

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ Μ.
PORTER-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ

ΜΑΝΘΟΥΛΑ Ι. ΓΡΙΒΑ

ΜΔΕ-ΟΠ/0609

**ΠΤΥΧΙΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
ΚΑΤ/ΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

Αφιέρωση

*Στους πολυαγαπημένους μου γονείς Ιωάννη και Βιολέττα και στην
αδερφή μου, Αναστασία.*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΥΡΙΟΥ – ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	6
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	10

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ - ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....

1.1 Η εξέλιξη του κλάδου – Ιστορική αναδρομή.....	11
1.2 Περιγραφή των προϊόντων.....	12
1.3 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.	14
1.4 Οι κυριότερες αλλαγές που συνέβησαν στον κλάδο.....	18
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	22

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΑΣ.....

2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Πολιτικοί - Νομοθετικοί Παράγοντες.....	23
2.3 Οικονομικοί παράγοντες.....	28
2.4 Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες.....	32
2.5 Τεχνολογικοί Παράγοντες.....	35
2.6 Συμπέρασμα.....	36
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	37

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ– ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER.....

3.1 Εισαγωγή.....	39
3.2 Θεωρητική προσέγγιση για τη διάκριση των Στρατηγικών Ομάδων.....	39
3.3 Η απειλή από νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο (Potential Entrants).....	44
3.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)...	48
3.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Bargaining Power of Buyers).....	49
3.6 Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Threat of Substitute Products or Services).....	49
3.7 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Rivalry Among existing Firms).....	50
3.8 Η δημιουργία των στρατηγικών ομάδων στον κλάδο των τυριών.....	52
3.9 Εφαρμογή του υποδείγματος του Μ. Porter.....	58
3.9.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	58
3.9.1.1 Οικονομίες κλίμακας.....	58
3.9.1.2 Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο.....	60
3.9.1.3 Διαφοροποίηση προϊόντος.....	61
3.9.1.4 Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.....	62
3.9.1.5 Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος.....	64
3.9.1.6 Κόστος μετακίνησης.....	64

3.9.1.7	Κυβερνητική πολιτική.....	65
3.9.1.8	Αναμενόμενη αντίδραση.....	66
3.9.2	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	68
3.9.3	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	69
3.9.4	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	71
3.9.5	Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	73
3.9.5.1	Ο αριθμός των υφιστάμενων ανταγωνιστών και το μέγεθός τους.....	73
3.9.5.2	Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.....	77
3.9.5.3	Διαφοροποίηση προϊόντος.....	78
3.9.5.4	Το ύψος του σταθερού κόστους.....	79
3.9.5.5	Εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.....	79
3.10	Συμπέρασμα.....	80
	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΟΝΟΜΑΣΙΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΝΔΕΙΞΗΣ (Π.Ο.Π-Π.Γ.Ε) ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΤΟΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ-ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΦΕΤΑΣ Π.Ο.Π.....		84
4.1	Προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (Π.Γ.Ε).....	84
4.2	Η πορεία προς την κατοχύρωση της φέτας ως προϊόν Π.Ο.Π.....	87
4.3	Λόγοι που οδήγησαν στην επανακατοχύρωση της φέτας ως προϊόν Π.Ο.Π.....	90
4.4	Εξαγωγές τυροκομικών προϊόντων.....	92
4.5	Προβλήματα στις εξαγωγές φέτας.....	93
4.6	Προτάσεις για την προώθηση - προβολή της φέτας.....	96
4.7	Συμπέρασμα.....	99
	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	100

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....		102
5.1	Εισαγωγή.....	102
5.2	Η έννοια της ποιότητας και της ασφάλειας στα τρόφιμα.....	103
5.3	Το πρότυπο ISO 9001:2000.....	104
5.4	Το HACCP ως εργαλείο για την ασφάλεια των τροφίμων.....	108
5.4.1	Ιστορική Εξέλιξη και ορισμός του HACCP.....	108
5.4.2	Οι αρχές του συστήματος HACCP και τα στάδια ανάπτυξής του.....	109
5.4.3	Οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος HACCP.....	111
5.4.4	Το σύστημα HACCP ως ανταγωνιστική αναγκαιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων.....	112
5.4.5	Το πρότυπο ISO 22000:2005 ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων.....	113
	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	119

ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΩΔΩΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ (ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. ΑΕ).....	122
6.1 Εισαγωγή.....	122
6.2 Παρουσίαση της εταιρείας Δωδώνη Α.Β.Γ.Η. ΑΕ.....	122
6.2.1 Ιστορική Αναδρομή.....	122
6.2.2 Αντικείμενο εργασιών.....	123
6.2.3 Μέτοχοι.....	125
6.2.4 Όραμα και Αποστολή.....	125
6.2.5 Πωλήσεις.....	127
6.2.6 Πελάτες και δίκτυα διανομής.....	128
6.3 SWOT Analysis.....	129
6.4 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies).....	134
6.5 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies).....	135
6.6 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies).....	135
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	137

ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	138
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	141
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	142

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΥΡΙΟΥ – ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ιστορία του τυριού φαίνεται να αρχίζει περίπου το 8000 π.Χ. όταν στα οροπέδια του Ιράν, για πρώτη φορά πάνω στο πλανήτη, εξημερώθηκαν η κατσίκα και η προβατίνα. Χίλια χρόνια μετά στη βόρειο Ευρώπη εξημερώθηκε η αγελάδα και τα ζώα αυτά αποτέλεσαν τα πρώτα κοπάδια που οι νομάδες χρησιμοποιούσαν για το κρέας και το γάλα τους. Σύμφωνα με το μύθο το τυρί ανακαλύφθηκε από έναν Άραβα νομά που πριν ξεκινήσει το ταξίδι του, τοποθέτησε το γάλα σε μια σακούλα φτιαγμένη από στομάχι προβάτων. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, η συνδυασμένη δράση της θερμότητας του ήλιου και ενός ενζύμου του στομαχιού (ρεννίνη), μετέτρεψε το γάλα σε άσπρα κομμάτια τυριού και σε υγρό που αργότερα ονομάστηκε τυρόγαλα. (<http://fetamania.gr/greek-html/history.htm>)

Για τους αρχαίους Έλληνες το γάλα αποτελούσε "ιερό φαγητό", ενώ η πρώτη μαρτυρία διατροφής με γάλα εμφανίζεται στην ελληνική μυθολογία. Ο Δίας, κυνηγημένος από τον πατέρα του Κρόνο, κρύβεται στα βουνά της Κρήτης και τρέφεται αποκλειστικά με γάλα και μέλι. Το γάλα του το πρόσφερε μια κατσίκα με το όνομα Αμάλθεια. Και πάλι ο Δίας για να κάνει το γιο του, Ηρακλή, αθάνατο τον έτρεφε με γάλα και έκανε τον ουρανό να κατακλυσθεί από Γαλα/ξίες. Ακόμη σε αναφορές απαντάται η διαδικασία δημιουργίας τυριού, σαν δώρο που δόθηκε από τους Ολύμπιους θεούς στην ανθρωπότητα. Η λέξη για τη διαδικασία αυτή, γνώστη ως τυροκομία προέρχεται από την Τηρώ, την κόρη του Σαλμόνεα και της Ακιδίκης γνώστη για το λευκό της δέρμα. (Vakrou κ.α, 1997).

Ο Όμηρος (1184 π.Χ.) στην Οδύσσεια περιγράφει λεπτομερώς τον βοσκό και τυροκόμο Πολύφημο, που λάτρευε τα ζώα του και προτιμούσε να φάει τους συντρόφους του Οδυσσέα, παρά τα πρόβατά του. Εκεί ο Όμηρος περιγράφει τα τυριά που ωρίμαζαν μέσα στη σπηλιά του. (<http://www.mills.gr/company.aspx?id=116>)

Κατά τη διάρκεια της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, οι Ρωμαίοι υπήρξαν φίλοι του τυριού και έφτασαν στο σημείο να εκτρέφουν τα ζώα τους με αρωματικά φυτά και μυρωδικά για να βελτιώσουν τη γεύση του, ενώ με τις εκστρατείες τους διέδωσαν την τέχνη της τυροκόμισης σε όλες τις περιοχές που κατακτούσαν. (<http://www.fage.gr/page/default.asp?la=1&id=532>)

Κατά τη Βυζαντινή εποχή ένα λευκό τυρί παραγόταν σε ολόκληρη τη Βυζαντινή Αυτοκρατορία με τη χρήση τεχνολογίας παρόμοιας με αυτή της "Φέτας". Σύμφωνα με αρχεία της περιόδου αυτής αναφέρεται ότι το τυρί αυτό ήταν μαλακό και άσπρο, κομμένο σε κομμάτια και διατηρούμενο σε άλμη, μέσα σε αγγεία ή ξύλινα βαρέλια. Υπάρχουν επίσης μαρτυρίες που μιλούν για το βλάχικο τυρί τις μυζήθρες από όπου πήρε το όνομά του ο Μυζηθράς - Μιστράς. (<http://www.mills.gr/company.aspx?id=116>)

Αλλά και κατά την Τουρκοκρατία η παρασκευή τυριού συνεχίζεται στην Ηπειρωτική Ελλάδα και στα νησιά. Συγκεκριμένα στην Ήπειρο, όπως αναφέρει ο Παπαδόπουλος (1815) δυο είδη τυριού ήταν γνωστά. Το ένα ήταν παρασκευασμένο από πλήρες γάλα, κρεμώδες, εύγευστο, διατηρούμενο σε άλμη μέσα σε δερμάτινες «τσάντες». Στην Αθήνα, την ίδια περίπου περίοδο μια εφημερίδα αναφέρει την τιμή για τις «δερμάτινες τσάντες τυριού» και το κεφαλοτύρι. (Vakrou κ.α, 1997)

Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, το νεοσύστατο ελληνικό κράτος αντιλήφθη με την οικονομική σημασία της κτηνοτροφίας και κάλεσε από το εξωτερικό το διαπρεπή γεωπόνο Ραϋνόλδο Δημητριάδη για να εκπαιδεύσει τους νέους τυροκόμους της χώρας. Λίγο αργότερα ο Ε.Δ Πολυχρονίδης διαπιστώνει κάποια πρόοδο αλλά επισημαίνει ότι η κατάσταση της τυροκομίας επιβάλλεται να βελτιωθεί. (Συνέδριο ΕΛΟΓ, 2004)

Η διάρθρωση της συγκεκριμένης μελέτης έχει ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται τα τυροκομικά προϊόντα και παρουσιάζονται κάποια γενικά πληροφοριακά στοιχεία του κλάδου. Γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, που δεν διαθέτουν σημαντικά κεφάλαια για επενδύσεις, συνεπώς δεν καθίστανται ικανές να ανταγωνιστούν τις μεγάλες βιομηχανίες, που έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στον κλάδο. Τέλος στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι στρατηγικές κινήσεις των κυριότερων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, οι οποίες μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων προσπαθούν να καταλάβουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής τυροκομίας, που χαρακτηρίζεται από τέσσερις βασικούς παράγοντες: πολιτικούς – νομοθετικούς, οικονομικούς, κοινωνικοπολιτιστικούς και τεχνολογικούς. Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων αναλύεται, το καθεστώς των

ποσοτώσεων που επηρεάζει τις επιχειρήσεις του κλάδου που παράγουν τυροκομικά προϊόντα που έχουν ως βάση τους το αγελαδινό γάλα, το σύστημα HACCP που είναι υποχρεωτικό βάσει Νομοθεσίας για τις επιχειρήσεις του κλάδου και η επικρατούσα Νομοθεσία αναφορικά με τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ). Αναφορικά με τους οικονομικούς παράγοντες, αναλύεται η υπάρχουσα οικονομική ύφεση στη χώρα μας, η οποία φαίνεται να επηρεάζει τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζει τις επιλογές του καταναλωτή και τον ωθεί στην αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Στους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες, περιγράφεται η τάση των καταναλωτών να αγοράζουν βιολογικά και προϊόντα με χαμηλά λιπαρά και τέλος αναλύεται η επίδραση της τεχνολογίας και η συμβολή της σε αλλαγές που συνέβησαν στον εξεταζόμενο κλάδο.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων με το υπόδειγμα του Μ. Porter, το οποίο περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, την απειλή εισόδου από νεοεισερχόμενους, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών και τις πιέσεις των υποκατάστατων προϊόντων. Αναγκαία όμως προϋπόθεση για την εφαρμογή του υποδείγματος είναι η διάκριση σε στρατηγικές ομάδες. Σκοπός του διαχωρισμού αυτού είναι ο εντοπισμός των επιχειρήσεων εκείνων που παρουσιάζουν τα ίδια στρατηγικά χαρακτηριστικά, ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές ή ανταγωνίζονται σε παρόμοια βάση. Η διάκριση αυτή θα μας βοηθήσει στην ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο και στην κατανόηση της θέσης μιας επιχείρησης στον κλάδο σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Για τον διαχωρισμό σε στρατηγικές ομάδες χρησιμοποιήθηκαν δυο μεταβλητές. Η πρώτη είναι το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης και η δεύτερη η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για την παραγωγή τυροκομικών προϊόντων. Με βάση τα παραπάνω προέκυψαν επτά στρατηγικές ομάδες, με τη στρατηγική ομάδα ΤΥΡΑΣ Α.Ε, ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. Α.Ε, FRIESLAND FOODS HELLAS-CAMPINA να παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Εν συνεχεία, εφαρμόσαμε το υπόδειγμα του Μ. Porter (για κάθε μια από τις προαναφερθείσες πέντε δυνάμεις ξεχωριστά) και προέκυψαν τα ανάλογα συμπεράσματα για τον κλάδο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι ορισμοί των προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και των προϊόντων

Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) και παρουσιάζονται οι εξαγωγές των τυροκομικών προϊόντων και τα προβλήματα που εμφανίζονται σε αυτές. Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με ένα από τα σημαντικότερα εξαγωγικά προϊόντα του κλάδου τη φέτα ΠΟΠ και κάναμε κάποιες προτάσεις για την προβολή της στο εξωτερικό, καθώς μια καλύτερη προώθηση του εν λόγω προϊόντος μπορεί να «συμπαράσχει» και τη ζήτηση των υπολοίπων παραδοσιακών τυριών ΠΟΠ και να τα καταστήσει ικανά να ανταγωνιστούν τα εισαγόμενα τυριά.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής ανάλυση των κυριότερων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και παρουσιάζονται τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει επιχείρηση από την εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων αυτών. Για τις τυροκομικές επιχειρήσεις η εφαρμογή συστημάτων HACCP αποτελεί ανταγωνιστική αναγκαιότητα, καθώς θεωρείται προαπαιτούμενο λόγω της ισχύουσας Νομοθεσίας, ενώ η εφαρμογή του προτύπου ISO 22000 μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ενσωματώνει τις αρχές του συστήματος HACCP και το πρότυπο ISO 9001, και βελτιώνει την αξιοπιστία των προϊόντων μιας επιχείρησης.

Στο έκτο κεφάλαιο, διενεργούμε μια SWOT Analysis της επιχείρησης ΔΩΔΩΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ (ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. ΑΕ), δηλαδή εντοπίζουμε και αναλύουμε τις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει η επιχείρηση Δωδώνη, για να καταλήξουμε στην επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση, καθώς και τις λειτουργικές στρατηγικές που αναπτύσσονται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική της εν λόγω εταιρείας.

Τέλος, παρατίθενται κάποια γενικά συμπεράσματα και προτάσεις για τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://fetamania.gr/greek-html/history.htm>
- Vakrou A., Fotopoulos Ch., Mattas K., Report 2: The Feta cheese market and supply chain in Greece. PDO and PGI Products: Market, Supply Chains and Institutions. Agricultural Economics and Social Research Institute-NAGREF (Greece). (1997)
- <http://www.mills.gr/company.aspx?id=116>
- <http://www.fage.gr/page/default.asp?la=1&id=532>
- Συνέδριο Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος (ΕΛΟΓ), "Τα τυριά ΠΟΠ και η εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο", Ανυφαντάκης Ε.Μ, 10/1/2004

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ - ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.1 Η εξέλιξη του κλάδου – Ιστορική αναδρομή

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων αποτελεί σημαντικό τμήμα του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, που κατέχει αξιόλογη θέση στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής.

Η παραγωγή τυριού ιστορείται από το 3000 π.χ στις χώρες της Ανατολής. Στην Ελλάδα η τυροκομία ήταν γνωστή από την εποχή του Ομήρου. Η τέχνη της τυροκόμισης διαδόθηκε στους Ρωμαίους που τη μετέφεραν στην υπόλοιπη Ευρώπη, ενώ κατά τον Μεσαίωνα βελτιώθηκε σημαντικά από Έλληνες μοναχούς (ICAP, 1999).

Για την Ελλάδα η παραγωγή τυριών αποτελούσε μια από τις κυριότερες βιοτεχνικές δραστηριότητες, με σταθμό στην εξέλιξη του κλάδου τη συνδρομή της Αγροτικής Τράπεζας το 1960 στη χρηματοδότηση της ίδρυσης σύγχρονων τυροκομείων, στο πλαίσιο ανάπτυξης της εγχώριας κτηνοτροφίας.

Ορόσημο στην εξέλιξη του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, και συνεπώς του υποκλάδου των τυροκομικών προϊόντων, αποτέλεσε η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου εφαρμόζεται το σύστημα των ποσοτώσεων στο αγελαδινό γάλα. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό το κάθε κράτος μέλος λαμβάνει δύο ποσότητες αναφοράς (ποσοτώσεις), τη μια για παραδόσεις σε γαλακτοκομεία και την άλλη για απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές. Οι ποσότητες αυτές μοιράζονται στους παραγωγούς (ατομικές ποσοτώσεις) σε κάθε κράτος μέλος. Όπου σημειώνεται υπέρβαση της εθνικής ποσόστωσης, είναι καταβλητέα εισφορά στο οικείο κράτος μέλος εκ μέρους των παραγωγών που συνέβαλαν στο να υπάρξει το πλεόνασμα. Επομένως το μέτρο αυτό έχει αντίκτυπο στη μείωση της διαθέσιμης πρώτης ύλης για την παρασκευή τυριών που έχουν ως βάση τους το αγελαδινό γάλα, αντιθέτως τα παραδοσιακά αιγοπρόβεια τυριά παραμένουν ανεπηρέαστα, έχοντας θετικότερες προοπτικές εξέλιξης.

Τα παραπάνω δυο γεγονότα συντέλεσαν στην εξέλιξη του κλάδου και τη δημιουργία της υπάρχουσας δομής του. Πριν όμως αναφερθούμε στην παρούσα δομή

αυτού, προέχει η παρουσίαση των σημαντικότερων προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο.

1.2 Περιγραφή των προϊόντων

Κατά την ελληνική νομοθεσία, ως τυρί νοείται το προϊόν ωρίμανσης του πήγματος που είναι απαλλαγμένο από το τυρόγαλο στον επιθυμητό βαθμό και το οποίο παρασκευάστηκε με την επενέργεια πυτιάς ή άλλων ενζύμων, που δρουν ανάλογα σε πλήρες γάλα (νωπό ή παστεριωμένο, αγελάδας, προβάτου, κατσίκας, βουβάλας και μίγμα αυτών) ή σε αποβουτυρωμένο γάλα, ή σε μίγμα αυτών, ή και σε μίγμα αυτών με κρέμα γάλακτος (αφρόγαλα). (ICAP, 2004)

Τα κυριότερα παραδοσιακά ελληνικά τυριά είναι τα εξής:

- **Κεφαλοτύρι:** το τυρί αυτό υπάγεται στην κατηγορία σκληρών τυριών τύπου Pecorino και παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα αλλά και κατσικίσιο. Έχει αλμυρή και πικάντικη γεύση καθώς και ευχάριστο άρωμα που επιτυγχάνεται μετά από ωρίμανση τριών μηνών. Παράγωγο της τυροκόμισής του είναι η μυζήθρα.
- **Κεφαλογραβιέρα:** πρόκειται για σκληρό τυρί το οποίο παρασκευάζεται από μίγμα πρόβειου και αγελαδινού γάλακτος. Φέρει ακανόνιστες οπές στη μάζα του και έχει χρώμα υπόλευκο ως υποκίτρινο. Η διάρκεια της ωρίμανσης της ορίζεται περίπου στους τρεις μήνες.
- **Κασέρι:** είναι ποικιλία του Ιταλικού τυριού Provolone ή Cacciocavallo που εισήχθη στην Ελλάδα το 1980. Πρώτα εμφανίστηκε στην Θεσσαλία και στη συνέχεια διαδόθηκε και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Πρόκειται για κίτρινο ημίσκληρο τυρί το οποίο παρασκευάζεται από καθαρά φρέσκο, μη παστεριωμένο πρόβειο γάλα. Ανήκει στην κατηγορία των τυριών με φιλαρισμένη μάζα, που σχηματίζεται μετά από ειδική επεξεργασία. Τα τυριά της κατηγορίας αυτής διακρίνονται σε μαλακά και ημίσκληρα ανάλογα με το χρόνο ωρίμανσης τους. Στην πρώτη κατηγορία υπάγεται και το γνωστό τυρί Mozzarella.
- **Φέτα:** είναι το πιο αντιπροσωπευτικό από τα γνήσια ελληνικά τυριά (λευκά τυριά) το οποίο παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα και μίγμα πρόβειου με κατσικίσιο. Το εν λόγω τυρί υπάγεται στην κατηγορία των μαλακών τυριών

και περιλαμβάνει τον τελεμέ, ένα λευκό τυρί τύπου φέτα από αγελαδινό γάλα ή μίγμα αγελαδινού με αιγοπρόβειο.

- Μυζήθρα-Ανθότυρο-Μανούρι: τα τυριά αυτής της κατηγορίας αποτελούν γαλακτοκομικά προϊόντα από τυρόγαλο. Συνήθως αυτά τα προϊόντα είναι υποπαράγωγα της τυροκόμισης άλλων τυριών, όπως η φέτα το κεφαλοτύρι, το κασέρι κ.α.

Ωστόσο υπάρχουν και ευρωπαϊκά εισαγόμενα τυριά, τα κυριότερα εκ των οποίων είναι τα εξής: το Grana, το Edam-Gouda, το Emmedal, το Dana Blue ή Blue Cheese (Μπλε τυρί) που περιλαμβάνει το Roquefort, το Pizza Cheese (Mozzarella Αμερικής) κ.α

Τα ελληνικά τυριά απέσπασαν το 67,7%-74,9% της συνολικής κατανάλωσης το διάστημα 2000-2006. Ειδικότερα, η κατηγορία «φέτα, τελεμές και μαλακά τυριά» κάλυψε το 49,7%-53,2% της συνολικής κατανάλωσης τυριών. Τα ημίσκληρα και σκληρά τυριά απέσπασαν το 12,2% του συνολικού μεγέθους αγοράς, ενώ ακολουθούν τα τυριά τυρογάλακτος, με μερίδιο με μερίδιο περίπου 5,7 το έτος 2006. Αντίθετα τα εισαγόμενα τυριά εκτιμάται ότι κάλυψαν το 32,3% της συνολικής φαινομενικής κατανάλωσης το 2006 έναντι του 25% το 2003. (ICAP, 2007)

Το γεγονός ότι η πρώτη κατηγορία τυριών στην οποία υπάγεται και η φέτα έρχεται πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών είναι αναμενόμενη για δύο λόγους. Πρώτον, διότι η φέτα από αρχαιοτάτων χρόνων αποτελούσε κύριο προϊόν διατροφής του Έλληνα και δεύτερον, διότι η φέτα και ιδιαίτερα η φέτα ΠΟΠ (προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης) παρέχει τα εχέγγυα ποιότητας και ασφάλειας που ο σύγχρονος καταναλωτής πλέον επιζητά. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια στροφή της κατανάλωσης σε παραδοσιακά προϊόντα που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία, αναφορικά με την γεύση, την περιοχή παραγωγής τους και τη συσκευασία τους, προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας που το εν λόγω προϊόν εξασφαλίζει.

Στα εισαγόμενα τυριά, που τις προηγούμενες δεκαετίες ήταν μάλλον ακριβά για το ευρύ καταναλωτικό κοινό και είχαν έντονα εποχιακή ζήτηση (κυρίως σε περιόδους γιορτών), παρατηρείται μια αύξηση της κατανάλωσης τους, διότι οι τιμές τους μειώνονται στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν τα εγχώρια προϊόντα με αποτέλεσμα οι λάτρεις των εκλεπτυσμένων γεύσεων, του κρασιού και των

αλλαντικών να τα αναζητούν παρά τα γεγονόσ ότι εξακολουθούν να παραμένουν ακριβότερα από τα εγχώρια.

1.3 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν σημαντικό υποκλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και εντάσσονται στον ευρύτερο τομέα των τροφίμων. Στον υποκλάδο αυτό δραστηριοποιούνται σημαντικές επιχειρήσεις που διαμορφώνουν και εντείνουν ολοένα και περισσότερο των ανταγωνισμό στον υπάρχοντα κλάδο.

Το κυριότερο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η ύπαρξη πολλών μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων (κυρίως τοπικής εμβέλειας) πέραν των σημαντικών βιομηχανιών, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για να είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν επενδύσεις που αφορούν στην ποιοτική αναβάθμιση της παραγωγικής διαδικασίας (από την συλλογή της πρώτης ύλης μέχρι την τελική διάθεση στον καταναλωτή). Ακόμα και αν διαθέτουν κάποια κεφάλαια για να κάνουν επενδύσεις, λόγω χάριν σε εξοπλισμό και στον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων, δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να ανταγωνιστούν τα υπέρογκα ποσά που οι μεγάλες βιομηχανίες καταβάλουν για τους συγκεκριμένους σκοπούς. Επιπλέον ορισμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις τυποποιούν τα παραγόμενα προϊόντα τους σε συσκευασίες vacuum pack, αλλά δεν διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο διανομής να τα διοχετεύσουν, με αποτέλεσμα να τα προορίζουν αποκλειστικά για τις ανάγκες της τοπικής αγοράς.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο για την ίδρυση, όσο και τον εκσυγχρονισμό των τυροκομείων υπάρχουν ενδιαφέρουσες επιδοτήσεις από τον αναπτυξιακό νόμο μέσω κοινοτικών προγραμμάτων, επενδύσεις που αφορούν στην πρώτη ύλη, όπως η εγκατάσταση παγολεκανών (αυτόψυκτες δεξαμενές πρόψυξης) για την συντήρηση του γάλακτος καθώς και η χρήση ισόθερων βυτίων για τη μεταφορά του γάλακτος, όμως αυτά τα βοηθήματα από το κράτος δεν αποτελούν παράγοντες ανταγωνισμού, καθώς για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απλώς προαπαιτούμενα.

Από την άλλη μεριά, οι μεγάλες βιομηχανίες διαθέτουν άρτια εκσυγχρονισμένο μηχανολογικό εξοπλισμό, ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής σε όλη τη χώρα, ενώ διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για διαφημιστική προβολή και άλλες προωθητικές ενέργειες. Επιπροσθέτως, ακολουθώντας τις σύγχρονες καταναλωτικές

τάσεις, τυποποιούν τα προϊόντα τους σε συσκευασίες οι οποίες δημιουργούν επώνυμη ζήτηση, ενισχύοντας έτσι την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών τους σημάτων. Τα συσκευασμένα προϊόντα παραγωγής τους μπορούν να τα διαθέσουν μέσω των ιδιόκτητων καναλιών διανομής που διαθέτουν σε όλη την Ελλάδα, καθιστώντας τις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές.

Παράλληλα οι μεγάλες βιομηχανίες ακολουθούν διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων με μικρομεσαίες παραγωγικές μονάδες για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και επομένως να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό τους κόστος, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση των εναπομείναντων επιχειρήσεων. Ακόμη, είναι περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες και ευαισθητοποιημένες απέναντι στο περιβάλλον, κάτι που αποδεικνύεται με την εγκατάσταση σε πολλές από αυτές συστημάτων βιολογικού καθαρισμού για την περιβαλλοντική αντιμετώπιση των αποβλήτων τους (κυρίως ορός γάλακτος).

Πέρα από τις επιχειρήσεις που είναι καθαρά ελληνικές στην αγορά δραστηριοποιούνται και αρκετές εισαγωγικές επιχειρήσεις που διαθέτουν πληθώρα προϊόντων από τις χώρες της Ε.Ε. Η ελληνική παραγωγή τα τελευταία χρόνια υπόκειται σε δριμύ ανταγωνισμό από τα εισαγόμενα τυριά καθώς τα τελευταία αποτελούν υποκατάστατα των παραγόμενων ελληνικών και έχουν τιμές χαμηλότερες. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν υψηλή παραγωγική δυναμικότητα και ακολουθούν επιθετικές πολιτικές για την προώθηση των προϊόντων τους, όπως διαφημιστικές καμπάνιες που οργανώνονται από διάφορες χώρες για την προβολή των προϊόντων τους. Πολλές μάλιστα από αυτές προσπαθούν να προβούν σε συνεργασίες και συγχωνεύσεις με ελληνικές επιχειρήσεις εκμεταλλευόμενες την πρόσφατη κατοχύρωση της ελληνικότητας της φέτας ως προϊόν ΠΟΠ.

Τέλος στον κλάδο δραστηριοποιούνται και επιχειρήσεις που ασχολούνται με την τυποποίηση και συσκευασία τυροκομικών προϊόντων για λογαριασμό των ιδίων ή και για τρίτους. Μερικές μονάδες παραγωγής τυροκομικών προϊόντων τυποποιούν οι ίδιες την παραγωγή τους και επομένως δεν συνάπτουν σχέσεις συνεργασίας με εταιρίες τυποποίησης, κάτι που τις καθιστά αυτάρκειες.

Σημαντικό στοιχείο που μας βοηθά στην αποτύπωση του κλάδου αποτελεί η κατοχύρωση της φέτας ως προϊόν ΠΟΠ, καθώς αυτή και τα υπόλοιπα αιγοπρόβεια τυριά αποτελούν τα κυριότερα εξαγωγικά προϊόντα της χώρας μας. Τα προηγούμενα έτη η εξαγωγική δραστηριότητα της χώρας στο εν λόγω τυρί ήταν περιορισμένη και

αυτό οφειλόταν στον ανταγωνισμό που δεχόταν η φέτα από τα άλλα υποκατάστατα λευκά τυριά άλμης.

Το ιστορικό συνοπτικά έχει ως εξής: Η φέτα αναγνωρίστηκε ως προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης με τον Κανονισμό 1107/96, ενώ το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο ακύρωσε την προστασία της φέτας τρία χρόνια αργότερα με το αιτιολογικό ότι πληροφορίες που διέθετε η επιτροπή δεν ήταν επαρκείς για να καταχωρηθεί. Οι χώρες που συνέβαλλαν στην άρση της κατοχύρωσης ήταν η Δανία, η Γερμανία και η Γαλλία χώρες που παράγουν τυριά από αγελαδινό γάλα και θέλουν να διεκδικήσουν την επωνυμία της φέτας. Μετά την απόφαση του Δικαστηρίου, η επιτροπή κάλεσε τα κράτη-μέλη να διαθέσουν λεπτομερείς πληροφορίες αναφορικά με την παραγωγή, την κατανάλωση και τις διαθέσιμες γνώσεις σχετικά με την ονομασία της φέτας. Οι πληροφορίες αυτές διαβιβάστηκαν στην επιστημονική επιτροπή και αυτή απεφάνθη θετικά για τη χώρα μας. Τον Ιούνιο του 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε τον Κανονισμό με τον οποίο κατοχυρώθηκε το όνομα φέτα από τη χώρα μας και ταυτόχρονα ορίστηκε πενταετής περίοδος κατά την οποία το όνομα φέτα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και από άλλες χώρες. Η περίοδος αυτή έληξε το Οκτώβριο του 2007. Μετά το πέρας αυτής της ημερομηνίας μόνο οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούν να παράγουν φέτα και να την κατευθύνουν στο εξωτερικό διογκώνοντας έτσι το μέγεθος των εξαγωγών της χώρας μας.

Ωστόσο όπως σημειώνεται και σε άρθρο της εφημερίδας Agrenda ενώ το 2007 χαρακτηριζόταν ως το έτος της φέτας, που η κατοχύρωσή της θα σηματοδοτούσε την τόνωση των εξαγωγών μόλις το «12% της ελληνικής παραγωγής φέτας εξάγεται ενώ η ζήτηση για 600.000 τόνους που εμφανίζεται στις δυτικές κοινωνίες συνεχίζουν ακόμα και σήμερα να καλύπτουν τα λευκά τυριά άλμης, τα περισσότερα εκ των οποίων παρασκευάζονται από αγελαδινό γάλα» (Agrenda, 2008).

Ο κύριος ζημιωθείς είναι ο Έλληνας παραγωγός αιγοπρόβειου γάλακτος που περίμενε το έτος της φέτας να «ρεφάρει», αντί αυτού είδε το εισόδημά του να συρρικνώνεται. Αδυνατεί λοιπόν να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους οι τιμές παραγωγού παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα με δεδομένο ότι η φετινή παραγωγή γάλακτος μειώθηκε κατά 30%-40% και η ζήτηση για φέτα υπήρξε πραγματικά έντονη. Μια εξήγηση για το φαινόμενο αυτό είναι η εκτεταμένη νοθεία που παρατηρείται είτε με το εισαγόμενο «φθηνό» γάλα, είτε με την πρόσμιξη του πρόβειου γάλακτος με αγελαδινό. Σε αυτές τις χαμηλές τιμές στις οποίες παραμένει το αιγοπρόβειο γάλα συντελεί και το καρτέλ που υπάρχει στο γάλα και κυρίως η

οριζόντια σύμπραξη μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών εις βάρος των κτηνοτρόφων. Κάτι τέτοιο οδηγεί τους παραγωγούς να πωλούν σε βιομηχανίες το γάλα που παράγουν σε χαμηλές τιμές, που σε συνδυασμό με την αύξηση των τιμών στις ζωοτροφές να μην μπορούν να καλύψουν το κόστος παραγωγής τους και να εξέρχονται του επαγγέλματος. Επομένως ο Έλληνας παραγωγός μειώνει την παραγωγή του για να επιτύχει καλύτερες τιμές πώλησης του προϊόντος τους με αποτέλεσμα να μειώνεται και η παραγωγή της φέτας. «Σανίδα σωτηρίας» για αυτόν αποτελεί η δημιουργία συνεταιριστικών τυροκομείων που επιχειρεί να αλλάξει το σκηνικό στον κλάδο, προσφέροντας συνθήκες εντονότερου ανταγωνισμού και καλύτερων τιμών για τους Έλληνες κτηνοτρόφους (Agrenda, 2008).

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό του υπό εξέτασιν κλάδου είναι η κυριαρχία των μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ που συγκεντρώνουν τον μεγαλύτερο όγκο των πωλήσεων των τυροκομικών προϊόντων. Οι νέες τάσεις της εποχής οδήγησαν τις τυροκομικές επιχειρήσεις, όπως προείπαμε, στην αύξηση της παραγωγής συσκευασμένων προϊόντων, που αποτελούν προϊόντα με σταθερή ποιότητα, γεύση, επωνυμία και πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές υγιεινής. Μέσω της συσκευασίας ο καταναλωτής μπορεί να εντοπίσει την χώρα προέλευσης του προϊόντος, την ημερομηνία παραγωγής και παρέλευσης αυτού, καθώς και το κατά πόσο το προϊόν συμμορφώνεται με τα ισχύοντα πρότυπα ποιότητας. Ήταν επομένως αναμενόμενο και επιβεβλημένο από τις σύγχρονες τάσεις, η διοχέτευση στην αγορά τυποποιημένων τυροκομικών προϊόντων. Η συγκέντρωση των τυποποιημένων προϊόντων στις μεγάλες αλυσίδες σουπερμάρκετ είχε ως συνέπεια την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των τελευταίων έναντι των προμηθευτών τους, με άμεσο επακόλουθο την πίεση για χορήγηση μεγάλης διάρκειας πιστώσεων, προκαλώντας προβλήματα ρευστότητας κυρίως στις μικρές παραγωγικές μονάδες του κλάδου.

Σημαντικό επίσης χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι η παραγωγή νέων προϊόντων που στο μέλλον θα δώσει σημαντική ώθηση σε αυτόν και όξυνση του ανταγωνισμού. Η παραγωγή τυροκομικών προϊόντων με χαμηλά λιπαρά (light), καθώς και βιολογικών αυξάνεται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς έχουν εντοπίσει τις νέες τάσεις της εποχής για τέτοιου είδους προϊόντα.

Τα εν λόγω τυριά σταδιακά κερδίζουν έδαφος, ωστόσο εκτιμάται ότι εάν δεν μειωθούν οι τιμές τους τα περιθώρια ανάπτυξής τους είναι στενά. Σημειώνεται ότι στην ευρωπαϊκή αγορά τα βιολογικά τυριά κατέχουν μερίδιο 5% στις συνολικές

πωλήσεις της κατηγορίας, ενώ στην Ελλάδα το μερίδιό τους είναι σημαντικά πιο χαμηλό και υπολογίζεται περίπου στο 2%. (ΤΑ ΝΕΑ, 2009) Η δυναμική της ζήτησης στο προβλεπτό μέλλον αναμένεται να επικεντρωθεί σε προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, όπως είναι η φέτα ΠΟΠ, καθώς και η παραγωγή βιολογικής φέτας ΠΟΠ.

Συνοψίζοντας τα υψηλά οικονομικά μεγέθη που παρουσιάζουν οι μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου, οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται από τις μεγάλες βιομηχανίες και λιγότερο από μικρότερες παραγωγικές μονάδες, η δημιουργία νέων προϊόντων και επέκταση του εύρους αυτών, η διεύρυνση του δικτύου διανομής στην εσωτερική αγορά, καθώς και οι εξαγωγική δραστηριότητα σε κάποιες κατηγορίες προϊόντων αποτελούν σημαντικά στοιχεία της ανάπτυξης του κλάδου. Ο ανταγωνισμός κινείται σε όλα τα επίπεδα, από την προμήθεια της πρώτης ύλης, την εφαρμογή σύγχρονης τεχνολογίας, τα δίκτυα διανομής μέχρι και την συσκευασία του προϊόντος και τη διαφήμιση. Καταβάλλονται σημαντικές ενέργειες από τις επιχειρήσεις να αποσπάσουν μεγαλύτερο κομμάτι από την πίττα που εκτιμάται ότι υπερβαίνει τα 1,1 δις. ευρώ. (ΤΑ ΝΕΑ, 2009)

1.4 Οι κυριότερες αλλαγές που συνέβησαν στον κλάδο

Ο κλάδος των τυροκομικών επιχειρήσεων είναι κατακερματισμένος με αποτέλεσμα ακόμα και οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου να κατέχουν μικρά μερίδια στην αγορά τυροκομικών προϊόντων. Συγκεκριμένα η εταιρεία ΤΥΡΑΣ Α.Ε, απέσπασε μερίδιο αγοράς της τάξεως του 6,5% στη συνολική αγορά το 2006. Η εταιρεία Δωδώνη ΑΒΓΗ Α.Ε εκτιμάται ότι κατείχε μερίδιο αγοράς της τάξης του 4,5% και η εταιρεία Ήπειρος ΑΕΒΕ κατέλαβε μερίδιο 2%-2,5% περίπου επί της συνολικής εγχώριας αγοράς τυροκομικών προϊόντων το ίδιο έτος.

Αξιόλογη παρουσία στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων κατέχουν οι εταιρείες Μεβγάλ ΑΕ και Κολιός ΑΕ. Σημαντικό μερίδιο στη συνολική αγορά κατέχει επίσης η εταιρεία Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασίας Γάλακτος ΑΕ, καθώς και ο Όμιλος Vivartia (μέσω της Βίγλα Ολύμπου ΑΕΒΕ). Μεταξύ των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου σημαντικά μερίδια εκτιμάται ότι έχουν οι εταιρείες Arla Foods Ελλάς Α.Ε, Campina Ελλάς Α.Ε, Leader Α.Ε, Φρήσλαντ Ελλάς Α.Ε.Β.Ε και Όπτιμα Α.Ε. (ICAP, 2007)

Τα τελευταία δέκα χρόνια οι επιχειρήσεις του κλάδου προέβησαν σε μια σειρά από στρατηγικές κινήσεις, που αφορούσαν εξαγορές και συγχωνεύσεις καθώς και την

παραγωγή προϊόντων που στάθηκαν ορόσημα στην εξέλιξη των επιχειρήσεων αυτών. Οι αλλαγές αυτές σταδιακά οδήγησαν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Οι κυριότερες από αυτές τις κινήσεις ήταν οι εξής:

Η ΤΥΡΑΣ Α.Ε των αδελφών Σαράντη εξαγόρασε την βιομηχανία Όλυμπος το 2000 και πρόσφατα εξαγόρασε την βιομηχανία γάλακτος Ξάνθης «Ροδόπη» με σκοπό τη γεωγραφική της επέκταση και την εξασφάλιση πρώτης ύλης. (Καθημερινή, 2008)

Η εταιρεία Δωδώνη ΑΒΓΗ παρήγαγε την φέτα Δωδώνη, που οι πωλήσεις της αύξησαν σημαντικά το μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Η εν λόγω βιομηχανία ιδρύθηκε το 1963 από την Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος και έξι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών της Ηπείρου, ενώ το όνομα της το πήρε από την περιοχή όπου βρίσκεται το ομώνυμο αρχαίο θέατρο. Στην αρχή η εταιρεία παρήγαγε τυροκομικά προϊόντα για τις ανάγκες των κατοίκων της πόλης των Ιωαννίνων, ενώ σύντομα απέκτησε ένα ευρύ δίκτυο διανομής που καλύπτει όλη την Ελλάδα.

Η είσοδος της ΦΑΓΕ στα τυροκομικά με την εξαγορά ποσοστών σε τρεις παραγωγικές επιχειρήσεις. Την Ξυλούρης στην Κρήτη, η οποία παράγει την ομώνυμη γραβιέρα, την Πίνδος στην Ήπειρο η οποία παράγει παραδοσιακή φέτα και την Μπίζιος στην Ελασσόνα η οποία παράγει κασέρι, κεφαλοτύρι, σκληρό τυρί και φέτα. Επιπλέον η ΦΑΓΕ συμμετέχει στη Βοράς η οποία τυποποιεί σκληρά τυριά για λογαριασμό τυροκομικών επιχειρήσεων. Ακόμη η εταιρεία ΦΑΓΕ συνεργάζεται με την εταιρεία Σκοπός Α.Ε στο Βόλο για τη συσκευασία φέτας σε μικρές μερίδες που προορίζεται για εξαγωγή σε σουπερμάρκετ του εξωτερικού. Στα τέλη του 2008, η εταιρεία Μινέρβα Α.Ε εξαγόρασε την παραγωγική μονάδα τυροκομίας της εταιρείας στα Ιωάννινα, ενώ είχε ήδη προηγηθεί η απόφαση της ΦΑΓΕ για αποχώρηση από την παραγωγή και εμπορία φέτας, μετά την έξοδό της προ τριετίας από το φρέσκο γάλα. (Η Έρευνα, 2009)

Η είσοδος της Δέλτα στα τυροκομικά με την εξαγορά το 1997 της Βίγλα στην Ελασσόνα, η οποία παράγει φέτα. Τον Σεπτέμβριο του 2006, ο όμιλος εταιρειών Vivartia απορρόφησε την Δέλτα καθώς και άλλες τρεις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων. Ωστόσο παρά τις δηλώσεις της ίδιας της ίδιας της εταιρείας ότι θα παραμείνει στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, δεν φαίνεται να ισχύει το παραπάνω, καθώς η απώλεια σημαντικού μεριδίου αγοράς σε αυτή την κατηγορία και η ενασχόλησή της με τα εν λόγω προϊόντα την έχει οδηγήσει σε ζημιογόνα αποτελέσματα, με μόνη επιλογή την έξοδο από τον κλάδο. (Η Έρευνα, 2009)

Ο όμιλος Παντελιάδη (Όπτιμα, Ήπειρος ΑΕΒΕ) έγινε ιδιαίτερα γνωστός με το τυρί Kerrygold, ενώ σημαντικό σταθμός στην πορεία της εταιρείας αποτέλεσε το έτος 1994 όπου ανέλαβε κατ' αποκλειστικότητα την διανομή για τη ελληνική αγορά των προϊόντων της Ήπειρος ΑΕΒΕ. Να σημειωθεί ότι η βιομηχανία Ήπειρος ήταν η πρώτη που πιστοποιήθηκε κατά ISO 9002 για την παραγωγή και διάθεση του τυριού φέτα. Ο όμιλος Παντελιάδη δραστηριοποιείται στη διανομή και στο λιανικό εμπόριο των τροφίμων με ισχυρό πανελλαδικό δίκτυο.

Η βιομηχανία Μεβγάλ δημιούργησε σχέση στρατηγικής σημασίας με μια από τις πρωτοποριακές βιομηχανίες γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων της Ευρώπης, την ελβετική Emmi. Ειδικότερα η Μεβγάλ μέσω του δικτύου διανομής της Emmi ξεκινά να διανέμει φέτα στην Ελβετία, ενώ αναλαμβάνει να διακινεί το προϊόν Cafeé Latte στην εγχώρια αγορά. Την ίδια στιγμή η Μεβγάλ ξεκίνησε σχέσεις συνεργασίας με την Arla για λογαριασμό της οποία παράγει φέτα με το brand name New Apetita Feta. (ΧΡΗΜΑ, 2007) Επιπλέον πρόσφατα η βορειοελλαδική γαλακτοβιομηχανία ανακοίνωσε πως αναλαμβάνει την πανελλαδική διανομή των βιολογικών τυροκομικών προϊόντων της ΒΙΟΖΗΝ. Τα βιολογικά προϊόντα είναι μια αγορά που ενδιαφέρει τη ΜΕΒΓΑΛ, καθώς εμφανίζει ιδιαίτερη δυναμική και προσελκύει όλο και περισσότερους καταναλωτές. Τέλος η εν λόγω εταιρεία υπέγραψε εμπορική συμφωνία αποκλειστικής διανομής με τη γνωστή κρητική εταιρεία ΒΕΡΟ ΚΡΗΤΙΚΟ - Κριαράς Α.Ε., θυγατρική της εταιρείας ΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ. (Εφημερίδα Μακεδονία, 2008)

Η εταιρεία Κολιός Α.Ε έγινε ιδιαίτερα γνωστή για την παραγωγή του κασεριού Κολιός και μάλιστα ήταν η πρώτη εταιρεία που διέθεσε το κασέρι συσκευασμένο από το 1983. Η εν λόγω εταιρεία με έδρα το Πολύκαστρο στο νομό Κιλκίς δραστηριοποιείται κυρίως στη Βόρεια Ελλάδα, καλύπτοντας τις ανάγκες των κατοίκων της Μακεδονίας και της Θράκης. Κίνηση στρατηγικής σημασίας για την εταιρεία, αποτέλεσε η εξαγορά της γαλακτοβιομηχανίας ΑΓΝΟ το Μάιο του 2003 συναλλαγή αξίας 12 εκατ. € (PriceWaterhouseCoopers, 2003)

Η βιομηχανία Friesland Foods Hellas ανήκει στη Friesland Foods με έδρα την Ολλανδία, η οποία έχει συνεταιριστική βάση αποτελούμενη από 11.000 και πλέον γαλακτοπαραγωγούς και δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 70 χώρες. Πρόσφατα τοποθετήθηκε μετά τη δραστηριοποίηση της στον κλάδο της γιαούρτης, στην αγορά των τυροκομικών. Έτσι στις αρχές του φθινοπώρου του έτους που διανύουμε διέθεσε στην αγορά 22 κωδικούς κίτρινων τυριών με την επωνυμία

Νουνού, τα οποία είναι και εισαγόμενα. Με την κίνηση της αυτή αύξησε τον τζίρο της κατά 10 εκατ. ευρώ σε ετήσια βάση (Καθημερινή, 2007)

Η βιομηχανία Campina A.E αποτελεί σημαντική δύναμη στο κίτρινο τυρί, κυρίως λόγω του σήματος Milner και δευτερευόντως του τυριού Fina. Βέβαια η εν λόγω εταιρεία δραστηριοποιείται παράλληλα και στο γάλα, τα γιαούρτια και τα επιδόρπια προϊόντα στα οποία η Φρήσλαντ έχει πάγια παρουσία στη χώρα μας. Οι δύο εταιρείες προέβησαν στα τέλη του 2008 σε συγχώνευση. Οι δύο εταιρείες απασχολούν συνολικά περίπου 22.000 άτομα και έχουν περίπου 17.000 συνδεδεμένες γαλακτοκομικές φάρμες στην Ολλανδία, τη Γερμανία και το Βέλγιο. Αυτές προμηθεύουν συνολικά 8,7 δισ. κλά γάλακτος. (<http://www.paseges.gr/portal/cl/co/3900b195-8a19-421f-a8ab-0d5d037bdc6b>).

