



ΤΕΙΘ-ΣΔΟ

Τμήμα ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΜΠΙΚΙΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ Α/Μ:133/05

ΠΑΤΣΙΚΑΘΕΟΔΩΡΟΥ ΣΠΥΡΟΣ Α/Μ:029/03

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Επιχειρηματικό σχέδιο για την επιχείρηση  
ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.

Επιβλέπων καθηγητής : Σωτήριος Βλαχάκης

## Επιχειρηματικό Σχέδιο

### Περιεχόμενα

#### 1.Εισαγωγή

1.1Σύνοψη.....σελ. 4

#### 2.Ανάλυση της επιχείρησης- Εσωτερική Ανάλυση

2.1 Περιγραφή της επιχείρησης-Ιστορικό.....σελ. 5  
2.2 Όραμα- Αποστολή και Αξίες, Υφιστάμενη Στρατηγική και Στόχοι.....σελ. 7  
2.3 Οργανωτική Δομή.....σελ. 8  
2.4 Προϊόντα/ Υπηρεσίες.....σελ. 9  
2.5 Πόροι και Ικανότητες.....σελ. 11  
2.6 Εταιρική Διακυβέρνηση.....σελ. 12  
2.7 Ανώτατη Διοίκηση.....σελ. 13

#### 3.Εξωτερική Ανάλυση

3.1 Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος (Pest).....σελ. 14  
    3.1.1 Πολιτικοί – Νομοθετικοί παράγοντες.....σελ. 14  
    3.1.2 Οικονομικοί παράγοντες.....σελ. 15  
    3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες.....σελ. 17  
    3.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες.....σελ. 17  
    3.1.2 Συμπεράσματα.....σελ. 18  
3.2 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος.....σελ. 19  
    3.2.1 Γαλακτοβιομηχανία και ζήτηση.....σελ. 19  
    3.2.2 Περιγραφή των προϊόντων .....σελ. 22  
    3.2.3 Κατανάλωση.....σελ. 25  
    3.2.3 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου .....σελ. 26  
3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....σελ. 28  
3.4 Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων (Porter).....σελ. 40  
3.5 Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο.....σελ. 42  
3.6 Κανάλια διανομής.....σελ. 45  
3.7 Τάσεις στον κλάδο- Ορίζοντες ανάπτυξης.....σελ. 46

## **4 Επιλογή Στρατηγικής**

4.1	Ανάλυση Δ.Α.Ε.Α. (SWOT), Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών.....σελ.	48
4.2	Στρατηγικοί στόχοι .....	σελ. 52
4.3	Στρατηγικές επιλογές.....σελ.	52
4.4	Ανταγωνιστική στρατηγική.....σελ.	53
4.5	Λειτουργικές στρατηγικές.....σελ.	53
4.6	Οικονομική ανάλυση.....σελ.	57
4.7	Ανάλυση Κινδύνων.....σελ.	65

<b>5 Επίλογος.....σελ.</b>	<b>67</b>
----------------------------	-----------

<b>6 Βιβλιογραφία.....σελ.</b>	<b>68</b>
--------------------------------	-----------

# 1. Εισαγωγή

## 1.1 Σύνοψη (Executive Summary)

Η παρούσα μελέτη αφορά την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρείας ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Β.Ε.Ε. για την τριετία 2013-2015. Η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου της ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Β.Ε.Ε. αποτελείται από 4 ενότητες. Στην πρώτη ενότητα εξετάζεται η παρούσα κατάσταση της επιχείρησης με τη παράθεση στοιχείων για τη γενική κατάσταση λειτουργίας της με ταυτόχρονη αναφορά σε ιστορικά στοιχεία, την οικονομική της θέση που προκύπτει από την ανάλυση των ισολογισμών και των αριθμοδεικτών της τελευταίας διετίας, την λειτουργική της δομή, τις βασικές υποδομές της, τα κύρια προϊόντα που παράγει και τις κύριες ικανότητες που παρουσιάζει.

Στο δεύτερο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου εξετάζεται ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων και συγκεκριμένα του τυριού, καθώς και οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τη προσφορά και την ζήτηση στο κλάδο, την ανάλυση της εγχώριας αγοράς, τη διαμόρφωση των εισαγωγών και των εξαγωγών αλλά και τα στοιχεία που αφορούν τον κλάδο στην Ε.Ε. και τον υπόλοιπο κόσμο. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η σύγκριση μεταξύ των οικονομικών δεδομένων του κλάδου και της ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Β.Ε.Ε. και προσπάθεια καταγραφής των βασικών τάσεων που διαμορφώνονται στον κλάδο και που επηρεάζουν τη μελλοντική πορεία του.

Στο τρίτο τμήμα θα παρουσιαστούν τα βασικά πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές που εμφανίζουν στην αγορά (μέσω της ανάλυσης S.W.O.T.), με στόχο τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας και της στρατηγικής marketing που θα πρέπει να ακολουθηθεί στο μέλλον.

Τέλος στο τέταρτο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου, με βάση τις στρατηγικές που θα προταθούν θα εκτιμηθεί η μελλοντική οικονομική κατάσταση της εταιρείας την επόμενη τριετία, μέσω των προβλεπόμενων ισολογισμών, των αποτελεσμάτων χρήσης, καθώς και συγκεκριμένων αριθμοδεικτών που θα αναδεικνύουν τη γενικότερη προβλεπόμενη οικονομική κατάσταση της επιχείρησης με την παράλληλη εξαγωγή των τελικών συμπερασμάτων.

## 2. Ανάλυση της επιχείρησης- Εσωτερική Ανάλυση

### 2.1 Περιγραφή της επιχείρησης-Ιστορικό

Η ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε. είναι εγκατεστημένη στην Ελασσόνα, περιοχή γνωστή για την μακρόχρονη τυροκομική της παράδοση, πασίγνωστη για την εξαιρετική ποιότητα των τυριών της. Ιδρύθηκε το 1990 και από το 1997 είναι 100% θυγατρική εταιρεία του Ομίλου VIVARTIA-ΔΕΛΤΑ. Ξεκίνησε αρχικά ως τοπική οικογενειακή επιχείρηση και κατέληξε να έχει σημαντικό μερίδιο στην ελληνική αγορά όσον αφορά την πώληση τυροκομικών προϊόντων. Τα κυριότερα προϊόντα που παράγονται από τη ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε. είναι η Φέτα Π.Ο.Π., το Κασέρι Π.Ο.Π., και το Ημίκληρο τυρί. Για την παραγωγή των τυριών Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης χρησιμοποιείται αιγοπρόβειο γάλα εξαιρετικής ποιότητας, το οποίο εξασφαλίζει η VIVARTIA-ΔΕΛΤΑ, αξιοποιώντας το πιο καλά οργανωμένο και σύγχρονο δίκτυο συλλογής γάλακτος στην Ελλάδα. Οι εγκαταστάσεις παραγωγής καταλαμβάνουν έκταση 6250τμ και έχουν δυνατότητα επεξεργασίας γάλακτος που ξεπερνά τα 100.000Kg ημερησίως, πάντοτε κάτω από τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και υγιεινής. Η πλήρως αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία, το έμπειρο, εξειδικευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό και οι αυστηρότατες διαδικασίες ελέγχου της ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής, αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ. Το αποτέλεσμα είναι εξαιρετικής ποιότητας προϊόντα, που προσφέρουν αυθεντική γεύση και μοναδική απόλαυση στους λάτρεις του τυριού σε όλο τον κόσμο.

Όσον αφορά την VIVARTIA, θα λέγαμε πως είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τροφίμων στην ελληνική αγορά, διαθέτει κορυφαία προϊόντα που καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες εκατομμυρίων καταναλωτών στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2006 μετά την απορρόφηση των ΔΕΛΤΑ, CHIPITA, GOODY'S (και FLOCAFE) και ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗ. Από τον Ιούνιο του 2010 και κατόπιν του ανασχεδιασμού της δομής του Ομίλου, τα προϊόντα της VIVARTIA, αναπτύσσονται στους εξής κλάδους:

- Στον Κλάδο Γαλακτοκομικών και Ποτών, με τη ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ, που έχει ως αντικείμενο την παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα και παρεμφερή προϊόντα γιαουρτιού και χυμών φρούτων. Ορισμένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα του Κλάδου είναι: Φρέσκο Γάλα ΔΕΛΤΑ, Μικρές Οικογενειακές Φάρμες, ΔΕΛΤΑ Daily , ΔΕΛΤΑ Advance , Milko , Life , Complet , Natural , Vitaline .

- Στον Κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας, με τους Ομίλους GOODY'S και EVEREST, που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εστίασης, μέσω της λειτουργίας αλυσίδας εστιατορίων και καφέ-ζαχαροπλαστείων και υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering). Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου Goody's είναι τα Goody's , τα Flocafe , και η Hellenic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης. Οι κυριότερες αλυσίδες εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου Everest είναι τα Everest, τα La Pasteria, τα καταστήματα Megusto, τα Gloria Jeans, τα Paragalino, τα Olympus Plaza καθώς και η Olympic Catering με αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών αεροτροφοδοσίας, παράλληλα με τη δραστηριοποίηση στο βιομηχανικό catering.
- Στον Κλάδο Καταψυγμένων Τροφίμων, με τη ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ, που εστιάζει στην παραγωγή και διανομή καταψυγμένων τροφίμων (λαχανικά, μίγματα λαχανικών, ζύμες και προϊόντα ζύμης). Με εμπορικά σήματα όπως Μπάρμπα Στάθης, Froza και Χρυσή Ζύμη, τα προϊόντα Κλάδου έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών, όχι μόνο για την διατροφική τους αξία, αλλά και για την εγγύηση ποιότητας που προσφέρουν. Τελευταία μεγάλη επιτυχία του κλάδου είναι η παραγωγή και διανομή φρέσκων σαλατών. Μία οικονομικά ισχυρή επιχείρηση, με σύγχρονη οργάνωση και δομή, με άριστο ανθρώπινο δυναμικό και με βλέμμα σταθερά στραμμένο προς τον ευρύτερο χώρο που την περιβάλλει, η VIVARTIA έχει υιοθετήσει ένα σύστημα οργάνωσης ικανό να αντιμετωπίσει, τόσο τις απαιτήσεις της επιχειρηματικής της θέσης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, όσο και τη συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η δυναμική αυτή ταυτότητα της VIVARTIA , σε εθνικό και πολυεθνικό επίπεδο, ισχυροποιήθηκε περαιτέρω μέσω της συμφωνίας για την απόκτηση της πλειοψηφίας των μετοχών της από τον Όμιλο MIG . Η κεφαλαιακή ισχύ της MIG προσφέρει τα εχέγγυα στον Όμιλο για να διατηρήσει την κυρίαρχη θέση του στην ελληνική αγορά, επεκτείνοντας ταυτόχρονα τις δραστηριότητες του στο διεθνή χώρο. Η επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία της VIVARTIA στηρίζεται σε μια σειρά από αρχές που διέπουν αναλλοίωτες την καθημερινή επιχειρηματική πρακτική των ανθρώπων της VIVARTIA. Οι αρχές αυτές αντικατοπτρίζονται πλήρως στην έννοια της Κοινωνικής Υπευθυνότητας. Μια έννοια η οποία είναι απόλυτα εναρμονισμένη με την πορεία της VIVARTIA , και πηγάζει από την πίστη ότι η επιχειρηματική ανάπτυξή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη φροντίδα για τους ανθρώπους, το περιβάλλον, αλλά και την κοινωνική και οικονομική ζωή των περιοχών, που ο Όμιλος δραστηριοποιείται.

## 2.2 Όραμα- Αποστολή και Αξίες, Υφιστάμενη Στρατηγική και Στόχοι

### (συνέντευξη)

1) Ποιο είναι το υφιστάμενο όραμα-αποστολή της επιχείρησής σας

Το όραμα-αποστολή της εταιρίας μας είναι η παροχή των καλύτερων δυνατών προϊόντων στους πελάτες μας μέσα από μια διαδικασία όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, με κύριο στόχο την αρμονική ισορροπία όλων εμπλεκόμενων ομάδων.

2) Είναι το όραμα-αποστολή ένα αποτελεσματικό εργαλείο διοίκησης

Η αποστολή της εταιρίας μας ταυτίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό μέσω του οποίου καθορίζονται οι πολιτικές, λαμβάνονται αποφάσεις έτσι ώστε να γίνεται η ορθότερη κατανομή των πόρων (κεφαλαιακού και ανθρώπινου δυναμικού) για την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότερη διοίκηση της εταιρίας μας. Το κυριότερο εργαλείο διοίκησης είναι η ταυτοποίηση της φιλοδοξίας των εργαζομένων με την εταιρική μας αποστολή.

3-4) Μπορείτε να ορίσετε την επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία εντάσσεται η επιχείρησής σας- Ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι της επιχείρησής. Είναι αυτοί συνεπείς μεταξύ τους καθώς επίσης και με την εταιρική αποστολή

Μέσα στο δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον που διανύουμε, χωρίς προσανατολισμό και με ευάλωτες αξίες, η εταιρία ενταγμένη στον κλάδο της Ελληνικής παραδοσιακής τυροκομίας φιλοδοξεί να γίνει ηγέτης στην παραγωγή και διάθεση τυροκομικών προϊόντων άριστης ποιότητας στους πελάτες μας στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

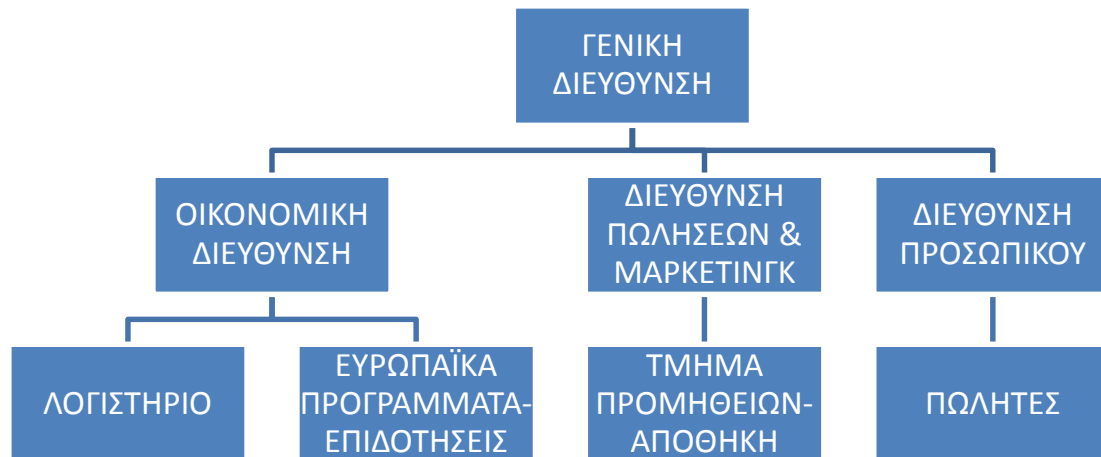
Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρίας μας και των πελατών μας είναι ένα σημαντικότατο εργαλείο διοίκησης, πάντα με σεβασμό στον άνθρωπο και το περιβάλλον που πρέπει να συντελεί στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μας και των καταναλωτών μας.

5) Ποια στρατηγική ή μίγμα στρατηγικής ακολουθεί η επιχείρηση

Στρατηγικός μας στόχος είναι η συνεχής επένδυση στην ελληνική επιχειρηματικότητα, η καινοτομία και η ποιότητα ώστε να στεκόμαστε υπεύθυνα απέναντι στους πελάτες μας προσφέροντας καθημερινά προϊόν προστιθέμενης αξίας για ένα βιώσιμο μέλλον.

### 2.3 Οργανωτική Δομή

Η εταιρεία απασχολεί 60 άτομα τα οποία εργάζονται στα τμήματα Διοίκησης, Εξυπηρέτησης πελατών, Πωλήσεων, Εξαγωγών, Αποθήκης, Διανομών και κυρίως στον τομέα της παραγωγής



Υπάρχει πολύ καλή συνεργασία της εταιρείας με τους προμηθευτές της ώστε να αντιμετωπίζονται καλύτερα ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος. Τους παρέχει κάθε δυνατή πληροφορία που θα βοηθήσει την επίτευξη στόχων και θα συμβάλει σε ακόμη επικοινωνιακότερη συνεργασία. Προμηθευτές της ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Β.Ε.Ε. είναι κυρίως τοπικές εταιρείες στην περιοχή της ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ που της παρέχουν πρώτες ύλες(κυρίως γάλα),άλλα παραγωγικά τυροκομικά εργοστάσια κυρίως με την ανταλλαγή προς χρήση και δοκιμή προϊόντων όπως είναι η μυζήθρα, το μπασκί, το μανούρι και το ανθότυρο.

Όσον αφορά τις δευτερεύοντες ύλες σημαντικός προμηθευτής της εταιρείας είναι τα πλαστικά Θράκης προμηθεύοντας πλαστικά και τυρεγ ώστε να συσκευάσει η εταιρεία τα προϊόντα που θέλει να διοχετεύσει στην αγορά.

### 2.4 Προϊόντα/ Υπηρεσίες

Η Φέτα και το Κασέρι της ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ είναι τυριά πιστοποιημένα ως προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης. Η σημασία τη πιστοποίησης ενός προϊόντος Π.Ο.Π. είναι ότι αυτή εγγυάται την ποιότητα και τις παραδοσιακές αξίες του τόπου καταγωγής του:





Φέτα ποπ Βίγλα 4 k g



Φέτα ποπ Βίγλα 2kg vacuum



Φέτα ποπ Βίγλα 15kg



Κασέρι ποπ Βίγλα 3 και 7,5 kg

Στην περίπτωση της Φέτας και του Κασεριού, πιστοποιεί μεταξύ άλλων, ότι:

- α) τα τυριά αυτά παράγονται και ωριμάζουν σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας ακολουθώντας τον παραδοσιακό τρόπο τυροκόμησης,
- β) το γάλα προέρχεται αποκλειστικά από ντόπιες ελληνικές φυλές αιγοπροβάτων που εκτρέφονται στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και
- γ) δεν επιτρέπεται η χρήση χρωστικών, συντηρητικών και αντιβιοτικών ουσιών.
- δ) το Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP) της εταιρίας είναι πιστοποιημένο από τον ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ (ΕΛΟΤ), όσον αφορά τη συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις του διεθνούς Προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005.
- ε) η αποτελεσματική εφαρμογή των Ορθών Κανόνων Υγιεινής επιθεωρείται και πιστοποιείται από αρμόδιους, ανεξάρτητους φορείς (AIB International).

