

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
(Τ.Ε.Ι.) ΗΠΕΙΡΟΥ**

**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας  
Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ**

**ΑΛΛΑΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.**

**Επιμέλεια Εργασίας: Κανταρτζής Ευάγγελος (Α.Μ. 377)**

**Εισηγητής Καθηγητής : Τραχανάς Κωνσταντίνος**

**ΑΡΤΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2003**

# ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.



GREEK  
TRADITIONAL SALADS



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Πρόλογος.....</b>	<b>01</b>
<b>Ενότητα Πρώτη: Ο κλάδος κρέατος και αλλαντικών</b>	
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Γενικά στοιχεία για τον κλάδο κρέατος</b>	
1.1. Πληροφοριακά στοιχεία του κλάδου στην Ελλάδα.....	03
1.2. Στοιχεία ευρωπαϊκής αγοράς.....	08
1.3. Προβλήματα και προοπτικές του κλάδου κρέατος.....	10
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Κλάδος αλλαντοποιίας</b>	
2.1. Πληροφοριακά στοιχεία του κλάδου αλλαντοποιίας.....	13
2.1.1. Ιστορική εξέλιξη και γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	13
2.1.2. Πρώτες ύλες των προϊόντων αλλαντοποιίας.....	14
2.1.3. Τα προϊόντα του κλάδου αλλαντοποιίας.....	15
2.2. Διάρθρωση του κλάδου και παραγωγικές επιχειρήσεις.....	18
2.2.1. Διάρθρωση του κλάδου.....	18
2.2.2. Κυριότερες παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου.....	20
2.3. Εξωτερικό εμπόριο.....	24
2.3.1. Εισαγωγές.....	24
2.3.2. Εξαγωγές.....	26
2.4. Εγχώρια παραγωγή - κατανάλωση.....	28
2.5. Μερίδια αγοράς - διαφήμιση.....	30
2.5.1. Μερίδια αγοράς.....	30
2.5.2. Διαφημιστική δαπάνη αλλαντικών και κονσερβών κρέατος.....	31
2.6. Προβλήματα - τάσεις και προοπτικές εξέλιξης του κλάδου.....	33
2.6.1. Προβλήματα του κλάδου.....	33

2.6.2. Τάσεις και προοπτικές εξέλιξης του κλάδου αλλαντοποίησης.....	34
--	----

## **Ενότητα δεύτερη: ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Όμιλος εταιρειών Υφαντή**

1.1. Ταυτότητα της εταιρείας.....	36
1.2. Ο όμιλος επιχειρήσεων Υφαντή.....	37

### **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και Επιχειρησιακό περιβάλλον**

2.1.	
Προγραμματισμός.....	41
2.2. Οργάνωση.....	42
2.3. Διεύθυνση.....	44
2.4. Έλεγχος.....	45
2.5. Ανάλυση περιβάλλοντος.....	50
2.5.1. Θεσμικό περιβάλλον.....	50
2.5.2. Οικονομικό περιβάλλον.....	51
2.5.3. Δημογραφικό περιβάλλον.....	51
2.5.4. Τεχνολογικό περιβάλλον.....	52
2.6. Προμηθευτές.....	52
2.7. Πελάτες.....	53

### **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Το μίγμα Μάρκετινγκ της Υφαντής Α.Β.Ε.Ε.**

3.1. Προϊόν.....	56
3.2. Διανομή.....	58
3.3. Προβολή.....	61

3.4. Τιμολόγηση.....	63
----------------------	----

#### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μελλοντικά προγράμματα και επενδύσεις**

4.1. Επιχειρηματικά σχέδια δράσης και νέα προϊόντα.....	65
---	----

4.2. Παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης.....	67
---	----

4.3. Ανταγωνισμός.....	69
------------------------	----

4.4. Διεθνείς προσανατολισμοί.....	73
------------------------------------	----

<b>Επίλογος.....</b>	<b>78</b>
----------------------	-----------

#### **Βιβλιογραφία**

#### **Παράρτημα-Ισολογισμοί**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Το θέμα που τέθηκε προς επεξεργασία και παρουσίαση αφορά τον κλάδο των αλλαντικών και συγκεκριμένα την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Αναζητήθηκαν πληροφορίες, κατά το μέτρο που αυτό ήταν εφικτό, συνθέτοντας μια εργασία η οποία αποτυπώνει με αρκετή ευκρίνεια την εικόνα των μεγαλύτερων αλλαντοβιομηχανιών της χώρας μας .

Στα πλαίσια της μελέτης, αρχικά, δόθηκαν ορισμένες χρήσιμες πληροφορίες του κλάδου κρέατος στην Ελλάδα, στην Ευρώπη καθώς και τα προβλήματα και προοπτικές που παρουσιάζει αυτός τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη συνέχεια εξετάζονται κάποια ιστορικά χαρακτηριστικά του κλάδου αλλαντοποιίας, οι πρώτες ύλες των αλλαντικών και οι διάφορες κατηγορίες προϊόντων που υπάρχουν. Ακολούθως, αναλύεται η διάρθρωση του κλάδου, η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής και του εξωτερικού εμπορίου καθώς επίσης και το πώς διαμορφώνεται η εγχώρια κατανάλωση. Δίνονται ακόμα οικονομικά στοιχεία, τα προβλήματα και οι προοπτικές του κλάδου των αλλαντικών. Επιπλέον, γίνεται μια εκτενής και λεπτομερής παρουσίαση του Ομίλου Εταιρειών Υφαντή, της ταυτότητα της επιχείρησης, της διάρθρωσή της (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) καθώς και του marketing mix (προϊόν, διανομή, προβολή, τιμή) που αυτή ακολουθεί. Τέλος, αναλύονται τα μελλοντικά προγράμματα και οι επενδύσεις, οι παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης, οι συνθήκες ανταγωνισμού και οι διεθνείς προσανατολισμοί του Ομίλου Εταιρειών Υφαντής.

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Το θέμα που τέθηκε προς επεξεργασία και παρουσίαση αφορά τον κλάδο των αλλαντικών και συγκεκριμένα την παραγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Αναζητήθηκαν πληροφορίες, κατά το μέτρο που αυτό ήταν εφικτό, συνθέτοντας μια εργασία η οποία αποτυπώνει με αρκετή ευκρίνεια την εικόνα των μεγαλύτερων αλλαντοβιομηχανιών της χώρας μας .

Στα πλαίσια της μελέτης, αρχικά, δόθηκαν ορισμένες χρήσιμες πληροφορίες του κλάδου κρέατος στην Ελλάδα, στην Ευρώπη καθώς και τα προβλήματα και προοπτικές που παρουσιάζει αυτός τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στη συνέχεια εξετάζονται κάποια ιστορικά χαρακτηριστικά του κλάδου αλλαντοποιίας, οι πρώτες ύλες των αλλαντικών και οι διάφορες κατηγορίες προϊόντων που υπάρχουν. Ακολούθως, αναλύεται η διάρθρωση του κλάδου, η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής και του εξωτερικού εμπορίου καθώς επίσης και το πώς διαμορφώνεται η εγχώρια κατανάλωση. Δίνονται ακόμα οικονομικά στοιχεία, τα προβλήματα και οι προοπτικές του κλάδου των αλλαντικών. Επιπλέον, γίνεται μια εκτενής και λεπτομερής παρουσίαση του Ομίλου Εταιρειών Υφαντή, της ταυτότητα της επιχείρησης, της διάρθρωσή της (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) καθώς και του marketing mix (προϊόν, διανομή, προβολή, τιμή) που αυτή ακολουθεί. Τέλος, αναλύονται τα μελλοντικά προγράμματα και οι επενδύσεις, οι παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης, οι συνθήκες ανταγωνισμού και οι διεθνείς προσανατολισμοί του Ομίλου Εταιρειών Υφαντής.

---

## **Ενότητα 1<sup>η</sup> : Ο Κλάδος Κρέατος και Αλλαντικών**

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται διεξοδικά ο κλάδος του κρέατος και της αλλαντοποιίας. Δύο κλάδοι που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την Ελλάδα, λόγω των σημαντικών οικονομικών μεγεθών που αντιπροσωπεύουν και της θέσης που κατέχουν στον ευρύτερο και δυναμικό κλάδο των Τροφίμων και των Ποτών.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται ο κλάδος του κρέατος και τα χαρακτηριστικά που τον συνθέτουν. Συγκεκριμένα γίνεται λόγος για την ετήσια παραγωγή κρέατος, παρουσιάζονται οι κατηγορίες των κρεάτων καθώς και τα μερίδια που κατέχουν στη συνολική εγχώρια κατανάλωση. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά για την παρούσα κατάσταση του κλάδου και των δυσκολιών που αντιμετωπίζει και ολοκληρώνεται με τις προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξής του.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί περιγραφή του κλάδου των αλλαντικών καθώς προσδιορίζεται το συνολικό μέγεθος της εγχώριας παραγωγής, των εισαγωγών και εξαγωγών όπως επίσης και της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης. Γίνεται λεπτομερής παρουσίαση των κυριότερων παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και επισημαίνονται τα προβλήματα καθώς και οι προοπτικές εξέλιξης του κλάδου και των εξεταζομένων προϊόντων.

---



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΚΡΕΑΤΟΣ

#### 1.1. Πληροφοριακά Στοιχεία του Κλάδου στην Ελλάδα

Αναμφισβήτητα, το κρέας συνιστά έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διατροφής των ελλήνων καταναλωτών αναδεικνύοντας τον κλάδο του κρέατος ως κλάδου ιδιαίτερου ενδιαφέροντος. Τα τελευταία έτη, το κρέας, καταλαμβάνει σημαντικό μερίδιο στην εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση της τάξεως του 31%.

Εξετάζοντας την ετήσια εγχώρια παραγωγή κρέατος της περιόδου 1989-2000, παρατηρείται μια σχετική σταθερότητα παρά τις όποιες μικρές επί μέρους ετήσιες διακυμάνσεις.

Ο πίνακας 1.1.1. παρουσιάζει στοιχεία της παραγωγής κρέατος ( όλων των κατηγοριών) ανά έτος στην περίοδο αυτή:

**Πίνακας 1.1.1. ΕΤΗΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΡΕΑΤΟΣ 1989-2000**

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ (τόνοι)	ΕΤΗΣΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)
<b>1989</b>	570.039	ΕΤΟΣ ΒΑΣΗΣ
<b>1990</b>	573.653	0,6
<b>1991</b>	578.685	0,9
<b>1992</b>	596.714	3,1
<b>1993</b>	577.706	-3,2
<b>1994</b>	571.511	-1,1
<b>1995</b>	558.685	-2,2
<b>1996</b>	574.096	2,8
<b>1997</b>	571.799	-0,6
<b>1998</b>	542.212	-5,2
<b>1999</b>	537.300	-0,9
<b>2000</b>	537.780	0,1

Πηγή: Υπουργείο Γεωργίας

Η υψηλότερη ετήσια παραγωγή κρέατος σημειώθηκε το 1992. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 1989-2000 διαπιστώνονται μικρές διακυμάνσεις ετησίως, με πιο

σημαντική αυτή του 1998 όπου η ετήσια εγχώρια παραγωγή κρέατος μειώθηκε κατά 5,2% από την ποσότητα του 1997. Η μεγαλύτερη αύξηση σημειώθηκε το 1992 (596.714 τόνοι). Κατά την πενταετία 1992-1996, η παραγωγή κρέατος (όλων των κατηγοριών) ήταν πτωτική με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 0,9%.

**Πίνακας 1.1.2. ΜΕΡΙΔΙΟ ΤΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΡΕΑΤΩΝ**

ΕΙΔΟΣ ΚΡΕΑΤΟΣ	1985	1990	1995	1996
<b>ΒΟΕΙΟ-ΜΟΣΧΑΡΙΣΙΟ ΚΡΕΑΣ</b>	14,7%	14,3%	12,6%	12,4%
<b>ΧΟΙΡΙΝΟ ΚΡΕΑΣ</b>	26,3%	25,6%	25,8%	24,7%
<b>ΑΙΓΟΠΡΟΒΕΙΟ ΚΡΕΑΣ</b>	21,8%	22,6%	23,2%	22,8%
<b>ΚΡΕΑΣ ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ</b>	27,6%	27,9%	28,8%	30,8%
<b>ΛΟΙΠΑ ΚΡΕΑΤΑ</b>	0,8%	0,9%	0,8%	0,8%
<b>ΒΡΩΣΙΜΑ ΠΑΡΑΠΡΟΪΟΝ. ΣΦΑΓΙΩΝ</b>	8,7%	8,7%	8,8%	8,5%

Πηγή: ΕΣΥΕ

Εξετάζοντας τα στοιχεία του πίνακα 1.1.2. διαπιστώνεται πως τη μεγαλύτερη συμμετοχή διαχρονικά στην ετήσια εγχώρια παραγωγή κρέατος καταλαμβάνει η παραγωγή κρέατος πουλερικών. Στη δεύτερη θέση κατατάσσεται η παραγωγή χοιρινού κρέατος. Στην τρίτη θέση βρίσκεται το αιγοπρόβειο κρέας, ενώ πολύ μικρότερο μερίδιο κατέχει η παραγωγή βοείου κρέατος.

Αναφορικά με το εξωτερικό εμπόριο κρέατος και συγκεκριμένα με τις εισαγωγές, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ έχουμε τα παρακάτω στοιχεία, πίνακας 1.1.3.:

**Πίνακας 1.1.3. ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΙΣΑΓΩΓΩΝ ΒΡΩΣΙΜΩΝ ΚΡΕΑΤΩΝ**

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ
<b>1990</b>	229.060	128.429
<b>1991</b>	189.949	109.797
<b>1992</b>	264.878	170.306
<b>1993</b>	251.115	165.844
<b>1994</b>	280.161	184.620
<b>1995</b>	325.294	204.523
<b>1996*</b>	175.474	80.315

Πηγή: ΕΣΥΕ

\* στοιχεία 1.1-30.6.1996

Από τον πίνακα διαπιστώνονται διακυμάνσεις των εισαγόμενων ποσοτήτων, ετησίως. Ωστόσο, την περίοδο 1990-1995 συνολικά οι εισαγωγές κρέατος ακολούθησαν αυξητική πορεία. Συγκεκριμένα, ενώ το 1990 η εισαγόμενη ποσότητα ήταν 229.060 τόνοι, το 1995 έφτασε τους 325.294 τόνους, αύξηση της τάξεως του 42%, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής ήταν αυξητικός της τάξεως του 8,9%. Εκτιμήσεις φέρουν τις συνολικές εισαγωγές κρέατος, το 1996, να συνεχίζουν την αυξητική πορεία των προηγούμενων ετών.

Όσον αφορά την εξέλιξη της αξίας των εισαγωγών την περίοδο 1990-1995, διαπιστώνεται πως αυξήθηκε με ταχύτερους ρυθμούς από την αντίστοιχη αύξηση της ποσότητας των εισαγωγών κρέατος, γεγονός που αποδίδεται πέραν των οποιωνδήποτε τιμολογιακών μεταβολών και σε θέματα συναλλαγματικής ισοτιμίας (διολίσθηση της δραχμής).

Η συντριπτική πλειοψηφία των εισαγόμενων ποσοτήτων βοείου/μοσχαρίσιου, χοιρινού και κρέατος πουλερικών προέρχεται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα, η Γαλλία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής στις εισαγωγές βοείου/μοσχαρίσιου κρέατος (το 1995) με 42,5% στο σύνολο των εισαγωγών βοείου/μοσχαρίσιου κρέατος. Η Ολλανδία είναι πρώτη βάσει των εισαγόμενων ποσοτήτων χοιρινού κρέατος με μερίδιο συμμετοχής 44,4%, ενώ στις εισαγωγές κρέατος πουλερικών την πρωτιά κατέχει και πάλι η Γαλλία. Αξιοσημείωτο είναι, ότι στις εισαγωγές αιγοπρόβειου κρέατος το μεγαλύτερο μερίδιο συμμετοχής το έχουν οι χώρες εκτός Ε.Ε. με πρώτη και καλύτερη τη Νέα Ζηλανδία.

Μελετώντας τώρα τα στοιχεία του πίνακα 1.1.4. που αναφέρεται στις εξαγωγές βρώσιμων κρεάτων, διαπιστώνεται πως τόσο από πλευράς εξαγόμενης ποσότητας όσο και από πλευράς αξίας της εξαγόμενης ποσότητας κρέατος συνολικά, τα μεγέθη των εξαγωγών είναι πολύ περιορισμένα, τόσο σε σύγκριση με την εγχώρια παραγωγή όσο και με τις αντίστοιχες εισαγωγές προϊόντων του κλάδου.

Παρόλο που το 1995 παρατηρήθηκε μείωση των εξαγόμενων ποσοτήτων κρέατος, ωστόσο κατά την περίοδο 1990-1995 η εξαγόμενη ποσότητα κρέατος στο σύνολό της υπερτριπλασιάστηκε, ενώ ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης της εξαγόμενης ποσότητας κρέατος έφτασε το 41,9%. Αντίστοιχα, κατά την περίοδο αυτή είχαμε και αύξηση της αξίας των συνολικών εξαγωγών κρέατος με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης ποσοστού 35,3%.

**Πίνακας 1.1.4. ΕΞΕΛΙΞΗ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΒΡΩΣΙΜΩΝ ΚΡΕΑΤΩΝ**

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΑΞΙΑ
<b>1990</b>	3.336	1.528
<b>1991</b>	3.592	1.284
<b>1992</b>	3.627	1.497
<b>1993</b>	10.473	3.627
<b>1994</b>	12.640	4.705
<b>1995</b>	11.556	4.890
<b>1996*</b>	4.231	1.906

Πηγή: ΕΣΥΕ

\*στοιχεία 1.1-30.6.1996

Κάνοντας μνεία στον προορισμό των εξαγωγών κρέατος της χώρας μας, διαπιστώνεται πώς το μεγαλύτερο μέρος αυτών κατευθύνεται προς Τρίτες Χώρες (χώρες δηλ. εκτός Ε.Ε). Συγκεκριμένα σε τρίτες χώρες εξήχθησαν το 1994, 11.115 τόνοι και το 1995, 9.718 τόνοι, ενώ σε χώρες της Ε.Ε εξήχθησαν το 1994, 4.548 τόνοι και το 1995, 1.612 τόνοι.

Αναλύοντας τη συνολική εγχώρια κατανάλωση κατά κατηγορία κρέατος (στοιχεία Υπουργείου Γεωργίας) συμπεραίνεται πως το βόειο/μοσχαρίσιο και το χοιρινό κρέας συγκεντρώνουν διαχρονικά τη μεγαλύτερη προτίμηση των καταναλωτών. Παρά την επικράτηση στην πρώτη θέση του βοείου/μοσχαρίσιου κρέατος στην προτίμηση των καταναλωτών κατά την περίοδο 1985-1990, από το 1991 και μετά, την πρώτη θέση καταλαμβάνει πλέον το χοιρινό κρέας. Η μεταβολή αυτή διαπιστώνεται εντονότερα το 1995 όπου σημειώνεται και η μεγαλύτερη ποσοστιαία διαφορά μεταξύ χοιρινού και βοείου/μοσχαρίσιου κρέατος (5,1%). Η μετακίνηση αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ευρεία γνωστοποίηση των συνεπειών από τη «νόσο των τρελών αγελάδων» που οπωσδήποτε επηρέασε την κατανάλωση βοείου/μοσχαρίσιου κρέατος.

Την τρίτη θέση καταλαμβάνει το κρέας των πουλερικών του οποίου η κατανάλωση την περίοδο 1985-1996 κατείχε κατά μέσον όρο το 20,5% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης κρέατος, παρουσιάζοντας μια σχετική σταθερότητα σε σύγκριση με τα άλλα είδη κρέατος.

Το αιγοπρόβειο κρέας βρίσκεται στην τέταρτη θέση των προτιμήσεων των καταναλωτών, του οποίου η κατανάλωση επηρεάζεται από παραδοσιακούς λόγους και αυξάνεται η ζήτηση την περίοδο των γιορτών του Πάσχα.

Σκόπιμο είναι να επισημανθεί, ότι υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση προϊόντων συνολικά καθώς βέβαια και τη ζήτηση κατά κατηγορία κρέατος και διαμορφώνουν συνθήκες υποκατάστασης μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών κρέατος. Τέτοιοι παράγοντες είναι η διάρθρωση της παραγωγής κρέατος κάθε χώρας, οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, η τιμολόγηση των προϊόντων κρέατος, οι αντιλήψεις περί υγιεινής διατροφής, η εισοδηματική κατάσταση των καταναλωτών. Ένας σημαντικός παράγοντας επηρεασμού της ζήτησης κρέατος στη χώρα μας είναι η τουριστική κίνηση, η οποία παρόλο που έχει εποχικό χαρακτήρα, ενδεχόμενα επηρεάζει την ετήσια ζήτηση κρέατος. Η άφιξη και διανυκτέρευση μεγάλου αριθμού τουριστών στη χώρα μας που προέρχεται από χώρες με μεγάλη κατά κεφαλήν κατανάλωση κρέατος, επιδρά θετικά στη συνολική ζήτηση κρέατος.

Τέλος, μικρή αναφορά μπορεί να γίνει και στις επενδύσεις του κλάδου κρέατος. Σύμφωνα με στοιχεία ιδιωτικών επενδύσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας σχετικά με τις ιδιωτικές επενδύσεις των επιχειρήσεων παραγωγής, επεξεργασίας και συντήρησης κρέατος, που υπάγονται στον Ν.1892/90 συμπεριλαμβανομένων και των εταιρειών αλλαντικών και κονσερβών κρέατος, το σύνολο των επενδύσεων των εν λόγω επιχειρήσεων μετά το 1991 (ως το 1996), ανήλθε σε 70. Το συνολικό ποσό των επενδύσεων έφτασε τις 15.727.028.000 δρχ περίπου. Η μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση (Ν.1892/90) αφορά την εταιρεία LUNCHEON MEAT EBPOY A.E. και ήταν ύψους 1.700.000.000 δρχ. εκ των οποίων 721.540.000.δρχ προέρχονταν από ίδια κεφάλαια, ενώ η επιχορήγηση ανέρχεται στις 978.460.000.δρχ..

Εκτός από τις ιδιωτικές επενδύσεις του αναπτυξιακού νόμου 1892/90 προεγκρίθησαν σημαντικότερες επενδύσεις στον τομέα του κρέατος που υπήχθησαν υπό τον κανονισμό της Ε.Ο.Κ. 866/90 «περί βελτιώσεως των συνθηκών μεταποίησης και εμπορίας γεωργικών προϊόντων». Οι επενδύσεις αυτές αφορούσαν τον τομέα «μεταποίηση / σφαγή / τεμαχισμός κρέατος» και ενισχύονταν από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων του Υπουργείου Γεωργίας. Η Κεντρική Μακεδονία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό έργων, 13 (το 22% του συνόλου). Στη δεύτερη θέση βρίσκεται το γεωγραφικό διαμέρισμα της Κεντρικής Ελλάδας με 9 επενδυτικά έργα, ενώ τρίτο ακολουθεί το γεωγραφικό διαμέρισμα της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης με 7 επενδυτικά έργα.

## **1.2. Στοιχεία Ευρωπαϊκής Αγοράς**

Η παραγωγή κρέατος τα τελευταία χρόνια στην Ε.Ε. διακρίνεται να έχει τάσεις καθοδικές, ενώ η κατανάλωση κρέατος παραμένει σταθερή. Το 1993 η συνολική παραγωγή κρέατος έφτασε τους 34.022 χιλ. τόνους, η οποία διοχετεύτηκε κυρίως στην ενδοκοινοτική αγορά, ενώ κάποιο μικρό μέρος αυτής εξήχθη σε χώρες εκτός Ε.Ε. (Panorama of E.U. Industry-1997).

Ο κλάδος του κρέατος διακρίνεται από έναν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και οικονομικής-παραγωγικής ολοκλήρωσης. Στενή συνεργασία διαπιστώνεται μεταξύ των βιομηχανιών, ειδών διατροφής, των κτηνοτρόφων, των ειδικών μονάδων σφαγής και των διανομέων. Θα πρέπει να επισημανθεί η έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των συστημάτων παραγωγής βοείου κρέατος και γάλακτος, διότι τα περισσότερα από τα βοοειδή που προορίζονται για σφαγή παράγουν συγχρόνως και γάλα. Συνεπώς τα μέτρα αγροτικής πολιτικής υιοθετούμενα για τον έναν κλάδο επηρεάζουν σε έναν βαθμό και τον άλλο.

Στις χώρες της Ε.Ε. για το έτος 1993 το χοιρινό κρέας παραμένει το κυριότερο προϊόν του κλάδου (15.264 χιλ. τόνοι) αντιπροσωπεύοντας το 50% περίπου του παραγόμενου κρέατος στην Ε.Ε.. Το βόειο κρέας βρίσκεται στη δεύτερη θέση ακολουθούμενο από το κρέας πουλερικών. Σε μικρότερα επίπεδα παραγωγής έφτασε το πρόβειο κρέας καθώς και το κρέας αλόγου (92 χιλ. τόνοι).

Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί κρέατος εντός της Ε.Ε το 1993 ήταν η Γαλλία και η Γερμανία, λόγω ευμενών κλιματολογικών συνθηκών ιδιαίτερα κατάλληλων για την εκτροφή ζώων. Ακολουθούν η Ισπανία, η Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Το ποσοστό που δαπανάται για την αγορά κρέατος είναι το μεγαλύτερο μεταξύ των δαπανούμενων ποσών για την αγορά αγροτικών ειδών διατροφής. Η δαπάνη για κρέας είναι ιδιαίτερα υψηλή στη Γαλλία, το Βέλγιο και τη Δανία και αντιπροσωπεύει το 35% του συνολικού δαπανούμενου ποσού για αγορά αγροτικών ειδών διατροφής, ενώ το χαμηλότερο δαπανούμενο ποσό για κρέας παρατηρείται στην Ελλάδα, την Ολλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο, αντιπροσωπεύοντας το 25% του συνολικού για είδη αγροτικής διατροφής, δαπανούμενου ποσού.

Το 1993, η κατά κεφαλήν κατανάλωση κρέατος στην Ε.Ε. ήταν 93,9 κιλά. Η υψηλότερη παρατηρήθηκε στη Γαλλία (109,6 κιλά), στην Ισπανία (108,3 κιλά), ενώ

στο Ηνωμένο Βασίλειο διαπιστώθηκε η χαμηλότερη κατά κεφαλήν κατανάλωση κρέατος (69,8 κιλά).

