

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ  
ΛΕΙΦΟΡΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ  
ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΚΡΙΚΡΙ Α.Ε., ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.&ΦΑΡΜΑ  
ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΠΟΥΜΠΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΣΤΑΜΑΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2019

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ  
ΛΕΙΦΟΡΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ  
ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΚΡΙΚΡΙ Α.Ε., ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.&ΦΑΡΜΑ  
ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΜΠΟΥΜΠΑ

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

Σ. Αγγελόπουλος, Καθηγητής Τμήματος Γεωπονίας ΔΙ.ΠΑ.Ε., Επιβλέπων Καθηγητής

Α. Παυλούδη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος Γεωπονίας ΔΙ.ΠΑ.Ε.

Ο. Νόττα, Καθηγήτρια Τμήματος Γεωπονίας ΔΙ.ΠΑ.Ε.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς όλους όσους στάθηκαν στο πλάι μου κατά την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής μου διατριβής κ. Αγγελόπουλο Σταμάτη, καθηγητή του Τομέα Αγροτικής Οικονομίας και Επιχειρηματικότητας του τμήματος Γεωπονίας του ΔΙ.ΠΑ.Ε. για την άριστη συνεργασία μας και την πολύτιμη καθοδήγηση και συμβολή του στην εκπόνησή της διπλωματικής μου. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την οικογένειά μου για την υπομονή και την ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Στις κορούλες μου,  
Βαλέρια και Νεφέλη.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	i
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	iii
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ</b>	iv
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b>	v
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	vii
<b>ABSTRACT</b>	viii
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	xi
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	1
1.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	1
1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	2
1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	12
1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΟΙΠΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	17
2.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	17
2.2 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΤΙΚΕΤΑΣ	18
2.3 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	19
2.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΤΩΝ 2014-2018	21
2.5 ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	26
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	26
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	26
3.3 ΜΟΝΤΕΛΛΟ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	34
4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.</b>	48
5.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	48
5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΡΙ - ΚΡΙ	55

5.2.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΙ - ΚΡΙ	55
5.2.2	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	56
5.2.3	ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ	58
5.2.4	ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	65
5.2.5	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	71
5.2.6	ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	77
5.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ	80
5.3.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ	80
5.3.2	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	81
5.3.3	ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ	83
5.3.4	ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	89
5.3.5	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	95
5.3.6	ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	100
5.4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΒΓΑΛ	104
5.4.1	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΒΓΑΛ	104
5.4.2	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	106
5.4.3	ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ	109
5.4.4	ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ	116
5.4.5	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	121
5.4.6	ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	128
	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	132
	<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	138
	<b>ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	140
	<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</b>	141
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</b>	144
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2</b>	161

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

<b>Πίνακας 1.1.</b> Παραγωγή αγελαδινού γάλακτος σε αγροκτήματα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, κατά επίπεδο παραγωγής	11
<b>Πίνακας 1. 2.</b> Παραγωγή Γάλακτος (Αγελαδινό και υπολοίπων τύπων) για το 2017 σε τόνους	13
<b>Πίνακας 1.3.</b> Πωλήσεις ημίσκληρων – σκληρών τυριών	14
<b>Πίνακας 4.1:</b> Τμήματα επιχειρήσεων	35
<b>Πίνακας 4.2:</b> Περιγραφικά μέτρα	35
<b>Πίνακας 4.3:</b> Σημασία ανταγωνιστικών μεθόδων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής σας	38
<b>Πίνακας 4.4:</b> Σημασία των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης	39
<b>Πίνακας 4.5:</b> Παράγοντες για την απόδοση της επιχείρησης	39
<b>Πίνακας 4.6:</b> Σύγκριση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα	43
<b>Πίνακας 4.7:</b> Σύγκριση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	45
<b>Πίνακας 5.1:</b> Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού	59
<b>Πίνακας 5.2:</b> Κυκλοφοριακή ταχύτητα Παγίων	60
<b>Πίνακας 5.3:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	62
<b>Πίνακας 5.4:</b> Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	63
<b>Πίνακας 5.5:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας της εταιρείας KPI-KPI	64
<b>Πίνακας 5.6:</b> Δείκτης γενικής ρευστότητας	66
<b>Πίνακας 5.7:</b> Δείκτης Ειδικής ρευστότητας	68
<b>Πίνακας 5.8:</b> Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	69
<b>Πίνακας 5.9:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας KPI – KPI	70
<b>Πίνακας 5.10:</b> Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους	71
<b>Πίνακας 5.11:</b> Δείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους	72
<b>Πίνακας 5.12:</b> Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	74
<b>Πίνακας 5.13:</b> Δείκτης Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων	75
<b>Πίνακας 5.14:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας KPI – KPI	76
<b>Πίνακας 5.15:</b> Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	77
<b>Πίνακας 5.16:</b> Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	79
<b>Πίνακας 5.17:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας KPI – KPI	79
<b>Πίνακας 5.18:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	83
<b>Πίνακας 5.19:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων	85
<b>Πίνακας 5.20:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	86
<b>Πίνακας 5.21:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων	87
<b>Πίνακας 5.22:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ	88
<b>Πίνακας 5.23:</b> Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	90
<b>Πίνακας 5.24:</b> Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	91
<b>Πίνακας 5.25:</b> Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας	93

