



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

## ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

### **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Γεώργιος Βυθούλκας

Επιβλέπων καθηγητής Σουμπενιώτης Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2022



# ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο για την ευκαιρία που μου προσέφερε να εκπονήσω τη συγκεκριμένη μελέτη σε πραγματικές συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη του. Ο κ. Σουμπενιώτης αποτέλεσε το βασικό κίνητρο κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου ώστε να εμβαθύνω ακόμη περισσότερο στο αντικείμενο της στρατηγικής Διοίκησης.

Επιπλέον, θα ήθελα να δώσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων "Alpha Plan", κ. Αλεξιάδη Κλεόβουλο, για την διαρκή καθοδήγηση, την άριστη συνεργασία, την μεταλαμπάδευση γνώσεων ως προς την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και τέλος την υπομονή που επέδειξε ως προς το πρόσωπό μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γαρδικιώτη Δημήτριο, Εμπορικό Διευθυντή της εταιρείας Gusto Dairy, για την άριστη συνεργασία και την μεγάλη προθυμία που έδειξε ώστε να συγκεντρωθούν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που είχαν ζητηθεί.

Τέλος οφείλω ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την υποστήριξη, κατανόηση και υπομονή. Αφιερώνω αυτή την εργασία στο νέο μέλος το οποίο προστέθηκε στην οικογένεια κατά τη διάρκεια του προγράμματος των σπουδών μου.

Γεώργιος Βυθούλας

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή.....	1
2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας (Literature Review) .....	3
3. Παρουσίαση της εταιρείας Gusto Dairy A.E. ....	4
3.1 Εταιρικό προφίλ.....	4
3.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	5
4. Κλαδική Ανάλυση .....	10
4.1 Περιγραφή Προϊόντων του Κλάδου .....	10
4.1.1 Κατηγορίες τυριών.....	10
4.1.2 Ελληνικά τυριά Π.Ο.Π. ....	11
4.1.3 Υποκατάστατα τυροκομικών προϊόντων.....	12
4.2 Ζήτηση του κλάδου Τυροκομικών Προϊόντων .....	13
4.2.1 Γενικά Στοιχεία .....	13
4.2.2 Δείκτης Τιμών Καταναλωτή.....	14
4.2.3 Μέση Μηνιαία Δαπάνη Νοικοκυριών .....	15
4.3 Προσφορά του κλάδου Τυροκομικών Προϊόντων .....	17
4.3.1 Χαρακτηριστικά του Κλάδου .....	17
4.3.2 Α΄ Ύλη (Γάλα) .....	18
4.3.3 Δίκτυα Διανομής .....	19
4.3.4 Προώθηση Προϊόντων .....	20
4.4 Η Αγορά του Τυροκομικού Κλάδου .....	20
4.4.1 Εγχώρια Παραγωγή Τυροκομικών Προϊόντων .....	20
4.4.2 Εισαγωγές Τυροκομικών Προϊόντων.....	21
4.4.3 Εξαγωγές Τυροκομικών Προϊόντων .....	22
4.4.4 Εγχώρια Κατανάλωση Τυροκομικών Προϊόντων .....	23
4.4.5 Η Αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης .....	25
4.4.6 Η αγορά της Ρουμανίας.....	29
4.5 Ανάλυση Επιχειρήσεων του Κλάδου .....	33
4.5.1 Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων .....	33
4.5.2 Πωλήσεις Εισαγωγικών Επιχειρήσεων .....	35
4.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση Παραγωγικών Επιχειρήσεων .....	36
4.6.1 Δείκτες Κερδοφορίας.....	37
4.6.2 Δείκτες Αποδοτικότητας.....	38

4.6.3 Δείκτες Ρευστότητας .....	39
4.6.4 Δείκτες Βραχυπρόθεσμου Τραπεζικού Δανεισμού .....	40
4.6.5 Δείκτες Δραστηριότητας .....	41
4.7 Ανάλυση και Σύγκριση του Ανταγωνισμού .....	43
4.7.1 Πίνακες ανταγωνισμού .....	43
4.7.2 Σύγκριση χρηματοοικονομικών μεγεθών άμεσων ανταγωνιστών - Benchmarking.....	45
5. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	68
5.1 Όραμα-Αποστολή.....	68
5.2 Διασφάλιση Ποιότητας.....	68
5.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	69
5.4 Κατάλογος Προϊόντων .....	69
5.5 Οργανόγραμμα .....	70
5.6 Τιμολογιακή Πολιτική .....	71
5.7 Κανάλια Διανομής.....	71
5.8 Προώθηση προϊόντων .....	71
5.9 Οικονομική Ανάλυση.....	72
5.9.1 Κύκλος Εργασιών.....	72
5.9.2 Πωλήσεις ανά περιφέρεια .....	73
5.9.3 Πωλήσεις στην Αγορά της Ρουμανίας.....	74
6. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	76
6.1 Οικονομικό Περιβάλλον .....	76
6.2 Θεσμικό Πλαίσιο .....	77
6.2.1 Θεσμικό Πλαίσιο Προϊόντων Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης.....	77
6.2.2 Προστασία της Ονομασίας του Γάλακτος και των Γαλακτοκομικών Προϊόντων.....	78
6.2.3 Κοινή Οργάνωση Αγοράς Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων .....	79
6.2.4 Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο Γάλα και τα Γαλακτοκομικά Προϊόντα.....	80
6.2.5 Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός – <<ΔΗΜΗΤΡΑ>> .....	82
6.2.6 Αναπτυξιακός Νόμος 4399/2016 .....	83
6.3 Επίδραση της Πανδημίας Covid-19 στον Κλάδο των Τυροκομικών Προϊόντων .....	84
6.4 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος- Η προσέγγιση του Porter .....	85
6.4.1 Υφιστάμενος Ανταγωνισμός .....	86
6.4.2 Δυνατότητα Ανάπτυξης Υποκατάστατων Προϊόντων .....	87
6.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Καταναλωτών .....	87
6.4.4 Δυνητική Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών.....	87
6.4.5 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών .....	88
7. S.W.O.T. Ανάλυση & Στρατηγικές Επιλογές .....	89

7.1	S.W.O.T. Ανάλυση .....	89
7.2	Στρατηγικές Επιλογές .....	91
7.2.1	Εισαγωγή.....	91
7.2.2	Καθορισμός Στρατηγικής.....	91
7.2.3.1	Γεωγραφικά .....	91
7.2.3.2	Προϊόν .....	92
7.2.3.3	Πελάτες .....	93
7.2.3.4	Διανομή.....	93
7.2.3.5	Προβολή.....	94
7.2.3.6	Τιμολόγηση.....	96
7.2.3.7	Διοικητικά.....	97
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	99

# 1. Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελεί το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας Πρότυπος Γαλακτοβιομηχανία Πιερίας Α.Ε. με διακριτικό τίτλο "Gusto Dairy A.E.", ο οποίος και θα χρησιμοποιείται εφεξής. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να προτείνει τις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν από την εταιρεία ώστε να παραμείνει ανταγωνιστική και να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο.

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan), είναι ένα έγγραφο το οποίο, δείχνει τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, ορίζει πως αυτά τα σχέδια θα πραγματοποιηθούν και εξηγεί πως τα αποτελέσματα του σχεδίου ικανοποιούν τις απαιτήσεις του αναγνώστη

Το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχέδιο οφείλει να περιγράφει την επιχείρηση και να την προβάλλει με ακρίβεια. Συγχρόνως θα πρέπει να είναι και ελκυστικό. Πρέπει να αναγνωρίζεται πως το σχέδιο δεν είναι μόνιμος στόχος, άλλα δείχνει την σημερινή θέση, στις παρούσες συνθήκες, περιγράφει τις σημερινές ανάγκες και μελλοντικές προσδοκίες. Θα πρέπει να δίνει έμφαση στα θετικά στοιχεία της εταιρείας, αλλά ταυτόχρονα να αποτυπώνει με ρεαλιστικό τρόπο τα προβλήματά της και να προτείνει πως αυτά θα λυθούν ή θα περιοριστούν.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι το εργαλείο το οποίο θα αποτελέσει οδηγό για την εταιρεία στην ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την αποτύπωση των δυνάμεων και αδυναμιών της, όπως επίσης και την αξιολόγηση των ευκαιριών ή απειλών που θα βοηθήσουν στη σωστή λήψη αποφάσεων.

Στο ολόένα και περισσότερο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και σε συνθήκες διαρκούς αβεβαιότητας, η ανάπτυξη Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδίου και υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγικών κρίνεται απαραίτητη.

Η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται στη συλλογή στοιχείων μέσω της έρευνας πεδίου (field survey). Η διερεύνηση λαμβάνει χώρα σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον και βασίζεται στην συλλογή και ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών από την ίδια την εταιρεία και δευτερογενείς πηγές όπως κλαδικές μελέτες, επίσημες στατιστικές αρχές και εμπορικές υπηρεσίες.

Η μελέτη αποτελείται από έξι βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα προχωράει σε μια Βιβλιογραφική Επισκόπηση (Literature Review) του Επιχειρηματικού πλάνου και επισημαίνει την έρευνα που έχει δημοσιευτεί στο συγκεκριμένο πεδίο κατά το παρελθόν.

Η δεύτερη ενότητα παρουσιάζει την εταιρεία Gusto Dairy A.E., αναλύοντας το εταιρικό της προφίλ και βασικά χρηματοοικονομικά στοιχεία.

Στη τρίτη ενότητα παρουσιάζονται στοιχεία τόσο για τα προϊόντα ζωικής προέλευσης (τυριά), όσο και για τα προϊόντα φυτικής προέλευσης (αναπληρώματα). Περιγράφεται η ζήτηση, η αγορά και η παραγωγή του εγχώριου κλάδου των τυροκομικών προϊόντων ζωικής προέλευσης. Στη συνέχεια παρατίθενται στοιχεία για την αγορά των προϊόντων φυτικής προέλευσης για την αγορά της Ελλάδας, της Ευρώπης και της Αμερικής. Επίσης όπως έχει ζητηθεί από την ίδια εταιρεία γίνεται μια περιγραφή της αγοράς της Ρουμανίας. Το κεφάλαιο συνεχίζει με την χρηματοοικονομική ανάλυση των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου και κλείνει με την σύγκριση του άμεσου ανταγωνισμού της Gusto Dairy προχωρώντας σε μια αναλυτική παρουσίαση των χρηματοοικονομικών δεικτών

των επιλεγμένων εταιρειών. Η τέταρτη ενότητα αναλύει το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Δίνεται μια περιγραφή του εταιρικού προφίλ της, τα είδη προϊόντων τα οποία προσφέρει και παρατίθενται γενικά οικονομικά στοιχεία μέσω του κύκλου εργασιών της τελευταίας πενταετίας.

Στην πέμπτη ενότητα γίνεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Παρουσιάζεται το μακροοικονομικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο του κλάδου και αναλύεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον με την προσέγγιση του Porter.

Τέλος, στην έκτη ενότητα πραγματοποιείται η ανάλυση S.W.O.T., ώστε να αποτυπωθούν συγκεντρωτικά οι δυνάμεις, αδυναμίες της εταιρείας, αλλά και να γίνει αναφορά στις ευκαιρίες ή απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Όπως επίσης αναλύονται οι στρατηγικές κινήσεις στις οποίες θα πρέπει να εφαρμοστούν από την επιχείρηση, με βάση όλα τα στοιχεία που έχουν αναλυθεί στην μελέτη, έτσι ώστε να συνεχιστεί η ανάπτυξη της εταιρείας και στα επόμενα έτη.



## 2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας (Literature Review)

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί έναν οδηγό ο οποίος χαράσσει τους στόχους και προσδιορίζει τις στρατηγικές μιας επιχείρησης ώστε να υλοποιήσει αυτούς τους στόχους (Turban et. al, 2008).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει ορισθεί από πολλούς ερευνητές κατά καιρούς. Σύμφωνα με τον Porter (1996), η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Κατά τον Chandler (1962), στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών. Μία επίσης περιγραφή της στρατηγικής είναι η διαμόρφωση αποστολής στόχων, πολιτικών και σχεδίων που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίσουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Learned et. Al. 1969). Σύμφωνα με τους Ansoff & McDonnell (1990), στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής πριν, τώρα και στο μέλλον. Οι Hofer & Schendel (1979), ανέφεραν πως στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο i) δείχνει τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, ii) δείχνει πως αυτοί οι στόχοι θα πραγματοποιηθούν και iii) εξηγεί πως τα αποτελέσματα του σχεδίου ικανοποιούν τις απαιτήσεις του αναγνώστη.

Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα εμπειριστατωμένο επιχειρηματικό σχέδιο ώστε να την οδηγήσει σε επιτυχή πορεία (McKeever, 1999). Η απουσία επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές συνέπειες των επιχειρηματικών προσπαθειών, ειδικά σε νεοφυείς ή σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε στάδιο ανάπτυξης (Barrow et. al., 2008).

Μία παράμετρος ζωτικής σημασίας στην εκπόνηση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνδυάζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντός της, με τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση δημιουργεί μεγαλύτερες πιθανότητες για επιβίωση και ανάπτυξη (Jones et. al., 1994).

Το στρατηγικό πλάνο εκτός του ότι συμβάλλει στο να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις προσαρμοστικότητα στις διαρκείς αλλαγές του περιβάλλοντος, βελτιώνει την οργάνωση και αναπτύσσει σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholder) της εταιρείας (Allison & Kaye, 2005). Ένα επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει και έμμεσα οφέλη όπως η προώθηση της στρατηγικής σκέψης, την βελτίωση στην λήψη αποφάσεων, την καλύτερη οργάνωση και απόδοση της εταιρείας (Bryson, 2004).

Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε πως αν μια επιχείρηση ζητάει χρηματοδότηση μέσω του επιχειρηματικού της πλάνου, η τελική απόφαση του επενδυτή θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την λεπτομέρεια και την ποιότητα του σχεδίου (Mason & Stark, 2004).

### 3. Παρουσίαση της εταιρείας Gusto Dairy A.E.

#### 3.1 Εταιρικό προφίλ

Η Πρότυπος Γαλακτοβιομηχανία Πιερίας Α.Ε. με διακριτικό τίτλο «Gusto Dairy A.E.» ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2004 και παράγει τυροκομικά προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα λευκά τυριά, κίτρινα τυριά, τυριά τυρογάλακτος και αναπληρώματα τυριών ενώ ειδικεύεται σε προϊόντα food service. Η εταιρεία λειτουργεί σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στο 3<sup>ο</sup> χιλιόμετρο Π.Ε.Ο. Κατερίνης-Θεσσαλονίκης όπου στεγάζεται η κεντρική μονάδα παραγωγής, οι αποθηκευτικοί χώροι καθώς και τα γραφεία.



Η *Gusto Dairy* έχει καταφέρει σε σύντομο χρονικό διάστημα να διακριθεί στο χώρο, παρέχοντας υψηλού επιπέδου γαλακτοκομικά προϊόντα και υπηρεσίες, εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους παραγωγής. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης καθώς και οι γενικότερες εργασιακές δομές της βρίσκονται σε απόλυτη συμφωνία με τα διεθνή πρότυπα. Η διοίκηση έχει εμπειρία άνω των τριάντα ετών στον κλάδο και ακολουθεί πιστά το τρίπτυχο «ποικιλία προϊόντων-υψηλή ποιότητα-σεβασμός στο περιβάλλον» από τη πρώτη στιγμή της λειτουργίας της.

**Εικόνα 3.1:** Λογότυπο της εταιρείας

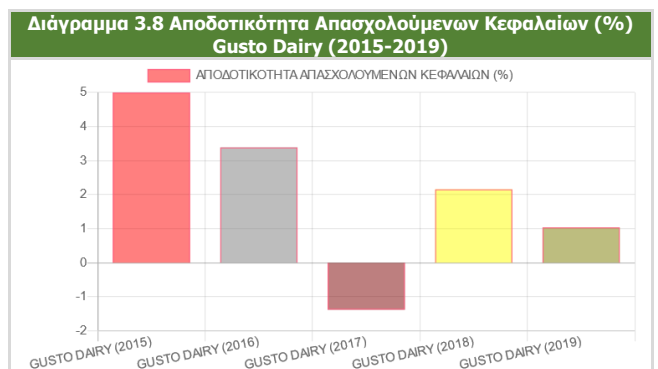
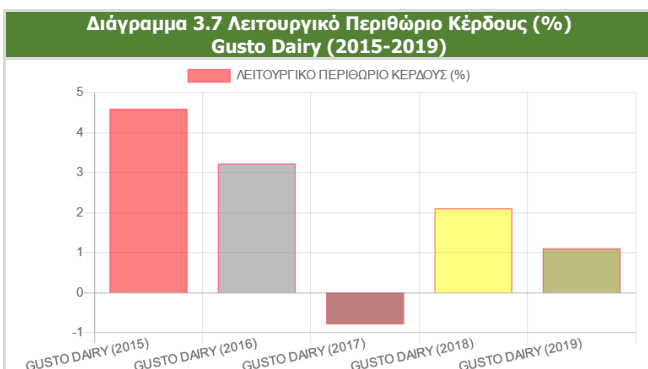
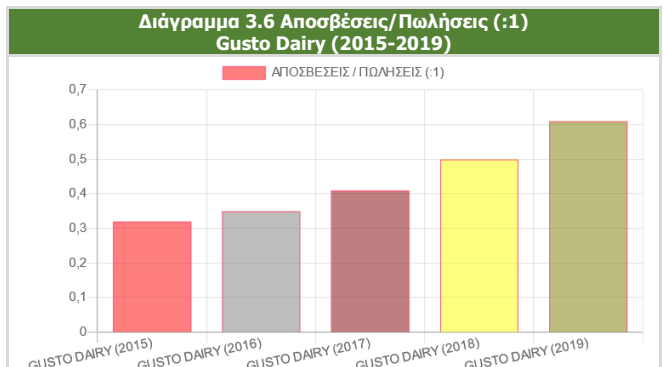
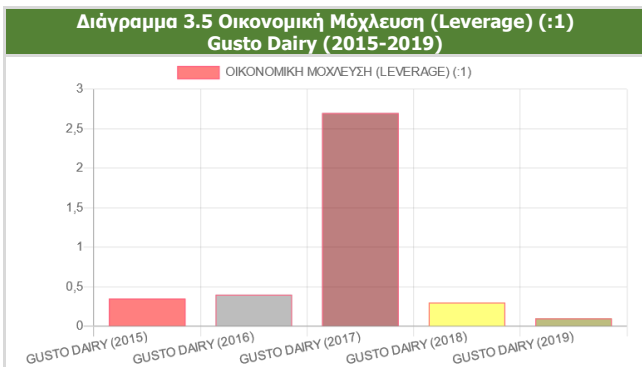
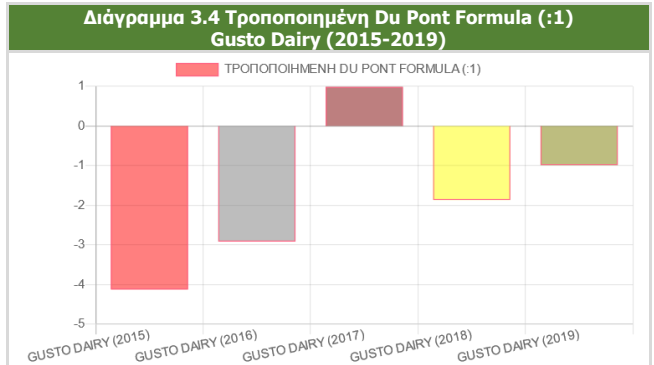
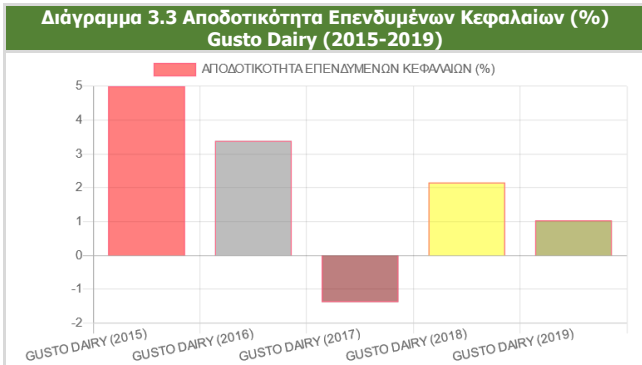
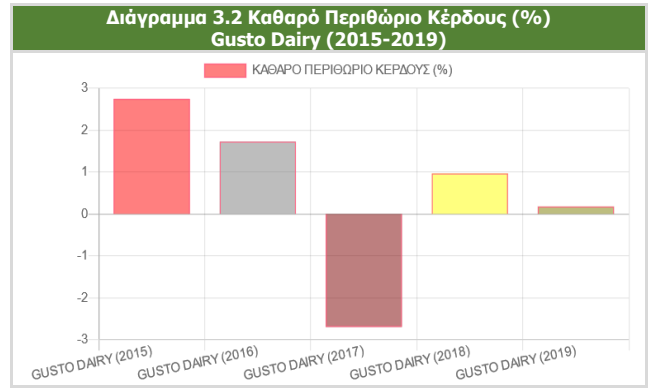
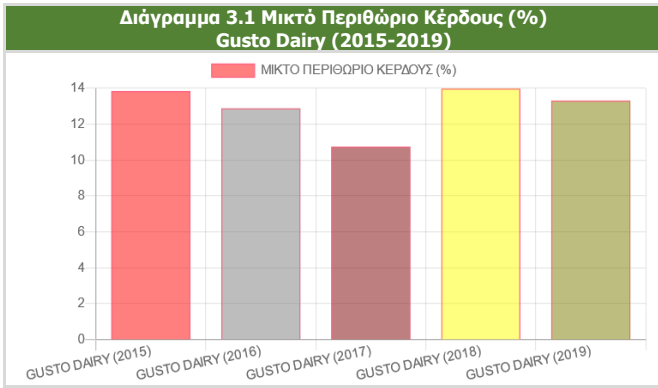
Τα τελευταία χρόνια οι καταναλωτικές συνήθειες παγκοσμίως έχουν αλλάξει δραματικά, με συνέπεια ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων να επηρεαστεί αντιστοίχως από τις νέες τάσεις οι οποίες και υπαγορεύουν την κατανάλωση vegan τυριών ως ένα μέσο βελτίωσης της καθημερινής διατροφής. Η Gusto Dairy, όντας ζωντανός οργανισμός, παρακολουθεί στενά τις εμπορικές και τεχνολογικές εξελίξεις, αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς και διαμορφώνει ανάλογα τις συνθήκες εκείνες που θα της επιτρέψουν να διατηρήσει και κυρίως να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Στα πλαίσια αυτά η εταιρεία έχει στρατηγικά στραφεί στην παραγωγή vegan καινοτόμων τυριών με μεγάλη επιτυχία, τα οποία και παρουσιάζουν εξαιρετικές εμπορικές προοπτικές, σύμφωνα αφενός με ενδελεχή έρευνα στην οποία έχει προβεί η εταιρεία και αφετέρου σε συζητήσεις και υπάρχουσες συμφωνίες που τρέχουν με εταιρείες του εξωτερικού. Προκειμένου η εταιρεία να ανταποκριθεί στην συνεχόμενα αυξανόμενη ζήτηση για τους παραπάνω κωδικούς κρίνεται σκόπιμο να προβεί σε αναβάθμιση του μηχανολογικού εξοπλισμού της προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να βελτιώσει έτσι σημαντικά την παρουσία της διεθνώς, αποκομίζοντας παράλληλα σημαντικά κέρδη αφού τα περιθώρια για τα προϊόντα αυτά κρίνονται άκρως ικανοποιητικά. Η επένδυση αφορά στην απόκτηση σύγχρονων μηχανημάτων επεξεργασίας, διαμόρφωσης και συσκευασίας τυριών και κρέμας τυριού, καθώς επίσης και στον εργαστηριακό εξοπλισμό της εταιρείας και τη διαμόρφωση του εσωτερικού της χώρου. Η νέα καταναλωτική κατηγορία οδηγεί ξεκάθαρα την επιχείρηση στο να διανθίζει το χαρτοφυλάκιό της με καινοτόμα προϊόντα vegan, καθώς αντιλαμβάνεται ότι πρόκειται για μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά που μπορεί να δώσει σημαντική ώθηση στα κέρδη και την ανάπτυξη της γενικότερα.

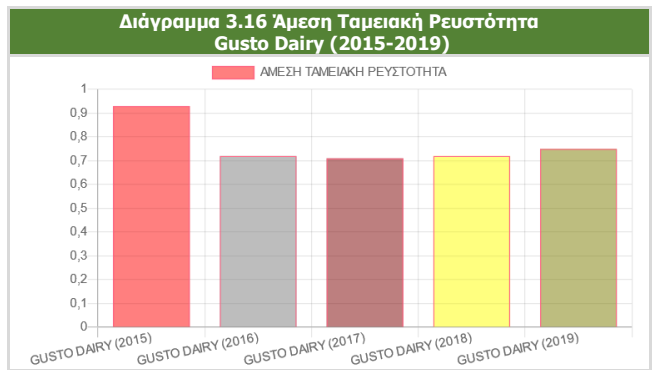
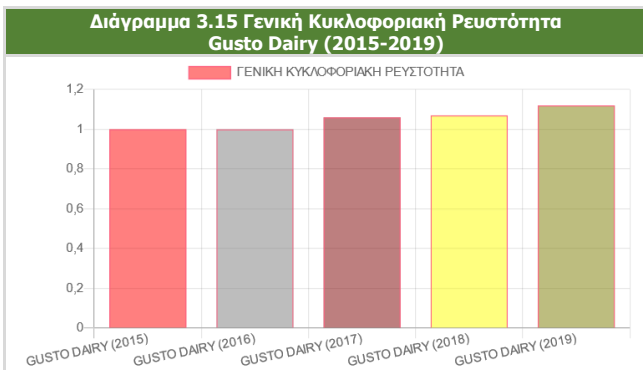
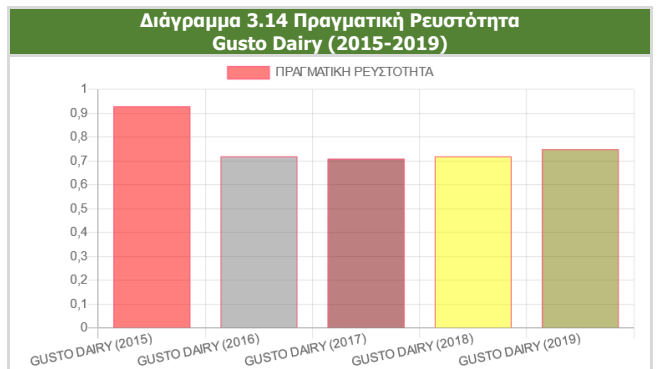
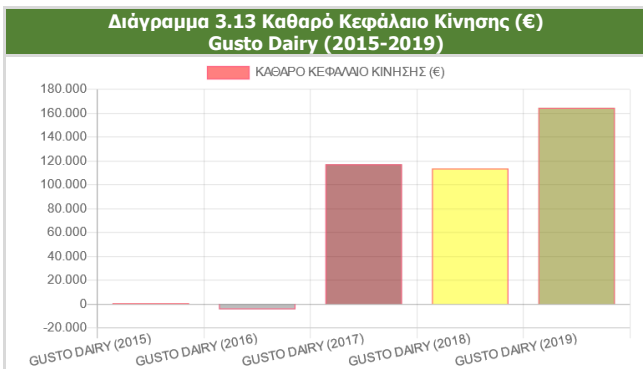
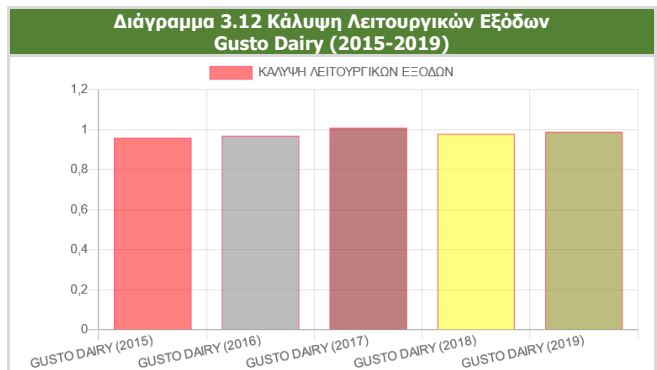
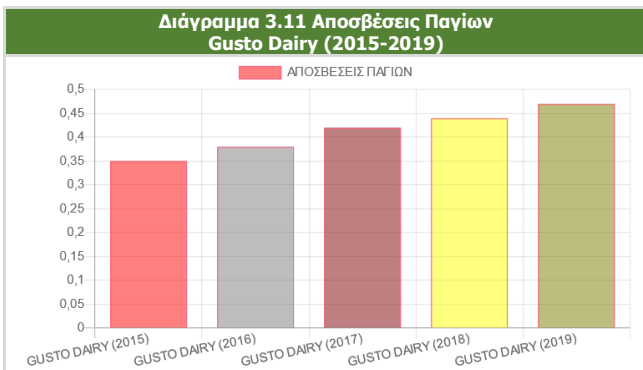
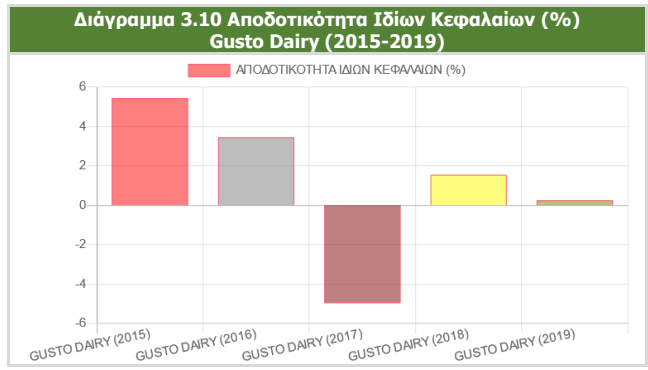
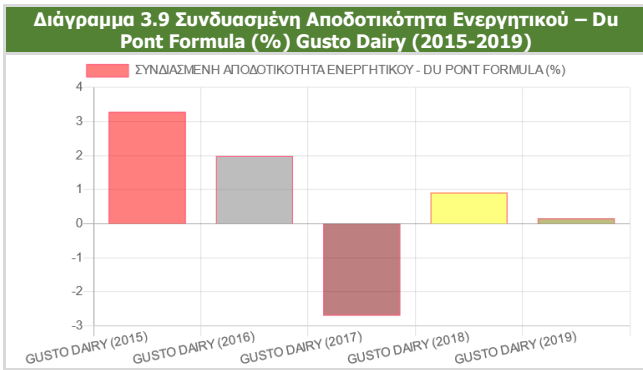
## 3.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

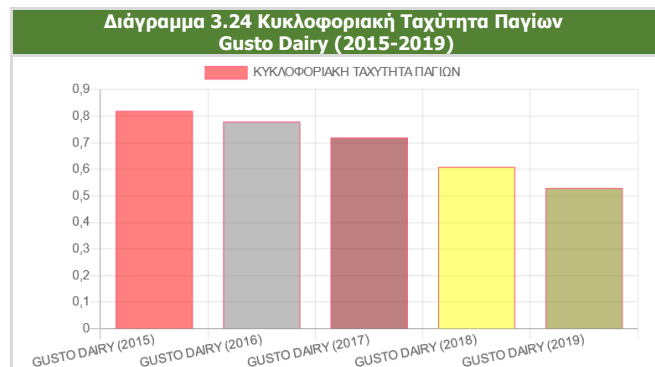
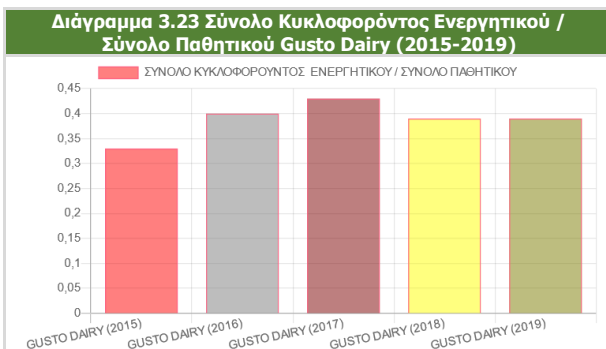
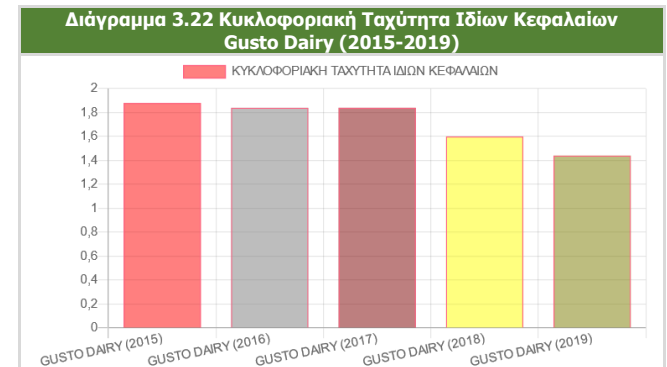
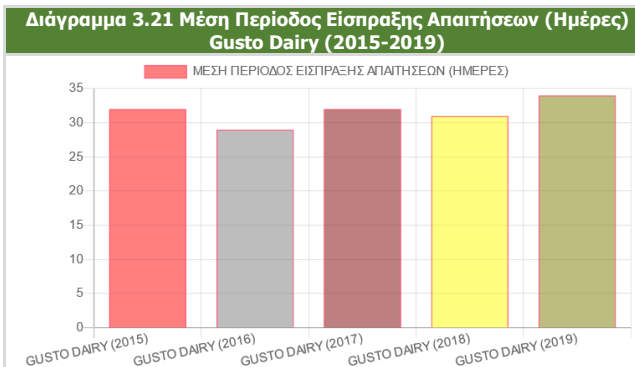
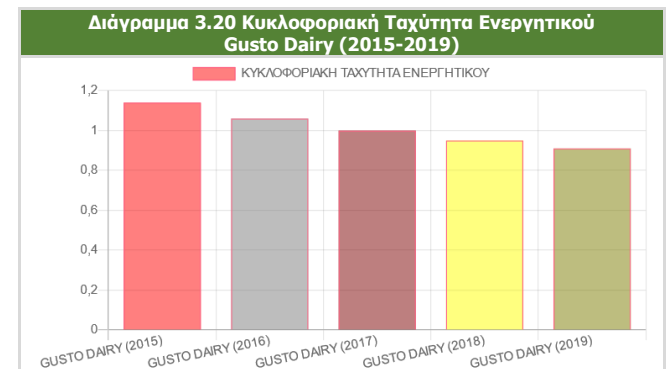
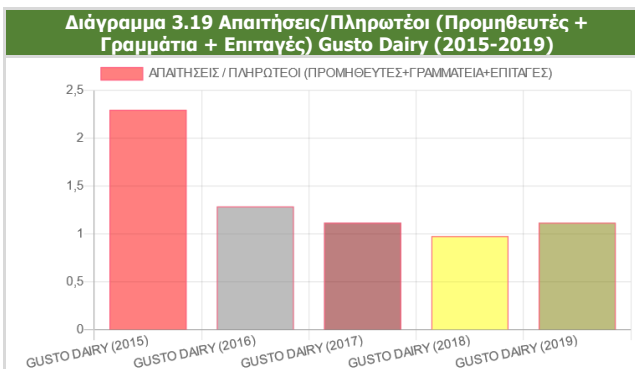
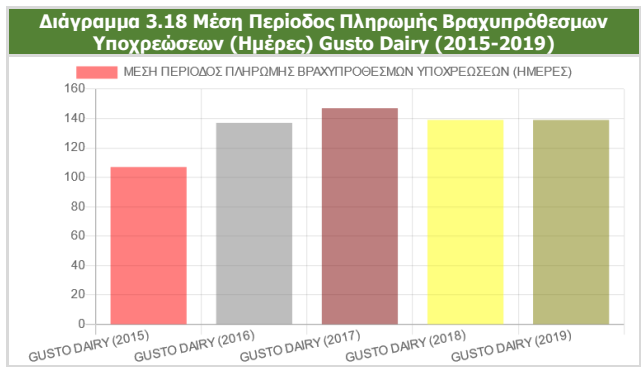
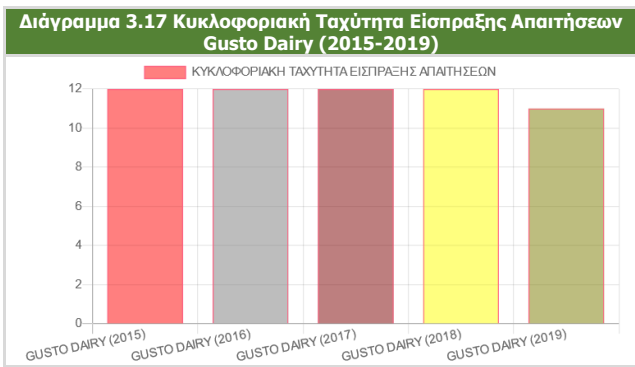
Στον πίνακα 3.1 παρατίθενται οι δημοσιευμένοι ισολογισμοί της Gusto Dairy για την πενταετία 2015-2019. Το σύνολο του ενεργητικού παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις. Οι συνολικές πωλήσεις εμφανίζουν πτωτική τάση της τάξης του 30%.

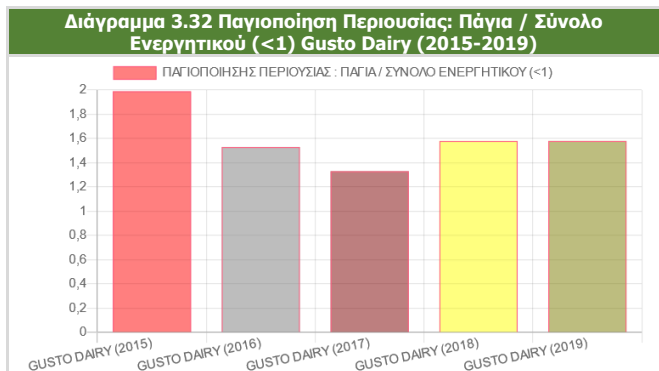
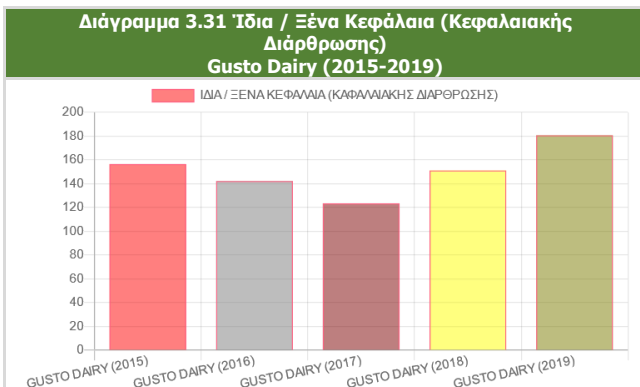
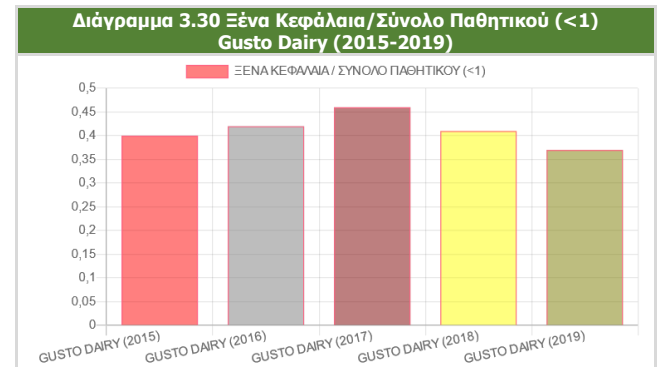
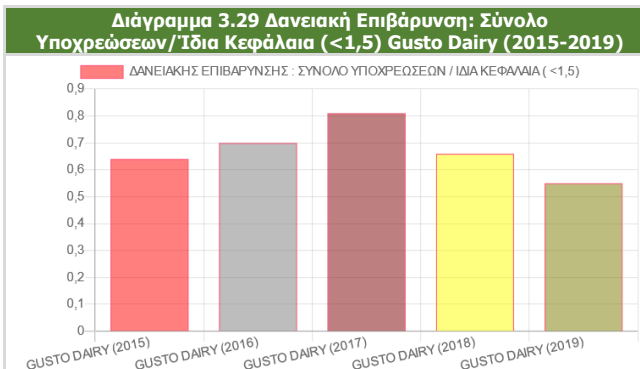
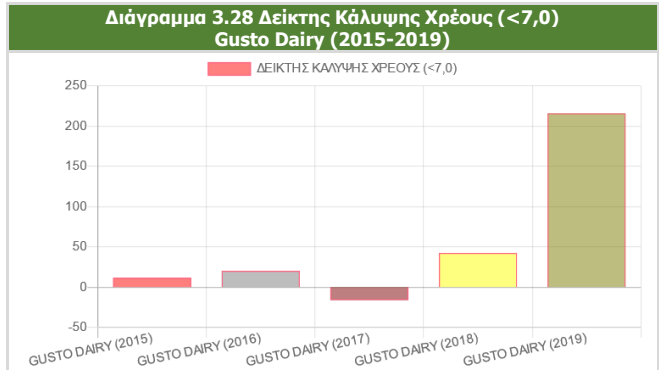
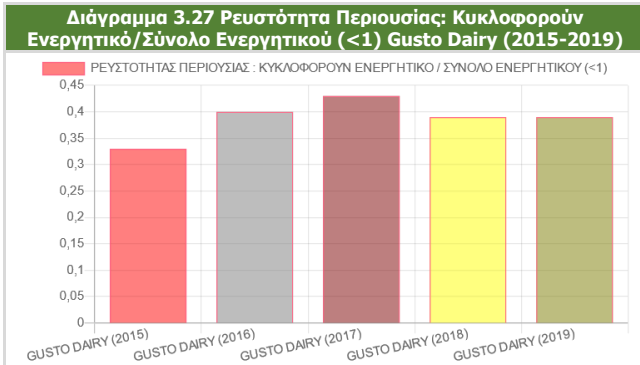
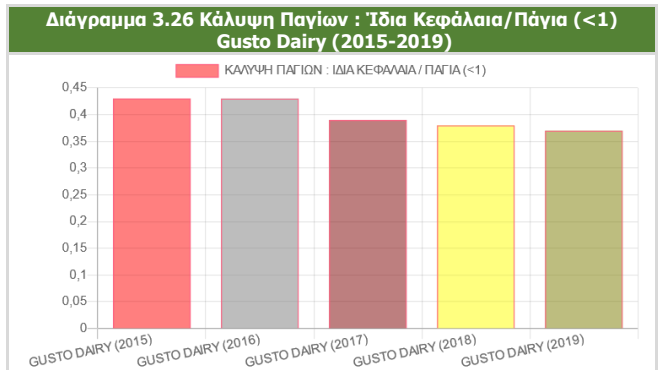
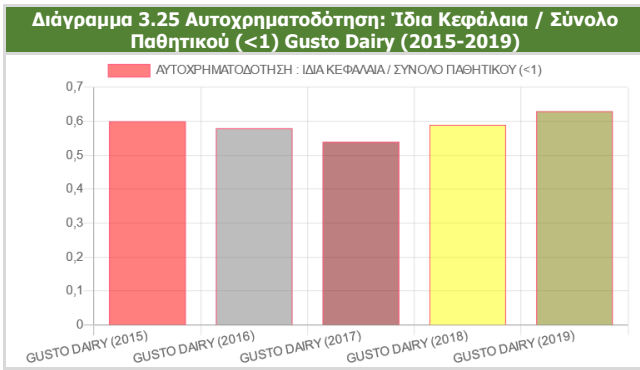
Πίνακας 3.1 Ισολογισμοί Gusto Dairy (2015-2019)					
GUSTO DAIRY	Τα ποσά σε €				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Πάγιο ενεργητικό (Αξία κτήσεως)	4.404.913,15	4.534.596,43	4.600.462,22	4.761.902,33	4.758.600,47
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	-1.555.996,25	-1.730.163,76	-1.925.710,20	-2.084.060,44	-2.255.003,60
Συμμετοχές + Αναπόσβεστα έξοδα εγκ/σης	1.773,00	1.636,50	1.500,00	1.276,00	2.139,04
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	2.850.689,90	2.806.069,17	2.676.252,02	2.679.117,89	2.505.735,91
Αποθέματα	105.458,31	514.294,55	668.515,82	548.943,84	513.655,24
Εμπορικές Απαιτήσεις	1.239.585,06	1.163.499,14	1.148.944,66	1.051.353,87	954.954,77
Λοιπές απαιτήσεις	25.120,89	26.512,81	70.111,88	15.834,77	80.651,81
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	0	0	0	0	0
Διαθέσιμα	64.491,38	134.970,72	119.175,35	77.972,46	33.181,68
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	1.434.655,64	1.839.277,22	2.006.747,71	1.694.104,94	1.582.443,50
Δουλεμένα έσοδα περιόδου	0	0	0	0	0
Προπληρωμένα έξοδα	0	1.229,44	4.970,58	3.563,16	4.504,48
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	0	1.229,44	4.970,58	3.563,16	4.504,48
Σύνολο Ενεργητικού	4.285.345,54	4.646.575,83	4.687.970,31	4.376.785,99	4.092.683,89
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
Μετοχικό Κεφάλαιο	375.000,00	375.000,00	375.000,00	375.000,00	375.000,00
Αποθεματικά + Αναπροσαρμογές	2.207.916,82	2.295.427,98	2.298.723,78	2.298.723,78	2.298.723,78
Ποσά Προορισμένα για Αύξηση Κεφαλαίου	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα σε Νέο	5.330,81	3.311,33	-126.756,90	-86.483,73	-79.842,67
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	2.588.247,63	2.673.739,31	2.546.966,88	2.587.240,05	2.593.881,11
Προβλέψεις	0	0	0	0	0
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	219.469,00	35.332,84	173.333,27	130.804,28	16.991,25
Βραχυπρόθεσμες Τραπεζικές Υποχρεώσεις	860.117,88	817.471,88	674.125,55	425.176,55	429.184,81
Εμπορικές υποχρεώσεις	548.817,23	923.309,63	1.089.331,04	1.088.128,88	922.104,93
Λοιποί φόροι και τέλη	0	9.381,79	9.080,58	6.381,25	6.038,30
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	6.952,42	40.378,79	55.222,34	31.810,63	26.589,24
Λοιπές υποχρεώσεις	18.061,62	46.214,21	61.669,44	28.789,40	33.814,90
Λοιπές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	25.014,04	103.002,86	125.972,36	66.981,28	66.442,44
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	1.433.949,15	1.843.784,37	1.889.428,95	1.580.286,71	1.417.732,18
Έξοδα χρήσεων δεδουλευμένα	2.923,10	8.397,17	0	7.294,67	0
Έσοδα επόμενων χρήσεων	0	0	0	0	0
Μεταβατικοί Λογ/μοί Παθητικού	2.923,10	8.397,17	0	7.294,67	0
Σύνολο Παθητικού	4.285.345,54	4.646.575,83	4.687.970,31	4.376.785,99	4.092.683,89
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>					
Πωλήσεις	4.869.015,08	4.916.191,55	4.696.431,14	4.149.637,23	3.727.151,34
Κόστος Πωλήσεων	4.194.573,15	4.282.728,11	4.191.491,00	3.569.168,71	3.230.663,30
Μικτό Κέρδος	674.441,93	633.463,44	504.940,14	580.468,52	496.488,04
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	1.385	1.289	1.075	1.399	1.332
Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης	6.333,42	12.252,83	1.806,65	1.305,69	18.370,40
Σύνολο	680.775,35	645.716,27	506.746,79	581.774,21	514.858,44
Έξοδα Διοίκησης	142.309,30	178.555,37	238.023,37	191.131,79	182.045,91
Έξοδα διάθεσης	314.487,52	308.400,88	305.705,57	302.897,50	291.615,93
Έξοδα Ερευνών	0	0	0	0	0
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	456.796,82	486.956,25	543.728,94	494.029,29	473.661,84
Λειτουργικά Έξοδα / Πωλήσεις	938	991	1.158	1.191	1.271
Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	223.978,53	158.760,02	-36.982,15	87.744,92	41.196,60
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους (%)	460	323	-79	211	111
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	5.000	0	0	7.518	2.001
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	72.984,54	64.969,38	62.251,71	54.203,31	35.959,24
Λοιπά έξοδα και ζημιές	13.189,01	8.815,67	43.433,96	10.054,31	16.094,18
Λοιπά έσοδα και κέρδη	3.304,59	7.544,78	15.895,39	16.710,69	17.477,87
Έκτακτα Αποτελέσματα	-9.884,42	-1.270,89	-27.538,57	6.656,38	1.383,69
Αποσβέσεις Μη Ενσ/μενες στο Λειτουργ. Κόστος	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα Προ Φόρου	141.159,57	92.519,75	-126.772,43	40.273,17	6.641,06
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους προ φόρων (%)	290	188	-270	97	18
Φόροι	7.057,98	7.401,58	0	0	0
Καθαρό λογιστικό αποτέλεσμα	134.101,59	85.118,17	-126.772,43	40.273,17	6.641,06

**Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Gusto Dairy A.E.**









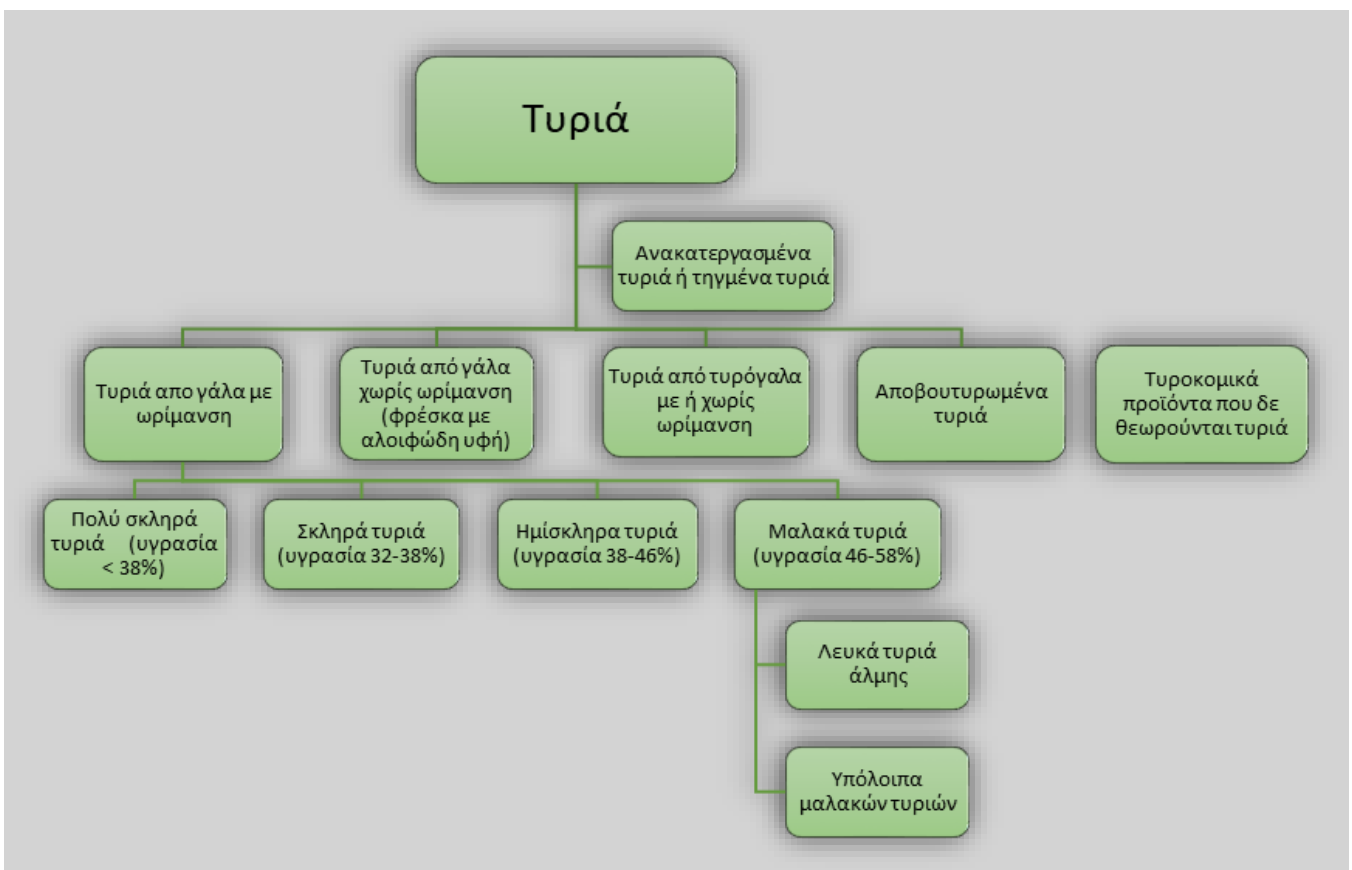
## 4. Κλαδική Ανάλυση

### 4.1 Περιγραφή Προϊόντων του Κλάδου

#### 4.1.1 Κατηγορίες τυριών

Τα τυριά μπορούν να διακριθούν σε διάφορες κατηγορίες με βάση τα χαρακτηριστικά τους, όπως το είδος του γάλακτος που χρησιμοποιείται για την παραγωγή τους (αγελαδινά, πρόβεια, κασικίσια, βουβαλίσια κλπ.) τον χρόνο ωρίμανσης (νωπά, βραχείας ωρίμανσης, μακράς ωρίμανσης) την περιεκτικότητα σε υγρασία (μαλακά, ημίσκληρα, σκληρά, πολύ σκληρά), το ποσοστό λιποπεριεκτικότητας σε ξηρή ουσία, κάποια ιδιαίτερα τεχνικά χαρακτηριστικά παραγωγής τους, όπως αν έχουν υποστεί παστερίωση ή όχι, αν έχουν υποστεί επεξεργασία (συμπίεση, θερμική επεξεργασία), το επίπεδο της οξύτητας κ.α.