Η κατανάλωση κρέατος έχει επηρεαστεί σοβαρά από την πρόσφατη αναστάτωση της νεοφανούς επιδημίας των «τρελών αγελάδων», η οποία συνδέθηκε από επιστήμονες με την επιδημία που προσβάλλει τον ανθρώπινο εγκέφαλο, το σύνδρομο Creutzfeldt Jacobs. Είναι προφανές πως ο υποκλάδος του βοείου κρέατος υπέστη τις πιο σοβαρές συνέπειες, Ωστόσο μεγάλη ζημιά από την εν λόγω αναστάτωση υπέστη κι όλος ο κλάδος του κρέατος, αφού η επίπτωση αντικατάστασης δεν ήταν αρκετά ισχυρή ώστε να αποζημιώσει πλήρως τους παραγωγούς στο σύνολό τους για την σημαντική μείωση της κατανάλωσης βοείου κρέατος. Η Ε.Ε. λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες της προκείμενης κατάστασης παραχώρησε αυξημένη χρηματική βοήθεια στους ευρωπαϊούς παραγωγούς (από 650 ως 850 εκατ. ECU). Παρόλα αυτά, η βοήθεια αυτή κρίθηκε από το μεγαλύτερο μέρος των παραγωγών ως αναποτελεσματική να επιτρέψει στους παραγωγούς βοείου κρέατος να ανακτήσουν ότι απώλεσαν λόγω της απώλειας μεριδίων αγοράς.

Εκτιμήσεις για τα επόμενα χρόνια, φέρουν την παραγωγή και κατανάλωση κρέατος στην Ε.Ε. να μην μεταβάλλονται σημαντικά. Ωστόσο, μέτρα πολιτικής της Ε.Ε. σχετικά με τον έλεγχο της παραγωγής και των διαδικασιών διανομής θα επηρεάσουν σημαντικά επιχειρήσεις του κλάδου, θα αυξήσουν την συγκέντρωση του τομέα της διάθεσης και θα τείνουν να μειώσουν τα έσοδα των παραγωγών.

Ο κλάδος του κρέατος στην Ε.Ε. αποτελείται τόσο από μεγάλες μονάδες παραγωγής, όσο και από έναν μεγάλο αριθμό μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρειών. Παρά το ότι η δομή της εν λόγω βιομηχανίας είναι τμηματοποιημένη, η νέα αγροτική πολιτική της Ε.Ε. και το επίπεδο συγκέντρωσης που επιτεύχθη από τα δίκτυα διανομής δημιούργησαν μια συγκεντρωτική διαδικασία παραγωγής μεταξύ των εταιρειών του κλάδου.

Ο κλάδος του κρέατος είναι μια ώριμη αγορά στις περισσότερες από τις χώρες της Ε.Ε. Ο αναπτυσσόμενος ανταγωνισμός έχει ενισχύσει τις τάσεις προς μεγαλύτερη παραγωγική εξειδίκευση. Οι στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις στους διάφορους υποκλάδους του κρέατος, στοχεύουν στη διαφοροποιούμενη προσφορά σε συνάρτηση με την ποιότητα, την προέλευση και το σύστημα εκτροφής.

Ειδικότερα, αναφορά γίνεται σε συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO σε ταμπέλες-δείκτες γεωγραφικής προέλευσης καθώς και σε εισαγωγή σε νέες ειδικές

αγορές, όπως για παράδειγμα, πικάντικα αλλαντικά ή αλλαντικά με λιγότερες λιπαρές ουσίες.

Η παραγωγή κρέατος παρουσιάζεται γεωγραφικά κατανεμημένη εντός της Ε.Ε., εξαρτώμενη από το είδος των ζώων που συνήθως εκτρέφονται σε κάθε τόπο. Όσον αφορά το βόειο κρέας, η παραγωγή είναι συγκεντρωμένη στη Βρετανία καθώς και σε περιοχές της νότιας Γερμανίας. Η εκτροφή χοίρων συγκεντρώνεται κυρίως στην Ολλανδία, στη Δανία, στη βόρεια Γερμανία και στην Εμίλλια-Ρομάνια της κεντρικής Ιταλίας. Η σημαντικότερη παραγωγή πουλερικών συναντάται στη νότια Λομβαρδία και τη Βενετό της κεντρικής Ιταλίας, καθώς και στη δυτική Γαλλία. Τέλος, αιγοπρόβατα εκτρέφονται κυρίως στις κεντρικές περιοχές της Ισπανίας, σε ολόκληρη την Ελλάδα, τη Σαρδηνία και σε μέρη της Ουαλίας και της Σκωτίας.

### **1.3. Προβλήματα και Προοπτικές του Κλάδου Κρέατος**

Η παραγωγή κρέατος στη χώρα μας εξαρτάται κυρίως από διαθέσιμους συντελεστές (γη και αξιοποίηση αυτής, εργασία, κεφάλαιο), το επίπεδο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής, την επάρκεια και το βαθμό απόδοσης της υποδομής (σφαγιοτεχνικής κλπ.) και άλλους. Η αύξηση της παραγωγικότητας των κτηνοτροφικών μονάδων, η ελαχιστοποίηση του κόστους και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου εξαρτάται από τον κατά το δυνατόν καλύτερο συνδυασμό των παραπάνω.

Επιπρόσθετα, η εγχώρια παραγωγή κρέατος εξαρτάται και από τις εξελίξεις στον τομέα της τυποποίησης κρέατος ή προϊόντων κρέατος και την προσαρμογή στις απαιτήσεις της ζήτησης και τις νέες διατροφικές συνήθειες.

Τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της ζωικής παραγωγής και παραγωγής κρέατος στη χώρα μας, συνοψίζονται στα εξής:

- Οι μειονεκτικές εδαφοκλιματολογικές συνθήκες που επηρεάζουν συγκεκριμένους κλάδους εκτατικής εκτροφής (π.χ. βοοτροφία) καθώς και το μικρό μέγεθος και ο κατακερματισμός της παραγωγής σε μεγάλο αριθμό εκμεταλλεύσεων, συνήθως μικρής δυναμικότητας.
- Η ύπαρξη παραδοσιακών δομών σε κτηνοτροφικούς τομείς καθώς και οι εξελίξεις στη βελτίωση της γενετικής υποδομής του ζωικού πληθυσμού, παράγοντες που συντελούν σε μειωμένες αποδόσεις των ζώων.



- Το συγκριτικό μειονέκτημα της ελληνικής κτηνοτροφίας σε σχέση με άλλες χώρες-μέλη της Ε.Ε., υψηλότερου κόστους διατροφής ζώων και υψηλότερου κόστους παραγωγής, ιδιαίτερα σε ορισμένους κλάδους όπως της πτηνοτροφίας και της χοιροτροφίας.
- Η μικρής κλίμακας ανάπτυξη μεταποιητικών κλάδων αξιοποίησης υποπροϊόντων και παραπροϊόντων των σφαγείων (δέρμα, οστά, εντόσθια, αίμα κλπ.).
- Το υψηλό κόστος χρηματοδότησης, που επικρατούσε επί σειρά ετών δεν επέτρεψε την υγιή κεφαλαιακή συγκρότηση των φορέων της εγχώριας παραγωγής. Επιχειρήσεις σε χώρες-μέλη της Ε.Ε., χρηματοδοτούνται με πολύ συμφερότερους όρους, μειώνοντας έτσι το κόστος παραγωγής και αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους έναντι των αντίστοιχων ελληνικών επιχειρήσεων.
- Η αύξηση της χρονικής διάρκειας των πιστώσεων, κυρίως προς αλυσίδες καταστημάτων, συντείνουν στην επιδείνωση της ρευστότητας των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν ορισμένες σύγχρονες και οργανωμένες μονάδες παραγωγής κρέατος, είναι και ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Πολλά πεπαλαιωμένα παραδοσιακά σφαγεία συνεχίζουν να λειτουργούν, κατά παράβαση του Π.Δ. 410/94, ενώ επίσης δεν τηρούνται από κάποιες επιχειρήσεις οι διατάξεις που αφορούν τις εγκαταστάσεις παραγωγής και διακίνησης μεταποιημένου, επεξεργασμένου και τυποποιημένου κρέατος, κατά παράβαση των σχετικών εγκυκλίων του Υπουργείου Γεωργίας.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις σημαντικών φορέων του κλάδου δεν προβλέπονται σημαντικές εξελίξεις στον τομέα της παραγωγής και κατανάλωσης κρέατος. Η συνολική εγχώρια παραγωγή κρέατος, προβλέπεται, πως θα παραμείνει ουσιαστικά σταθερή.

Η εισαγωγική διείσδυση εκτιμάται ότι θα ενταθεί κυρίως στις κατηγορίες του βοείου/μοσχάρισιου κρέατος και του χοιρινού, όπου θα μειωθούν περαιτέρω και οι αντίστοιχοι βαθμοί αυτάρκειας της ελληνικής αγοράς. Αντιθέτως, υψηλά θα διατηρηθούν οι βαθμοί αυτάρκειας τόσο της ελληνικής αγοράς κρέατος πουλερικών, όσο και της ελληνικής αγοράς κρέατος αιγοπροβάτων, δεδομένου ότι δεν εκτιμάται μεγάλη αύξηση των εισαγωγών στους συγκεκριμένους τομείς.

Δυναμική εκτιμάται πως θα είναι η ανάπτυξη των τυποποιημένων προϊόντων κρέατος τα επόμενα έτη. Η συνεχιζόμενη συγκεντροποίηση της αγοράς σε αλυσίδες καταστημάτων και υπεραγορών κρέατος καθώς και η τάση των ελλήνων καταναλωτών προς νέες διατροφικές συνήθειες που περιλαμβάνουν τα τυποποιημένα άψητα ή προψημένα προϊόντα κρέατος αποτελούν ζήτησης η οποία θα πρέπει να ικανοποιηθεί από ανάλογη προσφορά. Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται οι μεγάλες μονάδες παραγωγής σε όλες τις κατηγορίες κρέατος, καθώς και αλυσίδες καταστημάτων, κατασκευάζοντας μονάδες τεμαχισμού, επεξεργασίας και τυποποίησης κρέατος.

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΚΛΑΔΟΣ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΙΑΣ**

#### **2.1. Πληροφοριακά Στοιχεία του Κλάδου Αλλαντοποιίας**

Σε αυτό το σημείο γίνεται μια σύντομη περιγραφή του κλάδου της αλλαντοποιίας όσο αφορά την ιστορική του εξέλιξη και τα γενικά του χαρακτηριστικά, καθώς και μια αναφορά στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κατά πλειοψηφία οι επιχειρήσεις στην παραγωγής τους. Επίσης, παρουσιάζονται οι κατηγορίες και τα είδη των αλλαντικών που παράγονται από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

##### **2.1.1. Ιστορική Εξέλιξη και Γενικά Χαρακτηριστικά του Κλάδου**

Τα αλλαντικά αποτελούν εκείνα τα προϊόντα κρέατος που παρασκευάζονται με ειδική κατά περίπτωση επεξεργασία από ψιλοκομμένο κρέας ή από βρώσιμα παραπροϊόντα του ή και από τα δύο με προσθήκη και ξένων ουσιών.

Νύξη για τέτοια προϊόντα κρέατος, δηλαδή αλλαντικά, γίνεται την Οδύσσεια του Ομήρου αλλά και στη μεταγενέστερη ελληνική βιβλιογραφία. Οι αρχαίοι Ρωμαίοι παρασκεύαζαν ένα τύπο αλλαντικού από φρέσκο χοιρινό κρέας και κουκουνάρια κιμαδοποιημένα μαζί με σπόρους κυμίνου, φύλλα δάφνης και κόκκους μαύρου πιπεριού.

Στον μεσαίωνα η αλλαντοποιία είχε εξελιχθεί σε μια τυπική γαστρονομική τέχνη και πολλοί τύποι αλλαντικών έχουν την ονομασία των τόπων παραγωγής τους, όπως λουκάνικα Φρανκφούρτης, λουκάνικα Μπολόνια, λουκάνικα Ρομάνο, σαλάμι Γένοβας, λουκάνικα Βερολίνου κ.ά.

Οι πρώτοι τύποι αλλαντικών που εμφανίστηκαν (σε μορφή βιομηχανικής παραγωγής) ήταν τεμάχια κρέατος υπό συντήρηση, με τη μέθοδο του καπνίσματος. Αργότερα, με την εμφάνιση νέων τεχνικών η συντήρηση των προϊόντων αλλαντοποιίας συμπεριέλαβε την προσθήκη διαφόρων υλικών όπως αλάτι, λίπος, φυτικά πρόσθετα και τοποθέτηση τεμαχίων κρέατος σε έντερα ζώων.

Στις αρχές του 20ου αιώνα, η ελληνική παραγωγή αλλαντικών αποτελούσε περισσότερο μια οικοτεχνική κυρίως δραστηριότητα. Τα πρώτα αλλαντικά που

παρήχθησαν στην εγχώρια αγορά ήταν παραδοσιακά λουκάνικα και σαλάμια που διακρίνονταν από τον τόπο προέλευσής τους (Λευκάδας, Μυκόνου, Βόρειας Ελλάδας κ.ά).

Κατά τη δεκαετία του '60 η οικοτεχνική δραστηριότητα συστηματοποιείται, ενώ την επόμενη δεκαετία (του '70), η εν λόγω δραστηριότητα οργανώνεται σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των προηγούμενων ετών και αποκτά πλέον τα βασικά χαρακτηριστικά μιας μεταποιητικής βιομηχανίας. Μετά την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αλλά κυρίως μετά το 1990, η ελληνική αλλαντοβιομηχανία εισήχθη σε μια διαδικασία εκσυγχρονισμού των εγκαταστάσεων των μεταποιητικών μονάδων και ποιοτικής αναβάθμισης των παραγόμενων προϊόντων, θέτοντας ως στόχο την εναρμόνιση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και τις αντίστοιχες προδιαγραφές ποιότητας.

Μεγάλο μέρος των παραγωγικών εταιρειών του κλάδου είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους βιοτεχνικές μονάδες τοπικής εμβέλειας. Οι εν λόγω επιχειρήσεις στερούνται σύγχρονου μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού, καθώς δε διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται ως εντάσεως εργασίας. Το γεγονός αυτό δρα ανασταλτικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Λίγες είναι οι μεγάλες οργανωμένες παραγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες καταβάλουν συστηματικές προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των εγκαταστάσεών τους, τόσο από άποψη παραγωγικής δυναμικότητας καλύπτοντας την εσωτερική ζήτηση, όσο και από άποψη ποιότητας των προϊόντων τους στην προσπάθειά τους να εναρμονιστούν με τις τάσεις και τις εξελίξεις της αγοράς. Συγκεκριμένα, οι αναφερόμενες εταιρείες διαθέτουν μηχανολογικό εξοπλισμό σύγχρονης τεχνολογίας, εξειδικευμένα και σύγχρονα τμήματα σχεδιασμού και ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας που τους παρέχουν ευελιξία στην παραγωγή, καθώς και τη δυνατότητα μείωσης του κόστους ώστε να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικές.

### **2.1.2. Πρώτες Ύλες των Προϊόντων Αλλαντοποιίας**

Βασική πρώτη ύλη των αλλαντικών είναι το κρέας το οποίο αποτελεί τον κυριότερο συντελεστή στη διαμόρφωση του κόστους των τελικών προϊόντων.

---

Για την παρασκευή των αλλαντικών ως πρώτη ύλη χρησιμοποιείται κυρίως το χοιρινό και το βοδινό κρέας. Σε μικρότερο βαθμό τα αλλαντικά έχουν ως πρώτη ύλη το πρόβειο κρέας, ενώ σε ανάπτυξη βρίσκονται νέα προϊόντα που χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη το κρέας πουλερικών (γαλοπούλα, κοτόπουλο). Ως βοηθητικές πρώτες ύλες χρησιμοποιούνται τόσο το λαρδί, μαζί με άλλα προϊόντα σφαγίων, όσο και αρτύματα, μπαχαρικά, άμυλο, σκόνη γάλακτος, νιτρώδη και νιτρικά άλατα που μπαίνουν σε αναλογία καθορισμένη από τον Κώδικα Τροφίμων. Σκοπός της προσθήκης των υλών αυτών είναι η καλύτερη εμφάνιση, η βελτίωση της γεύσης, του χρώματος, της σύστασης και της οσμής του προϊόντος καθώς και η εξασφάλιση της καλύτερης συντήρησής τους. Ακόμη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα περιβλήματα των αλλαντικών είναι συνήθως τεχνητά όσο και φυσικά (έντερα ζώων).

Η θρεπτική αξία των κρεατοκατασκευασμάτων γενικά, διαφέρει ανάλογα με το είδος, το ποσοστό λίπους – κρέατος, των πρόσθετων υλικών καθώς και του τρόπου επεξεργασίας τους. Πάντως, η βιολογική τους αξία είναι μεγάλη, γιατί περιέχουν κρέας το οποίο έχει μεγάλη περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί τόσο από πλευράς υγείας όσο και από διαιτητικής πλευράς, ότι δεν θα πρέπει τα αλλαντικά να αποτελούν κύριο γεύμα ή να γίνεται κατάχρηση, αλλά να αποτελούν επικουρικό έδεσμα ή κολατσιό κτλ.

### **2.1.3. Τα Προϊόντα του Κλάδου Αλλαντοποιίας**

Σύμφωνα με τον Κώδικα Τροφίμων, ως προϊόντα αλλαντοποιίας ορίζονται τα "προϊόντα που έχουν υποστεί ειδική τεχνολογική επεξεργασία και παρασκευάζονται από κρέας ή και βρώσιμα παραπροϊόντα κρέατος, σε κομμάτια ή όχι, στα οποία μπορεί να προστεθούν πρώτες βοηθητικές και πρόσθετες ύλες και τα οποία μπορεί να είναι ή όχι ενθηκευμένα σε φυσικά ή τεχνητά περιβλήματα ή να διατίθενται σε αυτοτελή κομμάτια".

Οι κυριότερες κατηγορίες αλλαντικών προϊόντων ταξινομούνται, με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους, σε προϊόντα από σύγκοπτο κρέας, σε προϊόντα από τεμάχια κρέατος και σε διάφορα άλλα προϊόντα. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά σε αυτά τα προϊόντα.

### Προϊόντα από σύγκοπτο κρέας

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται ωμά προϊόντα, προϊόντα ωρίμανσης, προϊόντα μερικής ωρίμανσης και προϊόντα θερμικής επεξεργασίας. Ειδικότερα:

✓ *Ωμά προϊόντα (λουκάνικα):* Τα αλλαντικά αυτού του είδους παρασκευάζονται από τεμαχισμένο καθαρό χοιρινό κρέας ή μίγμα βοδινού και χοιρινού κρέατος, ή ακόμα και από μίγμα χοιρινού, βοδινού και πρόβειου κρέατος (λουκάνικα ωμά σύμμεικτα). Η προσθήκη κρέατος πουλερικών απαγορεύεται, ενώ τοποθετούνται σε θήκες φυσικής προέλευσης (βρώσιμα περιβλήματα) και είναι δυνατόν να υποστούν μερική αφυδάτωση ή κάπνισμα. Η περιεκτικότητα σε λίπος δεν πρέπει να ξεπερνά το 35%.

✓ *Προϊόντα ωρίμανσης (ξερά):* Είναι κυρίως τα αλλαντικά ωρίμανσης (αέρος) τα σουτζούκια και τα παρεμφερή αυτών. Η διαδικασία παραγωγής αλλαντικών "αέρος" περιλαμβάνει την ενθήκευση αυτών σε φυσικές ή τεχνητές θήκες, καθώς και την αφυδάτωση, ωρίμανση και πιθανόν και το κάπνισμα αυτών. Απαγορεύεται τα προϊόντα ωρίμανσης (αέρος) να υποστούν θερμική επεξεργασία και η περιεκτικότητά τους σε λίπος να υπερβαίνει το 45%. Αναφορικά με τα σουτζούκια, η παραγωγή τους πραγματοποιείται από σύγκοπτα πρόβειο και βοδινό κρέας, με προσθήκη λίπους και αρτυμάτων. Τονίζεται ότι, δεν πρέπει η περιεκτικότητά τους σε λίπος να υπερβαίνει το 50%.

✓ *Προϊόντα μερικής ωρίμανσης (ημίτερα):* Είναι εκείνα τα οποία αφού υποστούν μερική ωρίμανση, υφίστανται θερμική επεξεργασία, ενώ απαγορεύεται η προσθήκη αμύλου. Σαν παραδείγματα αυτού του είδους των αλλαντικών είναι το σαλάμι τύπου Βιέννης, Σερβίας, μπύρας κτλ.

✓ *Προϊόντα θερμικής επεξεργασίας (βραστά):* Είναι τα προϊόντα στα οποία μέσω της θερμικής επεξεργασίας τους προκαλείται η πήξη των πρωτεϊνών μέχρι το κέντρο της μάζας. Ενδεικτικά αναφέρονται τα λουκάνικα τύπου Φρανκφούρτης, Βιέννης, Λίμπερτ, κοκτέιλ, μορταδέλα, πάριζα και άλλα βραστά σαλάμια.

### Προϊόντα από τεμάχια κρέατος

Τα προϊόντα αυτά, έχουν ως βασική πρώτη ύλη αυτοτελή ογκώδη τεμάχια σφαγείου χοιρινού κρέατος, μετά ή άνευ ουσιών και υφίστανται ειδική τεχνολογική

επεξεργασία. Διακρίνονται σε προϊόντα ωρίμανσης και προϊόντα θερμικής επεξεργασίας.

✓ *Προϊόντα ωρίμανσης*: Συμπεριλαμβάνουν το χοιρομέρι ωρίμανσης (ζαμπόν) που χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη τον μηρό του σφάγιου, την ωμοπλάτη ωρίμανσης (σπάλα), το νουά ωρίμανσης και τον παστουρμά.

✓ *Προϊόντα θερμικής επεξεργασίας*: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το χοιρομέρι (ζαμπόν), την ωμοπλάτη (σπάλα), το μπέικον, το νουά, το φιλέτο χοιρινό ή βοδινό, τις βοδινές ή χοιρινές μπριζόλες, τη γλώσσα και τα πτηνά θερμικής επεξεργασίας.

#### Διάφορα άλλα προϊόντα

Για την παραγωγή των προϊόντων αυτής της κατηγορίας, χρησιμοποιείται ως βασική πρώτη ύλη το κρέας και διάφορα παραπροϊόντα αυτού, αφού υποστούν ειδική επεξεργασία. Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι τα προϊόντα: πηκτή, πατέ, φουά-γκρα χήνας, κορν-μπεφ (corned beef), λάντσιον-μπετ (lanchon-meat), και τσοπμητ (chopped-meat). Επίσης, περιλαμβάνονται και τα προϊόντα από βοδινό ή χοιρινό κρέας σε ζελατίνη ή στο φυσικό ζωμό τους, παστό (σύγληνο) κρέας καθώς και άλλα προϊόντα σε τεμάχια κρέατος όπως ζαμπονέλαιο, φιλέτο Κρακοβίας, φιλετάκι, πικνίκ, κλπ.

## **2.2. Διάρθρωση του Κλάδου και Παραγωγικές Επιχειρήσεις**

### **2.2.1. Διάρθρωση του Κλάδου**

Ο κλάδος παραγωγής αλλαντικών στην Ελλάδα, συγκροτείται κατά κύριο λόγο από σημαντικό αριθμό παραγωγικών μονάδων μικρής κυρίως δυναμικότητας και συνήθως τοπικής εμβέλειας. Μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 ο κλάδος της αλλαντοποιίας στην Ελλάδα γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη, αφού ένας αριθμός μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων ξεχώρισε και κατάφερε να ελέγξει σημαντικό μερίδιο της αγοράς αλλαντικών.

Τα τελευταία κυρίως χρόνια, ορισμένες από τις επιχειρήσεις του κλάδου αλλαντοποιίας επενδύοντας ίδια κεφάλαια και αξιοποιώντας επενδυτικά κοινοτικά και κρατικά προγράμματα ανάπτυξης, κατάφεραν να εκσυγχρονισθούν και να δημιουργήσουν οργανωμένες βιομηχανικές μονάδες. Με τον τρόπο αυτό απέκτησαν σύγχρονο τεχνολογικό και μηχανολογικό εξοπλισμό, ικανές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της ευρωπαϊκής αγοράς.

Από την τελευταία απογραφή που έγινε το 1995 από τη Διεύθυνση Απογραφών της ΕΣΥΕ, για τις ελληνικές βιομηχανικές μονάδες παραγωγής προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών, προκύπτει ότι οι μονάδες αυτές θεωρούνται μονάδες που παράγουν ξηραμένο παστό ή καπνιστό κρέας, λουκάνικα, αλλαντικά, πατέ, ψιλοκομμένο χοιρινό με λίπος (Rillettes), χοιρομέρι, εκχυλίσματα και ζωμούς κρέατος, καθώς και έτοιμα γεύματα συσκευασμένα σε κονσέρβα ή άλλον είδους συσκευασία, με κύριο συστατικό το κρέας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι, το 1994 ήταν καταχωρημένες 249 επιχειρήσεις, οι οποίες στο σύνολό τους είχαν ως μέση ετήσια απασχόληση 3.122 άτομα, ενώ ο συνολικός κύκλος εργασιών τους ανήλθε σε 73.253 εκατ. δρχ. Οι γεωγραφικές περιοχές με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση μονάδων αλλαντοβιομηχανίας είναι η Κεντρική Μακεδονία, η Αττική και η Θεσσαλία με 79, 58 και 26 βιομηχανικές μονάδες αντίστοιχα.

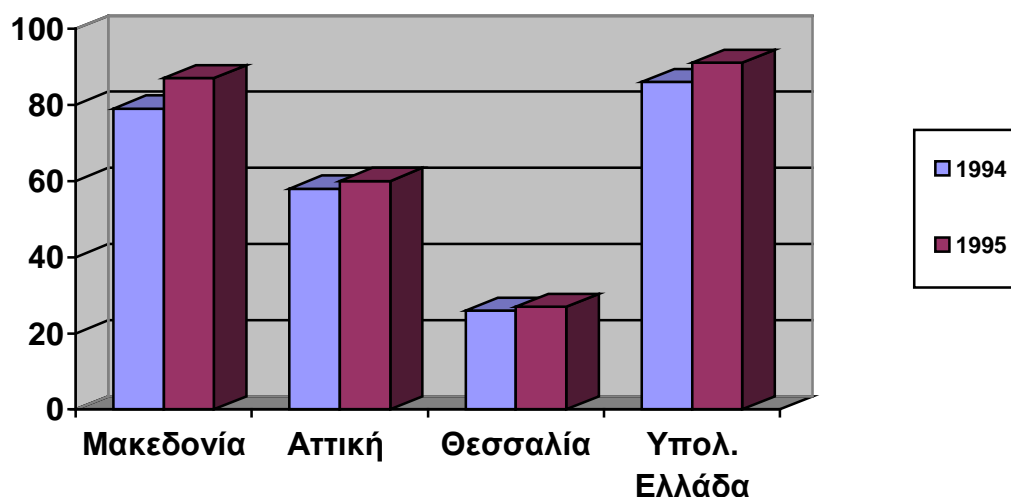
Η Κεντρική Μακεδονία, η Αττική και η Θεσσαλία, συνεχίζουν να είναι οι περιοχές με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση αλλαντοβιομηχανιών και το 1995. Συγκεκριμένα, κατά το 1995 η Κεντρική Μακεδονία συγκεντρώνει 87 βιομηχανικές μονάδες (το 32,83% τον συνόλου) με μέση ετήσια απασχόληση 457 άτομα και συνολικό κύκλο εργασιών 14.315 εκατ. δρχ. και κατέχει την πρώτη θέση, βάσει



αριθμού μονάδων παραγωγής. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Αττική με 60 βιομηχανίες (το 22,64% του συνόλου), με μέση ετήσια απασχόληση 671 άτομα και πωλήσεις 30.411 εκατ. δρχ. Ακολουθεί στην τρίτη θέση η Θεσσαλία, με 27 βιομηχανικές μονάδες (το 10,18% του συνόλου) και μέση ετήσια απασχόληση 94 άτομα και συνολικό κύκλο εργασιών 1.674 εκατ. δρχ.

