.163
80+	583.278

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Στο διάγραμμα 5.9 παρουσιάζεται συνοπτικά η σύνθεση του Μόνιμου Πληθυσμού της χώρας κατά υπηκοότητα. Από τα αποτελέσματα της απογραφής προκύπτει ότι 9.903.268 άτομα έχουν ελληνική υπηκοότητα, 199.101 άτομα έχουν υπηκοότητα άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 708.003 άτομα έχουν υπηκοότητα λοιπών χωρών και 4.825 άτομα είναι χωρίς υπηκοότητα ή έχουν αδιευκρίνιστη υπηκοότητα.



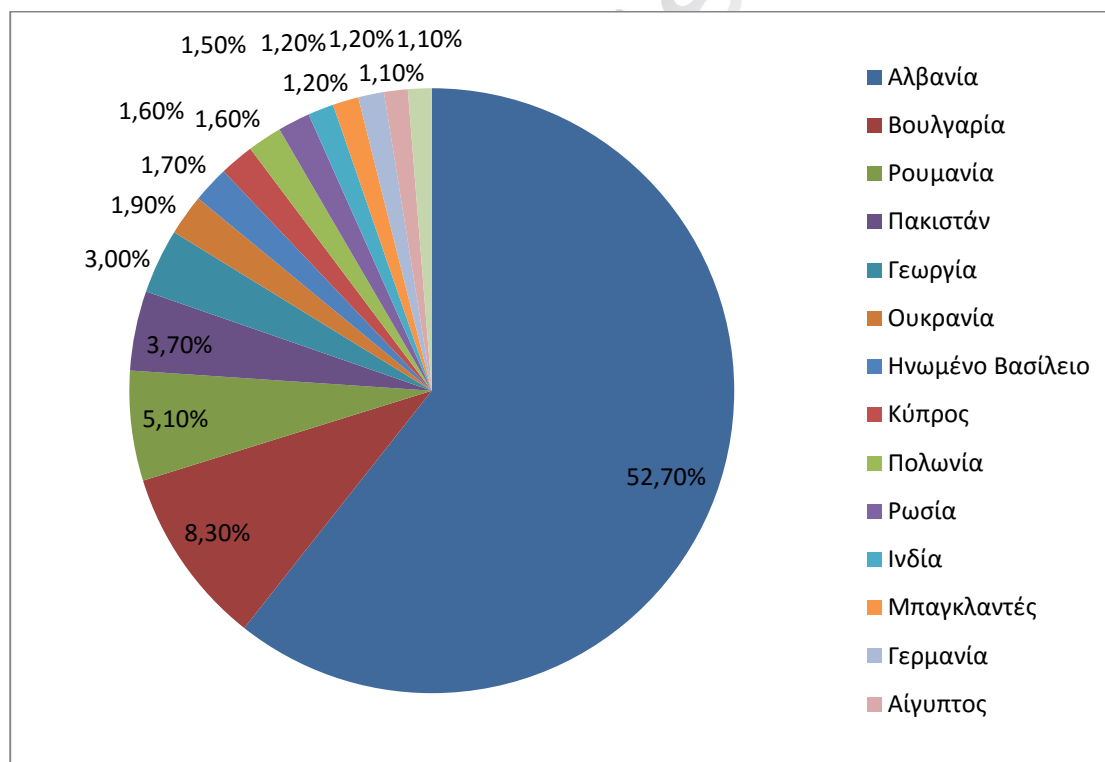
Διάγραμμα 5.9: Η σύνθεση του μόνιμου πληθυσμού της Ελλάδας κατά υπηκοότητα

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Στο διάγραμμα 5.10 παρουσιάζεται η ποσοστιαία συμμετοχή των 16 πολυπληθέστερων υπηκοοτήτων. Από το γράφημα αυτό προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 52,7% των αλλοδαπών που διαμένουν στην Ελλάδα έχουν Αλβανική υπηκοότητα, το 8,3% Βουλγαρική, το 5,1% Ρουμάνικη και ακολουθεί με 3,7% η

Πακιστανική και 3,0% η Γεωργιανή. Το μεγαλύτερο ποσοστό εξ αυτών είναι συγκεντρωμένο στις αστικές περιοχές.

Ο παγκόσμιος πληθυσμός είναι ο συνολικός αριθμός των ανθρώπων που ζουν στον πλανήτη Γη. Σήμερα υπολογίζεται στα 6,92 δισεκατομμύρια από το Γραφείο Απογραφών των ΗΠΑ (USA Census Bureau). Ο παγκόσμιος πληθυσμός σημειώνει συνεχή αύξηση από τον 14^ο αιώνα και προβλέπεται έως το 2050 να φθάσει τα 7,5 με 10,5 δισεκατομμύρια κατοίκων. Η ανθρωπότητα περιλαμβάνει χιλιάδες εθνότητες. Οι Κινέζοι Χαν αντιπροσωπεύουν περίπου το 19% του παγκόσμιου πληθυσμού καθώς η ήπειρος της Ασίας έχει πληθυσμό 4.140.336.501 κατοίκους, η Αφρική 994.527.534, η Ευρώπη 738.523.843, η Βόρειος Αμερική 528.720.588, η Νότιος Αμερική 385.742.554, η Ωκεανία 36.102.071 και η Ανταρκτική 3.687. Η πολυπληθέστερη ήπειρος σε όλη τη Γη είναι η Ασία, με την Ευρώπη στην τρίτη θέση, αμέσως μετά την Αφρική ενώ η αύξηση του πληθυσμού στην Ευρώπη κατά το χρονικό διάστημα 2000-2010 σε σχέση με τις άλλες ηπείρους είναι μόλις (00.8%). Η Αφρική έχει 26.1%, η Ωκεανία 15.0%, η Νότιος Αμερική 13.2%, η Ασία 12.7% και η Βόρειος Αμερική 10.4%. Στον πίνακα 5.4 παρουσιάζεται ο σημερινός παγκόσμιος πληθυσμός κατά ήπειρο.



Διάγραμμα 5.10: Μόνιμος πληθυσμός αλλοδαπών στην Ελλάδα
 Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πίνακας 5.4: Ο σημερινός παγκόσμιος πληθυσμός κατά ήπειρο

Ήπειρος	Πυκνότητα πληθυσμού (κάτοικοι/km ²)	Πληθυσμός (2011)	Πολυπληθέστερη χώρα	Πολυπληθέστερη πόλη
<i>Ασία</i>	86,7	4.140.336.501	 Κίνα (1.341.403.687 κάτοικοι)	 Τόκιο (37.730.064 κάτοικοι)
<i>Αφρική</i>	32,7	994.527.534	 Νιγηρία (152.217.341 κάτοικοι)	 Κάιρο (19.439.541 κάτοικοι)
<i>Ευρώπη</i>	70,0	738.523.843	 Ρωσία (142.905.200 κάτοικοι)	 Μόσχα (14.837.510 κάτοικοι)
<i>Βόρειος Αμερική</i>	22,9	528.720.588	 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (308.745.538 κάτοικοι)	 Πόλη του Μεξικού (21.163.226 κάτοικοι)
<i>Νότιος Αμερική</i>	21,4	385.742.554	 Βραζιλία (190.732.694 κάτοικοι)	 Σάο Πάολο (19.672.582 κάτοικοι)
<i>Ωκεανία</i>	4,25	36.102.071	 Αυστραλία (22.612.355 κάτοικοι)	Σύδνεϋ (4.575.532 κάτοικοι)
<i>Ανταρκτική</i>	0,0	3.687 (μη μόνιμος)	 Ανταρκτική (3.687 μη μόνιμοι κάτοικοι)	Δεν υπάρχουν πόλεις

Πηγή: USA Census Bureau-World POP Clock Projection

Σχετικά με τον πληθυσμό των αλλοδαπών στη χώρα μας παρατηρείται ότι ο πληθυσμός τους αυξάνεται σημαντικά, μεγάλος αριθμός μεταναστών εισέρχεται στην Ελλάδα παράνομα και δεν υπάρχει μέχρι στιγμής κάποια επίσημη υποδομή ή μέριμνα από την πλευρά της πολιτείας. Από το 2008 ο αριθμός των μεταναστευτικών ροών στο κέντρο της Αθήνας είναι μεγάλος. Οι μετανάστες πέφτουν πολλές φορές θύματα

οργανωμένων κυκλωμάτων τα οποία τους εκμεταλλεύονται ως φθηνό εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με έρευνα που παρουσιάστηκε τον Μάιο 2011 σε ημερίδα του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών οι μετανάστες στην Ελλάδα έχουν ίση πρόσβαση στην αγορά εργασίας με τους Έλληνες αλλά δουλεύουν περισσότερο χωρίς πλήρη εργασιακά δικαιώματα. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή που έγινε το διάστημα 2009-2010 μόνο το 60% των μεταναστών είναι ασφαλισμένοι, οι μισθοί τους είναι κατώτεροι κατά 40% από τους αντίστοιχους μισθούς που έχουν οι Έλληνες και για τις ίδιες εργασίες δουλεύουν περισσότερες ώρες και απασχολούνται σε διαφορετικά πεδία από ότι οι Έλληνες, όπως γεωργικές και οικοδομικές εργασίες. Οι μετανάστες αντιμετωπίζουν προβλήματα διαμονής στη χώρα μας, αφού ζουν και συνωστίζονται σε κατοικίες με κακές υγειονομικές συνθήκες και μπορεί να γίνουν θύματα βίας και ρατσισμού.

Ωστόσο, η αθρόα εισροή παράνομων μεταναστών στην Ελλάδα συντελεί στην έξαρση του φαινομένου της βίας και της εγκληματικότητας, η οποία σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα και όλα τα συνεπακόλουθα προβλήματα που επιφέρει (π.χ. ανεργία, υψηλή φορολόγηση, μείωση αποδοχών) αυξάνει ακόμη περισσότερο τα προβλήματα. Κατά κάποιο τρόπο διαλύεται η κοινωνική συνοχή καθώς αλλάζει απότομα και με ταχείς ρυθμούς η σύνθεση του πληθυσμού. Επίσης, αρχές και αξίες πατροπαράδοτες χάνονται, εξαπλώνονται ασθένειες και δημιουργούνται προβλήματα όπως ανασφάλεια, φόβος, απομόνωση, αναταραχές, εχθρότητα και μνησικακία.

Ένα άλλο πρόβλημα που βλέπει το 88% των Ελλήνων τα τελευταία πέντε χρόνια είναι η επιδείνωση των συνθηκών εργασίας. Λιγότεροι από τους μισούς εργαζομένους στην Ελλάδα δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις εργασιακές συνθήκες. Το 56% των Ελλήνων (51% στην ΕΕ) δηλώνουν ότι ο κυριότερος κίνδυνος για την υγεία και την ασφάλεια που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας είναι η έκθεση στο άγχος, το 27% επισημαίνει τις επαναληπτικές κινήσεις και το 17% τους κινδύνους ατυχημάτων ή σοβαρών τραυματισμών. Το 53% των Ελλήνων (22% στην ΕΕ) δηλώνουν ότι στο χώρο εργασίας τους το προσωπικό δεν ενημερώνεται σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία και το 51% ότι δεν έχουν ληφθεί μέτρα για την πρόληψη των προβλημάτων υγείας ή των ατυχημάτων στην εργασία (37% στην ΕΕ). Σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις συνθήκες εργασίας θετικά απαντά το 45% των Ελλήνων (54% στην ΕΕ) και αρνητικά το 55% (45% στην ΕΕ).

Όσον αφορά την ισότητα των γυναικών στην Ελλάδα έχουν γίνει σημαντικά βήματα προόδου αλλά θα πρέπει να ενισχυθεί ο ρόλος τους ακόμη περισσότερο, καθώς το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στο εθνικό κοινοβούλιο και γενικά σε θέσεις ευθύνης είναι μικρό. Οι γυναίκες αμείβονται σχεδόν κατά 17,5% λιγότερο από τους άνδρες, για κάθε ώρα εργασίας και η κατανομή των οικογενειακών υποχρεώσεων δεν ευνοεί την είσοδο των γυναικών στην αγορά εργασίας, στην κοινωνική και πολιτική ζωή του τόπου. Ο κίνδυνος φτώχειας για τις γυναίκες είναι μεγαλύτερος από τους άνδρες και οι γυναίκες γίνονται συχνά θύματα ενδοοικογενειακής βίας και εμπορίας.

Είναι γνωστό ότι κάθε επιχείρηση, (ιδιωτική ή δημόσια, οργανισμός ή μη κυβερνητική οργάνωση) για να μπορέσει να εδραιωθεί, να γίνει πιο γνωστή στο χώρο της και για να χτίσει την εικόνα της χρησιμοποιεί διάφορα μέσα και αναπτύσσει διάφορες δράσεις όπως: η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και τα τελευταία χρόνια η εταιρική κοινωνική ευθύνη η οποία αποτελεί έννοια όλο και περισσότερο

συνδεδεμένη κατά την τελευταία δεκαετία με την εικόνα των επιχειρήσεων. Μέσω της κοινωνικής ευθύνης προβάλλεται η υπευθυνότητα, η κοινωνική ευσυνειδησία, η ευαισθησία, η συνείδηση και η επιχειρηματική ηθική της επιχείρησης. Καθημερινά γεγονότα, που αφορούν επιχειρήσεις και οργανώσεις, αφύπνισαν τη δημόσια συνείδηση και ανέδειξαν την εταιρική υπευθυνότητα σε κοινωνική επιταγή. Τα γεγονότα αυτά είναι: Διοικητική πλεονεξία, οικονομικό έγκλημα, διαφθορά, καταστροφή περιβάλλοντος, καταπάτηση ανθρωπίνων δικαιωμάτων (Αναλυτής, Ν. 2007). Ένα αναγνωρισμένο εργαλείο αξιολόγησης και σημείο αναφοράς για την αναγνώριση των επιδόσεων των επιχειρήσεων σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με βάση διεθνή κριτήρια είναι ο δείκτης CRI (Corporate Responsibility Index). Ο δείκτης μετράει την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίδρασή τους στην κοινωνία, στο περιβάλλον, στην αγορά, στους καταναλωτές και στους εργαζομένους.

Σύμφωνα με την έρευνα για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την υπεύθυνη κατανάλωση- CSR 2013, που διεξήχθη στην Ελλάδα τον Μάρτιο του 2013 από το Ινστιτούτο Επικοινωνίας και με τη συνεργασία του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, επισημαίνεται ότι: η επιβράβευση και η τιμωρία (ηθικός καταναλωτισμός) ακολουθεί και πάλι μια ανοδική πορεία, καθώς η πλειοψηφία των ερωτώμενων έχουν σκεφτεί να δράσουν προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση ή το έχουν κάνει. Αυξάνεται η εμπιστοσύνη στις Ελληνικές επιχειρήσεις (1 στους 3 εμπιστεύονται) με συνεπακόλουθη την αυξανόμενη τάση προσδοκίας από τις επιχειρήσεις να αναλάβουν ένα ευρύτερο κοινωνικό ρόλο. Οι τομείς της τεχνολογίας και του φαγητού/εστίασης θεωρούνται ως οι πιο υπεύθυνοι τομείς τόσο σε αυθόρμητο όσο και σε καθ' υποδείξη επίπεδο και ένας στους 4 πολίτες δηλώνει ενημερωμένος με την δράση των εταιρειών σε θέματα ΕΚΕ με τις ειδήσεις/ΜΜΕ πρωταρχικά να αποτελούν ακόμα τον βασικό τρόπο ενημέρωσης. Στην δεύτερη θέση ακολουθεί ο σταθερά αυξανόμενος ρόλος του Διαδικτύου.

Σύμφωνα με μία διεθνή μελέτη για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη που παρουσιάστηκε από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο του Centre for Sustainability & Excellence (CSE, 2005), επισημαίνεται ότι από μια μεγάλη πλειοψηφία επιχειρήσεων υπάρχει έλλειψη μοντέλων για μια πλήρη ενσωμάτωση, αξιολόγηση και κατανόηση του απολογισμού για ενέργειες και πρακτικές ΕΚΕ. Οι πρακτικές ΕΚΕ αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό επιχειρήσεων με σύγχρονες πρακτικές μάνατζμεντ και είναι άμεσες στη δημιουργία εταιρικής φήμης. Το 47% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι το έτος (2003) χρησιμοποιήθηκε μόλις το 0.5% του ετήσιου Κέρδους σε πρακτικές ΕΚΕ. Βέβαια οι μεγάλες επιχειρήσεις ξοδεύουν μεγαλύτερα ποσοστά σε αντίθεση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων στην Ελλάδα και θεωρούν ως πρακτική ΕΚΕ μια φιλανθρωπική δραστηριότητα ή μια χορηγία. Μόνο το 10% των εταιρειών στην Ελλάδα φαίνεται να διαθέτει εταιρική στρατηγική για την ΕΚΕ αλλά με ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία παρά στην ουσία της. Για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις η ΕΚΕ αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρικής πολιτικής και στρατηγικής. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε ένα εξαιρετικά καλό επίπεδο ενσωμάτωσης της ΕΚΕ στην στρατηγική τους και είναι οι πλέον ενεργοί οργανισμοί στην εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ. Σε αυτό το επίπεδο φαίνεται ότι βρίσκονται λίγες επιχειρήσεις σήμερα στην Ελλάδα.

Γενικά κάθε επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά

του. Επομένως, οι γαλακτοκομικές επιχειρήσεις, τις οποίες εξετάζουμε, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος που αφορούν την Ελλάδα και να παίρνουν αποφάσεις κατάλληλες για την καλύτερη διαμόρφωση της στρατηγική τους.

5.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία, αλλά και να είναι ανοιχτές σε νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους.

Ειδικότερα, οι βιοεπιστήμες, η διατροφολογία και η νανοτεχνολογία, αποτελούν κομβικές και συχνά αλληλοεπηρεαζόμενες τεχνολογικές περιοχές που αναμένεται να έχουν καθοριστική επίδραση στο μέλλον. Η βιοχημεία, η μοριακή γενετική, οι τεχνολογίες ανάλυσης των γονιδίων και των προϊόντων τους, οι λεγόμενες τεχνολογίες -omics (η γονιδιωματική, η πρωτεϊνωματική, η μεταβολομική), η βιοπληροφορική και η βιολογία συστημάτων, βρίσκουν ένα μεγάλο εύρος εφαρμογών στον τομέα των τροφίμων:

- Μοριακή ταυτοποίηση φυτικών και ζωικών ειδών, για τον έλεγχο της παρουσίας γενετικά τροποποιημένων οργανισμών (GMOs)
 - Φυτικά / ζωικά / ιχθυοτροφικά είδη με βελτιωμένα χαρακτηριστικά
 - Μοριακοί δείκτες και αναλύσεις για τον έλεγχο και την εξασφάλιση της υγείας των ειδών και της ποιότητας, γνησιότητας και βιο-ασφάλειας των πρώτων υλών και των τροφίμων
 - Μοριακοί δείκτες και αναλύσεις για τον έλεγχο και την εξασφάλιση της υγείας κτηνοτροφικών.

Οι μη θερμικές τεχνολογίες επεξεργασίας τροφίμων, είναι αυτές στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στα ερευνητικά κέντρα όσο και στις βιομηχανίες, αφού εξασφαλίζουν την καταστροφή των παθογόνων μικροοργανισμών στα τρόφιμα / ποτά, επιμηκύνοντας σημαντικά της διάρκεια ζωής χωρίς την προσθήκη συντηρητικών και αποφεύγοντας την ποιοτική υποβάθμιση της θερμικής επεξεργασίας. Η εφαρμογή των παλλόμενων ηλεκτρικών πεδίων απενεργοποιεί μικροοργανισμούς (παθογόνα βακτήρια) και ένζυμα σε μία ευρεία γκάμα από υγρά τρόφιμα (γαλακτοκομικά, χυμοί, σούπες, αυγά σε υγρή μορφή και αναψυκτικά). Έτσι παρατείνονται η διάρκεια ζωής και η φρεσκάδα, χωρίς συντηρητικά.

Η Υπερυψηλή Υδροστατική Πίεση (ΥΥΠ) (πιέσεις από 100-1000 Μpa) δίνει τη δυνατότητα ψυχρής παστερίωσης εντός της τελικής συσκευασίας και βρίσκει εφαρμογή σε ένα μεγάλο εύρος τροφίμων (αυγά, κρέας και προϊόντα κρέατος, γαλακτοκομικά, ψάρια και θαλασσινά, χυμοί φρούτων και λαχανικών, σάλτσες για ζυμαρικά και άλλα). Μπορεί να εφαρμοστεί ανεξαρτήτως της γεωμετρίας και του μεγέθους των τελικών προϊόντων. Η ΥΥΠ επιτυγχάνει την απενεργοποίηση μικροοργανισμών και ενζύμων παρατείνοντας τη διάρκεια ζωής με ταυτόχρονη διατήρηση βιταμινών, υφής και συστατικών γεύσης και αρώματος του τροφίμου. Η αρχή λειτουργίας έγκειται στη διάρρηξη των εξωτερικών τοιχωμάτων

μικροοργανισμών εξαιτίας της πολύ μεγάλης υδροστατικής πίεσης, χωρίς όμως να αλλοιώνεται η εμφάνιση του τροφίμου εξαιτίας της μηχανικής πίεσης. Για την επίτευξη τέτοιων πιέσεων απαιτείται κατάλληλος εξοπλισμός που περιλαμβάνει την μονάδα παραγωγής της πίεσης και ένα θάλαμο υπερυψηλής πίεσης στον οποίο εισάγονται τα προς επεξεργασία τρόφιμα. Συνήθως το μέσο μεταφοράς της πίεσης στο τρόφιμο (μέσω της πλήρωσης του δοχείου με υγρό χαμηλής συμπιεστότητας) είναι το νερό. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η εφαρμογή της σε θερμοευαίσθητα τρόφιμα, για τη διατήρηση και ενδεχόμενη αύξηση της δραστηριότητας λειτουργικών και βιοδραστικών συστατικών τους (όπως αντιοξειδωτικά, βιοπεπίδια). Ενδείκνυται λοιπόν για την αύξηση της προστιθέμενης αξίας σε πολλά ελληνικά και μεσογειακά προϊόντα.

Η ενεργός συσκευασία αλληλεπιδρά με το τρόφιμο και το εσωτερικό περιβάλλον της συσκευασίας, προκειμένου να διατηρήσει ή να βελτιώσει την ποιότητα ή/και την ασφάλεια αυτού, ή ακόμη να παρατείνει το χρόνο ζωής του τροφίμου. Η τεχνολογία επιτρέπει τη μείωση συντηρητικών/προσθέτων (cleaner label), την παράταση διάρκειας ζωής, την αύξηση της ασφάλειας και διατήρηση της αρχικής ποιότητας του τροφίμου, τη μείωση απωλειών λόγω αλλοίωσης και τη δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων. Στην ελληνική αγορά υπάρχουν λίγα μόνο προϊόντα που αξιοποιούν τις ώριμες υποκατηγορίες ενεργού συσκευασίας (όπως οι προσροφητές οξυγόνου). Τα φυτικά αντιμικροβιακά είναι ακόμη υπό ανάπτυξη και δεν έχουν εμπορευματοποιηθεί, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Η περιοχή της ενεργού συσκευασίας συγκεντρώνει το έντονο ενδιαφέρον του ερευνητικού κόσμου και της βιομηχανίας τροφίμων διεθνώς, καθώς μπορεί να προσδώσει σημαντική προστιθέμενη αξία στα τρόφιμα.

Η αυξανόμενη επιφυλακτικότητα των καταναλωτών προς τη χρήση χημικών συντηρητικών, πολλά από τα οποία θεωρούνται ύποπτα για καρκινογενέσεις ή υπολειμματική τοξικότητα, έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη πίεση για υιοθέτηση πιο «φυσικών» εναλλακτικών λύσεων για τη διατήρηση ή την αύξηση του χρόνου ζωής των τροφίμων. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται η χρήση φυσικών αντιμικροβιακών, όπως τα φυτικά εκχυλίσματα και τα αιθέρια έλαια από φυτά, ως εναλλακτικά συντηρητικά έναντι των χημικών προσθέτων, χωρίς όμως αυτά να έρχονται σε άμεση επαφή με το τρόφιμο, ελαχιστοποιώντας έτσι την οργανοληπτική υποβάθμιση του τροφίμου.

Η έξυπνη συσκευασία παρέχει πληροφορίες στον καταναλωτή και στον παρασκευαστή των τροφίμων για την ασφάλεια & την ποιότητα του συσκευασμένου προϊόντος σύμφωνα με το «ιστορικό» του, αποτυπώνοντας την επίδραση περιβαλλοντικών συνθηκών όπως η θερμοκρασία. Έτσι, είναι εφικτός ο αποτελεσματικός έλεγχος κατά τη διακίνηση των τροφίμων στην ψυκτική αλυσίδα, εξασφαλίζοντας τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Οι χρονοθερμοκρασιακοί δείκτες (Time-Temperature Indicators, TTIs), οι οποίοι μπορεί να ενσωματώνουν είτε βιοαισθητήρες (βιολογική αναγνώριση) είτε να βασίζονται σε χημική αναγνώριση, μεταφράζουν το χρονο-θερμοκρασιακό ιστορικό ενός τροφίμου, ενώ αυτό συντηρείται στο ράφι ενός super market ή σε οικιακό ψυγείο, σε μία χρωματική ένδειξη που αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο φρεσκότητας. Η ορθή εφαρμογή των TTI από τους εμπλεκόμενους στην ψυκτική αλυσίδα και τους καταναλωτές και η ενημέρωση που θα απαιτηθεί, είναι θέματα προς

επίλυση. Οι γνώσεις για τη συμπεριφορά των προϊόντων σε διαφορετικές συνθήκες συντήρησης και των αντίστοιχων ΤΤΙ διευρύνονται διαρκώς μέσα από διεθνή ερευνητικά έργα.

Λειτουργικά θεωρούνται τα τρόφιμα που επιδρούν θετικά σε μία ή περισσότερες λειτουργίες-στόχους του οργανισμού, παρέχοντας κατά τον τρόπο αυτό οφέλη για την υγεία των καταναλωτών. Αποτελούν ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο τομέα της βιομηχανίας τροφίμων. Παρά την εφαρμογή του νέου αυστηρότερου θεσμικού πλαισίου για τους διατροφικούς ισχυρισμούς, την επόμενη δεκαετία αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των λειτουργικών τροφίμων στην αγορά, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα. (ΣΕΒ-Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, Τεχνολογία & Καινοτομία Τεχνολογίες Τροφίμων, Ενημερωτικό Δελτίο 2012)

Η ανάπτυξη λειτουργικών τροφίμων επηρεάζεται και τροφοδοτείται από τη γνώση σε διάφορα επιστημονικά πεδία: διατροφή και θέματα υγείας, μεταβολισμός, χημεία, επιστήμες των υλικών και νανοτεχνολογία κ.λπ.. Οι αναδυόμενες τάσεις στον τομέα της φροντίδας της υγείας των καταναλωτών, όπου περιλαμβάνεται και η τάση για εξατομικευμένη ιατρική καθώς και για μείωση των δαπανών για την υγεία, αποτελούν κίνητρο ανάπτυξης και για τον κλάδο της διατροφής και των τροφίμων. Εκτιμάται ότι στα τέλη της δεκαετίας θα μπορούν να αξιοποιηθούν εμπορικά τα επιστημονικά επιτεύγματα στον τομέα της εξατομικευμένης διατροφής.

Οι μικροβιολογικές και οργανοληπτικές αναλύσεις αδυνατούν να προβλέψουν το ρυθμό των μεταβολών που θα υποβαθμίσουν το προϊόν, επειδή είτε δεν αποδίδουν επαρκώς τα λεπτομερή ποιοτικά χαρακτηριστικά του τροφίμου, είτε δε μπορούν να αντιληφθούν τις επιδράσεις αλλαγών μικρής κλίμακας στην τελική ποιότητα και σταθερότητα των προϊόντων κατά τη μετέπειτα διάθεσή τους. Επίσης χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος και απαιτούμενο χρόνο. Μία σειρά από σύγχρονες τεχνικές, επιτρέπουν την ταχεία ανίχνευση αλλά και τη διαχείριση πηγών κινδύνου (π.χ. απομάκρυνση ή αδρανοποίηση τοξικών παραγόντων) καθώς και τον έλεγχο της γνησιότητας και των ποιοτικών χαρακτηριστικών των τροφίμων.

Όσον αφορά τη διαχείριση των αποβλήτων, πέραν της χρήσης του βιολογικού καθαρισμού υπάρχει ο αναερόβιος χωνευτήρας, του οποίου τα προϊόντα (μεθάνιο) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή ενέργειας. Η αποστείρωση του νερού μπορεί να επιτευχθεί με την τεχνολογία του όζοντος. Η παστερίωση μπορεί να γίνεται πάλι με όζον, γιατί καταστρέφει τους παθογόνους οργανισμούς και δεν αλλοιώνει τα υγιή συστατικά του γαλακτοκομικού προϊόντος.

Η κοπή του τυριού μπορεί να γίνεται με τεχνολογία κρούου laser που παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια, καλύτερη συντήρηση και μειωμένο λειτουργικό κόστος.

Συνεχώς νέες ιδέες και προϊόντα τεχνολογίας, που παρουσιάζονται σε εκθέσεις ή διαφημίζονται από διάφορα μέσα επικοινωνίας και έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου, κυκλοφορούν στο εμπόριο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελεί η ιδέα χρήσης ρομποτικού συστήματος άμελης από τους γαλακτοπαραγωγούς, μηχανές αυτόματου διαχωρισμού λυμάτων, κινητή περιφραξή στο πρόβλημα της μετακίνησης των προβάτων, κατάρτιση του

προσωπικού των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων σε νέες τεχνολογίες, χρήση φωτοβολταϊκών συστημάτων και ανεμογεννήτριων, η σήμανση των ζώων.