Στο ακόλουθο σχήμα διακρίνονται οι βασικές κατηγορίες των τυριών σύμφωνα με το άρθρο 83 του ελληνικού Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.



Εικόνα 4.1. Κατηγορίες τυριών σύμφωνα με το Άρθρο 83 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών



#### 4.1.2 Ελληνικά τυριά Π.Ο.Π.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση εκτιμώντας την ποιότητα και την ποικιλομορφία των προϊόντων εντός των κόλπων της, θέλοντας να διαφυλάξει τις παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής, να προσδώσει αξία στις παραδοσιακές συνταγές και τα προϊόντα τους και λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις νέες μεθόδους παραγωγής, θέσπισε τον κανονισμό 1151/2012 για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων (ΠΓΕ) και ονομασιών προέλευσης (ΠΟΠ).

Τα ελληνικά τυριά με Προστατευμένη Ονομασία Προέλευσης (ΠΟΠ) είναι 22 (Πίνακας 4.1) και υπόκεινται σε ορισμένα κοινά κριτήρια. Παρασκευάζονται σε συγκεκριμένες περιοχές, η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του οποίου οφείλονται κυρίως στο ιδιαίτερο αυτό γεωγραφικό περιβάλλον και όλα τα στάδια της παραγωγής εκτελούνται εντός των οριοθετημένων αυτών περιοχών. Επίσης η παρασκευή τους γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές, από γάλα το οποίο προέρχεται από φυλές ζώων τα οποία εκτρέφονται στην οριοθετημένη γεωγραφική περιοχή με τροφές από την ίδια περιοχή.

Ο έλεγχος και η πιστοποίηση των τυριών Π.Ο.Π. πραγματοποιείται από τον Οργανισμό Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων (Ο.Π.Ε.ΓΕ.Π) Agrocert και αφορούν την παραγωγή, την συσκευασία και την εμπορία των προϊόντων.

<b>Πίνακας 4.1 Κατάλογος ελληνικών τυριών Π.Ο.Π.</b>			
<b>Ονομασία Προϊόντος</b>	<b>Οριοθέτηση Περιοχής Προέλευσης Παραγωγής Τυριού και Χρησιμοποιούμενου Γάλακτος</b>	<b>Είδος Γάλακτος</b>	<b>Ημερομηνία Καταχώρησης</b>
Ανεβατό	Νομός Γρεβενών και Επαρχία Βοΐου Κοζάνης	γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών	21/6/1996
Γαλοτύρι	Ήπειρος, Θεσσαλία	γάλα πρόβειο, γίδινο ή μίγματα αυτών	21/6/1996
Γραβιέρα Αγράφων	Περιοχή Αγράφων	γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου με γίδινο έως 30% κ.β.	21/6/1996
Γραβιέρα Κρήτης	Νήσος Κρήτη	γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου με γίδινο έως 20% κ.β.	21/6/1996
Γραβιέρα Νάξου	Νήσος Νάξου	γάλα αγελαδινό, ή μίγμα αυτού με γάλα πρόβειο και γίδινο μέχρι 20% κ.β.	21/6/1996
Καλαθάκι Λήμνου	Νήσος Λήμνου	Γάλα πρόβειο ή μείγμα πρόβειου με γίδινο έως 30% κ.β.	21/6/1996
Κασέρι	Μακεδονία, Θεσσαλία, Ν. Λέσβου, Ν. Ξάνθης	γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου έως 20% κ.β.	21/6/1996
Κατίκι Δομοκού	Περιοχή Δομοκού	γάλα γίδινο ή μίγμα αυτού με πρόβειο	21/6/1996
Κεφαλογραβιέρα	Δυτ. Μακεδονία, Ήπειρος, Αιτωλοακαρνανία, Ευρυτανία	γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου έως 10% κ.β.	21/6/1996
Κοπανιστή	Νομός Κυκλάδων	γάλα αγελαδινό, πρόβειο ή γίδινο	21/6/1996
Λαδοτύρι Μυτιλήνης	Νήσος Λέσβος	γάλα πρόβειο ή μίγμα αυτού με γίδινο	21/6/1996

Μανούρι	Θεσσαλία, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία	τυρόγαλα από πρόβειο ή γίδινο γάλα ή μίγμα αυτών και γάλα πρόβειο ή γίδινο ή κρέμα αυτού	21/6/1996
Μετσοβόνε	Επαρχία Μετσόβου	γάλα αγελαδινό, ή μίγμα αυτού με γάλα πρόβειο και γίδινο μέχρι 20% κ.β.	21/6/1996
Μπάτζος	Θεσσαλία, Κεντρική και Δυτική Μακεδονία	γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών	21/6/1996
Ξυνομυζήθρα Κρήτης	Νήσος Κρήτη	τυρόγαλα από γάλα πρόβειο, γίδινο ή μίγμα αυτών	21/6/1996
Πηχτόγαλο Χανίων	Νομός Χανίων	γάλα γίδινο ή πρόβειο ή μίγματα αυτών	13/11/1996
Σαν Μιχάλη	Νήσος Σύρος	γάλα αγελαδινό	21/6/1996
Φέτα	Μακεδονία, Θράκη, Ήπειρος, Στερεά Ελλάδα, Πελοπόννησος, Ν. Λέσβου, Θεσσαλία	γάλα πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου έως 30% κ.β.	15/10/2002
Σφέλα	Νομός Μεσσηνίας και Νομός Λακωνίας	γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών	21/6/1996
Φορμαέλλα Αράχωβας Παρνασσού	Δήμος Αράχωβας	γάλα γίδινο ή πρόβειο ή μίγματα αυτών	21/6/1996
Ξύγαλο ή Ξίγαλλο Σητείας	Δήμοι Σητείας, Μακρύ Γιαλού, Ιτάνου, Λεύκης Κρήτης και όλων των δημοτικών τους διαμερισμάτων	γάλα γίδινο ή πρόβειο ή και μίγμα αυτών, το λίπος στο τελικό προϊόν < 46 % κ.β. (επί ξηρού)	3/8/2011
Αρσενικό Νάξου	Νήσος Νάξου	γάλα πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών	13/1/2020
<i>Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων</i>			

#### 4.1.3 Υποκατάστατα τυροκομικών προϊόντων

Τα υποκατάστατα τυροκομικών προϊόντων χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Στα αναπληρώματα τυριών και στα βίγκαν (vegan). Το κοινό τους χαρακτηριστικό είναι πως περιέχουν φυτικής προέλευσης λιπαρά, ενώ η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός πως τα αναπληρώματα τυριών περιέχουν ένα ποσοστό από πρώτες ύλες ζωικής προέλευσης όπως γάλα ή πρωτεΐνη γάλακτος/καζεΐνη, ενώ τα συστατικά στα vegan προϊόντα είναι αποκλειστικά φυτικά. Τα υποκατάστατα δεν μπορούν να ονομαστούν τυριά διότι βάσει του Κώδικα τροφίμων και ποτών, τα τυριά έχουν ως βασικό συστατικό το γάλα.

Τα φυτικά υποκατάστατα γαλακτοκομικών προϊόντων εμφανίζονται στην ελληνική αγορά από την δεκαετία του 1990 κυρίως σαν επιλογή σε περιόδους νηστείας για θρησκευτικούς λόγους, χωρίς όμως να υπάρχει απήχηση από το καταναλωτικό κοινό.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι εγχώριες καταναλωτικές επιλογές στον κλάδο των τροφίμων δείχνουν να ακολουθούν την παγκόσμια τάση, με κάποια εύλογη καθυστέρηση ορισμένων ετών, αναζητώντας εναλλακτικές διατροφικές επιλογές οι οποίες είναι περισσότερο υγιεινές και βιώσιμες για το περιβάλλον. Με πρόσφατη έρευνα

του ΙΕΛΚΑ επιβεβαιώνεται αυτή η συμπεριφορά, με την χορτοφαγική διατροφή να εμφανίζεται ως μία από τις επτά επικρατέστερες εγχώριες τάσεις για την δεκαετία 2020-2030. Παρ' όλο που το ποσοστό των χορτοφάγων βρίσκεται στο 3%, ενώ σε κάποια ευρωπαϊκά κράτη το αντίστοιχο ποσοστό υπερβαίνει το 10%, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχουν αυξήσει την κατανάλωση φρούτων και λαχανικών κατά 62% με στόχο τη βελτίωση της υγείας τους. Επίσης δεν θα πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός πως ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξης του 40% δηλώνει διατεθειμένο να καταβάλει υψηλότερο αντίτιμο για προϊόντα που έχουν παραχθεί με περισσότερο βιώσιμες διαδικασίες προς το οικοσύστημα (ΙΕΛΚΑ, 2019).

Αξίζει να σημειωθεί πως μέχρι τις αρχές της περασμένης δεκαετίας (2010-2020) τα φυτικά υποκατάστατα γαλακτοκομικών προϊόντων που υπήρχαν διαθέσιμα στη ελληνική αγορά, προέρχονταν σχεδόν αποκλειστικά από ξένες εταιρείες, όπως η *Alpro* και η *Granarolo*, ενώ πλέον δραστηριοποιείται μεγάλο πλήθος και από εγχώριες επιχειρήσεις.

## 4.2 Ζήτηση του κλάδου Τυροκομικών Προϊόντων

### 4.2.1 Γενικά Στοιχεία

Τα τυροκομικά προϊόντα ως βασικό είδος διατροφής και αγαθό πρώτης ανάγκης επηρεάζονται από την τιμή πώλησης και το διαθέσιμο εισόδημα. Την τελευταία δεκαετία λόγω μείωσης του μέσου διαθέσιμου εισοδήματος, η τιμή πώλησης επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό τις καταναλωτικές επιλογές ως προς το τυροκομικό προϊόν και το εμπορικό σήμα. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία προϊόντων και εμπορικών σημάτων, όπως επίσης και μεγάλο εύρος τιμών, γεγονός που δίνει μεγάλη ελευθερία επιλογής στον καταναλωτή. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως η γεύση, η ποιότητα η διάρκεια ζωής, η θρεπτική αξία, η συσκευασία κλπ. επηρεάζουν επίσης την ζήτηση.

Η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας έχει αλλάξει τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών με τα τυροκομικά προϊόντα να μην μένουν ανεπηρέαστα. Οι καταναλωτές πλέον προτιμούν προϊόντα χαμηλότερης τιμής, όπως τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ωστόσο τα ιδιαίτερα και ακριβότερα προϊόντα με υψηλότερη ποιότητα ακόμη καταλαμβάνουν σημαντική θέση στις επιλογές των καταναλωτών.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της αλλαγής των καταναλωτικών συνθηθειών είναι η αύξηση της ζήτησης για επώνυμα προϊόντα. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες του κλάδου δαπανούν σημαντικά ποσά για διαφημιστική δαπάνη. Η διαφήμιση επηρεάζει τη ζήτηση μεταξύ των προϊόντων του κλάδου με τους καταναλωτές να προτιμούν συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ή τύπους προϊόντων.

Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ζήτηση του κλάδου είναι η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Ειδικές κατηγορίες προϊόντων απευθύνονται σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες, όπως επίσης κάθε ηλικιακή ομάδα παρουσιάζει ιδιαίτερες προτιμήσεις στην κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων.

Η τουριστική κίνηση είναι ακόμη ένας παράγοντας που διαμορφώνει την ζήτηση τυριών, δεδομένου ότι οι επισκέπτες θέλουν να δοκιμάσουν τις τοπικές κουζίνες και γεύσεις των προορισμών τους.

**Πίνακας 4.2 Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό (2010-2020)**

Έτος	Αφίξεις	Ρυθμός Μεταβολής
2010	15.007.490	0,6%
2011	16.427.247	9,5%
2012	15.517.622	-5,5%
2013	17.919.580	15,5%
2014	22.033.464	23,0%
2015	23.599.454	7,1%
2016	24.799.350	5,1%
2017	27.194.185	9,7%
2018	30.122.781	10,8%
2019	31.348.377	4,1%
2020	7.374.472	-76,5%

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 4.2 Μέσα στην δεκαετία 2010-2019 οι αφίξεις υπερδιπλασιάστηκαν, γεγονός που αδιαμφισβήτητα αύξησε την ζήτηση στα είδη διατροφής συμπεριλαμβανομένων και των τυροκομικών προϊόντων.

Να τονιστεί πως δεν μπορούν να βγουν ποσοτικά συμπεράσματα για την ζήτηση των τυροκομικών προϊόντων που να συνδέονται άμεσα με την τουριστική κίνηση.

Αξιοσημείωτη είναι η πτώση των αφίξεων το 2020 λόγω της παγκόσμιας κρίσης του Covid-19.

#### 4.2.2 Δείκτης Τιμών Καταναλωτή

Ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (έτος αναφοράς: 2009) εμφανίζει μικρή πτωτική τάση για την πενταετία 2016-2020, ενώ παρουσιάζεται άνοδος για το έτος 2020. Αντίθετα, η συνολική υπο-ομάδα των γαλακτοκομικών και αυγών εμφανίζει ανοδική τάση, κυρίως λόγω της άνοδου των τιμών του γάλακτος.

**Πίνακας 4.3 Δείκτης τιμών καταναλωτή γαλακτοκομικών προϊόντων (2016 – 2020)**

Κατηγορία	2009	2016	2017	2018	2019	2020
ΤΥΡΙΑ	100	97,69	96,00	95,80	95,88	96,90
ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ ΠΛΗΡΕΣ	100	99,33	94,91	97,73	101,17	105,49
ΓΑΛΑ ΝΩΠΟ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΑ ΛΙΠΑΡΑ	100	100,29	96,70	100,05	102,44	105,01
ΓΑΛΑ ΔΙΑΤΗΡΗΜΕΝΟ	100	95,08	95,17	99,57	103,54	108,83
ΓΙΑΟΥΡΤΙ	100	102,84	101,15	100,59	98,16	100,59
ΛΟΙΠΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	100	102,45	100,87	102,34	99,76	97,68
<b>ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ &amp; ΑΥΓΑ<sup>1</sup></b>	<b>100</b>	<b>105,78</b>	<b>103,25</b>	<b>104,23</b>	<b>104,82</b>	<b>106,69</b>
ΒΟΥΤΥΡΟ <sup>2</sup>	100	103,93	109,40	118,66	120,43	117,81

Λοιπά Γαλακτοκομικά προϊόντα: κρέμα γάλακτος, σαντιγί, επιδόρπια με βάση το γάλα

1. Τα "Γαλακτοκομικά & Αυγά" ορίζονται ως υπο-ομάδα η οποία περιέχει και τα είδη που βρίσκονται άνωθεν της στον πίνακα

2. Το "Βούτυρο" ως είδος ανήκει στην υπο-ομάδα "Έλαια & Λίπη"

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

#### Διάγραμμα 4.1 Εξέλιξη Δ.Τ.Κ. Τυριών και Ομάδας Γαλακτοκομικών & Αυγών (2016-2020)



#### 4.2.3 Μέση Μηνιαία Δαπάνη Νοικοκυριών

Βάσει της Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ) η μέση δαπάνη ανά νοικοκυριό για τυροκομικά προϊόντα διαμορφώθηκε σε €21,72 το 2019, καλύπτοντας το 7,77% των συνολικών μηνιαίων δαπανών για είδη διατροφής.

**Πίνακας 4.4 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα (2010-2019)**

Έτος	Μηνιαία Δαπάνη σε €		Συμμετοχή*
	Τυροκομικά προϊόντα	Είδη διατροφής	
2010	28,56	330,81	8,63%
2011	29,38	334,51	8,78%
2012	27,74	311,6	8,90%
2013	25,92	290,96	8,91%
2014	24,27	283,9	8,55%
2015	23,54	278,82	8,44%
2016	22,99	272,95	8,42%
2017	22,04	273,82	8,05%
2018	21,60	275,74	7,83%
2019	21,72	279,28	7,77%

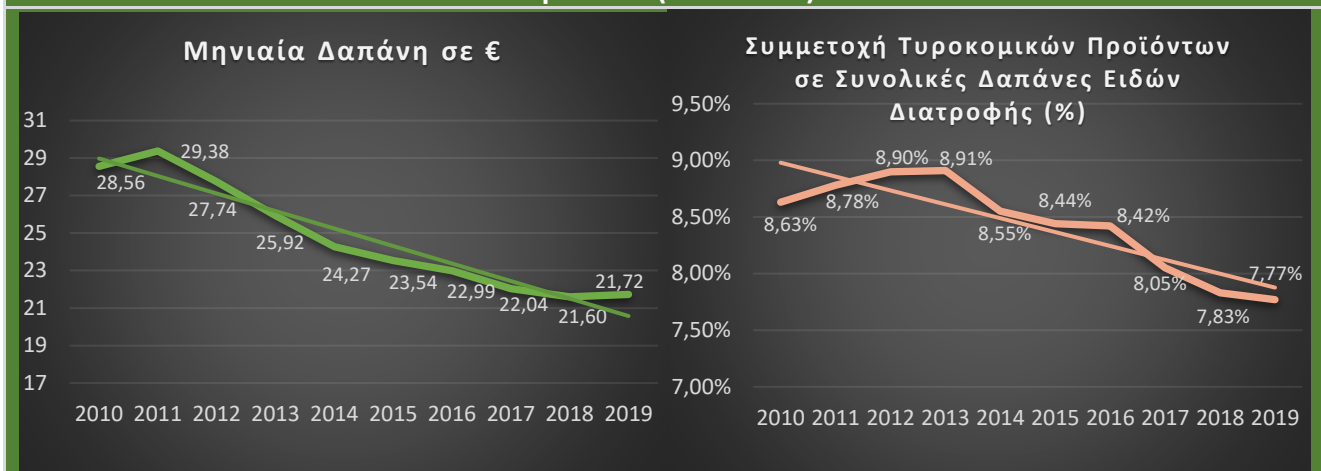
Ποσά: σε €

\*: συμμετοχή επί του συνόλου των δαπανών σε είδη διατροφής  
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών)

Την τελευταία δεκαετία παρατηρείται πτωτική τάση όχι μόνο ως προς την μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών σε τυροκομικά προϊόντα αλλά και στο ποσοστό συμμετοχής επί των συνολικών δαπανών σε είδη διατροφής (Πίνακας 4.4). Συνδυάζοντας τα παραπάνω δεδομένα συμπεραίνουμε πως τα τυριά αποτελούν βασικό είδος διατροφής παρουσιάζοντας χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα. Ο παράγοντας του διαθέσιμου εισοδήματος φαίνεται να διαμορφώνει σε μεγαλύτερο βαθμό την ζήτηση σε σύγκριση με τον παράγοντα της τιμής. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν επίσης τη ζήτηση μεταξύ των διαφόρων ποικιλιών τυριών.

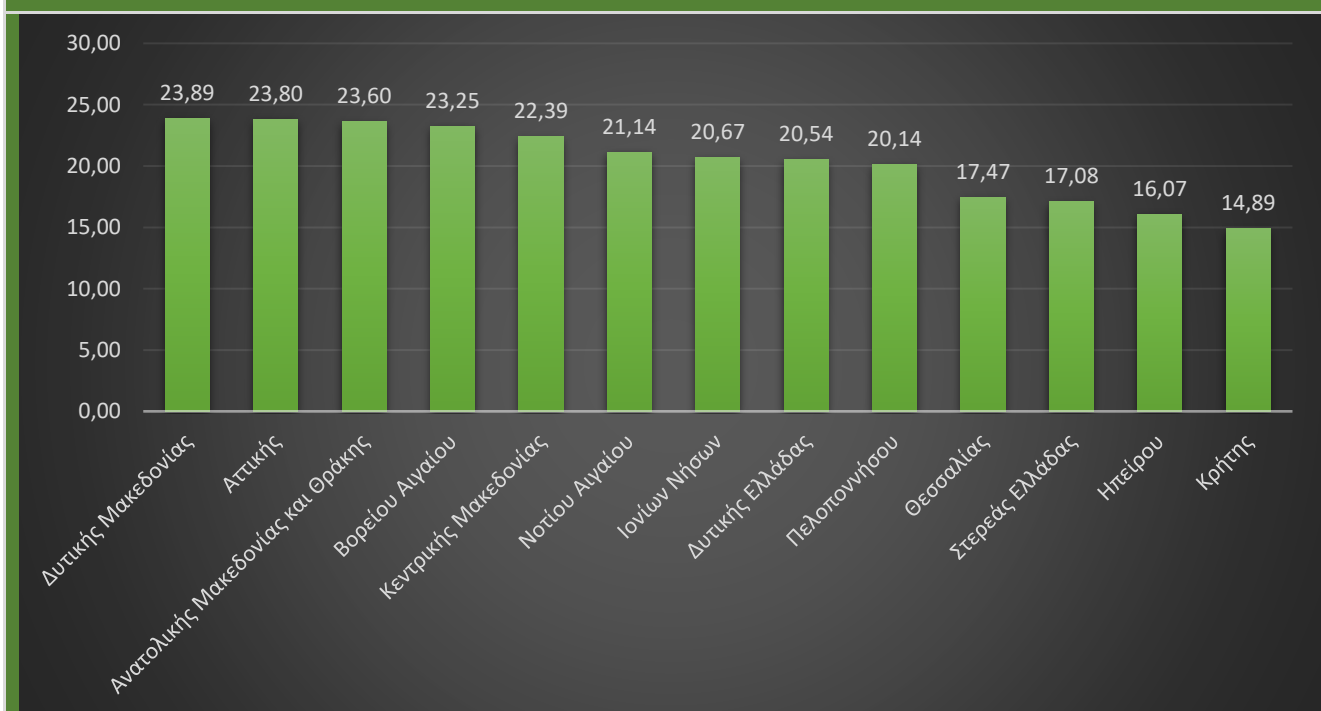
Από την μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για το 2019 σε τυροκομικά προϊόντα, το 54,7% (€11,88) αφορά τα μαλακά τυριά, το 40,9% (€8,88) τα σκληρά τυριά και το 4,4% (€0,95) τα τυριά με μειωμένα λιπαρά.

### Διαγράμματα 4.2 Εξέλιξη μέσου όρου μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα (2010-2019)



Στο Διάγραμμα 4.3 φαίνεται πως οι περιφέρειες της Μακεδονίας και Θράκης, της Αττικής και του Βορείου Αιγαίου παρουσιάζουν την μεγαλύτερη μηνιαία δαπάνη για το 2019. Πρώτη έρχεται η περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας με €23,89 και ακολουθεί αυτή της Αττικής με €23,80. Στις αστικές περιοχές υπάρχει αρκετά μεγαλύτερη δαπάνη σε τυροκομικά προϊόντα κι αυτό οφείλεται στο γεγονός πως στις αγροτικές περιοχές υπάρχει μεγάλη ιδιοκατανάλωση.

### Διάγραμμα 4.3 Μηνιαία δαπάνη σε € σε τυροκομικά προϊόντα ανά περιφέρεια (2019)



Στον πίνακα 4.5 παρουσιάζεται ο μέσος όρος των μηνιαίων δαπανών για άλλα προϊόντα γάλακτος. Σε αυτή την υποκατηγορία περιέχονται και τα αναπληρώματα τυριού. Μολονότι δεν υπάρχουν δεδομένα αποκλειστικά για τις δαπάνες σε αναπληρώματα τυριού, οι παρακάτω τιμές δείχνουν ξεκάθαρα πως η μηνιαία δαπάνη σε σύγκριση με τα τυροκομικά και γαλακτοκομικά προϊόντα βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Ωστόσο υπάρχει μια ανοδική τάση στην μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών, την τελευταία 5ετία, ως προς τα άλλα προϊόντα γάλακτος.

Πίνακας 4.5 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για άλλα προϊόντα γάλακτος* (2015-2019)	
Έτος	Μηνιαία Δαπάνη σε €
2015	0,57
2016	0,49
2017	0,64
2018	0,61
2019	0,69

Ποσά: σε €  
 \*: Άλλα προϊόντα γάλακτος: κρέμες, κρέμες σε σκόνη, ρυζόγαλο, μπεσαμέλ, επιδόρπια που βασίζονται στο γάλα, γάλα σκόνη και προϊόντα που δεν βασίζονται στο γάλα, όπως γάλα σόγιας κλπ.)  
 Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών)



## 4.3 Προσφορά του κλάδου Τυροκομικών Προϊόντων

### 4.3.1 Χαρακτηριστικά του Κλάδου

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων αποτελείται από μεγάλο πλήθος παραγωγικών και εισαγωγικών επιχειρήσεων ο οποίος χαρακτηρίζεται από μεγάλο ανταγωνισμό, με αρκετές διαφοροποιήσεις ως προς το μέγεθος, την κάλυψη της αγοράς και τον τρόπο με τον οποίο διανέμουν τα προϊόντα τους.

Οι μεγάλες βιομηχανικές εταιρείες συνήθως καλύπτουν όλο το σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Πέρα όμως από τις μεγάλες βιομηχανίες, στον κλάδο δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός από μικρομεσαίου μεγέθους παραγωγικές εταιρείες, οι οποίες διοχετεύουν το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους στην τοπική αγορά και ένα ποσοστό σε άλλες αγορές. Επίσης δεν πρέπει να παραβλέπουμε ένα σημαντικό ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν περιορισμένη δυναμικότητα παραγωγής και διανέμουν αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο.



Ανεξαρτήτως μεγέθους οι βασικές κατηγορίες παραγωγικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι οι εξής:

- Εταιρείες παραγωγής τυροκομικών προϊόντων. Άλλα υποπροϊόντα που προκύπτουν από την τυροκόμιση όπως το βούτυρο αποτελούν μικρό κομμάτι της συνολικής δραστηριότητας.
- Εταιρείες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων (γάλα, γιαούρτι). Η παραγωγή τυροκομικών προϊόντων καταλαμβάνει μικρότερο κομμάτι επί της συνολικής τους δραστηριότητας.
- Αγροτικοί συνεταιρισμοί. Παράγουν ποικιλία αγροτικών προϊόντων, ενώ κάποιοι εξειδικεύονται στα τυροκομικά προϊόντα.
- Εταιρείες του ευρύτερου κλάδου των τροφίμων, στις οποίες τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν ένα μικρό κομμάτι της δραστηριότητάς τους.

Στον εισαγωγικό τομέα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, ενώ ορισμένες από αυτές ειδικεύονται στα γαλακτοκομικά και τυροκομικά προϊόντα. Οι περισσότερες από αυτές εισάγουν τα τυροκομικά προϊόντα τους από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενώ οι μεγαλύτερες εισαγωγικές επιχειρήσεις διαθέτουν ευρύ δίκτυο διανομής και συνεργάζονται με πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου.

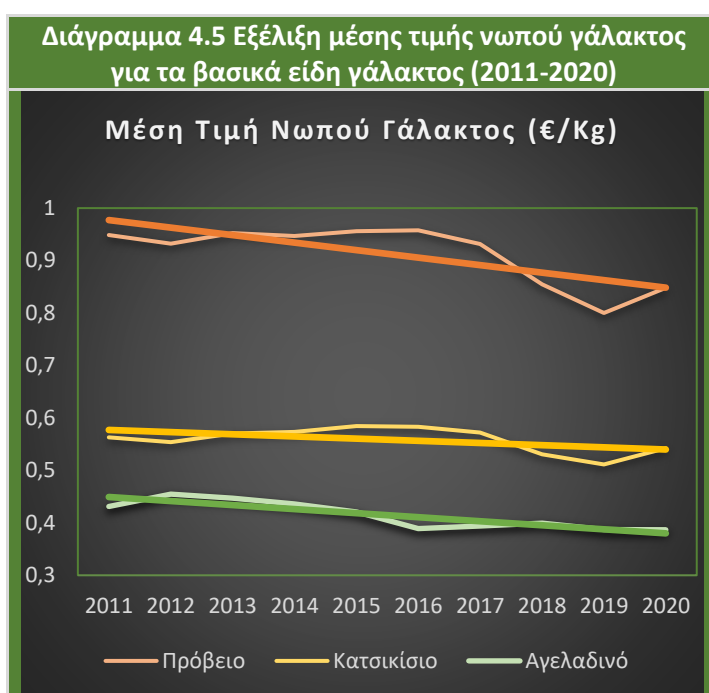
#### 4.3.2 Α΄ Ύλη (Γάλα)

Η βασική Α΄ ύλη και κύριος παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους των τυροκομικών επιχειρήσεων αποτελεί το γάλα.

Σύμφωνα με δεδομένα του πίνακα 4.6, η τιμή και των τριών βασικών ειδών γάλακτος (πρόβειο, κατσικίσιο και αγελαδινό) παρουσιάζουν πτωτική τάση για την τελευταία δεκαετία (2011-2020), γεγονός που καθιστά την παραγωγή όλων των τυροκομικών ειδών φτηνότερη.

Πίνακας 4.6 Μέση τιμή νωπού γάλακτος (2011-2020)			
Έτος	Αγελαδινό	Πρόβειο	Κατσικίσιο
	Μέση τιμή €/Kg		
2011	0,4314	0,9484	0,5627
2012	0,4547	0,9321	0,5537
2013	0,4471	0,9523	0,5705
2014	0,4362	0,9468	0,5736
2015	0,4205	0,9562	0,5845
2016	0,3891	0,9577	0,5834
2017	0,3938	0,9314	0,5719
2018	0,3992	0,8547	0,5308
2019	0,3874	0,8001	0,5113
2020	0,3868	0,8478	0,5424

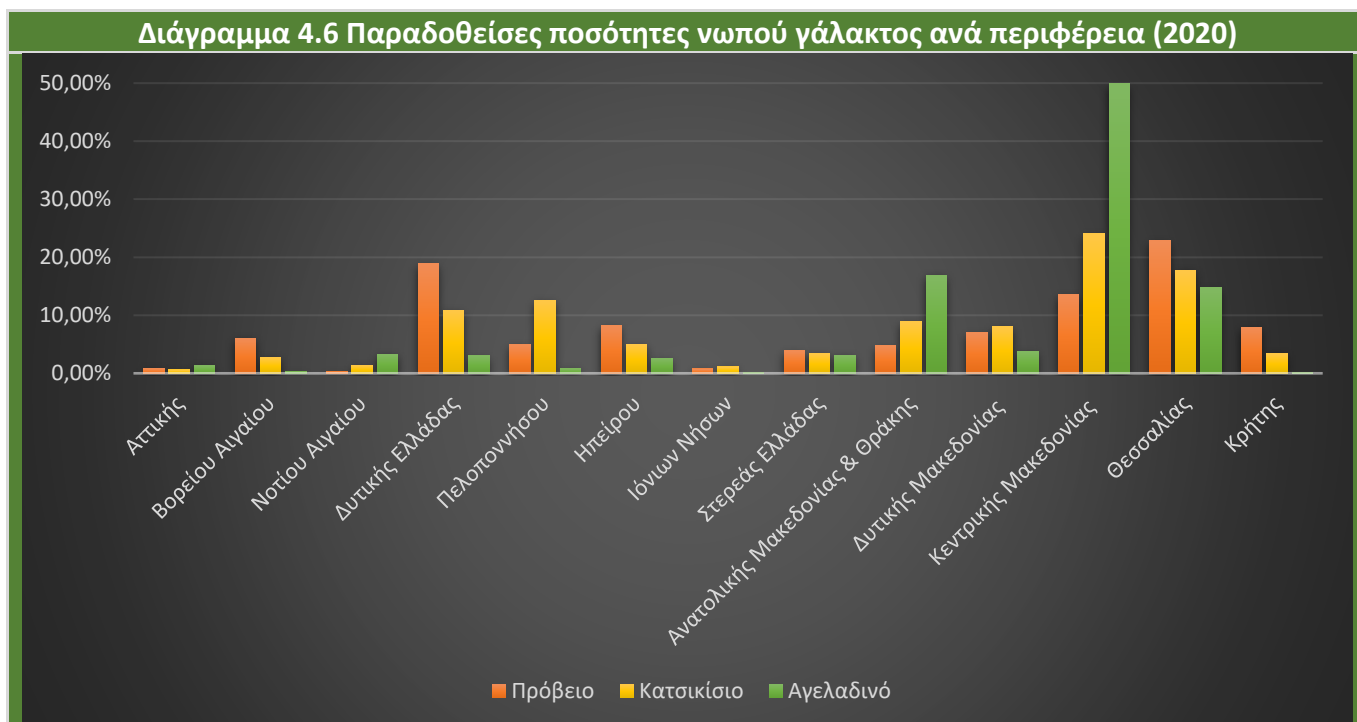
Πηγή: ΕΛΓΟ- ΔΗΜΗΤΡΑ





Όμως η σημαντική πτώση στην τιμή του γάλακτος αποτελεί και έναν βασικό λόγο που πολλές μικρές γαλακτοκομικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν στραφεί στην παραγωγή τυροκομικών προϊόντων, θέλοντας να δώσουν υπεραξία στην παραγωγή τους, εντείνοντας με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό του κλάδου.

Από το Διάγραμμα 4.6 είναι εμφανές πως στην περιφέρεια που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Κεντρική Μακεδονία), αλλά και στις περιφέρειες που βρίσκονται κοντά στην έδρα της επιχείρησης (Δυτική Μακεδονία και Θεσσαλία) εμφανίζεται υψηλό ποσοστό παραγωγής γάλακτος σε όλα τα είδη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κίνδυνος έλλειψης Ά ύλης.



### 4.3.3 Δίκτυα Διανομής

Τα τυροκομικά προϊόντα διατίθενται σε μεγάλα σημεία λιανικής πώλησης (super market) ή μικρά (παντοπωλεία, mini market), σε επιχειρήσεις τροφοδοσίας (catering) και σε χώρους μαζικής εστίασης (ξενοδοχεία, εστιατόρια).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διακινούν τα προϊόντα τους κυρίως μέσω του δικού τους δικτύου και κατά ένα μικρότερο ποσοστό μέσω αντιπροσώπων και χονδρεμπόρων. Τα δίκτυα αυτά καλύπτουν το σύνολο της ελληνικής επικράτειας, ενώ οι αντιπρόσωποι-χονδρέμποροι συνήθως διανέμουν τα προϊόντα σε απομακρυσμένες περιοχές. Οι μικρότερες επιχειρήσεις διαθέτουν συνήθως τα προϊόντα τους σε τοπική κλίμακα και οι αντιπρόσωποι χονδρέμποροι αναλαμβάνουν την διανομή σε άλλα τμήματα της επικράτειας. Επίσης ορισμένες από τις μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους απευθείας σε πελάτες από τις αποθήκες τους.

Βάσει εκτιμήσεων του κλάδου για το 2018, το 54% των τυροκομικών προϊόντων αποσπούν τα σημεία λιανικών πωλήσεων (supermarkets κ.α.). Οι επιχειρήσεις τροφοδοσίας (catering), οι χώροι μαζικής εστίασης, ξενοδοχειακές μονάδες και εταιρείες μεταποίησης απορρόφησαν το 46% για το ίδιο έτος.

Οι απευθείας πωλήσεις των εταιρειών του κλάδου (παραγωγικές και εισαγωγικές) σε σημεία λιανικής πώλησης καταλαμβάνουν ένα ποσοστό της τάξης του 47%, ενώ το 45% των συνολικών πωλήσεων διανέμεται μέσω χονδρεμπόρων, σύμφωνα με έρευνα της ICAP A.E. Το υπόλοιπο 8% των τυροκομικών προϊόντων απορροφάται απευθείας από επιχειρήσεις catering, χώρους μαζικής εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες, ποσοστό το οποίο καλύπτεται κυρίως από χονδρεμπόρους.

#### 4.3.4 Προώθηση Προϊόντων

Λόγω των έντονων συνθηκών ανταγωνισμού που επικρατούν στον κλάδο, οι μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις (παραγωγικές και εισαγωγικές) προχωρούν σε προωθητικές ενέργειες οι οποίες απευθύνονται τόσο στους τελικούς καταναλωτές, όσο και στους χονδρεμπόρους και λιανεμπόρους.

Για την τοποθέτηση των προϊόντων τους στα διάφορα σημεία λιανικής πώλησης, οι επιχειρήσεις του κλάδου κυρίως προχωρούν σε εκπτώσεις, πιστώσεις ή άλλες παρόμοιες παροχές. Σε μεγάλες αλυσίδες super market οι ενέργειες αυτές είναι ακόμη μεγαλύτερες, προκειμένου η κάθε επιχείρηση να τοποθετήσει τα προϊόντα της σε καλύτερο σημείο

### 4.4 Η Αγορά του Τυροκομικού Κλάδου

#### 4.4.1 Εγχώρια Παραγωγή Τυροκομικών Προϊόντων

Η εγχώρια παραγωγή τυροκομικών προϊόντων προέρχεται από βιομηχανικές επιχειρήσεις και γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Οι ποσότητες παραγωγής των τελευταίων ετών σε τόνους παρατίθενται στον πίνακα 4.7.

Πίνακας 4.7 Εγχώρια παραγωγή τυριών (2010-2019)				
Έτος	Βιομηχανικές Επιχειρήσεις	Γεωργικές Εκμεταλλεύσεις	Σύνολο	Μεταβολή
2010	207.892	78.200	286.092	6,32%
2011	188.958	83.300	272.258	-4,84%
2012	174.200	82.000	256.200	-5,90%
2013	188.053	79.500	267.553	4,43%
2014	192.912	87.700	280.612	4,88%
2015	192.375	91.700	284.075	1,23%
2016	204.467	79.000	283.467	-0,21%
2017	220.735	67.000*	287.735	1,51%
2018	219.406	66.000*	285.406	-0,81%
2019**	223.000	65.000	288.000	0,91%

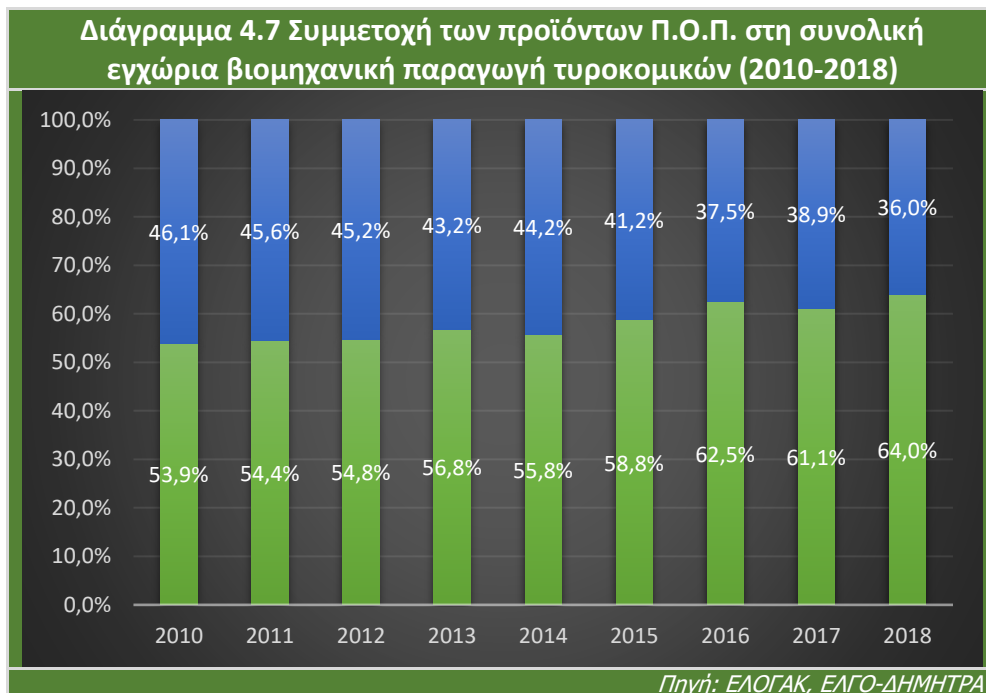
Ποσότητα: τόνοι  
 \*Εκτίμηση ICAP  
 \*\*Πρόβλεψη (εκτιμήσεις αγοράς- ICAP AE)

Πηγή: ΕΛΟΓΑΚ, ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, Eurostat

Από το 2015 και έπειτα η ετήσια εγχώρια παραγωγή τυριών στο σύνολό της δείχνει να σταθεροποιείται σε επίπεδα 280-290 χιλ. τόνων. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις όμως έχουν αυξήσει το ποσοστό τους (73-77% επί της συνολικής παραγωγής) έναντι των γεωργικών εκμεταλλεύσεων που παρουσιάζουν πτώση κοντά στο 30% την τελευταία 4ετία.

Στο διάγραμμα 4.7 παρουσιάζεται η συμμετοχή των προϊόντων Π.Ο.Π. στη συνολική εγχώρια

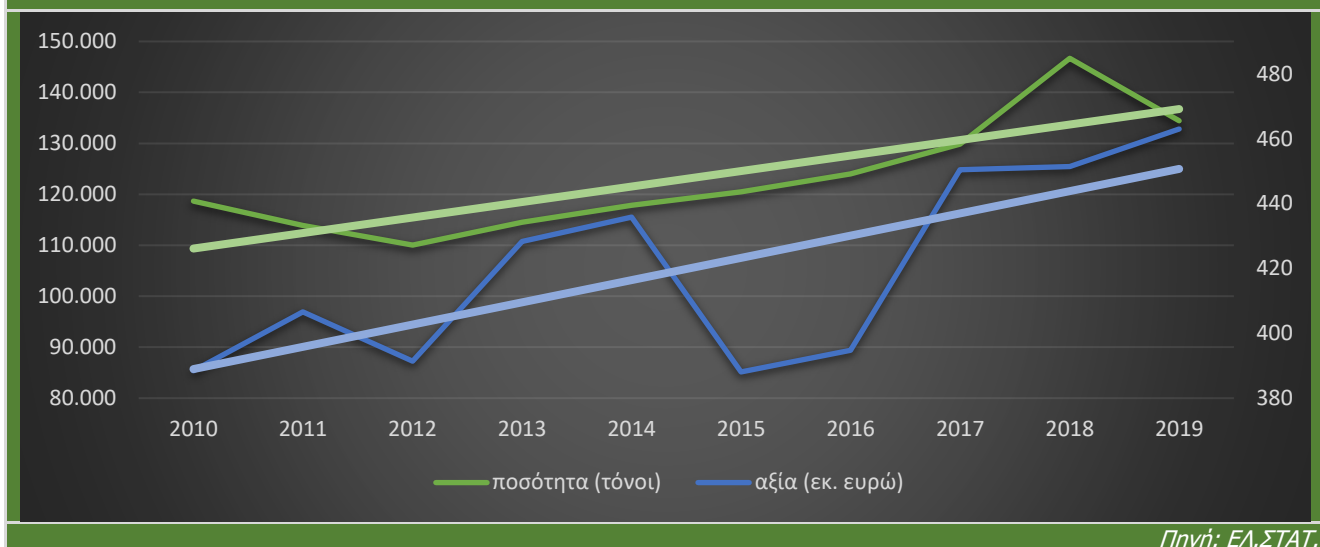
βιομηχανική παραγωγή τυριών των τελευταίων ετών. Παρουσιάζεται μια εμφανής αυξητική τάση των προϊόντων Π.Ο.Π. μέσα στην περασμένη δεκαετία (στο 10% περίπου επι της συνολικής εγχώριας παραγωγής). Ο κυριότερος παράγοντας σε αυτή την τάση είναι η φέτα η οποία το 2018 αποτέλεσε το 90,4% της παραγωγής τυροκομικών προϊόντων Π.Ο.Π. και το 57,8% της συνολικής παραγωγής τυροκομικών προϊόντων από βιομηχανίες. Στην επόμενη θέση ακολουθεί το κασέρι το οποίο κάλυψε το 2,2% της παραγωγής Π.Ο.Π και το 1,4% της βιομηχανικής παραγωγής.



#### 4.4.2 Εισαγωγές Τυροκομικών Προϊόντων

Στο διάγραμμα 4.8 παρουσιάζεται η εξέλιξη των εισαγωγών τυροκομικών προϊόντων σε ποσότητα και αξία. Από το 2012 οι συνολικές εισαγωγές (σε ποσότητα) παρουσιάζουν διαρκώς ανοδική πορεία, ενώ η συνολική αξία των εισαγωγών παρουσιάζει αρκετές αυξομειώσεις. Η συνολική αξία ανά ποσότητα παρουσιάζει αρκετές διακυμάνσεις ανά έτος και δεν είναι υπαρκτή μια ξεκάθαρη τάση, ωστόσο οι μέσες τάσεις και στα δύο αυτά μεγέθη είναι αυξητικές με την συνολική αξία να παρουσιάζει μεγαλύτερο μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης σε σύγκριση με την συνολική ποσότητα.

**Διάγραμμα 4.8 Εισαγωγές τυροκομικών προϊόντων σε ποσότητα και αξία (2010-2019)**

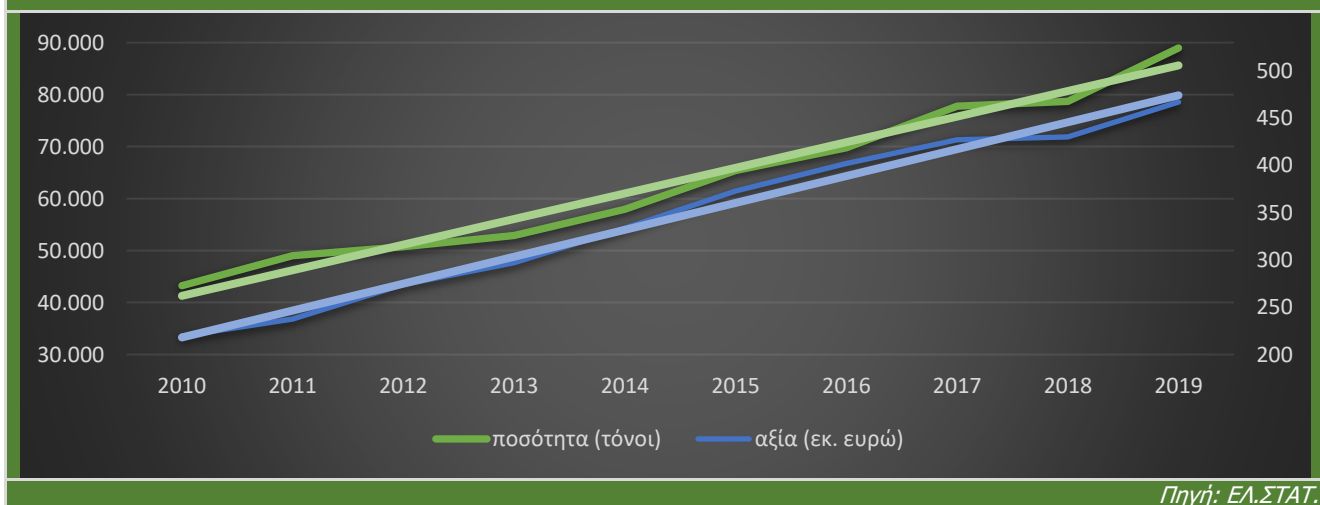


Ως προς τα είδη, παραδοσιακά τα ημίσκληρα τυριά κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο των εισαγόμενων ποσοτήτων (56,6% για το 2018) με τα τυριά τύπου Edam και Gouda να καταλαμβάνουν την συντριπτική πλειοψηφία. Ακολουθούν τα σκληρά τυριά (21,5% επί του συνόλου ποσοτήτων το 2018) με την γραβιέρα διαφόρων τύπων να συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό. Τα μαλακά τυριά κάλυψαν μικρότερο ποσοστό (13,7% το 2018) με την mozzarella να παρουσιάζει το μεγαλύτερο μερίδιο.

#### 4.4.3 Εξαγωγές Τυροκομικών Προϊόντων

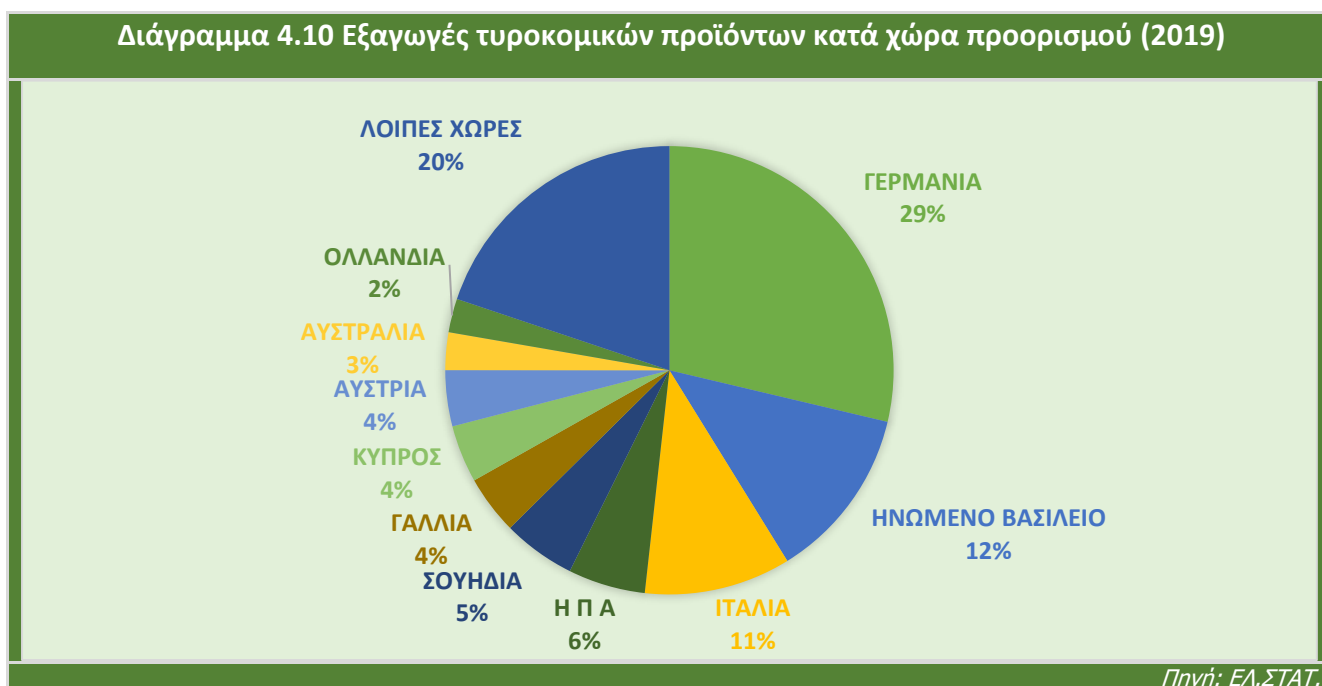
Οι εξαγωγές των τυροκομικών προϊόντων παρουσιάζουν μια διαρκή άνοδο όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.9. Η συνολική ποσότητα και η συνολική αξία παρουσιάζουν παρόμοιους ρυθμούς έχοντας υπερδιπλασιαστεί την τελευταία δεκαετία.

**Διάγραμμα 4.9 Εξαγωγές τυροκομικών προϊόντων σε ποσότητα και αξία (2010-2019)**



Η φέτα καταλαμβάνει το συντριπτικό μερίδιο των εξαγωγών με αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια. Στις αρχές της περασμένης δεκαετίας κατείχε το 70-75%, ενώ τα τελευταία χρόνια αποτελεί το 80-85% επί των συνολικών εξαγωγών.

Αναφορικά με τις χώρες στις οποίες εξάγονται τα ελληνικά τυροκομικά προϊόντα, η Γερμανία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο με 29%, ενώ ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο με 12% και η Ιταλία με 11% (διάγραμμα 4.10).