Τέλος, συγκρίνοντας μεταξύ τους τα στοιχεία των δύο ετών φαίνεται ότι ο συνολικός αριθμός των βιομηχανικών μονάδων εμφάνισε αύξηση κατά 6,42% το 1995 έναντι του 1994, ενώ μείωση ποσοστού 21,3% σημείωσε η μέση ετήσια απασχόληση την ίδια περίοδο. Αυξημένος κατά 24,01% εμφανίστηκε ο συνολικός κύκλος εργασιών το 1995 σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

**Διάγραμμα 2.2.1. ΟΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΖΩΝΕΣ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΙΑΣ**



Οι περισσότερες από τις 57 κυριότερες επιχειρήσεις, ασχολούνται με την παραγωγή αλλαντικών, κονσερβών κρέατος, κρεατοπαρασκευασμάτων. Ορισμένες από αυτές δραστηριοποιούνται παράλληλα και στην εμπορία ειδών διατροφής (π.χ τυροκομικά προϊόντα, σάλτσες, σαλάτες, πίτσες κτλ). Οι 14 από τις 57 επιχειρήσεις διατηρούν την έδρα τους στο λεκανοπέδιο Αττικής, ενώ η πλειοψηφία αυτών (29 επιχειρήσεις) δραστηριοποιείται στη Βόρεια και Κεντρική Ελλάδα. Αναφορικά με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων σημειώνεται ότι 33 είναι ανώνυμες εταιρείες, 17 είναι ομόρρυθμες, 4 είναι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, 1 είναι ετερόρρυθμη και 2 λειτουργούν ως ατομικές επιχειρήσεις.

### 2.2.2. Κυριότερες Παραγωγικές Επιχειρήσεις του Κλάδου

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου αλλαντοποιίας (εκτός της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. που θα παρουσιαστεί εκτενέστερα στη συνέχεια).

#### ♦ Όμιλος Εταιρειών ΝΙΚΑΣ



Η πορεία του Ομίλου Εταιρειών ΝΙΚΑΣ ξεκίνησε το 1966 με την ίδρυση από τον Παναγιώτη Νίκα της ομώνυμης ατομικής επιχείρησης. Αρχικά ήταν μία μικρή αλλά υπερσύγχρονη μονάδα αλλά με το πέρασμα των χρόνων εξελίχθηκε σε μία από τις δυναμικότερες και πρωτοπόρες βιομηχανίες αλλαντικών τόσο στον χώρο των Βαλκανίων όσο και στην Ευρώπη.

Το 1994, έτος σταθμός στην ιστορία του Ομίλου, εγκαινιάστηκαν οι υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις του Αγ. Στεφάνου Αττικής. Μέσα σε μία έκταση 60 στρεμμάτων, είναι χτισμένοι χώροι εργασίας 23.000 τμ, μέσα σε 27.000 τμ πρασίνου. Το 1971 η εταιρεία μετατρέπεται σε ανώνυμη ενώ το 1991 εισήχθη με επιτυχία στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Ο Όμιλος Εταιρειών ΝΙΚΑΣ απασχολεί σήμερα 450 άτομα προσωπικό και κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά αλλαντικών με αυξανόμενα ετήσια κέρδη και διαρκή διεύρυνση των δραστηριοτήτων του. Εκτός από την παραγωγή, εισαγωγή, εξαγωγή και εμπόριο αλλαντικών, ο Όμιλος επίσης έχει επεκταθεί στην παραγωγή και εμπορία ελιών και ελαιόλαδου, τυροκομικών ειδών, κατεψυγμένων τροφίμων και σάντουιτς.

Μονάδες παραγωγής του Ομίλου βρίσκονται στην Θεσσαλονίκη, Σπάρτη, Κύπρο, Σκόπια, Βουλγαρία ενώ τυροκομικές μονάδες υπάρχουν σε Θήβα και Πάτρα. Κέντρα διανομής προϊόντων λειτουργούν σε Κρήτη, Κω, Ρόδο, Λάρισα ενώ εξαγωγές γίνονται προς την ΝΙΚΑΣ Γερμανίας και ΝΙΚΑΣ Λιβάνου.

Στην αρχή της νέας χιλιετίας, ο Όμιλος Εταιρειών ΝΙΚΑΣ βρίσκεται με μια ποικιλία προϊόντων που καλύπτει τις πιο απαιτητικές καταναλωτικές ανάγκες, με δυνατότητα παραγωγής 15.000 τόνων ετησίως και 400 περίπου κωδικούς αλλαντικών, είναι παρούσα σε μεγάλο αριθμό σημείων πώλησης, κατέχει την τεχνογνωσία και τεχνολογία που απαιτείται, έχει την υγιή οικονομική βάση που της

επιτρέπει επενδύσεις και επεκτάσεις τόσο σε τοπικό όσο και πανευρωπαϊκό επίπεδο και διαθέτει εργοστασιακές εγκαταστάσεις από τις πιο σύγχρονες στην Ευρώπη.

#### ♦ ΘΡΑΚΗ Α.Ε.



Η βιομηχανία κρέατος ΘΡΑΚΗ Α.Ε. προήλθε από την συγχώνευση της ομώνυμης εταιρίας ΘΡΑΚΗ Α.Ε. και της ΓΕΝ.ΒΙΟ.Κ. (Γενική Βιομηχανία Κρέατος). Οι εταιρείες αυτές ιδρύθηκαν το 1972 και η λειτουργία των μονάδων τους στις Φέρρες και στη Κομοτηνή αντίστοιχα άρχισε δύο έτη αργότερα. Στις αρχές του 1992 η εταιρεία MEAT PRODUCTS ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Α.Ε. απέκτησε το σύνολο των μετοχών της ΘΡΑΚΗ Α.Ε, οι οποίες μεταβιβάστηκαν στον Όμιλο Σπέντζου τον Οκτώβριο του 1993.

Η ΘΡΑΚΗ Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη καθετοποιημένη βιομηχανία κρέατος. Η παρουσία της είναι εμφανής σε όλα τα στάδια παραγωγής του κρέατος, αφού στις κύριες δραστηριότητες της περιλαμβάνεται τόσο η εκτροφή των ζώων, η επεξεργασία και η τυποποίηση του κρέατος όσο και η διανομή του. Το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού της βιομηχανίας ΘΡΑΚΗ Α.Ε. ανέρχεται σε 530 άτομα. Η εταιρεία διαθέτει υποκαταστήματα και κέντρα διανομής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Πάτρα, Ρόδο και Κρήτη.

Σήμερα, το μεγαλύτερο ποσοστό του κύκλου εργασιών της ΘΡΑΚΗ Α.Ε. αποτελούν οι πωλήσεις κρέατος και των προϊόντων του, καθώς ανέρχονται στο 67% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών. Οι πωλήσεις αλλαντικών αποτελούν το 30% των πωλήσεων. Η ετήσια παραγωγική της δυναμικότητα ανέρχεται στους 9.500 τόνους.

Το 1997 υλοποίησε επενδυτικό πρόγραμμα συνολικού ύψους 3 δις δρχ. το οποίο αφορούσε τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών της. Συγκεκριμένα διατέθηκαν 1,1 δις. δρχ. στα τμήματα των σφαγείων και στη μονάδα παραγωγής αλλαντικών, ενώ για τα χοιροτροφεία δαπανήθηκαν 423 εκατ. δρχ.

Η διοίκηση της εταιρείας από τις αρχές του 1997 έχει ξεκινήσει επενδυτικό πρόγραμμα συνολικού ύψους 6 δις. δρχ. και το οποίο εκτιμάται ότι θα διαρκέσει τρία έως πέντε έτη. Το αναφερόμενο επενδυτικό πρόγραμμα αφορά την κατασκευή νέας μονάδας εκτροφής βοοειδών, τον εκσυγχρονισμό της μονάδας παραγωγής στις Φέρρες και τον εκσυγχρονισμό της μονάδας τυποποίησης κρέατος στην Κομοτηνή.

**◆ ΒΙ.ΚΗ Α.Ε.**

Ιδρύθηκε ως ανώνυμη εταιρεία το έτος 1973 και μέχρι τα μέσα του 1991 λειτουργούσε σαν σύνθετη καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής και επεξεργασίας κρέατος. Το 1991 ιδρύθηκε η θυγατρική εταιρεία ΒΙΚΗ ΦΑΡΜ Α.Ε. η οποία ανέλαβε τον κλάδο της χοιροτροφίας, ενώ η ΒΙ.ΚΗ Α.Ε. συνέχισε την λειτουργία της με αντικείμενο εργασιών τη διαχείριση σφαγείου, την παραγωγή αλλαντικών, κονσερβών κρέατος και προψημένων κρεατοπαρασκευασμάτων, απορροφώντας το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής κρέατος του σφαγείου.

Η εταιρεία ΒΙ.ΚΗ Α.Ε. συγκαταλέγεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες ελληνικές μονάδες παραγωγής και μεταποίησης κρέατος. Η έδρα της βρίσκεται στην Άρτα ενώ το εργοστάσιό της είναι εγκατεστημένο στην Πρέβεζα, εντός ιδιόκτητου οικοπέδου 35.000 τμ. με κάλυψη επιφάνειας 11.000 τμ. Απασχολεί συνολικά 220 άτομα και θεωρείται ως η πλέον σημαντική παραγωγός κονσερβών κρέατος στη χώρα μας. Επίσης, η εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο της πίτσας, των προψημένων κρεατοπαρασκευασμάτων και καπνιστών κρεάτων.

Εξαγωγές πραγματοποιεί προς τη Γερμανία και την Αλβανία. Οι πωλήσεις αλλαντικών και κονσερβών κρέατος της εταιρείας καλύπτουν ποσοστό πάνω από το 90% του συνολικού κύκλου εργασιών της. Η διανομή των προϊόντων της πραγματοποιείται μέσω δικών της κέντρων διανομής που βρίσκονται στην Αττική και στη Θεσσαλονίκη καθώς και μέσω ειδικών συνεργατών οι οποίοι διαθέτουν κέντρα διανομής σε όλους τους νομούς της χώρας.

Πραγματοποίησε επενδυτικό σχέδιο κατά το 1997 και το 1998 ύψους 150 εκατ. δρχ. και 250 εκατ. δρχ., αντίστοιχα. Τέλος, σημειώνεται ότι η ΒΙ.ΚΗ Α.Ε. συμμετέχει στις εταιρείες, LAKY Α.Ε., ΒΙΚΗ - ΤΡΟΦΟ Α.Ε., ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΧΕ.Λ.ΠΑ Α.Ε η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο των ιχθυοκαλλιεργειών.

**◆ ΒΕΚΚΑ Α.Ε.**

Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας ΝΙΚΑΣ - ΜΑΡΚΕΛΛΟΣ Ε.Π.Ε., που προϋπήρχε από το 1974. Το 1997 άλλαξε την επωνυμία της από ΝΙΚΑΣ - ΜΑΡΚΕΛΛΟΣ Α.Ε. στη σημερινή. Αντικείμενο των δραστηριοτήτων της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών όλων των κατηγοριών, καθώς και η εισαγωγή και εμπορία ωπού κρέατος και τυριών. Η παραγωγική της μονάδα βρίσκεται στην Κόρινθο, εντός

ιδιόκτητου οικοπέδου έκτασης 42.000 τμ, με κάλυψη 5.000 τμ. Το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού της ανέρχεται σε 220 άτομα.

Πραγματοποιεί εισαγωγές σε νωπό κρέας από τη Δανία, τη Γαλλία και τη Γερμανία. Σημειώνεται ότι, ο μεγαλύτερος όγκος των εισαγομένων ποσοτήτων της προέρχεται από τη Δανία. Επίσης, περιστασιακά και σε περιορισμένη κλίμακα εισάγει αλλαντικά από την Ισπανία. Πραγματοποιεί εξαγωγές οι οποίες κατευθύνονται κυρίως προς τα Σκόπια και την Αλβανία. Παράλληλα, διατηρεί και μικτή Ελληνοουκρανική επιχείρηση με την επωνυμία ΒΕΚΚΑ - TIRS (συμμετοχή 60% της ΒΕΚΚΑ Α.Ε.) που βρίσκεται στην Ουκρανία και δραστηριοποιείται στην παραγωγή αλλαντικών και στην εκμετάλλευση ενός καταστήματος λιανικής πώλησης. Η εταιρεία διατηρεί υποκαταστήματα στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη, στην Πάτρα και στη Λάρισα. Η εταιρεία ολοκλήρωσε το 1999 επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 475 εκατ. δρχ. το οποίο αφορούσε βιομηχανική έρευνα σε αλλαντικά.

#### ◆ CRETA FARM Α.Β.Ε.Ε.

Ιδρύθηκε το 1979, με έδρα το Ρέθυμνο Κρήτης. Προήλθε από συγχώνευση των εταιρειών ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ Σ Α.Ε. και ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ ΣΤ. & ΣΠ. Ο.Ε. (υδρευθήσες το 1973). Η έδρα της και το εργοστάσιό της βρίσκονται στο Ρέθυμνο, στην οποία βρίσκεται και η χοιροτροφική της μονάδα. Αντικείμενο των δραστηριοτήτων της αποτελεί η επεξεργασία κρέατος, η παραγωγή αλλαντικών, ζωοτροφών και η εμπορία τυριών. Το συνολικά απασχολούμενο προσωπικό της ανέρχεται σε 328 άτομα.

Πραγματοποιεί σημαντικές εισαγωγές πρώτων υλών, με κύριες χώρες προέλευσης την Ολλανδία, τη Δανία και τη Γερμανία. Επίσης για τη διάθεση των προϊόντων της, έχει υποκαταστήματα στη Θεσσαλονίκη, στην Αττική και στο Ηράκλειο Κρήτης. Οι πωλήσεις αλλαντικών και προψημένων – κατεψυγμένων προϊόντων κρέατος συμμετείχαν με ποσοστό της τάξεως του 71% στη διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών της κατά το 2000.

Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η άντληση κεφαλαίων τον Απρίλιο του 2000 αποσκοπούσε στην πραγματοποίηση σημαντικών επενδυτικών προγραμμάτων όπως: εξαγορά μέσω της ΕΛΛΑΣ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε. των εγκαταστάσεων της εταιρείας ΕΛ.ΒΙ.Κ Α.Β.Ε.Ε, επέκταση και εκσυγχρονισμός της χοιροτροφικής μονάδας, επέκταση του δικτύου διανομής, αντικατάσταση μεταφορικών μέσων και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

### ◆ Λοιπές Εταιρείες

Άλλες εταιρείες που ασχολούνται με την παραγωγή αλλαντικών και κρεατοπαρασκευασμάτων είναι η TITAN ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΙΑ Α.Ε. (από το 1980) με έδρα τη ΒΙ.ΠΕ Σίνδου Θεσσαλονίκης, η ΑΛΦΑ ΦΑΡΜ Α.Ε. (από το 1994) με έδρα τον Ρέντη, η DIANIK ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ Α.Ε. (από το 1986) με έδρα τον Πειραιά, η ΚΑΡΝΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε. (από το 1967) με έδρα το Αιγάλεω και η ΠΑΣΣΙΑΣ Ε.Γ. Α.Β.Ε.Ε. (από το 1977) με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

## 2.3. Εξωτερικό Εμπόριο

Οι εισαγωγές και εξαγωγές αλλαντικών στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια παρουσιάζουν διάφορες μεταβολές θετικές ή αρνητικές.

### 2.3.1. Εισαγωγές

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.), οι συνολικές εισαγωγές προϊόντων αλλαντοποιίας ακολούθησαν ανοδική πορεία κατά τη διάρκεια της περιόδου 1992 – 1995, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3,8%. Ειδικότερα, το σύνολο εισαγόμενων ποσοτήτων αλλαντικών και κονσερβών κρέατος ανήλθε σε 12.342 τόνους το 1995 από 11.029 τόνους το 1992. Ωστόσο, κατά τις περιόδους 1995 – 1996 και 1996 – 1997 οι εισαγωγές των εν λόγω προϊόντων παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 6,6%, ενώ αύξηση κατά 4,4% παρουσιάστηκε το 1999 έναντι του 1998. Με βάση τα στοιχεία του 2000, εκτιμάται μείωση των εισαγωγών κατά 2,5% σε σχέση με το 1999, στο επίπεδο των 11.911 τόνων έναντι 12.223 τόνων το 1999. Ειδικότερα, ανά κατηγορία προϊόντων, παρατηρούνται τα κάτωθι:

#### ➤ *Παρασκευάσματα στα οποία περιλαμβάνονται και τα μείγματα και οι κονσέρβες κρέατος*

Η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων αφορά τα κρέατα σε κονσέρβες τύπου λάντσιον – μητ και κορν – μηφ. Η ποσότητα εισαγωγών των εν λόγω προϊόντων

ακολούθησε πτωτική πορεία το διάστημα 1998 – 2000. Συγκεκριμένα, διαμορφώθηκε σε 2.312 τόνους σε 2000 έναντι 3.417 τόνων το 1999, ενώ το ποσοστό συμμετοχής της επί των συνολικών εισαγωγών διαμορφώθηκε σε 19,4% το 2000 από 25,7% το προηγούμενο έτος (1999). Σημειώνεται ότι οι εισαγωγές προϊόντων της συγκεκριμένης κατηγορίας προέρχονται κυρίως από τη Δανία (ZWAN) και την Ολλανδία (TULIP).

➤ *Λουκάνικα, σαλάμια και παρόμοια προϊόντα*

Η ποσότητα εισαγωγών της συγκεκριμένης κατηγορίας αλλαντικών ακολούθησε μια διαχρονικά ανοδική πορεία το διάστημα 1992 – 1999 με εξαίρεση την περίοδο 1996 – 1997 στην οποία σημειώθηκε μείωση κατά 1.068 τόνους (ή 36,5%). Ειδικότερα, το 1999 εισήχθησαν 3.841 τόνοι από 1.979 τόνους το 1998 και 1.855 τόνους το 1997. Το 2000 εμφανίστηκε μείωση των εισαγωγών κατά 16,37% και κάλυψαν το 27% της συνολικής ποσότητας των εξαγωγών.

➤ *Κρεατοπαρασκευάσματα πουλερικών γενικά*

Το μερίδιο συμμετοχής της συγκεκριμένης κατηγορίας αλλαντικών ήταν της τάξεως του 30%, κατατάσσοντάς την στη δεύτερη θέση. Οι εισαγωγές κρεατοπαρασκευασμάτων πουλερικών κυμάνθηκαν σε υψηλότερα επίπεδα την περίοδο 1998 – 2000 έναντι των προηγούμενων ετών. Την περίοδο 1992 – 1997 οι εισαγωγές προϊόντων της κατηγορίας αυτής κυμάνθηκαν μεταξύ 600 και 2.000 τόνων, ενώ το χρονικό διάστημα 1998 – 2000 διαμορφώθηκαν μεταξύ 2.300 – 2.800 τόνων.

➤ *Κρέατα αλατισμένα, αποξηραμένα ή καπνιστά γενικά*

Οι ποσότητες εισαγωγών καπνιστών αλλαντικών κυμάνθηκαν μεταξύ 270 – 660 τόνους το χρονικό διάστημα 1992 – 1999, ενώ το 2000 ανήλθαν σε 1.398 τόνους σημειώνοντας αύξηση κατά 742 τόνους έναντι του 1995.

➤ *Παρασκευάσματα και κονσέρβες βοοειδών*

Οι εισαγωγές σε κονσέρβες βοοειδών παρουσίασαν σταθεροποιητικές τάσεις την τριετία 1996 – 1998 και κυμάνθηκαν μεταξύ 640 – 680 τόνων. Σημαντική αύξηση παρουσίασαν τον επόμενο χρόνο (62%), ενώ το 2000 σημειώθηκε μείωση κατά 26,4%. Το μερίδιο συμμετοχής της συγκεκριμένης κατηγορίας κατά το 2000 εκτιμάται σε 6,7% περίπου.

➤ *Παρασκευάσματα και κονσέρβες χοιροειδών – ζαμπόν*

Το μερίδιο συμμετοχής της συγκεκριμένης κατηγορίας στο σύνολο των εισαγωγών κυμάνθηκε μεταξύ 4,2% - 5,6% την τελευταία διετία και οι εισαγωγές ανήλθαν σε 664 τόνους το 2000 έναντι 517 τόνων το 1999.

Σε χαμηλότερα επίπεδα κυμάνθηκαν οι εισαγωγές στις ωμοπλάτες και τεμάχια αυτών και συκώτια όλων των ζώων οι οποίες κατέλαβαν μερίδιο συμμετοχής 2,8% και 2,3% αντίστοιχα, κατά το 1999.

Τα εισαγόμενα προϊόντα προέρχονται κατά κύριο λόγο από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (94,5% το 1999), με κυριότερες χώρες προέλευσης τη Δανία, την Ιταλία και την Ολλανδία (με ποσοστό 22%, 26,7% και 18,5% αντίστοιχα).

### **2.3.2. Εξαγωγές**

Οι εξαγωγές προϊόντων αλλαντοποιίας παρουσίασαν ανοδική πορεία την περίοδο 1992 – 1995, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξεως του 495, σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας. Ωστόσο, από το 1996 έως το 2000 εμφάνισαν πτωτική τάση (με εξαίρεση τη περίοδο 1997 – 1998), με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 25,7%. Ειδικότερα, οι εξαγωγές προϊόντων αλλαντοποιίας εκτιμώνται σε 1,289 τόνους το 2000 έναντι 2.497 τόνων το 1999 και 3.502 τόνων το 1998. Ανά κατηγορία προϊόντων, παρατηρούνται τα κάτωθι:

➤ *Παρασκευάσματα στα οποία περιλαμβάνονται και τα μείγματα και οι κονσέρβες κρέατος*



Η ποσότητα εξαγωγών αυτών των προϊόντων παρουσίασε αυξομειώσεις κατά το χρονικό διάστημα 1992 – 2000. Οι εξαγωγές έφτασαν τους 434 τόνους το 1995 ενώ όσο αφορά το 2000 κάλυψε το 3,95% της συνολικής ποσότητας εξαγωγών το 2000 από 5,73% το 1999.

➤ *Λουκάνικα, σαλάμια και παρόμοια προϊόντα*

Η ποσότητα εξαγωγών σε λουκάνικα, σαλάμια και παρόμοια προϊόντα διαμορφώθηκε σε 1.601 τόνους το 1999 από 2.482 τόνους το 1998, σημειώνοντας μείωση κατά 34,7% με μερίδιο συμμετοχής στο σύνολο των εξαγωγών του 1999 της τάξης του 64,1%. Με βάση τα στοιχεία του 2000 εκτιμάται περαιτέρω μείωση (κατά 28,2%) σε 1.150 τόνους εξαγωγών.

➤ *Κρεατοπαρασκευάσματα πουλερικών γενικά*

Με ποσότητα εξαγωγών 244 τόνους το 1999, η εν λόγω κατηγορία βρίσκεται στη δεύτερη θέση, απορροφώντας το 9,8% των συνολικών εξαγόμενων ποσοτήτων.

➤ *Κρέατα αλατισμένα, αποξηραμένα ή καπνιστά γενικά*

Οι εξαγωγές της συγκεκριμένης κατηγορίας κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα καθ'όλη τη διάρκεια της περιόδου 1992 – 2000, μεταξύ 14 – 65 τόνων. Το 2000 το μερίδιο συμμετοχής της στο σύνολο των εξαγωγών ανήλθε σε 3,8%.

Οι εξαγωγές των υπολοίπων κατηγοριών κυμάνθηκαν σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα κατά τη διάρκεια του 2000 με συνολικό ποσοστό όχι μεγαλύτερο του 2%.

Οι εξαγωγές απορροφήθηκαν κυρίως από Τρίτες χώρες (93,35%) και σε πολύ μικρότερη κλίμακα από τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (6,65%) κατά την τελευταία διετία. Κυριότερες χώρες προορισμού των εξαγωγών είναι η Αλβανία, η Βουλγαρία και οι Μπαχάμες, με συνολικό ποσοστό της τάξεως του 57,62%.

Με δεδομένο τα παραπάνω στοιχεία, είναι αξιοσημείωτη η διαφορά μεταξύ εισαγωγών και εξαγωγών. Οι λόγοι για τη δημιουργία αυτής της ανομοιομορφίας θα μπορούσαν να αναζητηθούν στη μικρή ελληνική παραγωγή και το μεγαλύτερο κόστος, συγκριτικά με άλλες χώρες. Επίσης, λόγω του ότι το μεγαλύτερο μέρος των

πρώτων υλών εισάγεται, υπάρχει σημαντική εξάρτηση των ελληνικών αλλαντοβιομηχανιών προς τους ξένους προμηθευτές τους.

#### **2.4. Εγχώρια Παραγωγή – Κατανάλωση**

Η ελληνική αγορά αλλαντικών καλύπτεται κυρίως από εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα, με σχετικά περιορισμένη την εισαγωγική διείσδυση.

Στον πίνακα 2.4.1. που ακολουθεί απεικονίζεται το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλλαντικών και κονσερβών κρέατος (σε ποσότητα), για το χρονικό διάστημα 1992 – 2000.

Βάσει των στοιχείων του πίνακα διαπιστώνεται ότι, η εγχώρια αγορά προϊόντων αλλαντοποιίας ακολούθησε ανοδική πορεία το διάστημα 1992 – 2000, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 3%. Η φαινομενική κατανάλωση των εξεταζομένων προϊόντων ανήλθε σε 85.000 τόνους το 2000, σημειώνοντας αύξηση κατά 7,73% σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

**Πίνακας 2.4.1. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ**

ΕΤΟΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ
<b>1992</b>	58.000	11.000	1.700	<b>67.300</b>
<b>1993</b>	60.500	11.400	4.050	<b>67.850</b>
<b>1994</b>	62.500	11.900	4.350	<b>70.050</b>
<b>1995</b>	64.000	12.500	5.700	<b>70.800</b>
<b>1996</b>	64.900	10.800	3.600	<b>72.100</b>
<b>1997</b>	66.000	10.700	2.600	<b>74.100</b>
<b>1998</b>	67.000	11.000	2.500	<b>75.500</b>
<b>1999</b>	70.500	10.500	2.100	<b>78.900</b>
<b>2000</b>	78.500	10.300	3.800	<b>85.000</b>

Πηγή: ΕΣΥΕ

Η κατά κεφαλή κατανάλωση αλλαντικών και κονσερβών κρέατος στην Ελλάδα (7 – 8 κιλά / άτομο το 2000) δεν έχει παρουσιάσει αξιόλογη μεταβολή τα τελευταία χρόνια σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (18 – 20 κιλά / άτομο).

