

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ**  
**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΦΑΝΤΗΣ**



**ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΑΛΕΒΥΖΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:**  
**ΤΡΙΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ ΖΑΦΕΙΡΟΥΛΑ**  
**ΝΤΑΓΙΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ 2001**

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΥΦΑΝΤΗΣ**

**ΔΙΔΑΣΚΩΝ: ΑΛΕΒΥΖΟΣ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:  
ΤΡΙΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ ΖΑΦΕΙΡΟΥΛΑ  
ΝΤΑΓΙΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ 2001**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΠΑΣ**

1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.2 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΠΑΣ

ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

1.4 ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΠΑΣ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

#### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΑΔΟΥ**

2.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

#### **ΙΣΤΟΡΙΚΟ**

3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ & ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

#### **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

4.2 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

4.3 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

4.4 ΑΓΟΡΑ - ΖΗΤΗΣΗ – ΠΡΟΙΟΝΤΑ

4.5 ΠΕΛΑΤΕΣ

4.6 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

**4.7 ΕΙΣΟΔΟΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

**ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ**

5.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

5.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

5.3 ΕΛΕΓΧΟΣ

5.4 ΔΙΕΚΠΑΙΡΑΙΩΣΗ

5.5 ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

5.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

5.7 ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

**ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

6.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

6.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

6.4 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

**ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

7.1 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ

7.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

7.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

7.4 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ ΣΤΗΝ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΑΣ

#### 1.1 Γενικά Χαρακτηριστικά και Ιστορικά Εξέλιξη του Κλάδου

Σύμφωνα με ιστορικές πηγές, οι πρώτοι τύποι αλλαντικών που εμφανίστηκαν ήταν τεμάχια κρέατος υπό συντήρηση, με τη μέθοδο τον καπνίσματος. Αργότερα, με την εμφάνιση νέων τεχνικών η συντήρηση των προϊόντων αλλαντοποίησης 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 οικοτεχνική 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 (τον '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, θέτοντας ως στόχο την εναρμόνισή της με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα.

Σήμερα ορισμένες βιομηχανικές μονάδες έχοντας πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις εκσυγχρονισμού και επέκτασης των εγκαταστάσεών τους, ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις τοπικής εμβέλειας. Οι τελευταίες διαθέτουν βιομηχανικές εγκαταστάσεις χαμηλού κυρίως, τεχνολογικού επιπέδου, με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνονται στα απαιτούμενα Ευρωπαϊκά πρότυπα.

## 1.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με το άρθρο 91 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 ενθήκευμένα σε φυσικά ή τεχνητά περιβλήματα ή να διατίθενται σε αυτοτελή κομμάτια".

Οι κυριότερες κατηγορίες αλλαντικών προϊόντων ταξινομούνται, με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ως εξής:

### ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΟ ΣΥΓΚΟΠΤΟ ΚΡΕΑΣ

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

Ωμά προϊόντα (λουκάνικα): Τα αλλαντικά αυτού του είδους παρασκευάζονται από τεμαχισμένο καθαρό χοιρινό κρέας ή μίγμα βοδινού και χοιρινού κρέατος ή 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. Σημειώνεται ότι η περιεκτικότητα σε λίπος δεν πρέπει να ξεπερνά το 35%.

Προϊόντα ωρίμανσης (ξερά): είναι κυρίως, τα αλλαντικά ωρίμανσης (αέρας) τα σουτζούκια και τα παρεμφερή αυτών. Η διαδικασία παραγωγής αλλαντικών "αέρας" περιλαμβάνει την ενθήκευση αυτών σε φυσικές ή τεχνητές θήκες, καθώς και την αφυδάτωση, ωρίμανση και πδανόν και το κάπνισμα αυτών. Απαγορεύεται τα προϊόντα ωρίμανσης (αέρα) να υποστούν θερμική επεξεργασία και η περιεκτικότητά τους σε λίπος να υπερβαίνει το 45%. Αναφορικά με τα σουτζούκια, η παραγωγή αυτών 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, μτύρας κτλ.

Προϊόντα θερμικές 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.

## ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΠΟ ΤΕΜΑΧΙΑ ΚΡΕΑΤΟΣ

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 σφαγίου, την ωμοπλάτη ωρίμανσης (σπάλα), το νουά ωρίμανσης και τον παστουρμά.

Προϊόντα θερμικής επεξεργασίας: η υποκατηγορία 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.

## ΔΙΑΦΟΡΑ ΑΛΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

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 τσοπ-μπετ (chopped-meat). Επίσης, συμπεριλαμβάνονται και τα προϊόντα από βοδινό ή

χοιρινό κρέας σε ζελατίνη ή στο φυσικό ζωμό τους, παστό (σύγλινο) κρέας καθώς και άλλα προϊόντα σε τεμάχια κρέατος όπως ζαμπονέλλο, φιλέτο Κρακοβίας, φιλετάκι, πικνίκ, κλπ.

### 1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΑΣ ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

#### 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 γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη, εφόσον ένας αριθμός μεγάλων κυρίως επιχειρήσεων ξεχώρισε και κατάφερε να ελέγξει σημαντικό μερίδιο της αγοράς αλλαντικών πανελλαδικώς.

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.

Σημειώνεται ότι, δεν υπάρχουν πρόσφατα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία που να αφορούν αποκλειστικά και μόνο τον κλάδο της αλλαντοποιίας στη χώρα μας. Ωστόσο, από την τελευταία απογραφή που πραγματοποιήθηκε το 1995 από τη Διεύθυνση Απογραφών της ΕΣΥΕ, για τις ελληνικές βιομηχανικές μονάδες παραγωγής προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών, προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα. Τονίζεται πως, οι μονάδες παραγωγής προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών. Θεωρούνται μονάδες που παράγουν ξηραμένο παστό ή καπνιστό κρέας, λουκάνικα, αλλαντικά, πατέ, ψιλοκομμένο χοιρινό με λίπος (Rillettes), χοιρομέρι, εκχυλίσματα και ζωμούς κρέατος, καθώς επίσης και έτοιμα γεύματα συσκευασμένα σε κονσέρβα ή άλλον είδους συσκευασία, με κύριο συστατικό το κρέας.



Στον πίνακα παρουσιάζονται οι μονάδες παραγωγής προϊόντων από κρέας ζώων και πουλερικών. Ειδικότερα, στον πίνακα αναφέρονται ο αριθμός των επιχειρήσεων, η γεωγραφική κατανομή τους, η μέση ετήσια απασχόληση, καθώς και ο συνολικός κύκλος εργασιών αυτών κατά τα έτη 1994 και 1995.

Αναλύοντας τα στοιχεία του πίνακα 2.1 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 ανήλθε σε 73.253 εκατ. δρχ. Οι γεωγραφικές περιοχές με τη μεγαλύτερη συγκέντρωση μονάδων αλλαντοβιομηχανίας ήταν η Κεντρική Μακεδονία, η Αττική και η Θεσσαλία με 79, 58 και 26 βιομηχανικές μονάδες αντίστοιχα.

Από τα στοιχεία του πίνακα 2.1 διαπιστώνεται ότι 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 συγκεντρώνοντας 87 βιομηχανικές μονάδες (το 32,83% του συνόλου) με μέση ετήσια απασχόληση 457 άτομα και συνολικό κύκλο εργασιών 14.315 εκατ. δρχ. βρίσκεται στην πρώτη Θέση, βάσει αριθμού μονάδων παραγωγής. Στη δεύτερη Θέση βρίσκεται η Αττική με 60 βιομηχανίες (το 22,64% του συνόλου), μέση ετήσια απασχόληση 671 άτομα και πωλήσεις 30.411 εκατ. δρχ. Ακολουθεί στην τρίτη Θέση το γεωγραφικό διαμέρισμα της Θεσσαλίας με 27 βιομηχανικές μονάδες (το 10,18% του συνόλου), 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.

**ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΚΡΕΑΣ ΖΩΩΝ ΚΑΙ  
ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1994-1995**

<b>Γεωγραφικό Διαμέρισμα</b>	<b>Αριθμός Επιχειρήσεων</b>	<b>Μέση Ετήσια</b>	<b>Κύκλος Εργασιών</b>
<b>ΕΤΗ</b>	<b>1994-1995</b>	<b>1994-1995</b>	<b>1994-1995</b>
<b>Ανατολική Μακεδονία</b>	25-25	563-568	13676-24371
<b>Κεντρική Μακεδονία</b>	79-87	575-457	12288-14315
<b>Δυτική Μακεδονία</b>	8-8	536-20	398-397
<b>Θεσσαλία</b>	26-27	164-94	1589-1674
<b>Ήπειρος</b>	5-5	304-330	6865-7573
<b>Νήσοι Ιονίου</b>	6-6	55-19	674-175
<b>Δυτική Ελλάδα</b>	10-10	53-10	786-713
<b>Στερεά Ελλάδα</b>	9-10	10-9	397-461
<b>Πελοπόννησος</b>	16-17	61-62	1866-1674
<b>Αττική</b>	58-60	985-671	29077-30411
<b>Κρήτη</b>	7-7	199-168	5637-6310
<b>Διάφορες Επιχειρήσεις</b>	0-3	0-49	0-2169
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>249-265</b>	<b>3122-2457</b>	<b>73253-90843</b>

\*: Οι διάφορες επιχειρήσεις είναι άθροισμα των κλάδων, που εντός της Περιφέρειας έχουν από 3 και πάνω επιχειρήσεις.

## 1.4 ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΠΑΣ

### ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Π.Γ. ΝΙΚΑ

Αποτελεί το μεγαλύτερο βιομηχανικό όμιλο τον κλάδου της αλλαντοποιίας στη χώρα μας. Η "μητρική" επιχείρηση Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ, ιδρύθηκε το 1971 ως ανώνυμη εταιρεία με έδρα το Περιστέρι Αττικής, ενώ προϋπήρχε από το 1967. Η Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1991.

Η έδρα και οι παραγωγικές της εγκαταστάσεις βρίσκονται σε ένα υπερσύγχρονο βιομηχανικό συγκρότημα στον Άγιο Στέφανο Αττικής, επί της Εθνικής οδού Αθηνών - Λαμίας. Η συνολική ιδιόκτητη έκταση στις εγκαταστάσεις του Αγίου Στεφάνου καλύπτουν επιφάνεια 58.565 τμ. επί της οποίας έχει ανεγερθεί το βιομηχανοστάσιο και τα γραφεία της εταιρείας, συνολικής επιφάνειας 10.345 τμ. Ο αριθμός των απασχολούμενου προσωπικού της εταιρείας Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ ανέρχεται σε 247 άτομα.

Η είσοδος τον Ομίλου στην αγορά των τυροκομικών προϊόντων, επισφραγίσθηκε με την εξαγορά δύο παραγωγικών μονάδων. Η μία βρίσκεται στη Θήβα Βοιωτίας, με αντικείμενο εργασιών την παραγωγή παραδοσιακής βαρελίσιας φέτας και η άλλη εδρεύει στην περιοχή της Αχαΐας και λειτουργεί υπό τον έλεγχο και την εποπτεία της εταιρείας τον ομίλου Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ.

Σημειώνεται επίσης ότι, ένα ευρύ επενδυτικό πρόγραμμα σχεδιάστηκε προς την εξυπηρέτηση των ανωτέρω μονάδων, με σκοπό την υλικοτεχνική εναρμόνισή τους με τις υπόλοιπες εταιρείες τον ομίλου. Το ύψος της συνολικής επένδυσης ανέρχεται στο ποσό των 1,5 δις δρχ.

Η παραγωγή τον ομίλου ΝΙΚΑΣ επιμερίζεται γεωγραφικά κατά είδος. Η παραγωγή κατεψυγμένων κρεατοπαρασκευασμάτων πραγματοποιείται από την

εταιρεία τον ομίλου ΝΙΚΑΣ ΣΠΑΡΤΗ ΑΕ, ενώ το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής αλλαντικών γίνεται από τη "μητρική" εταιρεία Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ.

Ο όμιλος ΝΙΚΑΣ δραστηριοποιείται στην παραγωγή όλων των κατηγοριών αλλαντικών, στην παραγωγή κρεατοπαρασκευασμάτων και παράλληλα διαθέτει στην ελληνική αγορά και κονσέρβες κρέατος, που παράγονται στο εξωτερικό και διακινούνται στην εγχώρια αγορά με το εμπορικό σήμα ΝΙΚΑΣ.

Επίσης, εκτός από αλλαντικά, εμπορεύεται και τυροκομικά προϊόντα, κρασί, γάλα, στιγμιαίο καφέ, ζυμαρικά. Οι εισαγωγές πρώτων υλών του ομίλου προέρχονται από τη Γαλλία, την Ολλανδία και τη Δανία, ενώ έτοιμα προϊόντα εισάγονται από τη Γαλλία, Ολλανδία, Ιταλία, Δανία και Ουγγαρία. Παράλληλα πραγματοποιεί και εξαγωγές, σε περιορισμένη όμως κλίμακα, με κύριες χώρες προορισμού τη Γερμανία και το Λίβανο.

Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK η Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ κατέλαβε την 74η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού, την 89η Θέση βάσει πωλήσεων και την 45η Θέση βάσει καθαρών κερδών, μεταξύ των 200 μεγαλύτερων ελληνικών βιομηχανικών εταιρειών σύμφωνα με τους δημοσιευμένους ισολογισμούς της χρήσεως 1998.

Επίσης, κατέλαβε την 14η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού μεταξύ των 15 μεγαλύτερων βιομηχανιών Ειδών Διατροφής το ίδιο έτος.

Τονίζεται ότι η Π.Γ.ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ απέκτησε τον Απρίλιο του 1996 το πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, ενώ το 1998 αποτελεί τη δεύτερη χρονιά, που εφαρμόζεται στο εργοστάσιο τον Αγίου Στεφάνου και της Σπάρτης, σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001.

Στη συνέχεια παρατίθενται πληροφοριακά στοιχεία για τις εταιρείες του Ομίλου:

- **ΝΙΚΑΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΑΕ**: Ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1986 με την επωνυμία Π. Γ. ΝΙΚΑΣ ΑΕΑ, ενώ το 1995 άλλαξε στη σημερινή. Η έδρα και το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στο 15οχλμ. της Εθνικής Οδού Θεσσαλονίκης - Πολυγύρου, σε ιδιόκτητο οικόπεδο συνολικής επιφάνειας 5.650 μ<sup>2</sup>. ενώ οι εγκαταστάσεις της καλύπτουν επιφάνεια 3.500 μ<sup>2</sup>. Η εν λόγω εταιρεία ασχολείται με την παραγωγή αλλαντικών, ενώ παράλληλα αποτελεί και κέντρο διανομής των προϊόντων του ομίλου στη Βόρειο Ελλάδα.

- ΝΙΚΑΣ ΣΠΑΡΤΗ ΑΕ: Ιδρύθηκε το 1986 με έδρα τη Σπάρτη και αρχική επωνυμία ΝΙΚΑΣ Π. Γ. ΑΒΕΤ. Αντικείμενο των εργασιών της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών και κρεατοπαρασκευασμάτων, ενώ παράλληλα ασχολείται και με την εμπορία ειδών διατροφής. Η έδρα και το εργοστάσιο της εν λόγω εταιρείας βρίσκονται στο 4ο χλμ. της Εθνικής οδού Σπάρτης- Γυθείου, σε οικοπέδο συνολικής έκτασης 13.800 μ<sup>2</sup>. (καλυπτόμενος χώρος 3.000 μ<sup>2</sup>).
- ΝΙΚΑΣ ΛΑΡΙΣΑ ΑΕ: Αποτελεί εμπορική επιχείρηση ειδών διατροφής και έχει την έδρα και τα ψυγεία της στο 8ο χλμ. της Εθνικής οδού Λάρισας - Αθηνών. Λειτουργεί ως υποκατάστημα και κέντρο διανομής τον ομίλου στην περιοχή της Θεσσαλίας. Διαθέτει ιδιόκτητο οικόπεδο συνολικής έκτασης 21.074 μ<sup>2</sup>, ενώ οι εγκαταστάσεις της καλύπτουν 1.200 μ<sup>2</sup>.
- ΝΙΚΑΣ ΚΡΗΤΗ ΑΒΕΤ: Πρόκειται για εμπορική εταιρεία ειδών διατροφής, η οποία έχει την έδρα και την αποθήκη της στη Βιομηχανική Ζώνη 50, Ηρακλείου.
- ΝΙΚΑΣ ΚΩΣ ΑΕ: Είναι ανώνυμη εμπορική εταιρεία ειδών διατροφής, με έδρα και ψυγεία στο Πυλί της Κω. Η αναφερόμενη εταιρεία διατηρεί υποκατάστημα στη Ρόδο.
- VICTOR INVESTMENT S.A.: Αποτελεί εταιρεία χαρτοφυλακίου και έχει την έδρα της στο Λουξεμβούργο. Η εταιρεία VICTOR INVESTMENT SA έχει ιδρύσει στη Βουλγαρία την ΝΙΚΑΣ BULGARIA με έδρα τη Σόφια και σκοπό την ανέγερση βιομηχανικής μονάδας. Η παραγωγική μονάδα τον Ομίλου στην περιοχή της Βουλγαρίας βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία μετά τη σχεδόν ολοκληρωτική αναδιάταξη και εκσυγχρονισμό της. Η δραστηριότητά της, προβλέπεται να επεκταθεί πέραν των αλλαντικών και στην παραγωγή ψωμιού και hamburger. Επίσης προβλέπεται η συνεργασία τον ιδιόκτητου κέντρου διανομής ΝΙΚΑΣ BULGARIA και με άλλες εταιρείες, τα προϊόντα των οποίων θα αντιπροσωπεύει και θα διανέμει.
- PG ΝΙΚΑΣ GmbH: Πρόκειται για εμπορική εταιρεία που λειτουργεί ως κέντρο διανομής των προϊόντων τον ομίλου στη Γερμανική αγορά, με έδρα το Heusenstamm της Γερμανίας.
- ΝΙΚΑΣ ΣΚΟΠΙΑ ΕΠΕ: Είναι βιομηχανική εταιρεία, υπό ίδρυση, με έδρα τα Σκόπια.

- ΝΙΚΑΣ ΡΟΔΟΠΑ ΑΕ: Αποτελεί παραγωγική μονάδα με έδρα το Bodevrad ε. Βουλγαρίας. Σημειώνεται ότι, στην εν λόγω εταιρεία συμμετέχει με 41% η ε. VICTOR INVESTMENT S.A.
- ΧΟΥΝΔΡΗΣ ΑΕΒΕ: Εξαγοράσθηκε στα τέλη Δεκεμβρίου τον 1998, έχοντας αντικείμενο εργασιών την παραγωγή βαρελίσιας παραδοσιακής φέτας.

Επίσης, αναφέρεται και η συμμετοχή των ομίλων στην αλλαντοποιία ΑΦΟΙ ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ LIMITED στη Λεμεσό Κύπρου, της οποίας κατέχει το 36% των μετοχών της. Οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις της εταιρείας εστιάζονται στην παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων πίτσας και κρεατοπαρασκευασμάτων. Κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους (1999) ξεκίνησε η ανέγερση του νέου εργοστασίου, συνολικής επένδυσης ύψους 2,5 εκατ. CYP. Η νέα εργοστασιακή μονάδα θα ασχοληθεί με την αποκλειστική παραγωγή των προϊόντων ΝΙΚΑΣ.

Τέλος σημειώνεται ότι, σε εξέλιξη βρίσκεται στην περιοχή του Βουκουρεστίου η ανάπτυξη νέου κέντρου διανομής το οποίο είναι το τρίτο κατά σειρά στο χώρο των Βαλκανίων, με σκοπό τη διανομή των προϊόντων αλλαντοποιίας.

### ΘΡΑΚΗ ΑΕ

Σαν ιστορικό αναφέρεται ότι, το αρχικό συγκρότημα (το συγκρότημα Φερρών), ιδρύθηκε το 1972 από την οικογένεια Ποταμιάνου. Το ίδιο έτος ιδρύθηκε και η εταιρεία ΓΕΝ.ΒΙΟ.Κ. (Γενική Βιομηχανία Κρέατος) από διαφορετικούς φορείς. Το 1982 η ΕΤΒΑ χρηματοδότησε τα δύο ανεξάρτητα συγκροτήματα, λόγω αδυναμίας εξόφλησης των συσσωρευμένων υποχρεώσεών τους και προχώρησε σε μετοχοποίηση των χρεών και ανεδείχθη ως ο κυριότερος μέτοχος της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και ο μοναδικός μέτοχος της ΓΕΝ.ΒΙΟ.Κ. Παρ' όλα αυτά, και υπό τη νέα διαχείριση της ΕΤΒΑ από το 1982 οι εν λόγω επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να ξεπεράσουν τη ζημιογόνο πορεία των προηγουμένων ετών με αποτέλεσμα το 1987 να αποφασισθεί η συγχώνευσή τους και η συνέχιση της λειτουργίας της ενιαίας πλέον εταιρείας με την ονομασία ΘΡΑΚΗ ΑΕ. Συγχρόνως ξεκίνησαν προσπάθειες αναζήτησης επενδυτή από τον ιδιωτικό τομέα. Στις αρχές τον 1992, η εταιρεία MEAT PRODUCTS ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΕ, εταιρεία του ομίλου ΒΕΤΕΡΙΝ ΑΕ αγόρασε το σύνολο των μετοχών της ΘΡΑΚΗ ΑΕ.