## 2.5 Πόροι και Ικανότητες

### (Συνέντευξη)

1) Ποιές είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητες της εταιρίας σας σήμερα

Ορισμένες από τις θεμελιώδεις ικανότητες-αρχές μας είναι η ανάπτυξη με σεβασμό στους καταναλωτές μας, τους εργαζόμενους μας, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Με συλλογικό και ανοιχτό διοικητικό πλάνο δίνουμε στους εργαζόμενους μας όλα τα εχέγγυα για την άριστη λειτουργία της εταιρίας ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη προστιθέμενη αξία στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

2) Ποιες από αυτές τις ικανότητες δίνουν στην επιχείρησή σας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά σήμερα

Η πιστή μας προσήλωση στις ανάγκες του πελάτη σε συνδυασμό με την περιβαλλοντική συνείδηση μας δίνουν σήμερα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3) Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν στην επιχείρησή σας διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα τρία χρόνια

Σίγουρα τα επόμενα χρόνια είναι χρόνια αβεβαιότητας, με απρόβλεπτες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις αλλά ο προσανατολισμός μας στον πελάτη, η μέγιστη απόδοση ποιότητας-τιμής και κυρίως η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη του ονόματός μας θα αποτελέσουν τον θεμέλιο λίθο για την εδραίωση και ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια.

4) Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητες σας σε νέους τομείς της δραστηριότητας είναι δυνατόν να βοηθήσουν την επιχείρησή σας να εισέλθει. Μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους νέους αυτούς τομείς.

Η πορεία ανάπτυξης, ποιότητας και συνεισφοράς στον άνθρωπο που έχουμε χαράξει όλα αυτά τα χρόνια μας δίνουν αυτόματα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μας ωθεί στο να δημιουργούμε κάθε μέρα με πάθος για την καινοτομία και αδιαπραγμάτευτη δέσμευση για την ποιότητα. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πρακτικές φιλοδοξούμε τα επόμενα χρόνια να προσαρμοστούμε στον κλάδο με την παραγωγή νέων-καινοτόμων τυροκομικών προϊόντων ,πρωτόγνωρων στην Ελληνική αγορά.

5-6) Ποιες είναι οι σημαντικότερες νέες θεμελιώδεις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή σας τα επόμενα χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον και πώς η ομάδα ανώτατης διοίκησης θα σχεδιάσει και θα

υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων πάνω στο οποίο θα στηρίζει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα στο μέλλον.

Η εταιρία μας καθημερινά ενδυναμώνει το προφίλ της με στρατηγικές συμμαχίες, νέες ενέργειες και εξαγωγική επέκταση προκειμένου να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να βγει νικήτρια μέσα σε αυτό το δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η στήριξη των εργαζομένων μας σε αυτές τις δύσκολες συγκυρίες μας δίνει ακόμα ένα δυνατό όπλο σε αυτή τη μάχη.

Αρχή μας είναι να μην περιμένουμε την επιτυχία αλλά να την προετοιμάζουμε και αυτό καθημερινά διακατέχει σκέψεις και πράξεις των ανθρώπων και της διοίκησης.

## 2.6 Εταιρική Διακυβέρνηση

### **(συνέντευξη)**

1) Ποιοι βρίσκονται στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης

Η εταιρία μας όντας θυγατρική ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους τροφίμων και ποτών στον ελληνικό χώρο διοικείται με τις ορθές πρακτικές που έχουν υιοθετήσει οι μεγαλύτερες πολυεθνικές, κολοσσοί στο χώρο. Το Δ.Σ. αποτελείται από 5 άτομα, πρόεδρο, αντιπρόεδρο, διευθύνων σύμβουλο και δύο ακόμα άτομα και τις θέσεις αυτές λαμβάνουν άνθρωποι κλειδιά στη διοίκηση της εταιρίας, άτομα τα οποία έχουν δώσει ψυχή και σώμα για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και εκλέγονται από την γενική συνέλευση των μετόχων.

2) Για πόσο χρονικό διάστημα θητεύουν στο Δ.Σ.

Η θητεία του Δ.Σ. είναι δύο χρόνια από τη στιγμή της εκλογής

3) Κατέχουν οι συμμετέχοντες στο Δ.Σ. σημαντικό μέρος των μετοχών της επιχείρησης

Οι συμμετέχοντες στο Δ.Σ. δεν κατέχουν μετοχές της εταιρίας, λειτουργούν αποκλειστικά ως όργανα διοίκησης και εκλέγονται για αυτό το σκοπό.

4) Πώς μέσω των γνώσεων και των ικανοτήτων τους τα μέλη του Δ.Σ. συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα διοίκησης της εταιρίας είναι πως προέρχονται οι γνώσεις από τη ίδια την εταιρία, είναι συνεπώς άτομα που μπορούν να δώσουν τα μέγιστα καθώς είναι γνώστες της επιχείρησης.

5) Σε ποιο βαθμό συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη της στρατηγικής

Το Δ.Σ. χαράζει τη στρατηγική με την οποία θα κινηθεί η εταιρία και είναι το ανώτατο όργανο διοίκησης

## 2.7 Ανώτατη Διοίκηση

### (συνέντευξη)

Η ανώτατη διοίκηση του ομίλου είναι οκταμελές διοικητικό συμβούλιο το οποίο αποτελείται από

-Πρόεδρο	Μπουλούτας Ευθύμιος
-Διευθύνων σύμβουλο	Ιωάννη Αρτινό
-Σύμβουλο	Σουβατζόγλου Αρετή
-Σύμβουλο	Καρατζένη Φώτιο
-Σύμβουλο	Ευστρατιάδη Ευάγγελο
-Σύμβουλο	Φόρος Μάρκος
-Σύμβουλο	Εδιπίδης Αλέξανδρος

Η θέση που κατέχει κάθε μέλος του συμβουλίου αντικατοπτρίζει τις γνώσεις που έχει, την ικανότητα στον τρόπο διοίκησης μιας εταιρίας, στο να παίρνει αποφάσεις για την μελλοντική επίτευξη των στόχων της αλλά και τον απaráμιλλο ζήλο που δείχνουν ώστε να επιτύχουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες. Όλα αυτά είναι στοιχεία που εγγυώνται μία ικανή ομάδα διοίκησης και καθοδήγησης.

### 3 Εξωτερική Ανάλυση

#### 3.1 Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος (Pest)

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές 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 το 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 ανταγωνιστικότητα 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. Πιο κάτω αναλύονται οι κυριότεροι εξωτερικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον της ελληνικής τυροκομίας και είναι οι εξής: πολιτικοί-νομοθετικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί.

##### 3.1.1 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 στον κλάδο των τυροκομικών προϊόντων πρέπει να πληρούν απαιτήσεις και προδιαγραφές που επιβάλλονται από την νομοθεσία και ξεκινούν από την πρωτογενή παραγωγή 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 υπάρχοντων 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.

### 3.1.2 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 την 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. Όσον αφορά τον πληθωρισμό στη χώρα μας την τελευταία τριετία:

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή από τη σύγκριση του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή Δεκεμβρίου 2011, προς τον αντίστοιχο Δείκτη του Δεκεμβρίου 2010, προκύπτει αύξηση 2,4%, έναντι αύξησης 5,2%, που σημειώθηκε κατά την ίδια σύγκριση του έτους 2010 προς το 2009. Για το σύνολο του έτους 2011 ο πληθωρισμός κυμάνθηκε στο 3,34%. ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr))

Αντιθέτως για το 2012 ο μέσος Δείκτης του δωδεκαμήνου Ιανουαρίου 2012 – Δεκεμβρίου 2012, σε σύγκριση προς τον ίδιο Δείκτη του δωδεκαμήνου Ιανουαρίου 2011 – Δεκεμβρίου 2011, παρουσίασε αύξηση 1,5%, έναντι αύξησης 3,3%, που σημειώθηκε κατά τα αντίστοιχα προηγούμενα δωδεκάμηνα. Σε δωδεκάμηνη βάση ο πληθωρισμός διαμορφώθηκε στο 2,3%. (<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=458018>)

Ενώ για τον Μάρτιο του 2013 ο πληθωρισμός έπεσε στο 1,1% από 1,6% τον Φεβρουάριο του ίδιου έτους. (<http://www.onlycy.com>)

Ας δούμε τώρα πως αλληλεπιδρούν και τι αποτέλεσμα επιφέρουν η ύφεση και ο πληθωρισμός. Από την 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 την στιγμή που η μείωση της παραγωγής μειώνει την ικανότητα των δανειζόμενων να αποπληρώσουν τα δάνεια τους η ύφεση τροφοδοτεί τον αποπληθωρισμό. Από την 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 τη 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)



### 3.1.3 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.λπ. 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.λπ. Τόσο τα κανονιστικά όσο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος αλληλοσυσχετίζονται και συνδυαζόμενα διαμορφώνουν τη συνιστώσα που ονομάζεται τρόπος ζωής (Life Style).

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.

### 3.1.4 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.λπ. 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.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στην τεχνολογία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται ως εντάσεως κεφαλαίου, δεδομένου ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις δαπανούν υψηλά ποσά σε νέες τεχνολογίες. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος σημείωσε σημαντικές αλλαγές που οφείλονταν στις τεχνολογικές εξελίξεις: επίτευξη σταθερότητας στην ποιότητα του προϊόντος, το συστηματικό έλεγχο της πρώτης ύλης 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) ,την οποία χρησιμοποιεί και η ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.Ε , για επώνυμη διάθεση απευθείας στη λιανική. Η τεχνολογία μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο και να σηματοδοτήσει τις επόμενες εξελίξεις στον κλάδο. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μ. Porter οι τεχνολογικές αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγηθούν στην κερδοφορία.

### 3.1.5 Συμπεράσματα

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.

## 3.2 Ανάλυση Κλαδικού Περιβάλλοντος

### Γαλακτοβιομηχανία και ζήτηση

Η βιομηχανία παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελεί σημαντικό τμήμα της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων και ποτών με μερίδια σε βασικά μεγέθη που ξεπερνούν το 15% του συνόλου, ενώ καταλαμβάνει σημαντικό μέρος του συνολικού μεταποιητικού τομέα της χώρας. Με ετήσιο τζίρο που ανέρχεται σε 2,5 δισ. ευρώ και διαρκώς αυξάνεται, η ελληνική αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων αλλάζει ραγδαία, καθώς νέοι παίκτες και τοπικές γαλακτοβιομηχανίες απειλούν σοβαρά πλέον την κυριαρχία των παραδοσιακά μεγάλων παικτών. Όπως αναφέρει σχετική έρευνα της ICAP, στις γαλακτοκομικές επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνεται ένας σημαντικός αριθμός παραγωγικών μονάδων, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους τόσο όσον αφορά στο μέγεθος όσο και στον τρόπο οργάνωσης της παραγωγικής τους δυναμικότητας. Επιπρόσθετα, σημειώνεται πως διαφέρουν και όσον αφορά στο εύρος, καθώς και στην οργάνωση του δικτύου διανομής τους. Την «αιχμή του δόρατος», σύμφωνα με την ίδια έρευνα, αποτελούν τα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και μακράς διάρκειας, όπως το γάλα υψηλής παστερίωσης, το εμπλουτισμένο συμπυκνωμένο γάλα, τα γιαούρτια με χαμηλά λιπαρά και πρόσθετα, καθώς και τα γαλακτοκομικά προϊόντα υψηλών προδιαγραφών και θρεπτικής αξίας για παιδιά.

Η ICAP επισημαίνει πως οι επιχειρήσεις του κλάδου "εκμεταλλευόμενες" την θετική ανταπόκριση των καταναλωτών στα "νέα" προϊόντα επένδυσαν σε πρωτότυπες συσκευασίες και καινοτόμα προϊόντα, με σκοπό την αύξηση της κατανάλωσης και την διατήρηση ή/και ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά. Είναι σημαντικό πως οι μεγάλοι μεγέθους βιομηχανικές επιχειρήσεις καλύπτουν σημαντικό μέρος της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ οι μικρές παραγωγικές μονάδες, οι οποίες ασχολούνται κυρίως με τα παραδοσιακά προϊόντα εξυπηρετούν την τοπική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, συμπληρώνει η ίδια έρευνα.

Όσον αφορά την εξέλιξη του κλάδου τα προσεχή χρόνια, σύμφωνα με την έρευνα της ICAP εκτιμάται ότι θα παρουσιάσει ανοδική πορεία. Ιδιαίτερες προοπτικές εξέλιξης παρουσιάζουν τα προϊόντα υψηλής ποιότητας και προστιθέμενης αξίας όπως το γάλα υψηλής παστερίωσης, το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, το γιαούρτι ευρωπαϊκού τύπου και ειδικότερα το γιαούρτι με πρόσθετα και το παιδικό, τα επιδόρπια γάλακτος και το εμπλουτισμένο συμπυκνωμένο γάλα. Σε επίπεδο επιχειρήσεων, αναμένεται συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, με σκοπό την παραγωγή ποικιλίας προϊόντων, την επέκταση των δικτύων διανομής τους, και γενικότερα την περαιτέρω ενίσχυσή τους στην ελληνική αγορά.

Ο κλάδος των τυροκομικών είναι ο μεγαλύτερος σε αξία στο χώρο των τροφίμων με ετήσια αξία που υπολογίζεται στο 1 δις ευρώ, ενώ οι ποσότητες που καταναλώνονται αγγίζουν τους 320.000 τόνους.

Στην Ελληνική αγορά διατίθεται μεγάλη ποικιλία τόσο εισαγόμενων όσο και εγχώριων τυριών. Στον παραγωγικό τομέα δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων.

- Η πλειοψηφία είναι μικρού μεγέθους με χαμηλή δυναμικότητα παραγωγής.
- Οι μεγάλοι μεγέθους παραγωγικές μονάδες συγκεντρώνουν σταδιακά ολοένα και μεγαλύτερο μέρος στην παραγωγή, ενισχύοντας τη θέση τους.
- Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις τυροκομικών προϊόντων έχουν σημαντική παρουσία και συμβάλλουν στην προσφορά μιας ευρύτερης ποικιλίας τυριών στην εγχώρια αγορά.

Οι κυριότερες εταιρίες που δραστηριοποιούνται είναι: η Δέλτα ΑΕ, η Τυράς ΑΕ, η Μεβγάλ ΑΕ, η Ήπειρος ΑΕΒΕ, η Friesland-Campina ΑΕ, η Κολιός ΑΕ και η Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασία Γάλακτος ΑΕ.

Η κατά κεφαλή κατανάλωση τυριού την Ελλάδα αγγίζει τα 27 κιλά ανά έτος κατατάσσοντας την Ελλάδα μαζί με τη Γαλλία στην πρώτη θέση διεθνώς στον τομέα της κατανάλωσης τυριών.

Τα τυροκομικά παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση καθώς αποτελούν βασικό είδος διατροφής, η οποία ζήτηση επηρεάζεται ως ένα βαθμό από την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό παρουσίασε και μια υποχώρηση της τάξης του 2%-2,5% μέσα στο 2009, εν μέσω οικονομικής κρίσης ενώ τα προηγούμενα χρόνια σημείωνε αύξηση κατά 4-5% ετησίως. Παρ' όλα αυτά η υποχώρηση θεωρείται πολύ μικρή σε σύγκριση με την πορεία άλλων σημαντικών τομέων του λιανεμπορίου και του κλάδου τροφίμων.

Με βάση τα αποτελέσματα της τελευταίας έρευνας της ΕΣΥΕ η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα κάλυπτε το 8,38% της συνολικής μηνιαίας δαπάνης για είδη διατροφής.

Ποσοτικά με βάση την ίδια έρευνα η μέση μηνιαία αποκτηθείσα ποσότητα τυριών ανά νοικοκυριό ήταν στο επίπεδο των 3,5 κιλών.

#### ΤΥΡΙ

Τα 1,1 δις. ευρώ, - στο ποσό αυτό υπολογίζεται η συνολική αξία της αγοράς - , η υψηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση η οποία υπερβαίνει τα 25 κιλά αλλά και η

σταθερή αύξηση του μεριδίου και της αξίας των τυποποιημένων τυροκομικών, έχουν «ανοίξει» την «όρεξη» των μεγάλων επιχειρήσεων του ευρύτερου κλάδου. Ήδη στο κομμάτι αυτό της αγοράς, δραστηριοποιούνται μεγάλοι όμιλοι, όπως η ΔΕΛΤΑ, η ΦΑΓΕ, η ΜΕΒΓΑΛ, η Τυράς, η Δωδώνη, η Κολιός ακόμη και ο όμιλος Νίκα κ.λπ.

Κινήσεις για την περαιτέρω ανάπτυξή τους εκτός των συνόρων είτε μέσω εξαγωγών είτε μέσω παραγωγικής δραστηριότητας, πραγματοποιούν αρκετές εταιρίες καθώς ΜΕΒΓΑΛ, ΔΩΔΩΝΗ, Τυράς, ΔΕΛΤΑ, Κολιός, ΦΑΓΕ κ.α. έχουν ήδη καταφέρει να αποκτήσουν θέση στα ξένα σούπερ μάρκετ, ενώ κάποιες εξ αυτών έχουν δημιουργήσει παραγωγικές μονάδες και εκτός των ελληνικών συνόρων.

«Στροφή» στα τυποποιημένα τυροκομικά, προκειμένου να καλύψουν αφενός τις ανάγκες των καταναλωτών και αφετέρου να κεφαλαιοποιήσουν την επωνυμία τους, έχουν κάνει τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην αγορά. Αν και σήμερα το κομμάτι των τυποποιημένων συσκευασμένων τυροκομικών που πωλούνται από τα ράφια των super market, δεν υπερβαίνει το 10% της συνολικής αγοράς, εν τούτοις τα μηνύματα είναι θετικά για το μέλλον τους. Σύμφωνα λοιπόν με στοιχεία της IRI, το 2003 η αξία των τυποποιημένων τυροκομικών αυξήθηκε κατά 15,56% με αποτέλεσμα να ξεπεράσει τα 112,726 εκατ. ευρώ όταν το 2002 είχε ανέλθει στα 97,542 εκατ. ευρώ. Ενώ άνοδο της τάξεως του 11,23% κατεγράφη στην ποσότητα των τυποποιημένων τυροκομικών που πωλήθηκαν πέρυσι σε σχέση με το 2002 από τα ράφια των super market. Τον υψηλότερο βαθμό τυποποίησης παρουσιάζουν τα ημίσκληρα τυριά, ενώ στη συνολική παραγωγή συσκευασμένων τυριών η φέτα κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο. Συγκεκριμένα, το τυποποιημένο φρέσκο τυρί πέρυσι απέσπασε το 79,24% της συνολικής αγοράς τυποποιημένων τυριών βάσει αξίας, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αφορά το κρεμώδη τυριά.

Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων (σε ποσότητα) παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 3%, την περίοδο 1993-2002, ενώ με ρυθμούς ανόδου 3%-4% «τρέχει» τη διετία 2003-2004. Σύμφωνα δε με παράγοντες της αγοράς τέσσερα χρόνια πριν η παραγωγή άγγιζε τους 220.000 τόνους, ενώ σήμερα η συνολική κατανάλωση προσεγγίζει τους 300.000 τόνους.

Ο βαθμός αυτάρκειας της αγοράς, σύμφωνα με την ICAP, ανέρχεται σε υψηλά επίπεδα, καθώς τα ελληνικά προϊόντα καλύπτουν το 74%-75% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης τυριών, ενώ οι εισαγωγές συμμετέχουν με το υπόλοιπο 25%-26%. Ειδικότερα, η φέτα, ο τελεμές και άλλα μαλακά τυριά κάλυψαν περίπου το 51% της συνολικής κατανάλωσης το 2002· ακολουθούν τα ημίσκληρα και σκληρά με 17% και τα τυριά τυρογάλακτος με 7%. Τα αιγοπρόβεια τυριά κάλυψαν το 77%-79% της παραγωγής των βιομηχανιών κατά τη διετία 2001-2002, με κυριότερο προϊόν τη φέτα. Τα τυριά από αγελαδινό γάλα, με κυριότερα τα ημίσκληρα και μαλακά, απέσπασαν το 12%-13% και τα τυριά τυρογάλακτος, κυρίως η νωπή μυζήθρα, το ανθότυρο και η ξηρή μυζήθρα, το 9%, αντίστοιχα, την ίδια περίοδο.