#### 4.4.4 Εγχώρια Κατανάλωση Τυροκομικών Προϊόντων

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (σε ποσότητα) την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει αυξομειώσεις με ανοδική μέση τάση, όπως φαίνεται στον διάγραμμα 4.11. Το έτος 2010 εμφανίστηκε η υψηλότερη ιστορικά εγχώρια κατανάλωση. Ωστόσο την επόμενη διετία (2011-2012), η κατανάλωση μειώθηκε αισθητά λόγω της οικονομικής ύφεσης. Το 2019 η ποσότητα τείνει να φτάσει τα επίπεδα του 2010, ενώ αν συνεχιστεί η ανοδική αυτή τάση, αναμένεται στα επόμενα έτη να εμφανιστούν νέα υψηλά. Αισθητή είναι επίσης η συμμετοχή των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στην κατανάλωση λόγω της χαμηλότερης τιμής τους. Το ποσοστό διάθεσής τους στην λιανική αγορά (super markets) εκτιμάται στο 8%.

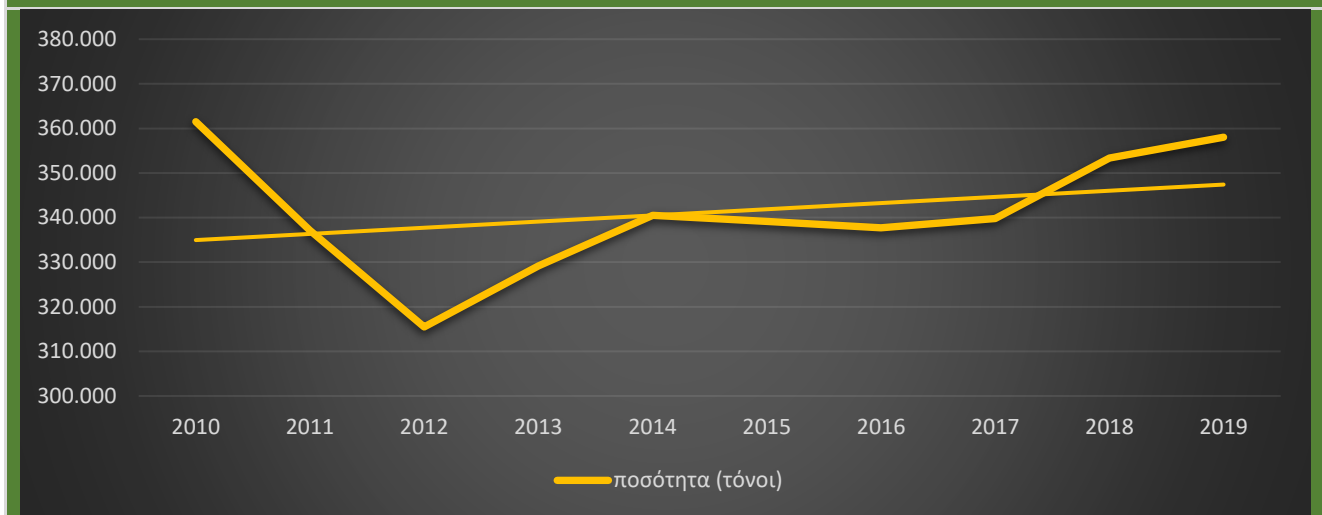
**Πίνακας 4.8 Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων (2010-2019)**

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση	Μεταβολή
2010	286.092	118.665	43.247	361.510	2,60%
2011	272.258	113.884	49.025	337.117	-6,70%
2012	256.200	110.042	50.759	315.483	-6,40%
2013	267.553	114.523	52.919	329.157	4,30%
2014	280.612	117.858	57.957	340.513	3,50%
2015	284.075	120.509	65.419	339.165	-0,40%
2016	283.467	124.031	69.785	337.713	-0,40%
2017	287.735	129.835	77.758	339.812	0,60%
2018	285.406	146.689	78.725	353.371	3,90%
2019	288.000	149.000	79.000	358.000	1,30%

Ποσότητα: σε τόνους

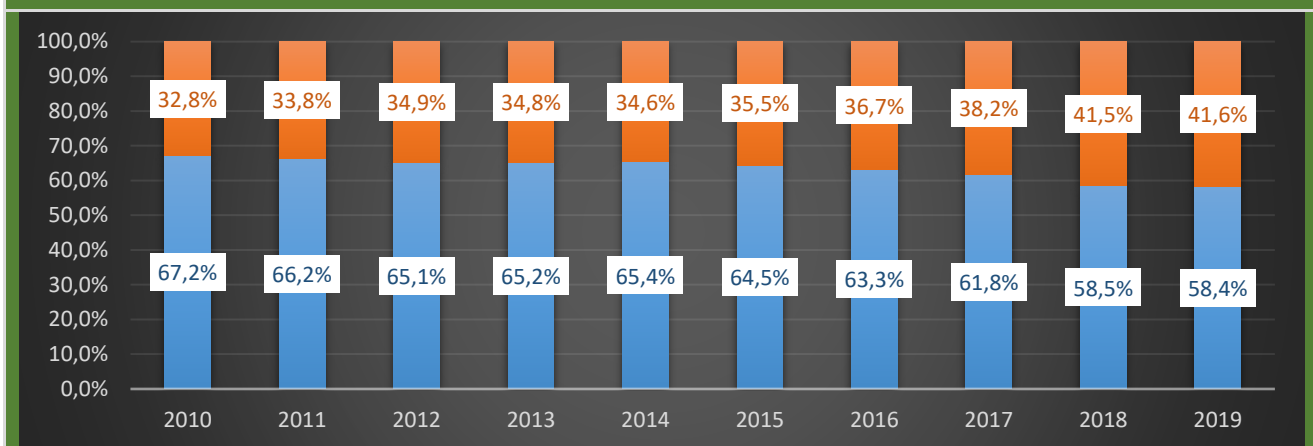
Πηγή: ΕΛΓΟ-ΔΗΜΗΤΡΑ, ΕΛ.ΣΤΑΤ., Eurostat, Εκτιμήσεις αγοράς - ICAP ΑΕ

**Διάγραμμα 4.11 Εξέλιξη εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων (2010-2019)**



Η συμμετοχή των ελληνικών τυριών στην εγχώρια κατανάλωση παρουσιάζει μια φθίνουσα πορεία την τελευταία δεκαετία (διάγραμμα 4.12), καταλαμβάνοντας το 58,4% της συνολικής κατανάλωσης. Όσον αφορά τις κατηγορίες τυριών η φέτα και τα εγχώρια μαλακά τυριά καλύπτουν το 43,3%, ενώ στα εισαγόμενα τυριά η κατηγορία ημίσκληρων (gouda, edam, emmental), αποτελεί το 23,5% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης.

**Διάγραμμα 4.12 Μερίδιο ελληνικών και εισαγόμενων τυριών στην εγχώρια κατανάλωση (2010-2019)**



Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 4.8 και τον υπολογιζόμενο πληθυσμό της ΕΛ.ΣΤΑΤ, η κατά κεφαλή εγχώρια κατανάλωση για το 2019 εκτιμάται στα 33,38 kg/άτομο. Αξίζει να σημειωθεί πως η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση στον κόσμο στην κατά κεφαλή κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων.

#### 4.4.5 Η Αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης

Το 2020 η αγορά των προϊόντων φυτικής προέλευσης και η σχετική καταναλωτική τάση ήταν από τις πλέον αναπτυσσόμενες παγκοσμίως. Σε αυτό συνετέλεσε, όπως εκτιμάται, η πανδημία, αφού ευαισθητοποίησε περαιτέρω τους καταναλωτές στα ζητήματα της υγείας και της διατροφής. Στο ευρύτερο πλαίσιο επιδράσεων της εν λόγω τάσης, δεν είναι τυχαίο ότι κερδίζει έδαφος η αγορά των τροφίμων φυτικής προέλευσης, η ανάπτυξη των οποίων υποβοηθά την επέκταση της vegan κουλτούρας, αν και το μερίδιο των προϊόντων που τη συνοδεύουν είναι ακόμα πολύ μικρό στην Ελλάδα. Ωστόσο, η υψηλή ποσοστιαία ανάπτυξη των πωλήσεων των φυτικών υποκατάστατων κρεατικών, γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων σε σχέση με τα ζωικά πρωτότυπα αποτελεί ένδειξη της δυναμικής τάσης. Προϊόντα όπως τα τυριά φυτικής προέλευσης, τα οποία έως το 2017 είχαν σχεδόν ανύπαρκτη ζήτηση, καταναλώνονται πλέον ολοένα και περισσότερο.

Η αγορά των τυροκομικών φυτικής προέλευσης βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο παγκοσμίως, όμως παρουσιάζει μεγάλη προοπτική στις περισσότερες διαθέσιμες ποικιλίες. Τα τυροκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης μπορεί να αποτελούν αυτή τη στιγμή πολύ μικρό ποσοστό της συνολικής αγοράς που αντιστοιχεί σε 3% του κλάδου τυριού, ωστόσο κινούνται με αλματώδεις ρυθμούς ανάπτυξης.

#### Ελληνική Αγορά

Σύμφωνα με έρευνα της IRI (Δεκέμβριος 2020), αναφορικά με τα προϊόντα φυτικής προέλευσης, η αγορά τους παρουσιάζει αξιοσημείωτη ανάπτυξη την τελευταία πενταετία, στην Ελλάδα. Η σύγκριση μεταξύ των προϊόντων φυτικής προέλευσης και των γαλακτοκομικών, είναι χαρακτηριστική. Μέσα στο πρώτο δεκάμηνο του

2020 τα γαλακτοκομικά αύξησαν τις πωλήσεις τους κατά 6,8%, ενώ τα προϊόντα φυτικής προέλευσης παρουσίασαν αύξηση κατά 28,3% ως προς το αντίστοιχο δεκάμηνο του 2019.

Αναφορικά με την κατανάλωση τυροκομικών φυτικής προέλευσης στην Ελλάδα δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία. Χαρακτηριστική είναι όμως η σύγκριση της συνολικής αξίας πωλήσεων του γάλακτος τα τελευταία 2 έτη (2019-2020), που ακολουθεί στον πίνακα 4.9.

<b>Πίνακας 4.9 Πωλήσεις γάλακτος φυτικής προέλευσης στην ελληνική αγορά σε αξία (εκ. €) (2019-2020)</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Αξία (εκ. €)</b>
2019	26,00
2020	31,75

*Πηγή: Nielsen MarketTrack*

Οι πωλήσεις του γάλακτος φυτικής προέλευσης παρουσιάζουν αύξηση 22,1%. Η αύξηση αυτή είναι ενδεικτική της τάσης που παρουσιάζει η ελληνική αγορά στα τρόφιμα φυτικής προέλευσης, συμπεριλαμβανομένων και των τυροκομικών.

## Ευρωπαϊκή και Αμερικανική Αγορά

### Τυροκομικά φυτικής προέλευσης

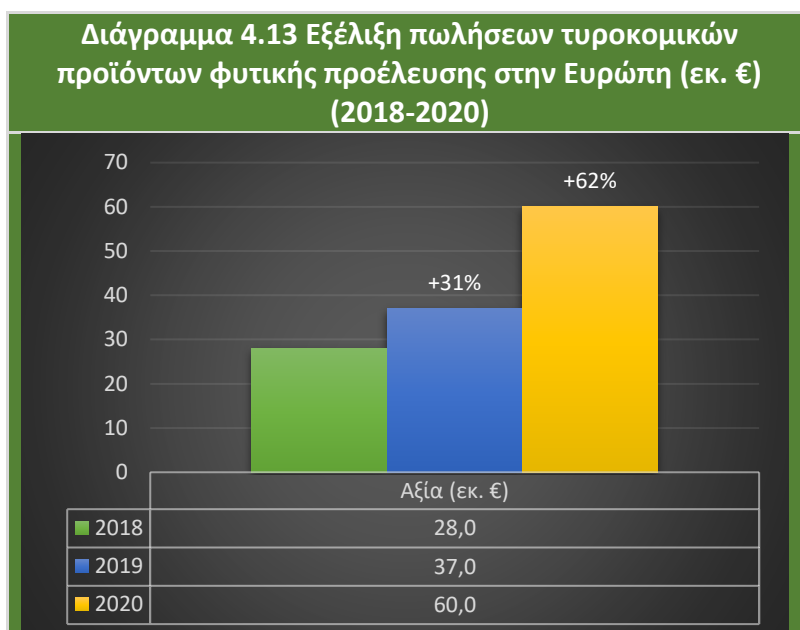
Στον πίνακα 4.10 παρουσιάζεται η εξέλιξη των πωλήσεων στα τυροκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης στην Ευρώπη τα τελευταία 3 έτη (2018-2020).

<b>Πίνακας 4.10 Εξέλιξη πωλήσεων τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης στην Ευρώπη (εκ. €) (2018-2020)</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Αξία (εκ. €)*</b>
2018	28,0
2019	37,0
2020	60,0

*\*Οι αξίες είναι στρογγυλοποιημένες*

*Διαθέσιμα στοιχεία από Δανία, Γερμανία, Ιταλία, Ολλανδία & Η.Β.*

*Πηγή: Nielsen MarketTrack*

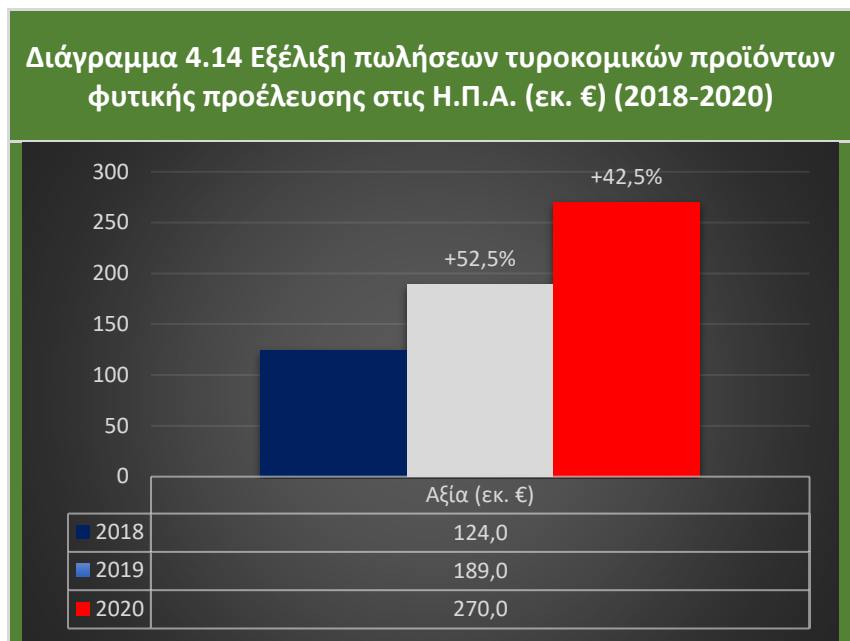


Ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης στην Ευρώπη υπερδιπλασιάστηκε μέσα στην τελευταία 2 διετία, στο 112%. Ως προς τα είδη, το τυρί σε φέτες κατέχει την πρώτη θέση στις πωλήσεις και ακολουθούν το τριμμένο τυρί και το τυρί κρέμα.

Αντίστοιχα, στον πίνακα 4.11 παρουσιάζεται η εξέλιξη των πωλήσεων στα τυροκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης στις Η.Π.Α. την τελευταία τριετία (2018-2020).



Πίνακας 4.11 Εξέλιξη πωλήσεων τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης στις Η.Π.Α. (εκ. €) (2018-2020)	
Έτος	Αξία (εκ. €)*
2018	124,0
2019	189,0
2020	270,0
<i>*Οι αξίες είναι στρογγυλοποιημένες</i>	
Πηγή: IRI	



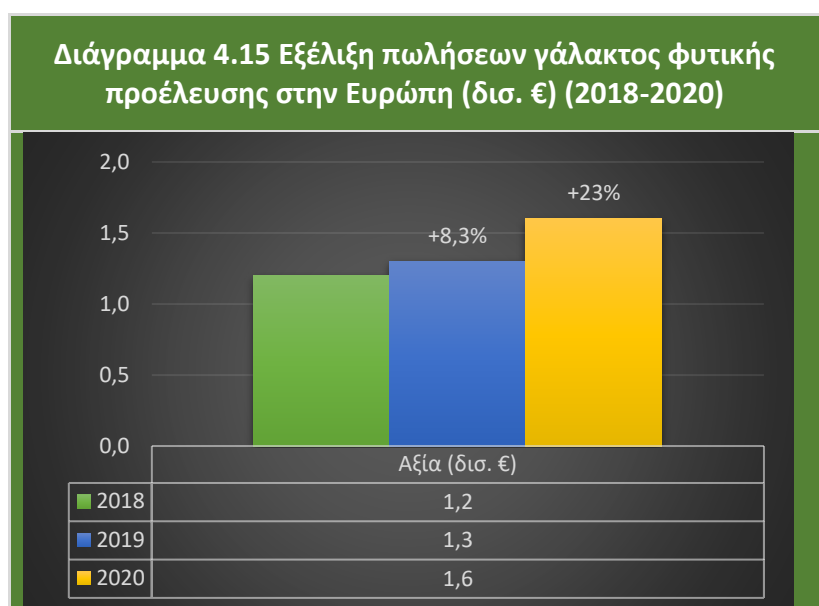
Οι πωλήσεις των τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης εμφανίζουν παρόμοιους ρυθμούς ανάπτυξης όπως και στην Ευρώπη. Στο διάγραμμα 4.14 αποτυπώνεται ο υπερδιπλασιασμός των πωλήσεων μέσα στην τελευταία 2 διετία, στο 117%.

#### Γαλακτοκομικά φυτικής προέλευσης

Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθεί η αγορά του κλάδου των γάλακτος φυτικής προέλευσης στην Ευρώπη και τις Η.Π.Α.

Στον πίνακα 4.12 παρουσιάζεται η εξέλιξη των πωλήσεων στο γάλα φυτικής προέλευσης τα τελευταία 3 έτη (2018-2020), στην Ευρώπη.

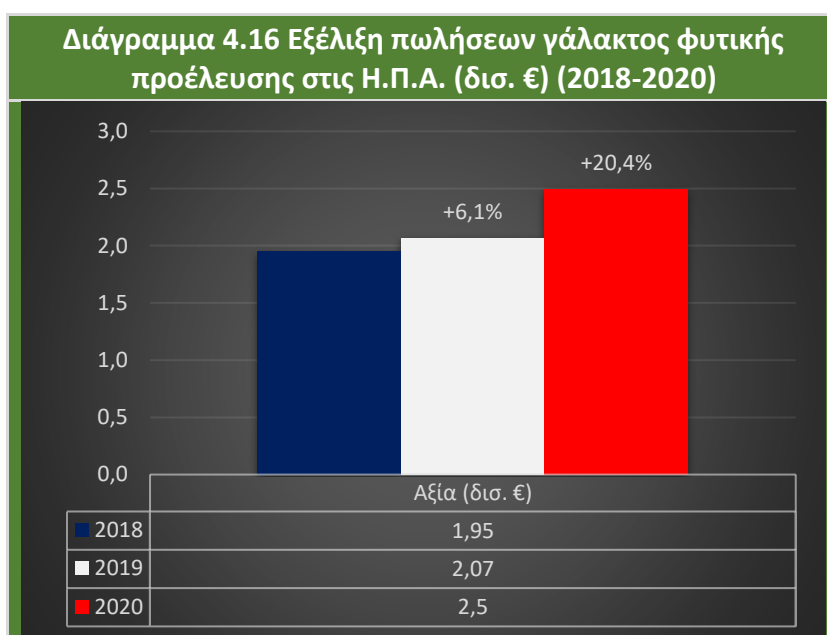
Πίνακας 4.12 Εξέλιξη πωλήσεων γάλακτος φυτικής προέλευσης στην Ευρώπη (δισ. €) (2018-2020)	
Έτος	Αξία (δισ. €) *
2018	1,2
2019	1,3
2020	1,6
<i>*Οι αξίες είναι στρογγυλοποιημένες</i>	
Πηγή: Nielsen MarketTrack	



Όσον αφορά την ευρωπαϊκή αγορά, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 4.15 οι πωλήσεις του γάλακτος φυτικής προέλευσης παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση (33% την τελευταία διετία).

Στον πίνακα 4.13 παρουσιάζεται η εξέλιξη των πωλήσεων στο γάλα φυτικής προέλευσης την τελευταία τριετία (2018-2020), στις Η.Π.Α.

Πίνακας 4.13 Εξέλιξη πωλήσεων γάλακτος φυτικής προέλευσης στις Η.Π.Α. (δισ. €) (2018-2020)	
Έτος	Αξία (δισ. €)
2018	1,95
2019	2,07
2020	2,5
<i>*Οι αξίες είναι στρογγυλοποιημένες</i>	
Πηγή: IRI	



Η αμερικάνικη αγορά εμφανίζει παρόμοια τάση με την ευρωπαϊκή, όπως δείχνει το διάγραμμα 4.16, με αύξηση των πωλήσεων 20,4% το 2020 και συνολική αύξηση την τελευταία διετία στο 28%.

Το γάλα είναι αδιαμφισβήτητα ο ηγέτης των τροφίμων φυτικής προέλευσης. Οι πωλήσεις που παρουσιάζει είναι πολλαπλάσιες σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τρόφιμα. Η μεγάλη αύξηση της ζήτησης στο φυτικό γάλα παγκοσμίως τα τελευταία χρόνια, έχει δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για ανάπτυξη και των υπολοίπων γαλακτοκομικών τροφίμων φυτικής προέλευσης, συμπεριλαμβανομένων και των τυριών. Σύμφωνα με έκθεση του Bloomberg Intelligence (BI), η αγορά φυτικών τροφίμων θα μπορούσε να εκτιναχθεί έως και το 7,7% της παγκόσμιας αγοράς πρωτεϊνών έως το 2030, με αξία άνω των 162 δις. δολαρίων, από 29,4 δις. δολάρια το 2020.

Αν και οι πωλήσεις των τυροκομικών προϊόντων δεν μπορούν να συγκριθούν με τις αντίστοιχες του γάλακτος, παρόλα αυτά οι αλματώδεις ρυθμοί ανάπτυξης που παρουσιάζουν, δίνουν μεγάλη προοπτική για περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου, παγκοσμίως.

#### Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Τα “κλασσικά” γαλακτοκομικά/τυροκομικά προϊόντα έχουν φτάσει σε ένα επίπεδο κορεσμού της αγοράς, και αν συνυπολογιστεί επίσης ο έντονος ανταγωνισμός, το μικρό περιθώριο κέρδους και την πεπερασμένη διαθεσιμότητα της βασικής Α΄ ύλης, το γάλα, τότε μπορεί να συμπεράνει κανείς πως η ανάπτυξη νέων τυροκομικών προϊόντων δεν παρουσιάζει καλές προοπτικές.

Αντίθετα με την ολοένα αυξανόμενη τάση παγκοσμίως προς την υγιεινή διατροφή από βιώσιμες 'Α ύλες που μεταφράζεται σε εκρηκτική αύξηση της κατανάλωσης τροφίμων φυτικής προέλευσης, ο λιγότερο έντονος ανταγωνισμός, το περιθώριο για εισαγωγή πληθώρας καινοτόμων προϊόντων στην παγκόσμια αγορά και η μεγάλη προστιθέμενη αξία στο τελικό προϊόν, καθιστά την ανάπτυξη νέων προϊόντων μεγάλη ευκαιρία για την εταιρεία.

Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, παρατηρείται ακόμα και στους leaders του κλάδου των παραδοσιακών γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα να αναπτύσσουν και να παρουσιάζουν στην αγορά ευρεία γκάμα vegan προϊόντων.

Μία επίσης πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι παραγωγοί vegan τυροκομικών προϊόντων είναι η γεύση. Σύμφωνα με πανευρωπαϊκή έρευνα της ProVeg παρόλο που το αγοραστικό κοινό θα ήθελε να δει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα στα σουπερμάρκετ, περισσότερο από κάθε άλλη κατηγορία προϊόντων φυτικής προέλευσης, στον αντίποδα είναι λιγότερο εντυπωσιασμένο από πλευράς γεύσης, υφής και σχέσης ποιότητας-τιμής. Γενικά τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν πως υπάρχει η ανάγκη για γευστικότερα τυριά φυτικής προέλευσης.

#### 4.4.6 Η αγορά της Ρουμανίας

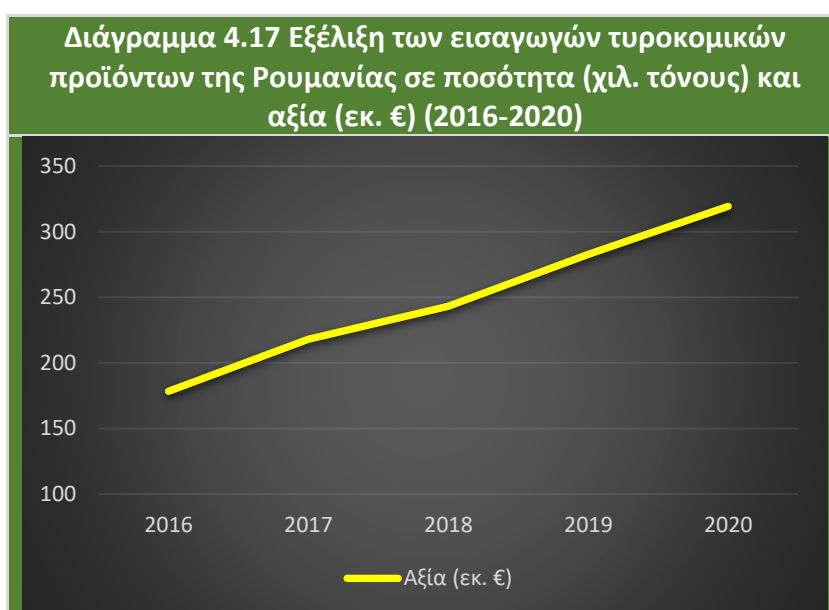
Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθεί η αγορά του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων της Ρουμανίας. Μία αγορά στην οποία η εταιρεία ενδιαφέρεται να παγιώσει την παρουσία της και να αυξήσει το ποσοστό των πωλήσεών της.

##### Εισαγωγές τυροκομικών προϊόντων

Στον πίνακα 4.14 παρουσιάζεται η εξέλιξη των εισαγωγών τυροκομικών προϊόντων της Ρουμανίας σε ποσότητα (χιλ. τόνους) και συνολική αξία (εκ. €), την τελευταία πενταετία.

Πίνακας 4.14 Εξέλιξη των εισαγωγών τυροκομικών προϊόντων της Ρουμανίας σε ποσότητα (χιλ. τόνους) και αξία (εκ. €) (2016-2020)		
Έτος	Ποσότητα (χιλ. τονοί)	Αξία (εκ. €)
2016	63,7	178,3
2017	73,9	217,9
2018	84,5	243,1
2019	85,2	282,7
2020	94,9	319,3

*Πηγή: Eurostat*



Στο διάγραμμα 4.17 φαίνεται ξεκάθαρα η μεγάλη ανοδική τάση στην αξία των εισαγωγών τυροκομικών προϊόντων της Ρουμανίας, η οποία πλησιάζει τον διπλασιασμό μέσα την τελευταία πενταετία.

Στον πίνακα 4.15 παρουσιάζονται οι δέκα μεγαλύτερες εισαγωγικές χώρες σε τυροκομικά προϊόντα, στη Ρουμανία. Ο πρώτος εισαγωγέας και με διαφορά από τους υπόλοιπους είναι η Γερμανία, η οποία καταλαμβάνει το 46,7% της συνολικής αξίας των εισαγωγών της Ρουμανίας για το 2020.

Η Ελλάδα βρίσκεται στην 8<sup>η</sup> θέση στη λίστα των εισαγωγέων τυροκομικών προϊόντων στην Ρουμανία, για το 2020, με συνολική αξία τα 6,9 εκ €. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας, η αξία των εισαγωγών της Ρουμανίας από την Ελλάδα έχουν **τετραπλασιαστεί**.

**Πίνακας 4.15 Κατανομή των εισαγωγών τυροκομικών προϊόντων στη Ρουμανία ανά χώρα προέλευσης (2016-2020) σε αξία\***

Χώρα	Έτος				
	2016	2017	2018	2019	2020
Γερμανία	78,0	97,5	111,0	131,7	149,2
Πολωνία	24,2	31,5	38,2	41,4	46,6
Ιταλία	17,1	22,0	28,4	34,3	37,7
Γαλλία	4,0	4,3	5,2	9,3	14,7
Ολλανδία	10,9	11,2	9,7	12,5	12,4
Ουγγαρία	10,8	11,8	11,6	13,1	12,0
Βέλγιο	4,0	5,7	7,1	7,4	8,2
<b>Ελλάδα</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>	<b>6,9</b>
Αυστρία	5,4	5,8	6,0	5,5	6,1
Βουλγαρία	5,8	5,9	4,5	5,5	5,8

\* εκ. € Πηγή: Eurostat

#### Εισαγωγές τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης (αναπληρώματα)

Στον πίνακα 4.16 παρουσιάζεται η εξέλιξη των εισαγωγών αναπληρωμάτων τυροκομικών προϊόντων της Ρουμανίας σε συνολική αξία (εκ. €), την πενταετία 2016-2020.

Πίνακας 4.16 Εξέλιξη των εισαγωγών αναπληρωμάτων* της Ρουμανίας σε αξία (εκ. €) (2016-2020)	
Έτος	Αξία (εκ. €)
2016	210,94
2017	234,75
2018	268,98
2019	292,36
2020	294,89

\*κωδικοί HS: 21069092 & 21069098

Πηγή: Eurostat



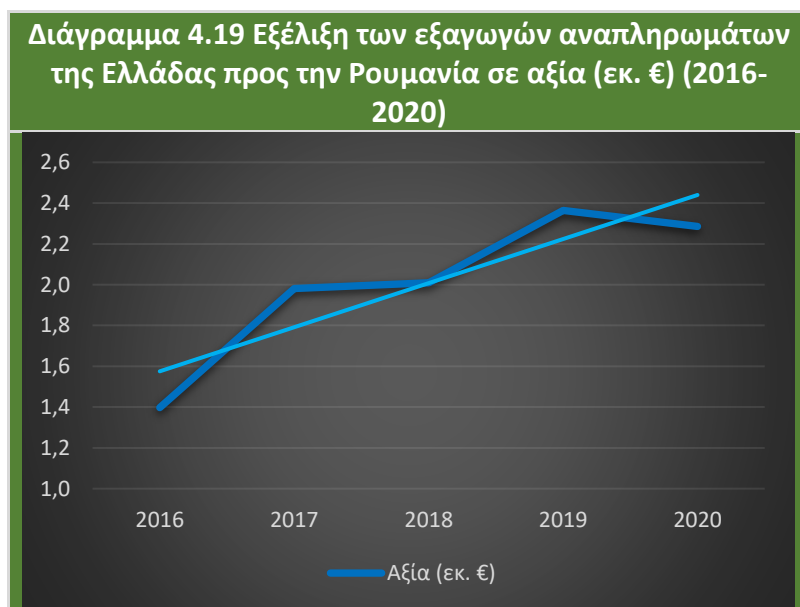
Το διάγραμμα 4.18 δείχνει την μεγάλη αυξητική τάση στις συνολικές εισαγωγές της Ρουμανίας σε αναπληρώματα τυροκομικών προϊόντων.

Στον πίνακα 4.17 παρουσιάζεται η εξέλιξη των εξαγωγών αναπληρωμάτων τυροκομικών προϊόντων της Ελλάδας προς την Ρουμανία σε συνολική αξία (εκ. €), την πενταετία 2016-2020.

Πίνακας 4.17 Εξέλιξη των εξαγωγών αναπληρωμάτων* της Ελλάδας προς την Ρουμανία σε αξία (εκ. €) (2016-2020)	
Έτος	Αξία (εκ. €)
2016	1,40
2017	1,98
2018	2,01
2019	2,36
2020	2,29

\*κωδικοί HS: 21069092 & 21069098

Πηγή: Eurostat

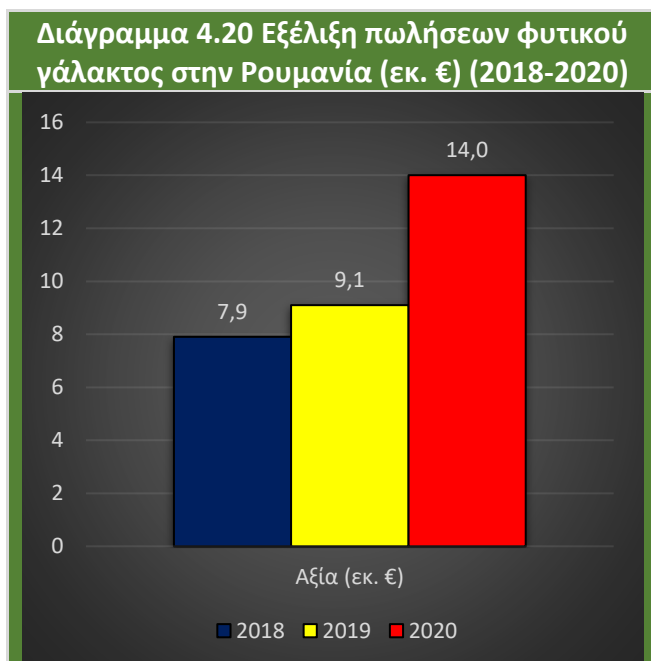


Στο διάγραμμα 4.19 φαίνεται πως υπάρχει αυξομείωση των εξαγωγών αναπληρωμάτων τυροκομικών προϊόντων της Ελλάδας προς την Ρουμανία την περίοδο της τελευταίας πενταετίας, με αύξουσα τάση. Παρόλο που το ποσοστό των ελληνικών εξαγωγών ως προς το σύνολο των εισαγωγών της Ρουμανίας σε αναπληρώματα τυριών είναι μικρό, με τον ρυθμό αύξησης που παρουσιάζεται, η χώρα κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο ετησίως .

## Γαλακτοκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης

Σύμφωνα με στοιχεία της Nielsen ο κλάδος των φυτικών τροφίμων ηγείται από το φυτικό γάλα με συνολικές πωλήσεις 14 εκ. € για το έτος 2020, ενώ σημαντικές είναι και οι πωλήσεις του φυτικού γάλακτος με διάφορες γεύσεις, με πωλήσεις 2,7 εκ. €. Δυστυχώς δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία για τις πωλήσεις τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης. Αξίζει να σημειωθεί πως σύμφωνα με τα συνολικά στοιχεία της Nielsen, οι πωλήσεις όλες οι κατηγορίες τροφίμων φυτικής προέλευσης παρουσιάζουν διψήφιο ποσοστό αύξησης των πωλήσεών τους.

Στα διαγράμματα 4.20 και 4.21 παρουσιάζεται η εξέλιξη των πωλήσεων στην Ρουμανία του φυτικού γάλακτος και του φυτικού γάλακτος με διάφορες γεύσεις αντίστοιχα την τελευταία τριετία (2018-2020).



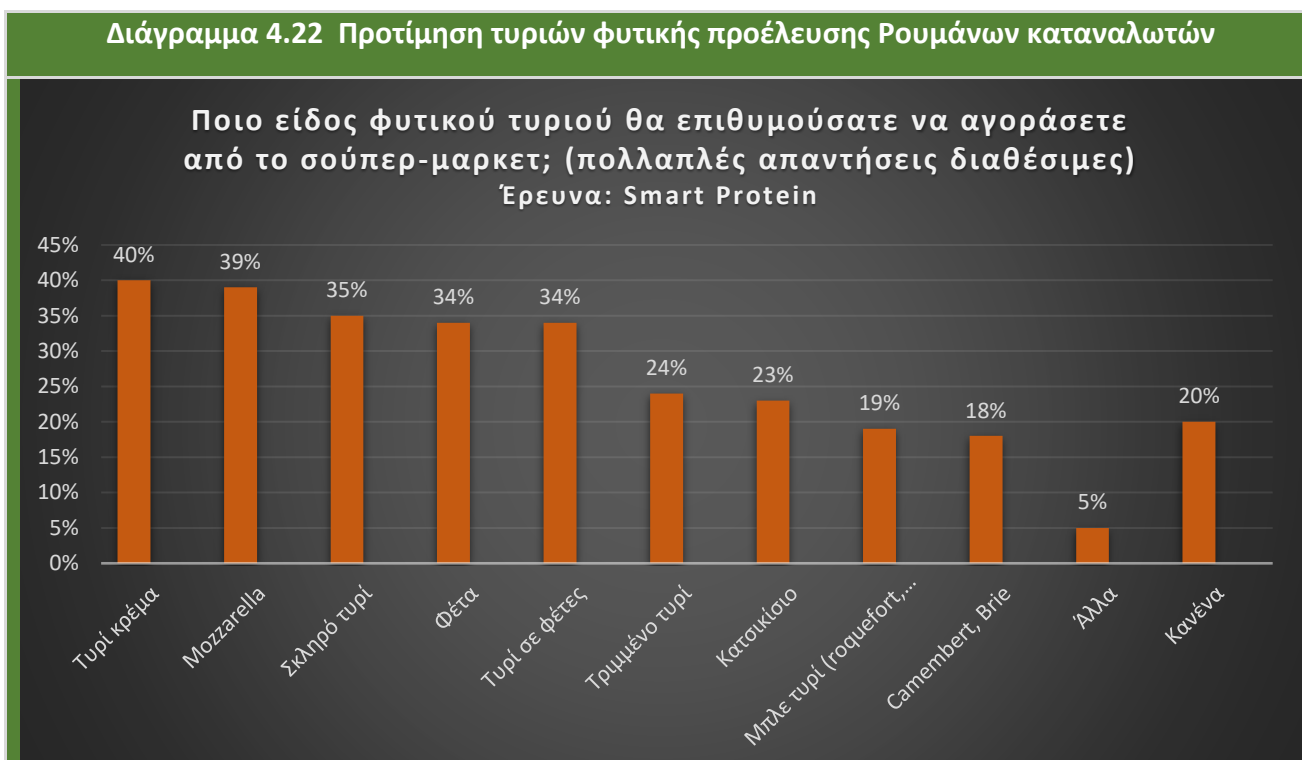
Οι αριθμοί δείχνουν ξεκάθαρα την αυξητική τάση που εμφανίζουν οι πωλήσεις των γαλακτοκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης στην Ρουμανία. Οι πωλήσεις του φυτικού απλού γάλακτος έχουν αυξηθεί κατά 73% την τελευταία διετία, ενώ αυτές του φυτικού γάλακτος με γεύσεις κατά 48%.

## Γενικά στοιχεία

Σύμφωνα με την πανευρωπαϊκή έρευνα της Smart Protein και όσον αφορά τα γαλακτοκομικά, οι Ρουμάνοι καταναλώνουν γάλα συχνότερα (26% ημερησίως), ακολουθώντας τα τυροκομικά (20% ημερησίως) και το γιαούρτι. Αναφορικά με τα γαλακτοκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης, πρώτο έρχεται σε κατανάλωση το γάλα

(22% τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα) και ακολουθούν τα τυροκομικά (17% τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα). Αξιοσημείωτο είναι πως το 33% των Ρουμάνων καταναλωτών δηλώνουν πρόθυμοι να αυξήσουν την κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης, ποσοστό μεγαλύτερο από κάθε άλλη ευρωπαϊκή χώρα.

Μεταξύ των τυροκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης, τα πιο δημοφιλή είδη που θα επιθυμούσαν να δουν οι Ρουμάνοι καταναλωτές στα σούπερ-μάρκετ, είναι το τυρί κρέμα με 40% των προτιμήσεων και η mozzarella με 39% των προτιμήσεων. Αναλυτικά τα αποτελέσματα για την έρευνα της Smart Protein στις προτιμήσεις ακολουθούν στο διάγραμμα 4.22.



## 4.5 Ανάλυση Επιχειρήσεων του Κλάδου

### 4.5.1 Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πωλήσεις των κυριότερων επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων για την περίοδο 2013-2018, όπως και το σύνολο των πωλήσεων των εγχώριων επιχειρήσεων. Τονίζεται ότι, οι πωλήσεις των παρατιθέμενων επιχειρήσεων, δεν προέρχονται αποκλειστικά από τα τυροκομικά προϊόντα, άλλα καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων τους.

Οι συνολικές πωλήσεις για το έτος 2017 διαμορφώθηκαν στο €1,73 δις., με τα έσοδα από τα τυροκομικά προϊόντα να εκτιμώνται στο 50% του προαναφερόμενου ποσού. Συγκρίνοντας τις εταιρείες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία όλα τα έτη της περιόδου 2013-2018, τότε προκύπτει αύξηση των πωλήσεων κατά 11,6%. Επίσης, για τις εταιρείες από τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για τα έτη 2017 και 2018, τότε προκύπτει αύξηση των συνολικών πωλήσεων κατά 2%.

**Πίνακας 4.18 Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων (2013-2018)**

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε. <sup>1</sup>	148.655.638	163.197.201	238.624.847	224.952.645	256.717.193	281.416.458
ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. <sup>2</sup>	279.385.000	290.319.000	261.281.000	238.534.000	245.141.000	244.517.000
ΦΑΓΕ ΕΛΛΑΔΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.	171.308.000	182.612.000	182.547.000	159.160.000	143.404.000	127.800.000
ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	143.334.000	125.704.000	110.285.000	109.599.000	107.368.000	111.794.000
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	83.066.240	92.645.588	95.449.318	100.449.092	104.166.746	105.776.375
ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.	78.277.944	83.922.116	89.697.483	94.433.831	98.482.000	96.165.132
ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ <sup>3</sup>	75.797.950	68.366.733	71.369.874	64.029.271	55.641.560	50.056.379
LITTLE ACRE MILK FARM Α.Ε.	45.769.784	42.550.657	49.225.073	55.104.482	54.421.051	47.526.996
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	31.554.101	34.164.872	34.784.024	40.253.781	40.602.731	44.486.022
ΚΑΡΑΛΗΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	22.509.773	21.877.188	23.440.889	29.700.674	33.208.725	31.618.809
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.	22.843.000	24.737.000	28.625.000	27.633.000	29.026.000	31.129.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	1.738.348.248	1.859.508.334	1.850.971.043	1.710.582.972	1.733.121.337	1.623.307.492

Μ.Δ.: Μη Διαθέσιμα

1. Το Σεπτέμβριο του 2015 η τιτλούχος απορρόφησε την εταιρεία Ροδόπη Α.Ε. και τον Οκτώβριο του 2016 απορρόφησε την εταιρεία ΤΥΡΑΣ Α.Ε.

2. Στις 31/10/2017 απορρόφησε την εταιρεία ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε.

3. Οι διαχειριστικές χρήσεις της εταιρείας αφορούν την περίοδο 1.6 κάθε έτους έως 31.5 του επόμενου.

Πηγή: ICAP Α.Ε. – Δημοσιευμένοι ισολογισμοί



#### 4.5.2 Πωλήσεις Εισαγωγικών Επιχειρήσεων

Στον πίνακα 4.20 παρουσιάζονται οι πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων τυροκομικών προϊόντων για την περίοδο 2013-2018. Τονίζεται ότι, ο κύκλος εργασιών που παρουσιάζεται, δεν προέρχεται αποκλειστικά από τα τυροκομικά προϊόντα, άλλα καλύπτει το σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Οι συνολικές πωλήσεις των εισαγωγικών εταιρειών διαμορφώθηκαν σε €852 εκατ. το 2017 σημειώνοντας αύξηση 5% συγκριτικά με το 2016. Για το 2018 ο συνολικός κύκλος εργασιών ανήλθε στα €853,8 εκατ. αυξημένος οριακά κατά 0,2% σε σχέση με το 2017.

<b>Πίνακας 4.20 Πωλήσεις επιχειρήσεων εισαγωγής τυροκομικών προϊόντων (2013- 2018)</b>						
<b>Επωνυμία</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
FRIESLANDCAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	304.033.190	286.839.241	267.577.201	256.518.884	270.016.708	267.561.524
ΟΠΤΙΜΑ Α.Ε.	104.598.778	103.558.079	108.774.617	127.499.494	134.141.566	133.832.819
MONDELEZ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. <sup>1</sup>	215.368.650	187.939.488	152.317.359	128.357.712	124.722.530	116.247.140
LEADER Α.Ε.	64.525.621	66.027.973	57.824.767	59.551.828	69.681.408	70.816.788
ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.Ε.	32.639.551	35.302.549	36.505.140	39.769.497	41.192.001	44.490.362
ΒΙΟΤΥΡ Α.Ε.Β.Ε.	46.529.917	50.367.816	42.539.829	44.317.275	36.727.325	37.110.515
ΓΚΑΤΕΝΙΟ, ΔΑΝΙΗΛ Σ., & ΥΙΟΣ Α.Ε.	31.989.989	24.942.904	19.639.122	25.511.875	29.363.055	32.067.928
GRANAROLO ΕΛΛΑΣ Α.Ε. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ - ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΙΔΩΝ <sup>2</sup>	20.687.644	20.857.523	11.942.118	20.215.790	25.492.282	28.376.789
ΔΙΑΝΟΜΕΥΣ Ε.Π.Ε.	14.799.228	16.864.569	19.194.785	21.320.014	24.031.651	27.282.686
ΠΑΣΣΑΛΗΣ, Γ. & Ι., Α.Ε.Β.Ε.	19.959.038	21.024.553	21.604.693	22.773.861	22.083.414	20.646.962
ΛΑΚΤΑΛΙΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	6.779.455	10.156.489	13.575.378	13.540.481	15.538.041	14.731.761
ΚΟΥΡΗ, Γ., ΑΦΟΙ, Α.Ε.&Β.Ε.	12.304.553	12.471.682	10.872.431	11.010.286	13.454.628	12.957.529
ΖΑCΟ Α.Ε.Β.Ε.	11.539.728	10.946.592		12.147.061	13.224.178	14.038.665
ΤΡΙΑ ΔΕΛΤΑ Α.Ε.	7.755.140	8.419.662	7.910.899	9.299.745	10.850.906	11.418.584
ΕΥΡΟFOOD ΠΟΙΟΤΗΤΑ Α.Ε.	6.206.864	7.682.040	8.612.457	7.038.482	8.039.269	8.392.537
ΠΑΣΣΙΑΣ FACTORY Α.Ε.	5.910.197	6.511.674	6.500.028	7.378.775	8.018.388	8.433.567
ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΠΟΥΛΟΣ, Δ. Ν., Α.Ε. <sup>3</sup>	7.101.619	7.110.186	6.416.838	5.437.791	5.587.071	5.355.865
ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗΣ "ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΗ" Α.Ε.	5.044.305	5.073.780	7.083.229	7.514.659	Μ.Δ	Μ.Δ
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>917.773.467</b>	<b>882.096.800</b>	<b>798.890.891</b>	<b>819.203.510</b>	<b>852.164.421</b>	<b>853.762.021</b>

*Μ.Δ.: Μη Διαθέσιμα*

- 1. Το 2013 η επωνυμία της άλλαξε από ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε. στην σημερινή.*
- 2. Το 2018 η επωνυμία της άλλαξε από ΚΟΥΛΙΤΥ ΜΠΡΑΝΤΣ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Ε στην σημερινή*
- 3. Οι διαχειριστικές χρήσεις της εταιρείας αφορούν την περίοδο 1.7 κάθε έτους έως 30.6 του επόμενου.*

*Πηγή: ICAP Α.Ε. - Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί*

## 4.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση Παραγωγικών Επιχειρήσεων

Στην παρούσα χρηματοοικονομική ανάλυση παρουσιάζονται οι δείκτες από αντιπροσωπευτικό δείγμα 61 επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, των οποίων οι πωλήσεις μόνο από τα τυροκομικά προϊόντα ξεπερνούν το 15% του συνολικού ετήσιου κύκλου εργασιών κατά τη χρονική περίοδο 2014-2018. Από αυτές, δημιουργήθηκε μια ξεχωριστή υπο-ομάδα 13 επιχειρήσεων με τις μεγαλύτερες συνολικές πωλήσεις του κλάδου, οι οποίες συνολικά ξεπέρασαν τα €26 εκ. το 2018. Στον πίνακα 4.21 παρατίθεται το αντιπροσωπευτικό δείγμα από 61 κύριες επιχειρήσεις του κλάδου.

<b>Πίνακας 4.21 Παρουσίαση επιχειρήσεων παραγωγής τυροκομικών προϊόντων</b>	
<b>Επωνυμία</b>	
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ Α.Ε.</b>	ΝΑΟΥΜΙΣ Α.Ε.Β.Ε.
<b>ΦΑΓΕ ΕΛΛΑΔΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε.</b>	ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ Α.Ε.
<b>ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.</b>	ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ ΤΡΙΠΟΛΕΩΣ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ</b>	ΚΟΥΡΕΛΛΑΣ Α.Ε.
<b>ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.</b>	Ν.Ε.Α. Ε.Π.Ε. - ΦΑΡΜΑ ΠΙΕΡΙΑΣ
<b>LITTLE ACRE MILK FARM Α.Ε.</b>	ΘΕΣΣΑΛΙΚΟ ΤΡΙΚΑΛΩΝ Α.Ε.
<b>ΑΡΙΒΙΑ Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΕΞΑΡΧΟΣ, ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ & ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, & ΣΙΑ Ο.Ε.
<b>ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	Ε.Γ.Ν.ΗΛ. Ε.Π.Ε.
<b>ΚΑΡΑΛΗΣ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ</b>	ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ, ΘΕΟΦΙΛΟΣ, ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ Α.Ε.
<b>ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΜΠΙΖΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.</b>	ΕΥΡΟΚΛΥΔΩΝ Ε.Π.Ε.
<b>ΡΟΥΣΣΑΣ Α.Ε.</b>	ΤΖΑΦΕΤΤΑΣ Α.Ε.
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΜΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ</b>	ΧΡΥΣΑΦΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΣΗΜ HELLAS - ΠΗΛΙΟΝ Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΠΡΟΙΚΑΣ, ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ, Α.Ε.
<b>ΧΩΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΜΑΤΗ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.
<b>ΕΞΑΡΧΟΣ Α.Ε.</b>	ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΙΕΡΙΑΣ ΑΕ
<b>ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΝΑΞΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ Α.Ε.</b>	ΘΥΜΕΛΛΗΣ, Ε., Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΗ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ Α.Ε.</b>	ΣΑΝΤΖΗΛΙΩΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΜΠΕΛΑΣ, ΦΙΛΩΤΑΣ, &amp; ΥΙΟΣ Α.Ε.</b>	ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΡΚΑΔΙΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΤΡΙΚΑΛΩΝ - ΤΡΙΚΚΗ Α.Ε.</b>	ΜΠΑΦΑ, Σ., ΥΙΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΒΟΛΟΥ</b>	ΔΟΜΟΚΟΣ Α.Ε.
<b>ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΗ ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ ΜΠΟΥΤΣΩΛΗ Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΙΝΑΧΟΣ ΑΦΟΙ Ν. ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Α.Β.&Ε.Ε.
<b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΔΡΑΜΑΣ Α.Ε.</b>	ΑΙΟΛΙΚΟΣ Α.Ε.Β.Ε.
<b>ΟΜΗΡΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.Β.Ε.</b>	ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΙ, Γ., ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.Τ.
<b>PROVERTIA Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΜΕΤΣΟΒΟ Α.Ε.
<b>ΝΙΚΖΑΣ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ, Α.Ε.</b>	ΚΑΡΟΥΣΟΣ, ΣΤΑΥΡΟΣ, Α.Ε.
<b>ΔΕΛΦΟΙ Α.Ε.</b>	ΣΤΥΜΦΑΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.
<b>ΚΑΛΑΒΡΥΤΑ ΧΕΛΜΟΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	ΛΑΚΩΝΙΚΗ ΒΙΟΜ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ - ΚΥΡΙΑΖΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

A.BI.ΓΑΛ. Α.Ε.	ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε.
ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.Β.Ε.	ΛΑΓΚΑΣ Α.Β.Ε.Ε.
ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗ ΛΕΣΒΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	
<i>Με κόκκινο χρώμα η ομάδα των 13 επιχειρήσεων με τις μεγαλύτερες πωλήσεις</i>	

#### 4.6.1 Δείκτες Κερδοφορίας

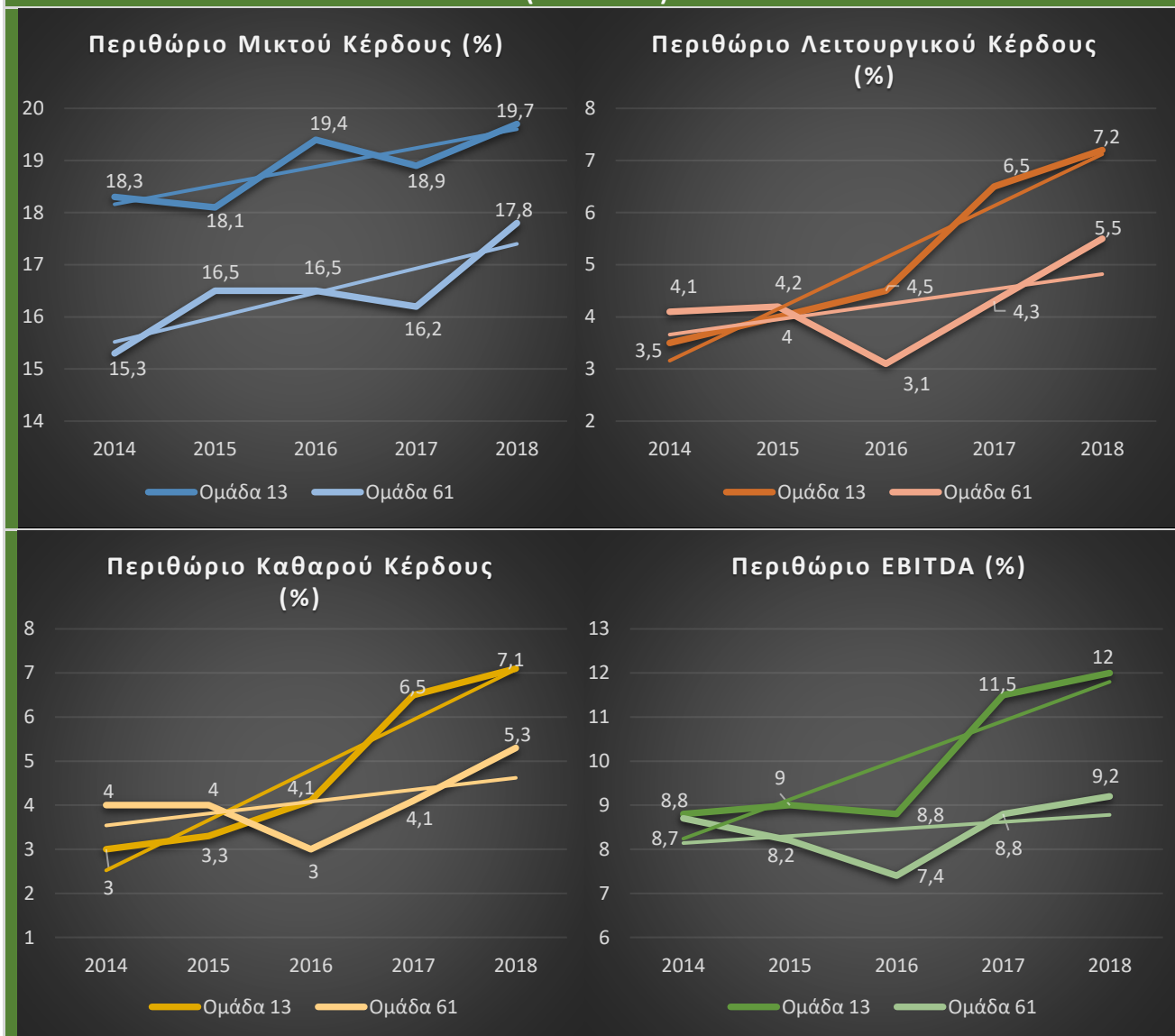
Το μέσο ετήσιο **περιθώριο μικτού κέρδους**, τόσο για την ομάδα των εταιριών με τις μεγαλύτερες πωλήσεις (Ομάδα 13), όσο και για το αντιπροσωπευτικό δείγμα του κλάδου (Ομάδα 61), παρουσίασε μικρές διακυμάνσεις την περίοδο 2014-2018, ενώ και στις δυο περιπτώσεις η μέση τάση είναι αύξουσα έχοντας σχεδόν την ίδια κλίση και στις δύο περιπτώσεις. Ο μέσος όρος πενταετίας για την Ομάδα 13 διαμορφώθηκε στο 18,9%, ενώ για την Ομάδα 61 χαμηλότερα στο 16,5%. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται σε οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, που επιτρέπει στις μεγαλύτερες εταιρείες να παρουσιάζουν υψηλότερη κερδοφορία, μειώνοντας τα σταθερά κόστη, όπως θα δούμε και στους υπόλοιπους δείκτες.