Ένας κλάδος τροφίμων και ειδικά ο γαλακτοκομικός κλάδος επιβάλλεται να καλύπτει τη νομοθετική απαίτηση για υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων και επομένως να υλοποιεί τις αρχές του HACCP, το οποίο αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο για την τήρηση των υγειονομικών απαιτήσεων και εγγυάται την παραγωγή ασφαλών και ανταγωνιστικών γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι παράγοντες κινδύνου των τροφίμων είναι πολλοί (βιολογικοί, χημικοί και φυσικοί), τους οποίους η εγκατάσταση ενός συστήματος HACCP αντιμετωπίζει με σοβαρό και υπεύθυνο τρόπο. Επίσης, για τη μείωση των ανθρώπινων λαθών στο σύστημα διοίκησης μια γαλακτοκομικής μονάδας είναι απαραίτητη η εγκατάσταση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας (ISO 9001:2008) με στόχο την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σε όλα τα στάδια.

Με τη γνώση και τη συνεχή αναζήτηση νέων τεχνολογιών οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευθούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μπορούν να αντιμετωπίσουν ευκολότερα τους ανταγωνιστές τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Γ. Μπένου, 2004

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Η Ελληνική Οικονομία, 13/6/2014

ΕνετΕλευθεροτυπία, «Φόρα-κατηφόρα της παγκόσμιας οικονομίας», Κώστας Καλλωνιάτης 1/6/2014

Επιστήμη και Τεχνολογία, Πρακτικά Α΄ Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου για το γάλα και τα προϊόντα του, Αθήνα, 9 & 10 Οκτωβρίου 2008, Ειδικό τεύχος, έτος 2009

EURO2day, «ΥΠΟΙΚ.: Στα 707 εκατ. Το πρωτογενές πλεόνασμα πενταμήνου», 24/6/2014

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο σχετικά με την εξέλιξη της κατάστασης της αγοράς στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων και την εφαρμογή των διατάξεων της «δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος», Βρυξέλλες, 13/6/2014

Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, « Η Ελληνική Οικονομία», αριθμός τεύχους 75, Απρίλιος 2014

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2013

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2011

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2008

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2013, Αθήνα

Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, «Ελληνική Οικονομία», Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων, Ιούνιος 2014

Ράπανος Θ. Βασίλης & Καπλάνογλου Γεωργία «Φορολογία και οικονομική ανάπτυξη-Η περίπτωση της Ελλάδας», 2014

ΣΕΒ-Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, Τεχνολογία & Καινοτομία Τεχνολογίες Τροφίμων, Ενημερωτικό Δελτίο 2012

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ελληνική Οικονομία, 5/6/2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟ ΚΛΑΔΟ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

6.1 Στρατηγικές Ομάδες

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ενός κλάδου στο σύνολό του δεν είναι πάντα ιδιαίτερα χρήσιμη για να δώσει μια αντιπροσωπευτική εικόνα του κλάδου, καθώς τα όρια του κλάδου είναι πιθανόν να είναι ασαφή. Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα του κλάδου, γιατί μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις και με τη βοήθειά τους μπορούν να προβλεφθούν καλύτερα επερχόμενες αλλαγές.

Κατά τον Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Έτσι, επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Σύμφωνα με τον Porter ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου. Στη συνέχεια, τοποθετούμε την κάθε επιχείρηση σε ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου ο κάθε άξονας αντιπροσωπεύει μια μεταβλητή και έπειτα ομαδοποιούμε τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δύο μεταβλητές που έχουμε επιλέξει.

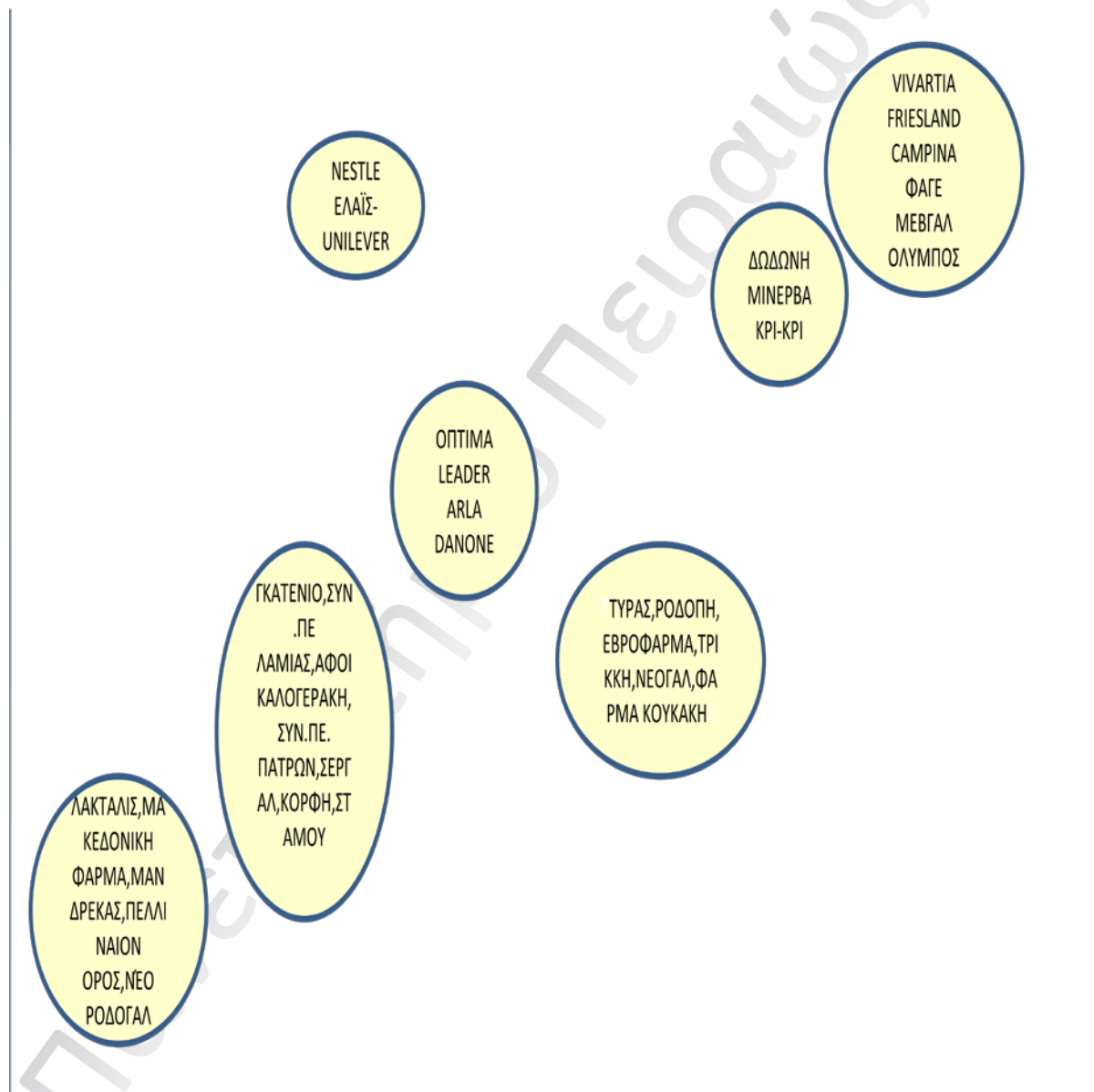
Οι δύο μεταβλητές που έχουν επιλεγεί προκειμένου να κατατάξουμε τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις είναι ο αριθμός των προϊόντων και η οικονομική θέση της κάθε επιχείρησης με βάση τον κύκλο εργασιών της. Η μεταβλητή «αριθμός προϊόντων» αναπαρίσταται στον οριζόντιο άξονα και η μεταβλητή «οικονομική θέση» στον κατακόρυφο άξονα του διαγράμματος 6.1.

Σύμφωνα με το διάγραμμα 6.1 οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι οι Vivartia, FrieslandCampina, ΦΑΓΕ, Μεβγάλ, Όλυμπος και αυτές αποτελούν την 1^η στρατηγική ομάδα καθώς έχουν μεγάλο αριθμό και ποικιλία προϊόντων και ο κύκλος εργασιών τους, ο οποίος καθορίζει την οικονομική τους θέση, είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Την 2^η στρατηγική ομάδα αποτελούν εταιρείες όπως η Nestle και η ΕΛΑΪΣ –Unilever, οι οποίες είναι πολυεθνικές εταιρείες και παρουσιάζουν μεγάλο κύκλο εργασιών αλλά ο αριθμός των γαλακτοκομικών προϊόντων που διαθέτουν είναι περιορισμένος. Η 3^η στρατηγική ομάδα αποτελείται από τις εταιρείες ΔΩΔΩΝΗ, ΜΙΝΕΡΒΑ, ΚΡΙ-ΚΡΙ των οποίων η οικονομική τους θέση είναι σχετικά υψηλή, γιατί κυμαίνεται μεταξύ των 85 και 58 εκατομμυρίων ευρώ και τα προϊόντα που παράγουν έχουν σχετική ποικιλία αλλά δεν βρίσκονται στα επίπεδα της πρώτης στρατηγικής ομάδας. Μια ακόμη στρατηγική ομάδα που εμφανίζεται στο διάγραμμα είναι αυτή που περιλαμβάνει τις εισαγωγικές εταιρείες γαλακτοκομικών προϊόντων όπως η ΟΠΤΙΜΑ, LEADER, ARLA, DANONE. Οι εταιρείες αυτές εισάγουν κυρίως βούτυρο και γιαούρτι, τα οποία διανέμουν σε μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ και η

οικονομική τους θέση κυμαίνεται μεταξύ των 100 και 20 εκατομμυρίων ευρώ. Την 5^η στρατηγική ομάδα αποτελούν οι παραγωγικές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις Τυράς, Ροδόπη, Εβροφάρμα, Τρίκη, Νεογάλ, Φάρμα Κουκάκη, στις οποίες ο κύκλος εργασιών τους κινείται μεταξύ 30 και 15 εκατομμυρίων ευρώ και ο αριθμός των προϊόντων τους είναι μεσαίας κλίμακας.

Οικονομική Θέση

Υψηλή



Χαμηλή

Μικρός

Μεγάλος

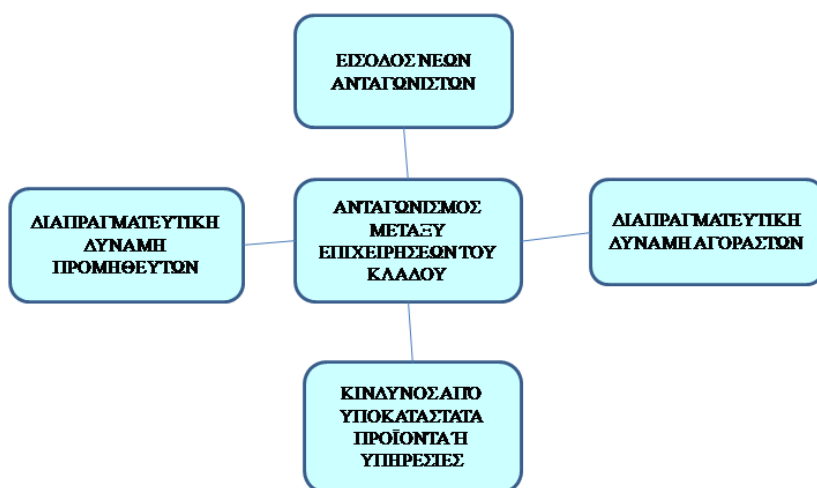
Αριθμός προϊόντων

Διάγραμμα 6.1: Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων Γαλακτοκομικών Προϊόντων στην Ελλάδα

Μια άλλη στρατηγική ομάδα αποτελούν οι εταιρείες στις οποίες ο κύκλος εργασιών τους βρίσκεται μεταξύ των 20 και 5 εκατομμυρίων ευρώ και ο αριθμός των προϊόντων που εμπορεύονται είναι μικρός. Αυτή η στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει συνεταιριστικές γαλακτοβιομηχανίες όπως η ΣΥΝ.ΠΕ Λαμίας, ΣΥΝ.ΠΕ Πατρών, Γκατένιο, Αφοί Καλογεράκη, Σεργάλ, Κορφή, Στάμου. Οι εταιρείες Λακτάλις, Μακεδονική Φάρμα, Μανδρέκας, Πελλιναιόν Όρος, Νέο Ροδογάλ ανήκουν σε μια τελευταία στρατηγική ομάδα και χαρακτηρίζονται από μικρό αριθμό προϊόντων και μικρό κύκλο εργασιών (1εκατ.-3,7 εκατ. Ευρώ). Πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν περισσότερο τοπικό χαρακτήρα.

6.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER



6.2.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών στην πρώτη στρατηγική ομάδα

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και ειδικότερα στην πρώτη στρατηγική ομάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως δύσκολη εξαιτίας του έντονου υφιστάμενου ανταγωνισμού. Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, οι οποίες διαθέτουν πολλά χρόνια παρουσίας στον χώρο, είναι επώνυμες και παράγουν προϊόντα με υψηλή αναγνωρισιμότητα σε όλη την Ελλάδα. Για την επιτυχή εκκίνηση μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας στην πρώτη στρατηγική ομάδα απαιτείται να επιλέξει προσεκτικά τους προμηθευτές της πρώτης ύλης που είναι το γάλα, να επενδύσει

μεγάλα ποσά για τη δημιουργία κατάλληλων εγκαταστάσεων, οι οποίες αφενός θα διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και αφετέρου θα τηρούν τους κανόνες υγιεινής που προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο. (Oustapassidis, 1998)

Ακόμη, είναι απαραίτητο ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής, έτσι ώστε το προϊόν να φτάνει στον πελάτη στον κατάλληλο χρόνο, στον κατάλληλο τόπο και στην κατάλληλη ποσότητα τη στιγμή που ο καταναλωτής θα αγοράσει το προϊόν. Απαιτούνται, επομένως, υψηλές δαπάνες για προώθηση και οργάνωση του δικτύου διανομής. Μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θα πρέπει να ενημερώσει τον πελάτη για τα προϊόντα που παράγει και το κυριότερο να δημιουργήσει μια καλή εικόνα στην αγορά για τα προϊόντα της. Αυτό επιτυγχάνεται συνήθως μέσω της διαφήμισης και της προβολής της στα μέσα μαζικής ενημέρωσης με επιπλέον κόστος, γεγονός που δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την είσοδο στην πρώτη στρατηγική ομάδα από ένα νέο ανταγωνιστή. Φυσικά ευνοημένες είναι οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στην αγορά και διαθέτουν ευρύ δίκτυο, εξειδικευμένο προσωπικό ή εμπειρία σε παρεμφερές αντικείμενο.

Επίσης, μια επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει στην πρώτη στρατηγική ομάδα του γαλακτοκομικού κλάδου πρέπει να ανταγωνιστεί κυρίως τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα αλλά, ως ένα βαθμό και τα καθιερωμένα εισαγόμενα εμπορικά σήματα. Εμπόδιο για την είσοδο μιας επιχείρησης στην πρώτη ομάδα αποτελεί και το θέμα της δανειοδότησης σε μια νέα επιχείρηση. Ειδικά, αν σκεφτούμε πως ο τραπεζικός κλάδος λόγω της οικονομικής κρίσης δεν διανύει και την καλύτερη περίοδο λειτουργίας του τα τελευταία χρόνια. Οι μεγάλες επιχειρήσεις ωφελούνται και από τις υψηλές οικονομίες κλίμακας. Ωστόσο, εάν μια νέα επιχείρηση εισέλθει με μεγάλο μέγεθος θα αυξηθεί η προσφορά και συνεπώς θα μειωθεί η τιμή του προϊόντος ενώ εάν εισέλθει με πιο μικρό μέγεθος σε σχέση με τις υπόλοιπες δεν θα είναι ανταγωνιστική και συνεπώς θα αναγκαστεί να εξαγοραστεί ή να κλείσει. Συμπερασματικά, η απειλή από νέους ανταγωνιστές στην πρώτη στρατηγική ομάδα του γαλακτοκομικού κλάδου είναι μικρή.

6.2.2 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Ο βαθμός υποκατάστασης των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι πολύ μικρός, γιατί αποτελούν βασικό και σημαντικό είδος διατροφής του ανθρώπου που είναι απαραίτητο για την καλή υγεία του ανθρώπου. Καμία στιγμή δεν λείπει από το τραπέζι του καταναλωτή και αποτελεί σταθερή αξία στην καθημερινή διατροφή του ελληνικού καταναλωτικού κοινού. Παρόλα αυτά, υποκατάστατο του γάλακτος μπορεί να θεωρηθούν οι διάφοροι χυμοί φρούτων. Εξαιρεση αποτελεί το βούτυρο γάλακτος, που μπορεί να υποκατασταθεί με φυτικό βούτυρο ή λάδι. Συνεπώς, η απειλή από υποκατάστατα είναι μικρή και δεν επηρεάζει τον ανταγωνισμό.

6.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών στην πρώτη στρατηγική ομάδα

Το γάλα αποτελεί τη βασικότερη πρώτη ύλη των βιομηχανικών μονάδων και είναι αυτό από το οποίο παράγονται όλα τα είδη γαλακτοκομικών προϊόντων. Προμηθευτές του γάλακτος αποτελούν όλες οι κτηνοτροφικές μονάδες ανά την Ελλάδα, χωρίς να αποκλείονται όμως και οι εισαγωγές γάλακτος από κτηνοτροφικές μονάδες του εξωτερικού και μάλιστα σε σχετικά χαμηλές τιμές. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν διαθέτουν όλες οι γαλακτοκομικές επιχειρήσεις καθετοποιημένη παραγωγή. Αυτό

έχει ως συνέπεια οι μεγάλες βιομηχανίες που ανήκουν στην πρώτη στρατηγική ομάδα να καταφεύγουν στη σύναψη εμπορικών συμφωνιών και παράλληλα στα πλαίσια αυτών των συμφωνιών να ελέγχουν την ποιότητα του γάλακτος και να φροντίζουν για την σωστή μεταφορά του γάλακτος. Οι τιμές στις οποίες συνάπτονται οι συμφωνίες είναι χαμηλές, γιατί αφενός οι γαλακτοβιομηχανίες αποτελούν τον μοναδικό πελάτη αγοράς του γάλακτος από τους κτηνοτρόφους-παραγωγούς και αφετέρου η ίδια η φύση του προϊόντος (αδυναμία αποθήκευσης, μικρή διάρκεια ζωής) δεν αφήνει περιθώρια διαπραγματεύσεως της τιμής αγοράς του γάλακτος από τους κτηνοτρόφους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή και εξαιτίας της έλλειψης οργάνωσης και συγκέντρωσής τους. (Tessa, Steptoe and Wardle, 1998)

Γενικά, οι περισσότερες κτηνοτροφικές μονάδες βρίσκονται στη Βόρειο Ελλάδα και την Ήπειρο αλλά υπάρχουν και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Μία από τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις της πρώτης στρατηγικής ομάδας και συγκεκριμένα η ΜΕΒΓΑΛ δραστηριοποιείται στη Μακεδονία, όπου παράγεται το 67% του φρέσκου γάλακτος στην Ελλάδα και αυτό της δίνει τη δυνατότητα να καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της σε φρέσκο ελληνικό γάλα από 1.200 φάρμες της περιοχής, η γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης ΟΛΥΜΠΟΣ προμηθεύεται καθημερινά ελληνικό φρέσκο γάλα από επιλεγμένες μονάδες της περιοχής, ενώ η VIVARTIA-ΔΕΛΤΑ αξιοποιεί ένα καλά οργανωμένο και σύγχρονο δίκτυο συλλογής γάλακτος στην Ελλάδα. Συμπερασματικά, αν και οι κτηνοτροφικές μονάδες στις οποίες απευθύνονται οι γαλακτοβιομηχανίες παράγουν ένα βασικό είδος διατροφής, η τιμή του γάλακτος για τους κτηνοτρόφους παραμένει σε χαμηλά επίπεδα. Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή.

6.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών στην πρώτη στρατηγική ομάδα

Τους αγοραστές των γαλακτοκομικών προϊόντων της πρώτης στρατηγικής ομάδας αποτελούν τα διάφορα καταστήματα λιανικής πώλησης (supermarket, φούρνοι, περίπτερα, ψιλικάτζίδικα, αρτοποιεία, ζαχαροπλαστεία, γαλακτοπωλεία, παντοπωλεία), τα οποία αφενός αγοράζουν τα γαλακτοκομικά προϊόντα από τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις και αφετέρου τα μεταπωλούν στους καταναλωτές. Κατά συνέπεια, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη, καθώς ο ανταγωνισμός μέσα σε αυτά είναι μεγάλος. Πρόκειται για τη λεγόμενη μάχη για το ράφι. Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ συνάπτουν συμφωνίες με τις γαλακτοβιομηχανίες έτσι ώστε να τοποθετούν τα προϊόντα τους σε καλή θέση και με αυτόν τον τρόπο να προβάλλονται καλύτερα τα προϊόντα μιας συγκεκριμένης γαλακτοβιομηχανίας έναντι της άλλης. Οι συμφωνίες αυτές που παρέχουν κίνητρα στα σούπερ μάρκετ, μπορεί να είναι εκπτώσεις, πιστώσεις ή οτιδήποτε άλλο.

Η λιανική τιμή πώλησης των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ακριβότερη στα μικρά σημεία πώλησης σε σχέση με τα μεγάλα σούπερ μάρκετ και το γεγονός αυτό ισχυροποιεί ακόμη περισσότερο τη διαπραγματευτική δύναμη των σούπερ μάρκετ. Τα μεγάλα σούπερ μάρκετ αγοράζουν τα γαλακτοκομικά προϊόντα σε μεγαλύτερες ποσότητες, απευθύνονται σε μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών και συντελούν στην αναγνωρισιμότητα των προϊόντων. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν και περισσότερες παροχές από τις γαλακτοβιομηχανίες, οι οποίες κατ' ουσία επιθυμούν την πώληση των προϊόντων τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον γαλακτοκομικό κλάδο, πολιτικές παροχών-κινήτρων από τις μεγάλες επιχειρήσεις προς τους αγοραστές τους είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, προκειμένου να επεκτείνουν τα σημεία

πώλησης και να διευρύνουν τα κανάλια διανομής τους. Οι παροχές αυτές κυρίως των εταιρειών που διαθέτουν και τυποποιημένα προϊόντα προς τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης (πχ. αλυσίδες σούπερ μάρκετ) είναι υψηλότερες, με σκοπό την εξασφάλιση πλεονεκτικότερης θέσης των προϊόντων τους μέσα στα καταστήματα. (Bateman, Edwards and Levay, 1979).

6.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου στην πρώτη στρατηγική ομάδα

Η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων της πρώτης στρατηγικής ομάδας του γαλακτοκομικού κλάδου είναι μία έντονα ανταγωνιστική αγορά καθώς σε αυτή δραστηριοποιούνται οι πιο μεγάλες βιομηχανικές μονάδες τόσο όσον αφορά το μέγεθος της οικονομικής τους θέσης όσο και σε ποσότητα και ποικιλία γαλακτοκομικών προϊόντων, τα οποία πωλούν όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά. Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό με σκοπό την αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων και την τυποποίηση των προϊόντων τους. Επιπροσθέτως, διαθέτουν ένα εκτεταμένο δίκτυο διανομής, για να διοχετεύουν τα προϊόντα τους στην ευρεία αγορά.

Επιπλέον, οι μεγάλες βιομηχανίες γαλακτοκομικών προϊόντων γενικότερα, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τον οποίο ανανεώνουν κατά διαστήματα, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν στην αγορά. (SIVE, 2005) Επίσης, διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν την ελληνική επικράτεια και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα διάθεσης σημαντικών ποσών για την διαφημιστική προβολή και υποστήριξη των προϊόντων τους (προκειμένου να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων τους), αλλά και για έρευνα και ανάπτυξη νέων τύπων συσκευασίας - τυποποίησης των προϊόντων. Στα πλαίσια αυτά, ακολουθώντας και τις τάσεις της αγοράς τυποποιούν μέρος της παραγωγής τους διαθέτοντάς το στην αγορά σε καταναλωτικές συσκευασίες που παρουσιάζουν αυξανόμενη ζήτηση. Παράλληλα, ορισμένες βιομηχανίες έχουν ήδη προβεί σε εξαγορές ή απορροφήσεις μικρομεσαίων παραγωγικών μονάδων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και να προσαρμόζουν τη δυναμικότητά τους ανάλογα με τα επιχειρηματικά τους σχέδια. (Walsh, 2006) Για παράδειγμα, η Βίγλα Ολύμπου, που ιδρύθηκε το 1990 και είναι γνωστή για τη μακρά τυροκομική της παράδοση, από το 1997 είναι 100% θυγατρική εταιρεία της VIVARTIA-ΔΕΛΤΑ. Επιπλέον, η VIVARTIA-ΔΕΛΤΑ εξαγόρασε το 43% της ΜΕΒΓΑΛ και συνολικά κατέχει το 57,8% της εταιρείας. Το γεγονός αυτό θα ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη θέση της VIVARTIA-ΔΕΛΤΑ, ενώ θα βελτιώσει και τα μερίδια αγοράς της.

Τα τελευταία έτη έχει ενταθεί ακόμη περισσότερο ο ανταγωνισμός μεταξύ των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Αυτό έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μειώσεις των τιμών των προϊόντων τους, σε προσφορές, στη διαφοροποίηση της γκάμας των προϊόντων τους και στην παρασκευή νέων προϊόντων. Για παράδειγμα, η FrieslandCampina Hellas το 2011 παρουσίασε στην γκάμα των προϊόντων της και τα τυριά Milner και Fina. Η ΔΕΛΤΑ παρουσίασε το σοκολατούχο γάλα υψηλής παστερίωσης Milko Free με 0% ζάχαρη και το ρόφημα καφέ με ημιάπαχο γάλα Milcafe 230ml, ενώ η ΟΛΥΜΠΙΟΣ εισήγαγε στην γκάμα των προϊόντων της τα Βιολογικά Προϊόντα.

6.3 Εμπόδια κινητικότητας

Στην περίπτωση των στρατηγικών ομάδων πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers). Με τον όρο εμπόδια κινητικότητας εννοούμε την ευκολία ή τη δυσκολία με την οποία μια γαλακτοκομική εταιρεία μπορεί να μεταπηδήσει από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη. Γενικά, οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα, γιατί οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αποφάσεις για αντιγραφή απαιτούν σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου ή αβεβαιότητα για το μέλλον. Για παράδειγμα η 7^η στρατηγική ομάδα δεν μπορεί να μεταπηδήσει στην 1^η στρατηγική ομάδα, αφού η 7^η στρατηγική ομάδα απευθύνεται κυρίως στις τοπικές αγορές, ενώ η 1^η ομάδα στοχεύει όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά. Η 1^η ομάδα, επίσης, παράγει μεγάλες ποσότητες και μεγάλη ποικιλία γαλακτοκομικών προϊόντων σε σύγκριση με την 7^η ομάδα και οι στρατηγικές που ακολουθούν, προκειμένου να αυξήσουν τον κύκλο εργασιών τους είναι διαφορετικές. Ενδεικτικά, οι στρατηγικές που χρησιμοποιούσε η Vinvartia-Δέλτα, που ανήκει στην 1^η στρατηγική ομάδα, το 2013 ήταν: Διατήρηση και αύξηση των μεριδίων της αγοράς, λανσάρισμα νέων επιτυχημένων προϊόντων με υψηλά περιθώρια κέρδους, απεμπλοκή από προϊόντα ή αγορές που παρουσιάζουν χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας, ανάπτυξη των εξαγωγικών δραστηριοτήτων, ενώ οι στρατηγικές της Μανδρέκας Α.Ε., που ανήκει στην 7^η στρατηγική ομάδα, είναι να συνεργάζεται με μεγάλες εταιρείες του γαλακτοκομικού κλάδου και να παράγει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

6.4 Εμπόδια εξόδου

Τα εμπόδια εξόδου στον γαλακτοκομικό κλάδο είναι υψηλά. Μια επιχείρηση παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων διαθέτει εξειδικευμένο εξοπλισμό και εγκαταστάσεις, τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διαφορετικό είδος επιχείρησης, ενώ τα χρήματα που δαπανήθηκαν για μια τέτοιου είδους επένδυση σε γαλακτοκομική επιχείρηση δεν είναι εύκολο να αποζημιωθούν. Επίσης, η εξειδικευμένη τεχνογνωσία και το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης του γαλακτοκομικού κλάδου δεν μπορούν να αξιοποιηθούν σε μια επιχείρηση διαφορετικού κλάδου. Όμως, υπάρχουν και εμπόδια συναισθηματικής φύσεως καθώς οι επιχειρηματίες που ασχολούνται με μια γαλακτοκομική επιχείρηση μπορεί να συνδέονται με το εν λόγω αντικείμενο με ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς. Συνεπώς, τα εμπόδια εξόδου είναι πολλά και αυτά αποτρέπουν τις επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου να εγκαταλείψουν τον εν λόγω κλάδο.

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση του γαλακτοκομικού κλάδου είναι ζημιογόνα, είναι προτιμότερο να εξαγοραστεί από μία άλλη και να αποτελέσει τμήμα του χαρτοφυλακίου της παρά να διακόψει την λειτουργία της και αυτό συνεπώς να σημαίνει έξοδο από τον κλάδο. Επίσης, με την εξαγορά της η ζημιογόνα επιχείρηση προσφέρει και το μερίδιο αγοράς που κατέχει στην εταιρεία που την αγοράζει και εν μέρει συνεχίζει να υπάρχει μέσα στα πλαίσια μιας επικερδούς επιχείρησης.

6.5 Εμπόδια συνεργασίας

Στις επώνυμες γαλακτοβιομηχανίες υφίστανται εξαγορές και συγχωνεύσεις αλλά δεν επιτρέπονται οι συνεργασίες στον κλάδο σύμφωνα με την Επιτροπή Ανταγωνισμού, διότι αυτό θα οδηγούσε σε μονοπωλιακές καταστάσεις που η Επιτροπή Ανταγωνισμού προσπαθεί να αποτρέπει (Καθήκον της Επιτροπής Ανταγωνισμού είναι να αποτρέπει συμπεριφορές που είναι αντίθετες στον υγιή ανταγωνισμό). Ωστόσο, παρατηρούνται φαινόμενα συνεργασίας, όταν οι γαλακτοκομικές εταιρείες παράγουν προϊόντα για λογαριασμό των αλυσίδων σούπερ μάρκετ και φέρουν την επωνυμία των σούπερ μάρκετ. Επίσης, υπάρχουν και οι μυστικές συμφωνίες μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών αλλά και μεταξύ γαλακτοβιομηχανιών και αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Οι συμφωνίες, όμως, αυτές είναι παράνομες και η Επιτροπή Ανταγωνισμού μπορεί να επιβάλει πρόστιμα σε όλους τους εμπλεκόμενους.