Ωστόσο, το Σεπτέμβριο 1993 η MEAT PRODUCTS ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΑΕ εξαγοράσθηκε από τον όμιλο εταιρειών ΣΠΕΝΤΖΟΥ και κατ' επέκταση ο έλεγχος της ΘΡΑΚΗ ΑΕ περιήλθε στον όμιλο ΣΠΕΝΤΖΟΥ.

Ο προαναφερόμενος όμιλος, εκτός από τη ΘΡΑΚΗ, περιλαμβάνει και διάφορες εγχώριες και ξένες εταιρείες, με μακρόχρονη δραστηριοποίηση στον εμπορικό κλάδο του κρέατος.

Η εταιρεία ΘΡΑΚΗ ΑΕ είναι καθετοποιημένη παραγωγική μονάδα καλύπτοντας όλα τα στάδια, από την εκτροφή των ζώων, την επεξεργασία του κρέατος έως την παραγωγή των τελικών προϊόντων (αλλαντικών και κρεατοπαρασκευασμάτων). Παράλληλα, ασχολείται και με την παραγωγή ζωοτροφών (κτηνοτροφών και πτηνοτροφών).

Οι κύριες δραστηριότητές της σήμερα είναι οι εξής:

- Εκτροφή, πάχυνση και σφαγή ζώων ((Βοοειδή, χοιρινά, αιγοπρόβατα).
- Επεξεργασία, τυποποίηση και διανομή κρέατος και κατεψυγμένων κρεατοσκευασμάτων (burgers, σνίτσελ, κεφτεδάκια).
- Παραγωγή ζωοτροφών.
- Παραγωγή αλλαντικών και άλλων προϊόντων κρέατος.
- Εμπορία και διανομή κατεψυγμένων κρέατος, τυροκομικών και άλλων προϊόντων.

Οι εγκαταστάσεις παραγωγής και επεξεργασίας της ΘΡΑΚΗ ΑΕ, περιλαμβάνουν:

Βιομηχανικό συγκρότημα ΦΕΡΩΝ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ.

- Χοιροτροφεία και στάβλοι πάχυνσης βοοειδών.
- Ποιμνιοστάσια.
- Βιομηχανικό σφαγείο 3 γραμμών και αλλαντοποιείο.
- Τμήμα παραγωγής ζωοτροφών.
- Γραμμή αποστέωσης / τυποποίησης κρεάτων.
- Κεντρικές αποθήκες και εργαστήρια ελέγχου προϊόντων. Βιομηχανικό συγκρότημα ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ
- Βιομηχανοποιημένα σφαγεία.

- Εγκαταστάσεις αποστέωσης / τυποποίησης κρέατος.
- Τμήμα παραγωγής κονσερβών κρέατος και κρεατοσκευασμάτων (κατεψυγμένα μπιφτέκια, σουβλάκια κλπ.)

Μονάδα Τυποποίησης και Αλοθήκευσης Κρέατος ΑΟΗΝΩΝ (Περιστέρι) και ΘΕΣ / ΝΙΚΗΣ.

- Τμήμα επεξεργασίας, αποστέωσης και τεμαχισμού κρέατος. Διάθεση συσκευασμένων τεμαχίων κρέατος.

Πέραν των ανωτέρω παραγωγικών εγκαταστάσεων, η εταιρεία διαθέτει υποκαταστήματα και κέντρα διανομής τα οποία κατανέμονται ως εξής:

ΑΘΗΝΑ: • Υποκατάστημα - Κέντρο διανομής Ρούφ

- Υποκατάστημα, Π.Ράλλη 8, Ρέντη Π1 Ο.Κ.Λ.Α Αγ. Ιωάννης Ρέντης

- Αργυρούπολη - Κεντρικά γραφεία διοίκησης .

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: Υποκατάστημα / Κέντρο διανομής Θεσσαλονίκης. ΒΙ.ΠΕ Θέρμης Θεσσαλονίκη

ΛΑΡΙΣΑ: Υποκατάστημα - Κέντρο διανομής Λάρισας, Σωκράτους 109, Ν.Σμύρνη, Λάρισα

ΠΑΤΡΑ: Υποκατάστημα - Κέντρο διανομής Πατρών. Νέα Εθν. Οδός Αθηνών-Πατρών 183, Πάτρα

ΡΟΔΟΣ: Υποκατάστημα - Κέντρο διανομής Ρόδου Δημοκρατίας 1, Ιαλυσός. ΚΩΣ: Υποκατάστημα - Κέντρο διανομής Κω. Μεσαριά Κω, Δήμος Εξοχής.

ΚΡΗΤΗ: Υποκατάστημα - Κέντρο διανομής Κρήτης. Αγ. Ιωάννης Χωστός, Ηράκλειο.

Η διανομή των προϊόντων της εταιρείας πραγματοποιείται μέσω ιδιόκτητων φορτηγών ψυγείων και συμβατικών οχημάτων.

Το σύνολο τον απασχολούμενου προσωπικού της βιομηχανίας ΘΡΑΚΗ ΑΕ (συμπεριλαμβανομένου και εκείνων που ασχολείται με την εκτροφή των ζώων) ανέρχεται σε 530 άτομα.



Το 1997 υλοποίησε επενδυτικό πρόγραμμα συνολικού ύψους 3 δις δρχ. το οποίο παρορούσε τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεών της. Συγκεκριμένα διατέθηκαν 1,1 δις δρχ. στα τμήματα των σφαγείων και στη μονάδα παραγωγής αλλαντικών, όπου είχε υπαχθεί στον νόμο ΕΚ. 951/97 (πρώην Καν. ΕΟΚ 866/90) του FEOGA, ενώ για τα χοιροτροφεία δαπανήθηκαν 423 εκατ. δρχ. και είχε υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο 1892/90. Η διοίκηση της εταιρείας από τις αρχές του 1997 ξεκίνησε νέο 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. Επίσης η εταιρεία στοχεύει στην ανάπτυξη των εξαγωγών της προς την Τουρκία, την Ουκρανία και τη Ρωσία.

Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK η εταιρεία κατέλαβε την 55η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού, την 42η βάσει πωλήσεων και την 183η βάσει καθαρών κερδών μεταξύ των 200 μεγαλύτερων ελληνικών βιομηχανικών εταιρειών, κατά το 1998. Επίσης κατέλαβε την 8η θέση βάσει συνόλου ενεργητικού μεταξύ των 15 μεγαλύτερων βιομηχανιών Ειδών Διατροφής κατά το ίδιο έτος (1998).

### ΒΙΚΗ ΑΕ

Ιδρύθηκε ως ανώνυμη εταιρεία το έτος 1973 και μέχρι τα μέσα τον 1991 λειτουργούσε σαν σύνθετη καθετοποιημένη μονάδα παραγωγής και επεξεργασίας κρέατος. Το 1991 ιδρύθηκε η θυγατρική εταιρεία ΒΙΚΗ ΦΑΡΜ ΑΕ η οποία ανέλαβε τον κλάδο της χοιροτροφίας, ενώ η ΒΙΚΗ ΑΕ 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 τον σφαγείου.

Η εταιρεία ΒΙΚΗ ΑΕ συγκαταλέγεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες ελληνικές μονάδες παραγωγής και μεταποίησης κρέατος. Η έδρα της βρίσκεται στην Άρτα ενώ το εργοστάσιό της είναι εγκατεστημένο στο 13ο χλμ. της Εθνικής οδού Άρτας - Πρεβέζης και συγκεκριμένα στη Νέα Κερασούντα Πρεβέζης, εντός ιδιόκτητου οικοπέδου 35.000 μ<sup>2</sup> με κάλυψη επιφάνειας 11.000 μ<sup>2</sup>.

Απασχολεί συνολικά 220 άτομα και θεωρείται ως η πλέον σημαντική παραγωγός κονσερβών κρέατος στη χώρα μας. Επίσης, δραστηριοποιείται στην παραγωγή πίτσας, προψημένων κρεατοπαρασκευασμάτων και καπνιστών κρεάτων. Όσον αφορά τα αλλαντικά, η παραγωγή αυτών καλύπτει μεγάλη ποικιλία ειδών: μορταδέλες-πάριζες, λουκάνικα, κρέατα καπνιστά-αλατισμένα, αλλαντικά γαλοπούλας-πουλερικών και σαλάμια (αέρας, βραστά και διάφορα).

α. Εξαγωγές πραγματοποιούνται προς τη Γερμανία και την Αλβανία. Οι πωλήσεις αλλαντικών και κονσερβών κρέατος της εταιρείας κάλυψαν 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. Τα προϊόντα της εταιρείας διτιθενται τόσο σε σούπερ μάρκετς, όσο και σε χώρους μαζικής εστίασης - catering.

Η τιτλούχος πραγματοποίησε επενδυτικό σχέδιο κατά το 1997 και το 1998 ύψους 150 εκατ. δρχ. και 250 εκατ. δρχ., αντίστοιχα.

Τέλος σημειώνεται ότι η ΒΙ.ΚΗ ΑΕ συμμετέχει στις εξής εταιρείες:

- ΒΙΚΗ ΦΑΡΜ ΑΕ: Πρόκειται για χοιροτροφική μονάδα της οποίας η έδρα βρίσκεται στην Άρτα.
- ΛΑΚΥ ΑΕ: Είναι βιομηχανική εταιρεία παραγωγής ζωοτροφών, η οποία έχει την έδρα της στο 13ο χλμ. της Εθνικής Οδού Άρτας Πρέβεζας στη Φιλιπιάδα, Πρέβεζης.
- ΒΙΚΗ - ΤΡΟΦΟ ΑΕ: Αποτελεί εμπορική εταιρεία ειδών διατροφής και διατηρεί τα γραφεία της στη Νέα Κερασούντα Φιλιπιάδος στην Πρέβεζα.
- ΧΕΛΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΧΕΛΙΑ ΑΕ: Πρόκειται για εταιρεία ιχθυοκαλλιέργειας ψαριών και χελιών, η οποία έχει την έδρα της στην Άρτα.

### ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ

Πρόκειται για μία από τις κυριότερες εταιρείες τον κλάδου, η οποία ιδρύθηκε ως ΑΕ το 1981 ενώ προϋπήρχε από το 1979. Η έδρα της βρίσκεται στο Μοσχάτο Αττικής, ενώ η βιομηχανική της μονάδα βρίσκεται στην Κηφισιά, σε ιδιόκτητο οικόπεδο

επιπέδου 12.500 μ2. Το σύνολο τον απασχολούμενου προσωπικού της ανέρχεται σε 180 άτομα. Αντικείμενο των εργασιών της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών, κατεψυγμένων κρεατοπαρασκευασμάτων, κατεψυγμένης πίτσας, ενώ δραστηριοποιείται και στην αγορά delicatessen με τυποποιημένες σαλάτες που παράγει στο εργοστάσιό της. Σημειώνεται ότι, η παραγωγή κρεατοπαρασκευασμάτων ξεκίνησε στα τέλη του 1994, ενώ από το Μάρτιο του 1995 μέχρι το τέλος Ιουνίου του 1996 η αναφερόμενη εταιρεία ήταν αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων της συγγενούς Εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΑΛΑΤΑ ΑΒΕ. Ωστόσο, η παραπάνω συνεργασία διεκόπη και έκτοτε η τελευταία είναι μόνο προμηθευτής της τιτλούχου.

α. Στην ελληνική αγορά η ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ διαθέτει κέντρα διανομής πανελλαδικώς με σκοπό τη διάθεση των προϊόντων της σε ολόκληρη τη χώρα. Συγκεκριμένα τα κέντρα διανομής της κατανέμονται ως εξής:

- ΥΦΑΝΤΗΣ Α. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (με έδρα το Καλοχώρι Θεσσαλονίκης)
- ΥΦΑΝΤΗΣ Α. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΚΡΗΤΗΣ (με έδρα το Ηράκλειο)
- ΥΦΑΝΤΗΣ Χ. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΕΒΡΟΥ (με έδρα τη ΒΙ.ΠΕ. Δράμας)
- ΥΦΑΝΤΗΣ Κ. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ (η έδρα της οποίας βρίσκεται στο 7ο χλμ. της Εθν. Οδού Ιωαννίνων - Αθηνών, στα Ιωάννινα)
- ΥΦΑΝΤΗΣ Χ. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΤΡΙΠΟΛΗΣ ΑΕ (με έδρα την Τρίπολη, Αρκαδίας)
- ΥΦΑΝΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΑΕ (η έδρα της οποίας βρίσκεται στο 7ο χλμ. της Εθν. Οδού Λάρισας - Φαρσάλων, στη Λάρισα).

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της ICAP DATA BANK κατέλαβε την 127η θέση βάσει πωλήσεων και την 124η θέση βάσει καθαρών κερδών μεταξύ των 200 μεγαλύτερων ελληνικών βιομηχανιών κατά το 1998.

### ΒΕΚΚΑ ΑΕ

Προήλθε από μετατροπή της εταιρείας ΝΙΚΑΣ - ΜΑΡΚΕΛΛΟΣ ΕΠΕ, που προϋπήρχε από το 1974. Το 1997 άλλαξε την επωνυμία της από ΝΙΚΑΣ -

ΜΑΡΚΕΛΛΟΣ ΑΕ στη σημερινή. Αντικείμενο των δραστηριοτήτων της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών όλων των κατηγοριών, καθώς και η εισαγωγή και εμπορία κρέατος και τυριών. Η παραγωγική της μονάδα βρίσκεται στο 1 ο χλμ. της εθνικής οδού Κορίνθου - Άργος στην Κόρινθο, εντός ιδιόκτητου οικοπέδου έκτασης 42.000 μ<sup>2</sup>, με κάλυψη 5.000 μ<sup>2</sup>. Το σύνολο των απασχολούμενου προσωπικού της ανέρχεται σε 220 άτομα. Τα προϊόντα της φέρουν το εμπορικό σήμα ΒΕΚΚΑ.

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 ΑΕ) που βρίσκεται στην Ουκρανία και δραστηριοποιείται στην παραγωγή αλλαντικών και στην εκμετάλλευση ενός καταστήματος λιανικής πώλησης.

Η εταιρεία ολοκλήρωσε το 1997 επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 75 εκατ. δρχ. το οποίο αφορούσε βιομηχανική έρευνα σε αλλαντικά. Ωστόσο, σε εξέλιξη βρίσκεται επενδυτικό πρόγραμμα ποσού 400 εκατ. δρχ. το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί στο τέλος του τρέχοντος έτους (1999) και αφορά θέματα ενέργειας και ασφάλειας του προσωπικού της. Η εταιρεία διατηρεί δύο υποκαταστήματα, ένα στην Αθήνα και ένα στη Θεσσαλονίκη, ενώ προβλέπεται η ίδρυση υποκαταστημάτων στην Πάτρα και στη Λάρισα. Επίσης, συνεργάζεται με τοπικούς αντιπροσώπους σε πολλές επαρχιακές πόλεις (π.χ. στην Κρήτη, στην Κω, στην Κέρκυρα, στο Ναύπλιο, στη Ρόδο, στην Πάτρα, στη Λάρισα κλπ.).

### ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ ΑΒΕΕ

Ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1979, με έδρα το Ρέθυμνο Κρήτης. Προήλθε από συγχώνευση των εταιρειών ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ Σ. ΑΕ (ιδρυθείσα το 1973) και ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ ΣΤ. & ΣΠ. ΟΕ (ιδρυθείσα το 1973). Τον Ιανουάριο του 1995 άλλαξε την επωνυμία της, από ΖΩΗ ΕΜΜ. ΔΟΜΑΖΑΚΗΣ ΑΒΕΕ στη σημερινή.

Η έδρα της και το εργοστάσιό της βρίσκονται στην περιοχή Λατζιμάς, Πρίνος Μυλοποτάμου 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 298 άτομα.

Πραγματοποιεί σημαντικές εισαγωγές πρώτων υλών, με κύριες χώρες προέλευσης την Ολλανδία, τη Δανία και τη Γερμανία. Τα προϊόντα της διατίθενται τόσο σε σούπερ μάρκετς, όσο και σε ξενοδοχεία και μονάδες catering. Επίσης για τη διάθεση των προϊόντων της στην ευρύτερη περιοχή της Βόρειας Ελλάδας διατηρεί ένα υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Επιπλέον έχει ιδρύσει υποκαταστήματα (από ένα) τόσο στην Αττική όσο και στο Ηράκλειο Κρήτης.

Τρία επενδυτικά σχέδια της εταιρείας συνολικού ύψους 2.810 εκατ. δρχ. βρίσκονται σε εξέλιξη, με κύριο στόχο την ενδυνάμωση της Θέσης της τόσο στην αγορά της Κρήτης όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Τα αναφερόμενα επενδυτικά προγράμματα ξεκίνησαν το 1996 και μέρος αυτών έχουν υπαχθεί σε αναπτυξιακούς νόμους. Συγκεκριμένα:

- το πρώτο επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 1.330 εκατ. δρχ. εγκρίθηκε το 1996, μέρος αυτού επιδοτήθηκε από τον Αναπτυξιακό Νόμο 2234/1994 και άρχισε να υλοποιείται την ίδια χρονιά.
  - το δεύτερο επενδυτικό σχέδιο ύψους 650 εκατ. δρχ. έχει υπαχθεί στο Νόμο 1892/1990 και εγκρίθηκε το 1996.
  - το τρίτο ανέρχεται σε 830 εκατ. δρχ., εγκρίθηκε το 1997 και ξεκίνησε το ίδιο έτος. Οι παραπάνω επενδύσεις αφορούν τον εκσυγχρονισμό και την επέκταση των εγκαταστάσεων αλλαντοποίησης, της χοιροτροφικής μονάδας, της μονάδας παραγωγής ζωοτροφών και του δικτύου διανομής της.
- Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATA BANK κατέλαβε τη 200η Θέση βάσει συνόλου ενεργητικού, μεταξύ των 200 μεγαλύτερων ελληνικών βιομηχανιών το 1998.

## ΤΙΤΑΝ ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΑ ΑΕ

Ιδρύθηκε το 1980 με έδρα την ΒΙ.ΠΕ Σίνδου Θεσσαλονίκης και προήλθε στη σημερινή της νομική μορφή μετά από διαδοχικές αλλαγές της αρχικής ατομικής επιχείρησης ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΓΑΝΝΙΩΤΗΣ η οποία είχε ιδρυθεί το 1914.

Κύρια δραστηριότητα της εταιρείας αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών, ενώ παράλληλα ασχολείται και με την επεξεργασία κρεάτων και πουλερικών, την παραγωγή ετοιμών φαγητών και τη διανομή σαλατών. Επιπλέον ασχολείται με την εισαγωγή και εμπορία νωπού κρέατος, δραστηριότητα η οποία ξεκίνησε στις αρχές του 1998. Πραγματοποιεί εισαγωγές σε πρώτες ύλες από τη Γαλλία, την Ολλανδία, την Ιταλία και τη Δανία.

Η τιτλούχος συνεργάζεται στενά με τη συγγενή επιχείρηση ΑΜΒΡΟΣΙΑ ΕΠΕ, της οποίας έχει αναλάβει τη διανομή των προϊόντων που παράγει. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την παραγωγή σαλατών, που φέρουν το εμπορικό σήμα Αμβροσία.

## ΑΛΦΑ ΦΑΡΜ ΕΠΕ

Ιδρύθηκε τον Ιούνιο τον 1994, με έδρα τον Άγιο Ιωάννη Ρέντη και ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με την παραγωγή αλλαντικών. Οι παραγωγικές της εγκαταστάσεις ήταν ιδιοκτησία της ΑΒΡΑ ΠΡΟΤΥΠ. ΒΙΟΜΗΧ. ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΑΕΒΕ η οποία κηρύχθηκε σε πτώχευση το Μάιο του 1995.

Πραγματοποιεί εισαγωγές πρώτων υλών (νωπού κρέατος) από το Ηνωμένο Βασίλειο. Το απασχολούμενο προσωπικό της ανέρχεται σε 36 άτομα. Πελάτες των προϊόντων-της είναι αλυσίδες σούπερ μάρκετς και εργαστήρια catering.

## ΠΡΙΜΟ ΑΒΕΕ

Ιδρύθηκε το Νοέμβριο τον 1985, με έδρα το Περιστέρι Αττικής. Αντικείμενο των δραστηριοτήτων της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών και σαλατών, ενώ παράλληλα ασχολείται με τις εισαγωγές και χονδρική διάθεση ειδών διατροφής. Τα είδη που εμπορεύεται αφορούν γαλακτοκομικά προϊόντα, τυριά και είδη διατροφής σε

κονσέρβες. Ωστόσο, η παραγωγή αλλαντικών αποτελεί την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας και οι πωλήσεις τους καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος τον κύκλου εργασιών της.

Το συνολικά απασχολούμενο προσωπικό της ανέρχεται σε 75 άτομα. Το δεύτερο εξάμηνο του 1997 πραγματοποίησε επένδυση ύψους 1.000 εκατ. δρχ. η οποία αφορούσε τη μετεγκατάσταση της παραγωγικής της μονάδας. Πραγματοποιεί σημαντικές εισαγωγές πρώτων υλών από τη Γαλλία και τη Δανία. Στο πελατολόγιό της συμπεριλαμβάνονται ξενοδοχεία, εστιατόρια και μονάδες catering.

Τέλος σημειώνεται ότι, η εταιρεία ανήκει στον όμιλο εταιρειών ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ-ΝΙΚΑΣ με τον οποίο συνεργάζεται στενά και χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία αυτού. Σύμφωνα με δηλώσεις των υπευθύνων των αρμοδίων τμημάτων της εταιρείας, αναμένεται η πιστοποίηση των εργασιών της κατά ISO 9002 μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους (1999).