Το μέσο **περιθώριο λειτουργικού κέρδους** παρουσιάζει μια διαρκή αυξητική τάση, αλλά κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, κυρίως εξ αιτίας των υψηλών λειτουργικών εξόδων του κλάδου. Ο μέσος όρος της ομάδας των 13 επιχειρήσεων διαμορφώθηκε στο 5,1%, ενώ στο σύνολο των εταιριών στο 4,2%. Το **περιθώριο καθαρού κέρδους** κινήθηκε σε παρόμοια επίπεδα στα 4,8% και 4,1% για την Ομάδα των 13 και 61 αντίστοιχα.

Το **περιθώριο EBITDA**, δηλαδή το "πραγματικό" κέρδος (προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων) παρουσιάζεται αρκετά αυξημένο την διετία 2017-2018 σε σύγκριση με τα προηγούμενα 3 έτη. Ειδικά στην ομάδα των 13 μεγαλύτερων επιχειρήσεων, το 2018 το περιθώριο EBITDA ανήλθε στο 12% με μέσο όρο 5ετίας στο 10%, και αντίστοιχα στην ομάδα του συνόλου των επιχειρήσεων κυμάνθηκε στο 9,2% για το 2018 με μέσο όρο 5ετίας στο 8,5%.

Πίνακας 4.22 Δείκτες κερδοφορίας των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)						
	2014	2015	2016	2017	2018	Μ.Ο.Δ.
<b>Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	<b>18,3</b>	<b>18,1</b>	<b>19,4</b>	<b>18,9</b>	<b>19,7</b>	<b>18,9</b>
<b>Ομάδα 61</b>	<b>15,3</b>	<b>16,5</b>	<b>16,5</b>	<b>16,2</b>	<b>17,8</b>	<b>16,5</b>
<b>Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους (%)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>6,5</b>	<b>7,2</b>	<b>5,1</b>
<b>Ομάδα 61</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>3,1</b>	<b>4,3</b>	<b>5,5</b>	<b>4,2</b>
<b>Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	<b>3</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>6,5</b>	<b>7,1</b>	<b>4,8</b>
<b>Ομάδα 61</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4,1</b>	<b>5,3</b>	<b>4,1</b>
<b>Περιθώριο EBITDA (%)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	<b>8,8</b>	<b>9</b>	<b>8,8</b>	<b>11,5</b>	<b>12</b>	<b>10</b>
<b>Ομάδα 61</b>	<b>8,7</b>	<b>8,2</b>	<b>7,4</b>	<b>8,8</b>	<b>9,2</b>	<b>8,5</b>
<i>Μ.Ο.Δ.: Μέσος Όρος Δείκτη</i>						
<i>Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Α.Ε</i>						

### Διαγράμματα 4.23 Εξέλιξη δεικτών κερδοφορίας των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)



#### 4.6.2 Δείκτες Αποδοτικότητας

Η μέση ετήσια **αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων** στην ομάδα των 13 βρισκόταν σε αρνητικά επίπεδα το 2014, άλλα παρατηρείται μία πολύ απότομη αυξητική τάση η οποία ξεπερνάει το 20% το έτος 2018. Ο μέσος όρος της περιόδου 2014-2018 διαμορφώνεται στο 11,6%. Ο δείκτης πενταετίας κυμάνθηκε σε ψηλότερα επίπεδα στο σύνολο των επιχειρήσεων στο 12,3%, εμφανίζοντας όμως οριακά πτωτική τάση.

Η μέση **αποδοτικότητα των απασχολούμενων κεφαλαίων** διαμορφώθηκε σε σαφώς χαμηλότερα επίπεδα. Για την ομάδα των 13 μεγαλύτερων επιχειρήσεων διαμορφώθηκε στο 4,7%, παρουσιάζοντας αύξουσα τάση, ενώ για το σύνολο του δείγματος στο 4,2%, με αύξουσα τάση επίσης, αλλά μικρότερης κλίσης

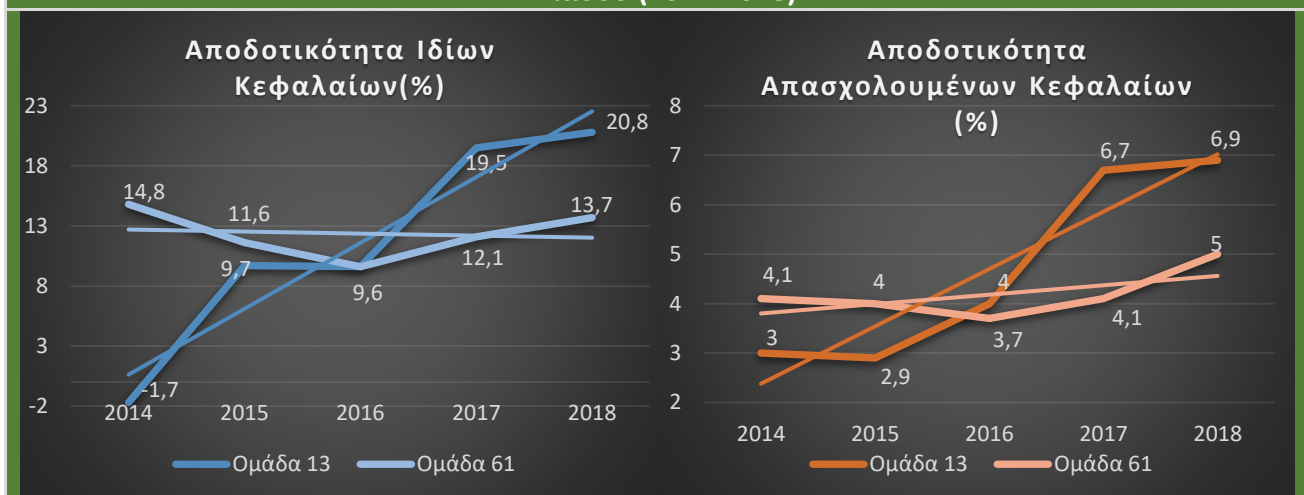
**Πίνακας 4.23 Δείκτες αποδοτικότητας παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)**

	2014	2015	2016	2017	2018	Μ.Ο.Δ.
<b>Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (%)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	-1,7	9,7	9,6	19,5	20,8	11,6
<b>Ομάδα 61</b>	14,8	11,6	9,6	12,1	13,7	12,3
<b>Αποδοτικότητα Απασχολούμενων Κεφαλαίων (%)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	3	2,9	4	6,7	6,9	4,7
<b>Ομάδα 61</b>	4,1	4	3,7	4,1	5	4,2

*Μ.Ο.Δ.: Μέσος Όρος Δείκτη*

*Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Α.Ε*

**Διαγράμματα 4.24 Εξέλιξη δεικτών αποδοτικότητας των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)**



### 4.6.3 Δείκτες Ρευστότητας

Η μέση **γενική ρευστότητα** των 13 μεγαλύτερων επιχειρήσεων παρουσιάζει διακυμάνσεις την 5ετία 2014-2018 και ο μέσος όρος της διαμορφώνεται στο 1,93 παρουσιάζοντας ανοδική μέση τάση. Το σύνολο των επιλεγμένων επιχειρήσεων του κλάδου επίσης παρουσιάζει διακυμάνσεις, ενώ διαμόρφωσε υψηλότερο μέσο όρο του δείκτη γενικής ρευστότητας στο 2,39, έχοντας όμως πτωτική μέση τάση.

Η **ταμειακή ρευστότητα** για την ομάδα των 13 παρουσιάζει μεγάλη αύξουσα τάση με μέσο όρο του δείκτη στο 0,21, ενώ η ομάδα των 61 εταιρειών κυμαίνεται σε σταθερά επίπεδα και μέσο όρο 5ετίας στο 0,43, παρουσιάζοντας οριακή φθίνουσα μέση τάση.

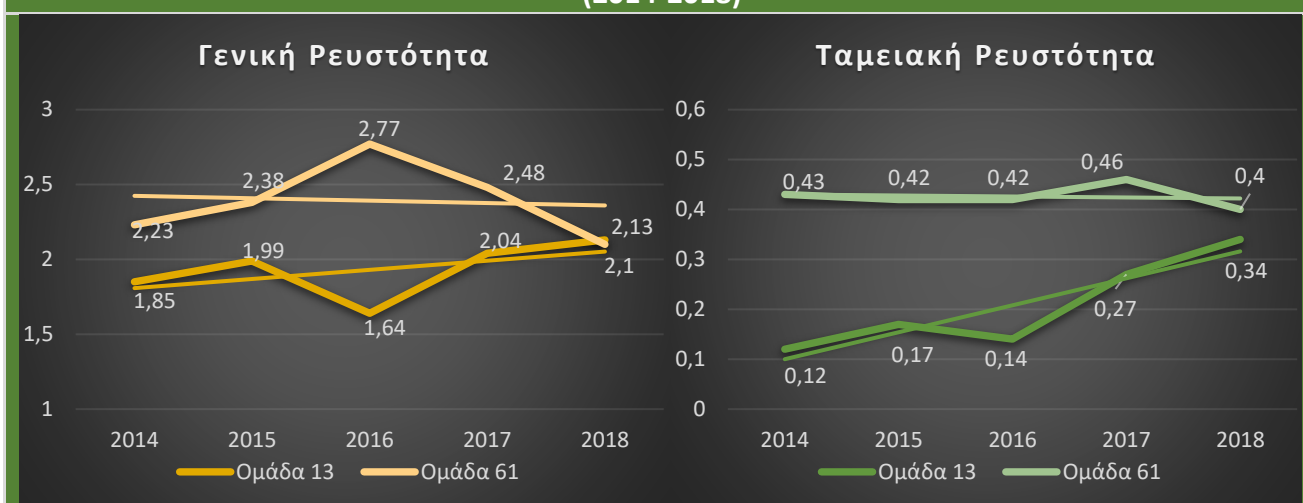
**Πίνακας 4.24 Δείκτες ρευστότητας των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)**

	2014	2015	2016	2017	2018	Μ.Ο.Δ.
<b>Γενική Ρευστότητα</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	<b>1,85</b>	<b>1,99</b>	<b>1,64</b>	<b>2,04</b>	<b>2,13</b>	<b>1,93</b>
<b>Ομάδα 61</b>	<b>2,23</b>	<b>2,38</b>	<b>2,77</b>	<b>2,48</b>	<b>2,1</b>	<b>2,39</b>
<b>Ταμειακή Ρευστότητα</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	<b>0,12</b>	<b>0,17</b>	<b>0,14</b>	<b>0,27</b>	<b>0,34</b>	<b>0,21</b>
<b>Ομάδα 61</b>	<b>0,43</b>	<b>0,42</b>	<b>0,42</b>	<b>0,46</b>	<b>0,4</b>	<b>0,43</b>

*Μ.Ο.Δ.: Μέσος Όρος Δείκτη*

*Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP A.E*

**Διαγράμματα 4.25 Εξέλιξη δεικτών ρευστότητας των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)**



#### 4.6.4 Δείκτες Βραχυπρόθεσμου Τραπεζικού Δανεισμού

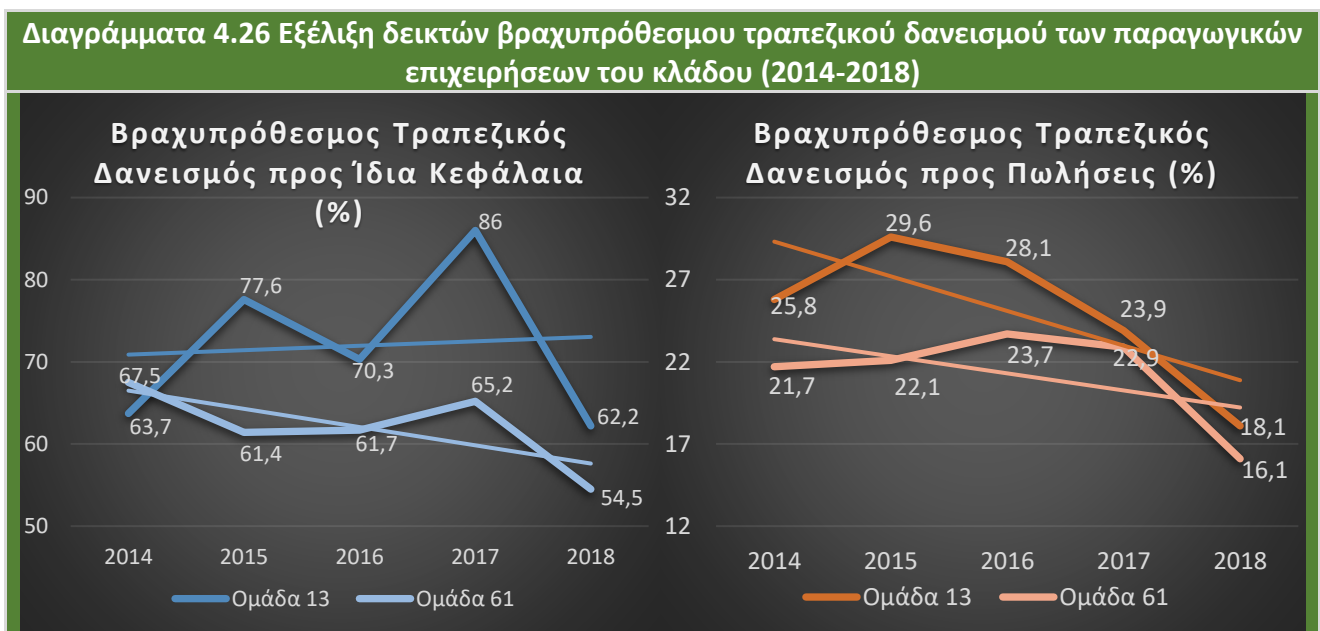
Ο **δείκτης βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς ίδια κεφάλαια** παρουσιάζει διακυμάνσεις και στις δύο εξεταζόμενες ομάδες για την πενταετία 2014-2018. Ο μέσος όρος για την ομάδα των 13 διαμορφώθηκε στο 72%, έχοντας ανοδική τάση, ενώ αντίθετα για την σύνολο των εξεταζόμενων επιχειρήσεων παρουσιάζεται πτωτική τάση με μέσο όρο πενταετίας σε 62,1%.

Ο δείκτης βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού προς πωλήσεις παρουσιάζει μικρότερες διακυμάνσεις, έχοντας πτωτική τάση και στις δύο ομάδες. Ο μέσος όρος πενταετίας για την ομάδα των 13 μεγαλύτερων επιχειρήσεων διαμορφώθηκε στο 18,1%, ενώ για την ομάδα των 61 παρουσιάζεται ελαφρώς χαμηλότερος στο 21,3%.

Πίνακας 4.25 Δείκτες βραχυπρόθεσμου τραπεζικού δανεισμού παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)						
	2014	2015	2016	2017	2018	Μ.Ο.Δ.
<b>Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός προς Ίδια Κεφάλαια (%)</b>						
Ομάδα 13	63,7	77,6	70,3	86	62,2	72
Ομάδα 61	67,5	61,4	61,7	65,2	54,5	62,1
<b>Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός προς Πωλήσεις (%)</b>						
Ομάδα 13	25,8	29,6	28,1	23,9	18,1	25,1
Ομάδα 61	21,7	22,1	23,7	22,9	16,1	21,3

Μ.Ο.Δ.: Μέσος Όρος Δείκτη

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Α.Ε



#### 4.6.5 Δείκτες Δραστηριότητας

Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων παρουσιάζει μεγάλη πτωτική τάση για την ομάδα των 13 με μέσο όρο πενταετίας 2014-2018 να διαμορφώνεται στις 106 ημέρες, ενώ για το σύνολο των 61 επιχειρήσεων παρουσιάζεται μικρή πτωτική τάση με τον μέσο όρο πενταετίας να διαμορφώνεται στις 122 ημέρες.

Ο μέσος όρος προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών παρουσιάζει αντιστρόφως ανάλογα αποτελέσματα από τις εισπράξεις. Στην ομάδα των 13 μεγαλύτερων επιχειρήσεων δεν παρουσιάζονται έντονες



διακυμάνσεις και η μέση τάση είναι ελαφρώς ανοδική με τον μέσο όρο πενταετίας να διαμορφώνεται στις 83 ημέρες. Στην ομάδα των 61 παρουσιάζονται εντονότερες διακυμάνσεις με έντονα ανοδική τάση και μέσο όρο πενταετίας 2014-2018 στις 112 ημέρες.

Τόσο η πτωτική τάση της προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων όσο και η ανοδική τάση της προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών συμβάλουν θετικά στη ρευστότητα των επιχειρήσεων του κλάδου.

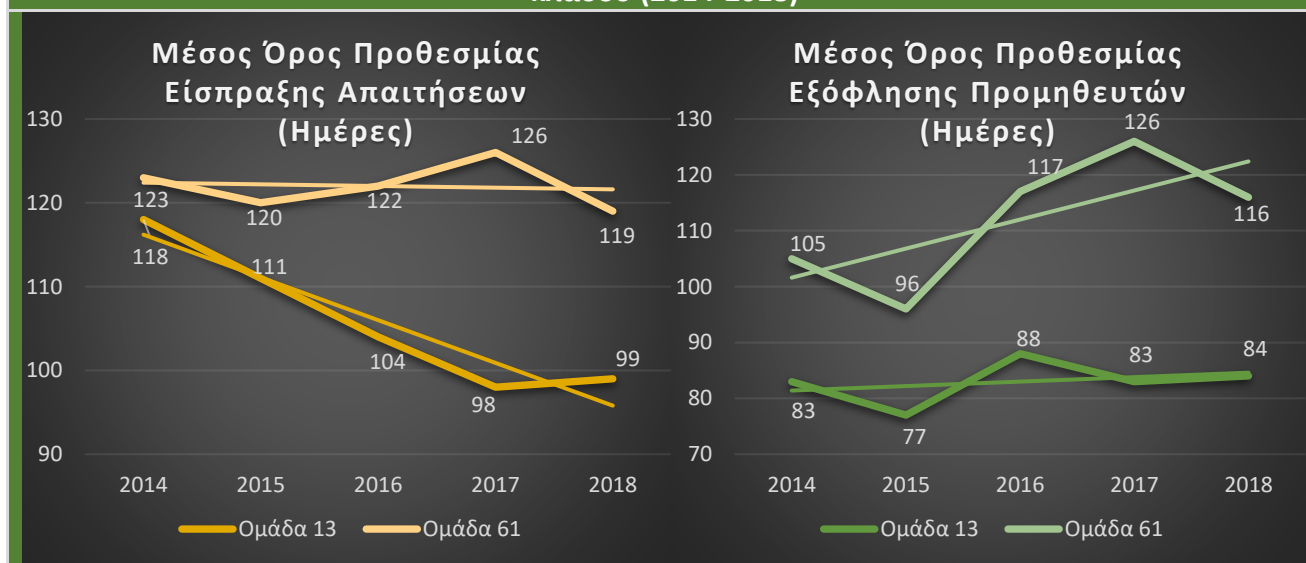
**Πίνακας 4.26 Δείκτες δραστηριότητας παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)**

	2014	2015	2016	2017	2018	Μ.Ο.Δ.
<b>Μέσος Όρος Προθεσμίας Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	118	111	104	98	99	106
<b>Ομάδα 61</b>	123	120	122	126	119	122
<b>Μέσος Όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών (Ημέρες)</b>						
<b>Ομάδα 13</b>	83	77	88	83	84	83
<b>Ομάδα 61</b>	105	96	117	126	116	112

Μ.Ο.Δ.: Μέσος Όρος Δείκτη

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Α.Ε

**Διαγράμματα 4.27 Εξέλιξη δεικτών δραστηριότητας των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου (2014-2018)**





## 4.7 Ανάλυση και Σύγκριση του Ανταγωνισμού

### 4.7.1 Πίνακες ανταγωνισμού

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται οι συσκευασίες σε επιλεγμένα προϊόντα που είναι διαθέσιμα από εταιρείες του ανταγωνισμού και οι αντίστοιχες τιμές λιανικής για την κάθε συσκευασία. Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την ανάλυση αυτή, ανήκουν στις μεγαλύτερες του κλάδου με παρουσία σχεδόν σε όλες τις επώνυμες αλυσίδες λιανικής πώλησης.

Τα στοιχεία για τις διαθέσιμες συσκευασίες των προϊόντων αντλήθηκαν από τους εμπορικούς καταλόγους και τους ιστότοπους της κάθε εταιρείας. Επίσης τα στοιχεία για τις τιμές λιανικής που συγκρίνονται στους πίνακες συμπληρώθηκαν έπειτα από έρευνα σε μεγάλες αλυσίδες super-market και διαδικτυακές αγορές κατά την περίοδο Ιουνίου/Ιουλίου 2021.

Οι παρακάτω πίνακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν οδηγός για την χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης αναφορικά με τα συγκεκριμένα τυροκομικά προϊόντα.

Πίνακας 4.27 Συσκευασίες και τιμές λιανικής πώλησης επιλεγμένων επιχειρήσεων για το προϊόν Φέτα Π.Ο.Π.

ΦΕΤΑ Π.Ο.Π.																
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ																
ΕΤΑΙΡΙΑ	14-16kg Δοχείο	8kg Δοχείο	8kg Τάπερ	7kg Δοχείο	4kg Δοχείο	4kg Τάπερ	2kg Τάπερ	1kg Τάπερ	1kg Vacuum	900gr Τάπερ	800gr Τάπερ	450gr Vacuum	400gr Τάπερ	400gr Vacuum	400gr Μεταλλικό Δοχείο	200gr Vacuum
<b>Gusto Dairy</b>	✓		✓			✓	✓				✓		✓			✓
Όλυμπος	✓					✓						✓			✓	✓
Δωδώνη	✓				✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓
Μεβγαλ	✓	✓					✓	✓	✓				✓	✓		✓
Κολιός	✓	✓				✓	✓				✓		✓	✓		✓
Ήπειρος	✓	✓					✓	✓					✓	✓		✓
Καράλης	✓			✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓		✓
Εβροφάρμα	✓			✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓		✓
Μινέρβα "Χωριό"										✓			✓			✓
ΤΙΜΕΣ																
ΕΤΑΙΡΙΑ	15kg Δοχείο	8kg Δοχείο	8kg Τάπερ	7kg Δοχείο	4kg Δοχείο	4kg Τάπερ	2kg Τάπερ	1kg Τάπερ	1kg Vacuum	900gr Τάπερ	800gr Τάπερ	450gr Vacuum	400gr Τάπερ	400gr Vacuum	400gr Μεταλλικό Δοχείο	200gr Vacuum
<b>Gusto Dairy</b>	✓		✓			✓	✓				✓		✓			✓
Όλυμπος	8,84/kg					26,4						4,79			4,96	2,21
Δωδώνη	8,98/kg				36,74	----*	19,72	10,88	----*				4,80	4,58		2,40
Μεβγαλ	8,59/kg	8,59/kg					----*	10,90	6,49				4,60	4,52		2,26
Κολιός	----*	----*				----*	17,98				9,99		4,79	4,49		2,15
Ήπειρος	8,98/kg	8,98/kg					18,97	10,90					4,65	4,33		2,33
Καράλης	----*			53,18	----*	----*	16,73	8,35					3,17	----*		1,60
Εβροφάρμα	----*			----*	----*		----*		5,89		9,08		4,44	4,05		1,95
Μινέρβα "Χωριό"										10,56			4,57			2,55

\* δεν έχουν βρεθεί οι κωδικοί στην έρευνα αγοράς

Πίνακας 4.28 Συσκευασίες και τιμές λιανικής πώλησης επιλεγμένων επιχειρήσεων για το προϊόν Κίτρινο Ημισκληρο

### ΚΙΤΡΙΝΟ ΗΜΙΣΚΛΗΡΟ (αγελαδινό)

#### ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ	8kg Κεφάλι	6kg Κεφάλι	3kg Μπαστ ούνι	2,5kg Μπαστ ούνι	1kg Μπαστ ούνι	800gr/ 850gr Κεφαλάκι	500 gr σε φέτες	400gr Vacuum	360gr Vacuum	200gr Vacuum	200gr σε φέτες	180gr σε φέτες
<b>Gusto Dairy "Κουλάδα Ολύμπου"</b>			✓					✓		✓		
Όλυμπος "Χωριάτικο"		✓		✓							✓	
Δωδώνη "τουΤοστ" *					✓						✓	
Μεβγαλ "Μακεδονικό"	✓		✓					✓			✓	
Κολιός "Το Παραδοσιακό"	✓		✓			✓	✓	✓			✓	
Ήπειρος "Οικογενειακό"				✓					✓			✓
Εβροφάρμα "Δοϊράνη"				✓		✓		✓			✓	

#### ΤΙΜΕΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ	8kg Κεφάλι	6kg Κεφάλι	3kg Μπαστ ούνι	2,5kg Μπαστ ούνι	1kg Μπαστ ούνι	800gr/ 850gr Κεφαλάκι	500 gr σε φέτες	400gr Vacuum	360gr Vacuum	200gr Vacuum	200gr σε φέτες	180gr σε φέτες
<b>Gusto Dairy "Κουλάδα Ολύμπου"</b>			✓					✓		✓		
Όλυμπος "Χωριάτικο"		6,90/kg		9,36/kg							2,65	
Δωδώνη "τουΤοστ" *					11,96/kg						2,98	
Μεβγαλ "Μακεδονικό"	----*		10,43/kg					4,89			3,33	
Κολιός "Το Παραδοσιακό"	----*		11,40/kg			9,40/kg	6,45	4,86			2,78	
Ήπειρος "Οικογενειακό"				11,53/kg					3,96			2,34
Εβροφάρμα "Δοϊράνη"				8,20/kg		----*		3,95			2,10	

\* δεν έχουν βρεθεί οι κωδικοί στην έρευνα αγοράς

Πίνακας 4.29 Συσκευασίες και τιμές λιανικής πώλησης επιλεγμένων επιχειρήσεων για το προϊόν Γραβιέρα

### ΓΡΑΒΙΕΡΑ

#### ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ	12 kg Κεφάλι	10 kg Κεφάλι	8kg/7kg Κεφάλι	5,5 kg Κεφάλι	2kg Κεφάλι	1kg Κεφάλι	3kg Μπαστο ούνι	1.5kg Μπαστο ούνι	350gr Vacuum	300gr Vacuum	250gr Vacuum
<b>Gusto Dairy</b>			✓		✓						
Όλυμπος				✓							✓
Δωδώνη		✓									✓
Μεβγαλ									✓		
Κολιός			✓								✓
Ήπειρος											
Καράλης	✓	✓				✓	✓	✓		✓	
Εβροφάρμα											
Μινέρβα "Χωριό"											✓

#### ΤΙΜΕΣ

ΕΤΑΙΡΙΑ	12 kg Κεφάλι	10 kg Κεφάλι	8kg/ 7kg Κεφάλι	5,5 kg Κεφάλι	2kg Κεφάλι	1kg Κεφάλι	3kg Μπαστο ούνι	1.5kg Μπαστο ούνι	350gr Vacuum	300gr Vacuum	250gr Vacuum
<b>Gusto Dairy</b>			✓		✓						
Όλυμπος				10,84/kg							3,36
Δωδώνη		10,90/kg									3,84
Μεβγαλ									----*		
Κολιός			----*								3,84
Ήπειρος											
Καράλης	10,73/kg	10,73/kg				11,1	13,19/kg	13,19/kg		3,64	
Εβροφάρμα											
Μινέρβα "Χωριό"											4,98

\* δεν έχουν βρεθεί οι κωδικοί στην έρευνα αγοράς

Πίνακας 4.30 Συσκευασίες και τιμές λιανικής πώλησης επιλεγμένων επιχειρήσεων για το προϊόν Κεφαλοτύρι

ΚΕΦΑΛΟΤΥΡΙ													
ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ													
ΕΤΑΙΡΙΑ	9-10kg Κεφάλι	7-8kg Κεφάλι	5-5,5kg Κεφάλι	1-2kg Κεφάλι	3kg Μπαστο ύνι	1kg σε φέτες	350gr/ 400gr Vacuum	250gr Vacuum	1kg Τριμμένο	200gr Τριμμένο	150gr Τριμμένο	100gr Τριμμένο	80gr Τριμμένο
<b>Gusto Dairy</b>		✓		✓									
Όλυμπος			✓					✓			✓	✓	
Δωδώνη	✓							✓		✓			
Μεβγαλ							✓			✓			
Κολιός		✓			✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Ήπειρος	✓							✓			✓		
Καράλης	✓		✓	✓	✓		✓	✓					
ΤΙΜΕΣ													
ΕΤΑΙΡΙΑ	9-10kg Κεφάλι	7-8kg Κεφάλι	5-5,5kg Κεφάλι	1-2kg Κεφάλι	3kg Μπαστο ύνι	1kg σε φέτες	350gr/ 400gr Vacuum	250gr Vacuum	1kg Τριμμένο	200gr Τριμμένο	150gr Τριμμένο	100gr Τριμμένο	80gr Τριμμένο
<b>Gusto Dairy</b>		✓		✓									
Όλυμπος			10,64/kg					3,32			2,32	1,33	
Δωδώνη	----*							4,35		3,39			
Μεβγαλ							----*			3,47			
Κολιός		8,83/kg			----*	----*		3,45	----*	3,20		1,80	1,74
Ήπειρος	8,95/kg							4,27			2,94		
Καράλης	10,74/kg		10,74/kg	10,23/kg	----*		----*	3,40					

\*Δεν έχουν βρεθεί οι κωδικοί στην έρευνα αγοράς

#### 4.7.2 Σύγκριση χρηματοοικονομικών μεγεθών άμεσων ανταγωνιστών - Benchmarking

Στην παρούσα ενότητα γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών τριών επιλεγμένων ανταγωνιστών του κλάδου. Των εταιρειών Κολιός Α.Ε., Gristiren Ltd και Κρεμέλ Α.Ε.. Στη συνέχεια γίνεται σύγκρισή τους με τους αντίστοιχους δείκτες της Gusto Dairy Α.Ε..

Οι εταιρείες αυτές επιλέχθηκαν με κριτήριο τις ομοιότητες στον κατάλογο των προϊόντων και όχι με βάση οικονομικά μεγέθη.

Η εταιρεία Κολιός Α.Ε. περιέχει στον κατάλόγό της τυροκομικά προϊόντα τόσο ζωικής, όσο και φυτικής προέλευσης, ενώ οι εταιρίες Gristiren Limited και Κρεμέλ Α.Ε διαθέτουν αποκλειστικά προϊόντα φυτικής προέλευσης και αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές της Gusto Dairy στην "vegan" αγορά.

#### Ισολογισμοί

Στον πίνακα 4.31 παρατίθενται οι δημοσιευμένοι ισολογισμοί της εταιρείας Κολιός Α.Ε. για την πενταετία 2015-2019. Το σύνολο του ενεργητικού παρουσιάζει πτωτική τάση της τάξης του 11%. Οι συνολικές πωλήσεις διαμορφώθηκαν σε €97,6 εκ. το 2019, αυξημένες κατά 9% σε σχέση με το 2015.

**Πίνακας 4.31 Ισολογισμοί Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**

ΚΟΛΙΟΣ Α.Ε.	Τα ποσά σε €				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Πάγιο ενεργητικό (Αξια κτήσεως)	73.157.873,79	73.753.854,60	71.716.926,86	71.445.408,84	70.815.344,49
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	0	0	0	0	0
Συμμετοχές + Αναπόσβεστα έξοδα εγκ/σης	0	0	0	0	0
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	73.157.873,79	73.753.854,60	71.716.926,86	71.445.408,84	70.815.344,49
Αποθέματα	17.521.167,69	24.530.950,53	19.131.060,39	18.563.856,48	16.914.440,40
Εμπορικές Απαιτήσεις	14.741.869,48	11.084.439,01	12.994.677,43	9.718.051,37	9.998.002,67
Λοιπές απαιτήσεις	4.383.784,66	3.917.563,69	2.285.719,38	1.229.614,07	2.703.953,59
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	286.512,09	228.512,47	233.074,97	190.865,60	229.000,53
Διαθέσιμα	1.169.981,74	2.551.414,93	2.288.223,03	2.100.874,30	1.879.666,53
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	38.103.315,66	42.312.880,63	36.932.755,20	31.803.261,82	31.725.063,72
Δουλεμένα έσοδα περιόδου	0	0	0	0	0
Προπληρωμένα έξοδα	0	0	0	0	0
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	0	0	0	0	0
Σύνολο Ενεργητικού	111.261.189,45	116.066.735,23	108.649.682,06	103.248.670,66	102.540.408,21
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
Μετοχικό Κεφάλαιο	12.640.000,00	12.640.000,00	12.640.000,00	14.330.000,00	14.330.000,00
Αποθεματικά + Αναπροσαρμογές	59.509.517,21	59.677.408,18	58.294.867,43	54.756.510,29	56.431.918,83
Ποσά Προορισμένα για Αύξηση Κεφαλαίου	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα σε Νέο	-54.460.777,21	-49.408.964,66	-47.199.567,24	-40.977.589,74	-39.286.596,89
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	17.688.740,00	22.908.443,52	23.735.300,19	28.108.920,55	31.475.321,94
Προβλέψεις	1.433.058,04	772.910,34	854.836,98	863.208,87	962.478,32
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	5.628.844,81	6.480.827,26	4.832.478,69	3.647.614,79	21.254.470,96
Βραχυπρόθεσμες Τραπεζικές Υποχρεώσεις	41.642.921,89	41.481.538,42	39.758.404,41	37.920.248,01	17.406.381,11
Εμπορικές υποχρεώσεις	26.962.568,56	28.849.455,95	23.481.123,19	19.219.543,78	19.127.178,74
Λοιποί φόροι και τέλη	520.564,79	610.791,60	679.288,05	166.793,99	140.182,56
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	0	0	0	0	0
Λοιπές υποχρεώσεις	3.075.021,05	2.921.739,60	3.153.411,51	3.122.703,53	3.465.928,20
Λοιπές Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	3.595.585,84	3.532.531,20	4.529.991,32	3.842.502,19	3.659.863,11
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	72.201.076,29	73.863.525,57	67.769.518,92	60.982.293,98	40.193.422,96
Έξοδα χρήσεων δεδουλευμένα	0	0	0	0	0
Έσοδα επόμενων χρήσεων	0	0	0	0	0
Μεταβατικοί Λογ/μοί Παθητικού	0	0	0	0	0
Σύνολο Παθητικού	111.261.189,45	116.066.735,23	108.649.682,06	103.248.670,66	102.540.408,21
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>					
Πωλήσεις	89.697.483,14	94.433.830,55	98.481.530,01	96.165.132,08	97.599.934,31
Κόστος Πωλήσεων	73.065.403,73	76.940.835,30	81.934.023,82	77.383.465,29	79.179.646,62
Μικτό Κέρδος	16.632.079,41	17.492.995,25	16.547.506,19	18.781.666,79	18.420.287,69
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	1.854	1.852	1.680	1.953	1.887
Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης	0	0	0	0	0
Σύνολο	16.632.079,41	17.492.995,25	16.547.506,19	18.781.666,79	18.420.287,69
Έξοδα Διοίκησης	2.043.095,98	2.554.245,87	3.107.116,92	3.346.332,76	2.958.337,65
Έξοδα διάθεσης	6.601.932,13	6.675.376,59	7.409.519,90	7.633.969,00	7.925.686,09
Έξοδα Ερευνών	0	0	0	0	0
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	8.645.028,11	9.229.622,46	10.516.636,82	10.980.301,76	10.884.023,74
Λειτουργικά Έξοδα / Πωλήσεις	964	977	1.068	1.142	1.115
Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	7.987.051,30	8.263.372,79	6.030.869,37	7.801.365,03	7.536.263,95
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους (%)	890	875	612	811	772
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0	0	0	0	0
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	5.079.874,48	2.817.612,13	2.769.296,64	2.694.835,96	2.545.851,82
Λοιπά έξοδα και ζημιές	3.491.427,53	3.398.909,68	2.282.795,62	1.303.057,12	1.064.635,08
Λοιπά έσοδα και κέρδη	863.332,42	831.802,68	377.370,55	831.349,57	674.777,34
Έκτακτα Αποτελέσματα	-2.628.095,11	-2.567.107,00	-1.905.425,07	-471.707,55	-389.857,74
Αποσβέσεις Μη Ενσ/μενες στο Λειτουργ. Κόστος	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα Προ Φόρου	279.081,71	2.878.653,66	1.356.147,66	4.634.821,52	4.600.554,39
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους προ φόρων (%)	31	305	138	482	471
Φόροι	-318.153,15	690.876,88	488.213,16	973.312,52	644.077,61
Καθαρό λογιστικό αποτέλεσμα	597.234,86	2.187.776,78	867.934,50	3.661.509,00	3.956.476,78

Στον πίνακα 4.32 παρατίθενται οι δημοσιευμένοι ισολογισμοί της εταιρείας Gristiren Ltd για την πενταετία 2015-2019. Το σύνολο του ενεργητικού σημειώνει μεγάλη αύξηση της τάσης του 67% και διαμορφώνεται στα €5,4 εκ.

για το 2019. Οι συνολικές πωλήσεις για το 2019 παρουσιάζονται αυξημένες κατά 26% σε σχέση με το 2015 και διαμορφώθηκαν στα €7,57 εκ.

**Πίνακας 4.32 Ισολογισμοί Gristiren Ltd (2015-2019)**

GRISTIREN LTD	Τα ποσά σε €				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Πάγιο ενεργητικό (Αξία κτήσεως)	804.013,21	1.248.821,81	1.438.630,00	1.931.040,10	2.938.367,70
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	-370.426,71	-471.341,95	-613.226,25	-814.626,40	-1.063.536,93
Συμμετοχές + Αναπόσβεστα έξοδα εγκ/σης	4.800,00	208	94.001,46	601.677,39	594.072,47
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	438.386,50	777.481,94	919.405,21	1.718.091,09	2.468.903,24
Αποθέματα	422.053,53	792.797,91	827.832,62	972.741,97	990.767,61
Εμπορικές Απαιτήσεις	1.842.049,71	747.077,24	1.048.362,17	1.355.624,59	1.310.447,44
Λοιπές απαιτήσεις	265.102,17	298.371,13	236.768,68	142.184,81	171.777,28
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	0	0	0	0	0
Διαθέσιμα	87.038,66	542.561,27	223.828,63	287.770,83	421.851,44
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	2.616.244,07	2.380.807,55	2.336.792,10	2.758.322,20	2.894.843,77
Δουλεμένα έσοδα περιόδου	161.546,61	141.131,73	69.763	0	0
Προπληρωμένα έξοδα	12.762,98	9.836,62	18.840,08	34.281,79	41.811,43
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	174.309,59	150.968,35	19.537,71	34.281,79	41.811,43
Σύνολο Ενεργητικού	3.228.940,16	3.309.257,84	3.275.735,02	4.510.695,08	5.405.558,44
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
Μετοχικό Κεφάλαιο	2.081.820,51	2.170.256,19	2.255.903,03	2.177.661,01	1.932.941,68
Αποθεματικά + Αναπροσαρμογές	0	0	0	0	0
Ποσά Προορισμένα για Αύξηση Κεφαλαίου	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα σε Νέο	0	0	0	0	0
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	2.081.820,51	2.170.256,19	2.255.903,03	2.177.661,01	1.932.941,68
Προβλέψεις	25.210,02	29.728,09	34.994,69	52.282,88	60.728,93
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0	0	0	486.355,89	256.288,55
Βραχυπρόθεσμες Τραπεζικές Υποχρεώσεις	0	0	0	366.666,64	1.583.471,15
Εμπορικές υποχρεώσεις	0	786.077,52	692.239,12	1.139.912,87	1.241.333,12
Λοιτοί φόροι και τέλη	154.605,72	25.924,41	27.094,64	36.018,92	34.581,15
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	206.873,05	188.160,91	64.262,43	77.348,59	84.788,44
Λοιπές υποχρεώσεις	168.489,17	69.825,20	63.675,41	134.299,24	132.236,49
Λοιπές βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.111.567,00	283.910,52	276.227,71	263.660,90	292.796,85
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	1.111.567,00	1.069.988,04	968.466,83	1.770.240,41	3.117.601,12
Έξοδα χρήσεων δεδουλευμένα	10.342,63	39.285,52	16.370,47	24.154,89	34.998,16
Έσοδα επόμενων χρήσεων	0	0	0	0	0
Μεταβατικοί Λογ/μοί Παθητικού	10.342,63	39.285,52	16.370,47	24.154,89	34.998,16
Σύνολο Παθητικού	3.228.940,16	3.309.257,84	3.275.735,02	4.510.695,08	5.405.558,44
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>					
Πωλήσεις	6.001.312,33	5.155.505,61	6.540.347,23	6.167.201,48	7.576.215,42
Κόστος Πωλήσεων	4.435.712,06	4.149.293,64	5.283.651,99	5.091.984,74	6.355.948,18
Μικτό Κέρδος	1.565.600,27	1.006.211,97	1.256.695,24	1.075.216,74	1.220.267,24
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	2.609	1.952	1.921	1.743	1.611
Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης	9.462,52	27.676,39	13.730,00	7.892,62	38.710,73
Σύνολο	1.575.062,79	1.033.888,36	1.270.425,24	1.083.109,36	1.258.977,97
Έξοδα Διοίκησης	206.788,89	246.065,49	270.161,62	280.223,51	303.924,77
Έξοδα διάθεσης	852.490,46	625.227,13	764.053,28	636.694,06	732.912,53
Έξοδα Ερευνών	0	0	0	0	0
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	1.059.279,35	871.292,62	1.034.214,90	916.917,57	1.036.837,30
Λειτουργικά Έξοδα / Πωλήσεις	1.765	1.690	1.581	1.487	1.369
Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	515.783,44	162.595,74	236.210,34	166.191,79	222.140,67
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους (%)	859	315	361	269	293
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	3.000	4.289	0	10.307	5.885
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	9.504,96	9.644,54	8.847,70	35.032,81	79.626,26
Λοιπά έξοδα και ζημιές	32.839,75	3.613,09	6.517,82	19.262,86	12.623,32
Λοιπά έσοδα και κέρδη	10.131,62	4.517,16	1.222,75	1.106,69	2.013,47
Έκτακτα Αποτελέσματα	-22.708,13	90407	-5.295,07	-18.156,17	-10.609,85
Αποσβέσεις Μη Ενσ/μενες στο Λειτουργ. Κόστος	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα Προ Φόρου	483.600,35	153.898,16	222.067,57	113.105,88	131.963,41
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους προ φόρων (%)	806	299	340	183	174
Φόροι	159.588,12	52.325,37	86.606,35	50.897,65	44.867,56
Καθαρό λογιστικό αποτέλεσμα	324.012,23	101.572,79	135.461,22	62.208,23	87.095,85

Στον πίνακα 4.33 παρατίθενται οι δημοσιευμένοι ισολογισμοί της εταιρείας Κρεμέλ Α.Ε. για την πενταετία 2015-2019. Το σύνολο του ενεργητικού παρουσιάζει εντυπωσιακή άνοδο της τάξης του 260%. Οι συνολικές πωλήσεις διαμορφώθηκαν σε €12,39 εκ. το 2019, παρουσιάζοντας επίσης αξιοσημείωτη άνοδο (240%) την τελευταία πενταετία.

<b>Πίνακας 4.33 Ισολογισμοί Κρεμέλ Α.Ε. (2015-2019)</b>					
<b>ΚΡΕΜΕΛ Α.Ε.</b>	<b>Τα ποσά σε €</b>				
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
Πάγιο ενεργητικό (Αξία κτήσεως)	1.383.616,67	1.449.115,91	1.447.865,67	2.876.057,36	3.287.018,18
Συσσωρευμένες Αποσβέσεις	0	0	0	0	0
Συμμετοχές + Αναπόσβεστα έξοδα εγκ/σης	0	0	0	0	0
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	1.383.616,67	1.449.115,91	1.447.865,67	2.876.057,36	3.287.018,18
Αποθέματα	440.726,73	457.222,14	862.957,24	1.084.312,87	1.512.942,69
Εμπορικές Απαιτήσεις	2.343.311,15	2.131.888,26	2.928.714,05	3.175.542,40	4.902.885,91
Λοιπές απαιτήσεις	127.149,50	105.625,28	162.110,57	333.479,51	1.149.382,27
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	0	0	0	0	0
Διαθέσιμα	71.735,74	117.518,76	238.122,20	104.085,49	407.694,66
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	2.982.923,12	2.812.254,44	4.191.904,06	4.697.420,27	7.972.905,53
Δουλεμένα έσοδα περιόδου	0	0	0	0	0
Προπληρωμένα έξοδα	7.594,25	8.360,16	11.434,68	81.825,02	15.391,35
Μεταβατικοί Λογαριασμοί Ενεργητικού	7.594,25	8.360,16	11.434,68	81.825,02	15.391,35
Σύνολο Ενεργητικού	4.374.134,04	4.269.730,51	5.651.204,41	7.655.302,65	11.275.315,06
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>					
Μετοχικό Κεφάλαιο	800.040,00	800.040,00	800.040,00	800.040,00	800.040,00
Αποθεματικά + Αναπροσαρμογές	79270	0	0	31.568,85	119.016,25
Ποσά Προορισμένα για Αύξηση Κεφαλαίου	0	0	0	0	0
Αποτελέσματα σε Νέο	-363.458,13	-277.463,98	-66.159,57	349.714,15	273.543,45
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	437.374,57	522.576,02	733.880,43	1.181.323,00	1.192.599,70
Προβλέψεις	0	0	0	0	0
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	1.047.200,00	942.200,00	837.200,00	1.998.681,24	2.043.866,67
Βραχυπρόθεσμες Τραπεζικές Υποχρεώσεις	1.207.697,89	1.102.353,17	1.599.467,72	1.594.358,54	2.582.356,64
Εμπορικές υποχρεώσεις	1.587.541,95	1.573.850,90	2.275.473,55	2.521.078,64	4.378.366,90
Λοιποί φόροι και τέλη	10.635,13	34.671,52	64.845,64	117.524,57	144.666,67
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης	53.673,47	39.805,72	35.784,47	48.139,94	64.921,56
Λοιπές υποχρεώσεις	5.764,45	1.008,38	3.306,56	19024	651.033,02
Λοιπές βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	73.088,80	111.602,59	191.563,00	348.989,26	1.070.495,02
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	2.868.328,64	2.787.806,66	4.066.504,27	4.464.426,44	8.031.218,56
Έξοδα χρήσεων δεδουλευμένα	18.215,36	17.147,83	13.619,71	10.871,97	7.630,13
Έσοδα επόμενων χρήσεων	0	0	0	0	0
Μεταβατικοί λογ/μοί Παθητικού	18.215,36	17.147,83	13.619,71	10.871,97	7.630,13
Σύνολο Παθητικού	4.371.118,57	4.269.730,51	5.651.204,41	7.655.302,65	11.275.315,06
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ</b>					
Πωλήσεις	5.324.309,34	4.909.660,39	6.657.159,13	8.330.391,14	12.392.193,21
Κόστος Πωλήσεων	4.339.144,74	3.764.322,05	5.565.256,38	5.617.760,56	9.888.896,16
Μικτό Κέρδος	985.164,60	1.145.338,34	1.091.902,75	2.712.630,58	2.503.297,05
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)	1.850	2.333	1.640	3.256	2.020
Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης	0	52625	2.031,05	20490	4.854,80
Σύνολο	985.164,60	1.145.864,59	1.093.933,80	2.712.835,48	2.508.151,85
Έξοδα Διοίκησης	225.697,41	213.442,07	192.747,28	502.707,96	528.670,27
Έξοδα διάθεσης	166.441,73	278.947,79	396.058,46	1.232.156,48	848.241,10
Έξοδα Ερευνών	0	0	0	0	0
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	392.139,14	492.389,86	588.805,74	1.734.864,44	1.376.911,37
Λειτουργικά Έξοδα / Πωλήσεις	737	1.003	884	2.083	1.111
Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης	593.025,46	653.474,73	505.128,06	977.971,04	1.131.240,48
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους (%)	1.114	1.331	759	1.174	913
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	62.191	3.669,71	4.309,24	2.614,67	1.477,78
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	208.199,02	195.574,77	187.538,24	256.669,43	236.879,53
Λοιπά έξοδα και ζημιές	372.483,65	340.251,25	22.968,32	93.361,25	21.364,92
Λοιπά έσοδα και κέρδη	13.857,60	79270	0	2205	0
Έκτακτα Αποτελέσματα	-358.626,05	-339.458,55	-22.968,32	-93.339,20	-21.364,92
Αποσβέσεις Μη Ενσ/μενες στο Λειτουργ. Κόστος	3.377,46	0	0	0	0
Αποτελέσματα Προ Φόρου	23.444,84	122.111,12	298.930,74	630.577,08	874.473,81
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους προ φόρων (%)	44	249	449	757	706
Φόροι	3.047,83	36.633,34	86.689,91	182.867,35	209.873,71
Καθαρό λογιστικό αποτέλεσμα	20.397,01	85.477,78	212.240,83	447.709,73	664.600,10

## Κύκλος Εργασιών

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών των τριών εξεταζόμενων εταιριών: Κολιός Α.Ε., Gristiren Ltd και Κρεμέλ Α.Ε (πίνακες 4.34 - 4.36).