<b>Πίνακας 5.26:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ	94
<b>Πίνακας 5.27:</b> Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους	95
<b>Πίνακας 5.28:</b> Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους	96
<b>Πίνακας 5.29:</b> Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	98
<b>Πίνακας 5.30:</b> Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων	99
<b>Πίνακας 5.31:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ	100
<b>Πίνακας 5.32:</b> Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	101
<b>Πίνακας 5.33:</b> Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	102
<b>Πίνακας 5.34:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΚΡΙ – ΚΡΙ	103
<b>Πίνακας 5.35:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	110
<b>Πίνακας 5.36:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων	111
<b>Πίνακας 5.37:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	113
<b>Πίνακας 5.38:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων	114
<b>Πίνακας 5.39:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ	115
<b>Πίνακας 5.40:</b> Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	117
<b>Πίνακας 5.41:</b> Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	118
<b>Πίνακας 5.42:</b> Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	120
<b>Πίνακας 5.43:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ	121
<b>Πίνακας 5.44:</b> Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους	122
<b>Πίνακας 5.45:</b> Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους	123
<b>Πίνακας 5.46:</b> Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	125
<b>Πίνακας 5.47:</b> Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων	126
<b>Πίνακας 5.48:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ	127
<b>Πίνακας 5.49:</b> Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	129
<b>Πίνακας 5.50:</b> Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	130
<b>Πίνακας 5.51:</b> Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ	131

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΝΟΝΩΝ

Σελίδα

<b>Εικόνα 1:</b> Τα στοιχεία της Ελληνικής αγοράς	19
<b>Εικόνα 2:</b> Οι πέντε δυνάμεις του Porter	30
<b>Εικόνα 3:</b> Εξαγωγές εταιρείας ΚΡΙ - ΚΡΙ	56