Μετά μάλιστα τα υπέρογκα πρόστιμα που επέβαλλε η Επιτροπή Ανταγωνισμού στις εταιρείες Vivartia, Μεβγάλ και Φάγε για οριζόντιες και κάθετες συμπράξεις, είναι πολύ πιθανή μια ενδεχόμενη εξαγορά κάποιας από τις προαναφερθείσες εταιρείες από τον υπό συγχώνευση όμιλο. Μια τέτοια κίνηση θα αλλάξει ριζικά το σκηνικό στον κλάδο και στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Αύγουστος 1999
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Δεκέμβριος 2004
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Οκτώβριος 2007
- Agrenda, "Μανιφέστο 80.000 Ευρωπαίων Γαλακτοπαραγωγών", Ε. Πολύζου, 23/2/2008, Αριθμός Φύλλου 119, Σελ. 11
- Agrenda, "Ανεξήγητα χαμηλές οι τιμές - Προσδοκίες ανάκαμψης από τα συνεταιριστικά τυροκομεία - Το γάλα της οργής πνίγει τους αιγοπροβατοτρόφους - Ο Έλληνας παραγωγός αιγοπρόβειου γάλακτος πρέπει να ρεφάρει το 2008", Ν. Φίλιππίδη, 23/2/2008, Αριθμός Φύλλου 119, Σελ. 12
- ΤΑ ΝΕΑ, "Τυριά 1,1 δις Ευρώ στο τραπέζι μας", Δ. Σκούφου, 5/1/2009
- Καθημερινή, "Η Τυράς εξαγόρασε τη «Ροδόπη»", Μ. Σιδέρη, 28/3/2008
- Η Έρευνα, "Αλλάζουν οι ισορροπίες στη γαλακτοβιομηχανία, Η Μινέρβα επεκτείνεται στα Τυροκομικά εξαγοράζοντας μονάδα της ΦΑΓΕ στα Ιωάννινα, ενώ φημολογείται η αποχώρηση της ηγέτιδας του χώρου Vivartia που το διαψεύδει", 8/2/2009, Αριθμός Φύλλου 15125, Σελ. 33
- ΧΡΗΜΑ, Γαλακτοκομία: "Έντονότατος ανταγωνισμός με τις μεγάλες και τις μικρότερες επιχειρηματικές δυνάμεις του κλάδου να προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο της πίτας", Μ. Αποστόλου, 3/10/2007
- Εφημερίδα Μακεδονία, "Η Μεβγάλ προχωρά σε συμφωνία με την Κριαράς", Μ. Μαθιοπούλου, 18/12/2008
- PriceWaterhouseCoopers, "Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα 2003", Σελ. 7
- Καθημερινή, "Η Friesland Foods Hellas εισήλθε στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων", 19/10/2007
- <http://www.paseges.gr/portal/cl/co/3900b195-8a19-421f-a8ab-0d5d037bdc6b>

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίο υπάγονται, σε ένα εξωτερικό περιβάλλον το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί ως «πολυτάραχο», εξαιτίας των ταχύτατων αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτό. Κάθε επιχείρηση λοιπόν, αν θέλει να επιτύχει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της γεγονότα που βρίσκονται έξω από τον έλεγχό της. Θα πρέπει λοιπόν να είναι σε θέση να εντοπίζει τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευτεί και να αποφύγει ενδεχόμενες απειλές ή έστω να μειώσει τον αντίκτυπό τους.

Σκοπός της ανάλυσης του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπισθούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη βοηθούν να διαμορφώσει στρατηγικές, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της, να αποφύγει κινδύνους που μπορεί να είναι ολέθριοι για αυτή και να εξασφαλίσει την μακρόχρονη ευημερία, της ισχυροποιώντας τη θέση της στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι κυριότεροι εξωτερικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον της ελληνικής τυροκομίας και είναι οι εξής: πολιτικοί - νομοθετικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί (PEST analysis).

2.2 Πολιτικοί - Νομοθετικοί Παράγοντες

Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. (Παπαδάκης, 2002)

Συνεπώς οι πολιτικοί, κυβερνητικοί και νομοθετικοί παράγοντες αποτελούν μια σημαντική κατηγορία παραγόντων μέσω των οποίων μπορούν να παρουσιαστούν σημαντικές ευκαιρίες αλλά και απειλές, τόσο για τις μεγάλες όσο και για τις μικρές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι αντιμονοπωλιακοί νόμοι, το φορολογικό πλαίσιο, το εργατικό δίκαιο και οι οργανισμοί ή οι επιτροπές που εποπτεύουν τον κλάδο κ.α.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων πρέπει να πληρούν απαιτήσεις και προδιαγραφές που επιβάλλονται από τη νομοθεσία και ξεκινούν από την πρωτογενή παραγωγή του γάλακτος, απαιτήσεις που αφορούν την υγεία των ζώων από τα οποία προέρχεται το γάλα, έως την διανομή μεταποιημένων προϊόντων παραγώγων του γάλακτος..

Συγκεκριμένα, τα τυροκομικά προϊόντα υπόκεινται στις διατάξεις του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών, ο οποίος περιγράφει τις διατάξεις και προδιαγραφές που ισχύουν για τα τυροκομικά προϊόντα για όλα τα στάδια παραγωγής τους, όπως τις προϋποθέσεις του προς τυροκόμιση γάλακτος, την τεχνολογία παρασκευής όλων των υπαρχόντων τυριών και την συσκευασία αυτών, έως την εμπορία των μεταποιημένων προϊόντων. Ο εν λόγω Κώδικας περιλαμβάνει επιπλέον κανόνες για την υγιεινή της εκμετάλλευσης αναφορικά με την πρώτη ύλη όσο και των εγκαταστάσεων μεταποίησης και κανόνες για την υγιεινή του εργαζόμενου προσωπικού σε αυτές.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις της παραγωγής τροφίμων έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή διαφόρων συστημάτων αυτοελέγχου (HACCP) της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τη διασφάλιση της υγιεινής, της ασφάλειας και της ποιότητας των τροφίμων που παράγουν. Η εφαρμογή του συστήματος HACCP διέπεται από τον κανονισμό 178/2002 ο οποίος καθορίζει τις γενικές αρχές και απαιτήσεις της νομοθεσίας για τα τρόφιμα και επιπλέον καθορίζει την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και καθορίζει διαδικασίες πάνω σε θέματα ασφάλειας των τροφίμων. Σημαντικό σημείο του Κανονισμού αποτελεί το Άρθρο 6 Ανάλυση Κινδύνου και Διαχείριση Κινδύνου που παραπέμπει στην ορολογία του συστήματος HACCP ενώ στο Άρθρο 18 του παρόντος κανονισμού περιλαμβάνονται κανόνες για τη διασφάλιση της ανιχνευσιμότητας των τροφίμων και των συστατικών αυτών, που αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για την εξασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων.

Ο κανονισμός 852/2004 για την υγιεινή των τροφίμων περιγράφει το πώς πρέπει να εφαρμόζεται ένα σύστημα HACCP. Σημαντικά σημεία του Κανονισμού

αποτελούν το Άρθρο 5 «Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου» για την εφαρμογή του συστήματος που βασίζεται στις Αρχές HACCP, η έκδοση οδηγιών ορθής πρακτικής για την εφαρμογή των Αρχών HACCP και τέλος περιγράφει τις γενικές διατάξεις υγιεινής για την πρωτογενή και δευτερογενή παραγωγή τροφίμων. Επιπρόσθετα στο Κεφάλαιο II αναλύονται οι απαιτήσεις για τους χώρους παρασκευής, επεξεργασίας ή μεταποίησης τροφίμων. Δεν θα πρέπει να παραληφθούν επίσης οι απαιτήσεις που αναλύονται διεξοδικά για την μεταφορά των τροφίμων, ώστε να φτάσουν ασφαλή στον τελικό αποδέκτη, κανόνες που διέπουν την διαχείριση των απορριμμάτων τροφίμων και των υγρών αποβλήτων, κανόνες που διέπουν την παροχή νερού ώστε να μην αποτελεί πηγή μόλυνσης των τροφίμων και τέλος κανόνες που αφορούν την ατομική υγιεινή του εργαζόμενου προσωπικού.

Ο Κανονισμός 853/2004 για τον καθορισμό ειδικών κανόνων υγιεινής για τρόφιμα ζωικής προέλευσης, περιγράφει τις απαιτήσεις για την υγεία των ζώων που παράγουν γάλα. Τα ζώα πρέπει να είναι απαλλαγμένα από ασθένειες και τα τυχόν μολυσμένα θα πρέπει να απομονώνονται, ώστε να αποτρέπεται η δυσμενής επίπτωση στο γάλα των υγιών ζώων. Επιπρόσθετα, στον εν λόγω Κανονισμό αναλύονται απαιτήσεις που αφορούν στον χώρο και στον υπάρχοντα εξοπλισμό στις εκμεταλλεύσεις γαλακτοπαραγωγής, τις συνθήκες υγιεινής κατά την άλμεξη, τη συλλογή και τη μεταφορά του γάλακτος και επίσης καθορίζονται συγκεκριμένα κριτήρια που διασφαλίζουν την ποιότητα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Πρόσθετα, ο Κανονισμός 2073/2005 περί μικροβιολογικών κριτηρίων για τα τρόφιμα θεσπίζει εναρμονισμένα κριτήρια ασφάλειας στα τρόφιμα ιδίως όσον αφορά στην παρουσία ορισμένων παθογόνων μικροοργανισμών και συγκεκριμένα στο Παράρτημα I, Κεφάλαιο 2.2 Γάλα και Γαλακτοκομικά Προϊόντα μικροοργανισμοί, όπως ο σταφυλόκοκκος, πρέπει να εμφανίζονται σε συγκεκριμένα όρια στα διάφορα παραγωγικά στάδια, ενώ ο εν λόγω κανονισμός παραθέτει και διορθωτικά μέτρα σε περίπτωση μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Ο Κανονισμός αυτός τροποποιήθηκε από τον πρόσφατο Κανονισμό 1441/2007 καθώς αναθεωρήθηκε η μέθοδος εντοπισμού των ορίων για τους σταφυλόκοκκους στο γάλα και στα τυριά.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η εγχώρια παραγωγή γάλακτος περιορίζεται από το καθεστώς των ποσοτώσεων που διέπει το σύνολο της παραγωγής στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το καθεστώς αυτό, ουσιαστικά αποσκοπεί στη θέσπιση κανόνων που συνδέουν την Κοινοτική γαλακτοπαραγωγή με τις ανάγκες της

αγοράς. Βάσει του συστήματος αυτού η Κοινότητα εγγυάται την τιμή του γάλακτος στους παραγωγούς, όταν δεν ξεπερνά τα συγκεκριμένα όρια που έχουν τεθεί. Στην περίπτωση που έχουμε υπέρβαση των ορίων αυτών επιβάλλονται πρόστιμα που συνεπάγονται μείωση της τιμής. Το σύστημα των ποσοστάσεων εφαρμόστηκε προκειμένου να σταματήσει η υπερπαραγωγή γάλακτος από τις χώρες της Βορείου Ευρώπης. Η Ελλάδα εντάχθηκε στο σύστημα αυτό παρά το γεγονός ότι η εγχώρια παραγωγή δεν επαρκούσε για την κάλυψη της κατανάλωσης.

Σήμερα οι εγγυημένες ποσότητες γάλακτος για την Ελλάδα καθορίζονται ετησίως στους 820 χιλ. τόνους το χρόνο για παραδόσεις σε γαλακτοβιομηχανίες και 537 τόνους για απευθείας πωλήσεις. Από την 1^η Απριλίου του 2008 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε στο Συμβούλιο Υπουργών Γεωργίας την αύξηση των ποσοστάσεων αγελαδινού γάλακτος κατά 2%. Το μέτρο αυτό κρίθηκε επιβεβλημένο λόγω της αύξησης της εσωτερικής ζήτησης γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων και της σημαντικής αύξησης των τιμών των γαλακτοκομικών. *«Ενδεικτικά τον περασμένο Ιούλιο η μέση τιμή για το αγελαδινό γάλα που καταγράφηκε έφτασε τα 37,14 λεπτά του ευρώ για κάθε κιλό την στιγμή που ένα χρόνο πριν η τιμή δεν ξεπερνούσε τα 34,14 λεπτά του ευρώ. Το Νοέμβριο του 2007, σύμφωνα με τα στοιχεία του Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος η μέση τιμή έφτασε τα 43,61 ευρώ, ενώ το επόμενο δίμηνο, τον μεν Δεκέμβριο η τιμή σκαρφάλωσε τα 46,30 το κιλό για να φτάσει τα 46,31 τον Ιανουάριο, επιβεβαιώνοντας τις προβλέψεις του οργανισμού για ανοδικές τάσεις και μετέπειτα σταθεροποίηση της τιμής ως αποτέλεσμα της μείωσης των αποθεμάτων σε επίπεδο Ε.Ε, λόγω κυρίως της τεράστιας ζήτησης σε πρώτες ύλες γαλακτοκομικών εκ μέρους χωρών όπως η Κίνα και οι Ινδίες.»*, όπως παρατίθεται σε άρθρο του Αγροτικού Συνεργατισμού. (Αγροτικός Συνεργατισμός, 2008)

Οι σύγχρονες τυροκομικές επιχειρήσεις είναι δεδομένο ότι επηρεάζονται από το σύστημα των ποσοστάσεων, καθώς μέσω του συστήματος αυτού περιορίζεται η διαθέσιμη πρώτη ύλη που έχει ως συνέπεια την αύξηση της τιμής της, με άμεση επίπτωση την αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος (τυρί) την οποία επωμίζεται ο καταναλωτής.

Σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Προγράμματος Δράσης 2000 για τη μεταρρύθμιση της ΚΑΠ (Κοινή Αγροτική Πολιτική) και τους Κανονισμούς 1255/99 και 1040/2000 εφαρμόζεται η νέα ΚΟΑ για την Κοινή Οργάνωση της Αγορών στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Ο στόχος της νέας ΚΟΑ είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων, τόσο στην εξωτερική όσο και στην εσωτερική αγορά, και να εξασφαλιστεί ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο για τον γεωργικό πληθυσμό μέσω της μείωσης της τιμής παρέμβασης. Στον εν λόγω κανονισμό προβλέπεται η χορήγηση ενίσχυσης για την ιδιωτική αποθεματοποίηση για τυριά μακράς διάρκειας που παρασκευάζονται με βάση το πρόβειο ή/και αίγαιο γάλα, εφόσον για τα τυριά αυτά οι εξελίξεις των τιμών και των αποθεμάτων μαρτυρούν την ύπαρξη σοβαρής αστάθειας της αγοράς, η οποία μπορεί να εξαλειφθεί μέσω της εποχικής αποθεματοποίησης.

Επιπλέον σύμφωνα με τον Κανονισμό οι παραγωγοί δικαιούνται να λάβουν πριμοδότηση γαλακτοπαραγωγής που ανέρχεται στα 17,24 ευρώ ανά τόνο για το ημερολογιακό έτος 2007 και τα επόμενα ημερολογιακά έτη. Προκειμένου ο παραγωγός να εισπράξει τις άμεσες ενισχύσεις υποχρεούται να εφαρμόζει τη βασική νομοθεσία που αφορά στη δημόσια υγεία, στην προστασία του περιβάλλοντος και στην υγεία των ζώων.

Με την Υπουργική Απόφαση 320679/9.11.2005 των υπουργών Οικονομικών και Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, θα χορηγείται οικονομική ενίσχυση ανά λίτρο αιγοπρόβειου γάλακτος συγκεκριμένων προδιαγραφών με στόχο να βελτιωθεί η ποιότητα του γάλακτος και των προϊόντων μεταποίησης, τυριά. Μία τέτοια Υπουργική Απόφαση βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα του κλάδο των τυροκομικών μέσω της βελτίωσης της πρώτης ύλης και συνεπώς του τελικού προϊόντος (τυρί).

Τέλος αναφορικά με το Καθεστώς των Συναλλαγών με Τρίτες χώρες κάθε εισαγωγή και εξαγωγή στην Κοινότητα απαιτείται το αντίστοιχο πιστοποιητικό και για τα γαλακτοκομικά προϊόντα ισχύουν οι δασμοί του κοινού δασμολογίου. Για να καταστεί δυνατή η εξαγωγή των γαλακτοκομικών προϊόντων η διαφορά μεταξύ της τιμής της παγκόσμιας αγοράς και της τιμής στην Κοινότητα καλύπτεται με επιστροφή κατά την εξαγωγή. Επομένως οι σύγχρονες επιχειρήσεις διαπιστώνουμε ότι καλύπτονται από ένα θεσμικό πλαίσιο που είναι κοινό για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Στο σημείο αυτό δεν θα πρέπει να παραλείψουμε τα αναπτυξιακά προγράμματα που συμβάλουν στη βελτίωση της οικονομίας, όπως ο Αναπτυξιακός Νόμος 3299/04 ο οποίος δίνει κίνητρα για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε απομακρυσμένους νομούς και συνάμα αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της υπαίθρου. Συγκεκριμένα ο νόμος αυτός περιλαμβάνει την ενίσχυση

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν στην παραγωγή ή και τυποποίηση Προϊόντων Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ) ή και προϊόντων Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ), κατηγορίες στις οποίες υπάγονται πολλά ελληνικά τυριά. Επιπλέον στον τομέα του γάλακτος ενισχύονται επενδυτικά σχέδια που αφορούν μονάδες επεξεργασίας γάλακτος, παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, γιαούρτης και λοιπών γαλακτοκομικών καθώς και μονάδες αξιοποίησης παραπροϊόντων και υποπροϊόντων επεξεργασίας γάλακτος.

Με την πρόσφατη τελική κατοχύρωση της φέτας ως Προϊόν Ονομασίας Προέλευσης, όπως προείπαμε, μόνο οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν φέτα. Η εν λόγω κατοχύρωση είναι πιθανό να δώσει μια νέα ώθηση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, καθώς αποτελεί "ευκαιρία" για της επιχειρήσεις του κλάδου. Σε άρθρο στο περιοδικό Γαλακτοκομία, η υπεύθυνη μάρκετινγκ της εταιρείας Cretalat - Τυροκομεία Κρήτης Κριαράς, Ρέα Μανουσάκη τονίζει, «*Η αναγνώριση της φέτας βοηθά στην εξάπλωση και των υπολοίπων Π.Ο.Π ελληνικών τυριών. Είναι επομένως απαραίτητο οι παραγωγοί Π.Ο.Π τυριών να δώσουν βάση στην ποιότητα των προϊόντων τους και να οργανωθούν με την ενθάρρυνση της πολιτείας, ώστε να προβάλλουν διεθνώς τα παραδοσιακά ελληνικά τυριά*». (Γαλακτοκομία, 2002)

Διαπιστώνουμε επομένως ότι τα τυροκομικά προϊόντα διέπονται από διατάξεις και πρέπει να πληρούν προδιαγραφές ασφαλείας. Οι τυροκομικές επιχειρήσεις, επομένως είναι υποχρεωμένες να συμμορφωθούν με αυτές. Ακόμη η πολιτεία πριμοδοτεί τους έλληνες τυροκόμους μέσω ενισχύσεων και αναπτυξιακών νόμων δίνοντας τους τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέα τυροκομεία ή να εκσυγχρονίσουν τα ήδη υπάρχοντα. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι αρκετό, καθώς οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν μεγάλα κεφάλαια σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού με κίνδυνο και πάλι τον αφανισμό των μικρότερων εταιρειών του κλάδου.

2.3 Οικονομικοί παράγοντες

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις με τον ίδιο τρόπο. Οι μακροοικονομικές εξελίξεις αποτελούν μια σημαντική εξωτερική δύναμη για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροχρόνιο επίπεδο. Οι οικονομικοί παράγοντες όπως το σημείο του κύκλου στο οποίο βρίσκεται η εξεταζόμενη οικονομία (ανάπτυξη, ύφεση, κρίση), η ανεργία, ο

πληθωρισμός, το διαθέσιμο εισόδημα, τα επιτόκια, οι ρυθμοί ανάπτυξης της χώρας κτλ μπορούν να επηρεάσουν επιχειρηματικές αποφάσεις καθώς και ολόκληρη την πορεία ενός οργανισμού.

Σήμερα, διανύουμε μια πρωτοφανή για τη μεταπολεμική περίοδο χρηματοπιστωτική κρίση. Ο ρυθμός ανάπτυξης στην ευρωπαϊκή οικονομία είναι αρνητικός κάτι που υποδηλώνει ότι η διεθνής οικονομία βρίσκεται σε ύφεση. Στην ίδια κατάσταση βρίσκεται και η χώρα μας με άλλους κλάδους της οικονομίας μας να επηρεάζονται περισσότερο από την κατάσταση της οικονομίας και άλλους λιγότερο.

Αναφορικά με την πορεία του πληθωρισμού στη χώρα μας τους τελευταίους μήνες διαπιστώνουμε ότι ακολουθεί μια ταχεία αποκλιμάκωση και κυμαίνεται στο 2,9%. Κάτι τέτοιο είναι πολύ θετικό διότι τους προηγούμενους μήνες ακολουθούσε μια διαρκώς αυξητική πορεία. Σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία στην εφημερίδα Κέρδος, ο πληθωρισμός κυμαινόταν στο επίπεδο του 4,9% τον Μάιο του 2008 φτάνοντας στα υψηλότερα επίπεδα της τελευταίας δεκαετίας. (Κέρδος, 2008). Το υψηλό αυτό επίπεδο του πληθωρισμού οφειλόταν στην άνοδο της τιμής του πετρελαίου που άγγιξε τα 146 δολάρια το βαρέλι, (Αξία, 2008), με επακόλουθο την αύξηση των τιμών του παραγωγού και την εκτίναξη των τιμών των τροφίμων στα ύψη, κάτι το οποίο συνέβη και στα υπόλοιπα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ας δούμε τώρα πως αλληλεπιδρούν και τι αποτελέσματα επιφέρουν η ύφεση και ο πληθωρισμός. Από τη μια πλευρά ο αποπληθωρισμός χαρακτηρίζεται από επίμονη, παρατεταμένη και βαθιά μείωση της επιθυμίας και της ικανότητας των ανθρώπων να δανειστούν και να δανείσουν. Από την άλλη, η ύφεση χαρακτηρίζεται από επίμονη, παρατεταμένη και βαθιά μείωση της παραγωγής. Από τη στιγμή που η μείωση της παραγωγής μειώνει την ικανότητα των δανειζόμενων να αποπληρώσουν τα δάνειά τους η ύφεση τροφοδοτεί τον αποπληθωρισμό. Από τη στιγμή που η μείωση των πιστώσεων μειώνει τις νέες επενδύσεις ο αποπληθωρισμός τροφοδοτεί την ύφεση. Επειδή η πίστωση και η παραγωγή τροφοδοτούν τις αξίες των επενδύσεων, οι τιμές αυτές μειώνονται σε ένα περιβάλλον αποπληθωριστικής ύφεσης. Καθώς οι αξίες των επενδύσεων μειώνονται, οι άνθρωποι χάνουν πλούτο, ο οποίος μειώνει την ικανότητα να δανείσουν, να εξυπηρετήσουν τα δάνειά τους και να υποστηρίξουν την παραγωγή. Το τελικό αποτέλεσμα του αποπληθωρισμού είναι η μείωση της προσφοράς χρήματος και πίστωσης, με αποτέλεσμα την οικονομική καταστροφή πολλών επιχειρήσεων. (Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 2009)

Οι επιδράσεις της ύφεσης είναι εμφανείς και στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων. Οι μεγάλες τυροκομικές επιχειρήσεις λόγω του γενικότερου επιχειρηματικού κλίματος διστάζουν να πραγματοποιήσουν μεγάλες επενδύσεις, καθώς προτιμούν να διαθέτουν «μετρητά στο ταμείο τους». «Για το λόγο αυτό κάνουν περικοπές, μειώνουν τις τιμές του γάλακτος που λαμβάνουν από τους κτηνοτρόφους και προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη τους σε μια περίοδο που ο τζίρος αναμένεται δυστυχώς να παρουσιάσει σημαντική μείωση», όπως δήλωσε ο διευθύνων σύμβουλος της Arla, κ. Peder Tuborgh. (Agronews, 2009). Από την άλλη μεριά, εταιρείες που είναι κολοσσοί στον χώρο των τροφίμων και διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια επενδύουν και επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους και σε νέους τομείς, όπως για παράδειγμα η πρόσφατη απόφαση της Μινέρβα να επενδύσει δέκα εκατ. ευρώ στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων, εξαγοράζοντας εργοστάσιο από τη ΦΑΓΕ. Με αυτό τον τρόπο, η εν λόγω εταιρεία, σκοπεύει να μπει δυναμικά στην αγορά τυριών κυρίως με την παραγωγή φέτας, αλλά και άλλων τυριών που παράγονται από αιγοπρόβειο γάλα. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2008)

Τα πράγματα είναι δυσκολότερα για τις μικρότερες εταιρείες του κλάδου, καθώς είναι λιγότερο ευέλικτες. Οι μικρές τυροκομικές επιχειρήσεις είναι πολύ επιφυλακτικές στην πραγματοποίηση επενδύσεων καθώς υπάρχει υψηλό ρίσκο. Επομένως δεν πραγματοποιούν επενδύσεις, δεν δίνουν πιστώσεις, μειώνουν τους χρόνους είσπραξης των απαιτήσεων τους και κινδυνεύουν να κλείσουν.

Επιπλέον, η οικονομική ύφεση έχει αντίκτυπο και στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών με αποτέλεσμα να παρατηρείται πτώση της κατανάλωσης και μια στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) με τιμή χαμηλότερη από αυτή των επωνύμων. Βλέπουμε επομένως ότι οι καταναλωτές είναι περισσότερο συνειδητοποιημένοι σε θέματα τιμής και γνωρίζουν ότι οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες συνεργάζονται με λιανεμπορικές αλυσίδες παράγοντας παστεριωμένο γάλα, γιαούρτι και τυρί για λογαριασμό τους (Γαλακτοκομία, 2008). Η στροφή αυτή των καταναλωτών σε λιγότερο ακριβά εμπορικά σήματα δημιούργησε ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού στη βιομηχανία τροφίμων, αυτό μεταξύ των επώνυμων προϊόντων και των private label. (Γαλακτοκομία, 2005). Επιπρόσθετα, εκτός από την αύξηση της ζήτησης για την εν λόγω κατηγορία προϊόντων, παρατηρείται αύξηση στη ζήτηση για τα φθηνότερα εισαγόμενα τυροκομικά προϊόντα, όπως τα λευκά τυριά άλμης, των οποίων η επίπτωση θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο.

Αναφορικά με τα επιτόκια σημειώνεται ότι αυξάνονται μετά την ένταση της χρηματοπιστωτικής κρίσης, παρόλα αυτά η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) σημειώνει ότι τα επιτόκια στην Ελλάδα είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρωζώνη. Η ΕΚΤ τροφοδότησε το σύστημα με ρευστότητα και διευκόλυσε την πρόσβαση των τραπεζών σε χρηματοδότηση ενώ όταν οι πληθωριστικές τάσεις άρχισαν να υποχωρούν, προέβη σε μειώσεις επιτοκίων.

Τα υψηλά επιτόκια έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων καθώς επιβαρύνουν τους δανειολήπτες μέσω της απόδοσης της μηνιαίας αποπληρωμής του δανείου τους. Αυτοί που πλήγονται εντονότερα στον κλάδο από τα υψηλά επιτόκια είναι οι κάτοχοι μικρών τυροκομικών επιχειρήσεων, που δεν θα είναι σε θέση π.χ να αποπληρώσουν ένα δάνειο για τον εκσυγχρονισμό της μονάδας τους με αποτέλεσμα να κινδυνεύουν να εξέλθουν του επαγγέλματος.

Αναφορικά με τις επενδύσεις που εγκρίθηκαν στο Γ' ΚΠΣ στον τομέα του γάλακτος (τυροκομεία), σύμφωνα με το μέτρο 2.1 για την περίοδο 2000-2006, εγκρίθηκαν συνολικά 149 επενδυτικά σχέδια για τη δημιουργία τυροκομείων συνολικής αξίας 113.679.445 ευρώ, ενώ η δημόσια δαπάνη του κράτους ανέρχεται στα 58.061.672 ευρώ. (Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, 2009) Βλέπουμε επομένως ότι το κράτος ενισχύει τους νεοεισερχόμενους στον τομέα της μεταποίησης τυριών κατά το ήμισυ της συνολικής δαπάνης, παρέχοντας ένα αξιόλογο κίνητρο για εισαγωγή στον κλάδο.

Η ενίσχυση των νεοεισερχόμενων στο επάγγελμα από το κράτος συνεχίζεται, καθώς πρόσφατα άρχισε να τίθεται σε ισχύ το Δ' ΚΠΣ (πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης «Αλέξανδρος Μπαλαταζής») για την ενίσχυση της μεταποίησης και εμπορίας γεωργικών προϊόντων. Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ανέρχεται στα 400 εκατ. ευρώ, στον οποίο προβλέπεται η επιχορήγηση με κοινοτικά και εθνικά κονδύλια, σε ποσοστό από 40% - 65%, για επενδύσεις επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Αγροτικό τομέα (Α.Ε, Ε.Π.Ε, Ο.Ε, Ε.Ε), προσωπικές εταιρείες, αγροτικές συνεταιριστικές οργανώσεις κάθε βαθμίδας, δημοτικές επιχειρήσεις, Ν.Π.Ι.Δ) στους τομείς της μεταποίησης και εμπορίας γεωργικών και κτηνοτροφικών προϊόντων. Όπως και με το προγενέστερο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, ενισχύονται οι επενδύσεις σε τυροκομεία, μονάδες παραγωγής γιαούρτης, και άλλων ζυμούμενων προϊόντων γάλακτος, μονάδες επεξεργασίας γάλακτος και αξιοποίησης παραπροϊόντων. (τυρόγαλα) (Ναυτεμπορική, 2008)

Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να προσθέσουμε έναν ακόμα οικονομικό παράγοντα που είναι η εξέλιξη της τουριστικής κίνησης. Δεδομένου ότι η Ελλάδα αποτελεί μία τουριστική χώρα ο αριθμός των τουριστών αυξάνει το μέγεθος της αγοράς. Η σημασία του παράγοντα αυτού για τον κλάδο γίνεται ακόμα μεγαλύτερη αν αναλογιστούμε ότι η μεγέθυνση της αγοράς πραγματοποιείται κατά τους θερινούς μήνες, που αυξάνεται ο αριθμός των τουριστών στις τουριστικές κυρίως περιοχές και επομένως η κατανάλωση εισαγόμενων τυριών καθώς και παραδοσιακών τυριών, όπως η φέτα.

2.4 Κοινωνικοπολιτιστικοί Παράγοντες

Οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες αντιπροσωπεύουν το σύνολο αξιών, στάσεων και κουλτούρας που διαθέτει κάθε κοινωνία. Πολλές φορές οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες είναι δυνατό να καθορίσουν τις οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις, δεδομένου ότι αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της κάθε κοινωνίας. Θα πρέπει επομένως η κάθε επιχείρηση να είναι ενήμερη για τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της κάθε κοινωνίας, να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη και να προσαρμόζεται σε αυτές.

Για να εκτιμήσουμε το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον το χωρίζουμε σε δυο τμήματα στο κανονιστικό (Normative) και στο δημογραφικό (Demographic). Στο κανονιστικό περιλαμβάνονται οι αξίες, τα έθιμα οι κανόνες κ.λ.π. Στο δημογραφικό περιλαμβάνονται ο πληθυσμός, οι γεννήσεις (γεννητικότητα), οι θάνατοι (θνησιμότητα) ο μέσος όρος χρόνων ζωής, ο αριθμός των νοικοκυριών, ο αριθμός των μελών κατά νοικοκυριό, η κατανομή του πληθυσμού σε αστικές, ημιαστικές και αγροτικές περιοχές, το ποσοστό των γυναικών που εργάζεται κ.λ.π. Τόσο τα κανονιστικά όσο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος αλληλοσυσχετίζονται και συνδυαζόμενα διαμορφώνουν τη συνιστώσα που ονομάζεται τρόπος ζωής (Life Style).

Όπως διαπιστώνουμε οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες αποτελούνται από πολλές μεταβλητές. Στο παρόν υποκεφάλαιο θα εξετάσουμε τις σημαντικότερες από αυτές που είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, -όπως το μέγεθος του πληθυσμού-, η ηλικιακή διάρθρωση, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, το ενδιαφέρον για υγιεινή διατροφή κ.λ.π.

Ξεκινώντας από το κανονιστικό πλαίσιο, λαμβάνουμε ως δεδομένο ότι τα τυριά και πιο συγκεκριμένα η φέτα αποτελούν προϊόντα που δεν λείπουν από το

καθημερινό τραπέζι του Έλληνα, καθώς είναι συνυφασμένα με την κουλτούρα και την παράδοσή του. Αποτελούν επομένως κύριο είδος της διατροφής του και καταναλώνονται ωμά, αλλά είναι εξίσου καλά όταν μαγειρευτούν, καθώς δεν χάνουν την «προσωπικότητά» τους.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στροφή των ελλήνων καταναλωτών σε προϊόντα υγιεινής διατροφής. Από αυτή την τάση δεν θα μπορούσαν να ξεφύγουν και τα τυροκομικά προϊόντα. Έτσι οι προτιμήσεις των καταναλωτών στρέφονται σταδιακά στα προϊόντα με μειωμένα λιπαρά (light) και στα βιολογικά προϊόντα.

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία, αυτή των light προϊόντων, βλέπουμε να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Παλαιότερα ίσχυε ότι τα προϊόντα με χαμηλά λιπαρά απευθύνονταν σε γυναίκες που τα καταλάωναν στα πλαίσια κάποιας δίαιτας. Σήμερα δεν ισχύει αυτό, καθώς τα light προϊόντα αφορούν όλους τους καταναλωτές – άντρες, γυναίκες, παιδιά, ηλικιωμένους. Είναι επομένως φανερό ότι τα τελευταία χρόνια σημειώνεται μια αύξηση της ζήτησης στα τυριά με μειωμένα λιπαρά, που οφείλεται στις αλλαγές των διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων και στην ανάγκη του για μια πιο ισορροπημένη καθημερινή διατροφή.

Σχετικά με τα βιολογικά προϊόντα και συγκεκριμένα τα βιολογικά τυριά έχουμε να παρατηρήσουμε ότι οι πωλήσεις τους είναι έντονα ανοδικές και μάλιστα με διψήφιο ποσοστό. Αυτό οφείλεται στην ευαισθητοποίηση του καταναλωτή απέναντι στο περιβάλλον και την αειφόρο διαχείριση αυτού, καθώς και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας. Στις μέρες μας η αγορά βιολογικών τυριών αποτελεί στάση ζωής με αποτέλεσμα η καταναλωτική ζήτηση να είναι αυξημένη για τα προϊόντα αυτά που παράγονται με διεργασίες που δεν βλάπτουν το περιβάλλον, την ανθρώπινη υγεία, την υγεία των φυτών και των ζώων και τις συνθήκες διαβίωσής τους. (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007). Τη νέα αυτή τάση της εποχής έχουν διαπιστώσει και οι μεγάλες επιχειρήσεις και προβαίνουν στη σύναψη συμφωνιών με εταιρείες παραγωγής βιολογικών προϊόντων, όπως η περίπτωση της γαλακτοβιομηχανίας Μεβγάλ με τη εταιρεία Βιοζήν.

Μια άλλη συνιστώσα που θα μπορούσε να προστεθεί στη μελέτη του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος είναι αυτή του μειωμένου ελεύθερου χρόνου που διαθέτει ο νεοέλληνας. Ο σύγχρονος καταναλωτής επιλέγει συσκευασμένα τυροκομικά προϊόντα, γιατί μέσω της συσκευασίας είναι ενήμερος για την προέλευσή τους και διότι δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο αναμονής στον πάγκο κοπής των

σουπερμάρκετ (πχ φέτες τυριού για τوست). Επίσης τα συσκευασμένα προϊόντα είναι πλέον διαθέσιμα ακόμα και σε μικρά παντοπωλεία της γειτονιάς, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής να αποφεύγει με αυτόν τον τρόπο τη χρονοβόρα διαδικασία αναμονής στα ταμεία των σουπερμάρκετ.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω στους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αναφορικά με τον πληθυσμό της χώρας μας αναμένεται το 2009 να φτάσει τα 11,262 εκατομμύρια κατοίκους. Αυτή η αύξηση του πληθυσμού της Ελλάδας οφείλεται σε μεγάλο ποσοστό στην προσέλκυση μεταναστών και όχι στην αύξηση των γεννήσεων. Η χώρα μας σχεδόν στο σύνολό της έχει δείκτη γεννήσεων μεταξύ 1,2-1,4 τέκνων ανά γυναίκα, δηλαδή καταγράφεται μια αργή αλλά σταθερή μείωση του πληθυσμού (χωρίς να υπολογίζονται οι μετανάστες). Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που ακολουθούν και αυτές το μοτίβο των ολιγομελών οικογενειών και της υπογεννητικότητας.

Η γήρανση του πληθυσμού αποτελεί ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό της δυτικής Ευρώπης που αναμένεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια. Οι νεότερες ηλικιακά ομάδες θα συνεχίσουν να συρρικνώνονται, ενώ οι μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες θα αυξάνονται αριθμητικά. Η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat) εκτιμά ότι άνω των 65 ετών θα είναι τρεις στους δέκα Έλληνες έως το 2035. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα θα φτάσουν το 26,3% του πληθυσμού έως το 2035 (έναντι 18,6% σήμερα) και το 31,7% έως το 2060. Επίσης, οι άνω των 80 ετών (4,1% σήμερα) εκτιμάται πως θα φτάσουν το 7,9% το 2035 και το 13,5% το 2060. (ΗΜΕΡΗΣΙΑ, 2008)

Η ομάδα αυτή της τρίτης ηλικίας με τον συνεχή αναπτυσσόμενο ρυθμό της αποτελεί και θα συνεχίσει να αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση σε ορισμένες κατηγορίες τυροκομικών προϊόντων. Είναι άνθρωποι οι οποίοι προσέχουν τη διατροφή τους και καταναλώνουν τυριά με χαμηλά λιπαρά αυξάνοντας τη ζήτηση σε αυτές τις κατηγορίες.

Από την άλλη μεριά η μείωση, όπως προείπαμε, του ποσοστού των γεννήσεων οδηγεί την κατανάλωση των τυροκομικών προϊόντων από παιδιά σε συντηρητικούς ρυθμούς αύξησης. Παρόλα αυτά η μικρότερη ηλικιακά ομάδα καταναλώνει τυροκομικά προϊόντα λόγω της υψηλής τους θρεπτικής αξίας, ενώ οι εταιρείες τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτύξει προϊόντα αποκλειστικά για παιδιά, για την διαφήμιση των οποίων δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά.

2.5 Τεχνολογικοί Παράγοντες

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

Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελούν μεταβλητές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να διαμορφώσει η επιχείρηση κατάλληλη στρατηγική και αποδοτική λειτουργία. Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου, δεδομένου ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις δαπανούν υψηλά ποσά σε νέες τεχνολογίες.

Ο εν λόγω κλάδος τα τελευταία χρόνια παρουσίασε σημαντικές αλλαγές που οφείλονταν στις τεχνολογικές εξελίξεις. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στην επίτευξη σταθερότητας στην ποιότητα του προϊόντος, μέσω της αυτοματοποίησης κρίσιμων τμημάτων της παραγωγικής διαδικασίας, το συστηματικό έλεγχο της πρώτης ύλης που οδήγησε στον έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος, καθώς και στη μείωση του κόστους παραγωγής εξαιτίας της εισόδου σύγχρονης τεχνολογίας. Σημαντική επίσης τεχνολογική εξέλιξη που επέφερε αλλαγές στον κλάδο αποτέλεσε η συσκευασία σε μικρές ποσότητες των τυροκομικών προϊόντων αεροστεγώς (vacuum pack), για επώνυμη διάθεση απευθείας στη λιανική. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων δημιουργήθηκε με αντικείμενο την τυποποίηση χύμα τυριών, από παραδοσιακά και καθιερωμένα τυροκομεία της χώρας και σκοπό τη διάθεσή τους στη λιανική κατανάλωση επιλεγμένα (π.χ. delicatessen) αλλά και σε αλυσίδες σουπερμάρκετ καθώς και σε αγορές του εξωτερικού.

Είναι πλέον κοινή διαπίστωση ότι οι μικρές τοπικές επιχειρήσεις αν θέλουν να παραμείνουν στον κλάδο δεν έχουν άλλη λύση παρά να εκσυγχρονιστούν. Είναι επομένως εμφανές ότι η τεχνολογία μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο και να σηματοδοτήσει τις επόμενες εξελίξεις στον κλάδο. Σύμφωνα με τον καθηγητή M. Porter οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγηθούν στην κερδοφορία. (Porter M., 1985) Έτσι «η τεχνολογία αξιοποιούμενη κατάλληλα μπορεί να δώσει στις επιχειρήσεις αυτό που επίμονα αναζητούν, δηλαδή την ανταγωνιστική αιχμή (Competitive Edge) δια μέσου του συγκριτικού πλεονεκτήματος (Comparative

Advantage). Και τα δύο αυτονόητα θεμελιώνονται αργά ή γρήγορα στην καινοτομία (Innovation). (Μάλλιαρης, 2001)

2.6 Συμπέρασμα

Είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση να δίνει τη δέουσα σημασία και να αναλύει το εξωτερικό της περιβάλλον. Μια τυροκομική επιχείρηση που αδιαφορεί για τους προαναφερθέντες παράγοντες ή δεν τους δίνει την απαραίτητη προσοχή καταλήγει να έχει σημαντικά προβλήματα. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις σε κάθε επίπεδο διοίκησης και λειτουργίας, στον καθορισμό της στρατηγικής, στη μορφή της διοίκησης που θα υιοθετηθεί, καθώς και σε διάφορα λειτουργικά θέματα. Απαραίτητο είναι βέβαια να διαχωρίζονται οι σημαντικότεροι από αυτούς τους παράγοντες για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, εφόσον πολλοί από αυτούς δεν είναι δυνατόν να αναλυθούν αποτελεσματικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ο Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 57
- ο Αγροτικός Συνεργατισμός, "Νέα επίθεση από το καρτέλ του αγελαδινού γάλακτος", Τεύχος 64, Απρίλιος 2008, Σελ. 28
- ο Γαλακτοκομία, "Η φέτα «μοχλός» ανάπτυξης για τα παραδοσιακά τυριά, Π. Αλεξανδρή, Ετήσια Έκδοση Νοέμβριος 2002, Σελ. 35
- ο Κέρδος, "Τα δυσμενή οικονομικά στοιχεία", Σ. Λέκκας, 6/7/2008, αριθ. Φύλλου 6941, Σελ. 9
- ο Αξία, «Το πετρέλαιο έσπασε το φράγμα των 146 δολαρίων», Α. Κάντζου 5/7/2008 2008, αριθ. Φύλλου 531, Σελ. 9
- ο Επιστημονικό Μάρκετινγκ, "Συμβουλές για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση σε περίοδο αποπληθωρισμού", Γ. Ατσαλάκη - Κ. Ζοπουνίδη, Ιανουάριος 2009
- ο Agronews, "Η Arla κόβει τις τιμές παραγωγού λόγω της κρίσης", Γ. Τσατσάκης 14/1/2009
- ο ΤΟ ΒΗΜΑ, "Η Μινέρβα απέκτησε τις τυροκομικές εγκαταστάσεις της Φάγε", Δ. Χαροντάκης, 12/11/2008
- ο Γαλακτοκομία, "Η ύφεση αλλάζει τις καταναλωτικές συνήθειες", Ξ. Γούναρη, Δεκέμβριος 2008, Σελ. 40
- ο Γαλακτοκομία, "Επώνυμα VS ιδιωτικής ετικέτας, Let the Battle begin!", Α. Μαρίνου, Δεκέμβριος 2005, Σελ. 38
- ο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Μέτρο 2.1 του Ε.Π.Α.Α & Α.Υ 2000-2006, Εγκριθέντα Επενδυτικά σχέδια 1^{ης}, 2^{ης} και 3^{ης} Προκήρυξης του τομέα "γάλα" (Τυροκομεία), Αθήνα 2009
- ο Ναυτεμπορική, "Ενίσχυση μεταποίησης και εμπορίας γεωργικών προϊόντων" Σ. Σαράντης, 11/3/2008, αριθ. Φύλλου 23.893, Σελ. 10.
- ο Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 20.7.2007, Κανονισμός ΕΚ αριθ. 834/2007 του Συμβουλίου της 28^{ης} Ιουνίου 2007, Άρθρο 3
- ο ΗΜΕΡΗΣΙΑ, "Ο Χάρτης της γήρανσης για την ... Γηραιά Ήπειρο", Δ. Διαμαντίδης, 30/8/2008, Σελ. 36

- ο Μάλλιαρης Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2001, Σελ. 123
- ο Porter M., "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance", New York 1985, p.166

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ Μ. PORTER

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε την ελκυστικότητα του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων μέσα από την ανάλυση του ανταγωνισμού με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Μ. Porter. Το εν λόγω υπόδειγμα περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, την απειλή εισόδου από νεοεισερχόμενους στον κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών και τις πιέσεις από υποκατάστατα προϊόντα.

Η διάκριση σε στρατηγικές ομάδες εξυπηρετεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού στον υπάρχοντα κλάδο, δίνοντας τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να κατανοήσει τη θέση που κατέχει η ίδια στον κλάδο, καθώς και τη θέση της σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Σε μια στρατηγική ομάδα ανήκουν επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές ή ανταγωνίζονται σε παρόμοια βάση.

Εφόσον διαχωρίσουμε τις στρατηγικές ομάδες, θα εφαρμόσουμε το μοντέλο του Μ. Porter στη μεγαλύτερη στρατηγική ομάδα από την οποία θα προκύψουν τα ανάλογα συμπεράσματα για τον κλάδο.

3.2 Θεωρητική προσέγγιση για τη διάκριση των Στρατηγικών Ομάδων

Σε κάθε κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν πολλές διαφορές όσον αφορά στα στρατηγικά τους χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα και τους σκοπούς τους, με αποτέλεσμα να ανταγωνίζονται σε εντελώς διαφορετικά επίπεδα η καθεμία. (Johnson G. – Scholes K., 1999). Μερικές από τις επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά και έχουν τις ίδιες δυνάμεις και αδυναμίες.