Παρά το γεγονός ότι η ελληνική τυροκομία χαρακτηρίζεται από υψηλή παραγωγική δυναμικότητα, η εξαγωγική επίδοση του κλάδου διαμορφώνεται σε χαμηλά επίπεδα, καθώς οι εξαγωγές δεν ξεπερνούν το 9%-11% της εγχώριας παραγωγής τα τελευταία χρόνια. Η φέτα και ο τελεμές αποτελούν τα κυριότερα προϊόντα εξαγωγής, με σημαντικότερους προορισμούς τη Γερμανία, την Ιταλία και τη Βρετανία.

### Κλάδος και χρηματιστήριο

Σε χρηματιστηριακό επίπεδο, τρεις μετοχές του κλάδου είναι εισηγμένες στη Σοφοκλέους: η Δέλτα Συμμετοχών (με κυριότερες θυγατρικές τη Δέλτα Γάλακτος, τη Δέλτα Παγωτού, τον Μπάρμπα Στάθη, τα Goody's και την κυπριακή γαλακτοβιομηχανία Χαραλαμπίδη, η Δέλτα Παγωτού, καθώς και η γαλακτοβιομηχανία Κρι-Κρί. Η τελευταία έχει έδρα το νομό Σερρών (από τους περισσότερο γαλακτοπαραγωγούς νομούς της χώρας) και δραστηριοποιείται στο γάλα, στο παγωτό και στο γιαούρτι (άρχισε επιτυχημένα από το «οικογενειακό» και επεκτάθηκε και στο ατομικό, προσδοκώντας αύξηση μεριδίων στην απαιτητική αγορά της Αττικής, αλλά και σε άλλους νομούς). Οι μετοχές του κλάδου έχουν καταφέρει να επιτύχουν πορεία καλύτερη του μέσου όρου, μειονέκτημά τους όμως είναι η χαμηλή τους εμπορευσιμότητα (κυρίως για Δέλτα Παγωτού και Κρι-Κρί).

#### 3.2.1 Περιγραφή των προϊόντων

Τα τυροκομικά προϊόντα μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες ανάλογα την «υφή», το χρώμα και την συσκευασία ( χύμα ή συσκευασμένο)

- Όσων αφορά την υφή έχουμε τα «μαλακά» τυριά που καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις (67%-68% για το 2008). Εδώ κατατάσσεται και η φέτα που καλύπτει το 70% του συνόλου της κατηγορίας. Ακολουθεί η κατηγορία των «σκληρών και ημισκληρών» με μερίδιο 18% και η κατηγορία των «τυριών τυρογάλακτος» με μερίδιο παραγωγής 14%. Τέλος μικρό ποσοστό συμμετοχής έχουν τα «λιωμένα τυριά» στο σύνολο της εγχώριας παραγωγής.
- Στην κατηγοριοποίηση με βάση το χρώμα έχουμε τα λευκά και τα κίτρινα τυριά με κατανομή 50-50, με το 90% της κατηγορίας να καλύπτεται από τη φέτα (και προϊόντα τύπου φέτας με λίγα λιπαρά). Ας σημειωθεί εδώ ότι η φέτα κατέχει το 44% της κατανάλωσης τυριών στην Ελλάδα.

<b>Πωλήσεις σε όγκο (kg)</b>					
<b>Κατηγορία</b>	2007	2008	Διαφορά	1/1-23/8/09	Διάφορα% 2008-2009
<b>Κίτρινα τυριά</b>	44.061.818	42.270.406	7.068.700	7.038.666	-0,4%
<b>Λευκά τυριά</b>	46.597.159	44.866.330	6.906.761	6.734.520	-2.5%
<b>Τυριά αλοιφώδους υφής</b>	1.483.221	1.526.197	251.426	235.440	-6,4%
<b>Private label</b>	2.486.670	4.042.253	536.589	713.454	33,0%

<b>Πωλήσεις σε αξία(ευρώ)</b>					
	2007	2008	Διαφορά	1/1-23/8/09	Διάφορα% 2008-2009
<b>Κίτρινα τυριά</b>	353.514.282	388.770.897	65.471.201	63.830.279	-2,5%
<b>Λευκά τυριά</b>	317.400.097	333.769.292	50.447.341	50.293.673	-0,3%
<b>Τυριά αλοιφώδους υφής</b>	15.462.581	16.612.069	2.684.841	2.593.615	-5,4%
<b>Private label</b>	22.342.871	33.040.395	4.463.787	5.990.496	34,2%

Πηγή: IRI HELLAS

- Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η κατηγοριοποίηση στην αγορά τυριού με βάση το διαχωρισμό του χύμα τυριού από το συσκευασμένο. Σε αντίθεση με την υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη το 75% των πωλήσεων γίνεται από τον πάγκο κοπής. Σταδιακά η σχέση αυτή αλλάζει υπέρ των συσκευασμένων τυποποιημένων προϊόντων(μια κατηγορία που αριθμεί μόλις δύο δεκαετίες στην Ελλάδα) και κινείται ανοδικά.

<b>Πωλήσεις σε όγκο (kg)</b>			
	<b>Κυλιόμενο 12μηνο με λήξη τον 8/2008</b>	<b>Κυλιόμενο 12μηνο με λήξη 8/2009</b>	<b>(Μεταβολή %)</b>
<b>Σύνολο τυριού</b>	102.637.196	101.029.279	-1,6%
<b>Χύμα τυρί</b>	77.194.609	75.512.861	-2,2%
<b>Συσκευασμένο τυρί</b>	25.468.897	25.543.133	0,3%

<b>Πωλήσεις σε αξία (ευρώ)</b>			
	<b>Κυλιόμενο 12μηνο με λήξη τον 8/2008</b>	<b>Κυλιόμενο 12μηνο με λήξη 8/2009</b>	<b>(Μεταβολή %)</b>
<b>Σύνολο τυριού</b>	720.025.282	801.862.093	11,4%
<b>Χύμα τυρί</b>	517.625.427	576.896.966	11,5%
<b>Συσκευασμένο τυρί</b>	202.452.394	225.021.697	11,1%

Πηγή : Nielsen market track

Στην Ελληνική αγορά παράγονται 65 είδη τυριών εκ των οποίων τα παρακάτω είναι παραδοσιακά τυριά με **Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (Π.Ο.Π.)**

#### **Λευκά άλμης**

- Φέτα
- Καλαθάκι Λήμνου
- Σφέλα
- Μπάτζος

#### **Μαλακά**

- Γαλοτύρι
- Κατίκι Δομοκού
- Πηχτόγαλο Χανίων
- Ανεβατό
- Κοπανιστή



## Ημίσκληρα

- Κασέρι

## Σκληρά

- Κεφαλογραβιέρα
- Γραβιέρα Αγράφων
- Γραβιέρα Κρήτης
- Γραβιέρα Νάξου
- Λαδοτύρι Μυτιλήνης
- Μετσοβόνα
- Σαν Μιχάλη
- Φορμαέλα Παρνασσού

## Τυριά τυρογάλακτος

- Μανούρι

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.

### 3.2.2 Κατανάλωση

Η κατανάλωση για το 2008 εκτιμάται στο επίπεδο των 315 χιλ. τόνων. Το 60% της κατανάλωσης γίνεται εκτός σπιτιού μια τάση που το τελευταίο διάστημα παρουσίασε μείωση.

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)

Πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών έρχεται η κατηγορία στην οποία ανήκει η φέτα, καθώς από αρχαιότατων χρόνων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής διατροφής. Ωστόσο η φέτα και συγκεκριμένα η φέτα ΠΟΠ (προϊόν

Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης) παρέχει τα εγγύα ποιότητας και ασφάλειας που ο σύγχρονος καταναλωτής 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 λάτρες των εκλεπτυσμένων γεύσεων, του κρασιού και των αλλαντικών να τα αναζητούν παρά τα γεγονόσ ότι εξακολουθούν να παραμένουν ακριβότερα από τα εγχώρια.

Οι εξαγωγές για το 2008 αντιπροσώπευσαν το 17% της συνολικής παραγωγής τυριών ενώ οι εισαγωγές κάλυψαν το 35% του συνολικού μεγέθους της αγοράς. Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς τυποποιημένων προϊόντων εκτιμάται στο επίπεδο των 35 χιλ τόνων καλύπτοντας το 11% περίπου της συνολικής κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων του 2008.

### 3.2.3 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 περισσότερες από τις 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).

Στην περίπτωση όμως των επιχειρήσεων που έχουν κάποια κεφάλαια για τον εξοπλισμό και την αναβάθμιση των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τα υπέρογκα ποσά των βιομηχανιών τα οποία διαθέτουν για τους ίδιους σκοπούς. Επιπλέον ορισμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις τυποποιούν τα παραγόμενα προϊόντα τους σε συσκευασίες vacuum pack, αλλά μη έχοντας εκτεταμένο δίκτυο διανομής για να τα διοχετεύσουν στην ευρύτερη Ελλάδα, καταλήγουν να προορίζονται για την κάλυψη των αναγκών της τοπικής αγοράς μόνο.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο για την ίδρυση, όσο και τον εκσυγχρονισμό των τυροκομείων υπάρχουν 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 ισόθερμων 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.

## Επιχειρήσεις

Υπάρχει τεράστιο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων τροφίμων για είσοδο στην αγορά τυροκομικών. Ακόμη και επιχειρήσεις χωρίς σχέση με τον κλάδο επιδιώκουν την είσοδο τους σε αυτόν.

Ο κλάδος διακρίνεται από έντονο ανταγωνισμό, ιδιαίτερα μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών οι οποίες διαθέτουν «αναγνωρίσιμα» προϊόντα μέσω των σούπερ μάρκετ.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση των προϊόντων τους στα σημεία λιανικής πώλησης.

Όσον αφορά τις εγχώριες παραγωγικές επιχειρήσεις συνολικά δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από τα εισαγόμενα προϊόντα, τα οποία έχουν επιτύχει σημαντική διείσδυση, καλύπτοντας το 30% της εγχώριας κατανάλωσης το 2008. Σημαντικό να αναφέρουμε είναι και το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια η αγορά τυροκομικών έχει γίνει περαιτέρω ανταγωνιστική τόσο με την ενδυνάμωση πολυεθνικών εταιριών μέσω εξαγορών (πχ εξαγορά της Campina από τη Friesland), αλλά και με τη δυναμική αντίδραση των ελληνικών εταιριών.

Μεταξύ των κυριότερων Ελληνικών παραγωγικών επιχειρήσεων τυροκομικών προϊόντων συγκαταλέγεται η **Τυράς ΑΕ**, καταλαμβάνοντας μερίδιο μεταξύ 12,0%-12,5% το 2008. Η Δέλτα ΑΕ κατέλαβε ποσοστό παραγωγής της τάξης του 8,5% ενώ η εταιρεία **Μεβγάλ ΑΕ** κατέλαβε ποσοστό μεταξύ **4,5%-5%** το 2008. Η εταιρεία **Ήπειρος ΑΕΒΕ** εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο μεταξύ 3%-3,5% το ίδιο έτος. Τέλος αξιόλογη θέση στη συνολική παραγωγή τυριών κατέχουν η **Κολιός ΑΕ**, η **Φάγε Βιομηχανία Επεξεργασία Γάλακτος ΑΕ** και η **Εβροφάρμα ΑΕ**.

## Αγορά Γαλακτοκομικών



Η **Μινέρβα Ελαιουργική** εισήλθε πριν από μερικούς μήνες και στην κατηγορία της τυποποιημένης φέτας και λίγο αργότερα της γραβιέρας αποσπώντας μερίδια ήδη 10% και 25% αντίστοιχα.

Σημαντικές εισαγωγικές εταιρίες είναι : η **Friesland Hellas ΑΕΒΕ**, **Campina Hellas ΑΕ** και **Optima ΑΕ**.

Αναφορικά με τις εταιρείες private label υπάρχει έντονο ενδιαφέρον του λιανεμπορίου είτε μέσω των εισαγωγών προϊόντων private label είτε μέσω της αναζήτησης τοπικών παραγωγών οι οποίοι για λογαριασμό αλυσίδων τυποποιούν προϊόντα. Σχεδόν όλες οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν δικά τους τυροκομικά προϊόντα ειδικά στην κύρια κατηγορία όπως είναι η φέτα. Πολλές μεγάλες ή μικρότερες τυροκομικές εταιρίες όπως η Τυράς ή η Εβροφάρμα παράγουν για λογαριασμό κλασικών αλυσίδων ή hard discounters, με διαφορά τιμής που ξεκινούν από 15-20% για τις κλασικές αλυσίδες και φτάνουν το 30% στους hard discounters.

### 3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων είναι μικρομεσαίου μεγέθους, με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα και απευθύνεται σε τοπικές αγορές. Τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς κατέχουν οι οργανωμένες βιομηχανίες του ευρύτερου γαλακτοκομικού κλάδου, ενώ πραγματοποιούνται και εισαγωγές, οι οποίες εκτιμάται ότι ανέρχονται έως και στο 1/3 της εγχώριας αγοράς. Οι μεγαλύτερες παραγωγικές εταιρίες που

δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι οι ΤΥΡΑΣ Α.Β.Ε., ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε., VIVARTIA/Δέλτα, ΗΠΕΙΡΟΣ

Όξυνση του ανταγωνισμού χαρακτηρίζει την εγχώρια γαλακτοβιομηχανία με στόχο την αύξηση του μεριδίου σε μία «πίτα» που εκτιμάται περί τα 2,5 δισ. ευρώ.

Σύμφωνα με μελέτη της Hellastat, ο ανταγωνισμός έχει ως κύριες παραμέτρους τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, το μεγάλο αριθμό μικρών περιφερειακών παικτών, με κυρίαρχο ρόλο στις τοπικές αγορές, την τάση εισόδου σε νέες αγορές από τους μεγάλους παίκτες (η Friesland στο γιαούρτι, η Δέλτα στο γάλα εβαπορέ) και την είσοδο στην αγορά αλυσίδων λιανεμπορίου (DIA, Βερόπουλος). Παράλληλα, νέες διαστάσεις στην αγορά έχουν δώσει οι κινήσεις της «Δέλτα Συμμετοχών».

Μόνο τυχαίος δεν είναι, εξάλλου, ο πόλεμος που ξέσπασε μεταξύ γαλακτοβιομηχανιών, παραγωγών αλλά και Υπουργείου Ανάπτυξης σχετικά με την τιμή, την προέλευση, αλλά και την ασφάλεια των γαλακτοκομικών προϊόντων. Ακόμη και στις δικαστικές αίθουσες οδηγήθηκαν εταιρίες του κλάδου (Βίγλα Ολύμπου, θυγατρική της Δέλτα και Όλυμπος) σχετικά με το λανσάρισμα προϊόντος της πρώτης με αναγραφή στη συσκευασία τον Όλυμπο ως πηγή προέλευσης. Η «Όλυμπος» προσέφυγε στη δικαιοσύνη και τελικά κατάφερε να διατηρήσει τα... κεκτημένα.

Η «μάχη» των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι θα εξακολουθήσει να δίνεται πάνω σε δύο βασικούς άξονες:

1. Απόκτηση μεριδίου σε νέες αγορές, με σημαντικές επενδύσεις σε εξοπλισμό, έρευνα και marketing, συμφωνίες συνεργασίας και εξαγορές.
2. Διατήρηση και αύξηση του μεριδίου στις υφιστάμενες αγορές, με ανταγωνιστικές τιμές, διαφοροποίηση προϊόντων, νέους κωδικούς και γεύσεις (ενίσχυση της γκάμας προϊόντων), βελτίωση της ποιότητας και της συσκευασίας.

Ειδικότερα, ξεκινώντας από τον αδιαμφησβήτητο πρωταγωνιστή του 2005, τη «**Δέλτα Συμμετοχών**», αφού πρώτα διέκοψε τη συνεργασία της με τη Danone, στη συνέχεια εξαγόρασε το Βλάχας Εβαπορέ από τη Nestle. Με αυτή την κίνηση ο όμιλος της Δέλτα από τη μια πλευρά απέκτησε ισχυρή παρουσία στην αγορά του γάλακτος εβαπορέ αυξάνοντας σημαντικά το μερίδιό της - και από την άλλη πλευρά ενίσχυσε ακόμη περισσότερο τη θέση του στη ζώνη παραγωγής γάλακτος.

Όμως το μεγάλο «μπαμ» το έκανε στο τέλος του 2005, ανακοινώνοντας τη δημιουργία ενός κολοσσού στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, την BrandCo με την εξαγορά της Chipita και την ταυτόχρονη πώληση της Δέλτα Παγωτού στη Nestle.

Η ενοποιημένη εταιρία, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας θα είναι η 1η εταιρία στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα, η 2η στον κλάδο των τροφίμων και

ποτών στην Ελλάδα, η 7η μεγαλύτερη ελληνική βιομηχανική εταιρία, η 16η μεγαλύτερη ελληνική εταιρία και η 35η εταιρία τροφίμων στην Ευρώπη.

Στο ενιάμηνο του 2005, τα κέρδη μετά από φόρους και δικαιώματα μειοψηφίας του ομίλου της Δέλτα Συμμετοχών σημείωσαν αύξηση 48%, καθώς ανήλθαν σε 37 εκατ. ευρώ, έναντι 25 εκατ. ευρώ το 9μηνο του 2004. Οι πωλήσεις του Ομίλου της ανήλθαν σε 548,2 εκατ. ευρώ, έναντι 545,6 εκατ. ευρώ, αντιστρέφοντας την τάση του πρώτου εξαμήνου 2005, ενώ μέχρι τέλος έτους εκτιμάται ότι θα συνεχίσει η ανοδική πορεία για ετήσιο ρυθμό που θα ξεπερνά το 1,5%. Τα κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ανήλθαν σε 111,6 εκατ. ευρώ έναντι 90,1 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 24%. Τα κέρδη προ φόρων και τόκων (EBIT) ανήλθαν σε 86,9 εκατ. ευρώ έναντι 62,7 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 38,4%. Τα κέρδη προ φόρων και προ δικαιωμάτων μειοψηφίας διαμορφώθηκαν σε 75,8 εκατ. ευρώ έναντι 56,7 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 34%. Εκτός από τη Δέλτα, σημαντικές επιχειρηματικές κινήσεις σημειώθηκαν μέσα στο 2006 τόσο από τη ΦΑΓΕ όσο και από την Friesland HELLAS.

Η Vivartia ABEE ανακοίνωσε τη σύναψη συμφωνίας με την ιαπωνική γαλακτοβιομηχανία Morinaga Milk Industry Co. LTD. Η συνεργασία των δυο εταιρειών αφορά στη προσφορά από τη VIVARTIA τεχνογνωσίας με σκοπό την παραγωγή γιαουρτιού ελληνικού τύπου από την Morinaga.