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Σελίδα

<b>Διάγραμμα 1.1.</b> Κατανομή του όγκου παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων παγκοσμίως το 2018 ανά περιοχή	4
<b>Διάγραμμα 1.2.</b> Οι κυριότεροι παραγωγοί αγελαδινού γάλακτος παγκοσμίως το 2018 ανά χώρα (σε εκατομμύρια μετρικούς τόνους) και οι διαφορές παραγωγής με το 2017	5
<b>Διάγραμμα 1.3.</b> Η εξέλιξη τιμών του νωπού γάλακτος τον Μάιο του 2018 σε σύγκριση με τον Μάιο του 2017 στην Ευρωπαϊκή Ένωση	7
<b>Διάγραμμα 2.1</b> Αριθμός επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα την περίοδο 2008 – 2016	21
<b>Διάγραμμα 2.2.</b> Πορεία πωλήσεων γάλακτος το 2017	22
<b>Διάγραμμα 2.3</b> Οι χώρες που εξήγαγαν το υψηλότερο ποσό αξίας γιαουρτιού σε δολάρια το 2017 και το ποσοστό στην παγκόσμια αγορά	24
<b>Διάγραμμα 2.4</b> Αξία του γιαουρτιού παγκοσμίως από το 2016 έως το 2023 (σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ - 2019 έως 2023 πρόβλεψη)	25
<b>Διάγραμμα 4.1:</b> Στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών	36
<b>Διάγραμμα 4.2:</b> Η συνολική απόδοση της επιχείρησης κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-2018)	40
<b>Διάγραμμα 4.3:</b> Η συνολική απόδοση της επιχείρησης σας σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία	41
<b>Διάγραμμα 4.4:</b> Έξοδα μάρκετινγκ – πωλήσεις (%)	42
<b>Διάγραμμα 4.5:</b> Έξοδα σε νέο εξοπλισμό (%)	43
<b>Διάγραμμα 5.1:</b> Εξαγωγές γιαουρτιού εταιρείας KPI – KPI (ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)	57
<b>Διάγραμμα 5.2</b> Συνολικές πωλήσεις εταιρείας KPI – KPI.(ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)	57
<b>Διάγραμμα 5.3</b> Αριθμός εργαζομένων εταιρείας KPI - KPI	58
<b>Διάγραμμα 5.4:</b> Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού	59
<b>Διάγραμμα 5.5:</b> Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	61
<b>Διάγραμμα 5.6:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	62
<b>Διάγραμμα 5.7:</b> Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	64
<b>Διάγραμμα 5.8:</b> Δείκτης γενικής ρευστότητας	67
<b>Διάγραμμα 5.9:</b> Δείκτης Ειδικής ρευστότητας	68
<b>Διάγραμμα 5.10:</b> Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	69
<b>Διάγραμμα 5.11:</b> Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους	72
<b>Διάγραμμα 5.12:</b> Δείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους	73
<b>Διάγραμμα 5.13:</b> Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	74
<b>Διάγραμμα 5.14:</b> Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων	75
<b>Διάγραμμα 5.15:</b> Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	78
<b>Διάγραμμα 5.16:</b> Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	79
<b>Διάγραμμα 5.17:</b> Η πορεία του τζίρου της εταιρείας Φάρμα Κουκάκη	82
<b>Διάγραμμα 5.18:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	84
<b>Διάγραμμα 5.19:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων	85
<b>Διάγραμμα 5.20:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	86
<b>Διάγραμμα 5.21:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων	88

<b>Διάγραμμα 5.22:</b> Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	90
<b>Διάγραμμα 5.23:</b> Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	92
<b>Διάγραμμα 5.24:</b> Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας	93
<b>Διάγραμμα 5.25:</b> Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους	96
<b>Διάγραμμα 5.26:</b> Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους	97
<b>Διάγραμμα 5.27:</b> Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	98
<b>Διάγραμμα 5.28:</b> Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων	99
<b>Διάγραμμα 5.29:</b> Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	101
<b>Διάγραμμα 5.30:</b> Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	103
<b>Διάγραμμα 5.31:</b> Καθαρά κέρδη του ομίλου ΜΕΒΓΑΛ μετά από φόρους	107
<b>Διάγραμμα 5.32:</b> Σύνολο υποχρεώσεων Ομίλου ΜΕΒΓΑΛ	107
<b>Διάγραμμα 5.33:</b> Πορεία Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων του Ομίλου ΜΕΒΓΑΛ	108
<b>Διάγραμμα 5.34:</b> Πορεία Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του Ομίλου ΜΕΒΓΑΛ	108
<b>Διάγραμμα 5.35:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	110
<b>Διάγραμμα 5.36:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων	112
<b>Διάγραμμα 5.37:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων	113
<b>Διάγραμμα 5.38:</b> Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων	115
<b>Διάγραμμα 5.39:</b> Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	117
<b>Διάγραμμα 5.40:</b> Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	119
<b>Διάγραμμα 5.41:</b> Δείκτης ταμειακής ρευστότητας	120
<b>Διάγραμμα 5.42:</b> Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους	122
<b>Διάγραμμα 5.43:</b> Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους	124
<b>Διάγραμμα 5.44:</b> Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων	125
<b>Διάγραμμα 5.45:</b> Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων	126
<b>Διάγραμμα 5.46:</b> Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	129
<b>Διάγραμμα 5.47:</b> Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	130

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η παρούσα διπλωματική αφορά την αγορά γάλακτος στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στην συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση τριών εταιρειών του κλάδου. Στην παρούσα εργασία αναλύεται η διάρθρωση του κλάδου αλλά και τα βασικά μεγέθη που τον απαρτίζουν. Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας τονίζεται η σημαντικότητα των θρεπτικών συστατικών του γάλακτος και οι ωφέλειες του στην ανθρώπινη διατροφή, στοιχεία που το καθιστούν αγαθό πρώτης ανάγκης σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται στοιχεία προσφοράς και ζήτησης του γάλακτος στην ελληνική αγορά. Τέλος γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση των μεγαλύτερων εταιριών επεξεργασίας γάλακτος που εδρεύουν στην εγχώρια αγορά γάλακτος. Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής εργασίας αναμένεται να έχει αποτυπωθεί με σαφήνεια ο τρόπος λειτουργίας και η θέση της καθεμιάς εταιρείας στον κλάδο.