### ΔΙΑΝΙΚ ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ ΑΕ

Ιδρύθηκε το 1986 με έδρα τον Πειραιά. Προήλθε σε ΑΕ από μετατροπή της ομόρρυθμης εταιρείας ΔΙΑΚΟΔΗΜΗΤΡΗ Δ. ΑΦΟΙ ΟΕ η οποία είχε ιδρυθεί το 1967, ως συνέχεια της ατομικής επιχείρησης ΔΙΑΚΟΔΗΜΗΤΡΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ. Αντικείμενο των δραστηριοτήτων της αποτελεί η παραγωγή αλλαντικών και η χονδρική διάθεση τυριών. Σημειώνεται ότι, η ενασχόληση της εταιρείας με την εμπορία τυριών θεωρείται αμελητέα και κυμαίνεται σε περιορισμένα επίπεδα, έναντι της παραγωγής αλλαντικών.

Η τιτλούχος πραγματοποιεί εισαγωγές σε πρώτες ύλες από τη Γαλλία, τη Δανία και την Ιταλία οι οποίες καταλαμβάνουν το 60% περίπου των συνολικών αγορών της. Το μεγαλύτερο μέρος των παραγομένων αλλαντικών αφορά ζαμπόν - πάριζα και ακολουθεί η παραγωγή σε λουκάνικα. Τα προϊόντα της διανέμονται κυρίως μέσω χονδρεμπόρων, ενώ σε μικρότερη κλίμακα προορίζονται σε εστιατόρια και μονάδες catering.

Τέλος, από το 1997 έχει ξεκινήσει επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 180 εκατ. δρχ., το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί στο τέλος τον τρέχοντα έτος (1999) και αφορά την κατασκευή ιδιόκτητων γραφείων της εταιρείας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΑΔΟΥ

## 2.1 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ

Ο κλάδος των αλλαντικών αριθμεί σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Ελληνικής Βιομηχανίας & Επεξεργασίας Κρέατος (Σ.Ε.Β.Ε.Κ.) 56 επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, από τις οποίες ξεχωρίζουν 10 και παράγουν το 60% της εγχώριας κατανάλωσης. Η ετήσια κατανάλωση αλλαντικών στην Ελλάδα σήμερα ανέρχεται σε 60.000 τόνους. Το ποσοστό συμμετοχής των βιομηχανιών στην παραγωγή φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΝΙΚΑΣ Α.Ε.	20%
ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.	12%
ΘΡΑΚΗ Α.Ε.	8%
ΒΙΚΗ Α.Ε.	5%
ΒΕΕΚΑ Α.Ε.	4%
MAROX Α.Ε.	7%
ΛΑΣΣΙΑΣ Α.Ε.	2%
ΚΑΡΝΙΚΑ Α.Ε.	2%
Λοιπές 47 επιχειρήσεις	44%

Η εξέλιξη της κατανάλωσης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με το Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.).

$$4 = 1 + 2 - 3$$

ΕΤΟΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΣΕ ΤΟΝΟΥΣ
1990	49.200	10.250	2.379	57.071
1991	48.700	10.778	2.488	56.990
1992	52.000	8.885	3.020	57.865
1993	53.500	7.000	4.000	64.500
1994	55.000	6.000	4.500	65.500
1995	57.000	5.000	4.500	66.500
1996	58.000	5.000	1.500	65.000

Επισημαίνεται ότι η δυναμικότητα του κλάδου μπορεί να ανέλθει σε 150.000 τόνους ετησίως.

Οι τάσεις της εγχώριας κατανάλωσης σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Σ.Ε.Β.Ε.Κ. είναι θετικές και οι ρυθμοί αναμένονται να αυξηθούν μεταξύ 4-5% ετησίως στα προσεχή 3 με 4 χρόνια και να φτάσει τους 70.000 τόνους το 2000. Συνεπώς, η πορεία της κατανάλωσης καθώς και οι προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια ως το 2000 εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

ΕΤΗ	ΤΟΝΟΙ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΞΗΣΗΣ
1991	47.000	
1992	49.000	4%
1993	51.000	4%
1994	53.000	3,9%
1995	56.000	5,6%
1996	58.000	3,5%

η ως βγαίνει  
παραγωγή και  
ποσοστό αύξησης

1997	60.000	3,4%
1998	63.000	5%
1999	67.000	3,1 %
2000	70.000	4,4%

Οι πωλήσεις του κλάδου τα τελευταία χρόνια φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Κλάδος εργασιών	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Πωλήσεις εσωτερικού σε εκ. δρχ.	29.81	40.44	45.98	59.40	78.45	83.02
	0	7	0	0	2	8
Πωλήσεις εξωτερικού						1.265
Σύνολο πωλήσεων	29.81	40.44	45.98	59.40	78.45	84.29
	0	7	0	0	2	3
Εσοδα λοιπών δραστηριοτήτων						
Γενικό σύνολο κύκλου εργασιών	29.81	40.44	45.98	59.40	78.45	84.29
	0	7	0	0	2	3

Το κόστος των πωλήσεων σύμφωνα με τα στοιχεία των λογιστικών καταστάσεων έχουν διαμορφωθεί ως εξής:

Στοιχεία κόστους	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Α Υλες	11.550	14.850	18.150	20.350	28.468	36.520	38.896
Β Υλες							
Εξοδα κίνησης	649	990	1.430	1.540	1.925	2.332	2.728
Υλικά συσκευασίας	1.320	1.650	2.090	1.980	2.475	6.193	7.513
Ανταλλακτικά		2.112			220	385	418
Αμοιβές προσωπικού	1.463	253	2.717	3.762	4.895	7.931	9.185

Εξοδα συντήρησης	770	8.158	770	748	627	1.188	693
Επιδοσεις τρίτων							
Μεταβολές αποθεμάτων			15,95	127,59			
Λοιπά γενικά έξοδα							
Συνολικό κόστος προ αποσβέσεων σε εκ. δρχ	15.092	19.855	25.157	28.380	38.610	54.549	59.433

Τα κέρδη των επιχειρήσεων του κλάδου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Έτος	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Κύκλος εργασιών	22.308	29.810	40.458	45.980	59.400	78.452	94.142
Κόστος πωληθέντων *	15.719	20.515	26.059	31.009	38.610	54.549	65.859
Μικτό κέρδος	6.589	9.295	14.399	15.026	20.790	23.903	28.283
Λοιπά λειτουργικά έσοδα	77	374	451	627			703
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	3.762	5.819	7.194	8.811	13.343	15.279	18.379
Λειτουργικό αποτέλεσμα	2.904	3.850	7.656	6.842	7.447	8.624	10.607
Μη λειτουργικά έσοδα	0	22	341	517	440	429	103
Μη λειτουργικά έξοδα	0	55	473	242	726	682	825
Αποτέλεσμα προ τόκων & φόρων	2.904	3.817	7.524	7.117	7.161	8.371	9.885
Χρηματοοικονομικά έξοδα	957	935	2.981	3.586	2.926	2.926	2.996
Αποτέλεσμα προ φόρων σε εκ. δρχ γ	1.947	2.882	4.543	3.531	4.235	5.445	6.889

⊗ Περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις

Επίσης ο Σ.Μ.Κ. (Συντελεστής Μικτού Κέρδους) και ο Σ.Κ.Κ. (Συντελεστής Καθαρού Κέρδους) φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Σ.Μ.Κ. βρίσκεται από τον τύπο  $\Sigma.Μ.Κ. = \text{Μικτό κέρδος} / \text{Κύκλος εργασιών}$  και ο Σ.Κ.Κ. βρίσκεται από τον τύπο  $\Sigma.Κ.Κ. = \text{Καθαρό κέρδος} / \text{Κύκλος εργασιών}$ .

ΕΤΟΣ	Σ.Μ.Κ.	Σ.Κ.Κ.
1990	29%	8,70%
1991	31%	9,6%
1992	35,5%	11,2%
1993	32,6%	7,6%
1994	35%	7%
1995	30,4%	6,9%
1996	30%	7,3%

Από όλους τους παραπάνω πίνακες μπορεί κανείς να συμπεράνει τα εξής:

1) Ο κλάδος της αλλαντοβιομηχανίας είναι ένας πρωτοπόρος τομέας της Ελληνικής Βιομηχανίας και έχει παρουσιάσει αλματώδη άνοδο τα τελευταία χρόνια τόσο στην ποιότητα όσο και στην ποικιλία των προϊόντων. Χαρακτηριστικό αυτής της εντυπωσιακής πορείας του κλάδου είναι ότι η αύξηση της τελευταίας 5ετίας φθάνει στο ποσοστό 12,5% από το 1992 που ήταν 52.000 τόνοι σε 58.500 τόνους το 1996 .

2) Ο κλάδος παράγει προϊόντα που αποτελούν βιοτική ανάγκη και οποιαδήποτε οικονομική κρίση δεν τον επηρεάζει και αυτό το γεγονός οι φορείς το έχουν αντιληφθεί και έχουν προχωρήσει σε μεγάλες και υψηλού επιπέδου επενδύσεις πράγμα που συντέλεσε στην παραγωγή υψηλών προδιαγραφών προϊόντων. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι τα προϊόντα του κλάδου έχουν μικρή ημερομηνία λήξεως και πρέπει να

διατηρούνται στο ψυγείο, πράγμα που σημαίνει ότι ο κλάδος δεν επηρεάζεται από εισαγωγές. Τέλος, οι αποσβέσεις της τελευταίας 4ετίας έχουν διαμορφωθεί ως εξής:

ΕΤΟΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΣΕ ΔΡΧ.
1993	2.581.000.000
1994	2.974.000.000
1995	3.548.000.000
1996	3.886.000.000

3) Η αλλαντοβιομηχανία αποτελεί έναν δυναμικό κλάδο της ελληνικής βιομηχανίας αφού τα οικονομικά αποτελέσματα (πίνακας 6) είναι ικανοποιητικά και σταθερά και επίσης ο μέσος όρος αποδοτικότητας της τελευταίας 5ετίας ανέρχεται στο ποσοστό 13,76%.

ΕΤΟΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΣΕ ΔΡΧ.
1992	18,92%
1993	14,88%
1994	12,53%
1995	10,99%
1996	11,26%

Δείκτης αποδοτικότητας = Αποτελέσματα εκμετάλλευσης / πωλήσεις

4) Ο κλάδος της αλλαντοβιομηχανίας όπως και οι άλλοι τομείς της βιομηχανίας δέχονται μεγάλο ανταγωνισμό. Αποτέλεσμα αυτής της πίεσεως είναι να έχουν πολλά λειτουργικά έξοδα διαθέσεως, όπως φαίνονται στον πίνακα 6 (αποτελέσματα χρήσεως).



ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α. & Χ. ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

18η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1998) Α.Μ.Α.Ε 6286/01ΝΤ/Β/86/559 (Ποσα σε δραχμές)

Main financial statement table with columns for 1998 and 1997, split into ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ (Active) and ΠΑΘΗΤΙΚΟ (Passive) sections.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1998 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1998)

Income Statement table comparing 1998 and 1997 results, including sales, costs, and net profit.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ: Ελέγξαμε τις ανωτέρω Οικονομικές Καταστάσεις... σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 37 του Κ.Ν. 2190/1920...

Αθήνα, 9 Μαρτίου 1999 Ορκωτός Ελεγκτής Ιωάννης Μανδρινός ΑΜ ΛΟΕ 11291







ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α. & Χ. ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ Α.Μ.Α.Ε. 6286/01ΝΤ/Β/68/559

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000 - 20η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000) (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Table with columns for 'Ποσό κλειομένης χρήσεως 2000' and 'Ποσό προηγούμενης χρήσεως 1999'. Rows include 'ΕΣΟΔΑ ΕΚΚΑΤΑΓΓΕΛΣΕΩΣ', 'ΠΛΗΡΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ', 'Α. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ', and 'Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ'.

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

Table with columns for 'κλειομένης χρήσεως 2000' and 'προηγούμενης χρήσεως 1999'. Rows include 'Α. ΠΛΗΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΑ', 'Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΗΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ', 'Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ', and 'Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΛΟΓΙΣΜΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ'.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ: 1. Έξοδα προβάλλει και προώθησης νέων προϊόντων συνολικού ποσού δρχ 238.328.868 έχουν καταχωρηθεί στα έξοδα επόμενης χρήσης επειδή αυτά θα ωφεληθούν την επόμενη χρήση, οπότε και θα μεταφερθούν στις επόμενες χρήσεις.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2000)

Table with columns for 'Ποσό κλειομένης χρήσεως 2000' and 'Ποσό προηγούμενης χρήσεως 1999'. Rows include 'Α. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως', 'ΠΛΗΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ', 'ΜΕΙΩΜΑΤΑ', and 'ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων'.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Table with columns for 'Ποσό κλειομένης χρήσεως 2000' and 'Ποσό προηγούμενης χρήσεως 1999'. Rows include 'Καθαρά αποτελέσματα (κέρδη) χρήσεως', 'ΜΕΙΩΜΑΤΑ', 'Κέρδη προς διανομή', and 'ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΚΕΡΑΤΑ (ΣΗΜΑΤΑ) ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ'.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΑΛΕΞΙΟΣ Κ. ΥΦΑΝΤΗΣ Δ.Α.Τ. Κ. 292029 ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΔΕΛΤΙΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ Κ. ΥΦΑΝΤΗΣ Δ.Α.Τ. 123055 Ο ΔΕΙΧΝΟΜΕΝΟΣ ΝΕΦΕΛΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΟΙ Ι. ΜΠΑΡΓΙΤΣΟΚΑΙ Δ.Α.Τ. Α. 810973

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΒΕΛΓΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ

Προς τους κ.κ. Μετόχους της Ανώνυμης Εταιρείας -ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ Α.Α.Χ. ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ- Ελέγξαμε τις ανεξάρτητες Οικονομικές Καταστάσεις καθώς και το σχετικά Προσάρτημα της Ανώνυμης Εταιρείας -Βιομηχανία Τροφίμων Α. & Χ. ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ- της εταιρικής χρήσεως που έληξε την 31η Δεκεμβρίου 2000.

PANELL KEMP FOSTER International Association Ορκωτός Βελγικός Λογιστής Α. ΔΕΛΙΑ 11291

## ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

	1998	1999	2000
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,03	0,8	0,9
ΤΑΜΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,3	0,25	0,4
ΤΑΧ/ΤΑΣ ΚΥΚΛ. ΑΠΟΘ.	25,7	27,1	22,9
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	0,7	0,6	0,67
ΚΑΛΥΨΗΣ ΠΑΓΙΩΝ ΜΕ Ι.Κ.	1,04	0,9	1,02
ΑΥΤΟΧΡΗΜΑΤΟΔ.	3,01	3,4	3,7
ΑΠΟΔ. ΙΔΙΩΝ ΚΕΦ.	0,22	0,25	0,14
ΠΕΡ. ΜΙΚ. ΚΕΡΔ.	0,4	0,5	0,35
ΑΠΟΣΒ. ΠΡΟΣ ΠΩΛ.	0,03	0,04	0,05

### Αριθμοδείκτες

#### Γενική Ρευστότητα:

Η γενική ρευστότητα δείχνει εάν το κυκλοφορούν ενεργητικό και οι μεταβατικοί λογαριασμοί του ενεργητικού αρκούν για να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και τους μεταβατικούς λογαριασμούς του παθητικού. Ο δείκτης της γενικής ρευστότητας είναι ικανοποιητικός όταν κυμαίνεται στα όρια του 2% έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει η επιχείρηση τις υποχρεώσεις της έναντι των δανειστών της. Παράλληλα το ποσοστό αυτό σε περίπτωση που υπερβαίνει το 2% σημαίνει ότι η επιχ/ση διαθέτει υψηλά χρωματικά διαθέσιμα τα οποία πρέπει να επενδύσει για μεγαλύτερη αποδοτικότητα των κεφαλαίων με σκοπό τη μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο δείκτης γενικά παρουσιάζει κάποιο περιθώριο ασφάλειας με την μορφή επιπλέον στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού, όπως έκτακτες ανάγκες, διακοπή δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

## Ταμειακή Ρευστότητα:

Ο δείκτης ταμειακής ρεύσης παρουσιάζει με αυστηρότερο τρόπο την μέτρηση ικανότητας μιας επιχ/σης να ικανοποιεί τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Ο δείκτης εξετάζει τη ρευστότητα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή ενώ ένας δυναμικός αριθμοδείκτης ταμειακής ρευστότητας είναι οι ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μείον τις προκαταβολές πελατών συν τα δεδουλευμένα έξοδα. Ο συγκεκριμένος δείκτης απαιτεί την προετοιμασία της κατάστασης των ταμειακών ροών.

## Ταχ/τας Κυκλ. Αποθ.:

Ο δείκτης της ταχ/τας κυκλ. Αποθ. Δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο έχουν πωληθεί τα αποθέματα μέσα στην χρήση. Περισσότερο ακριβείς υπολογισμοί της κυκλοφ. Ταχύτητας των αποθεμάτων όμως θα μπορούσαν να βασιστούν σε μέσους όρους μηνιαίων ή τριμηνιαίων υπολοίπων αποθεμάτων. Όταν τα αποθέματα υπόκεινται σε ευρύτατες εποχιακές διακυμάνσεις και τα αποθέματα στο τέλος χρήσης δεν είναι αντιπροσωπευτικά τα οποία είχε η επιχ/ση κατά τη διάρκεια της χρήσης.

## Ιδιοκτησίας:

Ο δείκτης ιδιοκτησίας ο οποίος εμφανίζει τα ίδια κεφάλαια τα οποία έχει η επιχείρηση από την αρχή της λειτουργίας της προς τα συνολικά κεφαλαία δηλαδή τα κεφαλαία τα οποία απέκτησε κατά τη διάρκεια της χρήσης της είτε από δάνεια, τράπεζες κ.τ.λ. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ίδιων κεφαλαίων τόσο η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τις επενδυτικές της δραστηριότητες καλύπτοντας έτσι τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της προς τους δανειστές της.

## Ο Δεικ. Καλ. Παγίων με Ι.Κ.:

Η κάλυψη του Π. Ενεργητικού της επιχείρησης γίνεται με ίδια κεφάλαια το οποίο συνεπάγεται ότι η επιχ/ση δεν καταφεύγει σε δανειστές και οι υποχρεώσεις της είναι περιορισμένες έναντι των πιστωτών της. Η επιχείρηση της εντάσεων παγίων είναι κυρίως οι βιομηχανικές. Είχαν ανάγκη από περισσότερα μακροπρόθεσμα κεφάλαια εφόσον δεν επαρκούν τα ίδια, επιδιώκουν το μεγαλύτερο κέρδος μέσω της υψηλής παραγωγής με την οποία το υψηλό ποσό των σταθερών εξόδων των παγίων στοιχείων επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγωγής της μονάδας του προϊόντος και την αύξηση του κέρδους.

## Αυτοχρηματοδ.:

Η αποδοτικότητα των κεφαλαίων τα οποία έχουν επενδυθεί από την επιχ/ση υπολογίζεται είτε ως αποδοτικότητα του συνόλου των κεφαλαίων είτε ως αποδοτικότητα των κεφαλαίων τα οποία ανήκουν στους μετόχους δηλαδή των ίδιων κεφαλαίων. Η δυνατότητα υπολογισμού της αποδοτικότητας για κάθε τομέα σ' ένα όμιλο επιχ/σεων παρέχει επίσης την δυνατότητα ακριβέστερης πρόβλεψης των μελλοντικών αποδοτικοτήτων με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος. Η αυτοχρηματοδότηση της επιχ/σης έχει ως συνέπεια τη μείωση των μερισμάτων των μετοχών.

## Αποδ. Ίδιων Κεφ.

Τα ίδια κεφάλαια περιλαμβάνουν το σύνολο των κεφαλαίων τα οποία εμφανίζονται στην καθαρή θέση μειωμένα κατά το ποσό το οποίο έχουν συνεισφέρει οι προνομιούχοι μέτοχοι, και το οποίο είναι συνήθως ίδιο με την ονομαστική αξία των προνομιούχων μετοχών, καθώς σπάνια εκδίδονται προνομιούχες μετοχές με κάποια διαφορά υπέρ το άρτιο τα ίδια κεφάλαια προκύπτουν μετά την αφαίρεση του συνόλου των υποχρεώσεων από το

σύνολο του ενεργητικού. Επειδή τόσο το ενεργητικό όσο και οι υποχρεώσεις που εμφανίζονται στον ισολογισμό δεν περιλαμβάνουν ορισμένα στοιχεία, έχει προταθεί η χρήση της χρηματιστηριακής αξίας των ίδιων κεφαλαίων στο σχετικό δείκτη αποδοτικότητας.

### **Περιθ. Μ.Κ.**

Το περιθώριο του Μ.Κ. προς τις πωλήσεις προσδιορίζει τις δυνατότητες της επιχ/σης προς διαφορές επενδυτικές δραστηριότητες. Το Μ.Κ. έχει άμεση συνάρτηση με τις πωλήσεις και το κόστος πωληθέντων αφού προκύπτει από τη διαφορά τους. Η ποιότητα του Μ.Κ. επηρεάζεται άμεσα από την ευχέρεια που έχει η διοίκηση της επιχείρησης να κάνει επιλογές τόσο των λογιστικών μεθόδων όσο και του χρόνου διενέργειας ορισμένων εξόδων.