6.6 Άλλοι ενδιαφερόμενοι

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τον υγιή ανταγωνισμό είναι και οι διάφοροι δημόσιοι φορείς, όπως το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος, το Ινστιτούτο Καταναλωτών και ο ΕΦΕΤ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Γ. Μπένου, 2004

Oustapassidis, K. (1998), "Performance of strategic groups in the Greek dairy industry", European Journal of Marketing, Vol. 32 Iss: 11/12, pp.962 – 973

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger «Concepts in Strategic Management and Business Policy», 2012

Walsh C. (2006), “Key Management Ratios”, New York: Prentice Hall

<http://www.nounou.gr>

<http://www.vivartia.com>

<http://greece.fage.eu>

<http://www.mevgal.gr>

<http://olympus.gr>

<http://tyras.gr>

<http://www.dodoni.eu>

<http://www.minerva.com.gr>

<http://www.krikri.gr>

<http://www.epirus.gr>

<http://www.rodopi-sa.gr>

<http://evrofarma.gr>

<http://www.easlamias.gr>

<http://www.trikki.com.gr>

<http://www.neogal.gr>

<http://www.koukfarm.gr>

<http://www.kalogeraki.gr>

<http://www.proto.com.gr/>

<http://www.sergal.gr>

<http://www.korfi.gr>

<http://www.stamou.gr>

<http://www.mandrekas.gr/>

<http://www.neorodogal.com>

<http://www.mills.gr/>

<http://www.unilever.gr>

<http://www.nestle.gr>

<http://www.optima.gr>

<http://www.leaderfoods.gr/>

<http://www.arla.com/>

<http://www.danone.gr>

<http://www.italia.gr/>

Όμιλο Πελατών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ FRIESLANDCAMPINA**

7.1. Εισαγωγή-Παρουσίαση της εταιρείας FrieslandCampina Hellas

Η FrieslandCampina Hellas αποτελεί θυγατρική εταιρεία της Royal Friesland Campina, μια από τις πέντε μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στον κόσμο, με συνεταιριστική βάση 19.000 γαλακτοπαραγωγών, με παγκόσμια εμβέλεια και βαθιά παράδοση που ξεπερνά τα 140 χρόνια. Η μητρική εταιρεία Royal Friesland Campina ξεκινά από την ίδρυση ενός τοπικού συνεταιρισμού γαλακτοκομικών το 1871 από μία ομάδα κτηνοτρόφων στην Ολλανδία και φτάνει μέχρι το σήμερα που αποτελεί το μεγαλύτερο συνεταιρισμό γαλακτοκομικών στον κόσμο.

Στην Ελλάδα η FrieslandCampina Hellas δραστηριοποιείται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων. Τα προϊόντα της στην ελληνική αγορά φέρουν το εμπορικό όνομα NOYNOY, του οποίου η αναγνωρισιμότητα αγγίζει το 100%. Τα εμπορεύματα εισάγονται απευθείας από τα εργοστάσια παραγωγής στην Ολλανδία και τη Γερμανία κάθε εβδομάδα, αλλά και από το υπερσύγχρονο εργοστάσιο της Πάτρας. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Μαρούσι αλλά διαθέτει και υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη, ενώ το κέντρο διανομής βρίσκεται στον Ασπρόπυργο. Ο κύκλος εργασιών της FrieslandCampina Hellas το έτος 2012 ανήλθε στο ποσό των 307.377.917 ευρώ.

Με την επωνυμία NOYNOY, η Royal Friesland Campina διαθέτει στην Ελληνική αγορά βρεφικά γάλατα, παιδικές τροφές, γάλατα εβαπορέ και υψηλής παστερίωσης, γιαούρτια, κρέμες γάλακτος και κίτρινα τυριά. Επίσης, διακινεί προϊόντα για επαγγελματική χρήση αλλά και με άλλες επωνυμίες. Τα προϊόντα της εταιρείας είναι πολλά και ποικίλα. Όσον αφορά το γάλα, παράγει τα Βρεφικά και Νηπιακά Γάλατα FRISO, Βρεφικές Κρέμες Φαρίν Λακτέ NOYNOY, συμπυκνωμένο γάλα NOYNOY, NOYNOY Light, Noulac, NOYNOY kid, NOYNOY FAMILY, NOYNOY CALCIPLUS, ενώ όσον αφορά το γιαούρτι, παράγει το NOYNOY Classic, NOYNOY Yotopia, NOYNOY Calciplus, NOULAC. Άλλα προϊόντα της είναι τα τυριά NOYNOY Gouda, Edam, NOYNOY Light και οι κρέμες γάλακτος NOYNOY, NOYNOY Light, η έτοιμη σαντιγί NOYNOY, NOYNOY telia. Επαγγελματικά προϊόντα της είναι το FRISIAN COW, μερίδες γάλακτος NOYNOY και κρέμες γάλακτος DEBIC.

Στην Ελλάδα, η FrieslandCampina Hellas ουσιαστικά ταυτίζεται με τα προϊόντα NOYNOY, που για περισσότερα από 80 χρόνια, καλύπτουν τις καθημερινές διατροφικές ανάγκες της ελληνικής οικογένειας. Σήμερα, η εταιρεία διαθέτει στην ελληνική αγορά μια ολοκληρωμένη γκάμα σε όλες τις κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων, που περιλαμβάνει βρεφικά γάλατα και κρέμες, γάλατα εβαπορέ και υψηλής παστερίωσης, γιαούρτια, κρέμες γάλακτος και τυριά με τις επωνυμίες NOYNOY, FRISO, MILNER και FINA. Παράλληλα διακινεί προϊόντα για επαγγελματική χρήση με τις επωνυμίες FRICO, DEBIC, FRISIAN COW, MIKPH ΟΛΛΑΝΔΕΖΑ και FARM.

Μέσα από τη σημαντική επένδυση ιδίων κεφαλαίων και τη μεταφορά τεχνογνωσίας η εταιρία υλοποίησε τη μεταφορά της παραγωγής γάλακτος από την Γερμανία στην Ελλάδα, στο εργοστάσιο της FrieslandCampina Hellas στην Πάτρα. Η επένδυση αυτή εντάσσεται στα μακροχρόνια σχέδια ανάπτυξης της FrieslandCampina για την Ελλάδα. Η λειτουργία της μονάδας ξεκίνησε στις αρχές Σεπτεμβρίου 2011 και αποτελείται από 4 καινούργιες γραμμές παραγωγής γάλακτος. Διαθέτει υπερσύγχρονο εξοπλισμό που λειτουργεί σε 24ωρη βάση, ακολουθώντας τις τελειότερες διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας αλλά και σεβασμού προς το περιβάλλον, με την πλήρη ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000, υπό την εποπτεία άρτια καταρτισμένου προσωπικού.

Η μονάδα αξιοποιεί την παραγωγή νωπού γάλατος αυστηρά επιλεγμένων κτηνοτροφικών μονάδων προκειμένου να δημιουργήσει, με ελληνική πρώτη ύλη, την αγαπημένη σειρά γαλακτοκομικών προϊόντων της ελληνικής οικογένειας: γάλατα NOYNOY FAMILY, NOYNOY CALCIPLUS, NOYNOY KID, NOYNOY Noulac και κρέμες γάλακτος NOYNOY.

Οι εργαζόμενοι στη FrieslandCampina Hellas αποτελούν το πλέον πολύτιμο στοιχείο του ενεργητικού της, καθώς η παρούσα και μελλοντική πορεία της εταιρείας βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το ποιοτικό επίπεδο των ανθρώπων. Σήμερα, η εταιρεία απασχολεί περισσότερους από 490 εργαζόμενους ενώ συμβάλλει και στη δημιουργία 100-130 επιπλέον θέσεων εργασίας στα διάφορα στάδια της παραγωγικής αλυσίδας και των υποστηρικτικών εργασιών στην αγορά.

Η εταιρεία προμηθεύει τους πελάτες από κεντρικές αποθήκες στον Ασπρόπυργο Αττικής, ενώ παράλληλα λειτουργεί περιφερειακά διαμετακομιστικά κέντρα στη Θεσσαλονίκη και την Πάτρα. Όλες οι μεγάλες αλυσίδες εξυπηρετούνται απευθείας, ενώ 65 περίπου συνεργάτες καλύπτουν την υπόλοιπη Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων των μικρών επαρχιών και των νησιών. Έτσι, και με τη συμβολή χονδρεμπόρων και διανομέων, η διανομή καλύπτει σχεδόν το σύνολο των 20.000 καταστημάτων τροφίμων που υπάρχουν στην Ελλάδα. Επίσης, καλύπτονται πολλά φαρμακεία και οι μεγαλύτερες μονάδες στην επαγγελματική αγορά (ξενοδοχεία, εστιατόρια, catering κλπ.).

Η FrieslandCampina συνεχίζει να καινοτομεί και μεθοδικά γεφυρώνει το κενό που σήμερα υπάρχει, εκσυγχρονίζοντας την ελληνική κτηνοτροφία, στοχεύοντας σε αύξηση παραγωγής από τους συμβεβλημένους παραγωγούς της, μέσα από το σύνολο της υλικοτεχνικής και προσωπικής υποστήριξης που προσφέρει. Ως συνεταιριστική, αποτελείται από 19.000 γαλακτοπαραγωγούς και εκ των πραγμάτων τοποθετεί τη σχέση της με τον κάθε παραγωγό χωριστά, πάνω στις αρχές της συνέπειας, του σεβασμού και του αμοιβαίου οφέλους και εγγυάται τη δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών εμπιστοσύνης με τους Έλληνες κτηνοτρόφους και την Ελληνική οικονομία.

7.1.1.Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη & Βιώσιμη Ανάπτυξη

Για την εταιρεία οι αειφόρες πρακτικές και η εταιρική υπευθυνότητα είναι έννοιες αλληλένδετες και αλληλοσυμπληρούμενες που καθορίζουν κάθε επιχειρηματική ή άλλη ενέργεια εδώ και χρόνια. Η εταιρεία είναι μέλος μιας πολυεθνικής δύναμης που είναι παγκόσμιο πρότυπο συνεταιριστικής αλληλεγγύης και ανάπτυξης, αλλά και πρωτοπόρος στην ανάπτυξη, στην ποιότητα και στην ασφάλεια τροφίμων. Έτσι, η

Κοινωνική Υπευθυνότητα δεν αποτελεί μία ακόμα συμβατική υποχρέωση. Είναι συνειδητή επιλογή που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της στο σύνολο των ενεργειών της.

Επαναπροσδιορίζοντας τη θέση και το ρόλο της εταιρείας ως Κοινωνικοί Εταίροι, μπορούν να προσδιορισθούν 4 βασικούς πυλώνες:

- Οι Άνθρωποι της
- Διατροφή & Υγεία
- Περιβάλλον
- Βιώσιμη Γεωργία

με κεντρικό άξονα την Κοινωνία, να καθορίζει το πλαίσιο των πρωτοβουλιών της.

Στόχος είναι κάθε ενέργεια ξεχωριστά, αλλά και το σύνολο των δράσεών της να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης, αλλά και αποτελεσματικότητας για όλη την κοινωνία.

Η προσφορά στην κοινωνία είναι κεντρικός άξονας που διατρέχει όλες της τις δράσεις Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Με αφετηρία την ελληνική οικογένεια, το πλέγμα των ενεργειών της αγκαλιάζει πολλές κοινωνικές παραμέτρους, με στόχο να βελτιώνει τη ζωή των πολλών. Πρωτίστως, όμως, η αλληλεγγύη της προς την κοινωνία ξεκινά από τη διασφάλιση καλών επιχειρηματικών πρακτικών και την υπεύθυνη εταιρική διακυβέρνηση.

Η FrieslandCampina Hellas στο πλαίσιο του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που εφαρμόζει, υπό τον τίτλο ΦΡΟΝΤΙΔΑ & ΑΓΑΠΗ, διευρύνει και ενισχύει τις πρωτοβουλίες της για την αντιμετώπιση της φτώχειας και ειδικότερα μίας από της πιο σκληρές συνέπειές της, αυτής του υποσιτισμού, προσφέροντας γαλακτοκομικά προϊόντα. Η Φροντίδα για τον Άνθρωπο και την Κοινωνία και η ευθύνη απέναντι στην Ελληνική κοινωνία και οικογένεια, αποτελούν θεμελιώδεις αξίες και συστατικά στοιχεία της Στρατηγικής του προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

Στόχος της εταιρείας είναι να ενισχύει διαρκώς τους υπάρχοντες δεσμούς εμπιστοσύνης, ώστε να γίνει η πιο επιτυχημένη και ελκυστική εταιρεία γαλακτοκομικών στον κόσμο, όχι μόνο ως παραγωγός και προμηθευτής, αλλά και ως συνεργάτης και εργοδότης.

Έτσι λοιπόν φροντίζει να κάνει αισθητή την παρουσία της στην κοινωνία, όχι μόνο με την επιτυχία των προϊόντων της, αλλά και με μία σειρά από δράσεις που είχαν στόχο την υλοποίηση της πεποίθησής της ότι η κοινωνική υπευθυνότητα δεν είναι ζητούμενο, αλλά υποχρέωση και ευθύνη.

Το πρόγραμμα της εταιρείας έχοντας ως γνώμονα το έμπρακτο ενδιαφέρον για την κοινωνία στηρίζει τη δράση πολυάριθμων φορέων που πρόσφεραν έργο σε οίκους ευγηρίας, κέντρα αποκατάστασης, ορφανοτροφεία, δήμους, ιδρύματα της Εκκλησίας και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και σε άλλους ειδικούς χώρους οι οποίοι φιλοξενούν ή προσφέρουν βοήθεια σε άτομα που βιώνουν έντονα οικονομικά προβλήματα ή περιέρχονται σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, με ακόμη μεγαλύτερη ένταση στις ιδιαίτερα αυξημένες ανάγκες που προκαλούν οι αντίξοες οικονομικές συνθήκες.

Κατά το 2013 ανταποκρίθηκε σε εκατοντάδες αιτήματα για βοήθεια υποστηρίζοντας οργανισμούς και φορείς με χορηγίες προσφέροντας δωρεάν 300,000 τεμάχια προϊόντων της. Μεταξύ αυτών ήταν η Τράπεζα Τροφίμων, το Χαμόγελο του Παιδιού, Κοινωνικά Παντοπωλεία, το Συσσίτιο Αλληλεγγύης του Δήμου Αθηναίων, Κιβωτός της Αγάπης, η ΑΓΚΑΛΙΑ Σύλλογος Προστασίας Αγέννητου Παιδιού, Παράρτημα Προστασίας Παιδιού Αττικής- Η ΜΗΤΕΡΑ, Ανώτατη Συνομοσπονδία Πολυτέκνων Ελλάδος, Θεόφιλος, Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός-Κοινωνικός Ξενώνας.

Η εταιρεία συμβάλλει κατά τη διάρκεια όλης της χρόνιας και για έκτη συνεχόμενη χρονιά στις ανάγκες σε γάλα, ενισχύοντας τους σκοπούς των παρακάτω φορέων: Το Παιδικό Χωριό SOS στη Βάρη Αττικής, στο Πλαγιάρι Θεσσαλονίκης και στην Αλεξανδρούπολη, τη Στέγη Νέων Αθηνών & Θεσσαλονίκης και τον Ξενώνα SOS Ελίσα.

Η FrieslandCampina Hellas στηρίζει τους σεισμόπληκτους και πληγέντες της Κεφαλονιάς με δωρεάν γάλατα NOYNOY. Συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει ήδη προβεί στην αποστολή 10.000 τεμαχίων γάλακτος NOYNOY και NOYNOY kid για τις ανάγκες των κατοίκων του νησιού, που έχουν πληγεί από τους πρόσφατους ισχυρούς σεισμούς.

7.2. Παρουσίαση της εταιρείας Royal Friesland Campina

Η Royal Friesland Campina είναι μία εταιρεία με νέο όνομα, αλλά μακρά ιστορία. Μία ιστορία που ξεκινά από την ίδρυση ενός τοπικού συνεταιρισμού γαλακτοκομικών το 1871 από μία ομάδα κτηνοτρόφων στην Ολλανδία και φτάνει μέχρι το σήμερα που αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους συνεταιρισμούς γαλακτοκομικών στον κόσμο.

Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της Royal Friesland Campina το έτος 2013 ανήλθε στα 11,4 δισ. Ευρώ. Η Royal Friesland Campina διαθέτει πάνω από 50 εδραιωμένες μάρκες, απασχολεί 21.186 εργαζόμενους, έχει εγκαταστάσεις/γραφεία σε 28 χώρες και εξάγει τα προϊόντα της σε 100 χώρες. Οι 19.244 παραγωγοί-μέλη της παρέχουν 9,3 δισεκατομμύρια κιλά γάλα ετησίως.

Αν και το γάλα κρύβει αμέτρητες δυνατότητες, πολλές από αυτές δεν έχουν ανακαλυφθεί και αναπτυχθεί ακόμα. Στη FrieslandCampina στόχος είναι να μετατρέψουν τις δυνατότητες αυτές του γάλατος σε τρόφιμα, ποτά και συστατικά υψηλής ποιότητας, προσφέροντας παράλληλα φυσική διατροφή, ζωτικότητα και υπέροχη γεύση. Προϊόντα που βοηθούν τους ανθρώπους να προχωρήσουν μπροστά στη ζωή τους.

7.2.1. Στρατηγική πορεία έως το 2020

Φιλοδοξία της Royal Friesland Campina είναι να προσφέρει στους ανθρώπους γαλακτοκομικά προϊόντα με τα απαραίτητα θρεπτικά συστατικά και παράλληλα να είναι η πιο ελκυστική γαλακτοκομική εταιρεία στους κτηνοτρόφους μέλη του συνεταιρισμού. Η αυξανόμενη παγκόσμια ζήτηση για υγιεινά και βιώσιμα παραγόμενα τρόφιμα προσφέρει στην εταιρεία ευκαιρίες.

Για να εκπληρώσει την φιλοδοξία της η FrieslandCampina διαμόρφωσε για την περίοδο 2010-2020 την στρατηγική της πορεία. Οι λέξεις κλειδιά είναι ανάπτυξη και δημιουργία αξίας. Δηλαδή, ανάπτυξη της εταιρείας και μεγιστοποίηση της αξίας του γάλακτος που παράγεται από τους κτηνοτρόφους μέλη του συνεταιρισμού.

Η FrieslandCampina έχει ορίσει έξι κατηγορίες ανάπτυξης. Σε τρεις από αυτές (ποτά βασισμένα στο γάλα, βρεφική διατροφή, επώνυμο τυρί) έχουν γίνει επενδύσεις στον τομέα του μάρκετινγκ, της καινοτομίας και των κεφαλαιουχικών αγαθών. Ενώ οι προσπάθειες στον τομέα του μάρκετινγκ και της καινοτομίας επικεντρώνονται στην αύξηση και στην ανάπτυξη των παιδιών, στην καθημερινή διατροφή, στην υγεία και στην ευημερία.

Η εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει τους ακόλουθους στόχους:

- να αυξήσει την πρόσθετη αξία των προϊόντων της και την ποσότητα των πωλήσεων των επώνυμων προϊόντων,
- να αυξήσει το λειτουργικό κέρδος,
- να έχει καλύτερη απόδοση και καλύτερη διανομή των μετοχών στα μέλη της (κτηνοτρόφους),
- να είναι περιβαλλοντικά φιλική σε όλα τα στάδια της αλυσίδας από την αγελάδα στον καταναλωτή,
- να μειώσει τον αριθμό εργατικών ατυχημάτων μέσα σε πέντε χρόνια.

Επειδή η FrieslandCampina συνδέεται άμεσα με τον Συνεταιρισμό, ελέγχει ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία εγγυάται την ποιότητα των προϊόντων της. Σε συνεργασία με τους κτηνοτρόφους-μέλη η εταιρεία επικεντρώνεται στην ποιότητα, στην ασφάλεια των τροφίμων και στη βιωσιμότητα των λειτουργιών της. Επίσης, η εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει την προβλεπόμενη αύξηση των δραστηριοτήτων της με ένα τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον διαμέσου ολόκληρης της αλυσίδας από την αγελάδα στον καταναλωτή, ενώ συνεργάζεται με τα μέλη της-κτηνοτρόφους για να βελτιώσει την αποδοτικότητα της ενέργειας, τη μείωση των εκπομπών αερίων που δημιουργούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

Οι ικανότητες-ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας περιλαμβάνουν το ταλέντο της Διοίκησης, η επεξεργασία του γάλακτος, η καινοτομία, το μοντέλο επιχειρηματικότητας και η εστίαση στο κόστος.

7.2.2. Οργάνωση της εταιρείας

Για να είναι επιτυχημένη η εταιρεία στην αγορά παρακολουθεί τις επιθυμίες των καταναλωτών και τις συνδέει με ενδεχόμενες χρήσεις του γάλακτος. Με αυτό ασχολούνται καθημερινά οι θυγατρικές εταιρείες της Friesland Campina, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων και μερικές σε συγκεκριμένη χώρα ή περιοχή. Μερικές διαθέτουν μονάδες που αφοσιώνονται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Το ακριβές πεδίο δραστηριοτήτων διαφέρει για κάθε εταιρεία και μονάδα. Σε πολλές περιπτώσεις δραστηριοποιούνται στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Με σκοπό τη μεγαλύτερη δύναμη στην αγορά η FrieslandCampina έχει ορίσει τέσσερις επιχειρηματικές ομάδες που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένη ομάδα προϊόντος, ενώ δύο επιχειρηματικές ομάδες συνδέονται με μια συγκεκριμένη περιοχή.

- 1.Ομάδα: Καταναλωτικά προϊόντα της FrieslandCampina για την Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική (γάλα, ποτά με βάση το γάλα, κρέμα, κρέμα για καφέ, γιαούρτι και επιδόρπιο).
 - 2.Ομάδα: Καταναλωτικά προϊόντα της FrieslandCampina για την Ασία (γάλα, γάλα σκόνη, γάλα εβαπορέ, γιαούρτι και επιδόρπιο).
 - 3.Ομάδα: Τυρί και βούτυρο της FrieslandCampina για όλη την υφήλιο.
 - 4.Ομάδα: Συστατικά της FrieslandCampina (συστατικά για τα τρόφιμα και τη φαρμακευτική βιομηχανία παγκοσμίως).
- Κάποιες από τις επιχειρηματικές ομάδες δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα και καθεμία χρειάζεται την ίδια υποστήριξη σε λειτουργίες όπως το HR, τα χρηματοοικονομικά και η πληροφορική. Για να εξασφαλίσει την ίδια υποστήριξη η Friesland Campina μοιράζει τις λειτουργίες της σε θυγατρικές εταιρείες κυρίως στην Δυτική Ευρώπη.

Το Επιχειρηματικό Κέντρο αποτελεί το κεντρικό γραφείο. Τα τμήματα του Επιχειρηματικού Κέντρου ασχολούνται με τη στρατηγική της κάθε επιχειρηματικής ομάδας, η οποία περιλαμβάνει την επικοινωνία με τα μέλη-κτηνοτρόφους.

Για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσεων, ανθρώπων και μεθόδων εργασίας η FrieslandCampina προσπαθεί να εφαρμόζει μια ενιαία προσέγγιση όλου του οργανισμού, ώστε να προσφέρει επαρκή χώρο στην ατομικότητα των προϊόντων της, στις αγορές και στους ανθρώπους. Η καινοτομία, η εξειδίκευση στο γάλα και το ταλέντο της διοίκησης αποτελούν σημαντικά θέματα για όλη την εταιρεία.

7.2.3. Συνεργασία και κτηνοτρόφοι

Η FrieslandCampina είναι ένας από τους μεγαλύτερους συνεταιρισμούς γαλακτοκομικών προϊόντων του κόσμου. Τα μέλη-κτηνοτρόφοι του συνεταιρισμού αριθμούνται στις 19.487 και βρίσκονται στην Ολλανδία, στη Γερμανία και στο Βέλγιο. Τα μέλη-κτηνοτρόφοι είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας και επιθεωρούν την εταιρεία. Κάθε μέλος δεσμεύεται να προμηθεύει την εταιρεία με την καλύτερη ποιότητα γάλακτος. Όταν η εταιρεία λειτουργεί καλά, τα μέλη ωφελούνται. Για να λειτουργεί όμως καλά, η εταιρεία χρησιμοποιεί διαυγείς διοικητικές δομές και εργαλεία επικοινωνίας, ώστε τα μέλη-κτηνοτρόφοι να εμπλέκονται στις επιχειρήσεις.

Σε ορισμένες χώρες η εταιρεία συνεργάζεται με τους ντόπιους κτηνοτρόφους που δεν είναι συνιδιοκτήτες στην επιχείρηση αλλά παρόλα αυτά αποτελούν μακροπρόθεσμους συνεργάτες της.

7.2.4. Η ανάπτυξη της FrieslandCampina

Η ανάπτυξη αποτελεί ένα απαραίτητο τμήμα της ζωής. Η FrieslandCampina στοχεύει στη βιώσιμη ανάπτυξη, που διατηρεί σε ισορροπία τις ανάγκες των ανθρώπων, τις κοινότητες, τη φύση και την επιχείρηση. Η εταιρεία αναπτύχθηκε μέσα από συγχωνεύσεις και αγορές εταιριών. Η FrieslandCampina κατάφερε παράλληλα με το σύστημα των ποσοτώσεων που εισήχθη το 1984 να διαχειριστεί τα επίπεδα παραγωγής γάλακτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η γαλακτοκομική βιομηχανία της Ολλανδίας ξεκίνησε τις εξαγωγές τη δεκαετία του 1910, παρακινούμενη από την καθιέρωση του γάλακτος εβαπορέ και του γάλακτος σε

σκόνη. Μέχρι τη δεκαετία του 1920 η Ολλανδία είναι η μεγαλύτερη εξαγωγική γαλακτοβιομηχανία στον κόσμο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης της ποιότητας, των νέων προϊόντων και των νέων αγορών σε Αφρική, Μέση Ανατολή και στην Άπω Ανατολή. Κατά την διάρκεια της ύφεσης, η συνεταιριστική δομή επιτρέπει στους κτηνοτρόφους να διατηρήσουν την υψηλή ποιότητα και οι εξαγωγές να αυξηθούν.

Αποφασιστικό σημείο για την διεθνή ανάπτυξη αποτελεί κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα η ίδρυση το 1913 της ccFriesland, η οποία πρωτοξεκίνησε τις δραστηριότητές της εκτός Ευρώπης κατά τις δεκαετίες του '20 και '30. Εξαιτίας της σύνδεσης με την Ινδονησία η εταιρεία επεκτάθηκε πρώτα εκεί και αργότερα το 1936 στο Χονγκ Κονγκ, το 1968 στην Ταϊλάνδη, το 1969 στο Βιετνάμ και το 1974 στη Δυτική Αφρική. Στη δεκαετία του '90 και στα πρώτα χρόνια του 21^{ου} αιώνα η ανάπτυξη της εταιρείας επικεντρώνεται περισσότερο στην Ευρώπη.

Σήμερα, οι χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται η εταιρεία είναι η Βόρεια και Νότια Αμερική (Βραζιλία), η Ευρώπη (Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ουγγαρία, Ιταλία, Ολλανδία, Ρουμανία, Ισπανία, Ηνωμένο Βασίλειο), η Αφρική και η Μέση Ανατολή (Γκάνα, Νιγηρία, Σαουδική Αραβία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα), Ασία και Ειρηνικός (Κίνα, Χονγκ Κονγκ, Ινδονησία, Μαλαισία, Ρωσία, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Βιετνάμ, Ιαπωνία, Φιλιππίνες).

7.2.5. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη της Friesland Campina περιλαμβάνει τέσσερις πυλώνες: τη διατροφική αξία και την υγεία, τη βιώσιμη αλυσίδα αξίας, την ανάπτυξη των γαλακτοκομικών προϊόντων, την υπεύθυνη κτηνοτροφία για γαλακτοκομικά προϊόντα.

1. Διατροφική αξία και υγεία

Μέχρι το 2050 ο παγκόσμιος πληθυσμός αναμένεται να αυξηθεί μεταξύ 9 και 10 δισεκατομμυρίων ανθρώπων. Ένα μεγάλο ποσοστό του παγκόσμιου πληθυσμού, δηλαδή ένας στους επτά ανθρώπους αντιμετωπίζει πρόβλημα υποσιτισμού εξαιτίας της έλλειψης τροφής. Αντίθετα πάνω από 1.4 δισεκατομμύρια ενήλικες και 42 εκατομμύρια παιδιών ηλικίας κάτω των 5 ετών είναι υπέρβαροι. Με αυτές τις παγκόσμιες εξελίξεις η εταιρεία εμπλέκεται άμεσα. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα συνεισφέρουν σημαντικά στην επίλυση του προβλήματος, καθώς το γάλα περιέχει απαραίτητα θρεπτικά συστατικά (βιταμίνες B2, B12, πρωτεΐνες, ιχνοστοιχεία) και οι φορείς υγείας επισημαίνουν πως βασικό συστατικό της υγιεινής διατροφής αποτελούν τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Η αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμα και υγιεινά προϊόντα προσφέρει λύση στα προβλήματα υποσιτισμού και υπερσιτισμού και συνεπώς μεγάλες ευκαιρίες στην εταιρεία. Η FrieslandCampina βελτιώνει τη σύνθεση των προϊόντων της, διαχέει πληροφορίες σχετικά με την υγιεινή διατροφή και τον υγιεινό τρόπο ζωής και κάνει πιο εύκολη την επιλογή υγιεινής τροφής.