**Λέξεις-κλειδιά:** αγορά γάλακτος, γαλακτοκομικά προϊόντα, μεγέθη αγοράς, βιομηχανίες γάλακτος, χρηματοοικονομική ανάλυση, αριθμοδείκτες

## ABSTRACT

---

This postgraduate thesis deals with the milk market in Greece and more specifically the comparative financial analysis of three companies in this sector. In this paper it is analyzed the structure of the industry and the basic components which it's constitute. The postgraduate thesis emphasizes the importance of the nutrients of milk and its benefits to human nutrition, elements that make it a commodity essential to specific populations. Following are the supply and demand figures for milk in the Greek market. Finally, is examined a financial analysis of the largest milk processing companies based in the domestic milk market. Along with the completion of the postgraduate thesis it is expected that the way of operation and position of each company in the industry will be clearly illustrated.

**Key words:** *milk marketing, dairy products, market sizes, milk industries, financial analysis, Indicators*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Ο κλάδος του γάλακτος στην Ελλάδα αποτελεί έναν βασικό και κατ' επέκταση αναγκαίο κλάδο καθώς τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό μέρος της καθημερινής διατροφής των ανθρώπων. Κατά την περίοδο της κρίσης έχουν ανακύψει προκλήσεις τις οποίες οι επιχειρήσεις επεξεργασίας γάλακτος καλούνται να αντιμετωπίσουν. Ως συνέπεια αυτών είναι η αύξηση του ρίσκου. Πολλές εταιρείες γάλακτος αναγκάστηκαν να εξαγοραστούν ή και να συγχωνευτούν από άλλες προκειμένου να θεωρούνται οικονομικά βιώσιμες. Συνολικά ο κλάδος δεν μπορούσε να βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης καθώς έχει πολλά ακόμα να εφαρμόσει προκειμένου να καταστεί ανταγωνιστικός τόσο σε Ευρωπαϊκό όσο και σε διεθνές επίπεδο αφού θα πρέπει να παράγει τόσο για να καλύψει τις ανάγκες της εγχώριας αγοράς, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει, προκειμένου να αυξήσει τις εξαγωγές γάλακτος.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιείται σε πρώτη φάση ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των εταιριών ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε., ΚΡΙΚΡΙ Α.Ε. και Φάρμα Κουκάκη Α.Ε. και στη συνέχεια να ακολουθεί η συγκριτική ανάλυση μεταξύ των εταιριών αυτών για τη χρονική περίοδο 2014-2018.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της ανταγωνιστικότητας, της βιωσιμότητας αλλά και της ικανότητας να καινοτομούν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις μέσα σε ένα κλάδο που είναι ιδιαίτερα κερδοφόρος αλλά ταυτόχρονα εξίσου ανταγωνιστικός.

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η θρεπτική, διατροφική και βιολογική αξία του γάλακτος καθώς και οι κατηγορίες του γάλακτος. Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει την διάρθρωση του κλάδου, τα μεγέθη αγοράς και την κερδοφορία (πωλήσεις). Στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθεί η SWOT ανάλυση των επιχειρήσεων και η ανάλυση του περιβάλλοντος με τις 5 Δυνάμεις του Porter, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται διερεύνηση των στρατηγικών που ακολουθούν οι εταιρείες βάση ανάλυσης ερωτηματολογίων.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της μεταπτυχιακής εργασίας γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση των βασικότερων εταιρειών επεξεργασίας γάλακτος που εδρεύουν στην εγχώρια αγορά. Τέλος ακολουθούν οι συμπερασματικές παρατηρήσεις, η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα της μεταπτυχιακής εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν μια από τις σημαντικότερες διατροφικές επιλογές για τους ανθρώπους. Είναι σημαντικές πηγές πρωτεϊνών, ιωδίου, ασβεστίου και άλλων βιταμινών και η καθημερινή πρόσληψη είναι πολύ σημαντική για πολλούς ανθρώπους. Περίπου 47 εκατομμύρια τόνοι νωπών γαλακτοκομικών προϊόντων καταναλώνονται ετησίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Για να χαρακτηριστεί γαλακτοκομικό προϊόν, τα διάφορα είδη των τροφίμων πρέπει να παράγονται από το γάλα των αγελάδων, των αιγών (κατσίκες) ή άλλων παρόμοιων ζώων. Ο γαλακτοκομικός τομέας περιλαμβάνει τρόφιμα όπως το γάλα, το γάλα σε σκόνη, τα διάφορα είδη τυριών, το βούτυρο και το γιαούρτι, καθώς και το παγωτό.<sup>1</sup>