Ο λόγος είναι ότι οι έλληνες εξακολουθούν να θεωρούν τα αλλαντικά συμπλήρωμα της κύριας διατροφής τους. Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας ζήτησης αλλαντικών προέρχεται από αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης και μονάδες «μαζικής εστίασης» (fast food, πιτσαρίες, catering), όπου χρησιμοποιούνται εκτεταμένα τα αλλαντικά.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου, παρουσιάζονται μικρές ανακατατάξεις στα μερίδια των βασικών αλλαντικών στο σύνολο της κατανάλωσης.

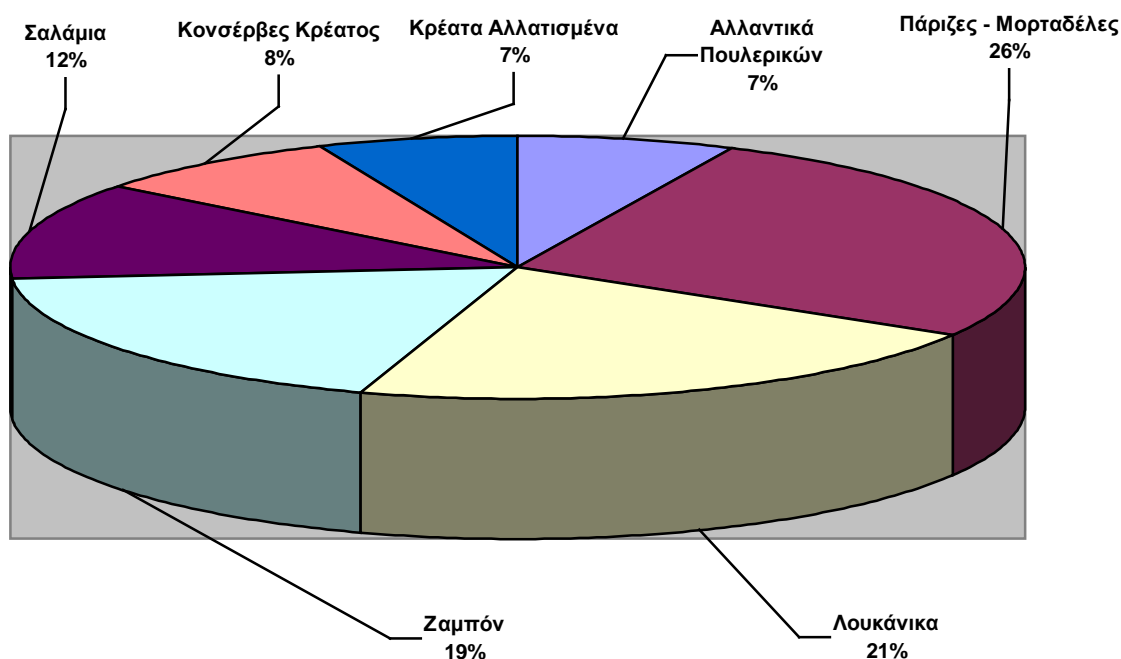
Συγκεκριμένα στις πάριζες – μορταδέλες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην ελληνική αγορά προϊόντων αλλαντοποιίας. Το μερίδιο συμμετοχής της εν λόγω κατηγορίας επί της συνολικής κατανάλωσης κυμάνθηκε μεταξύ του 26% - 27% το 2000, μειωμένο ελαφρώς έναντι του 1998 (27% - 28%).

Στα επίπεδα του 21% - 22% κυμάνθηκε το μερίδιο για τα λουκάνικα όλων των τύπων το 2000, παρουσιάζοντας αύξηση έναντι του 1998 (20% - 21%).

Το μερίδιο συμμετοχής του ζαμπόν από χοιρομέρι και ωμοπλάτες στο σύνολο της εγχώριας αγοράς διαμορφώθηκε μεταξύ του 18% - 19% το 2000 από 17,5% - 18,5% το 1998. Η κατανάλωση ζαμπόν από χοιρινό κρέας αυξήθηκε κυρίως λόγω των προβλημάτων που υπήρχαν εξαιτίας της νόσου των τρελών αγελάδων.

Τα σαλάμια κάλυψαν το 11,5% - 12,5% της εγχώριας αγοράς το 2000, σημειώνοντας ελαφρά αύξηση έναντι του 1998 (11% - 12%).

#### Διάγραμμα 2.4.2. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ (%) ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ



Μείωση παρουσιάζει η εγχώρια κατανάλωση κονσερβών κρέατος, το μερίδιο συμμετοχής της οποίας ανήλθε στο 7,5% - 8,5% το 2000 έναντι 8,5% - 9% το 1998.

Τα αλλαντικά γαλοπούλας και πουλερικών καλύπτουν το 6,5% - 7,5% του κλάδου το 2000 έναντι 6% - 7% το 1998. Η αύξηση αυτή ερμηνεύεται εν μέρει από τη στροφή των καταναλωτών τα τελευταία χρόνια σε τροφές πιο υγιεινές και με λιγότερα λιπαρά.

Τέλος, τα κρέατα, αλατισμένα, αποξηραμένα ή καπνιστά καλύπτουν το 6% - 7% της αγοράς το 2000, σημειώνοντας μείωση του μεριδίου τους σε σχέση με το 1998 οπότε και είχε διαμορφωθεί στο επίπεδο του 7% - 8%.

## **2.5. Μερίδια Αγοράς – Διαφήμιση**

Τα μερίδια αγοράς αποτελούν σημαντικά και αναπόσπαστα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο οι οποίες υφίστανται τον ανταγωνισμό, γιατί παρέχουν μια πιο σαφή εκτίμηση της οικονομικής τους κατάστασης. Σημαντικότερο μέτρο οικονομικής άνθισης μιας επιχείρησης αποτελεί η διαφημιστική δαπάνη που παρουσιάζεται στη συνέχεια.

### **2.5.1. Μερίδια Αγοράς**

Το μεγαλύτερο μερίδιο στην συνολική εγχώρια αγορά αλλαντικών κατέλαβε ο όμιλος επιχειρήσεων ΝΙΚΑΣ με τις τρεις παραγωγικές του μονάδες, το οποίο κυμάνθηκε μεταξύ του 12,5% - 13,5% κατά το 2000. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η εταιρεία ΘΡΑΚΗ Α.Ε. με εκτιμώμενο μερίδιο αγοράς 12,5% - 13% το ίδιο έτος. Οι επιχειρήσεις ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. και CRETA FARM Α.Β.Ε.Ε. απέσπασαν μερίδιο της τάξεως του 8% - 8,5% έκαστη στην αγορά αλλαντικών. Ακολουθούν οι εταιρείες ΒΕΚΚΑ Α.Ε. ΚΑΙ ΒΙΚΗ. Α.Ε. με ποσοστό 6% - 6,5% και 5,5% - 6,5% αντίστοιχα. Επισημαίνεται ότι αξιόλογη παρουσία στην αγορά έχει και η εταιρεία ΕΛΑΙΣ Α.Ε. με τα προϊόντα ZWAN και η ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε. η οποία εισάγει στην ελληνική αγορά τα προϊόντα TULIP.

**Πίνακας 2.5.1. ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

<b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ</b>	<b>ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (%)</b>
<b>ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΝΙΚΑΣ</b>	12,5 – 13,5
<b>ΘΡΑΚΗ Α.Ε.</b>	12,5 – 13
<b>ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	8 – 8,5
<b>ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε.</b>	8 – 8,5
<b>ΒΕΚΚΑ Α.Ε.</b>	6 – 6,5
<b>ΒΙ.ΚΗ Α.Ε.</b>	5,5 – 6,5
<b>ΕΔΕΣΜΑ Α.Ε.</b>	2 – 3
<b>ΠΑΣΣΙΑΣ Ε.Γ. Α.Β.Ε.Ε.</b>	2 – 3
<b>ΚΑΡΝΙΚΑ Α.Ε.</b>	2 – 2,5
<b>ΠΡΙΜΟ Α.Β.Ε.Ε.</b>	2 – 2,5
<b>ΔΙΑΝΙΚ ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ Α.Ε.</b>	1,5 – 2
<b>ΑΝΑΝΙΑΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε.</b>	1,5 – 2
<b>ΒΟΥΛΓΑΡΗ ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε.</b>	1 – 2
<b>ΑΛΦΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε.</b>	1 – 1,5
<b>PIGGY Α.Ε.</b>	1 – 1,5

### **2.5.2. Διαφημιστική Δαπάνη Αλλαντικών και Κονσερβών Κρέατος**

Οι επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν σημαντικά κονδύλια για την διαφημιστική υποστήριξη των προϊόντων τους, ενώ οι προσπάθειές τους καθίστανται εντονότερες κατά τις περιόδους εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά.

Στον πίνακα 2.5.2. παρουσιάζεται η διαφημιστική δαπάνη αλλαντικών και κονσερβών κρέατος για τα έτη 1999 και 2000. Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των αλλαντικών και κονσερβών κρέατος σημείωσε αύξηση κατά 23,62% την περίοδο 1999 – 2000 και ανήλθε σε 1.143.395 χιλ. δρχ. το 2000 από 924.902 χιλ. δρχ. το 1999. Η πλειοψηφία των κονδυλίων διατέθηκε για την προβολή των αλλαντικών, ενώ η διαφημιστική δαπάνη κονσερβών κρέατος κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Αναλυτικά, τα μεγαλύτερα κονδύλια διατέθηκαν για την προβολή του εμπορικού σήματος ΥΦΑΝΤΗΣ, το οποίο κάλυψε το 44,1% του συνόλου της διαφημιστικής δαπάνης αλλαντικών και κονσερβών κρέατος το 1999 και 27,5% αντίστοιχα το 2000.

Με βάση τη διαφημιστική δαπάνη του 2000 στην επόμενη θέση βρίσκονται τα αλλαντικά της εταιρείας ΘΡΑΚΗ, το μερίδιο συμμετοχής της οποίας διαμορφώθηκε σε 23,76% το 2000 (έναντι 12,2% το 1999). Ακολουθούν τα εμπορικά σήματα ΒΙ.ΚΗ και ΝΙΚΑΣ με ποσοστό 15,17% και 14,5% αντίστοιχα, ενώ τα εισαγόμενα αλλαντικά και κονσέρβες κρέατος με το εμπορικό σήμα TULIP συμμετείχαν με 10,1%.

**Πίνακας 2.5.2. ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ ΚΡΕΑΤΟΣ ΑΝΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ**

ΑΛΛΑΝΤΙΚ.	ΕΤΟΣ	TV	ΠΕΡΙ.	ΕΦΗΜ.	ΡΑΔΙΟ	ΣΥΝΟΛ.
ΥΦΑΝΤΗΣ	1999	259.379	1.077	49.491	0	<b>407.689</b>
	2000	239.266	0	522	0	<b>314.244</b>
ΘΡΑΚΗ	1999	112.843	0	0	0	<b>112.843</b>
	2000	269.699	0	1.928	0	<b>271.627</b>
ΒΙ.ΚΗ	1999	0	0	3.200	0	<b>3.200</b>
	2000	167.124	7.019	0	0	<b>174.143</b>
ΝΙΚΑΣ	1999	169.224	16.249	2.155	26.264	<b>214.062</b>
	2000	148.300	5.103	0	12.400	<b>165.803</b>
TULIP	1999	55.152	907	0	0	<b>56.059</b>
	2000	75.728	0	0	0	<b>75.728</b>
ΒΕΚΚΑ	1999	0	5.066	0	584	<b>5.650</b>
	2000	0	1.361	0	0	<b>1.361</b>
ΚΡΕΤΑ ΦΑΡ.	1999	74.149	510	6.977	0	<b>81.636</b>
	2000	56.916	5.046	31.098	0	<b>93.060</b>
ΠΑΣΣΙΑΣ	1999	7.487	5.557	0	0	<b>13.044</b>
	2000	2.122	4.014	0	0	<b>6.136</b>
ΕΔΕΣΜΑ	1999	8.706	2.268	638	0	<b>11.612</b>
	2000	1.413	0	0	0	<b>1.413</b>
ΑΝΑΝΙΑΔ.	1999	12.805	3.340	0	0	<b>16.144</b>
	2000	0	737	0	0	<b>737</b>
EUROPA	1999	0	1.349	0	0	<b>1.349</b>
	2000	0	0	0	21	<b>21</b>
ΣΥΝΟΛΟ	<b>1999</b>	<b>797.487</b>	<b>36.621</b>	<b>62.461</b>	<b>28.333</b>	<b>924.902</b>
	<b>2000</b>	<b>1.047.120</b>	<b>23.280</b>	<b>33.548</b>	<b>12.477</b>	<b>1.143.395</b>

## **2.6. Προβλήματα – Τάσεις και Προοπτικές Εξέλιξης του Κλάδου**

Όπως κάθε κλάδος που δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται σε μια οικονομία έτσι και ο κλάδος των αλλαντικών αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα κατά την ανάπτυξή του. Διεθνείς κρίσεις τόσο σε επίπεδο οικονομικό όσο και σε επίπεδο υγείας δυσχεραίνουν τις συνθήκες ανάπτυξης και ανταγωνισμού. Όμως, σύμφωνα με μελέτες ο κλάδος αλλαντοποιίας (στην Ελλάδα) έχει μεγάλες προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη και μεγάλα περιθώρια κέρδους για τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

### **2.6.1. Προβλήματα του Κλάδου**

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου αλλαντοποιίας σχετίζονται με τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα της πρώτης ύλης (κρέας), καθώς η αλλαντοβιομηχανία διατηρεί σχέσεις αλληλεξάρτησης με τον κλάδο του κρέατος με αποτέλεσμα να δέχεται άμεσα τις επιδράσεις των γεγονότων που συμβαίνουν σ' αυτόν.

Τα πρόσφατα γεγονότα που παρουσιάστηκαν σε διεθνές επίπεδο με την ασθένεια της σπογγώδους εγκεφαλοπάθειας, επηρέασαν αρνητικά την κατανάλωση βοδινού κρέατος, με άμεση συνέπεια τη μείωση της ζήτησης παρασκευασμάτων και αλλαντικών από βόειο κρέας.

Σημαντικό μέρος της εγχώριας παραγωγής αλλαντικών καλύπτεται από μεγάλου μεγέθους παραγωγικές μονάδες, οι οποίες επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, λόγω του μεγάλου όγκου παραγωγής, της άρτιας οργάνωσης και του σύγχρονου μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού που διαθέτουν. Έτσι, οι μικρού βεληνεκούς επιχειρήσεις δεν μπορούν, λόγω των περιορισμένων κεφαλαίων τους, να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Η τοποθέτηση και καθιέρωση ενός προϊόντος / εμπορικού σήματος (brand name) στην αγορά προϋποθέτει τη διάθεση σημαντικού ύψους κεφαλαίων, αφ' ενός μεν για έρευνα και ανάπτυξη, αφ' ετέρου δε για τη χρηματοδότηση των στοιχείων του μείγματος του marketing, με σκοπό την αποτελεσματικότερη προώθησή του στη αγορά.

Η κατάκτηση της αγοράς των super – market, τα οποία πλέον αποτελούν τον κύριο τομέα λιανικού εμπορίου αλλαντικών είναι εξαιρετικά δύσκολη λόγω του

μεγάλου ανταγωνισμού μεταξύ τόσο των αλλαντοβιομηχανιών, όσο και των ίδιων των super – market.

### **2.6.2. Τάσεις και Προοπτικές Εξέλιξης του Κλάδου Αλλαντοποιίας**

Ο κλάδος της αλλαντοποιίας στη χώρα μας εμφανίζει κινητικότητα προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων μέσω της υλοποίησης επενδυτικών προγραμμάτων. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την αύξηση του μεγέθους τους, τη διεύρυνση των προσφερόμενων προϊόντων και την άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς με στόχο την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Αυξανόμενο ενδιαφέρον παρουσιάζεται στον τομέα της ποιοτικής αναβάθμισης των προϊόντων και της εκτενέστερης εφαρμογής συστημάτων ποιοτικού ελέγχου κατά την παραγωγική διαδικασία.

Ορισμένες από τις επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν τη δημιουργία νέων προϊόντων (π.χ. προϊόντα διαίτης) και στη διαρκή βελτίωση των ήδη υφιστάμενων προϊόντων τους.

Θετικό στοιχείο, επίσης, αποτελεί για τις παραγωγικές μονάδες του κλάδου, η αυξανόμενη ζήτηση αλλαντικών και κρεατοπαρασκευασμάτων από αλυσίδες γρήγορης εστίασης, καθώς και από χώρους μαζικής εστίασης.

Με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, το μέγεθος της ελληνικής αγοράς αλλαντικών αναμένεται να διαμορφωθεί στο επίπεδο των 89.000 τόνων το 2002, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 4,7% σε σχέση με το 2001. για την επόμενη διετία (2003 – 2004) προβλέπεται μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης της συνολικής εγχώριας αγοράς της τάξεως του 4% (σε ποσότητα).

Η εγχώρια κατανάλωση κρεατοπαρασκευασμάτων αναμένεται να ανέλθει σε 11.500 τόνους το τρέχον έτος (2003), αυξημένη κατά 4,5 % έναντι του 2002. Θετικές προδιαγράφονται οι προοπτικές εξέλιξης και για τη επόμενη διετία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3% - 4% (σε ποσότητα).



## **Ενότητα 2<sup>η</sup>: Υφαντής Α.Β.Ε.Ε.**

Σε αυτή την ενότητα γίνεται μελέτη και παρουσίαση μιας εκ των αναπτυγμένων και εξελίξιμης επιχείρησης στον κλάδο των αλλαντικών της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Σε αυτή την προσπάθεια , θα υπάρξει αναφορά στον όμιλο ΥΦΑΝΤΗΣ μιας και η εταιρεία δεν δραστηριοποιείται μόνο στον κλάδο των αλλαντικών, αλλά και στους κλάδους των αρτοποιημάτων, των γλυκών και των ζυμαρικών.

Στη συνέχεια θα αναπτυχθεί ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας αφού θα ασχοληθώ διεξοδικά με τον προγραμματισμό που τη διέπει, την οργάνωση της, και ακόμα με τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Έπειτα θα αναλυθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο ανθίζει και μεγαλώνει η εταιρεία καθώς και τους προμηθευτές, αλλά και τους καταναλωτές στους οποίους στοχεύουν τα προϊόντα της εταιρείας.

Επακολουθεί η ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ δίνοντας επαρκή στοιχεία γύρω από το προϊόν, τη διανομή, την προβολή και την τιμολόγηση. Τέλος, γίνεται εκτενή αναφορά στα επιχειρηματικά και μελλοντικά σχέδια δράσης της εταιρείας, τα επενδυτικά της προγράμματα, τους παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης των κρεατοσκευασμάτων, τις συνθήκες ανταγωνισμού και τις διεθνείς βλέψεις της ΥΦΑΝΤΗΣ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΥΦΑΝΤΗΣ



#### 1.1. Ταυτότητα της Εταιρείας

Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1981 με έδρα το Μοσχάτο Αττικής. Προήλθε από μετατροπή της Υφαντής Α. & Χ. Ε.Π.Ε. η οποία είχε ιδρυθεί το 1979. Από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, με γνώμονα το σεβασμό προς το καταναλωτικό κοινό και την άριστη ποιότητα των προϊόντων της, πέτυχε σε σύντομο χρονικό διάστημα να συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου αλλαντικών και κρεατοσκευασμάτων.

Αντικείμενο των εργασιών της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών, κατεψυγμένων κρεατοσκευασμάτων, πίτσας και σαλατών. Τα προϊόντα της κυκλοφορούν στην ελληνική και ξένη αγορά με το εμπορικό σήμα ΥΦΑΝΤΗΣ. Από το 1993 λειτουργεί στις νέες εγκαταστάσεις στην Κηφισιά, όπου δημιούργησε μια από τις πλέον σύγχρονες και πρωτοποριακές μονάδες παραγωγής.

Σε έκταση 12.500 τετραγωνικών μέτρων, έχει δυνατότητα παραγωγής 20.000 τόνων κρεατοσκευασμάτων το χρόνο. Το σύνολο του απασχολούμενου προσωπικού ανέρχεται σε 210 άτομα. Διαθέτει ένα άριστο δίκτυο διανομής που έχει επεκταθεί σε όλο τον ελλαδικό χώρο με σκοπό τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την ολοένα και καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Το Φεβρουάριο του 1999 ολοκληρώθηκε σημαντική επένδυση ύψους 700 εκατ. δρχ. η οποία αφορούσε τη δημιουργία μονάδας παραγωγής αλλαντικών στη Ρουμανία. Σε εξέλιξη βρίσκεται επίσης επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 50 εκατ. δρχ. το οποίο ξεκίνησε το 2000 και έχει χρηματοδοτηθεί από ίδια κεφάλαια. Το εν λόγω επενδυτικό σχέδιο αφορά την εφαρμογή μελέτης προσδιορισμού και ελέγχου κρίσιμων σημείων (HACCP) κατά την παραγωγική διαδικασία, σύμφωνα με την Κοινοτική Οδηγία 92/5. Επιπλέον, τη διετία 1999 – 2000 ολοκληρώθηκαν επενδυτικά σχέδια ύψους 112 εκατ. δρχ. και 68 εκατ. αντίστοιχα τα οποία αφορούσαν τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού της.

Η αποδοχή του κοινού και η επώνυμη πλέον ζήτηση των προϊόντων της, την έχουν καθιερώσει με αποτέλεσμα να έχει από χρόνο σε χρόνο συνεχή αύξηση των πωλήσεών της, αλλά συγχρόνως και της κερδοφορίας της. Η συνεχής άνοδος των εξαγωγών της κατά βάση σε χώρες της Ε.Ε., αλλά και εκτός αυτής και η δημιουργία του νέου εργοστασίου στην Ρουμανία αποδεικνύουν την δυναμική της εταιρείας μέσα στην ευρωπαϊκή αγορά. Έχοντας αποκτήσει το ISO 9001, η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ διασφαλίζει τις διαδικασίες της για άριστο, υγιεινό και νόστιμο προϊόν.

Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι η ποιότητα στην παραγωγή των προϊόντων της, αλλά και ποιότητα στην οργάνωση και διοίκηση του ομίλου, ποιότητα στις σχέσεις με τους πελάτες καθώς και στην επικοινωνία με τους καταναλωτές.

## 1.2. Ο Όμιλος Επιχειρήσεων Υφαντής

### ◆ LUNCHEON MEAT



Η εταιρεία ιδρύθηκε το Μάιο του 1996 με την επωνυμία "ΛΑΝΤΣΙΟΝ ΜΗΤ ΕΒΡΟΥ Α.Ε." και διακριτικό τίτλο Luncheon Meat S.A. Η βιομηχανία αλλαντικών και τροφίμων ΛΑΝΤΣΙΟΝ ΜΗΤ ΕΒΡΟΥ Α.Ε. βρίσκεται στη ΒΙ.ΠΕ. Αλεξανδρούπολης σε μια έκταση 8000 τετραγωνικών μέτρων, με στεγασμένες εγκαταστάσεις 3000 τετραγωνικών μέτρων και είναι μια σύγχρονη εργοστασιακή μονάδα. Η εταιρεία ανήκει εξ' ολοκλήρου στον όμιλο αλλαντικών και τροφίμων ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. και οι δραστηριότητές της ξεκίνησαν τον Ιούνιο του 1998 αμέσως μετά από την ολοκλήρωση του επενδυτικού της σχεδίου.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός της αποτελείται από εξειδικευμένα μηχανήματα επεξεργασίας του κρέατος και παραγωγής προϊόντων με βάση το κρέας, αλλαντικά και κονσέρβα, μέχρι και την πλήρη τυποποίηση - συσκευασία αυτών. Η αλυσίδα ψύξης καλύπτει όλο το εργοστάσιο με κατάψυξη - συντήρηση, στους αποθηκευτικούς χώρους πρώτων υλών, ενδιάμεσων προϊόντων και τελικών προϊόντων, ενώ ο κλιματισμός καλύπτει όλους τους χώρους εργασίας.

Η δυναμικότητα του εγκατεστημένου μηχανολογικού εξοπλισμού δύναται να καλύψει τις ανάγκες παραγωγής περίπου 20 τόνων διαφόρων αλλαντικών και ζαμπανοειδών ημερησίως σε μια βάρδια. Ακόμη διαθέτει αυτοκίνητα ψυγεία για τις

ανάγκες των προϊόντων της σε όλη την Ελλάδα, ενώ ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί είναι 42.

Τα παραγόμενα προϊόντα της εταιρείας είναι: Α) Βραστά λουκάνικα όλων των τύπων: πάριζες, παριζάκι, σαλάμι σκορδάτο, σαλάμι πεπερόνε, μορταδέλα, κυνηγού, μπύρας, κ.λ.π. Β) Ζαμπονοειδή από τεμάχια κρέατος: μπούτι ζαμπόν, σπάλα ζαμπόν, πικνικ, πίτσα τόστ, γαλοπούλα βραστή, κ.λ.π. Γ) Καπνιστά από τεμάχια κρέατος: μπέικον πλάκα, μπέικον ρολλέ, μπριζόλα χοιρινή, φιλέτο γαλοπούλας, μπούτι κοτόπουλο, μπούτι χοιρινό, κ.λ.π. Δ) Λουκάνικα: τύπου Φρανκφούρτης, φράγκα, πιροσκή, HOT DOG, χωριάτικα χοιρινά, πεπερόνε, κ.τ.λ.

Στους πελάτες της εταιρείας, περιλαμβάνεται το σύνολο των λιανεμπορικών επιχειρήσεων της περιφερειακής Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης και στην υπόλοιπη Ελλάδα, μονάδες catering και αλυσίδες που έχουν συνάψει κεντρικές συμφωνίες με την μητέρα εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Σημαντικότεροι πελάτες της είναι: Spar Βερόπουλος, Άλφα Δέλτα, Ατλάντικ, Κοινοπραξίες Αστέρως, Καντζάς, στρατιωτικά πρατήρια, διάφοροι χονδρέμποροι και σημεία catering ή ξενοδοχεία.

Εφαρμόζει με αυστηρότητα τις αρχές των συστημάτων HACCP και ISO 9001, σύμφωνα με τα οποία έχει πιστοποιηθεί. Υλοποίησε 2 επενδυτικά σχέδια, ύψους 3.000.000.000 δρχ. στο πλαίσιο των οποίων εξοπλίστηκε με τα τελειότερα μηχανήματα, με βάση τις υψηλότερες τεχνικές και υγειονομικές προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η παραγωγική της δυναμικότητα είναι 5.000 τόνοι βραστών αλλαντικών, καπνιστών, ζαμπονοειδών και λουκάνικων.