2. Βιώσιμη Αλυσίδα Αξίας

Η εταιρεία θέλει να αναπτυχθεί με ένα τρόπο φιλικό προς το περιβάλλον μεταξύ του 2010 και 2020. Αυτό σημαίνει πως η αύξηση της παραγωγής δεν πρέπει να έχει ως

συνέπειες την εκπομπή αερίων που δημιουργούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου. Η FrieslandCampina δουλεύει πάνω σε μια αποδοτική και βιώσιμη αλυσίδα παραγωγής, που αφορά τη χρήση βιώσιμων πρώτων υλών, τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, νερού και αποβλήτων. Η χρήση της ανανεώσιμης ενέργειας είναι προτιμότερο να παράγεται από τους ίδιους τους κτηνοτρόφους, η οποία συνεισφέρει στην επίτευξη της φιλοδοξίας της βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας. Η εταιρεία ενθαρρύνει τα μέλη-κτηνοτρόφους να παράγουν ανανεώσιμη ενέργεια με τη χρήση του ανέμου, του ήλιου ή της βιομάζας με το να πιστοποιούνται με τίτλους πράσινης ενέργειας.

3. Ανάπτυξη γαλακτοκομικών προϊόντων

Η FrieslandCampina δραστηριοποιείται στον κόσμο των γαλακτοκομικών προϊόντων και στην κτηνοτροφία για πάνω από 140 χρόνια και χρησιμοποιεί τη γνώση και την εμπειρία της για να προσφέρει ανάπτυξη σε τοπικές κτηνοτροφικές μονάδες στην Ασία και στην Αφρική. Μέσω του προγράμματος ανάπτυξης των γαλακτοκομικών προϊόντων η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα σε ντόπιους κτηνοτρόφους να λειτουργούν τις δικές τους επιχειρήσεις με αισιοδοξία, να αυξάνουν την ποιότητα και την ποσότητα των παραγόμενων γαλακτοκομικών προϊόντων. Με την προσφορά γνώσης, με τα εκπαιδευτικά προγράμματα, με τα προγράμματα ανταλλαγών και την ίδρυση τοπικών συστημάτων διανομής γάλακτος το πρόγραμμα ανάπτυξης της εταιρείας έχει υποστηρίξει 40.000 ντόπιους κτηνοτρόφους άμεσα και έμμεσα. Επίσης, η εταιρεία θέλει να κινήσει το ενδιαφέρον των νέων ανθρώπων να στραφούν στην κτηνοτροφία προσφέροντάς τους προοπτικές για το μέλλον και να αντιμετωπίσει τη ραγδαία γήρανση του παγκόσμιου πληθυσμού των ανθρώπων που ασχολούνται με την κτηνοτροφία.

4. Βιώσιμη Γεωργία

Η FrieslandCampina θεωρεί σημαντικό το γάλα και οι άλλες πρώτες ύλες για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων να παράγονται με βιώσιμο τρόπο. Αυτό σημαίνει να χρησιμοποιεί αγροτικές και κτηνοτροφικές μεθόδους που έχουν τον ελάχιστο αντίκτυπο στο περιβάλλον, είναι φιλικές στα ζώα και συνεισφέρουν στην αύξηση της υποστήριξης της κοινής γνώμης για την κτηνοτροφία των γαλακτοκομικών. Από την 1^η Ιανουαρίου 2012 η εταιρεία υποστήριξε τα μέλη-κτηνοτρόφους μέσω του Προγράμματος Focus planet που προσφέρει στα μέλη-κτηνοτρόφους τα εργαλεία για την επίτευξη μιας διοίκησης βιώσιμης γεωργίας. Ο Συνεταιρισμός με πάνω από 19.000 μέλη εργάζεται για να φτιάξει μια γεωργία-κτηνοτροφία βιώσιμη μέσω της μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας, της βελτίωσης του κύκλου των ορυκτών, τη μείωση της χρήσης των αντιβιοτικών, της βελτίωσης του ζωικού κεφαλαίου, της επιθυμίας για ελεύθερη βοσκή των αγελάδων και τη μείωση των ρύπων που δημιουργούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου.

Το 2014 το Πρόγραμμα Focus planet θα ανανεωθεί και θα εκσυγχρονιστεί. Η εταιρεία θα ενθαρρύνει τα μέλη-κτηνοτρόφους να οργανώσουν τα αγροκτήματά τους με βάση την ποιότητα και τη βιωσιμότητα. Ειδικότερα, σκοπός του προγράμματος είναι η διαφύλαξη, η παρακίνηση και η διαφάνεια της ποιότητας, η υγεία των ζώων, η ασφάλεια των τροφίμων και η υπεύθυνη και βιώσιμη λειτουργία.

7.2.6. Οι εργαζόμενοι

Για να επιτευχθεί η στρατηγική πορείας 2020 έχει αναπτυχθεί η παγκόσμια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Η FrieslandCampina αποδέχεται την υπευθυνότητά της ως καλός εργοδότης που επενδύει στην υψηλή ποιότητα, παρακινεί τους εργαζόμενους και εμπνέει το περιβάλλον τους. Για την εταιρεία το να είναι ένας καλός εργοδότης σημαίνει να εξασφαλίζει ευκαιρίες καριέρας, να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον για ανάπτυξη, να θέτει τα κατάλληλα όρια και τις πρόσθετες παροχές. Επίσης, σημαίνει να δεσμεύεται για ένα υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον εργασίας και μια κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Το 2012 και 2013 η εταιρεία εστίασε στην ανάπτυξη ταλέντου και σχεδίασε με τους ίδιους τους εργαζόμενους τα μονοπάτια καριέρας και τα πιθανά επόμενα βήματά τους. Οι εργαζόμενοι ως εθελοντές δραστηριοποιούνται σε διάφορα κοινωνικά projects σε όλο τον κόσμο και επιπλέον αναπτύσσουν δραστηριότητες με εταιρείες και οργανισμούς στο πεδίο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

7.2.7. Συμμετοχή εμπλεκόμενων

Η FrieslandCampina εκτιμά απεριόριστα το να έχει μια καλή σχέση και διάλογο με όλους τους εμπλεκόμενους και παρακολουθεί στενά τις κοινωνικές σχέσεις των εμπλεκόμενων με την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο επιθυμεί να βελτιώσει τις επιχειρηματικές της λειτουργίες. Ο διάλογος με τους εμπλεκόμενους παίζει ένα μεγάλο ρόλο για την εταιρεία, ώστε να μεταβιβάζει το όραμα και να μαθαίνει τι περιμένουν οι εμπλεκόμενοι από την εταιρεία. Επίσης, η εταιρεία προσπαθεί να επιτύχει μια καλή ισορροπία μεταξύ της απόδοσης και των προσδοκιών των μελών κτηνοτρόφων, των καταναλωτών, των εργαζομένων, των βιομηχανικών πελατών, των συνεταιριών, των τοπικών κυβερνήσεων και των κοινωνικών οργανισμών. Ουσιαστικά, όλες οι ομάδες εμπλεκόμενων συμμετέχουν στην ανάπτυξη της στρατηγικής πολιτικής της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Για την εταιρεία οι καλές σχέσεις με τους εμπλεκόμενους είναι ζωτικής σημασίας για να συνεχίσει να βελτιώνει την ποιότητα των λειτουργιών της.

7.2.8. ISO 26000-Διεθνής Οδηγός

Το ISO 26000 είναι ο διεθνής οδηγός της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που σχεδιάστηκε να υποστηρίξει τις εταιρείες που εφαρμόζουν την πολιτική της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Ο οδηγός ISO 26000 βασίζεται σε επτά κύρια θέματα που θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην πολιτική της εταιρείας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη:

1. Ανθρώπινα Δικαιώματα
2. Πρακτικές Εργασίας
3. Περιβάλλον
4. Δίκαιες πρακτικές λειτουργίας
5. Θέματα Καταναλωτή
6. Δέσμευση της κοινότητας
7. Ανάπτυξη της κοινότητας

7.2.9. Καινοτομία

Η Καινοτομία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής πορείας έως το 2020 για την FrieslandCampina, καθώς στοχεύει στην ανάπτυξη και στην πρόσθετη αξία. Οι προσπάθειες της εταιρείας στο πεδίο της καινοτομίας εστιάζονται στις κατηγορίες για

ανάπτυξη όπως τα ποτά, η διατροφή για παιδιά και τα επώνυμα τυριά. Η FrieslandCampina είναι εξαιρετικός γνώστης σε ότι αφορά το γάλα και τα προϊόντα που προέρχονται από αυτό, και είναι περήφανη για τις καινοτομίες που εφαρμόζει. Εργάζεται σκληρά για να ανακαλύψει καινοτομίες που συνδέουν τα οφέλη του γάλακτος με τους καταναλωτές, ώστε να τους βοηθήσει να προχωρήσουν τις ζωές τους. Έχει μάλιστα ιδρύσει ένα Κέντρο Καινοτομίας στο Wageningen της Ολλανδίας, όπου διεξάγονται ποικίλες έρευνες και μελετώνται διάφορα θέματα, ενώ υπάρχουν σε αυτό εργαστήρια και ένα πιλοτικό εργοστάσιο, για να εργάζονται οι επιστήμονες καινοτομίας μαζί. Ωστόσο, επειδή η FrieslandCampina αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν και άλλοι άνθρωποι και επιχειρήσεις εκτός της εταιρείας που μπορούν να υποστηρίξουν και να επιταχύνουν τις διεργασίες καινοτομίας, αναζητά συνεργασία με τρίτους. Μερικά παραδείγματα συνεργασίας με τρίτους που έχουν βοηθήσει την εταιρεία να παράγει καινοτόμα προϊόντα είναι: η συνεργασία της εταιρείας με την OCTAL από την οποία προέκυψε συσκευασία τυριού που βοηθά στη μείωση των αποβλήτων και κατανάλωσης ενέργειας, η συνεργασία της εταιρείας με τη Mondelez από την οποία προέκυψε αφρός για καπουτσίνο και χυμούς φρούτων. Καινοτόμα προϊόντα είναι το Valess (υγιεινό εναλλακτικό κρέατος που βασίζεται στο γάλα), βούτυρο που δεν διασκορπίζεται έξω από το τηγάνι, γάλα εβαπορέ σε σακουλάκι.

Γενικότερα, η καινοτομία καθιερώνεται από την εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης. Ειδικοί από διάφορους τομείς εργάζονται μαζί σε καινοτόμα projects της εταιρείας. Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της εταιρείας αποτελείται από τέσσερις ομάδες που εργάζονται για την ανάπτυξη των προϊόντων. Οι τομείς έρευνας είναι: η Διατροφή για παιδιά, Ποτά και επιδόρπια βασισμένα στο γάλα, τυρί, συστατικά τροφής και ειδικεύσεις στα λιπαρά του γάλακτος. Όσον αφορά τη διατροφή για παιδιά, η εταιρεία έχει αποκτήσει εκτεταμένη γνώση για την σύνθεση και τη λειτουργία όλων των συστατικών του μητρικού γάλακτος και αυτό αποτελεί για την εταιρεία σημαντική πηγή έμπνευσης, προκειμένου να παράγει θρεπτικά και υγιεινά γαλακτοκομικά προϊόντα. Τα ποτά και επιδόρπια που βασίζονται στο γάλα περιέχουν πολλά θρεπτικά συστατικά που είναι απαραίτητα στο καθημερινό διαιτολόγιο και προτιμούνται για τη ξεχωριστή γεύση τους. Οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν προϊόντα τα προσαρμόζουν στις συνήθειες και στις προτιμήσεις της γεύσης των καταναλωτών. Η ποσοτικοποίηση των προτιμήσεων των καταναλωτών και η αντίδραση των αισθήσεών τους αποτελεί σημαντικό σημείο για έρευνα. Για παράδειγμα το σχέδιο της συσκευασίας ερευνάται κατά πόσον είναι ελκυστικό και λειτουργικό. Ωστόσο, η ανάπτυξη του προϊόντος αρχίζει με τον προσδιορισμό της ανάγκης για θρεπτικά συστατικά. Αυτό βέβαια απαιτεί λεπτομερή διατροφική έρευνα στους καταναλωτές και με τους καταναλωτές. Επίσης, τα τυριά είναι μια σημαντική ομάδα προϊόντων, γιατί το 60% του γάλακτος της εταιρείας επεξεργάζεται στην Ολλανδία και παράγεται τυρί, που είναι πλήρες από θρεπτικά συστατικά και καταναλώνεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Τα βήματα διεργασίας για την παραγωγή τυριού βελτιώνονται συνεχώς και οι ειδικοί αναπτύσσουν καλύτερες και πιο αποδοτικές μεθόδους παραγωγής που βασίζονται στην τεχνολογική γνώση. Ακόμη τα συστατικά που προέρχονται από το γάλα χρησιμοποιούνται ως βασικά υλικά για διάφορα προϊόντα στον χώρο των τροφίμων και στην φαρμακευτική βιομηχανία. Η παραγωγή συστατικών από γάλα με τη μορφή της σκόνης εξοικονομεί ενέργεια και στηρίζεται στην τεχνολογική γνώση, τις δεξιότητες και τις διεργασίες, που συνεχώς αναπροσαρμόζονται και βελτιώνονται. Τα λιπαρά του γάλακτος αποτελούν απαραίτητο συστατικό για προϊόντα, όπως η κρέμα, η σοκολάτα, το κέικ.

Οι ειδικοί στην FrieslandCampina αναλύουν τα λιπαρά του γάλακτος και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ανακαλύπτουν νέα λειτουργικά συστατικά για τους καταναλωτές.

Για την ανάπτυξη του προϊόντος υπάρχουν, επιπλέον, πέντε παγκόσμιες ειδικές ομάδες που εξασφαλίζουν εξειδικευμένη γνώση στη διατροφή, στην επιστήμη του καταναλωτή, στην τεχνολογική διεργασία, στη δομή των τροφίμων και στην συσκευασία.

7.2.10. Χρηματοοικονομικά

Ο συνδυασμός ενός ισχυρού ευρώ, η υψηλή τιμή του γάλακτος, οι μειωμένες πωλήσεις στις ασιατικές αγορές και η γενική πολιτική αναταραχή επηρέασαν τα οικονομικά αποτελέσματα της FrieslandCampina κατά τη διάρκεια των πρώτων έξι μηνών του 2014. Ωστόσο, οι υψηλότερες τιμές των πωλήσεων οδήγησαν σε μια αύξηση των εσόδων. Στην αγορά των καταναλωτών, η βρεφική διατροφή, που είναι μια από τις κατηγορίες της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας, πρόσφερε εξαιρετικά αποτελέσματα.

Τα έσοδα της εταιρείας αυξήθηκαν κατά 3,5% σε 5,713 εκατομμύρια ευρώ. Οι υψηλές τιμές των πωλήσεων συνεισέφεραν στην αύξηση των εσόδων. Η πιο μεγάλη αύξηση σημειώθηκε στην Κίνα, στο Χονγκ Κονγκ και στις Φιλιππίνες. Συγκεκριμένα, αυξήθηκε η ποσότητα των πωλήσεων της βρεφικής διατροφής. Οι ποσότητες των πωλήσεων των ποτών, των τυριών και των συστατικών μειώθηκαν εξαιτίας των δυσχερών συνθηκών της αγοράς στην Ευρώπη, στην Ινδονησία και στο Βιετνάμ. Οι εξαγωγές τυριού στη Ρωσία επίσης μειώθηκαν. Τα κέρδη έπεσαν κατά 60 εκατομμύρια ευρώ (36,6%) και έφτασαν στα 104 εκατομμύρια ευρώ εξαιτίας των αρνητικών νομισματικών συναλλαγών και της πίεσης του περιθωρίου για αγαθά. Η τιμή του γάλακτος το πρώτο ήμισυ του 2014 ήταν 44,19 ευρώ ανά 100 κιλά γάλακτος, ενώ ο Συνεταιρισμός εγγυάται για τα μέλη κτηνοτρόφους τιμή γάλακτος άνω των 42,07 ευρώ ανά 100 κιλά γάλα.

Η οικονομική στρατηγική πορεία έως το 2020:

- αύξηση των εσόδων και της ποσότητας του γάλακτος,
- 4,2% αύξηση της ποσότητας του γάλακτος για την βρεφική διατροφή,
- μείωση της ποσότητας των ποτών που βασίζονται στο γάλα κατά 8,6% και μείωση της ποσότητας των τυριών κατά 3,9%,
- αύξηση της ποσότητας των αγαθών έως 7,4%,
- περισσότερες επενδύσεις για την επέκταση της εταιρείας,
- βελτιώσεις της ποιότητας,
- συζητήσεις που αφορούν την ίδρυση μιας joint venture με την κινέζικη Huishan Dairy Holdings Company, η οποία περιόριζε τις δραστηριότητες της FrieslandCampina στην Κίνα.

Τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής ομάδας το πρώτο ήμισυ του 2014

Καταναλωτικά Προϊόντα σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική

- Σταθερά έσοδα στα 1,990 εκατομμύρια ευρώ. Οι αυξήσεις των τιμών αποζημίωσαν την εταιρεία για τις μειωμένες ποσότητες των πωλήσεων,

- μείωση του λειτουργικού κέρδους εξαιτίας της επιβράδυνσης των αποτελεσμάτων στη Νιγηρία και στη Μέση Ανατολή,
- αναδομήσεις στην Ολλανδία, Γερμανία και Ουγγαρία συνεισέφεραν στη μείωση του κόστους,
- μερίδια αγοράς υπό πίεση σε Ολλανδία, Βέλγιο και Νιγηρία,
- αύξηση των μεριδίων αγοράς της Landleibe, Optimel, Fruttis, NoyNoy, Rainbow και Napolact.

Καταναλωτικά Προϊόντα σε Ασία

- Τα καθαρά έσοδα παρέμειναν στα ίδια επίπεδα με το πρώτο ήμισυ του 2013, δηλαδή στα 1,149 εκατομμύρια ευρώ,
- το Friso πέτυχε αύξηση στην βρεφική διατροφή σχεδόν σε κάθε χώρα,
- οι υψηλές τιμές των ποτών έθεσαν υπό πίεση τις ποσότητες πωλήσεων σε αρκετές χώρες,
- τα μερίδια αγοράς ήταν υπό πίεση σε αρκετές χώρες,
- το λειτουργικό κέρδος έπεσε κατά 13,8% στα 169 εκατομμύρια ευρώ. Το αρνητικό αποτέλεσμα των νομισματικών συναλλαγών ήταν υπεύθυνο για μείωση 48 εκατομμυρίων ευρώ, που αντισταθμίστηκε εν μέρει με την αύξηση των πωλήσεων στην Κίνα και την αύξηση των τιμών.

Τυρί, Βούτυρο και Γάλα σκόνη

- Τα καθαρά έσοδα αυξήθηκαν κατά 15,2% στα 1,489 εκατομμύρια ευρώ,
- οι τιμές των πωλήσεων των εμπορευμάτων ήταν πάρα πολύ χαμηλές για να αντισταθμίσουν την εγγυημένα υψηλή τιμή,
- το λειτουργικό κέρδος έπεσε 26 εκατομμύρια ευρώ,
- επενδύσεις στην επέκταση της ικανότητας για παραγωγή βουτύρου της εταιρείας στο Lochem.

Συστατικά

- Τα καθαρά έσοδα έπεσαν κατά 6,1% στα 850 εκατομμύρια ευρώ,
- μειωμένη ζήτηση για συστατικά που προέρχονται από το γάλα εξαιτίας της αυξημένης προσφοράς και οι τιμές των πωλήσεων υπό πίεση,
- το λειτουργικό κέρδος έπεσε στα 87 εκατομμύρια ευρώ εξαιτίας της δυναμικής της αγοράς και της εγγυημένα υψηλής τιμής,
- επενδύσεις για επέκταση της ικανότητας για παραγωγή συστατικών.

Οικονομική συμμετοχή των μελών κτηνοτρόφων στην FrieslandCampina

Τα μέλη κτηνοτρόφοι στην Ολλανδία, Γερμανία και Βέλγιο είναι οι συνιδιοκτήτες της εταιρείας. Η ετήσια τιμή γάλακτος που η εταιρεία πληρώνει τα μέλη κτηνοτρόφους για το έτος 2014 συνίσταται από την εγγυημένη τιμή, το επίδομα απόδοσης, το επίδομα για ελεύθερη βοσκή των ζώων, ειδικές πρόσθετες παροχές και τη διανομή των μετοχών.

Για το έτος 2014 η τιμή πληρωμής του γάλακτος θα βασίζεται στην αναλογία πρωτεΐνης, λιπαρών και λακτόζης (10:5:1) που θα περιέχει το γάλα, ενώ τον Σεπτέμβριο του 2014 τα μέλη θα πληρώνονται για πρώτη φορά με βάση την ποσότητα γάλακτος που προμηθεύουν την εταιρεία και τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας που αφορούν το πρώτο ήμισυ του χρόνου.

7.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Ο απλούστερος τρόπος για να εξετάσουμε το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η SWOT analysis. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τις μεταβλητές Ευκαιρίες και Απειλές, που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τις μεταβλητές Δυνάμεις και Αδυναμίες, που βρίσκονται εντός της επιχείρησης.

Αναλύοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της FrieslandCampina προκύπτουν τα παρακάτω:

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
<p>Η ισχυρή επωνυμία των προϊόντων της εταιρείας.</p> <p>Η υψηλή και σταθερή ποιότητα των προϊόντων που καθιστά τον καταναλωτή πιστό στο προϊόν.</p> <p>Αποτελεί θυγατρική εταιρεία μιας από τις μεγαλύτερες γαλακτοκομικές εταιρείες του κόσμου, που έχει μακρά παράδοση στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.</p> <p>Η κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας καθώς προσφέρει κοινωνικό και οικονομικό έργο σε φορείς που χρήζουν βοήθειας.</p> <p>Εξασφαλίζει ή βελτιώνει το εισόδημα των κτηνοτροφικών μονάδων με τις οποίες συνεργάζεται.</p> <p>Απασχολεί προσωπικό από την χώρα μας.</p> <p>Διαθέτει πιστοποίηση ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000.</p> <p>Η άριστη τεχνογνωσία που διαθέτει, ο σύγχρονος εξοπλισμός και οι νέες εγκαταστάσεις.</p> <p>Το οργανωμένο δίκτυο διανομής των προϊόντων.</p> <p>Η χρησιμοποίηση εγχώριας πρώτης ύλης για την παραγωγή των προϊόντων.</p> <p>Η κουλτούρα της εταιρείας καθώς βασίζεται σε συνεταιριστικά πρότυπα διοίκησης.</p> <p>Διαθέτει προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας.</p> <p>Τα προϊόντα της είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στους καταναλωτές.</p> <p>Αποτελεί ηγέτη της αγοράς.</p>	<p>Η υψηλή τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας.</p> <p>Εξάρτηση των εσόδων της εταιρείας από τον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο.</p> <p>Υψηλό κόστος παραγωγής σε όλα τα επίπεδα.</p> <p>Η μικρή διάρκεια ζωής ορισμένων γαλακτοκομικών προϊόντων που παράγει.</p>
Ευκαιρίες	Απειλές
Αυξητικές τάσεις στην παγκόσμια	Η οικονομική κρίση της χώρας μας, που

<p>κατανάλωση από τη στροφή των καταναλωτών για προϊόντα υγιεινής διατροφής και υψηλής ποιότητας.</p> <p>Ευκαιρίες αύξησης των μεριδίων των γαλακτοκομικών προϊόντων σε νέες αγορές.</p> <p>Η κατάργηση του συστήματος των ποσοτώσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής.</p> <p>Η παγκόσμια αύξηση του πληθυσμού και συνεπώς της ζήτησης για γαλακτοκομικά προϊόντα.</p> <p>Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Internet για την προβολή και προώθηση των προϊόντων στη διεθνή αγορά.</p> <p>Η στροφή των καταναλωτών για αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων μεγάλης διάρκειας.</p> <p>Οι σχετικά υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.</p>	<p>μπορεί να επηρεάσει την οικονομική θέση της εταιρείας.</p> <p>Η αύξηση της ζήτησης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που η τιμή τους είναι πιο χαμηλή.</p> <p>Ενδεχόμενα προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία υποβαθμίζουν την ποιότητα των προϊόντων και δυσφημίζουν το εμπορικό σήμα.</p> <p>Η στροφή των καταναλωτών σε βιολογικά προϊόντα.</p> <p>Υψηλός ανταγωνισμός όσον αφορά την τιμή των προϊόντων.</p> <p>Μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος του καταναλωτή και περιορισμός της καταναλωτικής του δαπάνης.</p> <p>Μεγαλύτερη συγκέντρωση στον κλάδο του λιανεμπορίου.</p> <p>Το θεσμικό πλαίσιο σε μια χώρα μπορεί να επηρεάσει την εισαγωγή/εξαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.</p> <p>Ενδεχόμενα προβλήματα προερχόμενα από την ύπαρξη ασθενειών/επιδημιών στο ζωικό κεφάλαιο.</p> <p>Σοβαρό πρόβλημα οι ποσοτώσεις και οι περιορισμοί από την Ε.Ε.</p>
--	---

7.3.Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρου του οργανισμού. Αναγνωρίζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που ο οργανισμός θα εμπλακεί. Όταν μια επιχείρηση επιλέξει να επεκτείνει τις δραστηριότητές της πέρα από ένα κλάδο και να λειτουργήσει σε αρκετούς διαφορετικούς τότε είναι απαραίτητη μια επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική (corporate strategy). (Γεωργόπουλος, 2004)

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική προσπαθεί να δώσει απάντηση σε μια τριπλή ερώτηση: Ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης), και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).

Στο επιχειρησιακό επίπεδο, οι επιχειρήσεις γενικά θέτουν χρηματοοικονομικούς στόχους. Η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική υγεία είναι ο στόχος κάθε επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς η εταιρεία διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων που διαθέτει με αποτελεσματικό τρόπο ανάλογα με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η στρατηγική κατεύθυνσης που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός ανάλογα με την ανταγωνιστική του θέση και την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Πίνακας 7.1 : Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Κ Λ Α Δ Ο Υ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ			
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Διαμόρφωση- Αναστροφή (turnaround)
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ • Παύση ή Συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Οριζόντια Ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ • Καμία Αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Αιχμάλωτη Επιχείρηση • Αποεπένδυση
Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση	

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική περιγράφει ή/και αποφασίζει :

- τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της
- τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής
- το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει
- τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες
- τις σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον
- τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική που ακολουθεί η FrieslandCampina είναι η στρατηγική ανάπτυξης. Η στρατηγική ανάπτυξης της πραγματοποιείται είτε με γεωγραφική εξάπλωση σε διάφορες ηπείρους και χώρες, είτε με ανάπτυξη προϊόντων μέσω του αναπτυγμένου τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει, είτε με εξαγορές άλλων εταιρειών ανά τον κόσμο που δραστηριοποιούνταν στο ίδιο αντικείμενο, είτε με συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις προκειμένου η εταιρεία να εισάγει καινοτόμα προϊόντα στην αγορά, είτε με συσχετισμένη διαποίκιση καθώς η εταιρεία προβαίνει σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες, όπως η ανάπτυξη συστατικών που προέρχονται από το γάλα και πωλούνται στην φαρμακευτική βιομηχανία.

Ειδικότερα, η Friesland Campina ως εταιρεία με αυτό το όνομα αποτελεί αποτέλεσμα στρατηγικής ανάπτυξης και μάλιστα συγχώνευσης, γιατί δύο μεγάλες ολλανδικές γαλακτοκομικές εταιρείες, η Friesland Foods και η Campina, συμφώνησαν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους τον Δεκέμβριο του 2008 και να αποτελέσουν μια ενιαία επιχείρηση. Η εταιρεία χρησιμοποίησε την στρατηγική συγκέντρωσης, όταν προχώρησε στην εξάπλωση των προϊόντων της σε νέες αγορές ή δημιούργησε νέα προϊόντα και τα εξήγαγε στις ήδη υπάρχουσες αγορές που διέθετε. Σήμερα άλλωστε η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε 100 χώρες και διαθέτει θυγατρικές επιχειρήσεις σε 28 χώρες. Η FrieslandCampina εξαγόρασε το 2001 την Nutricia Dairy & Drinks Group μέσω της οποίας επέκτεινε τις δραστηριότητές της στην Ουγγαρία και στη Ρουμανία, ενώ δημιούργησε στρατηγικές συμμαχίες με εταιρείες που της έδωσαν τη δυνατότητα να προσφέρει στην αγορά καινοτόμα προϊόντα που στηρίζονται σε τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα, η Friesland Campina και η γαλλική εταιρεία Novasep άρχισαν την τεχνολογική τους συνεργασία το 2007 με σκοπό να χρησιμοποιηθεί η γνώση και η εμπειρία που είχε η γαλλική εταιρεία σε άλλες βιομηχανίες τροφίμων. Η εταιρεία χρησιμοποίησε και τη στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης. Η Friesland Campina επεκτάθηκε σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Ειδικότερα, ανέπτυξε θρεπτικά και λειτουργικά συστατικά τα οποία προσθέτουν αξία σε υπάρχοντα προϊόντα. Προμηθεύει φυσικά συστατικά που βασίζονται στο γάλα, στο τυρόγαλο και στα χορταρικά σε βιομηχανικούς πελάτες στον κλάδο της νηπιακής διατροφής, της βιομηχανίας τροφίμων, της φαρμακευτικής βιομηχανίας και της βιομηχανίας τροφίμων των ζώων.

Η FrieslandCampina αποτελεί μία από τις πέντε μεγαλύτερες γαλακτοκομικές εταιρείες του κόσμου και το μόνο σίγουρο είναι ότι με την κατάργηση του συστήματος των ποσοτώσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση της δίνεται η δυνατότητα να αυξήσει την ποσότητα του γάλακτος που παράγεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διακρίνεται για την ποιότητά του και φυσικά να αυξήσει τις πωλήσεις των προϊόντων της ανά τον κόσμο. Αυτό κατά συνέπεια σημαίνει αύξηση των εσόδων της, ισχυροποίηση της εικόνας των προϊόντων της στην αγορά, έμφαση στην καινοτομία και στην καταπολέμηση των προβλημάτων υποσιτισμού και υπερσιτισμού του κόσμου, σεβασμό στο περιβάλλον σε όλα τα στάδια της αλυσίδας και νέες επενδύσεις με νέες προοπτικές.