Από το παγωτό έως τα τυριά και το βούτυρο, είναι φτιαγμένα από γάλα. Η πρώτη απόδειξη της κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων χρονολογείται εδώ και έξι χιλιάδες χρόνια και σήμερα τα γαλακτοκομικά προϊόντα απολαμβάνουν της διατροφικής εκτίμησης σε όλο τον κόσμο. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δύο χιλιετιών υπήρξε ένα απίστευτο ποσό δημιουργικότητας και καινοτομίας όσον αφορά την επεξεργασία, τη ζύμωση και την κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων. Το 2017, ο όγκος της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων παγκοσμίως ανήλθε σε 216 εκατομμύρια τόνους, ο οποίος αναμένεται να αυξηθεί σε 234 εκατομμύρια τόνους μέχρι το 2021. Το υγρό γάλα αναλαμβάνει το υψηλότερο μερίδιο της παγκόσμιας γαλακτοκομικής αγοράς περίπου στο 54% του 2017, ακολουθούμενο από το γιαούρτι και τα άλλα προϊόντα.

Και ενώ η αξία του γάλακτος και των προϊόντων του είναι διεθνώς αναγνωρισμένη, η πραγματικότητα είναι πως είναι ένα ζωικό προϊόν που χαλάει εύκολα, μεταφέρει ασθένειες και προκαλεί πεπτικό πρόβλημα σε πολλούς από τους καταναλωτές του, παρόλα αυτά έχει γίνει σχεδόν ένα παγκόσμιο σύμβολο της σύγχρονης διατροφής (Valenze, 2011)

---

<sup>1</sup><https://www.statista.com/topics/3955/dairy-industry-in-europe/>

Η βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη - Στατιστικά στοιχεία και γεγονότα, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).

## 1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η μεγάλη πλειοψηφία των γαλακτοκομικών προϊόντων παράγεται με αγελαδινό γάλα. Η Ινδία βρίσκεται στην κορυφή της λίστας με τις περισσότερες αγελάδες γάλακτος οποιασδήποτε χώρας, στα 56,5 εκατομμύρια, ενώ ο μεγαλύτερος παραγωγός αγελαδινού γάλακτος στον κόσμο είναι η Ευρώπη, ακολουθούμενη από τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ινδία (Tao, Kanna, Arcaro, Wong, & Butenhoff, 2008). Αν και οι χώρες της Ανατολικής Ασίας δεν έχουν μακρά ιστορία κατανάλωσης γάλακτος, τα τελευταία χρόνια η Κίνα έχει τριπλασιάσει τον εγχώριο όγκο παραγωγής γάλακτος από το 2000.

Σήμερα, το γάλα υποβάλλεται σε επεξεργασία πριν από τη συσκευασία, ώστε να εξασφαλιστεί η θανάτωση επιβλαβών βακτηρίων στο γάλα. Εκτός από το να είναι δημοφιλές ως ποτό, το αγελαδινό γάλα χρησιμοποιείται για την παρασκευή ενός μεγάλου αριθμού προϊόντων, συμπεριλαμβανομένου του τυριού, της κρέμας, του βουτύρου, του γιαουρτιού, του υγρού γάλακτος, του παγωτού, της πρωτεΐνης ορού γάλακτος και πολλών άλλων (Martemucci & D'Alessandro, 2013). Στην ακατέργαστη κατάσταση του αγελαδινού γάλακτος, πάνω από το 87% της χημικής του σύνθεσης είναι το νερό, ενώ το υπόλοιπο 13% αποτελείται από τέτοια συστατικά όπως το λίπος βουτύρου, πρωτεΐνες ορού γάλακτος και καζεΐνης, λακτόζη (υδατάνθρακες γάλακτος/σάκχαρα).