### **Αποσβ. προς πωλ.**

Ο δείκτης αυτός αποκαλύπτει τόσο την επάρκεια όσο και τις προσπάθειες επηρεασμού των κερδών. Ο δείκτης αυτός επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ισχύουσα φιλολογική πολιτική μπορεί δε να υπολογιστεί για διάφορες κατηγορίες. Επηρεάζονται άμεσα από τον όγκο των πωλήσεων.

## **4.3. Βασικές συγκρίσεις ισολογισμών**

### **4.3.1. Διαχρονικές συγκρίσεις ισολογισμών**

Συμπερασματικά για τα οικονομικά μιας επιχειρήσεως μπορεί να συναχθούν από την σύγκριση δύο ή περισσότερων διαδοχικών ισολογισμών της, όταν αυτοί έχουν συνταχθεί κατά ομοιόμορφο τρόπο, δηλαδή έχουν ομοιόμορφη κατάταξη των στοιχείων, έχει χρησιμοποιηθεί η ίδια μέθοδος αποτιμήσεως, έχει αποπληθωρισθεί η αξία των στοιχείων, ώστε να καθίστανται συγκρίσιμοι. Ο τρόπος αυτός αναλύσεως μπορεί να

χρησιμοποιηθεί τόσο από την ίδια την επιχείρηση, όσο και από εξωτερικούς μελετητές, τράπεζες, χρηματιστές, οικονομολόγους κ.α., αν και για τους τελευταίους παρουσιάζει δυσκολίες, αφού δεν γνωρίζουν, π.χ. κατά πόσο στους συγκρινόμενους ισολογισμούς υπάρχει η απαιτούμενη ομοιομορφία, που τονίσθηκε προηγουμένως.

Σήμερα οι επιχειρήσεις, παραπλεύρως προς τα στοιχεία του δημοσιευόμενου ισολογισμού, παραθέτουν και τα στοιχεία του ισολογισμού του προηγούμενου έτους, ώστε να δίνεται η ευχέρεια σε κάθε ενδιαφερόμενο να κάνει τις σχετικές συγκρίσεις.

Οι συγκρίσεις των στοιχείων των ισολογισμών δύο ή καλύτερα περισσότερων ετών αποτελούν βασικό εργαλείο στα χέρια των διοικήσεων των επιχειρήσεων και των εξωτερικών αναλυτών, γιατί τους δίνει την δυνατότητα να αποκαλύψουν τις μεταβολές των διαφόρων μεγεθών της επιχειρήσεως από χρόνο σε χρόνο και το σημαντικότερο, να διαπιστώσουν την τάση τους, δηλαδή την μακροχρόνια κίνησή τους προς τα πάνω ή προς τα κάτω καθώς και την ταχύτητά τους κατά την διάρκεια αυτών των ετών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΙΣΤΟΡΙΚΟ



## ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ «Υ Φ Α Ν Τ Η Σ Α Β Ε Ε»

### 3.1 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ & ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εταιρεία ιδρύθηκε από τους αδελφούς Υφαντή το 1981 μετά από μετατροπή αντίστοιχης ΕΠΕ. Σκοπός της είναι η παραγωγή και εμπορία αλλαντικών ενώ τον τελευταίο χρόνο έχει επεκταθεί στην παραγωγή πίτσας και χάμπουργκερ (ωμών και προψημένων) καθώς και σαλατών.

Η αρχική δραστηριότητα είχε την μορφή οικοτεχνίας στο Αιγάλεω Αθηνών. Το 1981 η έδρα μεταφέρθηκε στον Ταύρο και από εκεί το 1994 στο νέο εργοστάσιο στην Κηφισιά, ενώ η έδρα της εταιρείας παραμένει στο Μοσχάτο. Η εξέλιξη της εταιρείας τα 15 αυτά χρόνια μπορεί να θεωρηθεί ως θεαματική και αποδίδεται στο γεγονός ότι η Διοίκηση εκμεταλλεύθηκε συστηματικά τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν και προσαρμόστηκε ταχύτατα στις ραγδαίες εξελίξεις που σημειώθηκαν στον τομέα των αλλαντικών. Με μια συνεχώς αυξητική πορεία 10-20% το χρόνο, έφτασε να κατέχει σήμερα το 10% της Ελληνικής αγοράς αλλαντικών (έναντι το 3% το 1985) και να παρουσιάζει κύκλο εργασιών 9 δις. δρχ. και κέρδη 752 εκατομμύρια δρχ. για το έτος 1997. Τα στοιχεία αυτά κατατάσσουν την ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ στην δεύτερη θέση του

κλάδου. Χαρακτηριστικό της δράσης της αποτελεί η υψηλή ποιότητα προϊόντων, η αποτελεσματική εμπορική πολιτική και η συνέπεια προς τους πελάτες.

Την 31.12.97 το εργατικό δυναμικό αποτελείται από 250 άτομα, από τα οποία τα 180 εργάζονταν στο κεντρικό κατάστημα (Σενέκα 4), όπου και το εργοστάσιο, και τα υπόλοιπα 70 στα 7 υποκαταστήματα Θεσσαλονίκης, Τρίτολης, Ηρακλείου Κρήτης, Αλεξανδρούπολης, Ιωαννίνων, Πάτρας και Λάρισας. Το καινούργιο εργοστάσιο, που ολοκληρώθηκε πρόσφατα (1994), συνολικής επένδυσης 2000 εκατ. δρχ. είναι μία σύγχρονη μονάδα επεξεργασίας αλλαντικών, που πληρεί όλους τους όρους υγιεινής προστασίας του περιβάλλοντος και απαιτήσεων για παραγωγή ποιοτικών προϊόντων. Στο οργανόγραμμα της εταιρείας διακρίνεται το τετραμελές Διοικητικό Συμβούλιο που ορίζει: τον εκ των μετόχων κ. Αλέξιο Υφαντή - Διευθύνοντα Σύμβουλο και τον Χρήστο Μπαρτσόκα - Γενικό Διευθυντή και τα τρία επιμέρους Τμήματα της επιχείρησης: Οικονομικό, Εμπορικό και Παραγωγής. Επικεφαλής του Οικονομικού Τμήματος είναι ο Γενικός Διευθυντής του Τμήματος Παραγωγής ο εκ των μετόχων κ. Χαράλαμπος Υφαντής και του Εμπορικού Τμήματος ο κ. Παναγιώτης Νικολάου. Οι επιχειρηματίες αδελφοί Υφαντή (Χαράλαμπος και Αλέξιος) είναι έμπειροι αλλαντοποιοί. Ο κ. Χρήστος Μπαρτσόκας, Γενικός Διευθυντής, από την ίδρυση της εταιρείας έως σήμερα, άρχισε την συνεργασία του με τους επιχειρηματίες από το 1978, ως λογιστής.

Το δίκτυο πωλήσεων διαθέτει 35 πωλητές που μετακινούνται σε όλη την Ελλάδα με επιβατικά αυτοκίνητα και πραγματοποιούν προβολή των προϊόντων και παραγγελιοληψίες. Το σύστημα πωλήσεων υπήρξε αποτελεσματικό μέχρι σήμερα. Στην διανομή ακολουθείται μικτό σύστημα με απ' ευθείας πωλήσεις που βαίνουν αυξανόμενες και πωλήσεις μέσω χονδρεμπόρων. Η μεταφορά γίνεται με 34 φορτηγά



ψυγεία για την πλήρη κάλυψη της αγοράς σε όλη τη χώρα. Στο χώρο δραστηριοποιούνται περίπου 51 βιομηχανίες και βιοτεχνίες αλλαντικών και περίπου 100 μικρές οικοτεχνίες. Η κατανάλωση έφτασε το 1996 περίπου τους 60 χιλιάδες τόνους και ακολουθεί μία αυξητική πορεία 2-3% το χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι η κατά κεφαλή κατανάλωση αλλαντικών στην Ελλάδα είναι 6 κιλά τον χρόνο, η μικρότερη στην Ευρώπη. Ένα ποσοστό περίπου 8% της κατανάλωσης καλύπτεται από εισαγωγές.

Η καθαρή θέση της επιχείρησης από το 1993-1997 μετεβλήθη κατά 465%. Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στην αύξηση των αποθεματικών. Η αποθεματοποίηση δείχνει την προοπτική στρατηγικής της εταιρείας για επενδύσεις.

Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αυξήθηκαν από το 1990-1997 18 φορές με αιχμή το 1993-1994 καλύπτοντας ανάγκες εκσυγχρονισμού, ανέγερση κτιριακών εγκαταστάσεων και επενδύσεων αντικαταστάσεων που έχρηζαν οι παλιές μονάδες παραγωγής.

Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς τράπεζες, το 1997 έφτασαν τα 1.881 εκ. δρχ., όπως προκύπτει από το ισοζύγιο 31.12.1997.

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1993	1994	1995	1996	1997
Πωλήσεις εσωτερικού εκ. δρχ.	4180	5400	7132	7548	8534
Πωλήσεις εξωτερικού				115	429
ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣ. ΠΡΟΪΟΝΤ.	4180	5400	7132	7663	8963
Εσοδα λοιπών δραστηριοτήτων					64

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 4180 5400 7132 7663 9027

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΛΟΓ/ΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ

	1993	1994	1995	1996	1997
Κύκλος εργασιών	4180	5400	7132	7690	8963
Κόστος πωληθέντων*	2819	3510	4959	4903	5701
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	1366	1890	2173	2785	3261
Λοιπά λειτουργικά έσοδα	57				
Λοιπά λειτουργικά έξοδα	801	1213	1389	2785	3272
Λειτουργικό αποτέλεσμα	622	677	784	783	922
Μη λειτουργικά έσοδα	47	40	39	82	64
Μη λειτουργικά έξοδα	22	66	62	58	70
Αποτ/τα προ τόκων και φόρων	647	651	761	806	916
Χρηματοοικονομικά έξοδα	326	266	266	201	163
Αποτελέσματα προ φόρων	321	385	495	605	753

\* περιλαμβάνονται οι αποσβέσεις

## Παρατηρήσεις

Από τον πιο πάνω πίνακα προκύπτουν:

1. Το μικτό περιθωριακό είδος κυμάνθηκε μεταξύ 33% το 1993 και 36% το 1997.
2. Στο κόστος πωληθέντων περιλαμβάνονται και οι κοστολογηθείσες αποσβέσεις, οι οποίες είναι:

1993 → 234 εκατομμύρια δρχ.

1994 → 250 εκατομμύρια δρχ.

1995 → 295 εκατομμύρια δρχ.

1996 → 353 εκατομμύρια δρχ.

1997 → 382 εκατομμύρια δρχ.

3. Η διαμόρφωση του κόστους περιλαμβάνει τις πρώτες και βοηθητικές ύλες πλέοντα υλικά συσκευασίας, τα οποία κυμαίνονται από 72-80% του άμεσου κόστους. Τα έξοδα προσωπικού καταλαμβάνουν το 11-13% ενώ τα γενικά βιομηχανικά έξοδα φθάνουν το υπόλοιπο.
4. Τα αποτελέσματα προ φόρων μετεβλήθησαν στην τετραετία κατά 135% και κινήθηκαν με ένα μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 34%.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

##### ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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 εταιριών 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 ΑΒΕΕ 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.

##### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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

1) Η Αύξηση των πωλήσεων διαχρονικά με βάση το I 990 ακολούθησε ένα ΜΕΣΟ ΕΤΗΣΙΟ ΡΥΘΜΟ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΤΑΞΗΣ ΤΟΥ +27.74%

κ. 2) 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%)

### 3) ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του κλάδου (Μελέτη IOBE) τα μερίδια των εταιριών κυμαίνονται στα εξής επίπεδα:

ΝΙΚΑΣ 20%

ΥΦΑΝΤΗΣ 12%

ΘΡΑΚΗ 8%

ΒΙΚΗ 5%

ΚΑΡΝΑ 2%

ΒΕΚΚΑ 4%

MAROX 7%

ΛΑΣΣΙΑΣ 2%

ΚΑΡΝΙΚΑ 2%

PIGGY 2%

ΛΟΠΙΕΣ 36%

4) 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.

5) 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 κάλός όταν είναι μεταξύ 2 - 2,5.

Γ) Η κυκλοφοριακή ταχύτητα όσον αφορά τα πάγια το 1993 είναι 1,91, όσον αφορά τα συνολικά κεφάλαια είναι 1,28 ενώ η κυκλοφορία πελατών και προμηθευτών βρίσκονται με μια απόκλιση 18 ημερών περίπου.

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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.

## ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

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.

## 4.2 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

Η ιδιωτική κατανάλωση 1981-1994 ακολούθησε ένα μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του 19.47% περίπου. Το ποσοστό αυτό αφορά βέβαια μεταβολή κατ' όγκον και όχι σε αξίες. Η εκτιμήσεις των μεταβολών σε αξίες είναι μεγαλύτερες του 27% και μικρότερες του 29% ανά έτος.

### ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗΣ

Η κατανάλωση αλλαντικών στις περισσότερες χώρες της κοινότητας κινείται σε πολύ υψηλά επίπεδα, παρότι είναι κρεατοπαραγωγικές χώρες.

Στις βόρειες χώρες τα αλλαντικά κατέχουν ένα μερίδιο της τάξης του 25-32% της συνολικής κατανάλωσης κρέατος.

Ο μέσος όρος κατανάλωσης αλλαντικών στις χώρες της Ε.Ε (Ευρωπαϊκής Ένωσης) είναι 24. - κιλά περίπου. Η Ελλάδα που δεν θεωρείται ~ ιδιαίτερη

κρεατοπαραγωγός χώρα καταναλώνει κατά μέσο όρο G.2 - 7 kgf ήτοι 3,4 φορές κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ. Μια ελαφρά αύξηση της τάξης του 14,2% που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει 1 kgf κατά κεφαλή πέρνα των 7kgf, Θα είχαμε μια αύξηση της κατανάλωσης κατά 10,000 τόνους περίπου. Αυτό για την ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε. μετά τις ανακατατάξεις της αγοράς θα σήμαινε ανάγκη για αύξηση της παραγωγής κατά 700--1000 τον. και με την προοπτική ότι το 5G% της κατανάλωσης που γίνεται από λοιπές βιομηχανίες του κλάδου μειωθεί.

## ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

### Περιορισμοί:

- Το Θεσμικό πλαίσιο της κοινότητας περί των κανόνων υγιεινής, από ελάχιστες εταιρίες εφαρμόζεται.

- Η έλλειψη standards, στην ποιοτική αναφορά παραγωγής προϊόντων, έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει πάντα, ΣΤΑΘΕΡΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΓΕΥΣΗ.

- Οι αυστηροί κανονισμοί της κοινότητας γύρω από την παραγωγή αλλαντικών και η υποχρεωτική εφαρμογή του θα αναγκάσει εκατοντάδες μικροβιοτεχνίες να συμμορφωθούν, διαφορετικά θα πρέπει να κλείσουν ή να σταματήσουν τις πωλήσεις τους, όταν ο τελικός καταναλωτής θα ενημερωθεί σχετικά με το τι ακριβώς θα πρέπει να προσέχει.

## 4.3 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η προοπτικές εξέλιξης της εγχώριας κατανάλωσης σύμφωνα με τις εκτιμήσεις εκπροσώπων του κλάδου είναι θετικές. Οι ρυθμοί αναμένεται να κυμανθούν μεταξύ 4-7% ετησίως, φθάνοντας το 2000 στους 8.000 τον. περίπου (σήμερα: 64000 τον περίπου από όλο το κλάδο).

Τη μεγαλύτερη αύξηση αναμένεται να έχουν

α. Τα προϊόντα αέρας (υψηλής ποιότητας).

β. Τα προϊόντα αέρας.

γ. Τα ζαμπόν, ωμοπλάτη, μπέικον και τέλος.

δ. Τα καπνιστά.

Τα επώνυμα προϊόντα θα κυριαρχήσουν, ενώ εάν η εταιρία παράγει ποιοτικά άριστα και μαζικά για τους χώρους μαζικής εστίασης τότε θα αυξήσει σημαντικά, το μερίδιο της.

Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ απέναντι στα αυξητικά μεγέθη της αγοράς, από πλευράς ζήτησης, καθώς και από την πλευρά της ποιότητας την προηγούμενη πενταετία αντιμετωπίστηκε από μια σειρά επενδύσεων 2380 εκατομμυρίων σε ονομαστικές τιμές, θα συνεχίσει δε να αντιμετωπίζεται μέσα από ένα ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ 4 δις δρχ περίπου όπως αυτός προτείνεται στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο.

ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ	ΕΤ.ΜΕΤ%	ΚΟΝΣΕΡΒΕΣ	ΕΤ.ΜΕΤ%	ΣΥΝΟΛΟ	ΕΤ.ΜΕΤ%
494		140		634	
826	67,21	152	8,57	978	54,26
1265	53,15	15	-9,13	1280	30,38
1249	1,26	152	913,33	1401	9,45
1386	10,97	165	8,55	1551	10,71
1427	2,96	198	20	1625	4,77
1424	-0,21	135	-31,82	1559	-4,06
1533	7,65	220	62,96	1753	12,44
1634	6,59	183	-16,82	1817	3,65
1946	19,09	188	2,73	2134	17,45
2079	6,83	194	3,19	2273	6,51
2072	-0,34	204	5,15	2276	0,13
2024	-2,32	206	0,98	2230	-2,02
1990	-1,68	184	-10,68	2174	-2,51



	ΚΥΒΑΛ	ΚΕ ΜΕΤΡ	ΣΥΝΟΛΟ	ΚΕ ΜΕΤΡ	ΔΙΑΚΡΟΔΑΙΜΑ	ΚΕ ΜΕΤΡ
1970	16273		73420		240	
1971	21508	32,1%	86100	17,27	327,7	67,46
1980	26324	22,39	95136	10,49	401,9	
1981	24493	6,96	96900	1,73	415,7	5,43
1982	27028	10,35	98600	1,86	421,6	1,12
1983	27889	1,19	99000	0,41	418,1	-0,83
1984	27943	0,2	98300	-0,71	434,7	3,97
1985	27047	-3,21	97000	-1,32	456,6	5,04
1986	27136	0,33	97653	0,67	438	-1,07
1987	28617	5,46	100328	2,74	436,2	-0,41
1988	29668	3,67	103984	3,64	478,8	-9,77
1989	30024	1,2	105165	1,14	502,7	4,99
1990	29436	-1,96	103814	-1,26	517,3	2,9
1991	28273	-3,95	102947	-0,84	522	0,91

#### 4.4 ΑΓΟΡΑ - ΖΗΤΗΣΗ - ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Η εξέλιξη της κατανάλωσης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα από την μελέτη του ΙΟΒΕ (Απρίλιος 1993):

ΕΤΗ	ΤΟΝΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	ΕΞΑΓΩΓΕΣ	ΦΑΙΝΟΜΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ
1980	29880	5462	20	35242
1981	31400	7192	0	38592
1982	35000	7882	0	42882

1983	36500	8471	10	44971
1984	39000	9768	219	48549
1985	43000	9751	281	52470
1986	39000	8007	332	46675
1987	45000	10630	927	54703
1988	48000	8000	743	55262
1989	48400	11262	1544	58118
1990	49200	10250	2379	57071
1991	48700	10778	2488	56990
1992	52000	8885	3020	57865

Η πορεία της κατανάλωσης καθώς και οι προβλέψεις για τα επόμενα 5 χρόνια μέχρι το 2000 εμφανίζονται παρακάτω σύμφωνα με σχετική μελέτη του IOBE:

1980 - 1991	35.242 - 57.000	4,0%
1991 - 1992	57.000 - 57.865	1.5%
1992 - 1993	57.865 - 58.700	1,5%
1993 - 1995	58.700 - 6.000	1.5%
1995 - 2000	67.000 - 80.000	2,0 - 4.0%

Από τον ανωτέρω Πίνακα φαίνεται ότι η κατανάλωση αλλαντικών, που καλύπτει το 796 της κατανάλωσης κρέατος και το 296 της κατανάλωσης τροφίμων, παρέμεινε για πολλά χρόνια σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες (Ζ3 κιλά ανά άτομο). Η κατά κεφαλήν κατανάλωση αυξήθηκε από 2.8 κιλά (1980) σε περίπου 6 κιλά (1993) ενώ προβλέπεται να συνεχίσει να αυξάνεται με ρυθμό περίπου 496 ετησίως και να προσεγγίσει τα δέκα κιλά ανά άτομο το έτος 2000 διατηρώντας μια αυξητική τάση 496 ετησίως την τελευταία, δεκαετία. Οι προοπτικές εξέλιξης της εγχώριας κατανάλωσης είναι θετικές για προϊόντα όπως ζαμπόν, ωμοπλάτη και μπέικον και για τα προϊόντα με λιγότερα λιπαρά

Παράγοντες όπως είναι η ανελαστικότητα της ζήτησης τροφίμων μαζί με τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές, τη μεταβολή των διατροφικών συνηθειών, αλλά και τη δράση των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας και προβολή-διαφήμιση των

προϊόντων οδηγούν στο ασφαλές συμπέρασμα ότι οι παρόντες ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς θα συνεχιστούν.

Η αυξητική όμως πορεία της αγοράς των αλλαντικών δεν ικανοποιεί τους αναπτυξιακούς στόχους που θέτει η Διοίκηση για την επόμενη πενταετία που δημιουργούν άνω όριο ανάπτυξης για μια δυναμική εταιρεία όπως η ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ.