Επίσης, γίνεται διαγραμματική σύγκριση του κύκλου εργασιών της πενταετίας 2015-2019 μεταξύ της Gusto Dairy και των προαναφερθέντων εταιριών. Να τονιστεί, για τους λόγους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, πως η σύγκριση στο διάγραμμα 4.28 με την εταιρεία Κολιός Α.Ε. λαμβάνει υπόψη τον συνολικό κύκλο εργασιών της Gusto Dairy. Ενώ στα διαγράμματα 4.29 & 4.30 χρησιμοποιείται ο κύκλος εργασιών των προϊόντων φυτικής προέλευσης της Gusto Dairy.

<b>Πίνακας 4.34 Κύκλος εργασιών Κολιός Α.Ε. (2015-2019)</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Κύκλος Εργασιών</b>
2015	89.697.483
2016	97.433.831
2017	98.481.530
2018	96.165.132
2019	97.599.934

*Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί*

<b>Πίνακας 4.35 Κύκλος εργασιών Gristiren Limited (2015-2019)</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Κύκλος Εργασιών</b>
2015	6.001.312
2016	5.155.506
2017	6.540.347
2018	6.167.201
2019	7.576.215

*Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί*

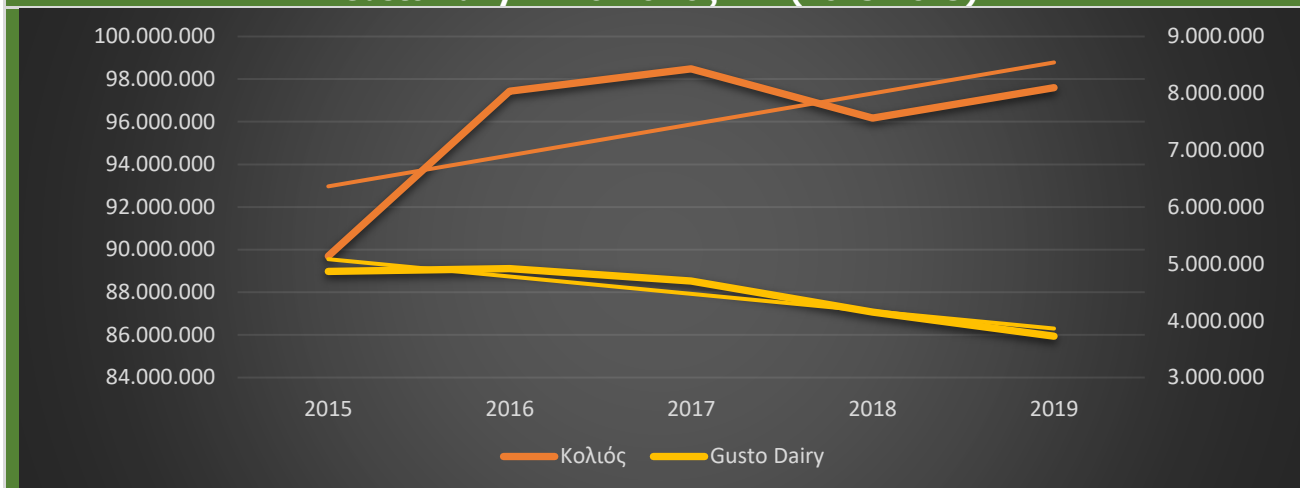
<b>Πίνακας 4.36 Κύκλος εργασιών Κρεμέλ Α.Ε. (2015-2019)</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Κύκλος Εργασιών</b>
2015	5.324.309
2016	4.909.660
2017	6.657.159
2018	8.330.391
2019	12.392.193

*Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί*

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.29 η εταιρεία Κολιός Α.Ε. εμφανίζει μια ανοδική τάση στον κύκλο εργασιών. Ειδικότερα το 2016 ο τζίρος παρουσίασε αύξηση της τάξης του 8,6%, ενώ τα επόμενα έτη κυμάνθηκε σε σταθερά επίπεδα με μικρές αυξομειώσεις. Αντίθετα η Gusto Dairy παρουσίασε μια μικρή άνοδο στον συνολικό κύκλο εργασιών το έτος 2016, όμως τα επόμενα έτη εμφάνισε διαρκή μείωση.



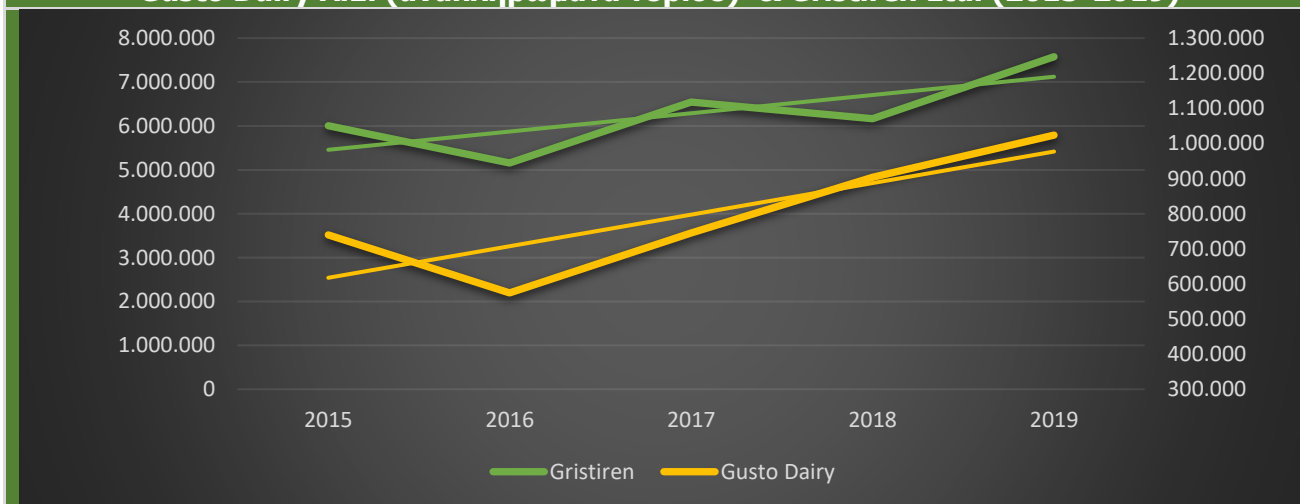
**Διάγραμμα 4.28 Εξέλιξη κύκλου εργασιών των εταιρειών Gusto Dairy A.E. & Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



Στο διάγραμμα 4.29 παρουσιάζεται η σύγκριση στην εξέλιξη του κύκλου εργασιών μεταξύ της Gusto Dairy A.E. και της Gristiren Ltd, (άμεσος ανταγωνιστής στα αναπληρώματα τυριού). Πρέπει να σημειωθεί πως για το διάγραμμα αυτό χρησιμοποιήθηκε ο κύκλος εργασιών της Gusto Dairy που αφορά τα προϊόντα φυτικής προέλευσης (αναπληρώματα), όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2, και όχι ο συνολικός τζίρος.

Οι δύο εταιρείες εμφανίζουν μια παρόμοια αυξητική τάση με την Gusto Dairy να παρουσιάζει μια συνολική αύξηση της τάξης του 38,5% μεταξύ 2015-2019. Η αντίστοιχη αύξηση της Gristiren για την ίδια περίοδο κυμαίνεται στο 26,2%.

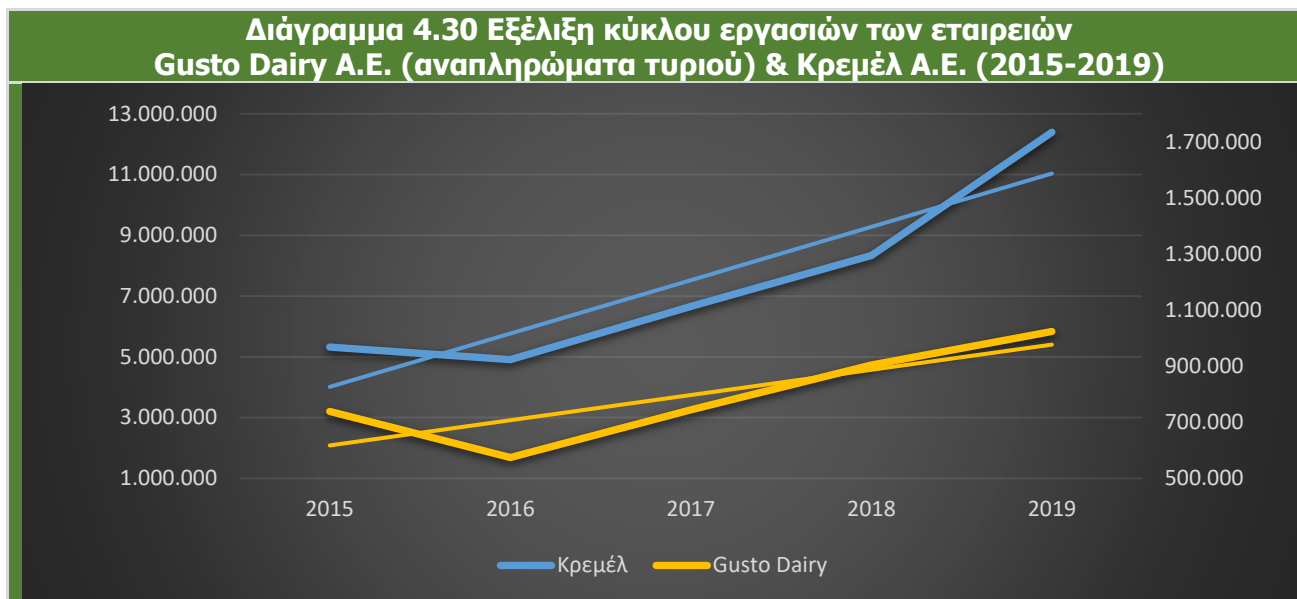
**Διάγραμμα 4.29 Εξέλιξη κύκλου εργασιών των εταιρειών Gusto Dairy A.E. (αναπληρώματα τυριού) & Gristiren Ltd. (2015-2019)**



Αντίστοιχα στο διάγραμμα 4.30 παρουσιάζεται η διαγραμματική σύγκριση στον κύκλο εργασιών της Gusto Dairy A.E. (ως προς τα αναπληρώματα τυριού) με την Κρεμέλ Α.Ε.. Η αύξηση του κύκλου εργασιών της Κρεμέλ



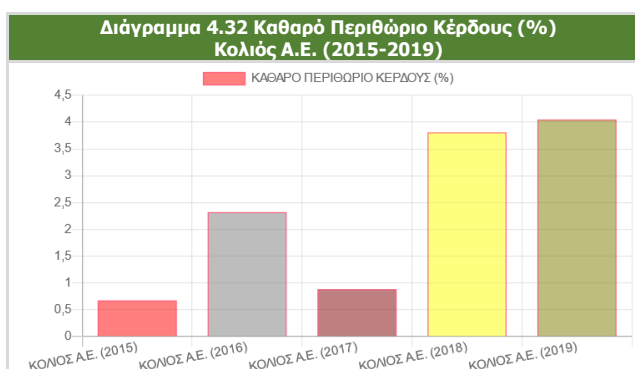
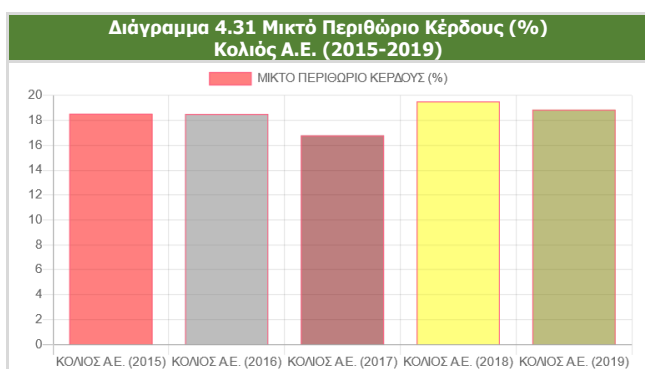
την πενταετία 2015-2019 είναι εντυπωσιακή, εμφανίζοντας υπερδιπλασιασμό, από 5,32 εκ. € το 2015 σε 12,39 εκ. € το 2019.

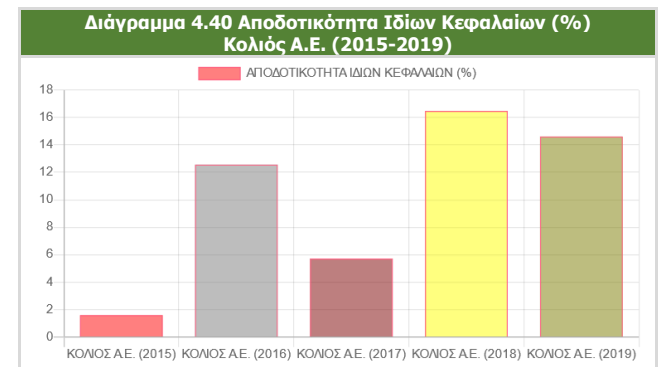
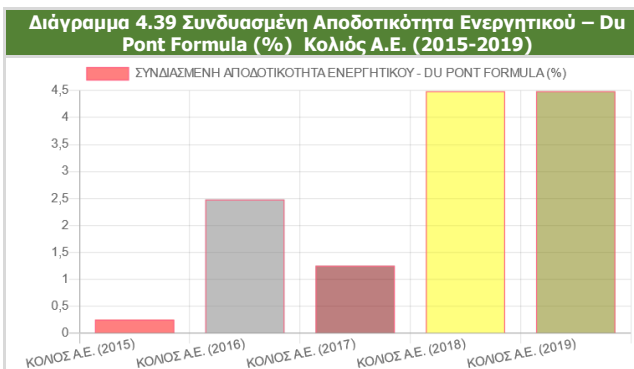
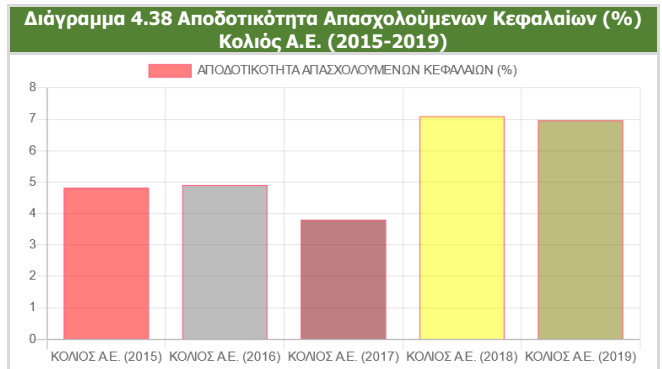
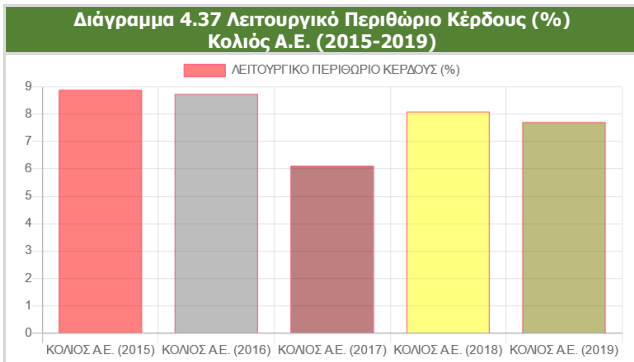
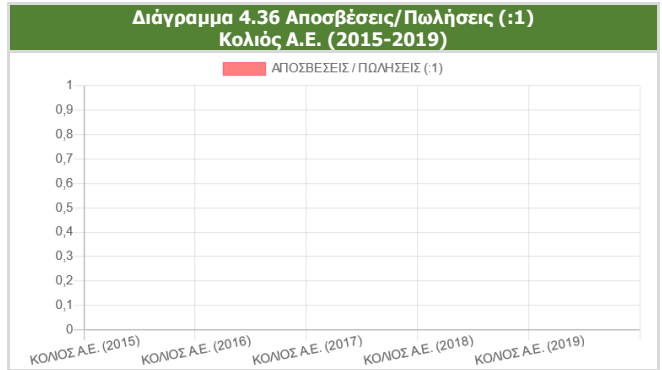
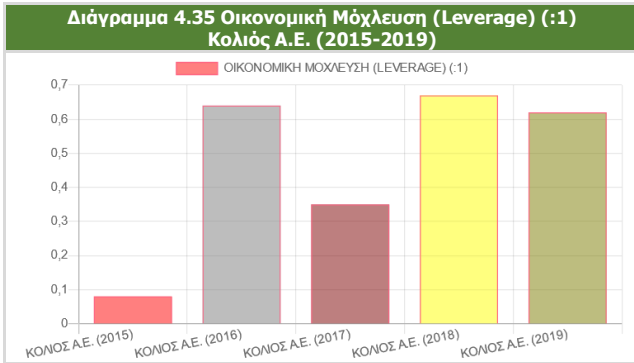
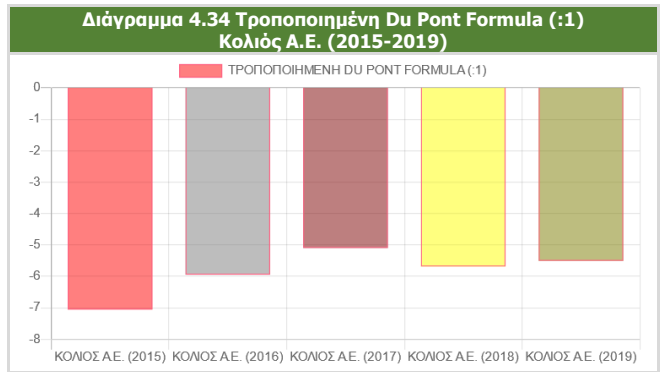
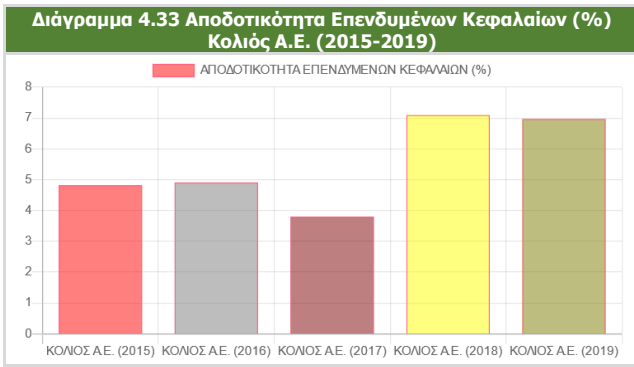


### Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

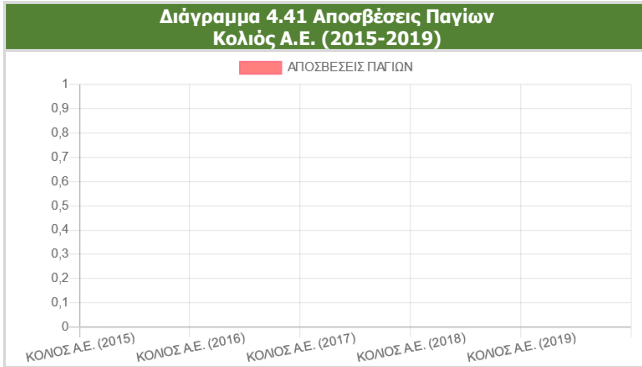
Στη συνέχεια παρουσιάζονται διαγραμματικά οι χρηματοοικονομικοί δείκτες για τις εξεταζόμενες εταιρείες αναφορικά με την πενταετία 2015-2019. Επίσης παρατίθενται συγκριτικά διαγράμματα των εταιρειών στους αντίστοιχους δείκτες για το τελευταίο διαθέσιμο έτος (2019).

### Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Κολιός Α.Ε.

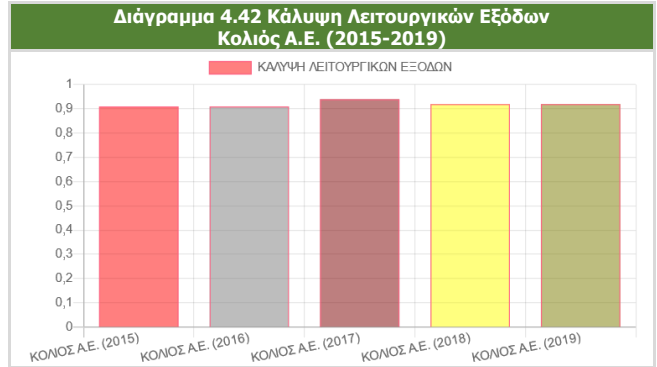




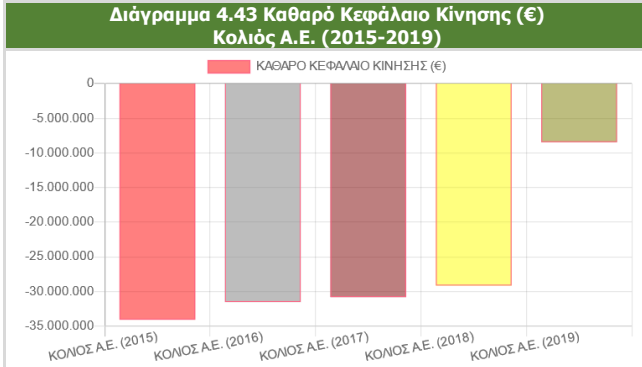
**Διάγραμμα 4.41 Αποσβέσεις Παγίων Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



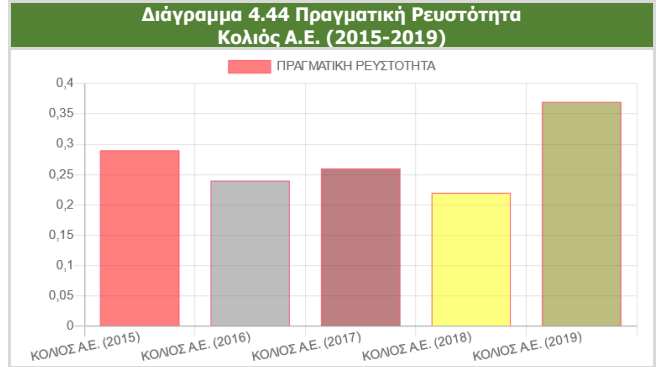
**Διάγραμμα 4.42 Κάλυψη Λειτουργικών Εξόδων Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



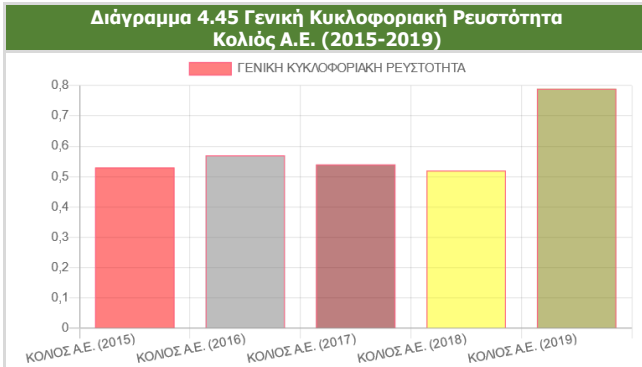
**Διάγραμμα 4.43 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (€) Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



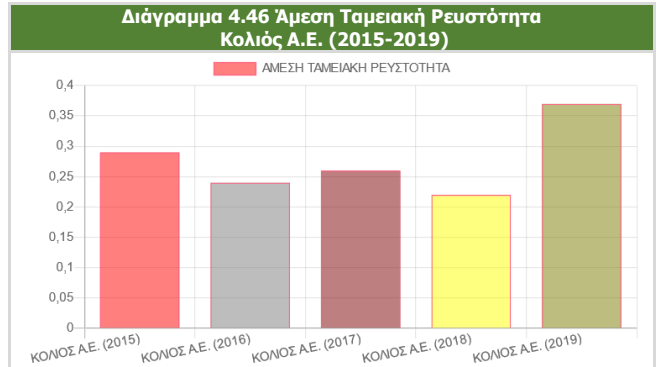
**Διάγραμμα 4.44 Πραγματική Ρευστότητα Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



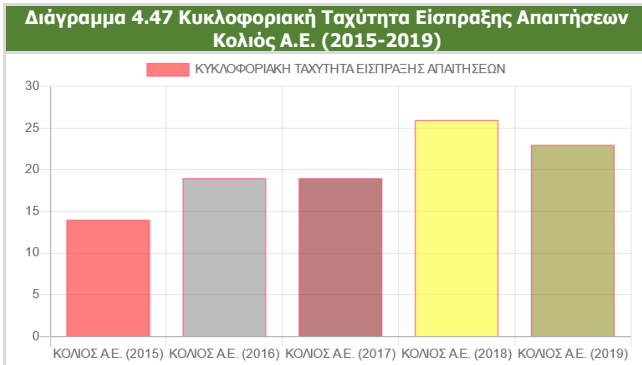
**Διάγραμμα 4.45 Γενική Κυκλοφοριακή Ρευστότητα Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



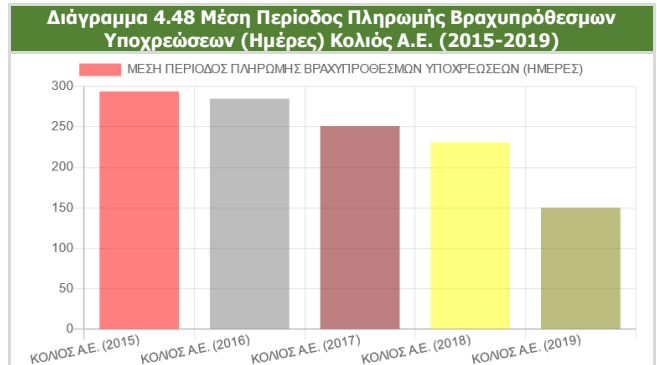
**Διάγραμμα 4.46 Άμεση Ταμειακή Ρευστότητα Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**

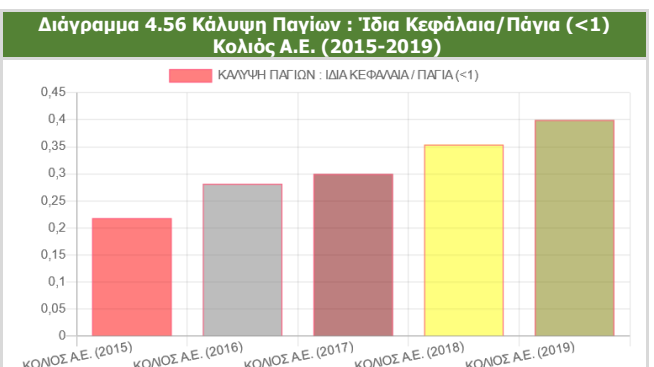
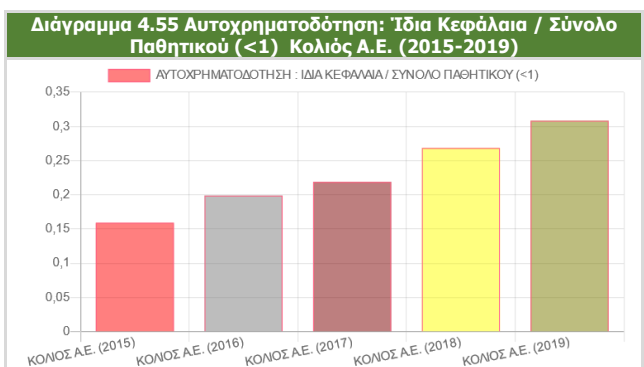
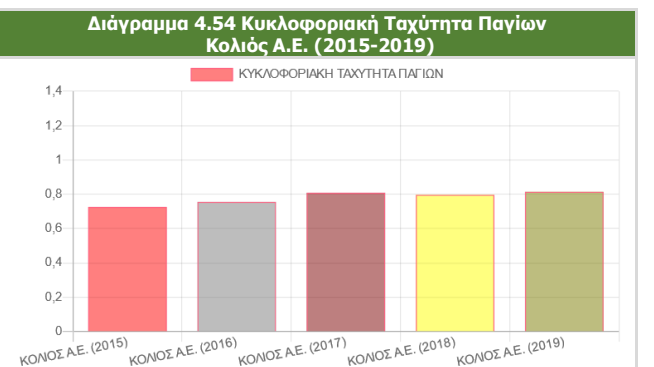
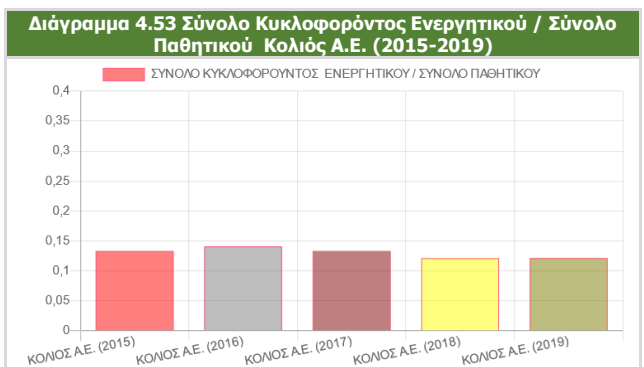
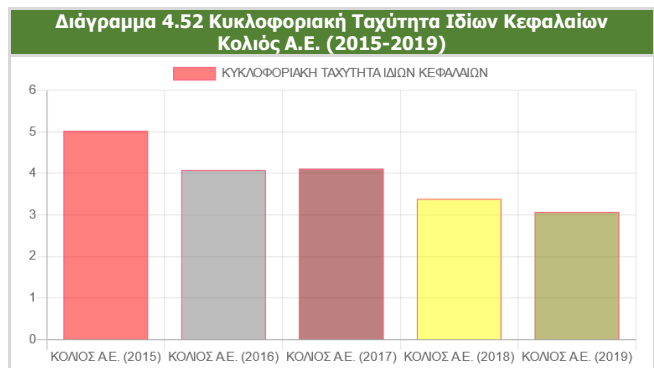
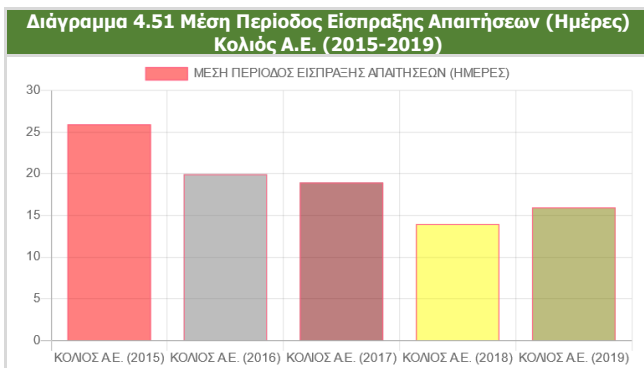
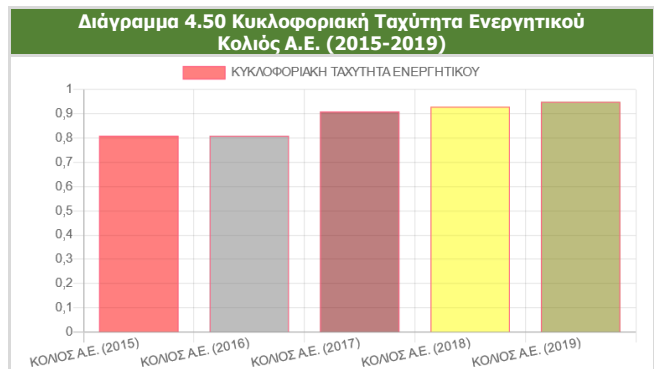
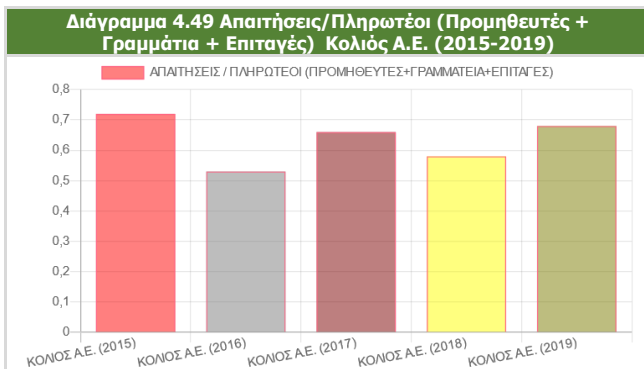


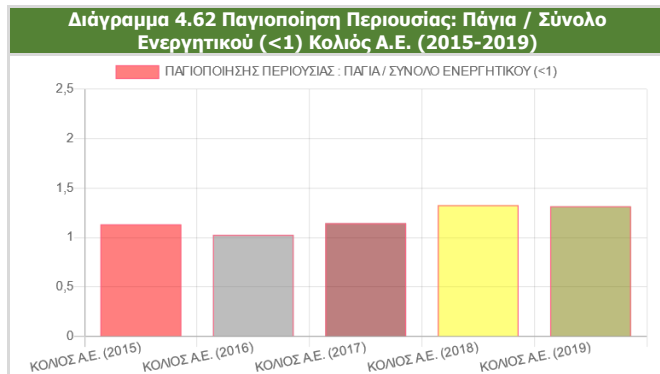
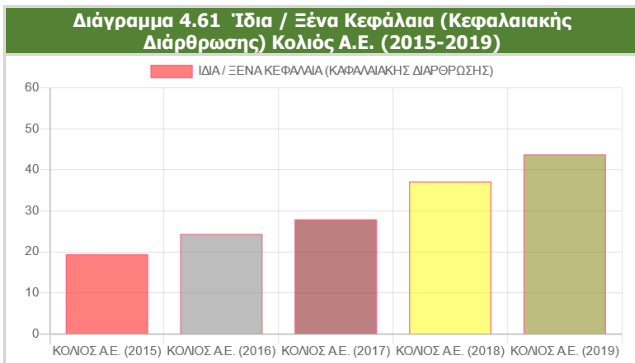
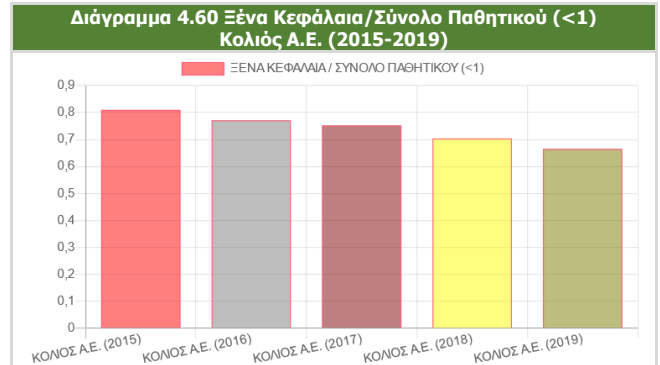
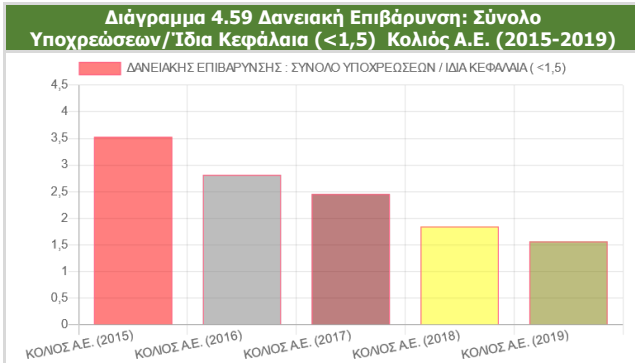
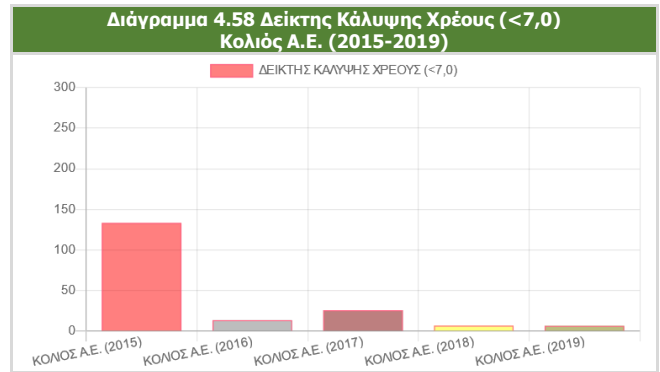
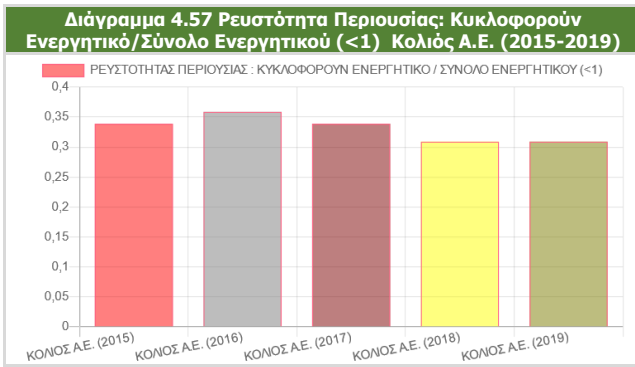
**Διάγραμμα 4.47 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Εισπράξεων Απαιτήσεων Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**



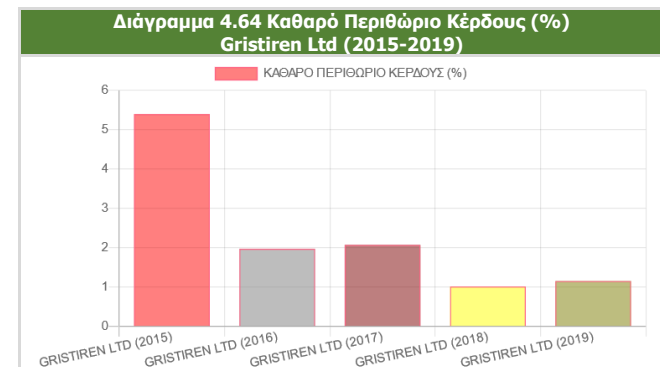
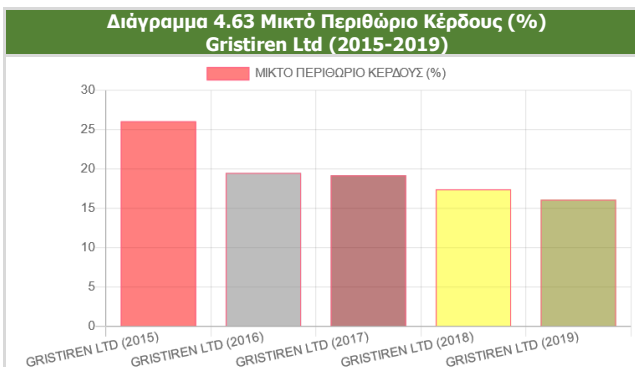
**Διάγραμμα 4.48 Μέση Περίοδος Πληρωμής Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων (Ημέρες) Κολιός Α.Ε. (2015-2019)**

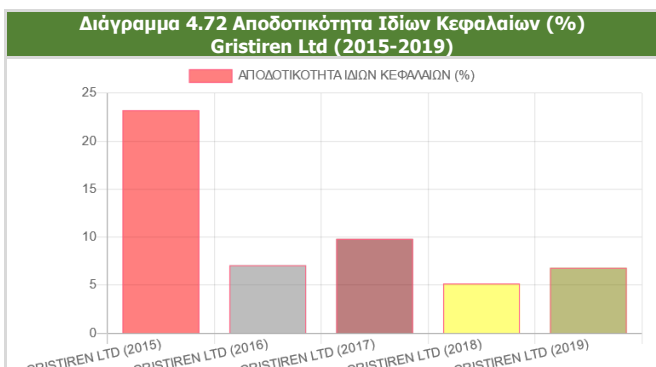
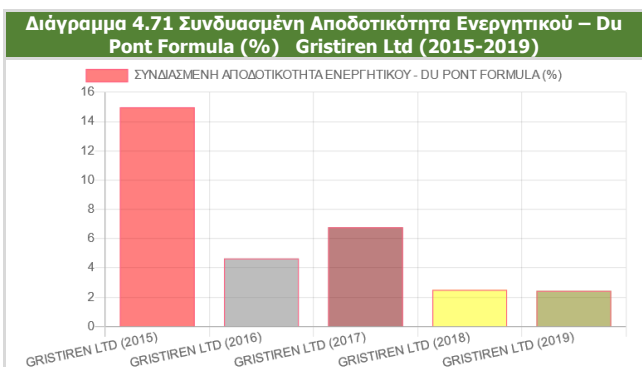
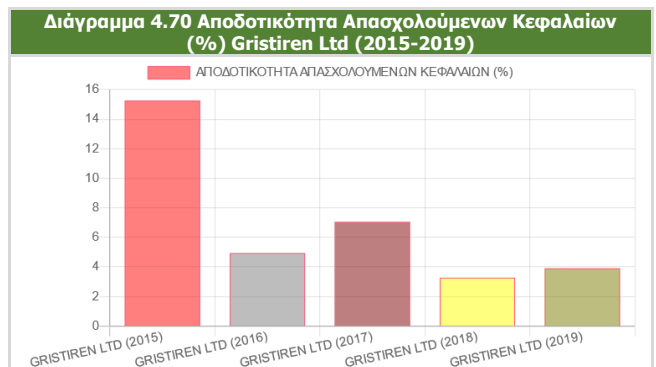
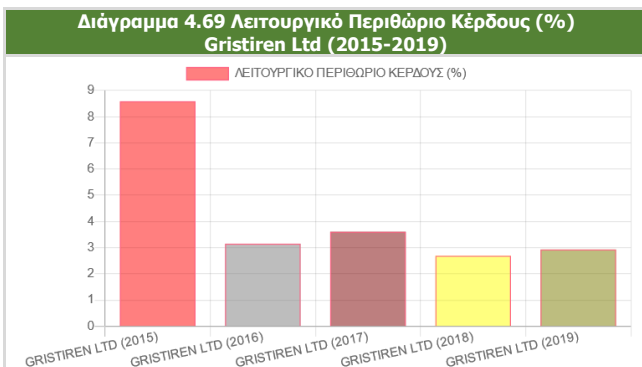
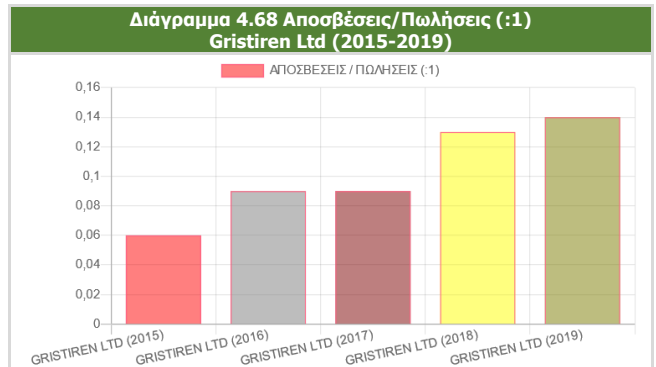
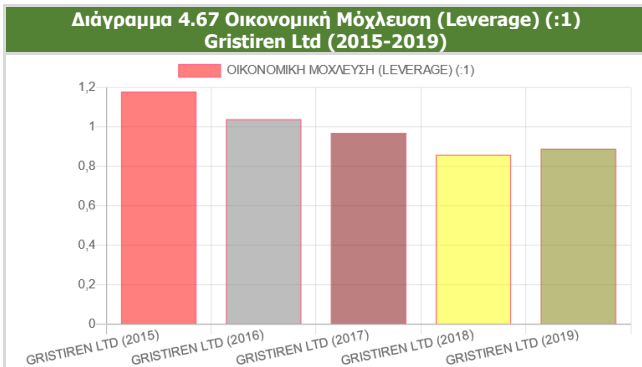
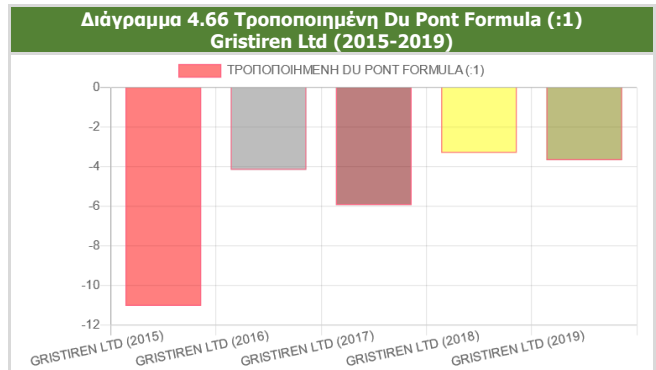
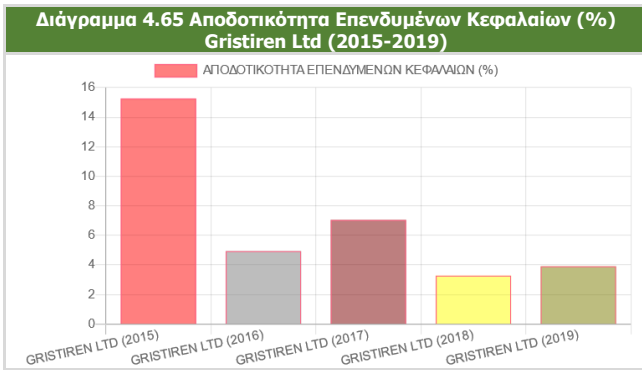




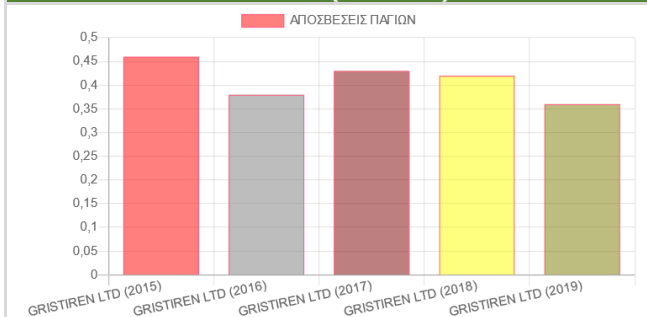


## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Gristiren Ltd

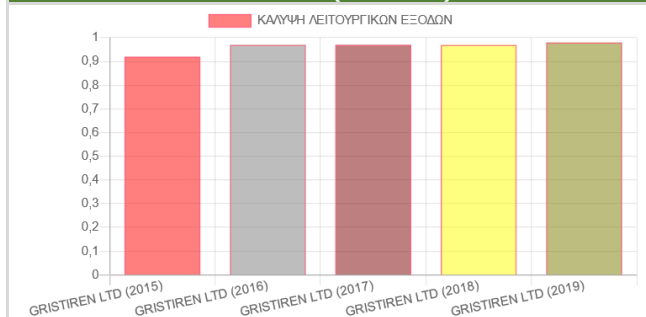




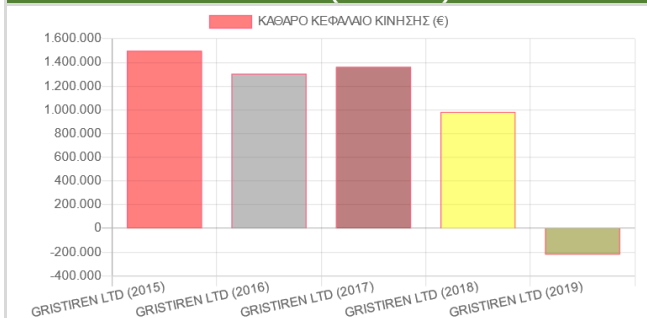
**Διάγραμμα 4.73 Αποσβέσεις Παγίων  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



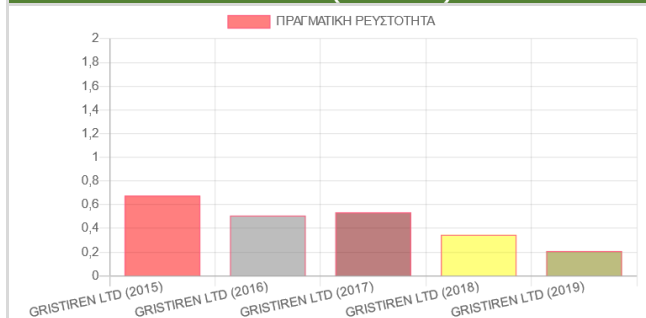
**Διάγραμμα 4.74 Κάλυψη Λειτουργικών Εξόδων  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



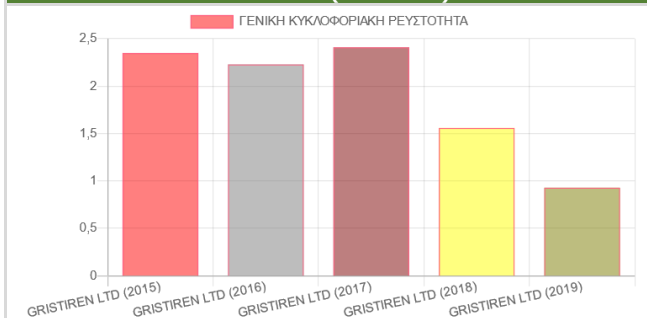
**Διάγραμμα 4.75 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (€)  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



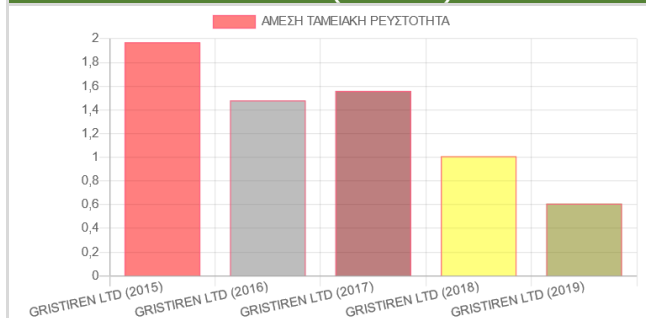
**Διάγραμμα 4.76 Πραγματική Ρευστότητα  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



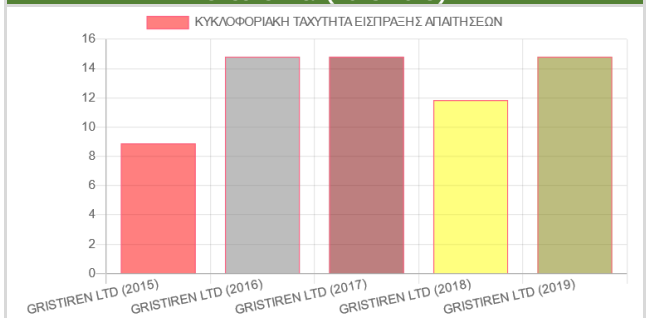
**Διάγραμμα 4.77 Γενική Κυκλοφοριακή Ρευστότητα  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



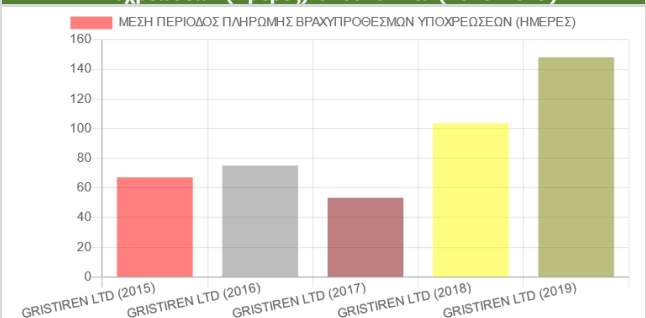
**Διάγραμμα 4.78 Άμεση Ταμειακή Ρευστότητα  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



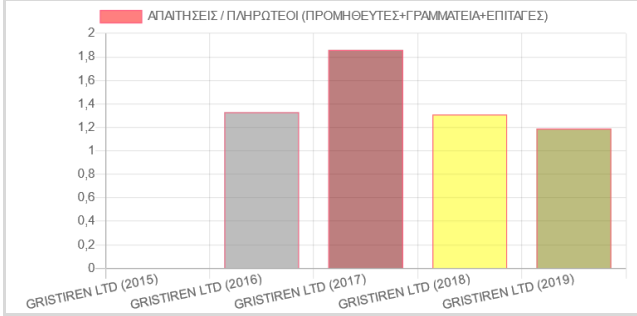
**Διάγραμμα 4.79 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Είσπραξης Απαιτήσεων  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



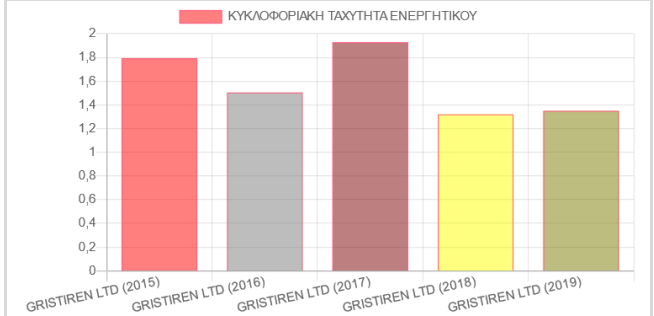
**Διάγραμμα 4.80 Μέση Περίοδος Πληρωμής Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων (Ημέρες)  
Gristiren Ltd (2015-2019)**