Η εφαρμογή στρατηγικών<sup>2</sup> για τη βελτίωση και την ενίσχυση των διαδικασιών παραγωγής γάλακτος είναι ζωτικής σημασίας για τη γαλακτοκομική βιομηχανία. Η ταχεία επιδείνωση των τιμών των γαλακτοκομικών προϊόντων υποχρεώνει τους μεταποιητές γαλακτοκομικών προϊόντων να βελτιστοποιήσουν σημαντικά και να σχεδιάσουν τα χρονοδιαγράμματα παραγωγής τους. Το επιχειρηματικό μοντέλο εξετάζει την βέλτιστη απόδοση για το εργατικό δυναμικό, την προσπάθεια μείωσης των πόρων, τα περιττά κόστη, τα σημεία συμφόρησης και τα λάθη, ενώ παράλληλα έχει σαν στόχο της διαδικασίας δημιουργίας ενός ποιοτικού προϊόντος.

---

<sup>2</sup><https://www.intechopen.com/books/descriptive-food-science/the-dairy-industry-process-monitoring-standards-and-quality> The Dairy Industry: Process, Monitoring, Standards, and Quality, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).

Μία από τις πολλές συνέπειες της παγκοσμιοποίησης είναι ότι τα γαλακτοκομικά προϊόντα καταναλώνονται τώρα σε όλο τον κόσμο και κάθε χρόνο μαζικές ποσότητες γάλακτος και τυριών και άλλων γαλακτοκομικών προϊόντων διακινούνται μεταξύ των χωρών (Borawski, Pawlewicz, Harper, & Dunn, 2018). Το 2017, είχαν εξαχθεί γαλακτοκομικά προϊόντα αξίας 45 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, επιτυγχάνοντας μια σημαντική αύξηση από περίπου 39 δισεκατομμύρια δολάρια το 2016. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, με χώρες όπως η Γαλλία, η Ιρλανδία και η Γερμανία, οι οποίες είναι γνωστές για το τυρί και το βούτυρο, ελέγχουν το 39% της παγκόσμιας αγοράς εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων, που είναι η μεγαλύτερη σε οποιαδήποτε παγκόσμια περιοχή<sup>3</sup>.

Στον επιχειρηματικό τομέα η Ελβετική εταιρεία Nestle<sup>4</sup> με κύκλο πωλήσεων 25 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2015, είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στην αγορά της γαλακτοκομικής βιομηχανίας. Οι δύο γαλλικές γαλακτοκομικές εταιρείες Lactalis και Danone ακολουθούν αμέσως μετά, με έσοδα που ξεπερνούν τα 15 δισεκατομμύρια δολάρια. Η δανική-σουηδική γαλακτοκομική εταιρεία Arla Foods είναι επίσης μεταξύ των 20 μεγαλύτερων παραγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων παγκοσμίως και δημιούργησε κύκλο εργασιών - πωλήσεων περίπου 10 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2016. Στην Ολλανδία, κυριαρχεί ο γαλακτοκομικός συνεταιρισμός Friesland Campina, ενώ στις Κάτω Χώρες (Ολλανδία) είναι διάσημες για το τυρί Edam και Gouda, όπου παρήχθησαν 889 εκατομμύρια κιλά τυριού το 2015. Ο όμιλος TheoMüller<sup>5</sup> είναι ο ηγέτης της αγοράς στη Γερμανία, με έδρα το Λουξεμβούργο. Διαθέτει 21 εργοστάσια παραγωγής σε δέκα χώρες, απασχολεί 27.000 άτομα και παράγει ετήσια έσοδα ύψους περίπου 6,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ.