Η ΛΑΝΤΣΙΟΝ ΜΗΤ ΕΒΡΟΥ Α.Ε., παρά το ότι λειτουργεί πέντε χρόνια, έχει επιβληθεί στην αγορά με την ποιότητα των προϊόντων της, την άριστη συνεργασία με τους πελάτες της και ακολουθεί σταθερά την ανοδική πορεία της. Σήμερα το εργοστάσιο παραγωγής αλλαντικών ΛΑΝΤΣΙΟΝ ΜΗΤ ΕΒΡΟΥ Α.Ε., παίζει σημαντικό κοινωνικό, οικονομικό και αναπτυξιακό ρόλο στην ευαίσθητη περιοχή Έβρου, με τα παραγόμενα προϊόντα και την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στην ευρύτερη περιοχή.

**◆ ΥΦΑΝΤΗΣ ROMANIA SRL**

Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στην αγορά της Ρουμανίας, όπου και κατέχει σημαντικό μερίδιο. Η ΥΦΑΝΤΗΣ ROMANIA SRL προήλθε από εξαγορά της επιχείρησης DAVID INT. SRL το 1996. Μέτοχοι της εταιρείας είναι οι ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. με ποσοστό 98,5% και η DANIELA GHIONOIU - RESSVANIS με ποσοστό 1,5%.

Η έδρα της βρίσκεται στην Κωσταντζα, σε μια περιοχή που βρίσκεται κοντά στον εθνικό αυτοκινητόδρομο που συνδέει το Βουκουρέστι με το Πλόεστι και αποτελείται από δύο συνεχή αγροτεμάχια εκ των οποίων το ένα έχει επιφάνεια 5.500 τετραγωνικών μέτρων και αγοράστηκε από την ΥΦΑΝΤΗΣ SRL και παραμένει στην κατοχή του και το άλλο έχει επιφάνεια 3.500 τετραγωνικών μέτρων και αγοράστηκε από την DANIELA GHIONOIU - RESSVANIS και παραμένει στην ιδιοκτησία της.

Η γκάμα της περιλαμβάνει πλήρη σειρά αλλαντικών και καλύπτει με το εκτεταμένο δίκτυο διανομής της, μέσω υποκαταστημάτων και αντιπροσώπων, σε μεγάλο βαθμό τη ρουμανική αγορά.

**◆ BAKER S.A.**

Η εταιρεία BAKER εξαγοράστηκε από τη ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Το εργοστάσιο της BAKER βρίσκεται στη Λαμία όπου και παράγει κρουασάν ατομικά και mini καθώς και τσουρέκια. Στόχος της εταιρείας BAKER είναι η δυναμική παρουσία τόσο στην ελληνική όσο και στην ξένη αγορά, με ιδιαίτερη ανάπτυξη στην αγορά της Ιταλίας. Φιλοδοξεί με τα προϊόντα της να προσελκύσει αρκετούς καταναλωτές και να λάβει σοβαρή θέση ανάμεσα στις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις του κλάδου των αρτοσκευασμάτων ή και ακόμα να εκτοπίσει από την αγορά επιχειρήσεις εδραιωμένες στη συνείδηση των καταναλωτών όπως είναι η Chirita και η Folie.

Υπάρχει στα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης μεγάλο επενδυτικό πλάνο για περαιτέρω τεχνολογική ανάπτυξη του εργοστασίου της, ενώ μεγάλο βάρος έχει δοθεί στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης για νέα προϊόντα. Το μεγάλο ενδιαφέρον για τα προϊόντα της, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, την οδηγεί σε ένα δυναμικό

πλάνο ανάπτυξης με στόχο τη βελτίωση της τοποθέτησής της μέσω των δικτύων διανομής της ΥΦΑΝΤΗΣ, αλλά και με την τοποθέτηση και νέων αντιπροσώπων της σε όλη την επικράτεια.

#### ◆ BUON APETITO



Η BUON APETITO παράγει φρέσκα ζυμαρικά σε διάφορες ποικιλίες, όπως τორτελίνοι, ραβιόλι, ταλιατέλες και ριγκατόνι. Το εργοστάσιό της βρίσκεται στις παλιές εγκαταστάσεις της ΥΦΑΝΤΗΣ στο Μοσχάτο.

Τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται σε όλους όσους αρέσει η ποιότητα και η ποικιλία στα φρέσκα ζυμαρικά χωρίς συντηρητικά. Διατίθενται σε καλά καταστήματα, εστιατόρια, super - markets και εταιρείες catering της αγοράς. Υπάρχει ήδη καταστρωμένο πλάνο ανάπτυξής της, έτσι ώστε να ανταγωνιστεί με επιτυχία αντίπαλες εταιρείες.

#### ◆ FRESH



Η FRESH ανήκει και αυτή στον όμιλο επιχειρήσεων της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. Η εταιρεία FRESH δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής premium price γλυκών. Το εργοστάσιό της εταιρείας βρίσκεται στο Μοσχάτο. Τα προϊόντα της διατίθενται στα σημεία λιανικής πώλησης FRESH και σε επιλεγμένα ζαχαροπλαστεία, ενώ αναπτύσσεται μέσω του δικτύου της μητρικής εταιρείας και με τη μέθοδο του Franchising.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### 2.1. Προγραμματισμός

Η δραστηριότητα του προγραμματισμού (planning) αποτελεί μια εκ των βασικών πλέον λειτουργιών στην διοικητική σφαίρα και την λογική απαρχή εκκινήσεως κάθε δραστηριότητας στον οικονομικό κύκλο.

Το σύστημα προγραμματισμού που έχει αναπτύξει η εταιρεία συνίσταται:

- ♦ Στη διατύπωση προβλέψεων ως προς την μελλοντική συμπεριφορά όλων των στοιχείων τόσο του περιβάλλοντος όσο και του επιχειρησιακού χώρου που επιδρούν στην συμπεριφορά της επιχείρησης όπως προβλέψεις ως προς τις προτιμήσεις των καταναλωτών, της αγοράς χρήματος κ.ά.
- ♦ Στον καθορισμό των στόχων της εταιρείας που ρυθμίζει και τη συμπεριφορά της
- ♦ Στην ανεύρεση και την επεξεργασία όλων των δυνατών εναλλακτικών λύσεων
- ♦ Στη λήψη αποφάσεων ως προς την εκλογή της πλέον συμφερότερης λύσης
- ♦ Στη μεθόδευση όλων εκείνων των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση όπως (από πλευρά Marketing):

1. Κατάρτιση προγράμματος Marketing
2. Κατάρτιση βασικού προγράμματος πωλήσεων ( Master Sales Plan)
3. Κατάρτιση λεπτομερούς προγράμματος πωλήσεων κατά αγορά
4. Κατάρτιση αναλυτικού προγράμματος πωλήσεων κατά πωλητή
5. Κατάρτιση προγράμματος δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων

Μέσω του προγραμματισμού επιδιώκεται από κάθε άτομο, κάθε ομάδα, κάθε τμήμα να προσαρμοσθεί προς εκείνη την κατεύθυνση ώστε να εξυπηρετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι επιχειρησιακοί στόχοι και η συμπεριφορά της επιχείρησης να λάβει ορθολογική μορφή σε όλη της την έκταση, αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο την πιθανότητα κάποιου τυχαίου γεγονότος.

---

## **2.2. Οργάνωση**

Με την οργάνωση (organizing) επιδιώκεται η δομή του εσωτερικού πλαισίου της επιχείρησης εντός της οποίας λαμβάνουν χώρα όλες οι δραστηριότητες για την πραγματοποίηση των προγραμματισθέντων έργων.

Η οργάνωση συνίσταται:

- ♦ Στον καταμερισμό του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες οι οποίες είναι ανάλογες της υφής του έργου
- ♦ Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών σε τμήματα στα οποία κατανέμονται οι σχετικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν

Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. στα πλαίσια αρτιότερης λειτουργίας της έχει οργανώσει τόσο την μητρική της επιχείρηση όσο και τις υπόλοιπες εταιρείες που βρίσκονται στον όμιλο, σύμφωνα με τα πρότυπα που επιβάλλεται να λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Πρότυπα που επιβάλλονται από επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούνται πρωτοπόρες και κατέχουν μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων της αγοράς, στην οποία αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται.

Τα τμήματα Marketing, πωλήσεων και προώθησης που λειτουργεί η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. εφαρμόζονται κατά γενικό κανόνα σε όλες τις εταιρείες του ομίλου και επιτελούν τις εξής ιδιότητες:

### **♦ Οργάνωση Marketing μέσα από:**

- ➔ Καθορισμό οργανωτικών σχημάτων των διαφόρων αγορών εντός των οποίων δραστηριοποιείται ήδη σήμερα η επιχείρηση ή θα δραστηριοποιηθεί στο μέλλον
- ➔ Κωδικοποίηση των αγορών και περιγραφή των βασικών τους ιδιοτήτων και των αναγκών τους σε προϊόντα και υπηρεσίες

### **♦ Οργάνωση τμημάτων πωλήσεων κατά:**

- ➔ Τις αγορές στις οποίες έχει εισχωρήσει η επιχείρηση
  - ➔ Το προϊόν που παράγει η επιχείρηση
  - ➔ Τη γεωγραφική ενότητα δράσης της επιχείρησης (Ελλάδα και εξωτερικό)
  - ➔ Το πληθυσμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία κτλ)
-



**♦ Οργάνωση του κυκλώματος πελατείας και υποψηφίων πελατών:**

- ➔ Καθορισμός οργανωτικού σχήματος πελατών και υποψηφίων πελατών
- ➔ Κωδικοποίηση και περιγραφή των διαφόρων στοιχείων των πελατών όπως είναι το φύλο τους, η ηλικία τους, η οικογενειακή τους κατάσταση, το μορφωτικό τους επίπεδο, οι συνήθειες, τα ενδιαφέροντά τους
- ➔ Οικονομική κατάσταση, οι κλιματολογικές συνθήκες των περιοχών δεδομένου ότι επηρεάζουν την κατανάλωση αλλαντικών και τα βασικά οικονομικά στοιχεία

**♦ Οργάνωση και λειτουργία εμπορίας μέσα από:**

- ➔ Τυποποίηση του κυκλώματος της εμπορίας
- ➔ Σχεδιασμό και ανάπτυξη προτύπων προγραμμάτων πωλήσεων



### **2.3. Διεύθυνση**

Η διεύθυνση (directing) αναφέρεται στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς του ανθρωπίνου δυναμικού με σκοπό την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσεως της επιχείρησης. Αποτελεί τη δυσκολότερη δραστηριότητα σε μια επιχείρηση καθώς προσπαθεί να κινητοποιήσει τα μέλη που την αποτελούν προς μια ορισμένη κατεύθυνση.

Μέσω της διεύθυνσης επιδιώκεται η εφαρμογή πολιτικής με την οποία αποσκοπείται η συνταύτιση των στόχων της επιχείρησης με εκείνους που την στελεχώνουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με επιπλέον κίνητρα της επιχείρησης προς το ανθρώπινο δυναμικό που την αποτελεί.

Στην λειτουργία της διεύθυνσεως έγκειται διάφοροι προβληματισμοί όπως:

- ♦ Καθορισμός των ανθρωπίνων αναγκών του εργατικού δυναμικού της εταιρείας οι οποίες προσδιορίζουν και την συμπεριφορά των ατόμων
  - ♦ Προσδιορισμός όλων εκείνων των αναγκών οι οποίες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν εντός του εργασιακού χώρου
  - ♦ Διεύρυνση των μέσων ικανοποίησης των αναγκών όπως είναι οι υψηλοί μισθοί, η ηθική αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλουν, δυνατότητες για αναρρίχηση του ίδιου του ατόμου σε ανώτερα κλιμάκια της εταιρείας
  - ♦ Η εξεύρεση του καταλληλότερου συστήματος καθοδήγησης της επιχείρησης κυρίως όταν πρόκειται για περιόδους οικονομικής άπνοιας ή ύφεσης που συρρικνώνουν κατά πολύ το επιθυμητό αποτέλεσμα
-

## **2.4. Έλεγχος**

Η δραστηριότητα του ελέγχου (controlling) συνίσταται κυριότερα στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των στόχων σε σύγκριση με τα προγραμματισθέντα. Αποτελεί βασική λειτουργία της ιδιωτικής οικονομικής δραστηριότητας. Κύριο όργανο της ελεγκτικής των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι ο διαχειριστικός και ο λογιστικός έλεγχος, ο οποίος διενεργείται από τα ίδια τα όργανα της επιχείρησης.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος επιτυγχάνεται κυρίως:

- ♦ Μέσω της μέτρησης των επιτευχθέντων σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης
- ♦ Με το καθορισμό των αποκλίσεων μεταξύ των καθορισμένων προτύπων και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων
- ♦ Με έρευνα των αιτιών που προκάλεσαν την ασυμφωνία αυτή και καθορισμού των υπευθύνων
- ♦ Μέσω της λήψης αποφάσεων – μέτρων, για διόρθωση και προσαρμογή των προκαθορισμένων προτύπων – στόχων

Το σύστημα ελέγχου που έχει αναπτύξει η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. περιλαμβάνει κατηγορίες ελέγχου όπως είναι, ο έλεγχος των πελατών, ο έλεγχος των πωλήσεων, οι ευνοϊκοί έλεγχοι των πωλήσεων και ο έλεγχος που γίνεται στα αλλαντικά κατά την παραγωγική διαδικασία. Κάθε ένας από τους προαναφερθέντες ελέγχους επιτελεί και ένα συγκεκριμένο έργο το οποίο έχει κατακερματισθεί σε επιμέρους ελέγχους. Παρακάτω γίνεται μια αρκετά συνοπτική αναφορά των ελέγχων που γίνονται από αυτά τα συστήματα.

### **Έλεγχος πελατών**

Το σύστημα ελέγχου πελατών της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. είναι διαχωρισμένο σε υποσυστήματα καθένα το οποίο επιτελεί και μια συγκεκριμένη λειτουργία. Τα υποσυστήματα αυτά συνεργάζονται και μεταξύ τους παρέχοντας κυρίως οικονομικά στοιχεία.

Συγκεκριμένα τα υποσυστήματα του ελέγχου πελατών είναι:

- ➔ *Έλεγχος απαιτήσεων πελατών:* Ελέγχει τις απαιτήσεις των πελατών ώστε η εταιρεία να γνωρίζει τις υποχρεώσεις της και να ρυθμίζει τις ανάγκες της τόσο σε πρώτες ύλες όσο και σε εργατικό και τεχνολογικό δυναμικό
- ➔ *Έλεγχος δραστηριοτήτων πελατών:* Με το σύστημα αυτό η εταιρεία ελέγχει τις δραστηριότητες του κάθε πελάτη όπως παραγγελίες, πληρωμές κ.ά.
- ➔ *Έλεγχος ιστορικών στοιχείων πελατών:* Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία γνωρίζει το πόσο συνεπείς είναι πελάτες της στις υποχρεώσεις τους, από προηγούμενες εμπορικές δραστηριότητες μεταξύ τους. Έτσι προστατεύεται και το «όνομα» της εταιρείας στην αγορά με αποφυγή επανάληψης συνεργασιών με πελάτες που είναι ασυνεπείς απέναντί της και μπορεί να την ζημιώσουν όχι μόνο οικονομικά (who is who)
- ➔ *Έλεγχος εκκρεμοτήτων πελατών:* Η εταιρεία ανά πάσα στιγμή γνωρίζει τις οφειλές των πελατών της και φροντίζει να τις ρυθμίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να μη φτάσει σε σημείο να ζημιωθεί
- ➔ *Στατιστικός έλεγχος πελατών:* Στατιστικά στοιχεία των πελατών όπως ποσοστό επί του συνολικού μεριδίου πωλήσεων που επιτυγχάνεται από τον κάθε πελάτη, μερίδιο των πωλήσεων που αναλογεί ανά γεωγραφικό διαμέρισμα, παρακολούθηση ποσοτικών πωλήσεων κατά πελάτη κ.ά.

### **Έλεγχος πωλήσεων**

Ομοίως και το σύστημα ελέγχου πωλήσεων της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. είναι διαχωρισμένο σε υποσυστήματα με προκαθορισμένη λειτουργία το καθένα. Υπάρχει και σε αυτά τα υποσυστήματα συνεργασία μεταξύ τους, η οποία τα βοηθά να ολοκληρώσουν τους ελέγχους τους και να βοηθήσουν και τα ίδια με τον τρόπο τους στην ορθότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα υποσυστήματα του ελέγχου πωλήσεων είναι:

- ➔ *Έλεγχος υλοποίησης προγράμματος Marketing:* Όπως κάθε εταιρεία, έτσι και η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. προσδιορίζει τους στόχους της για την καινούργια περίοδο και επεξεργάζεται ένα πρόγραμμα Marketing, το οποίο θα πρέπει να επιτύχει πλήρως τους στόχους που έχουν προγραμματισθεί. Με τον έλεγχο αυτού του προγράμματος, αποφεύγεται ο κίνδυνος για ανεπιθύμητα αποτελέσματα και στο τέλος της περιόδου γίνεται από την επιχείρηση αξιολόγηση του προγράμματος μέσω του προσδιορισμού της διαφοράς μεταξύ των προγραμματισθέντων και των επιτευχθέντων στόχων

- ➔ *Έλεγχος υλοποίησης προγράμματος πωλήσεων*: Ουσιαστικά αποτελεί το κυριότερο λογιστικό στοιχείο μιας επιχείρησης, αφού εκφράζει σε αριθμούς τη διαφορά προγραμματισθέντων και των επιτευχθέντων στόχων
- ➔ *Έλεγχος προγραμμάτων παραγγελιών*: Με τον έλεγχο του προγράμματος αυτού η επιχείρηση επιτυγχάνει σωστότερη ρύθμιση των εσωτερικών της λειτουργιών σύμφωνα με τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, ώστε να είναι συνεπής απέναντι στους πελάτες
- ➔ *Έλεγχος διεκπεραίωσης παραγγελιών*: Η επιχείρηση ελέγχει τακτικά τις παραγγελίες που έχουν ολοκληρωθεί και αν δεν έχουν ολοκληρωθεί προχωρά στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να μην βρεθεί εκτός χρονοδιαγράμματος που έχει τεθεί από τον πελάτη και γενικά να είναι ενήμερη για ανεκτέλεστες παραγγελίες
- ➔ *Έλεγχος δραστηριοτήτων πωλήσεων*: Παρακολούθηση των πωλήσεων κατά τακτά χρονικά διαστήματα και παρακολούθηση της ζήτησης της αγοράς στα προϊόντα που εμπορεύεται ή παράγει η επιχείρηση.
- ➔ *Έλεγχος Αγορών*: Έλεγχος της αγοράς αλλαντικών, έλεγχος των επιμέρους αγορών ανά είδος προϊόντος (σαλάμι, μορταδέλες κτλ) στο οποίο έχει δραστηριοποιηθεί και έχει αναπτυχθεί η επιχείρηση, έλεγχος των ανταγωνιστών κ.ά.
- ➔ *Έλεγχος δικτύου πωλήσεων*: Έλεγχος των τμημάτων πωλήσεων και συγκεκριμένα όλου του δικτύου διανομής της εταιρείας. Έτσι, η μητέρα εταιρεία επιβλέπει τη λειτουργία των τμημάτων πωλήσεων (αντιπροσωπείες) που έχει αναπτύξει η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. σε όλη την Ελλάδα και μπορεί αν κρίνει σκόπιμο να διακόψει μια συνεργασία αν αυτή δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- ➔ *Έλεγχος πωλητών*: Ο εσωτερικός έλεγχος των πωλητών για να γνωρίζει η επιχείρηση τις «επιδόσεις» των πωλητών της, με κυριότερη επίδοση αυτή των πωλήσεων (προσδιορισμός πωλήσεων ανά πωλητή). Η επιχείρηση καταφέρνει έτσι να λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό από πλευράς πωλήσεων

### **Ευνοϊκοί έλεγχοι πωλήσεων**

Άλλοι έλεγχοι της εταιρείας ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. είναι οι ευνοϊκοί έλεγχοι των πωλήσεων. Αυτοί οι έλεγχοι αφορούν κυρίως τα οικονομικά στοιχεία των πωλήσεων τα οποία χρησιμεύουν άμεσα για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τα βοηθούν στη σχεδίαση, την επιλογή και εφαρμογή του κατάλληλου προγράμματος δράσεως της επιχείρησης.

Οι ευνοϊκοί έλεγχοι πωλήσεων περιλαμβάνουν τους εξής ελέγχους:

- ➔ *Οικονομικός έλεγχος πωλήσεων*: Κοστολόγηση των συνολικών εμπορευμάτων που πωλήθηκαν, έλεγχος περιθωρίου μικτού κέρδους κατά κατηγορία προϊόντων ή κατά προϊόν, έλεγχος τιμών πωλήσεων για μελλοντική μείωση ή αύξηση της τιμής ανάλογα με το περιθώριο κέρδους και σε περίπτωση μείωσης του μικτού κέρδους δυνατή και η κατάργηση ορισμένων εμπορευμάτων
- ➔ *Στατιστικός έλεγχος πωλήσεων*: Το μερίδιο των πωλήσεων που αναλογεί σε κάθε προϊόν που διαθέτει η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. από τις συνολικές πωλήσεις που πραγματοποίησε σε μια προκαθορισμένη περίοδο (τρίμηνο, εξάμηνο, έτος) ή ανά περιοχή ή και κατά πελάτη
- ➔ *Εσωτερικός έλεγχος πωλήσεων*: Έλεγχος από την εταιρεία για σωστή τιμολόγηση των εμπορευμάτων, για έγκυρη αναχώρηση των εμπορευμάτων, για έγκυρη παραλαβή των εμπορευμάτων από τον πελάτη
- ➔ *Έλεγχος εκκρεμοτήτων πωλήσεων*: Συνολική έρευνα των εκκρεμοτήτων που υπάρχουν από την επιχείρηση όπως έλεγχος μη αποσταλέντων εμπορευμάτων (υπόλοιπα παραγγελιών), έλεγχος λογαριασμού των πελατών για πιθανές οφειλές και έλεγχος για τυχόν επιστροφές εμπορευμάτων.

### **Έλεγχος ασφαλείας των προϊόντων**

Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. δίνει μεγάλη σημασία στην ποιότητα των προϊόντων που παράγει και γι' αυτό λαμβάνει όλα τα μέτρα που κρίνει απαραίτητα προκειμένου να πετύχει την παραγωγή τροφίμων αρίστης ποιότητας.

Βασικός στόχος είναι τα παραγόμενα προϊόντα να πληρούν απόλυτα τις απαιτήσεις της νομοθεσίας, τις προδιαγραφές της εταιρείας και τις απαιτήσεις του πελάτη. Τα κύρια εργαλεία για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων είναι η εγκατάσταση συστήματος HACCP, για τον έλεγχο της υγιεινής των προϊόντων και συστήματος πιστοποίησης ποιότητας ISO 9001.

Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. ήταν από τις πρώτες που εφάρμοσαν τα παραπάνω συστήματα, παρακολουθώντας όλες τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα του ελέγχου της ποιότητας, δεδομένης και της ευαισθησίας του είδους των προϊόντων σε αλλοιώσεις και με συνέπεια την υποβάθμιση της ποιότητας.

## Σύστημα HACCP

Η ασφάλεια των τροφίμων αποτελεί ένα ζήτημα πολύ μεγάλης σημασίας, καθώς σχετίζεται με την υγεία του ανθρώπου και μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο αν αναγνωρισθούν οι κίνδυνοι, εντοπισθούν και ελεγχθούν τα κρίσιμα σημεία στην παραγωγική διαδικασία και σε όλο το κύκλωμα διακίνησης των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων.

Το σύστημα HACCP εντοπίζει και καθορίζει το είδος των ελέγχων που πρέπει να γίνονται σε όλα τα κρίσιμα σημεία και εφαρμόζεται στην εταιρεία από το 1995. Με την απόφαση 487 που εκδόθηκε το 2000 είναι πλέον υποχρεωτικό για όλες τις επιχειρήσεις τροφίμων στη Ελλάδα. Η αποτελεσματικότητα των ελέγχων στηρίζεται σε ένα πλήρως εξοπλισμένο εργαστήριο με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους χημικών και μικροβιολογικών αναλύσεων, το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και συσκευή φασματογράφου μάζας για τον προσδιορισμό υπολειμμάτων επικίνδυνων χημικών ουσιών τόσο στις πρώτες ύλες όσο και στα έτοιμα προϊόντα.

## Σύστημα ISO 9001

Η διασφάλιση σταθερής ποιότητας προϊόντων που να πληρεί όλες τις ζητούμενες προδιαγραφές επιτυγχάνεται κατά τον πιο σίγουρο τρόπο με το σύστημα ISO 9001, το οποίο η εταιρεία εφαρμόζει από το 1997.

Το σύστημα αυτό προβλέπει:

- ⊙ Τον πλήρη έλεγχο των προμηθειών πρώτων υλών, της παραγωγικής διαδικασίας και του τελικού προϊόντος
  - ⊙ Την ιχνηλασιμότητα στον τρόπο παραγωγής και στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν σε κάθε παρτίδα προϊόντος μέχρι την κατανάλωση και της τελευταίας ποσότητας της
  - ⊙ Τον τρόπο που θα αντιμετωπισθεί κάθε προϊόν ή πρώτη ύλη που δεν πληρεί τις προδιαγραφές
  - ⊙ Τον τρόπο σχεδιασμού νέων προϊόντων
  - ⊙ Τον χειρισμό των παραπόνων των πελατών
  - ⊙ Κανόνες ασφαλείας του προσωπικού
  - ⊙ Τον τρόπο και τη συχνότητα εκπαίδευσης του προσωπικού κλπ.
-

## **2.5. Ανάλυση Περιβάλλοντος**

Όπως κάθε άνθρωπος δραστηριοποιείται, ζει και αναπνέει μέσα σε ένα περιβάλλον ομοίως και οι επιχειρήσεις “ζουν” μέσα σε ένα περιβάλλον. Έτσι και η ΥΦΑΝΤΗΣ αναπτύσσεται και δημιουργείται μέσα σε ένα περιβάλλον από το οποίο εξαρτάται. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον μπορεί να βρει πολλές ευκαιρίες για την ανάπτυξη της, αλλά μπορεί να συναντήσει και πολλούς περιορισμούς.

Το τεχνικό αυτό περιβάλλον αποτελεί συνάρτηση τεσσάρων άλλων: του θεσμικού, του οικονομικού, του δημογραφικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον όμως βρίσκει του πελάτες της και τους προμηθευτές της. Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

### **2.5.1. Θεσμικό Περιβάλλον**

Το θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει τον Κώδικα Τροφίμων και Ποτών και την Οδηγία 92/5 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διαμορφώνει ενιαίους υγειονομικούς όρους που θα εφαρμόζονται στην παραγωγή, την αποθήκευση και την μεταφορά προϊόντων με βάση το κρέας.