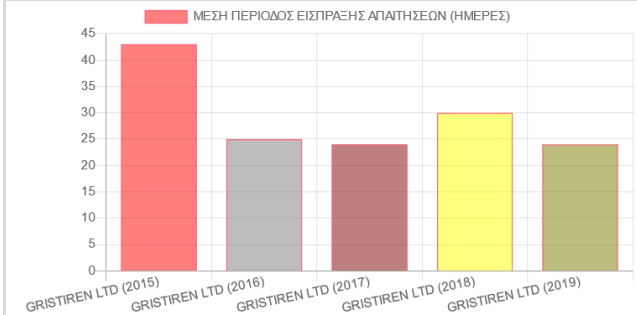
**Διάγραμμα 4.81 Απαιτήσεις/Πληρωτέοι (Προμηθευτές + Γραμμάτια + Επιταγές) Gristiren Ltd (2015-2019)**



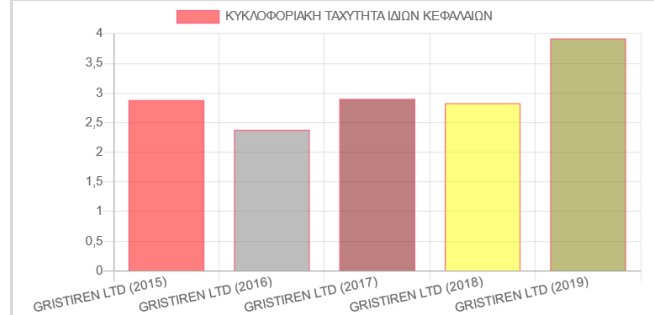
**Διάγραμμα 4.82 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού Gristiren Ltd (2015-2019)**



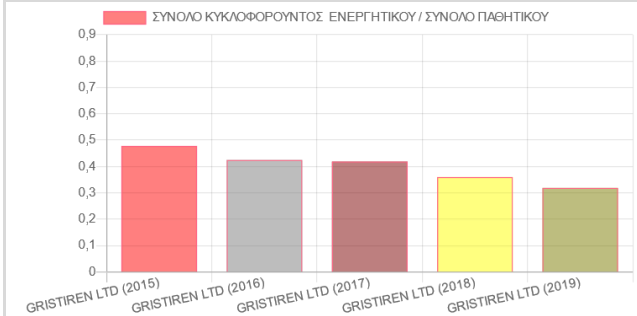
**Διάγραμμα 4.83 Μέση Περίοδος Εισπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες) Gristiren Ltd (2015-2019)**



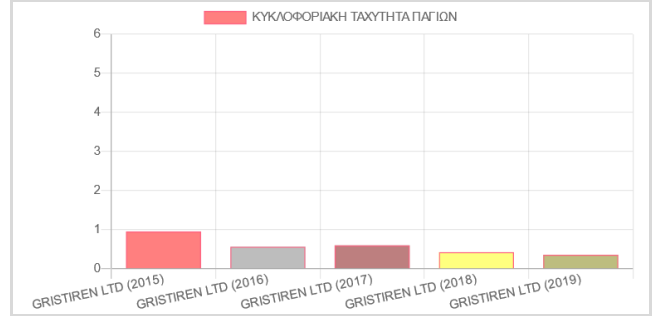
**Διάγραμμα 4.84 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων Gristiren Ltd (2015-2019)**



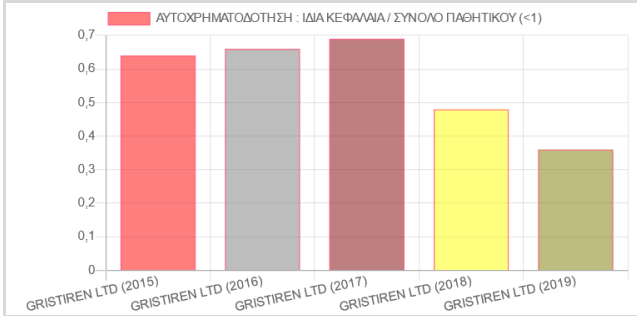
**Διάγραμμα 4.85 Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού / Σύνολο Παθητικού Gristiren Ltd (2015-2019)**



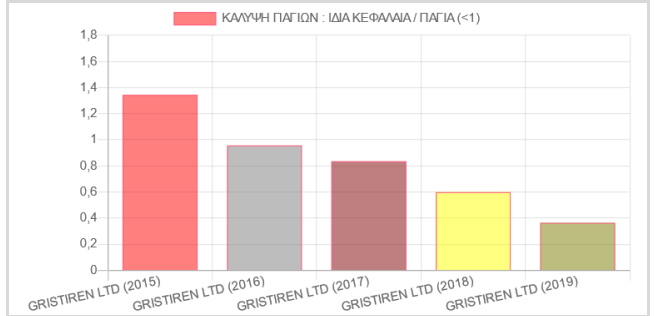
**Διάγραμμα 4.86 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων Gristiren Ltd (2015-2019)**



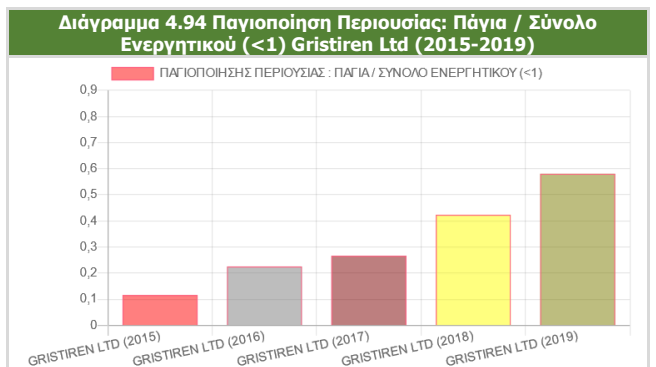
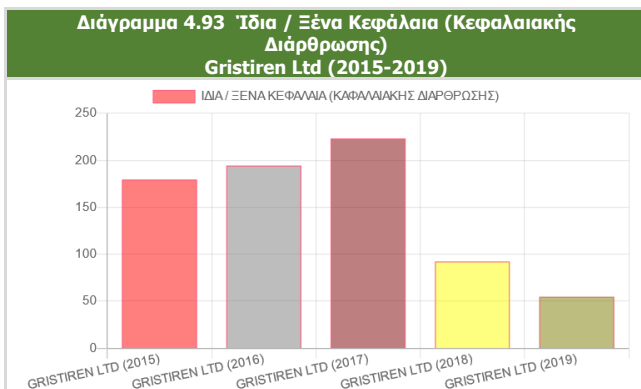
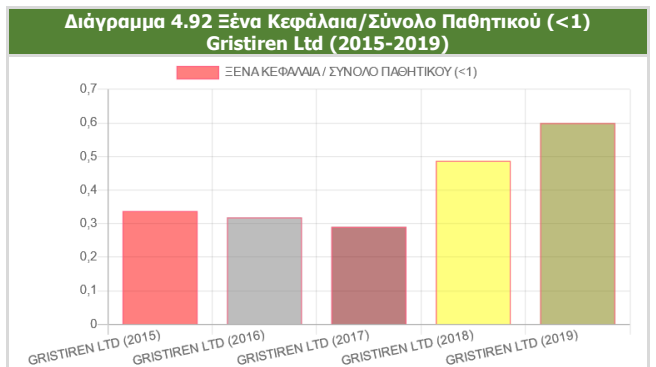
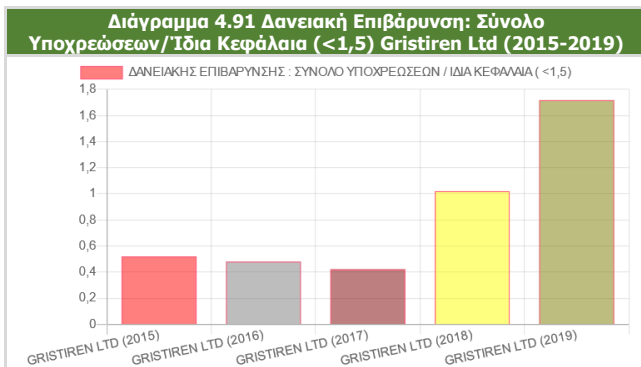
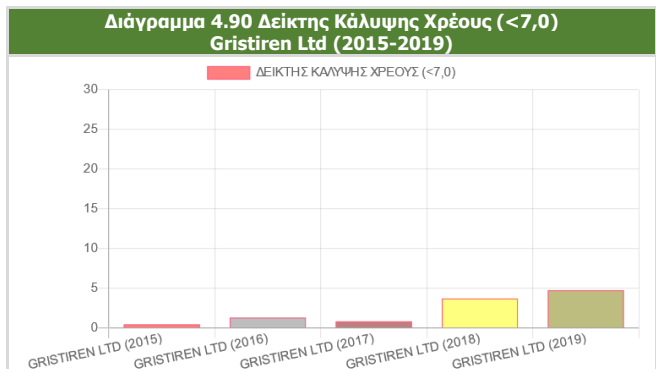
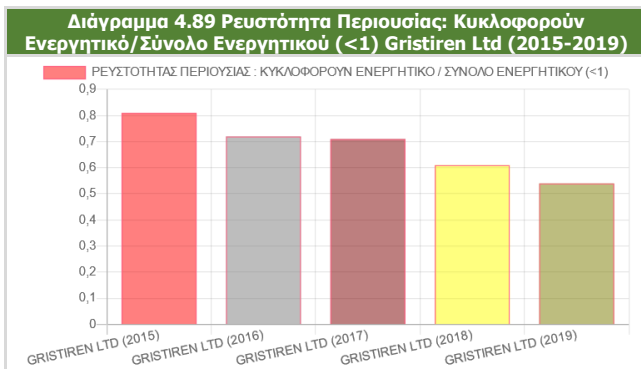
**Διάγραμμα 4.87 Αυτοχρηματοδότηση: Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Παθητικού (<1) Gristiren Ltd (2015-2019)**



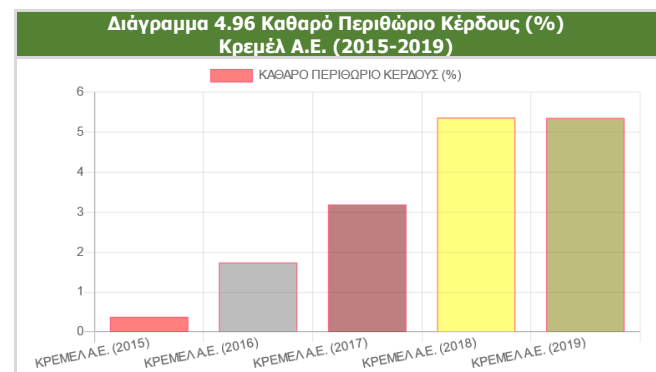
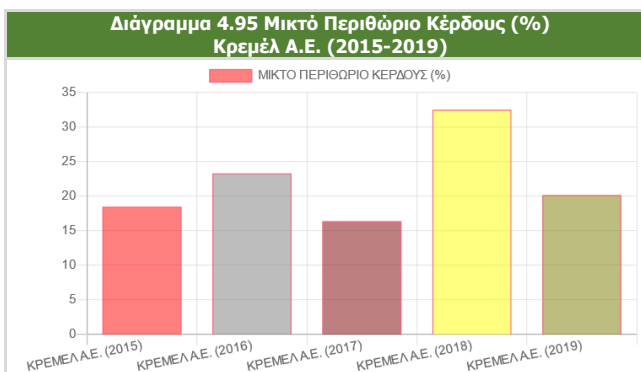
**Διάγραμμα 4.88 Κάλυψη Παγίων: Ίδια Κεφάλαια/Πάγια (<1) Gristiren Ltd (2015-2019)**

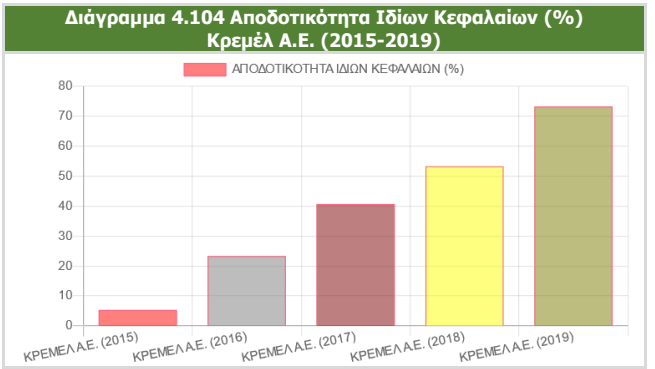
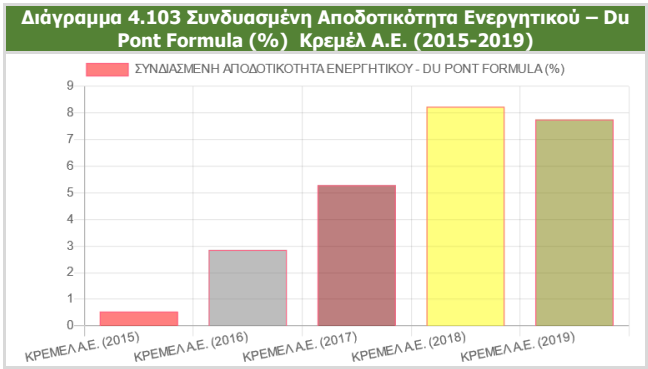
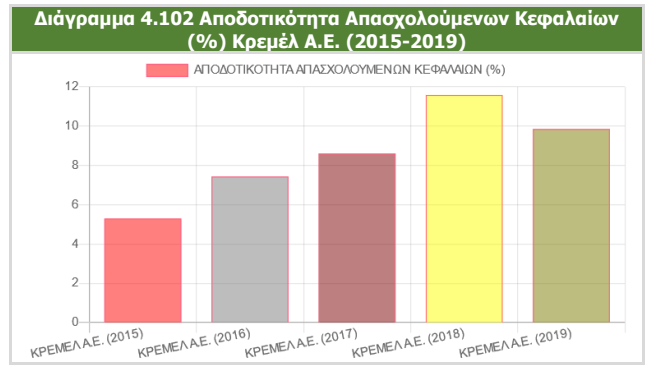
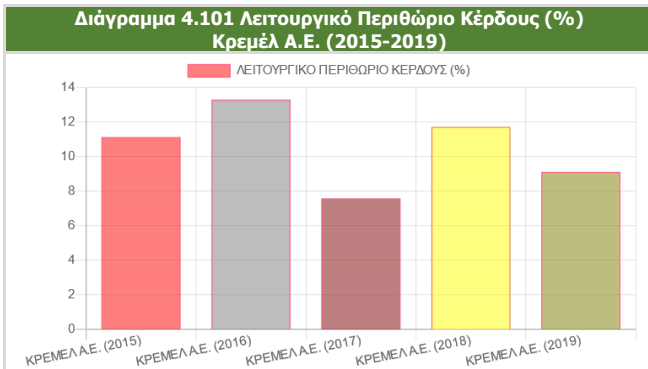
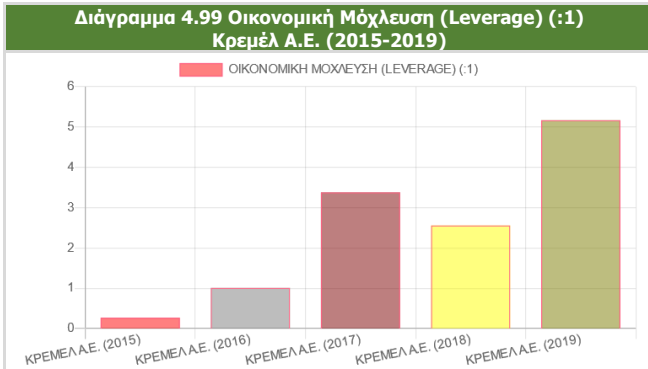
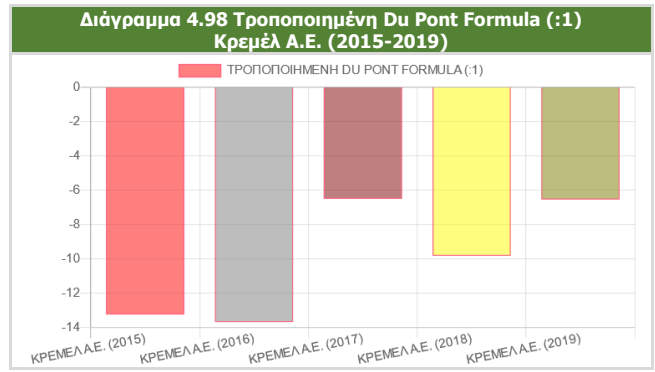
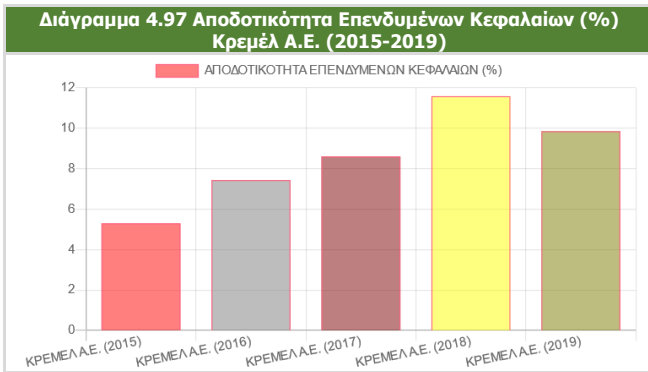


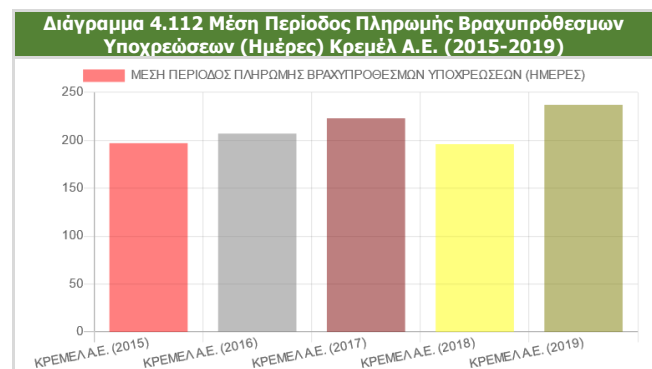
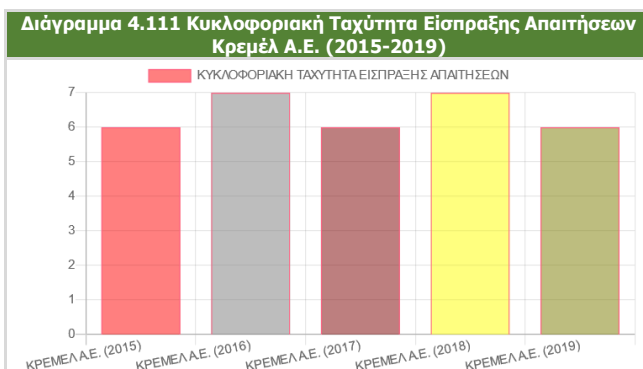
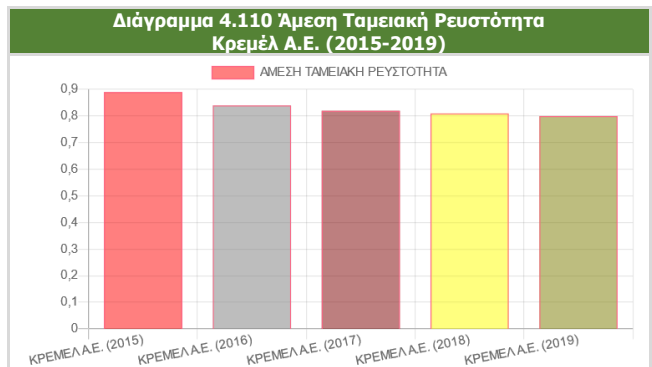
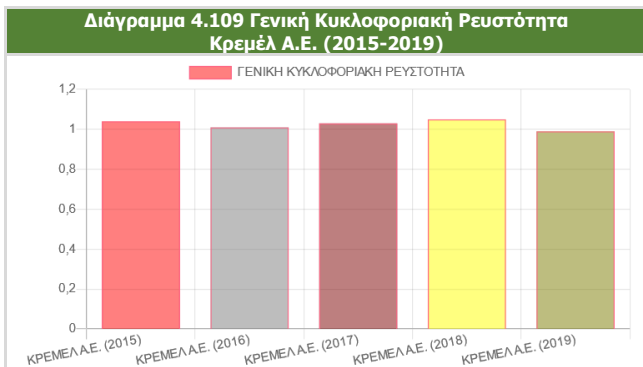
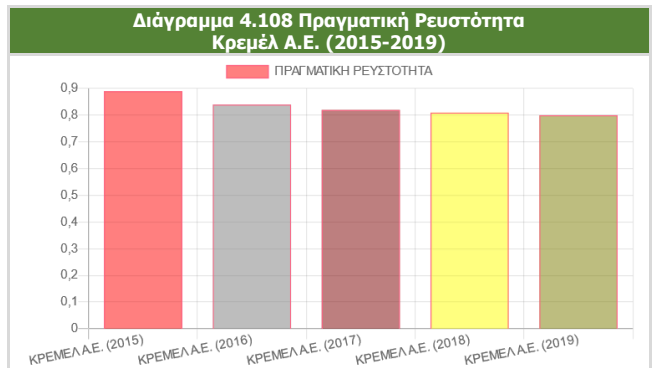
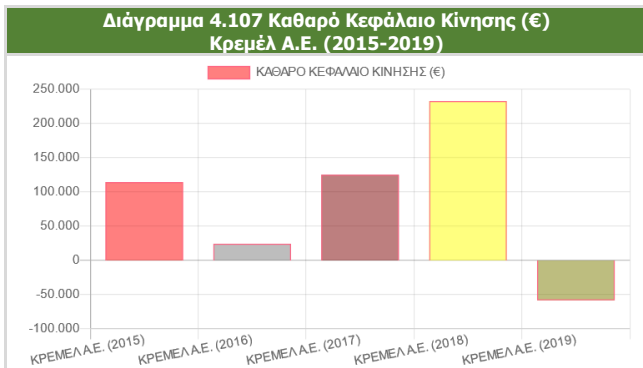
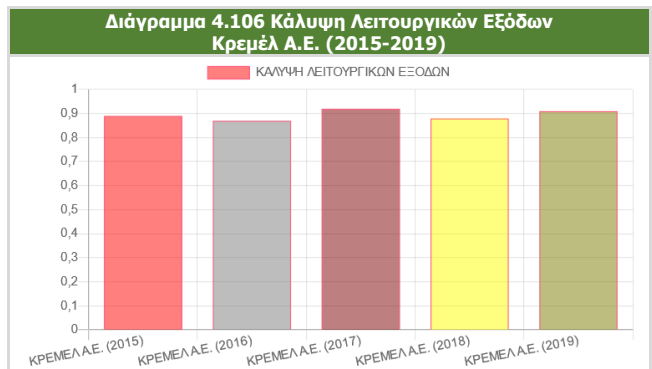


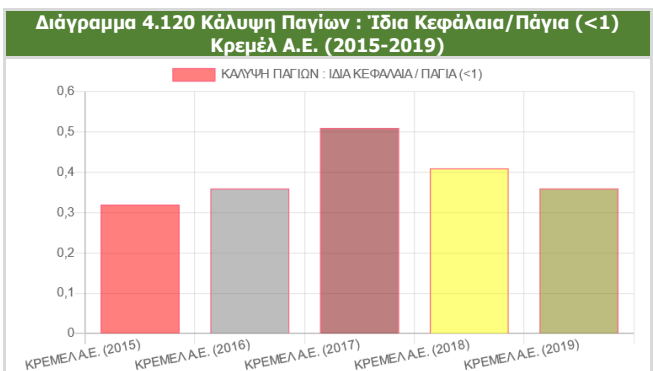
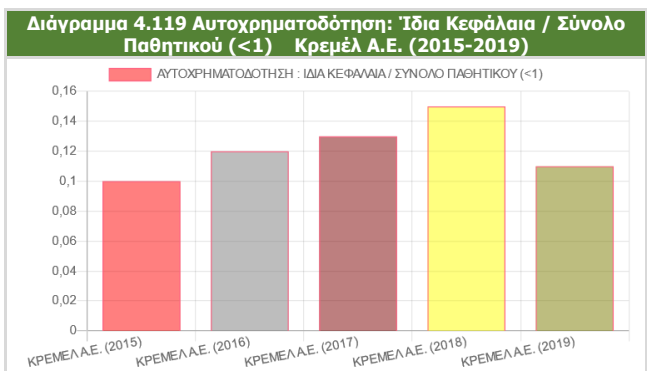
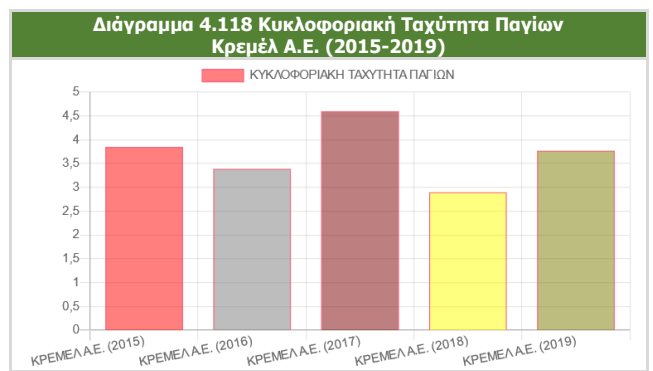
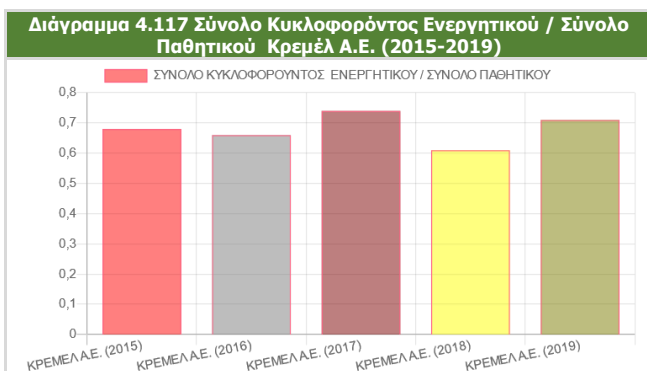
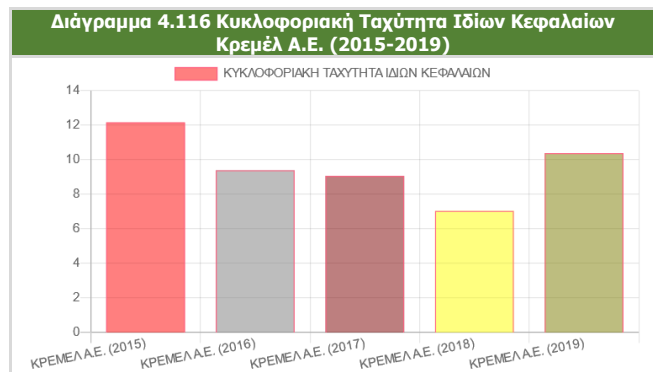
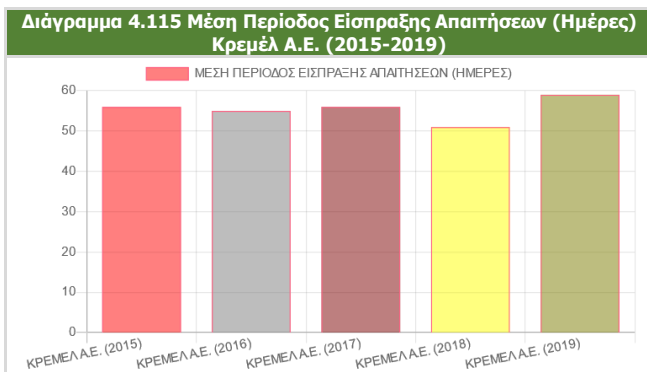
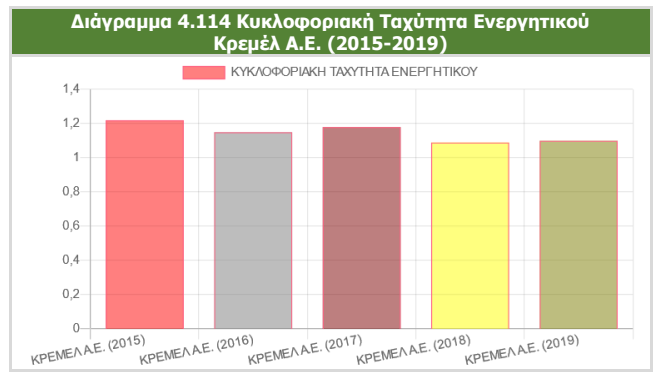
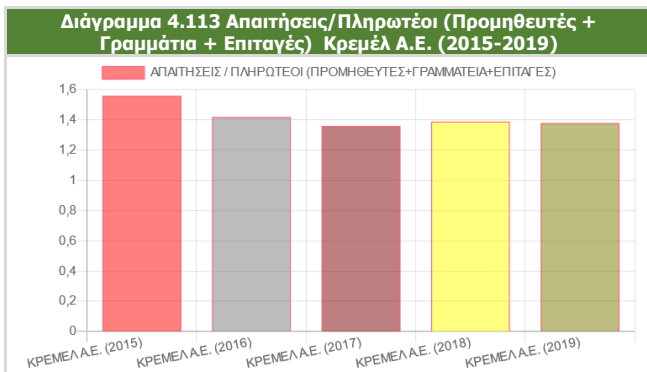


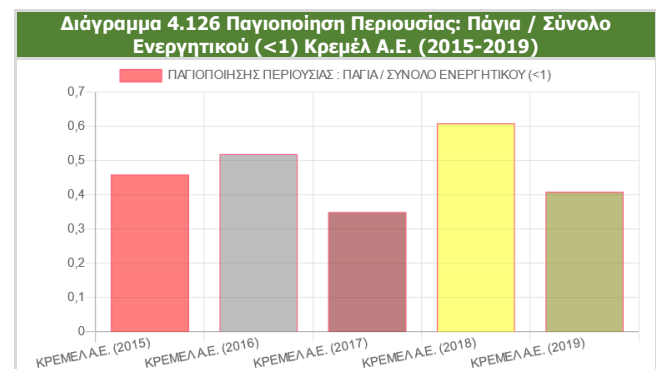
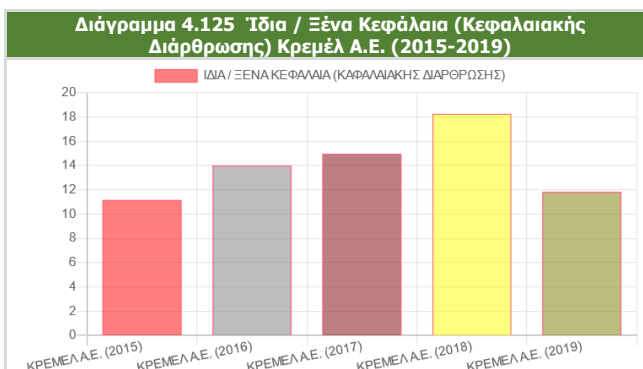
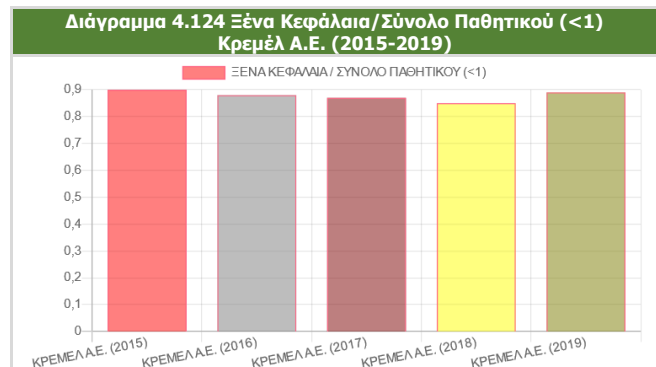
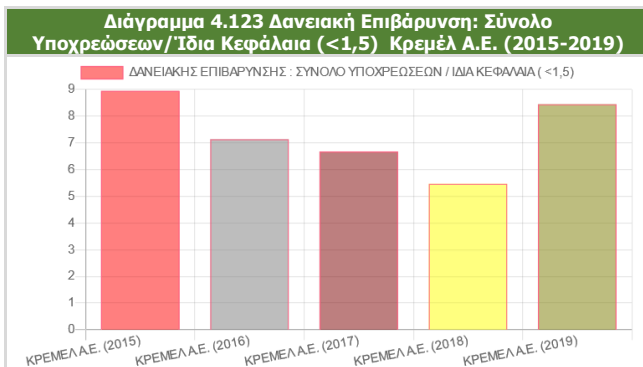
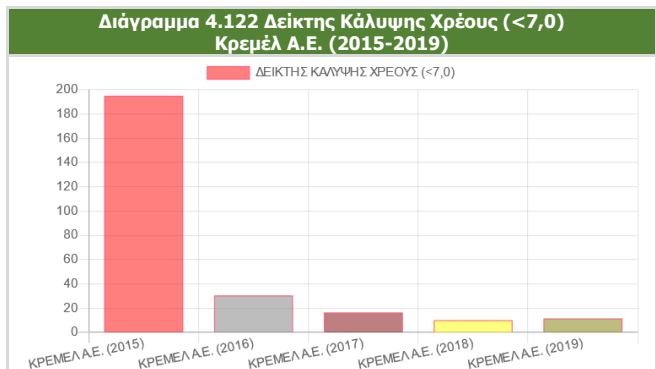
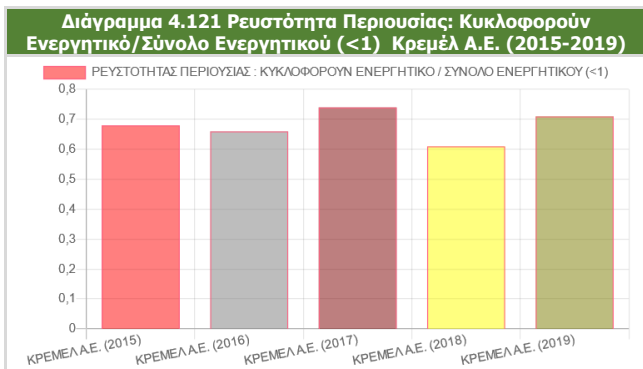
Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Κρεμέλ Α.Ε.



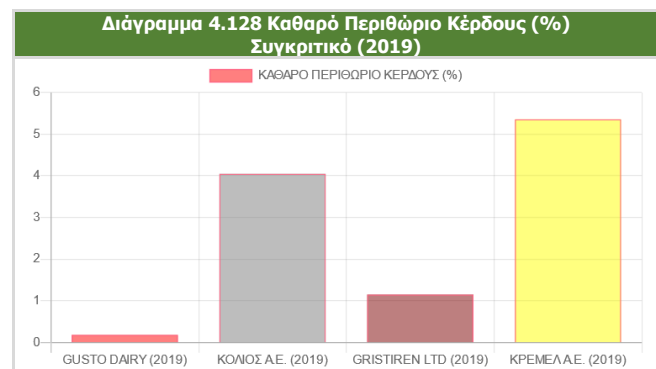
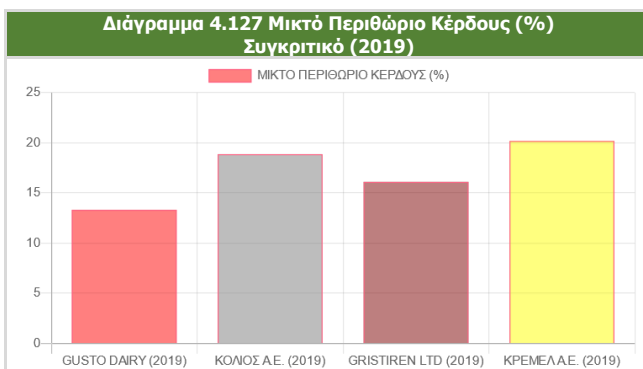


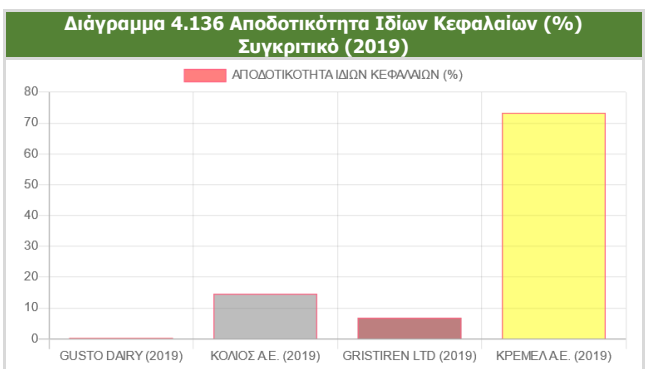
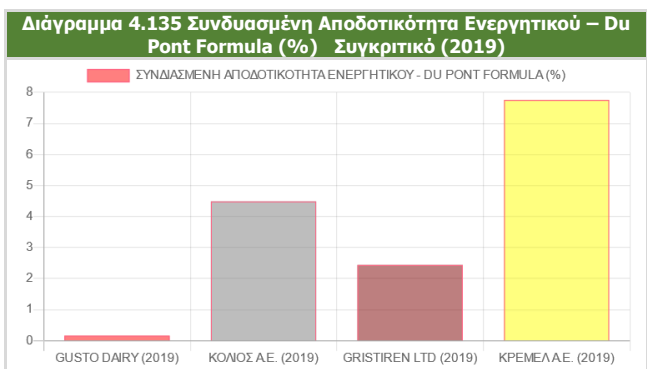
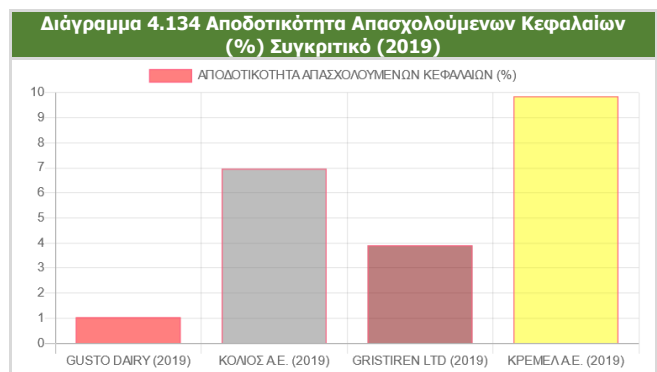
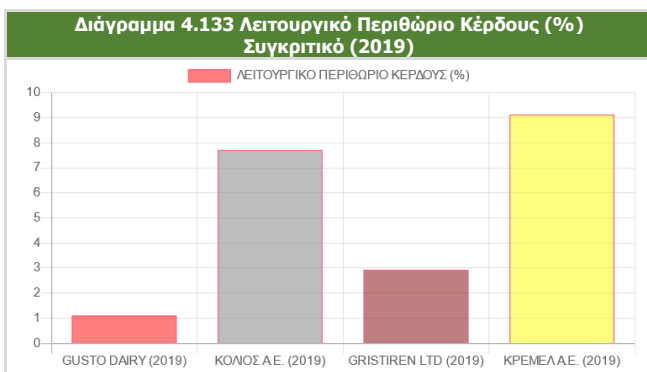
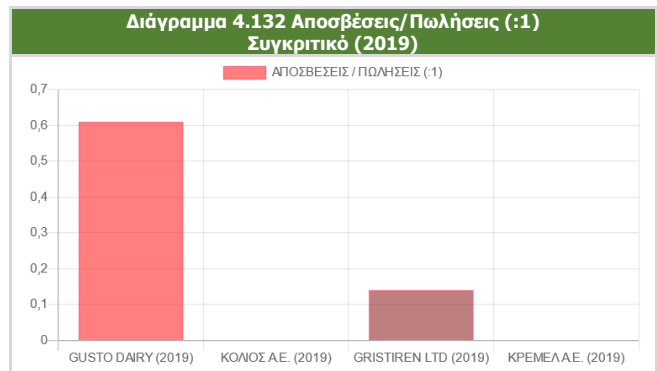
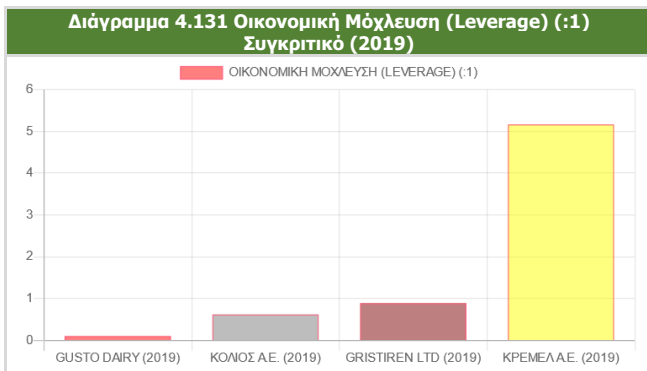
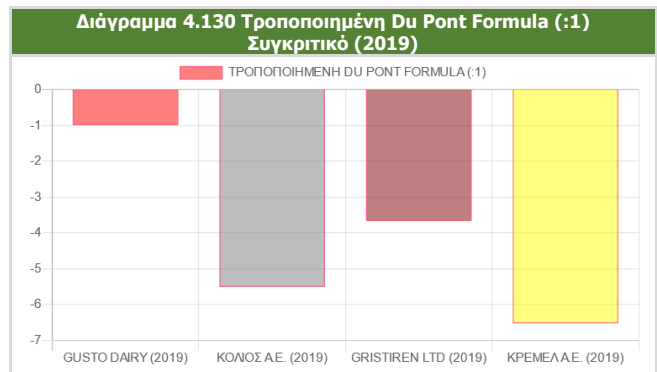
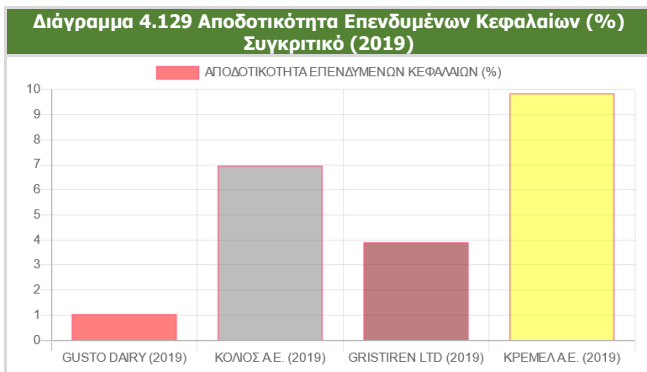


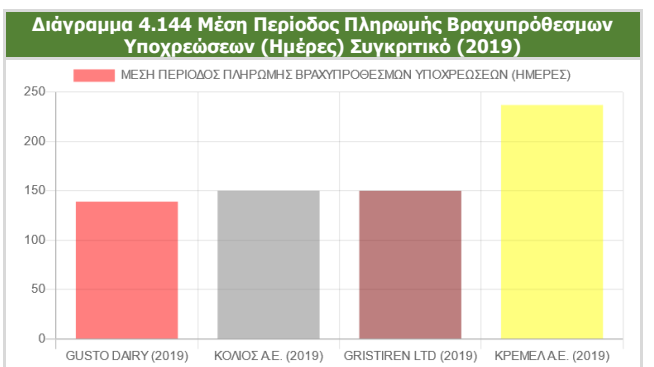
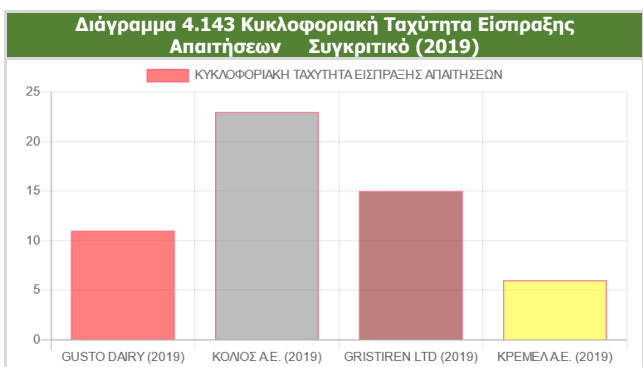
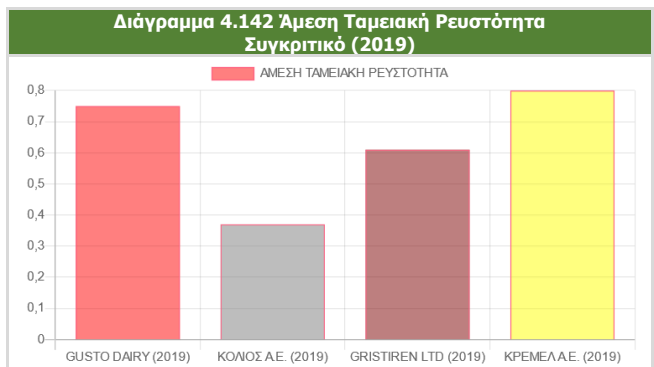
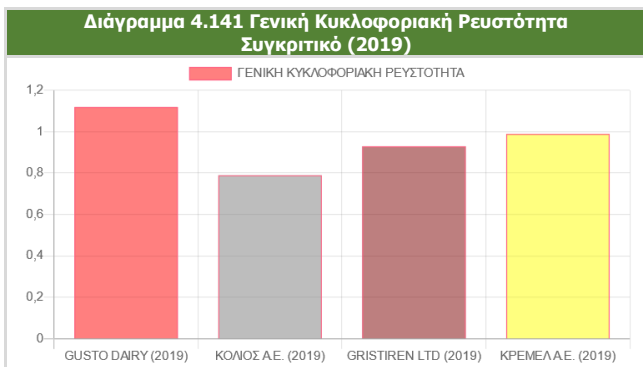
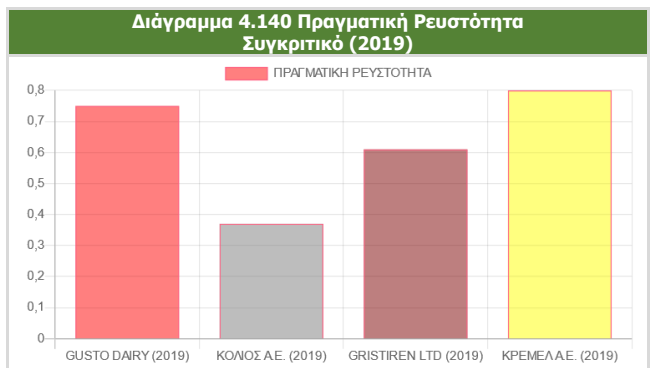
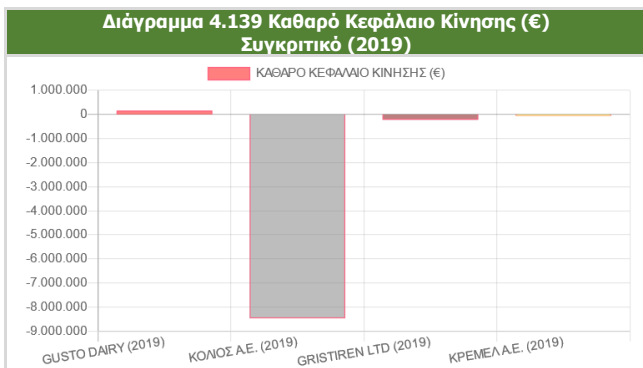
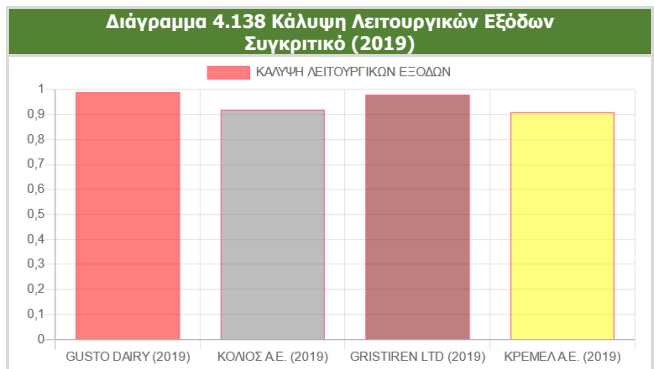
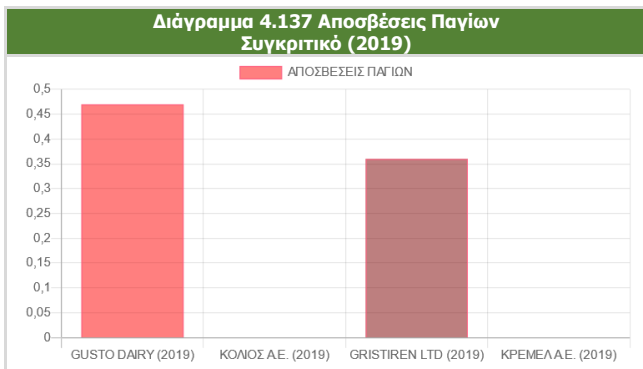




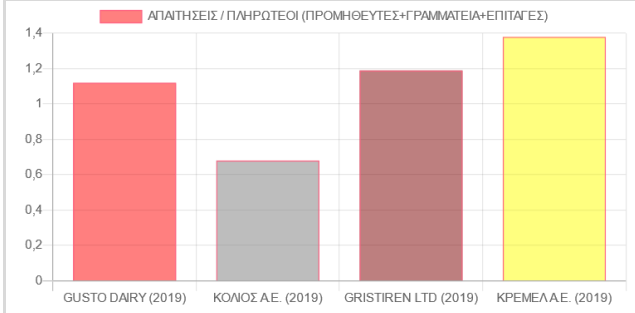
### Συγκριτικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες



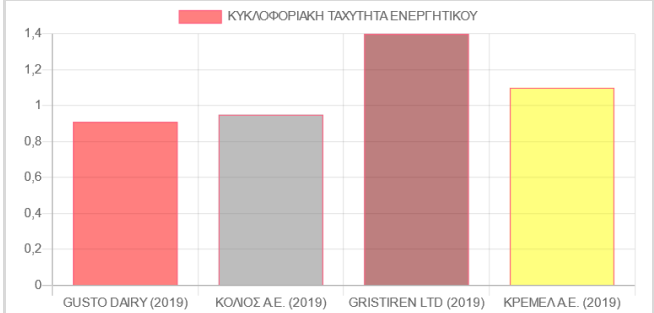




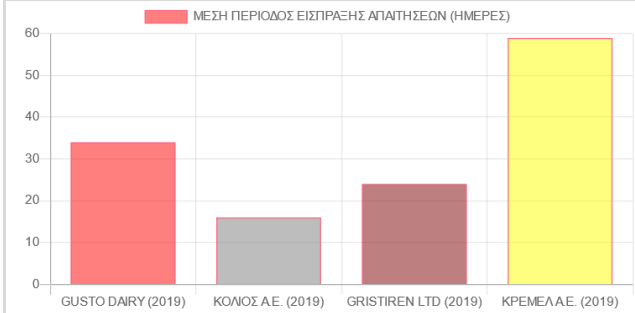
**Διάγραμμα 4.145 Απαιτήσεις/Πληρωτέοι (Προμηθευτές + Γραμμάτια + Επιταγές) Συγκριτικό (2019)**



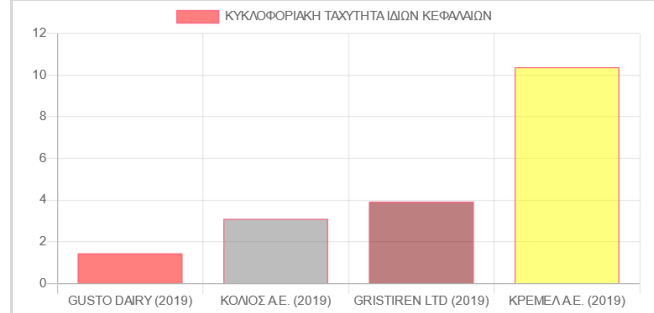
**Διάγραμμα 4.146 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού Συγκριτικό (2019)**



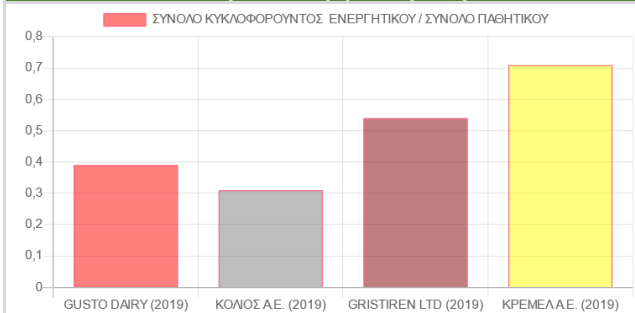
**Διάγραμμα 4.147 Μέση Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες) Συγκριτικό (2019)**



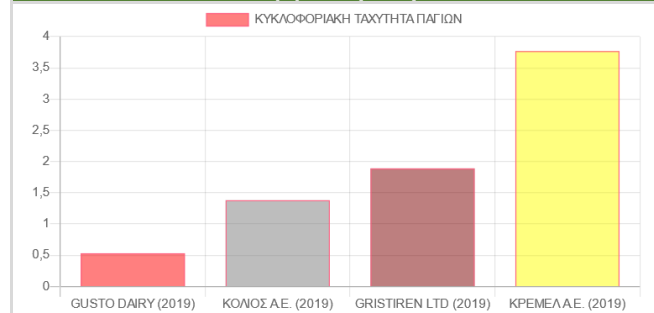
**Διάγραμμα 4.148 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ιδίων Κεφαλαίων Συγκριτικό (2019)**



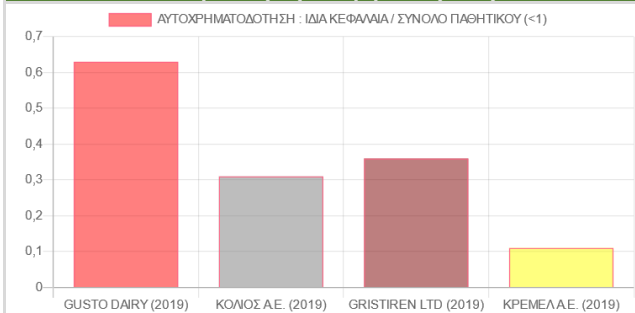
**Διάγραμμα 4.149 Σύνολο Κυκλοφορόντος Ενεργητικού / Σύνολο Παθητικού Συγκριτικό (2019)**



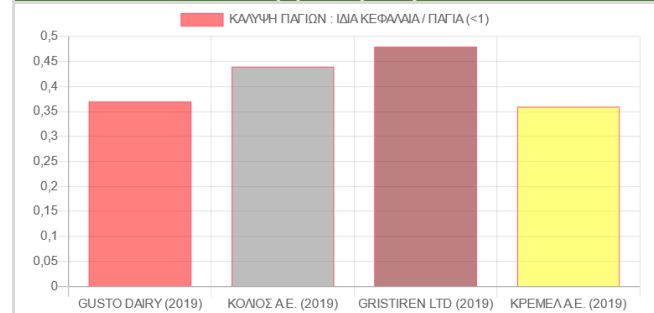
**Διάγραμμα 4.150 Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων Συγκριτικό (2019)**



**Διάγραμμα 4.151 Αυτοχρηματοδότηση: Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Παθητικού (<1) Συγκριτικό (2019)**

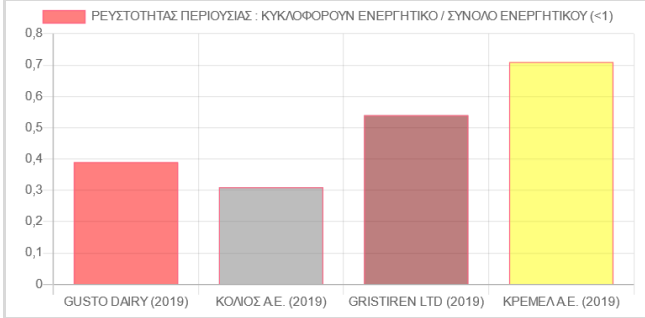


**Διάγραμμα 4.152 Κάλυψη Παγίων: Ίδια Κεφάλαια/Πάγια (<1) Συγκριτικό (2019)**

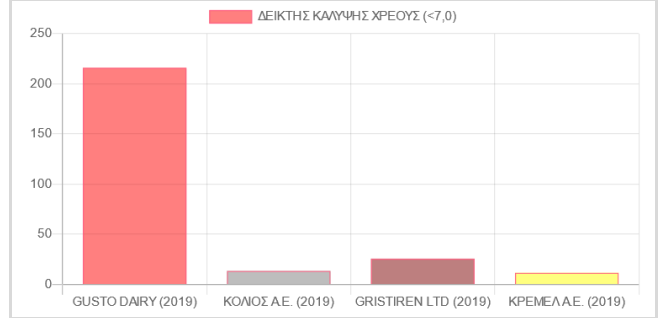




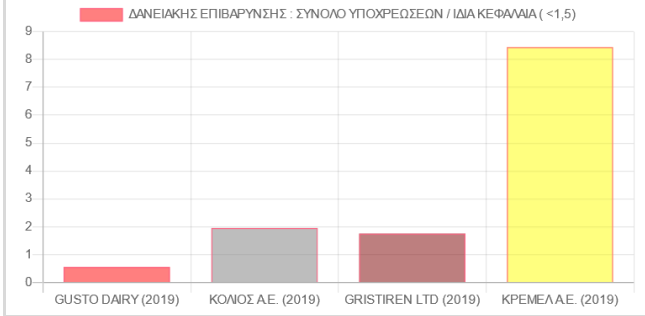
**Διάγραμμα 4.153 Ρευστότητα Περιουσίας: Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Σύνολο Ενεργητικού (<1) Συγκριτικό (2019)**



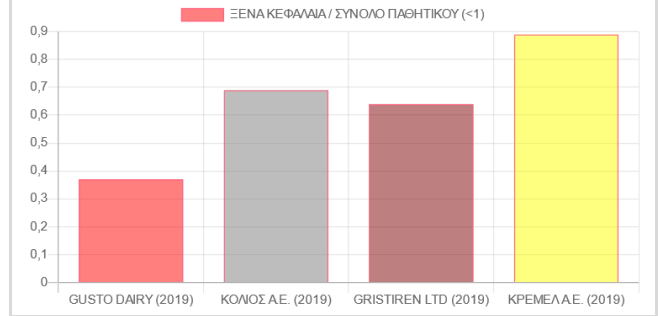
**Διάγραμμα 4.154 Δείκτης Κάλυψης Χρέους (<7,0) Συγκριτικό (2019)**



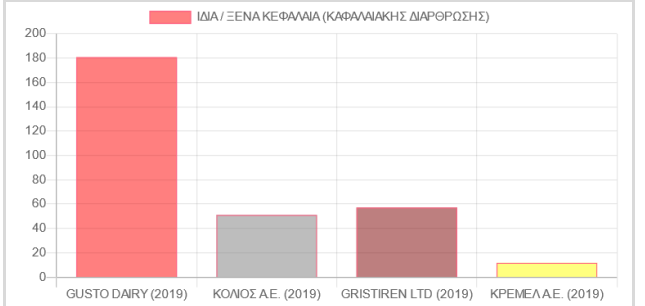
**Διάγραμμα 4.155 Δανειακή Επιβάρυνση: Σύνολο Υποχρεώσεων/Ίδια Κεφάλαια (<1,5) Συγκριτικό (2019)**



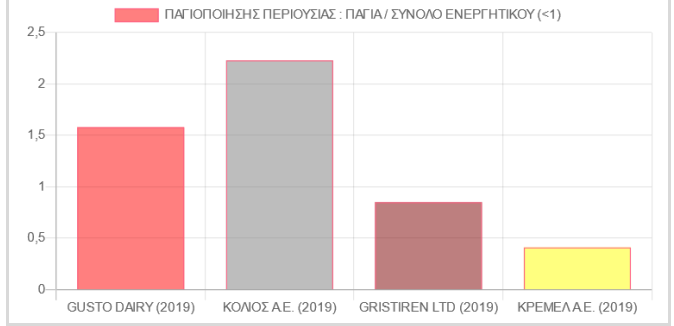
**Διάγραμμα 4.156 Ξένα Κεφάλαια/Σύνολο Παθητικού (<1) Συγκριτικό (2019)**



**Διάγραμμα 4.157 Ίδια / Ξένα Κεφάλαια (Κεφαλαιακής Διάρθρωσης) Συγκριτικό (2019)**



**Διάγραμμα 4.158 Παγιοποίηση Περιουσίας: Πάγια / Σύνολο Ενεργητικού (<1) Συγκριτικό (2019)**



## 5. Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

### 5.1 Όραμα-Αποστολή

Η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζοντας πως στο δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον, εταιρείες χωρίς σαφείς προσανατολισμούς και αξίες είναι ευάλωτες, έχει θεσπίσει σαφές όραμα και αποστολή με επίκεντρο πάντα την κάλυψη των αναγκών των πελατών της και της δημιουργίας ενός πρότυπου εργασιακού περιβάλλοντος.