Η παραπάνω υπόθεση μας επιτρέπει να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, αναφερόμενες σαν στρατηγικές ομάδες. Συνεπώς κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στις εν λόγω ομάδες κάνει την ανάλυση του κλάδου πιο εύκολη,

εφόσον μειώνει αισθητά τον αριθμό των επιχειρήσεων που θα αναλυθούν. (Feka V., Xouris D., Tsiotras G., 1997)

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger, οι στρατηγικές ομάδες «είναι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους».(Wheelen T. –Hunger D., 2006). Σε έναν κλάδο το πιο συνηθισμένο είναι η ύπαρξη ενός αριθμού στρατηγικών ομάδων, από τις οποίες η καθεμία παρουσιάζει πολλά κοινά σημεία, παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζει ως προς τις ακολουθούμενες στρατηγικές. (Porter M., 1998). Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα τείνουν να έχουν παρόμοια δομή, κοινούς στόχους και προσανατολισμό.

Επομένως, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία και υλοποιούν παρόμοιες στρατηγικές. Επιπλέον, τείνουν να καταλαμβάνουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς σκοπούς στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται και να επηρεάζονται και να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Ο βαθμός του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα έντονος για επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα γιατί παράγουν τα ίδια προϊόντα που απευθύνονται στους ίδιους καταναλωτές. Διαπιστώνουμε δε, ότι όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος για την κερδοφορία της κάθε επιχείρησης. Επιπρόσθετα, να σημειώσουμε ότι οι επιχειρήσεις μιας στρατηγικής ομάδας δεν είναι εύκολο να μετακινηθούν από τη μια στρατηγική ομάδα σε μία άλλη, εξαιτίας των εμποδίων κινητικότητας, που συχνά προκαλούνται από τις αρχικές επενδύσεις τους, τα οποία παρεμποδίζουν τις κινήσεις τους και παίζουν τον ίδιο ρόλο με αυτόν των εμποδίων εισόδου στην ανάλυση του κλάδου. (Oster S., 1982)

Ακόμη δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter είναι διαφορετικό για κάθε μια στρατηγική ομάδα, διότι οι επιχειρήσεις που υπάγονται στις διαφορετικές στρατηγικές ομάδες έχουν μεγάλες διαφορές, όσον αφορά στην επίδοση και τις στρατηγικές που υλοποιούν. Ως εκ τούτου, είναι διαφορετική η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εταιρειών κολοσσών σε έναν κλάδο σε σχέση με τις μικρότερες και τοπικού χαρακτήρα εταιρείες.

Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει μια σαφή εικόνα του κλάδου και δίνει τη δυνατότητα σε πιθανούς επενδυτές να γνωρίζουν τους ανταγωνιστές τους

προτού ακόμη αποφασίσουν να εισέλθουν σε έναν κλάδο, καθώς και την αντίδραση αυτών σε μια πιθανή είσοδό τους.

Η διάκριση σε στρατηγικές ομάδες βοηθάει έναν αναλυτή με τους εξής τρόπους: (Παπαδάκης Β., 2002)

- Βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των άμεσων ανταγωνιστών μιας επιχείρησης, αυτών δηλαδή που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, καθώς και του ανταγωνισμού που διαφέρει από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Συμβάλλει στον εντοπισμό των πιθανοτήτων που υπάρχουν για μια επιχείρηση να μεταπηδήσει από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη, δεδομένων των υφιστάμενων φραγμών κινητικότητας.
- Βοηθά στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και στον προσδιορισμό παρουσιαζόμενων ευκαιριών και απειλών. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των κενών (white spaces) που υπάρχουν στον κλάδο και παραμένουν αναξιοποίητα.

Σύμφωνα με τον M. Porter για να κάνουμε το διαχωρισμό σε στρατηγικές ομάδες επιλέγουμε συγκεκριμένες μεταβλητές, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως για το διαχωρισμό είναι οι ακόλουθες:

- Ø Η εξειδίκευση: ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα).
- Ø Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (brand identification): ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση δίνει έμφαση σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε επίπεδο τιμής ή σε άλλων μεταβλητών.
- Ø Πολιτική πίεσεως (push policy) ή πολιτική έλξεως (pull policy): ο βαθμός στον οποίο ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή τα προωθεί απευθείας στο τελικό καταναλωτή.
- Ø Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Ø Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Ø Η ηγεσία τεχνολογίας: ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Ø Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω).
- Ø Η θέση του κόστους, δηλαδή αν η επιχείρηση έχει σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η πραγματοποίηση επενδύσεων εκ μέρους της με σκοπό την μείωση του κόστους.
- Ø Η τιμολογιακή πολιτική.
- Ø Μόχλευση: το ποσοστό χρηματοοικονομικής και λειτουργικής μόχλευσης.
- Ø Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Ø Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Ø Ο αριθμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση
- Ø Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική)
- Ø Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση παρέχει συμπληρωματικές υπηρεσίες στα προϊόντα της, για παράδειγμα «υποστήριξη μετά την πώληση»
- Ø Το μέγεθος της επιχείρησης.

Αφού εντοπίσουμε τις πιο σημαντικές μεταβλητές που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο προχωρούμε στη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Βασική προϋπόθεση αποτελεί οι μεταβλητές που θα επιλέξουμε να μην συσχετίζονται μεταξύ τους, δεδομένου ότι πολλές από τις προαναφερθείσες παραμέτρους αλληλοεπηρεάζονται. Επιπλέον θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας για το διαχωρισμό, ότι οι καλύτερες στρατηγικές μεταβλητές είναι αυτές που αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers). Ουσιαστικά τα εν λόγω εμπόδια, όπως προείπαμε, περικλείουν τόσο εμπόδια εισόδου όσο και εμπόδια εξόδου από μια στρατηγική ομάδα. (Hill C. – Jones G., 2001)

Από το σύνολο των μεταβλητών επιλέγουμε δύο μεταβλητές που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Εν συνεχεία τοποθετούμε την κάθε επιχείρηση σε ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου στον έναν άξονα εκφράζεται η πρώτη μεταβλητή και στον άλλο η δεύτερη, και ομαδοποιούμε τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δύο μεταβλητές που έχουμε επιλέξει. (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Ένας βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες και έχει μια συγκεκριμένη δομή. Ο καθηγητής M. Porter υποστηρίζει ότι η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν υφιστάμενο κλάδο εξαρτάται από πέντε δυνάμεις, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθορίζοντας με αυτό τον τρόπο την ελκυστικότητα του εκάστοτε κλάδου. Σύμφωνα με τον καθηγητή, ένας κλάδος θεωρείται ελκυστικός όταν μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί κέρδη. Αντίθετα αν η κερδοφορία ενός κλάδου είναι χαμηλή ή και αρνητική, τότε ο κλάδος χαρακτηρίζεται ως μη ελκυστικός.

Τα διοικητικά στελέχη μια επιχείρησης που έχουν αναλάβει τη χάραξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής πρέπει να αναλύσουν διεξοδικά τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, ώστε να καταστήσουν την επιχείρηση ικανή να αμυνθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και αν είναι δυνατόν να τις επηρεάσει προς δικό της όφελος.

Η φύση και ο βαθμός του ανταγωνισμού εξαρτώνται από πέντε σημαντικούς παράγοντες, τους οποίους ονομάζουμε δυνάμεις ανταγωνισμού. Στο υπόδειγμα του ο M. Porter αναφέρει ότι οι πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

- § Η απειλή από νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο (Potential Entrants)
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)
- § Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Rivalry Among existing Firms)
- § Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες (Threat of Substitute Products or Services)

Μέσω των προαναφερθέντων δυνάμεων, όπως προαναφέραμε, μπορεί να αναλυθεί η φύση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και να περιγραφεί ο κλάδος στον οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται. Οι παρακάτω βασικές αρχές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τη βέλτιστη ανάλυση:

- Ø Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε δυνάμεις.
- Ø Η συνολική δύναμη των πέντε παραγόντων του ανταγωνισμού καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου.

- Ø Τέλειες ανταγωνιστικές αγορές χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό και χαμηλά εμπόδια εισόδου.
- Ø Κάθε κλάδος έχει διαφορετικό σύνολο δυνάμεων.
- Ø Το στρατηγικό στέλεχος θα πρέπει να βρει μια θέση στον κλάδο για να ελαχιστοποιήσει την επίδραση των πέντε δυνάμεων.

Πίνακας 3.1: Το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων: Βασικές Αρχές

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου 2002, σελ. 94

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά των παραγόντων του ανταγωνισμού, τα οποία θα μας δώσουν μια εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι προαναφερθέντες παράγοντες επηρεάζουν τη φύση και το βαθμό του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.

3.3 Η απειλή από νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο (Potential Entrants)

Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται σε έναν κλάδο αυξάνουν τη δυναμικότητα σε αυτόν, χρησιμοποιούν σημαντικούς πόρους και επιδιώκουν να αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Η είσοδός τους αυτή, μειώνει το ποσοστό των πόρων που αναλογεί σε κάθε επιχείρηση καθώς και την κερδοφορία τους, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο σαν απειλή.

Για το λόγο αυτό οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να αναζητήσουν ή και να επηρεάσουν διάφορους φραγμούς εισόδου, για να επιβραδύνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου, είναι εμπόδια που θέτουν οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση που προσπαθεί να εισέλθει στον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τους φραγμούς εισόδου είναι οι εξής:

§ **Οικονομίες Κλίμακας:** Υπάρχουν όταν το μακροχρόνιο μέσο κόστος μειώνεται με την αύξηση του προϊόντος (Begg D., Fischer S., Dornbusch R., 2003). Πιο αναλυτικά, αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους καθώς ο όγκος της παραγωγής αυξάνεται. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε έναν κλάδο έχουν να αντιμετωπίσουν ένα δίλημμα. Από τη μία πλευρά, αν εισέλθουν στο κλάδο με παραγωγή μικρής κλίμακας, δηλαδή μικρές ποσότητες παραγωγής, ίσως οδηγηθούν σε αδιέξοδο, αφού δύσκολα θα

ανταπεξέλθουν σε όρους κόστους (μειονέκτημα κόστους). Και από την άλλη, αν εισέλθουν με μεγάλη κλίμακα παραγωγής για να διαθέσουν τις υψηλές τους ποσότητες θα πρέπει να μειώσουν αισθητά την τιμή (μειονέκτημα τιμής). Επομένως διαπιστώνουμε ότι και στις δυο περιπτώσεις οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν εμπόδιο εισόδου στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

§ Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο: Τα απαιτούμενα κεφάλαια για την είσοδο μιας επιχείρησης διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο ανάλογα με την τεχνολογία που απαιτείται και το μέγεθος της επιχείρησης. Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε ένα βιομηχανικό κλάδο είναι απαραίτητο να κάνει επενδύσεις για να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια δεν περιορίζονται μόνο στα έξοδα για την κατασκευή πάγιων εγκαταστάσεων αλλά και σε έξοδα για διαφημιστικές δαπάνες, έρευνα και ανάπτυξη, επενδύσεις δηλαδή που δεν αποδίδουν άμεσα.

§ Διαφοροποίηση του προϊόντος: Η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό φραγμό στην είσοδο μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο. Ως διαφοροποιημένο, ορίζεται ένα προϊόν που έχει χαρακτηριστικά γνωρίσματα που το κάνουν να διαφέρει πραγματικά από τα υπόλοιπα προϊόντα. Ακόμη όμως και η αντίληψη του καταναλωτή ότι το προϊόν είναι διαφοροποιημένο έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστικών μπορεί να δημιουργήσει φραγμούς εισόδου σε μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχει το προϊόν, όπως για παράδειγμα το όνομά του, η εικόνα του, η ποιότητά του, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.τ.λ., σε συνδυασμό με προωθητικές ενέργειες που ακολουθεί μια υφιστάμενη επιχείρηση, κάνει ένα προϊόν να διαφέρει με αποτέλεσμα να δημιουργείται στον αγοραστή «κόστος μετακίνησης». Είναι επομένως πολύ υψηλό το συνολικό κόστος για τις νεοεισερχόμενες εταιρείες να δημιουργήσουν ένα προϊόν που θα υπερνικά τις προτιμήσεις των υπαρχόντων αγοραστών.

§ Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Με τον όρο δίκτυα διανομής ή δίκτυα πωλήσεων ή κανάλια διανομής (channels of distribution), εννοούμε τόσο την οργανωτική δομή των διαφόρων μονάδων μέσα στην επιχείρηση, όσο και τους έξω από την επιχείρηση αντιπροσώπους και ντίλερ (dealers), χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές μέσω των οποίων γίνεται το μάρκετινγκ των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών (Τσακλαγκάνος Α., 2000). Μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο θα πρέπει να εξασφαλίσει τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει. Η έλλειψη δυνατότητας πρόσβασης σε κανάλια διανομής αποτελούν εμπόδιο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Ακόμη και στην περίπτωση που η επιχείρηση παράγει καλής ποιότητας, διαφοροποιημένα προϊόντα και σε χαμηλή τιμή, εάν δεν είναι σε θέση να τα διαθέσει στους πιθανούς αγοραστές της, δεν μπορεί να εισέλθει σε έναν κλάδο ή και να εισέλθει θα αποτύχει. Ο μικρός αριθμός των υπαρχόντων καναλιών διανομής, που συνήθως είναι κατελιμμένα από τις υπάρχουσες εταιρείες, δημιουργεί στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις υψηλό κόστος εισόδου.

§ Μειονεκτήματα Κόστους Ανεξάρτητα από το Μέγεθος: Τα μειονεκτήματα αυτά αναφέρονται στα πλεονεκτήματα που έχουν αποκτήσει οι υφιστάμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, μέσω της χρόνιας παρουσίας τους σε αυτόν. Για παράδειγμα, η τεχνολογία που διαθέτουν, η εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες και μάλιστα με χαμηλό κόστος, οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις, αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους που μια υπάρχουσα επιχείρηση στον κλάδο διαθέτει. Οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο πρέπει να επινοήσουν τρόπους να μειώσουν την σπουδαιότητα τέτοιων παραγόντων π.χ. μέσω της εξαγοράς μιας υφιστάμενης επιχείρησης στο κλάδο, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό την πρόσβαση σε κανάλια διανομής που διαθέτει η προϋπάρχουσα επιχείρηση.

§ Κόστος μετακίνησης: Είναι το κόστος που αντιμετωπίζει ο αγοραστής από μια ενδεχόμενη αλλαγή στον προμηθευτή του. Το κόστος μετακίνησης, είναι πιθανό να περιλαμβάνει το κόστος επανεκπαίδευσης του προσωπικού, το κόστος αναφορικά με το χρόνο που απαιτείται για την αξιολόγηση ενός νέου προμηθευτή, το κόστος αλλαγής του τεχνολογικού εξοπλισμού κ.τ.λ. Σε τέτοιες περιπτώσεις η μετακίνηση σε κάποιο νεοεισερχόμενο προμηθευτή

είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Επιπρόσθετα, το κόστος μετακίνησης μπορεί να αντιμετωπιστεί και από μια άλλη οπτική γωνία, αυτή του τελικού καταναλωτή. Το κόστος σε αυτή την περίπτωση περιορίζεται στα χρήματα που έχει δαπανήσει ο καταναλωτής για την αγορά κάποιου προϊόντος σε περίπτωση που δεν ανταποκριθεί το προϊόν στις ανάγκες του.

- § **Κυβερνητική Πολιτική:** Η κυβέρνηση μιας χώρας μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να εμποδίσει την είσοδο μιας νέας επιχείρησης σε έναν κλάδο. Σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους για τη λειτουργία επιχειρήσεων απαιτείται άδεια από τις αρμόδιες κρατικές αρχές. Εμπόδιο επίσης στην είσοδο μιας επιχείρησης στον κλάδο πέραν του θεσμικού πλαισίου μπορεί να αποτελούν διάφοροι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, όπως συστήματα ποιότητας (π.χ. ISO 14001, EMAS) που είναι υποχρεωτικά για την είσοδο μιας επιχείρησης σε βιομηχανικό κλάδο και ταυτόχρονα απαιτούν και κεφάλαια για την εγκατάσταση και πιστοποίηση τους. Επομένως διαπιστώνουμε πως η κυβερνητική πολιτική μπορεί να σταθεί φραγμός στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να εισέλθει σε έναν κλάδο της βιομηχανίας.
- § **Αναμενόμενη Αντίδραση:** Τα στρατηγικά στελέχη μιας επιχείρησης ακόμη και αν πιστεύουν ότι είναι ικανή μια νέα επιχείρηση να υπερνικήσει τους φραγμούς εισόδου στον κλάδο και να εισέλθει τελικά, δεν πρέπει να ξεχνά ότι θα αντιμετωπίσει μια αντίδραση αναμενόμενη από τις εταιρείες που είναι ήδη καθιερωμένες στον κλάδο. Εάν πιστεύει ότι οι επιχειρήσεις αυτές θα της επιτεθούν με κάθε δυνατό τρόπο και μέσα που διαθέτουν («αντίποινα») για να την εμποδίσουν να διεισδύσει, τότε θα πρέπει να το ξανασκεφτεί πολύ καλά. (Θερίου Ν., 2005) Οι εταιρείες αυτές που έχουν περίσσεια μετρητών είναι πιθανόν να αρχίσουν πόλεμο τιμών ή άλλες στρατηγικές για να εκτοπίσουν την εταιρεία. Σε περίπτωση που είναι πιθανή μια τέτοια έντονη αντίδραση, η επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάσει την απόφαση για την είσοδό της στον κλάδο.

3.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Bargaining Power of Suppliers)

Οι προμηθευτές μπορούν να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη στους αγοραστές τους μέσω της αύξησης των τιμών των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν σε μια επιχείρηση ή μέσω της μείωσης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων τους. Μια επιχείρηση αν δεν δύναται να μετακυλήσει το αυξημένο κόστος των προϊόντων της στους τελικούς καταναλωτές, μέσω της αύξησης της τιμής των προϊόντων της, τότε μειώνονται τα κέρδη της εξαιτίας των ενεργειών των προμηθευτών της. Ειδικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυξάνεται στις παρακάτω περιπτώσεις: (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

- § Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός, με αποτέλεσμα να μειώνεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές ή ανώτερης ποιότητας πρώτες ύλες.
- § Το προσφερόμενο προϊόν τους είναι διαφοροποιημένο ή δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τους αγοραστές (ο αριθμός των υποκατάστατων προϊόντων είναι μικρός).
- § Η επιχείρηση δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη για τον προμηθευτή. Οι προμηθευτές μπορούν να καθορίσουν την ποσότητα των προϊόντων που προμηθεύουν, δημιουργώντας πρόβλημα στις επιχειρήσεις λόγω έλλειψης πρώτων υλών για επεξεργασία, με άμεσο αντίκτυπο τη μείωση των κερδών των επιχειρήσεων.
- § Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί βασική εισροή στην παραγωγική διαδικασία και επιπλέον η ποιότητα του έχει καθοριστική σημασία για το τελικό προϊόν.
- § Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν μετακινήσει το κόστος στους αγοραστές, έτσι η επιχείρηση προτιμά να μείνει πιστή στον υπάρχοντα προμηθευτή της, γιατί μια ενδεχόμενη μετακίνηση θα αυξήσει τα κόστη της.
- § Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με αυτό τον τρόπο να ανταγωνιστούν τους πελάτες που είχαν ως προμηθευτές.

3.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)

Οι αγοραστές μιας επιχείρησης κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, που παρατίθενται στη συνέχεια, μπορούν να πιέσουν τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις τιμές των προϊόντων τους και να απαιτήσουν ανώτερης ποιότητας προϊόντα ή καλύτερη εξυπηρέτηση. Τέτοιες κινήσεις οδηγούν σε μείωση του περιθωρίου κέρδους των επιχειρήσεων και επομένως στην αύξηση του μεταξύ τους ανταγωνισμού. Οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στις παρακάτω περιπτώσεις:

- § Ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου να προσπαθούν να κρατήσουν τους πελάτες τους διαφορετικά θα κινδυνέψουν να κλείσουν
- § Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες και να καθορίζουν τους δικούς τους όρους στα συμβόλαια
- § Το κόστος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές σε προϊόντα αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους. Επομένως ο κάθε αγοραστής θα αναζητήσει τη φθηνότερη πρώτη ύλη, όταν αυτή αποτελεί το σημαντικότερο μέρος, από άποψη κόστους, του τελικού προϊόντος.
- § Το προϊόν των προμηθευτών δεν είναι διαφοροποιημένο ή υπάρχει σε αφθονία, με συνέπεια να μπορούν να το προμηθεύονται από εναλλακτικές πηγές. Επιπλέον οι αγοραστές αντιμετωπίζουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή.
- § Οι αγοραστές έχουν χαμηλά κέρδη. Τα χαμηλά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλών τιμών στις προμήθειες πρώτων υλών.
- § Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, δηλαδή ο αγοραστής είναι εφικτό να εκτελεί δραστηριότητες του προμηθευτή του.
- § Οι αγοραστές έχουν πλήρη ενημέρωση για τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Στην περίπτωση που έχουν πλήρη γνώση των συνθηκών ζήτησης, των τιμών της αγοράς και του κόστους παραγωγής, τότε είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση.

3.6 Η πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Threat of Substitute Products or Services)

Οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται μεταξύ τους, καθώς και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα

υποκατάστατα προϊόντα των άλλων κλάδων, καλύπτουν παρόμοιες ανάγκες με εκείνες των καταναλωτών των επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον M. Porter τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τις πιθανές αποδόσεις ενός κλάδου θέτοντας μια ανώτερη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. (Porter M., 1998)

Επομένως, ο ανταγωνισμός εντείνεται όταν υποκατάστατα προϊόντα ενός κλάδου καλύπτουν την ίδια ανάγκη των καταναλωτών σε χαμηλότερη τιμή ή προσφέρουν καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση και το κόστος μετακίνησης των καταναλωτών είναι χαμηλό. Πιο συγκεκριμένα, η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για το προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες: (Παπαδάκης Β., 2002)

§ Ύπαρξη "κοντινών" υποκατάστατων: Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.

§ Επίδραση της τιμής: Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανόν να στραφούν προς τα τελευταία.

§ Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή (π.χ. κόστος αλλαγής της παραγωγικής διαδικασίας, κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων κλπ). Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες - καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

3.7 Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων (Rivalry Among existing Firms)

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο είναι μια ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Όλες οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να κερδίσουν

μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, για το λόγο αυτό ανταγωνίζονται και ο αυτός ο ανταγωνισμός είναι που καθορίζει την κερδοφορία σε έναν κλάδο. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις μπορούν να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερα κέρδη. Γενικότερα, η όποια στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα την αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Κατά τον Porter οι παράμετροι που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο είναι οι εξής: (Porter M., 1998)

- § Ο αριθμός των ανταγωνιστών και το μέγεθός τους: Όταν σε έναν κλάδο υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιο μέγεθος και δυναμικότητα τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος.
- § Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Σε μια αναπτυσσόμενη αγορά ο αριθμός των καταναλωτών αυξάνεται με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, προσελκύνοντας συνεχώς πελάτες. Καθώς όμως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειώνεται με αποτέλεσμα ο κλάδος να ωριμάζει και στη συνέχεια να παρακμάζει, ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, αφού η ζήτηση παραμένει σταθερή ή και μειώνεται, ενώ οι επιχειρήσεις προσφέρουν τα προϊόντα τους σε σταθερό ή και μειούμενο αριθμό πελατών. Επομένως κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αντλήσει πελάτες από τους ανταγωνιστές της και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της εις βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών.
- § Το ύψος του σταθερού κόστους: Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, για να επιμερίσουν το κόστος και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος, με αποτέλεσμα να υπάρχει υπερβάλλουσα προσφορά. Αύξηση της προσφοράς, με δεδομένο τη σταθερή ζήτηση, οδηγεί τις επιχειρήσεις του κλάδου σε πόλεμο τιμών και κατά συνέπεια σε αύξηση του ανταγωνισμού.
- § Έλλειψη διαφοροποίησης των προϊόντων ή χαμηλό κόστος μετακίνησης: Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός τότε οι πελάτες μιας επιχείρησης μπορούν εύκολα να υποκαταστήσουν το προϊόν μιας επιχείρησης με το προϊόν κάποιας άλλης ανταγωνιστικής. Επομένως αδιαφοροποίητα προϊόντα έχουν χαμηλό κόστος μετακίνησης και έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.

- § Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη: Στους περισσότερους κλάδους της βιομηχανίας η επιβίωση μιας εταιρείας εξαρτάται από την επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Οι εν λόγω οικονομίες, προϋποθέτουν την προσθήκη δυναμικότητας και μάλιστα σε μεγάλα μεγέθη που είναι πιθανό να διαταράξει την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Συνέπεια της προσθήκης δυναμικότητας είναι η μείωση των τιμών των προϊόντων των επιχειρήσεων και η αύξηση του μεταξύ τους ανταγωνισμού.
- § Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ακόμα και σε περιπτώσεις που εμφανίζουν χαμηλά κέρδη ή και ζημιά, δεν μπορούν να εξέλθουν του κλάδου λόγω σημαντικών εμποδίων εξόδου, με αποτέλεσμα να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται. Τα εμπόδια εξόδου, όπως ονομάζονται, αναφέρονται στην ύπαρξη εξειδικευμένου εξοπλισμού που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί εναλλακτικά, στο κόστος αποζημίωσης του προσωπικού, σε συναισθηματικούς λόγους κ.τ.λ. Συνεπώς, αφού το κόστος εξόδου είναι υπέρογκο οι επιχειρήσεις παραμένουν στον κλάδο, δημιουργούν πλεόνασμα προσφοράς, χαμηλώνουν της τιμές των προϊόντων τους με αποτέλεσμα η κερδοφορία στον κλάδο να είναι χαμηλή.

3.8 Η δημιουργία των στρατηγικών ομάδων στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων

Στο σημείο αυτό θα επιχειρήσουμε να δημιουργήσουμε τις στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων. Πριν προβούμε στον χωρισμό αυτό, θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιχειρήσεις που θα συμπεριληφθούν σε κάθε στρατηγική ομάδα είναι επιχειρήσεις που παράγουν τυροκομικά προϊόντα, ενώ δεν θα συμπεριληφθούν επιχειρήσεις που ασχολούνται μόνο με την τυποποίηση και συσκευασία είτε για ίδιο λογαριασμό, είτε για λογαριασμό άλλων εταιρειών. Επιπρόσθετα, δεν θα συμπεριλάβουμε αμιγώς εισαγωγικές επιχειρήσεις, όμως θα συμπεριλάβουμε τυροκομικές επιχειρήσεις που παράγουν τυροκομικά προϊόντα και συγχρόνως εισάγουν.

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων είναι κατακερματισμένος και περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων είναι μικρού μεγέθους. Τα μικρά αυτά τυροκομεία που αδυνατούν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις προβλέπεται να μην ανταπεξέλθουν στον

ανταγωνισμό και να αναγκαστούν να εγκαταλείψουν τον κλάδο. Στην ανάλυση μας δεν θα συμπεριλάβουμε τέτοιου τύπου μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν μικρό αριθμό ατόμων, έχουν χαμηλό κύκλο εργασιών και παράγουν λίγα προϊόντα.

Στον κλάδο υπάρχουν επίσης βιομηχανίες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων που διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής καλύπτοντας γεωγραφικά το σύνολο της ελληνικής επικράτειας και επιπλέον εξάγουν στο εξωτερικό. Οι επιχειρήσεις αυτές, όπως προείπαμε, διαθέτουν κεφάλαια και πραγματοποιούν επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και είναι κυρίως οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Επιπλέον στον κλάδο δραστηριοποιούνται μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες των τοπικών αγορών, ενώ μερικές εξ αυτών μέσω αντιπροσώπων διαθέτουν τα προϊόντα τους και στα μεγάλα αστικά κέντρα. Οι περιορισμένοι πόροι όμως που διαθέτουν και η δυσχέρεια στην εξεύρεση κεφαλαίων για επενδύσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα.

Η δημιουργία των στρατηγικών ομάδων, όπως προείπαμε, απαιτεί την επιλογή δυο μεταβλητών που δεν σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα των επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω θεωρούμε ότι οι μεταβλητές που θα χρησιμοποιήσουμε για να κάνουμε μια ορθότερη διάκριση είναι οι εξής: το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης καθώς και η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση για την παραγωγή τυριών. Επιλέξαμε τις μεταβλητές αυτές καθώς θεωρούμε ότι διαχωρίζουν σαφέστερα τις στρατηγικές ομάδες.

Η επιλογή των μεταβλητών αυτών μας οδήγησε στη δημιουργία επτά στρατηγικών ομάδων, όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Η πρώτη στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν μικρό αριθμό εργατικού δυναμικού και έχουν χαμηλή γεωγραφική κάλυψη αναφορικά με τα προϊόντα τους. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρού μεγέθους συνεταιριστικές επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και επιπλέον διαθέτουν τα προϊόντα τους στην τοπική αγορά σε σούπερ μάρκετ και σε καταστήματα τροφίμων. Οι εταιρείες αυτές είναι οι εξής: ΒΑΣΙΛΙΤΣΑ Γ. & ΝΟΥΣΙΑΣ ΟΕ, ΕΑΣ ΕΒΡΟΥ, ΕΑΣ ΡΟΔΟΠΗΣ, ΜΑΤΗ ΑΦΟΙ, ΜΕΝΕΓΑΤΟΣ Ι. & ΥΙΟΣ ΟΕ, ΜΠΕΛΛΑΣ Φ. & ΥΙΟΣ Α.Ε, ΝΙΚΖΑΣ ΒΙΟΜ/ΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε, ΠΡΟΒΟΓΑΛ (ΝΤΑΜΠΙΖΑΣ Γ. &

ΣΙΑ, ΠΛΑΤΑΙΩΝ Α.Ε, ΠΡΟΙΚΑΣ ΣΤ. Α.Ε, ΛΕΣΒΙΓΓΑΛ (ΡΟΔΟΥ Δ. ΑΦΟΙ Ο.Ε), ΡΟΥΣΣΑΣ Α.Ε.

2. Η δεύτερη στρατηγική ομάδα του κλάδου περιλαμβάνει επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερη γεωγραφική κάλυψη εν συγκρίσει με την πρώτη στρατηγική ομάδα. Οι εταιρείες αυτές έχουν μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού και κύκλο εργασιών, ενώ σε αυτές περιλαμβάνονται κάποιες Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών που διαθέτουν τα προϊόντα τους πέρα από την τοπική αγορά και σε μεγάλα αστικά κέντρα, μέσω χονδρεμπόρων. Επιπλέον, να αναφέρουμε ότι οι εταιρείες αυτές είναι κυρίως γαλακτοκομικές επιχειρήσεις που ασχολούνται και με την παραγωγή και εμπορία τυροκομικών προϊόντων και μερικές εξ αυτών δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς (π.χ. παραγωγή και εμπορία ζωοτροφών). Για το λόγο αυτό οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν πιο οργανωμένα δίκτυα διανομής και χρηματική δυνατότητα για επέκταση των δικτύων αυτών. Αναφορικά με τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία παραγωγής τυριών, οι εταιρείες αυτές δεν έχουν την επαρκή οικονομική δυνατότητα να πραγματοποιήσουν επενδύσεις σε εξοπλισμό, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές και να εισχωρήσουν σε κάποια άλλη στρατηγική ομάδα. Οι εταιρείες που απαρτίζουν τη στρατηγική αυτή ομάδα είναι: Α.ΒΙ.ΓΑΛ Α.Ε, ΔΟΪΡΑΝΗ Α.Ε, ΕΑΣ ΝΑΞΟΥ, ΜΑΝΟΥΡΑ ΑΓΡΟΚΤΗΜΑΤΑ Α.Ε, ΤΖΑΦΕΤΤΑΣ Α.Ε, ΕΑΣ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ, ΕΑΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ, ΜΠΙΖΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.

3. Η τρίτη στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες διανέμουν τα προϊόντα τους στην τοπική αγορά και μερικές από αυτές πραγματοποιούν εξαγωγές σε μικρή κλίμακα. Κατατάσσονται επομένως αναφορικά με τη γεωγραφική κάλυψη των προϊόντων τους σε υψηλότερη θέση από τις επιχειρήσεις της πρώτης στρατηγικής ομάδας αλλά και πάλι δεν διαθέτουν επαρκή δίκτυα διανομής που να καλύπτουν την Ελλάδα. Από την άλλη μεριά, όσον αφορά την διαθέσιμη τεχνολογία παραγωγής των τυροκομικών προϊόντων τους, διαθέτουν περισσότερα προϊόντα από άλλες επιχειρήσεις κάτι που αποδεικνύεται από το πλήθος των γραμμών παραγωγής που διαθέτουν. Επομένως πραγματοποιούν κάποιες επενδύσεις σε εξοπλισμό για το λόγο αυτό τις κατατάσσουμε σε αυτή τη στρατηγική ομάδα, καθώς είναι επιχειρήσεις που διαθέτουν μεσαίου τύπου τεχνολογία και σχετικά χαμηλή γεωγραφική κάλυψη. Οι επιχειρήσεις που συνθέτουν την στρατηγική αυτή ομάδα είναι οι ΑΡΒΑΝΙΤΗ Α.Ε,

ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ ΑΦΟΙ, ΚΑΡΑΛΗΣ Α.Ε ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε, ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε, ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΗ ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ ΜΠΟΥΤΣΩΛΗ ΑΒΕΕ, ΧΕΛΜΟΣ Α.Ε.

4. Η τέταρτη στρατηγική ομάδα είναι η ομάδα αυτή των επιχειρήσεων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως μεσαίου τύπου επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων και διαθέτουν κύκλο εργασιών πάνω από 10 εκατ. ευρώ. Οι εν λόγω επιχειρήσεις διαθέτουν περισσότερο οργανωμένα δίκτυα διανομής, μέσω των οποίων προωθούν τα προϊόντα τους σε αρκετά σημεία στον ελλαδικό χώρο και διαθέτουν τις απαραίτητες κεφαλαιακές δυνατότητες για να επενδύσουν σε εξοπλισμό. Στη στρατηγική αυτή ομάδα περιλαμβάνονται οι ακόλουθες επιχειρήσεις: ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ ΑΒΕΕ, ΒΙΟΤΡΟΣ ΑΒΕΕ, ΔΕΛΦΟΙ Α.Ε, ΚΟΥΡΕΛΛΑΣ Α.Ε, Π. Γ. ΝΙΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε., ΜΠΑΣΔΡΑΣ ΑΒΕΕ, ΡΟΔΟΠΗ Α.Ε, ΧΩΤΟΣ ΑΒΕΕ.

5. Η πέμπτη στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις που έχουν υψηλή γεωγραφική κάλυψη και τεχνολογία σχετικά μεσαία. Οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι ελεγχόμενες από επιχειρήσεις με υψηλά μερίδια αγοράς στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων. Επειδή χρησιμοποιούν τα κανάλια διανομής των μεγάλων εταιρειών του κλάδου, τα προϊόντα τους βρίσκονται διαθέσιμα σε πολλά σημεία πώλησης σε ολόκληρη την επικράτεια. Για παράδειγμα, η εταιρεία Βίγλα Ολύμπου παράγει προϊόντα για λογαριασμό του ομίλου Vivartia , ενώ για τις εταιρείες Κριαράς και Ξυλούρης την αποκλειστική διανομή των προϊόντων τους έχει αναλάβει η εταιρεία Μεβγάλ και Φάγε αντίστοιχα, η οποία πρόσφατα αποχώρησε από τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων και μεταπούλησε το εργοστάσιο παραγωγής τυροκομικών στην εταιρεία Μινέρβα. (Ναυτεμπορική, 2009) Σχετικά με την τεχνολογία παραγωγής θεωρούμε ότι για να υπάρχει συνεργασία με τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου οι εν λόγω εταιρείες πραγματοποιούν κάποιες επενδύσεις σε εξοπλισμό. Την στρατηγική αυτή ομάδα συνθέτουν οι εξής επιχειρήσεις: ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ ΑΕΒΕ, ΚΡΙΑΡΑΣ Α.Ε, ΞΥΛΟΥΡΗΣ Α.Ε.

6. Η έκτη στρατηγική ομάδα απαρτίζεται από επιχειρήσεις που κατέχουν υψηλά μερίδια στην αγορά τυροκομικών προϊόντων και απασχολούν μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις αυτές διανέμουν τα προϊόντα τους στο

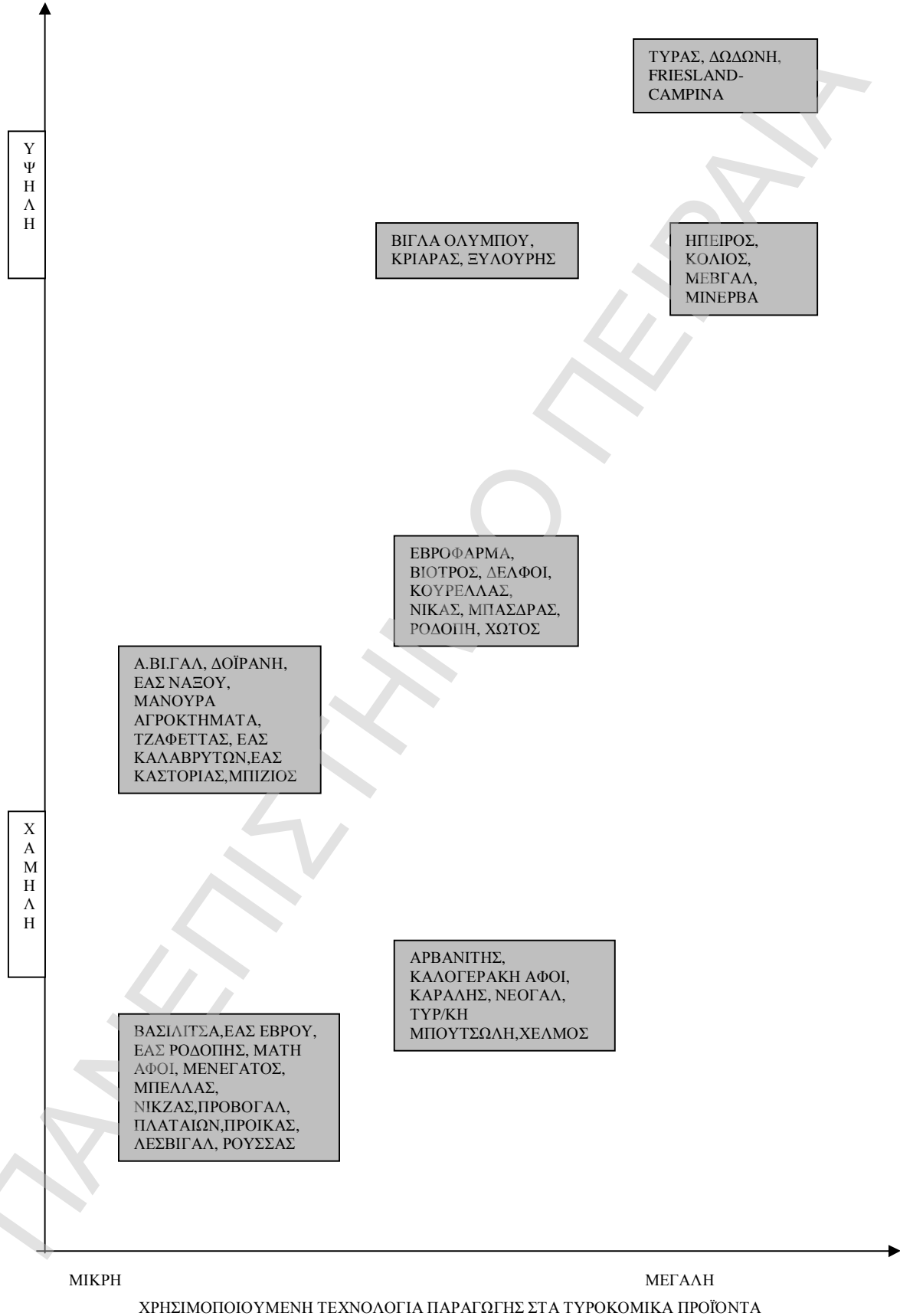
μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας. Μερικές από αυτές διαθέτουν αρκετά καλά οργανωμένα και ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής, ενώ οι υπόλοιπες χρησιμοποιούν τα κανάλια διανομής άλλων επιχειρήσεων. Αναφορικά με την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία παραγωγής διαθέτουν μετρητά για επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και μεταφορικά μέσα. Οι επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας εξάγουν στο εξωτερικό και προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους για να καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις της στρατηγικής αυτής ομάδας είναι οι ακόλουθες: ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ, ΚΟΛΙΟΣ ΑΕ, ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε., ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε.

7. Την έβδομη στρατηγική ομάδα συνθέτουν επιχειρήσεις που είναι ηγέτες στον κλάδο των τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν άριστα δίκτυα διανομής που καλύπτουν όλη την Ελλάδα, είτε ιδιόκτητα είτε προωθούν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων και παρουσιάζουν έντονα εξαγωγικές δραστηριότητες. Αναφορικά με την τεχνολογία οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι πρωτοπόρες στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και διαθέτουν μεγάλο αριθμό εργατικού προσωπικού. Έτσι οι επιχειρήσεις που κατατάσσονται σε αυτή τη στρατηγική ομάδα τοποθετούνται πάνω και δεξιά και έχουν την μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη από όλες τις άλλες επιχειρήσεις και υψηλή τεχνολογία. Οι εταιρείες που απαρτίζουν τη στρατηγική αυτή ομάδα είναι οι: ΤΥΡΑΣ Α.Ε, ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. Α.Ε, FRIESLAND FOODS HELLAS-CAMPINA.

Με βάση την παραπάνω διάκριση η ομάδα που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον είναι η έβδομη καθώς, όπως προείπαμε, οι επιχειρήσεις που την απαρτίζουν διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα διανομής και πραγματοποιούν επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Για το λόγο αυτό η ανάλυση της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας με το υπόδειγμα του Μ. Porter είναι ικανή να μας δώσει μια αντιπροσωπευτική εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων.

Απεικόνιση των Στρατηγικών Ομάδων στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ



3.9 Εφαρμογή του υποδείγματος του M. Porter

Στην συνέχεια της μελέτης μας θα εφαρμόσουμε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του M. Porter στην στρατηγική ομάδα που περιλαμβάνει τις εταιρείες ΤΥΡΑΣ Α.Ε, ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. Α.Ε, FRIESLAND FOODS HELLAS-CAMPINA, καθώς η μελέτη των εν λόγω εταιρειών, όπως προείπαμε, μας επιτρέπει να συνάγουμε επαρκή συμπεράσματα για τις συνθήκες που επικρατούν στον υπό μελέτη κλάδο των τυροκομικών προϊόντων.

3.9.1 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

3.9.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης, καθώς ο κλάδος είναι από τους πιο ανταγωνιστικούς της αγοράς. Οι οικονομίες μεγέθους υπάρχουν και στις τρεις εταιρείες (ΤΥΡΑΣ, Δωδώνη, Friesland-Campina) και έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση του μοναδιαίου κόστους με την παραγωγή μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντος.

Επομένως, το μειωμένο αυτό κόστος προκύπτει από μια σειρά αλληλοσυσχετιζόμενων διαδικασιών όπως η αυξημένη παραγωγή, οι οικονομίες χονδρικής αγοράς πρώτων υλών ή οι εξαγορές γαλακτοβιομηχανιών και οι οικονομίες εξειδίκευσης, μέσω της χρήσης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού και κεφαλαιακού εξοπλισμού. Για τους λόγους αυτούς οι εταιρείες πραγματοποιούν επενδύσεις και βελτιώνουν τις μεθόδους παραγωγής τους με απώτερο σκοπό τη μείωση του μοναδιαίου κόστους. Πιο συγκεκριμένα, η Friesland-Campina βρίσκεται στη διαδικασία να μεταφέρει μέρος της παραγωγής της στην μονάδα παραγωγής που διατηρεί στην Κολωνία στην οποία προτίθεται να επενδύσει 10 εκατ. μέσα στο 2009 για την βελτίωση της παραγωγής γάλακτος και logistics. (Agronews, 2009)

Με βασικό στόχο τη μείωση του μοναδιαίου κόστους η εταιρεία Δωδώνη επενδύει στη δημιουργία τμήματος συσκευασίας και έτσι διπλασιάζει τη δυναμικότητα της εταιρείας σε παραγωγή συσκευασμένων τυριών, επένδυση ύψους 1,8 εκατ. ευρώ, ενώ πραγματοποιεί επενδύσεις στη βελτίωση και εκσυγχρονισμό τμημάτων παραγωγής γάλακτος, παστερίωσης, εμφιάλωσης και σκληρών τυριών. (ΤΑ ΝΕΑ, 2008). Ήδη σχεδιάστηκε και τίθεται σε εφαρμογή το νέο τριετές επενδυτικό πρόγραμμα της εταιρίας για την περίοδο 2008-2010 συνολικού ύψους

περίπου 10 εκατ. € Το επενδυτικό πρόγραμμα στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωση των υποδομών στη ζώνη γάλακτος, στην αναβάθμιση και βελτίωση τμημάτων υποστήριξης του εργοστασίου και στον περαιτέρω εκσυγχρονισμό των τμημάτων παραγωγής, με την προμήθεια και εγκατάσταση σύγχρονου εξοπλισμού. Επομένως παρατηρούμε ότι η εταιρεία στοχεύει στην εφαρμογή οικονομιών κλίμακας, μέσω επενδύσεων σε εξοπλισμό, σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Με το ίδιο σκεπτικό ο όμιλος ΤΥΡΑΣ ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, εξαγοράζοντας αρχικά τη γαλακτοβιομηχανία Ροδόπη, ενώ το 2003 την Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε (ICAP, 2007). Στη συνέχεια αποκτά το 20% της ρουμανικής γαλακτοβιομηχανίας Prodlacta έναντι 2,2 εκατ. ευρώ. (Εξπρές, 2009). Η εταιρεία μέσω της στρατηγικής αυτής αποσκοπεί στη μείωση του κόστους της πρώτης ύλης και στην ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγής.

Επιπρόσθετα οι οικονομίες κλίμακας εφαρμόζονται και στο μάρκετινγκ που προκύπτουν από τη χρήση μαζικής διαφημιστικής καμπάνιας. Οι οικονομίες κλίμακας στο μάρκετινγκ προκύπτουν από την αγορά μαζικού τηλεοπτικού και ραδιοφωνικού χρόνου με αποτέλεσμα, όσος περισσότερος χρόνος αγοράζεται τόσο περισσότερο μειώνεται το κόστος διαφήμισης ανά μονάδα προϊόντος. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου δαπανούν υπέρογκα ποσά για τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων τους. Πιο συγκεκριμένα για την προβολή του τυριού με το εμπορικό σήμα Milner, της εταιρείας Friesland-Campina, δαπανήθηκαν 1,6 εκατ. ευρώ το 2006 και το εν λόγω τυρί απέσπασε ποσοστό 32,14%, το μεγαλύτερο μερίδιο επί της συγκεκριμένης διαφημιστικής δαπάνης. Σημαντικά κονδύλια διατέθηκαν το ίδιο έτος και από την εταιρεία Δωδώνη για την προβολή του εμπορικού σήματος «Φέτα Δωδώνη» που απέσπασε μερίδιο 16,39% της συνολικής δαπάνης της κατηγορίας. (ICAP, 2007)

Αναφορικά με τα δίκτυα διανομής οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ιδιόκτητο δίκτυο διανομής των προϊόντων τους και επιπλέον συνεργάζονται με αντιπροσώπους, με τους οποίους έχουν συνάψει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με αποτέλεσμα να εφαρμόζουν οικονομίες κλίμακας στα κανάλια διανομής τους. Από την άλλη μεριά οι μικρές εταιρείες δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν πανελλαδικό δίκτυο διανομής και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Επομένως, οι μικρές επιχειρήσεις τοπικής εμβέλειας έχουν μεγαλύτερο κόστος διανομής έναντι των μεγάλων, καθιερωμένων επιχειρήσεων του κλάδου.