Η από το 1995 οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που θα καθορίζει και τις προδιαγραφές για την παραγωγή κρέατος θα διαμορφώσει το νέο θεσμικό πλαίσιο. Οι πιέσεις του Κοινοτικού Θεσμικού Πλαισίου θα εντείνουν ακόμα περισσότερο τις ολιγοπωλιακές τάσεις στον κλάδο και θα επιταχύνουν την διαδικασία ορθολογικοποίησης (rationalisation) της αγοράς. Σχετικές κλαδικές μελέτες προβλέπουν τη διατήρηση G-8 μεσαίων και μεγάλων δυναμικών εταιρειών με ποιοτικά προϊόντα που θα δραστηριοποιούνται σε πανεθνικό επίπεδο και μικρών παραγωγών που θα εστιάζουν την δραστηριότητά τους σε περιορισμένα γεωγραφικά τμήματα της αγοράς.

Οι αλλαγές του θεσμικού πλαισίου αποτελούν σημαντική, επιθυμητή, θετική εξέλιξη για την ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. καθώς βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση να δρέψει οφέλη και μερίδιο αγοράς, αξιοποιώντας τις πρόσφατες επενδύσεις, τον σύγχρονο εξοπλισμό και την επιμονή της διοίκησης για ποιοτικό προϊόν που πληρεί τις προδιαγραφές του νέου θεσμικού πλαισίου.



### 2.5.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Εκτός του θεσμικού περιβάλλοντος η επιχείρηση δραστηριοποιείται μέσα στο κυριότερο περιβάλλον που είναι το οικονομικό.

Λαμβανομένων υπόψη των παραγόντων που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης έχουμε να πούμε τα εξής:

- ⇒ Η αύξηση των πωλήσεων διαχρονικά με βάση το 1990 ακολούθησε ένα μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του +27,74%
- ⇒ Εάν εξετάσουμε τη μεταβολή μεταξύ δύο ετών καθ' όλη τη διάρκεια της 4ετίας την μεγαλύτερη μεταβολή σε τρέχουσες τιμές είχαμε το 1992/91 (35,69%) και τη μικρότερη το 1993/92 (13,57%)
- ⇒ Τα μερίδια αγοράς σύμφωνα με εκτιμήσεις του κλάδου τα μερίδια των εταιρειών κυμαίνονται στα εξής επίπεδα: ΝΙΚΑΣ 20%, ΥΦΑΝΤΗΣ 12%, ΘΡΑΚΗ 8%, ΒΙΚΗ 5%, ΚΑΡΝΑ 2%, ΒΕΚΚΑ 4% και λοιπές με 36%
- ⇒ Με τα τελευταία προβλήματα και το πιθανό κλείσιμο μιας εταιρείας που κατέχει το 4,5% - 5% προβλέπεται η θέση της εταιρείας που εξετάζουμε να ανέβει στη δεύτερη μαζί με μια άλλη που κατέχει αυτή τη θέση.
- ⇒ Η χρηματοοικονομική διάρθρωση της ΥΦΑΝΤΗΣ είναι άριστη, και η δανειακή επιβάρυνση είναι μόλις 1,2% - 1,3%. Στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας ο δείκτης αυτός θεωρείται καλός όταν είναι μεταξύ 2% - 2,5%

### 2.5.3. Δημογραφικό Περιβάλλον

Οι διατροφικές συνήθειες των ελλήνων (παραδοσιακή μεσογειακή διατροφή) είναι προσανατολισμένες στην κατανάλωση νωπού ή κατεψυγμένου κρέατος παρά κρεατοκευασμάτων. Τα αλλαντικά αποτελούν λοιπόν συμπλήρωμα της διατροφής και συνοδευτικό ενδιάμεσων γευμάτων.

Οι αλλαγές όμως που συνέβησαν τις τελευταίες δεκαετίες στην ελληνική οικογένεια (εργαζόμενη σύζυγος, κατακερματισμός σε ανεξάρτητα οικονομικά άτομα) και ο σύγχρονος τρόπος ζωής (λίγος διαθέσιμος χρόνος για προετοιμασία φαγητού) διαμορφώνουν μία τάση προς το έτοιμο φαγητό και τα εύκολα και γρήγορα γεύματα.

Δύο παράλληλες τάσεις συμπληρώνουν το σκηνικό των διαιτητικών αναγκών. Η πρώτη αφορά την ολοένα και αυξανόμενη στροφή προς την υγιεινή διατροφή που σημαίνει προϊόντα με λιγότερα λιπαρά, λευκά κρέατα και μικρότερη κατανάλωση κρέατος. Η δεύτερη τάση αφορά τη αναζήτηση γευστικών ποικιλιών και νέων γεύσεων.

#### **2.5.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών ωθείται σημαντικά με τα νέα πρότυπα ποιότητας, ελέγχου και μεγέθους που επιβάλλει η οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός λοιπόν πρέπει να συντείνει άμεσα στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και τον ποιοτικό έλεγχο. Ταυτόχρονα νέες τεχνολογίες που αφορούν την συσκευασία, όπως συσκευασία σε κενό αζώτου, και βελτιστοποίηση του προγραμματισμού παραγωγής (MRI) βρίσκει ευρεία εφαρμογή διεθνώς.

### **2.6. Προμηθευτές**

Οι βασικές πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην αλλαντοβιομηχανία είναι το χοιρινό και βοδινό κρέας (νωπό και κατεψυγμένο), το αιγοπρόβειο, το κρέας των πουλερικών (κυρίως γαλοπούλα), επίσης λαρδί, γλώσσα, συκώτι, νεφρά, αίμα κ.α καθώς και βοηθητικές ύλες όπως άμυλο, πρωτεΐνες, γάλα σε σκόνη κ.α.

Η άμεση εξάρτηση της αλλαντοβιομηχανίας από την εισαγόμενη κατεψυγμένη πρώτη ύλη (χρηματιστηριακό είδος) έχει οδηγήσει κάποιες από τις μονάδες (ΒΙ.ΚΗ, ΘΡΑΚΗ Α.Ε.) στην επέκταση των δραστηριοτήτων στο εισαγωγικό εμπόριο ενώ δύο από τους μεγάλους παραγωγούς έχουν προχωρήσει και σε εκτροφή (κυρίως χοίρων). Με τον τρόπο αυτό αφενός μεν περιορίζουν το κόστος, αφετέρου δε εξασφαλίζουν καλύτερο έλεγχο των προμηθειών τους (συνέπεια και σταθερότητα). Με δεδομένο ότι η πρώτη ύλη αποτελεί το 80% περίπου του κόστους παραγωγής η ανεύρεση φθηνής πρώτης ύλης είναι καθοριστικής σημασίας για τον κλάδο.

### **2.7. Πελάτες**

Η συγκέντρωση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου του λιανικού εμπορίου σε αλυσίδες super - market επιβάλλει ισχυρές πιέσεις στα περιθώρια κέρδους του κλάδου. Οι έξι όμως κορυφαίες επιχειρήσεις που έχουν ξεχωρίσει είναι

αποτελεσματικές και κερδοφόρες ενώ βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων τους.

Με την ανάπτυξη δικτύων διανομής οι επιχειρήσεις επιχειρούν να ενσωματώσουν δραστηριότητες που θα επιτρέψουν την αύξηση των περιθωρίων κέρδους τους, ενώ ταυτόχρονα θα καταφέρουν να ελέγξουν καλύτερα την αγορά.

Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου διαθέτουν αυτοκίνητα ψυγεία για την εξυπηρέτηση των σημείων πώλησης μέσα στα. μεγάλα αστικά κέντρα ενώ στην περιφέρεια χρησιμοποιούν τοπικούς αντιπροσώπους. Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. διαθέτει δικό της πλήρες δίκτυο για την κάλυψη του συνόλου της εγχώριας αγοράς.

Τα σημεία πώλησης ανά την Ελλάδα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε.

### ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Γεωγραφικά Διαμερίσματα	Χονδρ. Εμπόριο Ειδών Παντοπωλείου
<b>Περιοχή Πρωτεύουσας</b>	594
<b>Λοιπή Στ.Ελλάδα και Εύβοια</b>	98
<b>Πελοπόννησος</b>	168
<b>Ιόνια Νησιά</b>	58
<b>Ήπειρος</b>	71
<b>Θεσσαλία</b>	122
<b>Μακεδονία</b>	379
<b>Θράκη</b>	42
<b>Ν.Αιγαίου</b>	135
<b>Κρήτη</b>	104

**ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Γεωγρ. Διαμερίσματα	Super markets	Παντοπωλεία	Κρεατοπωλεία
<b>Περ.Πρωτευούσης</b>	388	3081	2361
<b>Λοιπή Στ.Ελλάδα-Εύβοια</b>	109	4056	1594
<b>Πελοπόννησος</b>	82	4042	1263
<b>Ιόνια Νησιά</b>	29	1239	258
<b>Ήπειρος</b>	19	1190	399
<b>Θεσσαλία</b>	59	2418	896
<b>Μακεδονία</b>	204	6294	2791
<b>Θράκη</b>	18	999	360
<b>Ν.Αιγαίου</b>	43	1992	623
<b>Κρήτη</b>	60	2141	793

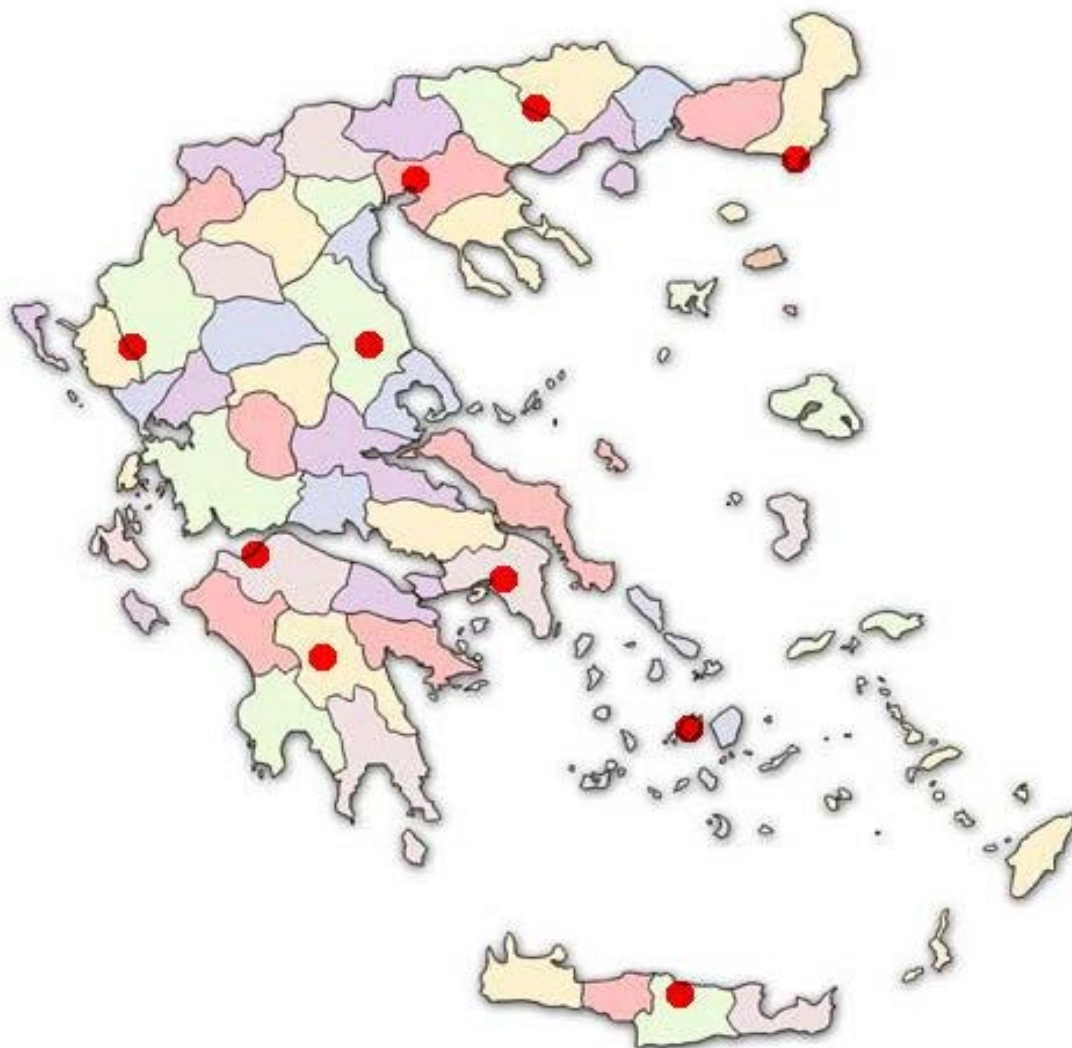
Με δεδομένη την συνεχή ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων το δίκτυο διανομής είναι καθοριστικής σημασίας για την στόχευση σε μικρότερα καταστήματα που είναι και πολυπληθέστερα άρα το κόστος διανομής αυξάνεται. Επιπλέον το πλήθος των απαιτούμενων συναλλαγών απαιτεί διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών και θέτει βασικούς περιορισμούς σε μια στρατηγική επέκταση σε πολλούς μικρούς πελάτες, καθιστώντας αντιοικονομική την προσφορά σε αυτούς. Η ανάπτυξη οικονομικά αποδοτικών καναλιών διανομής υποστηριζόμενα από αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα για την διαχείριση όγκου πληροφοριών (μεγάλο πλήθος πελατών - πολλές μικρές παραγγελίες) θα ήταν δυνατόν να ξεπεράσει αυτούς τους περιορισμούς.

Το δίκτυο διανομής της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. καλύπτει όλη την Ελλάδα είναι:

- Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Αττική εξυπηρετούν τους νομούς (εκτός της Αττικής) Εύβοιας, Βοιωτίας, Αίγινας, Ύδρας, Σαλαμίνας και Κέας
- Στη Θεσσαλονίκη η ΥΦΑΝΤΗΣ εξυπηρετεί του νομούς Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής, Κατερίνης, Κιλκίς, Ημαθίας και Πέλλας
- Το παράρτημα της ΥΦΑΝΤΗΣ στη Πάτρα απασχολείται στους νομούς Αχαΐας, Ηλείας, Αιτωλοακαρνανίας και Φωκίδας
- Η ΥΦΑΝΤΗΣ με τις διανομές της από τη Θεσσαλία εξυπηρετεί τους νομούς Λάρισας, Μαγνησίας, Καρδίτσας, Τρικάλων, Κοζάνης, Φλώρινας, Γρεβενών και

### Καστοριάς

- Ακόμη η ΥΦΑΝΤΗΣ από το παράρτημά της στον Έβρο τροφοδοτεί τις περιοχές Δράμας, Καβάλας, Σερρών και Ξάνθης
- Μέσω του υποκαταστήματος στα Ιωάννινα η ΥΦΑΝΤΗΣ διοχετεύει τα προϊόντα της στους νομούς Άρτας, Θεσπρωτίας, Πρέβεζας και των νήσων Λευκάδας και Κέρκυρας
- Με το παράρτημα στην Κρήτη διανέμονται και εκεί τα προϊόντα με σκοπό την εξυπηρέτηση των νομών Χανίων, Ρεθύμνου, Ηρακλείου, Λασιθίου
- Και στην Τρίπολη όπου η ΥΦΑΝΤΗΣ εξυπηρετεί τους νομούς Αρκαδίας, Λακωνίας, Αργολίδας, Μεσσηνίας, Κορινθίας καθώς και τα νησιά Σπέτσες, Πόρο και Κύθηρα



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΥΦΑΝΤΗΣ

### Α.Β.Ε.Ε.

#### 3.1. Προϊόν

Το προϊόν αποτελεί το κέντρο των δραστηριοτήτων κάθε επιχείρησης και η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Ειδικά αυτή δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα του προϊόντος (εξ' ου και το σλόγκαν της «Βλέπεις ΥΦΑΝΤΗΣ, βλέπεις ποιότητα»). Έτσι, είναι απόλυτα φυσιολογικό να ακολουθεί μια τοποθέτηση στην αγορά με βάση τη διαφοροποίηση χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο τη στρατηγική **Σχέση Τιμής-Ποιότητας** με το συνδυασμό **υψηλή τιμή / υψηλή ποιότητα**.

Τα αλλαντικά θεωρούνται προϊόντα ευκολίας. Προϊόντα σχετικά φθηνά, που αγοράζονται συχνά, μικρού βάρους ή όγκου και για τα οποία ο καταναλωτής δεν είναι διατεθειμένος να κουρασθεί και να χάσει χρόνο για να τα βρεί. Αγοράζονται αρκετά συχνά και χωρίς πολύ σκέψη γιατί είναι βασικά για τη διατροφή του. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αλλαντικά δεν έχουν καταφέρει να εξελιχθούν σε αναντικατάστατο είδος διατροφής για τους Έλληνες (σε αντίθεση με άλλες χώρες), αλλά αποτελούν συμπλήρωμα διατροφής.

Η διαδικασία σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος ΥΦΑΝΤΗΣ ακολουθεί τα τυποποιημένα πρότυπα που ακολουθούν η πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, τα στάδια είναι τα εξής:

- A) Σχεδιασμός προϊόντος.
- B) Παραγωγή μερικών πρωτοτύπων.
- Γ) Προσαρμογή του παραγωγικού μηχανισμού.
- Δ) Δοκιμαστική παραγωγή.
- E) Κανονική παραγωγή.
- ΣΤ) Ποιοτικός έλεγχος προϊόντος.

Ο σχεδιασμός γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών που έχουν σαφή πλεονεκτήματα έναντι του σχεδιασμού με το χέρι όπως: Λιγότερος απαιτούμενος

χρόνος μεταξύ του σχεδιασμού του προϊόντος και της παραγωγής του, ποιοτικότερος σχεδιασμός, αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας των σχεδιαστών και των άλλων που ασχολούνται με το σχεδιασμό. Η παραγωγή μερικών πρωτοτύπων είναι αναγκαία ώστε:

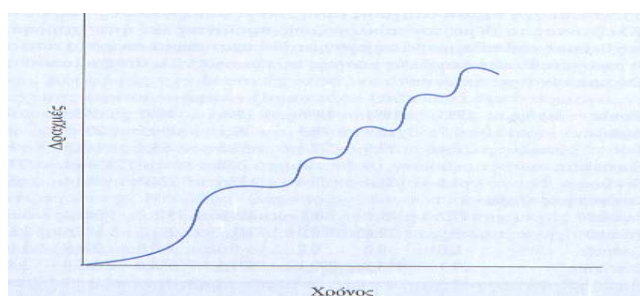
- α) Να διαπιστωθεί στην πράξη κατά πόσο τα σχέδια είναι πραγματοποιήσιμα.
- β) Να μελετηθεί το προϊόν πλέον σαν σύνολο και σαν μέρη.
- γ) Να δοκιμασθεί το προϊόν και να ελεγχθεί το κατά πόσο οι τεχνικές προδιαγραφές του εφαρμόστηκαν και πληρούνται.
- δ) Να γίνουν, αν κριθεί χρήσιμο και αναγκαίο, οι απαραίτητες τροποποιήσεις.

Η προσαρμογή του παραγωγικού μηχανισμού περιλαμβάνει τη μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, την πρόσληψη ή την απόλυση κάποιων (αν χρειασθεί) και τις ανάλογες μεταβολές στον πάγιο εξοπλισμό (ρύθμιση των μηχανημάτων ή αγορά νέων). Το στάδιο της δοκιμαστικής παραγωγής δίνει την ευκαιρία για μια πρόβα παραγωγής σε πραγματικές συνθήκες. Κατευθύνεται η επίλυση των προβλημάτων που συνήθως παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού και στη συνέχεια αρχίζει η κανονική παραγωγή. Αυτή με τη σειρά της, ελέγχεται ανά τακτά διαστήματα για να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της.

Προκειμένου η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. να αποφύγει την παρακμή των προϊόντων της προσπαθεί με την επανατοποθέτηση τους και μικροαλλαγές σ' αυτά να αλλάξει την εικόνα τους. Αυτό το κάνει ως εξής:

**A)** Με την προβολή προσπαθεί να πείσει τους πελάτες της να αγοράζουν περισσότερα αλλαντικά.

**B)** Με τη δημιουργία νέας πελατείας για το προϊόν (το ζαμπόν light προσελκύει άτομα που δεν έτρωγαν αλλαντικά λόγω υγιεινής διατροφής).



Κύκλος ζωής προϊόντος με επανατοποθέτηση

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι ένα άριστο μίγμα προϊόντος. Για να είναι ένα μίγμα προϊόντος άριστο θα πρέπει:

**A)** Τα προϊόντα που περιλαμβάνει να ικανοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της αγοράς στόχου.

**B)** Να συμβάλλει στην μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης ή γενικά στην επίτευξη των στόχων της.

Η στρατηγική προϊόντος που ακολουθεί η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. είναι εκτατική, πλήρους γραμμής (όλα τα αλλαντικά σε μεγάλη ποικιλία) και έτσι έχει μεγάλη συνοχή, εύρος και βάθος.

Με βάση το στρατηγικό στόχο της αύξησης των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, η εταιρεία ακολουθεί τις στρατηγικές της ανάπτυξης προϊόντος και της διαφοροποίησης προϊόντος.

Με την ανάπτυξη προϊόντος η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της στην παρούσα αγορά στόχο παρέχοντας νέα ή βελτιωμένα προϊόντα. Αυτό το κάνει επιδιώκοντας όλο και πιο ποιοτικό προϊόν και όλο και ελκυστικότερη συσκευασία.

Με τη διαφοροποίηση του προϊόντος η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της, παράγοντας νέα προϊόντα για νέα αγορά στόχο. Αυτό, η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. το επιδιώκει με προϊόντα όπως το ζαμπόν light, τα ζυμαρικά BUON APETITO, τα κρουασάν BAKER και τα προϊόντα των ζαχαροπλασθειών FRESH.

### **3.2. Διανομή**

Η διανομή, το δεύτερο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να μεταβιβασθεί το προϊόν από τον αρχικό πωλητή στον τελικό αγοραστή.

Ένα ιδανικό μίγμα διανομής έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Γεωγραφικά καλύπτει την αγορά στόχο.
- Προσθέτει στο προϊόν τα προγραμματισμένα και άρα επιζητούμενα συμβολικά χαρακτηριστικά.



- Προσαρμόζεται ανάλογα με τις αγοραστικές συνήθειες της αγοράς στόχου.
- Συμβάλλει στη μεγιστοποίηση των πωλήσεων / κερδών.

Για να επιτύχει τα παραπάνω η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. έκανε τα εξής:

- ✚ **Καθορισμός της αγοράς στόχου.** Τα αλλαντικά καταναλώνονται από μικρότερες κυρίως ηλικίες, και κυρίως από τον ανδρικό πληθυσμό.
- ✚ **Εύρεση των αγοραστικών συνηθειών της αγοράς στόχου.** Γνωρίζοντας η επιχείρηση την αγορά στόχο της μπορεί εύκολα να προχωρήσει στην εύρεση των αγοραστικών συνηθειών της. Ο μέσος έλληνας καταναλώνει 8,5-10 κιλά αλλαντικών το χρόνο.
- ✚ **Προσαρμογή στις αγοραστικές συνήθειες.** Ο έλληνας θεωρεί τα αλλαντικά συμπλήρωμα της διατροφής του και ως τέτοια τα λανσάρει η εταιρεία στην αγορά.
- ✚ **Γεωγραφικός εντοπισμός της αγοράς στόχου.** Οι καταναλωτές αλλαντικών είναι διεσπαρμένοι σε όλη τη χώρα, στα μεγάλα αστικά κέντρα κυρίως.
- ✚ **Απογραφή των τύπων διαύλων διανομής που υπάρχουν.** Π.χ. τα σούπερ μάρκετ έχουν ψυγεία για τη διατήρηση των αλλαντικών σε αντίθεση με παλαιότερα.
- ✚ **Καθορισμός της έντασης διανομής.** Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. προσπαθεί να έχει εντατική διανομή ώστε να επιτυγχάνεται η πλήρης γεωγραφική κάλυψη της αγοράς, η μέγιστη δυνατή έκθεση των προϊόντων της στο αγοραστικό κοινό και άρα και η μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων πώλησής τους.
- ✚ **Αξιολόγηση των τύπων διαύλων που υπάρχουν με ανάλυση ωφέλειας / κόστους για κάθε δίαυλο.**
- ✚ **Επιλογή των διαύλων που τελικά θα χρησιμοποιηθούν.**

Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε., με ένα δίκτυο υποκαταστημάτων σε κάθε μεγάλο αστικό κέντρο της χώρας, από την Αλεξανδρούπολη ως το Ηράκλειο (αναφέρεται αναλυτικά σε παραπάνω κεφάλαιο), επιτυγχάνει την ομοιογενή και γρήγορη διανομή των προϊόντων της, μέσα από ένα σύστημα φυσικής διανομής. Τα βασικά θέματα που απασχολούν τη διανομή της εταιρείας είναι τα αποθέματα, η μεταφορά, η αποθήκευση και η λήψη-εκτέλεση παραγγελίας.

Τα αποθέματα προϊόντων είναι απαραίτητα για τη φυσική διανομή και την επίτευξη των στόχων της. Τα αποθέματα αντιπροσωπεύουν κεφάλαιο που επενδύεται για την αγορά και τη διατήρησή τους. Για το λόγο αυτό τα αποθέματα δεν πρέπει να είναι ούτε περισσότερα ούτε λιγότερα από όσα χρειάζονται. Οι λόγοι για τους οποίους διατηρούνται τα αποθέματα είναι:

- Α)** Σαν ασφάλεια, αν αλλάξει κάτι στην προσφορά ή τη ζήτηση.
- Β)** Για παροχή καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης σε απαιτητικούς πελάτες (όταν απαιτείται άμεση παράδοση).
- Γ)** Για εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή, αγορά, μεταφορά (άρα φθηνότερες τιμές).
- Δ)** Για ασφάλεια, αν συμβούν έκτακτα γεγονότα όπως απεργίες, φυσικές καταστροφές.

Η **μεταφορά** του προϊόντος αναφέρεται στη μετακίνησή του από το ένα μέρος του διαύλου σε ένα άλλο (από αποθήκη σε αποθήκη). Η σύγχρονη τεχνολογία μεταφορών ευνοεί τη χρήση εμπορευματοκιβωτίων (Container), παλετών και φορτηγών ειδικής κατασκευής. Τα διαθέσιμα μέσα μεταφοράς αξιολογούνται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- ✦ Κόστος μεταφοράς.
- ✦ Ταχύτητα-χρόνος μεταφοράς.
- ✦ Ικανότητα-χωρητικότητα μεταφοράς.
- ✦ Αξιοπιστία.
- ✦ Διαθεσιμότητα.
- ✦ Συχνότητα.

Οι αποθήκες διακρίνονται σε αποθήκες διανομής, που είναι κέντρα στα οποία συγκεντρώνονται σε μεγάλες ποσότητες τα προϊόντα και όπου εκτελούνται οι παραγγελίες σε μικρότερες ποσότητες και σε αποθήκες διατήρησης, όπου τα προϊόντα παραμένουν επί μακρόν.

Η λήψη και μετά η εκτέλεση παραγγελιών επιτυγχάνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών συνδεδεμένοι σε δίκτυο μεταξύ τους που ενημερώνονται συνεχώς για κάθε μεταβολή στα αποθέματα ή για κάθε μεταφορά.