Έχοντας λοιπόν ολοκληρώσει τις βασικές της επιδιώξεις της προηγούμενης πενταετίας και εδραιώσει τη θέση της στο χώρο των αλλαντικών η επιχείρηση εισέρχεται πλέον σε ένα επόμενο στάδιο ανάπτυξης και αναζητά πλέον να απλωθεί σε νέες αγορές (τμήματα αγοράς) και με νέα προϊόντα.

Τα αλλαντικά αποτελούν συμπλήρωμα της διατροφής. Ο τουρισμός διατηρεί ένα σημαντικό μερίδιο της κατανάλωσης, ενώ η αγορά της βιομηχανικής πίτσας απαιτεί 5,000 τόνους αλλαντικά τον χρόνο (70 γραμμάρια/τεμάχια X 70,000,000 τεμάχια).

Το επώνυμο και ποιοτικό αλλαντικό έχει καταφέρει να κάνει έντονη την παρουσία του στην αγορά. Οι αστυκτηνιατρικοί έλεγχοι για τα αλλαντικά είναι αυστηρότατοι όπως άλλωστε αυστηρότατα τηρούνται και οι προδιαγραφές παρασκευής τους. Σημαντική είναι εξάλλου και η συμφωνία του κλάδου μέσω ΣΕΒ για την από κοινού εκστρατεία προϋπολογισμού 1 δις δραχμών για να αυξηθεί η κατανάλωση αλλαντικών από τους Έλληνες.

Οι εξαγωγές κυμαίνονται στους 3.000 τόνους (3% της εγχώριας (παραγωγής) και οι εισαγωγές στους 12.000 τόνους (18% της συνολικής κατανάλωσης) κυρίως από τη Δανία και τις Βαλτικές χώρες.

Εισαγωγές αλλά και εξαγωγές αλλαντικών δεν, θεωρούνται λόγω του είδους του προϊόντος που δεν έχει διάρκεια ζωής (2-3 μήνες), ίσως το λουκάνικο, καθώς και του είδους της "κουζίνας" και των γευστικών απαιτήσεων του κάθε λαού. Για τις αγορές της Δ. Ευρώπης σημαντικό ρόλο παίζει η καταξίωση του ονόματος (brand) του προϊόντος που απαιτεί υψηλές επενδύσεις σε διαφήμιση. Μικρές ευκαιριακές πάντως εξαγωγές γίνονται κυρίως στην Βουλγαρία, Πολωνία και Αλβανία. Στις αγορές αυτές εξήχθησαν μικρές ποσότητες υποβαθμισμένων προϊόντων σε τιμές που λόγω εισαγωγικών δασμών και οικονομικής κατάστασης των λαών αυτών δεν μπορεί να επιτύχει διείσδυση.

Όσο αφορά τα καταναλωτικά πρότυπα στην Ελληνική αγορά και την κατανομή της κατανάλωσης παρατίθεται ο πίνακας της επόμενης σελίδας, που παρουσιάζει τις μηνιαίες δαπάνες νοικοκυριών για αλλαντικά κατά ηλικία, δομή οικογένειας, μέγεθος νοικοκυριού, επάγγελμα και μηνιαία αξία αγορών.

Από πίνακα αυτό προκύπτει ότι η μεγαλύτερη κατανάλωση γίνεται από άτομα ηλικίας 25-55 ετών. Μεγάλη κατανάλωση γίνεται επίσης από οικογένειες με πολλά μέλη, εργαζόμενους γονείς, καθώς και από νοικοκυριά με υψηλό εισόδημα.

Ευκαιρία για τις δυναμικές επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί η μικρή περαιτέρω αύξηση του μεριδίου αγοράς της εταιρείας λόγω κλεισίματος ή προβλημάτων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου, όπως ΚΑΡΝΑ, ΕΒΥΚ κλπ.

Μελλοντικές ευκαιρίες παρουσιάζονται επίσης σε νέα προϊόντα όπως πίτσα, σαλάτα, μπιφτέκι, (ειδικά η αγορά της πίτσας υπολογίζεται σε 5000 τόνους, ήτοι 10% της κατανάλωσης) καθώς και στα κέντρα μαζικής εστίασεως. Χαρακτηριστικό των αγορών αυτών είναι το μεγάλο πλήθος των σημείων πώλησης και των απαιτούμενων συναλλαγών. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι: ταχύτητα παράδοσης, μικρές παραγγελίες συνεχή ανανέωση του αποθέματός τους. Ταυτόχρονα όμως η αύξηση του πλήθους των προϊόντων καθώς και των πελατών με διαφορετικές ανάγκες εξυπηρέτησης απαιτούν μια νέα, πιο συνολική αντίληψη περί διαχείρισης των διαύλων διανομής και των μέσων μεταφοράς.

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

**Βάση του ανταγωνισμού αποτελούν:**

- η τιμή
- η ποιότητα
- η διαφήμιση
- οι προσωπικές πωλήσεις και οι επαφές των πωλητών
- ποικιλία παρεχομένων προϊόντων
- ο ευέλικτος τρόπος συσκευασίας

Τα παραγόμενα από τον κλάδο προϊόντα χωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα που ακολουθεί:

- Βραστά ή παστερίωσης 50-55%



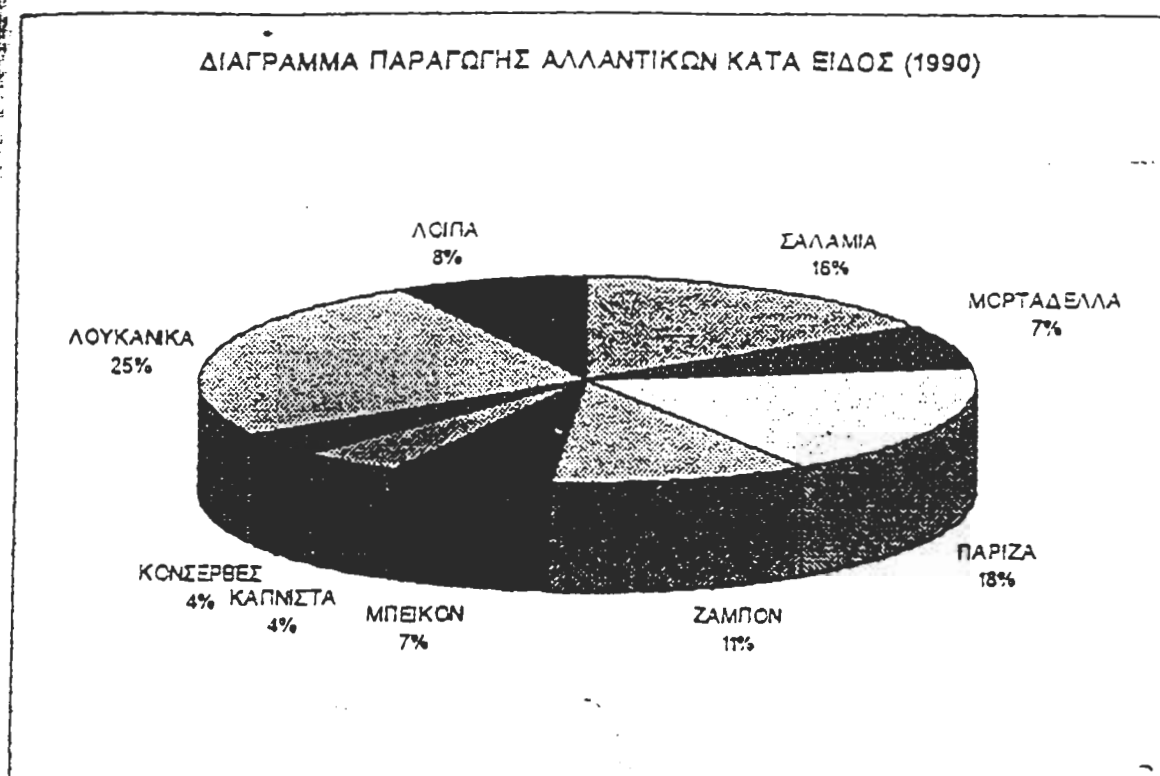
Αέρος ή ωρίμανσης 15-20%

Τεμάχια κρέατος 15-20%

Καπνιστά 10%

Κονσέρβες 5%

Η κατανομή ανά προϊόν φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Το νέο θεσμικό περιβάλλον στον κλάδο θα ωθήσει πολλούς από τους παραγωγούς που δεν προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα εκτός της αγοράς ενώ άλλοι θα περιορισθούν σε μικρές τοπικές αγορές και περιορισμένη γκάμα προϊόντων.

Ήδη και σύμφωνα πάντα με τις σχετικές μελέτες ένα σημαντικό μέρος τον κλάδου περίπου 25% διαθέτει χαμηλής ποιότητας μη επώνυμα προϊόντα. Το τμήμα αυτό φθίνει συνεχώς καθώς το επώνυμο και ποιοτικό αλλαντικό θα είναι ο κυρίαρχος της αγοράς τα επόμενα χρόνια.

Η αναδιοργάνωση του κλάδου προβλέπεται να οδηγήσει σε έξοδο από την αγορά των μικρών και μεσαίων μονάδων με υποβαθμισμένα προϊόντα. Η έρευνα δείχνει, ότι θα διατηρηθούν δύο είδη επιχειρήσεων. Οι μεγάλες μονάδες (συνολικά 5-6 ) με πανελλαδική κάλυψη της αγοράς, ποιοτικά και επώνυμα προϊόντα και αποτελεσματική οργάνωση. Οι μικρές/μεσαίες μονάδες που εστιάζονται σε μια τοπική αγορά (γεωγραφικό τμήμα) με μικρή γκάμα προϊόντων και καλή εξυπηρέτηση των πελατών ώστε να είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.

#### 4.5 ΠΕΛΑΤΕΣ

Η συγκέντρωση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου του λιανικού εμπορίου σε αλυσίδες supermarket 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 ΑΒΕΕ 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 ΕΣΥΕ.

#### ΧΟΝΔΡΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

##### Γεωγραφικά Διαμερίσματα Χονδρικό Εμπόριο Ειδών Παντοπωλείου

Περ.Πρωτευουσας 594

Λοιπή Στ.Ελλάδα-Ευβοια 98

Πελοπόννησος	168
Ιόνια Νησιά	58
Ηπειρος	71
Θεσσαλία	122
Μακεδονία	379
Θράκη	42
Ν.Αιγαίου	135
Κρήτη	104

## ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Γεωγραφικά Διαμερίσματα	SUPER-MARKETS	Παντοπωλεία	ΚΡΕΑΤΟΠΩΛΕΙΑ
Περ. Πρωτεύουσας	388	3081	2361
Λοιπή Στ. Ελλάδα-Εύβοια	109	4056	1594
Πελοπόννησος	82	4042	1263
Ιόνια Νησιά	29	1239	258
Ηπειρος	19	1190	399
Θεσσαλία	59	2418	896
Μακεδονία	204	6294	2791
Θράκη	18	999	360
Ν.Αιγαίου	43	1992	623
Κρήτη	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 αντικοινωνική 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.

#### 4.6 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Οι βασικές πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην αλλαντοβιομηχανία είναι το χοιρινό και βοδινό κρέας (νωπό και κατεψυγμένο), το αγοπρόβειο, 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 (ΒΙΚΥ, ΘΡΑΚΗ) 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.

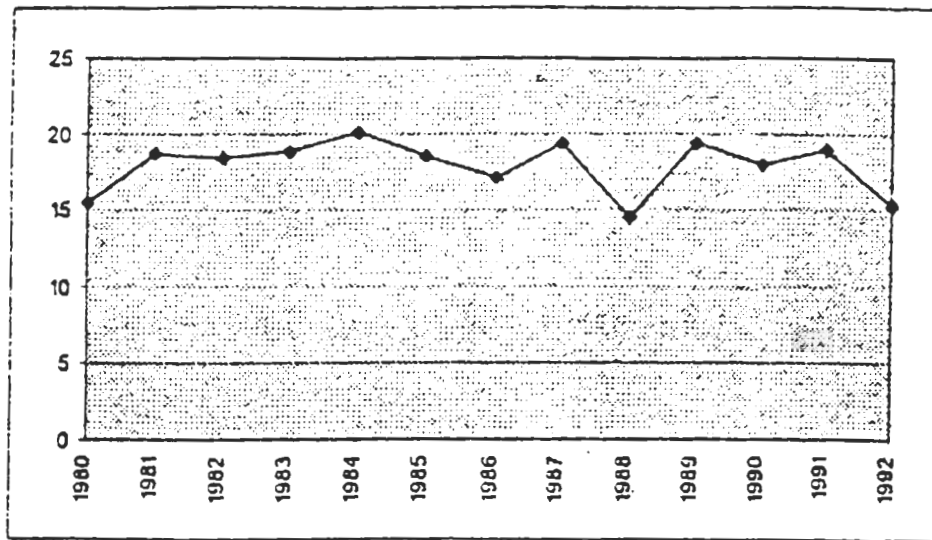


#### 4.7 ΕΙΣΟΔΟΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

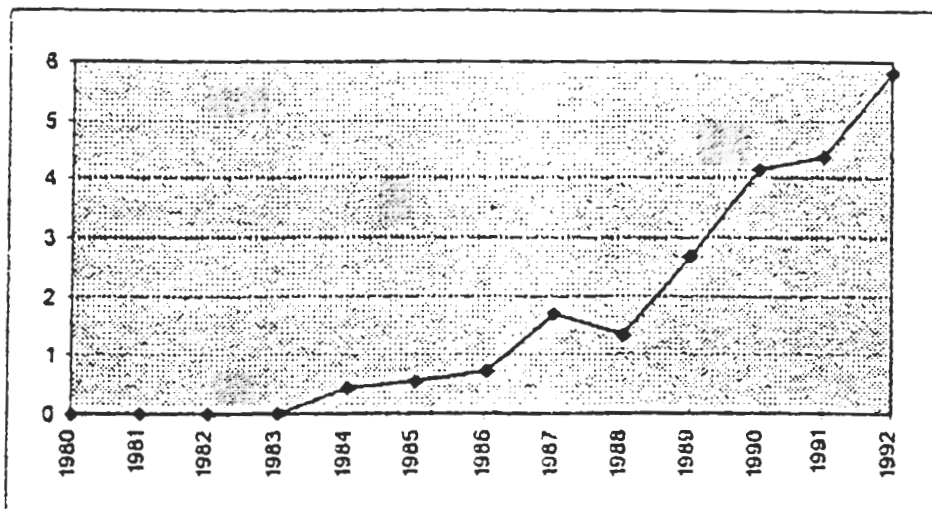
Η είσοδος άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο δεν προβλέπεται, και η μόνη πιθανή απειλή παραμένει η αύξηση των εισαγωγών. Σήμερα μικροί εισαγωγείς διατηρούν ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς περίπου 18% που παραμένει σχετικά σταθερό. Από τη μελέτη του IOBE, βλέπε σχετική διαγράμματα παρακάτω, διαπιστώνεται ότι ο κλάδος ανθίσταται επιτυχώς. Τα εισαγόμενα αλλαντικά δεν ταυριάζουν στις γευστικές συνήθειες και την κουζίνα του Έλληνα καταναλωτή και αυτό ίσως είναι το σημαντικότερο εμπόδιο εισόδου στον κλάδο. Άλλο εμπόδιο είναι η μικρή διάρκεια (23 μήνες) διατήρησης των λουκάνικων.

Διάγραμμα Διεξόδου

"Διάγραμμα Διεξόδου"



"Διάγραμμα Βαθμού Εξωστρέφειας"



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>0</sup>

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

#### 5.1

##### 1) Οργάνωση Marketing μέσα από

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

##### 2) Οργάνωση πωλήσεων μέσα από: Οργάνωση τμημάτων πωλήσεων κατά:

- Αγορές
- Προϊόν
- Γεωγραφική ενότητα δράσης
- Πληθυσμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

##### 3) Οργάνωση του κυκλώματος πελατείας και υποψηφίων πελατών εντός της Σ.Σ.

- Καθορισμός οργανωτικού σχήματος πελατών και υποψηφίων πελατών.
- Κωδικοποίηση και περιγραφή των διαφόρων στοιχείων των πελατών όπως:
  - φύλο
  - ηλικία
  - συνήθειες
  - οικονομική κατάσταση
  - κλιματολογικές συνθήκες περιοχών δεδομένου ότι επηρεάζουν την κατανάλωση αλλαντικών
  - βασικά οικονομικά στοιχεία

#### 4) Οργάνωση και λειτουργία εμπορίας μέσα από

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

### 5.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Το σύστημα προγραμματισμού που θα αναπτύξει η εταιρία θα έχει τις πιο κάτω δυνατότητες:

- Κατάρτιση προγράμματος Marketing
- Κατάρτιση Βασικού προγράμματος πωλήσεων ( Master Sales Plan) • Κατάρτιση λεπτομερούς προγράμματος πωλήσεων κατά αγορά
- Κατάρτιση αναλυτικού προγράμματος πωλήσεων κατά πωλητή
- Κατάρτιση προγράμματος δραστηριοτήτων προώθησης πωλήσεων

### 5.3 ΕΛΕΓΧΟΣ

Το σύστημα ελέγχου θα περιλαμβάνει τις πιο κάτω κατηγορίες ελέγχου όπως:

#### 1)έλεγχος πελατών

- Έλεγχος απαιτήσεων πελατών
- Έλεγχος δραστηριοτήτων πελατών
- Έλεγχος ιστορικών στοιχείων πελατών
- Έλεγχος εκκρεμοτήτων πελατών
- Στατιστικός έλεγχος πελατών

#### 2)έλεγχος πωλήσεων

- Έλεγχος υλοποίησης προγράμματος Marketing
- Έλεγχος υλοποίησης προγράμματος πωλήσεων
- Έλεγχος παραγγελιών προγραμμάτων

- Έλεγχος διεκπεραίωσης παραγγελιών
- Έλεγχος δραστηριοτήτων πωλήσεων
- Έλεγχος Αγορών
- Έλεγχος τμημάτων πωλήσεων
- Έλεγχος πωλητών

### 3) Ευνοϊκοί έλεγχοι πωλήσεων

- Οικονομικός έλεγχος πωλήσεων
- Στατιστικός έλεγχος πωλήσεων
- Εσωτερικός έλεγχος πωλήσεων
- Έλεγχος εκκρεμοτήτων πωλήσεων

## 5.4 ΔΙΕΚΠΑΙΡΑΙΩΣΗ

Στο σύστημα που θα αναπτύξουμε θα περιλαμβάνονται οι εξής δυνατότητες:

- Διεκπεραίωση εργασιών προώθησης πωλήσεων ΚΑΤΑ ΑΓΟΡΑ
  - Ειδικές Δραστηριότητες πωλήσεων ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΗ
- Διεκπεραίωση παραγγελιών πωλήσεων**
- Λήψη παραγγελιών πωλήσεων
  - Έλεγχος παραγγελιών πωλήσεων
  - Έγκριση παραγγελιών πωλήσεων σε σχέση με τα οικονομικά και άλλα στοιχεία δυνατοτήτων του πελάτη
  - Τιμολόγηση παραγγελιών πωλήσεων
  - Διεκπεραίωση λιανικών πωλήσεων
  - Αρχαιοθέτηση παραγγελιών πωλήσεων

Όλο το πιο πάνω σύστημα θα είναι μηχανογραφημένο. θα υποστηρίξει το MIS σε ένα "κομμάτι" του ενώ θα βρίσκεται σε πλήρη σχέση με άλλα συστήματα που θα αναπτύξουμε για να βοηθήσουμε τις πωλήσεις που είναι:

- Σύστημα Μεταφορών
- Οργάνωση Μεταφορών
- Διαρρύθμιση μεταφορικών μέσων
- Οργάνωση πληρωμάτων μεταφορικών μέσων
- Δημιουργία πρότυπων εντολών μεταφορών
- Δημιουργία πρότυπων εντολών συντήρησης
- Δημιουργία πρότυπων δρομολογίων
- Δημιουργία προτύπων ελέγχου μεταφορών
- Προγραμματισμό
- Μεταφορικών αναγκών
- Προληπτικής συντήρησης μέσων
- Μεταφορών βάσει των προηγούμενων αναγκών και βάσει δρομολογίων

## 5.5 ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τα επιμέρους συστήματα που θα αναπτύξουμε και θα επιβαρύνουν την οργάνωση - προώθηση πωλήσεων θα είναι:

- Επιτελικό ΣΥΣΤΗΜΑ
- ΣΥΣΤΗΜΑ Διαχείρισης ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ Συντελεστών
- ΣΥΣΤΗΜΑ Προμηθειών

- ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

## 5.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση του προσωπικού θα καλύπτει τις εξής κατηγορίες με το πιο κάτω θέματα:

### 1. Διοικητικό προσωπικό

Το διοικητικό προσωπικό που θα καλύπτει όλα τα επίπεδα) θα εκπαιδευτεί μέσω ενός προγράμματος simulation που θα λειτουργεί σε P.C. σε:

- Βιομηχανική κοστολόγηση
- Εφαρμογή συστημάτων ποιοτικού ελέγχου
- Μεθόδους έρευνας σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων (Διεθνείς πρακτικές) Συστήματα 150-9002. Πρακτική εφαρμογής των συστημάτων
- Δημιουργία προτύπων διοικητικής πληροφορησης η μέσω ενός συστήματος (management information systems ) MIS.
- Νέα οργανωτικά σχήματα διαχείρισης κινδύνων, και ανθρώπινου δυναμικού
- Έλεγχος και εποπτεία κάθε λειτουργικού βήματος σ όλο το επιχειρηματικό φάσμα που λαμβάνονται αποφάσεις.
- Αποτελεσματική διοίκηση συντελεστών παραγωγής. Μέτρηση αρνητικών εντροπιών σε όλες τις γραμμές διοικητής και παραγωγικής ροής.