Η Morinaga Milk Industry αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο γαλακτοκομικών της Ιαπωνίας με μακρά ιστορία και παράδοση, η οποία αγγίζει σχεδόν τα 100 χρόνια, και κατέχει τη δεύτερη θέση στην αγορά γιαουρτιού. Η παραγωγή της καλύπτει όλο το φάσμα των γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και ορισμένους χυμούς, με προϊόντα που τηρούν τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας. Η συμφωνία περιλαμβάνει την καταβολή στη VIVARTIA ενός αρχικού ποσού και, σε μελλοντική βάση, ποσοστά από τις πωλήσεις των προϊόντων.

Σχολιάζοντας σχετικά ο Διευθύνων Σύμβουλος της Vivartia, κ. Σπύρος Θεοδωρόπουλος δήλωσε "Η Vivartia αποτελεί ηγέτιδα εταιρία στην ελληνική αγορά τροφίμων και ποτών με μεγάλη παράδοση στον κλάδο των γαλακτοκομικών μέσω της ΔΕΛΤΑ. Η συμφωνία με μια εταιρία του κύρους και της ιστορία της Morinaga μας παρέχει τη δυνατότητα να μεταλαμπαδεύσουμε την τεχνογνωσία μας σε μια αγορά μεγάλης δυναμικής. Ταυτόχρονα αποτελεί πλατφόρμα για την είσοδο ελληνικού τύπου προϊόντων και τη δημιουργία επενδυτικών ευκαιριών στην Ιαπωνική αγορά που αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς."

Η Vivartia - πέραν των λοιπών δραστηριοτήτων της - κατέχει ηγετική θέση στην αγορά του γάλακτος, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στην Κύπρο, καθώς και πολύ σημαντική θέση στην αγορά του γιαουρτιού. Στα σχέδια του Ομίλου είναι και η εξαγορά άλλης εταιρίας στην Ελλάδα, ενώ ήδη κατέχει μειοψηφικό ποσοστό στην εταιρία Δωδώνη.

Η βασική στρατηγική του Ομίλου Vivartia, παραμένει για τα επόμενα χρόνια, η επίτευξη συνεργιών, η εκμετάλλευση της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης του κόστους, η ανεύρεση νέων ευκαιριών ανάπτυξης μέσω της γεωγραφικής εξάπλωσης και η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων.

Η χρηματοδότηση των εξαγορών τόσο στον κλάδο του γάλακτος, όσο και στους υπόλοιπους τομείς δραστηριοποίησης του Ομίλου σχεδιάζεται να προέλθουν από την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων του Ομίλου σε συνδυασμό με τις ελεύθερες ταμιακές ροές και τον τραπεζικό δανεισμό. Τα ανωτέρω εντάσσονται στα πλαίσια της πολιτικής του Ομίλου για δανειακή επιβάρυνση στα επίπεδα των 2,5 και 3,5 φορές τα κέρδη προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA). Οι βασικές παραδοχές του νέου επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- εξαγορά εταιριών που δραστηριοποιούνται σε ομοειδείς κλάδους στην Ελλάδα και το εξωτερικό
- σταδιακή αξιοποίηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων του Ομίλου μέχρι του ποσού των 400 εκατομμυρίων ευρώ.
- αύξηση των ενοποιημένων πωλήσεων με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 20,8%.
- Την αύξηση των ενοποιημένων κερδών προ φόρων τόκων και αποσβέσεων με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 23,8%. Μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης οργανικών πωλήσεων 9,9%.
- Μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης οργανικών κερδών προ φόρων τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) 12,4%.
- Κεφάλαιο κίνησης που αναμένεται να αντιπροσωπεύει ποσοστό 10%-12% επί του ενοποιημένου κύκλου εργασιών.
- Επενδύσεις (capex) εκτός εξαγορών που θα κυμαίνονται σε ποσοστό 6% επί του ενοποιημένου κύκλου εργασιών.
- Αριθμοδείκτη καθαρού δανεισμού προς EBITDA στο επίπεδο του 3,5 καθ' όλη τη διάρκεια της πενταετίας.

Η «ΦΑΓΕ», η οποία πέρυσι εγκαινίασε το νέο της εργοστάσιο γάλακτος στο Αμύνταιο της Φλώρινας, έχει στρέψει το ενδιαφέρον της προς την αγορά παραδοσιακών τυριών. Επιπλέον έχει επενδύσει σημαντικά ποσά για την εξαγορά τυροκομείων σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, τα οποία έχει εκσυγχρονίσει με στόχο την παραγωγή υψηλής ποιότητας παραδοσιακών τυριών. Μέσα στο 2005 λανσάρισε τη «Βανίλια» και το «Cheesecake» (στις Γλυκοκουταλιές), το ξινόγαλα Αριάνι σε φιάλη PET των 450ml και το ανθότυρο.

Αυτό όμως που δημιουργεί εντύπωση είναι η στροφή της εταιρίας προς τις αγορές του εξωτερικού. Στο εννεάμηνο του 2005, οι διεθνείς πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά 9,1% σε όγκο και 12,2% σε αξία. Η αμερικανική αγορά αποδεικνύεται ιδιαίτερα υποσχόμενη για τη ΦΑΓΕ, με τις πωλήσεις στο ίδιο διάστημα να «τρέχουν» με άνοδο 53,2%, ενώ ακολουθούν η Ιταλία (36,3%) και η Βρετανία (6,5%). Τα θετικά μηνύματα από τις ΗΠΑ αλλάζουν τα αρχικά πλάνα και τώρα η εταιρία σχεδιάζει να κατασκευάσει μεγαλύτερη μονάδα παραγωγής γιαουρτιού απ' ό,τι αρχικά σχεδίαζε, επενδύοντας 45 εκατ. δολάρια και έχοντας στόχο η μονάδα να λειτουργήσει στις αρχές του 2007.

Μια από τις πλέον σύγχρονες σε παγκόσμια κλίμακα, μονάδες παραγωγής και διανομής γάλακτος σε όλη την Ευρώπη (κτιριακό συγκρότημα 50.000 τμ στην Εθνική Οδό. Επί πλέον, γίνεται δυνατή η επεξεργασία 50.000 λίτρων γάλακτος την ώρα, εξασφαλίζοντας έτσι για τις ανάγκες της ευρωπαϊκής αγοράς, μια ετήσια δυναμικότητα παραγωγής που φτάνει τα 500.000.000 κύπελλα γιαουρτιού. Επίσης, έχει δημιουργήσει νέες εγκαταστάσεις παστερίωσης και ομογενοποίησης στο Αμύνταιο, στη Φλώρινα, προσφέροντας έτσι προϊόντα στη Βόρεια Ελλάδα και ταυτόχρονα μειωμένο κόστος μεταφοράς.

Έχει επενδύσει σημαντικά ποσά για την εξαγορά τυροκομείων σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, τα οποία έχει εκσυγχρονίσει.

Παράγει και διανέμει περισσότερα από 100 επώνυμα προϊόντα. Η εταιρία διαθέτει μια μεγάλη ποικιλία από γιαούρτια, επιδόρπια γάλακτος, γάλα, κρέμες γάλακτος, τυριά και τζατζίκι.

Ένα από τα πλέον σημαντικά επιτεύγματα της ΦΑΓΕ είναι η διάθεση του ελληνικού γιαουρτιού στην ευρωπαϊκή αγορά. Το Total της ΦΑΓΕ ήταν το πρώτο στραγγισμένο γιαούρτι το οποίο πουλήθηκε με επιτυχία στην Ευρώπη. Η επιτυχία αυτή επαληθεύθηκε από τις προσπάθειες γνωστών Ευρωπαϊκών πολυεθνικών να μιμηθούν το γιαούρτι Total δημιουργώντας μια κατηγορία την οποία ονόμασαν «Γιαούρτι Ελληνικού τύπου».



Σήμερα, τα επιλεγμένα γιαούρτια και τυριά ΦΑΓΕ απολαμβάνουν καταναλωτές σε 27 χώρες του κόσμου και τα βρίσκει κανείς σε 20.000 καταστήματα λιανικής σε όλο τον κόσμο.

Ηγείται της αγοράς στραγγισμένου γιαουρτιού στο Ηνωμένο Βασίλειο και κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς σε πολλές άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Η επιτυχία αυτή είναι ανεπανάληπτη, αν σκεφτεί κανείς το μέγεθος και το ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών αυτών.

Η ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ ιδρύθηκε το 1983 και είναι 100% θυγατρική της Friesland Foods που εδρεύει στο Merpel της Ολλανδίας. Η Friesland Foods είναι εταιρία γαλακτοκομικών προϊόντων, με διεθνή, ηγετική παρουσία στο γάλα, το τυρί, τις παιδικές τροφές και άλλα καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα γαλακτοκομίας. Τα προϊόντα της στην ελληνική αγορά φέρουν το όνομα ΝΟΥΝΟΥ.

Επί πλέον, έχει ολοκληρωθεί σημαντική επένδυση, συνολικού ύψους 15 εκατ. ευρώ για τη δημιουργία σύγχρονου εργοστασίου παραγωγής γιαουρτιού στη ΒΙ.ΠΕ. Πατρών. Με την επένδυσή της αυτή, η εταιρία έχει επεκταθεί και στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς παλαιότερα δραστηριοποιείτο μόνο στον εμπορικό τομέα. Παράλληλα, ενεργοποιείται στην εγχώρια ζώνη γάλακτος για τη συλλογή ελληνικού γάλακτος.

Η εταιρία έχει αποφασίσει να επενδύσει στην Ελλάδα, στοχεύοντας στην περαιτέρω ενδυνάμωση της θέσης της, αλλά και στην επέκταση σε νέους τομείς που μέχρι τώρα δεν είχε ισχυρή παρουσία, αποσκοπώντας στην κατάκτηση της πρώτης θέσης στη συνολική αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα. Την προηγούμενη χρονιά, ολοκληρώθηκε και η δεύτερη φάση της επένδυσης της εταιρίας, συνολικού ύψους 20 εκ. ευρώ, για τη δημιουργία σύγχρονου εργοστασίου παραγωγής γιαούρτης στην Πάτρα. Με την επένδυση αυτή, η εταιρία επεκτάθηκε και στην εγχώρια παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων. Στόχος της διοίκησης είναι η παραγωγική δυνατότητα του εργοστασίου να φτάσει τους 20.000 τόνους γιαούρτης ετησίως μέχρι το 2007. Στην αγορά Λευκού Γάλακτος, κύριος στόχος είναι η διατήρηση και ενίσχυση της ηγετικής θέσης, με έμφαση στις κατηγορίες του εβαπορέ και των γαλάτων υψηλής παστερίωσης. Το ΝΟΥΝΟΥ κατέχει το 65% της αγοράς γάλακτος εβαπορέ. Στην αγορά του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, την οποία δημιούργησε με την ανάπτυξη του ΝΟΥΝΟΥ Family, στοχεύει στη διατήρηση της πρώτης θέσης, παρά τον έντονο ανταγωνισμό μετά την είσοδο ανταγωνιστών στην κατηγορία. Ωστόσο «έχουν τα μάτια τους ανοιχτά» για τυχόν ευκαιρίες κερδοφόρας δραστηριοποίησης στην αγορά του παστεριωμένου γάλακτος.

Αναφορικά με τον κλάδο του γιαουρτιού, η εταιρία εκτιμά ότι έχει σήμερα μερίδιο πάνω από 10% της συνολικής αγοράς βιομηχανικού γιαουρτιού. Προγραμματίζεται η επέκταση της γκάμας των προϊόντων της τους επόμενους μήνες με στόχο την κατάκτηση μεριδίου 15% της συνολικής αγοράς το 2006 και 20% μέχρι το τέλος του 2007. Παράλληλα, προωθούνται οι εξαγωγές ελληνικών γιαουρτιών ΝΟΥΝΟΥ, τόσο στην Κύπρο, όσο και στην Ολλανδία, αξιοποιώντας το ισχυρό δίκτυο της μητρικής εταιρίας.

Τέλος στο τυρί, το οποίο αντιπροσωπεύει περίπου το 50% της αγοράς γαλακτοκομικών στην Ελλάδα, στα πλάνα της διοίκησης περιλαμβάνεται η εντονότερη δραστηριοποίησή της στην ελληνική αγορά τυροκομικών στο άμεσο μέλλον, κατά αρχήν με τη διεύρυνση της γκάμας ολλανδικών τυριών. Αναφορικά με τη γαλακτοβιομηχανία «Μεβγάλ», οι επενδύσεις της το 2005, οι οποίες αφορούσαν την ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων, τον εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού, τη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας της εταιρίας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και την ενίσχυση του δικτύου διανομών, εκτιμάται ότι έφθασαν τα 7,5 εκατ. ευρώ. Μέσα στο 2005 η εταιρία λανσάρισε πάνω από 20 νέους κωδικούς, σε όλες τις κατηγορίες των προϊόντων της, φρέσκο γάλα, γιαούρτια, τυροκομικά προϊόντα και χυμούς. Κυκλοφόρησε τη νέα κατηγορία προϊόντων «Vita Χωρίς Χοληστερίνη», που περιλαμβάνει λευκό έδεσμα με 5% λιπαρά, κίτρινο τυρί και λευκό τυρί, τα οποία δεν επιβαρύνουν τον οργανισμό, καθώς είναι χωρίς χοληστερόλη. Επίσης τα επιδόρπια «Dolce Di Cocco», καθώς και τα παιδικά γιαούρτια «Μεβγαλίτο» με παιχνίδι στον πυθμένα της συσκευασίας. Ακόμη εμπλούτισε την κατηγορία των χυμών και φρουτοποτών με νέες γεύσεις όπως «Βερίκοκο» και «Λεμονάδα». Τέλος ακολουθώντας πάντα της νέες τάσεις στη συσκευασία, σύμφωνα με τις ανάγκες των καταναλωτών και τις επιταγές της αγοράς ανανεώνει διαρκώς τις υπάρχουσες συσκευασίες, και επιπλέον κυκλοφόρησε παραδοσιακά προϊόντα σε πρωτοποριακές συσκευασίες όπως για παράδειγμα το ξινόγαλο «Vita Fresh» σε συσκευασία PET 330 ml ή το «Κατσικίσιο τυρί» σε συσκευασία τάπερ 400 γρ. Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρίας για το 1ο οκτάμηνο του 2005, τα μερίδιά της στο φρέσκο λευκό γάλα αυξήθηκαν στο 14,6% (από 13,6%), στο σοκολατούχο γάλα στο 7,5% (από 6,4%) ενώ υποχώρησαν ελαφρώς τα μερίδια στα γιαούρτια (14,2% από 14,5%).

#### FRIESLAND - CAMPINA

Οι ρυθμιστικές αρχές της ΕΕ έδωσαν το πράσινο φως στη συγχώνευση Friesland Foods με την Campina. Στην αρχική της τοποθέτηση η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε εκφράσει σοβαρούς προβληματισμούς ότι η συγχώνευση αυτή θα δημιουργούσε προβλήματα ανταγωνισμού σε Γερμανία, Ολλανδία και Βέλγιο για σειρά γαλακτοκομικών προϊόντων μεταξύ των οποίων το γιαούρτι και το τυρί.

Προκειμένου να αμβλύνουν τους ενδοιασμούς της Ευρωπαϊκής Επιτροπής οι δύο επιχειρήσεις δήλωσαν ότι θα πωλήσουν κάποιες από τις δραστηριότητές τους. Σύμφωνα με πληροφορίες οι προς πώληση δραστηριότητες αντιπροσωπεύουν το 4% του συνολικού τζίρου της νέας εταιρείας που θα δημιουργηθεί από τη συγχώνευση και η οποία αναμένει κύκλο εργασιών 9,1 δισ. ευρώ. Με την απόφαση της ΕΕ δημιουργείται μία από τις μεγαλύτερες διεθνείς γαλακτοκομικές εταιρείες, πέρυσι εμφάνισαν συνολικό ετήσιο τζίρο άνω των 8,3 δισ. ευρώ, απασχολούν συνολικά περίπου 22.000 άτομα και έχουν περίπου 17.000 συνδεδεμένες γαλακτοκομικές φάρμες στην Ολλανδία, τη Γερμανία και το Βέλγιο. Η συγχώνευση αυτή αναμένεται να φέρει ανακατατάξεις και επί ελληνικού εδάφους όπου δραστηριοποιούνται και οι δύο επιχειρήσεις.

Σημειώνεται ότι η Friesland Foods Ελλάς πέτυχε πέρυσι αύξηση του τζίρου της κατά 14%, με αποτέλεσμα αυτός να αγγίξει 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.

Σε ότι αφορά την επικείμενη συγχώνευση της Friesland Foods με την Campina, σημειώνεται ότι μέχρι το τέλος του έτους, θα αποφασισθεί το οργανωτικό μοντέλο, με το οποίο θα λειτουργήσει η νέα εταιρεία στην ελληνική αγορά.

Δωδώνη: Σημαντική είναι και η παρουσία της «Δωδώνης» στον κλάδο. Η εταιρία, έχοντας σαν πρωταρχικούς στόχους τη στήριξη της κτηνοτροφίας στην Ήπειρο αλλά και τη διατήρηση μακροπρόθεσμα της αναπτυξιακής της προοπτικής, προχώρησε το 2004 στην παροχή σημαντικά υψηλότερων βασικών και συμπληρωματικών τιμών γάλακτος προς όφελος των παραγωγών κτηνοτρόφων. Επίσης προχώρησε στον ανασχεδιασμό της εμπορικής της πολιτικής και στην ανάπτυξη νέου επενδυτικού προγράμματος για την τριετία 2005-2007 συνολικού ύψους 4.315.000 ευρώ, εκ των οποίων ποσό 1.815.000 ευρώ αναμένεται να απορροφηθεί εντός του 2005, που περιλαμβάνει τον διπλασιασμό της παραγωγικής δυναμικότητας υποσυσκευασμένων τυριών, τη βελτίωση των υποδομών στη ζώνη γάλακτος και τον εκσυγχρονισμό παραγωγικών τμημάτων του εργοστασίου. Τη χρονιά που έφυγε έγιναν κινήσεις με στόχο την ισχυροποίηση της εικόνας και του εταιρικού ονόματος ως και την υλοποίηση καινοτομικών προγραμμάτων ζωτικής σημασίας για την εταιρία όπως είναι το πρόγραμμα ανανέωσης και ανάπτυξης του πληθυσμού των ζωικών μονάδων, η συνεργασία με μικρές τοπικές τυροκομικές μονάδες για παραγωγή κυρίως εξειδικευμένων προϊόντων και το πρόγραμμα βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης του ιδίου δικτύου διανομών της εταιρίας στην Ήπειρο.

## Βασικά Χρηματοοικονομικά στοιχεία των εταιρειών

VIVARTIA: Η εταιρεία φαίνεται να βρίσκεται σε φάση ανέλιξης για τις κινήσεις της εντός και εκτός Ελλάδας έχοντας ήδη εξαγοραστεί από την MARFIN Investment GROUP. Η εταιρεία υλοποιεί σταθερά και δυναμικά το στόχο της αύξησης της προστιθέμενης αξίας του ομίλου, προχωρώντας δυναμικά σε νέες εξαγορές στον κλάδο, είτε αυτές αφορούν σε κάποιον άλλο ελληνικό εταίρο, είτε αφορούν σε κάποιους στόχους από την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Θυμίζουμε ότι ο όμιλος μέσα στο 2007 ολοκλήρωσε την εξαγορά της βουλγαρικής γαλακτοβιομηχανίας United Milk Company, καθώς και της κυπριακής Charalampides Dairies.