Από τα παραπάνω, είναι πασιφανές ότι η εφαρμογή οικονομιών κλίμακας είναι σημαντικός παράγοντας που πρέπει να εξετάσει μια επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων και να ανταγωνιστεί σε πανελλαδική κλίμακα.

3.9.1.2 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων εξαρτάται από την περιοχή του στρατηγικού χάρτη στην οποία θέλει να ανταγωνιστεί. Για μια επιχείρηση η οποία θέλει να ανταγωνιστεί σε πανελλαδική κλίμακα, το ποσό που απαιτείται για την είσοδό της στον κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλό. Απόδειξη αυτού αποτελεί η είσοδος της εταιρείας Νίκας στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, μέσω της δημιουργίας επιχείρησης παραγωγής βιολογικής φέτας, επένδυση που άγγιξε τα τέσσερα εκατ. ευρώ για την κατασκευή τυροκομικής μονάδας. Να σημειωθεί ότι η εν λόγω εταιρεία δεν διέθεσε κεφάλαιο για επενδύσεις σε δίκτυα διανομής, αλλά θα χρησιμοποιούσε το δίκτυο διανομής των γαλακτοπαραγωγών-συνεργατών της. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2009)

Επιπλέον ο υπάρχων ανταγωνισμός στον υπό εξέταση κλάδο απαιτεί υψηλά κεφάλαια για επενδύσεις σε τεχνολογία από την νεοεισερχόμενη εταιρεία. Θα πρέπει επιπρόσθετα η νεοεισερχόμενη εταιρεία να διαθέτει άριστα οργανωμένο δίκτυο διανομής, καθώς και τα δικά της κέντρα διανομής και ένα μεγάλο αριθμό ιδιόκτητων φορτηγών για μεταφορά των προϊόντων της. Όλα τα προαναφερθέντα απαιτούν κεφάλαια υψηλά που σε περίπτωση που δεν τα διαθέτει η νεοεισερχόμενη επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό.

Σημαντικά ποσά επίσης απαιτούνται για την εξασφάλιση της πρώτης ύλης καθώς η νέα επιχείρηση θα πρέπει να συνεργαστεί με πλήθος προμηθευτών-παραγωγών γάλακτος, τους οποίους θα πρέπει να εκπαιδεύει και να αξιολογεί συνεχώς για την διατήρηση της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των συνεργαζόμενων προμηθευτών τόσο μεγαλύτερο είναι και το κόστος εξεύρεσης και διατήρησης τους. Οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου συνεργάζονται με μεγάλο αριθμό προμηθευτών με υψηλό κόστος διατήρησης, παραδειγματικά η εταιρεία Δωδώνη συλλέγει γάλα από 11.500 χιλ. παραγωγούς. (Γαλακτοκομία, 2007)

Αρκετά υψηλά ποσά δαπανούνται, από τις εξεταζόμενες εταιρείες, για το μάρκετινγκ των προϊόντων τους και κυριότερα τις διαφημιστικές τους καμπάνιες που

αποσκοπούν στη δημιουργία και διατήρηση ηχηρού εμπορικού σήματος στα προϊόντα τους. Επομένως, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες θα πρέπει να δαπανήσουν ακόμη υψηλότερα ποσά για να διαφημίσουν ένα νέο, άγνωστο στον καταναλωτή προϊόν. Στον κλάδο είναι ήδη έντονος ο ανταγωνισμός αναφορικά με τις διαφημιστικές καμπάνιες σε παρόμοια προϊόντα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας Ήπειρος, που διαφημίζει έντονα το προϊόν της «Ήπειρος Ελαφρύ» για να αντιμετωπίσει την εταιρεία Friesland-Campina που λανσάρει το προϊόν Milner. (ΗΜΕΡΗΣΙΑ, 2009)

Τέλος τα ποσά που απαιτούνται σε κεφάλαια κίνησης είναι ιδιαίτερα υψηλά, καθώς ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων για τις τρεις εταιρείες του κλάδου είναι κατά πολύ υψηλότερος (122 ημέρες) από το μέσο όρος προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών (51 ημέρες). (ICAP, 2007)

Επομένως από τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι είναι πολύ υψηλές οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για μια εταιρεία που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο και να καταφέρει να αντιμετωπίσει τις τρεις μεγάλες εταιρείες του κλάδου που έχουν θέσει υψηλά τον πήχη αναφορικά με τις επενδύσεις που πραγματοποιούν.

3.9.1.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι τρεις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως προαναφέραμε, έχουν πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό με αποτέλεσμα να έχουν κατορθώσει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους. Έτσι έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα, εύκολα αναγνωρίσιμα που ξεχωρίζουν για την ποιότητά τους.

Στα τυροκομικά προϊόντα το κριτήριο της ποιότητας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή αγοράς ενός προϊόντος. Η ποιότητα της πρώτης ύλης είναι σημαντική για την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Η χρήση νωπού γάλακτος στην παρασκευή τυριών είναι μείζουσα σημασίας, καθώς μέσω της χρήσης αυτού δεν καταστρέφεται η φυσική μικροβιακή χλωρίδα του γάλακτος, η οποία επιδρά στην ωρίμανση του τυριού και στο πλούσιο άρωμά του. (ΕΘΙΑΓΕ, 2008). Κύριο μέλημα επομένως των τυροκομικών επιχειρήσεων, εάν θέλουν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους είναι να έχουν πρόσβαση σε ποιοτικές πρώτες ύλες να διαθέτουν τα κατάλληλα κανάλια διανομής, ώστε το προς τυροκόμιση γάλα να μεταφέρεται αναλλοίωτο και σε γρήγορο χρονικό διάστημα στα εργοστάσιά τους.

Οι τρεις μεγάλες εταιρείες του κλάδου έχουν οδηγηθεί στην ποιοτική υπεροχή των προϊόντων τους, καθώς συνεργάζονται με επιλεγμένες φάρμες, δημιουργούν σταθμούς συλλογής γάλακτος και διαθέτουν πλήθος βυτιοφόρων οχημάτων για να διατηρήσουν τη φρεσκάδα του γάλακτος αναλλοίωτη. Επιπλέον, διαθέτουν την απαραίτητη τεχνολογία, που συμβάλλει καθοριστικά στην διαφοροποίηση των προϊόντων τους.

Από τις εταιρείες ΤΥΡΑΣ, Δωδώνη, Friesland-Campina, η εταιρεία Δωδώνη έχει δημιουργήσει διαφοροποιημένο προϊόν τη Φέτα Δωδώνη. Το εν λόγω τυρί, το οποίο είναι Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π) διατηρεί πιστό ένα καταναλωτικό κοινό, λόγω της ιδιαιτερότητας της γεύσης του και προτιμάται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η εταιρεία Δωδώνη ήταν η πρώτη εταιρεία που καθιέρωσε το σήμα της στη μάζα του τυριού, κάτι που συνέβαλλε στη περαιτέρω διαφοροποίηση του και στην αποφυγή πλάνης. (ICAP, 2007). Από την άλλη, η εταιρεία Friesland-Campina, δημιούργησε πρώτη το «κίτρινο τυρί» με χαμηλά λιπαρά Milner, και έκτισε το δικό της όνομα στα σκληρά τυριά. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες, όπως αναφέραμε παραπάνω, διαθέτουν τεράστια χρηματικά ποσά για την προώθηση των συγκεκριμένων εμπορικών σημάτων και την ενίσχυση της κατανάλωσης των συγκεκριμένων τυριών.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για μια επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο θα πρέπει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και αυτό μπορεί να το επιτύχει μέσω επενδύσεων σε τεχνολογία, ποιότητα, διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων, καθώς το καταναλωτικό κοινό έχει δημιουργήσει την αντίληψη ότι τα προϊόντα των συγκεκριμένων εταιρειών είναι διαφοροποιημένα και ποιοτικά.

3.9.1.4 ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η ύπαρξη δικτύου διανομής για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιβίωσης της στον ανταγωνισμό που λαμβάνει χώρα στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων. Για το λόγο αυτό οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου δαπανούν υψηλά για να διαθέτουν τα προϊόντα τους σε διάφορα σημεία πώλησης.

Οι τρεις επικρατέστερες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν πλήθος σημείων πώλησης των τελικών τους προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα το δίκτυο διανομής της εταιρείας Δωδώνη εξυπηρετεί πάνω από 1.000 σημεία πώλησης εκ των οποίων τα περισσότερα είναι μικρά παραδοσιακά γαλακτοπωλεία. Στην υπόλοιπη Ελλάδα και το

εξωτερικό έχει αναπτυχθεί δίκτυο διανομής μέσω πελατών-αντιπροσώπων και σε ορισμένες περιπτώσεις απευθείας σε μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου. Επιπλέον η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε τριάντα χώρες στο κόσμο. Σημαντικό επίσης ρόλο διαδραματίζουν για την προώθηση των προϊόντων των εταιρειών οι χονδρέμποροι και οι τοπικοί αντιπρόσωποι. Παραδειγματικά, η εταιρεία ΤΥΡΑΣ διαθέτει τα προϊόντα της σε Ελλάδα και εξωτερικό μέσω εταιρειών διανομής, αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων και ειδικών συνεργατών, ενώ η εταιρεία Friesland-Campina διαθέτει τα προϊόντα της μέσω ίδιου δικτύου διανομής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα και μέσω δικτύου τοπικών αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων σε αλυσίδες σουπερμάρκετ, καταστημάτων τροφίμων, εστιατορίων και εταιριών τροφοδοσίας. (ICAP, 2007)

Σε μια προσπάθεια επέκτασης του δικτύου διανομής της καθώς και για λόγους εξασφάλιση πρώτης ύλης η εταιρεία ΤΥΡΑΣ προχώρησε στην εξαγορά την γαλακτοβιομηχανία Ροδόπης, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα παραγωγική δυναμικότητα. Η εν λόγω γαλακτοβιομηχανία να σημειωθεί ότι κατέχει μερίδιο στο Νομό Ξάνθης που ξεπερνά το 80% και επιπλέον διαθέτει ισχυρή παρουσία στη περιοχή της Κεντρικής και Δυτικής Μακεδονίας. (Γαλακτοκομία, 2007). Για το παρόμοιο λόγο, η εταιρία Friesland συγχωνεύτηκε με την εταιρεία Campina, καταρχήν λόγω της σημαντικής δύναμης της δεύτερης στο τυρί Milner και δευτερευόντως στο τυρί Fina και επιπρόσθετα διότι η εταιρεία Campina αποτελεί καθαρά εισαγωγική εταιρεία και όπως είναι αυτονόητο διαθέτει καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής.

Όπως προείπαμε, οι τρεις εταιρείες συνεργάζονται και με μεγάλο αριθμό αντιπροσώπων που διαθέτουν τα τυροκομικά προϊόντα στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Είναι ευνόητο λοιπόν ότι είναι δύσκολο για μια νέα εταιρεία που θα εισέλθει στον κλάδο να εξεύρει μεγάλο αριθμό αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων, δεδομένου ότι οι τελευταίοι συνδέονται με τις υπό εξέταση εταιρείες με μακροχρόνιους δεσμούς και συμβόλαια συνεργασίας.

Ακόμη δυσκολότερη είναι η συνεργασία μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας με τα σουπερμάρκετ (κανάλι FOOD). Οι εταιρείες του κλάδου έχουν συνάψει συνεργασίες με γνωστές αλυσίδες για τοποθέτηση των προϊόντων τους στα ράφια. Για παράδειγμα, η εταιρεία Δωδώνη όχι μόνο συνεργάζεται με την γνωστή αλυσίδα AB Βασιλόπουλος, αλλά έχει καταφέρει να προχωρήσει σε συνεργασία με «ηχηρά» ονόματα του χώρου στο εξωτερικό, όπως η βελγική Delhaize, μητρική της AB Βασιλόπουλος, την Ολλανδική Ahold, την αμερικάνικη Costco, η οποία μάλιστα

συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων στις ΗΠΑ, και την Carrefour. (Γαλακτοκομία, 2007)

Όπως είναι αυτονόητο είναι πολύ δύσκολο για μια επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο ακόμη και αν διαθέτει τα κεφάλαια και να μπορέσει να εξασφαλίσει την πρόσβαση σε κανάλια διανομής, καθώς οι καθιερωμένες εταιρείες του κλάδου έχουν συνάψει σχέσεις συνεργασίας που συνεπάγονται αποκλεισμό των προϊόντων των νεοεισερχόμενων καθώς και των μικρών τοπικών εταιρειών.

3.9.1.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ

Οι τρεις μεγάλες βιομηχανίες δραστηριοποιούνται στο κλάδο των γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων εδώ και αρκετά χρόνια. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία Friesland-Campina δημιουργήθηκε το 1983 και είναι θυγατρική της Ολλανδικής FRIESLAND COBERCO DAIRY FOODS, μιας από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες διεθνώς με τζίρο 4,6 δισ. Ευρώ. (Χρήμα και Τουρισμός, 2008).

Αντίστοιχα, η εταιρεία Δωδώνη το 1963 από την Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος (<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>), ενώ η εταιρεία ΤΥΡΑΣ δημιουργήθηκε το 1986 από τους αδερφούς Σαράντη (<http://www.tyras.gr/tyrasgr.html>). Επομένως, οι υπό εξέταση εταιρείες, διαθέτουν μεγάλη εμπειρία, λόγω της χρόνιας παρουσίας τους στο χώρο.

Πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε θέματα τεχνολογίας, μάρκετινγκ και έχουν συνεργασία με προμηθευτές που διαθέτουν άριστης ποιότητας γάλα. Συμπερασματικά, οι νεοεισερχόμενες εταιρείες που δεν διαθέτουν τα παραπάνω πλεονεκτήματα έχουν μειονέκτημα κόστους, που καθιστά δυσκολότερη την είσοδό τους και την περαιτέρω πορεία τους στον εν λόγω κλάδο.

3.9.1.6 ΚΟΣΤΟΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στην περίπτωση των τυροκομικών προϊόντων δεν υφίσταται κάποιο κόστος μετακίνησης για τον τελικό καταναλωτή, καθώς το κόστος αυτό, όπως προείπαμε, περιορίζεται στα χρήματα που έχει δαπανήσει ο καταναλωτής για την αγορά κάποιου προϊόντος που τελικά δεν ανταποκρίθηκε στις προτιμήσεις του. Αντιθέτως,

αναφορικά με το κόστος μετακίνησης που έχει να αντιμετωπίσει ο αγοραστής από την αλλαγή του προμηθευτή του, αυτό είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Όπως προαναφέραμε, οι τρεις βιομηχανίες έχουν αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς συνεργασίας με τους προμηθευτές τους μέσω μακροχρόνιων συμβολαίων, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για κάποιον αντιπρόσωπο ή χονδρέμπορο να διακόψει τη συνεργασία με τον προμηθευτή του.

Ένας λόγος ακόμα που καθιστά το κόστος μετακίνησης υψηλό είναι, η υψηλή ζήτηση που παρουσιάζουν τα προϊόντα των εταιρειών αυτών. Πιο συγκεκριμένα, ιδιαίτερα υψηλές είναι οι πωλήσεις της φέτας Δωδώνης καθώς και του τυριού Milner και Fina της εταιρείας Friesland-Campina. Επομένως, για έναν αντιπρόσωπο ή χονδρέμπορο είναι δύσκολο να επιλέξει να αλλάξει τον προμηθευτή του, διότι κάποια πιθανή αλλαγή μπορεί να τον οδηγήσει σε μείωση και των δικών του κερδών.

Παρατηρούμε επομένως ότι το κόστος μετακίνησης αποτελεί σημαντικό εμπόδιο εισόδου για μια νέα επιχείρηση στον κλάδο, διότι δεν είναι εύκολο για αυτή να «κερδίσει» τους αντιπροσώπους, που ήδη διαθέτουν μακροχρόνια συμβόλαια με τις εταιρείες που συνεργάζονται.

3.9.1.7 ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η κυβερνητική πολιτική ουσιαστικά αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει τον κλάδο και σαφώς επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησης και φυσικά μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο κλάδος των τυριών επηρεάζεται και αυτός από την εφαρμογή του συστήματος των ποσοστώσεων. Το καθεστώς των ποσοστώσεων στο αγελαδινό γάλα εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση το έτος 1984 για να μειώσει τα πλεονάσματα του γάλακτος και των προϊόντων του, που τότε είχαν συσσωρευτεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ταυτόχρονα όμως οι ποσοστώσεις διατηρούν την τιμή του γάλακτος σε ικανοποιητικά επίπεδα εξασφαλίζοντας το εισόδημα των παραγωγών και διατηρώντας ταυτόχρονα τη γαλακτοπαραγωγή στις μειονεκτικές περιοχές. (<http://www.elog.gr/>)

Αποτέλεσμα της εφαρμογής όμως του συγκεκριμένου μέτρου είναι η μείωση της ποσότητας της πρώτης ύλης που έχει ως συνέπεια τη μείωση της παραγωγικής δυναμικότητας των βιομηχανιών του κλάδου. Να σημειωθεί ότι οι βιομηχανίες παραγωγής τυριών επηρεάζονται από το σύστημα αυτό, διότι μέσω της μείωσης της

διαθέσιμης πρώτης ύλης, αυξάνεται η τιμή αυτής, αύξηση την οποία επωμίζεται ο τελικός καταναλωτής τυριού. Συνεπώς μια νέα επιχείρηση στον κλάδο θα αντιμετωπίσει προβλήματα στην προμήθεια της πρώτης ύλης, καθώς δεν βρίσκεται σε επάρκεια και το κόστος είναι αρκετές φορές υψηλότερο λόγω των υπερβάσεων στο ύψος των ποσοστώσεων.

Επιπρόσθετα, κάποια τυροκομικά προϊόντα διέπονται από τον Κανονισμό ΕΟΚ 2081/92 του Συμβουλίου που αναφέρεται στα προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ). Συνεπώς μια νέα επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων και να παράγει προϊόντα που να έχουν το χαρακτηρισμό ΠΟΠ, θα πρέπει η πρώτη ύλη των τυριών να προέρχεται από ζώα που εκτρέφονται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Επομένως, διαπιστώνουμε και σε αυτή την περίπτωση ότι το κυβερνητικό πλαίσιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και στην παραγωγή των συγκεκριμένου τύπου προϊόντων.

Οι επιχειρήσεις που παράγουν τυροκομικά προϊόντα και γενικότερα όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων είναι υποχρεωμένες, σύμφωνα με την οδηγία 93/43/ΕΟΚ περί υγιεινής τροφίμων, να εφαρμόζουν σύστημα HACCP. Το εν λόγω σύστημα έχει αναγνωριστεί από διεθνείς οργανισμούς, όπως η επιτροπή Codex Alimentarius, ως η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την παραγωγή ακίνδυνων τροφίμων. Επομένως, σύμφωνα με την κείμενη Νομοθεσία, όλες οι επιχειρήσεις από τα μικρότερα τυροκομεία έως τις μεγάλες βιομηχανίες τυριών πρέπει να πληρούν τις απαιτήσεις του προτύπου HACCP. Κάτι τέτοιο συνιστά για τις νέες μικρές επιχειρήσεις του κλάδου ένα σχετικό εμπόδιο εισόδου, καθώς η εγκατάσταση και πιστοποίηση του απαιτεί κεφάλαια που ίσως να μην διαθέτουν. Παρόλα αυτά το κράτος ενισχύει οικονομικά τις νέες επιχειρήσεις μέσω προγραμμάτων, ενίσχυση η οποία πολλές φορές δεν καλύπτει όλο το χρηματικό ποσό που έχει η επιχείρηση διαθέσει για την πιστοποίηση του συστήματος.

3.9.1.8 ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

Όπως έχουμε αναφέρει, όταν μια νέα επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο πρέπει να λάβει υπόψη της την αναμενόμενη αντίδραση που θα αντιμετωπίσει από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο. Ο τρόπος αντίδρασης των καθιερωμένων επιχειρήσεων δεν είναι προβλέψιμος. Είναι πιθανόν να αρχίσουν

κάποιο πόλεμο τιμών που μπορεί να μειώσει τα κέρδη τους βραχυχρόνια, όμως οι μεγαλύτερες εξ' αυτών έχουν την οικονομική δυνατότητα να το αντέξουν.

Ένας ακόμη πιθανός τρόπος αντίδρασης είναι η αύξηση της διαφημιστικής καμπάνιας. Σε περίπτωση εισόδου μιας εταιρείας στον κλάδο, η οποία είναι επίφοβο να καταλάβει μεγάλο μερίδιο αγοράς, οι καθιερωμένες εταιρείες είναι πιθανό να αυξήσουν τις διαφημιστικές τους δαπάνες με σκοπό να αυξήσουν την κατανάλωση στα προϊόντα τους και να αποτρέψουν τους καταναλωτές να στραφούν στα προϊόντα της νέας εταιρείας. Χαρακτηριστικό, όπως προείπαμε, είναι το παράδειγμα της εταιρείας Ήπειρος που έχει αρχίσει να διαφημίζει έντονα το προϊόν της «Ήπειρος Ελαφρύ» για να αντιμετωπίσει την εταιρεία Friesland-Campina που λανσάρει το προϊόν Milner. (ΗΜΕΡΗΣΙΑ, 2009). Βέβαια σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ανταγωνιστεί την Friesland-Campina, την ώρα που η εν λόγω εταιρεία δαπανά πάνω από 8 εκατ. ευρώ ετησίως για τις διαφημιστικές ανάγκες της. (ΤΟ ΘΕΜΑ, 2007)

Ένας ακόμη τρόπος να εμποδίσουν οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου την είσοδο μιας νέας επιχείρησης, είναι φράσσοντας της τα κανάλια διανομής. Μια νέα επιχείρηση όμως είναι πιθανό να βρει όμως κάποια κανάλια προώθησης των προϊόντων της, που στην αρχή σίγουρα θα είναι περιορισμένα. Παραδειγματικά, με την πρόσφατη είσοδο της εταιρείας Νίκας στα τυροκομικά προϊόντα, ο κάτοχος της εταιρείας, κατόρθωσε να προωθήσει τη βιολογική φέτα με το εμπορικό σήμα Οικοφάρμα, μέσω δικτύου γαλακτοπαραγωγών καθώς και να την τοποθετήσει σε αλυσίδες καταστημάτων, όπως Carrefour και Βερόπουλος, αλλά σε περιορισμένη προς το παρόν ποσότητα. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2007)

Διαπιστώνουμε από τα παραπάνω ότι η είσοδος μιας επιχείρησης στον κλάδο είναι δύσκολη, όχι όμως και απίθανη για επιχειρήσεις που διαθέτουν κεφάλαια να επενδύσουν. Συνοπτικά, οι δυσκολίες αφορούν το υψηλό κόστος επενδύσεων που απαιτούνται αναφορικά με την παραγωγή, τη διανομή και το μάρκετινγκ των προϊόντων.

Επιπλέον δύσκολη είναι η είσοδος μιας νέας επιχείρησης, δεδομένου ότι οι καταξιωμένες επιχειρήσεις στον κλάδο πραγματοποιούν σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό, διαμορφώνοντας ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ωστόσο, επιχειρήσεις που διέθεσαν κεφάλαια κατόρθωσαν να εισέλθουν. Χαρακτηριστικό, όπως προαναφέραμε, το παράδειγμα των εταιρειών Νίκας και Μινέρβα. Βέβαια, οι εν λόγω εταιρείες ακόμη δεν έχουν καταφέρει να κάνουν τα προϊόντα τους δημοφιλή στην αγορά, αλλά προσπαθούν να αποκτήσουν σταδιακά μερίδιο στην εν λόγω αγορά

με τη Μινέρβα να ακολουθεί επιθετικότερη πολιτική, καθώς τοποθέτησε τα προϊόντα της σε αρκετά σημεία πώλησης.

Σε αυτή τη φάση στην οποία βρίσκεται ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων, που είναι αρκετά ανταγωνιστικός, περισσότερο πιθανό είναι να γίνει κάποια συγχώνευση στις επιχειρήσεις που συγκροτούν την έκτη στρατηγική ομάδα (ΗΠΕΙΡΟΣ, ΚΟΛΛΙΟΣ, ΜΕΒΓΑΛ), δεδομένων των προστίμων που επέβαλε η Επιτροπή Ανταγωνισμού στις εν λόγω εταιρείες για καρτέλ, παρά να εισέλθει μια νέα πανελλαδικής εμβέλειας επιχείρηση. Το μόνο σίγουρο, μετά την πρόσφατη συγχώνευση των εταιρειών Friesland-Campina, είναι ότι δεν θα πρέπει η εν λόγω εταιρεία να εξαγοράσει κάποια ελληνική εταιρεία που παράγει φέτα, διότι είναι πολύ πιθανό με τον τρόπο αυτό να αποκτήσουν μεγάλη κυριαρχία στον κλάδο.

3.9.2 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η κυριότερη πρώτη ύλη για την παραγωγή των τυριών είναι το πρόβειο, το αγελαδινό και το γίδινο γάλα. Στη χώρα μας, μόνο το αγελαδινό γάλα υπόκειται σε ποσοτώσεις, με αποτέλεσμα η ποσότητά του να μην επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες της εγχώριας παραγωγής. Για την παρασκευή των περισσότερων τυριών ΠΟΠ, χρησιμοποιείται πρόβειο και γίδινο γάλα.

Οι τρεις μεγάλες βιομηχανίες του κλάδου συνεργάζονται με πλήθος γαλακτοπαραγωγών. Χαρακτηριστικά η εταιρεία Friesland-Campina συνεργάζεται με το μεγαλύτερο αριθμό προμηθευτών από όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και ο αριθμός τους αγγίζει τις 17.000. (<http://www.greekretail.gr/articles/2072/index.html>) Επιπρόσθετα και οι τρεις επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει σταθμούς συλλογής και πρόψυξης γάλακτος, όπου το γάλα παραλαμβάνεται από δεκάδες σταθμούς παραλαβής.

Επιπλέον άλλες εταιρείες στον κλάδο, παραδειγματικά η εταιρεία ΤΥΡΑΣ, για την εξασφάλιση ποιοτικής πρώτης ύλης, όπως έχουμε προαναφέρει, έχει εξαγοράσει τις γαλακτοβιομηχανίες Όλυμπος και Ροδόπη. Οι εν λόγω γαλακτοβιομηχανίες έχουν δημιουργήσει πρότυπες κτηνοτροφικές φάρμες, επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες γάλακτος και χρησιμοποιούν καινοτόμες μεθόδους εκτροφής των ζώων, υγιεινής και διαχείρισης των μονάδων τους. Επιπλέον με αυτόν τον τρόπο, της ολοκλήρωσης προς τα πίσω, οι τυροκομικές επιχειρήσεις έχουν εξασφαλίσει ένα σημαντικό ποσοστό πρώτης ύλης και έχουν μειώσει σημαντικά το ποσοστό εξάρτησης από τους προμηθευτές τους. Τέλος, έχουν διασφαλίσει την ποιότητα του τελικού προϊόντος,

αφού και οι δυο γαλακτοβιομηχανίες διαθέτουν πρότυπα διαχείρισης ποιότητας με αποτέλεσμα να μειώνουν το κόστος αξιολόγησης των προμηθευτών τους.

Όπως προαναφέραμε οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου συνεργάζονται και με μεγάλο αριθμό γαλακτοπαραγωγών, που διαθέτουν μικρής ή μεσαίας δυναμικότητας επιχειρήσεις. Οι έλληνες παραγωγοί, που διαθέτουν μονάδες εκτροφής αγελάδων και αιγοπροβάτων, προσπαθούν να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συνθήκες της εποχής ζητώντας στήριξη από το κράτος μέσω παρεμβάσεων. Το έτος 2008 ήταν μια δύσκολη χρονιά για αυτούς, διότι η τιμή του γάλακτος μειώθηκε αισθητά, ενώ η κατανάλωση παρέμεινε σταθερή. Η μέση τιμή του γάλακτος άγγιξε τα 0,35-0,36 ευρώ με αποτέλεσμα να βγαίνουν εκτός προϋπολογισμού 3.500 επιχειρήσεις. (Agrenda, 2009) Το εξαιρετικά υψηλό κόστος των ζωοτροφών, που καθιστά υψηλή την τελική τιμή του γάλακτος, και το πρόβλημα διάθεσης των προϊόντων τους, μειώνει σημαντικά την διαπραγματευτική τους δύναμη.

Συμπερασματικά, από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή, καθώς οι τρεις μεγάλες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν δικές τους μονάδες συγκέντρωσης γάλακτος και ο αριθμός των συνεργαζόμενων με αυτές προμηθευτών είναι υψηλός. Επιπλέον, λόγω της επικρατούσας οικονομικής κατάστασης, οι τιμές πώλησης των προϊόντων των γαλακτοπαραγωγών είναι ιδιαίτερα χαμηλές με αποτέλεσμα να μειώνεται ακόμη περισσότερο η διαπραγματευτική τους δύναμη.

3.9.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Οι αγοραστές των τυροκομικών προϊόντων μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Στους τελικούς καταναλωτές και στους ενδιάμεσους που απαρτίζονται από τους αντιπροσώπους, τις αλυσίδες σουπερμάρκετ και τέλος χώροι μαζικής εστίασης όπως ξενοδοχεία, νοσοκομεία, ιδρύματα, εστιατόρια, μονάδες catering κ.τ.λ.

Η διαπραγματευτική δύναμη του **τελικού καταναλωτή** είναι σημαντική. Το πλήθος των τελικών αγοραστών είναι ιδιαίτερα μεγάλο, παρόλα αυτά δεν μπορούμε να πούμε ότι μεμονωμένα ο κάθε καταναλωτής έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Ίσως θα μπορούσαμε να πούμε ότι λόγω της οικονομικής ύφεσης, η οποία υπάρχει στη χώρα μας, συλλογικά οι Έλληνες καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, ακόμα και στα τυροκομικά προϊόντα και δείχνουν να εξοικειώνονται περισσότερο με την έννοια, την ποιότητα και την ασφάλεια των

προϊόντων αυτών. (Ναυτεμπορική, 2007) Συμπερασματικά, λόγω οικονομικών συνθηκών, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι υψηλή και μειώνει τη ζήτηση για τα προϊόντα των μεγάλων εταιρειών του κλάδου.

Οι **αντιπρόσωποι** είναι εκείνοι που προμηθεύονται τα τυροκομικά προϊόντα από τις εταιρείες και τα πωλούν στα καταστήματα λιανικής πώλησης (π.χ. μίνι μάρκετ, παντοπωλεία κτλ). Η διαπραγματευτική δύναμη των αντιπροσώπων είναι μικρή, καθώς συνδέονται με τις τρεις σημαντικές εταιρείες του κλάδου με μακροχρόνια συμβόλαια συνεργασίας, με αποτέλεσμα να μην τους συμφέρει να τις εγκαταλείψουν, καθώς και τα προϊόντα των εν λόγω εταιρειών έχουν μεγάλη απήχηση στο κοινό. Επιπλέον, στις περιπτώσεις που οι εταιρείες διανέμουν τα προϊόντα τους μέσω του ιδιόκτητου δικτύου διανομής τους απευθείας στα καταστήματα λιανικής, η ισχύς των λιανέμπορων είναι περιορισμένη και πολλές φορές οι τελευταίοι συνάπτουν συνεργασίες με συγκεκριμένες εταιρείες και διαθέτουν αποκλειστικά τα προϊόντα των εταιρειών αυτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των **σουπερμάρκετ** είναι αρκετά μεγάλη καθώς αποτελούν σημεία πώλησης που συγκεντρώνεται μεγάλος αριθμός αγοραστών. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου προβαίνουν σε σημαντικές εκπτώσεις και μακροχρόνιες πιστώσεις, προκειμένου τα προϊόντα τους να αποκτήσουν καλύτερη θέση στα ράφια των μεγάλων αλυσίδων σουπερμάρκετ. Η διαπραγματευτική δύναμη τους αυξάνεται ακόμη περισσότερο με την αύξηση της ζήτησης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας. Χαρακτηριστικές οι πιέσεις που ασκούν διάφορες αλυσίδες σουπερμάρκετ στις γαλακτοβιομηχανίες για φθηνότερες τιμές των επώνυμων προϊόντων τους, καθώς αυξάνεται συνεχώς η ζήτηση των private label προϊόντων που διαθέτουν (ΗΜΕΡΗΣΙΑ, 2009)

Την τελευταία κατηγορία αγοραστών απαρτίζουν χώροι μαζικής εστίασης όπως ξενοδοχεία, νοσοκομεία, ιδρύματα, εστιατόρια, μονάδες catering κ.τ.λ. Η διαπραγματευτική δύναμη της εν λόγω κατηγορίας είναι μικρή, καθώς μπορεί οι συγκεκριμένες μονάδες να αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων, όμως δεν προτιμούν επώνυμα προϊόντα εξαιτίας της υψηλότερης τιμής τους. Το μέγεθος των πωλήσεων τυροκομικών προϊόντων που πραγματοποιείται μέσω των συγκεκριμένων σημείων δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, καθώς οι ποσότητες που διακινούνται δεν καταμετρούνται συστηματικά. (ICAP, 2007)

Όπως διαπιστώνουμε από τα προαναφερθέντα, η μόνη ομάδα που διαθέτει την πιο σημαντική διαπραγματευτική δύναμη είναι τα σουπερμάρκετ και την αξιοποιούν,

συνάπτουν συνεργασίες ακόμη και με μικρότερες τυροκομικές επιχειρήσεις του κλάδου και πιέζουν τις μεγάλες εταιρείες για χαμηλότερες τιμές στα προϊόντα τους και μακροχρόνιες πιστώσεις. Παραδειγματικά, η επιχείρηση ΕΒΟΛ που δραστηριοποιείται στα τυροκομικά βιολογικά προϊόντα, συνεργάστηκε με τις αλυσίδες σουπερμάρκετ «Βασιλόπουλος», «Βερόπουλος», «Σκλαβενίτης», και «Carrefour» για διάθεση των προϊόντων της στα ράφια των εν λόγω σουπερμάρκετ (Ναυτεμπορική, 2007). Κάτι τέτοιο αυξάνει ακόμα περισσότερο τη δύναμη τους για να πιέσουν τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου για χαμηλότερες τιμές. Μια λύση για τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου είναι να αυξήσουν τα σημεία διάθεσης τους και να συνάπτουν συνεργασίες με μικρά παντοπωλεία-τυροπωλεία που πληρώνουν τους μετρητοίς και έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη.

3.9.4 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα τυροκομικά προϊόντα δεν φαίνονται να απειλούνται από ισχυρά υποκατάστατα. Θα μπορούσαμε όμως να ορίσουμε σαν υποκατάστατα των γαλακτοκομικών προϊόντων και συγκεκριμένα των τυριών τα «μη γαλακτοκομικά προϊόντα» π.χ. τα τυριά φυτικής προέλευσης.

Αναφορικά με την κατανάλωση των εν λόγω προϊόντων αυτή γίνεται εντονότερη τους καλοκαιρινούς μήνες. Περισσότεροι από 20.000 τόνοι γαλακτοκομικών προϊόντων-«μαϊμού» καταναλώνονται κάθε χρόνο στην ελληνική αγορά και σε πολλές περιπτώσεις οι καταναλωτές, έλληνες ή τουρίστες, αγνοούν ότι το τυρί ή το γιαούρτι που καταναλώνουν δεν έχει καμία σχέση με το αυθεντικό προϊόν. Η επωνυμία αυτών των προϊόντων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία είναι «μη γαλακτοκομικά προϊόντα», και ονομάζονται έτσι διότι έχει αντικατασταθεί (εν μέρει ή εν συνόλω) το ζωικό από φυτικό λίπος. Δεν είναι μάλιστα λίγες οι φορές που η τιμή στην οποία καλούνται να πληρώσουν αυτά τα προϊόντα είναι στα ίδια επίπεδα με τα πραγματικά τυροκομικά και γαλακτοκομικά, παρά το γεγονός ότι κοστίζουν πολύ φθηνότερα. Σημειώνεται ότι οι βιομηχανίες και οι εισαγωγικές επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν σχετική γνωστοποίηση στον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ) όταν παράγουν ή διακινούν τέτοια προϊόντα. Η τιμή των προϊόντων αυτών μπορεί να είναι ακόμη και 50% χαμηλότερη από τα πραγματικά γαλακτοκομικά. Η ισχύουσα νομοθεσία, η οποία ετέθη σε εφαρμογή προ περίπου επτά ετών, είναι εξαιρετικά αυστηρή, αφού δεν επιτρέπει ακόμη και την τοποθέτησή

τους στα ίδια ψυγεία με αυτά των γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ πρέπει να έχουν εμφανείς σημάνσεις τα σημεία πώλησης. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2005)

Με βάση την ειδική νομοθεσία, η οποία θεσπίστηκε τον Αύγουστο του 2002, «ως μη γαλακτοκομικά προϊόντα νοούνται για την εφαρμογή της παρούσας απόφασης τα προϊόντα ως υποκατάστατα ή αναπληρώματα ή απομιμήσεις κτλ. προϊόντων γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων τα οποία δεν είναι σύμφωνα με τις διατάξεις του Κανονισμού (ΕΟΚ) 1898/87 του Συμβουλίου στο εξής αποκαλούμενα «μη γαλακτοκομικά προϊόντα». Οι κανόνες που αφορούν τη διακίνησή τους ορίζουν μεταξύ άλλων ότι «στα προϊόντα, ως αρτοσκευάσματα, πίτες, σαλάτες, σάντουιτς κτλ., που πωλούνται ή καταναλώνονται σε χώρους ομαδικής εστίασης απαγορεύεται να χρησιμοποιούνται, στην ονομασία πώλησής τους, φράσεις που υπονοούν ότι περιέχουν γαλακτοκομικό προϊόν, όπως τυρόπιτα, τυροσαλάτα, σάντουιτς με τυρί κτλ., εφόσον το γαλακτοκομικό προϊόν που υπονοούν έχει αντικατασταθεί με "μη γαλακτοκομικό προϊόν"». Και, φυσικά, στα εστιατόρια ή στις μονάδες μαζικής εστίασης ο καταναλωτής πρέπει να ενημερώνεται από τον τιμοκατάλογο για την ύπαρξη αυτών των προϊόντων. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2005)

Λόγω της φύσης των τυροκομικών προϊόντων και της θέσης που κατέχουν στο διαιτολόγιο των Ελλήνων, και δη η φέτα, δεν μπορούν να υποκατασταθούν εύκολα. Για το λόγο αυτό τα υποκατάστατα προϊόντα των τυριών δεν αποτελούν σημαντική απειλή. Οι περισσότεροι καταναλωτές, εκτός από περιόδους νηστειών, καταναλώνουν τυροκομικά προϊόντα και προτιμούν φίρμες εμπιστοσύνης που τα προϊόντα τους αποτελούν συνώνυμο της ποιότητας και της αξιοπιστίας. Να σημειώσουμε ότι η κατά κεφαλήν κατανάλωση τυριών στην Ελλάδα υπερβαίνει τα 25 κιλά και η Ελλάδα κατέχει τον υψηλότερο μέσο όρο σε όλη την Ευρώπη. (ΧΡΗΜΑ, 2007)

3.9.5 ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.9.5.1 Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥΣ

Στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους που ανήκουν στη στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε. Ακόμη, ανταγωνίζονται επιχειρήσεις που παρουσιάζουν αυξημένες πωλήσεις, όπως η ΗΠΕΙΡΟΣ, ΚΟΛΙΟΣ, ΜΕΒΓΑΛ, ΜΙΝΕΡΒΑ οι οποίες κατέχουν μικρότερα μερίδια αγοράς από τις επικρατέστερες, όμως έχουν περιθώρια βελτίωσης, επιπλέον δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους και τέλος επιχειρήσεις τοπικής εμβέλειας.

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι σαφώς μεγαλύτερη στη στρατηγική ομάδα που εξετάζουμε, όμως ανταγωνισμός υπάρχει και μεταξύ των στρατηγικών ομάδων και πιο συγκεκριμένα μεταξύ της εξεταζόμενης στρατηγικής ομάδας και της έκτης σε συγκεκριμένα προϊόντα, παραδειγματικά τυρί «Milner» και «Ηπειρος ελαφρύ».

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου μέσω της παραγωγής νέων προϊόντων προσπαθούν διαρκώς να βελτιώσουν τη θέση τους στην εσωτερική αγορά και να αυξήσουν τις εξαγωγές τους, ενώ ταυτόχρονα επενδύουν σημαντικά ποσά για τον εκσυγχρονισμό τους. Χαρακτηριστικά η εταιρεία Δωδώνη για να ανταγωνιστεί με καλύτερους όρους τον κολοσσό Friesland-Campina, ανακοίνωσε ότι θα προβεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων τόσο στον κλάδο του γάλακτος, όσο και στον κλάδο των τυριών. (Ναυτεμπορική, 2008)

Κινήσεις, για την περαιτέρω ανάπτυξή τους κάνουν εκτός των συνόρων, είτε μέσω εξαγωγών είτε μέσω παραγωγικής δυναμικότητας, πραγματοποιούν πολλές εταιρείες όπως η Δωδώνη, ΤΥΡΑΣ, Μεβγάλ, Κολιός και μάλιστα αρκετές από αυτές έχουν ήδη καταφέρει να αποκτήσουν θέση στα ξένα σούπερ μάρκετ, ενώ κάποιες εξ αυτών έχουν δημιουργήσει παραγωγικές μονάδες και εκτός των ελληνικών συνόρων. (ΧΡΗΜΑ, 2005)

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη του ανταγωνισμού αναμένεται να προκαλέσει η εταιρεία Friesland-Campina, η οποία μετά την πρόσφατη συγχώνευση στην οποία προέβη, θα αποτελέσει τον τρίτο ή τέταρτο μεγαλύτερο όμιλο τροφίμων στον κόσμο

μετά την ελβετική Nestle και τη γαλλική Danone. (Ναυτεμπορική, 2008). Η εν λόγω εταιρεία τα τελευταία χρόνια με στρατηγικές κινήσεις προσπαθεί να επεκτείνει τις δραστηριότητες της σε μεγαλύτερης γκάμας γαλακτοκομικά προϊόντα. Η Friesland-Campina, με την πολυετή παρουσία στην χώρα μας, διαθέτει την τεχνογνωσία, τα απαιτούμενα δίκτυα διανομής και το εμπορικό σήμα ώστε να αποτελέσει στο μέλλον μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο. Σημειώνεται ότι η Friesland Foods Ελλάς πέτυχε πέρυσι αύξηση του τζίρου της κατά 14%, με αποτέλεσμα αυτός να αγγίζει τα 245 εκατ. ευρώ. Σε ότι αφορά τα μερίδια αγοράς της σήμερα κατέχει την πρώτη θέση στο σύνολο της αγοράς γάλακτος με μερίδιο 30% σε όγκο και 28% σε αξία, ενώ πέρυσι ενίσχυσε περαιτέρω το μερίδιό της και στο εβαπορέ. Στο γάλα ψυγείου κατέχει τη δεύτερη θέση με μερίδιο 16%, το μερίδιό της στο γιαούρτι διαμορφώνεται σε 12%, ενώ κατέχει μερίδιο 3,5% στα κίτρινα τυριά. (ΧΡΗΜΑ, 2009)

Η εταιρεία Friesland-Campina, όπως και οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου, δαπανούν υψηλά ποσά για τη διαφημιστική δαπάνη των προϊόντων τους. Η εν λόγω εταιρεία συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους διαφημιζόμενους στην ελληνική αγορά. Η στρατηγική του σχεδιασμού και της υλοποίησης των ενεργειών της στοχεύουν στο καθημερινό χτίσιμο υπεραξίας για το όνομα NOYNOY, βασιζόμενο στη συνέπεια, την ειλικρίνεια, και το συναισθηματικό δέσιμο με τον καταναλωτή, αξίες που έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη πιστότητας του κοινού απέναντι στο όνομα NOYNOY. Η στρατηγική σχεδιασμού και υλοποίησης των ενεργειών της συγκεκριμένης εταιρείας στοχεύει καθαρά στην αύξηση των πωλήσεων, στην ενδυνάμωση της παρουσίας της εταιρείας και των μαρκών της, στην προσέλκυση νέων πελατών και στην επιβράβευση των υπαρχόντων.

Παράλληλα η εταιρεία σχεδιάζει και υλοποιεί αρκετές ενέργειες μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν, direct mail επικοινωνίας, δειγματοληψίες προϊόντων, ενέργειες για ενημέρωση του κοινού για τα ειδικά οφέλη των προϊόντων ενώ ταυτόχρονα παρέχει υποστήριξη στο σύλλογο ασθενών με οστεοπόρωση. Είναι επομένως μια εταιρεία κοινωνικά υπεύθυνη και στο πλαίσιο αυτά δίνει χορηγίες και συμμετέχει σε επιστημονικά και ιατρικά συνέδρια και επιπρόσθετα συνεργάζεται με επιστημονικά ιδρύματα και φορείς.

Τέλος η εταιρεία, γνωρίζοντας ότι το όνομα NOYNOY είναι συνώνυμο με την εγγύηση ποιότητας και υψηλής θρεπτικής για τη διατροφή της ελληνικής οικογένειας επενδύει σημαντικά σε χορηγίες που σχετίζονται με την οικογένεια και ιδιαίτερα το

παιδί, τον αθλητισμό και τη διατροφή καθώς και πραγματοποιεί δωρεές σε κοινωφελή ιδρύματα.

Από την άλλη μεριά, η γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, όπως και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις, πραγματοποιεί πολλές επενδύσεις, παραδειγματικά, οι πρόσφατες επενδύσεις που πραγματοποίησε η εταιρεία οι οποίες καλύπτονται κυρίως με κεφάλαια από το αποθεματικό της άγγιζαν τα 7,2 εκατ. ευρώ αποτελούν το μεγαλύτερο επενδυτικό πρόγραμμα που πραγματοποίησε ποτέ η εταιρεία από την έναρξη της λειτουργίας της (Ναυτεμπορική, 2007). Επιπλέον η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει το κόστος, για το λόγο αυτό πρόσφατα προέβη στην εξαγορά του εργοστασίου της ΕΛΒΙΖ, που δραστηριοποιείται στην παραγωγή ζωοτροφών. Με την κίνηση αυτή η επιχείρηση παρέχει στους συνεργαζόμενους με αυτή γαλακτοπαραγωγούς σε χαμηλή τιμή τις ζωοτροφές, με αποτέλεσμα να μπορεί να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές της για ακόμη χαμηλότερη τιμή στο γάλα. (Ναυτεμπορική, 2008)

Ένα από τα κύριους στόχους της εταιρείας είναι η αύξηση των εξαγωγών της. Η εν λόγω εταιρεία εξάγει με επιτυχία τη φέτα και τα πρόβεια σκληρά τυριά σε πάνω από 20 χώρες. Τα προϊόντα της διατίθενται στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Αυστραλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, κατέχοντας σημαντικά μερίδια στις εκεί αγορές, ενώ ο πρόεδρος της εταιρείας ανακοίνωσε ότι σκοπεύει η εξάπλωση των προϊόντων της να φτάσει έως τις Ινδίες. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκαν 80 νέες συσκευασίες, που κυκλοφορούν σε 11 γλώσσες, και δημιουργήθηκαν και 22 κωδικοί νέων προϊόντων. (Ναυτεμπορική, 2007). Για να ενισχύσει η εταιρεία την προσπάθεια της για είσοδο σε νέες αγορές του εξωτερικού, συμμετείχε πρόσφατα μέσω του Οργανισμού Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ) στη μεγαλύτερη έκθεση τροφίμων στη Shanghai της Κίνας, στην αγορά της οποίας πρόσφατα τοποθέτησε τα προϊόντα της, σε σημαντικές αλυσίδες λιανεμπορίου, όπως Carrefour, Jenny Lou και Huliao. (Ναυτεμπορική, 2008)

Και η εταιρεία Δωδώνη, έχει κοινωνικό χαρακτήρα και αυτός αποδεικνύεται μέσα από την προσφορά της στο κοινωνικό σύνολο. Το έτος 2008, λοιπόν, πραγματοποίησε δράσεις σε ζητήματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, όπως η οστεοπόρωση και η υγεία της τρίτης ηλικίας. (Ναυτεμπορική, 2008). Τέλος, η εταιρεία, στις προωθητικές της ενέργειες δίνει έμφαση στις σταθερές αξίες της οικογένειας, της φιλοξενίας, της παράας, της φιλίας αλλά και την ελληνική κουζίνα

και τον τουρισμό και την θάλασσα, όπως προκύπτει από διαφημιστικά μηνύματα που ανά καιρούς προβάλλει.