Επίσης, βοηθητικές στις παραπάνω λειτουργίες είναι η διοίκηση του συστήματος διανομής και η διαχείριση υλικών-συσκευασία.

### **3.3. Προβολή**

Η προβολή πάντοτε γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Με την επικοινωνία επιδιώκεται η μετάδοση μηνυμάτων σε ένα πληθυσμιακό υποσύνολο (ένα ή περισσότερα άτομα). Με τη μετάδοση των μηνυμάτων επιτυγχάνεται μια κοινή κατοχή πληροφοριών, εννοιών και ερμηνείας εννοιών.

Από όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. δίνει έμφαση στη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων.

**Διαφήμιση** είναι η πληρωμένη και απρόσωπη παρουσίαση ιδεών, προϊόντων ή παραγώγων από μια μονάδα που εύκολα αναγνωρίζεται. Απρόσωπη είναι, γιατί δεν απευθύνεται σε ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους και γνωστούς δέκτες μηνυμάτων. Η πηγή του μηνύματος, δηλαδή της διαφήμισης, εύκολα αναγνωρίζεται από τους δέκτες του.

Όταν η εταιρεία θέλει να εισαγάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν (π.χ. παριζάκι γίγας) θα χρησιμοποιήσει την πληροφοριακή διαφήμιση, η οποία θα πληροφορήσει την αγορά στόχο του προϊόντος σχετικά με το τι ανάγκες ικανοποιεί, πως χρησιμοποιείται, που πωλείται κτλ. Για τα προϊόντα της γενικά (που βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης) η εταιρεία χρησιμοποιεί την ανταγωνιστική διαφήμιση.

Ο τύπος αυτής της διαφήμισης που τονίζει ιδιαίτερα τη μάρκα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που παρέχει, έχει σαν ειδικότερο σκοπό να διαφοροποιήσει το προϊόν και να δημιουργήσει επιλεκτική ζήτηση. Οι διαφημίσεις της εταιρείας είναι μη συγκριτικές καθώς υπάρχουν κάποια νομικά πλαίσια που περιορίζουν τη συγκριτική διαφήμιση και ταυτόχρονα η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. δεν επιθυμεί να εισέλθει σε απευθείας αντιπαράθεση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης χρησιμοποιούνται από την εταιρεία οι εφημερίδες και η τηλεόραση και περιστασιακά το ραδιόφωνο. Τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών συνοψίζονται στα παρακάτω:

▣ **Εφημερίδες.** Τα πλεονεκτήματα είναι: σχεδόν όλοι διαβάζουν μία καθημερινά, ο συνολικός αριθμός κυκλοφορίας τους αυξάνεται, αγοράζεται για να διαβασθεί, διαβάζεται από όλη την οικογένεια, κάθε περιοχή έχει και τη δικιά της, οι διαφημίσεις μπαίνουν αμέσως, σχετικά χαμηλού κόστους. Τα μειονεκτήματα είναι: δεν είναι επιλεκτική όσον αφορά τις κοινωνικοοικονομικές ομάδες, έχει σύντομη ζωή, έχει περιορισμένες αναπαραγωγικές δυνατότητες, ο μεγάλος όγκος τους εμποδίζει την εκτεταμένη έκθεση καθεμιάς από τις διαφημίσεις. Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. ξόδεψε το 2000 522.000 δρχ. για διαφημίσεις σε εφημερίδες.

▣ **Τηλεόραση.** Τα πλεονεκτήματα είναι: τεράστιος αριθμός δεκτών, χαμηλό κόστος ανά χιλιάδα, οπτικοακουστικό μέσο, μεγάλο κύρος, γεωγραφική και δημογραφική επιλεκτικότητα, συνδυάζει εικόνα ήχο και κίνηση. Τα μειονεκτήματα είναι: υψηλό συνολικό κόστος, το μήνυμα φθείρεται πολύ εύκολα, οι δέκτες ευχαριστιούνται με τη διαφήμιση, αγνοούν όμως το μήνυμα, το μέγεθος της ακροαματικότητας δεν είναι εγγυημένο, ο χρόνος για διαφημίσεις σε ώρες με υψηλή ακροαματικότητα είναι περιορισμένος. Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. ξόδεψε το 2000 69.108.000 δρχ. σε τηλεοπτικές διαφημίσεις. Οι ώρες προβολής των διαφημίσεων ήταν βραδινές (λόγω υψηλής τηλεθέασης) και πρωινές ώρες (γιατί οι νοικοκυρές αγοράζουν τα αλλαντικά για την υπόλοιπη οικογένεια).

▣ **Ραδιόφωνο.** Τα πλεονεκτήματα είναι: χαμηλό κόστος, το μήνυμα μπορεί να αλλάξει γρήγορα, ο αριθμός των δεκτών μεγάλος, γεωγραφική επιλεκτικότητα, κοινωνικοοικονομική επιλεκτικότητα. Τα μειονεκτήματα είναι: μόνο ακουστικό μήνυμα, έχασε το κύρος του, σύντομη ζωή μηνύματος, ο θόρυβος περιορίζει την προσοχή. Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. ξόδεψε το 2000 1.077.000 δρχ. για ραδιοφωνικές διαφημίσεις.

**Προώθηση πωλήσεων** είναι όλες οι δραστηριότητες εκτός της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης των δημοσίων σχέσεων και του άμεσου μάρκετινγκ που υποκινούν τους αγοραστές και τους εξωτερικούς πωλητές στην αύξηση των πωλήσεων. Οι διάφορες μέθοδοι πωλήσεων είναι βραχυχρόνιες από τη φύση τους και αποσκοπούν στην άμεση αύξηση των πωλήσεων δια μέσου της πρόσθεσης αξίας στο πωλούμενο προϊόν.

Οι μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι οι εξής:

✚ **Η έκπτωση τιμής.** Οι εκπτώσεις που γίνονται συνήθως στους κυριότερους μεταπωλητές, τα σούπερ μάρκετ, είναι της τάξης του 10%-20% συνήθως. Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η ευκολία εφαρμογής και η ευελιξία της. Βασικό μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να αντιδράσουν σε τέτοιες ενέργειες.

✚ **Οι ευκολίες πληρωμής.** Τα σούπερ μάρκετ έχουν τη δυνατότητα εξόφλησης μιας παραγγελίας σε 70-100 ημέρες.

✚ **Επιπλέον ποσότητα.** Πολλές φορές δίνεται επιπλέον ποσότητα στα σούπερ μάρκετ ως ένα επιπλέον κίνητρο για να προτιμήσουν αυτά προϊόντα ΥΦΑΝΤΗΣ και όχι κάτι άλλο.

Η στρατηγική προβολής που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι τύπου **Push / Pull**, δηλαδή κατά κύριο λόγο πιέζει και δίνει κίνητρα στους μεσάζοντες (σούπερ μάρκετ) να προτιμήσουν τα προϊόντα της και με τη σειρά του ο μεσάζοντας προβάλλει στον καταναλωτή τα προϊόντα, και σε μικρότερο βαθμό διαφημίζει τα προϊόντα της στην αγορά στόχο, ώστε αυτή να ζητήσει από τους μεσάζοντες προϊόντα ΥΦΑΝΤΗΣ.

### 3.4. Τιμολόγηση

Η τιμή εκφράζει την αξία ενός προϊόντος που είναι αντικείμενο συναλλαγής μεταξύ δύο τουλάχιστον μερών. Τόσο αυτός που δίνει, όσο και αυτός που παίρνει, προσδίνει μια υποκειμενική αξία στο αντικείμενο. Η αξία λοιπόν είναι ένα μέγεθος σχετικό. Αν οι υποκειμενικές αξίες που δίνουν τα δυο μέρη συμπέσουν, τότε και μόνο τότε η αγοραπωλησία θα γίνει. Για πολλά προϊόντα η σχετική αξία μεταβάλλεται διαχρονικά κατά τρόπο, που κάνει δύσκολη τη σύμπτωση. Αυτή η διαφορετική για τα δύο μέρη διαχρονική μεταβολή των σχετικών αξιών ερμηνεύει σε μεγάλο ποσοστό την αναδιάρθρωση των καταναλωτικών προτύπων. Προϊόντα που σήμερα προτιμούνται από τους καταναλωτές, αύριο εγκαταλείπονται, έστω και αν οι παραγωγοί επιμένουν στις δικές τους σχετικές αξίες.

Στα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. είχε ως βασικό στόχο την επιβίωση των προϊόντων της και κατ' επέκταση την επιβίωση της ίδιας. Σήμερα όμως, καθώς η εταιρεία έχει εδραιωθεί πλέον στην αγορά, ο στόχος αυτός έχει αλλάξει και επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Αυτή η επιδίωξη

είναι καθαρά επιθετικής φύσης (αύξηση ίσον εκτοπισμός των ανταγωνιστών που αν συνεχισθεί θα καταλήξει στην κυριαρχία της αγοράς). Επειδή η ζήτηση για αλλαντικά είναι μεν αυξανόμενη, αλλά όχι με ιδιαίτερα γρήγορους ρυθμούς (αναμένεται ποσοστό αύξησης 1%-1,5% περίπου), ο στόχος της επιχείρησης δεν είναι να αυξήσει το μερίδιό της από την αύξηση της ζήτησης αλλά να πάρει μερίδιο από τις άλλες εταιρείες του κλάδου.

Τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ αναφέρονται στο προϊόν, τη διανομή και την προβολή. Η τιμολόγηση ενός προϊόντος πρέπει να αποφασίζεται μόνο αφού συνυπολογισθούν και αυτοί οι ενδολειτουργικοί παράγοντες. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η ισορροπία του μίγματος μάρκετινγκ σε στατικά αλλά και σε δυναμικά πλαίσια.

Όσον αφορά το **προϊόν**, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται. Όταν η εταιρεία εισάγει στην αγορά ένα νέο προϊόν, η τιμή του καθορίζεται υψηλή, γιατί δεν υπάρχει ανταγωνισμός, το κόστος του είναι υψηλό και αυτοί που το αγοράζουν έτσι και αλλιώς θα το αγοράσουν παρά την τιμή του. Για όλα τα υπόλοιπα προϊόντα, η τιμή σταθεροποιείται ή ακόμα και μειώνεται λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο της αλλαντοποιίας.

Όσον αφορά τη **διανομή**, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι η τελική τιμή του προϊόντος είναι το άθροισμα της τιμής που χρεώνει η εταιρεία και το κέρδος και το κόστος των σούπερ μάρκετ.

Τέλος, όσον αφορά την **προβολή**, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική **Push / Pull** που ακολουθείται, κάτι που σημαίνει ότι οι μεσάζοντες ζητούν περισσότερες παροχές από την εταιρεία.

Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο επιβάλλεται η επιχείρηση να προσαρμόσει την τιμολογιακή της πολιτική ανάλογα με αυτόν. Η επιχείρηση ακολουθεί την πολιτική τιμολόγησης πάνω από τους ανταγωνιστές, δηλαδή οι τιμές καθορίζονται λίγο πάνω από τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών. Για να πετύχει αυτή η πολιτική η εταιρεία προσπαθεί να πείσει το καταναλωτικό κοινό διαμέσου της προβολής ότι το προϊόν της, καθ' ότι ποιοτικότερο από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά, αξίζει μια μεγαλύτερη τιμή από τα άλλα.

Γενικά το μίγμα μάρκετινγκ σα σύνολο δημιουργεί στους αγοραστές ισχυρά ερεθίσματα που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της εικόνας που έχουν για το προϊόν αλλά και για την επιχείρηση που το παράγει. Μέσα στα πλαίσια αυτά η επιχείρηση

επιδιώκει τον συντονισμό και των τεσσάρων στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ ώστε από κοινού να δημιουργούν το ίδιο ερέθισμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>Ο</sup>**

### **ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

#### **4.1. Επιχειρηματικά Σχέδια Δράσης και Νέα Προϊόντα**

Το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας Υφαντής έχει σαν στόχους την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά και την περαιτέρω ανάπτυξη της σε άλλες αγορές και προϊόντα όπου μπορεί να εκμεταλλευθεί τα ισχυρά σημεία της και να διαμορφώσει συνεργατικότητα (synergies) με τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες της.

Οι προσπάθειες της εστιάζονται στην:

1) Ανάπτυξη των διαύλων διανομής ώστε να εκμεταλλευθεί στο έπακρο τα περιθώρια κέρδους (που συμπίεζονται από την επέκταση των μεγάλων αλυσίδων) που ήδη καρπούνται άλλοι ενδιάμεσοι κρίκοι της αλυσίδας, αλλά και να καλύψει αποτελεσματικότερα άλλα γεωγραφικά τμήματα της αγοράς της και να μειώσει το κόστος διανομής με την δημιουργία οικονομικά αποδοτικών διαύλων διανομής. Σήμερα υπάρχουν ήδη 10 υποκαταστήματα, 10 εταιρείες διανομών ουσιαστικά, σε Αλεξ/πολη, Δράμα, Θεσ/νίκη, Ηράκλειο, Γιάννενα, Λάρισα, Κοζάνη, Τρίπολη, Πάτρα, Σύρο, οι οποίες κατά κανόνα διανέμουν τα προϊόντα του ομίλου. Αφού οι πωλήσεις, σύμφωνα με τα νούμερα πάντα, κυμαίνονται σε καλό επίπεδο, προοπτικές κατασκευής νέου εργοστασίου και συνεπώς νέας εταιρείας διανομών υπάρχει πάντα.

2) Αξιοποίηση του ισχυρού δικτύου διανομής για την διανομή άλλων προϊόντων που δεν παράγει η επιχείρηση αλλά στοχεύουν σε ήδη υπάρχοντες πελάτες.

3) Διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος logistics που θα υποστηρίζεται από την κατάλληλη πληροφοριακή και τηλεπικοινωνιακή υποδομή. Στοιχείο αναγκαίο για την μείωση του κόστους διανομής και τη βέλτιστη διαχείριση του αποθέματος, καλύτερη παρακολούθηση των αναγκών των πελατών, εξυπηρέτηση

ειδικών αναγκών πελατών και εκμετάλλευση πληροφοριών που αναπτύσσονται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης (μεγάλο τμήμα του μάρκετινγκ της επιχείρησης θα στηρίζεται σε εσωτερικές πληροφορίες που θα συλλέγονται και επεξεργάζονται από το πληροφοριακό σύστημα της).

4) Ανάπτυξη και εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων που σαν τελικό σκοπό έχουν να αυξήσουν τη συνολική κερδοφορία της επιχείρησης, να δημιουργήσουν νέες αγορές πέραν από την ήδη σχεδόν κορεσμένη αγορά των αλλαντικών που έχει διαμορφώσει άνω όριο στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

5) Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους και ανάπτυξη νέων γραμμών παραγωγής για τα νέα προϊόντα και καλύτερο έλεγχο της ποιότητας, βελτιστοποίηση του προγραμματισμού, της δυναμικότητας, καλύτερη αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων. Εισαγωγή συστήματος MRP, ελέγχου αποθεμάτων και συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001. Γερμανικές, γαλλικές και ιταλικές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζεται ο όμιλος, προμηθεύουν με τα καλύτερα μηχανήματα όλα τα εργοστάσια και έτσι αυτά είναι πολύ καλά εξοπλισμένα. Το ίδιο ισχύει, όχι μόνο για τις γραμμές παραγωγής αλλαντικών, αλλά και για το τμήμα του ποιοτικού ελέγχου. Βέβαια η εξέλιξη της τεχνολογίας από τη μια και η αντικατάσταση κάποιου παλαιού μηχανήματος από την άλλη δημιουργούν πάντα νέες σε ανάγκες σε μηχανολογικό εξοπλισμό.

6) Προώθηση πωλήσεων για την ενημέρωση των καταναλωτών και την καθιέρωση των προϊόντων σαν επώνυμα.

Ειδική μνεία πρέπει να γίνει για την ανάπτυξη νέων προϊόντων του ομίλου εταιρειών ΥΦΑΝΤΗΣ. Ο όμιλος έχει επεκταθεί πέραν του αλλαντικού σε κατεψυγμένα προϊόντα όπως πίτσες και χάμπουργκερ, προψημένα ή άψητα, υπάρχει γραμμή για σαλάτα (παραδοσιακή ελληνική, μελιτζανοσαλάτα, ρώσικη, τυροσαλάτα, τζατζίκι, ταραμοσαλάτα). Υπάρχει επίσης εργοστάσιο για την παραγωγή κρουασάν (Baker), καθώς επίσης τορτελίνια και ζυμαρικά (Buon Appetito). Όλα αυτά βέβαια έγιναν σταδιακά ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς και εντάσσονται στα πλαίσια για εξάπλωση και ενδυνάμωση της εταιρείας στα μάτια και την υπόληψη των καταναλωτών. Ο όμιλος διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις σε πολλές πόλεις και ένα



νέο πλάνο με εναλλακτικές λύσεις για δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής υπάρχει πάντοτε «στα σκαριά».

Ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό δεν υφίστανται αυτή τη χρονική στιγμή για την εταιρεία. Όμως, η δημιουργία μιας νέας μονάδας θα συνοδευτεί με τη στελέχωση από κατάλληλα άτομα, με θεωρητική κατάρτιση και άρτια εκπαιδευμένα. Προσλαμβάνονται έξυπνοι άνθρωποι που βρίσκονται πάνω από το μέσο όρο και σαν μυαλά, αλλά και σαν προσωπικότητα με σωστή δηλαδή συμπεριφορά. Εκτός από αυτά, η συνεχής κατάρτιση και εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού είναι στοιχεία που πρέπει επίσης να προσεχθεί.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται κυρίως:

- ▣ Στην εκπαίδευση πωλητών σε νέες τεχνικές πωλήσεων και επικοινωνίας με τον πελάτη
- ▣ Στην εκπαίδευση σε νέες μηχανές παραγωγής
- ▣ Στο Marketing εξαγωγών

Τέλος, οι ιθύνοντες της εταιρείας σκέφτονται και την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Ο όμιλος δεν έχει άμεση ανάγκη από χρήματα, είναι μια υγιής επιχείρηση και υπάρχουν μέχρι στιγμής οι σωστοί δείκτες. Η συγκυρία είναι τέτοια που δυσκολεύει «την είσοδο στη Σοφοκλέους». Τα πάντα είναι όμως θέμα χρόνου.

#### **4.2. Παράγοντες επηρεασμού της ζήτησης**

Η ζήτηση για προϊόντα αλλαντοποιίας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων σχετίζονται με τις διατροφικές συνήθειες των ελλήνων καταναλωτών και την τιμολόγηση των διάφορων ειδών και κατηγοριών των εξεταζόμενων προϊόντων.

Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

⊕ Το **διαθέσιμο εισόδημα** των καταναλωτών, εφόσον καθορίζει το είδος των αλλαντικών που καταναλώνονται. Τα προϊόντα αλλαντοποιίας καταναλώνονται στη χώρα μας ως συμπληρωματικό είδος διατροφής. Ως εκ τούτου, ο Έλληνας διαθέτει το

μέρος εκείνο του εισοδήματός του, που του περισσεύει μετά την αγορά των βασικών ειδών διατροφής, όπως π.χ. του κρέατος.

⊕ Η **τιμή** σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά ως προς τη ζήτηση των εξεταζόμενων προϊόντων. Η τιμή ενός προϊόντος επηρεάζει τις προτιμήσεις κατά κύριο λόγο των ασθενέστερων οικονομικά ατόμων, ενώ δεν αποτελεί τον κύριο παράγοντα επηρεασμού της ζήτησης στις ανώτερες εισοδηματικές τάξεις.

⊕ **Οι διατροφικές συνήθειες** των καταναλωτών επηρεάζονται από την αντίληψη περί υγιεινής των διαφόρων τροφίμων. Σύμφωνα με πηγές της αγοράς, έχει παρουσιασθεί στροφή των καταναλωτών προς υγιεινότερα προϊόντα χαμηλών λιπαρών και επομένως τα αλλαντικά πουλερικών και μειωμένων λιπαρών έχουν αποσπάσει μερίδιο από τα αλλαντικά κόκκινου κρέατος.

⊕ Το ύψος του **βιοτικού επιπέδου** προσδιορίζει γενικότερα τις δαπάνες των ατόμων για εκπαίδευση, διατροφή, κατοικία, ρουχισμό. Προϊόντα ατομικής υγιεινής, καλλωπισμό κλπ. Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου έχει προκαλέσει διεύρυνση των αναγκών των ατόμων, γεγονός που επηρεάζει θετικά τη ζήτηση των προϊόντων αλλαντοποιίας.

⊕ Παράγοντας που επηρεάζει, ως ένα βαθμό, τη ζήτηση αλλαντικών και κονσερβών κρέατος είναι και η **εξέλιξη του εισερχόμενου τουρισμού**. Στην Ελλάδα, σημαντικό ποσοστό των τουριστών προέρχεται από τις Δυτικές χώρες που διακρίνονται για την υψηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση αλλαντικών.

⊕ Διάφορα **απρόβλεπτα γεγονότα** (π.χ. ασθένειες που εμφανίζονται κατά καιρούς σε διάφορες κατηγορίες ζώων) επηρεάζουν την αντίληψη των καταναλωτών και προκαλούν ανακατανομή της ζήτησης στις διάφορες κατηγορίες και είδη αλλαντικών. Οι μεταστροφές αυτές είναι συνήθως προσωρινές, αφού το μεγαλύτερο μέρος του χαμένου μεριδίου επανακτάται.

⊕ Η αντίληψη περί **ποιότητας** είναι ένας επιπλέον προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης που σχετίζεται με το είδος του κρέατος. Οι καταναλωτές είναι πολύ ευαίσθητοι στο ζήτημα της ποιότητας και η αντίληψή τους περί ποιότητας επηρεάζεται από χαρακτηριστικά όπως η εμφάνιση, η μυρωδιά, η συσκευασία, το χρώμα κλπ.

⊕ **Ο σύγχρονος τρόπος ζωής** που ευνοεί τη διατροφή εκτός οικίας, έχει ως αποτέλεσμα τη ζήτηση των προϊόντων αλλαντοποιίας σε μεγαλύτερη κλίμακα μέσω

των εστιατορίων ή των fast-food, ενώ το μερίδιο της οικιακής κατανάλωσης μειώνεται τα τελευταία χρόνια.

Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ συνδυάζει ή προσπαθεί να συνδυάσει ποιότητα και τιμή. Τα εργοστάσιά της παράγουν καλής ποιότητας αλλαντικά το οποίο κοστολογείται σωστά, χωρίς διάθεση κερδοσκοπίας σε βάρος των καταναλωτών. Επίσης, όσον αφορά την περίοδο που «οι τρελές αγελάδες» βρίσκονταν στο προσκήνιο και μονοπωλούσαν το ενδιαφέρον των τηλεθεατών και καταναλωτών, υπήρχαν κάποιες πτώσεις στις πωλήσεις της εταιρείας, οι οποίες βέβαια ξεπεράστηκαν σχετικά γρήγορα. Η επιτυχημένη διαφήμιση και η μη χρήση βοδινού βοήθησαν σε αυτή την κατεύθυνση. Αξιοσημείωτο όμως είναι ότι, από τη στιγμή που το θέμα σταμάτησε να «πρωταγωνιστεί» στα κανάλια, ο καταναλωτής άρχισε να το ξεχνά και να επιστρέφει στις προηγούμενες διατροφικές του συνήθειες.

Γεγονός πάντως είναι ότι, η ανθρώπινη-καταναλωτική συμπεριφορά αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύπλοκο φαινόμενο. Αρκετά σημεία της συμπεριφοράς αυτής είναι γνωστά, αλλά τα υπόλοιπα είναι είτε τελείως άγνωστα είτε γνωστά που όμως στερούνται την άνεση της βεβαιότητας. Ο άνθρωπος είναι και θα παραμείνει το μέτρο της οικονομικής δραστηριότητας. Οι κινήσεις, οι αποφάσεις και τα κίνητρα των επιλογών του είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Συνεπώς, η δημιουργία ενός νέου προϊόντος, μια νέα επένδυση, αντικατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού με σκοπό την αύξηση των πωλήσεων δεν είναι σίγουρο ότι θα στεφθούν από επιτυχία. Οι φιλόδοξες αυτές προσπάθειες είναι πολύ πιθανό να προσκρούσουν στην απρόβλεπτη συμπεριφορά των καταναλωτών και σε διάφορες άλλες συγκυρίες.

Ο όμιλος ΥΦΑΝΤΗΣ, έχοντας όλα αυτά υπόψη και ακολουθώντας μια σωστή στρατηγική σε όλα τα επίπεδα, προσπαθεί και το καταφέρνει εν γένει να **«ακουμπήσει» τον καταναλωτή στην καρδιά και στο μυαλό**, έτσι ώστε τα επιχειρηματικά προγράμματα να αποδίδουν βραχυχρόνια, αλλά κυρίως μακροχρόνια καρπούς.

### **4.3. Ανταγωνισμός**

Οι συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο αλλαντοποιίας δεν διαφέρουν σημαντικά από τις ισχύουσες στον ευρύτερο κλάδο παραγωγής και εμπορίας ειδών διατροφής. Ωστόσο, κάποιες ιδιαιτερότητες εμφανίζονται στις συνθήκες της αγοράς οι οποίες

αποδίδονται τόσο σε κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εξεταζόμενων προϊόντων, όσο και στη διάρθρωση του κλάδου.

Βασικό χαρακτηριστικό των προϊόντων αλλαντοποιίας είναι το συγκριτικά χαμηλό επίπεδο κατανάλωσής τους στη χώρα μας, γεγονός το οποίο οφείλεται μεταξύ άλλων στις διατροφικές συνήθειες των ελλήνων, που θεωρούν τα αλλαντικά ως συμπληρωματική τροφή και όχι ως μέρος του βασικού τους διαιτολογίου.

Επιπλέον, χαρακτηριστικό των προϊόντων αλλαντοποιίας είναι το γεγονός ότι, ο καταναλωτής τα προμηθεύεται κυρίως μη συσκευασμένα από τα ψυγεία διάθεσης «πίσω από τον πάγκο», όπου διατίθενται 4 με 5 διαφορετικά brands προϊόντων. Αντίθετα, μικρότερη είναι η ζήτηση αλλαντικών από τις προθήκες των καταστημάτων τα οποία διατίθενται σε τυποποιημένη μορφή και συνήθως σε μικρές συσκευασίες. Συνεπώς, σημαντικός παράγοντας για την κατάκτηση αξιόλογου μεριδίου αγοράς ενός brand αλλαντικών σε ευρεία κλίμακα είναι η διείσδυσή του στα περισσότερα “δυνατά” σημεία πώλησης.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο εντείνεται περισσότερο με τη δραστηριοποίηση ενός σχετικά μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, ενώ η υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητα υπερκαλύπτει τη ζήτηση των προϊόντων. Σημαντικό μέρος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον εξεταζόμενο κλάδο είναι μικρού μεγέθους μονάδες, οι οποίες δε διαθέτουν την απαιτούμενη υποδομή (μηχανολογικό εξοπλισμό, εγκαταστάσεις κλπ.) ώστε να είναι σε θέση να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα με υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Οι εν λόγω επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα δημιουργίας εκτεταμένου δικτύου διανομής των προϊόντων τους ή ακόμα και διάθεσης αυτών στις μεγάλες αλυσίδες σούπερ-μάρκετς.