Friesland Hellas : Δυναμική είσοδο στην εγχώρια αγορά τυριού πραγματοποιεί διαρκώς η Friesland Hellas λανσάροντας τους πρώτους 23 κωδικούς εισαγόμενων κίτρινων τυριών. Μετά την επιτυχημένη πορεία της στον τομέα του γιαουρτιού, η θυγατρική του ολλανδικού κολοσσού επεκτείνεται και στα τυριά επιδιώκοντας ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 4% - 5% και μετέπειτα να επεκταθεί και σε ελληνικούς τύπους τυριών, εντάσσοντας σε αυτούς και ΠΟΠ προϊόντα. Για την επίτευξη του στόχου αυτού δεν πρέπει να αποκλειστεί η εξαγορά κάποιας ελληνικής εταιρίας που παράγει και φέτα. Σημειώνεται ότι την περίοδο 2006 - 2010, η Friesland Hellas κάλυψε την απόστασή της από Vivartia και ΦΑΓΕ αυξάνοντας τον τζίρο της κατά 10,3% στα 244 εκατ. ευρώ. Αναφορικά με τις επενδύσεις της εταιρίας, η διοίκηση διαθέτει κεφάλαια ύψους 5 εκατ. ευρώ για την αγορά νέων μηχανημάτων στο εργοστάσιό της στην Πάτρα, για μια νέα γραμμή παραγωγής, για την ενίσχυση του στόλου με τα οχήματά της και για τη δημιουργία της νέας αποθήκης στον Ασπρόπυργο, που προγραμματίζεται να λειτουργήσει στα τέλη του έτους. Τέλος, σχετικά με την αγορά γιαουρτιού, η Friesland Hellas ελέγχει περίπου το 14% του συνόλου της αγοράς. Επίσης, το μερίδιό της στο γάλα εβαπορέ είναι κοντά στο 69%, στα ready to drink αυξήθηκε στο 16,5% και στο σύνολο της κατηγορίας του λευκού γάλακτος βρίσκεται στο 26,4%, στην κρέμα γάλακτος διαμορφώνεται στο 44,3% έχοντας τους τελευταίους 17 μήνες ενισχυθεί κατά 13 μονάδες και στα baby foods το μερίδιό της υπολογίζεται περίπου στο 25%.

ΦΑΓΕ : Αναφορικά με τη ΦΑΓΕ θα πρέπει να τονιστεί ότι την περίοδο 2006 - 2010, τα κέρδη της υποχώρησαν σημαντικά, ενώ το καλοκαίρι του 2007 πούλησε το 4,5% που κατείχε στην Τυράς στους αδελφούς Σαράντη έναντι 1,35 εκατ. ευρώ. Πρόκειται για το τέλος μιας συνεργασίας που ξεκίνησε πριν από 14 χρόνια. Η ΦΑΓΕ αποφάσισε να αποσυρθεί από την αγορά φρέσκου γάλακτος και να επικεντρωθεί στην κατηγορία γάλακτος υψηλής παστερίωσης, η οποία αναπτύσσεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 22,3% την τελευταία πενταετία. Στην κατηγορία αυτή, η ΦΑΓΕ δραστηριοποιείται με τις μάρκες Γάλα 10 και ΦΑΡΜΑ, οι οποίες συγκεντρώνουν μερίδιο αγοράς 36,5%. Η επένδυση που η εταιρεία πραγματοποίησε το 2008 λειτουργώντας το εργοστάσιο γιαούρτης στη Νέα Υόρκη των Η.Π.Α., μια επένδυση της τάξης των 70 εκατ. Δολαρίων της προσέφερε σημαντική στρατηγική υπεροχή . Πρόκειται για μια μονάδα που έχει τη δυνατότητα να επεξεργάζεται 60 εκατομμύρια λίτρα γάλακτος ετησίως.

Μεβγάλ : Συνεργασία στρατηγικής σημασίας με μία από τις πιο πρωτοποριακές βιομηχανίες γαλακτοκομικών-τυροκομικών προϊόντων της Ευρώπης, την ελβετική Emmi, υλοποίησε η Μεβγάλ. Ειδικότερα, η Μεβγάλ, μέσω

του δικτύου της Emmi, διανέμει φέτα στην Ελβετία, ενώ αναλαμβάνει να διακινεί το προϊόν Cafe Latte στην εγχώρια αγορά. Η εν λόγω συμφωνία ενδέχεται σύντομα να επεκταθεί και σε άλλα προϊόντα, που θα θελήσουν να προωθήσουν η ΜΕΒΓΑΛ στην Ελβετία ή η Emmi στην Ελλάδα. Η Ελβετική βιομηχανία έχει στη συλλογή της είδη που συνδυάζουν γάλα και φρούτα, αλλά και βραβευμένα τυροκομικά, η κατανάλωση ορισμένων εκ των οποίων θεωρείται ότι συμβάλλει στη μείωση της χοληστερίνης. Σημειώνεται ότι η Emmi επεκτάθηκε και με εξαγορές κατά την περίοδο 2006- 2010, αποκτώντας ποσοστά σε γαλακτοβιομηχανίες των ΗΠΑ και της Ισπανίας. Εξάλλου, η ΜΕΒΓΑΛ έχει ξεκινήσει εδώ και μερικούς μήνες συνεργασία και με την Arla, για λογαριασμό της οποίας παράγει φέτα με το brand name New Aretina Feta. Και εντός Ελλάδος, ωστόσο, η Βορειοελλαδική εταιρία δεν αποκλείεται να εγκαινιάσει σύντομα συνεργασίες με μικρές γαλακτοβιομηχανίες διαφόρων περιοχών της χώρας (ενδιαφέρον έχει η Κρήτη), με σκοπό την παραγωγή για λογαριασμό της ΠΟΠ προϊόντων.

**Όλυμπος :** Η Όλυμπος αποτελεί ισχυρή δύναμη στον τομέα του φρέσκου γάλακτος, ενώ την τελευταία διετία ξεκίνησε – επιτυχώς- η τοποθέτηση στην αγορά του νέου προϊόντος της Όλυμπος, το «Γάλα Ζωής», η διάρκεια ζωής του οποίου υπερβαίνει αυτή του φρέσκου, επιδιώκοντας να αποσπάσει μερίδιο κυρίως από την κατηγορία των προϊόντων υψηλής παστερίωσης

**Νεογάλ:** Η Βιομηχανία Γάλακτος Δράμας “ΝΕΟΓΑΛ” Α.Ε., ιδρύθηκε στη Δράμα το 1964 από έναν συνεταιρισμό αγελαδοτρόφων με σκοπό να επεξεργάζεται και να διαθέτει το γάλα τους και αποτελεί μία από τις πρώτες γαλακτοβιομηχανίες της Βορείου Ελλάδος. Αργότερα συμμετείχαν και άλλοι συνεταιρισμοί μέσω της Ένωσης Γαλακτοκομικών Συνεταιρισμών Δράμας - Καβάλας και αφού πέρασε από διάφορες φάσεις ιδιοκτησιακού καθεστώτος, κατέληξε το 1992 κατά 100% στην ιδιοκτησία της Ένωσης Γαλακτοκομικών Συνεταιρισμών Δράμας -Καβάλας, που παρέμεινε και μοναδικός μέτοχος της μέχρι το 1999. Η εταιρία παραλαμβάνει καθημερινά αγελαδινό και αιγοπρόβειο γάλα από την ζώνη γάλακτος που βρίσκεται στο λεκανοπέδιο Δράμας και συγκεκριμένα από τους νομούς Δράμας και Καβάλας. Η παραλαβή της πρώτης ύλης τόσο του αγελαδινού όσο και του αιγοπρόβειου γάλακτος γίνεται από το ιδιόκτητο δίκτυο παραλαβής της εταιρίας το οποίο αποτελείται από ένα σύγχρονο στόλο επτά βυτίων παραλαβής γάλακτος. Η διανομή των παραγόμενων προϊόντων γίνεται επίσης από το ιδιόκτητο δίκτυο διανομής της εταιρίας το οποίο αποτελείται από ένα σύγχρονο στόλο πενήντα περίπου φορτηγών ψυγείων. Με τον τρόπο αυτό η εταιρία έχει πλήρη έλεγχο πέραν την πρώτης ύλης και των προϊόντων διανομής και της ίδιας της διαδικασίας.

(<http://www.neogal.gr/gr/economy.html>) Το μεγάλο όπλο της επιχείρησης είναι η πρώτη ύλη, η οποία είναι τοπική, απόλυτα ελεγχόμενη και άριστης ποιότητας. Είναι φιλοσοφία της να μην κάνει εισαγωγή όχι μόνο από το εξωτερικό αλλά ούτε από άλλες περιοχές, όπου δεν μπορεί να ελέγξει το ζωικό κεφάλαιο από το οποίο παράγεται η πρώτη ύλη.

Η ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε. Βιομηχανία Γάλακτος είναι μια σύγχρονη, δυναμική γαλακτοβιομηχανία που δραστηριοποιείται από το 1994 στην Βόρειο Ελλάδα. Η ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε. συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της περιοχής, αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο το γάλα των 600 μόνιμα συνεργαζόμενων κτηνοτρόφων. Η παραγωγή των προϊόντων γίνεται σε σύγχρονες εγκαταστάσεις εφαρμόζοντας τεχνολογία αιχμής ώστε να παράγει προϊόντα με ασφαλή τρόπο, δίνοντας προτεραιότητα στην προστασία του περιβάλλοντος. Η Campus A.E. θυγατρική 100% της ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε., δραστηριοποιείται στην παραγωγή γάλακτος πρωτογενώς.

Έντονος προβάλλει ο ανταγωνισμός και σ' ορισμένες περιπτώσεις αθέμιτος στον τομέα της κτηνοτροφίας μας και ειδικότερα στον κλάδο της παραγωγής τυροκομικών προϊόντων.

Παρά τη συστηματική προσπάθεια του υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων για τον έλεγχο φαινομένων νοθείας που θέτουν δυναμίτη στο θεμέλιο λίθο της ελληνικής υπαίθρου, τα Π.Ο.Π. τυροκομικά μας προϊόντα (20 στον αριθμό) προεξάρχουσας της φέτας, ορισμένοι «τυροκόμοι» με αμβλυμένη τη συνείδησή τους αγνοούν προκλητικά, καταστρατηγώντας ευρωπαϊκούς κανονισμούς και την εθνική μας νομοθεσία ως προς την παρασκευή ελληνικών Π.Ο.Π. τυροκομικών προϊόντων.

Ειδικά τα τελευταία χρόνια το cartel του γάλακτος και στο αιγοπρόβειο γάλα, που απαρτίζεται από άτομα με ξεθωριασμένη εθνική συνείδηση, με τις ενέργειές του αποσυνθέτει τον παραγωγικό ιστό της υπαίθρου και αποδιοργανώνει παραδοσιακές κοινωνικές δομές των Ελλήνων κτηνοτρόφων, ωθώντας τους στην εγκατάλειψη της ασύμφορης πλέον εργασίας τους.

Θεσμική κατοχύρωση και αποτελεσματική προστασία των καλώς ευνοούμενων συμφερόντων των Ελλήνων κτηνοτρόφων μπορεί να γίνει μέσα από την οργάνωση της παραγωγής τόσο του γάλακτος όσο και των Π.Ο.Π. τυροκομικών προϊόντων σε δίκτυο παραγωγών εντός των ορίων των περιφερειών.

Στόχος είναι η προάσπιση των συμφερόντων των παραγωγών μέσα από την ανάδειξη των ιδιαίτερων ποιοτικών οργανοληπτικών χαρακτηριστικών του γάλακτος σε καθένα ξεχωριστό βοσκότοπο της κάθε περιφέρειας.

Το γάλα αυτό θα οδηγείται στα τοπικά τυροκομεία για την παραγωγή Π.Ο.Π. τυροκομικών προϊόντων με ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία θα αποκτούν δική τους ξεχωριστή ταυτότητα ως προς την προέλευση της πρώτης ύλης.

Τα διαφοροποιημένα πλέον Π.Ο.Π τυροκομικά προϊόντα θα απευθύνονται σε εξειδικευμένες απαιτητικές αγορές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, μέσα από ένα δεύτερο επίπεδο οργάνωσης δικτύου τυροκόμων πάλι σε περιφερειακό επίπεδο.

Με τη θεσμική αυτή κατοχύρωση:

1<sup>ον</sup> αποφεύγεται η απαξίωση της ποιοτικής πρώτης ύλης που παράγεται στα ορεινά και ημιορεινά βοσκοτόπια της ελληνικής υπαίθρου από ντόπιες φυλές ζώων σε σχέση με τη «βιομηχανική παραγωγή» γάλακτος πλήρους ενσταυλισμένων ξενικών φυλών ζώων, που το γάλα τους σύμφωνα με τη νομοθεσία αποτελεί νοθεία για τα ελληνικά Π.Ο.Π. τυροκομικά προϊόντα.

2<sup>ον</sup> προστατεύονται τα μικρά και μεσαία τυροκομεία, τα οποία και ελέγχονται καλύτερα από τις κρατικές υπηρεσίες, συμβάλλοντας έτσι στην τόνωση της απασχόλησης και της οικονομίας των τοπικών κοινωνιών της ελληνικής υπαίθρου.

3<sup>ον</sup> Με την ύπαρξη πολλών και μικρών τυροκομείων και όχι λίγων και μεγάλων

α) αποτρέπεται η υπεργigάντωση τυροκομικών επιχειρήσεων που λειτουργούν με γνώμονα τη μείωση του κόστους παραγωγής ακόμα και με υποβάθμιση της ποιότητας των τελικών προϊόντων και σε ορισμένες περιπτώσεις και με αξιόποινες πράξεις νοθείας

β) αποτρέπεται η πιθανότητα σχηματισμού cartel με οδυνηρές συνέπειες τόσο για τον καταναλωτή όσο και για τον παραγωγό

4ον επιτυγχάνεται η παραγωγή επώνυμων τοπικών προϊόντων με τη δική τους ξεχωριστή ταυτότητα, βασισμένη στην απόλυτα ελεγχόμενη ποιότητα της πρώτης ύλης και της μεταποίησης αυτής

5ον προστατεύονται αποτελεσματικά η υγεία και το εισόδημα των καταναλωτών αλλά και το εισόδημα των παραγωγών.

Οι προαναφερόμενες οργανωτικές δομές μπορούν να επιτευχθούν αξιοποιώντας το νομικό πλαίσιο που διέπει τους συνεταιρισμούς ή τις αστικές μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα εταιρίες και μπορεί να εφαρμοστεί ως μοντέλο σε όλους τους κλάδους παραγωγής του πρωτογενούς τομέα ανά ξεχωριστή ομάδα προϊόντων (κρέας, δημητριακά, φρούτα, αλιεύματα κ.α.). Η οργάνωση δικτύων παραγωγής σε περιφερειακό επίπεδο είναι η καλύτερη ασπίδα στα φαινόμενα νοθείας των ποιοτικών προϊόντων από άλλα υποβαθμισμένα, των ελληνικών από εισαγόμενα και στις μεθοδεύσεις των cartel.

Ηδη στη Δυτική Μακεδονία ιδρύθηκε το πρώτο στην Ελλάδα δίκτυο τυροκόμων με τη συμμετοχή 26 τυροκομικών επιχειρήσεων από τις 32 της ακριτικής περιφέρειας της χώρας.

( <http://www.agelioforos.gr/default.asp?pid=7&ct=1&artid=127050>)

### 3.4 Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων (Porter)

- Πελάτες – Καταναλωτές

Το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τα γαλακτοκομικά προϊόντα επηρεάζει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Συνεπώς, τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, έχουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ, οι μεγαλύτερες από τις οποίες προμηθεύονται απευθείας τα προϊόντα από τις βιομηχανικές μονάδες. Η «δύναμη» των αλυσίδων σούπερ μάρκετ δεν πηγάζει μόνο από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από την δυνατότητά τους να συμβάλουν στην αναγνωσιμότητα ενός προϊόντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον εξεταζόμενο κλάδο, πολιτικές παροχών-κινήτρων από τις μεγάλες επιχειρήσεις προς τους αγοραστές τους είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες, προκειμένου να επεκτείνουν τα σημεία πώλησης και να διευρύνουν τα κανάλια διανομής τους. Οι παροχές αυτές κυρίως δε των εταιρειών που διαθέτουν και τυποποιημένα προϊόντα προς τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης (πχ. αλυσίδες σούπερ μάρκετ) είναι υψηλότερες, με σκοπό την εξασφάλιση πλεονεκτικότερης θέσης των προϊόντων τους μέσα στα καταστήματα.

- Προμηθευτές

Η βασικότερη πρώτη ύλη των βιομηχανικών μονάδων είναι το γάλα, το οποίο προμηθεύονται από κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς οι περισσότερες δεν έχουν καθιερωμένη παραγωγή. Οι μεγάλες βιομηχανίες είθισται να συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες με πολλούς παραγωγούς παράλληλα, ενώ στα πλαίσια των συμφωνιών αυτών φροντίζουν για τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας του γάλακτος, αλλά και για τη μεταφορά του. Επισημαίνεται ότι πραγματοποιούνται και εισαγωγές γάλακτος κυρίως από την Ευρώπη, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης της τιμής αγοράς του γάλακτος από πλευράς κτηνοτρόφων είναι πολύ μικρά, εξαιτίας του κατακερματισμού της κτηνοτροφίας σε πολύ μεγάλο αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αλλά και της έλλειψης οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου.

- Ανταγωνιστές

Η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι μία έντονα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται ορισμένες μεγάλες βιομηχανικές μονάδες αλλά και πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι μεσαίου και μικρού κυρίως μεγέθους επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό με σκοπό την αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των παραγωγικών τους εγκαταστάσεων και την τυποποίηση των προϊόντων τους. Επιπροσθέτως, αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής, με αποτέλεσμα να διοχετεύουν τα προϊόντα τους κυρίως ή αποκλειστικά στην τοπική αγορά. Αντίθετα με τις μικρές επιχειρήσεις του



κλάδου, οι μεγάλες βιομηχανίες γαλακτοκομικών προϊόντων γενικότερα, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τον οποίο ανανεώνουν κατά διαστήματα ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα που προκύπτουν στην αγορά. (SIVE, 2005) Επίσης, διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν την ελληνική επικράτεια και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα διάθεσης σημαντικών ποσών για την διαφημιστική προβολή και υποστήριξη των προϊόντων τους (προκειμένου να ενισχύουν την αναγνωσιμότητα των εμπορικών σημάτων τους), αλλά και για έρευνα και ανάπτυξη νέων τύπων συσκευασίας - τυποποίησης των προϊόντων. Στα πλαίσια αυτά, ακολουθώντας και τις τάσεις της αγοράς τυποποιούν μέρος της παραγωγής τους διαθέτοντάς το στην αγορά σε καταναλωτικές συσκευασίες που παρουσιάζουν αυξανόμενη ζήτηση. Παράλληλα, ορισμένες βιομηχανίες έχουν ήδη προβεί σε εξαγορές ή απορροφήσεις μικρομεσαίων παραγωγικών μονάδων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας και να προσαρμόζουν την δυναμικότητά τους ανάλογα με τα επιχειρηματικά τους σχέδια.

- Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων δεν θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολη. Τα όποια εμπόδια υπάρχουν καθορίζονται ουσιαστικά από τον ανταγωνισμό. Για την επιτυχή εκκίνηση μιας νέας παραγωγικής εταιρείας απαιτούνται η προσεκτική επιλογή προμηθευτών της πρώτης ύλης που είναι το γάλα, η επένδυση σε κατάλληλες εγκαταστάσεις και ανάλογο μηχανολογικό εξοπλισμό αλλά και η τήρηση των κανόνων υγιεινής που προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο. Όσον αφορά στον εισαγωγικό τομέα, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί κυρίως τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα αλλά, ως ένα βαθμό και τα καθιερωμένα εισαγόμενα εμπορικά σήματα. Σαφώς, για οποιαδήποτε επιχείρηση απαιτούνται και υψηλές δαπάνες για προώθηση και οργάνωση του δικτύου διανομής. Χαμηλότερα ίσως εμπόδια αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εισάγουν γαλακτοκομικά προϊόντα κυρίως για επαγγελματική χρήση.

- Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αυτά καθ' αυτά δεν απειλούνται από άλλα υποκατάστατα, καθώς αποτελούν σταθερή αξία στην καθημερινή διατροφή του ελληνικού καταναλωτικού κοινού. Περαιτέρω, ορισμένα από τα προϊόντα αυτά, μπορούν ευκολότερα να υποκατασταθούν από άλλα του ίδιου κλάδου, μετατοπίζοντας έτσι τη ζήτηση από ένα είδος γάλακτος σε κάποιο άλλο. Παρ' όλα αυτά, υποκατάστατα για ορισμένες κατηγορίες γαλάτων αποτελούν τα αναπληρώματα ή και άλλοι τύποι γάλακτος (light, σόγια, συμπλήρωμα πρωτεΐνης γάλακτος), που έχουν όμως σαν βάση τα φυτικά λίπη. Επίσης, με την ευρύτερη έννοια υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν άλλα συμπληρωματικά προϊόντα διατροφής, όπως τα γαλακτοκομικά προϊόντα ή άλλου είδους σνακ κ.λπ..

- Συμπεράσματα ανάλυσης πέντε δυνάμεων, ελκυστικότητα κλάδου, περιθώρια κερδοφορίας, διάρθρωση κόστους.

Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να προωθήσουν τα προϊόντα τους σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος του εκάστοτε πελάτη(πχ Σουπερ Μάρκετ), το οποίο καθορίζει και την διαπραγματευτική δύναμη έναντι των επιχειρήσεων. Σημαντικά περιθώρια κέρδους υπάρχουν στην αγορά της πρώτης ύλης καθώς οι προμηθευτές(κτηνοτρόφοι) υπολείπονται σε οργάνωση. Αντιθέτως περιορισμένα είναι τα περιθώρια κέρδους όσων αφορά την πώληση των προϊόντων σε μεγάλους πελάτες καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστικών προϊόντων είναι μεγάλος και οι παροχές προς αυτούς αυξάνονται διαρκώς. Η μεγάλη ζήτηση των τυροκομικών προϊόντων καθιστά τον κλάδο ιδιαίτερα ελκυστικό για νέες επιχειρήσεις που θέλουν να ενταχθούν σ αυτόν και να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Τέλος κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα δεν υπάρχει καθώς αποτελούν σταθερή αξία στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών.

### 3.5 Στρατηγικές Ομάδες στον κλάδο

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. 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.

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger, οι στρατηγικές ομάδες «είναι επιχειρηματικές μονάδες που έχουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους». 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. 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. 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:

∅ 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).

∅ Η αναγνωσιμότητα 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.

∅ Πολιτική πιέσεως (rush 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.

∅ Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.

∅ Η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

∅ Η ηγεσία τεχνολογίας: ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή απλά ακολουθεί τους άλλους.

∅ Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω).

∅ 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.

∅ Η τιμολογιακή πολιτική.

∅ Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.

∅ Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.

∅ Ο αριθμός των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση

∅ Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική)

∅ Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση παρέχει συμπληρωματικές υπηρεσίες στα προϊόντα της, για παράδειγμα «υποστήριξη μετά την πώληση»

∅ Το μέγεθος της επιχείρησης.

### 3.6 Κανάλια διανομής

Οι επιχειρήσεις του κλάδου τυροκομικών προϊόντων διαθέτουν τα εξεταζόμενα προϊόντα σε αλυσίδες σουπερμάρκετ, μεμονωμένα σουπερμάρκετ, τα οποία εξυπηρετούν τοπικές αγορές, αλλά και μικρά σημεία πώλησης (μίνι μάρκετ, παντοπωλεία), εταιρείες τροφοδοσίας (catering) και, σε μικρότερο βαθμό, σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και εστιατόρια.

Το μέγεθος και ο βαθμός οργάνωσης των παραγωγικών μονάδων επηρεάζει και τον τρόπο διανομής των προϊόντων τους. Ειδικότερα, οι μεγάλες επιχειρήσεις τυροκομικών προϊόντων διακινούν τα συγκεκριμένα προϊόντα κατά κύριο λόγο μέσω ιδίου δικτύου διανομής και εν μέρει μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων. Το δίκτυο των μεγάλων επιχειρήσεων καλύπτει συνήθως ολόκληρο σχεδόν τον ελλαδικό χώρο, ενώ οι αντιπρόσωποι-εταιρείες διανομείς εξυπηρετούν ορισμένες περιοχές, οι οποίες είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες από τα κέντρα διανομής και τις αποθήκες των εν λόγω εταιρειών. Οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας στα καταστήματα – πρατήριά τους ή στην τοπική αγορά, αρκετές εξ αυτών συνεργάζονται με δίκτυα αντιπροσώπων, και χονδρεμπόρων για την διάθεση των προϊόντων τους και σε άλλες περιοχές της χώρας, ενώ άλλες διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας στους πελάτες από τις κεντρικές τους αποθήκες. Επιπλέον, στον κλάδο δραστηριοποιούνται και ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, ορισμένες από τις οποίες εκμεταλλεύονται σουπερμάρκετ που βρίσκονται στην περιοχή της έδρας τους, ενώ ταυτόχρονα διαθέτουν τα προϊόντα τους και σε χονδρεμπόρους ή αντιπροσώπους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα τυροκομικά προϊόντα διατίθενται κυρίως σε σουπερμάρκετ (κανάλι FOOD), σε μικρά σημεία πώλησης (όπως είναι τα παντοπωλεία, τα γαλακτοπωλεία, τα αρτοποιεία κλπ.), καθώς επίσης και σε εταιρείες catering και σε χώρους μαζικής εστίασης, όπως είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τα εστιατόρια κ.ά. Κανάλι FOOD. Στο συγκεκριμένο κανάλι περιλαμβάνονται κυρίως τα σουπερμάρκετ. Την τελευταία κυρίως δεκαετία, υπήρξε σημαντική ανάπτυξη των αλυσίδων σουπερμάρκετ τόσο όσον αφορά τη γεωγραφική επέκταση των δικτύων καταστημάτων, όσο και τη διεύρυνση της ποικιλίας των διαθέσιμων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στην έκδοση «Πανόραμα των Ελληνικών Σούπερ Μάρκετ 2007», το 2006 ο αριθμός των σουπερμάρκετ στη χώρα μας ανήλθε σε 3.921, τα οποία σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, αποσπούν και το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων τυροκομικών, παρέχοντας μεγάλη ποικιλία τυροκομικών προϊόντων σε χύμα μορφή και σε τυποποιημένη συσκευασία. Επαγγελματικό. Το συγκεκριμένο κανάλι διανομής περιλαμβάνει την τροφοδοσία χώρων μαζικής εστίασης (εστιατόρια, ταβέρνες, ξενοδοχεία), καθώς και μονάδων catering. Το μέγεθος των πωλήσεων τυροκομικών

προϊόντων που πραγματοποιείται μέσω των συγκεκριμένων σημείων δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, καθώς οι ποσότητες που διακινούνται δε καταμετρούνται συστηματικά.

### 3.7 Τάσεις στον κλάδο- Ορίζοντες ανάπτυξης

#### Τάσεις-προτιμήσεις

Για τον καταναλωτή η τιμή δεν παίζει πάντα τον πιο καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι για προϊόντα όπως τα τυριά σημαντικό κριτήριο αποτελεί η σταθερή ποιότητα και η γεύση τους. Ο καταναλωτής διαπιστώνεται ότι επιλέγει κατά βάση ελληνικά προϊόντα, καθώς θεωρεί ότι είναι πιο ποιοτικά ιδιαίτερα τα ΠΟΠ. Ταυτοχρόνως ο καταναλωτής επιβραβεύει τυριά που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία αναφορικά με τη γεύση, την περιοχή παραγωγής τους, την ποιότητα και τη συσκευασία τους.

Τα εισαγόμενα τυριά αποτελούν μια ακόμη γευστική τάση των τελευταίων ετών. Οι λάτρεις των εκλεπτυσμένων γεύσεων και της διαφοροποίησης αναζητούν όλο και πιο έντονα τυριά αντίστοιχης κλάσης, παρά το γεγονός ότι είναι ακριβότερα. Έτσι υπάρχει και ένα ρεύμα στη ζήτηση προϊόντων μικρότερων εγχώριων παραγωγών, χωρίς όμως αυτό το ρεύμα να θεωρείται τάση.

Τα συσκευασμένα τυριά αυξάνουν μερίδιο έναντι του χύμα παρότι το τελευταίο εξακολουθεί να κατέχει ηγετικό μερίδιο. Η τάση αυτή όμως θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια αφού ο καταναλωτής θα έχει συνεχώς νέες προτάσεις και σε τιμή που δεν θα είναι πλέον πολύ πιο αυξημένη σε σχέση με το χύμα.

Μια νέα τάση που διαμορφώνεται στον κλάδο των τυροκομικών είναι η ανάπτυξη από τις βιομηχανίες, προϊόντων χαμηλών σε λιπαρά. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και η τάση των καταναλωτών να προσέχουν τη διατροφή τους έχει δώσει νέα δυναμική στα light τυροκομικά. Όλο και περισσότερες εταιρείες εστιάζουν στα χαμηλά λιπαρά ή θερμίδες των προϊόντων που παράγουν. Η «νέα» κατηγορία των light προϊόντων επηρέασε τόσο την κατηγορία των λευκών όσο και των κίτρινων τυριών.

Έντονα ανοδικές είναι και οι πωλήσεις βιολογικών τυριών. Την ανάπτυξή τους εμποδίζει η υψηλότερη τιμή τους και η δυσπιστία των καταναλωτών κατά πόσο πρόκειται για πραγματικά βιολογικά προϊόντα. Να σημειωθεί ότι το μερίδιο των βιολογικών τυριών στην Ελλάδα υπολείπεται από τον Ευρωπαϊκό μέσον όρο.

#### Εκτιμήσεις Αγοράς

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

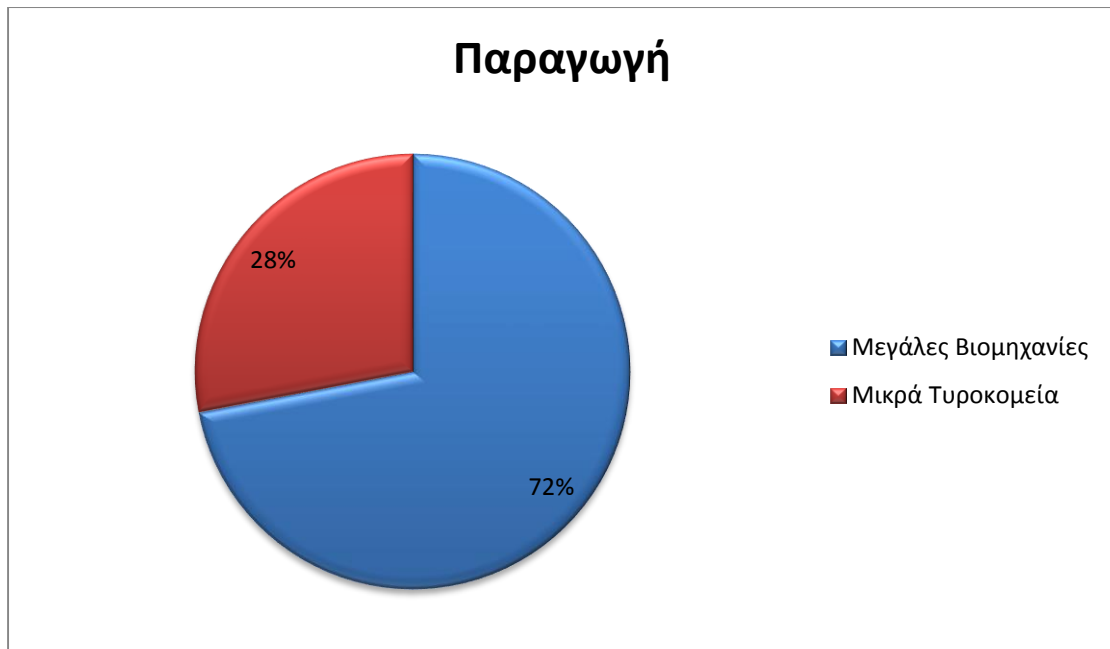
ιδιαίτερα μετά την είσοδο μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών, οι οποίες ξεκίνησαν την παραγωγή τυριών είτε εξαγοράζοντας υφιστάμενες μονάδες είτε ιδρύοντας καινούργιες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την περαιτέρω βιομηχανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας αρκετών επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα τη σταδιακή αλλαγή της εικόνας του κλάδου: η τυροκομία από παραδοσιακή δραστηριότητα αποκτά βιομηχανικό χαρακτήρα. Επιπλέον, η αυξανόμενη ζήτηση για συσκευασμένα - τυποποιημένα τυροκομικά προϊόντα επέβαλε την αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής και αποτέλεσε έναν επιπλέον παράγοντα για την ανάπτυξη των μεγάλων βιομηχανιών. Οι πρόσφατες μεταβολές και προοπτικές εξέλιξης του κλάδου παρουσιάζονται στην έβδομη έκδοση της σχετικής κλαδικής μελέτης της ICAP.

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 βιομηχανικές επιχειρήσεις τόσο σε επίπεδο παραγωγής όσο και σε επίπεδο εμπορίου.

Οι μεγάλες κυρίως βιομηχανίες, πραγματοποιώντας σημαντικές επενδύσεις τα τελευταία χρόνια, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο και ευρύτατο δίκτυο διανομής μέσω του οποίου καλύπτουν ολόκληρη σχεδόν την ελληνική επικράτεια. Ο παραγωγικός τομέας συμπληρώνεται με τις εταιρίες που ασχολούνται με την τυποποίηση - συσκευασία τυροκομικών προϊόντων, οι οποίες ουσιαστικά καλύπτουν τις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς για τυποποιημένα προϊόντα.

Οι εταιρίες που ασχολούνται με την εισαγωγή τυροκομικών ειδών εντάσσονται κατά κύριο λόγο στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Ορισμένες από αυτές διαθέτουν προϊόντα με γνωστά εμπορικά σήματα. Επιπλέον εισαγωγές, σε χαμηλά όμως επίπεδα, πραγματοποιούν και οι βιομηχανίες του κλάδου.

Η συνολική εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων (σε ποσότητα) παρουσίασε ανοδική τάση την περίοδο 1993-2002 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του 3%. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής. Το 2002 το ποσοστό συμμετοχής τους διαμορφώθηκε στο 72%. Η παραγωγή από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις παρουσίασε πτωτική τάση την τελευταία δεκαετία, καλύπτοντας περίπου το 28% της συνολικής παραγωγής τυριών το ίδιο έτος.



## 4 Επιλογή Στρατηγικής

### 4.1 Ανάλυση Δ.Α.Ε.Α. (SWOT), Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών.

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 ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.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 αναγνωρίζει, αν και δεν παράγει προϊόντα χαμηλά σ

§ Η στροφή των καταναλωτών, εξαιτίας των ταχύτατων ρυθμών ζωής, σε



προϊόντα που τους εξοικονομούν χρόνο είναι μια ευκαιρία για τη εταιρεία.

§ 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.

§ 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 ΒΙΓΛΑ ανήκει στον κλάδο των τροφίμων έχει να αντιμετωπίσει τους κανόνες που σχετίζονται με την ασφάλεια των προϊόντων. 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 ποσοστώσεις στο αγελαδινό γάλα που περιορίζουν τη παραγωγή των προϊόντων της εταιρείας που έχουν ως βάση τους το αγελαδινό γάλα π.χ. γραβιέρα αγελαδινή.

§ 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 εταιρεία ανήκει στον όμιλο Δέλτα, κάτι που τις εξασφαλίζει υψηλές υπηρεσίες συμβουλευτικής και οικονομικής ρευστότητας, ενώ ταυτόχρονα της παρέχει ένα αξιόπιστο και πολύ οργανωμένο δίκτυο διανομής.

§ Η οικολογική συνείδηση που αναπτύσσει η εταιρεία καθώς βασική προτεραιότητα (ανακύκλωση συσκευασίας, βιολογικός καθαρισμός υγρών αποβλήτων)

§ Η κοινωνική υπευθυνότητα της εταιρείας, καθώς συμβάλει στο εισόδημα των κτηνοτρόφων της περιοχής, απασχολεί προσωπικό της περιοχής συμβάλλοντας σημαντικά στην τοπική οικονομία και τη συγκράτηση του πληθυσμού.

§ Η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτει έναντι των προμηθευτών της στη πρώτη ύλη (γάλα), λόγω του ονόματος και του μεγέθους της.

§ Ο εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας που διαθέτει.

§ 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.

§ Οι μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με αντιπροσώπους και επώνυμες αλυσίδες σουπερμάρκετ στο εξωτερικό.

§ Η καλή τεχνογνωσία που διαθέτει η επιχείρηση αναφορικά με 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**

§ 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)

§ Ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων της.

§ Η αδυναμία της εταιρείας να καλύψει τον μεγάλο όγκο παραγγελιών ανα διαστήματα λόγω της συγκεκριμένης παραγωγικής της δύναμης.

§ Το εποχικό προσωπικό πολλές φορές δεν είναι πλήρως καταρτισμένο

## 4.2 Στρατηγικοί στόχοι

Η Βίγλα Ολύμπου ΑΕΒΕ έχοντας είδη ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα, ένα σταθερό πελατολόγιο και μια γκάμα προϊόντων που μπορούν να καλύψουν τις προσδοκίες ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών έχει θέσει ως στόχο την εξαγωγή και την προώθηση των προϊόντων της σε νέες αγορές. Στρατηγικός της στόχος είναι: Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της στην εγχώρια αγορά και η επέκταση της Επιχείρησης σε νέες αγορές του εξωτερικού.