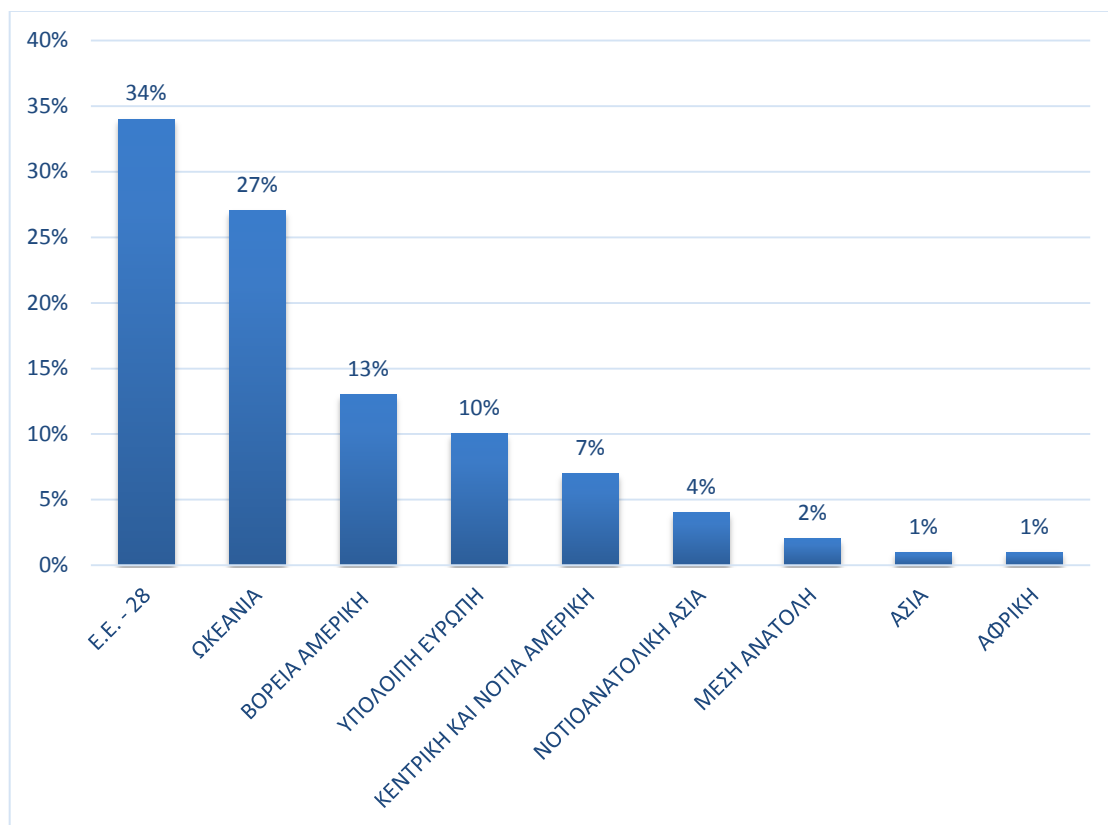
---

<sup>3</sup><https://www.statista.com/topics/4649/dairy-industry/> Παγκόσμια γαλακτοκομική βιομηχανία - Στατιστικά στοιχεία και γεγονότα, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).

<sup>4</sup><https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2018> Nestlé reports full-year results for 2018, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).

<sup>5</sup><https://www.forbes.com/profile/theo-mueller/#3166e4b61421> Theo Mueller, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).