7.4.Επιχειρηματική Στρατηγική

Η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής (business strategy) περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν αυτός δραστηριοποιείται σε ένα μόνο κλάδο. Μεγαλύτερες ή περισσότερο διευρυμένες (diversified) επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για κάθε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (ΣΕΜ). Για παράδειγμα η Royal Friesland Campina ακολουθεί την επιχειρησιακή της στρατηγική και κάθε μία στρατηγική μονάδα που την αποτελεί έχει την δική της επιχειρηματική στρατηγική. Το ίδιο ισχύει και για την Friesland Campina Hellas που αποτελεί θυγατρική εταιρεία και στρατηγική μονάδα της Royal Friesland Campina.

Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής προσπαθεί να δώσει απάντηση στο ερώτημα: «πώς μπορούμε να ανταγωνισθούμε στον κλάδο που δραστηριοποιούμαστε,

με τρόπο που να δημιουργούνται διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως πάνω από το μέσο του κλάδου κερδοφορία»;

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές δεν διαμορφώνονται και υλοποιούνται απομονωμένες από τις ενέργειες των υπόλοιπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Οι ανταγωνιστές παρακολουθούν και αντιδρούν στις ακολουθούμενες ενέργειες των επιχειρήσεων. Στρατηγική ανταγωνιστικότητα και υψηλή κερδοφορία επιτυγχάνεται όταν οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τις στρατηγικές ενέργειες της επιχείρησης. Η κεντρική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά, με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να αποσπά τη μέγιστη δυνατή αξία από μια σειρά ενεργειών όσον αφορά τη διακίνηση του προϊόντος από τον αγοραστή. (Γεωργόπουλος, 2004) Στον πίνακα 7.2 αναφέρονται οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter.

Πίνακας 7.2: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Θέση χαμηλού κόστους	Μοναδικότητα θεωρούμενη από τον πελάτη
	Κλάδος	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	Συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου	με βάση το Κόστος	ΕΣΤΙΑΣΗ με βάση τη Διαφοροποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2004

Ηγεσία Κόστους

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική της ηγεσίας στο κόστος (cost leadership strategy) ξεκινούν με σκοπό να γίνουν οι χαμηλόκοστοι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στην στρατηγική αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί το χαμηλό κόστος των προϊόντων της. Όμως, η επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος μέσα στο βιομηχανικό κλάδο έχει το βασικό πλεονέκτημα να μπορεί να διαθέτει το προϊόν της σε μια χαμηλή και κατά συνέπεια ανταγωνιστική τιμή. Η βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής. Για το λόγο αυτό συνήθως προϋποθέτει εμπειρία στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών δραστηριοτήτων, ολοκληρωμένο και ανταγωνιστικό έλεγχο ποιότητας και φυσικά μεγάλο μερίδιο αγοράς. (Γεωργόπουλος, 2004)

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος ή υπηρεσίας ικανού να προβάλλει την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό. Η στρατηγική της διαφοροποίησης προτείνει

την προσφορά προϊόντων μεγαλύτερης «αξίας» έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν και συνήθως κοστίζουν ακριβά. Η στρατηγική αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί με πολλούς τρόπους, όπως η απόκτηση και η εξάπλωση της φήμης της επιχείρησης, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, τεχνολογικές καινοτομίες. Η κύρια υπόθεση που βασίζεται η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το προϊόν που είναι, ή φαίνεται ότι είναι μοναδικό. Έτσι, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς στα προϊόντα της επιχείρησης-και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή-πελάτες. Επομένως, οι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να ψάξουν για άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, επειδή είναι ικανοποιημένοι.

Εστίαση

Η στρατηγική αυτή (focus strategy) αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες) κάτι που μπορεί να επιτευχθεί από μία επιχείρηση είτε με χαμηλό κόστος στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου (στρατηγική εστίαση στο κόστος) ή με τη διαφοροποίηση για καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών του έργου αυτού (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση) ή και τα δύο για αυτό το μέρος της αγοράς. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. (Γεωργόπουλος, 2004)

Η επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιεί η FrieslandCampina είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης. Η επιχείρηση προσφέρει μοναδικά προϊόντα στην αγορά, τα οποία αποτελούν δημιουργικό αποτέλεσμα του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Ειδικότερα η εταιρεία παρουσιάζει καινοτόμα προϊόντα που βασίζονται τόσο στην επιστημονική έρευνα όσο και στις ιδέες και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Μάλιστα έχει ιδρύσει ένα Κέντρο Καινοτομίας στο Wageningen της Ολλανδίας, στο οποίο εργάζονται επιστήμονες εξειδικευμένοι ο καθένας στον τομέα του. Τα προϊόντα είναι υψηλής ποιότητας καθώς η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα, η οποία ξεκινάει από τη βελτίωση της ποιότητας στους αγρούς μέχρι την ποιότητα του προσφερόμενου τελικού προϊόντος στον καταναλωτή. Η επιχείρηση, επίσης, διαθέτει πιστοποιήσεις ISO 9001, ISO 22000, ISO 14000, ISO 26000, οι οποίες βοηθούν ακόμη περισσότερο στο να προσφέρει ποιότητα και ασφάλεια στα προϊόντα της. Επιπλέον, κύριο μέλημα της εταιρείας είναι να προσφέρει γαλακτοκομικά προϊόντα, τα οποία είναι πλούσια σε θρεπτικά συστατικά με γνώμονα πάντοτε την υγεία είτε των ενήλικων είτε των ανήλικων καταναλωτών. Άλλωστε γνωστά προϊόντα της εταιρείας είναι εμπλουτισμένα με απαραίτητα για την υγεία συστατικά, όπως βιταμίνες, ιχνοστοιχεία και πρωτεΐνες.

Η FrieslandCampina διαφοροποιεί τα προϊόντα της και γιατί διαθέτει φήμη για την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, μακρά παράδοση στη βιομηχανία και αποτελεσματική συνεργασία με κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, η εταιρεία αύξησε τις πωλήσεις των προϊόντων βρεφικής και νηπιακής διατροφής στην κινέζικη αγορά, γιατί τα προϊόντα της διακρίνονταν για την υψηλή ποιότητά τους και γιατί ο κάθε γονέας είναι διατεθειμένος σε κάθε περίπτωση να προσφέρει στο παιδί του το

καλύτερο παρά την υψηλή τιμή, που μπορεί να έχει ένα προϊόν. Ακόμη, η εταιρεία φημίζεται για την παράδοση των 140 και πλέον ετών στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, γεγονός που ενισχύει την φήμη της. Ενώ με την εξάπλωσή της στον διεθνή χώρο τα προϊόντα της, με τα κανάλια διανομής που έχει δημιουργήσει, είναι παρόντα παντού και δίπλα στον καταναλωτή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν.«Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Γ. Μπένου, 2004

Θανόπουλος, Ν. Γ.,(2003), «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2013

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2011

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2008

<http://www.frieslandcampina.com>

<http://www.nounou.gr>

<http://el.wikibooks.org>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

8.1 Ο Γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα

Ο γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Ανέκαθεν τα γαλακτοκομικά προϊόντα θεωρούνταν βασικό είδος διατροφής για τον Έλληνα καταναλωτή. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα εμφανίζουν σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή. Η κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων (σε ποσότητα) για τα έτη 2013-2014 προβλέπεται σύμφωνα με έρευνα της ICAP ως εξής (ICAP, 2013):

Η κατανάλωση του Φρέσκου Λευκού Παστεριωμένου Γάλακτος θα μειωθεί κατά 2%-3%. Επίσης, η κατανάλωση του γάλακτος μακράς διάρκειας και του συμπυκνωμένου γάλακτος θα μειωθούν κατά 3%-5% για το πρώτο και 5% για το δεύτερο. Επιπλέον, το σοκολατούχο γάλα αναμένεται να μειωθεί κατά 5%, ενώ πωτική θα είναι η τάση και για το ξυνόγαλα. Αντίθετα, η κατανάλωση γάλακτος υψηλής παστερίωσης αναμένεται να αυξηθεί με ρυθμό 2%-3%, όπως και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που έχουν διεισδύσει σημαντικά στην αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Σταθερή θα παραμείνει η κατανάλωση του βουτύρου και της κρέμας γάλακτος, ενώ η εγχώρια κατανάλωση του γιαουρτιού προβλέπεται να μειωθεί περίπου 3%. Αυτή η μείωση προέρχεται από τα σύνθετα γιαούρτια (με γεύσεις φρούτων, παιδικών).

Οι μειώσεις αυτές οφείλονται στην παρατεταμένη οικονομική ύφεση που πλήττει την χώρα μας, καθώς έχει μειωθεί το διαθέσιμο εισόδημα του Έλληνα καταναλωτή, ο οποίος προβαίνει στην αγορά των απολύτως αναγκαίων για την επιβίωσή του ή αναζητά πιο οικονομικές λύσεις. Είναι γεγονός άλλωστε ότι οι πωλήσεις προϊόντων στα μεγάλα σούπερ μάρκετ έχει μειωθεί σημαντικά.

Οι εταιρείες του γαλακτοκομικού κλάδου στην Ελλάδα για να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα μας θα πρέπει να κινηθούν προς τις ακόλουθες κατευθύνσεις. Θα πρέπει, δηλαδή, να προσανατολιστούν στην αύξηση των εξαγωγών τους είτε με νέα είτε με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα στις ήδη υφιστάμενες αγορές ή σε νέες αγορές. Η ποικιλία των προϊόντων που θα παράγουν (νέες γεύσεις, οικονομικές συσκευασίες, προσφορές, με λίγες θερμίδες) είναι αυτή που μπορεί να κινήσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή για κάτι το διαφορετικό. Επιπλέον, πρέπει να μειώσουν τις λειτουργικές δαπάνες για να βελτιωθούν οι ταμειακές ροές, να μειώσουν τις επισφαλείς συναλλαγές, να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της αγοράς, να προβάλουν περισσότερο τα εμπορικά σήματά τους και, το κυριότερο, να εστιάσουν τις δραστηριότητές τους στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή (υφιστάμενες ανάγκες ή δυνητικές ανάγκες).

8.2 Έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις εξελίξεις στον γαλακτοκομικό κλάδο της ΕΕ

Σύμφωνα με την Έκθεση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο σχετικά με την εξέλιξη της κατάστασης της αγοράς στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων, επί του παρόντος, η κατάσταση στην αγορά γάλακτος της ΕΕ είναι αρκετά ευνοϊκή. Η μέση τιμή του γάλακτος στην ΕΕ τον Ιανουάριο του 2014 ήταν 40,03 λεπτά/κιλό, ήτοι κατά 17% υψηλότερη από τον Ιανουάριο του 2013, και η υψηλότερη μέση τιμή γάλακτος που έχει καταγραφεί στην ιστορία για τον μήνα Ιανουάριο (στατιστικά στοιχεία από το 1977). Η ίδια ανοδική τάση έχει επίσης παρατηρηθεί στην τιμή των γαλακτοκομικών προϊόντων, παρότι οι τιμές του βουτύρου υφίστανται καθοδικές πιέσεις από τις αρχές του 2014. Μέχρι σήμερα, η σημαντική παγκόσμια ζήτηση έχει διατηρήσει σταθερά τις τιμές σε υψηλά επίπεδα.

Εντούτοις, δεν πρέπει να αποκλειστεί το ενδεχόμενο διόρθωσης των τιμών, δεδομένης της αύξησης της παραγωγής γάλακτος που παρατηρείται στις σημαντικότερες εξαγωγικές χώρες. Οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές για τον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ευνοϊκές τόσο στην παγκόσμια αγορά όσο και στις εγχώριες αγορές. Η παγκόσμια ζήτηση παραμένει δυναμική, ιδίως στις αναδυόμενες οικονομίες. Παρά την επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης, τα γαλακτοκομικά προϊόντα καταλαμβάνουν μεγαλύτερο μερίδιο στη ανθρώπινη διατροφή λόγω της αύξησης του ποσοστού των νοικοκυριών που ανήκουν στη μεσαία τάξη. Αναμένεται να σημειωθούν αυξήσεις στην παραγωγή λόγω της κατάργησης των ποσοτώσεων, ιδίως στα κράτη μέλη όπου επί του παρόντος υφίστανται περιορισμοί λόγω των ποσοτώσεων, όπως η Ιρλανδία, η Γερμανία, οι Κάτω Χώρες, η Δανία, η Αυστρία και η Πολωνία, καθώς και η Γαλλία. Η παραγωγή θα εξαρτηθεί από τον ρυθμό αύξησης της κατανάλωσης τόσο στην ΕΕ όσο και ανά τον κόσμο, καθώς και από άλλους παράγοντες, όπως οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί. Γενικά, η κατάσταση της αγοράς γάλακτος στην ΕΕ είναι ευνοϊκή και οι μεσοπρόθεσμες προοπτικές είναι θετικές, παρότι αναμένονται περισσότερες περιπτώσεις ακραίας αστάθειας των τιμών.

Όσον αφορά τις διατάξεις της δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος έχουν μεταφερθεί στην εθνική νομοθεσία των κρατών. Μέχρι στιγμής 12 κράτη μέλη έχουν υιοθετήσει τις υποχρεωτικές συμβάσεις μεταξύ γεωργών και μεταποιητών. Σε δύο άλλα κράτη μέλη έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των οργανώσεων γεωργών και μεταποιητών κώδικες ορθών πρακτικών εμπνευσμένοι από τη δέσμη μέτρων για τον τομέα του γάλακτος. Σχεδόν όλα τα κράτη μέλη έχουν θεσπίσει εθνικά κριτήρια για την αναγνώριση των οργανώσεων παραγωγών, παρότι σε ορισμένα κράτη αυτό έγινε μόλις πρόσφατα. Σε 6 κράτη μέλη είχαν αναγνωριστεί συνολικά 228 οργανώσεις παραγωγών μέχρι τα τέλη του 2013, εκ των οποίων ορισμένες προϋπήρχαν της εφαρμογής της δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος. Η δημιουργία (νέων) οργανώσεων παραγωγών απαιτεί χρόνο και, φυσικά, ισχυρή δυναμική που πρέπει να αναπτυχθεί από τους ίδιους τους γεωργούς. Οι πρόσφατες ευνοϊκές εξελίξεις και προοπτικές της αγοράς ενδεχομένως δεν ενθάρρυναν τους γεωργούς να συμμετάσχουν σε οργανώσεις παραγωγών. Σε αυτό το πλαίσιο, στη μεταρρυθμισμένη πολιτική αγροτικής ανάπτυξης έχουν προβλεφθεί δυνητικά κίνητρα για την ενθάρρυνση των γεωργών να συνάπτουν συμφωνίες κοινής παραγωγής (στήριξη για τη δημιουργία οργανώσεων παραγωγών, νέα μέτρα σχετικά με τη συνεργασία και επιλεξιμότητα των ομάδων γεωργών για μια σειρά μέτρων αγροτικής ανάπτυξης).

Επιπλέον, οι δυνατότητες επέκτασης ορισμένων κανόνων των οργανώσεων παραγωγών και οι υποχρεωτικές εισφορές για μη μέλη ενδέχεται να ενθαρρύνουν τη δημιουργία μεγάλων οργανώσεων παραγωγών. Σε τέσσερα κράτη μέλη έχουν διεξαχθεί συλλογικές διαπραγματεύσεις από αναγνωρισμένες οργανώσεις παραγωγών δυνάμει της δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος. Οι εν λόγω διαπραγματεύσεις οδήγησαν σε πραγματικές παραδόσεις το 2013, οι οποίες κυμαίνονταν σε ποσοστό από 4% έως 33% των συνολικών παραδόσεων στα αντίστοιχα κράτη μέλη. Η προσφορά τυριού ΠΟΠ/ΠΓΕ έχει μέχρι στιγμής αποτελέσει αντικείμενο ρύθμισης σε 2 κράτη μέλη για 3 τυριά. Έχουν ακόμη ανακοινωθεί περαιτέρω πρωτοβουλίες, ενώ οι δυνατότητες επέκτασης των κανόνων και των χρηματικών εισφορών ισχύουν επίσης και για τις διεπαγγελματικές οργανώσεις και ενδέχεται να αποτελέσουν κίνητρο για τη δημιουργία τους. Προς το παρόν, έχουν αναγνωρισθεί διεπαγγελματικές οργανώσεις σε τέσσερα κράτη μέλη.

Είναι υπερβολικά νωρίς για να διαπιστωθούν σημαντικές επιπτώσεις της δέσμης μέτρων στον τομέα του γάλακτος σε μειονεκτικές περιοχές. Στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα και βάσει των ποικίλων κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν από τα κράτη μέλη για τον προσδιορισμό των «μειονεκτικών περιοχών», οι τάσεις της παραγωγής γάλακτος σε αυτές τις περιοχές διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των κρατών μελών και μεταξύ περιοχών εντός του ίδιου κράτους μέλους. Εντούτοις, σε αρκετά κράτη μέλη το αναφερθέν μερίδιο των παραδόσεων σε συνεταιρισμούς μεταποιητών σε μειονεκτικές περιοχές ήταν υψηλότερο από ότι σε άλλες περιοχές. Δεν κατέστη δυνατή η λήψη συγκεκριμένων δεδομένων σχετικά με τις δραστηριότητες των οργανώσεων παραγωγών σε μειονεκτικές περιοχές.

Στη διάσκεψη με τίτλο «Ο τομέας των γαλακτοκομικών προϊόντων στην ΕΕ: εξελίξεις μετά το 2015», που έλαβε χώρα στις Βρυξέλλες στις 24 Σεπτεμβρίου 2013, προτάθηκε η ιδέα ενός ευρωπαϊκού παρατηρητηρίου για την αγορά γάλακτος, που επί του παρόντος υλοποιείται από τις υπηρεσίες της Επιτροπής. Το παρατηρητήριο αποτελεί ένα εργαλείο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη διάδοση δεδομένων της αγοράς και για τη βραχυπρόθεσμη ανάλυση της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων, με τη συμμετοχή παραγωγών, μεταποιητών, φορέων του χονδρικού και του λιανικού εμπορίου, καθώς και ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων, και επιδιώκει να αντιμετωπίσει την αυξανόμενη ανάγκη για διαφάνεια μέσω της παροχής αναλυτικότερης και πιο έγκαιρης πληροφόρησης. Οι ενδιαφερόμενοι συνεισφέρουν με την εμπειρογνομοσύνη και τις γνώσεις της αγοράς που διαθέτουν, προσθέτοντας μια ποιοτική πτυχή στην ποσοτική προσέγγιση της συλλογής δεδομένων και της ανάλυσης της αγοράς. Απώτερος στόχος είναι η παροχή ποσοτικών και ποιοτικών εργαλείων που θα ενισχύσουν την ενημέρωση των οικονομικών φορέων σχετικά με την αγορά και θα τους βοηθήσουν στη λήψη των επιχειρηματικών τους αποφάσεων. Το Παρατηρητήριο θα έχει επίσης τη δυνατότητα να απευθύνει έγκαιρη προειδοποίηση στις υπηρεσίες της Επιτροπής όποτε το υπαγορεύει η κατάσταση της αγοράς.

Στο πλαίσιο της νέας ΚΓΠ (2014-2020), ο τομέας των γαλακτοκομικών προϊόντων αποκτά ένα δίκτυ ασφαλείας (αγορά βουτύρου και αποκορυφωμένου γάλακτος σε σκόνη στο πλαίσιο δημόσιας παρέμβασης, ενίσχυση για την ιδιωτική αποθεματοποίηση βουτύρου, αποκορυφωμένου γάλακτος σε σκόνη και τυριών ΠΟΠ/ΠΓΕ), σε συνδυασμό με ένα κανονιστικό πλαίσιο που επιτρέπει στην Επιτροπή

να ανταποκρίνεται σε εξαιρετικές περιπτώσεις (π.χ. επέκταση της περιόδου αγοράς στο πλαίσιο δημόσιας παρέμβασης, ενίσχυση για την ιδιωτική αποθεματοποίηση άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων, επιστροφές κατά την εξαγωγή, έγκριση προσωρινής παρέκκλισης από τους κανόνες ανταγωνισμού όσον αφορά τις συμφωνίες και τις αποφάσεις αναγνωρισμένων οργανώσεων για τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων, έκτακτες αντικυκλικές πληρωμές). Επιπλέον, οι παραγωγοί γάλακτος επωφελούνται από τις άμεσες ενισχύσεις και τα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης, στο πλαίσιο των οποίων τα κράτη μέλη έχουν μεγάλη διακριτική ευχέρεια σε ότι αφορά τη θέσπιση μέτρων που στοχεύουν συγκεκριμένα στον τομέα του γάλακτος.

Η τρέχουσα προοπτική για τις παγκόσμιες αγορές γαλακτοκομικών προϊόντων παραμένει σε μεγάλο βαθμό θετική. Ωστόσο, εξακολουθούν να υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με τη δυνατότητα του κανονιστικού πλαισίου της ΕΕ να αντιμετωπίσει περιστάσεις ακραίας αστάθειας της αγοράς ή μια κατάσταση κρίσης μετά τη λήξη του καθεστώτος των ποσοτώσεων, ιδίως από την άποψη της διασφάλισης της ισόρροπης ανάπτυξης της παραγωγής γάλακτος σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της αποφυγής της υπερβολικής συγκέντρωσης στις περισσότερο παραγωγικές περιοχές. Η δημιουργία του παρατηρητηρίου για την αγορά γάλακτος θα παράσχει στην Επιτροπή τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς και να αναπτύσσει προληπτικά «διατάξεις ασφαλείας».

Έχουν διατυπωθεί διάφορες προτάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση των διαθέσιμων μέσων. Ειδικότερα, έχουν διατυπωθεί ιδέες σχετικά με την υιοθέτηση μέσων που θα επιτρέψουν στην ΕΕ τη διατήρηση μιας βιώσιμης παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων σε καταστάσεις κρίσης, την καλύτερη διαχείριση των επιβλαβών συνεπειών στην παραγωγή γάλακτος σε μειονεκτικές περιοχές και την παροχή εργαλείων για την αντιμετώπιση της ξαφνικής αύξησης της παραγωγής που θα μπορούσε να επηρεάσει σημαντικά τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα της αγοράς. Επίσης, τέθηκαν ζητήματα όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να θεσμοθετηθεί η ευθύνη των φορέων της αγοράς για τις αποφάσεις τους για την αξιοποίηση αναπτυξιακών ευκαιριών και τη συνεισφορά τους στην επίλυση των κρίσεων. Η Επιτροπή θα προωθήσει τον διάλογο για την αντιμετώπιση αυτών των προβληματισμών. Ειδικότερα, θα διερευνήσει την ανάγκη και το πεδίο εφαρμογής συμπληρωματικών εργαλείων για την καλύτερη πρόβλεψη και αντιμετώπιση των καταστάσεων κρίσης και της αστάθειας της αγοράς.

Επιπλέον, απαιτείται περαιτέρω ανάλυση για να εξευρεθούν αποδοτικότεροι τρόποι στήριξης του τομέα του γάλακτος με στόχο να συνεισφέρει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας του εφοδιασμού γάλακτος στην ΕΕ μετά από τριάντα έτη ποσοτώσεων σε αυτόν τον τομέα. Ο διάλογος σχετικά με τα ήδη ισχύοντα μέσα και την ανάγκη θέσπισης πρόσθετων μέσων θα πραγματοποιηθεί πριν από τη δημοσίευση της επόμενης έκθεσης της Επιτροπής σχετικά με την εφαρμογή της δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος και με τις εξελίξεις της αγοράς η οποία έχει προγραμματιστεί για το 2018. (European Commission, EU dairy farms report 2013)

8.3 Ανταγωνιστικότητα του γαλακτοκομικού κλάδου στην Ευρώπη

Το σύστημα των ποσοτώσεων στο γάλα θεσπίστηκε το 1984 για να περιορίσει την παραγωγή γάλακτος στα κράτη-μέλη της ΕΕ. Ένα σταθερό ποσοστό παραγωγής του γάλακτος προσδιόριζε κάθε κράτος-μέλος της ΕΕ. Τα κράτη-μέλη είχαν βρει διαφορετικές λύσεις για να διαχειριστούν τους περιορισμούς στο ποσοστό. Η Γαλλία, για παράδειγμα, διαχειριζόταν το ποσοστό παραγωγής κυρίως σε επίπεδο γαλακτοκομικών εταιρειών, ενώ η Γερμανία διένειμε το ποσοστό σε ιδιώτες κτηνοτρόφους. Αργότερα, στους κτηνοτρόφους που διένειμαν περισσότερα γάλα από ό,τι η ποσότητα που τους είχε οριστεί τους επιβάλλονταν πρόστιμο, που μετέβαλε την πλεονάζουσα παραγωγή χρηματοοικονομικά μη ελκυστική. Το σύστημα των ποσοτώσεων στο γάλα προσπαθούσε να περιορίσει την παραγωγή του γαλακτοκομικού κλάδου στην Ευρώπη. Επίσης, καθυστερούσε τις αλλαγές στη δομή του γαλακτοκομικού κλάδου στην Ευρώπη, καθώς εμπόδιζε την παραγωγή να μεταφερθεί από τη μια περιοχή στην άλλη. Οι περιοχές με μικρότερο ποσοστό ορίζονταν από τα κράτη-μέλη της ΕΕ και όσο πιο περιοριστικό οργανωνόταν το ποσοστό εμπορίου τόσο πιο ισχυρή γινόταν η δομή που συντηρούσε το σύστημα των ποσοτώσεων. Αυτό το σύστημα βοηθούσε τις λιγότερο ανταγωνιστικές περιοχές να διατηρηθούν και δεν επέτρεπε σε περισσότερα ανταγωνιστικές περιοχές να κεφαλαιοποιήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Το σύστημα των ποσοτώσεων στο γάλα πάντοτε περιόριζε την ελεύθερη μετακίνηση της παραγωγής του γάλακτος όχι μόνο ανάμεσα στα κράτη-μέλη της ΕΕ αλλά ακόμη και μεταξύ των περισσότερων ανταγωνιστικών κτηνοτρόφων με τους λιγότερο ανταγωνιστικούς. Συνεπώς, οι περισσότεροι ανταγωνιστικοί κτηνοτρόφοι συχνά έπρεπε να αναβάλλουν τις στρατηγικές ανάπτυξης τους εξαιτίας του συστήματος των ποσοτώσεων, ενώ λιγότεροι ανταγωνιστικοί κτηνοτρόφοι είχαν την ευκαιρία να παραμείνουν στον χώρο. Ή οι περισσότεροι ανταγωνιστικοί κτηνοτρόφοι έπρεπε να αγοράσουν ή να ενοικιάσουν ποσοστό γάλακτος που αύξανε σημαντικά το κόστος της παραγωγής και μείωνε το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Μετά την απελευθέρωση του εμπορίου των ποσοτώσεων, η παραγωγή γάλακτος, για παράδειγμα, σε περιοχές της Γερμανίας μετακινήθηκε από τις λιγότερο ανταγωνιστικές περιοχές στις περισσότερες ανταγωνιστικές και η ποσότητα παραγωγής του γάλακτος αυξήθηκε στις ανταγωνιστικές περιοχές. Οι περισσότεροι ανταγωνιστικές περιοχές αποκτούν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και είναι ευκολότερο να παράγουν σε χαμηλότερο κόστος. Οι περισσότεροι ανταγωνιστικές φάρμες είναι ευκολότερο να τα καταφέρουν με τις μειωμένες τιμές του γάλακτος. Σε μια απελευθέρωση του γαλακτοκομικού κλάδου στην ΕΕ, αυτή η ανάπτυξη θα επηρεάσει ακόμη περισσότερο την διανομή της παραγωγής του γάλακτος μεταξύ των κρατών-μελών της ΕΕ.

Ωστόσο, ακόμη και οι περισσότεροι ανταγωνιστικές περιοχές δεν μπορούν να αυξάνουν την παραγωγή τους απεριόριστα. Περιορισμοί όπως η έλλειψη πρόσβασης σε κεφάλαια, η περιορισμένη διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού θα περιορίσουν την επέκταση της παραγωγής γάλακτος. Επίσης, μερικές από τις περισσότεροι ανταγωνιστικές περιοχές, για παράδειγμα οι χώρες της Βόρειας Θάλασσας, δηλαδή η Ολλανδία, η Γερμανία και η Δανία, έχουν ήδη χρησιμοποιήσει το μεγαλύτερο τμήμα της παραγωγής γάλακτος. Επιπλέον, υπάρχουν εθνικές και τοπικές πολιτικές που στοχεύουν να περιορίσουν την υπερβολική ανάπτυξη των μεγεθών των γαλακτοβιομηχανιών και την τοπική συγκέντρωση ζώων. Αυτές οι πολιτικές έχουν

ήδη περιορίσει την κτηνοτροφία για παράδειγμα της Ολλανδίας, ενώ παρόμοιες πολιτικές υπάρχουν και στην Γερμανία. Αυτοί οι περιορισμοί αφήνουν χώρο για παραγωγή γάλακτος και σε λιγότερο ανταγωνιστικές περιοχές αλλά θα τους είναι δύσκολο να ανταγωνιστούν με άλλες περιοχές.

Όσον αφορά την μελλοντική ανάπτυξη της παραγωγής γάλακτος σε ανταγωνιζόμενες ευρωπαϊκές περιοχές, οι στρατηγικές ανταγωνισμού των γαλακτοκομικών εταιρειών πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι γαλακτοκομικές εταιρείες θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους και να διεγείρουν την επιθυμία του καταναλωτή να πληρώσει για αυτό το διαφοροποιημένο προϊόν ή τη διεργασία ποιότητας, ενώ ο ρόλος της ανταγωνιστικότητας του κόστους σε εξειδικευμένες περιοχές θα μειωθεί. Υπάρχουν ενδιαφέροντα παραδείγματα όπως η Αυστρία, η Γαλλία, η Ιταλία ή η Βαυαρία που πέτυχαν υψηλή διαφοροποίηση των προϊόντων τους και αυτό τους επέτρεψε να διατηρήσουν την επιχείρησή τους, αν και δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν με βάση το κόστος.