Μελετώντας όσα στοιχεία έχουμε παραθέσει για την εταιρεία θα δούμε ότι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματά της είναι η παραγωγή Private Label προϊόντων για αρκετούς πελάτες και ομίλους στον ελλαδικό χώρο γεγονός που θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο στο να προσεγγίσουμε κάποιον όμιλο που έχουμε σαν αγορά στόχο και να ξεκινήσουμε μία συνεργασία.

## 4.3 Στρατηγικές επιλογές

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 ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.Ε., είναι μια επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο της και διαθέτει τις βάσεις για περεταίρω ανάπτυξη, καθώς δεν παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα. Δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που μπορεί να θεωρηθεί ελκυστικός, καθώς νέες επιχειρήσεις εισέρχονται σε αυτόν. Έχοντας υπόψη τα παραπάνω η στρατηγική που επιλέγουμε είναι αυτή της ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη αυτή πραγματοποιείται εσωτερικά μέσω του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και του επανασχεδιασμού και αναβάθμισης των υπάρχοντων συσκευασιών. Το τελευταίο διάστημα η εταιρεία έχοντας ως γνώμονα την οικονομική κατάσταση της χώρας προχώρησε στην παραγωγή νέου προϊόντος το οποίο θα είναι προσιτό στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Το νέο προϊόν θα είναι το λευκό τυρί από αγελαδινό γάλα, το οποίο θα διατίθεται σε χαμηλότερη τιμή από τα προϊόντα που παράγονται από πρόβειο γάλα.

#### 4.4 Ανταγωνιστική Στρατηγική

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).

Η επιχείρηση ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.Ε. ακολουθεί στρατηγική εστίασης κόστους αναπτύσσει διαρκώς το τμήμα εσωτερικής διακίνησης προϊόντων στον Όμιλο της Vivartia με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους μεταφοράς των πρώτων υλών και των προϊόντων που παράγει. Σαν αποτέλεσμα η εταιρεία καταφέρνει να έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά το κόστος παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων της έναντι των ανταγωνιστών της.

#### 4.5 Λειτουργικές Στρατηγικές

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.

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 ΒΙΓΛΑ Ολύμπου Α.Ε.Β.Ε. θα επιλέξει ως στρατηγική μάρκετινγκ την είσοδό της σε μια ξένη χώρα και συγκεκριμένα στην αγορά του Dubai.

- Στρατηγική Μάρκετινγκ (Marketing Plan)

Τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και ιδιαίτερα το Dubai έχει μετατραπεί σε ένα από τα μεγαλύτερα διεθνώς διαμετακομιστικά κέντρα λόγω της φορολογικής και τελωνειακής πολιτικής, την προώθηση του εμπορίου και την παροχή υπηρεσιών μέσα από την ύπαρξη Ζωνών Ελεύθερου Εμπορίου, τις σύγχρονες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και τις συνεχείς σημαντικές υποδομές σε στέγαση, τουρισμό, ενεργειακή βιομηχανία, υγεία και τρόφιμα.

Συγκεκριμένα όσον αφορά τις νέες επενδύσεις και τα επενδυτικά κίνητρα βλέπουμε πως θεσμικό πλαίσιο είναι αρκετά ελκυστικό για τους αλλοδαπούς επενδυτές καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα ΗΑΕ., τόσο οι

ημεδαπές όσο και οι αλλοδαπές δεν υποβάλλονται σε κανενός είδους φορολογία. Δεν υφίσταται φόρος εισοδήματος νομικών ή φυσικών προσώπων, ούτε έμμεση φορολογία σε επιχειρήσεις ή ιδιώτες, όπως φόρος προστιθέμενης αξίας κ.λπ. Μόνη εξαίρεση αφορά τις τράπεζες και τις πετρελαϊκές εταιρείες, οι οποίες πληρώνουν φόρο που προκύπτει από ειδικές συμφωνίες . Στα ΗΑΕ δεν υπάρχει φορολογία μερισμάτων, τόκων και δικαιωμάτων που καταβάλλονται στις αλλοδαπές επιχειρήσεις. Δεν επιβάλλονται δασμοί στα ζώντα ζώα, τα τρόφιμα και τα φάρμακα. Οι τελωνειακές διαδικασίες κατά την εισαγωγή των προϊόντων επιτελούνται στο πρώτο σημείο εισόδου, με ελεύθερη την εν συνεχεία διακίνηση τους στα υπόλοιπα κράτη-μέλη. Επιπρόσθετα, οι αλλοδαπές επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα ελεύθερου επαναπατρισμού του επενδυμένου κεφαλαίου και των κερδών. Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει διαθέσιμο φθηνό εργατικό δυναμικό.

Στο Dubai η μεγαλύτερη χρήση των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι κυρίως ως έδεσμα προς κατανάλωση. Οι Εμιρατινοί συμπεριλαμβάνουν τα τυριά στην διατροφή τους καθώς είναι μέρος της παράδοσης αλλά εκτιμούν και τις θρεπτικές τους ουσίες. Τα τελευταία τριάντα χρόνια η δυνατότητα συντηρήσεως των γαλακτοκομικών προϊόντων συντέλεσε στην αύξηση των επιλογών στα ράφια των σούπερ μαρκετ ενώ τα παραδοσιακά προϊόντα περιορίζονται σε τοπικές λαϊκές αγορές.(Πρεσβεία της Ελλάδος στα Η.Α.Ε.)

Η ΒΙΓΛΑ Α.Β.Ε.Ε. θα εισέλθει στη αγορά του Dubai με το τυρί Φέτα. Όσον αφορά το προϊόν που θα τοποθετήσουμε στη νέα αγορά θα σταθούμε ιδιαίτερα στο γεγονός πως αποτελεί ένα προϊόν Π.Ο.Π. διεθνώς αναγνωρισμένο. Επίσης η χαμηλή ακόμα επιχειρηματική δραστηριότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων στην χώρα αυτή μας δίνει ένα πλεονέκτημα στο να αποκτήσουμε ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Βασική προϋπόθεση στην προσπάθεια μας είναι πως η εταιρεία πληροί όλες τις προδιαγραφές του Σαουδαραβικού Οργανισμού Προτύπων (SASO), συνοδεύεται από πιστοποιητικό συμβατότητας, το οποίο εκδίδεται στη χώρα εξαγωγής από ειδικά εξουσιοδοτημένο γραφείο και είναι επικυρωμένο από τις κατά τόπους αρμόδιες σαουδαραβικές αρχές .Στην περίπτωση μας η ονομασία του είναι HALAL. Για τις ανάγκες του εγχειρήματος στις συσκευασίες τα γράμματα θα είναι στην Αραβική γλώσσα, καθώς και τα συστατικά. Το προϊόν θα διανέμεται στις συσκευασίες των 200γρ και 400γρ



Φέτα Βίγλα 200g Vacuum

Φέτα Βίγλα 400g σε Τάπερ με άλμη



Όσον αφορά την τιμή δεν θα έχουμε σημαντικές διαφορές από τις τιμές που υπάρχουν στην Ελλάδα. Αντιθέτως σε σχέση με άλλα λευκά τυριά που δεν έχουν σήμανση Π.Ο.Π. η τιμή μας θα είναι πιο υψηλή.

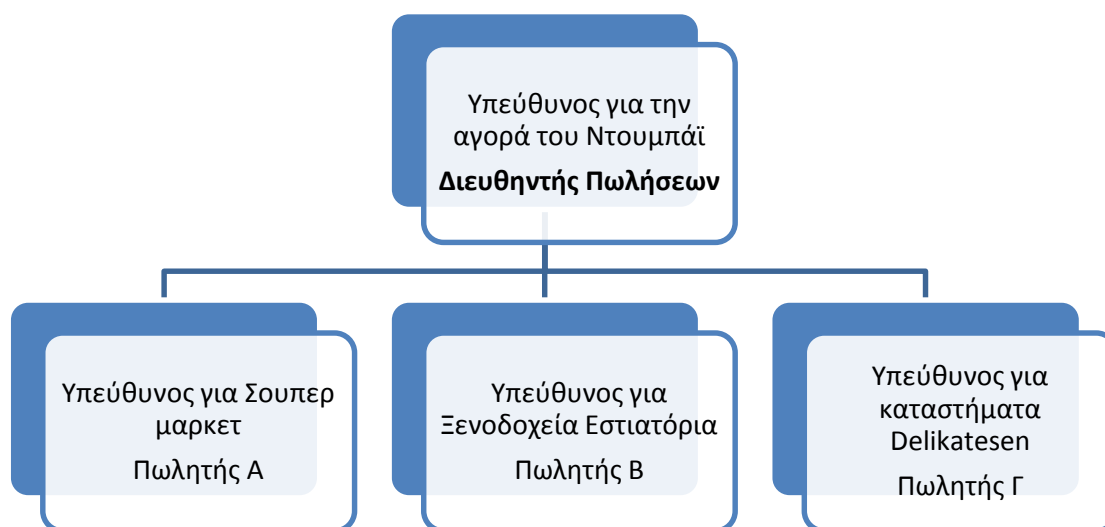
Στην προώθηση θα επικεντρωθούμε στο Ελληνικό στοιχείο του προϊόντος και της βαθιάς παράδοσης της χώρας μας στην παραγωγή του, ενώ ταυτόχρονα θα τονίζεται και η ιδιαίτερη προέλευση του από την πόλη της Ελασσόνας.

Συγκεκριμένα οι ενέργειες που θα κάνουμε είναι:

1. Διαφημιστική προβολή σε μέσα μαζικής επικοινωνίας.
2. Τακτικές επισκέψεις επιχειρηματικών αποστολών
3. Επισκέψεις και επαφές σε πολιτικό επίπεδο για προώθηση εμπορικοοικονομικών θεμάτων
4. Σταθερή / επαναλαμβανόμενη συμμετοχή σε Διεθνείς Εκθέσεις
5. Εβδομάδες προβολής τροφίμων σε σούπερ μάρκετ και άλλα καταστήματα λιανικής
6. Διαφημιστικές εκστρατείες - τουριστική προβολή, διαφήμιση μέσω του Τύπου, προσκλήσεις εκπροσώπων ταξιδιωτικών γραφείων

Όσον αφορά την διανομή κομβικό παράγοντα στη προσπάθεια για την διανομή των προϊόντων μας είναι η μακροχρόνια συνεργασία με την αλυσίδα CRF, η οποία κατέχει είδη ένα υψηλό μερίδιο αγοράς και στην οποία θα τοποθετήσουμε τα προϊόντα μας.

Για την εκπόνηση του εγχειρήματος θα συσταθεί ομάδα υπεύθυνη για τον έλεγχο και την πραγματοποίηση του σχεδίου.



#### Προϋπολογισμός

	<u>Ποσότητα</u>	<u>Συνολικό Κόστος</u>
<b><u>Διαφήμιση</u></b>		
Τηλεόραση	600 spots +δημιουργικό	18.000 €
Τύπος	Καταχωρήσεις σε Εφημερίδες Περιοδικά	10.600 €
<b><u>Πρώθηση Πωλήσεων</u></b>		
Συμμέτοχή σε εκθέσεις Τροφίμων	4	8 x 2000 = 16.000
Δωρεάν δείγματα στο χώρο των σούπερ μαρκετ	10.000 x 20 gr	200 kg x 7 = 1.400
Επιχειρηματικές αποστολές	8	12 x 1000 = 12.000
<b><u>Σύνολο</u></b>		58.000



## ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

### ΚΕΡΔΟΥΣ – ΖΗΜΙΑΣ Τριετίας

ΕΣΟΔΑ:		3.000.000 €
ΕΞΟΔΑ:	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	2.400.000 €
	ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ Κ ΠΡΟΩΘΗΣΗ	58.000 €
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ		542.000 €
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΞΟΔΑ		30.000 €
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ		<b>512.000 €</b>

Σε μηνιαία βάση θα γίνεται έλεγχος για την εκτίμηση της απόδοσης και την διαπίστωση αποκλίσεων από τους στόχους.

- Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων

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.

- Στρατηγική χρηματοοικονομικών

Σχετικά με την χρηματοοικονομική στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση, όπως προείπαμε, ως πηγή χρηματοδότησης χρησιμοποιεί εσωτερικά (ίδια) και εξωτερικά κεφάλαια (Όμιλου ΔΕΛΤΑ), για να μπορέσει να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης.

- Στρατηγική παραγωγής

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.

#### 4.6 Οικονομική ανάλυση

- Αριθμοδείκτες- Χρηματοοικονομικοί δείκτες και κριτήρια απόδοσης

Για την πληρέστερη παρουσίαση των εργασιών της Εταιρείας κατά τη χρήση 2012, σας παραθέτουμε τους παρακάτω αντιπροσωπευτικούς χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες:

#### Προοπτικές και ανάπτυξη

Η εταιρεία συνεχίζει την επέκτασή και εδραίωση της πετυχαίνοντας πανελλήνια διανομή των προϊόντων της και συνεχίζει την προσπάθεια για την αύξηση των εξαγωγών υπό την αιγίδα και την συνεργασία με τον όμιλο της Vivartia στον οποίο ανήκει.

- Ισολογισμός



ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ  
ΑΝΩΝΥΜΟΣ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑ  
ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ  
ΠΡΟΙΟΝΤΑ  
Α.Ε.Β.Ε.

ΑΡ.Γ.Ε.ΜΗ 026537740000 - ΑΡ.Μ.Α.Ε: 23081/31/Β/90/9

3<sup>ο</sup> χλμ. Ελασσόνας – Δεσκάτης

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΑΠΟ 1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ 2012 ΕΩΣ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012

(δημοσιευμένα βάσει του Ν. 2190, άρθρο 135 για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά τα ΔΛΠ)

Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες, που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, στοχεύουν σε μια γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της Εταιρείας

ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ Α.Ε.Β.Ε.

Συνιστούμε επομένως στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιαδήποτε είδους επενδυτική επιλογή ή άλλη συναλλαγή με την εταιρία, να ανατρέξει στη διεύθυνση διαδικτύου [www.viglaolympus.gr](http://www.viglaolympus.gr) όπου αναρτώνται οι οικονομικές καταστάσεις καθώς και στην έκθεση ελέγχου του Νόμιμου Ελεγκτή.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		ΣΥΝΘΕΣΗ Δ.Σ.		
<b>Αρμόδια Υπηρεσία:</b>	Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (Υπηρεσία Γ.Ε.ΜΗ.)	<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΘΕΣΗ</b>	
<b>Διεύθυνση Διαδικτύου:</b>	<a href="http://www.viglaolympus.gr">www.viglaolympus.gr</a>	Αρτινός Ιωάννης	Πρόεδρος Δ.Σ.	
<b>Ημερομηνία έγκρισης ετήσιων οικονομικών καταστάσεων:</b>	21 Μαρτίου 2013	Μαυριδόγλου Αντώνης	Αντιπρόεδρος	
<b>Νόμιμος Ελεγκτής:</b>	Σπυρίδων Αποστολόπουλος (Α.Μ. Σ.Ο.Ε.Λ. 30221)	Φυτάς Μιχαήλ	Διευθύνων Σύμβουλος	
<b>Ελεγκτική εταιρεία :</b>	GRANT THORNTON A.E. (Α.Μ. Σ.Ο.Ε.Λ. 127)	Ντολός Σωτήριος	Σύμβουλος	
<b>Τύπος έκθεσης ελέγχου ελεγκτών :</b>	Γνώμη με επιφύλαξη	Ποθουλάκης Νικήτας	Σύμβουλος	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ (Τα ποσά είναι εκφρασμένα σε Ευρώ)		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ - Έμμεση μέθοδος (Τα ποσά είναι εκφρασμένα σε Ευρώ)		
	#####	#####	1/1- 31/12/2012	1/1- 31/12/2011
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				
Ιδιοχρησιμοποιούμενα ενσώματα πάγια στοιχεία	7.419.862	7.929.059		
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	226.723	115.607		
Αποθέματα	4.572.083	8.577.280		
Απαιτήσεις από πελάτες	8.987.650	9.462.638		
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	172.260	279.511		
Διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα	367.929	156.630		
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	#####	#####		
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>				
Μετοχικό Κεφάλαιο	5.010.000	4.983.660		
Λοιπά στοιχεία Ιδίων κεφαλαίων	3.025.653	(2.713.913)		
<b>Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων Μετόχων Εταιρείας (Α)</b>	<b>8.035.653</b>	<b>2.269.747</b>		
			<b>Λειτουργικές Δραστηριότητες</b>	
			Αποτελέσματα προ φόρων	(840.426) (626.823)
			Πλέον/μείον Προσαρμογές για:	
			Αποσβέσεις	574.142 575.490
			Προβλέψεις	682.520 9.733
			(Κέρδη)/Ζημιές από επενδυτικές δραστηριότητες	- 17.311
			Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	- (2.649)
			Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	408.935 428.565
			Κέρδη/(Ζημιές) αποτίμησης και πώλησης επενδύσεων & χρημ. Προϊόντων	- (35)
			Αποσβέσεις επιχορηγήσεων	- (128.780)
			<b>Πλέον/ μείον προσαρμογές για μεταβολές λογαριασμών κεφαλαίου κίνησης ή που σχετίζονται με τις λειτουργικές δραστηριότητες (Αύξηση) /Μείωση αποθεμάτων</b>	<b>4.005.197 1.712.717</b>
			(Αύξηση)/ Μείωση απαιτήσεων	(116.606) (1.271.115)



<p>Κέρδη / (ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτ/των και συνολικών αποσβέσεων</p>	142.651	263.078	<b>ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ</b>																		
	<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b> (Τα ποσά είναι εκφρασμένα σε Ευρώ)																				
<p>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης περιόδου</p>	##### <u>2.269.747</u>	##### <u>2.953.059</u>	<p>1. Η Γνώμη με επιφύλαξη του Νόμιμου Ελεγκτή αφορά το γεγονός ότι, όπως αναφέρετε και στη σημείωση 23 των οικονομικών καταστάσεων, η Εταιρεία δεν έχει ελεγχθεί φορολογικά για τις χρήσεις 2007 έως και 2010.</p> <p>2. Δεν υφίστανται εκκρεμείς αγωγές, απαιτήσεις ή προσφυγές ενώπιον οποιουδήποτε δικαστηρίου, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν ουσιαστικά την οικονομική κατάσταση της Εταιρείας.</p> <p>3. Δεν υφίστανται εμπράγματα βάρη επί των παγίων στοιχείων της Εταιρείας.</p> <p>4. Η Εταιρεία περιλαμβάνεται στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις που καταρτίζει η ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. (ποσοστό συμμετοχής 100%) με τη μέθοδο της ολικής ενοποίησης.</p> <p>5. Η Εταιρεία έχει ελεγχθεί φορολογικά έως και τη χρήση 2006. Αναλυτικότερα, για τις ανέλεγκτες χρήσεις βλέπε σημείωση 23 των Οικονομικών Καταστάσεων.</p> <p>6. Ο αριθμός απασχολούμενου προσωπικού της Εταιρείας την 31/12/2012 και την 31/12/2011 ανερχόταν σε 46 και 55 άτομα αντίστοιχα.</p> <p>7. Στις Οικονομικές καταστάσεις της Εταιρείας περιλαμβάνονται οι κάτωθι προβλέψεις: i. Προβλέψεις αποζημίωσης προσωπικού ποσού € 145.676 (2011: € 163.156).</p> <p>8. Τα υπόλοιπα και οι συναλλαγές της Εταιρείας με τα συνδεδεμένα μέρη έχουν ως εξής:</p>																		
<p>Συγκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους</p>	(731.294)	(683.312)																			
<p>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης περιόδου</p>	<u>1.538.453</u>	<u>2.269.747</u>																			
			<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">2012</th> <th style="text-align: center;">2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Απαιτήσεις</td> <td style="text-align: right;">507.026</td> <td style="text-align: right;">528.132</td> </tr> <tr> <td>Υποχρεώσεις</td> <td style="text-align: right;">10.911.059</td> <td style="text-align: right;">19.727.289</td> </tr> <tr> <td>Έσοδα</td> <td style="text-align: right;">2.545.544</td> <td style="text-align: right;">3.812.405</td> </tr> <tr> <td>Έξοδα</td> <td style="text-align: right;">11.331.507</td> <td style="text-align: right;">9.639.438</td> </tr> <tr> <td>Αμοιβές Δ.Σ.</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> </tbody> </table>		2012	2011	Απαιτήσεις	507.026	528.132	Υποχρεώσεις	10.911.059	19.727.289	Έσοδα	2.545.544	3.812.405	Έξοδα	11.331.507	9.639.438	Αμοιβές Δ.Σ.	-	-
	2012	2011																			
Απαιτήσεις	507.026	528.132																			
Υποχρεώσεις	10.911.059	19.727.289																			
Έσοδα	2.545.544	3.812.405																			
Έξοδα	11.331.507	9.639.438																			
Αμοιβές Δ.Σ.	-	-																			
<p>Ελασσόνα, 21 Μαρτίου 2013</p>																					
<p>Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ</p>	<p>Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ</p>	<p>Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ</p>																			
<p>ΑΝΤΩΝΙΟΣ Γ. ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ ΑΔΤ: Φ 089697</p>	<p>ΜΙΧΑΗΛ Κ. ΦΥΤΑΣ ΑΔΤ ΑΕ 044110</p>	<p>ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Γ. ΚΑΖΑΝΑΣ ΑΔΤ: ΑΕ 793719</p>																			