### 2. Τεχνικό προσωπικό

Η εκπαίδευση του τεχνικού προσωπικού με αιχμή τους απασχολούμενους στην τεχνολογία τροφίμων θα καλύπτει τους εξής άξονες:

1) Άξονας δημιουργίας προτύπων ποιότητας και γεύσης.

Στην προκειμένη περίπτωση, μέσα από ένα βασικό συνταγολόγιο, θα δημιουργούνται πρότυπα ποιότητας προϊόντων και γεύσης.

Με βασικό στοιχείο αναφοράς, τη διαφοροποίηση των προϊόντων σε ποιότητα, θα έχουμε μια εκλεπτυσμένη και ανταγωνιστική (γκάμα αλλαντικών σε ποιότητα και γεύση)

## 5.7 ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ - ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Η μέχρι σήμερα στρατηγική μάρκετινγκ και πωλήσεων υπήρξε αποτελεσματική και συνέβαλε ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η σχεδιαζόμενη όμως πορεία της επιχείρησης απαιτεί επαναπροσδιορισμό της φιλοσοφίας του Marketing και των Πωλήσεων για δύο βασικούς λόγους. Πρώτου η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μία σύνθετη λειτουργία και απαιτεί ολοκληρωμένη δράση σε πολλά επίπεδα, έρευνα αγοράς, παραγωγή, σύστημα διανομής, διαχείριση, κίνητρα πωλητών και πελατών κλπ. Δεύτερου, η περαιτέρω επέκταση των διαύλων διανομής και η στόχευση σε νέους πελάτες και αγορές απαιτούν διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών και συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων της αγοράς και του ανταγωνισμού. Απαιτείται λοιπόν ένα ολοκληρωμένο σύστημα Marketing και Πωλήσεων που θα συνεργάζεται αρμονικά με το σύστημα διανομής και αποθεμάτων και θα υποστηρίζεται από πληροφοριακό σύστημα.

Το σύστημα αυτό θα πρέπει:

- Να παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς, τις προτιμήσεις των καταναλωτών και την εξέλιξη του ανταγωνισμού μέσα από έρευνες αγοράς ώστε να προσδιορίζει σαφείς



στόχους όσον αφορά τα προϊόντα που πρέπει να εισάγονται στην αγορά, τις τιμές την μέθοδο διανομής και προώθησής των .

- Να συλλέγει, αναλύει και διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφοριών που θα προκύπτει και να εκμεταλλεύεται πληροφορίες που γεννώνται εντός της επιχείρησης και να τις συνδυάζει με άλλες που υπάρχουν εκτός της επιχείρησης.

Η επιχείρηση σκοπεύει να αντιμετωπίσει τις νέες αυτές απαιτήσεις με την οργάνωση ενός τμήματος Marketing και Πωλήσεων και την εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος.

Τα υποσυστήματα του Πληροφοριακού Συστήματος θα είναι:

- Σύστημα διαχείρισης πελατών.
- κατάλογοι πελατών και πιθανών πελατών
- επεξεργασία και προώθηση αιτημάτων πελατών
- διαχείριση έντυπου υλικού προς τους πελάτες (πληροφοριακό υλικό, prospectus, τιμοκατάλογοι, προώθηση προϊόντων, εκπτώσεις)
- διαχείριση αντιπροσώπων

2. Εργαλεία παραγωγικότητας πωλητών:

- εντοπισμός πιθανών πελατών
- σχεδιασμός επαφών
- προετοιμασία προσφορών και προτάσεων
- έλεγχος αποθεμάτων
- συντονισμός δραστηριότητας πωλήσεων κλπ.

3. Διανομή:

- διαχείριση λογαριασμού πελατών
- έλεγχος αποθεμάτων
- εισαγωγή παραγγελιών κλπ.

#### 4. Διαχείριση Πωλήσεων και Management:

- προβλέψεις πωλήσεων
- ανάλυση προγραμμάτων Μάρκετινγκ και πωλήσεων ανά αγορά, γεωγραφική περιοχή, προϊόν, πελάτη, τιμή, κανάλι διανομής, πωλητή
- αξιολόγηση αποτελεσματικότητας μεθόδων Marketing.

Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα είναι:

1. Βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού των πωλήσεων και της αποτελεσματικότητας του Marketing.
2. Καλύτερη και ταχύτερη λήψη αποφάσεων.
3. Χρηματοοικονομικό αποτέλεσμα από τη μείωση των παγίων εξόδων των πωλήσεων και του κόστους πώλησης ανά μονάδα προϊόντος.

Επίσης το πληροφορικό σύστημα θα ενσωματώνει και θα αξιοποιεί γενικά το σύνολο των πληροφοριών που θα τροφοδοτείται από την βιομηχανική κοστολόγηση και από τα modules του συστήματος MRP II της παραγωγής. Δηλαδή Θα έχουμε εκτός των άλλων και πληροφορίες που Θα σχετίζονται με τα προϊόντα, την κοστολόγηση και τιμολόγησή τους, αλλά και πληροφορίες που αφορούν την διανομή τους, την προβολή τους, την διαφήμιση κλπ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

### 6.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το επιχειρηματικό σχέδιο που προτείνεται 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 διαμορφώσει συνεργατικότητα (synergies) με τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες της.

Οι προσπάθειες της εστιάζονται στις εξής γενικές κατευθύνσεις:

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.

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 την βέλτιστη διαχείριση του αποθέματος, καλύτερη παρακολούθηση των αναγκών των πελατών, εξυπηρέτηση ειδικών αναγκών πελατών, και εκμετάλλευση πληροφοριών που αναπτύσσονται κατά την 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 (οροφή) 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 9000.

6) Προώθηση πωλήσεων για την ενημέρωση των καταναλωτών και την καθιέρωση των προϊόντων σαν επώνυμα. Συνοπτικά τα έργα απαιτούν της παρακάτω επενδύσεις:

1) Επενδύσεις : 1710 εκατ. δρχ.

2) Συναφείς δαπάνες: 257 εκατ. δρχ.

3) Δαπάνες για οργάνωση και προώθηση πωλήσεων: 1610 εκατ. δρχ.

4) Προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού: 350 εκατ. δρχ.

5) Κατάρτιση /εκπαίδευση : 100 εκατ. δρχ.

**ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ:** 4027 εκατ. δρχ.

## 6.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στις πίτσες που ξεκίνησαν 1/1/94 σημειώθηκαν πωλήσεις εντός του 94: 670,000 τεμαχίων που σε αξία μεταφράζεται σε 380 εκατομμύρια δραχμές εισόδημα.

Τώρα είναι ευκαιρία για είσοδο στην αγορά της πίτσας αλλά και του hamburger. Στα σημεία πώλησης όμως υπάρχει η απαίτηση να τα εφοδιάσεις με βούτες (καταψύκτες) με κόστος αγοράς 150,000 δραχμών το ένα. Για να μπει λοιπόν αποτελεσματικά στην αγορά πρέπει να εφοδιάσεις με ψυγεία 1000 σημεία πώλησης ανά έτος για τα επόμενα 3 έτη και ανά την επικράτεια, ένα κόστος 150 εκατομμυρίων/έτος.

## 6.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η μέχρι σήμερα οργανωτική δομή φαίνεται στο επισυναπτόμενο στο παράρτημα 2 οργανόγραμμα. Επίσης παρατίθενται τα βιογραφικά σημειώματα των βασικών στελεχών στο παράρτημα 1.

Μέχρι τούδε η οργανωτική δομή της εταιρείας λειτούργησε αποτελεσματικά. Για την πορεία της εταιρείας στην πενταετία 95-99 θα απαιτηθεί μικρή τροποποίησή της οργανωτικής της δομής, που αφορά την εισαγωγή των νέων δραστηριοτήτων.

### ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό αφορούν τις ακόλουθες ειδικότητες:

- 1 Τεχνολόγος τροφίμων
- 1 Χημικός με εξειδίκευση στον ποιοτικό έλεγχο - 1 Βιολόγος
- 1 Ειδικός στη διασφάλιση ποιότητας
- 1 Ειδικός Η/Υ και πληροφοριακών συστημάτων - 1 με Ειδίκευση σε Marketing
- 1 ομάδα στελέχωσης του υποκαταστήματος Πατρών

**ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντοπίζονται στα παρακάτω αντικείμενα:

- Εκπαίδευση πωλητών σε νέες τεχνικές πωλήσεων και επικοινωνίας με τον πελάτη - Εκπαίδευση σε Η/Υ
- Εκπαίδευση σε νέες μηχανές παραγωγής και τεχνικές MRΓ II - Ποιότητα, ασφάλεια και παραγωγικότητα εργασίας και
- Marketing Εξαγωγών

**6.4 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ:**

Το ύψος της αιτούμενης χρηματοδότησης είναι 4,027 δις. Η ακριβής σύνθεση των αιτουμένων δαπανών είναι:

1. επενδύσεις και οι συναφείς δαπάνες 1967 εκατομμύρια. Εξ' αυτών 257 εκατομμύρια αφορούν τις συναφείς δαπάνες.
2. οργάνωση, προώθηση πωλήσεων 1610 εκατομμύρια.
3. μισθοδοσία ειδικευμένου προσωπικού 350 εκατομμύρια.
4. κατάρτιση 100 εκατομμύρια.

**ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

1) Νέα γραμμή παραγωγής για τორτελίνια, ύψος επένδυσης 100 εκατομμύρια και εκτέλεση εντός του πρώτου έτους.

2) Επενδύσεις ανανέωσης και προσθήκης μηχανολογικού εξοπλισμού κατά τον πρώτο χρόνο και τα υπόλοιπα χρόνια:

• 1ος χρόνος: 1 cutter: 60 εκ. 1 multivac: 70 εκ.

1 γεμιστική: 30 εκ. σύνολο: 160 εκ.

• 2ος χρόνος: 2 συσκευαστικές: 80 εκ. 1 γεμιστική: 20 εκ. 1 παγοποιητική: 20 εκ.  
Σύστημα αυτόματης εκτέλεσης παραγγελιών: 40 εκ. 1 συσκευαστική πίτσας: 30 εκ. 1  
συσκευαστική hamburger: 20 εκ. σύνολο: 210 εκ.

• 3ος, 4ος, 5ος χρόνος: Επενδύσεις εκσυγχρονισμού σε παραγωγικά μηχανήματα που  
αυξάνουν τόσο την παραγωγική δυναμικότητα όσον και την παραγωγικότητα εργασίας:  
3X(300, 350, 400) εκ - 1050 εκ. Οι επενδύσεις αυτές θα καθορισθούν σε μεγάλο βαθμό  
από τα έργα ανάπτυξης και βελτίωσης της οργανωτικής υποδομής (τις συναφείς  
δαπάνες δηλαδή) που θα απαιτήσουν την εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων,  
συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου όπως πχ. συστημάτων MRP, MRP II, bar coding  
για την διαχείριση των αποθεμάτων και τον έλεγχο της παραγωγής κλπ. Επίσης κατά  
ένα μέρος οι επενδύσεις αυτές έχουν να κάνουν με την προμήθεια των απαραίτητων  
γραμμών παραγωγής νέων ή διαφοροποιημένων προϊόντων που απευθύνονται στα ίδια  
σημεία πώλησης με αυτά που έχει διακινεί τώρα η εταιρεία.

Σύνολο επενδύσεων μηχανολογικού εξοπλισμού: 1420 εκατ. δρχ.

1) Εξοπλισμός του εργαστηρίου ποιοτικού ελέγχου με την αγορά οργάνου μέτρησης -  
υγρασίας: 10 εκατομμύρια κατά τον πρώτο χρόνο.

2) Βελτιώσεις του υπάρχοντος βιολογικού καθαρισμού: 20 εκατομμύρια κατά τον  
δεύτερο χρόνο.

3) Εξοπλισμός εργαστηρίου ανάπτυξης νέων προϊόντων: 50 εκατ. δρχ. κατά τον πρώτο  
χρόνο.

4) Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο για την on line σύνδεση του κεντρικού με τα  
υποκαταστήματα. Υψος επένδυσης 50 εκατομμύρια και εκτέλεση εντός των 2 πρώτων  
ετών.

5) Αγορά ηλεκτρονικών υπολογιστών για την υποστήριξη της απαραίτητης υποδομής  
του πληροφοριακού συστήματος: 40 εκατ. δρχ. κατά τον δεύτερο χρόνο.

6) Κατά το δεύτερο έτος θα γίνει εισαγωγή της απαραίτητης υποδομής υποστήριξης του EDI για την οποία προϋπολογίζεται το ποσόν των 20 εκατ. δρχ. Συνολικό ύψος επενδύσεων: 1710 εκατομμύρια

#### Συναφείς δαπάνες:

1) Μελέτη τεχνολογικής αξιολόγησης: 3 εκατομμύρια Χρόνος απαιτούμενος 2 μήνες.

Πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δράση μέσα στην επιχείρηση μία μελέτη τεχνολογικής αξιολόγησης θα απεικονίσει την ακριβή εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης σε σχέση με πρώτες ύλες, παραγωγικές διαδικασίες, προϊόντα και ανθρώπινο δυναμικό, για να διαπιστωθεί κατά πόσον και σε ποιό βαθμό είναι δυνατόν να εφαρμοστούν νέες μέθοδοι και τεχνολογίες με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας.

2) Μελέτη ανάπτυξης συστήματος προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής για μηχανογραφικό περιβάλλον με κόστος 4 εκατομμύρια και χρόνο ανάπτυξης 4 μήνες κατά τον πρώτο χρόνο. Θα προηγηθεί της έναρξης των παρακάτω εργασιών.

3) Εισαγωγή συστήματος διασφάλισης ποιότητας που θα ολοκληρωθεί με την λήψη πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001 από αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης εντός των δύο πρώτων χρόνων με κόστος ανάπτυξης και πιστοποίησης 25 εκατομμύρια περίπου.

4) Μελέτη εφαρμογής βιομηχανικής κοστολόγησης με καθορισμό κέντρων κόστους. Προϋπολογισμός 20 εκατομμύρια δρχ. και εκτέλεση / υλοποίηση κατά το δεύτερο έτος.

5) Οργάνωση των συνταγών όλων των προϊόντων σε βάση δεδομένων. Προϋπολογισμός 20 εκατομμύρια δρχ. και εκτέλεση / υλοποίηση εντός του δεύτερου χρόνου.

6) Μελέτη εισαγωγής EDI με κόστος 2.5 εκατ. δρχ. και εκτέλεση εντός του δεύτερου έτους.

7) Ανάπτυξη ολοκληρωμένου συστήματος MRP II παραγωγής με προϋπολογισμό 20 εκατ. δρχ. και υλοποίηση εντός του δεύτερου χρόνου.



8) Ανάπτυξη πλήρους πληροφοριακού συστήματος κατά τον δεύτερο χρόνο: Ύψος επένδυσης 60 εκατομμύρια. Συμπεριλαμβάνει το κόστος μελέτης αναγκών. Παράλληλα θα αναβαθμισθεί το υπάρχον μηχανογραφικό περιβάλλον.

9) Δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων ή βελτίωσης υπαρχόντων: 20 εκατομμύρια τον χρόνο. Συνολικά 100 εκατομμύρια.

10) Κόστος σύνταξης και υποβολής του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου: 2.5 εκατ. δρχ. κατά το πρώτο έτος.

**Συνολικό ύψος συναφών δαπανών: 257 εκατομμύρια.**

**Δαπάνες προώθησης πωλήσεων: (πλην της διαφήμισης που δεν επιδοτείται)**

1) Ίδρυση και εξοπλισμός υποκαταστήματος πωλήσεων στην Πάτρα. Ύψος επένδυσης 82 εκατομμύρια. Εκτέλεση εντός του πρώτου έτους. Απαιτούμενος χρόνος: 3-μήνες.

Αναλυτικά:

A) Εκμίσθωση ακινήτου (ισογειο, 200 τ.μ. 5 Km από το κέντρο) 400 χλδ. X 12 = 5 εκατ. δρχ./χρόνο. Συνολικά 23 εκατ. δρχ. (ο πρώτος χρόνος 3 εκατ. δρχ.)

B) Πάγιος εξοπλισμός: 20 εκατ. δρχ.:

α. ψυγεία συντήρησης και κατάψυξης: 10 εκ.

β. ζυγαριές ηλεκτρονικές αυτόματες (η 1 δαπέδου), 2 ζαμπονομηχανές και λοιπός εξοπλισμός: 5 εκ.

γ. πλήρης εξοπλισμός γραφείων (έπιπλα και υπολογιστές για 6 άτομα): 5 εκ.

Γ) μεταφορικά μέσα: 57 εκατ. δρχ.

α. για τις ανάγκες της διανομής 3 φορτηγά ψυγεία M.B. 2,5 τόνων: 45 εκ.

τρία I.X πωλητών (Fiorino ή Corsa): 12 εκ.

2) Εγκατάσταση 3000 νέων καταψυκτών (βούτες) σε super markets εντός 3 χρόνων (ρυθμός: 1000/έτος) σύμφωνα με τις υποδείξεις του τμήματος πωλήσεων και των πωλητών της εταιρείας. Κόστος αγοράς και εγκατάστασης ψυγείων 150 χιλιάδες δρχ. το ένα. Συνολικά 150 εκατ. δρχ./έτος. Συνολικά 450 εκατ. δρχ.

3) Εγκατάσταση 1000 συνολικά βιτρινών συντήρησης αλλαντικών σύμφωνα με τις υποδείξεις του τμήματος πωλήσεων και των πωλητών της εταιρείας. Ύψος επένδυσης 150 εκατομμύρια, ρυθμός 200/ετησίως. (30 εκ/έτος).

4) Αγορά για τις ανάγκες του δικτύου πωλήσεων εντός των δύο πρώτων χρόνων:

- 4 αυτοκίνητα ψυγεία MERCEDES μεικτού βάρους 6 τόνων με κόστος αγοράς και ταξινόμησης:  $15 \times 4 = 60$  εκ.

- 1 τριαξονικό φορτηγό ψυγείο DAF ή MERCEDES μεικτού βάρους 24 τόνων με τράκτορα και ρυμούλκα: 20 εκ.

- 5 ΙΧ για τους πωλητές:  $4 \times 5 = 20$  εκ.

- 3 ΙΧ για τα στελέχη του marketing και των πωλήσεων: 40 εκ. σύνολο: 140 εκ.

Τα μεταφορικά μέσα μπορούν να αγοραστούν με leasing (επιτόκιο 25,596) με χρόνο αποπληρωμής 3-5 χρόνια και δόσεις μηνιαίες.

5) 120-130 εκατομμύρια/ έτος για παραγωγή υλικού προώθησης και ανάπτυξη νέων μέσων προώθησης (πχ. κιόσκια). Συνολικά 620 εκατομμύρια. Η επιχείρηση χρειάζεται και δαπανά 500 εκατομμύρια/χρονο τα οποία κατανέμονται ενδεικτικά ως εξής:

- 300 εκ. για προβολή μέσα στα καταστήματα λιανικής πώλησης: στις 10-15 μεγάλες αλυσίδες super markets όπου ήδη σε 300-400 από αυτά γίνονται προβολές.

- 50 εκ. για παραγωγή διαφημιστικών spots.

- 50 εκ. για παραγωγή διαφημιστικού υλικού.

- 80 εκ. για δειγματοσιμούς.

- 20 εκ. διάφορα.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ διαθέτει 96 καταστήματα, ο Βερόπουλος

90, η Πανεμπορική 20, η ΦΑΓΜΑ ΤΕΤΡΑΣ 23 κλπ.

6) Δαπάνες προώθησης εξαγωγών συμπεριλαμβανομένων των εξόδων έρευνας αγοράς χωρών όπως οι: Ρ~ία, Γερμανία, Βέλγιο, Ανατολικές χώρες (πχ. Βουλγαρία): Συνολικά 150 εκατομμύρια 30 εκατ. δρχ./χρόνο).

Συνολικό ύψος οργάνωσης, προώθησης πωλήσεων: 1610 εκατομμύρια δραχμές.

Προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού:

Θα γίνουν οι εξής προσλήψεις προσωπικού υψηλής εξειδίκευσης με ~έδρα Αθήνα:

1 Τεχνολόγου τροφίμων, 1 Χημικού ποιοτικού ελέγχου, 1 Βιολόγου, 1 Υπευθύνου διασφάλισης ποιότητας, 1 στελέχους Marketing ως Brand Manager και 1 στελέχους με ειδίκευση σε πληροφοριακά συστήματα: Συνολικά 40-45 εκατ. δρχ./έτος.

Για την στελέχωση του γραφείου των Πατρών η εταιρεία θα προβεί στις εξής προσλήψεις:

2 πωλητών, 2 οδηγών, 1 αποθηκαρίου, 1 λογιστή, 1 χειριστή Η/Υ και ενός Διευθυντού στελέχους: Συνολικά 30-35 εκατ. δρχ./χρόνο.

Συνολικό κόστος, 70 εκατ. δρχ./χρόνο, ή 350 εκατομμύρια δραχμές.

Δαπάνες κατάρτισης προσωπικού:

20 εκατ. δρχ./χρόνο ή 100 εκατομμύρια δραχμές συνολικά. Τα σεμινάρια κατάρτισης

Θα λαμβάνουν χώρα τις ώρες εργασίας εκτός αυτά των πωλητών που Θα γίνονται πριν την έναρξη της απασχόλησής τους.