**Όραμα** της «Gusto Dairy» είναι να καταστεί ηγέτιδα εταιρεία στη διάθεση τυροκομικών προϊόντων στην Ελλάδα και το εξωτερικό και να καλύπτει καθημερινά τις ανάγκες των πελατών της. Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και πιστών πελατών που θα απολαμβάνουν την άμεση και καλύτερη εξυπηρέτησή τους από ένα πρότυπο εργασιακό περιβάλλον.

**Αποστολή** της επιχείρησης να προσφέρει πολύ υψηλής ποιότητας ελληνικά προϊόντα, με σεβασμό στον καταναλωτή και το περιβάλλον και με γνώμονα την ικανοποίηση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας όσο και των καταναλωτών στην ελληνική και παγκόσμια αγορά.

Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της και τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών της, σε συνδυασμό πάντα με τη δημιουργία ενός πρότυπου εργασιακού περιβάλλοντος. Για το σκοπό αυτό η

εταιρεία παρέχει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων καθημερινής κατανάλωσης πλούσια σε θρεπτική αξία, ακολουθώντας τις πιο αυστηρές διαδικασίες ασφάλειας και υγιεινής, ενώ παράλληλα δείχνει σεβασμό στο περιβάλλον και τον άνθρωπο, τηρώντας απαρέγκλιτα τις αξίες που διαχρονικά χαρακτηρίζουν την εταιρεία.

Το σημαντικότερο κομμάτι στην εταιρεία απαρτίζουν οι εργαζόμενοι, και για τον λόγο αυτό προσπαθεί να σέβεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Η *Gusto Dairy* βασίζεται και τηρεί της παραπάνω αξίες οι οποίες διαμορφώνουν την επιχειρηματική της φιλοσοφία.



Εικόνα 5.1: Επιχειρηματική φιλοσοφία

### 5.2 Διασφάλιση Ποιότητας

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν έναν διατροφικό θησαυρό λόγω της ποιότητάς τους, της διατροφικής αξίας τους, αλλά και της γαστρονομικής τους υπεροχής. Η ασφάλεια είναι η σημαντικότερη συνιστώσα στην ποιότητα των προϊόντων ενώ για την *Gusto Dairy* η υγεία των καταναλωτών είναι αδιαπραγμάτευτη.

Στην εταιρεία εφαρμόζεται σύστημα διαχείρισης ασφάλειας των τροφίμων που συμμορφώνεται στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 22000: 2005, IFS & BRC.

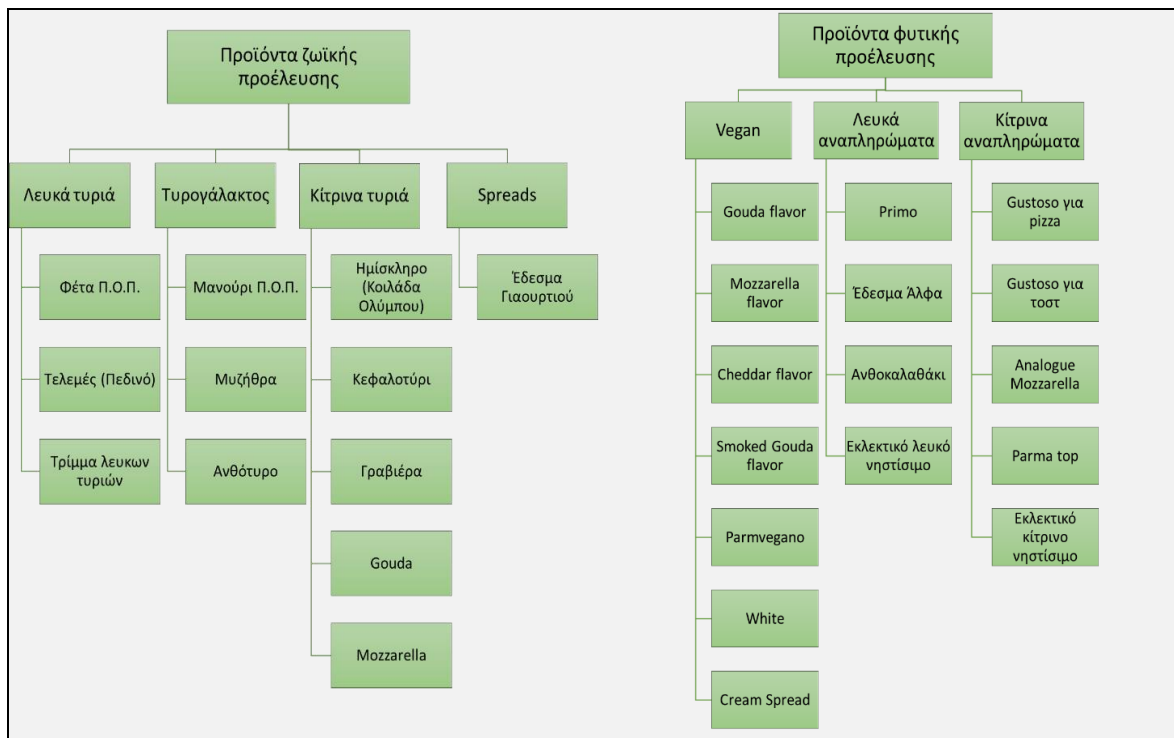
Επιπρόσθετα και στα πλαίσια της προσπάθειας της εταιρείας για συνεχή ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της στο εξωτερικό η *Gusto Dairy* παρέχει τα πιστοποιητικά Halal και Kosher. Τα πιστοποιητικά αυτά εξασφαλίζουν στον τελικό καταναλωτή ότι τα προϊόντα μας έχουν παραχθεί με σεβασμό στις ιδιαίτερες καταναλωτικές τους απαιτήσεις-προτιμήσεις. Παράλληλα, η πιστοποίηση αυτή, αποτελεί έναν πολλαπλασιαστικό παράγοντα ενίσχυσης του εξαγωγικού προφίλ της εταιρείας, καθώς διευκολύνει την πρόσβαση σε αγορές με ξεχωριστά ποιοτικά χαρακτηριστικά και αποδεικνύει έμπρακτα την προσπάθειά της να αφογκράζεται, να κατανοεί και να εξυπηρετεί στην πράξη, με απόλυτο σεβασμό και προσήλωση στην ποιότητα, τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται. Επιπρόσθετα η σειρά vegan είναι πιστοποιημένη από την British Vegan Society.

### 5.3 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Η *Gusto Dairy A.E.* αναγνωρίζει έμπρακτα την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Από τη πρώτη στιγμή της λειτουργίας της ο σεβασμός προς το περιβάλλον και η διαφύλαξη του αποτελεί προτεραιότητα για την εταιρεία. Προς την κατεύθυνση αυτή, η Διοίκηση της εταιρείας σχεδίασε και προχώρησε στο παρελθόν σε δράσεις που στόχευαν στην απευθείας προσπάθεια προστασίας του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει επενδύσει σημαντικά στον τομέα αυτό και στις κεντρικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης λειτουργεί καθημερινά μια από τις πιο σύγχρονες μονάδες βιολογικού καθαρισμού υγρών αποβλήτων του Νομού Πιερίας. Ως μια δυναμικά αναπτυσσόμενη και κυρίως σύγχρονη εταιρεία με νέες μεθόδους παραγωγής και λειτουργίας η *Gusto Dairy* έχει εντάξει στην επιχειρηματική της στρατηγική κοινωνικές και περιβαλλοντικές δράσεις. Η επιχείρηση έχει υιοθετήσει από τη πρώτη μέρα της λειτουργίας της πρότυπα φιλικά προς το περιβάλλον, κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη των πελατών της και σε αυτό το τομέα, δείχνοντας έτσι έμπρακτα τη περιβαλλοντική της συνείδηση.

### 5.4 Κατάλογος Προϊόντων

Η *Gusto Dairy* διαθέτει έναν ευρύ κατάλογο προϊόντων, τόσο σε τυροκομικά προϊόντα ζωικής, όσο και φυτικής προέλευσης. Αν αναλογιστούμε πως οι επιχειρήσεις που διατηρούν μια τόσο μεγάλη ποικιλία στα προϊόντα τους είναι στην συντριπτική τους πλειοψηφία ηγέτες (leaders) του κλάδου με πολλαπλάσιο κύκλο εργασιών, καθιστά την προσπάθεια της *Gusto Dairy*, να παραμείνει ανταγωνιστική διατηρώντας, ακόμη πιο σημαντική. Στην εικόνα 2.3 παρουσιάζεται ολόκληρος ο κατάλογος της *Gusto Dairy* χωρίζοντας τα προϊόντα σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στα προϊόντα ζωικής και φυτικής προέλευσης.



Εικόνα 5.2: Κατάλογος προϊόντων Gusto Dairy A.E.

## 5.5 Οργανόγραμμα

Στην εικόνα 2.4 παρουσιάζεται το εταιρικό οργανόγραμμα της Gusto Dairy. Τα τέσσερα βασικά τμήματα στα οποία κατηγοριοποιείται η εταιρεία είναι το τμήμα προμηθειών & αποθήκης, το τμήμα παραγωγής, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου και το τμήμα πωλήσεων & μεταφορών.

ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Gusto Dairy A.E.



Εικόνα 5.3: Εταιρικό Οργανόγραμμα Gusto Dairy A.E.

## 5.6 Τιμολογιακή Πολιτική

Όσον αφορά την τιμολογιακή της πολιτική, η Gusto Dairy ακολουθεί μία μεικτή προσέγγιση. Η εταιρεία δεν λειτουργεί με σταθερούς τιμοκαταλόγους σε συνδυασμό με κάποιο ποσοστό έκπτωσης, όπως πράττουν πολλές εταιρείες του κλάδου. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι η επιχείρηση δεν συνεργάζεται με αντιπροσώπους, με εξαίρεση κάποιους κοντινούς νομούς της Β. Ελλάδος στους οποίους προσφέρει έναν σταθερό τιμοκατάλογο.

Η στρατηγική της εταιρείας που αφορά την τιμολόγηση των προϊόντων της ξεκινάει από το κόστος του κάθε προϊόντος. Έπειτα, τιμολογεί ανάλογα με το προϊόν, τη γεωγραφική περιοχή και τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή, μέσω της έρευνας αγοράς, η επιχείρηση γνωρίζει ποιες εταιρείες απαρτίζουν τον ανταγωνισμό και σε ποιες τιμές κυμαίνονται τα προϊόντα. Στη συνέχεια, ορίζει τις τιμές με βάση τις εταιρείες δραστηριοποιούνται στη εκάστοτε αγορά. Στην περίπτωση που ο ανταγωνισμός απαρτίζεται από επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους (π.χ. Κρεμέλ, Gristiren), η Gusto dairy θα τιμολογήσει στα ίδια επίπεδα. Στην περίπτωση όμως που ο ανταγωνισμός απαρτίζεται από μεγαλύτερες εταιρείες leader του κλάδου η Gusto Dairy θα τοποθετηθεί σε χαμηλότερες τιμές. Η πολιτική αυτή έχει αποδειχθεί επιτυχημένη για την εταιρεία στο παρελθόν.

Σε όλους του παράγοντες που προαναφέρθηκαν θα πρέπει να συμπληρώσουμε πως η τιμολογιακή προσέγγιση σε έναν πελάτη/αντιπρόσωπο καθορίζεται επίσης από την ποσότητα παραγγελιών και τον τρόπο πληρωμής.

Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί πως το πρόβλημα της μη σταθερής τιμολογιακής πολιτικής δημιουργεί το φαινόμενο της ύπαρξης διαφορετικών τιμών ανά περιοχή ή ανά πελάτη/αντιπρόσωπο.

## 5.7 Κανάλια Διανομής

Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορα μέσα προκειμένου να προωθήσει και να διανέμει τα προϊόντα της στην ελληνική και παγκόσμια αγορά. Συγκεκριμένα στην ελληνική αγορά η εταιρεία συνεργάζεται με χονδρεμπόρους, με έναν αντιπρόσωπο στην βόρεια Ελλάδα και διάφορες εταιρείες διανομής. Οι αλυσίδες σουπερμάρκετ στις οποίες διανέμει η εταιρεία είναι οι Μασούτης, Πίτσιας και Family με την ετικέτα της Gusto Dairy και οι Σκλαβενίτης, MyMarket και Κρητικός μέσω ιδιωτικής ετικέτας.

Σημειώνεται πως δεν υπάρχει καθόλου παρουσία στην Πελοπόννησο και την Στερεά Ελλάδα κυρίως λόγω πληθώρας τοπικών τυροκομείων, γεγονός που κάνει την διείσδυση στις συγκεκριμένες περιοχές πολύ δύσκολη.

Ειδικά στις χώρες του εξωτερικού και λόγω του ότι τα προϊόντα vegan θεωρούνται και είναι καινοτόμα, οι συνεργάτες απαιτούν αποκλειστική αντιπροσώπευση για την περιοχή ευθύνης τους προκειμένου να προστατευτούν έναντι των ανταγωνιστών τους μελλοντικά.

## 5.8 Προώθηση προϊόντων

Η βασική μέθοδος προώθησης των προϊόντων της εταιρείας γίνεται με την μέθοδο των εκπτώτικων προσφορών.

Ως προς την παρουσία σε εγχώριες και διεθνείς εκθέσεις, η εταιρεία συμμετέχει στην Food Expo στην Αθήνα, μία γενική έκθεση του κλάδου των τροφίμων με μεγάλη συμμετοχή (άνω των 1000 εκθετών) και στην PLMA, που λαμβάνει μέρος στο Άμστερνταμ, και είναι μία διεθνής έκθεση για παραγωγούς ιδιωτικής ετικέτας.

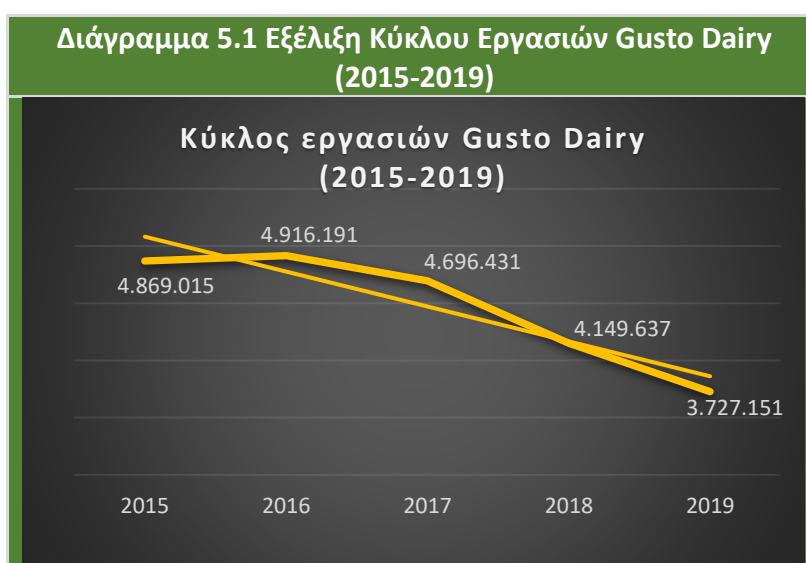
## 5.9 Οικονομική Ανάλυση

### 5.9.1 Κύκλος Εργασιών

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για την πενταετία 2015-2019 παρουσιάζεται στον πίνακα 5.1.

Πίνακας 5.1 Κύκλος Εργασιών Gusto Dairy (2015-2019)	
Έτος	Κύκλος Εργασιών
2015	4.869.015
2016	4.916.191
2017	4.696.431
2018	4.149.637
2019	3.727.151

*Πηγή: Δημοσιευμένοι ισολογισμοί*



Ο κύκλος εργασιών παρουσιάζει πτωτική τάση η οποία ξεκίνησε από το 2017 και συνεχίζεται έως το 2019. Ο μεγαλύτερος κύκλος εργασιών της τελευταίας πενταετίας εμφανίστηκε το 2016 με αξία 4.916.991 €.

Αναφορικά με το 2019 οι εξαγωγές αποτέλεσαν το 28,9% επί του συνολικού κύκλου εργασιών με αξία 1.080.451 €.

Τα προϊόντα της εταιρείας ουσιαστικά χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στα προϊόντα ζωικής και φυτικής προέλευσης. Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζεται ο κύκλος εργασιών για κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες.

**Πίνακας 5.2 Κύκλος εργασιών Gusto Dairy ανά κατηγορία προϊόντος (2015-2019)**

Έτος	Κύκλος Εργασιών	
	Προϊόντα ζωικής προέλευσης	Προϊόντα φυτικής προέλευσης
2015	4.092.749	739.188
2016	4.323.953	574.439
2017	3.928.236	744.713
2018	3.203.325	904.039
2019	2.589.452	1.023.795

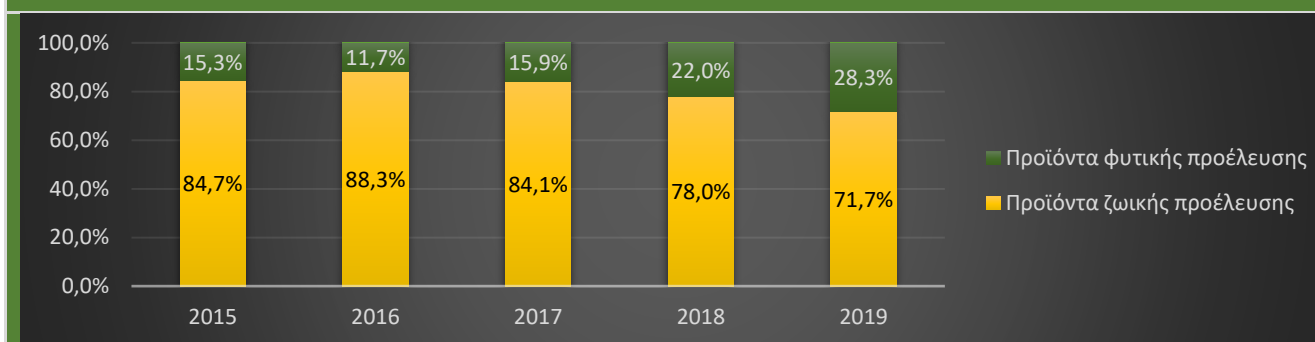
Πηγή: Gusto Dairy A.E.

μερίδιο επί του συνολικού τζίρου. Στο Διάγραμμα 5.2 φαίνεται πως μέσα στην πενταετία 2015-2019, τα προϊόντα φυτικής προέλευσης διπλασίασαν σχεδόν το μερίδιο τους επί των συνολικών πωλήσεων της εταιρείας από 15,3% σε 28,3%.

Από τα δεδομένα του Πίνακα 5.2 παρατηρείται πτωτική τάση στις συνολικές πωλήσεις των τυροκομικών προϊόντων ζωικής προέλευσης, αντιθέτως τα προϊόντα φυτικής προέλευσης παρουσιάζουν ανοδική τάση.

Αν συνυπολογιστεί η πτωτική τάση του συνολικού κύκλου εργασιών, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως τα προϊόντα φυτικής προέλευσης κερδίζουν ολοένα και περισσότερο

**Διάγραμμα 5.2 Μερίδιο προϊόντων ζωικής και φυτικής προέλευσης επί του συνολικού κύκλου εργασιών της Gusto Dairy (2015-2019)**



### 5.9.2 Πωλήσεις ανά περιφέρεια

Στον Πίνακα 5.3 παρουσιάζονται οι συνολικές εγχώριες πωλήσεις της Gusto Dairy A.E. ανά περιφέρεια για το έτος 2020.

Ο Πίνακας 5.4 που ακολουθεί, παραθέτει την κατανομή του μόνιμου πληθυσμού ανά περιφέρεια, όπως μετρήθηκε στην τελευταία απογραφή του 2011.

Πίνακας 5.3 Συνολικές Πωλήσεις Gusto Dairy ανά Περιφέρεια (2020)	
Περιφέρεια	Συνολικές πωλήσεις σε χιλιάδες €
Κεντρικής Μακεδονίας	1071,5
Αττικής	472,8
Θεσσαλίας	416,6
Στερεάς Ελλάδας	222,3
Δυτικής Μακεδονίας	161,0
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	98,8
Κρήτης	98,2
Νοτίου Αιγαίου	16,1
Βορείου Αιγαίου	14,7
Ηπείρου	2,8
Ιονίων Νήσων	2,2
Δυτικής Ελλάδας	0,0
Πελοποννήσου	0,0
<i>Ποσά: σε χιλιάδες €</i>	
<i>Πηγή: Gusto Dairy A.E.</i>	

Η Gusto Dairy A.E. παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων της στην Κεντρική Μακεδονία (1,071 εκ. €), γεγονός που οφείλεται κυρίως στην τοποθεσία που εδρεύει η εταιρεία. Ακολουθεί η Αττική με 472 χιλ. € και η Θεσσαλία με 416 χιλ. €.

Αν ληφθεί υπόψη η κατανομή του πληθυσμού της επικράτειας, φαίνεται πως η εταιρεία έχει το περιθώριο να αυξήσει ακόμη περαιτέρω τις πωλήσεις της στην

Αττική και την περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Επίσης σημαντικές αγορές στις οποίες η εταιρεία δεν έχει εισχωρήσει είναι η Δυτική Ελλάδα και η Πελοπόννησος.

### 5.9.3 Πωλήσεις στην Αγορά της Ρουμανίας

Στον πίνακα 5.4 παρουσιάζεται η εξέλιξη του συνόλου των εξαγωγών της Gusto Dairy προς την Ρουμανία την τελευταία πενταετία, μία αγορά στην οποία η εταιρεία δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον. Οι συνολικές πωλήσεις παρουσιάζουν αυξομειώσεις, όμως η τάση είναι άκρως ανοδική, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.4.

Πίνακας 5.4 Απογραφή μόνιμου πληθυσμού* ανά περιφέρεια (2011)		
Περιφέρεια	Μόνιμος πληθυσμός 2011	Κατανομή 2011
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	608.182	5,62%
Κεντρικής Μακεδονίας	1.880.058	17,38%
Δυτικής Μακεδονίας	283.689	2,62%
Ηπείρου	336.856	3,11%
Θεσσαλίας	732.762	6,78%
Ιονίων Νήσων	207.855	1,92%
Δυτικής Ελλάδας	679.796	6,29%
Στερεάς Ελλάδας	547.390	5,06%
Αττικής	3.827.624	35,39%
Πελοποννήσου	577.903	5,34%
Βορείου Αιγαίου	199.231	1,84%
Νοτίου Αιγαίου	308.975	2,86%
Κρήτης	623.065	5,76%
<b>Σύνολο Επικράτειας</b>	<b>10.815.197</b>	<b>100,00%</b>
*Ως <b>μόνιμος πληθυσμός</b> ορίζεται ο συνολικός πληθυσμός που δήλωσε ως μόνιμη κατοικία του κατά την απογραφή του τον συγκεκριμένο τόπο, ανεξάρτητα από το πού βρέθηκε και απογράφηκε στην επικράτεια της χώρας.		
<i>Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.</i>		



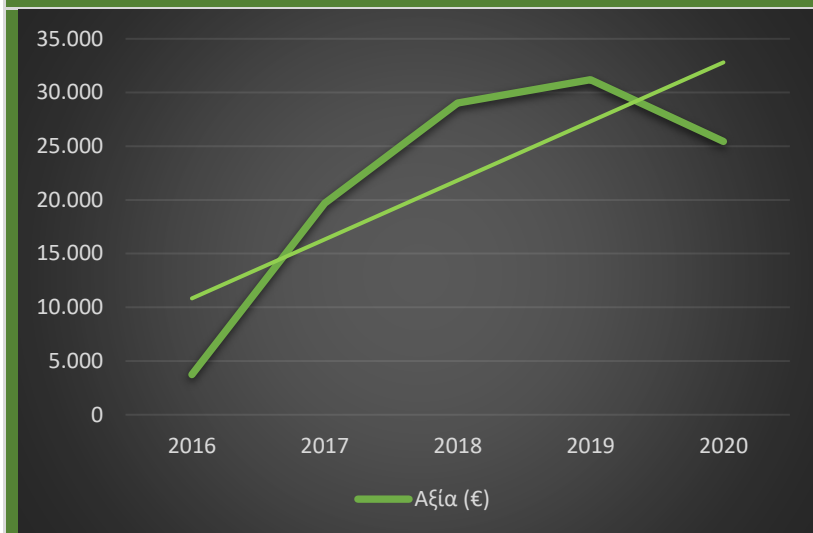
Να σημειωθεί πως όλες οι πωλήσεις στη Ρουμανία για το χρονικό διάστημα που παρουσιάζεται (2016-2020), αφορούν προϊόντα φυτικής προέλευσης (υποκατάστατα).

**Πίνακας 5.4 Εξέλιξη των πωλήσεων της Gusto Dairy στη Ρουμανία σε αξία (€) (2016-2020)**

Έτος	Αξία (€)
2016	3.736,08
2017	19.680,00
2018	29.029,99
2019	31.191,53
2020	25.445,04

*Πηγή: Gusto Dairy*

**Διάγραμμα 5.4 Εξέλιξη των πωλήσεων της Gusto Dairy στη Ρουμανία σε αξία (€) (2016-2020)**



## 6. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### 6.1 Οικονομικό Περιβάλλον

Η επίδραση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος και οι τρέχουσες εξελίξεις που το μεταβάλλουν, τόσο στην χώρα μας όσο και εκτός αυτής, επηρεάζουν τη ζήτηση για γαλακτοκομικά προϊόντα. Η οικονομική ύφεση που έπληξε την χώρα από το 2009 και έπειτα επηρέασε σε μεγάλο βαθμό το σύνολο των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζεται η εξέλιξη του ΑΕΠ στην Ελλάδα την περίοδο 2010 - 2019. Με βάση τα παρουσιαζόμενα στοιχεία, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν παρουσίασε (σε πραγματικούς όρους) συνεχή πτώση από το 2010 μέχρι το 2013, ενώ το 2014 αυξήθηκε ελαφρώς κατά 0,7%. Το 2015 και το 2016 μειώθηκε εκ νέου κατά 0,4% και 0,5% αντίστοιχα. Από το 2017 η ελληνική οικονομία επέστρεψε σε θετικούς ρυθμούς μεταβολής του ΑΕΠ της. Συγκεκριμένα, το 2017 παρουσίασε αύξηση 1,3% και το 2018 η άνοδος ανήλθε στο 1,6%. Το 2019 το ΑΕΠ αυξήθηκε εκ νέου κατά 1,9%, κυρίως λόγω των εξαγωγών και ιδιαίτερα των εξαγωγών υπηρεσιών. Επίσης, τα έσοδα από τον τουρισμό και τη ναυτιλία κατέγραψαν σημαντική άνοδο. Θετικά συνέβαλαν τόσο η ιδιωτική και δημόσια κατανάλωση, όσο και ο ακαθάριστος σχηματισμός πάγιου κεφαλαίου, ενώ αρνητική ήταν η συμβολή των εισαγωγών (Τράπεζα της Ελλάδος, Έκθεση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας, Ιούλιος 2020).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε έκθεσή της που δημοσιεύτηκε τον Νοέμβριο του 2019 εκτιμούσε ότι η Ελλάδα το 2020 θα είχε ανάπτυξη 2,3% και για το 2021 θα διαμορφωνόταν στο 2,0%. Εντούτοις όλες αυτές οι προβλέψεις έχουν πλέον αναθεωρηθεί καθώς η επιδημία Covid-19 που έπληξε και την Ελλάδα τον Μάρτιο του 2020 έχει έντονα αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία το 2020.

Σημαντική εικόνα για το πώς κινήθηκε το ΑΕΠ της χώρας κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του 2020 δόθηκε από την Ελληνική Στατιστική Αρχή με την ανακοίνωση των Τριμηνιαίων Εθνικών Λογαριασμών του 2ου τριμήνου του τρέχοντος έτους το Σεπτέμβριο του 2020). Αναλυτικά, το ΑΕΠ κατά το 2ο τρίμηνο του 2020 παρουσίασε μείωση κατά 14,0% σε σχέση με το 1ο τρίμηνο 2020, ενώ σε σύγκριση με το 2ο τρίμηνο του 2019 παρουσίασε μείωση κατά 15,2%. Αντίστοιχα, το 1ο τρίμηνο είχε παρουσιάσει μείωση κατά 0,7% σε σχέση με το 4ο τρίμηνο του 2019 και μείωση 0,5% σε σχέση με 1ο τρίμηνο του 2019. Συνολικά, το πρώτο εξάμηνο του 2020, το ΑΕΠ μειώθηκε κατά 7,9%, σε ετήσια βάση, έναντι αύξησης 2,3% το πρώτο εξάμηνο του 2019 (Alpha Bank, Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων, 4/9/2020). Αρνητικά επέδρασαν όλες οι συνιστώσες του ΑΕΠ στη μεταβολή του, με τις μεγαλύτερες αρνητικές συμβολές να προέρχονται από τη μειωμένη δαπάνη των νοικοκυριών και τη μεγάλη υποχώρηση της εξωτερικής ζήτησης.

Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδας οι επενδύσεις εκτιμάται ότι θα επηρεαστούν αρνητικά από την πανδημία, την αύξηση της αβεβαιότητας και την προσωρινή αναβολή επενδυτικών αποφάσεων, ενώ θα ενισχυθούν σημαντικά κατά την περίοδο 2021-2022, στηριζόμενες τόσο στις ιδιωτικές πρωτοβουλίες όσο και στις δημόσιες επενδύσεις (ICAP 2020).

## 6.2 Θεσμικό Πλαίσιο

### 6.2.1 Θεσμικό Πλαίσιο Προϊόντων Προστατευμένης Ονομασίας Προέλευσης

#### Κοινοτική Νομοθεσία

- Κανονισμός (Ε.Ε.) αριθμ.1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 21ης Νοεμβρίου 2012 για τα συστήματα ποιότητας των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων.
- Εκτελεστικός Κανονισμός (Ε.Ε.) αριθμ.668/2014 της Επιτροπής της 13<sup>ης</sup> Ιουνίου 2014 «για τη θέσπιση κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (Ε.Ε.) αριθ. 1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τα συστήματα ποιότητας των γεωργικών προϊόντων και τροφίμων»
- Κατ' εξουσιοδότηση κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 664/2014 της Επιτροπής της 18<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2013 «για τη συμπλήρωση του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τον καθορισμό των ενωσιακών συμβόλων για τις προστατευόμενες ονομασίες προέλευσης, τις προστατευόμενες γεωγραφικές ενδείξεις και τα εγγυημένα παραδοσιακά ιδιότυπα προϊόντα και όσον αφορά ορισμένους κανόνες σχετικά με την προέλευση, ορισμένους διαδικαστικούς κανόνες και ορισμένες πρόσθετες μεταβατικές διατάξεις.
- Κατ' εξουσιοδότηση κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 665/2014 της Επιτροπής της 11ης Μαρτίου 2014 «για τη συμπλήρωση του κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1151/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τους όρους χρήσης της προαιρετικής ένδειξης ποιότητας «προϊόν ορεινής παραγωγής»

#### Εθνική Νομοθεσία

- Καθορισμός συμπληρωματικών μέτρων για την εφαρμογή του Καν. (ΕΚ) 510/2006 του Συμβουλίου της 20ης Μαρτίου 2006 «για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και των ονομασιών προέλευσης των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων» και του Καν.(ΕΚ) 1898/2006 της Επιτροπής της 23<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2006 «σχετικά με τη θέσπιση λεπτομερών κανόνων εφαρμογής του κανονισμού υπ' αριθμό 510/2006 για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και των ονομασιών προέλευσης των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων» ΚΥΑ 261611 (ΦΕΚ αριθ. 406/22-03-2007 τεύχος Β) με συμπληρωματικά μέτρα του Καν. 510/06 και 1898/06.
- Τροποποίηση της υπ' αριθμό 261611/7.3.2007 απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών, Ανάπτυξης, Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, «περί καθορισμού συμπληρωματικών μέτρων για την εφαρμογή του καν. (ΕΚ) 510/2006 του Συμβουλίου της 20.3.2006 «για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και των ονομασιών προέλευσης των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων» και του καν. (ΕΚ) 1898/2006 της Επιτροπής της 23.12.2006 «σχετικά με τη θέσπιση λεπτομερών κανόνων εφαρμογής του υπ' αριθμ.510/2006 κανονισμού για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και των

ονομασιών προέλευσης των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων» ΚΥΑ 290398 (ΦΕΚ αριθ. 694/21-04-2008 τεύχος Β) που τροποποιεί την ΚΥΑ 261611/2007.

- Τροποποίηση της υπ' αριθμό 26390/10.6.2008 (Φ.Ε.Κ.1114/τ.Β' /13.6.2008) κοινής απόφασης των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Ανάπτυξης «Τροποποίηση της υπ' αριθμό 33022/25.7.2007 (Φ.Ε.Κ.1292/Β' /25.7.2007) κοινής απόφασης των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Ανάπτυξης “Καθορισμός προδιαγραφών, όρων και προϋποθέσεων για εξειδίκευση των επενδυτικών σχεδίων παροχής υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας. της υποπερίπτωσης iii της περίπτωσης (δ) της παραγράφου 1 του άρθρου 3 του ν. 3299/2004”». ΚΥΑ 318764 (ΦΕΚ αριθ. 1683/21-08-2008 τεύχος Β) που τροποποιεί την ΚΥΑ 261611/2007.

- Τροποποίηση της με αριθ. 261611/7.3.2007 απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Οικονομίας και Οικονομικών, Ανάπτυξης και Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (Β' 406), όπως τροποποιήθηκε με τις αριθμό 290398/11.4.2008 (Β' 694) και 318764/7.8.2008 (Β' 1683) όμοιες αποφάσεις» ΥΑ 3321/145849 (ΦΕΚ 4980/Β/08-11-2018) (Τροποποίηση της ΚΥΑ 261611/2007 για ΕΠΙΠ).

## 6.2.2 Προστασία της Ονομασίας του Γάλακτος και των Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) 278186 (ΦΕΚ 1097 Β' /22.8.2002) των υπουργών Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών και Γεωργίας και του υφυπουργού Ανάπτυξης, η οποία τροποποιήθηκε από τον 282939/2003 (ΦΕΚ 1839Β/2003) καθορίστηκαν μέτρα σχετικά με την προστασία της ονομασίας του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων κατά τη διάθεσή τους στο εμπόριο. Η σχετική ΚΥΑ εκδόθηκε σε υλοποίηση του κοινοτικού κανονισμού 1898/87 και στοχεύει στην αποτροπή παραπλάνησης των καταναλωτών.

Η απόφαση εφαρμόζεται στα μη γαλακτοκομικά προϊόντα. Ως μη γαλακτοκομικά προϊόντα νοούνται τα προϊόντα που είναι υποκατάστατα ή αναπληρώματα ή απομιμήσεις κλπ. προϊόντων γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων, τα οποία δεν είναι σύμφωνα με τις διατάξεις του Κανονισμού (ΕΟΚ) 1898/87 του Συμβουλίου. Σύμφωνα με την ΚΥΑ δεν επιτρέπεται πλέον η κοινή παραγωγή και η κοινή πώληση γνήσιων και υποκατάστατων γαλακτοκομικών προϊόντων από το 2002. Δηλαδή, απαγορεύεται να βρίσκονται στα ίδια ράφια και στον ίδιο χώρο παραγωγής συνθετικά προϊόντα με γνήσια. Επίσης, απαγορεύεται στα συνθετικά να φέρουν ονομασίες όπως γιαούρτι, τυρί, τυρόπιτα κ.ά. Για τις παραγωγικές μονάδες δεν επιτρέπεται να παράγουν στον ίδιο χώρο γνήσια και συνθετικά προϊόντα και υλικά.

Με το συγκεκριμένο κανονισμό, δεν επιτρέπεται σε κανένα να ονομάζει π.χ. τυρόπιτα, προϊόν στο οποίο δεν περιέχεται γνήσιο τυρί και παραδοσιακό γιαούρτι όταν παράγεται απευθείας από νωπό γάλα. Επιπλέον, απαγορεύονται πρακτικές παραπλάνησης στις ονομασίες, στις διαφημίσεις κλπ. Δεν επιτρέπεται, π.χ., να διαφημίζεται προϊόν σκόνης γάλακτος με εικόνες αγελάδων, προβάτων κλπ. Για τους παραβάτες προβλέπονται κυρώσεις που ξεκινούν από €30.000 φτάνοντας στο 10% του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης.

### Ειδικές Επισημάνσεις

- Απαγορεύεται η κοινή τοποθέτηση γνήσιων και συνθετικών προϊόντων, ομοίως απαγορεύεται η κοινή παραγωγή.

- Οι σημάνσεις και οι ονομασίες πρέπει να είναι ευκρινείς και εύκολα διαχωριζόμενες.

- Απαγορεύεται να υπονοείται ότι τα «μη γαλακτοκομικά» είναι γνήσια.

- Απαγορεύεται σχήμα, χρώμα, εμφάνιση, που δημιουργούν σύγχυση με τα γνήσια.

- Απαγορεύεται η σύνδεση, μέσω διαφήμισης, των μη γνήσιων με εικόνες και ονόματα που αναφέρονται σε γνήσια γαλακτοκομικά.

- Δεν επιτρέπεται η χρήση του όρου «γαλακτοκομικό προϊόν-υποκατάστατο».

- Σε αρτοσκευάσματα, όπως πίτες, σαλάτες, σάντουιτς, που προσφέρονται από καταστήματα ομαδικής εστίασης (γρήγορα μικρογεύματα), απαγορεύεται η χρήση των ονομασιών τυρόπιτα, τυροσαλάτα, τυρί κλπ., εφ' όσον το περιεχόμενό τους είναι συνθετικό, μη γαλακτοκομικό προϊόν. Τα εστιατόρια, όταν διαθέτουν παρόμοια προϊόντα πρέπει να το αναφέρουν στον τιμοκατάλογο. Ελέγχους για την εφαρμογή της απόφασης θα διενεργεί ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ).

### 6.2.3 Κοινή Οργάνωση Αγοράς Γάλακτος και Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Η Κοινή Οργάνωση των Αγορών του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων επιτρέπει τη σταθεροποίηση των τιμών και εξασφαλίζει ένα δίκαιο βιοτικό επίπεδο στους αγρότες, καθορίζοντας τα καθεστώτα παρέμβασης, εμπορίας και συναλλαγών με τις τρίτες χώρες.

Ο κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1255/1999 του Συμβουλίου της 17ης Μαΐου 1999 περί Κοινής Οργανώσεως Αγοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων και σύμφωνα με την τελευταία τροποποίηση (Ευρωπαϊκός Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 273/2008), περιλαμβάνει ένα πλήρες νομικό πλαίσιο όσον αφορά την κοινή οργάνωση της αγοράς στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Πριν από την έκδοση του παρόντος κανονισμού, τα εν λόγω προϊόντα αποτελούσαν αντικείμενο διαφορετικών επιμέρους νομοθετικών πράξεων. Η εν λόγω ΚΟΑ προβλέπει ένα καθεστώς παρέμβασης στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς και ορισμένα μέτρα στήριξης των ευρωπαϊκών προϊόντων κατά την ανταλλαγή τους στις παγκόσμιες αγορές.

### Πεδίο εφαρμογής

Η ΚΟΑ στον τομέα του γάλακτος ρυθμίζει:

- το γάλα και τις κρέμες γάλακτος
- το βουτυρόγαλα, το γιαούρτι, το κεφίρ

- τον ορό γάλακτος
- το βούτυρο και άλλες λιπαρές ουσίες
- τα τυριά και το πηγμένο γάλα για τυρί
- τη λακτόζη και τα σιρόπια λακτόζης
- τα παρασκευάσματα που χρησιμοποιούνται για τη διατροφή των ζώων.

#### Κανονισμός 261/2012

Με τον κανονισμό 261/2012 τροποποιείται ο κανονισμός 1234/2007 όσον αφορά τις συμβατικές σχέσεις στον τομέα του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων. Η νέα νομοθεσία επιτρέπει στις οργανώσεις παραγωγών να διαπραγματεύονται τις τιμές του νωπού γάλακτος για τους αγρότες που εκπροσωπούν, χωρίς να παραβαίνουν το δίκαιο του ανταγωνισμού.

Προκειμένου να διασφαλισθεί ο θεμιτός ανταγωνισμός, η ποσότητα νωπού γάλακτος που καλύπτεται από τις διαπραγματεύσεις μεταξύ των οργανώσεων παραγωγών και των μεταποιητών ή των επιχειρήσεων συλλογής δεν μπορεί να υπερβαίνει το 3,5% της συνολικής παραγωγής της ΕΕ, ή το 33% της συνολικής εθνικής παραγωγής στα κράτη μέλη. Τα κράτη μέλη έχουν την ευχέρεια να αποφασίζουν για την επιβολή συμβάσεων που καλύπτουν την παράδοση του γάλακτος στην επικράτειά τους, από τους κτηνοτρόφους στις επιχειρήσεις συλλογής ή στους μεταποιητές. Αν οι συμβάσεις αυτές καταστούν υποχρεωτικές θα πρέπει να συντάσσονται πριν την παράδοση και να αναφέρουν τις τιμές, τις προθεσμίες πληρωμών και τις ρυθμίσεις για τη συλλογή και την παράδοση του γάλακτος. Τα κράτη μέλη μπορούν επίσης να επιβάλουν μια ελάχιστη διάρκεια των συμβάσεων αυτών, η οποία θα είναι τουλάχιστον έξι μήνες.

Επίσης στον ίδιο κανονισμό, με σκοπό να βελτιωθεί η λειτουργία της αγοράς των τυριών με προστατευόμενη ονομασία προέλευσης (ΠΟΠ) ή προστατευόμενη γεωγραφική ένδειξη (ΠΓΕ), υπάρχει διάταξη για ένα σύστημα διαχείρισης της προσφοράς, το οποίο τα κράτη μέλη μπορούν να θεσπίσουν υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα βλάπτει σε καμία περίπτωση τον ανταγωνισμό, ούτε θα επηρεάσει αρνητικά τους μικρούς παραγωγούς τυριού. Κάθε πρόταση που θα αφορά το σύστημα διαχείρισης της προσφοράς θα πρέπει να υποστηρίζεται από τουλάχιστον τα δύο τρίτα εκείνων που παρέχουν τουλάχιστον τα δύο τρίτα του γάλακτος που προορίζεται για την παραγωγή αυτών των τυριών.

#### 6.2.4 Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο Γάλα και τα Γαλακτοκομικά Προϊόντα

Σύμφωνα με τον κανονισμό Κ4-7838 (ΦΕΚ 1432/14-6-2014), για την απονομή του Ελληνικού Σήματος στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα, πρέπει να τηρούνται οι κάτωθι απαιτήσεις:

i) το νωπό γάλα που χρησιμοποιείται για την παραγωγή των προϊόντων του άρθρου 4 του παρόντος Κανονισμού, να παράγεται σε κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα.

ii) οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας και συσκευασίας γάλακτος, καθώς και οι εγκαταστάσεις παραγωγής και συσκευασίας γαλακτοκομικών προϊόντων, να εδρεύουν στην Ελλάδα.

iii) τα προϊόντα του άρθρου 4 του παρόντος Κανονισμού που χρησιμοποιούνται ως συστατικά σε άλλα προϊόντα του ίδιου άρθρου, να είναι ελληνικής προέλευσης.

iv) το ρύζι που χρησιμοποιείται ως συστατικό του προϊόντος «ρυζόγαλο», να είναι ελληνικής προέλευσης.

v) Το γάλα και τα προϊόντα γάλακτος που χρησιμοποιούνται στα «επιδόρπια με βάση το γάλα», να είναι ελληνικής προέλευσης.

vi) το μέλι που χρησιμοποιείται στα «επιδόρπια με βάση το γάλα», να είναι ελληνικής προέλευσης.

vii) να καθιερώνεται και να τηρείται διαδικασία ιχνηλασιμότητας που περιλαμβάνει:

- τον έλεγχο της ελληνικής προέλευσης του παραλαμβανόμενου γάλακτος,
- τη διασφάλιση της συνέχειας της ιχνηλασιμότητας κατά τη διάρκεια των οποιοδήποτε ενδιάμεσων παραγωγικών διαδικασιών στην Επιχείρηση,
- τον έλεγχο της ταυτότητας των παραγόμενων τελικών προϊόντων που εξέρχονται από την Επιχείρηση, διατηρούμενης της δυνατότητας αναστροφής επιβεβαίωσης της ιχνηλασιμότητας.

Σε κάθε περίπτωση να εξασφαλίζεται ο σαφής διαχωρισμός του γάλακτος ελληνικής προέλευσης, από γάλα άλλης προέλευσης, σε όλα τα στάδια παραγωγικών διαδικασιών.