- Ανάλυση χρηματοροών

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 2012

	1/1- 31/12/2012	1/1- 31/12/2011
<b>Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες</b>		
<b>Κέρδη/(Ζημιές) χρήσεως προ φόρων</b>	<b>(840.426)</b>	<b>(626.823)</b>
<i>Προσαρμογές για:</i>		
Αποσβέσεις	574.142	575.490
Προβλέψεις	682.520	9.733
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	-	(2.649)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	408.935	428.565
Κέρδη/(Ζημιές) αποτίμησης και πώλησης επενδύσεων & χρημ. προϊόντων	-	(35)
(Κέρδη)/Ζημιές από εκποίηση ενσώματων παγίων	-	17.311
Αποσβέσεις επιχορηγήσεων	-	(128.780)
<b>Λειτουργικό κέρδος προ μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης</b>	<b>825.171</b>	<b>272.811</b>
<i>(Αύξηση)/Μείωση σε:</i>		
Αποθέματα	4.005.197	1.712.717
Απαιτήσεις	(116.606)	(1.271.115)
(Μείωση) / αύξηση υποχρεώσεων (πλην δανειακών)	(10.416.858)	(974.055)
<b>Μείον:</b>		
Καταβεβλημένοι φόροι	(6.808)	(6.767)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα	(448.409)	(369.550)
<b>Σύνολο εισροών / (εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)</b>	<b>(6.158.314)</b>	<b>(635.958)</b>
<b>Επενδυτικές δραστηριότητες:</b>		
Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	(64.945)	(135.122)
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	-	2.893
Τόκοι εισπραχθέντες	-	2.649
(Αγορά)/Πώληση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων επενδύσεων	-	105
Επιχορηγήσεις	-	-
<b>Σύνολο εισροών / (εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)</b>	<b>(64.945)</b>	<b>(129.475)</b>
<b>Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</b>		
Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	6.497.200	-
Καθαρή μεταβολή βραχυπρόθεσμων δανείων	(62.642)	(158.106)
<b>Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)</b>	<b>6.434.558</b>	<b>(158.106)</b>
<b>Καθαρή αύξηση/μείωση χρηματικών διαθεσίμων (α)+(β)+(γ)</b>	<b>211.299</b>	<b>(923.539)</b>
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσης</b>	<b>156.630</b>	<b>1.080.168</b>
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσης</b>	<b>367.929</b>	<b>156.630</b>

- Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012

	Σημειώσεις	31-Δεκ-12	31-Δεκ-11
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Ενσώματα πάγια στοιχεία	3	7.419.862	7.929.059
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	4	10.481	11.636
Αναβαλλόμενη φορολογική απαίτηση	5	216.241	103.970
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>7.646.585</b>	<b>8.044.665</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Αποθέματα	6	4.572.083	8.577.280
Εμπορικές απαιτήσεις	7	8.987.650	9.462.638
Προκαταβολές και λοιπές απαιτήσεις	8	172.260	279.511
Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα	9	367.929	156.630
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>14.099.922</b>	<b>18.476.059</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>21.746.507</b>	<b>26.520.724</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>			
<b>Ίδια κεφάλαια</b>			
Μετοχικό κεφάλαιο	10	5.010.000	4.983.660
Υπέρ το άρτιο		9.070.810	2.599.950
Αποθεματικά		457	457
Κέρδη/(Ζημίες) εις νέον		(6.045.614)	(5.314.320)
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>8.035.653</b>	<b>2.269.747</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Μακροπρόθεσμα δάνεια	11	3.000.000	4.500.000
Επιχορηγήσεις	12	-	-
Αναβαλλόμενη φορολογική υποχρέωση	5	606.597	610.267
Προβλέψεις για αποζημίωση προσωπικού	13	145.676	163.156
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>3.752.273</b>	<b>5.273.423</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις:</b>			
Εμπορικές υποχρεώσεις	14	6.599.306	17.167.649
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	15	232	62.874
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση	11	3.000.000	1.500.000
Δεδουλευμένες και λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	16	359.043	247.031
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>9.958.581</b>	<b>18.977.554</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>		<b>21.746.507</b>	<b>26.520.724</b>

Οι συνοδευτικές σημειώσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΧΡΗΣΗΣ 2012

	Σημειώσεις	1/1- 31/12/2012	1/1- 31/12/2011
<b>ΕΣΟΔΑ:</b>			
Πωλήσεις	17	26.154.800	22.364.392
Κόστος πωλήσεων	18	(24.624.937)	(21.267.622)
<b>Μεικτό κέρδος</b>		<b>1.529.864</b>	<b>1.096.770</b>
Έξοδα διοίκησης	19	(672.343)	(636.401)
Έξοδα διάθεσης	20	(1.658.066)	(988.966)
Λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης	21	369.055	327.655
Χρηματοοικονομικά έσοδα	22	-	2.684
Χρηματοοικονομικά έξοδα	22	(408.935)	(428.565)
<b>Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων</b>		<b>(840.426)</b>	<b>(626.823)</b>
Φόρος εισοδήματος	23	109.132	(56.490)
<b>Καθαρά κέρδη/(ζημιές)</b>		<b>(731.294)</b>	<b>(683.312)</b>
Λοιπά συνολικά έσοδα		-	-
<b>Συγκεντρωτικά συνολικά αποτελέσματα χρήσης</b>		<b>(731.294)</b>	<b>(683.312)</b>

Οι συνοδευτικές σημειώσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ 2012

	Μετοχικό κεφάλαιο	Υπέρ το Άρτιο	Αποθεματικά	Σωρευμένες Ζημιές	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων
<b>Υπόλοιπο, 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2012</b>	<b>4.983.660</b>	<b>2.599.950</b>	<b>457</b>	<b>(5.314.320)</b>	<b>2.269.747</b>
Συγκεντρωτικά συνολικά αποτελέσματα χρήσης	-	-	-	(731.294)	(731.294)
Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	26.340	6.471.123	-	-	6.497.463
Έξοδα αύξησης μετοχικού κεφαλαίου	-	(263)	-	-	(263)
<b>Υπόλοιπο, 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2012</b>	<b>5.010.000</b>	<b>9.070.810</b>	<b>457</b>	<b>(6.045.614)</b>	<b>8.035.653</b>



	<u>Μετοχικό κεφάλαιο</u>	<u>Υπέρ το Άρτιο</u>	<u>Αποθεματικά</u>	<u>Σωρευμένες Ζημίες</u>	<u>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</u>
<b>Υπόλοιπο, 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2011</b>	<b>4.983.660</b>	<b>2.599.950</b>	<b>457</b>	<b>(4.631.008)</b>	<b>2.953.059</b>
Συγκεντρωτικά συνολικά αποτελέσματα χρήσης	-	-	-	(683.312)	(683.312)
Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου	-	-	-	-	-
Έξοδα αύξησης μετοχικού κεφαλαίου	-	-	-	-	-
<b>Υπόλοιπο, 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2011</b>	<b><u>4.983.660</u></b>	<b><u>2.599.950</u></b>	<b><u>457</u></b>	<b><u>(5.314.320)</u></b>	<b><u>2.269.747</u></b>

#### 4.7 Ανάλυση Κινδύνων

Οι δραστηριότητες της εταιρείας δημιουργούν διάφορους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων του πιστωτικού κινδύνου, του κινδύνου ρευστότητας και του λειτουργικού κινδύνου. Η διαχείριση του κινδύνου πραγματοποιείται σε απόλυτη συνεργασία με την Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων του Ομίλου Vivartia (Group Treasury).

##### (α) Συναλλαγματικός κίνδυνος:

Ο συναλλαγματικός κίνδυνος προκύπτει κυρίως από εμπορικές συναλλαγές σε ξένο νόμισμα όπως επίσης και από καθαρές επενδύσεις σε οικονομικές οντότητες του εξωτερικού. Η εταιρεία αφενός δεν συμμετέχει σε επιχειρήσεις στο εξωτερικό και αφετέρου δεν έχει εμπορικές συναλλαγές και στοιχεία ενεργητικού και παθητικού σε νόμισμα διαφορετικό από το Ευρώ και ως εκ τούτου δεν υφίσταται ουσιαστικός συναλλαγματικός κίνδυνος σχετικά με τα στοιχεία αυτά.

##### (β) Κίνδυνος επιτοκίου:

Η έκθεση σε κίνδυνο επιτοκίων των υποχρεώσεων και επενδύσεων παρακολουθείται σε προϋπολογιστική βάση. Η χρηματοδότηση της Εταιρείας έχει διαμορφωθεί με κυμαινόμενα επιτόκια, συνδεδεμένα με την αυξομείωση του euribor. Η Εταιρεία δεν χρησιμοποιεί παράγωγα χρηματοοικονομικά προϊόντα επιτοκίου

(γ) Πιστωτικός Κίνδυνος:

Ο πιστωτικός κίνδυνος προκύπτει όταν η αδυναμία των συμβαλλομένων μερών να εξοφλήσουν τις υποχρεώσεις τους θα μπορούσε να μειώσει το ποσό των μελλοντικών ταμειακών εισροών από χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία κατά την ημερομηνία του ισολογισμού. Η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει σοβαρούς κινδύνους. Οι απαιτήσεις της προέρχονται κυρίως από την Μητρική εταιρεία ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. Η χρηματοοικονομική κατάσταση της υπόλοιπης πελατειακής βάσης παρακολουθείται διαρκώς από την εταιρεία και τις αρμόδιες υπηρεσίες αυτής.

(δ) Κίνδυνος Ρευστότητας:

Η Εταιρεία διαχειρίζεται τις ανάγκες ρευστότητας της με προσεκτική παρακολούθηση των χρεών των μακροπρόθεσμων χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων καθώς επίσης και των πληρωμών που πραγματοποιούνται καθημερινά. Οι ανάγκες ρευστότητας παρακολουθούνται σε διάφορες χρονικές ζώνες, σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση καθώς και σε μια κυλιόμενη περίοδο 30 ημερών. Οι μακροπρόθεσμες ανάγκες ρευστότητας για τους επόμενους 6 μήνες και το επόμενο έτος προσδιορίζονται μηνιαία. Συνετή διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας προϋποθέτει επαρκείς εξασφαλίσεις χρηματικών διαθεσίμων και την διαθεσιμότητα χρηματοδότησης μέσω επαρκών πιστωτικών λειτουργιών. Λόγω της δυναμικής φύσης των δραστηριοτήτων, η εταιρεία διατηρεί ευελιξία χρηματοδότησης με το να διατηρεί διαθεσιμότητα πιστώσεων είτε από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είτε από εταιρείες του Ομίλου.

(ε) Κίνδυνος Τιμών:

Η εταιρεία εκτίθεται σε μεταβολές του κόστους των αποθεμάτων που διαθέτει. Ο κίνδυνος αυτός αντιμετωπίζεται με την ανάλογη μεταβολή των τιμών πώλησης των πωληθέντων αποθεμάτων.

- Συγκεκριμένοι κίνδυνοι και προτάσεις αντιμετώπισης

Με αφορμή την εκτεταμένη οικονομική κρίση που διέπει τον Ελληνικό Επιχειρηματικό Κόσμο τα τελευταία χρόνια με εκτεταμένη αστάθεια των μακροοικονομικών μεγεθών με αρκετά μειωμένη ζήτηση και με αποξήρανση των πηγών ρευστότητας, καθώς επίσης και σαν μια ευκαιρία υγιούς οργάνωσης σε σωστότερες οικονομικές και εμπορικές βάσεις, των Ελληνικών επιχειρήσεων,

κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη ή ο ανασχεδιασμός των δραστηριοτήτων και λειτουργιών τους, μέρος των οποίων τα Τμήματα Πιστωτικού Ελέγχου.

Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σταθερό τμήμα πιστωτικού ελέγχου που να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ανεξαρτησία (Independence):

Η ανεξαρτησία είναι πρωταρχικό στοιχείο κατά τη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, αν και ο εσωτερικός ελεγκτής δε δύναται να είναι τόσο ανεξάρτητος όσο ένας εξωτερικός ελεγκτής(ορκωτός ελεγκτής λογιστής) που εκφράζει απόψεις προερχόμενες από τα αποτελέσματα του ελέγχου. Επιπλέον, το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου δεν θα πρέπει να βρίσκεται κάτω από την ίδια διεύθυνση με κανένα άλλο τμήμα.

- Υπευθυνότητα (Authoritativeness):

Η υπευθυνότητα δηλώνει ικανότητα οργάνωσης και αποτελεσματικότητας κατά την επίλυση προβλημάτων. Για να καταστεί αυτό δυνατό απαιτείται να προηγηθεί διαχωρισμός μεταξύ του οργάνου ελέγχου και διενέργεια ελέγχου.

- Αποδοτικότητα (Efficiency)

Η δημιουργία ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην παραγωγή άμεσου ή έμμεσου κέρδους για την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό η εταιρεία θα πρέπει να επικεντρωθεί στη βελτίωση της διοίκησης και αποφυγής σφαλμάτων.

## 5 Επίλογος

Η παρούσα μελέτη αφορά την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου της εταιρίας ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε. για την περίοδο 2013- 2015, με αφορμή την απόφαση της εταιρείας να εισέλθει στην αγορά του Dubai. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης με σκοπό την διατύπωση συγκεκριμένων κατευθύνσεων που θα οδηγήσουν σε σημαντική αύξηση των πωλήσεων και στην προσέγγιση νέων αγορών.

Από τη ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης , που πραγματοποιήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου, και του κλαδικού περιβάλλοντος ,στο τρίτο κεφάλαιο, καθίσταται σαφές ότι η επιχείρηση με τις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτει επιλέγει να ακολουθήσει στρατηγική ανάπτυξης.

Η οικονομική πορεία της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από τη συνεχή ανοδική πορεία του κύκλου εργασιών της και των θετικών αποτελεσμάτων της, την ορθολογική κεφαλαιακή διάρθρωσή της και γενικότερα την καλή οικονομική κατάστασή της με βάση τους αναλυμένους συσχετισμούς των κρίσιμων οικονομικών μεγεθών και αριθμοδεικτών όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της που αναφέρονται στην τελευταία τριετία.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω προτεινόμενες ενέργειες – στρατηγικές και τη σταδιακή υλοποίηση των προτάσεων με βάση συγκεκριμένες παραδοχές, εκτιμάται ότι κατά τα επόμενα έτη θα σημειωθεί μια περαιτέρω ανάπτυξη του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Η αναμενόμενη αυτή εξέλιξη εκτιμάται ότι θα έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις τόσο στα αποτελέσματα όσο και στα οικονομικά μεγέθη που συνθέτουν την οικονομική κατάστασή της. Παράλληλα ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό η ανταγωνιστική θέση της, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά στην οποία δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για παρουσία της επιχείρησης.

## 6 Βιβλιογραφία

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Φωτόπουλος Χρ., Βάκρου Α. "Η στρατηγική της ποιότητας ως μέσο προώθησης αγροτικών προϊόντων και τροφίμων", 4ο 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
- ΤΥΥ 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
- 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
- Αρβανιτογιάννης Ι., "Ασφάλεια Τροφίμων, Εφαρμογή της Ανάλυσης Επικινδυνότητας και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) στις Βιομηχανίες Τροφίμων και Ποτών", University Studio Press, 2001

- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων :Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α΄: Θεωρία, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΕΤΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2007
- Επιστημονικό Μάρκετινγκ, "Συμβουλές για να αντιμετωπίσετε την οικονομική κρίση σε περίοδο αποπληθωρισμού", Γ. Ατσαλάκη - Κ. Ζοπουνίδη, Ιανουάριος 2009
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα, Οκτώβριος 2007
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Τυροκομικά Προϊόντα", Αθήνα, Ιούνιος 2009
- ICAP: Κλαδική Μελέτη "Γαλακτοκομικά Προϊόντα", Αθήνα, Απρίλιος 2009
- Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης , Διεθνές Εξαγωγικό Marketing, Τόμος 1, Β΄ Έκδοση
- Σπύρου Κ.Ζευγαρίδη/ Δρος Νικ. Παππά, Οργανωτική και Διοικητική των Εργοστασίων, Β΄ έκδοση

Σημαντικές ήταν οι πληροφορίες που μας έδωσαν στελέχοι της ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.Ε.

## Ηλεκτρονικές πηγές

<http://www.epixeiro.gr>

<http://www.hrima.gr>

[http://www.edpa.gr/htmls/el/archiveDI/2011121412024664638/2011121412024664638\\_linked\\_4.pdf](http://www.edpa.gr/htmls/el/archiveDI/2011121412024664638/2011121412024664638_linked_4.pdf)

[http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/4554/Oikonomou\\_E.pdf?sequence=1](http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/4554/Oikonomou_E.pdf?sequence=1)

<http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/57/Taki.pdf?sequence=1>

<http://www.proinoslogos.gr/component/content/article/34/17334>

<http://www.cyprusfoodndrinks.com/cgibin/hweb?-A=3122&-V=news>

[http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/4956/Georgakopoulos\\_D.pdf?sequence=1](http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/4956/Georgakopoulos_D.pdf?sequence=1)

<http://dspace.aua.gr/xmlui/handle/10329/221>

[http://www.hellastat.com/resources/iMentor\\_DairyProductsPromo.pdf](http://www.hellastat.com/resources/iMentor_DairyProductsPromo.pdf)