Τέλος η εταιρεία ΤΥΡΑΣ, ακολουθεί στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης, αρχικά εξαγοράζοντας την γαλακτοβιομηχανία Ροδόπη, έναντι 5,1 εκατ. ευρώ, την οποία μάλιστα διεκδικούσε και η εταιρεία Friesland-Campina, (Ναυτεμπορική, 2008), και εν συνεχεία με την εξαγορά ποσοστού της ρουμάνικης Prodlacta, με το ποσό των 2,2 εκατ. ευρώ. Στόχος της δεύτερης εξαγοράς είναι και η αύξηση των εξαγωγών της εταιρείας στη συγκεκριμένη χώρα, που ήδη δραστηριοποιείται. (Ναυτεμπορική, 2009)

Κύριος επομένως στόχος της εταιρείας είναι η ενίσχυση των εξαγωγών της για το λόγο αυτό ετοιμάζεται να τοποθετήσει μέσα στο 2009, 13 κωδικούς γιαουρτιών με το brand «Όλυμπος» στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, καθώς και να ενισχύσει τις εξαγωγές της και στα τυροκομικά προϊόντα σε Αγγλία, Ιταλία, και Γερμανία και σε δεύτερο χρόνο να στραφεί στην Ρωσία. (Ναυτεμπορική, 2008)

Για την ενίσχυση της φήμης της εταιρείας στο εξωτερικό, συμμετέχει σε εκθέσεις μέσω του Οργανισμού Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ). Μάλιστα τα προϊόντα της συγκεκριμένης εταιρείας διακρίθηκαν στο διεθνή διαγωνισμό, World Cheese Award. (Ναυτεμπορική, 2007)

Από την ανάλυση των δράσεων των σημαντικότερων εταιρειών στον κλάδο προκύπτει ότι οι εταιρείες έχουν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα και πραγματοποιούν σημαντικές ενέργειες μάρκετινγκ, για την ενίσχυση της θέσης τους. Για το λόγο αυτό δαπανούν σημαντικά ποσά, με υψηλότερη δαπάνη να κατέχει το εμπορικό σήμα, φέτα Δωδώνη. (ICAP, 2007) Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν δίκτυα διανομής που καλύπτουν και τις πιο απομακρυσμένες περιοχές, οξύνοντας τον ανταγωνισμό στον κλάδο και θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό οι τελευταίες θα πρέπει να επεκτείνουν το δίκτυο διανομής τους, να αυξήσουν την παραγωγική τους δυναμικότητα, να εκσυγχρονιστούν και να παράγουν προϊόντα ποιοτικά ικανά να ανταγωνιστούν τα πρότυπα που έχουν θέσει οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, διαφορετικά διαχρονικά ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου θα συρρικνωθεί.

3.9.5.2 Ο ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο υποκλάδος των τυροκομικών προϊόντων υπάγεται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, ο οποίος παρουσιάζει συνολικές πωλήσεις που αγγίζουν τα 117 δισ. ευρώ. (Καθημερινή, 2009).

Η συνολική εγχώρια παραγωγή κινήθηκε ανοδικά το διάστημα 1993-2006, με ετήσιο ρυθμό ανόδου της τάξης του 1,8% και ανήλθε σε 234 χιλ. τόνους το 2006 από 185,7 χιλ. τόνους το 1993. Ειδικότερα η παραγωγή των βιομηχανικών επιχειρήσεων ακολούθησε αυξητική πορεία, το εν λόγω διάστημα με ετήσιο ρυθμό αύξησης 3,4% και υπολογίζεται ότι διαμορφώθηκε σε 170 χιλ. τόνους το 2006 έναντι 110 χιλ. τόνων το 1993. Επιπρόσθετα, η εγχώρια κατανάλωση των τυροκομικών προϊόντων εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε στους 299,5 τόνους καταγράφοντας άνοδο ειδικότερα μετά το 1996, ενώ ο ετήσιος ρυθμός αύξησης κινήθηκε στο 2,6%. (Εξπρές, 2008)

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από υψηλή παραγωγική δυναμικότητα και από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που ενισχύεται από την είσοδο μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών, οι οποίες - όπως έχουμε αναλύσει - ξεκίνησαν την παραγωγή τυριών είτε εξαγοράζοντας υφιστάμενες μονάδες, είτε ιδρύοντας καινούριες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την περαιτέρω βιομηχανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας αρκετών επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη σταδιακή αλλαγή της εικόνας του κλάδου: η τυροκομία από παραγωγική δραστηριότητα αποκτά βιομηχανικό χαρακτήρα. (Plant Management, 2007)

Οι επενδύσεις που γίνονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, η διεύρυνση των δικτύων διανομής τους στην εσωτερική αγορά και η αύξηση των εξαγωγών αποτελούν βασικά στοιχεία της ανάπτυξης του κλάδου. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ισχυρός, οι επιχειρήσεις συγχωνεύονται και εξαγοράζουν γαλακτοβιομηχανίες με σκοπό την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους και τη θεμελίωση τους στον κλάδο. Η κερδοφορία στον κλάδο είναι υψηλή και ο κλάδος θεωρείται ελκυστικός, για το λόγο αυτό και νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους εισέρχονται σε αυτόν, όπως ο Νίκας και η εταιρεία Μινέρβα.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων βρίσκεται σε στάδιο αναδιάρθρωσης, καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται και οι λιγότερο αποδοτικές εταιρείες αποτυγχάνουν και εγκαταλείπουν τον κλάδο. Οι προοπτικές εξέλιξης του κλάδου οπωσδήποτε σχετίζονται με τα επίπεδα της ήδη

υψηλής κατανάλωσης που υπάρχει στην Ελλάδα (υπερβαίνει κατά πολύ τον μέσο όρο της E.E), γεγονός που επιτρέπει μικρές μόνο μεταβολές στο συνολικό μέγεθος της εγχώριας ζήτησης, ενώ σημαντικά περιθώρια υπάρχουν στην κατεύθυνση της ανάπτυξης των εξαγωγών, εφόσον αξιοποιηθούν σωστά οι υφιστάμενες δυνατότητες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση παραγωγικών μονάδων φέτας εκτιμάται ότι παρουσιάζεται σημαντική επενδυτική ευκαιρία για επιχειρήσεις που θα κινηθούν προς την κατεύθυνση εξαγωγής φέτας με δυνατότητα διείσδυσης σε σημαντικές αγορές του εξωτερικού. (ICAP, 2007)

3.9.5.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι επιχειρήσεις της τελευταίας στρατηγικής ομάδας έχουν καταφέρει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους εξαιτίας των επενδύσεων τους, της ανώτερης σε ποιότητα πρώτης ύλης που χρησιμοποιούν στην παρασκευή των τυριών, καθώς και μέσω της έντονης διαφημιστικής υποστήριξής τους. Επομένως έχουν δημιουργήσει προϊόντα τα οποία είναι διαφοροποιημένα και υπερέχουν ποιοτικά έναντι των υπολοίπων προϊόντων του κλάδου.

Η διαφοροποίηση αυτή είναι αισθητή στη φέτα. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία Δωδώνη έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει το συγκεκριμένο προϊόν. Η φέτα Δωδώνη ΠΟΠ κατέχει τριπλάσιο μερίδιο από τον αμέσως επόμενο ανταγωνιστή της. (Δωδώνη, 2009). Κάτι τέτοιο αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που παράγουν φέτα και υπάγονται στην ίδια στρατηγική ομάδα π.χ. φέτα ΤΥΡΑΣ και των εταιρειών που παράγουν φέτα και ανήκουν σε άλλη στρατηγική ομάδα π.χ. φέτα Ήπειρος, φέτα Μεβγάλ.

Στα κίτρινα τυριά η εταιρεία Friesland-Campina έχει καταφέρει να δημιουργήσει το «κίτρινο τυρί με χαμηλά λιπαρά» το οποίο προσπαθεί να το ανταγωνιστεί η εταιρεία Ήπειρος με το προϊόν «Ήπειρος Ελαφρύ». Επιπλέον διαφοροποιημένο προϊόν με ισχυρό όνομα αποτελεί το κασέρι Κολιός και κασέρι Κολιός light. (ΠΟΠ). Σημαντικό στοιχείο που συμβάλει στη διαφοροποίηση των προϊόντων είναι ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα διατίθενται συσκευασμένα.

Δεν είναι τυχαίο ότι τα ανωτέρω προϊόντα παρουσιάζουν και τις υψηλότερες διαφημιστικές δαπάνες με αποτέλεσμα να ανταγωνισμός να γίνεται πιο έντονος μεταξύ των εταιρειών που παράγουν τα συγκεκριμένα προϊόντα. Οι εταιρείες για το λόγο αυτό προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό με οικονομίες κλίμακας και αύξηση των σημείων διάθεσης των συγκεκριμένων προϊόντων

3.9.5.4 ΤΟ ΥΨΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Το ύψος του σταθερού κόστους συνιστά σημαντικό πρόβλημα, καθώς αναγκάζει τις επιχειρήσεις να διαθέσουν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές, με αποτέλεσμα να είναι λιγότερα ανταγωνιστικά από τα μη επώνυμα προϊόντα και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Τα σταθερό κόστος, που πρέπει οι τυροκομικές επιχειρήσεις να μειώσουν, αφορά κυρίως το κόστος συλλογής πρώτης ύλης. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος, όπου στα σημεία αυτά συλλέγεται καθημερινά η πρώτη ύλη, μειώνοντας σημαντικά το κόστος συλλογής.

Επιπλέον οι επιχειρήσεις, για ελαχιστοποίησουν το σταθερό τους κόστος και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, προέβησαν σε εξαγορές γαλακτοβιομηχανιών. Οι εξαγορές αυτές γίνονται και με κριτήριο την τοποθεσία των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων, για ακόμη μεγαλύτερη συμπίεση του κόστους. Παραδειγματικά, η εταιρεία ΤΥΡΑΣ, που εδρεύει στα Τρίκαλα, εξαγόρασε αρχικά την γαλακτοβιομηχανία Όλυπος, η οποία εδρεύει στη Λάρισα, και στη συνέχεια προχώρησε στην εξαγορά της Γαλακτοβιομηχανίας Ροδόπη που διαθέτει πλήθος σταθμών συλλογής γάλακτος σε όλη την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη.

3.9.5.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Τα εμπόδια εξόδου των τριών μεγαλύτερων επιχειρήσεων από τον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων είναι χαμηλά, διότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι γαλακτοβιομηχανίες που δραστηριοποιούνται και στην παραγωγή άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλατα, γιαούρτια κ.λπ. Επομένως, οι επιχειρήσεις αυτές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα κανάλια διανομής τους για την προώθηση των υπολοίπων προϊόντων που παράγουν.

Το κόστος, συνεπώς, περιορίζεται στον εξοπλισμό που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για την παραγωγή των τυροκομικών προϊόντων, το οποίο σχετίζεται με το πλήθος των προϊόντων που παράγουν και το πλήθος των διαφορετικών γραμμών παραγωγής που απαιτείται για το κάθε προϊόν. Ακόμη όμως και σε αυτή την περίπτωση, ο τεχνολογικός εξοπλισμός μπορεί να μεταπωληθεί με την προϋπόθεση ότι δεν έχει απαξιωθεί.

Υψηλότερα εμπόδια εξόδου έχουν να αντιμετωπίσουν οι μεσαίες και μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου που εξειδικεύονται στην αποκλειστική παραγωγή τυροκομικών προϊόντων που διαθέτουν απαρχαιωμένο εξοπλισμό που δεν

μπορούν να μεταπωλήσουν και αποτελεί σημαντικό κόστος για αυτές και συνεχίζουν να παραμένουν στον κλάδο και να ανταγωνίζονται ακόμη και αν τα κέρδη τους είναι αρνητικά, παραδειγματικά Παρνασσός Βιομηχανία Γάλακτος. (ICAP, 2007)

3.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Εφαρμόζοντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter στη στρατηγική ομάδα που περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις ΤΥΡΑΣ, Δωδώνη και Friesland-Campina, διαπιστώνουμε ότι οι εν λόγω εταιρείες εφαρμόζουν οικονομίες κλίμακας μέσω επενδύσεων σε τεχνολογία καθώς και μέσω εξαγορών γαλακτοκομικών επιχειρήσεων. Επιπλέον παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα και προσπαθούν να διευρύνουν τα δίκτυα διανομής τους τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, αυξάνοντας σημαντικά τα σημεία πώλησης των προϊόντων τους.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συνάψει μακροχρόνια συμβόλαια συνεργασίας με τους προμηθευτές τους, μειώνοντας σημαντικά τη διαπραγματευτική τους δύναμη ενώ δεν έχουν καταφέρει το αντίστοιχο με τους αγοραστές τους και κυρίτερα με τα σουπερμάρκετ, που τις πιέζουν διαρκώς για χαμηλότερες τιμές και επιπλέον παροχές. Σχετικά με τα παραγόμενα προϊόντα τους, αυτά δεν δέχονται απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, αντιθέτως παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση και για το λόγο αυτό οι εν λόγω επιχειρήσεις προσπαθούν να διευρύνουν συνεχώς τη γκάμα των προϊόντων τους, οξύνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ τους αλλά και με επιχειρήσεις άλλων στρατηγικών ομάδων.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή του υποδείγματος του M. Porter στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι νέες οι ή υπάρχουσες εταιρείες για να εισέλθουν ή να παραμένουν στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, θα πρέπει να ακολουθήσουν παρόμοιες ενέργειες, το μέγεθος των οποίων εξαρτάται άμεσα από το σημείο του στρατηγικού χάρτη στο οποίο επιθυμούν να ανταγωνιστούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Johnson G. – Scholes K., "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall 6th Edition, 1999
- Feka V., Xouris D., Tsiotras G., "Mapping Strategic Groups: an International Example", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12 No. 1/1997
- Wheelen L. Thomas – Hunger J. David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall 10th Edition, New Jersey 2006, p. 88
- Porter M., "Competitive Strategy, Techniques for analyzing industry and competitors", New York, Free Press, 1998
- Oster S., "Intraindustry Structure and the ease of strategic change" Review of Economics and Statistics", Vol. 64 , p. 376
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 72, Σελ.81
- Charles W. L. Hill – Gareth R. Jones, "Strategic Management: an Integrated Approach, Houghton Mifflin Company 5th Edition, 2001
- Γεωργόπουλος Β. Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 115
- Begg David., Fischer Stanley., Dornbusch Rudiger., Economics 7th Edition 2003
- Τσακλαγκάνος Άγγελος, Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ, Εκδ. Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2000, Σελ. 660
- Θερίου Νίκος, Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων , Εκδόσεις Κριτική 2^η Έκδοση, Αθήνα 2005, Σελ. 73
- Agronews, "Η Friesland-Campina πουλάει εργοστάσιο στη Γερμανία", 13/01/2009
- ΤΑ ΝΕΑ, "Αγώνας δρόμου για τους Έλληνες παραγωγούς με στόχο την τεράστια ζήτηση για Φέτα Μάχη για την τυρό-πιτα των 5 δις. ", Δ. Σκούφου, 15/11/2008
- Εξπρές, "Ενίσχυση επενδύσεων στο εξωτερικό από τις ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες", 23/02/09
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Οκτώβριος 2007

- ΕΘΙΑΓΕ, "Οδηγίες υγιεινής ενός μικρού τυροκομείου", Γ. Σαμούρης, Τεύχος 34, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2008, Σελ. 20
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Ο Νίκας από τα αλλαντικά στα τυριά", Χ. Κορφιάτης, 13/11/2008
- Ναυτεμπορική, "Πρεμιέρα της Μινέρβα στη παραγωγή τυροκομικών", Π. Τσούλος, 23/2/2009, Σελ. 20
- Γαλακτοκομία, "Ο χάρτης της γαλακτοβιομηχανίας", Ν. Φραγκούλη- Αλ. Γκίτση, 17^η Έκδοση, Ιανουάριος 2007 , Σελ. 39
- ΗΜΕΡΗΣΙΑ, "Οι εκπτώσεις τόνωσαν τις πωλήσεις", Μ. Πρωτονοταρίου, 21/2/2009
- Χρήμα και Τουρισμός, "Friesland Hellas «Leader στην αγορά Γαλακτοκομικών» ", 13/11/2008
- <http://www.tyras.gr/tyrasgr.html>
- <http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>
- <http://www.elog.gr/>
- ΤΟ ΘΕΜΑ, "Νουνού και Milner εις σάρκα μια", Δ. Μαρκόπουλος, 21/12/2007
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Αλλαντικά επιχειρηματικά κεφάλαια και βιολογικά τυροκομικά προϊόντα", Δ. Χαροντάκης, 23/11/2007
- <http://www.greekretail.gr/articles/2072/index.html>
- Agrenda, "Άμεση κρατική παρέμβαση, η μόνη σωσίβια λέμβος για τον κλάδο", Ε. Δούσκα, Αρ. Φύλλου 166, 17/1/2009, Σελ. 5
- Ναυτεμπορική, " Σε 1,5 δις ευρώ οι πωλήσεις των προϊόντων private label", Τσούλος, 2/5/2007, Σελ. 38
- ΗΜΕΡΗΣΙΑ, "Γαλακτοβιομηχανία: Νέοι παίκτες στο προσκήνιο μετά το αντίο των παλαιών", Γ. Μανέττας - Δ. Διαμαντίδης, 15/3/2009
- Ναυτεμπορική, "Συμφωνία με Σκλαβενίτη, Και σε σ/μ στην Αττική τα βιολογικά προϊόντα ΕΒΟΛ", Ρ. Τσιάχα, 17/3/2007, Σελ. 40
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Τυριά και γιαούρτια φυτικής προέλευσης", Δ. Χαροντάκης, 27/2/2005
- ΧΡΗΜΑ, "Γαλακτοβιομηχανία: Εντονότατος ανταγωνισμός με τις μεγάλες και τις μικρότερες επιχειρηματικές δυνάμεις του κλάδου να προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο της πίτας", Μ. Αποστόλου, Τεύχος 336, Οκτώβριος 2007

- ο Ναυτεμπορική, "Νέα προϊόντα στην αγορά από την γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", Σ. Τζώρτζη, 17/11/2008
- ο ΧΡΗΜΑ, "Γαλακτοβιομηχανία: Μικροί και μεγάλοι εναντίον των μεγάλων", Τεύχος 310, Μάιος 2005
- ο Ναυτεμπορική, "Συγχωνεύσεις στις εταιρείες τροφίμων, μαζί θα προχωρήσουν οι Friesland Foods και Campina", 11/4/2008, Σελ. 32
- ο ΧΡΗΜΑ, "Αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, ανάπτυξη με μικρά βήματα", Γ. Μπασέα, Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2009
- ο Ναυτεμπορική, "Εκσυγχρονιστικά άλματα από τη γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", Σ. Τζώρτζη, 22/10/2007, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Είσοδος στο χρηματιστήριο και εξαγορές από τη Δωδώνη", Σ. Τζώρτζη, 18/2/2008, Σελ. 36
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη: Στόχος η επέκταση σε νέες αγορές", Σ. Τζώρτζη, 4/6/2007, Σελ. 61
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη, Επιτυχής παρουσία στην έκθεση FHC στην Shanghai", Σ. Τζώρτζη, 22/12/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη, Πρόγραμμα προβολής και δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα", Σ. Τζώρτζη, 7/7/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Στην Τυράς ΑΕ πέρασε ο έλεγχος της Ροδόπη", Π. Τσούλος, 28/3/2008, Σελ. 17
- ο Ναυτεμπορική, "Όμιλος Τυράς, εξαγορά της ρουμάνικης Prodlacta", Π. Τσούλος, 14/1/2009, Σελ. 12
- ο Ναυτεμπορική, "Στην αγορά των ΗΠΑ στοχεύει η Τυράς με το σήμα Όλυμπος", Π. Τσούλος, 30/10/2008, Σελ. 18
- ο Ναυτεμπορική, "Συμμετοχή του ΟΠΕ σε διεθνείς εκθέσεις - Προώθηση των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό", Σελ. 12, 5/4/2007
- ο Καθημερινή, "Ισχύς εν τη ενώσει και επέκταση στο εξωτερικό", Μ. Σιδέρη, 10/3/2009
- ο Plant Management, "Σε φάση αναδιάρθρωσης ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων στη χώρα μας", 9/3/2007
- ο Εξπρές, "Τυροκομικά προϊόντα: Ανοδική πορεία της αγοράς, παρά την έλλειψη κεφαλαίων και επενδύσεων", 9/4/2008

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΟΝΟΜΑΣΙΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΝΔΕΙΞΗΣ (Π.Ο.Π-Π.Γ.Ε) ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΤΟΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ - ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΗΣ ΦΕΤΑΣ Π.Ο.Π

4.1 Προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (Π.Γ.Ε)

Οι εξαιρετικές ιδιότητες και η ποιότητα ορισμένων προϊόντων απορρέουν από τον τόπο αλλά και τον τρόπο παραγωγής τους. Με βάση το σκεπτικό αυτό το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων εξέδωσε στις 14 Ιουλίου 1992, τον Κανονισμό 2081/92 περί Προστασίας των Γεωγραφικών Ενδείξεων και Ονομασιών Προέλευσης προϊόντων και τροφίμων. Σκοπός του εν λόγω Κανονισμού είναι από τη μια πλευρά η διασφάλιση των εισοδημάτων των παραγωγών, ως ανταπόδοση των προϊόντων ποιότητας που προσφέρουν και η ύπαρξη ίσων όρων ανταγωνισμού μεταξύ των παραγωγών που δικαιούνται των ενδείξεων αυτών, ενώ από την άλλη η ικανοποίηση των καταναλωτών, καθώς έχουν στη διάθεσή τους προϊόντα με εγγυήσεις αναφορικά με την ποιότητά τους.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση για να ενθαρρύνει τις διαφοροποιημένες αγροτικές παραγωγές, να προστατεύσει τα ονόματα προϊόντων από άνομη χρήση και απομιμήσεις και στην προσπάθειά της να ενημερώνει τους καταναλωτές σχετικά με τον ιδιάζοντα χαρακτήρα των προϊόντων, καθιέρωσε το 1992 τα λογότυπα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ). Με τον όρο Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ) εννοούμε το όνομα μιας περιοχής, ενός συγκεκριμένου τόπου ή, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, μιας χώρας, το οποίο χρησιμοποιείται για την περιγραφή ενός γεωργικού προϊόντος ή ενός τροφίμου που κατάγεται από τη συγκεκριμένη περιοχή, τον συγκεκριμένο τόπο, ή τη συγκεκριμένη χώρα και του οποίου η ποιότητα ή τα χαρακτηριστικά οφείλονται ουσιαστικά ή αποκλειστικά στο ιδιαίτερο γεωγραφικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τους εγγενείς φυσικούς και ανθρώπινους παράγοντες, του οποίου η παραγωγή, η μεταποίηση και επεξεργασία πραγματοποιούνται στην οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή. (Ε.Ε, 1992–Αρ. 2, Παρ,2)

Ο όρος Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη (ΠΓΕ): αναφέρεται στο όνομα μιας περιοχής, ενός συγκεκριμένου τόπου ή σε εξαιρετικές περιπτώσεις, μιας χώρας, το οποίο χρησιμοποιείται για την περιγραφή ενός γεωργικού προϊόντος ή ενός τροφίμου που κατάγεται από την εν λόγω περιοχή, το συγκεκριμένο τόπο ή την εν λόγω χώρα και του οποίου η συγκεκριμένη ποιότητα, η φήμη ή άλλα χαρακτηριστικά μπορούν να αποδοθούν στην εν λόγω γεωγραφική καταγωγή και του οποίου η παραγωγή ή / και η μεταποίηση ή / και η επεξεργασία πραγματοποιούνται στην οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή. (Ε.Ε, 1992 – Αρ. 2, Παρ, 2)

Στην επισήμανση των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων ΠΟΠ ή ΠΓΕ που διατίθενται στο εμπόριο από εγκεκριμένες επιχειρήσεις που έχουν ενταχθεί στο σύστημα ελέγχου και πιστοποίησης του ΟΠΕΓΕΠ (Οργανισμός Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων) αναγράφονται τα ακόλουθα: (Πιστοποίηση, 2008)

- Η καταχωρημένη ονομασία υποχρεωτικά να είναι στην ελληνική γλώσσα.
- Το σήμα του ΟΠΕΓΕΠ.
- Οι κωδικοί αριθμοί συσκευασίας που αποτελούνται από τα δυο αρχικά γράμματα της καταχωρημένης ονομασίας, ακολουθούμενα από τον αύξοντα αριθμό της ετικέτας και τους δυο τελευταίους αριθμούς του έτους παραγωγής, οι οποίοι χορηγούνται από τον ΟΠΕΓΕΠ.
- Τα στοιχεία του παραγωγού ή και συσκευαστή (επωνυμία και διεύθυνση). Τα στοιχεία αυτά αναγράφονται και στην περίπτωση παραγωγής προϊόντων με υπεργολαβία (φασόν)

Μέχρι σήμερα έχουν αναγνωριστεί σύμφωνα με την Κοινοτική νομοθεσία συνολικά 86 Ελληνικά προϊόντα ΠΟΠ και ΠΓΕ, ενώ στον τομέα των τυροκομικών προϊόντων έχουν αναγνωριστεί 20 ελληνικά παραδοσιακά τυριά με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ), τα οποία παρατίθενται ακολούθως:

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗΣ ΟΝΟΜΑΣΙΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ (ΠΟΠ) & ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗΣ ΕΝΔΕΙΞΗΣ (ΠΓΕ) στα πλαίσια του Καν. (ΕΟΚ) αριθ. 510/06 του Συμβουλίου			
ΤΥΡΙΑ			
A/A	ΠΡΟΙΟΝ / ΟΝΟΜΑΣΙΑ	Κατηγορία αναγνώρισης ΠΟΠ ή ΠΓΕ	ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ
1	Ανεβατό	ΠΟΠ	313060 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 24/18.01.94)
2	Γαλοτύρι	ΠΟΠ	313031 / 11-01-1994 (ΦΕΚ 8/11-01-94)
3	Γραβιέρα Αγράφων	ΠΟΠ	313045 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 16/14-01-94)
4	Γραβιέρα Κρήτης	ΠΟΠ	313047 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 16/14-01-94)
5	Γραβιέρα Νάξου	ΠΟΠ	313071 / 18-01-1994 (ΦΕΚ 23/18-01-94) & 318849/21-8-2008 (ΦΕΚ 1725/28-8-2008)
6	Καλαθάκι Λήμνου	ΠΟΠ	313044 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 16/14-01-94)
7	Κασέρι	ΠΟΠ	313027 / 11-01-1994 (ΦΕΚ 8/11-01-94)
8	Κατίκι Δομοκού	ΠΟΠ	313048 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 16/14-01-94)
9	Κεφαλογραβιέρα	ΠΟΠ	313032 / 11-01-1994 (ΦΕΚ 8/11-01-94)
10	Κοπανιστή	ΠΟΠ	313046 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 16/14-01-94)
11	Λαδοτύρι Μυτιλήνης	ΠΟΠ	313058/17-01-1994 (ΦΕΚ 25/18-01-94)
12	Μανούρι	ΠΟΠ	313028 / 11-01-1994 (ΦΕΚ 8/11-01-94)
13	Μετσοβόνη	ΠΟΠ	313070 / 18-01-1994 (ΦΕΚ 23/18-01-94)
14	Μπάτζος	ΠΟΠ	313057/17-01-1994 (ΦΕΚ 25/18-01-94)
15	Ξυνομυζήθρα Κρήτης	ΠΟΠ	313051 / 14-01-1994 (ΦΕΚ 18/14-01-94)

16	Πηχτόγαλο Χανίων	ΠΟΠ	313062 / 17-01-1994 (ΦΕΚ 24/18.01.94)
17	Σαν Μιχάλη	ΠΟΠ	313069 / 18-01-1994 (ΦΕΚ 23/18-01-94)
18	Φέτα	ΠΟΠ	313025 / 11-01-1994 (ΦΕΚ 8/11-01-1994)
19	Σφέλα	ΠΟΠ	313056/17-01-1994 (ΦΕΚ 25/18-01-94)
20	Φορμαέλλα Αράχωβας Παρνασσού	ΠΟΠ	313063/17-01-1994 (ΦΕΚ 25/18-01-94)

Πίνακας 4.1: Κατάλογος Προϊόντων Π.Ο.Π και Π.Γ.Ε

Πηγή: <http://www.minagric.gr/greek/3.6.POP.5.html>

Είναι δεδομένο ότι τα προϊόντα ΠΟΠ/ΠΓΕ είναι προς όφελος των καταναλωτών, καθώς μέσω της σήμανσής τους οι καταναλωτές έχουν σαφείς πληροφορίες για την καταγωγή του προϊόντος και επομένως αγοράζουν προϊόντα με εγγύηση ως προς την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά τους.

Με κριτήριο ότι η κατηγορία «φέτα, τελεμές και μαλακά τυριά» κάλυψαν το μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης, καθώς και το γεγονός ότι η εν λόγω κατηγορία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο επί των συνολικών εξαγωγών τυροκομικών προϊόντων, κρίναμε σκόπιμο να ασχοληθούμε με το μάρκετινγκ της φέτας ΠΟΠ, που μπορεί με σωστή προώθηση να αυξήσει τις εξαγωγές του εν λόγω προϊόντος και να «συμπαρασύρει» τη ζήτηση και των υπολοίπων παραδοσιακών τυριών ΠΟΠ και να τα καταστήσει ακόμη πιο ικανά να ανταγωνιστούν τα Ευρωπαϊκά τυριά. Προτού όμως αναλύσουμε τις προτάσεις για την προώθηση - προβολή της φέτας, θα παραθέσουμε το ιστορικό μέχρι την τελική κατοχύρωση της φέτας ως προϊόν Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ).

4.2 Η πορεία προς την κατοχύρωση της φέτας ως προϊόν Π.Ο.Π

Στις 21 Ιανουαρίου 1994, οι ελληνικές αρχές κοινοποίησαν την ονομασία φέτα προκειμένου να καταχωρηθεί ως προστατευόμενη ονομασία προέλευσης ΠΟΠ βάσει του άρθρου 17 του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 2081/92 που παραθέτει ότι εντός προθεσμίας έξι μηνών τα κράτη-μέλη μπορούν να ανακοινώσουν στην Επιτροπή τις νόμιμες ονομασίες τους βάσει προαναφερθέντος Κανονισμού, εφόσον πληρούν τις

απαραίτητες προϋποθέσεις, ενώ οι κοινές ονομασίες δεν καταχωρούνται. Η Επιτροπή γνωμοδότησε ότι η ονομασία φέτα ανταποκρίνεται στα κριτήρια του Κανονισμού και χρήζει απαραίτητης προστασίας. (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002)

Η Επιτροπή υπέβαλε το φάκελο φέτα στην Επιστημονική Επιτροπή για τις Ονομασίες Προέλευσης, τις Γεωγραφικές Ενδείξεις καθώς και τις Βεβαιώσεις Ιδιοτυπίας. Στις 15 Νοεμβρίου 1994 η επιστημονική Επιτροπή απεφάνθη με τέσσερις ψήφους υπέρ και τρεις κατά, ότι η ονομασία φέτα πληροί τις προϋποθέσεις καταχώρισης σύμφωνα με το άρθρο 2 του κανονισμού (ΕΟΚ) 2081/92 και ότι η ονομασία φέτα για το ελληνικό τυρί δεν είναι κοινού χαρακτήρα.

Σύμφωνα με το φάκελο που κατατέθηκε για την υποστήριξη της φέτας ως τυρί ΠΟΠ, η φέτα που χρήζει προστασίας είναι αυτή που παράγεται στην Ηπειρωτική Ελλάδα και τα νησιά του Βόρειου Αιγαίου, τη Λέσβο και τη Λήμνο. Συγκεκριμένα η φέτα που παράγεται στην Στερεά Ελλάδα (στους νομούς Αττικής, Βοιωτίας, Φθιώτιδας, Φωκίδας, Ευρυτανίας, Αιτωλοακαρνανίας και Εύβοιας), στην Πελοπόννησο (στους νομούς Αχαΐας, Κορινθίας, Ηλείας, Λακωνίας, Αρκαδίας, Μεσσηνίας, Αργολίδας), στη Θεσσαλία, (στους νομούς Λάρισας, Τρικάλων, Καρδίτσας, Μαγνησίας), στην Ήπειρο (νομοί Ιωαννίνων, Άρτας, Πρεβέζης, Θεσπρωτίας), στη Μακεδονία (νομοί Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Κιλκίς, Ημαθίας, Πιερίας, Πέλλας, Φλώρινας, Κοζάνης, Καστοριάς, Γρεβενών, Καβάλας, Δράμας, (Σερρών), Θράκης (νομοί Έβρου, Ξάνθης, Ροδόπης) και στο νομό Λέσβου. Ως συνέπεια η Κρήτη, τα νησιά του Ιονίου, οι Κυκλάδες και τα Δωδεκάνησα δεν έχουν την δυνατότητα να παράγουν φέτα Π.Ο.Π. (Vakrou κ.α,1997)

Στις 20 Ιανουαρίου 1996 ζητήθηκε από την επιστημονική Επιτροπή (Π.Ο.Π.) και (Π.Γ.Ε) να γνωμοδοτήσει επί του κανονισμού που πλέον θα καθιέρωνε την φέτα ως προϊόν ΠΟΠ. Καθώς συγκεντρώθηκαν 45 ευνοϊκές ψήφοι και 42 κατά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προώθησε τα σχέδια στο συμβούλιο των Υπουργών Γεωργίας ούτε όμως το Συμβούλιο κατάφερε να γνωμοδοτήσει με αποτέλεσμα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή να εκδώσει τον Κανονισμό (Ε.Κ.) 1107/96 της 12^{ης} Ιουνίου 1996.

Με το εν λόγω Κανονισμό καταχωρούνται και οι ονομασίες είκοσι ελληνικών τυριών, ως προϊόντα ΠΟΠ, μεταξύ αυτών και η φέτα. Το Σεπτέμβριο του 1996, το Βασίλειο της Δανίας, η Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας προσέφυγαν στο Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την ακύρωση του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 1107/96, διότι δεν πληροί, όπως ισχυρίστηκαν, τις προϋποθέσεις του Αρθ.2

Παράγραφος 2 του Κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 2081/92, καθώς η παραγωγή της επεκτείνεται σε όλη την ελληνική επικράτεια.

Στις 26 Μαρτίου 1999 εκδίδεται ο κανονισμός 1070/1999 σύμφωνα με τον οποίο η φέτα αφαιρείται από τον κοινοτικό κατάλογο των ΠΟΠ, ενώ ισχύει η προστασία της σε εθνικό επίπεδο, μέχρις ότου παρθεί νεώτερη απόφαση.

Στις 15 Οκτωβρίου 1999 η Επιτροπή αποστέλλει σε όλα τα κράτη-μέλη ερωτηματολόγιο με στόχο την αξιολόγηση της κατάστασης όσον αφορά την παραγωγή, την κατανάλωση και τη γνώση των καταναλωτών σχετικά με την ονομασία της φέτας για να τεκμηριωθεί η γνησιότητα καταγωγής της φέτας. Όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα κράτη-μέλη, ελήφθησαν υπόψη από την Επιστημονική Επιτροπή των προϊόντων ΠΟΠ η οποία στις 24 Απριλίου 2001 εξέφρασε ομόφωνη γνώμη για τη γνησιότητα της φέτας ως Ελληνικό τυρί.

Κατά τη διάρκεια του 2002 η Επιστημονική Επιτροπή προτείνει την επανακατοχύρωση της φέτας στον κατάλογο των προϊόντων ΠΟΠ. Όσον αφορά τις ενστάσεις των κρατών σχετικά με τη διαφορετικότητα των εδαφοκλιματικών συνθηκών στην ελληνική επικράτεια διαπιστώθηκε ότι η γεωγραφική περιοχή που προκύπτει από τη διοικητική οριοθέτηση καθώς και οι απαιτήσεις των προδιαγραφών του προϊόντος παρουσιάζουν επαρκή ομοιογένεια που επιτρέπει την τήρηση των απαιτήσεων του Άρθρου 2 - Παράγραφος 2. Η εκτατική βοσκή και η διαχείμανση, οι οποίες αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτροφής προβατίνων και αιγών που χρησιμοποιούνται για την προμήθεια της πρώτης ύλης του τυριού φέτα, αποτελούν καρπό μιας πατρογονικής παράδοσης που επιτρέπει την προσαρμογή στις κλιματικές μεταβολές και στις συνέπειές της στη διαθέσιμη βλάστηση. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αυτόχθονων φυλών αιγοπροβάτων μικρού μεγέθους, πολύ λιτοδαιτών και ανθεκτικών, οι οποίες μπορούν να επιζήσουν σε ένα ελάχιστο από ποσοτικής απόψεως περιβάλλον το οποίο, ωστόσο, είναι ποιοτικά προικισμένο με μία άκρως διαφοροποιημένη ειδική χλωρίδα, η οποία χαρίζει στο τελικό προϊόν ιδιαίτερο άρωμα και γεύση. Η όσμωση μεταξύ των προαναφερθέντων φυσικών παραγόντων και των ειδικών ανθρώπινων παραγόντων, ιδιαίτερα η παραδοσιακή μέθοδος παρασκευής που απαιτεί οπωσδήποτε στράγγισμα χωρίς πίεση, χάρισε στο τυρί φέτα εξαιρετική διεθνή φήμη.

Στις 14 Οκτωβρίου 2002 εκδίδεται ο κανονισμός ΕΟΚ αριθ. 1829/2002 που επανακαταχωρεί στον κοινοτικό κατάλογο των ΠΟΠ τυριών την ονομασία της φέτας. Η εφημερίδα τα ΝΕΑ σε αντίστοιχο άρθρο της παραθέτει: «Σύμφωνα με τον

κανονισμό, το συγκεκριμένο προϊόν μπορεί να παράγεται μόνο σε ορισμένες περιοχές της Ελλάδας, με αυστηρή τήρηση των προδιαγραφών παραγωγής. Μάλιστα η Ε.Ε δίνει στους παραγωγούς των άλλων χωρών-μελών της Ένωσης καθώς και στους παραγωγούς που δεν τηρούν τις συγκεκριμένες προδιαγραφές ανώτατη προθεσμία 5 ετών ώστε είτε να αλλάξουν την ονομασία των προϊόντων τους, είτε να σταματήσουν την παραγωγή... Η ένταξη της Φέτας στον κοινοτικό κανονισμό 1107/96 σημαίνει ότι μετά την παρέλευση πενταετίας, η ονομασία "Φέτα" θα χρησιμοποιείται μόνο από τους Έλληνες παραγωγούς. Οι παρασκευαστές των άλλων χωρών (Δανία, Γερμανία, Γαλλία) θα πρέπει να αναζητήσουν άλλη ονομασία για τα τυριά τους.» (ΤΑ ΝΕΑ, 2002)

Μετά την απόφαση της Επιτροπής για την επανακατοχύρωση της φέτας υπήρξαν νέες προσφυγές εναντίον της για την ακύρωση του εν λόγω Κανονισμού από την Ομόσπονδη Δημοκρατία της Γερμανίας, το Βασίλειο της Δανίας και τη Γαλλία. Μετά από τη συγκέντρωση των στοιχείων για την ελληνικότητα της φέτας ορίζεται πενταετής περίοδος κατά την οποία το όνομα φέτα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από άλλες χώρες. Η περίοδος αυτή έληξε το Οκτώβριο του 2007. Μετά το πέρας αυτής της ημερομηνίας μόνο οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούν να παράγουν τυρί με το όνομα φέτα.

4.3 Λόγοι που οδήγησαν στην επανακατοχύρωση της φέτας ως προϊόν Π.Ο.Π

Υπήρξαν πολλοί λόγοι που συντέλεσαν στην επανακατοχύρωση της φέτας ως τυρί ΠΟΠ. Μετά την απόφαση του Δικαστηρίου για συγκέντρωση των στοιχείων από τα κράτη-μέλη, τα περισσότερα στοιχεία οδηγούσαν στο συμπέρασμα ότι η φέτα είναι πράγματι τυρί ελληνικής καταγωγής. Πιο συγκεκριμένα:

Όσον αφορά την έκταση της κατανάλωσης του τυριού φέτα στην Κοινότητα από τα διάφορα κράτη, το 92% περίπου της κατανάλωσης της φέτας στην Κοινότητα πραγματοποιείται από την Ελλάδα. Αλλά και αναφορικά με την κατανομή της κατανάλωσης σε κάθε κράτος μέλος, ανά άτομο, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη η Ελλάδα κατέχει την υψηλότερη κατά κεφαλήν κατανάλωση.

Όσον αφορά την παραγωγή του τυριού φέτα, η παραγωγή στην Ελλάδα αντιπροσωπεύει το 60% της συνολικής Κοινοτικής παραγωγής και το 90% της παραγωγής στην Κοινότητα, με βάση το γάλα προβατίνας και αίγας. Στο 34% της συνολικής Κοινοτικής παραγωγής ανέρχεται η παραγωγή αγελαδινού γάλακτος και αυτό περιορίζεται κυρίως για εξαγωγές. Στην Ελλάδα το τυρί που ονομάζεται φέτα παράγεται από γάλα προβατίνας ή μίγμα αυτής με γάλα αίγας και παράγεται στην

Ελλάδα από το 1931 σύμφωνα με καταγεγραμμένες στατιστικές μελέτες. Η Δανία παράγει το τυρί αυτό από το 1930, αλλά στατιστικά στοιχεία υπάρχουν από το 1967 και μετά, με τη μέγιστη ποσότητα παραγωγής να αγγίζει τους 110.932 τόνους το 1989, ενώ η παραγωγή της στηρίζεται στη χρήση αγελαδινού γάλακτος. Η Γαλλία άρχισε την παραγωγή το 1931, ενώ στατιστικές μελέτες εμφανίζονται το 1980 και η παραγωγή της στηρίζεται στη χρήση γάλακτος προβατίνας και δευτερευόντως αγελαδινού. Τέλος η Γερμανία παράγει το εν λόγω τυρί από το 1972 και η γερμανική παραγωγή στηρίζεται αποκλειστικά στη χρήση γάλακτος αγελάδας. (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002)

Αλλά και από επιστημονικής απόψεως υπάρχουν λόγοι που συνετέλεσαν στην επανακατοχύρωση της φέτας ως τυρί ΠΟΠ. Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος διαδραματίζει η πρώτη ύλη που είναι το πρόβειο και το αίγαιο γάλα. Τα τυριά από αγελαδινό γάλα είναι καλής ποιότητας, εύγεστα, όμως σε καμία περίπτωση δεν είναι φέτα. Άλλου είδους τυρί παράγεται από αγελαδινό γάλα, που ουδεμία σχέση έχει με τη φέτα. Για το λόγο αυτό εξάλλου οι ανταγωνιστές μας χρησιμοποιούν για τη λεύκανση του τελικού προϊόντος χημικά πρόσθετα - με δεδομένο ότι η πρώτη ύλη της φέτας δίνει τυρί με λευκό, φυσικό χρώμα - ούτως ώστε να καταφέρουν να πλησιάσουν τις ιδιότητες της φέτας.

Επιπρόσθετα, σχετικά με τις διαθέσιμες γνώσεις των κρατών-μελών αναφορικά με την ονομασία της φέτας κατατέθηκαν διάφορα στοιχεία. Το σύνολο των έργων που υπάρχουν στην ελληνική γλώσσα αναφέρονται σε ένα τυρί ελληνικής καταγωγής με βάση το γάλα προβατίνας και αίγας, ενώ στη γαλλική γλώσσα 14 από 17 έργα αναφέρονται σε ένα τυρί ελληνικό από γάλα προβατίνας και αίγας και γενικότερα σε πολλές εγκυκλοπαίδειες και λεξικά υπήρξε έντονη η συσχέτιση της Ελλάδας με το τυρί φέτα. (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002)

Επιπλέον όσον αφορά εθνικές ή κοινοτικές νομοθεσίες η Ελλάδα διαθέτει νομοθεσία για τη φέτα από το 1935, η Δανία από το 1963 και παράγει τυρί με την ονομασία "Δανική Φέτα" μόνο που δεν το παράγει με τη χρήση γάλακτος προβατίνας και αίγας αλλά με τη χρήση υπερδιωθημένου αγελαδινού γάλακτος. Τέλος στην Ελλάδα οι πρακτικές που αφορούν την επεξεργασία του τυριού φέτα τελειοποιήθηκαν το 1935 ενώ στη Δανία το 1963. (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2002)

Τέλος, δεδομένου ότι η φέτα παράγεται από τα αρχαία χρόνια στην Ελλάδα, αποτελεί παραδοσιακό τρόφιμο άμεσα συνδεδεμένο με τα ήθη, τα έθιμα και τις παραδόσεις των Ελλήνων. Αποτελεί μέρος της κουλτούρας μας και του πολιτισμού

μας και επομένως χρήζει σεβασμού και κανείς δεν δικαιούται να βλάπτει τη φήμη της.