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΥΨΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ: 4027 εκατομμύρια.

ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΟ ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΩΝ	1995	1996	1997	1998	1999	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΝΔΥΣΕΙΣ						1710
ΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΙΑ ΤΟΡΤΕΛΙΝΙΑ	100					100
ΑΝΕΩΣΗ ΜΗΝ/ΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	160	210	300	350	400	1420
ΑΣΤΗΡΙΟ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	10					10
ΣΚΕΥΗ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ		20				20
ΥΣΗ&ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ(R&D)	50					50
DE AREA NETWORK	25	25				50
ΟΠΛΙΣΜΟΣ Υ/Π ΓΙΑ ΤΠΟΣΤΙΡΙΞΗ MIS		40				40
ΟΔΟΜΗ ΓΙΑ EDI		20				20
ΝΑΦΕΙΣ ΔΑΠΑΝΕΣ						257
ΔΕΤΗ ΤΕCNOLOGY AUDITING	3					3
ΔΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	4					4
ΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ISO 9001		25				25
ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ		20				20
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΝΤΑΓΩΝ ΣΕ ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ						
ΔΕΤΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ EDI		2,5				2,5
ΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΡΡΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		20				20
ΑΠΤΥΞΗ ΟΛΟΚΛΗΡΟΜΕΝΟΥ MIS		60				60
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ R&D	20	20	20	20	20	100
ΣΤΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΕΠΙ/ΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	2,5					2,5
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ Κ ΑΙ ΛΓΩΝ						1610
ΜΙΣΘΩΣΗ ΑΚΙΝΗΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	3	5	5	5	5	23
ΠΡΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	20					20
ΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ	57					57
ΟΡΑ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΒΟΥΤΩΝ	150	150	150			450
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΒΙΤΡΙΝΩΝ ΣΕ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ	30	30	30	30	30	150
ΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ ΓΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΤΥΟΥ	60	80				140
ΑΡΚΕΤΙΝΓ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	120	130	130	120	120	620
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	30	30	30	30	30	150

ΡΟΣΑΛΥΗ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	70	70	70	70	70	350	350
ΕΙΔΕΥΣΗ							
ΥΝΟΛΟ	560	515	435	275	275	4027	4027

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>0</sup>

### ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 7.1 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ

Η επιχείρηση προσανατολίζεται στις εξής δράσεις:

1) Ανάπτυξη υπεργολαβιών προς Ευρωπαϊκές εταιρείες για εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων της. Ήδη αναφέρθηκε η περίπτωση των κρεατοσκευασμάτων.

2) Εξαγωγές.

2.α) Αγορά Μεγάλης Βρετανίας:

Μετά από μία αρχική έρευνα δύο μηνών έχει αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης με τα ακόλουθα βήματα σε συνεργασία με έμπειρους συμβούλους Marketing:

- Έχουν επιλεγεί ήδη 3-4 αλυσίδες supermarket και 2-3 διανομείς τροφίμων που διανέμουν σε ανεξάρτητους λιανέμπορους, κέντρα μαζικής εστίασεως κλπ.

- Μελετάται η οργάνωση/ενοικίαση αποθηκευτικών χώρων για διατήρηση βασικών αποθεμάτων ασφαλείας στο κατάλληλη γεωγραφικά θέση στη Μεγ. Βρετανία.

- Πρόκειται να επιλεγεί εταιρεία που προσφέρει υπηρεσίες μεταφορών εντός της Μεγ. Βρετανίας σε καθημερινή βάση και μικρές παραδόσεις ώστε να τροφοδοτεί τα διανεμητικά κέντρα των πελατών.

- Πρόκειται να ξεκινήσει σύντομα προσέγγιση των πιθανών πελατών, παρουσία της εταιρείας και των προϊόντων της με δειγματισμό.

- Τα αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής θα μελετηθούν ώστε να διαμορφώσει η επιχείρηση κατάλληλους στόχους και στρατηγικές για την εν λόγω αγορά.

Η επιχείρηση προτίθεται να υλοποιήσει το όλο έργο σε συνεργασία με εξειδικευμένη συμβουλευτική επιχείρηση, οι δε σύμβουλοι αναλαμβάνουν:

1. την μελέτη αγοράς και την αρχική προώθηση των προϊόντων.

2. την προώθηση των προϊόντων και την διαχείριση του όλου project.

2.β) Διείσδυση στην αγορά της Βουλγαρίας ως ανωτέρω.

2.γ) Ανάπτυξη γραμμής παραγωγής για τორτελίνια με στόχο την Ιταλική αγορά.

## 7.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### Η ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης 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 9% 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 (πχ 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 σημαντικότερα τεχνολογικά 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 η εταιρεία έχει ήδη καρπωθεί οφέλη όχι μόνον από την αναδιάρθρωση (restructuring) της αγοράς αλλά ότι έχει πάρει μερίδιο από τους ήδη ισχυρούς ανταγωνιστές της.

Ο κύριος ανταγωνιστής της είναι η εταιρεία ΝΙΚΑΣ (ηγέτης του κλάδου) που έχει μακρόχρονη ιστορία στο χώρο και έχει καθιερώσει το επώνυμο προϊόν και εδραιωθεί στην αγορά με την αποκλειστικότητα της στις μεγάλες αλυσίδες όπως ο ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ, ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ και ΣΚΑΒΕΝΙΤΗΣ. Είναι ενδεικτικό του γεγονότος ότι ο Μαρινόπουλος διαθέτει το 1/3 της παραγωγής του ΝΙΚΑ.

Η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολούθησε η εταιρεία οδήγησε στην στόχευση σε μικρότερες αλυσίδες όπως ΤΡΟΦΟ, ΓΑΛΑΞΙΑΣ, ΑΤΛΑΝΤΙΚ, ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ καθώς και τις νέες ΜΑΚΡΟ & CONTINENT ενώ ταυτόχρονα προμηθεύει μεγάλο τμήμα της αγοράς μικρών λιανεμπορικών επιχειρήσεων και χοντρεμπόρων.

Ενδεικτικό της στρατηγικής ανάπτυξης της εταιρείας είναι το γεγονός ότι 80% του κύκλου εργασιών προέρχεται από 170 πελάτες ήτοι 10% του συνόλου των πελατών που είναι 1700. Αντίστοιχα το 80% του κύκλου εργασιών της ΝΙΚΑΣ προέρχεται από τρεις μεγάλες αλυσίδες Supermarket.

Με υποκαταστήματα στην Θεσσαλονίκη, την Τρίπολη και το Ηράκλειο Κρήτης (όπου απασχολούνται συνολικά 32 άτομα), το δίκτυο διανομής ενισχύθηκε σημαντικά



και καλύφθηκαν περισσότερες περιοχές της χώρας ενώ ενδυναμώθηκε η στρατηγική στόχευσης μικρότερων πελατών και μειώθηκαν οι ενδιάμεσοι. Το δίκτυο πωλήσεων διαθέτει 20 πωλητές ενώ το δίκτυο διανομής υποστηρίζεται από 30 φορτηγά ψυγεία.

Διαβλέποντας τις περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης στον στενό χώρο των αλλαντικών η επιχείρηση έχει ήδη σχεδιάσει και ξεκινήσει τα επόμενα βήματα για νέες αγορές και νέα προϊόντα.

Νέα προϊόντα όπως η πίτσα είχαν μεγάλη επιτυχία. Με έναρξη την 1/1/94. σημείωσε πωλήσεις 670.000 ήτοι 380 εκατομμύρια δραχμές τζίρος για το 1994.

### 7.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

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 την πρόσφατη δημιουργία νέων υποκαταστημάτων στην Αλεξανδρούπολη, τη Λάρισα, τα Γιάννενα αλλά και στην Πάτρα το οποίο θα στηθεί και θα ξεκινήσει το 1995, 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, πίτσα, σαλάτα, μπιφτέκι (άλλα 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 hamburger σχεδιάζεται δημιουργία 3000 σημείων πώλησης με την εγκατάσταση ισάριθμων καταψυκτών (βούτες) 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.

Διείσδυση σε άλλα τμήματα της αγοράς όπως: κατασκευαστές βιομηχανικής πίτσας, κέντρα μαζικής εστίασης (ξενοδοχεία, αλυσίδες πχ. Goody's, Ιταλικά εστιατόρια κτηπ.). Οι βιομηχανικές πίτσες απαιτούν 5.000 τόνους ετησίως (ήτοι περίπου το 10% της αγοράς).

Με στόχο την μεγαλύτερη ευελιξία και την μείωση του κινδύνου η επιχείρηση επεξεργάζεται σχέδιο υπεργολαβιών (subcontracting) σε διάφορα προϊόντα. Μία δοκιμαστική προσπάθεια αφορούσε τα κρεατοσκευάσματα σε κονσέρβες (δύο τύποι 200 g, 340 g) όπου ήδη δίνονται για παραγωγή Eason σε Δανέζικη εταιρία (το 1994 ο συνολικός κύκλος εργασιών ανήλθε σε 30 εκατομμύρια δρχ.) που επέτρεψε στην επιχείρηση να πειραματισθεί με τον ενδιαφέροντα τομέα των υπεργολαβιών σαν πιθανό πρότυπο μελλοντικής ανάπτυξης της.

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

## 7.4 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ ΣΤΗΝ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η «ΥΦΑΝΤΙΣ ROMANIA SRL» προήλθε από εξαγορά και μετονομασία που πραγματοποίησε έναντι ποσού 12.000 \$ η Α & Χ ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ την 4/12/96 της επιχείρησης με επωνυμία DAVID INT. SRL. Έχει έδρα στην Κωσταντζα και σκοπό την ίδρυση και λειτουργία εργοστασίου παραγωγής αλλαντικών και την διανομή τους στην αγορά της Ρουμανίας και των λοιπών Ανατολικών χωρών. Το κεφάλαιο της αυξήθηκε κατά την 25/6/97 σε 279 εκ. Lei, ισόποσο σήμερα των 32.500 \$. Η έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας έχει προγραμματισθεί για την 1/10/98.

Μέτοχοι της εταιρείας εμφανίζονται οι κάτωθι:

1. Α & Χ ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ, με ποσοστό 98,5%,
2. DANIELA GHIONOIU RESSVANIS, με ποσοστό 1,5%,

Το κεφάλαιό της διαιρείται σε 46.501 μερίδια ονομαστικής αξίας 6.000 Lei.

Η εταιρεία έχει στην κατοχή της οικόπεδο που είχαν αγοράσει σε δύο δόσεις οι σημερινοί μέτοχοί της συνολικής έκτασης 9,5 στρεμμάτων (60μ.Χ158,5μ.). 5,5 στρέμματα αγοράσθηκαν έναντι 205.000\$ την 13/5/96 και τα υπόλοιπα έναντι 31.000\$ την 11/7/96. Το οικόπεδο βρίσκεται ακριβώς έναντι της εισόδου του διεθνούς αεροδρομίου ΟΤΟΡΕΝΙ στο οποίο έχουν ξεκινήσει ήδη οι εργασίες ανέγερσης σύγχρονου εργοστασίου παραγωγής αλλαντικών.

Διαχειριστής της εταιρείας είναι ο κ. Αλέξιος Υφαντής.

Η ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΪΑ διοικείται και λειτουργεί υπό τον άμεσο προσωπικό έλεγχο των παρακάτω:

1. Υφαντή Αλεξίου, Διευθύνοντας Συμβούλου
2. Υφαντή Χαραλάμπους, Τεχνικού Διευθυντή
3. Μπαρτσόκα Χρήστου, Οικονομικού Διευθυντή.

Ο κύριος Μέτοχος της, έχει δυναμική παρουσία 20 ετών στον χώρο των ελληνικών βιομηχανιών τροφίμων, είναι η δεύτερη σε μέγεθος επιχείρηση στον κλάδο

των αλλαντικών και τα οικονομικά της αποτελέσματα καταμαρτυρούν μία άριστη χρηματοοικονομική κατάσταση. Η επιχείρηση ή οι βασικοί μέτοχοί της κ.κ. Αλέξιος και Χαράλαμπος Υφαντής ελέγχουν και ορισμένες μικρότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο παραγωγής τροφίμων ή την διανομή τους. Συγκεκριμένα οι εταιρείες αυτές είναι οι εξής:

1. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΗΣ Α.Ε.,
2. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ «BAKER Α.Ε.»,
3. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΕΒΡΟΥ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,
4. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,
5. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,
6. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,
7. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΤΡΙΠΟΛΕΩΣ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,
8. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΚΡΗΤΗΣ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,
9. ΔΙΑΝΟΜΕΣ ΠΑΤΡΑΣ ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε.,

Ο κ. Αλέξιος Υφαντής, 54 ετών σήμερα, είναι εμπειρότατος επιχειρηματίας της αλλαντοβιομηχανίας με 25 χρόνια επιτυχούς προϋπηρεσίας στον κλάδο.

Ο κ. Χαράλαμπος Υφαντής, 41 ετών σήμερα, είναι εμπειρότατος αλλαντοποιός με 22 χρόνια παρουσίας στον κλάδο και είναι μεταξύ άλλων προσωπικά υπεύθυνος για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων της ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ.

Ήδη το καταβληθέν κεφάλαιο έχει αυξηθεί και βρίσκεται στο ύψος των 360 εκ. δραχμών περίπου, ποσό με το οποίο έχουν καλυφθεί προκαταβολές αγοράς μηχανολογικού εξοπλισμού από τους ξένους οίκους όπως προβλέπουν οι αντίστοιχες συμβάσεις, η αγορά του οικοπέδου, διάφορες προληπτικές δαπάνες και οι αμοιβές συμβούλων και μελετητών.

Η συνολική επένδυση προς επιδότηση ανέρχεται σε 1,050 δις δρχ. Οι μέτοχοι καταβάλουν ήδη την ίδια συμμετοχή τους σε μετρητά για την αύξηση του κεφαλαίου το

οποίο είναι προγραμματισμένο να διαμορφωθεί σε 710 εκατομμύρια δραχμές (ή ποσοστό 52,6% στο ύψος της επένδυσης) πριν την έναρξη της παραγωγής. Παράλληλα η επιχείρηση έχει ήδη συνάψει μακροπρόθεσμο τραπεζικό δάνειο 5-ετούς διάρκειας ύψους 2 εκ. μάρκων (340 εκ. δρχ.). Η εύρυθμη αποπληρωμή του συνόλου της επένδυσης θα έχει ολοκληρωθεί μέχρι την έναρξη της παραγωγής που είναι προγραμματισμένη για 1/10/98. Σημειώνεται ότι οι εργασίες προχωρούν ήδη με γοργούς ρυθμούς και βάσει αναλυτικού χρονοδιαγράμματος. Συνοπτικά η επένδυση αναλύεται στις παρακάτω κατηγορίες δαπανών. Τα ποσά που φαίνονται είναι εφεξής στην παρούσα μελέτη σε US\$:

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ</b>	<b>1998</b>
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ποσό</b>
<b>ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>	
Άδειες, μελέτες, επίβλεψη	8.143
<b>Σύνολο US\$</b>	<b>8.143</b>
<b>ΕΝΣΩΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ</b>	
Οικόπεδο	260.586
<b>Κτιριακές εγκαταστάσεις</b>	<b>2.045.603</b>
1 Κούτερ 250 λίτρων	196.000
<b>2 Ποιοποιητικές μηχανές</b>	<b>32.117</b>
4 Συσκευαστικές/ γεμιστικές μηχανές	264.645
<b>Συγκρότημα επεξεργασία κρέατος /ζαμπόν</b>	<b>70.603</b>
2 Φούρνοι	245.022
<b>1 Ξελοδομητική μηχανή</b>	<b>19.456</b>
Σκεύη εργοστασίου	144.951
<b>Μεταφορικά μέσα</b>	<b>130.293</b>
Λοιπός εξοπλισμός & απρόβλεπτα	2.775
<b>Σύνολο US\$</b>	<b>3.412.051</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ US\$</b>	<b>3.420.195</b>

Το παραπάνω ποσόν των 3,42 εκ. US\$ θα αποπληρωθεί σύμφωνα με τους όρους των εν ισχύ συμβάσεων εντός του 1998 και οπωσδήποτε πριν την έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας. Το χρηματοδοτικό σχήμα της επένδυσης δίνεται από τον παρακάτω πίνακα με το μακροπρόθεσμο δάνειο να αναλαμβάνεται και αυτό εξ

ολοκλήρου εντός του 1998, και την ενίσχυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης να μπαίνει λογικά εντός του 1999, οπότε να υποκαθίσταται από ισόποση αναλήψιμη bridge finance εντός του 1998.

	ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	1998	1999
52,6%	ΙΔΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	1.799.674	
32,4%	ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ	1.107.492	
15,0%	BRIDGE FINANCE / ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ Ε.Ε.		513.029
	ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ Ε.Ε.		513.029
	ΣΥΝΟΛΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ USS	3.420.195	0

Ήδη η αλλαντοποιία έχει στην κατοχή της το σύνολο των αδειών που απαιτούνται από τις αρμόδιες υπηρεσίες καθώς και την άδεια εγκατάστασης από τις Ρουμανικές Υπηρεσίες. Η σύμβαση των 628 εκ. δρχ. (2.043.603 USS) που αφορά την ανέγερση σύγχρονου βιομηχανοστασίου με τις απαραίτητες ηλεκτρομηχανολογικές και ειδικές εγκαταστάσεις έχει υπογραφεί με την TEKMA ROM SRL, η οποία έχει ήδη εγκατασταθεί και ξεκινήσει τις εργασίες.

254 εκ. δρχ. (827.844 USS) θα στοιχίσει, βάσει και των προσφορών που επισυνάπτονται, συνολικά ο παραγωγικός εξοπλισμός που έχει επιλεγεί ενώ ο βοηθητικός εξοπλισμός της παραγωγής (σκεύη εργοστασίου) προϋπολογίζεται σε 44,5 εκ. δρχ. (144.951 USS).

40 εκ. δρχ. (130.239 USS) θα δαπανηθούν για την αγορά 3 φορτηγών Ψυγείων απαραίτητων για την εύρυθμη διανομή των προϊόντων ενώ και η για την μηχανογράφηση της επιχείρησης θα δαπανηθούν τα απαραίτητα κονδύλια.

Τα παραπάνω ολοκληρώνουν κατά 100% τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και τις υποδομές που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία μιας υπερσύγχρονης μονάδας

παραγωγής αλλαντικών. Το οικόπεδο της επένδυσης 9.5 στρεμμάτων έχει αγορασθεί με τίμημα 80 εκ. δρχ. περίπου (260.586 US\$). Τέλος για άδειες και άλλα προλειτουργικά κόστη προϋπολογίζονται 8.143 US\$.

Επιτυγχάνοντας ένα ετήσιο ρυθμό αύξησης 10%-20% των ποσοτικών πωλήσεων, κατέχει τώρα το 9% της εμπορίας σαλαμιού, μορταδέλας και λουκάνικου στην Ελληνική αγορά (3% το 1985) και είχε τζίρο 7.132.604.931 δρχ. και καθαρό κέρδος προ φόρου 495.799.860 δρχ. το 1995.

Σύμφωνα με την μελέτη που διεξάχθηκε από τον «IOBE» (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Μελετών, το οποίο διοικείται από την Ελληνική Βιομηχανική Ένωση), τα παραπάνω αναφερόμενα στοιχεία τοποθετούν την εταιρία στην δεύτερη Θέση μεταξύ των εταιριών του τομέα, μετά την ΝΙΚΑΣ Α.Ε.

Η εταιρία κατέχει 7 υποκαταστήματα στην Θεσσαλονίκη, το Ηράκλειο της Κρήτης, την Αλεξανδρούπολη, τα Ιωάννινα, την Λάρισα και την Πάτρα.

Το νέο εργοστάσιο, του οποίου τα έργα κατασκευής τέλειωσαν το 1993, είναι μια σύγχρονη μονάδα παραγωγής για σαλάμι, μορταδέλα και λουκάνικα και συμμορφώνεται με τους κανόνες υγιεινής, τους κανόνες προστασίας του περιβάλλοντος και όλες τις απαιτήσεις για προϊόντα ποιότητας.

Η εταιρία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο και έχει τέσσερα μέλη και την ακόλουθη δομή : Πρόεδρος του Συμβουλίου, Γενικός Διευθυντής και τρία Τμήματα (Οικονομικό, Εμπορικό, Παραγωγής).

Το δίκτυο πωλήσεων διαθέτει 20 πωλητές που ταξιδεύουν σε όλη την Ελλάδα με αυτοκίνητα, προωθώντας προϊόντα και παίρνοντας παραγγελίες. Η διανομή της παραγωγής πραγματοποιείται με την χρήση μικτού συστήματος, το οποίο βασίζεται στις άμεσες πωλήσεις και στις πωλήσεις μέσω χονδρέμπορων.

Η μεταφορά των προϊόντων πραγματοποιείται με την χρήση 30 δικών της φορτηγών-ψυγείων που φθάνουν την αγορά όλης της χώρας.

Τον Μάρτιο του 1996 Η ΥΦΑΝΤΗΣ Α.Ε. ίδρυσε μια Κοινοπραξία με την

επωνυμία «IFANTIS ROMANIA S.R.L.» στην Κωσταντζα της Ρουμανίας. Η εταιρία αγόρασε ακίνητο για να ιδρύσει βιομηχανία για την παραγωγή σαλαμιού, μορταδέλας και λουκάνικων στο Βουκουρέστι.