Για την τεκμηρίωση της εφαρμογής των απαιτήσεων της παραγράφου 1 του παρόντος άρθρου, η Επιχείρηση υποχρεούται να τηρεί αρχείο που αφορά στους προμηθευτές γάλακτος, στις εισερχόμενες ποσότητες, στην κίνηση των προϊόντων σε όλα τα στάδια των παραγωγικών διαδικασιών εντός της Επιχείρησης, τους αποδέκτες των εξερχόμενων ποσοτήτων των τελικών προϊόντων, καθώς και τη σχέση μεταξύ κάθε παρτίδας εισροών αρχικών προϊόντων και κάθε παρτίδας εκροών τελικών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων υποσυσκευασίας ή περαιτέρω χρήσης τελικού προϊόντος ως συστατικό για την παραγωγή άλλου γαλακτοκομικού προϊόντος. Το ανωτέρω αρχείο εμπεριέχει τα στοιχεία της «Μηνιαίας Δήλωσης Ισοζυγίου Γάλακτος», η οποία τηρείται και υποβάλλεται από την Επιχείρηση στον ΕΛ.Γ.Ο.- ΔΗΜΗΤΡΑ στο πλαίσιο της εφαρμογής της ΚΥΑ 175180 (ΦΕΚ 1721/02.08.2011).

Κατά τη διακίνηση του γάλακτος και των γαλακτοκομικών προϊόντων που φέρουν το Ελληνικό Σήμα (τελικά προϊόντα), στα συνοδευτικά έγγραφα (παραστατικά εμπορίας και διακίνησης π.χ. τιμολόγια, δελτία αποστολής) να αναγράφεται υποχρεωτικά πλέον των καθορισμένων από την εθνική νομοθεσία στοιχείων και η ένδειξη «EL Κωδικός», όπου Κωδικός νοείται ο μοναδιαίος κωδικός που αποδίδεται στο κάθε καταχωρισμένο προϊόν στο Ηλεκτρονικό Μητρώο Ελληνικών Προϊόντων - Υπηρεσιών.

Στο λογιστικό σύστημα της Επιχείρησης, η περιγραφή των τελικών προϊόντων που φέρουν το Ελληνικό Σήμα, να ταυτίζεται με εκείνη που αναφέρεται στα έγγραφα της παραγράφου 4 του παρόντος άρθρου, η οποία σε κάθε περίπτωση να περιλαμβάνει την ένδειξη «EL Κωδικό». Τα προϊόντα στα οποία απονέμεται το Ελληνικό Σήμα είναι τα:

i) «Είδη γάλακτος» που διατίθενται στην κατανάλωση, όπως αυτά αναφέρονται στο άρθρο 80 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

ii) «διατηρημένα γάλατα, μερικά και ολικά αφυδατωμένα», όπως αυτά αναφέρονται στο Παράρτημα Ι του άρθρου 80(α) του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

iii) «αφρόγαλα», «βούτυρο» και «γαλακτικές λιπαρές ύλες», όπως αυτά αναφέρονται στο άρθρο 81 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

iv) «γιαούρτι», όπως αυτό αναφέρεται στο άρθρο 82 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

v) «τυροκομικά προϊόντα», όπως αυτά αναφέρονται στο άρθρο 83 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

vi) «ρυζόγαλο», «κρέμα» και «επιδόρπια με βάση το γάλα», όπως αυτά αναφέρονται στο άρθρο 84 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

Τέλος, φορέας απονομής του Ελληνικού Σήματος στο γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα ορίζεται ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ – ΔΗΜΗΤΡΑ (ΕΛ.Γ.Ο.-ΔΗΜΗΤΡΑ).

### 6.2.5 Ελληνικός Γεωργικός Οργανισμός – <<ΔΗΜΗΤΡΑ>>

Ο ΕΛΓΟ- ΔΗΜΗΤΡΑ ιδρύθηκε το 2011 μετά από συγχώνευση των φορέων α) Εθνικό Ίδρυμα Αγροτικής Έρευνας (ΕΘ.Ι.ΑΓ.Ε), β) Οργανισμός Γεωργικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Απασχόλησης (ΟΓΕΕΚΑ) – «ΔΗΜΗΤΡΑ», γ) Οργανισμός Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων (Ο.Π.Ε.Γ.Ε.Π – AGROCERT) και δ) ο Ελληνικός Οργανισμός Γάλακτος και Κρέατος (ΕΛ.Ο.ΓΑΚ). Οι αρμοδιότητες του ΕΛ.Ο.ΓΑ.Κ. μεταφέρθηκαν στον νέο οργανισμό και αφορούν:

- Τη διαχείριση του συστήματος των ποσοτώσεων του αγελαδινού γάλακτος σύμφωνα με τις κοινοτικές οδηγίες.
- Τον έλεγχο της ποιότητας του αγελαδινού, πρόβειου και γίδινου γάλακτος σύμφωνα με την Ελληνική και Κοινοτική Νομοθεσία.
- Τον έλεγχο των «ισοζυγίων γάλακτος» όλων των μονάδων μεταποίησης και εμπορίας γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων για τη νόμιμη χρήση όλων των ειδών γάλακτος ως πρώτη ύλη.
- Τη τήρηση και τον έλεγχο των «ισοζυγίων κρέατος» όλων των μονάδων σφαγής, τεμαχισμού, τυποποίησης, διακίνησης και εμπορίας κρεάτων.
- Την παροχή συμβουλών και οδηγιών στους κτηνοτρόφους για καλύτερη διαχείριση των μονάδων τους και καλύτερη παραγωγή γάλακτος.
- Τον συντονισμό και την εφαρμογή των κοινοτικών προγραμμάτων έρευνας και διαφήμισης στον τομέα γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων.



- Τη διενέργεια έρευνας στον τομέα του γάλακτος για λογαριασμό του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης ή άλλων ενδιαφερομένων.

## 6.2.6 Αναπτυξιακός Νόμος 4399/2016

Ο 4399/2016 αποτελεί τον πλέον πρόσφατο αναπτυξιακό νόμο ο οποίος είναι σε εφαρμογή από το 2016. Ο νόμος λειτουργεί ως ένα ευρύτερο πλαίσιο παροχής ενισχύσεων μέσω του οποίου προκηρύσσονται με υπουργικές αποφάσεις συγκεκριμένα καθεστώτα ενίσχυσης ιδιωτικών επενδύσεων με σκοπό την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Ο νόμος καθορίζει τους όρους συμμετοχής, τις προϋποθέσεις, τους κανόνες και τις υποχρεώσεις που των δικαιούχων επιχειρήσεων.

Στα καθεστώτα ενίσχυσης έχουν δικαίωμα συμμετοχής υφιστάμενες, νέες και υπό σύσταση επιχειρήσεις σχεδόν όλων των νομικών μορφών και μεγέθους που έχουν έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα κατά την έναρξη του επενδυτικού σχεδίου, με την προϋπόθεση ότι όταν η επένδυση ξεπερνά το ποσό των €500.000 υποχρεούνται να λάβουν τη νομική μορφή εμπορικής εταιρείας ή συνεταιρισμού πριν την έναρξη εργασιών του επενδυτικού σχεδίου.

Κάθε ενισχυόμενη επένδυση θα πρέπει να έχει το χαρακτήρα αρχικής επένδυσης, δηλαδή δεν ενισχύονται επενδύσεις απλού εκσυγχρονισμού. Διαφοροποίηση υπάρχει ανάλογα τον τόπο εγκατάστασης. Το ελάχιστο ύψος των επενδύσεων προσδιορίζεται με βάση το μέγεθος της επιχείρησης. Το είδος και το ύψος της ενίσχυσης προσδιορίζονται με βάση τα ειδικά χαρακτηριστικά του φορέα και της επένδυσης, το είδος των δαπανών που ενισχύονται (περιφερειακές και μη) και το μίγμα κινήτρων που θα επιλέξει ο φορέας, καθώς και η θέση της επένδυσης δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών αφορούν σε περιφερειακές ενισχύσεις που διαφοροποιούνται ανά περιοχή με βάση το Χάρτη Περιφερειακών Ενισχύσεων.

Η συμμετοχή του φορέα στο συνολικό επιλέξιμο κόστος του επενδυτικού σχεδίου, μπορεί να γίνει είτε μέσω ιδίων κεφαλαίων, είτε με εξωτερική χρηματοδότηση (π.χ. τραπεζικό δάνειο), με την προϋπόθεση ότι το είκοσι πέντε τοις εκατό (25%) αυτού δεν περιέχει καμία κρατική ενίσχυση, δημόσια στήριξη ή παροχή.

Ο νόμος υλοποιείται μέσω οκτώ καθεστώτων ενίσχυσης:

- Νέες & Ανεξάρτητες ΜΜΕ
- Γενική επιχειρηματικότητα
- Ενισχύσεις μηχανολογικού εξοπλισμού
- Επενδύσεις μείζονος μεγέθους
- Ενισχύσεις καινοτομικού χαρακτήρα για ΜΜΕ,
- Συνέργειες και δικτυώσεις για τις ΜΜΕ,
- Ενδιάμεσοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί - ταμεία συμμετοχών και
- Ολοκληρωμένα χωρικά και κλαδικά σχέδια

Με την Κοινή Υπουργική Απόφαση 108612 και την 108621 καθορίζονται ειδικοί όροι, προϋποθέσεις, προδιαγραφές και περιορισμοί για την υπαγωγή στα καθεστώτα ενισχύσεων του νόμου επενδυτικών σχεδίων Γεωργικής Παραγωγής και Μεταποίησης Γεωργικών Προϊόντων που μπορούν να υπαχθούν σε καθεστώτα ενίσχυσης του Αναπτυξιακού Νόμου Ν. 4399/16. Οι δυο αποφάσεις δημοσιεύτηκαν με το ΦΕΚ Β΄ 3410/24-10-2016.

Συνοπτικά, στην πρωτογενή παραγωγή γεωργικών προϊόντων τα επενδυτικά σχέδια μπορεί να αφορούν είτε σε ίδρυση νέας μονάδας, είτε σε εκσυγχρονισμό, με ή χωρίς μετεγκατάσταση, υφιστάμενης μονάδας φυτικής ή ζωικής παραγωγής, με τον περιορισμό η ενίσχυση να μην υπερβαίνει τις €500.000. Επενδυτικά σχέδια του τομέα της μεταποίησης γεωργικών προϊόντων μπορούν να υπαχθούν σε καθεστώτα ενισχύσεων του Ν.4399/2016, αποκλειστικά στις περιπτώσεις στις οποίες η ενίσχυση του επενδυτικού σχεδίου καθορίζεται με βάση τις επιλέξιμες δαπάνες του σχεδίου, τα οποία αφορούν διάφορες κατηγορίες προϊόντων μεταξύ αυτών και του γάλακτος (μονάδες αξιοποίησης γάλακτος και παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων).

### 6.3 Επίδραση της Πανδημίας Covid-19 στον Κλάδο των Τυροκομικών Προϊόντων

Η πανδημία του COVID-19 ανέκοψε την ελαφρά ανοδική πορεία της εγχώριας οικονομίας των τελευταίων ετών (αύξηση ΑΕΠ την τριετία 2017- 2019) με αποτέλεσμα, το 2020 η ελληνική οικονομία να οδεύει σε βαθιά ύφεση.

Τα προβλήματα που δημιουργούν οι επικρατούσες συνθήκες στην αγορά γενικότερα είναι πολλά και μείζονος σημασίας (μείωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, αύξηση των επισφαλών απαιτήσεων, αύξηση της ανεργίας, συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών κ.λπ.).

Σε ό,τι αφορά τον εξεταζόμενο κλάδο, η φύση του προϊόντος έχει προσφέρει σημαντική "άμυνα" απέναντι στην πανδημία καθώς αρκετές επιχειρήσεις, σύμφωνα με δήλωσή τους, δεν αναμένουν σημαντικές απώλειες στον κύκλο εργασιών τους το τρέχον έτος. Ωστόσο, το μέγεθος και το δίκτυο διανομής των επιχειρήσεων παραγωγής τυριών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των πωλήσεων τους.

Αναλυτικότερα, στάσιμα ή ελαφρώς αυξημένα αναμένουν τα αποτελέσματά τους οι επιχειρήσεις του κλάδου που προσφέρουν τα προϊόντα τους μέσω των καταστημάτων τροφίμων (supermarket κ.α.) καθώς τα περιοριστικά μέτρα (lockdown, αναστολή λειτουργίας εστιατορίων κ.α.) μετατοπίζουν την κατανάλωση των τυροκομικών προϊόντων από τους πολίτες προς την οικιακή. Αντίθετα, αρνητικές είναι οι συνέπειες για τις μικρότερες κυρίως τυροκομικές μονάδες των οποίων οι πωλήσεις εξαρτώνται (σε μεγάλο βαθμό) από τοπικές επιχειρήσεις των πλητόμενων κλάδων (μονάδες εστίασης). Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις που στηρίζονται κατά κύριο λόγο στις παραγγελίες τοπικών ξενοδοχειακών μονάδων και εστιατορίων, τα οποία κατά το τρέχον έτος λειτουργούν σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα πληρότητας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές περιοχές κ.α.).

Η εκδήλωση της νόσου ήδη από τα τέλη του 2019 προκάλεσε σημαντικές διαταραχές στην παγκόσμια αλυσίδα εφοδιασμού και οδήγησε σε αύξηση της τιμής ορισμένων συστατικών και πρώτων υλών. Ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τις πρώτες ύλες από το εξωτερικό, η καραντίνα στην οποία τέθηκαν χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ώθησε

αρκετές ελληνικές εταιρείες να αναζητήσουν εναλλακτικά δίκτυα προμήθειας των πρώτων υλών, κυρίως στην εγχώρια αγορά, προκαλώντας έτσι αύξηση των τιμών τους και συνεπώς του κόστους των πωλήσεων των επιχειρήσεων για το τρέχον έτος.

Ταυτόχρονα, η εφοδιαστική αλυσίδα επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και από τη ραγδαία αύξηση των κρουσμάτων COVID-19 από τον Σεπτέμβριο του τρέχοντος έτους. Το γεγονός αυτό επιφέρει νέα αυστηρά μέτρα (τοπικών lockdown) από την Πολιτεία, γεγονός που προκαλεί δυσκολίες στις παραγωγικές επιχειρήσεις τόσο στον προγραμματισμό της παραγωγής όσο και στη διανομή των προϊόντων τους εντός και εκτός της χώρας.

Οι επικρατούσες συνθήκες επιδρούν αρνητικά και στις εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου. Συγκεκριμένα, η ομαλή συνεργασία τους με χώρες του εξωτερικού που αντιμετωπίζουν εκτεταμένο πρόβλημα με την πανδημία, όπως η Ιταλία και οι Η.Π.Α., ανετράπη.

Σύμφωνα με ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου, αξιόλογο κόστος αποτέλεσαν τα logistics κατά το τρέχον έτος. Η ανάγκη για αποθήκευση τροφίμων και η διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ της προσφοράς για τη μεταφορά τους (πλοία και αεροσκάφη) και της ζήτησης από επιχειρήσεις και καταναλωτές επιβάρυναν σημαντικά τις εισαγωγικές εταιρείες (ICAP, 2020).

## 6.4 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος- Η προσέγγιση του Porter

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων αποτελεί έναν παραδοσιακό κλάδο της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος έχει διευρύνει τους κωδικούς των προσφερόμενων προϊόντων του καθώς και έχει αναπτύξει υψηλό παραγωγικό δυναμικό. Ο παραγωγικός τομέας χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη σημαντικού αριθμού μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων (οι περισσότερες τοπικής εμβέλειας), καθώς και ορισμένων μεγάλων βιομηχανιών. Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες καλύπτουν συνολικά αξιόλογο μέρος της εγχώριας παραγωγής. Οι μονάδες, αυτές, διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο και εκτεταμένο (γεωγραφικά) δίκτυο διανομής καλύπτοντας το σύνολο σχεδόν της ελληνικής επικράτειας. Ορισμένες εταιρείες έχουν σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα. Εκτός από τον παραγωγικό τομέα, ο κλάδος περιλαμβάνει και αρκετές εισαγωγικές εταιρείες, οι οποίες κατέχουν, συνολικά, αξιόλογη θέση στην εγχώρια αγορά τυροκομικών προϊόντων. Σημαντικό μέρος των εισαγωγών αφορά προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση (επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, catering), ενώ εισαγωγές πραγματοποιούν και ορισμένες παραγωγικές εταιρείες, ως επί το πλείστον μεγάλου μεγέθους, με σκοπό τον εμπλουτισμό της ποικιλίας των προϊόντων τους (ICAP, 2020).

Διάγραμμα 6.1 Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter



#### 6.4.1 Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Ο κλάδος των τυροκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Η αγορά είναι κατακερματισμένη μεταξύ ορισμένων μεγάλου μεγέθους εταιρειών αλλά και σημαντικού αριθμού μικρομεσαίων και μικρών επιχειρήσεων.

Οι μεγάλες βιομηχανίες έχουν την δυνατότητα να παράγουν ποικιλία προϊόντων ανταποκρινόμενες πιο γρήγορα στις απαιτήσεις και τα νέα δεδομένα της αγοράς. Επίσης, διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας.

Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλου μεγέθους, σε έντονες προωθητικές ενέργειες και σημαντικές επενδύσεις σε διαφήμιση και σε έρευνα - ανάπτυξη νέων τύπων συσκευασίας και τυποποίησης των προϊόντων. Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν και να ενισχύσουν το μερίδιό τους στην αγορά προβαίνουν σε στρατηγικές κινήσεις όπως εμπλουτισμό της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων τους, περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας, ανανέωση της συσκευασίας κ.ά.

Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Ορισμένες αλυσίδες supermarkets διαθέτουν προϊόντα private label που προέρχονται από τις εγχώριες βιομηχανίες είτε παράγονται στο εξωτερικό

για λογαριασμό τους. Τα προϊόντα αυτά διατίθενται σε χαμηλότερη τιμή λιανικής, συγκριτικά με τα “επώνυμα” εμπορικά σήματα και έχουν καταφέρει να αποσπάσουν αξιόλογο μερίδιο αγοράς (ICAP, 2020).

#### 6.4.2 Δυνατότητα Ανάπτυξης Υποκατάστατων Προϊόντων

Τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος καθημερινής διατροφής του Έλληνα καταναλωτή και δεν απειλούνται από άλλα υποκατάστατα προϊόντα. Υποκατάσταση, ουσιαστικά, υφίσταται μεταξύ των προϊόντων του κλάδου, μετατοπίζοντας τη ζήτηση από ένα είδος τυριού σε κάποιο άλλο. Επιπλέον, υποκατάστατα για ορισμένες κατηγορίες τυροκομικών αποτελούν τα αναπληρώματα τυριών φυτικής προέλευσης (ICAP, 2020).

#### 6.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη των Καταναλωτών

Το μέγεθος των πελατών σε συνδυασμό με το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιούν σε τυροκομικά προϊόντα, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Συνεπώς, σημαντική διαπραγματευτική δύναμη ως αγοραστές, έχουν οι αλυσίδες supermarket, οι μεγαλύτερες από τις οποίες προμηθεύονται απευθείας τα προϊόντα από τις βιομηχανικές μονάδες. Η δύναμη των αλυσίδων supermarket “πηγάξει” από τις μεγάλες ποσότητες που προμηθεύονται, αλλά και από την δυνατότητά τους να συμβάλουν στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας ενός προϊόντος.

Επιπροσθέτως, η ανοδική πορεία του κλάδου των super market καθώς και η αυξανόμενη συγκέντρωση που εμφανίζει τα τελευταία έτη (οι 10 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου ελέγχουν πάνω από το 80% της αγοράς) ενισχύει την διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στις επιχειρήσεις του κλάδου. Όσον αφορά τα μικρότερα σημεία πώλησης, αυτά δεν έχουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη, λόγω των μικρών παραγγελιών που πραγματοποιούν.

Στον εξεταζόμενο κλάδο ιδιαίτερα διαδεδομένες είναι διάφορες “πολιτικές” παροχώνκινήτρων από τις μεγάλες επιχειρήσεις προς τους αγοραστές τους (S/M κ.ά.), προκειμένου αυτές να διεισδύσουν σε περισσότερα σημεία πώλησης και να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι παροχές αυτές προς τα μεγαλύτερα σημεία πώλησης (πχ. αλυσίδες supermarket) είναι υψηλότερες, με σκοπό την εξασφάλιση πλεονεκτικότερης θέσης των προϊόντων τους μέσα στα ράφια των καταστημάτων.

Τέλος, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του HO.RE.CA. (Hotel - Restaurant – Cafe), σε γενικές γραμμές, έχουν αρκετά μικρότερη δυνατότητα διαπραγμάτευσης (ICAP, 2020).

#### 6.4.4 Δυνητική Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Η είσοδος μιας νέας παραγωγικής ή εισαγωγικής εταιρείας στον κλάδο δε παρουσιάζει ιδιαίτερα εμπόδια, ιδιαίτερα εαν η νέα εταιρεία στοχεύει σε τοπική αγορά. Ταυτόχρονα, το θεσμικό πλαίσιο δεν δημιουργεί ιδιαίτερες δυσκολίες στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Ωστόσο, για την επιτυχή είσοδο μιας νέας παραγωγικής εταιρείας, δεδομένου του έντονου ανταγωνισμού και του μεγάλου αριθμού τυροκομείων, απαιτούνται:

- Προσεκτική επιλογή των προμηθευτών της πρώτης ύλης (γάλα).
- Σημαντικές επενδύσεις σε παραγωγικό εξοπλισμό και κατάλληλες κτιριακές εγκαταστάσεις.

- Τήρηση των προδιαγραφών και κανόνων υγιεινής που προβλέπονται βάσει του θεσμικού πλαισίου.
- Ανάπτυξη και επέκταση ενός οργανωμένου δικτύου διανομής ώστε να επιτυγχάνεται αδιάλειπτη προμήθεια των καταναλωτών.
- Επένδυση σε προωθητικές ενέργειες για την ανάδειξη και προβολή των προϊόντων της.

Η είσοδος μιας εισαγωγικής εταιρείας στην αγορά θεωρείται πιο εύκολη από πλευράς επενδύσεων σε πάγιο εξοπλισμό. Τέλος, θα πρέπει να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται ορισμένες εταιρείες που διαθέτουν προϊόντα με ισχυρά “εμπορικά σήματα”, έχουν πολύχρονη παρουσία στην αγορά και εκτεταμένο δίκτυο διανομής (ICAP, 2020).

#### 6.4.5 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Βασική πρώτη ύλη των βιομηχανικών μονάδων είναι το γάλα, το οποίο προμηθεύονται από κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς οι περισσότερες δεν έχουν καθιερωμένη παραγωγή. Οι μεγάλες βιομηχανίες συνήθως συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες με πολλούς παραγωγούς παράλληλα, ενώ στα πλαίσια των συμφωνιών αυτών φροντίζουν για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας του γάλακτος, αλλά και για τη μεταφορά του. Επίσης, για την κάλυψη των αναγκών τους πραγματοποιούνται και εισαγωγές γάλακτος από χώρες της Ε.Ε. Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης της τιμής του γάλακτος από πλευράς κτηνοτρόφων είναι μικρά, εξαιτίας του κατακερματισμού της κτηνοτροφίας σε πολύ μεγάλο αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αλλά και της απουσίας πλήρους οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου.

Οι παραγωγικές εταιρείες που διαθέτουν στην αγορά και τυποποιημένα προϊόντα έχουν προμηθευτές και τις εταιρείες διάθεσης υλικών συσκευασίας. Στον τομέα παραγωγής και εισαγωγής υλικών συσκευασίας τροφίμων, στη χώρα μας, δραστηριοποιούνται αρκετές επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, η διαπραγματευτική δύναμη μίας βιομηχανικής μονάδας απέναντι στον προμηθευτή υλικών συσκευασίας είναι ανάλογη του ύψους των παραγγελιών που πραγματοποιεί.

Αναφορικά με τις εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου, αυτές προμηθεύονται τα προϊόντα συνήθως από “καθιερωμένες” εταιρείες του εξωτερικού, οι οποίες έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη (ICAP, 2020)

## 7. S.W.O.T. Ανάλυση & Στρατηγικές Επιλογές

### 7.1 S.W.O.T. Ανάλυση

Στον πίνακα 7.1 παρουσιάζεται συνοπτικά η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) της εταιρείας. Για να διαμορφωθεί η μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης πρέπει πρώτα να αναγνωριστούν και να αποτυπωθούν Τα δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει. Οι ευκαιρίες και οι απειλές θεωρούνται μεταβλητές που διαφαίνονται στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον τις οποίες η εταιρεία θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές και να εκμεταλλευθεί ή να λάβει μέτρα αντιμετώπισης τους, ανάλογα με την περίπτωση.

Στην μακρά περίοδο οικονομικής αστάθειας και αστάθμητων παραγόντων στην οποία ζούμε, οι επιχειρήσεις κάθε μεγέθους υποφέρουν από αβεβαιότητα. Η εταιρεία για να βγει πιο ισχυρή από αυτή την κατάσταση θα χρειαστεί να βασιστεί στις δυνατά της σημεία όπως η τεχνογνωσία, το καταρτισμένο προσωπικό και να συνεχίσει να επενδύει σε καινοτομίες.

Στον αντίποδα ο μεγάλος κατάλογος προϊόντων (τυροκομικά και αναπληρώματα) συγκριτικά με τον κύκλο εργασιών μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο και απειλή για την περεταίρω ανάπτυξη της εταιρείας. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, έχουν τη δυνατότητα να παράγουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων και να ανταποκρίνονται ταχύτερα στα νέα δεδομένα της αγοράς. Σε συνδυασμό με τα ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής που διαθέτουν, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε γενικές γραμμές ο κλάδος των παραγωγικών γαλακτοκομικών/τυροκομικών εταιρειών έχει αναπτύξει υψηλή παραγωγική ικανότητα τα τελευταία χρόνια, γεγονός που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μπορούν να καλύψουν ένα μεγάλο μέρος της εγχώριας ζήτησης, όπως επίσης και κάποιες εξ αυτών να διαθέτουν σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα. Στον κλάδο επίσης τοποθετούνται και αρκετές εισαγωγικές εταιρείες, με ένα μεγάλο ποσοστό των προϊόντων να προορίζονται για επαγγελματική χρήση σε επιχειρήσεις μαζικής εστίασης ή catering. Ο παραγωγικός τομέας χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τοπικό κυρίως επίπεδο.

Το εύρος των τυροκομικών προϊόντων που προσφέρεται από τις παραγωγικές επιχειρήσεις είναι εκτεταμένο με τα προϊόντα Π.Ο.Π. να κερδίζουν το συντριπτικό μερίδιο της αγοράς. Αναφορικά με τα υποκατάστατα προϊόντα φυτικής προέλευσης, η παραγωγική δυναμική είναι περιορισμένη ωστόσο η είσοδος νέων ανταγωνιστών και προϊόντων αυξάνεται με εντυπωσιακούς ρυθμούς. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα αναπληρώματα έχουν έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, διότι η ζήτηση στην ελληνική αγορά είναι ακόμη πολύ μικρή.

Για την είσοδο νέων ανταγωνιστών δεν υπάρχουν ιδιαίτερες δυσκολίες από πλευράς θεσμικού πλαισίου. Η επιτυχία βέβαια μιας νέας παραγωγικής εταιρείας απαιτεί προσοχή στους προμηθευτές της πρώτης ύλης, την κατάλληλη επένδυση σε εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, την ανάπτυξη των κατάλληλων δικτύων διανομής, όπως επίσης και την προβολή μέσω προωθητικών ενεργειών. Ένα ακόμη σημαντικός παράγοντας που πρέπει να τονισθεί είναι η τήρηση των αυστηρών κανόνων υγιεινής που ορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο. Σε όλα τα παραπάνω θα πρέπει να συνυπολογιστεί πως στον κλάδο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις με πολυετή

παρουσία στον χώρο, οι οποίες έχουν αναπτύξει εμπορικά σήματα ισχυρά και αναγνωρίσιμα στην αγορά, γεγονός που καθιστά δύσκολο κάποια μικρότερη ή νέα εταιρεία να αποσπάσει μερίδιο αγοράς.

Η παρουσία και η άνοδος υποκατάστατων τυροκομικών προϊόντων θα μπορούσε να αποτελέσει απειλή για την εταιρεία, ωστόσο η έγκαιρη στρατηγική απόφασή της για επέκταση των δραστηριοτήτων της στα προϊόντα φυτικής προέλευσης αποτελεί μια ευκαιρία ώστε να κερδίσει μερίδιο της αγοράς πριν τον κατακερματισμό της.

**Πίνακας 7.1 Ανάλυση S.W.O.T.**

<b>Πίνακας 7.1 Ανάλυση S.W.O.T.</b>		
<b>Εσωτερικό Περιβάλλον</b>	<p><b><u>ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Τεχνογνωσία των προϊόντων</li> <li>❖ Εξειδικευμένο προσωπικό</li> <li>❖ Έγκαιρη εισαγωγή αναπληρωμάτων στον κατάλογο των προϊόντων</li> <li>❖ Ευελιξία σε αλλαγές και καινοτομία</li> </ul>	<p><b><u>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Μεγάλος κατάλογος προϊόντων</li> <li>❖ Μη αναγνωρισμένο brand στο ευρύ κοινό</li> <li>❖ Συγκεκριμένη παραγωγική δυνατότητα</li> <li>❖ Περιορισμένα κονδύλια για διαφήμιση/προώθηση</li> <li>❖ Μη διευρυμένο δίκτυο διανομής (εσωτερικό και εξωτερικό)</li> </ul>
	<b>Εξωτερικό Περιβάλλον</b>	<p><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Υψηλή κατά κεφαλή κατανάλωση τυροκομικών στη χώρα</li> <li>❖ Τεχνολογικές εξελίξεις δίνουν τη δυνατότητα για μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικής δυνατότητας</li> <li>❖ Αλλαγές στις διατροφικές ανάγκες και συνήθειες παγκοσμίως</li> <li>❖ Συνεχώς αυξανόμενη ανάγκη παγκοσμίως σε προϊόντα φυτικής προέλευσης</li> <li>❖ Μεγάλη ζήτηση σε ελληνικά τυροκομικά προϊόντα Π.Ο.Π. στην αγορά του εξωτερικού.</li> <li>❖ Έρευνα και επένδυση σε τύπους προϊόντος και συσκευασιών, βιώσιμων προς το περιβάλλον.</li> <li>❖ Προώθηση προφίλ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης</li> <li>❖ Απεριόριστο δυνατότητες και ευκαιρίες καινοτομίας σε ανάπτυξη προϊόντων φυτικής προέλευσης</li> </ul>



## 7.2 Στρατηγικές Επιλογές

### 7.2.1 Εισαγωγή

Ως στρατηγική ορίζεται ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών. (Alfred Chandler)

Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, του αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Η συνεχώς αυξανόμενη αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον αναδεικνύει την ανάγκη για ανάπτυξη πλάνων και εργαλείων ως προς την άριστη διαχείριση των ευκαιριών και απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία.

Η προτεινόμενη στρατηγική θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλο το μίγμα μάρκετινγκ, όπως επίσης πως θα μπορέσει η εταιρεία σε διοικητικό και οργανωτικό επίπεδο να υποστηρίξει τους στόχους που θα τεθούν.

### 7.2.2 Καθορισμός Στρατηγικής

#### 7.2.3.1 Γεωγραφικά

##### Πρωτεύων στόχος

Η εταιρεία θα πρέπει να επικεντρωθεί σε αγορές του εξωτερικού οι οποίες έχουν μεγάλη δυναμική αλλά και προοπτική. Η αγορά της **Γερμανίας** αποτελεί το 29% των συνολικών εξαγωγών του κλάδου των τυροκομικών προϊόντων. Επίσης παρουσιάζει μια μεγάλη ανάπτυξη προς τα προϊόντα φυτικής προέλευσης. Η Gusto dairy οφείλει να επιλέξει κάποια αστικά κέντρα για αρχή, όπως το Βερολίνο ή το Μόναχο και διαρκώς να επεκτείνεται γεωγραφικά στη χώρα.

##### Δευτερεύων στόχος

Αναφορικά με το ενδιαφέρον προς την αγορά της **Ρουμανίας**, η Gusto Dairy, πρέπει να συνεχίσει να προωθεί τα προϊόντα φυτικής προέλευσης και να επικεντρωθεί σε προϊόντα που έχουν μεγαλύτερη ζήτηση όπως η mozzarella και η vegan κρέμα τυριού. Πέρα των πωλήσεων που πραγματοποιεί με τα προϊόντα φυτικής προέλευσης (αναπληρώματα), η εταιρεία θα πρέπει να προωθήσει και τα τυροκομικά προϊόντα ζωικής προέλευσης (τυριά), επιδιώκοντας μερίδιο από την μεγάλη αύξουσα τάση των εισαγωγών της Ρουμανίας και συγκεκριμένα από τον τετραπλασιασμό των εισαγωγών ελληνικών τυροκομικών προϊόντων μέσα στην τελευταία πενταετία. Με παρόμοιο τρόπο που προτάθηκε στον πρωτεύων στόχο, η γεωγραφική τοποθέτηση προτείνεται

να ξεκινήσει από τα μεγάλα αστικά κέντρα, όπως το Βουκουρέστι, όπου τα προϊόντα που περιγράψαμε θα βρουν μεγαλύτερη ανταπόκριση.

### Τριτεύων στόχος

Η εταιρεία σαφώς και δε θα πρέπει να παραβλέπει την ελληνική αγορά. Συνδυάζοντας τα δεδομένα των πωλήσεων της εταιρείας με τον πληθυσμό και την μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών ανά περιφέρεια, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω, είναι εμφανές πως η εταιρεία θα πρέπει να στοχεύσει σε συγκεκριμένες περιφέρειες, μέσω ανάπτυξης δικτύου πωλήσεων και αντιπροσώπων. Η στρατηγική επιλογή γεωγραφικής επέκτασης θα πρέπει να περιλαμβάνει τις περιφέρειες Αττικής και Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, αλλά και περεταίρω ισχυροποίηση της παρουσίας της στην Κεντρική Μακεδονία, λόγω της μεγάλης κατανομής πληθυσμού σε συνδυασμό με την υψηλή μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών σε τυροκομικά προϊόντα.

### 7.2.3.2 Προϊόν

#### Πρωτεύων στόχος

Η εκρηκτική άνοδος παγκοσμίως στα γαλακτοκομικά/τυροκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης για συνεχείς χρονιές αποδεικνύει πως η στροφή προς την χορτοφαγική διατροφή δεν είναι παροδική. Η εταιρεία ορθώς έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια να εντάσσει στο κατάλογό της την συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων και θα πρέπει να εδραιωθεί στην αγορά πριν κατακερματιστεί περεταίρω.

Ειδικότερα όμως θα πρέπει η εταιρεία να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη και προώθηση σε συγκεκριμένα είδη αναπληρωμάτων. Σύμφωνα με έρευνες το **κίτρινο τριμμένο τυρί και το τυρί σε φέτες**, είναι είδη που συγκεντρώνουν τις προτιμήσεις του κοινού σχεδόν σε όλες χώρες τις Ευρώπης. Ακολουθεί η κρέμα τυριού, και η mozzarella.

#### Δευτερεύων στόχος

Η τάση της εγχώριας παραγωγής κατευθύνεται προς τα τυροκομικά προϊόντα Π.Ο.Π και ειδικότερα κατά συντριπτικό ποσοστό προς την **φέτα**. Σε αυτή την τάση συμβάλλουν και οι εξαγωγές. Έχοντας υπερδιπλασιαστεί την τελευταία δεκαετία, η φέτα έχει φτάσει σε σημείο να καταλαμβάνει το 80-85% επί των συνολικών εξαγωγών. Συνεπώς η εταιρεία θα πρέπει να δώσει έμφαση στα προϊόντα Π.Ο.Π. και συγκεκριμένα στην αύξηση της παραγωγή και εξαγωγής φέτας.

#### Τριτεύων στόχος

Το φυτικό γάλα είναι αδιαμφισβήτητο ο ηγέτης των τροφίμων φυτικής προέλευσης. Οι πωλήσεις που παρουσιάζει είναι πολλαπλάσιες σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τρόφιμα. Εφαρμόζοντας στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, η εταιρεία θα μπορούσε να εισχωρήσει σε νέες αγορές μέσω της συγκεκριμένης κατηγορίας. Ειδικότερα μέσα από το σύνολο των γαλακτοκομικών προϊόντων φυτικής προέλευσης, το **γάλα βρόμης**,

καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς παγκοσμίως, όποτε δείχνει ως καλή πρώτη επιλογή αν η εταιρεία αποφασίσει να αναπτύξει τα γαλακτοκομικά προϊόντα φυτικής προέλευσης.

### 7.2.3.3 Πελάτες

#### Πρωτεύων στόχος

Δεδομένου πως ο πρωτεύων στόχος αναφορικά με το προϊόν είναι τα αναπληρώματα, συνεπώς και ο στόχος σε επίπεδο πελάτη-τελικού καταναλωτή θα πρέπει να κινείται σε κοινό πλαίσιο.

Σύμφωνα με πανευρωπαϊκή έρευνα της εταιρείας Proveg, η ηλικιακή ομάδα που εφαρμόζει σε μεγαλύτερο ποσοστό χορτοφαγική διατροφή ή έχει ελαττώσει την κατανάλωση ζωικών προϊόντων είναι η κατηγορία **25-34 ετών**, καταλαμβάνοντας το 30% του συνόλου. Σε αυτή την ηλικιακή ομάδα θα πρέπει να στοχεύσει η εταιρεία

#### Δευτερεύων στόχος

Μια επίσης σημαντική παράμετρος που παρουσιάζει διαφοροποίηση είναι το φύλο. Συγκεκριμένα, είναι εντυπωσιακό πως το 78% του συνόλου που χαρακτηρίζει την διατροφή του ως χορτοφαγική είναι **γυναίκες**. Το ποσοστό είναι συντριπτικό και θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στην στρατηγική προσέγγιση των πελατών.

#### Τριτεύων στόχος

Ανεξαρτήτως κατηγορίας προϊόντος η εταιρεία θα πρέπει να στοχεύσει στα **μεσαία εισοδηματικά στρώματα**, τα οποία παραδοσιακά κινούν τις καταναλωτικές τάσεις, ψάχνουν την σχέση ποιότητας-τιμής και είναι πιο ανοιχτοί σε δοκιμές νέων προϊόντων ή επωνυμιών.

### 7.2.3.4 Διανομή

#### Πρωτεύων στόχος

Έχοντας ορίσει ως πρωτεύων γεωγραφικό στόχο συγκεκριμένες περιοχές στην αγορά του εξωτερικού, τότε η στρατηγική διανομή των προϊόντων θα γίνει μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων για τις αντίστοιχες αυτές περιοχές.

#### Δευτερεύων στόχος

Αναφορικά με την εγχώρια αγορά, η συνεχής άνοδος των σουπερμάρκετ τα τελευταία χρόνια, αναδεικνύει την ανάγκη να κινηθεί η εταιρεία πως την ανάπτυξη συνεργασιών με διάφορες αλυσίδες. Οι συνεργασίες με αλυσίδες σουπερμάρκετ θέλουν ιδιαίτερη προσοχή διότι η εταιρεία θα κερδίσει αναγνωρισιμότητα και αύξηση στον κύκλο εργασιών, στον αντίποδα όμως μεγαλώνουν οι υποχρεώσεις σε θέματα ποσοτήτων, προδιαγραφών και υποστήριξης. Επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των σουπερμάρκετ δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια κέρδους.

### Τριτεύων στόχος

Η εταιρεία μπορεί να επεκταθεί στην εγχώρια αγορά μέσω ανάπτυξης δικτύου μικρών λιανεμπόρων (delicatessen), δίνοντας βάρος στα προϊόντα φυτικής προέλευσης. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία θα μπορέσει να προωθήσει ένα προφίλ με premium προϊόντα/ υγιεινής διατροφής, να απευθυνθεί σε εναλλακτικό κοινό, όπως επίσης να επωφεληθεί από μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

### 7.2.3.5 Προβολή

Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις, σε έντονες προωθητικές ενέργειες και σημαντικές επενδύσεις σε διαφήμιση και σε έρευνα - ανάπτυξη νέων τύπων συσκευασίας και τυποποίησης των προϊόντων. Με διάφορα εργαλεία υποκίνησης, κυρίως βραχυχρόνια, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν να υποκινήσουν γρηγορότερη και μεγαλύτερη αγορά ενός προϊόντος από καταναλωτές και ενδιάμεσους.

### Πρωτεύων στόχος

Η εταιρεία θα πρέπει να θέσει σαν βασικό στόχο την προβολή της στην αγορά του εξωτερικού μέσω συμμετοχών σε διεθνείς εκθέσεις. Πέρα από τις εκθέσεις που συμμετέχει η εταιρεία και αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι εκθέσεις Anuga που λαμβάνει μέρος στην Κολωνία και Sial στο Παρίσι είναι οι δημοφιλέστερες στον κλάδο των τροφίμων. Μέσω τέτοιων συμμετοχών η εταιρεία κάνει γνωστή την επωνυμία της σε νέες αγορές και μπορεί να επισυνάψει συνεργασίες διευρύνοντας τα κανάλια διανομής της.

Ακολουθούν εικόνες ελληνικών συμμετοχών του κλάδου από τις παραπάνω προτεινόμενες εκθέσεις. (πηγή εικόνων: promosolution.net)



**Εικόνα 5.1: Συμμετοχή της Δωδώνη στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.2: Συμμετοχή της Εβροφάρμα στην SIAL 18**





**Εικόνα 5.3: Συμμετοχή της Gristiren στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.4: Συμμετοχή της Καράλης στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.5: Συμμετοχή της Κολιός στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.6: Συμμετοχή της Κουκάκη στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.7: Συμμετοχή της Μεβγάλ στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.8: Συμμετοχή της Όλυμπος στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.9: Συμμετοχή της Provertia στην SIAL 18**



**Εικόνα 5.10: Συμμετοχή της Ρούσσας στην SIAL 18**

### Δευτερεύων στόχος

Αναφορικά με την εγχώρια αγορά, μια διαφημιστική καμπάνια σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε συνδυασμό με κάποιους διαγωνισμούς, θα έφερνε αναγνωρισιμότητα στα προϊόντα της εταιρείας, κυρίως σε πιο νεανικό κοινό. Δεδομένης της ηλικιακής ομάδα στην οποία θα απευθύνεται η συγκεκριμένη προωθητική εκστρατεία, θα πρέπει να δοθεί βάρος στα κατάλληλα προϊόντα.

### Τριτεύων στόχος

Μία μέθοδος στον κλάδο των τροφίμων για να γίνει πιο αναγνωρίσιμη η εταιρεία και να αυξήσει τις πωλήσεις της, έστω και βραχυπρόθεσμα, είναι οι γευστικές δοκιμές που λαμβάνουν μέρος σε καταστήματα λιανικής. Ωστόσο θέλει προσοχή στην επιλογή του τόπου, του χρόνου και των προϊόντων τα οποία θα επιλεγούν για την συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια.

## 7.2.3.6 Τιμολόγηση

Από τα στοιχεία που παρατέθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, τόσο η μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα όσο και το ποσοστό συμμετοχής τους στις συνολικές δαπάνες των ειδών διατροφής έχει πτωτική τάση. Το φαινόμενο αυτό αν συνεχιστεί ίσως αποτελέσει απειλή για την ανάπτυξη της εταιρείας.

Επίσης στην κατηγορία των αναπληρωμάτων, η τιμή αναφέρεται ως ο κυριότερος παράγοντας δυσαρέσκειας των καταναλωτών, αναζητώντας την σχέση ποιότητας-τιμής.

### Στόχος

Βασικός στόχος της εταιρείας, αναφορικά με την τιμολογιακή πολιτική θα είναι η διατήρηση των τιμών στον μέσο όρο του ανταγωνισμού, συνδυαστικά με τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων. Οι χαμηλές τιμές θα αναπτύξουν ένα προφίλ μη ελκυστικό για την επωνυμία της εταιρείας και τους στόχους της. Ενώ οι υψηλές τιμές θα κινηθούν αντίθετα στις καταναλωτικές τάσεις των τελευταίων ετών.

### 7.2.3.7 Διοικητικά

Για την επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στις κατάλληλες διοικητικές κινήσεις ώστε να μπορέσει να υποστηρίξει τους στρατηγικούς της στόχους.

Για την γεωγραφική και επέκταση και την ανάπτυξη των καναλιών διανομής, η εμπορική διεύθυνση θα χρειαστεί να διευρύνει την ομάδα των πωλήσεων και να ακολουθήσει ένα πλάνο μάρκετινγκ που να στοχεύει στους στόχους που έχουν προταθεί.

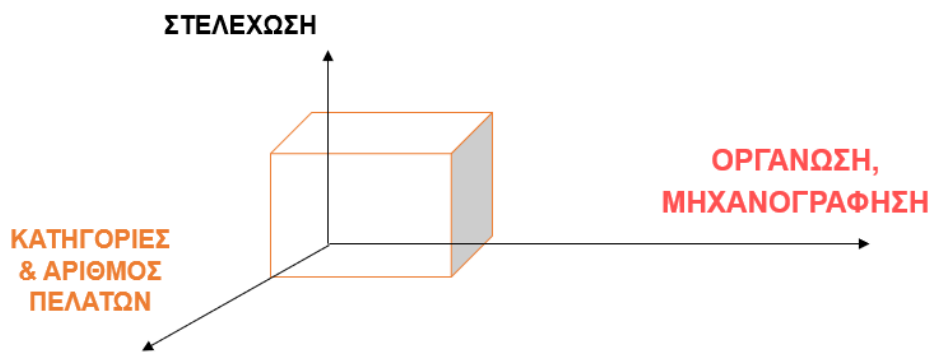
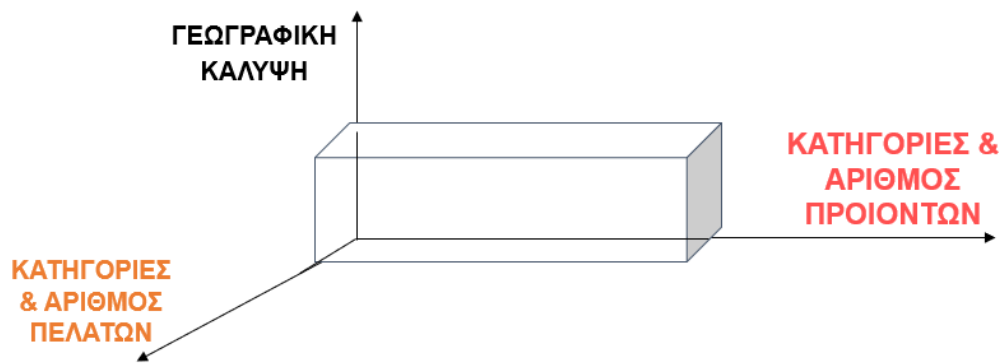
Για την ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων με έμφαση στη γεύση την σταθερή ποιότητα και την ελκυστική συσκευασία, θα πρέπει να επενδύσει η εταιρεία σε εξειδικευμένο προσωπικό στελεχώνοντας το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, το τμήμα της Παραγωγής και του Ποιοτικού Ελέγχου. Απαραίτητη επίσης κρίνεται η διαρκής έρευνα των τεχνολογικών εξελίξεων που θα οδηγήσουν σε επενδύσεις μηχανολογικού εξοπλισμού. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία θα μπορέσει να αυτοματοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις διαδικασίες της ώστε να μειώσει το λειτουργικό κόστος αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητα και διατηρώντας σταθερή ποιότητα.

Για να μπορέσει όμως να επιτύχει αυτή την οργάνωση και να στηρίξει τις αλλαγές που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, χρειάζεται διαχείριση μέσω της βελτίωσης των πληροφορικών συστημάτων (CRM, WMS, ERP), ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων. Επίσης ένα πολύ σημαντικό κεφάλαιο στην εταιρεία είναι η χάραξη πολιτικής για την καταγραφή και διαχείριση των δεδομένων ώστε να αναλύονται και να χρησιμοποιούνται στην λήψη σωστών αποφάσεων. Για την επίτευξη των παραπάνω θα πρέπει να αναπτυχθεί η κατάλληλη ομάδα I.T.

Στην εικόνα 5.11 παρουσιάζονται δύο συστήματα τριών αξόνων, στα οποία το πρώτο αποτυπώνει ποιοτικά την συσχέτιση της γεωγραφικής κάλυψης με τις κατηγορίες & αριθμό προϊόντων στον δεύτερο άξονα και τις κατηγορίες & αριθμό πελατών στον τρίτο. Αντίστοιχα το δεύτερο σύστημα αποτυπώνει την σχέση της στελέχωσης με την οργάνωση στον δεύτερο άξονα και τις κατηγορίες & αριθμό πελατών στον τρίτο.

Για να μπορέσει η εταιρεία να έχει βιώσιμη ανάπτυξη και σταθερές βάσεις θα πρέπει να αναπτύσσονται όλοι οι άξονες παράλληλα και να μην δίνεται περισσότερο βάρος σε έναν παράγοντα. Όσο πιο κυβικό είναι το τρισδιάστατο σχήμα που δημιουργείται, τόσο το καλύτερο.

Αν προσπαθήσουμε να το εφαρμόσουμε στην Gusto Dairy, θα παρατηρήσουμε πως ο αριθμός των προϊόντων που έχει η εταιρεία στον κατάλογό της είναι μεγάλος σε σχέση με την γεωγραφική κάλυψη και των αριθμό των πελατών. Συνεπώς ή θα πρέπει να αφαιρέσει κάποια προϊόντα από την αγορά ή πριν αναπτύξει νέα προϊόντα να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη των πωλήσεων και των δικτύων διανομής.



Εικόνα 5.11: Διαγράμματα ανάπτυξης εταιρείας



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allison, M., & Kaye, J. (2005). Strategic planning for nonprofit organizations: A practical guide and workbook (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Andrews, K., Christensen, R., Guth, W. and Learned, E. (1969). Business policy: Text and cases. Homewood/Illinois: Irwin.
- Ansoff, H., McDonell, E. (1990) Implanting strategic management. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bryson, John. (2004). What to Do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*. 6.
- Chandler, A.D. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press, Boston.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1993). Applied Strategic Planning. New York: McGraw-Hill.
- Hofer, C. and Schendel, D. (1979) Strategic management. Boston: Little Brown.
- Jones, Robert E. & Jones, K. Michelle & Deckro, Richard F., (1994). "Strategic decision processes in matrix organizations," *European Journal of Operational Research*, Elsevier, vol. 78(2).
- Mason, Colin & Stark, Matthew. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*.
- Porter, M. E. (1996). What is a strategy? *Harvard Business Review*, November-December Issue.
- Sahlman, W. (1997). How To Write A Great Business Plan. *Harvard Business Review*, July-August Issue.
- Turban, E., et al. (2008). A Managerial Perspective. *Electronic Commerce 2006*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Πάσσιου, Κ. (2021). Εναλλακτικές Πηγές Πρωτεΐνης και η Μελλοντική Εφαρμογή Τους Στον Τομέα Των Τροφίμων. *Διατριβή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.*
- ICAP Group (2019). Τυροκομικά Προϊόντα. *Κλαδική Μελέτη*.
- The Smart Protein Project (2021). Plant Based Foods In Europe. How Big Is The Market?. Διαθέσιμο από: <https://smartproteinproject.eu>
- Gusto Dairy. <https://www.gustodairy.gr/>
- ΓΕΜΗ. <http://www.businessportal.gr>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή. <https://www.statistics.gr>
- Eurostat. <https://ec.europa.eu/eurostat>

Agronews. (2021). Η αγορά φυτικών τροφίμων θα μπορούσε να εκτιναχθεί στα 160 δισ. δολάρια το 2030. Διαθέσιμο από: <https://www.agronews.gr/oikonomia-kai-politiki/diethni/193513/i-agera-futikon-trofimon-tha-borouse-na-ektinahthei-sta-160-dis-dolaria-eos-to-2030/>

Λαμπίρης, Γ. (2021). Σε διαρκώς ανοδική πορεία το φυτικό «γάλα» που κερδίζει έδαφος από το ζωικό. Διαθέσιμο από: <https://www.agronews.gr/food-insider/192494/se-diarkos-anodiki-poreia-to-futiko-gala-pou-kerdizei-edafos-apo-to-zoiko/>

Στοφόρος, Κ. (2021). Vegan προϊόντα: Η τάση του «βιγκανισμού» αφορά πλέον και την Ελλάδα. Διαθέσιμο από: <https://selfservice.gr/vegan-proionta-i-tasi-tou-vigkanismou-afora-pleon-kai-tin-ellada/>

Τσουλάκης, Σ. (2021). Το θαύμα των ελληνικών φυτικών τυριών: Πώς κατακτούν τη διεθνή αγορά. Διαθέσιμο από: [https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/39134\\_thayma-ton-ellinikon-fytikon-tyrion-pos-kataktoun-ti-diethni-agera](https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/39134_thayma-ton-ellinikon-fytikon-tyrion-pos-kataktoun-ti-diethni-agera)