4.4 Εξαγωγές τυροκομικών προϊόντων

Το σύνολο των εξαγωγών τυροκομικών προϊόντων παρουσίασε διακυμάνσεις. Ειδικότερα το χρονικό διάστημα 2002-2004 παρουσίασε ανοδική πορεία και διαμορφώθηκε στους 34.127 τόνους το 2004 (από 23.323 τόνους το 2002), ενώ το 2005 εμφανίζεται απότομη μείωση, για να αυξηθεί πάλι το 2006 οπότε και διαμορφώθηκε στους 31.280 τόνους. Η μέση ετήσια μεταβολή του συνόλου εξαγωγών τυροκομικών προϊόντων ανέρχεται σε 5,2% για την περίοδο 2001-2006. (ICAP, 2007)

Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης απορρόφησαν το μεγαλύτερο μέρος των εξαγωγών, καθώς το ποσοστό συμμετοχής τους στις συνολικές εξαγωγές κυμάνθηκε μεταξύ 83,1% - 86,9% κατά την περίοδο 2004-2006. Η κυριότερη χώρα προορισμού ήταν η Γερμανία, ακολουθούμενη από την Ιταλία, την Κύπρο και την Μεγάλη Βρετανία. Το έτος 2006 στη Γερμανία κατευθύνθηκε το 38% της συνολικής εξαγόμενης ποσότητας τυριών, το μερίδιο της Ιταλίας διαμορφώθηκε σε 11,9% ενώ της Μεγάλης Βρετανίας και της Κύπρου ήταν 8,4% και 9,1% αντίστοιχα επί των συνολικών εξαγωγών του 2006. (ICAP, 2007)

Αναφορικά με τις εξαγωγές ανά κατηγορία τυροκομικών προϊόντων, προκύπτει ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό επί των εξαγωγών κατέχει η κατηγορία «φέτα και τελεμές άλλου τύπου», καλύπτοντας το 53,5% των συνολικών εξαγωγών τυροκομικών προϊόντων το 2006 οι οποίες κυμάνθηκαν μεταξύ 11.764 – 16.746 τόνους κατά τη χρονική περίοδο 2004-2006. Τη δεύτερη σημαντική κατηγορία από άποψη μεγέθους εξαγωγών καταλαμβάνουν τα «σκληρά και ημίσκληρα» τυριά που εξαγωγές τους ανήλθαν στους 3,3 χιλ. τόνους, τα «λοιπά τυριά» με 1,19 χιλ τόνους και τέλος τα «νωπά τυριά από τυρόγαλα» που οι εξαγωγές τους άγγιξαν τους 840 χιλ. τόνους. (ICAP, 2007)

Σημαντικό στοιχείο στην αύξηση των εξαγωγών αποτελεί η αύξηση της τυποποίησης. Τον υψηλότερο βαθμό τυποποίησης παρουσιάζουν τα ημίσκληρα τυριά ενώ στη συνολική παραγωγή συσκευασμένων τυριών η φέτα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο. (Plant Management, 2007). Επιπρόσθετα, η επανακατοχύρωση της φέτας ως προϊόν ΠΟΠ αναμένεται να αυξήσει τις εξαγωγές και να «συμπαρασύρει» και στη διεθνή αγορά και τα υπόλοιπα ελληνικά παραδοσιακά τυριά. (Γαλακτοκομία, 2002)

Παρόλα αυτά υπάρχουν κάποια προβλήματα τα οποία πρέπει να ξεπεραστούν για να μπορέσουν τα ελληνικά παραδοσιακά τυριά, συμπεριλαμβανομένης και της φέτας, να γίνουν πιο ανταγωνιστικά στις διεθνείς αγορές.

Πίνακας 4.2:

ΟΙ ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ ΠΡΩΤΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΓΙΑ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ

ΧΩΡΕΣ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ	% ΑΥΞΗΣΗΣ	2007 VS 2006	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΚΙΛΟΥ
	ΣΕ ΑΞΙΑ €				
	ΕΞΑΓΩΓΩΝ	ΟΓΚΟΣ	ΑΞΙΑ €	2007	2006
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	39,9	6	6	4.08	4.08
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	15.7	36	32	5.70	5.84
Η.Π.Α.	10.2	25	29	5.89	5.71
ΣΟΥΗΔΙΑ	9.8	11	9	5.88	5.96
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	6.2	12	15	6.13	6.00
ΑΥΣΤΡΙΑ	4.5	-4	-1	4.89	4.77
ΓΑΛΛΙΑ	3.1	194	52	4.85	5.51
ΒΕΛΓΙΟ	3.0	4	29	5.99	4.83
ΚΑΝΑΔΑΣ	1,9	-3	-7	6.08	6.25
ΕΛΒΕΤΙΑ	1.8	11	12	5.77	5.71
ΔΑΝΙΑ	1.6	-30	-26	5.42	5.09
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	1.6	603	7	0.84	5.49
ΡΩΣΙΑ	0.4	187	208	5.70	5.32
ΠΟΛΩΝΙΑ	0.3	186	40	2.21	4.48
ΙΑΠΩΝΙΑ	0.1	-28	-28	7.55	7.58
ΣΥΝΟΛΟ	100	23	13	4,46	4,85
ΟΓΚΟΣ 2007 :	28.797.700 ΚΙΛΑ				
ΤΖΙΡΟΣ 2007 :	128.295.054 €				
Πηγή :	Eurostat				

4.5 Προβλήματα στις εξαγωγές φέτας

Ας εξετάσουμε αρχικά ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα – εμπόδια των ελληνικών εξαγωγών γενικά, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των ελλήνων εξαγωγέων είναι τα παρακάτω: (<http://www.ebeth.gr/eb/index.asp>)

- § Το υψηλό κόστος χρήματος.
- § Τα φορολογικά μέτρα.
- § Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες.
- § Οι υψηλές εργοδοτικές εισφορές.
- § Τα υψηλά ασφάλιστρα κάλυψης των εξαγωγικών πιστώσεων.
- § Το υψηλό μεταφορικό κόστος.
- § Η ασυνέπεια ορισμένων μεταφορικών εταιρειών.
- § Οι καθυστερήσεις στα σημεία ελέγχου (τελωνεία κ.τ.λ).
- § Ο μικρός όγκος των εξαγόμενων προϊόντων.
- § Η ανεπάρκεια τακτικών θαλάσσιων γραμμών.

- § Η εποχικότητα των εξαγωγών.
- § Η έλλειψη επαρκούς εξυπηρέτησης στα λιμάνια.
- § Η ανεπαρκής υποδομή των λιμενικών εγκαταστάσεων.
- § Η μη ευελιξία των μεταφορικών εταιρειών.
- § Οι ζημιές που υφίστανται τα προϊόντα κατά τη διάρκεια της μεταφοράς τους.

Όλα τα παραπάνω είναι φανερό ότι αποτελούν και λόγους ύπαρξης πολλών ανταγωνιστών, οι οποίοι συγκριτικά με τα ελληνικά εξαγόμενα προϊόντα έχουν κάποια βασικά πλεονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι τα εξής:

- Η χαμηλότερη τιμή τους.
- Το επώνυμο προϊόν τους.
- Η κρατική υποστήριξη που έχουν.
- Η γεωγραφική εγγύτητα.
- Οι συμφωνίες με εγχώριες επιχειρήσεις.
- Η ποιότητα.

Μέχρι πρόσφατα, οι ελληνικές εξαγωγές φέτας στην Ευρώπη δεν ξεπερνούσαν τους 20.000 τόνους, αφού το ελληνικό προϊόν είχε να ανταγωνιστεί τα λεγόμενα «λευκά τυριά» των Δανών, των Γάλλων, των Γερμανών και των Ολλανδών, τα οποία πωλούνταν σαν φέτα. Μετά την επικράτηση των Ελληνικών θέσεων όμως και την κατοχύρωση της φέτας ως αποκλειστικά ελληνικό προϊόν ΠΟΠ, τα πράγματα μπορούν να αλλάξουν για τους Έλληνες επιχειρηματίες, οι οποίοι μπορούν να εκμεταλλευτούν τον συνολικό τζίρο κατανάλωσης τυριού με την ονομασία «φέτα», που υπολογίζεται στην Ε.Ε. σε 1 δισ. ευρώ τον χρόνο. (ΤΑ ΝΕΑ, 2008)

Ωστόσο ακόμη και μετά την επανακατοχύρωση της φέτας ως προϊόν ΠΟΠ, οι χώρες που διεκδικούσαν την επωνυμία της φέτας, αναζήτησαν νέους τρόπους για να συνεχίσουν να διαθέτουν στην αγορά φέτα. Πιο συγκεκριμένα η δανέζικη εταιρεία Arla σύναψε συνεργασία με την εταιρεία Μεβγάλ, για να παράγει φέτα για λογαριασμό της. Επίσης είναι γνωστό ότι η Κολιός ΑΕ παράγει για λογαριασμό της γερμανικής εταιρείας Hochland φέτα με την επωνυμία «Patros», ενώ άλλη ελληνική τυροκομική εταιρεία παράγει για λογαριασμό της γαλλικής γαλακτοβιομηχανίας Lactalis φέτα με την επωνυμία «Salakis». Συνολικά πάντως εξάγονται ετησίως περί τους 40.000 τόνους, από τους οποίους οι περισσότεροι είναι «ιδιωτικής ετικέτας».

Από την άλλη πλευρά η εταιρεία που πρωταγωνιστεί στην εξαγωγή επώνυμης φέτας στην ευρωπαϊκή αγορά είναι η συνεταιριστική Δωδώνη και ακολουθούν οι Μεβγάλ ΑΕ και η Ήπειρος ΑΕ. (ΤΟ ΒΗΜΑ, 2007)

Διαπιστώνουμε, επομένως, ότι στην προσπάθεια των ελληνικών επιχειρήσεων να αυξήσουν την εξαγόμενη ποσότητα φέτας, παράγουν φέτα ιδιωτικής ετικέτας και μάλιστα τη διαθέτουν στο εξωτερικό σε χαμηλές τιμές. Οι επώνυμοι παραγωγοί από την άλλη που παράγουν φέτα ΠΟΠ, δυσκολεύονται στη διακίνηση του προϊόντος τους, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν τόσο τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας των ελληνικών επιχειρήσεων, όσο και τα υποκατάστατα λευκά τυριά, και τα δύο διατιθέμενα σε χαμηλές τιμές.

Η μείωση της μέσης τιμής του κιλού της φέτας, δεν οφείλεται σε αύξηση της παραγωγικότητας ή σε οικονομίες κλίμακας των επιχειρήσεων, καθώς εάν συνέβαινε αυτό θα είχαμε μείωση της τιμής της φέτας και στην εγχώρια αγορά. Ωστόσο πρόκειται για μια κακή διαχείριση του Εθνικού μας προϊόντος και δεν πρόκειται για κάποια ανταγωνιστική στρατηγική για διεξόδωση στις διεθνείς αγορές. Η χαμηλή αυτή τιμή της φέτας στο εξωτερικό συμπιέζει ακόμη περισσότερο την τιμή του παραγωγού, που πρέπει να μειωθεί κι άλλο, για να αντιμετωπιστεί το κόστος του τελευταίου.

Ας δούμε όμως σε αυτό το σημείο πως ακριβώς διαμορφώνεται η χαμηλή αυτή μέση τιμή της φέτας και τους λάθους χειρισμούς που έκανε η χώρα μας σε μια από τις καλύτερες αγορές του εξωτερικού, στην αγορά της Αγγλίας. Στην εν λόγω χώρα κυριαρχούν οι αλυσίδες Discount & Hard Discount (Aldi, Lidl, Plus), τα οποία πωλούν την Ελληνική φέτα 200gr προς 0,99 €τεμ. (προμηθευτής SHM Hellas, Βόλος). Από την άλλη μεριά η μεγαλύτερη αλυσίδα σουπερμάρκετ της Αγγλίας Tesco, μειώνει τις τιμές σε μια σειρά προϊόντων (συμπεριλαμβανομένης και της φέτας) για να ανταγωνιστεί τα discount (προμηθευτής Κολιός). Η χαμηλή τιμή που υπάρχει στο ράφι των αλυσίδων σουπερμάρκετ, μειώνεται ακόμη περισσότερο από το ποσοστό κέρδους των αλυσίδων discount και το ποσοστό κέρδους του αντιπροσώπου με συνέπεια η τιμή παράδοσης της φέτας στην Αγγλία να είναι εξευτελιστικά χαμηλή. Επομένως η τιμολογιακή πολιτική της φέτας καθορίζεται από 2-3 παραγωγούς και τις αλυσίδες discount, με αποτέλεσμα η αυθεντική Ελληνική φέτα να πωλείται στο ράφι φθηνότερα από τις απομιμήσεις με αγελαδινό γάλα, π.χ Αpetina, με τιμή ραφίου 1,19 €τεμ. (<http://www.agora.mfa.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=ADVSEARCH&cnode=1>)

Και η αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής αποτελεί αγορά με προοπτικές για την Ελληνική φέτα. Σημαντικό πρόβλημα στην εν λόγω αγορά αποτελεί η ότι ο κύριος όγκος της κατανάλωσης – σε ποσοστό που φτάνει το 90%, καλύπτεται από εγχώρια παραγόμενη φέτα (domestic feta cheese). Πρόσθετη δυσχέρεια αποτελεί η ανεπαρκής πρόσβαση σε μεγάλα δίκτυα διανομής τροφίμων (mainstream market) σε αντίθεση με άλλα ελληνικά προϊόντα που δεν αντιμετωπίζουν αντίστοιχο πρόβλημα. Ο λόγος είναι ότι τα περισσότερα σουπερμάρκετ και σημαντικά καταστήματα λιανικής πώλησης δεν προμηθεύονται φέτα ελληνικής προελεύσεως, με συνέπεια τον αποκλεισμό του προϊόντος από το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς. Ένα συμπληρωματικό, αν και μικρότερης βαρύτητας, εμπόδιο που καταγράφεται αφορά στην πολυπλοκότητα των διαδικασιών και του μεγάλου όγκου πιστοποιητικών και συνοδευτικών εγγράφων και αναλύσεων που καλείται να υποβάλει ο εκάστοτε εισαγωγέας φέτας στον αμερικανικό αρμόδιο οργανισμό για θέματα τροφίμων και φαρμάκων (FDA: Food and Drug Administration). Οι διαδικασίες αυτές συχνά αποθαρρύνουν τις εταιρείες, ειδικότερα τους μικρότερους παραγωγούς, και τους εισαγωγείς τους, εφόσον καθίστανται περισσότερο χρονοβόρες και δαπανηρές στην περίπτωση της φέτας σε σχέση με άλλα προϊόντα. Παρόλα αυτά η ελληνική φέτα αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά είδη τυριών στις Η.Π.Α και αρχίζει σταδιακά να κερδίζει έδαφος, κυρίως στα ανώτερα οικονομικά στρώματα υψηλής εισοδηματικής στάθμης που έχουν κατανοήσει τα οφέλη της μεσογειακής διατροφής και για το λόγο αυτό συμπεριλαμβάνουν τη φέτα στο διαιτολόγιό τους. (Meatpoint, 2008)

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η φέτα ΠΟΠ στις διεθνείς αγορές είναι η χαμηλή της τιμή, η ισχυρή πίεση που δέχεται από τα υπόλοιπα υποκατάστατα αυτής «λευκά τυριά» άλλων χωρών και η ανυπαρξία των κατάλληλων δικτύων διανομής. Αυτό όμως που προέχει, και θα οδηγήσει στην εξάλειψη των παραπάνω προβλημάτων και στην εδραίωση του ονόματος της φέτας ΠΟΠ στο εξωτερικό, με επακόλουθο την αύξηση των εξαγωγών της, είναι να συνοδευτεί από κατάλληλες προωθητικές ενέργειες.

4.6 Προτάσεις για την προώθηση - προβολή της φέτας Π.Ο.Π

Όπως έχουμε αναφέρει, η σωστή προβολή της φέτας ΠΟΠ στο εξωτερικό μπορεί να σταθεί αρωγός στην αύξηση των εξαγωγών τόσο της ίδιας, όσο και των υπολοίπων τυριών ΠΟΠ, με αποτέλεσμα να δώσει ώθηση στον κλάδο των

τυροκομικών προϊόντων. Δεδομένου ότι η φέτα αποτελεί το κυριότερο εξαγόμενο προϊόν του κλάδου, στη συνέχεια θα παραθέσουμε κάποιες προτάσεις για την προβολή της στο εξωτερικό, μερικές από τις οποίες ήδη έχουν αρχίσει να γίνονται πράξη.

Για την ενεργοποίηση μιας εθνικής στρατηγικής για τα τυριά ΠΟΠ και κύρια για την φέτα, σημαντική είναι η ίδρυση ενός ξεχωριστού οργανισμού-φορέα που θα ελέγχει τα τυροκομεία και τους παραγωγούς φέτας ΠΟΠ, αναφορικά με την τήρηση της παραγωγικής διαδικασίας, βάσει προδιαγραφών ΠΟΠ. Ο ίδιος φορέας θα πρέπει να θέτει κατώτατη τιμή πώλησης της φέτας σε συνεργασία με τους παραγωγούς και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, το οποίο θα έχει την ευθύνη και την εποπτεία του νέου αυτού φορέα.

Θα πρέπει επιπλέον να υπάρχει συντονισμός των φορέων ελέγχου πρώτης ύλης, της ποιότητας και της πιστοποίησης των προϊόντων ώστε να «περιχαρακωθεί» ο χώρος των ΠΟΠ τυροκομικών προϊόντων, για να μην κινδυνεύσουμε από δειγματοληψίες των ανταγωνιστών του εξωτερικού αναφορικά με τη σύνθεση της πρώτης ύλης και της τιμής. Ακόμη και η επιστήμη πρέπει να συμβάλει για το σκοπό αυτό, διότι η ιστορία της νοθείας στη φέτα με άλλο γάλα πλην του πρόβειου και του γίδινου είναι σχεδόν όση και η ιστορία του παραδοσιακού προϊόντος. (Γαλακτοκομία, 2003). Χαρακτηριστική ήταν η νοθεία που διέπραξε η εταιρεία Κολιός τον Ιούλιο του 2002, όταν παρήγαγε λευκό τυρί από αγελαδινό γάλα με την ονομασία φέτα. Με τέτοιες κινήσεις εκ μέρους των εταιρειών δεν είναι δυνατόν να διατηρηθεί η ελληνικότητα της φέτας. (Γαλακτοκομία, 2003)

Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζεται το φαινόμενο γάλα με προέλευση χώρες, όπως η Βουλγαρία και η Ρουμανία, να «βαφτίζεται» ως Ελληνικό και να χρησιμοποιείται για την παρασκευή φέτας. Για το λόγο αυτό προτείνουμε αυστηρότερο έλεγχο στα σύνορα στις εισαγωγές αιγοπρόβειου γάλακτος και ιχνηλασιμότητα αυτού, για να διαπιστώνεται ακριβώς σε ποιες παρτίδες προϊόντος χρησιμοποιήθηκε το γάλα αυτό, να αποσύρονται από την αγορά και να επιβάλλονται πρόστιμα για να παταχθεί το φαινόμενο της νοθείας. Μια ακόμη λύση για να περιοριστεί το φαινόμενο αυτό θα μπορούσε να είναι η βράβευση και προβολή των τυροκομείων που παράγουν φέτα και των κτηνοτροφικών μονάδων που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της πρώτης ύλης, ώστε να μειωθεί το εισαγόμενο γάλα και να περιοριστεί η νοθεία στο τελικό προϊόν. (Γαλακτοκομία, 2003)

Σημαντικά επίσης θα συμβάλλει η ίδρυση ενός φορέα ο οποίος θα πρέπει να συνεργάζεται με επιχειρήσεις διαφήμισης, που θα επιλέγονται σχολαστικά για την επαγγελματική τους επάρκεια, και θα αναλάβουν την διαφήμιση της φέτας στο εξωτερικό με διάφορους τρόπους ανάλογα με την χώρα και την αγορά-στόχο. Η προβολή στο εξωτερικό θα πρέπει να γίνεται μέσω κυρίως της τηλεόρασης καθώς και με αφίσες σε επιλεγμένα σημεία, με συμμετοχή σε εκθέσεις και σε διαγωνισμούς. Σε κάθε περίπτωση η προβολή της φέτας μπορεί να περιλαμβάνει γιορτές φέτας και άλλες εκδηλώσεις. Επιπρόσθετα, χρήσιμη θα ήταν η έκδοση ενός «οδηγού» για την φέτα που θα περιλαμβάνει λεπτομέρειες για τις επιχειρήσεις που παράγουν φέτα και άλλα στοιχεία παραγωγής.

Ήδη η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διαθέσει για την προβολή της φέτας κονδύλια. Επίσης κονδύλια διαθέτει και ο Ελληνικό Οργανισμός Γάλακτος (ΕΛ.Ο.Γ) για την προβολή των Ελληνικών τυριών στο εξωτερικό, τα οποία πρέπει να ενεργοποιηθούν σύντομα. Σημαντική έως σήμερα, για το σκοπό αυτό, είναι η δράση του Οργανισμού Εξωτερικού Εμπορίου (ΟΠΕ) που προβάλλει τα γεωργικά προϊόντα και τρόφιμα στο εξωτερικό. Στην περίπτωση όμως της φέτας και των τυροκομικών προϊόντων ΠΟΠ θα πρέπει να υπάρξει καλύτερος συντονισμός Υπουργείων (Τουρισμού, Πολιτισμού, Εσωτερικών, Εξωτερικών κ.α) καθώς και φορέων για την προώθηση της Ελληνικής Επιχειρηματικότητας.

Επιπλέον για την προώθηση της φέτας, απαραίτητη είναι η επιλογή των κατάλληλων λογοτύπων, της εμπορικής παρουσίασης των εικόνων και των ετικετών ανάλογα με το πεδίο αγοράς που απευθύνεται η προβολή. Οι πληροφορίες στον καταναλωτή πρέπει να είναι ποικίλες π.χ πρώτη ύλη, περιεκτικότητα σε λίπος, η τεχνολογία, η ωρίμανση, ειδικοί τύποι φέτας (π.χ σκληρή, μαλακή κτλ). Η σήμανση στη λιανική πώληση θα πρέπει να γίνεται και στις πωλήσεις χύμα φέτας, που κυριότερα αφορούν την Ελλάδα, και θα πρέπει να υιοθετηθεί η χρήση ειδικού πιστοποιημένου χαρτιού περιτυλίγματος με αυτοκόλλητη ετικέτα που θα φέρει κατάλληλο λογότυπο ή εικόνα.

Εάν οι παραπάνω προτάσεις γίνουν πράξη είναι βέβαιο ότι η φέτα θα αποκτήσει διεθνή προβολή και θα αυξηθεί η ζήτηση της στο εξωτερικό. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι η φέτα αποτελεί διαφοροποιημένο προϊόν και με τη σωστή προβολή θα αποτελέσει προϊόν σαφώς ικανό να ανταγωνιστεί τα λευκά τυριά κατώτερης ποιότητας αλλά και τα υπόλοιπα εισαγόμενα τυριά.

4.7 Συμπέρασμα

Η φέτα για την οποία πολλές «μάχες» δόθηκαν, αποτελεί πλέον προϊόν αμιγώς Ελληνικό. Με τη σωστή προβολή - προώθηση είναι δεδομένο ότι θα ανταγωνιστεί επάξια στο εξωτερικό τα υπόλοιπα εισαγόμενα τυριά. Υπάρχουν όμως κάποια προβλήματα τα οποία πρέπει να διευθετηθούν προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός.

Συμπερασματικά για την τόνωση των εξαγωγών της φέτας ΠΟΠ σημαντικοί παράγοντες είναι οι εξής: Αρχικά η ποιότητα, που το ελληνικό προϊόν (φέτα) διαθέτει αρκεί η πρώτη ύλη να είναι εγκεκριμένη και να μην υπάρχουν νοθείες. Δευτερευόντως, η σωστή συσκευασία και σήμανση. Όπως προείπαμε, ο σωστός σχεδιασμός της συσκευασίας καθώς και η σήμανση παίζει καθοριστικό ρόλο. Είναι σημαντικό να τοποθετείται στην ετικέτα ο χαρακτηρισμός ΠΟΠ (PDO) ευκρινώς, ανεξαρτήτως χώρας εξαγωγής, καθώς ο εν λόγω χαρακτηρισμός σε μερικές χώρες δεν είναι κατοχυρωμένος π.χ Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, παρόλα αυτά οι καταναλωτές τον γνωρίζουν και έχουν αρχίσει να τον θεωρούν συνώνυμο της ποιότητας. Η αξιόπιστη τροφοδοσία των λιανέμπορων στο εξωτερικό διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο καθώς σε περίπτωση μη διαθεσιμότητας του προϊόντος ζημιώνεται και ο καταστηματάρχης και η χώρα εξαγωγέας. Και τέλος το στρατηγικό μάρκετινγκ και οι στρατηγικές συνεργασίες, ώστε η τιμή του προϊόντος να μην είναι μειωμένη, όπως αναφέραμε χαρακτηριστικά το πρόβλημα της φέτας στην Αγγλία. (Γαλακτοκομία, 2005)

Οι εν λόγω τακτικές είναι ικανές να τονώσουν τις εξαγωγές της φέτας και να εδραιώσουν τη φήμη της στο εξωτερικό, καθώς και να ενισχύσουν και τη φήμη των υπολοίπων τυροκομικών προϊόντων ΠΟΠ στις αγορές του εξωτερικού. Κάτι τέτοιο θα δώσει μεγαλύτερη ώθηση στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων τόσο στη διεθνή αγορά όσο και στην εγχώρια αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Αριθ. L. 208/1, 24/7/1992, Άρθρο 2, Παράγραφος 2
- Πιστοποίηση και συστήματα ποιότητας, "Για να είστε κι εσείς ΠΟΠ ή ΠΓΕ, Μ.Φούντα, Σελ. 44, Ετήσια Έκδοση, Νοέμβριος 2008
- <http://www.minagric.gr/greek/3.6.POP.5.html>
- Vakrou A., Fotopoulos Ch., Mattas K. Report 2: The Feta cheese market and supply chain in Greece. PDO and PGI Products: Market, Supply Chains and Institutions. Agricultural Economics and Social Research Institute-NAGREF (Greece), 1997
- ΤΑ ΝΕΑ, "Τελεσίδικα ελληνική η φέτα", 15/10/2002, Σελ. 67
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων Πρόταση Κανονισμού του Συμβουλίου για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1107/96 της Επιτροπής όσον αφορά την ονομασία «Φέτα», Βρυξέλλες 14/6/2002
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Οκτώβριος 2007
- <http://www.ebeth.gr/eb/index.asp>
- Plant Management, "Σε φάση αναδιάρθρωσης ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων στη χώρα μας", 9/3/2007
- Γαλακτοκομία, "Η φέτα «μοχλός» ανάπτυξης για τα παραδοσιακά τυριά", Π. Αλεξανδρή, Ετήσια Έκδοση Νοέμβριος 2002, Σελ. 34
- ΤΑ ΝΕΑ, "Αγώνας δρόμου για τους Έλληνες παραγωγούς με στόχο την τεράστια ζήτηση για φέτα – Μάχη για την τυρό-πίτα των 5 δις", Δ. Σκούφου, 15/10/2008
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Νέα Ευρωπαϊκή συμμαχία κατά της ελληνικής φέτας", Δ. Χαροντάκης, 14/10/2007
- <http://www.agora.mfa.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=ADVSEARCH&cnode=1>
- Meatpoint, "Με αργούς ρυθμούς αλλά με μεγάλες προοπτικές η διείσδυση της φέτας στις αγορές των ΗΠΑ", 11/7/2008
- Γαλακτοκομία. "Η υπεράσπιση της ελληνικότητας της φέτας υπόθεση όλων", Γ. Σαμολαδά, Ετήσια Έκδοση Νοέμβριος 2003, Σελ. 48

- ο Γαλακτοκομία, "Μόνο με σοβαρότητα θα διατηρηθεί η ελληνικότητα της φέτας", Μ. Βουτσαδάκη, Ετήσια Έκδοση Νοέμβριος 2003, Σελ. 13
- ο Γαλακτοκομία, "Προϋπόθεση ανάπτυξης η ποιότητα του γάλακτος", Ετήσια Έκδοση, Νοέμβριος 2003, Σελ. 30
- ο Γαλακτοκομία, "Παραδοσιακά Τυριά, Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθιστούν επιτυχείς τις εξαγωγές και τι μπορούν να κάνουν οι ελληνικές τυροκομίες ώστε να βαδίσουν το δρόμο της επιτυχίας", Ε. Cooch, 16^η Έκδοση, Δεκέμβριος 2005, Σελ. 30

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία η ολοένα και μεγαλύτερη παγκοσμιοποίηση της αγοράς, οι διατροφικές κρίσεις (όπως η ασθένεια της σπογγώδους εγκεφαλοπάθειας των βοοειδών και η ανίχνευση διοξινών σε πολλά τρόφιμα), η πρόοδος της βιοτεχνολογίας και η αύξηση των απαιτήσεων των καταναλωτών έχουν αναδείξει την έννοια της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων ως τα πλέον σημαντικά.

Η απελευθέρωση των αγορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση ως αποτέλεσμα της αναθεωρημένης Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ), της Γενικής Συμφωνίας Δασμών και Εμπορίου (General Agreement on Tariffs and Trade-GATT) και η δημιουργία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (World Trade Organization-WTO) οδήγησε σε όξυνση του ανταγωνισμού, μέσα στα πλαίσια του οποίου οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις και οι επιχειρήσεις τροφίμων δέχονται έντονες πιέσεις για υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων τους, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών και να προάγουν την ασφάλειά τους. (Φωτόπουλος Χρ., Βάκρου Α., 1996)

Η έντονη εστίαση σε θέματα ποιότητας έχει οδηγήσει στη θέσπιση νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, προτύπων και προδιαγραφών για την καλύτερη διαχείριση της ποιότητας. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τροφίμων εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης ποιότητας, όπως ISO 9001, HACCP, ISO 22000, διότι έχουν κατανοήσει ότι η ποιότητα αποτελεί ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και τις καθιστά ικανές να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν. Επιπλέον, έχουν κατανοήσει ότι μέσα από την εφαρμογή προτύπων και την πιστοποίηση οδηγούνται στη διαρκή βελτίωση και στη διατήρηση των πελατών τους, κάτι που τις καθιστά οικονομικά βιώσιμες.

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε πως η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων και

θα αναλύσουμε τα γενικότερα οφέλη που μπορεί μια επιχείρηση να αποκομίσει από την εφαρμογή και την πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας. (ISO 9001, HACCP, ISO 22000)

5.2 Η έννοια της ποιότητας και της ασφάλειας στα τρόφιμα

Ως ποιότητα ενός τροφίμου μπορεί να χαρακτηριστεί ο βαθμός προσαρμογής του στις απαιτήσεις του καταναλωτή. Οι απαιτήσεις αυτές σχετίζονται κυρίως με την θρεπτική αξία του τροφίμου, τα οργανοληπτικά του χαρακτηριστικά, καθώς και τις απαιτήσεις που έχει ο καταναλωτής αναφορικά με την διασφάλιση της υγείας του.

Υπάρχουν επομένως δυο διακριτές μεταβλητές της ποιότητας των τροφίμων. Η πρώτη προσεγγίζει την ποιότητα από την άποψη της συμμόρφωσης με συγκεκριμένες προδιαγραφές της αγοράς, όπως αισθητή ανωτερότητα σε επιθυμητά χαρακτηριστικά (μέγεθος, χρώμα, εμφάνιση, οργανοληπτικά χαρακτηριστικά). Η δεύτερη προσεγγίζει την ποιότητα ως συνώνυμο της ασφάλειας των τροφίμων, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μάρκετινγκ για τη διακίνηση του προϊόντος σε χώρες με υψηλά πρότυπα και απαιτήσεις για την ασφάλεια των τροφίμων. (Giovannucci D. - Satin M., 2002)

Για να αξιολογηθούν οι αξίες που καθορίζουν την ποιότητα ενός τροφίμου (μέγεθος, χρώμα, εμφάνιση, οργανοληπτικά χαρακτηριστικά) θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια τα ειδικά χαρακτηριστικά που η καθεμία διαθέτει. Τα κριτήρια αυτά με τα οποία μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά τα χαρακτηριστικά του, αποτελούν λεπτομέρειες που θα καθορίσουν τη συνολική ποιότητα του τροφίμου. Με τα εν λόγω κριτήρια διευκολύνεται αφενός μεν ο καθορισμός των ποιοτικών προδιαγραφών ενός τροφίμου και αφετέρου ο αποτελεσματικός του έλεγχος.

Για να εξασφαλίσουν οι οργανισμοί ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία καλύπτει τα προκαθορισμένα κριτήρια, πρέπει να εξασφαλίσουν ότι κατανοούν τις απαιτήσεις και κατ'επέκταση είναι ικανοί να τις ικανοποιήσουν (διασφάλιση ποιότητας) και ότι μπορούν αυτό να το επικυρώσουν (έλεγχος ποιότητας). Μόνο τότε ο πελάτης είναι ικανοποιημένος και η ποιότητα έχει επιτευχθεί. Συνεπώς, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, ο **έλεγχος ποιότητας** είναι *«μέρος της διαχείρισης ποιότητας επικεντρωμένο στην επίτευξη των απαιτήσεων ποιότητας»*, δηλαδή ο έλεγχος ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία με την οποία διαπιστώνεται η συμφωνία ή μη των χαρακτηριστικών του προϊόντος με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Επειδή ο ποιοτικός έλεγχος συχνά ανακάλυπτε ελαττωματικά προϊόντα σε προχωρημένα

στάδια παραγωγής η πολύ χειρότερα στο τελικό προϊόν, γεννήθηκε η έννοια της **διασφάλισης ποιότητας** η οποία αποτελεί: «μέρος της διαχείρισης ποιότητας, επικεντρωμένο στην παροχή εμπιστοσύνης ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα επιτευχθούν». (TUV HELLAS, 2007)

Για να επιτευχθεί η ποιότητα τόσο σε επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων όσο και σε επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και να είναι εφικτός ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, αναπτύχθηκαν εναρμονισμένα πρότυπα, τα οποία περιλαμβάνουν συστήματα ποιότητας. Τα πρότυπα είναι "τεχνικά έγγραφα που καθορίζουν γενικές ή ειδικές προδιαγραφές για διαδικασίες, προϊόντα ή συστήματα ποιότητας, τα οποία εκδίδονται από διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς στα πλαίσια μακροχρόνιων συνεργασιών με όλους τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους". (Willborn W.- T.C Edwin Cheng, 1994)

5.3 Το πρότυπο ISO 9001:2000

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 προδιαγράφουν κανόνες για την ανάπτυξη και την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας ανεξάρτητα τύπου επιχείρησης και παραγόμενων προϊόντων. Τα πρότυπα αυτά παρέχουν δυο κατηγορίες κανόνων: τις απαιτήσεις σχεδιασμού συστημάτων ποιότητας (ISO 9001) και τις οδηγίες σχεδιασμού συστημάτων ποιότητας (ISO 9000 & ISO 9004). (Λαγοδήμος Α.Γ, 2007)

Οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να εξελίσσονται συνεχώς ώστε να ικανοποιούν τις προκλήσεις του μέλλοντος. Το ISO 9001:2000 αναπτύχθηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις αυτές να επιτύχουν τη διαχείριση των δραστηριοτήτων τους, με την εισαγωγή αποτελεσματικών Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις πιστοποιούνται σύμφωνα με το εν λόγω πρότυπο. Οι σημαντικότεροι λόγοι είναι οι ακόλουθοι: Αποκτώντας μια επιχείρηση πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας που διαθέτει καθίσταται περισσότερο ικανή να ανταγωνιστεί στην τοπική και διεθνή αγορά. Επιπρόσθετα, επανεξετάζοντας μια εταιρεία τον καθιερωμένο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, μπορούν να επιτευχθούν εσωτερικές αλλαγές που είναι πιθανό να επιφέρουν μακροπρόθεσμες λειτουργικές βελτιώσεις. Τέλος, η πιστοποίηση σύμφωνα με το εν λόγω πρότυπο, εάν εκτελείται σωστά, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βήμα για την εισαγωγή μιας επιχείρησης στο Total Quality Management (TQM). (Lagodimos A.G κ.α, 2005)

Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης είναι απαραίτητο ώστε να επιβιώσει ένας οργανισμός στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Μέσω της εφαρμογής του προτύπου οι επιχειρήσεις είναι ικανές να αναγνωρίσουν τα σημαντικά εσωτερικά και εξωτερικά οφέλη, μέσω της ανάπτυξης και της εφαρμογής ενός λειτουργικού συστήματος με προσανατολισμό τη διαρκή βελτίωση. Το ISO 9001:2000 και το ISO 9004:2004, έχουν αναπτυχθεί ως ένα «λογικά ακόλουθο ζεύγος», όπου οι παράγραφοι του ISO 9001:2000 αναλύονται στο ISO 9004:2000, παρέχοντας οδηγίες για τη βελτίωση των συστημάτων και όχι οδηγίες για την εισαγωγή του ISO 9001:2000. (TUV HELLAS, 2007)

Το πρότυπο αναγνωρίζει τα κυριότερα χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας μιας επιχείρησης και καθορίζει χρήσιμες διαδικασίες, που διασφαλίζουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται σύμφωνα με τα κριτήρια που η κάθε εταιρεία θέτει. (Curkovic S. – Pagell M., 1999). Επιπρόσθετα το εν λόγω πρότυπο είναι ικανό να καθοδηγήσει τα στελέχη της διοίκησης να επανεξετάσουν όλες τις διαδικασίες που επηρεάζουν την ποιότητα και να αναγνωρίσουν οποιεσδήποτε ασυμφωνίες, μεταξύ του τι πραγματικά πράττουν οι εργαζόμενοι και του τι ακριβώς δηλώνουν τα τεκμηριωμένα έγγραφα ότι πρέπει να πράττουν. (Kroernschild N., 2005)

Τα κυριότερα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από την πιστοποίησή της σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, τα οποία αναφέρονται ως λειτουργικές βελτιώσεις, είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους, η μείωση των σκάρτων καθώς και των ελαττωματικών προϊόντων (Beattie K.R – Sohal A.S, 1999), η έγκαιρη παράδοση των προϊόντων στον πελάτη με την οποία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Με την αύξηση της λειτουργικής απόδοσης, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης γίνονται περισσότερο ελκυστικά στους πελάτες και η απόδοση της επιχείρησης αυξάνεται. (Navel E. – Marcus A., 2005) Τα παραπάνω αποτελούν εσωτερικά οφέλη, που μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση με την εφαρμογή του προτύπου. Ωστόσο πολλές επιχειρήσεις εγκαθιστούν το πρότυπο και για τα εξωτερικά οφέλη που το πρότυπο προσδίδει σε αυτές, όπως η αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. (Kroernschild N., 2005)

Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, στον τομέα των τροφίμων η επιχείρηση έχει να αποκομίσει κυριότερα εσωτερικά οφέλη από την πιστοποίηση σύμφωνα με το εν λόγω πρότυπο. Τα κυριότερα οφέλη από τη πιστοποίηση με ISO 9001 στον τομέα των τροφίμων συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων.
- Αύξηση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης του πελάτη.
- Εξασφάλιση του ελέγχου και της καταγραφής των διαδικασιών.
- Εστίαση στη συνεχή βελτίωση. (Sparling D. κ.α, 2001)

Επιπρόσθετα, η σειρά των πρότυπων ISO 9000 έχει αποδειχτεί ότι επωφελεί τις διαστάσεις της ποιότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας που μια εταιρεία διαθέτει. Οι διαστάσεις της ποιότητας που υποβοηθούνται περισσότερο από την εφαρμογή του προτύπου είναι η αξιοπιστία, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, η υποστήριξη μετά την πώληση, και η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι διαστάσεις της ποιότητας που επηρεάζονται λιγότερο από το ISO 9000 είναι τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα διακοσμητικά (ιδιαίτερα) χαρακτηριστικά αυτού. (Withers B. – Ebrahimpour M., 2000)

Σύμφωνα με τον Garvin μια επιχείρηση για να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά με βάση την ποιότητα, απαιτείται η αναγνώριση και η τόνωση των διαστάσεων αυτών της ποιότητας, από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Garvin D.A , 1987) Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση που είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000, μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ως αποτέλεσμα της καλύτερης λειτουργικής απόδοσης που αποκτά, όπως προείπαμε, μέσω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων και της μείωσης του κόστους ποιότητας. Η διαχείριση της ποιότητας οδηγεί σε ένα άλλο συστατικό στοιχείο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την καλύτερη επιχειρησιακή απόδοση. Η υψηλότερη παραγωγικότητα μειώνει τα έξοδα και η επιχείρηση οδηγείται σε υψηλότερο καθαρό περιθώριο κέρδους. Το γεγονός ότι μειώνεται ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, σε συνδυασμό με την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, οδηγούν σε αύξηση των απολαβών μιας επιχείρησης, καθώς δημιουργούνται νέες αγορές και οι ήδη υπάρχοντες πελάτες παραμένουν πιστοί στην επιχείρηση. (Hackman J.R – Wageman R. , 1995)

Από την άλλη μεριά υπάρχει η άποψη ότι το πρότυπο είναι πολύ γραφειοκρατικό, υπερβολικά κοστοβόρο αναφορικά με την εγκατάσταση και την πιστοποίησή του, ενώ δεν καλύπτει θέματα που αφορούν συγκριτικές αξιολογήσεις (Benchmarking) με άλλους ανταγωνιστές της επιχείρησης, την εμπλοκή του

προσωπικού κ.α, και επομένως δεν μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Curcovic S. – Pagell M., 1999)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με το εν λόγω πρότυπο. Στον κλάδο των τροφίμων, στον οποίο υπάγονται τα τυροκομικά προϊόντα, θεωρείται πλέον απαίτηση η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, καθώς η αξιολόγηση των προμηθευτών, που αποτελεί παράγραφο του προτύπου ISO 9001, είναι σημαντική διαδικασία που πρέπει μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο των τυροκομικών προϊόντων να παρακολουθεί συστηματικά.. Το εν λόγω πρότυπο όμως δεν καλύπτει θέματα που αφορούν στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος καθώς και την ασφάλεια των καταναλωτών.

Με βάση τα παραπάνω, το πρότυπο ISO 9001 είναι ικανό να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία σε μια επιχείρηση παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, εφόσον εφαρμόζεται σωστά και στηρίζεται από τον οργανισμό. Η αντιληπτή ποιότητα των τυριών από τον καταναλωτή αυξάνεται, όταν ο ίδιος γνωρίζει ότι η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με το εν λόγω πρότυπο. Όμως, δεν αρκεί μόνο η πιστοποίηση κατά ISO 9001 για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, καθώς και για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων. Το σύστημα HACCP, που διασφαλίζει την ποιότητα του τελικού προϊόντος και την ασφάλεια των τροφίμων, είναι υποχρεωτικό και ο σημερινός καταναλωτής το γνωρίζει.

Συνοψίζοντας, η άποψή μας είναι ότι για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αρκεί μόνο η εγκατάσταση και πιστοποίηση του συστήματος, αλλά και το κατά πόσο η επιχείρηση, τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι, εφαρμόζουν το σύστημα αποτελεσματικά. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί όταν το πρότυπο χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση ως «καταλύτης» αλλαγών. Η διαφορά στην ουσιαστική εφαρμογή του προτύπου είναι αυτή που κάνει την μια επιχείρηση να διαφέρει από μια άλλη ανταγωνιστική. Και αυτή η διαφορά είναι η βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Navel E.– Marcus A., 2005).

Στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων και γενικά στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, η εφαρμογή του εν λόγω προτύπου είναι προαιρετική. Μια επιχείρηση παραγωγής τυριών μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του

προτύπου, όμως υποχρεούται από την κείμενη Νομοθεσία να εφαρμόζει συστήματα που διασφαλίζουν την υγεία των καταναλωτών, όπως το σύστημα HACCP.

5.4 Το HACCP ως εργαλείο για την ασφάλεια των τροφίμων

5.4.1 Ιστορική Εξέλιξη και ορισμός του HACCP

Το 1959, η NASA και τα εργαστήρια του Αμερικανικού στρατού ζήτησαν από την εταιρεία Pillsbury Corporation, να παράγει τρόφιμα τα οποία θα έπρεπε να είναι 100% ασφαλή για να χρησιμοποιηθούν από πληρώματα διαστημικών αποστολών, σε συνθήκες έλλειψης βαρύτητας. Μέχρι τότε, τα συστήματα ποιότητας στηριζόντουσαν στον έλεγχο του τελικού προϊόντος, αλλά κάτι τέτοιο δεν ήταν πρακτικό, αφού για να γίνει ο έλεγχος έπρεπε να χρησιμοποιηθούν όλα τα προϊόντα. Για το λόγο αυτό αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση, η οποία βασιζόταν σε ένα σύστημα αποφυγής και πρόληψης των κινδύνων, το σύστημα HACCP. (Deodhar S.Y, 1999)

Οι ενέργειες αυτές αποτέλεσαν την πρώτη προσέγγιση για την εφαρμογή του συστήματος HACCP. Στη συνέχεια το σύστημα εξελίχθηκε σταδιακά για να φτάσει στην τελική του μορφή. Έτσι το 1989 εκδίδεται από την NACMCF (National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Food) της Αμερικής, ένας οδηγός με τις επτά αρχές του HACCP, που αναφέρει τους κυριότερους παράγοντες κινδύνου που μπορούν να βρεθούν στα τρόφιμα εμπεριέχοντας και μια σειρά ορισμών, για την κοινή εφαρμογή του συστήματος σε διεθνές επίπεδο. Το 1997 η Επιτροπή Codex Alimentarius Commission αναθεωρεί τις επτά βασικές αρχές του HACCP, αναγνωρίζοντας τις πιθανές διαφορές, που μπορεί να υφίστανται από επιχείρηση σε επιχείρηση. (Αρβανιτογιάννης Ι., 2001)

Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης το 1993 η τότε Ευρωπαϊκή Κοινότητα εκδίδει την οριζόντια οδηγία 93/43/ΕΟΚ περί υγιεινής των τροφίμων με την οποία έγινε υποχρεωτική η εφαρμογή συστημάτων HACCP από τις επιχειρήσεις τροφίμων, ενώ έχει αναγνωριστεί από διεθνείς οργανισμούς, όπως η επιτροπή Codex Alimentarius, ως η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την παραγωγή ακίνδυνων τροφίμων. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται το γεγονός ότι αυτό το σύστημα διασφάλισης της ασφάλειας των τροφίμων μπορεί να εφαρμοστεί π.χ. από μια μεγάλη βιομηχανία τροφίμων με ένα εξελιγμένο σύστημα ποιότητας έως και έναν μικρό παραγωγό.

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 1219B (04/10/00 – εναρμόνιση προς την 93/43/ΕΟΚ) η παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή

διακίνηση και προσφορά προς πώληση ή διάθεση τροφίμων, πρέπει να γίνεται με υγιεινό τρόπο (Άρθρο 3) και οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίζουν με επιστημονικό και τεκμηριωμένο τρόπο την ασφάλεια των προϊόντων που διαθέτουν στην κατανάλωση. (TUV HELLAS, 2001)

Ειδικότερα, πρέπει οι κατάλληλες διαδικασίες να καθορίζονται, να εφαρμόζονται, να τηρούνται και να προσαρμόζονται σύμφωνα με τις αρχές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη του συστήματος HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), που σημαίνει Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου. Για την ανάπτυξη του συστήματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι Οδηγοί Ορθής Υγιεινής Πρακτικής. (TUV HELLAS, 2001)

Το HACCP είναι, επομένως, ένα σύστημα προστασίας του ελέγχου του τροφίμου που σκοπεύει στη διασφάλιση της ασφάλειας του τροφίμου. Είναι μια τεκμηριωμένη και πιστοποιημένη προσέγγιση για τον προσδιορισμό των κινδύνων, των μέτρων προστασίας και των κρίσιμων σημείων για την εφαρμογή ενός συστήματος ελέγχου. (EOMMEX, 2007)

Το σύστημα HACCP μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης με την προϋπόθεση ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει αρχικά να δεσμευτεί για την εγκατάσταση και τη συνεχή υποστήριξη του συστήματος. Θα πρέπει όμως προηγουμένως να έχει εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους, όπως κατάλληλες εγκαταστάσεις εξοπλισμό, προσωπικό, εκπαίδευση. (Meatpoint, 2008)

Σκοπός του συστήματος είναι να δρα προληπτικά (Proactive) στην εμφάνιση κινδύνων (βιολογικών, φυσικών, χημικών) κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, και όχι κατασταλτικά (Reactive) στο τέλος αυτής, όπου στην περίπτωση εμφάνισης μιας ανωμαλίας, ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής θα πρέπει να καταστραφεί. (Forshythe S.J – Hayes P.R, 2000)

5.4.2 Οι αρχές του συστήματος HACCP και τα στάδια ανάπτυξής του

Ο πυρήνας του συστήματος HACCP, είναι οι παρακάτω επτά βασικές αρχές οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο ανάπτυξης και εγκατάστασης του σε μια μονάδα παραγωγής τροφίμων. Είναι διεθνώς αποδεκτές και δημοσιεύτηκαν από τον Codex Alimentarius Commission. (Codex Alimentarius, 1993)

ΑΡΧΗ 1: Προσδιορισμός του (ων) πιθανού (ων) κινδύνου (ων) που σχετίζονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια, από την ανάπτυξη, παραγωγική διεργασία, κατασκευή και διανομή έως το σημείο της κατανάλωσης.

Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης του κινδύνου και προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων για τον έλεγχό τους.

ΑΡΧΗ 2: Προσδιορισμός των σημείων, διεργασιών, φάσεων λειτουργίας που μπορεί να ελεγχθούν για να εξαφανίσουν τον κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισης του. (Κριτικό Σημείο Ελέγχου - CCP)

Μια «φάση» σημαίνει κάθε στάδιο στην παραγωγή του τροφίμου ή την κατασκευή συμπεριλαμβανομένης της αγροτικής πρακτικής, την παραλαβή των πρώτων υλών, την τυποποίηση, την παραγωγική διαδικασία, την αποθήκευση, την μεταφορά και λιανική πώληση και τον χειρισμό από τον καταναλωτή.

ΑΡΧΗ 3: Καθορισμός των κρίσιμων ορίων, τα οποία πρέπει να είναι σεβαστά για να εξασφαλιστεί ότι το κάθε κρίσιμο σημείο (CCP) είναι υπό έλεγχο.

ΑΡΧΗ 4: Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου για την εξασφάλιση τα των κρίσιμων σημείων (CCP) μέσα από πρόγραμμα δοκιμών ή παρατηρήσεων.

ΑΡΧΗ 5: Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν όποτε το σύστημα ελέγχου υποδεικνύει ότι κάποιο κρίσιμο σημείο δεν είναι υπό έλεγχο.

ΑΡΧΗ 6: Εγκατάσταση διαδικασιών επαλήθευσης για επιβεβαίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος HACCP.

ΑΡΧΗ 7: Εγκατάσταση συστήματος τεκμηρίωσης όλων των προβλεπόμενων διαδικασιών καθώς και του συστήματος καταγραφής και αρχειοθέτησης όλων των στοιχείων που σχετίζονται με τις αρχές και την εφαρμογή του συστήματος HACCP.

Η ανάπτυξη και εγκατάσταση του συστήματος HACCP σε μια μονάδα επεξεργασίας τροφίμων είναι μια διαδικασία η οποία αφορά απόλυτα στη

συγκεκριμένη μονάδα. Εντούτοις, σε γενικές γραμμές, ακολουθεί μια γενική διαδικασία η οποία είναι η εξής: (Λαγοδήμος Α.Γ, 2007)

1. Ορισμός του στόχου της μελέτης.
2. Σύσταση ομάδας μελέτης.
3. Περιγραφή του παραγόμενου προϊόντος.
4. Προσδιορισμός της πιθανής χρήσης του προϊόντος.
5. Δημιουργία διαγράμματος ροής.
6. Επιβεβαίωση διαγράμματος ροής.
7. Προσδιορισμός κινδύνων και προληπτικών μέτρων. (Αρχή 1)
8. Προσδιορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου. (Αρχή 2)
9. Καθορισμός οριακών τιμών για τα κρίσιμα σημεία ελέγχου. (Αρχή 3)
10. Εγκατάσταση μηχανισμών παρακολούθησης των κρίσιμων σημείων ελέγχου. (Αρχή 4)
11. Εγκατάσταση συστήματος διορθωτικών ενεργειών. (Αρχή 5)
12. Εγκατάσταση συστήματος τεκμηρίωσης. (Αρχή 6)
13. Εγκατάσταση συστήματος επαλήθευσης. (Αρχή 7)
14. Αναθεώρηση του συστήματος.

5.4.3 Οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος HACCP

Τα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι πολλαπλά και συνοψίζονται στα ακόλουθα: (TUV HELLAS, 2001)

- Πιο αποτελεσματικές και λειτουργικές διεργασίες (πάντα το κόστος είναι μικρότερο όταν "τα πράγματα γίνονται σωστά από την πρώτη φορά").
- Μεγαλύτερος βαθμός εμπιστοσύνης στην ασφάλεια του προϊόντος.
- Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών (μικρότερος αριθμός παραπόνων).
- Η εκπαίδευση βοηθάει τους εργαζόμενους να είναι ενήμεροι για τους κινδύνους που ελλοχεύουν, έτσι ώστε οι τάσεις απόκλισης από τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις να αντιμετωπίζονται άμεσα και αποτελεσματικά.
- Η εφαρμογή των προαπαιτούμενων προγραμμάτων και του ελέγχου των εισερχόμενων (Α' Ύλες, υλικά συσκευασίας κτλ) εμποδίζουν την ενσωμάτωση ενός κινδύνου στις διεργασίες.

- Η συνεχής παρακολούθηση των διεργασιών εμποδίζει την εξάπλωση των προβλημάτων με λιγότερες απώλειες από αστοχίες (επανεπεξεργασία, απόρριψη προϊόντων, ανάκληση, έγκαιρη παράδοση, κέρδος σε εργατοώρες).
- Η τήρηση και ανασκόπηση των αρχείων αυξάνουν το αίσθημα της ευθύνης των εργαζομένων και τους βοηθούν να συνειδητοποιήσουν τη σημασία της ασφάλειας του προϊόντος.
- Η επιβεβαίωση και η επικύρωση των δραστηριοτήτων παρέχουν στη διοίκηση αφ' ενός τη δυνατότητα ελέγχου των διεργασιών και αφ' ετέρου την έγγραφη απόδειξη της ασφάλειας του προϊόντος.

5.4.4 Το σύστημα HACCP ως ανταγωνιστική αναγκαιότητα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων

Όπως προείπαμε το σύστημα HACCP στοχεύει στην αναγνώριση των ειδικών κινδύνων (μικροβιολογικών, χημικών, φυσικών) και προτείνει την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για τον έλεγχό τους. (Pierson M.D – Corlett J.D , 1992).

Είναι γενικά αποδεκτό, ότι για την παραγωγή τυριών με επιθυμητά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, τα οποία ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι ασφαλή προς κατανάλωση, θα πρέπει συνεχώς να ελέγχονται οι ακόλουθοι παράγοντες: (Mauropoulos A.A – Arvanitoyannis I.S, 1999)

- Η μικροβιολογική ποιότητα του ακατέργαστου γάλακτος.
- Η παστερίωση του ακατέργαστου γάλακτος πριν από την παραγωγή του τυριού.
- Η αποτροπή της επαναμόλυνσης, μετά την παστερίωση του γάλακτος και η επικράτηση της μικροβιακής χλωρίδας κατά τη διάρκεια της αποθήκευσης των τυριών.

Σύμφωνα με την 93/43/ΕΟΚ, όπως προείπαμε, η εφαρμογή του συστήματος HACCP καθίσταται υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και οι επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων. Για το λόγο αυτό για τις επιχειρήσεις παραγωγής των εν λόγω προϊόντων, η εφαρμογή του συστήματος HACCP αποτελεί «ανταγωνιστική αναγκαιότητα». Καμία τυροκομική επιχείρηση δεν μπορεί να εισέλθει στον κλάδο αν δεν εφαρμόζει σύστημα HACCP.

Ενώ το πρότυπο ISO 9001 ασχολείται με τη σωστή οργάνωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης που σχετίζονται με την ποιότητα, το HACCP δεν καλύπτει θέματα που σχετίζονται με τις πιο ευρείες πλευρές της ποιότητας διοίκησης. Επιπλέον, η εφαρμογή του προτύπου ISO 9001, παραδειγματικά σε μια επιχείρηση παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, δεν διασφαλίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων (τυριών), αντίθετα ένα σχέδιο HACCP τη διασφαλίζει.

Επομένως για μια επιχείρηση παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, αλλά και για οποιαδήποτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων, η εφαρμογή των δύο συστημάτων μπορούν να αποτελέσουν ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Αναφορικά με την εγκατάσταση και την εφαρμογή των δυο συστημάτων αυτή είναι σε πολλά σημεία η ίδια. Ως αποτέλεσμα, οι διαδικασίες και τα αρχεία που χρησιμοποιούνται στο σύστημα HACCP, ενσωματώνονται στο ISO 9001 και αναπτύσσεται έτσι ένα ενιαίο σύστημα ποιότητας. Στο ενιαίο σύστημα αυτό, τα αρχεία και η ελεγχόμενη διακίνηση εγγράφων και δεδομένων στηρίζεται στο πρότυπο ISO 9001.

Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε το πρότυπο ISO 22000, το οποίο ουσιαστικά ενσωματώνει τις αρχές που διέπουν το HACCP στις προδιαγραφές των κλασικών Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, επιτρέποντας σε όλες τις επιχειρήσεις αφενός να εκμηδενίσουν τον κίνδυνο παραγωγής μη ασφαλών τροφίμων, αφετέρου να αναβαθμίσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. (Foodservice, 2008)

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε πως η εφαρμογή του νέου προτύπου μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων.

5.4.5 Το πρότυπο ISO 22000:2005 ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων

Το πρότυπο ISO 22000:2005 προδιαγράφει τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων, προκειμένου οι οργανισμοί της αλυσίδας τροφίμων να καταδεικνύουν την ικανότητά τους στον έλεγχο των κινδύνων και να διασφαλίζεται η ασφάλεια των τροφίμων.

Το πρότυπο είναι εφαρμοστέο σε όλους, ανεξαρτήτως μεγέθους, οργανισμούς που εμπλέκονται στην αλυσίδα τροφίμων και επιθυμούν να εφαρμόσουν συστήματα για τη συνεπή παροχή ασφαλών προϊόντων. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του

προτύπου μπορεί να υλοποιηθεί με την αξιοποίηση εσωτερικών και/ή εξωτερικών πόρων.

Το πρότυπο προδιαγράφει τις απαιτήσεις, ώστε ο οργανισμός: να σχεδιάζει, να εφαρμόζει, να λειτουργεί, να συντηρεί και να επικαιροποιεί ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων, με σκοπό την παροχή προϊόντων, που σύμφωνα με την προβλεπόμενη χρήση, είναι ασφαλή για τον καταναλωτή. (ΕΛΟΤ EN ISO 22000, 2006)

- να καταδεικνύει τη συμμόρφωση με τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις για την ασφάλεια τροφίμων.
- να αξιολογεί τις απαιτήσεις των πελατών και να τεκμηριώνει τη συμμόρφωση με τις διμερώς συμφωνημένες απαιτήσεις πελατών που αφορούν την ασφάλεια τροφίμων, ώστε να ενισχύει την ικανοποίηση του πελάτη.
- να γνωστοποιεί αποτελεσματικά τα δεδομένα για τα θέματα ασφάλειας τροφίμων στους προμηθευτές, στους πελάτες και στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- να διασφαλίζει ότι εφαρμόζεται η δεδηλωμένη πολιτική ασφάλειας τροφίμων.
- να καταδεικνύει τη συμμόρφωση με τη δεδηλωμένη πολιτική του για την ασφάλεια τροφίμων στα ενδιαφερόμενα μέρη.
- να επιδιώκει την πιστοποίηση ή την καταχώρηση του Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων σε μητρώο, από ανεξάρτητο φορέα ή την αυτοαξιολόγηση ή την ίδια δήλωση συμμόρφωσης με το παρόν Διεθνές πρότυπο.

Όλες οι απαιτήσεις του προτύπου είναι γενικές και μπορούν να εφαρμοστούν από όλους τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων, ανεξαρτήτως μεγέθους και πολυπλοκότητας. Οι οργανισμοί της αλυσίδας τροφίμων περιλαμβάνουν τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους οργανισμούς σε ένα ή περισσότερα στάδια της αλυσίδας τροφίμων. Οργανισμοί που συμμετέχουν άμεσα στην αλυσίδα τροφίμων είναι μεταξύ άλλων οι οργανισμοί παραγωγής ζωοτροφών, συγκομιδής, παραγωγής γεωργικών προϊόντων, παραγωγής συστατικών, μεταποίησης, λιανικής πώλησης, διάθεσης τροφίμων, τροφοδοσίας, υπηρεσιών καθαρισμού και απολύμανσης, μεταφοράς, αποθήκευσης και διανομής των τροφίμων. Οι οργανισμοί που συμμετέχουν έμμεσα στην αλυσίδα τροφίμων είναι, μεταξύ άλλων, οι προμηθευτές τους σε εξοπλισμό,

καθαριστικά και απολυμαντικά, υλικά συσκευασίας και άλλα υλικά που μπορεί να έλθουν σε επαφή με τα τρόφιμα. (TUV HELLAS, 2008)

Το εν λόγω πρότυπο δίνει την ευχέρεια σε ένα μικρό ή μικρομεσαίο οργανισμό (π.χ. γεωργική εκμετάλλευση, συσκευαστήριο-διανομή, λιανική πώληση τροφίμων ή εστιατόριο) να εφαρμόσει ένα συνδυασμό μέτρων ελέγχου που έχει αναπτυχθεί εκτός του οργανισμού.

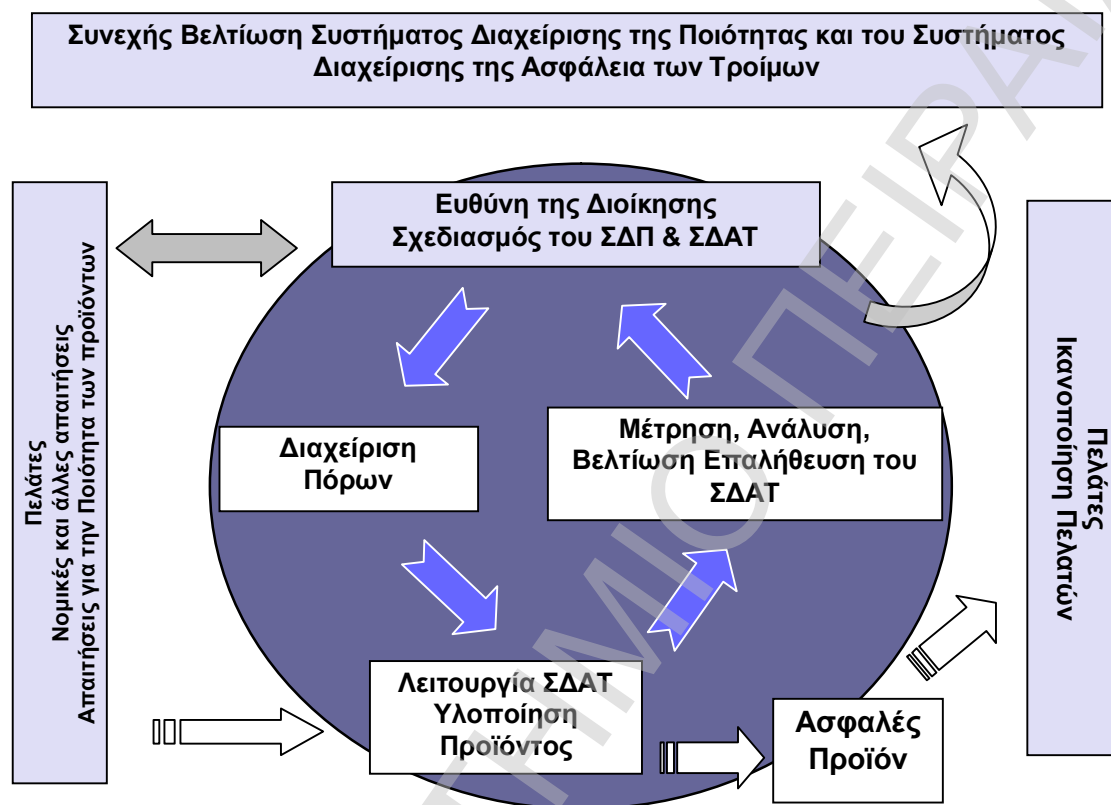
Τα οφέλη που μπορεί μια επιχείρηση να αποκομίσει από την εφαρμογή και πιστοποίηση του προτύπου είναι τα ακόλουθα: (Γλινός Θ., 2008)

- Βέλτιστη κατανομή πόρων εντός της επιχείρησης με αξιοποίηση των προληπτικών ενεργειών, με προστιθέμενη αξία στην ασφάλεια των τροφίμων αλλά και συνολικά κατά μήκος της αλυσίδας τροφίμων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση και έλεγχο των κινδύνων.
- Δυναμική επικοινωνίας με προμηθευτές, πελάτες, αρχές και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Μείωση του κόστους των αστοχιών και των ελέγχων στα τελικά προϊόντα ή στην παραλαβή πρώτων υλών.
- Καλύτερη τεκμηρίωση.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης, με προαπαιτούμενο την αξιοπιστία του συστήματος διαχείρισης που βασίζεται στην εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την επίτευξη σταθερών αποτελεσμάτων, δηλαδή των διοικητικών διαδικασιών, των διαδικασιών διάθεσης πόρων και των εποπτικών λειτουργιών.

Όπως προαναφέραμε, το νέο πρότυπο ενσωματώνει τις αρχές του συστήματος HACCP και του ISO 9001. Παραδειγματικά, το νέο πρότυπο δίνει έμφαση στην παρακολούθηση και διατήρηση των κρίσιμων ορίων (CCPs). Οι απαιτήσεις του σχεδιασμού και της εφαρμογής των διαδικασιών επαλήθευσης διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι στην ασφάλεια των τροφίμων διαχειρίζονται διαρκώς. Συνεπώς στο ISO 22000 εμφανίζεται η έννοια της διαρκούς βελτίωσης που εμπεριέχεται στο ISO 9001. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα του εν λόγω προτύπου είναι η εισαγωγή της έννοιας της ιχνηλασιμότητας σε όλο το εύρος της παραγωγής και διακίνησης, θέτοντας ακόμη πιο ψηλά τον πήχη της προστασίας του καταναλωτή. Η ιχνηλασιμότητα εξασφαλίζει την

άμεση ανάκληση των επικίνδυνων τροφίμων. Έτσι, μειώνονται οι αρνητικές επιπτώσεις στην αγορά. (Foodservice, 2008)

Στο διάγραμμα 5.1 εμφανίζεται το πώς επιτυγχάνεται η διαρκής βελτίωση μέσω της εφαρμογής του προτύπου ISO 22000.



Διάγραμμα 5.1: Συνεχής Βελτίωση Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας και του Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων

Πηγή: Τσακνής Γ., Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων, 5^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης με θέμα F&B, 22 - 23 Μαρτίου 2008

Το πρότυπο ISO 22000:2005, όπως προαναφέραμε, περικλείει τις απαιτήσεις του ISO 9001, ενώ επιτρέπει την ταυτόχρονη εφαρμογή και των δυο προτύπων. Επιπλέον είναι συμβατό με τα υπόλοιπα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, όπως το ISO 14001 (Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος). Σημαντικό επίσης πλεονέκτημα του προτύπου είναι ότι αποτελεί Διεθνές πρότυπο. Στις μέρες όμως υπάρχει σαφής τάση προς την πιστοποίηση προϊόντων, σύμφωνα με το πρωτόκολλο BRC (British Retail Consortium), που πρέπει να διαθέτει μια εταιρεία για να εξάγει τα προϊόντα της στην Αγγλία και το IFS (International Food Standard) που μια εταιρεία πρέπει να

διαθέτει για να εξάγει στη Γερμανία και τη Γαλλία, και όχι τόσο στην πιστοποίηση συστημάτων όπως είναι αυτή που παρέχει το εν λόγω πρότυπο. (Γλινός Θ., 2008)

Πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων διαθέτουν πλειάδα από τα παραπάνω πιστοποιητικά (IFS, BRC) για να εξάγουν στις χώρες προορισμού των προϊόντων τους. Κάτι τέτοιο δεν βοηθά τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν το μεγάλο κόστος της πιστοποίησης των πρωτόκολλων αυτών, ούτε καθιστά τα ελληνικά τυριά ανταγωνιστικά σε σχέση με τα ευρωπαϊκά τυριά. Πιο συγκεκριμένα η φέτα υφίσταται δριμύ ανταγωνισμό με το αυξημένο κόστος των ελέγχων και των πιστοποιητικών σε σχέση με τα άλλα λευκά τυριά. Αντιθέτως τα το reggato και τα άλλα ευρωπαϊκά τυριά δεν απαιτείται να έχουν καμία πιστοποίηση για να έρθουν στην Ελλάδα. Το ISO 22000 έχει δημιουργηθεί μέσα από τις αναγνωρισμένες δομές της διεθνούς τυποποίησης και υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις των υπολοίπων πρωτόκολλων, επομένως ακόμη και ένα μικρό τυροκομείο μόνο με ένα πιστοποιητικό ISO 22000 θα μπορούσε να αποδείξει ότι διαθέτει αποτελεσματικό σύστημα ασφάλειας των προϊόντων του με χαμηλό κόστος. (Τρόφιμα και Ποτά, 2007)

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η εφαρμογή του προτύπου μπορεί να ωφελήσει σε σημαντικό βαθμό μια επιχείρηση παραγωγής τροφίμων, συνεπώς και μια επιχείρηση παραγωγής τυροκομικών προϊόντων. Το ISO 22000 μπορεί να εφαρμοστεί στο μικρότερο τυροκομείο μέχρι και τις μεγάλες επιχειρήσεις παραγωγής τυροκομικών προϊόντων. Μπορεί να προσθέσει αξία σε μια επιχείρηση (Value Added), καθώς επικεντρώνεται στη διαρκή βελτίωση του οργανισμού, μέσω της διάθεσης ανθρωπίνων πόρων και υλικών, της παροχής ασφαλών τελικών προϊόντων και της μείωσης των αστοχιών. Επακόλουθο αυτού αποτελεί η βελτίωση της αξιοπιστίας του πελάτη και η αύξηση της αντιλαμβανόμενης από τον καταναλωτή ποιότητας του προϊόντος.

Σημαντικό επίσης γεγονός αποτελεί ότι είναι ελάχιστος ο αριθμός των εταιρειών που έχουν πιστοποιηθεί με το εν λόγω πρότυπο, πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες Friesland-Campina και Δωδώνη (ICAP 2007). Βλέπουμε επομένως ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων τους, ενώ αντίθετα οι μικρές επιχειρήσεις του κλάδου εφαρμόζουν τις ελάχιστες υποχρεωτικές απαιτήσεις αναφορικά με την ασφάλεια των προϊόντων τους, δηλαδή το σύστημα HACCP ή για να εξάγουν πιστοποιούνται με άλλα πρωτόκολλα (IFS, BRC) με το ανάλογο κόστος.

Συνοψίζοντας, το ISO 22000 δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση καθώς η εφαρμογή μόνο οφέλη προσδίδει σε μια επιχείρηση, διότι εξασφαλίζει τη βελτιστοποίηση στη διαχείριση των πόρων, τη συστηματική διαχείριση των προγραμμάτων για τα προαπαιτούμενα, αποτελώντας βασικό όχημα για τη βελτιστοποίηση της αξιοπιστίας. Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά με υψηλές απαιτήσεις το πιστοποιητικό ISO 22000 αποτελεί το προαπαιτούμενο για τη συμμετοχή σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον. (Τρόφιμα και Ποτά, 2007)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Φωτόπουλος Χρ., Βάκρου Α. "Η στρατηγική της ποιότητας ως μέσο προώθησης αγροτικών προϊόντων και τροφίμων", 4^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας με θέμα: Ανταγωνιστικότητα και Ολοκληρωμένη Ανάπτυξη του Αγροτικού Τομέα: Οι νέες προκλήσεις για την Ελλάδα, Θεσσαλονίκη 28/11/1996, Σελ. 103-107
- Giovanucci D. – Satin. M. "Food Quality Issues: Understanding HACCP and Other Quality Management Techniques", The World Bank Group, The guide to developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises, 2002
- TUV HELLAS, Ανώνυμος Οργανισμός Πιστοποιήσεων και Επιθεωρήσεων, ISO 9001:2000, Σημειώσεις από το πενθήμερο σεμινάριο Εσωτερικών Επιθεωρητών / Επικεφαλής Επιθεωρητών Συστημάτων Ποιότητας, Αθήνα 15-19 Οκτωβρίου 2007, Σελ. 3-5
- Willborn W. – T.C Edwin Cheng, "Global Management of Quality Assurance Systems", McGraw-Hill, 1994, p. 61-63
- Λαγοδήμος Α.Γ, Σημειώσεις του μαθήματος Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ΔΟΠ 204) Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων –Ολική Ποιότητα, Πειραιάς 2007, Σελ. 20, Σελ. 56
- Lagodimos A. G - Dervitsiotis K. N – Kirkagaslis S. E, "The penetration of ISO 9000 Certification in Greek Industries", Total Quality Management Vol. 16, No 4, 505-527, June 2005, p. 506
- Curcovic S. – Pagell M., "A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage", Total Quality Management Vol. 4, No 1, 51-67, 1999, p. 53
- Kroernschild N., "ISO 9000 and its Influence to Create a Competitive Advantage for Certified Companies", University of Wisconsin-Stout , May 2005, p. 9
- Beattie K. R. – Sohal A. S., "Implementing ISO 9000: a study of the benefits among Australian organizations", Total Quality Management Vol. 10, No 1, 95-106, 1999, p. 96

- Navel E. – Marcus A., "Achieving Competitive Advantage through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and using ISO 9000 ", Journal of Operations Management 24, 2005, p. 3
- Sparling D. – Lee J. – Howard W., "Murgo Farms Inc.: HACCP, ISO 9000, and ISO 14000", International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 4, p. 67
- Withers B. – Ebrahimpour M., "Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions of Quality Used for Competitive Advantage", European management Journal, Vol. 18, No. 4, 2000, p.431-443
- Garvin D. A , "Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review Vol. 65, No 6, 1987, p. 101-109
- Hackman J. R - Wageman R. , "Total Quality Management: empirical, conceptual and practical issues, Administrative Science Quarterly 40, p. 309-342
- TÜV HELLAS, Ανώνυμος Οργανισμός Πιστοποιήσεων και Επιθεωρήσεων, Σημειώσεις από το Σεμινάριο Επιθεωρητών Συστημάτων HACCP, Έκδοση 1, Αθήνα 2001, Σελ. 1
- EOMMEX, Flair –Αγρό-Βιομηχανική Έρευνα σχετιζόμενη με τα τρόφιμα, "Οδηγίες χρήσης του HACCP", Συντονισμένη Πράξη Νο 7, Αθήνα 2007, Σελ.7
- Deodhar S. Y, "HACCP: A Quest for Quality as a Competitive Strategy for Agribusiness", Working Paper, IIM-A, February 24, 1999
- Αρβανιτογιάννης Ι., "Ασφάλεια Τροφίμων, Εφαρμογή της Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) στις Βιομηχανίες Τροφίμων και Ποτών", University Studio Press, 2001
- Forshythe S.J – Hayes P.R, "Food Hygiene, microbiology and HACCP, Aspen Publishers Inc., 2000
- Meatpoint, "Το HACCP στο μικροσκόπιο", Λ. Βασιλακοπούλου, Τεύχος 15, Απρίλιος 2008, Σελ. 62
- Codex Alimentarius, Guidelines for the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) System – Alinorm 93/13A Appentice II, 1993
- Pierson M.D – Corlett J. D., "HACCP: Principles and Applications", New York, Van Nostrand Reinhold, 1992, p. 212

- Mauroopoulos A. A – Arvanitoyannis I. S, "Implementation of Hazard Analysis Critical Control Point to Feta and Manouri Cheese Production lines", Food Control (10), 1999, p. 213-219
- Foodservice, "Ασφαλή τρόφιμα με βούλα ποιότητας", Γ. Τσακνής, Τεύχος 82, Ιούνιος – Ιούλιος 2008, Σελ. 98
- ΕΛΟΤ EN ISO 22000, Ελληνικό Πρότυπο, Σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων – Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων, Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 27/1/2006
- TÜV HELLAS, Ανώνυμος Οργανισμός Πιστοποιήσεων και Επιθεωρήσεων, ISO 22000:2005, Σημειώσεις από το πενθήμερο σεμινάριο Επιθεωρητές / Επικεφαλής Επιθεωρητές Συστημάτων Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων, Αθήνα 2-6 Ιουνίου 2008, Σελ. 38
- Γλινός Θ., Ημερίδα "Πιστοποίηση και Διασφάλιση Ποιότητας Επιχειρήσεων και Οργανισμών - Πιστοποιήσεις HACCP & το νέο πρότυπο ISO 22000:2005", ΤΕΙ Λάρισας, 1 Δεκεμβρίου 2008
- Τσακνής Γ., "Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων", 5^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης με θέμα F&B, 22-23 Μαρτίου 2008
- Τρόφιμα και Ποτά, "Έξι ειδικοί απαντούν σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις", Β. Σωτηρούδας, 1/10/2007

ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΔΩΔΩΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ (ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η ΑΕ)

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε την περίπτωση της εταιρείας Δωδώνης Α.Β.Γ.Η Α.Ε, μιας επιχείρησης που είναι πρώτη στις πωλήσεις του σημαντικότερου προϊόντος του κλάδου, τη φέτα Π.Ο.Π. Θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει η επιχείρηση Δωδώνη (SWOT Analysis), ούτως ώστε να οδηγηθούμε στην επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική, καθώς και τις λειτουργικές στρατηγικές που εφαρμόζει η εν λόγω επιχείρηση και την βοηθούν να αναπτύσσει και να επεκτείνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

6.2 Παρουσίαση της εταιρείας Δωδώνη Α.Β.Γ.Η ΑΕ

6.2.1 Ιστορική Αναδρομή

(http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/dodoni_feta.pdf)

Η Δωδώνη Α.Β.Γ.Η Α.Ε ιδρύθηκε το 1963 από την Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος και έξι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών. Το όνομά της το πήρε από την περιοχή όπου βρίσκεται το ομώνυμο αρχαίο θέατρο, ένα από τα σημαντικότερα αρχαιολογικά μνημεία της Ηπείρου, γεγονός που συνέδεσε άρρηκτα την εταιρεία με την ιστορία και την παράδοση του τόπου.

Αρχικά η Δωδώνη αποτελούσε μια μονάδα παστερίωσης φρέσκου γάλακτος που συνέλεγε αγελαδινό γάλα από μικρές μονάδες της περιοχής και εξυπηρετούσε αποκλειστικά τις ανάγκες των κατοίκων της πόλης των Ιωαννίνων. Τη δεκαετία του '70 εισήλθε στην παραγωγή τυροκομικών προϊόντων και σήμερα, με συνεχή ανοδική πορεία, η Δωδώνη έχει καθιερωθεί ως η κορυφαία τυροκομική εταιρεία της χώρας.

Το 1992 η Δωδώνη εγκαθιστά μια από τις μεγαλύτερες στον κόσμο υπεραυτόματη γραμμή παραγωγής φέτας. Από το 1994 παράγει τη φέτα σε καλούπια που φέρουν το σήμα και το όνομα της εταιρείας, με αποτέλεσμα να αποτυπώνεται στο σώμα του τυριού η εταιρική ταυτότητα. Με την έννοια αυτή η Δωδώνη άλλαξε πλήρως το τοπίο στη διάθεση της φέτας, η οποία παραδοσιακά πωλείτο, όπως όλα τα

τυριά, σε χύμα μορφή από τον πάγκο, πολλές φορές μάλιστα με μια γευστική δοκιμή πριν την επιλογή. Η αποτύπωση του εταιρικού σήματος πάνω στο τυρί διευκόλυνε την αναγνώριση της προέλευσης του από τον καταναλωτή και ανέπτυξε την επώνυμη ζήτηση στην κατηγορία.

6.2.2 Αντικείμενο εργασιών

Αποκλειστική δραστηριότητα της εταιρείας είναι η αγορά και η επεξεργασία γάλακτος για την παραγωγή και την εμπορία γαλακτοκομικών προϊόντων. Κατά το έτος 2007, η Δωδώνη επεξεργάστηκε πάνω από 80.000 τόνους γάλα. Η αξιοποίηση της πρώτης ύλης γίνεται κατά 60% για παραγωγή Φέτας η οποία διατίθεται σε πολλές συσκευασίες, κατά 25% για την παραγωγή νωπών προϊόντων (εμφιαλωμένο φρέσκο γάλα, γιαούρτι, ανθότυρο, μυζήθρα, κρέμα και βούτυρο), και κατά 15% για παραγωγή σκληρών τυριών (κεφαλογραβιέρα, γραβιέρα πρόβεια και αγελάδος, κεφαλοτύρι και γίδινο).

<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>

Πιο αναλυτικά, η επιχείρηση δραστηριοποιείται στις εξής κατηγορίες προϊόντων:

Τυρί: (ICAP, 2007)

- § Φέτα αιγοπρόβεια σε μεταλλικά δοχεία 4, 7 και 15 κιλών σε συσκευασία vacuum pack των 200γρ. 500γρ. 1 κιλού και 2 κιλών και σε πλαστικό δοχείο με άλμη σε συσκευασίες των 400γρ. και 1 και 2 κιλών.
- § Κεφαλογραβιέρα αιγοπρόβεια σε τυροκεφαλές των 5 και 10 κιλών και τυποποιημένη σε συσκευασία των 250γρ.
- § Κεφαλοτύρι αιγοπρόβειο σε τυροκεφαλές των 8,5, των 4 κιλών και σε συσκευασία των 250γρ.
- § Πεκορίνο αιγοπρόβειο σε τυροκεφαλές των 7 κιλών.
- § Γραβιέρα πρόβεια με χαμηλά λιπαρά σε τυροκεφαλές των 10 και 5 κιλών και σε συσκευασία των 250γρ.
- § Γραβιέρα αγελαδινή σε τυροκεφαλές των 10 και 5 κιλών και σε συσκευασία των 250γρ.
- § Τυρί κατσικίσιο σε σακούλα των 2,5 κιλών.
- § Μυζήθρα νωπή σε μεταλλικά δοχεία των 15 κιλών.
- § Ανθότυρο σε σακούλα του 1,5 κιλού.
- § Μυζήθρα ξηρή από αιγοπρόβειο γάλα σε συσκευασία των 800γρ.

- § Κασέρι σε τυροκεφαλές των 7,5 κιλών και σε συσκευασίες των 3 κιλών και των 250γρ.
- § Τυρί ημίσκληρο σε σακούλα των 7,5 κιλών και σε συσκευασία των 3 κιλών και των 250γρ.
- § Γαλοτύρι ΠΟΠ σε πλαστικά δοχεία των 5 και 10 κιλών για χύμα διάθεση και σε συσκευασία 1 κιλού (family) από το ράφι

Γάλα: (ICAP, 2005)

- § Γάλα φρέσκο παστεριωμένο πλήρες (3,5% λιπαρά) και ελαφρύ (1,5 % λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία 500ml και 1 λίτρου.
- § Γάλα φρέσκο παστεριωμένο άπαχο (0% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία 500ml.
- § Σοκολατούχο φρέσκο παστεριωμένο “Doni Milk” σε χάρτινη συσκευασία 500ml.
- § Ξυνόγαλα (1,8% λιπαρά) σε χάρτινη συσκευασία των 500ml.

Γιαούρτια: (ICAP, 2005)

- § Γιαούρτι πρόβειο σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ.
- § Γιαούρτι αγελαδινό σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ.
- § Γιαούρτι τύπου στραγγιστό με καρύδια και μέλι σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ.
- § Γιαούρτι τύπου στραγγιστό λευκό, σε αεροστεγή κύπελλα των 200γρ. και σε πλαστικό δοχείο του 1 κιλού (οικογενειακό). Επίσης διατίθεται σε συσκευασία 5 και 9 κιλών για επαγγελματική χρήση (catering).

Βούτυρο:

- § Βούτυρο αγελαδινό και πρόβειο σε συσκευασίες των 250γρ. και 500γρ.

Η εταιρεία παρακολουθεί τις εξελίξεις στον κλάδο τροφίμων και ποτών, ενημερώνεται για τις νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων και προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις εξελισσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια επανασχεδιάστηκαν οι περισσότερες συσκευασίες ραφιού, αναπτύχθηκαν νέες

συσκευασίες και δημιουργήθηκαν νέα προϊόντα, όπως γιαουρτάκια 2% και 0%.
(Ναυτεμπορική, 2008)

6.2.3 Μέτοχοι

Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρείας καθώς και τα ποσοστά συμμετοχής τους εμφανίζονται παρακάτω:

<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>

ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ	67,77%
Ε.Α.Σ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	24,78%
Ε.Α.Σ ΑΡΤΑΣ – ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	0,55%
Ε.Α.Σ ΠΑΓΩΝΙΟΥ	2,90%
Ε.Α.Σ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	2,40%
Ε.Α.Σ ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	1,60%

Το έτος 2007, το Διοικητικό Συμβούλιο της Δωδώνης Α.Ε αποφάσισε να μην δώσει στη Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Παγωνίου γάλα προς επεξεργασία για λογαριασμό της γαλακτοβιομηχανίας, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει άμεσα να χαθεί η μοναδική δραστηριότητα του Συνεταιρισμού. Βλέπουμε επομένως τον Αγροτικό Συνεταιρισμό να «πληρώνει σκληρά» την απόφαση της διοίκησης να πουλήσει ποσοστό των μετοχών της στη Δωδώνη με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να κλείσει και να βρεθούν στο δρόμο περίπου σαράντα εργαζόμενοι. (Ναυτεμπορική, 2007)
Ουσιαστικά η επιχείρηση Δωδώνη Α.Ε έχει τον πλήρη έλεγχο των Αγροτικών Συνεταιρισμών, αλλά ταυτόχρονα έχει να αντιμετωπίσει και τις παθογένειες που ένας Αγροτικός Συνεταιρισμός αντιμετωπίζει.

6.2.4 Όραμα και Αποστολή

(<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Filosophy/Mission.xml.aspx?Language=1>)

Η σταθερή και διαχρονικά αυξανόμενη ανάπτυξη της εταιρείας ως συνιστώσα της οικονομικής ευρωστίας της περιφέρειας της Ηπείρου και ευρύτερα της Εθνικής οικονομίας.

Η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της εταιρείας στα πλαίσια του ανταγωνισμού με στόχους:

- Τη στήριξη του μετώπου της ζώνης γάλακτος.
- Την επαρκή απόδοση στους μετόχους.
- Τη στήριξη της διαχρονικής ανάπτυξης της εταιρείας.

Και με βασικό μοχλό το σεβασμό στον καταναλωτή και τις απαιτήσεις του για φυσικά αγνά, γευστικά και ποιοτικά τυροκομικά και γαλακτοκομικά προϊόντα.

Για να στηρίξει η εταιρεία το όραμα και την αποστολή της συνεισφέρει κοινωνικά μέσω των εξής ενεργειών:

- Ø Προστατεύει και βελτιώνει το εισόδημα των κτηνοτρόφων της περιοχής και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της απορρόφησης της ετήσιας παραγωγής από 11.500 παραγωγούς, σε πολύ ικανοποιητικές τιμές, αλλά και την συνεχή υποστήριξη με επιστημονική επίβλεψη και παροχή συμβουλών.
- Ø Συναλλάσσεται με εκατοντάδες προμηθευτές και πελάτες, ενώ απασχολεί περίπου 400 μόνιμους και εποχικούς εργαζόμενους και 300 μεταφορείς και παραλήπτες γάλακτος, παίζοντας έναν καθοριστικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα της περιφέρειας Ηπείρου.
- Ø Παράλληλα στα πλαίσια της κοινωνικής της ευθύνης, αναλαμβάνει κάθε χρόνο ένα ευρύτατο πρόγραμμα χορηγιών που απευθύνονται και στηρίζουν πολιτιστικές, αθλητικές, μορφωτικές και κοινωνικές δραστηριότητες.

Επιπλέον αναπτύσσει οικολογική συνείδηση καθώς:

- Ø Στην εταιρεία λειτουργεί βιολογικός καθαρισμός επεξεργασίας υγρών αποβλήτων, που διαφυλάττει με τον καλύτερο τρόπο το περιβάλλον και τα απόβλητα της επεξεργασίας.
- Ø Ως πηγή ενέργειας για τη λειτουργία του εργοστασίου χρησιμοποιείται το υγραέριο, το οποίο αντικατέστησε το ρυπογόνο μαζούτ.
- Ø Ανακυκλώνει τα χρησιμοποιούμενα υλικά όπως μεταλλικά δοχεία και χαρτί που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

Η Δωδώνη συνεχίζοντας τη δική της παράδοση στην κατοχύρωση του ανωτέρου δυνατού επιπέδου ποιότητας, είναι πιστοποιημένη με τα πρότυπα ISO

9001:2000, ISO 22000:2005 και με τα πρωτόκολλα IFS και BRC για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Για το λόγο αυτό έχουν αναπτύξει μια πολιτική ποιότητας όπου μέτοχοι, διοίκηση και εργαζόμενοι της εταιρείας έχουν δεσμευτεί σε διαρκή και συνειδητή προσπάθεια για:

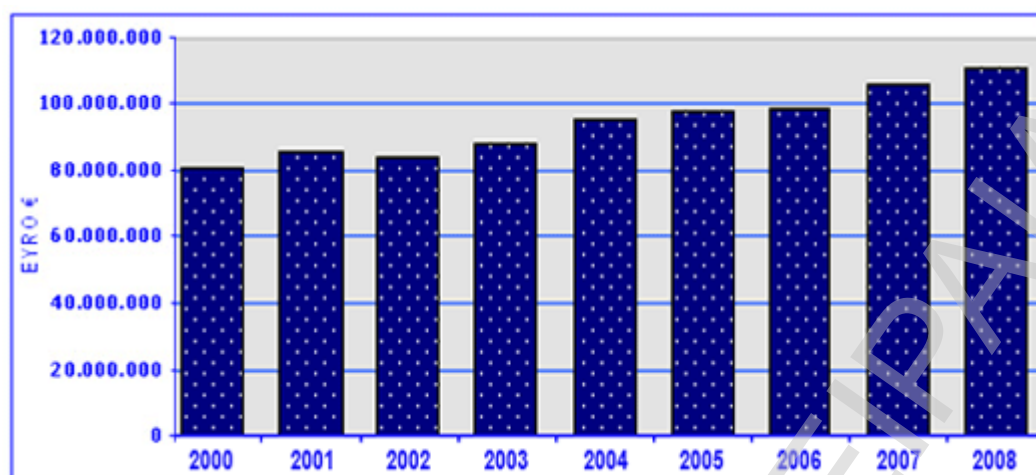
- Την πιστή εφαρμογή και την συνεχή βελτίωση του εγκατεστημένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού για την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας και εμπειρίας για την πολιτική ποιότητας της εταιρείας και την εφαρμογή των διαδικασιών.
- Τον διαρκή εκσυγχρονισμό και την αυτοματοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού.
- Την τήρηση και την συνεχή βελτίωση των κανόνων καθαριότητας και υγιεινής.
- Το σεβασμό στο περιβάλλον.

με απώτερο σκοπό να μην διαθέτει ούτε ένα προϊόν σε πελάτες που θα μπορεί να εγείρει προβλήματα ποιότητας ή παράπονο.

6.2.5 Πωλήσεις

Η Δωδώνη συγκαταλέγεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες Ελληνικές γαλακτοκομικές μονάδες από άποψη οικονομικών μεγεθών και είναι η κορυφαία εξαγωγική εταιρεία στον τομέα των τυροκομικών προϊόντων. Κατά το έτος 2008 οι πωλήσεις ανήλθαν σε 110,381 χιλ. € και τα καθαρά κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε 1.860 χιλ. € ενώ εξήχθη περίπου το 20% της ετήσιας παραγωγής φέτας και σκληρών τυριών. Ο κύκλος εργασιών το 2008 ανήλθε σε 110.381 χιλ. € έναντι 106.041 χιλ. € το 2007 παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,09%. Τα μικτά κέρδη αυξήθηκαν από 14.055 χιλ. € σε 14.979 χιλ. € το 2008, σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 6,57% και διαμορφώνοντας το μικτό περιθώριο σε 13,57%, έναντι 13,25% το 2007. Τα λειτουργικά κέρδη προ τόκων και φόρων ανήλθαν σε 5.837 χιλ. € έναντι 5.148 χιλ. € το προηγούμενο έτος παρουσιάζοντας αύξηση κατά 13,38%. (<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Financial/Results.xml.aspx?Language=1>)

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ



Διάγραμμα 6.1: Κύκλος Εργασιών

Πηγή:<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Financial/Results.xml.aspx?Language=1>

6.2.6 Πελάτες και δίκτυα διανομής

Η διανομή των προϊόντων της εταιρείας στον Ηπειρωτικό χώρο γίνεται καθημερινά με ίδιο δίκτυο διανομής που περιλαμβάνει ιδιόκτητο στόλο φορτηγών ψυγείων.

Το δίκτυο διανομής εξυπηρετεί από 1.000 σημεία πώλησης εκ των οποίων τα περισσότερα είναι μικρά παραδοσιακά γαλακτοπωλεία που διακρίνονται από την φωτεινή επιγραφή με το σήμα της εταιρείας την οποία έχουν αναρτήσει στις εγκαταστάσεις τους.

(<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Infrastructure/Distributors.xml.aspx?Language=1>)

Στην υπόλοιπη Ελλάδα και το εξωτερικό έχει αναπτυχθεί δίκτυο διανομής μέσω πελατών – αντιπροσώπων και σε ορισμένες περιπτώσεις απ' ευθείας σε μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου. Για το λόγο αυτό έχει συνάψει σχέσεις συνεργασίας με μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου στο εξωτερικό, για να διεκδικήσει μια περίοπτη θέση στα «ράφια» τους. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση Δωδώνη συνεργάζεται με τη βελγική Delhaize μητρική της AB Βασιλόπουλος, την Ολλανδική Anold, την αμερικανική επιχείρηση σουπερμάρκετ Costco, η οποία συγκαταλέγεται μεταξύ των μεγαλύτερων στις ΗΠΑ και την Carrefour. (Γαλακτοκομία, 2007). Στην αγορά των ΗΠΑ τα προϊόντα της Δωδώνης διανέμονται μέσω της Fantis Foods, η οποία είναι

μια οικογενειακή επιχείρηση (λειτουργεί από τις αρχές του περασμένου αιώνα), η οποία παρασκευάζει τρόφιμα, όπως επίσης εισάγει και διανέμει ειδικά προϊόντα από την Ελλάδα και την Μεσόγειο.

Η Δωδώνη εξάγει τα προϊόντα της σε 30 χώρες και είναι, όπως προείπαμε, η μεγαλύτερη εξαγωγική εταιρία της χώρας στον τομέα των τυροκομικών προϊόντων. Είναι η πρωτοπόρος Ελληνική επιχείρηση που στην μακριά πορεία της υπερνίκησε τα εμπόδια για να βρουν τα Ελληνικά τυριά το δρόμο τους για τις αγορές του εξωτερικού.

Τα προϊόντα της Δωδώνη διανέμονται από την δεκαετία του '80 σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την Αυστραλία, τις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, την Νότιο Αφρική, κατέχοντας σημαντικά μερίδια αγοράς, ενώ τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν νέες αγορές στην Ανατολική Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Ινδία και τη Ρωσία.

<http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>

6.3 SWOT Analysis

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μια επιχείρησης απαιτεί τον εντοπισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και την επιλογή των καταλληλότερων από αυτές. Η εκτίμηση των στρατηγικών αυτών γίνεται μέσω του προσδιορισμού των εσωτερικών Δυνάμεων μιας επιχείρησης (Strengths), των Αδυναμιών μιας επιχείρησης (Weaknesses), καθώς και των εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να αποτελούν Ευκαιρίες για την επιχείρηση (Opportunities) ή Απειλές (Threats). Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή ως SWOT Analysis.