Η ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΕΕ

Οι γαλακτοκομικές εταιρείες της ΕΕ εξυπηρετούν τόσο εγχώριες όσο και διεθνείς αγορές. Οι κορεσμένες αγορές, η γήρανση του πληθυσμού και οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες είναι μερικοί από τους παράγοντες που η ζήτηση αρκετών ευρωπαϊκών αγορών θα παραμείνει μικρή στο μέλλον. Αυτή η περιγραφή ισχύει για τις δυτικές και νότιες αγορές της Ευρώπης. Στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη, μερική ζήτηση θα προκύψει από μελλοντικές θετικές αυξήσεις στο εισόδημα και έτσι αυτές οι αγορές θα εξασφαλίσουν ευκαιρίες ανάπτυξης και θα είναι πιο ελκυστικές για τις ευρωπαϊκές γαλακτοκομικές εταιρείες.

Η ζήτηση για γαλακτοκομικά προϊόντα σε αναδύομενες αγορές, για παράδειγμα οι BRICS χώρες, που συμπεριλαμβάνουν την Ρωσία και την Κίνα, έχει αυξηθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Η Ρωσία έχει γίνει ένας από τους μεγαλύτερους εισαγωγείς γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως στο τυρί και στο βούτυρο, ενώ σημαντικές αλλαγές στα πρότυπα κατανάλωσης των Κινέζων καταναλωτών έχουν προκαλέσει μια άνθηση της κινεζικής αγοράς γάλακτος. Η έλλειψη εμπιστοσύνης στις εγχώριες επιχειρήσεις της Κίνας έχουν βοηθήσει στο να γίνει η Κίνα ο μεγαλύτερος εισαγωγέας γαλακτοκομικών προϊόντων. Άλλες χώρες, όπως η Αλγερία, η Αίγυπτος, η Σαουδική Αραβία και το Ιράν δεν είναι σε καμία περίπτωση πολύ σημαντικοί εισαγωγείς γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι γαλακτοβιομηχανίες της ΕΕ συμμετέχουν όλο και περισσότερο σε ανάπτυξη των αγορών αλλά κύριο πρόβλημα αποτελεί ο ανταγωνισμός με παραγωγούς χαμηλού κόστους όπως για παράδειγμα η Ωκεανία. Αλλά σε πολλές μη ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Κίνα, οι ευρωπαϊκές γαλακτοβιομηχανίες έχουν καθιερώσει τα προϊόντα τους ως εναλλακτικές επιλογές πρώτης ποιότητας σε σχέση με τις τοπικές επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων σε υψηλού και μεσαίου εισοδήματος τάξεις. Αυτά τα προϊόντα δεν ανταγωνίζονται με βάση την τιμή αλλά πωλούνται σε υψηλές τιμές εξαιτίας της υψηλότερης ποιότητας προϊόντος ή με βάση την καλύτερη διαφοροποίηση του προϊόντος και της θετικής εικόνας που έχουν. Η ΕΕ είναι ακόμη ένας σημαντικός εξαγωγέας βασικών προϊόντων, όπως το γάλα σε σκόνη, το βούτυρο και το τυρόγαλο.

Η μεγάλη προσφορά και η ικανότητα να εφαρμόζει επιτυχημένες διεθνείς στρατηγικές επιτρέπουν στις ευρωπαϊκές γαλακτοβιομηχανίες την είσοδό τους σε

αγορές τρίτων χωρών και η ΕΕ έχει γίνει ένας σημαντικός εξαγωγέας γαλακτοκομικών προϊόντων. Το 2011, 3 εκατομμύρια τόνοι γαλακτοκομικών προϊόντων εξάχθηκαν σε μη ευρωπαϊκές αγορές. Η συνολική αξία των ευρωπαϊκών εξαγωγών ήταν περισσότερο από 8,1 δισεκατομμύρια ευρώ το 2011 με το τυρί να καλύπτει το 40% της αξίας όλων των εξαγωγών. Η αξία των εισαγωγών ήταν 618 εκατομμύρια ευρώ. Ο ρόλος της ΕΕ σαν ένας από τους παγκόσμιους ηγέτες εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί αποφασιστικό λόγο για την μελλοντική ανάπτυξη του γαλακτοκομικού κλάδου στην ΕΕ.

Οι γαλακτοκομικές εταιρείες της ΕΕ θα αντιμετωπίσουν τις πολύ χαμηλές τιμές από τους διεθνείς ηγέτες κόστους, τις οποίες είναι δύσκολο να έχουν τα κράτη-μέλη της ΕΕ. Δεν είναι αναγκαίο, ωστόσο, να υπάρχει ανταγωνιστική πίεση που θα ωθήσει τις ευρωπαϊκές γαλακτοβιομηχανίες να ανταγωνιστούν το χαμηλό κόστος των διεθνών ηγετών του κόστους όπως η Νέα Ζηλανδία, γιατί οι τιμές του γάλακτος διαμορφώνονται με βάση την παγκόσμια αγορά.

Το ευρωπαϊκό εμπορικό ισοζύγιο των γαλακτοκομικών προϊόντων ποικίλει αξιοσημείωτα εξαιτίας των διακυμάνσεων της ζήτησης στις παγκόσμιες αγορές. Το ευρωπαϊκό εμπορικό ισοζύγιο των γαλακτοκομικών προϊόντων γνώρισε απότομες αυξήσεις μεταξύ των ετών 2003 και 2004 και από το 2009 και μετέπειτα. Αντιμετώπισε, όμως, και απότομες πτώσεις για παράδειγμα μεταξύ των ετών 2000 και 2001. Από το 2007 η ισχυρή εξάρτηση του γαλακτοκομικού κλάδου της ΕΕ από τις ευμετάβλητες παγκόσμιες αγορές είχε ως αποτέλεσμα μια ασύγκριτα υψηλή μεταβλητότητα των τιμών του γάλακτος της ΕΕ. Σήμερα η τιμή γάλακτος στην ΕΕ είναι παράλληλη με την τιμή του γάλακτος στην παγκόσμια αγορά. Αυτή η κατάσταση θα χαρακτηρίζει δυνατά τις ευρωπαϊκές αγορές για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα στο μέλλον.

Συμπερασματικά, είναι φανερό ότι η μελλοντική ανάπτυξη της ευρωπαϊκής αγοράς γάλακτος συνδέεται με την ανάπτυξη στις διεθνείς αγορές τόσο στα όρια της ποσότητας όσο και της τιμής. Συνεπώς, είναι κρίσιμο για τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις της ΕΕ να διατηρήσουν ή ακόμη και να βελτιώσουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητά τους ανεξάρτητα από την βελτίωση που οφείλεται στο μειωμένο κόστος ή στην βελτιωμένη διαφοροποίηση του προϊόντος.

Για την κατανόηση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του γαλακτοκομικού κλάδου της ΕΕ, η προοπτική της αλυσίδας εφοδιασμού που λαμβάνει υπόψη της τους παραγωγούς και τις επιχειρήσεις επεξεργασίας γαλακτοκομικών προϊόντων έχει μεγάλη σημασία. Ειδικότερα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παραγωγοί που προμηθεύουν το γάλα και οι γαλακτοκομικές επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Η ικανότητα των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων να προσθέτουν αξία στο προϊόν του γάλακτος είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τις τιμές του γάλακτος στις οποίες μπορούν να πληρώσουν τους παραγωγούς.

Το κόστος της πρώτης ύλης που είναι το γάλα διαμορφώνει μεγάλο μερίδιο της τελικής καταναλωτικής τιμής. Στην ΕΕ το μερίδιο της τιμής ανέρχεται κατά μέσο όρο περίπου στο 49% αλλά ποικίλει σημαντικά μεταξύ των κρατών-μελών. Η δομή του κόστους των ποικίλων γαλακτοκομικών προϊόντων αποκαλύπτει ότι το μερίδιο του κόστους της πρώτης ύλης που είναι το γάλα κυμαίνεται μεταξύ του 30% και 60% της τελικής τιμής που φτάνει στον καταναλωτή. Αυτό το μερίδιο είναι το πιο υψηλό στην

περίπτωση ενός προϊόντος χαμηλού κόστους και στην περίπτωση των γαλακτοκομικών προϊόντων απαιτεί σημαντικές ποσότητες πρώτης ύλης εξαιτίας των απωλειών κατά τη διάρκεια της παραγωγής.

Το υψηλό μερίδιο του κόστους της πρώτης ύλης σημαίνει κόστος ανταγωνιστικότητας για τις τιμές και κόστος ανταγωνιστικότητας των γαλακτοκομικών προϊόντων στις διεθνείς αγορές. Τα περισσότερα γαλακτοκομικά προϊόντα ανταγωνίζονται με βάση την τιμή σε περίπτωση έλλειψης διαφοροποίησης του προϊόντος. Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα του κόστους των παραγωγών είναι καθοριστική για προϊόντα όπως το βούτυρο, το τυρί, το γάλα, το τυρόγαλο, η κρέμα. Όσον αφορά τις ποσότητες, αυτά τα προϊόντα αποτελούν τα 2/3 των εξαγωγών της ΕΕ. Η κατάσταση είναι κάπως διαφορετική, όταν τα γαλακτοκομικά προϊόντα διαφοροποιούνται έναντι των άλλων. Ειδικότερα, το τυρί είναι η πιο σχετική κατηγορία προϊόντος, αφού μπορούν να γίνουν πολλές διαφοροποιήσεις με βάση την μάρκα, την ποικιλία, την μέθοδο παραγωγής, την καταγωγή από συγκεκριμένη περιοχή. Η πιο υψηλή ενδεχομένως διαφοροποίηση του τυριού διαπιστώνεται με μια σύγκριση των μεριδίων των έξι πιο σημαντικών εξαγωγικών προϊόντων που παρασκευάζονται από γάλα καθώς και μια σύγκριση αυτών με βάση το ευρώ, όπως φαίνονται στον πίνακα 8.1. Ο πίνακας δείχνει ότι το τυρί αντιπροσωπεύει μόνο το 26% της εξαγωγίσιμης ποσότητας σε γάλα αλλά το 40% της αξίας σε ευρώ.

Αφού η επιτυχημένη διαφοροποίηση προϊόντος δημιουργεί αφοσιωμένους πελάτες και πρόθυμους να πληρώσουν περισσότερο ή λιγότερο για τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, η τιμή γίνεται λιγότερο σημαντικός παράγοντας ανταγωνισμού. Όσο μεγαλύτερη η διαφοροποίηση του προϊόντος τόσο λιγότερο σημαντική είναι η τιμή και το κόστος, γιατί έτσι το προϊόν αποκτά και διατηρεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και επομένως και μερίδια αγοράς στις διεθνείς αγορές. Ωστόσο, μόνο μια μειονότητα γαλακτοκομικών προϊόντων μπορεί να διαφοροποιηθεί επιτυχημένα και η ανταγωνιστικότητα του κόστους θα παραμένει ένα θέμα στον γαλακτοκομικό κλάδο.

Πίνακας 8.1: Μερίδια εξαγωγών των έξι πιο σημαντικών κατηγοριών προϊόντων στην ΕΕ

	Ποσοστό (ισοδύναμα γάλακτος) 2011	Ποσοστό (Ευρώ) 2011
Γάλα & Κρέμα	3%	4%
Τυρί	26%	40%
Βούτυρο	4%	7%
Αποβουτυρωμένο γάλα σκόνη	18%	16%
Γάλα σκόνη	13%	16%
Τυρόγαλο	1%	9%

Πηγή: EY, 2013

Υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί που εξασφαλίζουν εμπειρικές βαθιές γνώσεις σχετικά με το κόστος παραγωγής του γάλακτος σε διάφορες χώρες. Ο IFCN Dairy Network και η European Dairy Farmers group είναι μεταξύ των πιο διακεκριμένων οργανισμών. Πρόσφατες εκδόσεις από τον IFCN Dairy Network παρουσιάζουν ότι η

ΕΕ έχει σημαντικά μειονεκτήματα κόστους συγκρινόμενη με άλλους μεγάλους εξαγωγείς γαλακτοκομικών προϊόντων όπως η Νέα Ζηλανδία και οι ΗΠΑ. Το κόστος παραγωγής γάλακτος στην Ευρώπη είναι τουλάχιστον 40 δολάρια ανά 100 κιλά, ενώ στην Νέα Ζηλανδία το κόστος παραγωγής είναι λιγότερο από 30 δολάρια ανά 100 κιλά.

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα πωλούνται στην εγχώρια και διεθνή αγορά από γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές που ακολουθούν αυτές επηρεάζουν πολύ τη μελλοντική ανάπτυξη του γαλακτοκομικού κλάδου στην ΕΕ και συνεπώς πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Δύο τύποι στρατηγικών θα εξεταστούν: η επιχειρησιακή στρατηγική και η ανταγωνιστική στρατηγική των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική απαντά σε δύο ερωτήσεις: Τι θα παράγουμε και για ποιόν; Ή να το θέσουμε διαφορετικά: Η επιχειρησιακή στρατηγική προσδιορίζει τα προϊόντα που θέλει να παράγει μια γαλακτοκομική επιχείρηση και τις αγορές που θέλει να πουλήσει τα προϊόντα της. Στον γαλακτοκομικό κλάδο, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εναλλακτικών επιχειρησιακών στρατηγικών, από υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε ευρεία διαποίκιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και από τοπικές και εγχώριες ή διεθνείς σε πολυεθνικές και παγκόσμιες στρατηγικές.

Όσον αφορά το φάσμα του προϊόντος δύο πράγματα είναι αξιοσημείωτα. Πρώτον, οι μεγάλες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις σχεδιάζουν προσεκτικά το προϊόν βασιζόμενες στις τρέχουσες ευκαιρίες της αγοράς. Όταν, για παράδειγμα, η παραγωγή του τυριού είναι περισσότερο ελκυστική όσον αφορά τη χρήση γάλακτος συγκρινόμενη με την παραγωγή γάλακτος υψηλής παστερίωσης, αυτές οι εταιρείες δεν διστάζουν να ανακατευθύνουν την πρώτη ύλη από λιγότερο ελκυστικά σε περισσότερο προσοδοφόρα τμήματα της αγοράς. Αυτό μπορεί να σημαίνει επενδύσεις αλλά και αποεπενδύσεις σε διαφορετικά γαλακτοκομικά προϊόντα που μπορεί μια γαλακτοκομική επιχείρηση να παράγει σχετικά εύκολα. Δεύτερον, οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες επενδύουν στην έρευνα και στην ανάπτυξη για να βρουν πιο προσοδοφόρα και καινοτόμα προϊόντα που μπορούν να πωληθούν σε άλλες βιομηχανίες τροφίμων σε υψηλότερες τιμές. Αυτό επιτρέπει σε αυτές τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις να μειώσουν την ενασχόλησή τους με τμήματα αγοράς καταναλωτών λιγότερο επικερδή, όταν η ζήτησή τους είναι στάσιμη και υπάρχουν υψηλές πιέσεις ανταγωνισμού από εταιρείες λιανικής πώλησης.

Όσον αφορά την επιλογή αγοράς, πρόσφατες εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει η τάση της διεθνοποίησης της βιομηχανίας τροφίμων της Ευρώπης. Όταν εισέρχονται εταιρείες στις διεθνείς αγορές, ο κλάδος των τροφίμων ακολουθεί μια στρατηγική ομόκεντρων κύκλων. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες συνήθως ξεκινούν με τα να καθιερώσουν μια ισχυρή θέση αγοράς στην εγχώρια αγορά και έπειτα αναπτύσσουν προσεκτικά τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητές τους βήμα-βήμα. Έτσι αυτές ξεκινούν να δραστηριοποιούνται αρχικά στις γεωγραφικά και πολιτισμικά συγγενείς χώρες και μετά επιλέγουν να επεκταθούν σε μια σειρά διεθνών αγορών. Πολλές κεντρικές και ανατολικές ευρωπαϊκές χώρες έχουν αποκτήσει μεγάλη σημασία για τις δυτικές ευρωπαϊκές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις αφού εκλαμβάνονται ως ελκυστικές (εξαιτίας της αύξησης της αγοράς) και ως αρκετά εξυπηρετικές αγορές. Με αυτήν τη διεργασία, η είσοδος στην αγορά έλαβε χώρα τόσο σε ευρωπαϊκές όσο και σε μη ευρωπαϊκές αγορές. Η πλειοψηφία των

ευρωπαϊκών γαλακτοκομικών εταιρειών ακόμη βασίζεται σε στρατηγικές εξαγωγών και μερικές έχουν προχωρήσει σε μεγάλες άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό για να έχουν καλύτερη πρόσβαση σε αναδυόμενες αγορές.

Όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική, οι γαλακτοκομικές εταιρείες έχουν να επιλέξουν μεταξύ εναλλακτικών ανταγωνιστικών στρατηγικών. Η ανταγωνιστική στρατηγική προσδιορίζει πως μια εταιρεία επεξεργασίας τροφίμων θέλει να ανταγωνιστεί σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (π.χ. το τυρί) και πως η εταιρεία θέλει να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της. Γενικά, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν μεταξύ τριών τύπων ανταγωνιστικών στρατηγικών:

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους: Βασίζεται στο πλεονέκτημα του κόστους έναντι των ανταγωνιστών και ο ηγέτης του κόστους μπορεί να διαγωνιστεί σε χαμηλές τιμές και να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές του με την ικανότητα να κερδίζει χρήματα ακόμη και αν αυξήσει τον ανταγωνισμό με χαμηλότερες τιμές στην αγορά σε σχέση τους ανταγωνιστές του.

Στρατηγική Διαφοροποίησης: Στην περίπτωση αυτή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στη διαφοροποίηση του προϊόντος. Η Διαφοροποίηση δημιουργεί υψηλότερη αφοσίωση του καταναλωτή και προθυμία του να πληρώσει περισσότερα για διαφοροποιημένα προϊόντα, στα οποία εξασφαλίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντος που οι πελάτες προτιμούν και δεν ενδιαφέρονται να αγοράσουν ανταγωνιστικά προϊόντα (π.χ. χαμηλού κόστους). Η Διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται σε ποικίλα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η επωνυμία, προδιαγραφές υψηλής ποιότητας, καινοτομία, μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, συμμόρφωση με υψηλές προδιαγραφές, βιωσιμότητα κατά τη διάρκεια της παραγωγής και της επεξεργασίας, καταγωγή από συγκεκριμένη περιοχή, παραδοσιακές συνταγές και μέθοδοι παραγωγής.

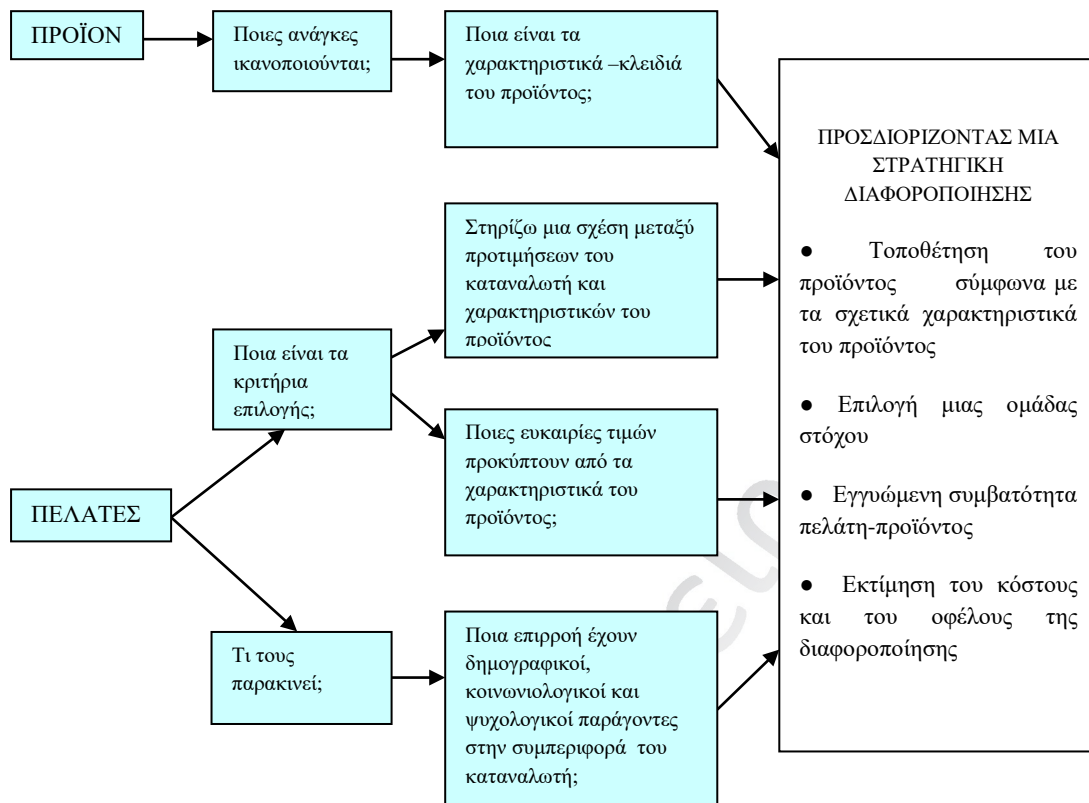
Στρατηγική Εστίασης: Η γαλακτοκομική εταιρεία προσφέρει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης για επιλεγμένο τμήμα της αγοράς. Μια στρατηγική Εστίασης που βασίζεται σε διαφοροποιημένα προϊόντα μπορεί, για παράδειγμα, να κατευθύνει τους καταναλωτές, που ενδιαφέρονται, σε συγκεκριμένες διεργασίες όπως η οργανική παραγωγή, το δίκαιο εμπόριο ή την τοπική παραγωγή. Οι πελάτες της επιχείρησης μπορεί να ενδιαφέρονται, για παράδειγμα, για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εξυπηρέτησης, όπως ολονύχτια εξυπηρέτηση για ενδιάμεσα αγαθά. Η Εστίαση με βάση το κόστος συχνά κατευθύνει τμήματα αγοράς όπως οι πελάτες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες (π.χ. αλυσίδες εστιατορίων). Για αυτούς τους πελάτες οι διεργασίες που εφαρμόζονται στην επιχείρηση εξασφαλίζουν πλεονεκτήματα κόστους στα επιλεγμένα τμήματα αγοράς.

Συνδυασμοί αυτών των τριών τύπων της ανταγωνιστικής στρατηγικής μπορούν συχνά να παρατηρηθούν στη γαλακτοβιομηχανία. Οι γαλακτοβιομηχανίες, για παράδειγμα, καθιερώνουν ισχυρές επωνυμίες σε τμήματα μαζικής αγοράς που είναι ευαίσθητα στην τιμή ή στοχεύουν σε θέση ηγεσίας κόστους σε συγκεκριμένες αγορές. Σε άλλες περιπτώσεις, οι γαλακτοβιομηχανίες συνδυάζουν την παραγωγή επώνυμων προϊόντων που πωλούνται σε υψηλότερες τιμές με την παραγωγή προϊόντων χαμηλής εκτίμησης που έχουν την επωνυμία του λιανοπωλητή με σκοπό να εκμεταλλευτούν την παραγωγικότητά τους και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους στηρίζεται στην ικανότητα της γαλακτοκομικής εταιρείας να παράγει σε χαμηλό κόστος. Στον γαλακτοκομικό κλάδο, τα πλεονεκτήματα του κόστους προέρχονται από τις εισροές χαμηλού κόστους και την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας κυρίως στην παραγωγή και στη λειτουργία της διανομής. Συνεπώς, οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχημένα από μεγάλες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις με προμηθευτές αποδοτικούς στο κόστος. Στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά, η πλειοψηφία των προϊόντων πωλούνται σε τμήμα χαμηλής τιμής. Σε αυτό το τμήμα, είναι σχεδόν απίθανο για τις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις να προσθέτουν πρόσθετη αξία και έτσι, θα έπρεπε να δημιουργούν την ευκαιρία έτσι, ώστε να πληρώνουν τους παραγωγούς με υψηλότερες τιμές για το γάλα. Αντί, όμως, για αυτό, οι ηγέτες του κόστους πρέπει να αποδεχθούν τις τιμές της αγοράς για προϊόντα μαζικής ποσότητας όπως τα γαλακτοκομικά προϊόντα στην εγχώρια και διεθνή αγορά. Επομένως, πρέπει να παίρνουν τις τιμές του γάλακτος που πληρώνουν τους κτηνοτρόφους από τις τιμές της αγοράς που οι γαλακτοβιομηχανίες μπορούν να κερδίζουν από αυτές τις αγορές.

Οι στρατηγικές Διαφοροποίησης, ανεξάρτητα από το αν εφαρμόζονται στην ευρεία αγορά ή σε συγκεκριμένη αγορά, εξαρτάται από την ικανότητα των γαλακτοκομικών εταιρειών να διαφοροποιούν επιτυχώς τα γαλακτοκομικά τους προϊόντα. Είτε είναι δυνατόν είτε όχι το να διαφοροποιήσεις ένα γαλακτοκομικό προϊόν εξαρτάται από το ίδιο το προϊόν και τις ανάγκες των καταναλωτών που θα αγοράσουν αυτό το προϊόν. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, πρέπει να διευκρινιστεί ποιες ανάγκες εξυπηρετεί το προϊόν και εάν υπάρχουν κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος, που επιτρέπουν τη δημιουργία προϊόντος ανώτερης ποιότητας, το οποίο είναι ενδεχόμενο να προκαλέσει την αφοσίωση του καταναλωτή και την υψηλότερη επιθυμία του να πληρώσει για αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επιπλέον, πρέπει να αναλυθούν οι ενδεχόμενοι αγοραστές των διαφοροποιημένων προϊόντων: Ποιά είναι τα κριτήρια εκείνα σύμφωνα με τα οποία επιλέγουν τα γαλακτοκομικά προϊόντα; Ποια είναι τα κίνητρα απόφασης αγοράς τους; Σε τι βαθμό διατίθενται να πληρώσουν περισσότερα για διαφοροποιημένα γαλακτοκομικά προϊόντα; Στο διάγραμμα 8.1 συνοψίζονται οι κύριες ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν εάν μια γαλακτοκομική επιχείρηση επιθυμεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της.

Διάγραμμα 8.1: Διαφοροποιώντας ένα προϊόν (Πηγή: Grant and Nippa 2006)



Η επιτυχής εφαρμογή της διαφοροποιημένης στρατηγικής εξαρτάται, επίσης, από τους πόρους της εταιρείας, για παράδειγμα, η ικανότητα να δημιουργεί καινοτόμα προϊόντα, το Know-How του μάρκετινγκ, η επιθυμία και το αξιόχρεο να επενδύσει αποδοτικά χρηματοοικονομικούς προϋπολογισμούς σε ανάπτυξη προϊόντος και στρατηγικές μάρκετινγκ που ευνοούν την διαφοροποίηση των γαλακτοκομικών προϊόντων. Εάν σχεδιάστηκε για στρατηγική εστίασης, η διαφοροποίηση απαιτεί την εσκεμμένη απόφαση μιας εταιρείας να περιορίσει το μέγεθος των λειτουργιών της. Επιπλέον, η ικανότητα της εταιρείας να αναγνωρίζει τμήματα της αγοράς των οποίων οι ειδικές ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν και η ικανότητα να βρίσκει συνεργάτες που επιθυμούν να υποστηρίξουν την εξειδικευμένη στρατηγική της αγοράς είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία στην αγορά.

Σε μια πρόσφατη ερευνητική εμπειρική μελέτη που διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο του Goettingen οι ευρωπαϊκές γαλακτοκομικές επιχειρήσεις διαχωρίζονται με βάση το μέγεθος και την ανταγωνιστική στρατηγική και είναι οι ακόλουθες :

Ομάδα 1-Μεγάλοι ηγέτες κόστους: Αυτές οι γαλακτοκομικές εταιρείες είναι άνω του μεσαίου μεγέθους και ακολουθούν στρατηγικές ηγεσίας κόστους. Η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων εντοπίζεται στις κύριες περιοχές της ευρωπαϊκής παραγωγής γάλακτος, όπως η Δανία, η Βόρεια Γερμανία, η Ολλανδία και η Γαλλία. Οι μεγάλες ποσότητες παραγωγής και οι αποδοτικοί στο κόστος προμηθευτές επιτρέπουν σε αυτές τις εταιρείες να εκμεταλλεύονται οικονομίες κλίμακας και να διαγωνίζονται τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς σε τμήμα χαμηλής ή μέσης τιμής. Το φάσμα των προϊόντων χαρακτηρίζεται κυρίως από αγαθά-προϊόντα μαζικής ποσότητας που δεν

επιτρέπουν ή μόνο περιορισμένα τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Σε αυτήν την ομάδα βρίσκονται πολλοί μεγάλοι συνεταιρισμοί αλλά, επίσης, και ένας σημαντικός αριθμός ιδιωτικών γαλακτοκομικών εταιρειών. Συχνά συζητείται κατά πόσον οι μεγάλοι συνεταιρισμοί ανήκουν σε αυτή την ομάδα. Όμως, η υποχρέωσή τους να επεξεργάζονται τις ποσότητες όλου του γάλακτος που διανέμεται από τους κτηνοτρόφους, η έλλειψη της χρηματοοικονομικής δύναμης και η πολύ περιορισμένη επιθυμία των κτηνοτρόφων να ακολουθήσουν στρατηγικές διαφοροποίησης που κοστίζουν, τους κατατάσσει σε αυτήν την ομάδα.

Ομάδα 2-Πρωταθλητές διεθνούς προϊόντος: Αυτές οι γαλακτοκομικές εταιρείες εστιάζουν στη διεθνή αγορά. Βασίζονται σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων με περισσότερη ή λιγότερη διαφοροποίηση (μερικές φορές παράγουν καινοτόμα γαλακτοκομικά προϊόντα) που καθιερώνονται μέσα από ένα δίκτυο διεθνούς παραγωγής. Συνεπώς, οι πωλήσεις στις διεθνείς αγορές δεν βασίζονται πλέον σε εξαγωγές από την εγχώρια αγορά αλλά προέρχονται από ένα δίκτυο διεθνούς παραγωγής. Η γαλλική εταιρεία Lactalis Group και μερικές άλλες εταιρείες ηγέτες στην ευρωπαϊκή αγορά ανήκουν σε αυτή την μικρή αλλά σημαντική ομάδα.