Η διείσδυση και κατ’ επέκταση η καθιέρωση των προϊόντων του κλάδου στις αλυσίδες καταστημάτων μεγάλης εμβέλειας στηρίζεται κατά κύριο λόγο στη δημιουργία ισχυρού εμπορικού σήματος (brand name). Η καθιέρωση ενός εμπορικού σήματος στην αγορά προϋποθέτει τη διάθεση σημαντικού ύψους κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ και την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Τα ισχυρά σημεία της εταιρείας ΥΦΑΝΤΗΣ που διαμορφώνουν και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνοψίζονται στα παρακάτω και είχαν σαν αποτέλεσμα η εταιρεία να αυξάνει το μερίδιο αγοράς της κατά 10-20% περίπου το χρόνο από 3% το 1985 σε περίπου 10% σήμερα:

**1) Ποιότητα προϊόντων:** είναι το αποτέλεσμα της αφοσίωσης των επιχειρηματιών στην καθημερινή λειτουργία και διοίκηση της παραγωγής και τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων, την σύγχρονη τεχνολογία παραγωγής καθώς επίσης και την μακρόχρονη εμπειρία και τεχνογνωσία που διαθέτουν.

**2) Δίκτυο διανομής:** εκτεταμένο δίκτυο διανομής που έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί μεγάλο πλήθος πελατών (π.χ. ταχύτητα παράδοσης, μικρές παραδόσεις ) και να διαμορφώνει έτσι ένα πλέγμα σχέσεων.

**3) Προβολή και Διαφήμιση:** η εταιρεία έχει να παρουσιάσει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά διαφημιστικών δαπανών επί του συνολικού κύκλου εργασιών της στον κλάδο της.

**4) Προηγμένη τεχνολογία παραγωγής:** διαθέτει τεχνολογικά προηγμένο εργοστάσιο που έχει υιοθετήσει μέχρι σήμερα τις πλέον σύγχρονες τεχνολογίες, παρακολουθεί τις εξελίξεις του ρυθμιστικού περιβάλλοντος σε θέματα προδιαγραφών, προτύπων και απαιτήσεων ποιότητας και προσαρμόζεται γρήγορα. Διαθέτει προηγμένη τεχνογνωσία στην παραγωγή αλλαντικών. Πρόσφατη σημαντική βελτίωση του προϊόντος αποτελεί η συσκευασία σε περιβάλλον αζώτου που εισήγαγε πρώτη στην Ελλάδα η εταιρεία.

Τα παραπάνω στοιχεία δημιούργησαν τις προϋποθέσεις ανάπτυξης της εταιρείας την τελευταία δεκαετία με ρυθμούς που ξεπερνούσαν τους αντίστοιχους της αγοράς και έδωσαν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες από την αναδιάρθρωση της αγοράς και κερδίσει σημαντικό μερίδιο.

Η σημαντική αυτή ανάπτυξη της εταιρείας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, ο όμιλος έχει καρπωθεί οφέλη όχι μόνον από την αναδιάρθρωση της αγοράς, αλλά έχει πάρει μερίδιο και από τους ήδη ισχυρούς ανταγωνιστές της.

Ο κύριος ανταγωνιστής της είναι η εταιρεία ΝΙΚΑΣ (ηγέτης του κλάδου) που έχει μακρόχρονη ιστορία στο χώρο καθιερώνοντας το επώνυμο προϊόν και έχει εδραιωθεί στην αγορά με την αποκλειστικότητά της σε μεγάλες αλυσίδες, όπως ο Βασιλόπουλος, Μαρινόπουλος, Βερόπουλος και Σκλαβενίτης.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολούθησε ο Υφαντής οδήγησε στην στόχευση σε αλυσίδες όπως Τροφό, Γαλαξίας, Ατλάντικ, Πανεμπορική, Μάκρο και Continent, ενώ ταυτόχρονα προμηθεύει μεγάλο τμήμα της αγοράς μικρών λιανεμπορικών επιχειρήσεων και χονδρεμπόρων.

Ενδεικτικό της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας είναι το γεγονός ότι, το 80% του κύκλου εργασιών της προέρχεται από 170 πελάτες ήτοι 10% του συνόλου των πελατών που είναι 1700. Αντίστοιχα, το 80% του κύκλου εργασιών του ΝΙΚΑ προέρχεται μόνο από τρεις μεγάλες αλυσίδες super - market.

Με βάση τις τωρινές συνθήκες, στον περιορισμένων δυνατοτήτων χώρο ανάπτυξης των αλλαντικών, έχει αναπτυχθεί οξύς ανταγωνισμός (θεμιτός και αθέμιτος πολλές φορές), ο οποίος εστιάζεται κυρίως σε επίπεδο προϊόντος (διαφοροποιημένα προϊόντα, νέοι τύποι προϊόντων, βελτίωση ποιότητας κτλ.), αλλά και σε επίπεδο διάθεσης.

Η μελλοντική στρατηγική της εταιρίας στοχεύει στην αύξηση του συνεχώς συμπιεζόμενου περιθωρίου κέρδους και την αύξηση του κύκλου εργασιών με την επέκταση των διαύλων διανομής, την επέκταση σε νέες αγορές και την εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων.

Η περαιτέρω επέκταση των διαύλων διανομής με τη σχετικά πρόσφατη δημιουργία νέων υποκαταστημάτων σε Αλεξανδρούπολη, Λάρισα, Γιάννενα και Πάτρα καθώς και η μείωση των ενδιάμεσων και χονδρεμπόρων με την πλήρη μηχανοργάνωση του συστήματος παραγωγής, διακίνησης, παραγγελιοληψίας και διαχείρισης των αποθεμάτων (logistics - management) στοχεύει στην εξασφάλιση και του ελαχίστου περιθωρίου κέρδους.

Επιπλέον, με την ανάπτυξη και εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων όπως τορτελίνια, σαλάτα, μπιφτέκι (προϊόντα όπως τυριά, ελιές, κατεψυγμένο ψάρι εξετάζονται) επιχειρείται η περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης πέρα από τον σχεδόν κορεσμένο χώρο των αλλαντικών, ενώ ταυτόχρονα αξιοποιείται το ήδη εκτεταμένο και αποτελεσματικό δίκτυο διανομής, ένα από τα πλέον ισχυρά σημεία της επιχείρησης.

Για αποτελεσματική διείσδυση στην αγορά της πίτσας και του κατεψυγμένου χάμπουργκερ σχεδιάζεται δημιουργία 3000 σημείων πώλησης με την εγκατάσταση ισάριθμων καταψυκτών που θα εφοδιάζονται συνεχώς από το δίκτυο διανομής της εταιρείας. Η εγκατάσταση προβλέπεται να γίνει με ρυθμό 1000 ψυγεία / έτος.

Ταυτόχρονα πρόκειται να εγκατασταθούν συνολικά 1000 βιτρίνες συντήρησης αλλαντικών σε επιλεγμένα σημεία πώλησης για τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες διάθεσης των προϊόντων που απαιτούν συντήρηση. Επίσης, σχεδιάζεται διείσδυση σε άλλα τμήματα της αγοράς όπως: κατασκευαστές βιομηχανικής πίτσας, κέντρα μαζικής εστίασης (ξενοδοχεία, αλυσίδες όπως Goody's, ιταλικά εστιατόρια κλπ.).

Με στόχο την μεγαλύτερη ευελιξία και τη μείωση του κινδύνου η επιχείρηση επεξεργάζεται σχέδιο υπεργολαβιών σε διάφορα προϊόντα. Μια δοκιμαστική προσπάθεια αφορούσε τα κρεατοσκευάσματα σε κονσέρβες, που ήδη δίνονται για παραγωγή bacon σε δανέζικη εταιρεία (το 1994 ο συνολικός κύκλος εργασιών ανήλθε σε 30 εκατομμύρια δρχ.) και που επέτρεψε στην επιχείρηση να πειραματισθεί στον ενδιαφέροντα τομέα των υπεργολαβιών σαν πιθανό πρότυπο μελλοντικής ανάπτυξής της.

Τέλος η επιχείρηση μελετά σχέδιο εξαγοράς άλλων μικρών επιχειρήσεων καθώς και στρατηγικών συνεργασιών για την οριζόντια και κάθετη ανάπτυξή της με στόχο να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς και να υιοθετήσει δραστηριότητες που θα της επιτρέψουν αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

#### **4.4. Διεθνείς Προσανατολισμοί**

Η Α. & Χ. ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. πραγματοποιούσε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 εξαγωγές στη Ρουμανία με ιδιαίτερη επιτυχία. Αυτό οφειλόταν κυρίως στις διατροφικές συνήθειες των ρουμάνων που αγαπούν τα αλλαντικά και έχουν σε σχέση με τους έλληνες μεγαλύτερη κατά κεφαλήν κατανάλωση, καθώς και στην ποιότητα και τις γεύσεις των αλλαντικών ΥΦΑΝΤΗ που ταιριάζουν στα γούστα των ρουμάνων καταναλωτών. Οι ανάγκες της ρουμανικής αγοράς σε καλής ποιότητας αλλαντικά τα οποία θα προσφέρονται σε προσιτές για το εισόδημά τους τιμές ήταν μεγάλες.



Ορισμένες χρονικές περιόδους (όπως τέλος του 1995) συνοδεύτηκαν από πτώση των μηνιαίων εξαγωγών προς τη Ρουμανία. Αυτό οφειλόταν στην αύξηση των δασμών που κατέστησε το προϊόν του ΥΦΑΝΤΗ ακριβό, δεδομένης και της χαμηλής αγοραστικής δύναμης του μέσου ρουμάνου πολίτη.

Η πτώση συνεχίστηκε και οι εξαγωγές σταμάτησαν οριστικά τον Ιούνιο του 1996, λόγω του αθώδους πυρετού και την απαγόρευση ελληνικών εξαγωγών σε κρεατοσκευάσματα.

Αυτές οι αρνητικές συγκυρίες σε συνδυασμό με ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διέκριναν τα στελέχη της Α. & Χ. ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. στη ρουμανική αγορά οδήγησαν στη λήψη της απόφασης για διεύρυνση και ίδρυση μονάδας παραγωγής αλλαντικών στη Ρουμανία.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που συνηγόρησαν υπέρ της ίδρυσης μίας μονάδας παραγωγής αλλαντικών στο ρουμανικό έδαφος έναντι των εξαγωγών ήταν:

- ◆ Η σχετική σταθερότητα της ρουμανικής οικονομίας
- ◆ Τα χαμηλότερα κατά πολύ κόμιστρα μεταφοράς προϊόντων
- ◆ Η ύπαρξη εγχώριας και φθηνής πρώτης ύλης (νωπό κρέας σε χαμηλή τιμή αγοράς), καθώς και η δυνατότητα εισαγωγής πρώτης ύλης από Ε.Ε. χωρίς δασμούς για τα πρώτα δύο χρόνια και με χαμηλότερο μεταφορικό κόστος λόγω γεωγραφικής θέσης
- ◆ Το χαμηλό εργατικό κόστος
- ◆ Το σχετικά χαμηλό κόστος υλοποίησης της επένδυσης

Όλα αυτά καθώς και η πολύ καλή γνώση της αγοράς από τους φορείς της επένδυσης, η άριστη τεχνογνωσία και εμπειρία τους σε συνδυασμό με την ανέγερση ενός σύγχρονου εργοστάσιου παραγωγής αλλαντικών, σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Ε.Ε. εγγυήθηκαν την επιτυχία του εγχειρήματος.

Στο σημείο αυτό σκόπιμο είναι να αναφερθούν ορισμένα στοιχεία της ρουμανικής αγοράς. Η ρουμανική αγορά προϊόντων επεξεργασμένου κρέατος χαρακτηρίζεται από μικρό ανταγωνισμό, κυρίως στα αλλαντικά που καταναλώνονται σε καθημερινή βάση (cooked sausages, hot-dogs, λουκάνικομπουκιές). Στο χώρο ανταγωνίζονται μικρές εγχώριες μονάδες επεξεργασίας κρέατος, αλλά και παραγωγοί και προμηθευτές από άλλες χώρες.

Στην αγορά των ειδών delicatessen υπάρχει λιγότερος ανταγωνισμός. Τα ρουμανικά εργοστάσια παράγουν περιορισμένη γκάμα από τέτοια είδη αλλαντικών (uncooked jerked sausages, mutton sausages). Μικρά εργοστάσια παράγουν μικρές



ποσότητες από αυτό το είδος αλλαντικών. Συνεπώς, υπάρχει δυνατότητα επέκτασης σ' αυτή την αγορά.

Για να εισέλθει κανείς στη ρουμανική αγορά επεξεργασμένου κρέατος θα πρέπει πρώτα να επιλέξει τη σωστή γκάμα των προϊόντων, λαμβάνοντας υπόψη του την αγορά που υπάρχει για το καθένα.

Οι γευστικές προτιμήσεις των ρουμάνων καταναλωτών πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά. Η εμπειρία μέχρι τώρα ξένων εταιρειών που εισήγαγαν τα προϊόντα τους στη ρουμανική αγορά δείχνει ότι είναι συχνά αναγκαίο να γίνει κάποια γευστική προσαρμογή αυτών των προϊόντων ανάλογα με τις τοπικές συνήθειες. Επισημαίνεται ότι κάποια συντηρητικά ή χρωστικά που δεν επιτρέπονται στην παραγωγή αλλαντικών σε δυτικές χώρες δεν είναι απαγορευμένα στη Ρουμανία.

Η παραγωγή αλλαντικών στο Βουκουρέστι και την περιφέρειά του επικεντρώνεται στις μονάδες που ιδρύθηκαν κατά την κομμουνιστική περίοδο. Μετά το 1989, μικρές μονάδες και κοινοπραξίες άρχισαν να αναπτύσσονται δυναμικά, καταλήγοντας να παράγουν σήμερα το 10% της συνολικής παραγωγής αλλαντικών. Είναι κανόνας οι μικρές μονάδες να χρησιμοποιούν εισαγόμενο εξοπλισμό.

Οι μεγαλύτερες μονάδες επεξεργασίας κρέατος ιδρύθηκαν τη δεκαετία του '70 και μερικές από αυτές ακόμα νωρίτερα. Μόνο μια είναι καινούργια στη Ρουμανία. Ξεκίνησε το 1992 και η κατασκευή του εργοστασίου ήρθε εις πέρας με τη συνεργασία των ρουμάνων εταίρων και της γερμανικής εταιρείας «Berlin Consult». Η παραγωγή της φτάνει τους 25 τόνους την ημέρα.

Μόνο το 50% της παραγωγής των 7 μεγαλύτερων μονάδων της Ρουμανίας καταναλώνεται στις μεγάλες πόλεις. Το υπόλοιπο της παραγωγής διανέμεται και σε άλλες περιοχές που καλύπτουν σχεδόν το μισό της χώρας. Τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες μονάδες επένδυσαν στην βελτίωση του εξοπλισμού τους ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με τους ξένους παραγωγούς.

Συγχρόνως, μικρές εταιρείες που εμφανίστηκαν τα τελευταία χρόνια, κατόρθωσαν να αντέξουν στον ανταγωνισμό των μεγάλων. Κατά μέσο όρο παράγουν 5 τόνους αλλαντικών την ημέρα. Μερικές από αυτές έχουν αυξήσει την ημερήσια παραγωγή τους σε 15 τόνους.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε στη Ρουμανία μεγάλη μείωση σε αγροτικά ζώα και σε παραγωγή κρέατος (μείωση κατά 10-15% και 20% αντίστοιχα). Κάποιες από τις μεγάλες μονάδες επεξεργασίας αναγκάστηκαν να κλείσουν τα σφαγεία τους και άρχισαν την εισαγωγή κατεψυγμένου κρέατος. Κατά τη φθινοπωρινή περίοδο,

όταν η σφαγή βοοειδών βρίσκεται στο ζενίθ της, το μερίδιο του εγχώριου ωμού κρέατος που χρησιμοποιείται για την παραγωγή αλλαντικών και καπνιστών προϊόντων φτάνει το 40%. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίοδο, το κατεψυγμένο κρέας αποτελεί τη βασική πρώτη ύλη. Οι κυριότεροι προμηθευτές κατεψυγμένου βοδινού στη Ρουμανία είναι η Μολδαβία, το Βέλγιο, η Γερμανία, η Ιρλανδία, η Ολλανδία και η Δανία. Αυτό επηρεάζει όμως την ποιότητα των αλλαντικών αφού προέρχονται από εισαγόμενο κατεψυγμένο κρέας και όχι από εγχώριο κατεψυγμένο κρέας.

Το πρόβλημα εντείνεται από το γεγονός ότι, οι ρουμάνοι καταναλωτές προτιμούν να μην καταναλώνουν προϊόντα με πρωτεϊνικά και άλλα πρόσθετα. Γι' αυτό και οι εταιρείες παράγουν αλλαντικά σύμφωνα με την κλασική πατέντα (μεγαλύτερο ποσοστό κρέατος σε σχέση με τα εισαγόμενα προϊόντα). Κάτω από αυτές τις συνθήκες, κάποιες μονάδες επενδύουν στην εκτροφή ζώων. Οι μικρές εταιρείες όμως, συνήθως έχουν δικά τους εκτροφεία ή υπογράφουν συμφωνίες με αγροκτήματα για την προμήθεια κρέατος. Έτσι, παράγουν αλλαντικά από φρέσκο κρέας πετυχαίνοντας καλύτερη ποιότητα.

Τα είδη αλλαντικών που παράγονται από τις μεγάλες μονάδες επεξεργασίας καλύπτουν μια ευρεία γκάμα προϊόντων. Κάθε μονάδα έχει τη δική της στρατηγική σχετικά με τα είδη που παράγει και οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στην παραγωγή προϊόντων καθημερινής ζήτησης. Λίγες μονάδες παράγουν καπνιστά προϊόντα. Ανάμεσα σ' αυτές είναι και εταιρεία, η οποία εξειδικεύεται στην παραγωγή καπνιστών προϊόντων πουλερικών. Για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, κάποιες μονάδες εισάγουν νέα προϊόντα.

Γεγονός πάντως είναι ότι πρόκειται για μια μεγάλη, από κάθε άποψη, επένδυση. Η ΥΦΑΝΤΙΣ ROMANIA SRL έχει προσαρμοσθεί σχετικά γρήγορα στις συνήθειες του καταναλωτικού κοινού και μπορεί να ανταποκριθεί ικανοποιητικά με τα προϊόντα της στις ανάγκες της ρουμανικής αγοράς. Το εργοστάσιο στο Βουκουρέστι, από τον πρώτο καιρό της λειτουργίας του πήγαινε πολύ καλά και συνεχίζει ακόμα βάζοντας γερά θεμέλια για μια καλύτερη πορεία. Η ρουμανική αγορά αποτέλεσε μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για την εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ, πολύς πληθυσμός, μεγάλη κατανάλωση και πολλά περιθώρια κέρδους είναι τα στοιχεία που τη χαρακτηρίζουν.

Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. πραγματοποιεί σήμερα εξαγωγές σε πάνω από 15 χώρες, όχι μόνο με τα αλλαντικά, αλλά και με τα υπόλοιπα προϊόντα του ομίλου. Αν παρατηρηθεί αυξητική τάση στις εξαγωγές σε κάποια από αυτές τις χώρες (κυρίως

---

βαλκανικές) δεν αποκλείεται μελλοντικά να έχουμε δημιουργία επιπλέον μονάδων παραγωγής αλλαντικών εκτός της ελληνικής επικράτειας. Η επιχειρηματική κίνηση στη Ρουμανία, μην ξεχνάμε, πως δημιουργεί καλύτερες συνθήκες προσέγγισης της βουλγαρικής και πολωνικής αγοράς. Τέλος, σύμφωνα πάντα με τους ιθύνοντες της εταιρείας, δεν αποκλείεται στο μέλλον η από κοινού παραγωγή αλλαντικών με ξένες επιχειρήσεις, αφού έχουν ήδη συζητηθεί τέτοιες περιπτώσεις. Προϋπόθεση για κάτι τέτοιο όμως είναι να μπουν τα ποιοτικά standards της ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Μπορούμε γενικά να πούμε πως η εταιρεία λειτουργεί πολυεθνικά, αφού έχει αναπτύξει δίκτυο διανομής και εξαγωγών σε διάφορες χώρες και μια μονάδα παραγωγής αλλαντικών εκτός Ελλάδας, θέτοντας παράλληλα στόχους για περαιτέρω εξέλιξη και καθιέρωση στο χώρο των αλλαντικών.

---

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Η εργασία η οποία εκπονήθηκε αποτελεί μια προσπάθεια σφαιρικής αντιμετώπισης του κλάδου της αλλαντοποιίας. Επιδιώχθηκε να παρουσιαστεί μια συνολική εικόνα της επιχειρηματικής δράσης της εταιρείας ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. και παράλληλα να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν καλύτερα τα διάφορα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις πηγές.

Με βάση τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση το 2003 αναμένεται να σημειώσει αύξηση έναντι του προηγούμενου έτους. Συνεπώς, θετικές προδιαγράφονται οι προοπτικές εξέλιξης και της ίδιας της εταιρείας. Η εγχώρια αγορά των κρεατοσκευασμάτων τη διετία 2003 – 2004 προβλέπεται ότι θα παρουσιάσει μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3 - 4% (σε ποσότητα) σε σύγκριση με το 2002, καθώς αυξάνεται η ζήτηση των εν λόγω προϊόντων από αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης και χώρους μαζικής εστίασης. Η εταιρεία ΥΦΑΝΤΗΣ διαθέτει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις να εισέλθει δυναμικά και αποτελεσματικά στη νέα χιλιετία και να αντιμετωπίσει τις τεράστιες ευκαιρίες και προκλήσεις που θα προκύψουν.

## ΠΗΓΕΣ

1. **Γ.Πετρόφ-Κ.Τζωρτζάκης-Αλ.Τζωρτζάκη**, «Marketing,Management-Η Ελληνική Προσέγγιση», *Εκδόσεις Rosili, 1999*
2. **Πέτρος Γ. Μάλλιαρης**, «Εισαγωγή στο μάρκετινγκ», *Εκδόσεις Σταμούλη, 2001*
3. **Γεώργιος Ι. Αυλωνίτης**, «Στρατηγικό βιομηχανικό μάρκετινγκ», *Εκδόσεις Σταμούλη, 2001*
4. **I.C.A.P.:** Κλαδική μελέτη για το κρέας (Αθήνα, Νοέμβριος 1997)
5. **I.C.A.P.:** Κλαδική μελέτη για τα αλλαντικά (Αθήνα, Δεκέμβριος 1999)
6. **I.C.A.P.:** Κλαδική μελέτη για τα αλλαντικά (Αθήνα, Οκτώβριος 2001)
7. **Τρόφιμα και Καταναλωτής**, οδηγός αγοράς και υγιεινής συντήρησης τροφίμων ζωικής προέλευσης, διεύθυνση κτηνιατρικής Αθηνών, έκδοση τμήματος ελέγχου τροφίμων.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. [www.tfantis.gr](http://www.tfantis.gr)
2. [www.nikas.gr](http://www.nikas.gr)
3. <http://www.thraki-sa.gr/>
4. [www.chamberofevros.gr/yellowpages/luncheon-meat/2.htm#4](http://www.chamberofevros.gr/yellowpages/luncheon-meat/2.htm#4)
5. <http://www.statistics.gr/>
6. <http://www.minagric.gr/>

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.**

	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	4.268.783	3.921.187	3.262.949	2.655.173	2.202.695
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	4.480.932	4.131.682	3.702.674	3.033.742	2.506.030
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	2.058.264	2.068.444	1.663.855	1.881.236	1.924.192
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	2.202.831	2.553.221	1.543.611	708.277	682.358
ΠΑΓΙΟ	5.336.128	5.243.943	4.877.122	4.528.591	4.525.381
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.227.708	2.716.608	2.284.991	1.908.854	1.615.496
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	11.008.396	10.012.649	11.182.446	8.963.099	7.690.628
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	626.679	1.061.579	813.876	752.770	605.375
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	311.533	224.470	257.965	294.642	266.976
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	8.742.028	8.753.347	6.910.139	5.623.255	5.112.581
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	3.882.149	3.946.564	4.567.071	3.272.529	2.784.637

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: ΝΙΚΑΣ**

	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟ ΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙ ΚΟΥ	34.494.536	11.994.376	15.995.515	10.045.303	7.373.290	5.861.512	4.961.542
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙ ΩΝ	66.599.992	22.748.601	22.805.704	12.828.725	11.619.385	10.359.648	9.590.444
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩ Ν ΥΠΟΧΡΕΩ ΣΕΩΝ	30.662.731	10.616.246	10.728.175	9.844.891	5.500.908	4.225.934	3.738.553
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩ ΣΕΩΝ	3.152.365	3.254.698	3.126.248	1.592.413	3.055.227	3.059.752	3.074.943
ΠΑΓΙΟ	62.609.934	21.108.492	17.702.198	13.877.963	12.138.492	10.970.047	14.167.908
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣ ΕΙΣ	26.803.249	8.079.843	8.281.327	6.145.865	4.639.008	3.589.809	2.725.511
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	22.456.239	19.317.023	17.871.031	16.169.263	16.171.350	13.715.775	12.519.844
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕ ΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	7.572.752	1.693.041	1.328.847	2.843.627	2.292.050	2.027.666	1.684.852
ΑΠΟΘΕΜΑ ΤΑ	15.252.588	1.107.526	1.992.705	1.763.219	1.210.901	1.110.049	818.945
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙ ΚΟΥ	97.718.063	33.498.319	36.660.026	24.266.028	20.175.520	17.645.334	16.403.939
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	10.659.324	5.821.369	5.248.584	5.572.912	5.460.873	4.469.724	3.865.851

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ: ΘΡΑΚΗ Α.Ε.**

	2000	1999	1998	1997	1996
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	23.346.557	18.521.204	13.946.649	10.974.954	11.124.569
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	13.537.274	11.448.807	10.144.255	417.314	7.363.909
ΣΥΝΟΛΟ ΒΡΑΧ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	19.905.725	13.543.671	5.994.130	12.675.334	11.532.164
ΣΥΝΟΛΟ ΜΑΚ/ΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	10.413.801	11.241.954	11.222.728	1.079.584	1.315.467
ΠΑΓΙΟ	28.841.653	23.040.987	18.066.248	15.186.847	12.838.154
ΣΥΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	8.181.409	5.777.760	4.664.594	3.855.157	3.751.935
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	43.263.239	37.101.305	30.598.385	27.841.924	22.030.081
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	2.010.945	1.467.745	531.044	503.286	374.975
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	6.235.549	4.020.081	3.361.214	2.785.545	2.462.069
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	43.856.801	36.234.432	27.362.224	22.320.256	20.211.540
ΜΕΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ	8.341.366	6.690.042	5.142.331	4.254.239	3.266.431