Από μια προσεκτική ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης Δωδώνη Α.Β.Γ.Η Α.Ε προκύπτουν οι παρακάτω στρατηγικοί παράγοντες:

Ευκαιρίες

§ Η τάση της εποχής για προϊόντα υγιεινής διατροφής, με χαμηλή περιεκτικότητα σε λιπαρά είναι μια ευκαιρία που η επιχείρηση δείχνει να αναγνωρίζει, καθώς παράγει γραβιέρα με χαμηλά λιπαρά, γάλα ελαφρύ και γιαουρτάκια light.

§ Η στροφή των καταναλωτών, εξαιτίας των ταχύτατων ρυθμών ζωής, σε προϊόντα που τους εξοικονομούν χρόνο είναι μια ευκαιρία για τη εταιρεία

Δωδώνη, που δείχνει να την αξιοποιεί, καθώς παράγει συσκευασμένα προϊόντα. Μάλιστα πρόσφατα πραγματοποίησε επένδυση για τη δημιουργία τμήματος συσκευασίας.

(www.minagric.gr/Greek/data/omilia%20mkassalias.doc)

- § Η στροφή των καταναλωτών σε βιολογικά προϊόντα είναι μια ευκαιρία που μπορεί να γίνει απειλή για την επιχείρηση αν δεν την αξιοποιήσει, καθώς κάποιοι από τους ανταγωνιστές της έχουν αρχίσει να παράγουν βιολογικά τυροκομικά προϊόντα.
- § Η πρόσφατη κατοχύρωση της φέτας ως προϊόν ΠΟΠ και το ενδιαφέρον των καταναλωτών για προϊόντα ΠΟΠ, μπορούν να δημιουργήσουν νέες αγορές σε χώρες του εξωτερικού και αύξηση της ζήτησης στην εγχώρια αγορά.
- § Η αύξηση της κατά κεφαλήν κατανάλωσης τυριών σε σχέση με προηγούμενα έτη.
- § Η χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και οι χαμηλές τιμές του γάλακτος.
- § Οι σχετικά υψηλοί φραγμοί εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, οι οποίοι αφορούν στην τεχνολογία, στις οικονομίες κλίμακας και στις υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις.

Απειλές

- § Η υφιστάμενη οικονομική ύφεση στη χώρα μας, παρόλο που η εταιρεία δεν φαίνεται να επηρεάζεται πολύ καθώς πραγματοποιεί επενδύσεις εκσυγχρονισμού.
- § Η χαμηλότερη τιμή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) και η αύξηση της ζήτησης τους, η οποία ενισχύεται από την οικονομική ύφεση.
- § Η απειλή από τα εισαγόμενα τυριά που διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή και κυριότερα η απειλή από τα «λευκά τυριά άλμης» που αποτελούν υποκατάστατα της φέτας.
- § Η στροφή των καταναλωτών σε βιολογικά προϊόντα μπορεί να αποτελέσει και απειλή για την επιχείρηση αν δεν εισέλθει στη παραγωγή βιολογικών τυριών.
- § Η αυστηρή νομοθεσία αναφορικά με τις διαδικασίες διαχείρισης ποιότητας. Δεδομένου ότι η εταιρεία Δωδώνη ανήκει στον κλάδο των τροφίμων έχει να αντιμετωπίσει τους κανόνες που σχετίζονται με την ασφάλεια των προϊόντων

της, την καλή ποιότητα της πρώτης ύλης και τις συνθήκες υγιεινής του εργοστασίου.

- § Οι εκτεταμένοι έλεγχοι που αντιμετωπίζει από την πολιτεία για νοθεία στην πρώτη ύλη, δεδομένου ότι η εταιρεία παράγει φέτα σύμφωνα με τις προδιαγραφές ΠΟΠ.
- § Οι ποσοστάσεις στο αγελαδινό γάλα που περιορίζουν τη παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας που έχουν ως βάση τους το αγελαδινό γάλα π.χ. γραβιέρα αγελαδινή.
- § Υψηλός ανταγωνισμός τιμής. Με δεδομένο ότι η τιμή της φέτας Δωδώνη είναι υψηλότερη από τον ανταγωνισμό πρέπει η επιχείρηση να διατηρήσει σταθερή την ποιότητα του προϊόντος για να δικαιολογεί την υψηλότερη αυτή τιμή του.
- § Η απειλή από τα σουπερμάρκετ που συνεχώς πιέζουν τις εταιρείες του κλάδου για μείωση στις τιμές των προϊόντων τους.
- § Η συγχώνευση των εταιρειών FRIESLAND FOODS HELLAS-CAMPINA, δημιουργεί μια υπερδύναμη στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων, που μπορεί να αποτελέσει απειλή για την εταιρεία, καθώς ενδεχόμενα οι συγχωνευθείσες εταιρείες να θελήσουν να εισέλθουν στην παραγωγή φέτας ΠΟΠ, με την εξαγορά μιας Ελληνικής εταιρείας.

Δυνάμεις

- § Η ισχυρή επωνυμία του προϊόντος (brand name).
- § Η σταθερή, ανώτερη ποιότητα του προϊόντος όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής, που τον κάνει να παραμένει πιστός στο προϊόν (brand loyalty)
- § Η καθιέρωση του σήματος της εταιρείας στη μάζα του τυριού φέτα για την αποφυγή της νοθείας που παρατηρείται στη βαρελίσια φέτα και στη φέτα δοχείου.
- § Η οικολογική συνείδηση που αναπτύσσει η εταιρεία καθώς βασική προτεραιότητα (ανακύκλωση συσκευασίας, βιολογικός καθαρισμός υγρών αποβλήτων) (Ναυτεμπορική, 2007)
- § Η κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας, καθώς προστατεύει και βελτιώνει το εισόδημα των κτηνοτρόφων της περιοχής, απασχολεί προσωπικό της περιοχής συμβάλλοντας σημαντικά στην τοπική οικονομία

και τη συγκράτηση του πληθυσμού και χορηγεί πολιτιστικές, αθλητικές, μορφωτικές και κοινωνικές δραστηριότητες. (Ναυτεμπορική, 2008)

- § Η δυνατότητα να αποφασίζει για τις Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών που έχει υπό τον έλεγχό της και να τις πιέζει για χαμηλότερες τιμές στην πρώτη ύλη.
- § Η εξαγορά της ΕΛΒΙΖ, εταιρεία παραγωγής ζωοτροφών, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία Δωδώνη, αφενός να διασφαλίζει την ποιότητα στην πρώτη ύλη και αφετέρου να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, καθώς πουλά τις ζωοτροφές σε χαμηλή τιμή στους συνεργαζόμενους κτηνοτρόφους με αποτέλεσμα να διαπραγματεύεται για ακόμη χαμηλότερες τιμές στο γάλα. (Ναυτεμπορική, 2008)
- § Ο εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας που διαθέτει, η προμήθεια 334 αυτόψυκτων δεξαμενών γάλακτος, η αύξηση δυναμικότητας του τμήματος παραλαβής σε αποθήκευση εισκομιζόμενου γάλακτος κατά 80.000 λίτρα και η κατασκευή νέου τμήματος υποσυσκευασίας που διπλασιάζει τη δυναμικότητα της εταιρείας σε παραγωγή υποσυσκευασμένων τυριών, επενδύσεις εκσυγχρονισμού ύψους 7,2 εκατ. ευρώ. (Ναυτεμπορική, 2007)
- § Το γεγονός ότι διαθέτει τρία μικροβιολογικά εργαστήρια πλήρως εξοπλισμένα με την τελευταία τεχνολογία και επανδρωμένα με επιστημονικό προσωπικό, για τον έλεγχο της πρώτης ύλης.
- § Η πιστοποίηση που διαθέτει η εταιρεία σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 22000 καθώς τις αποδίδουν εσωτερικά οφέλη, και η αναγραφή τους στη συσκευασία των προϊόντων.
- § Το οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ που διαθέτει η εταιρεία με επιτυχείς διαφημίσεις στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωση και με συμμετοχές της επιχείρησης σε εκθέσεις εξωτερικού καθώς και σε επιχειρηματικές αποστολές σε μακρινές χώρες. (Ναυτεμπορική, 2008)
- § Τα βραβεία και διακρίσεις που έχει λάβει η επιχείρηση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό π.χ. Α' Βραβείο στην κατηγορία τυριών ΠΟΠ από την World Cheese Award & British Cheese Board και Α' Βραβείο Ποιότητας της Euro Market Award EMRC στις Βρυξέλλες, από τη Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος με το βραβείο εξαγωγών και από το Επιμελητήριο Ιωαννίνων με το τιμητικό δίπλωμα της μεγαλύτερης

εξαγωγικής επιχείρησης, μέλους του Εμπορικού Επιμελητηρίου Ιωαννίνων.

(http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/dodoni_feta.pdf)

- § Το πολύ αξιόπιστο και οργανωμένο δίκτυο διανομής στο εσωτερικό και οι μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με αντιπροσώπους και επώνυμες αλυσίδες σουπερμάρκετ στο εξωτερικό.
- § Η καλή τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση αναφορικά την παρασκευή τυροκομικών προϊόντων και το αναπτυγμένο R&D της εταιρείας, δεδομένου ότι αναπτύσσει νέα προϊόντα.
- § Η κουλτούρα της διοίκησης προσανατολισμένη στη διεθνοποίηση της εταιρείας, τη βοηθά να επεκτείνεται σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Αδυναμίες

- § Η επιχείρηση Δωδώνη αδυνατεί να βρει τους δικούς της πόρους χρηματοδότησης, όπως αυτό προκύπτει από τη σχέση ξένων προς τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης (2,79:1 για το έτος 2006), (ICAP, 2007)
- § Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας, που δείχνει τη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις υποχρεώσεις της χωρίς να εισπράξει τις απαιτήσεις από την πώληση των εμπορευμάτων της, είναι αρκετά μικρός (0,68) (ICAP, 2007) και αντικατοπτρίζει τη μικρή ρευστότητα της επιχείρησης, ωστόσο παρουσιάζει μικρή αυξητική τάση.
- § Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων της επιχείρησης είναι 139 μέρες, ενώ ο μέσος όρος εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών είναι 31 ημέρες για το έτος 2006, που σε συνδυασμό με τη χαμηλή άμεση ρευστότητα που διαθέτει η επιχείρηση αποτελεί αδυναμία για αυτή. (ICAP, 2007)
- § Το περιθώριο καθαρού κέρδους της εταιρείας είναι ελαφρώς ανοδικό σε σχέση με τα προηγούμενα έτη αλλά παραμένει χαμηλό 5,37% για το έτος 2006. (ICAP, 2007)
- § Η Δωδώνη αποτελεί μια συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία, που εύλογα έχει να αντιμετωπίσει όλες τις «παθογένειες» που παρουσιάζουν οι Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών.
- § Ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων της.

§ Η υψηλή τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας τη στιγμή που ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται κυρίως στην τιμή.

6.4 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies)

Με τις επιχειρησιακές στρατηγικές προσδιορίζονται οι επιμέρους στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον προσδιορισμό και την επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης (directional strategy). Η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μεταξύ τριών διαφορετικών στρατηγικών κατεύθυνσης: ανάπτυξη των δραστηριοτήτων (growth), σταθερότητα, δηλαδή διατήρηση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων (stability) ή τέλος περισυλλογή δηλαδή μείωση των δραστηριοτήτων (retrenchment).

Η Δωδώνη Α.Β.Γ.Η Α.Ε, είναι μια επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο της και διαθέτει τις βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς δεν παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Η Δωδώνη δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που μπορεί να θεωρηθεί ελκυστικός, καθώς νέες επιχειρήσεις εισέρχονται σε αυτόν. Επομένως η στρατηγική που πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει και μέσα από τη μελέτη μας φαίνεται να ακολουθεί, είναι η στρατηγική της ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη αυτή πραγματοποιείται εσωτερικά μέσω του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και του επανασχεδιασμού και αναβάθμισης των υπαρχόντων συσκευασιών. Παραδειγματικά, το τελευταίο διάστημα η εταιρεία Δωδώνη ανέπτυξε πάνω από 80 νέες συσκευασίες για όλους τους κωδικούς, για όλες τις αγορές, σε 11 γλώσσες, που αφορούν σε νέα προϊόντα και στην αναβάθμιση υπαρχόντων συσκευασιών, με βελτίωση της χρηστικότητας και του σχεδιασμού και ενοποίηση της εικόνας του προϊόντος στο ράφι. Τα νέα προϊόντα πρόβεια γραβιέρα με χαμηλά λιπαρά, Γραβιέρα αγελάδας Ντελικάτη, Κασέρι, Ημίσκληρο και Κατσικίσιο αναμένεται να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις της εταιρείας.

Η επιχείρηση επιπλέον έχει καταφέρει να διατηρεί υψηλό μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα, να αυξάνει τα μερίδια της στις αγορές εξωτερικού που ήδη δραστηριοποιείται και επιπλέον να επεκτείνεται σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Παραδειγματικά, η εταιρεία τοποθετήθηκε τα τελευταία έτη σε αλυσίδες καταστημάτων της Αυστραλίας, των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, της Σαουδικής Αραβίας των Η.Π.Α και του Καναδά. (Ναυτεμπορική, 2007)

6.5 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού: η ηγεσία κόστους (cost leadership strategy), ηγεσία διαφοροποίησης (differentiation strategy) και η στρατηγική της εστίασης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (focus strategy), κάτι που μπορεί να επιτευχθεί είτε με χαμηλό κόστος (στρατηγική εστίασης στο κόστος), είτε με διαφοροποίηση (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση). (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Η επιχείρηση Δωδώνη Α.Β.Γ.Η Α.Ε ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Η επιχείρηση αναπτύσσει διαρκώς το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της και δίνει έμφαση στο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων με προσανατολισμό τον καταναλωτή. Η Δωδώνη, διαφοροποιεί τα προϊόντα της, καθώς διαθέτει φήμη για την σταθερή ποιότητα των προϊόντων της, μακρά παράδοση στη βιομηχανία και αποτελεσματική συνεργασία με κανάλια διανομής. Ταυτόχρονα όμως είναι προσεκτική αναφορικά με τη διαχείριση του κόστους και εφαρμόζει οικονομίες κλίμακας για να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της.

Η επιχείρηση, όπως προείπαμε, έχει υψηλότερη τιμή για τη φέτα ΠΟΠ από τον ανταγωνισμό, διότι είναι διαφοροποιημένη από τις υπόλοιπες του είδους της. Θα πρέπει επομένως να συνεχίσει να ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης και να διατηρεί σταθερή την ποιότητα των προϊόντων της, καθώς αυτή η σταθερή ποιότητα αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

6.6 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει κάθε τμήμα της επιχείρησης στα πλαίσια της επιχειρησιακής και της επιχειρηματικής στρατηγικής με σκοπό τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. (Γεωργόπουλος Ν., 2002)

Για να αναπτύξει η επιχείρηση τις λειτουργικές της στρατηγικές θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τα δυνατά της σημεία, που την κάνουν να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της.

Εν συνεχεία θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τις λειτουργικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση ανά λειτουργικό τομέα. Αναφορικά με τη **στρατηγική μάρκετινγκ**, η επιχείρηση Δωδώνη μπορεί να επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ την ανάπτυξη προϊόντος και τη διείσδυση σε νέες αγορές. Αναφορικά με την πρώτη, η επιχείρηση ήδη έχει μπει στη διαδικασία επανασχεδιασμού των

συσκευασιών της, δημιουργία ατομικών συσκευασιών και δημιουργία προϊόντων με χαμηλά λιπαρά, σύμφωνα με τις τάσεις της εποχής για υγιεινή διατροφή. Για να διεισδύσει η επιχείρηση σε νέες αγορές, συμμετέχει σε εκθέσεις εξωτερικού και επιχειρηματικές αποστολές, συντάσσει έντυπα συνταγών μαγειρικής σε διάφορες γλώσσες και αναδεικνύει τη γευστική και διατροφική αξία των προϊόντων της με γευστικές δοκιμές και in store promotions. (http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/dodoni_feta.pdf)

Αναφορικά με την τιμολόγηση των προϊόντων της, η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών της. Όσον αφορά την προβολή, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη στρατηγική push και pull, διότι προωθεί τα προϊόντα της μέσω των αντιπροσώπων της και επιπλέον τα προωθεί απευθείας σε μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου.

Σχετικά με την **χρηματοοικονομική στρατηγική** που εφαρμόζει η επιχείρηση, όπως προείπαμε, ως πηγή χρηματοδότησης χρησιμοποιεί εσωτερικά (ίδια) και εξωτερικά (ξένα) κεφάλαια, για να μπορέσει να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης ωστόσο η μεγάλη χρηματοδότηση από ξένα κεφάλαια εγκυμονεί κινδύνους για την εταιρεία.

Αναφορικά με τη **στρατηγική ανθρωπίνων πόρων** που εφαρμόζει η επιχείρηση, απασχολεί στο μεγαλύτερο μέρος της άρτια εκπαιδευμένο εργατικό και επιστημονικό προσωπικό, με δέσμευση απέναντι στη διοίκηση.

Όσον αφορά τη **στρατηγική R&D** που εφαρμόζει η επιχείρηση, δεδομένου ότι η Δωδώνη ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, έχει ένα ανεπτυγμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, για το λόγο αυτό έχει και τη δυνατότητα να παράγει νέα προϊόντα.

Τέλος, αναφορικά με τη **στρατηγική της παραγωγικής διαδικασίας** για μια επιχείρηση που παράγει τρόφιμα θα πρέπει να εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών για την υγεία του καταναλωτή προϊόντων. Για το λόγο αυτό οι ποιοτικοί έλεγχοι είναι διαρκείς και αυστηροί σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, από την επιλογή και συλλογή του γάλακτος έως και την διανομή των προϊόντων της εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ο http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/dodoni_feta.pdf
- ο <http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>
- ο ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Οκτώβριος 2007
- ο ICAP: Κλαδική Μελέτη "Γαλακτοκομικά Προϊόντα", Αθήνα Δεκέμβριος 2005
- ο <http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Financial/Results.xml.aspx?Language=1>)
- ο Ναυτεμπορική, "Νέα προϊόντα στην αγορά από τη γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", 17/11/2008, Σελ. 41
- ο Γαλακτοκομία, "Ο χάρτης της γαλακτοβιομηχανίας", Ν. Φρακούλη – Α. Γκίτση, 17^η Έκδοση, Ιανουάριος 2007, Σελ. 38
- ο Γαλακτοκομία, "Παραδοσιακά τυριά - Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθιστούν επιτυχείς τις εξαγωγές και τι μπορούν να κάνουν οι ελληνικές τυροκομίες ώστε να βαδίσουν το δρόμο της επιτυχίας – Η Δωδώνη και ο Mt. Vikos", Ε. Cooch, 16^η Έκδοση, Δεκέμβριος 2005, Σελ. 37
- ο <http://www.minagric.gr/Greek/data/omilia%20mkassalias.doc>
- ο Ναυτεμπορική, "Εγκατάσταση συστημάτων μέτρησης αποβλήτων σε βιομηχανίες του λεκανοπεδίου Ιωαννίνων", 6/8/2007, Σελ. 32
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη πρόγραμμα προβολής και δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα", 7/7/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Είσοδος στο Χρηματιστήριο και εξαγορές από τη Δωδώνη", 18/2/2008, Σελ. 36
- ο Ναυτεμπορική, "Επενδύσεις ύψους 7,2 εκατ. ευρώ – Εκσυγχρονιστικά άλματα από τη Γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", 22/10/2007, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη Α.Ε – Επιτυχής παρουσία στην έκθεση FHC Shanghai", 22/12/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη – Στόχος η επέκταση στις ξένες αγορές", 4/6/2007, Σελ. 61.
- ο Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, Σελ. 215, Σελ. 17

ΕΒΔΟΜΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο ολοκληρώνει την εξέταση των χαρακτηριστικών του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων στην εγχώρια αγορά. Στόχος του κεφαλαίου είναι η αναπαραγωγή των κυριότερων συμπερασμάτων της μελέτης, σε συνδυασμό με εκτιμήσεις για την μελλοντική πορεία του κλάδου.

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων κατέχει αξιόλογη θέση στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και χαρακτηρίζεται από σημαντική παραγωγική δυναμικότητα.

Το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής τυροκομίας επηρεάζει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Οι κυριότεροι παράγοντες που τις επηρεάζουν είναι πολιτικοί – νομοθετικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί. Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων, το καθεστώς των ποσοτώσεων φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις του κλάδου που παράγουν τυροκομικά προϊόντα τα οποία έχουν ως βάση τους το αγελαδινό γάλα. Συνεπώς περιορίζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών και του κλάδου γενικότερα, καθώς μειώνουν τη διαθέσιμη ποσότητα πρώτης ύλης. Στη ίδια κατηγορία παραγόντων εμπεριέχεται το σύστημα HACCP, που είναι υποχρεωτικό βάσει Νομοθεσίας για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και η επικρατούσα Νομοθεσία αναφορικά με τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (ΠΟΠ) και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (ΠΓΕ). Αναφορικά με τους οικονομικούς παράγοντες, η υπάρχουσα οικονομική ύφεση στη χώρα μας, φαίνεται να επηρεάζει τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για να πραγματοποιήσουν επενδύσεις και να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου. Η υπάρχουσα οικονομική ύφεση ταυτόχρονα επηρεάζει τις επιλογές του καταναλωτή και τον κάνει να στρέφεται σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας και σε φθηνότερα εισαγόμενα τυριά. Στους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες διακρίνουμε την τάση των καταναλωτών να αγοράζουν βιολογικά και προϊόντα με χαμηλά λιπαρά και γενικότερα να στρέφονται σε συσκευασμένα προϊόντα, ενώ ταυτόχρονα αναμένεται να αυξηθεί ακόμη περισσότερο η ζήτηση για τα εν λόγω προϊόντα. Τέλος,

οι τεχνολογικές εξελίξεις οδήγησαν στη μείωση του κόστους παραγωγής και στη δημιουργία τυποποιημένων προϊόντων.

Ο κλάδος περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων, η πλειονότητα των οποίων είναι μικρού μεγέθους βιοτεχνικές μονάδες και γεωργικές εκμεταλλεύσεις, με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα, τοπικού κυρίως χαρακτήρα. Ο αριθμός των μονάδων αυτών φθίνει τα τελευταία χρόνια, καθώς αρκετές από αυτές αδυνατούν να ανταγωνιστούν τις μεγάλες βιομηχανίες τόσο σε επίπεδο παραγωγής, όσο και σε επίπεδο εμπορίου. (Plant Management, 2007)

Στον κλάδο επίσης δραστηριοποιούνται μεγάλες βιομηχανίες γαλακτοκομικών προϊόντων οι οποίες διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα διανομής σε όλη τη χώρα, ενώ παράλληλα έχουν την ευχέρεια να διαθέτουν πόρους για διαφημιστική προβολή και ενέργειες μάρκετινγκ για να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων τους, καθώς και για έρευνα και ανάπτυξη νέων τύπων συσκευασίας των προϊόντων τους (ICAP, 2007) Οι μεγάλες αυτές τυροκομικές επιχειρήσεις, ΤΥΡΑΣ, Δωδώνη και Friesland-Campina, στις οποίες εφαρμόσαμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M. Porter, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, συνάπτουν μακροχρόνια συμβόλαια συνεργασίας με τους προμηθευτές τους και καταφέρνουν να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους. Χαρακτηριστικό επίσης του υπό εξέταση κλάδου αποτελεί το γεγονός ότι ο μεγάλος όγκος των πωλήσεων συγκεντρώνεται κυρίως σε αλυσίδες σουπερμάρκετ, γεγονός που έχει ως συνέπεια την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των τελευταίων, έναντι των επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων.

Στον κλάδο παρατηρείται σχετικά περιορισμένη εξαγωγική δραστηριότητα από τις ελληνικές επιχειρήσεις σε συγκεκριμένες κατηγορίες τυριών, με κυριότερη την κατηγορία «φέτα και τελεμές άλλου τύπου». Η πρόσφατη κατοχύρωση της φέτας ΠΟΠ αναμένεται να αυξήσει σημαντικά τις εξαγωγές του συγκεκριμένου προϊόντος ακολουθούμενη από συντονισμένες ενέργειες προβολής και προώθησης. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ποιότητα της πρώτης ύλης, για το λόγο αυτό οι Έλληνες παραγωγοί αιγοπρόβειου γάλακτος θα πρέπει να εκσυγχρονιστούν και να παράγουν ανώτερης ποιότητας πρώτη ύλη. (Γαλακτοκομία, 2004) Η αύξηση της ζήτησης για το εν λόγω προϊόν αναμένεται να «συμπαρασύρει» και τη ζήτηση άλλων τυριών ΠΟΠ και να δώσει μια γενικότερη ώθηση στον κλάδο. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυξάνουν την τυποποίηση των προϊόντων τους στα πλαίσια της αύξησης της ζήτησης για μικρού μεγέθους συσκευασίες τυροκομικών

προϊόντων. Οι προοπτικές εξέλιξης του κλάδου σχετίζονται και με τα επίπεδα της υψηλής κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων που υπάρχει στη χώρα μας.

Για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να παράγουν προϊόντα τα οποία να καλύπτουν τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και τα πρότυπα για καλύτερης ποιότητας και υγιεινά προϊόντα. Για το λόγο αυτό ενδείκνυται η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στις τυροκομικές επιχειρήσεις και μάλιστα η εφαρμογή του προτύπου ISO 22000:2005, που προσφέρει εσωτερικά οφέλη σε μια επιχείρηση και βελτιώνει σημαντικά την εικόνα του προϊόντος.

Με δεδομένο ότι η επιχείρηση Δωδώνη Αγροτική Βιομηχανία Γάλακτος Ηπείρου (Δωδώνη Α.Β.Γ.Η), έρχεται πρώτη σε πωλήσεις στο σημαντικότερο εξαγόμενο προϊόν του κλάδου, τη φέτα Π.Ο.Π, και επίσης εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 22000:2005, κρίναμε σκόπιμο να διενεργήσουμε μια SWOT Analysis στην εν λόγω εταιρεία. Η ανάλυση αυτή μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η επιχείρηση Δωδώνη εφαρμόζει επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης και επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης, με αποτέλεσμα να καθίσταται μια από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του κλάδου.

Εκτιμάται ότι τα επόμενα χρόνια θα ενδυναμώνεται ολοένα και περισσότερο η θέση των εγχώριων βιομηχανιών γαλακτοκομικών προϊόντων εν γένει, με ενίσχυση των τάσεων συγκέντρωσης του κλάδου, αναδεικνύοντας επιχειρηματικά σχήματα ικανά να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις όχι μόνο της εγχώριας αλλά και της διεθνούς αγοράς. (ICAP, 2007)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Plant Management, "Σε φάση αναδιάρθρωσης ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων στη χώρα μας", 9/3/2007
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Οκτώβριος 2007
- Γαλακτοκομία, "Σκέψεις και προτάσεις στελεχών της βιομηχανίας", 14^η Έκδοση, Δεκέμβριος 2004, Σελ.34

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Agrenda, "Μανιφέστο 80.000 Ευρωπαίων Γαλακτοπαραγωγών", Ε. Πολύζου, 23/2/2008, Αριθμός Φύλλου 119, Σελ. 11
- Agrenda, "Ανεξήγητα χαμηλές οι τιμές - Προσδοκίες ανάκαμψης από τα συνεταιριστικά τυροκομεία - Το γάλα της οργής πνίγει τους αιγοπροβατοτρόφους - Ο Έλληνας παραγωγός αιγοπρόβειου γάλακτος πρέπει να ρεφάρει το 2008", Ν. Φιλππίδη, 23/2/2008, Αριθμός Φύλλου 119, Σελ. 12
- Agrenda, "Άμεση κρατική παρέμβαση, η μόνη σωσίβια λέμβος για τον κλάδο", Ε. Δούσκα, Αρ. Φύλλου 166, 17/1/2009, Σελ. 5
- Agronews, "Η Arla κόβει τις τιμές παραγωγού λόγω της κρίσης", Γ. Τσατσάκης 14/1/2009
- Agronews, "Η Friesland-Campina πουλάει εργοστάσιο στη Γερμανία", 13/01/2009
- Αγροτικός Συνεργατισμός, "Νέα επίθεση από το καρτέλ του αγελαδινού γάλακτος", Τεύχος 64, Απρίλιος 2008, Σελ. 28
- Αξία, «Το πετρέλαιο έσπασε το φράγμα των 146 δολαρίων», Α. Κάντζου 5/7/2008 2008, αριθ. Φύλλου 531, Σελ. 9
- Αρβανιτογιάννης Ι., "Ασφάλεια Τροφίμων, Εφαρμογή της Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) στις Βιομηχανίες Τροφίμων και Ποτών", University Studio Press, 2001
- Γαλακτοκομία, "Η φέτα «μοχλός» ανάπτυξης για τα παραδοσιακά τυριά, Π. Αλεξανδρής, Ετήσια Έκδοση Νοέμβριος 2002, Σελ. 35
- Γαλακτοκομία, "Η ύφεση αλλάζει τις καταναλωτικές συνήθειες", Ξ. Γούναρη, Δεκέμβριος 2008, Σελ. 40
- Γαλακτοκομία, "Επώνυμα VS ιδιωτικής ετικέτας, Let the Battle begin!", Α. Μαρίνου, Δεκέμβριος 2005, Σελ. 38
- Γαλακτοκομία, "Ο χάρτης της γαλακτοβιομηχανίας", Ν. Φραγκούλη- Αλ. Γκίτση, 17^η Έκδοση, Ιανουάριος 2007, Σελ. 39
- Γαλακτοκομία. "Η υπεράσπιση της ελληνικότητας της φέτας υπόθεση όλων", Γ. Σαμολαδά, Ετήσια Έκδοση, Νοέμβριος 2003, Σελ. 48

- Γαλακτοκομία, "Μόνο με σοβαρότητα θα διατηρηθεί η ελληνικότητα της φέτας", Μ. Βουτσαδάκη, Ετήσια Έκδοση, Νοέμβριος 2003, Σελ. 13
- Γαλακτοκομία, "Προϋπόθεση ανάπτυξης η ποιότητα του γάλακτος", Ετήσια Έκδοση, Νοέμβριος 2003, Σελ. 30
- Γαλακτοκομία, "Παραδοσιακά Τυριά, Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθιστούν επιτυχείς τις εξαγωγές και τι μπορούν να κάνουν οι ελληνικές τυροκομίες ώστε να βαδίσουν το δρόμο της επιτυχίας", Ε. Cooch, 16^η Έκδοση, Δεκέμβριος 2005, Σελ. 30
- Γαλακτοκομία, "Σκέψεις και προτάσεις στελεχών της βιομηχανίας", 14^η Έκδοση, Δεκέμβριος 2004, Σελ.34
- Γεωργόπουλος Β. Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- Γλινός Θ., Ημερίδα "Πιστοποίηση και Διασφάλιση Ποιότητας Επιχειρήσεων και Οργανισμών - Πιστοποιήσεις HACCP & το νέο πρότυπο ISO 22000:2005", ΤΕΙ Λάρισας, 1 Δεκεμβρίου 2008
- ΕΘΙΑΓΕ, "Οδηγίες υγιεινής ενός μικρού τυροκομείου", Γ. Σαμούρης, Τεύχος 34, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2008, Σελ. 20
- ΕΛΟΤ EN ISO 22000, Ελληνικό Πρότυπο, Σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων – Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων, Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, 27/1/2006
- ΕΟΜΜΕΧ, Flair –Αγρό-Βιομηχανική Έρευνα σχετιζόμενη με τα τρόφιμα, "Οδηγίες χρήσης του HACCP", Συντονισμένη Πράξη Νο 7, Αθήνα 2007, Σελ.7
- Εξπρές, "Ενίσχυση επενδύσεων στο εξωτερικό από τις ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες", 23/02/09
- Εξπρές, "Τυροκομικά προϊόντα: Ανοδική πορεία της αγοράς, παρά την έλλειψη κεφαλαίων και επενδύσεων", 9/4/2008
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 20.7.2007, Κανονισμός ΕΚ αριθ. 834/2007 του Συμβουλίου της 28^{ης} Ιουνίου 2007, Άρθρο 3
- Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Αριθ. L. 208/1, 24/7/1992, Άρθρο 2, Παράγραφος 2
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων Πρόταση Κανονισμού του Συμβουλίου για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1107/96 της Επιτροπής όσον αφορά την ονομασία «Φέτα», Βρυξέλλες 14/6/2002

- Επιστημονικό Μάρκετινγκ, "Συμβουλές για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση σε περίοδο αποπληθωρισμού", Γ. Ατσαλάκη - Κ. Ζοπουνίδη, Ιανουάριος 2009
- Εφημερίδα Μακεδονία, "Η Μεβγάλ προχωρά σε συμφωνία με την Κριαράς", Μ. Μαθιοπούλου, 18/12/2008
- Η Έρευνα, "Αλλάζουν οι ισορροπίες στη γαλακτοβιομηχανία, Η Μινέρβα επεκτείνεται στα Τυροκομικά εξαγοράζοντας μονάδα της ΦΑΓΕ στα Ιωάννινα, ενώ φημολογείται η αποχώρηση της ηγέτιδας του χώρου Vivartia που το διαψεύδει", 8/2/2009, Αριθμός Φύλλου 15125, Σελ. 33
- ΗΜΕΡΗΣΙΑ, "Ο Χάρτης της γήρανσης για την ... Γηραιά Ήπειρο", Δ. Διαμαντίδης, 30/8/2008, Σελ. 36
- ΗΜΕΡΗΣΙΑ, "Οι εκπτώσεις τόνωσαν τις πωλήσεις", Μ. Πρωτονοταρίου, 21/2/2009
- ΗΜΕΡΗΣΙΑ, "Γαλακτοβιομηχανία: Νέοι παίκτες στο προσκήνιο μετά το αντίο των παλαιών", Γ. Μανέττας - Δ. Διαμαντίδης, 15/3/2009
- Θερίου Νίκος, Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων , Εκδόσεις Κριτική 2^η Έκδοση, Αθήνα 2005, Σελ. 73
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Αύγουστος 1999
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Δεκέμβριος 2004
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα Οκτώβριος 2007
- Καθημερινή, "Η Τυράς εξαγόρασε τη «Ροδόπη» ", Μ. Σιδέρη, 28/3/2008
- Καθημερινή, "Η Friesland Foods Hellas εισήλθε στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων ", 19/10/2007
- Καθημερινή, "Ισχύς εν τη ενώσει και επέκταση στο εξωτερικό", Μ. Σιδέρη, 10/3/2009
- Λαγοδήμος Α.Γ, Σημειώσεις του μαθήματος Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ΔΟΠ 204) Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων –Ολική Ποιότητα, Πειραιάς 2007, Σελ. 20, Σελ. 56
- Meatpoint, "Με αργούς ρυθμούς αλλά με μεγάλες προοπτικές η διείδυση της φέτας στις αγορές των ΗΠΑ", 11/7/2008
- Meatpoint, "Το HACCP στο μικροσκόπιο", Λ. Βασιλακοπούλου, Τεύχος 15, Απρίλιος 2008, Σελ. 62
- Μάλλιαρης Πέτρος, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2001, Σελ. 123

- ο Ναυτεμπορική, "Ενίσχυση μεταποίησης και εμπορίας γεωργικών προϊόντων" Σ. Σαράντης, 11/3/2008, αριθ. Φύλλου 23.893, Σελ. 10
- ο Ναυτεμπορική, "Πρεμιέρα της Μινέρβα στη παραγωγή τυροκομικών", Π. Τσούλος, 23/2/2009, Σελ. 20,
- ο Ναυτεμπορική, " Σε 1,5 δις ευρώ οι πωλήσεις των προϊόντων private label", Τσούλος, 2/5/2007, Σελ. 38
- ο Ναυτεμπορική, "Συμφωνία με Σκλαβενίτη, Και σε σ/μ στην Αττική τα βιολογικά προϊόντα ΕΒΟΛ", Ρ. Τσιάχα, 17/3/2007, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Νέα προϊόντα στην αγορά από την γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", Σ. Τζώρτζη, 17/11/2008
- ο Ναυτεμπορική, "Συγχωνεύσεις στις εταιρείες τροφίμων, μαζί θα προχωρήσουν οι Friesland Foods και Campina", 11/4/2008, Σελ. 32
- ο Ναυτεμπορική, "Εκσυγχρονιστικά άλματα από τη γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", Σ. Τζώρτζη, 22/10/2007, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Είσοδος στο χρηματιστήριο και εξαγορές από τη Δωδώνη", Σ. Τζώρτζη, 18/2/2008, Σελ. 36
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη: Στόχος η επέκταση σε νέες αγορές", Σ. Τζώρτζη, 4/6/2007, Σελ. 61
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη, Επιτυχής παρουσία στην έκθεση FHC στην Shanghai", Σ. Τζώρτζη, 22/12/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη, Πρόγραμμα προβολής και δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα", Σ. Τζώρτζη, 7/7/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Δωδώνη πρόγραμμα προβολής και δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα", 7/7/2008, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Επενδύσεις ύψους 7,2 εκατ. ευρώ – Εκσυγχρονιστικά άλματα από τη Γαλακτοβιομηχανία Δωδώνη", 22/10/2007, Σελ. 40
- ο Ναυτεμπορική, "Στην Τυράς ΑΕ πέρασε ο έλεγχος της Ροδόπη", Π. Τσούλος, 28/3/2008, Σελ. 17
- ο Ναυτεμπορική, "Όμιλος Τυράς, εξαγορά της ρουμάνικης Prodlacta", Π. Τσούλος, 14/1/2009, Σελ. 12
- ο Ναυτεμπορική, "Στην αγορά των ΗΠΑ στοχεύει η Τυράς με το σήμα Ολυμπος", Π. Τσούλος, 30/10/2008, Σελ. 18
- ο Ναυτεμπορική, "Συμμετοχή του ΟΠΕ σε διεθνείς εκθέσεις - Προώθηση των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό", Σελ. 12, 5/4/2007

- Ναυτεμπορική, "Εγκατάσταση συστημάτων μέτρησης αποβλήτων σε βιομηχανίες του λεκανοπεδίου Ιωαννίνων", 6/8/2007, Σελ. 32
- Plant Management, "Σε φάση αναδιάρθρωσης ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων στη χώρα μας", 9/3/2007
- PriceWaterhouseCoopers , "Εξαγορές και συγχωνεύσεις στην Ελλάδα 2003", Σελ. 7
- Παπαδάκης Μ. Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2002
- Πιστοποίηση και συστήματα ποιότητας, "Για να είστε κι εσείς ΠΟΠ ή ΠΓΕ, Μ.Φούντα, Σελ. 44, Ετήσια Έκδοση, Νοέμβριος 2008
- Συνέδριο Ελληνικού Οργανισμού Γάλακτος (ΕΛΟΓ), "Τα τυριά ΠΟΠ και η εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο", Ανυφαντάκης Ε.Μ, 10/1/2004
- TUV HELLAS, Ανώνυμος Οργανισμός Πιστοποιήσεων και Επιθεωρήσεων, ISO 9001:2000, Σημειώσεις από το πενήνήμερο σεμινάριο Εσωτερικών Επιθεωρητών / Επικεφαλής Επιθεωρητών Συστημάτων Ποιότητας, Αθήνα 15-19 Οκτωβρίου 2007, Σελ. 3-5
- TUV HELLAS, Ανώνυμος Οργανισμός Πιστοποιήσεων και Επιθεωρήσεων, Σημειώσεις από το Σεμινάριο Επιθεωρητών Συστημάτων HACCP, Έκδοση 1, Αθήνα 2001, Σελ. 1
- ΤΑ ΝΕΑ, "Τυριά 1,1 δις Ευρώ στο τραπέζι μας", Δ. Σκούφου, 5/1/2009
- ΤΑ ΝΕΑ, "Αγώνας δρόμου για τους Έλληνες παραγωγούς με στόχο την τεράστια ζήτηση για Φέτα Μάχη για την τυρό-πιτα των 5 δις ", Δ. Σκούφου, 15/11/2008
- ΤΑ ΝΕΑ, "Τελεσίδικα ελληνική η φέτα", 15/10/2002, Σελ. 67
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Η Μινέρβα απέκτησε τις τυροκομικές εγκαταστάσεις της Φάγε", Δ. Χαροντάκης, 12/11/2008
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Ο Νίκας από τα αλλαντικά στα τυριά", Χ. Κορφιάτης, 13/11/2008
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Αλλαντικά επιχειρηματικά κεφάλαια και βιολογικά τυροκομικά προϊόντα", Δ. Χαροντάκης, 23/11/2007
- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Τυριά και γιαούρτια φυτικής προέλευσης", Δ. Χαροντάκης, 27/2/2005

- ΤΟ ΒΗΜΑ, "Νέα Ευρωπαϊκή συμμαχία κατά της ελληνικής φέτας", Δ. Χαροντάκης, 14/10/2007
- ΤΟ ΘΕΜΑ, "Νουνού και Milner εις σάρκα μια", Δ. Μαρκόπουλος, 21/12/2007
- Τρόφιμα και Ποτά, "Έξι ειδικοί απαντούν σε τρεις κρίσιμες ερωτήσεις", Β. Σωτηρούδας, 1/10/2007
- Τσακλαγκάνος Άγγελος, Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ, Εκδ. Αδερφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 2000
- Τσακνής Γ., "Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων", 5^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης με θέμα F&B, 22-23 Μαρτίου 2008
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Μέτρο 2.1 του Ε.Π.Α.Α & Α.Υ 2000-2006, Εγκριθέντα Επενδυτικά σχέδια 1^{ης}, 2^{ης} και 3^{ης} Προκήρυξης του τομέα "γάλα" (Τυροκομεία), Αθήνα 2009
- Foodservice, "Ασφαλή τρόφιμα με βούλα ποιότητας", Γ. Τσακνής, Τεύχος 82, Ιούνιος – Ιούλιος 2008, Σελ. 98
- Φωτόπουλος Χρ., Βάκρου Α. "Η στρατηγική της ποιότητας ως μέσο προώθησης αγροτικών προϊόντων και τροφίμων", 4^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αγροτικής Οικονομίας με θέμα: Ανταγωνιστικότητα και Ολοκληρωμένη Ανάπτυξη του Αγροτικού Τομέα: Οι νέες προκλήσεις για την Ελλάδα, Θεσσαλονίκη 28/11/1996, Σελ. 103-107
- ΧΡΗΜΑ, Γαλακτοκομία: "Έντονότατος ανταγωνισμός με τις μεγάλες και τις μικρότερες επιχειρηματικές δυνάμεις του κλάδου να προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο της πίτας", Μ. Αποστόλου, 3/10/2007
- ΧΡΗΜΑ, "Γαλακτοβιομηχανία: Μικροί και μεγάλοι εναντίον των μεγάλων", Τεύχος 310, Μάιος 2005
- ΧΡΗΜΑ, "Αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, ανάπτυξη με μικρά βήματα", Γ. Μπασέα, Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2009
- Χρήμα και Τουρισμός, "Friesland Hellas «Leader στην αγορά Γαλακτοκομικών» ", 13/11/2008

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Begg David., Fischer Stanley., Dornbusch Rudiger., Economics 7th Edition 2003
- Beattie K. R. – Sohal A. S., "Implementing ISO 9000: a study of the benefits among Australian organizations", Total Quality Management Vol. 10, No 1, 95-106, 1999, p. 96
- Charles W. L. Hill – Gareth R. Jones, "Strategic Management: an Integrated Approach, Houghton Mifflin Company 5th Edition, 2001
- Codex Alimentarius, Guidelines for the Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) System – Alinorm 93/13A Appentice II, 1993
- Curcovic S. – Pagell M., "A Critical Examination of the Ability of ISO 9000 Certification to Lead to a Competitive Advantage", Total Quality Management Vol. 4, No 1, 51-67, 1999, p. 53
- Deodhar S. Y, "HACCP: A Quest for Quality as a Competitive Strategy for Agribusiness", Working Paper, IIM-A, February 24, 1999
- Feka V., Xouris D., Tsiotras G., "Mapping Strategic Groups: an International Example", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12 ,No. 1/1997
- Forshythe S. J – Hayes P. R, "Food Hygiene, microbiology and HACCP, Aspen Publishers Inc., 2000
- Garvin D. A , "Competing on the eight dimensions of quality", Harvard Business Review Vol. 65, No 6, 1987, p. 101-109
- Giovanucci D. – Satin. M. "Food Quality Issues: Understanding HACCP and Other Quality Management Techniques", The World Bank Group, The guide to developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises, 2002
- Hackman J. R - Wageman R., "Total Quality Management: empirical, conceptual and practical issues, Administrative Science Quarterly 40, p. 309-342
- Johnson G. – Scholes K., "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall 6th Edition, 1999
- Kroernschild N., "ISO 9000 and its Influence to Create a Competitive Advantage for Certified Companies", University of Wisconsin-Stout , May 2005, p. 9

- Lagodimos A. G - Dervitsiotis K. N – Kirkagaslis S. E, "The penetration of ISO 9000 Certification in Greek Industries", Total Quality Management Vol. 16, No 4, 505-527, June 2005, p. 506
- Mauropoulos A. A – Arvanitoyannis I. S, "Implementation of Hazard Analysis Critical Control Point to Feta and Manouri Cheese Production lines", Food Control (10), 1999, p. 213-219
- Navel E. – Marcus A., "Achieving Competitive Advantage through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and using ISO 9000 ", Journal of Operations Management 24, 2005, p. 3
- Oster S., "Intraindustry Structure and the ease of strategic change" Review of Economics and Statistics", Vol. 64
- Pierson M.D – Corlett J. D., "HACCP: Principles and Applications", New York, Van Nostrand Reinhold, 1992, p. 212
- Porter M., "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance", New York 1985
- Porter M., "Competitive Strategy, Techniques for analyzing industry and competitors", New York, Free Press, 1998
- Sparling D. – Lee J. – Howard W., "Murgo Farms Inc.: HACCP, ISO 9000, and ISO 14000", International Food and Agribusiness Management Review, Vol. 4, p. 67
- Vakrou A., Fotopoulos Ch., Mattas K., Report 2: The Feta cheese market and supply chain in Greece. PDO and PGI Products: Market, Supply Chains and Institutions. Agricultural Economics and Social Research Institute-NAGREF (Greece) 1997
- Wheelen L. Thomas – Hunger J. David, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", Pearson Prentice Hall 10th Edition, New Jersey 2006
- Willborn W. – T.C Edwin Cheng, "Global Management of Quality Assurance Systems", McGraw-Hill 1994, p. 61-63
- Withers B. – Ebrahimpour M., "Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions of Quality Used for Competitive Advantage", European management Journal, Vol. 18, No. 4, 2000, p.431-443

Διαδικτυακοί Τόποι

- <http://www.agora.mfa.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=ADVSEARCH&cnode=1>
- <http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Profile/Default.xml.aspx?Language=1>
- <http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Filosophy/Mission.xml.aspx?Language=1>
- <http://www.dodonidairy.com/Home/Company/Infrastructure/Distributors.xml.aspx?Language=1>
- <http://www.elog.gr/>
- <http://www.ebeth.gr/eb/index.asp>
- <http://www.fage.gr/page/default.asp?la=1&id=532>
- <http://fetamania.gr/greek-html/history.htm>
- <http://www.greekretail.gr/articles/2072/index.html>
- <http://www.mills.gr/company.aspx?id=116>
- <http://www.minagric.gr/greek/3.6.POP.5.html>
- <http://www.minagric.gr/Greek/data/omilia%20mkassalias.doc>
- <http://www.paseges.gr/portal/cl/co/3900b195-8a19-421f-a8ab-0d5d037bdc6b>
- http://www.superbrands.gr/cms/images/stories/pdf_files/dodoni_feta.pdf
- <http://www.tyras.gr/tyrasgr.html>