Ομάδα 3-Ειδικοί στη διαφοροποίηση εξειδικευμένων προϊόντων: Αυτή η ομάδα αποτελείται από μικρές και μεσαίου μεγέθους γαλακτοκομικές εταιρείες. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εταιρείες αυτές έχουν ένα πολύ περιορισμένο φάσμα προϊόντων αλλά καταφέρνουν να γίνουν ηγέτες σε πολύ μικρά τμήματα αγοράς μέσα από προϊόντα πρώτης ποιότητας ή προϊόντα διαρκούς καινοτομίας. Το φάσμα προϊόντων των μελών αυτής της ομάδας αποτελείται από εξειδικευμένα προϊόντα αγοράς, για παράδειγμα, τοπικά ή οργανικά γαλακτοκομικά προϊόντα, προϊόντα που αντιπροσωπεύουν πρακτικές λιγότερο εντατικής επεξεργασίας ή εγχώρια γαλακτοκομικά προϊόντα. Σε αυτές τις εξειδικευμένες αγορές, οι χαμηλές τιμές δεν αποτελούν τα μοναδικά επιχειρήματα για την πώληση αυτών των προϊόντων και επομένως η πίεση για περιθώρια κέρδους είναι πολύ μικρότερη από εκείνη την αγορά στην οποία πωλούνται τα προϊόντα μαζί. Αυτές οι γαλακτοκομικές εταιρείες μπορούν να προσθέτουν μεγαλύτερη αξία στην εισροή της πρώτης ύλης και έτσι να δημιουργούν μεγαλύτερο τζίρο ανά κιλό γάλακτος. Επομένως, οι ειδικοί στην διαφοροποίηση εξειδικευμένων προϊόντων εξαρτώνται λιγότερο από τις πιο φθηνές εισροές και συχνά μπορούν να πληρώνουν υψηλότερες τιμές τους προμηθευτές τους.

Ομάδα 4-Η Μεσογειακή ομάδα: Συγκρινόμενη με άλλα μέρη της Ευρώπης, η Μεσογειακή περιοχή έχει πολύ μεγαλύτερη και ισχυρότερη παράδοση σε προϊόντα τροφίμων υψηλής ποιότητας. Η στενή σχέση μεταξύ της περιοχής που ένα τρόφιμο παράγεται με τα χαρακτηριστικά ποιότητας, είναι μια ιδέα που υπάρχει σε όλη την Νότια Ευρώπη αλλά μόλις και μετά βίας αναγνωρίζεται στα βόρεια ή ανατολικά μέρη της Ευρώπης. Για παράδειγμα, ενώ η Ιταλία προστατεύει 52 ποικιλίες τυριών σύμφωνα με την νομοθεσία της ΕΕ, η Γερμανία έχει μόνο 10 κατηγορίες τυριών. Η Γαλλία είναι ο αναμφισβήτητος ηγέτης καθώς προστατεύει 73 ποικιλίες τυριών. Παρόμοιες διαφορές παρατηρούνται και σε άλλες χώρες (όπως η Ελλάδα) και σε άλλες κατηγορίες προϊόντων. Βασισμένες στην μακρόχρονη παράδοση των χωρών της Μεσογείου σε προϊόντα τροφίμων υψηλής αξίας, οι γαλακτοκομικές εταιρείες από την Ιταλία, για παράδειγμα, καθώς και από άλλες χώρες στην περιοχή, μπορούν να εξάγουν σε μεγάλες ποσότητες προϊόντα τροφίμων υψηλής αξίας. Αν και η παραγωγή γάλακτος εξαρτάται από τις εισαγωγές πρώτης ύλης και γαλακτοκομικών

προϊόντων, όπως το γάλα και η κρέμα, αυτές οι γαλακτοκομικές εταιρείες σε αυτές τις χώρες είναι σημαντικοί εξαγωγείς προϊόντων τροφίμων πρόσθετης αξίας.

Ομάδα 5-Η ομάδα της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης: Οι χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης υφίστανται μαζικές οικονομικές αναδομήσεις μετά την πτώση του Σιδηρού Παραπετάσματος. Αυτή η θεμελιώδης μεταμόρφωση που έλαβε χώρα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, έχει επηρεάσει και έχει διαμορφώσει δομικά τις βιομηχανίες τροφίμων. Μετά την ιδιωτικοποίηση, οι μαζικές ξένες άμεσες επενδύσεις έπαιξαν έναν σπουδαίο ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας όσον αφορά την παραγωγή τροφίμων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Αν και οι ξένες άμεσες επενδύσεις ήταν κατανεμημένες άνισα, το 20% με 60% του συνολικού κεφαλαίου της βιομηχανίας των τροφίμων στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη αποκτήθηκε από ξένους επενδυτές μέχρι τα μέσα της τελευταίας δεκαετίας. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η διείσδυση του ξένου κεφαλαίου στη βιομηχανία γάλακτος ήταν 20% στην Πολωνία, άνω του 40% στην Τσεχία, κοντά στο 50% στην Σλοβακία και άνω του 75% στην Ουγγαρία. Συνεπώς, οι μεγάλες βιομηχανίες σε αυτές τις χώρες ήταν και θα είναι στα χέρια ιδιωτών επενδυτών. Ο γαλακτοκομικός κλάδος ήταν από τους πιο ελκυστικούς στόχους για άμεσες ξένες επενδύσεις. Η μεγάλη ζήτηση για προϊόντα τροφίμων, το υψηλό κόστος διανομής πολλών προϊόντων τροφίμων καθώς και ο άμεσος επαγγελματισμός των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης συνετέλεσαν στην υψηλή ελκυστικότητα αυτών των επενδύσεων. Σε πολλές χώρες, οι άμεσες ξένες επενδύσεις συνεισέφεραν σε βασικές αλλαγές του πως η βιομηχανία οργανώθηκε και γρήγορα απέκτησε διεθνή ανταγωνιστικότητα. Αυτό επέτρεψε σε μερικές κεντρικές και ανατολικές ευρωπαϊκές χώρες, για παράδειγμα η Πολωνία, να αναδειχθούν ως σημαντικοί εξαγωγείς γαλακτοκομικών προϊόντων στις δυτικές ευρωπαϊκές αγορές.

Η διάκριση μεταξύ των διάφορων ομάδων που περιγράφηκε εξασφαλίζει μια σε βάθος κατανόηση του μέλλοντος του γαλακτοκομικού κλάδου της Ευρώπης. Οι γαλακτοκομικές εταιρείες των ομάδων 1 και 2 θα δρουν ως μεγάλοι παίκτες στις διεθνείς αγορές, μερικές από αυτές σε τμήματα αγοράς χαμηλής τιμής, άλλες σε περισσότερο διαφοροποιημένα και καινοτόμα τμήματα αγοράς. Η ικανότητά τους να ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές θα επηρεάσει δυνατά τις ποσότητες γάλακτος που παράγονται στην Ευρώπη και τις τιμές γάλακτος που πληρώνουν τους κτηνοτρόφους. Οι γαλακτοκομικές εταιρείες που ανήκουν στην ομάδα 3 και 4 περιγράφηκαν ως εξαγωγείς μικρότερων ποσοτήτων αλλά συγκρινόμενες με τους μεγάλους ηγέτες κόστους λαμβάνουν υψηλότερες τιμές για προϊόντα πρώτης ποιότητας. Συνεπώς, αυτές οι εταιρείες παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο να προσθέτουν αξία σε περισσότερο ή λιγότερο τυποποιημένη εισροή πρώτης ύλης και έτσι, εξασφαλίζουν μια βιώσιμη στρατηγική για να διατηρήσουν επιτυχώς την παραγωγή γάλακτος σε περιοχές λιγότερο ευνοημένες, όπως οι βραχώδεις περιοχές. Οι δυτικές βιομηχανίες γάλακτος που επένδυσαν στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη συνεισφέρουν σημαντικά στην επιτυχή μελλοντική ανάπτυξη του γαλακτοκομικού κλάδου σε αυτές τις χώρες. Εφόσον η επεξεργασία γάλακτος συνδέεται στενά με την παραγωγή γάλακτος, η ξένη ιδιοκτησία δεν αποτελεί μεγάλη πρόκληση για το μέλλον της κτηνοτροφίας στην κεντρική και ανατολική Ευρώπη. Αντίθετα με τις γαλακτοβιομηχανίες που εύκολα πηγαίνουν αλλού, εάν η παραγωγή σε άλλα μέρη υπόσχεται υψηλές αποδόσεις της επένδυσης, η γαλακτοβιομηχανία που συνδέεται στενά με την βάση της πρώτης ύλης είναι γεωγραφικά λιγότερο ευέλικτη. Οι δυτικές επενδύσεις στην κεντρική και ανατολική ευρωπαϊκή βιομηχανία τροφίμων

έχει συνεισφέρει στο να καθιερώσει νέους τύπους οργάνωσης της αλυσίδας αξίας, που όμως μπορεί να θεωρηθεί ως μια σοβαρή απειλή για τους κτηνοτρόφους μικρής κλίμακας σε χώρες, όπως η Πολωνία, η Βουλγαρία ή η Ρουμανία. (Experts' opinion reports DGAGRI, Analysis on future developments in the milk sector, 2013)

8.4 Η διεθνής ανταγωνιστικότητα του γαλακτοκομικού κλάδου της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ένας από τους λιγότερο σημαντικούς εξαγωγείς γαλακτοκομικών προϊόντων στον κόσμο σε σχέση με τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία, τις ΗΠΑ. Εφόσον η ανταγωνιστικότητα τονίζει την ικανότητα για την απόκτηση κέρδους και τη διατήρηση των μεριδίων αγοράς στην ελεύθερη αγορά, ο γαλακτοκομικός κλάδος της Ευρωπαϊκής Ένωσης χρειάζεται κάποιες βελτιώσεις προκειμένου να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς. Η ανταγωνιστικότητα του κόστους είναι ένας σπουδαίος παράγοντας της διεθνούς ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων.

Με το πέρασμα των χρόνων το κόστος του συστήματος των ποσοτώσεων έγινε ένας σημαντικός παράγοντας κόστους για τις ευρωπαϊκές γαλακτοκομικές εταιρείες. Συνεπώς, η πολιτική απόφαση να καταργηθεί το σύστημα των ποσοτώσεων σημαίνει ότι θα εξαφανισθεί το μειονέκτημα του κόστους.

Εφόσον η πρώτη ύλη του γάλακτος είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας κόστους για τις γαλακτοκομικές εταιρείες, μια περισσότερο αποδοτική σε σχέση με το κόστος παραγωγή γάλακτος θα βοηθήσει τις εταιρείες να προσφέρουν γαλακτοκομικά προϊόντα στις διεθνείς αγορές με περισσότερο ανταγωνιστικές τιμές όσον αφορά το κόστος και ανεξάρτητα εάν οι εταιρείες πωλούν προϊόντα μαζικά ή διαφοροποιημένα.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, ο ευρωπαϊκός γαλακτοκομικός κλάδος χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη αβεβαιότητα εξαιτίας της απελευθέρωσης της αγοράς και της ενσωμάτωσης στις διεθνείς αγορές. Αυτό συνεπώς αυξάνει την αναγκαιότητα να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς, όπως οι αλλαγές στη ζήτηση.

Οι αλλαγές στη ζήτηση μεταφέρονται στους παραγωγούς και επεξεργαστές διαμέσου των διακυμάνσεων της τιμής. Κατά αυτόν τον τρόπο, η μεταβλητότητα της τιμής του γάλακτος συνδέεται στενά με την ανάπτυξη της προσφοράς και της ζήτησης στις διεθνείς αγορές. Μείωση των τιμών αποτελεί ένδειξη μειωμένης ζήτησης και σημείο εκκίνησης για τη μείωση της παραγωγής. Αύξηση της τιμής αποτελεί ένδειξη αυξημένης ζήτησης και σημείο εκκίνησης για τους παραγωγούς και τους επεξεργαστές να αυξήσουν την παραγωγή. Εξαιτίας της απελευθέρωσης της ευρωπαϊκής αγοράς γάλακτος και της αυξανόμενης εξάρτησης από τις διεθνείς αγορές, η διακύμανση των τιμών της ευρωπαϊκής αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων αυξήθηκε σημαντικά την τελευταία δεκαετία.

Οι αλλαγές στη ζήτηση απαιτούν την ικανότητα των παραγωγών και των επεξεργαστών να αντιδράσουν σε αυτές τις αλλαγές. Συγκεκριμένα, απαιτούνται δύο ικανότητες για να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές της ζήτησης:

- Την ικανότητα να προβλέπουν τις αλλαγές στη ζήτηση. Όσο καλύτερες είναι οι ικανότητες στην πρόβλεψη τόσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα του χρόνου που έχουν

οι παραγωγοί και οι επεξεργαστές για να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τις απαιτούμενες αλλαγές.

- Την ικανότητα να προσαρμόζουν τις τιμές και το χαρτοφυλάκιο παραγωγής στις αλλαγές της ζήτησης. Η ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς μπορεί να εκτιμηθεί σε συνεχή βάση. Σε μερικές περιπτώσεις οι προσαρμογές είναι εύκολες. Για παράδειγμα, μια μεγάλη γαλακτοκομική εταιρεία που στηρίζεται στη διαφοροποίηση προϊόντος μπορεί να κατευθύνει την πρώτη ύλη από τις λιγότερο στις περισσότερες κερδοφόρες χρήσεις. Σε άλλες περιπτώσεις, οι προσαρμογές στις αλλαγές στη ζήτηση είναι πολύ μικρές εξαιτίας φυσιολογικών, τεχνολογικών ή διοικητικών περιορισμών. Οι γαλακτοπαραγωγοί, για παράδειγμα, μπορούν πολύ δύσκολα να προσαρμόσουν τις ποσότητες παραγωγής στις αλλαγές της ζήτησης. Οι εξειδικευμένες γαλακτοκομικές εταιρείες είναι λιγότερο ευέλικτες από τις διαφοροποιημένες εταιρείες. Σε μερικές περιπτώσεις, είναι αδύνατη οποιαδήποτε προσαρμογή. Για παράδειγμα, όταν οι τιμές της αγοράς πέφτουν διαρκώς εξαιτίας του ελάχιστου κόστους των αποδοτικών παραγωγών και επεξεργαστών σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των γαλακτοπαραγωγών και των γαλακτοκομικών εταιρειών απαιτεί ικανότητα να προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις. Σε κάποιες περιπτώσεις, αυτόνομες προσαρμογές από συγκεκριμένη φάρμα ή εταιρεία είναι αποδοτικές, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μόνο συντονισμένες ενέργειες από συνέταιρους ποικίλων αλυσίδων προμήθειας υπόσχονται προσαρμογές σε αλλαγές στη ζήτηση.

Οργανισμοί παραγωγής και διακλαδικοί οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν για να εξασφαλίσουν ένα τύπο συνεργατικών προσαρμογών στις ποιοτικές και ποσοτικές αλλαγές στη ζήτηση. Επιτυχημένα παραδείγματα υπάρχουν στον κλάδο του κρέατος, όπου οι οργανισμοί παραγωγής έχουν πρόσφατα συνεισφέρει στην εισαγωγή περισσότερο φιλικών προϊόντων κρέατος στην γερμανική αγορά. Με βάση τις αλλαγές στις απαιτούμενες ποσότητες, είναι προς το παρόν υπό συζήτηση το κατά πόσον συντονισμένες ενέργειες των γαλακτοκομικών εταιρειών και των γαλακτοπαραγωγών μπορούν να βελτιώσουν την ισορροπία της αγοράς και να σταθεροποιήσουν τις τιμές του γάλακτος, όταν υπάρχει αυξημένη προσφορά.

Συμπερασματικά, υπάρχει ανάγκη για ενέργειες συνδεδεμένων επιχειρήσεων σε καιρούς που αυξάνεται η μεταβλητότητα της τιμής του γάλακτος που απαιτούν επιτυχημένες προσαρμογές στις αλλαγές στη ζήτηση και οι οργανισμοί παραγωγής και οι διακλαδικοί οργανισμοί μπορούν να συνεισφέρουν σε αυτό. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν ως ένα μέσο πληροφόρησης των αλυσίδων προμήθειας τροφίμων. Δηλαδή, μπορούν να υποστηρίξουν την μετάδοση πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών αλυσίδων προμήθειας και να προκαλέσουν προσαρμογές στις αλλαγές της αγοράς εγκαίρως.

8.5 Η ευρωπαϊκή και η διεθνής αγορά

Το 2011, η παγκόσμια παραγωγή γάλακτος αυξήθηκε κατά 2,5% ως αποτέλεσμα της υψηλής τιμής του γάλακτος. Το γεγονός αυτό αναδεικνύεται από την ραγδαία αύξηση της παραγωγής γάλακτος στις αναδυόμενες αγορές, οι οποίες αναμένονταν ότι θα ξεπεράσουν τις ανεπτυγμένες χώρες στην παραγωγή γάλακτος. Ωστόσο, το 2012 αποδείχτηκε μια πολύ δύσκολη χρονιά για τους παραγωγούς, διότι τα περιθώρια

κέρδους συρρικνώθηκαν από το αυξανόμενο κόστος των ζωοτροφών και της αστάθειας των τιμών. Οι παγκόσμιες τιμές των γαλακτοκομικών προϊόντων σημείωσαν πτώση το 2011 έως τον Μάιο του 2012, αλλά επανέκαμψαν στις αρχές του 2013. (GFAR-The Global Forum on Agricultural Research, Executive Brief Update 2013: Dairy Sector)

Η συνεχιζόμενη παγκοσμιοποίηση του γαλακτοκομικού κλάδου οδήγησε τα γαλακτοκομικά προϊόντα σε αύξηση 10% και στην παραγωγή 58,2 εκατομμυρίων τόνων, η οποία συνιστά ετήσια αύξηση 4% σε σχέση με τα προηγούμενα 10 έτη. Από το 2010, η ΕΕ έπαιξε μεγάλο ρόλο στην επέκταση του εμπορίου και αυτό αναμένεται να συνεχιστεί με εξαγωγές έως το 2022 της τάξεως του 31%.

Έως το 2021 η πλειοψηφία της παγκόσμιας παραγωγής γάλακτος θα προέρχεται από τις αναπτυσσόμενες χώρες και συγκεκριμένα την Ινδία και την Κίνα. Εξαίρεση αποτελεί η υποσαχάρια Αφρική της οποίας τα επίπεδα παραγωγικότητας είναι πολύ χαμηλά και αμετάβλητα. Η παγκόσμια παραγωγή γάλακτος θα αυξηθεί αφού ο πληθυσμός της γης αυξάνεται γενικά αλλά με εξαιρέσεις τις υποσαχάριες χώρες, στις οποίες υπάρχουν προβλήματα φτώχειας ποιότητας κοπαδιών, ασθένειες ζώων, εχθρικό κλίμα και υψηλό κόστος ζωοτροφών.

Το παγκόσμιο εμπόριο γαλακτοκομικών προϊόντων θα καθοδηγείται από τις στρατηγικές αποφάσεις μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και οι αναδυόμενες στρατηγικές του γαλακτοκομικού κλάδου στην ΕΕ συμφωνούν με αυτήν την τάση. Η κατάργηση στην ΕΕ των ποσοτώσεων στην παραγωγή γάλακτος το 2015 θα οδηγήσει στην ετήσια αύξηση (9 δισεκατομμυρίων λίτρων) της παραγωγής γάλακτος κυρίως στη Δανία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Ολλανδία και Γερμανία. Το 67% της αυξημένης παραγωγής θα χρειαστεί να βρει αγορές εκτός της ΕΕ.

Οι προοπτικές του γαλακτοκομικού κλάδου της ΕΕ θεωρούνται ευνοϊκές δεδομένης της αύξησης του πληθυσμού και του ενδιαφέροντος των αναδυόμενων οικονομιών για τη δίαιτα της Δύσης. Παρόλα αυτά, η αστάθεια στην τιμή δημιουργεί ανησυχία. Το πρώτο τρίμηνο του 2012, οι τιμές των γαλακτοκομικών προϊόντων έπεσαν και δημιούργησαν πρόβλημα στη λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων της ΕΕ. Μια ξαφνική μείωση της τιμής του γάλακτος οδήγησε τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Γάλακτος να προειδοποιήσει το 2008-2009 για ένα είδος κρίσης του γάλακτος με τους παραγωγούς της Ιταλίας, Γαλλίας, Ολλανδίας και Βελγίου να αντιμετωπίζουν 10% έως 20 % μείωση της τιμής του γάλακτος και αύξηση 20-22% του κόστους. Τον Μάιο του 2012, οι οργανισμοί των αγροτών της ΕΕ έκαναν έκκληση για να διευθετηθούν οι συνεχιζόμενες ανισορροπίες στην προσφορά και στη ζήτηση και για να προωθήσουν ένα περισσότερο βιώσιμο γαλακτοκομικό κλάδο. Ο μοναδικός τρόπος για να λυθεί το θέμα της πλεονάζουσας ποσότητας γάλακτος θεωρήθηκε η διάθεσή της στην παγκόσμια αγορά υπό τη μορφή του βουτύρου και της σκόνης γάλακτος.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η γενική αστάθεια της τιμής του γάλακτος το 2011-12 ήταν μικρότερη από το 2007-09, αλλά με υψηλότερη μέση τιμή. Κρίθηκε τότε απαραίτητο να υπάρξει ένα πλαίσιο πολιτικής με σκοπό την αντιμετώπιση της αστάθειας των τιμών. Ωστόσο, το κανονιστικό πλαίσιο της ΕΕ δέχτηκε κριτική και σε άλλες χώρες (π.χ. Γαλλία) εφαρμόστηκε, σε άλλες (π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο) ήταν εθελοντικό, ενώ σε μερικές άλλες (π.χ. Ισπανία) λίγη πρόοδος επιτεύχθηκε.

Παρόλα αυτά, οι εξαγωγές της ΕΕ από το 2009 αυξήθηκαν σχεδόν στο τριπλάσιο από 231.000 τόνους το 2009 σε 618.000 τόνους το 2012. Μια σταθερή αύξηση των εξαγωγών προβλέπεται να υπάρξει έως το 2022 και θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής γάλακτος στην ΕΕ και της σταθερότητας στην κατανάλωση εντός της ΕΕ.

Αρχικά η επέκταση των εξαγωγών το 2009 βασίστηκε σε αποθέματα που αγοράστηκαν για επείγουσες καταστάσεις. Ωστόσο, τα αυξημένα επίπεδα διαθέσιμης ποσότητας γάλακτος για εξαγωγές έως το 2022 αλλάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου. Τον Ιανουάριο του 2013, η δανέζικη γαλακτοκομική εταιρεία Arla παραδέχτηκε ότι η κατάργηση της ποσόστωσης θα ήταν σημαντικός και κύριος παράγοντας στην αναθεώρηση αποφάσεων και στην αλλαγή της παγκόσμιας στρατηγικής της. Ο όμιλος Arla σχολίασε ότι οι κτηνοτρόφοι θα μπορούσαν να παράγουν τουλάχιστον 1 δισεκατομμύριο λίτρα περισσότερο από ότι κάθε χρόνο παρήγαγαν με το καθεστώς των ποσοτώσεων. Με τις στάσιμες αγορές της ΕΕ, αυτό θα απαιτούσε αύξηση των πωλήσεων σε νέους καταναλωτές σε αναδυόμενες αγορές. Η διείσδυση σε νέες αγορές θα βοηθούσε να διατηρηθεί στην Βόρεια Ευρώπη μια βιώσιμη γαλακτοκομική επιχείρηση.

Τον Οκτώβριο του 2012, ο δανέζικος όμιλος αναγνώρισε ευκαιρίες για ενδεχόμενες εξαγωγές και επενδύσεις στην Ανατολική Αφρική, δεδομένης της αυξανόμενης κατανάλωσης γάλακτος και του εκμοντερνισμού των καναλιών μάρκετινγκ του γάλακτος. Αναγνωρίστηκαν επίσης και ευκαιρίες για σχέδια στη Δυτική Αφρική, όπου η υψηλή ποιότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι συνώνυμη με τα ευρωπαϊκά γαλακτοκομικά προϊόντα. Με αυτή την οπτική προσφέρεται πεδίο δράσης για επέκταση της γαλακτοκομικής διεργασίας σε εθνικό επίπεδο, ενώ θέτει προκλήσεις για την ανάπτυξη περιφερειακού εμπορίου γαλακτοκομικών προϊόντων καθώς και ροών εμπορίου.

Η στρατηγική της Arla αντανάκλα και αυτή των ανταγωνιστών της όπως την γαλλική Danone και την ολλανδική FrieslandCampina, η οποία έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της στη Νιγηρία.

Όμως, οι εταιρείες της ΕΕ αντιμετωπίζουν και σοβαρούς περιορισμούς στις εξαγωγές τους, όπως το χάσμα της τιμής μεταξύ των χωρών της ΕΕ και της παγκόσμιας τιμής, τον κυρίαρχο ρόλο που παίζει ένας περιορισμένος αριθμός εταιρειών στην παγκόσμια εξαγωγική δραστηριότητα (πολλές από αυτές έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε ραγδαία επεκτεινόμενες αγορές της Ασίας) και την αύξηση της παραγωγής του γάλακτος σε αναπτυσσόμενες χώρες.

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα μεγαλύτερο ενδιαφέρον αποτελούν εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων υψηλής αξίας, που σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα αποτελούν το μέλλον της αύξησης των εξαγωγών της ΕΕ. Το τεχνολογικό Know-how και η ετοιμότητα της προμήθειας σκόνης γάλακτος για χρήση ως υποκατάστατο γαλακτοκομικών προϊόντων θα διευκόλυνε τη διαδικασία της παγκόσμιας επέκτασης των ευρωπαϊκών γαλακτοκομικών εταιρειών.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Παραγωγής Γάλακτος της Νότιας Αφρικής, το 2012 ήταν μια δύσκολη χρονιά για τον γαλακτοκομικό κλάδο καθώς το κόστος και η

καταναλωτική ζήτηση αυξήθηκαν γρηγορότερα από την παραγωγή. Η παραγωγή γάλακτος συνέχισε να εξελίσσεται σε θέμα περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου, ενώ τα μερίδια αγοράς συνέχισαν να πέφτουν (από 45% το 1998 σε 30% το 2011).

Η Νότια Αφρική εφαρμόζει ένα διαφορετικό φόρο για εισαγωγές, με χαμηλούς φόρους για φρέσκο γάλα και υψηλούς φόρους για γάλα σκόνη, βούτυρο και τυρί. Η εφαρμογή του διαφορετικού φορολογικού νόμου διευκολύνεται από την στενή συνεργασία μεταξύ των αρχών της Νότιας Αφρικής, του Οργανισμού Παραγωγής Γάλακτος και του δεσμού του με την εταιρεία Agri Inspec, που αναλαμβάνει δικαστικές έρευνες των ροών εμπορίου του γαλακτοκομικού κλάδου.

Μεταξύ των ετών 1997 και 2008 το καθεστώς του εμπορίου που εφαρμοζόταν στην Νότια Αφρική συνέβαλε στη μείωση των εισαγωγών από 12% στο 4% των συνολικών γαλακτοκομικών προϊόντων. Από το 2009, οι εισαγωγές αυξήθηκαν από τους προμηθευτές της Νότιας Αφρικής και οι τιμές το 2012 έπεσαν χαμηλότερα από τις τιμές της Νότιας Αφρικής. Ωστόσο, η γαλακτοβιομηχανία της Νότιας Αφρικής ενσωμάτωσε τις εισαγωγές σκόνης γάλακτος σε μια στρατηγική προσανατολισμένη στις εξαγωγές, οι οποίες αυξάνονταν γρηγορότερα από τις εισαγωγές.

Η επέκταση των εξαγωγών της Νότιας Αφρικής προκάλεσε παράπονα από τους γαλακτοπαραγωγούς της Ναμίμπια, που έκαναν έκκληση για να δηλωθεί το γάλα ως προστατευόμενο προϊόν και οι άδειες για τη διαχείριση των εισαγωγών θα ήταν συνεπείς με την ανάπτυξη του τοπικού γαλακτοκομικού κλάδου. Παρόλα αυτά δεν ελήφθη καμία απόφαση σε αυτήν την απαίτησή τους, ενώ διαφορετικές προδιαγραφές στα γαλακτοκομικά προϊόντα υπέσκαψαν την ανταγωνιστικότητα της τιμής της Ναμίμπια, καθώς τα συμπληρώματα για ζωοτροφές και αντιβιοτικά που χρησιμοποιούνταν στην Νότια Αφρική απαγορεύονταν στη Ναμίμπια, εξαιτίας των απαιτήσεων των αγορών της για εξαγωγή μοσχαριών.

Το γεγονός αυτό αποτελεί παράδειγμα των δυσκολιών που αντιμετωπίζει μια χώρα στην ανάπτυξη περιφερειακών αγορών, όταν οι παραγωγοί της μιας χώρας επισκιάζουν άλλους περιφερειακούς παραγωγούς. Μια τέτοια κατάσταση δημιουργεί σημαντικές πιέσεις για προστατευτισμό σε τρόφιμα εθνικού ενδιαφέροντος, η οποία όμως περιπλέκεται από αποκλίνουσες προδιαγραφές παραγωγής.

Η Ζάμπια από την άλλη ενδιαφέρεται να αναπτύξει τον γαλακτοκομικό κλάδο αλλά εκμεταλλεύεται μόνο το 15% της δυναμικότητάς της. Στην Κένυα ο γαλακτοκομικός κλάδος θεωρείται ως ο πιο γρήγορα αναπτυσσόμενος κλάδος. Μια σημαντική αύξηση της παραγωγής γάλακτος υπήρξε από το 2002. Η είσοδος ιδιωτών και η συνεργασία συνέβαλε σε σημαντική πρόοδο της παραγωγής και προστιθέμενη αξία στον γαλακτοκομικό κλάδο. Ωστόσο, πρέπει να γίνουν μεγαλύτερες επενδύσεις σε τεχνολογίες, οι οποίες θα βοηθήσουν να συντηρείται το γάλα σε επίπεδο φάρμας.