Το Μάρτιο του 1996 η ΥΦΑΝΤΗΣ SRL αγόρασε μια Ρουμάνικη εμπορική εταιρία που ήταν δικαιούχος των κινήτρων που εφαρμόστηκαν με τον νόμο 131/1991 του Κοινοβουλίου της Ρουμανίας, που αφορούσε πενταετή φορολογική απαλλαγή. Η αγορά έγινε ώστε η Ελληνική εταιρία να επωφεληθεί από τα οφέλη της Ρουμάνικης εταιρίας.

Η ΥΦΑΝΤΗΣ SRL και η DANIELA GHIONOIU-RSSVANIS αγόρασαν ακίνητο στην περιοχή του Διεθνούς Αεροδρομίου του Βουκουρεστίου για να ιδρύσουν την μονάδα παραγωγής για σαλάμι, μορταδέλα και λουκάνικα. Η περιοχή βρίσκεται κοντά στον Εθνικό Αυτοκινητόδρομο που συνδέει το Βουκουρέστι με το Ploesti και αποτελείται από δύο συνεχή αγροτεμάχια εκ των οποίων το ένα έχει επιφάνεια 5.500 m<sup>2</sup> και αγοράστηκε από την ΥΦΑΝΤΗΣ SRL και παραμένει στην κατοχή του και το άλλο έχει επιφάνεια 3.500m<sup>2</sup> και αγοράστηκε από την DANIELA GHIONOIU - RESSVANIS και παραμένει στην ιδιοκτησία της. Μετά η εταιρία ξεκίνησε την προετοιμασία της παρούσας επένδυσης.



**ΡΟΥΜΑΝΙΑ: Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ & Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ**

Η Α & Χ ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ πραγματοποιεί τα τελευταία χρόνια εξαγωγές αλλαντικών στην Ρουμανία με ιδιαίτερη επιτυχία. Τούτο οφείλεται σε δύο παράγοντες:

- Στις διατροφικές συνήθειες των Ρουμάνων που αγαπούν τα αλλαντικά και καταναλώνουν κατά μέσο όρο 18 κιλά ανά έτος έναντι 6 των Ελλήνων και 25 των Γερμανών και
- Στην ποιότητα και τις γεύσεις των αλλαντικών ΥΦΑΝΤΗΣ που ταιριάζουν στα γούστα των Ρουμάνων καταναλωτών.

Από την άλλη μεριά είναι μεγάλες οι ανάγκες της Ρουμανικής αγορά σε καλής ποιότητας αλλαντικά (450.000 τόνους που αυξάνονται με ψηλούς ρυθμούς για μία αγορά 25 εκατομμυρίων κατοίκων) τα οποία θα προσφέρονται σε προσιτές για το εισόδημά τους τιμές όπως αναλύουμε και εξηγούμε στα κλαδικά στοιχεία επομένου κεφαλαίου.

Αν εξετάσουμε την πορεία εξαγωγών αλλαντικών σε τόνους στην Ρουμανία της Α & Χ ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ κατά τα έτη 1995 & 1996 θα δούμε ότι:

**1995**

Αύγουστος: 76

Σεπτέμβριος: 125

Οκτώβριος: 134

Νοέμβριος: 37

Δεκέμβριος: 52 Σύνολο 424 τόνοι

**1996**

Ιανουάριος: 19

Φεβρουάριος: 47

Μάρτιος: 20

Απρίλιος:0

Μάιος: 45

Ιούνιος: 51

Ιούλιος:0

Αύγουστος:0 **Σύνολο 182 τόνοι**

• Η πτώση Νοεμβρίου Δεκεμβρίου 1995 οφείλεται στην αύξηση των δασμών από 25% σε 80% γεγονός που κατέστησε το προϊόν μας ακριβό δεδομένης και της χαμηλής αγοραστικής δύναμης του μέσου Ρουμάνου πολίτη.

• Το 1996 οι μηνιαίες εξαγωγές προς την Ρουμανία είναι μειωμένες λόγω των αυξημένων δασμών για να σταματήσουν οριστικά τον Μάιο λόγω του αφθώδους πυρετού και την απαγόρευση ελληνικών εξαγωγών προϊόντων κρέατος.

Οι παραπάνω αρνητικές συγκυρίες σε συνδυασμό με τα ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διέκριναν τα στελέχη της A & X ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ στην Ρουμανική αγορά οδήγησαν στην λήψη απόφασης διερεύνησης της δυνατότητας ίδρυσης μονάδας παραγωγής αλλαντικών στην Ρουμανία.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που συνηγορούν υπέρ της ίδρυσης μίας μονάδας παραγωγής αλλαντικών στην Ρουμανία έναντι των εξαγωγών είναι:

- η σχετική σταθερότητα της Ρουμανικής Οικονομίας,
- τα χαμηλότερα κατά πολύ κόμιστρα μεταφορών προϊόντων από την παραγωγή στην κατανάλωση,
- η ύπαρξη εγχώριας πρώτης ύλης (νωπού κρέατος σε χαμηλή τιμή αγοράς: 1\$/κιλό) αλλά και δυνατότητα εισαγωγών πρώτης ύλης από Ε.Ε. και μάλιστα χωρίς δασμούς για τα πρώτα δύο χρόνια και με χαμηλότερο μεταφορικό κόστος λόγω γεωγραφικής θέσης (1\$/κιλό περίπου),
- τα χαμηλότερα κοστολόγια, εργατικά και ΓΒΕ,
- τα σχετικά χαμηλό κόστος υλοποίησης της επένδυσης .

Τα παραπάνω 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 εργοστασίου παραγωγής αλλαντικών σύμφωνα με τις προδιαγραφές της Ε. Ε. εγγυώνται την επιτυχία του εγχειρήματος.

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΡΟΥΜΑΝΙΑΣ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ρουμάνικη αγορά προϊόντων επεξεργασμένου κρέατος χαρακτηρίζεται από μικρό ανταγωνισμό, κυρίως στα αλλαντικά που καταναλώνονται σε καθημερινή βάση (cooked sausages, χοτ-ντογκς (Φρανκφούρτης), λουκάνικομπουκιές).

Σε αυτό το 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 σε 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. Επίσης, επισημαίνεται ότι κάποια συντηρητικά ή χρωστικά που δεν επιτρέπονται στην παραγωγή αλλαντικών σε Δυτικές χώρες δεν είναι απαγορευμένα και στη Ρουμανία.

Είναι ακόμη βασικό το γεγονός ότι οι πρώτες ύλες για την παραγωγή είναι σε έλλειψη στη Ρουμανία. Για τις μικρές μονάδες παραγωγής μία λύση είναι η υπογραφή συμβάσεων με κτηνοτρόφους για την προμήθεια κρέατος. Για μεγαλύτερης κλίμακας παραγωγή είναι απαραίτητη η εισαγωγή πρώτων υλών (κατεψυγμένο κρέας).

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

### ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΕΓΧΩΡΙΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΟΙ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ

#### Κατάσταση αγοράς

Σήμερα, η παραγωγή αλλαντικών είναι μία από τους πιο επιτυχημένους κλάδους στην ρουμανική βιομηχανία τροφίμων. Στα 4 τελευταία χρόνια η μείωση στην παραγωγή δεν ξεπέρασε το 20%.

Παρ' ότι την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 1996 η παραγωγή της βιομηχανίας τροφίμων μειώθηκε κατά 13%, η παραγωγή προϊόντων επεξεργασμένου κρέατος αυξήθηκε κατά 0,3%

Στην ίδια περίοδο, η παραγωγή προϊόντων επεξεργασμένου κρέατος στη Ρουμανία αυξήθηκε κατά 12% συγκριτικά με την ίδια περίοδο του περασμένου έτους.

Συνολικά στην Ρουμανία κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 1996, παρήχθησαν 225 χιλιάδες τόνους αλλαντικών ενώ η συνολική παραγωγή αλλαντικών στην Ρουμανία για το 1996 υπολογίζεται στους 300 χιλιάδες τόνους.

Σύμφωνα με στατιστικές, το Βουκουρέστι έχει τη μεγαλύτερη παραγωγή αλλαντικών κατά κεφαλή στη Ρουμανία. Κατά μέσο όρο η παραγωγή αλλαντικών στη Ρουμανία υπολογίζεται σε 12-15 κιλά κατά κεφαλή, ενώ η περιφέρεια του Βουκουρεστίου υπολογίζεται σε 12 κιλά κατά κεφαλή και στο Βουκουρέστι σε 15 κιλά κατά κεφαλή.

Ειδικοί υποστηρίζουν ότι το 1997 υπήρξε αύξηση στην παραγωγή αλλαντικών στη Ρουμανία και ακόμα μεγαλύτερη αύξηση στην περιφέρεια του Βουκουρεστίου.

### **Κυριότεροι παραγωγοί**

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.

Επίσης στη Ρουμανία υπάρχουν Ρουμάνο-Ελβετικές, Ρουμάνο-Γερμανικές και Ρουμάνο-Ισπανικές κοινοπραξίες, εκ των οποίων η σημαντικότερη είναι Ρουμάνο-Ισπανική με Μονάδα Επεξεργασία Κρέατος.

### **Όγκος παραγωγής**

Το 1995, οι μεγαλύτερες μονάδες επεξεργασίας κρέατος παρήγαγαν 247,1 χιλιάδες τόνους αλλαντικών.

Οι μεγαλύτερες Μονάδες Επεξεργασίας Κρέατος ιδρύθηκαν τη δεκαετία του 70 και μερικές από αυτές ακόμα νεώτερα. Μόνο μία είναι καινούργια στη Ρουμανία - εκίνησε 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 αύξησαν την ημερήσια παραγωγή τους σε 15 τόνους.

### Προμήθεια πρώτων υλών

Ο βασικότερος ανασταλτικός παράγοντας στην ανάπτυξη της παραγωγής των αλλαντικών στις μεγάλες μονάδες επεξεργασίας κρέατος είναι η έλλειψη πρώτων υλών. Για την παραγωγή αλλαντικών, οι ρουμανικές εταιρείες χρησιμοποιούν κυρίως εισαγόμενα και εγχώρια κρέατα. Το εγχώριο κρέας διανέμεται στις μονάδες επεξεργασίας ή αγοράζεται απευθείας από κτηνοτρόφους.

Η τιμή του ενός κιλού βοδινού στη ρουμανική αγορά κυμαίνεται από 1,5 ως 1,6 δολάρια, ενώ αυτή του χοιρινού από 1,6 ως 1,9 δολάρια. Η μέση τιμή ενός κιλού εισαγόμενου χοιρινού είναι 1,5 δολάρια. 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. Τον ακόλουθο χρόνο, οι μονάδες της Ρουμανίας χρησιμοποιούν ως και το 80% κατεψυγμένο κρέας. Αυτό επηρεάζει και την ποιότητα των αλλαντικών αφού προέρχονται από εισαγόμενο κατεψυγμένο κρέας και όχι από εγχώριο κατεψυγμένο κρέας. Οι κυριότεροι προμηθευτές κατεψυγμένου βοδινού στη Ρουμανία είναι οι εξής: Μολδαβία, Βέλγιο, Γερμανία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Δανία.

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. Για παράδειγμα, μία μονάδα έγινε συνιδιοκτήτης σε δύο εκτροφεία στην περιφέρεια του Βουκουρεστίου και επένδυσε 50 εκατομμύρια δολάρια για την ανάπτυξη δικού της εκτροφείου. Η επένδυση όμως δεν απέδωσε αφού η εταιρεία έχασε 1,8 εκατομμύρια δολάρια σε έναν κύκλο εκτροφής βοοειδών.

Οι μικρές εταιρείες συνήθως έχουν δικά τους εκτροφεία ή υπογράφουν συμφωνίες με αγροκτήματα για την προμήθεια κρέατος. Έτσι παράγουν αλλαντικά από φρέσκο κρέας πετυχαίνοντας καλύτερη ποιότητα.

### Είδη προϊόντων

Τα είδη αλλαντικών που παράγονται από τις μεγάλες μονάδες επεξεργασίας καλύπτουν μια μάλλον ευρεία γκάμα προϊόντων. Κάθε μονάδα έχει τη δική της στρατηγική σχετικά με τα είδη που παράγει. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται στην παραγωγή προϊόντων καθημερινής ζήτησης, η ποικιλία τους είναι μάλλον μικρή. Για παράδειγμα, δεν υπάρχουν αρκετά είδη σε χοτ-ντογκς και μικρά λουκάνικα. Οι μεγαλύτερες εταιρείες της Ρουμανίας παράγουν μόνο 2-3 είδη μικρών λουκάνικων και χοτ-ντογκς. Λίγες μονάδες επίσης παράγουν καπνιστά προϊόντα. Ανάμεσα σ' αυτά είναι και εταιρεία, η οποία εξειδικεύεται στην παραγωγή καπνιστών προϊόντων πουλερικών. Για να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, κάποιες μονάδες εισάγουν νέα προϊόντα.

## ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, παρατηρήθηκε μεγάλη αύξηση στις εισαγωγές προϊόντων κρέατος στη Ρουμανία. Το 1994, η εισαγωγή κρέατος και των παραγώγων του πενταπλασιάστηκε. Το 1996, το ποσοστό των εισαγόμενων προϊόντων κρέατος στην αγορά της Ρουμανίας ανέβηκε στο 27% από 25.5% που ήταν το 1995. Το 1995, η εισαγωγή των προϊόντων που αναφέρονται ως «αλλαντικά» αυξήθηκε κατά 30% στη Ρουμανία, δηλαδή από 86 χιλιάδες τόνους σε 111,9 χιλιάδες τόνους. Το μερίδιο των εισαγόμενων αλλαντικών στη ρουμανική αγορά είναι μικρό και αυτά δεν είναι υψηλής ποιότητας. Στην αγορά της Ρουμανίας, το μερίδιο των εισαγόμενων προϊόντων κρέατος είναι μεγαλύτερο και κυμαίνεται ανάλογα με το είδος του προϊόντος (69,5% στα είδη delicatessen), ενώ η εγχώρια παραγωγή προτιμάται στην αγορά των cooked sausages. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι το αλλαντικά γενικά είναι εύκολα αλλοιώσιμο προϊόν. Επίσης, ο ρουμάνος καταναλωτής δεν έχει ακόμη συνηθίσει το εισαγόμενο από τις Δυτικές χώρες ανάλογο του ρουμανικού cooked sausage: τη μορταδέλα. Ένας τρίτος λόγος είναι ότι προϊόντα όπως φέτες μαγειρεμένων αλλαντικών, χοτ-ντογκς εισαγωγής και μικρά λουκάνικα (μπουκιές) εισάγονται σε αεροστεγή συσκευασία και περιέχουν περισσότερα συντηρητικά, γεγονός που δεν αρέσει στον ρουμάνο καταναλωτή. Στη λιανική πώληση υπάρχει ευρεία ποικιλία προϊόντων, όπως ham, pates και σαλάμι Δανίας, gammon, σαλάμι και χοτ-ντογκς Γερμανίας, pastes Βελγίου, cooked sausage Ισπανίας και μπέικον της φίρμας Tulip.

**Σούπερ-μάρκετ**

Οι διαφορές στις τιμές λιανικής που παρατηρούνται ανάμεσα στα διάφορα σημεία πώλησης (self-service, καντίνες, λαϊκές αγορές κ.τ.λ.) σε μερικές περιπτώσεις φτάνει το 40-90%, ενώ σε άλλες μόλις το 10-15%. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις τιμές είναι: η θέση του καταστήματος και η ποικιλία των προσφερομένων ειδών προς πώληση. Έτσι η τιμή της μορταδέλας Siciliano (Campofrio Co., Ισπανία) ήταν κατά



43% ακριβότερη στα σούπερ μάρκετ από τα μικρά καταστήματα. Είναι κανόνας τα εισαγόμενα αλλαντικά (delicatessen) να μην διατίθενται σε μικρά καταστήματα. Σε πολλές περιπτώσεις οι καταναλωτές βρίσκουν όλες σχεδόν τις φίρμες που υπάρχουν στη ρουμανική αγορά αλλά σε λίγα είδη προϊόντων, δηλ. η ποικιλία κάθε φίρμας είναι περιορισμένη.

### **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΖΗΤΗΣΗΣ**

Οι κάτοικοι της Ρουμανίας από άποψη καταναλωτικής συμπεριφοράς, μπορούν να διακριθούν σε 3 κατηγορίες:

I. Ομάδες εισοδήματος άνω των 400-δολαρίων-το μήνα. Αντιπροσωπεύουν το 5% των κατοίκων της Ρουμανίας (περίπου 1.000.000) και το 10% της συνολικής δαπάνης για διατροφή στη Ρουμανία. Για αυτές τις ομάδες η ζήτηση είναι ανελαστική από άποψη τιμής των προϊόντων. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική τους συμπεριφορά είναι η ποικιλία των προϊόντων και οι συνθήκες που συναντούν στα καταστήματα. Συνήθως ψωνίζουν σε σούπερ μάρκετ κοντά στην περιοχή της κατοικίας τους. Αυτή η ομάδα είναι οι κύριοι αγοραστές ειδών delicatessen.

II. Ομάδες με εισόδημα μεταξύ 200-400 δολαρίων το μήνα. Αντιπροσωπεύουν περίπου το 40% των κατοίκων του Βουκουρεστίου (9.000.000) και το 60% της συνολικής δαπάνης για διατροφή. Η τιμή του προϊόντος είναι σημαντική γι' αυτήν την κατηγορία, όχι όμως τόσο όσο η ποικιλία των ειδών. Αγοράζουν προϊόντα καθημερινής κατανάλωσης αλλά και είδη delicatessen.

III. Ομάδες με εισόδημα κάτω των 200 δολαρίων το μήνα. Αντιπροσωπεύουν το 50% των κατοίκων (13.000.000) και το 30% της συνολικής δαπάνης για διατροφή στο Βουκουρέστι. Άτομα με χαμηλό εισόδημα ξοδεύουν ως και το 90% του εισοδήματός τους σε είδη διατροφής. Η τιμή γι' αυτούς πολύ σημαντική. Προτιμούν να ψωνίζουν σε μικρές χονδρικές αγορές και λαϊκές αγορές και αγοράζουν κυρίως προϊόντα καθημερινής κατανάλωσης (cooked sausages, χοτ-ντογκς και μικρά λουκάνικα).

**Συσκευασίες:** Οι Ρουμάνοι καταναλώνουν ιστορικά σημαντικές ποσότητες αλλαντικών τα οποία είναι ενσωματωμένα στις διατροφικές τους συνήθειες. Σημαντικό ρόλο παίζει εν προκειμένω και το ψυχρό κλίμα που επικρατεί τους περισσότερους μήνες του χρόνου. Η αγορά προς το παρόν ζητάει τα αλλαντικά σε μικρές ποσότητες και αποφεύγει τα συσκευασμένα. Αυτό συμβαίνει και με πληθώρα άλλων καταναλωτικών αγαθών (τροφίμων) καθημερινής χρήσης. Η συνήθεια αυτή αναμένεται να διαφοροποιηθεί στα επόμενα χρόνια με την αναμενόμενη άνοδο του βιοτικού επιπέδου. Έτσι σήμερα οι Ρουμάνοι προμηθεύονται τα αλλαντικά από τα super markets που έχουν αρχίσει ήδη να μπαίνουν δυναμικά στην αγορά τους, καθώς και από τις παραδοσιακές, συνεχούς λειτουργίας, λαϊκές αγορές.

Η ΥΦΑΝΤΙΣ ROMANIA SRL θα προσαρμοσθεί στις παραπάνω συνήθειες του καταναλωτικού κοινού και θα απευθυνθεί στην αγορά με προϊόντα τα οποία οι πωλητές των super markets και των λαϊκών αγορών θα κόβουν στον πελάτη στις επιθυμητές ποσότητες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΚΟΤΛΕΖ ΡΗΛΙΡ «MARKETING MANAGEMENT» ΕΜΙ NOTEBOOKS, 1991
2. Ι.Σ.Α.Ρ ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 1999
3. ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΣ Λ. «ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ,ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ 10 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΠΩΛΗΣΕΙΣ»ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΚΕΡΔΟΣ,30/11/94
4. ΚΟΥΝΤΟΥΡΙΩΤΗ ΕΛΕΝΗ «ΟΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ,ΕΞΑΓΩΓΕΣ»,ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΚΕΡΔΟΣ,12/11/93
5. ΝΙΚΟΛΑΚΑΚΗΣ ΒΑΓΓΕΛΗΣ, «ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ», ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΑΙΟΣ 1995
6. ΣΙΔΕΡΗ ΜΑΡΙΑ «ΤΑ ΚΕΡΔΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ-ΣΤΟΙΧΕΙΑ» ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ 9/4/95
7. ΦΙΛΛΙΠΙΔΗΣ ΝΙΚΟΣ&ΣΑΚΚΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ «ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΝΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ» ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΕΞΟΥΣΙΑ 23/1/97
8. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΑΙΟΣ 1997»ΚΛΑΔΟΣ ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ»
9. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΑΙΟΣ 1997 «Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ» σελ 123-128
- 10.ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ, 27 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 97 «ΔΥΝΑΜΙΚΟΣ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ» σελ 85
- 11.‘ΚΕΦΑΛΑΙΟ’ ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 1998 Νο 107 «ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ»
- 12.ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ CD
- 13.ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ 98-99 1<sup>ο</sup> ΤΟΜΟΣ «ΓΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ» σελ 35,2<sup>ο</sup> ΤΟΜΟΣ «ΚΕΦΑΛΑΙΟΥΧΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ» σελ 29-56
- 14.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΥΦΑΝΤΗΣ ΑΛΛΑΝΤΙΚΑ»