Η ανάγκη για επενδύσεις εντοπίστηκε και από την New Kenya Co-operative Creameries, η οποία μείωσε τις αυξημένες τιμές του γάλακτος, ενώ η Brookside Dairies θα λειτουργήσει ένα εργοστάσιο παραγωγής σκόνης γάλακτος παράλληλα με το εργοστάσιο της New Kenya Co-operative Creameries. Παρόλα αυτά η δυναμικότητα της παραγωγής σκόνης γάλακτος είναι περιορισμένη με το γάλα σε περιόδους αιχμής να σπαταλιέται και σε περιόδους χαμηλής παραγωγής να γίνονται εισαγωγές.

Η Κοινότητα της Ανατολικής Αφρικής θεωρείται ως ενδεχόμενα σημαντική για την αύξηση της παραγωγής και τις αγορές. Η παραγωγή αγγίζει σχεδόν το 15% που όμως είναι χαμηλότερη από την καταναλωτική ζήτηση, που αυξάνεται ετησίως 3,5%. Η ανάπτυξη, όμως, της παραγωγής και καινοτομίες στην συσκευασία χαμηλού κόστους θεωρούνται ως απαραίτητες.

Οι επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου στην Κένυα δεν επεκτείνουν την εγχώρια παραγωγή για εξαγωγές αλλά επενδύουν περιφερειακά. Η Brookside Dairies, για παράδειγμα, εγκατέστησε λειτουργίες της στην Ουγκάντα και στην Τανζανία και σχεδιάζει να εγκατασταθεί και στο Νότιο Σουδάν. Η ίδρυση τοπικών εργοστασίων θεωρείται ως καλύτερα βιώσιμη στρατηγική από ότι να εξάγει απλά τα προϊόντα της από την Κένυα.

Γίνονται διάφορες προσπάθειες, ως τμήμα της στρατηγικής των εξαγωγών στην Κένυα, να υπάρξει εναρμόνιση στις προδιαγραφές ποιότητας και υγιεινής, για να σταματήσουν τα εμπόδια που υπάρχουν προκειμένου να προχωρήσει σε εμπορικές συναλλαγές στην Ανατολική και Νότια Αφρική. Ωστόσο, οποιαδήποτε διαδικασία εναρμόνισης με τις προδιαγραφές θα απαιτούσε ουσιώδεις επενδύσεις για την βελτίωση της ποιότητας και διασφάλισης για την κανονικότητα των προμηθειών και της ασφάλειας των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Εμπόδια του εμπορίου όπως η φτωχή υποδομή, οι άδειες εισαγωγών και τα χαμηλά επίπεδα εναρμόνισης με τις προδιαγραφές εμποδίζουν το εμπόριο των γαλακτοκομικών προϊόντων μεταξύ Νότιας και Ανατολικής Αφρικής.

Οι εισαγωγές των γαλακτοκομικών προϊόντων παραμένουν ένα θέμα ανησυχίας στη Δυτική και Κεντρική Αφρική. Σύμφωνα με ανάλυση του US Department of Agriculture (USDA), η Γκάνα εξαρτάται σχεδόν ολικά από τις εισαγωγές και η εξάρτηση του γαλακτοκομικού κλάδου της Νιγηρίας από τις εισαγωγές ανέρχεται στο 75% των γαλακτοκομικών προϊόντων. Σε αυτές τις δύο χώρες, οι εισαγωγές από την ΕΕ (Ολλανδία και Δανία) κυριαρχούν στην αγορά στα ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα, γεγονός που οφείλεται εν μέρει στο υψηλό επίπεδο της καταναλωτικής εμπιστοσύνης στην ασφάλεια των ευρωπαϊκών γαλακτοκομικών προϊόντων.

Ενώ η ζήτηση για γαλακτοκομικά προϊόντα προστιθέμενης αξίας αυξάνεται ραγδαία, η USDA υποστηρίζει ότι οι απαρχαιωμένες τεχνολογίες, το αυξανόμενο κόστος των εισροών και οι προκλήσεις ανταγωνιστικότητας σημαίνουν ότι ο τοπικός γαλακτοκομικός κλάδος δεν μπορεί να ικανοποιήσει την αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών. Παρόλα αυτά, σε πρόγραμμα της FrieslandCampina του 2012 η WAMCO, θυγατρική της μεγαλύτερης εταιρείας στον κόσμο των γαλακτοκομικών προϊόντων, συνέχισε να προάγει το πρόγραμμα για το γάλα στην Νιγηρία. Ο βραχυπρόθεσμος σκοπός ήταν να προμηθεύεται το 10% του γάλακτος τοπικά με προοπτική να φτάσει το 50%.

Η Γκάνα θεωρείται από τη USDA ως ένα σημείο κλειδί για την εισαγωγή στην αγορά της Δυτικής Αφρικής. Περίπου το 12,5% της συνολικής εισαγωγής σκόνης γάλακτος στην Γκάνα επανεξάγεται. Το 2010, το 12,3% της εισαγωγής σκόνης γάλακτος στη Νιγηρία επανεξάχθηκε. Ενώ τα ποσοστά είναι παρόμοια, οι ποσότητες από τη Νιγηρία είναι δέκα φορές πιο πολλές από εκείνες της Γκάνας. Οι εξαγωγές σκόνης

γάλακτος από την ΕΕ αυξάνονται σε αυτές τις αγορές, όπου ανταγωνίζονται με τα τοπικά γαλακτοκομικά προϊόντα.

Οι προσπάθειες συνεχίζονται για να αναπτυχθεί εμπορικά η παραγωγή γάλακτος στην Δυτική και Κεντρική Αφρική και η πλειοψηφία των κυβερνήσεων στην περιοχή αναζητούν να εφαρμόσουν τακτικές για να ενισχύσουν την τοπική παραγωγή γάλακτος, να ενδυναμώσουν τη διαθεσιμότητα του τοπικού φαγητού, να μειώσουν τα ελλείμματα εμπορίου και να προωθήσουν τη δομή ανάπτυξης. Καθώς η πλειοψηφία των κτηνοτρόφων είναι μικροπαραγωγοί, γίνονται σκόπιμες προσπάθειες να επενδύσουν σε μικρές αλυσίδες αξίας γαλακτοκομικών προϊόντων σαν μια μακροπρόθεσμη λύση.

Σε όλη την περιοχή, οι μικροπαραγωγοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις αποδοτικότητας και ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη του εμπορίου γαλακτοκομικών προϊόντων που συνδέεται με τις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού μπορεί να προσφέρει την πιο άμεση λύση για την αυξανόμενη καταναλωτική ζήτηση για ασφάλεια και υψηλή ποιότητα γαλακτοκομικών προϊόντων.

Όσον αφορά την περιοχή της Καραϊβικής, σε όλη την περιοχή, με πιθανή εξαίρεση τα νησιά Barbados, η τοπική παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων μειώνεται σε σχέση με την εγχώρια ζήτηση. Παρόλα αυτά, αντικειμενικός στόχος παραμένει να εξασφαλίσουν και να επεκτείνουν τις αγορές για εγχώρια παραγόμενο φρέσκο παστεριωμένο γάλα και επιπλέον να αποκτήσουν ικανότητα για ένα μίγμα από άλλα γαλακτοκομικά προϊόντα (ποτά που βασίζονται στο γάλα, τυρί, γιαούρτι). Οι μεγαλύτεροι εμπορικοί περιφερειακοί παραγωγοί είναι τα Barbados, η Δομινικανή Δημοκρατία, η Τζαμάικα και Trinidad και Tobago.

Στη Δομινικανή Δημοκρατία, στην Τζαμάικα και στα Trinidad και Tobago, η Nestle συνεχίζει να αποτελεί έναν απαραίτητο πυλώνα βιομηχανικής ανάπτυξης και να συνεργάζεται με την κυβέρνηση και τον Σύνδεσμο κτηνοτρόφων προκειμένου να επενδύσει για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη προϊόντος.

Τον Σεπτέμβριο του 2012, η Nestle επένδυσε 8 εκατομμύρια δολάρια για μια νέα γραμμή παραγωγής στο εργοστάσιό της στην Τζαμάικα. Τον Μάρτιο του 2013, στα Trinidad και Tobago, η εταιρεία υπέγραψε μια συμφωνία για να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα των κοπαδιών της χώρας, που βασιζόταν σε εισαγωγές από την Τζαμάικα και υπήρχε αυξημένη ζήτηση.

Η Γουιάνα εστίασε τις προσπάθειές της στην γενετική βελτίωση των κοπαδιών, με ένα εργαστήριο γενετικής τον Οκτώβριο του 2012. Αυτές οι προσπάθειες συμπληρώνονταν από σχέδια ανάπτυξης της ικανότητας για παστερίωση με σκοπό να μειώσει την εισαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων έως 10% μέχρι το 2015. Ενώ μερικές χώρες, όπως η Γουιάνα, εξαρτώνται ακόμη από τις εισαγωγές για να αντιμετωπίσουν την τοπική κατανάλωση, για άλλους παραγωγούς αυτό αποτελεί πρόκληση διατήρησης βιομηχανικών κερδών και πρόκληση για αισιόδοξη επιστροφή της επένδυσης.

Στα Barbados και στο Μπαλί, η βιομηχανία γάλακτος κυριαρχείται από τη μοναδική εθνική εταιρεία Pine Hill Dairy (PHD) και από την Western Diaries. Με αυξανόμενο το κόστος εισροών και τον ανταγωνισμό από τα εισαγόμενα γιαούρτια και γάλα, στα

τέλη του 2012, η PHD ανέφερε μια πολύ δύσκολη χρηματοοικονομική κατάσταση που είχε ως αποτέλεσμα το κλείσιμο του εργοστασίου της που παρασκεύαζε γιαούρτι. Από τον Ιούλιο του 2012, μετά από ένα χρόνο σε εκκρεμή κατάσταση, επανήλθε το σύστημα των ποσοστώσεων στην παραγωγή γάλακτος. Η PHD, όμως, συμφώνησε να απορροφήσει τις αυξήσεις στο κόστος διεργασίας και να μην αρχίσει μειώσεις στις ποσοστώσεις πριν τις 31 Δεκεμβρίου 2013. Οι παραγωγοί από την μεριά τους συμφώνησαν να μειώσουν προσωρινά την τιμή γάλακτος φάρμας μέχρι τις 30 Απριλίου 2013, σαν προσπάθεια να φέρουν το γάλα στην αγορά σε πιο φθηνή τιμή.

Η PHD κατάφερε να επιλύσει το θέμα της πρόσβασης στην αγορά με το Trinidad, να συνεχίσει τις εξαγωγές των προϊόντων της και για πρώτη φορά να κάνει εξαγωγές στην Τζαμάικα το 2012. Η εταιρεία, επίσης, τον Σεπτέμβριο του 2013 έθεσε ως στόχο να συμμορφωθεί με τις διεθνείς προδιαγραφές ISO και OSHAS. Αυτό αναμένεται να δώσει σημαντική ώθηση στην ικανότητά της για διεθνές εμπόριο.

Στο Μπαλί, η Western Diaries αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό με τις εισαγωγές από το Μεξικό. Συγκεκριμένα η αγορά του Μπαλί κατακλύζεται από εισαγόμενα γαλακτοκομικά προϊόντα. Η έλλειψη εθνικής πολιτικής στα γαλακτοκομικά προϊόντα και οι τακτικές εμπορίου που ενθάρρυναν τις εισαγωγές συνεχίζουν να μειώνουν την τοπική βιομηχανία γάλακτος.

Η Western Diaries επενδύει στην επέκταση των διεργασιών και αναβαθμίζει τον εξοπλισμό της για να ικανοποιήσει την απαίτηση της ασφάλειας των τροφίμων. Η εταιρεία βρίσκεται στα τελικά στάδια για την πιστοποίηση HACCP, που συνιστά ένα σημαντικό πυλώνα της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Παρά τις προκλήσεις σε επίπεδο παραγωγής (μικρή ποσότητα, υψηλό κόστος, αυξανόμενες εισαγωγές) συνεχίζονται οι προσπάθειες στην Καραϊβική να αναπτύξει τον γαλακτοκομικό κλάδο. Ωστόσο, χρειάζονται κυβερνητικές πολιτικές για να υποστηριχθεί η τοπική βιομηχανία. Οι μέτοχοι στα Barbados επιθυμούν να αναπτύξουν μια στρατηγική για την ενίσχυση της βιωσιμότητας της τοπικής γαλακτοβιομηχανίας, τα Trinidad και Tobago βρίσκονται στη διεργασία ανάπτυξης μιας εθνικής πολιτικής για τα κοπάδια, ενώ η Γουινέα επιδιώκει και τα δύο. Για τις χώρες που δραστηριοποιείται η Nestle, ο μεγαλύτερος αγοραστής του φρέσκου γάλακτος της τοπικής φάρμας, θα συνεχίσει να παίζει εξέχοντα ρόλο σε αυτές τις εθνικές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Το μέλλον του γαλακτοκομικού κλάδου στην Καραϊβική φαίνεται να βρίσκεται στην κάθετη ενσωμάτωση αποδοτικών γαλακτοκομικών επιχειρήσεων στοχεύοντας καθαρά να αναγνωρίσει τα συστατικά στοιχεία της αγοράς. Αυτό απαιτεί το σωστό μίγμα:

- μια εγχώριας τακτικής να μειώσει τα αυξανόμενα κόστη εισροών και να βελτιώσει την αποδοτικότητα των αλυσίδων εφοδιασμού γαλακτοκομικών,
- μιας εμπορικής τακτικής να διαχειριστεί τις εισαγωγές,
- μιας τεχνολογικής καινοτομίας στις διεργασίες και στη συσκευασία, μέσα από ένα πλαίσιο μάρκετινγκ και ανάπτυξης στρατηγικών.

Στην περιοχή του Ειρηνικού, το 2012 η μεγαλύτερη ανάπτυξη στον γαλακτοκομικό κλάδο ήταν η πώληση του 80% των εμπορευμάτων της κρατικής γαλακτοκομικής εταιρείας στα νησιά Φίτζι, της Fiji Dairy Ltd, στην Southern Cross Foods, θυγατρική

μιας πολυεθνικής εταιρείας που ασχολείται με προμήθεια τροφίμων και με διανομή σε όλο τον Ειρηνικό και σε τμήματα της Ασίας. Η πώληση περιελάμβανε συμφωνία ιδιωτικοποίησης με τη δέσμευση της κυβέρνησης να εκχωρήσει ποσοστό δασμών για να διασφαλίσει την ανάπτυξη της τοπικής παραγωγής.

Η διαδικασία της ιδιωτικοποίησης, που είχε δρομολογηθεί από το 2010, οδήγησε στο διαχωρισμό της παραγωγής γάλακτος και της επεξεργασίας γάλακτος από την κρατική εταιρεία. Η κυβέρνηση ελπίζει ότι η διαδικασία της ιδιωτικοποίησης θα εξασφαλίσει λύση στα προβλήματα που είχαν πλήξει τον κλάδο όπως η κακοδιαχείριση, η διαφθορά, η έλλειψη αποδοτικότητας και η απαρχαιωμένη υποδομή και τεχνολογία.

Το 2012 ανακοινώθηκαν πολλά μέτρα στήριξης στα Φίτζι, που συμπεριελάμβαναν εικοσαετή αποχή από φόρους για τις νέες γαλακτοκομικές φάρμες και άμεση στήριξη της παραγωγής. Προς το παρόν η εγχώρια παραγωγή υπολογίζεται κάτω από 13% της κατανάλωσης στα Φίτζι. Τον Νοέμβριο του 2012 οι γαλακτοπαραγωγοί στα Φίτζι παραπονέθηκαν σχετικά με την τακτική της τιμής του γάλακτος της προσφάτως ιδιωτικοποιημένης εταιρείας, που είδαν να υποχωρεί η τιμή της φάρμας κάτω από την τιμή που ίσχυε πριν την ιδιωτικοποίηση. Αυτό σημαίνει πως ένας εθελοντικός κώδικας συμπεριφοράς, όπως αυτός που υιοθετήθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, θα ήταν χρήσιμος.

Οι αγορές γαλακτοκομικών προϊόντων της Αφρικής αυξάνουν το ενδιαφέρον της ΕΕ για εμπόριο και επενδύσεις. Το ενδιαφέρον αυτό θα μπορούσε να πάρει τη μορφή της απόκτησης υπαρχόντων εταιρειών, joint ventures ή νέες επενδύσεις. Οι γαλακτοκομικές εταιρείες της Ευρώπης μπορούν να παίξουν σπουδαίο ρόλο στην επέκταση της παραγωγής και στην βελτίωση της ποιότητας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων σε όλη την Αφρική.

Η κατάργηση των ποσοτώσεων στην παραγωγή γάλακτος στην ΕΕ θα αυξήσει περισσότερο την παραγωγή γάλακτος. Η τακτική της ΕΕ για ασφαλές δίκτυο παράλληλα με άλλα μέτρα ενδυνάμωσης της λειτουργίας των αλυσίδων εφοδιασμού του γάλακτος θα προστατεύσουν τους γαλακτοπαραγωγούς της ΕΕ από τις συνέπειες της μεταβλητότητας της παγκόσμιας τιμής στο γάλα και ο εξοπλισμός των γαλακτοκομικών εταιρειών θα κεφαλαιοποιήσει την αυξανόμενη παγκόσμια ζήτηση. Αυτό εξυπηρετεί την ενδυνάμωση της θέσης των ευρωπαϊκών γαλακτοκομικών εταιρειών με τη διεργασία της παγκοσμιοποίησης παρά τις προκλήσεις της ανταγωνιστικότητας του κόστους.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης 2008-2009 στην αγορά των γαλακτοκομικών στην ΕΕ, η λήψη μέτρων της ΕΕ για ασφαλές δίκτυο είχε ως αποτέλεσμα να αυξηθούν οι εξαγωγές της (αύξηση 64% το 2010, 37% το 2011). Μέχρι το 2012, οι εξαγωγές είχαν διπλασιαστεί σε σχέση με το 2009. Η τακτική της ΕΕ φαίνεται να υποστηρίζει την καινοτομία στην ανάπτυξη γαλακτοκομικών προϊόντων υψηλής αξίας, ενώ διατηρεί αυξημένα επίπεδα παραγωγής και εξαγωγών. Ο γαλακτοκομικός κλάδος της ΕΕ ενθαρρύνει την παγκοσμιοποίηση των εταιρειών του γαλακτοκομικού κλάδου και πολλές από αυτές προσανατολίζονται στην υιοθέτηση στρατηγικών ανάπτυξης στο εξωτερικό. Μερικές από αυτές στοχεύουν σε καλά αναπτυγμένες αγορές γαλακτοκομικών προϊόντων στην Αφρική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν.«Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Γ. Μπένου, 2004

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο σχετικά με την εξέλιξη της κατάστασης της αγοράς στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων και την εφαρμογή των διατάξεων της « δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος», Βρυξέλλες, 13/6/2014

Experts' opinion reports DGAGRI, Analysis on future developments in the milk sector, 2013

GFAR-The Global Forum on Agricultural Research, Executive Brief Update 2013: Dairy Sector

International Monetary Fund, Country and Regional Perspectives, April 2014, Chapter 2

USDA Foreign Agricultural Service EU-27, Dairy and Products Annual, 10/15/2013

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Agronews, «Αναχώματα για τις τιμές του γάλακτος στήνει η αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης», Τσατσάκης Γιάννης 17/10/2014

Agronews, «Αυξημένη η παγκόσμια ζήτηση στο γάλα, μειωμένη παραγωγή για την Ελλάδα», Γιαννακοπούλου Φανή 7/7/2014

Agronews, «Δεκαετία Ανόδου προμηνύεται στο γάλα», Γιαννακοπούλου Φανή 25/7/2014

Agronews, «Οι Έλληνες κτηνοτρόφοι συνεχίζουν να μειώνουν τα κοπάδια τους. Δεν βλέπει τις διεθνείς τιμές το ελληνικό αγελαδινό γάλα», 3/2/2014

Agronews, «Αντιστράφηκε η τάση για το αγελαδινό στη διεθνή αγορά γαλακτοκομικών», 29/4/2014

Agronews, «Κόντρα στο διεθνές ρεύμα οι εγχώριες τιμές στο αγελαδινό», Πανάγος Γιάννης 29/4/2013

Αγροτικός Τύπος, εβδομαδιαία Έκδοση του Ελεύθερου Τύπου, 6/2/2014

Αναλυτής, Ν.(2007), Εισήγηση κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας του Ινστιτούτου Επικοινωνίας «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2007», 24 Απριλίου, Αθήνα

Γεωργόπουλος Ν.«Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδ. Γ. Μπένου, 2004

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Η Ελληνική Οικονομία, 13/6/2014

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο, Δεκέμβριος 2012, τόμος 57

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Οικογενειακοί Προϋπολογισμοί, 1998-1999

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Παραγωγή και Πώληση Βιομηχανικών Προϊόντων, Ετήσια Έρευνα 2009

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος, 2009 & 2010

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Συνοπτική Στατιστική Επετηρίδα 2009

Εφημερίδα των Αγροτών Παραγωγή, «Μόνο οι τιμές των κτηνοτρόφων μειώθηκαν από την επιμήκυνση», Νίκος Φιλιππίδης 23/5/2014

Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, «Η φτώχεια θέλει ιδιωτική ετικέτα», Ναυσικά Καραγιαννίδη 10/9/2011

Εφημερίδα Καθημερινή, «Η τιμή στο φρέσκο γάλα παραμένει ψηλά και ο καταναλωτής στρέφεται στο εμπορεύ», Δήμητρα Μανιφάβα 20/7/2014

Εφημερίδα Καθημερινή, «Κερδίζουν έδαφος τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας», Δήμητρα Μανιφάβα 13/4/2012

Εφημερίδα Μακεδονία, «Η οικονομική κρίση αύξησε τη ζήτηση», Λίνα Τσιρέκα 23/1/2011

Εφημερίδα Μακεδονία, «Γάλα & Γαλακτοκομικά Προϊόντα: Η αγορά προσαρμόζεται στην κρίση...», Κώστας Στοφόρος 4/2/2014

Εφημερίδα Το Βήμα, «ΤτΕ: Έπεσαν τα επιτόκια καταθέσεων, αυξήθηκαν των δανείων», 4/6/2014

Εφημερίδα Το Βήμα, «Το πρώτο παστεριωμένο γάλα», Χαροντάκης Δημήτρης 14/5/2000

Εφημερίδα Πρώτο Θέμα, «Φουντώνει ο πόλεμος του γάλακτος», 17/2/2014

Ενημερωτική, «ΗΠΑ: Απότομο φρένο στην οικονομία με το βλέμμα στο Ιράκ», Κώστας Σαρρής 26/6/2014

Ενημερωτική, «Γαλλία-Γερμανία: Ευρω-αδυναμία στα χνάρια της Ελλάδας», Κώστας Σαρρής 23/6/2014

Ενημερωτική, «ΟΟΣΑ: Φρενάρει ο πλανήτης», 20/5/2014

Ενημερωτική, «Φόρα-κατηφόρα της παγκόσμιας οικονομίας», Κώστας Καλλωνιάτης 1/6/2014

Επιστήμη και Τεχνολογία, Πρακτικά Α΄ Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου για το γάλα και τα προϊόντα του, Αθήνα, 9 & 10 Οκτωβρίου 2008, Ειδικό τεύχος, έτος 2009

EURO2day, «ΥΠΟΙΚ.: Στα 707 εκατ. Το πρωτογενές πλεόνασμα πενταμήνου», 24/6/2014

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο σχετικά με την εξέλιξη της κατάστασης της αγοράς στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων και την εφαρμογή των διατάξεων της «δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος», Βρυξέλλες, 13/6/2014

Θανόπουλος, Ν. Γ.,(2003), «Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Απρίλιος 2009

ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Ιούλιος 2013

Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, « Η Ελληνική Οικονομία», αριθμός τεύχους 75, Απρίλιος 2014

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2013

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2011

Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2008

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2013, Αθήνα

ΙΟΒΕ, Σ. Χατζηχρήστου, Φ. Θωμαΐδου, Α. Τσακανίκας, Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων-Ποτών, Ετήσια Έκθεση 2009

Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, «Ελληνική Οικονομία», Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων, Ιούνιος 2014

Κωνσταντίνος Π. Καλοφωλιάς, «Το Μεταναστευτικό Ζήτημα στη Μεσόγειο (Ισπανία-Ιταλία-Ελλάδα)», Αθήνα 2011

NUTRILIFE, τεύχος 6, Γάλα & Γιαούρτι, ΑΒ Βασιλόπουλος

Πρακτικά Α΄ Πανελληνίου Επιστημονικού Συνεδρίου για το γάλα και τα προϊόντα του, Αθήνα 9&10 Οκτωβρίου 2008, Ειδικό Τεύχος 2009

Ράπανος Θ. Βασίλης & Καπλάνογλου Γεωργία «Φορολογία και οικονομική ανάπτυξη-Η περίπτωση της Ελλάδας», 2014

RUNNER 39, Ρένια Μπαμπαρούτση, τεύχος Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου 2010

ΣΕΒ-Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας, Τεχνολογία & Καινοτομία Τεχνολογίες Τροφίμων, Ενημερωτικό Δελτίο 2012

Τ & Π εβδομάδα, Εβδομαδιαίο Δελτίο για τους επαγγελματίες του κλάδου, τόμος 7, τεύχος 22, 5/6/2014

Τ & Π εβδομάδα, Εβδομαδιαίο Δελτίο για τους επαγγελματίες του κλάδου, τόμος 6, τεύχος 33, 19/9/2013

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Απόφαση με Αρ.Πρωτ.175180/15-7-2011 «Μέτρα για τον έλεγχο της παραγωγής, αξιοποίησης, μεταποίησης, τυποποίησης, διακίνησης και εμπορίας για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα»

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Απόφαση με Αρ.Πρωτ.3166/106339/15-10-2012 «Κατανομή ποσοστώσεων αγελαδινού γάλακτος από το Εθνικό Απόθεμα από την γαλακτοκομική περίοδο 2012-2013

Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Η εξέλιξη των τιμών το 2013, Ετήσια Έκθεση

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ελληνική Οικονομία, 5/6/2014

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

European Commission, EU dairy farms report 2013 based on FADN data

Experts' opinion reports DGAGRI, Analysis on future developments in the milk sector, 2013

FOOD OUTLOOK, Milk and Milk Products, November 2013

GFAR-The Global Forum on Agricultural Research, Executive Brief Update 2013: Dairy Sector

International Monetary Fund, Country and Regional Perspectives, April 2014, Chapter 2

Nutri pro, Nestle Professional Nutrition Magazine, Beverages No 2, 12/2007

Oustapassidis, K. (1998), "Performance of strategic groups in the Greek dairy industry", European Journal of Marketing, Vol. 32 Iss: 11/12, pp.962 – 973

Report Consumer Sentiment 2011, Navigating the New Consumer Realities, the Boston Consulting Group, June 2011

Tessa, M., Steptoe, A. and Wardle, J. (1998) "Motives underlying healthy eating: using the Food Choice Questionnaire to explain variation in dietary intake", United Kingdom

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger «Concepts in Strategic Management and Business Policy», 2012

USDA Foreign Agricultural Service EU-27, Dairy and Products Annual, 10/15/2013

Walsh C. (2006), "Key Management Ratios", New York: Prentice Hall

Zohra B.,- Mechemache, Requillart V., Soregaroli C., and Trevisiol A., (2007), "Demand for dairy products in the E.U."

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<http://www.nounou.gr>

<http://www.vivartia.com>

<http://greece.fage.eu>

<http://www.mevgal.gr>

<http://olympos.gr>

<http://tyras.gr>

<http://www.dodoni.eu>

<http://www.minerva.com.gr>

<http://www.krikri.gr>

<http://www.epirus.gr>

<http://www.rodopi-sa.gr>

<http://evrofarma.gr>

<http://www.easlamias.gr>

<http://www.trikki.com.gr>

<http://www.neogal.gr>

<http://www.koukfarm.gr>

<http://www.kalogeraki.gr>

<http://www.proto.com.gr/>

<http://www.sergal.gr>

<http://www.korfi.gr>

<http://www.stamou.gr>

<http://www.mandrekas.gr/>

<http://www.neorodogal.com>

<http://www.mills.gr/>

<http://www.unilever.gr>

<http://www.nestle.gr>

<http://www.optima.gr>
<http://www.leaderfoods.gr/>
<http://www.arla.com/>
<http://www.danone.gr>
<http://www.italia.gr/>
<http://www.protothema.gr>
<http://www.tovima.gr>
<http://www.kathimerini.gr>
<http://www.wikipedia.gr>
<http://www.statistics.gr>
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
<http://www.instofcom.gr>
<http://www.et.gr>
<http://www.minfin.gr>
<http://www.minagric.gr>
<http://www.elog.gr>
<http://www.iriworldwide.gr>
<http://www.icap.gr>
<http://www.ceasc.com>
<http://www.imf.org>
<http://www.iobe.gr>
<http://www.kepe.gr>
<http://www.egfar.org>
<http://www.mindev.gov.gr>
<http://www.sev.org.gr>

<http://www.triaina.com>

<http://gge.gov.gr>

<http://www.capital.gr>

<http://agritrade.cta.int/Agriculture/Commodities/Dairy>

<http://www.cimaglobal.com>

<http://www.minfin.gr>

<http://www.oecd.org>

<http://www.fpress.gr>

<http://www.agrocatalog.gr>

<http://www.eleftheria.gr>

<http://www.kathimerini.gr>

<http://www.imerisia.gr>

<http://Protagon.gr>

<http://www.agronews.gr>

<http://www.selfservice.gr>

<http://news.in.gr>

<http://Express.gr>

<http://www.taxispirit.gr>

<http://www.inewsgr.com>

<http://www.newsbeast.gr>

<http://www.development.gr>

<http://el.wikibooks.org>

<http://www.elgo.gr>

<http://globalsustain.org>