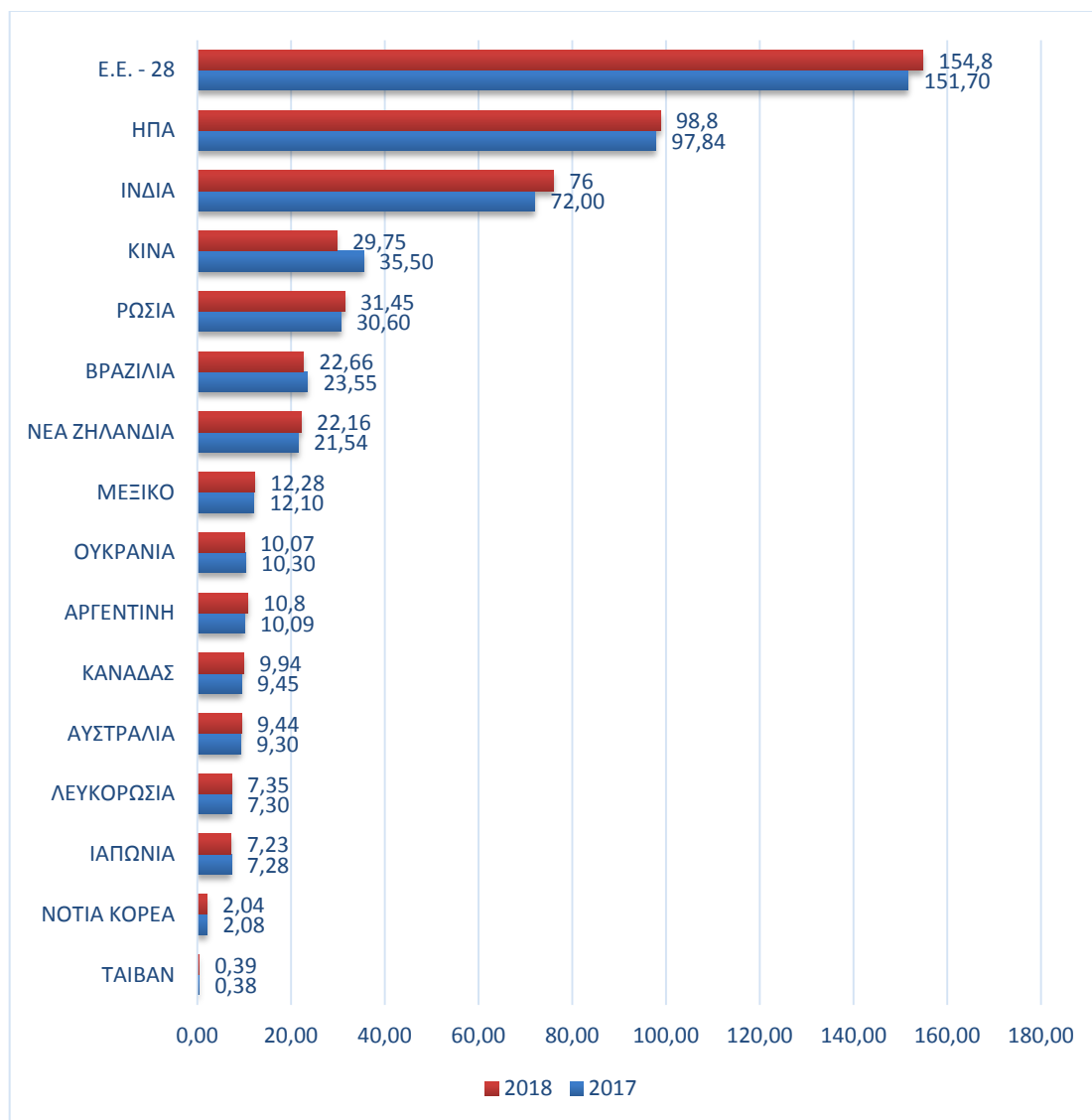


**Διάγραμμα 1.1.** Κατανομή του όγκου παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων παγκοσμίως το 2018, ανά περιοχή

(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/805257/distribution-of-the-global-dairy-market-volume-by-region/>- επεξεργασία συγγραφέα).

Ο μεγαλύτερος παραγωγός αγελαδινού γάλακτος παγκοσμίως ήταν η Ευρωπαϊκή Ένωση το 2018. Κατά το έτος αυτό, οι 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρήγαγαν συνολικά περίπου 155 εκατομμύρια τόνους αγελαδινού γάλακτος. Οι Ηνωμένες Πολιτείες ήρθαν στη δεύτερη θέση με περίπου 99 εκατομμύρια μετρικούς τόνους. Η αξία των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων παγκοσμίως ανήλθε σε 45,14 δισεκατομμύρια δολάρια το 2017, από 38,62 δισεκατομμύρια δολάρια το προηγούμενο έτος. Ως κορυφαίος παραγωγός αγελαδινού γάλακτος παγκοσμίως, η Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν επίσης ο πρώτος εξαγωγέας γαλακτοκομικών προϊόντων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπήρξε αύξηση της παραγωγής και των εξαγωγών το 2018 μετά την ρύθμιση της αγοράς των ποσοτώσεων και των επιδοτήσεων.



**Διάγραμμα 1.2.** Οι κυριότεροι παραγωγοί αγελαδινού γάλακτος παγκοσμίως το 2018, ανά χώρα (σε εκατομμύρια μετρικούς τόνους) και οι διαφορές παραγωγής με το 2017 (πηγή: <https://www.statista.com/statistics/268191/cow-milk-production-worldwide-top-producers/> - επεξεργασία συγγραφέα).

## Η Βιομηχανία γάλακτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Από το 1984 στην Ε.Ε. υπήρχαν οι λεγόμενες ποσοστώσεις. Όπως προέβλεπε το σχετικό καθεστώς, ο στόχος ήταν η αντιμετώπιση της πλεονασματικής παραγωγής, (των λιμών γάλακτος και των βουνών βουτύρου) που δημιουργήθηκαν από την υπερπαραγωγή στην Ε.Ε. Σε κάθε κράτος-μέλος χορηγούνταν δύο ποσοστώσεις: μία για τις παραδόσεις σε γαλακτοκομικές μονάδες (97,6% του συνόλου της Ε.Ε.) και μία

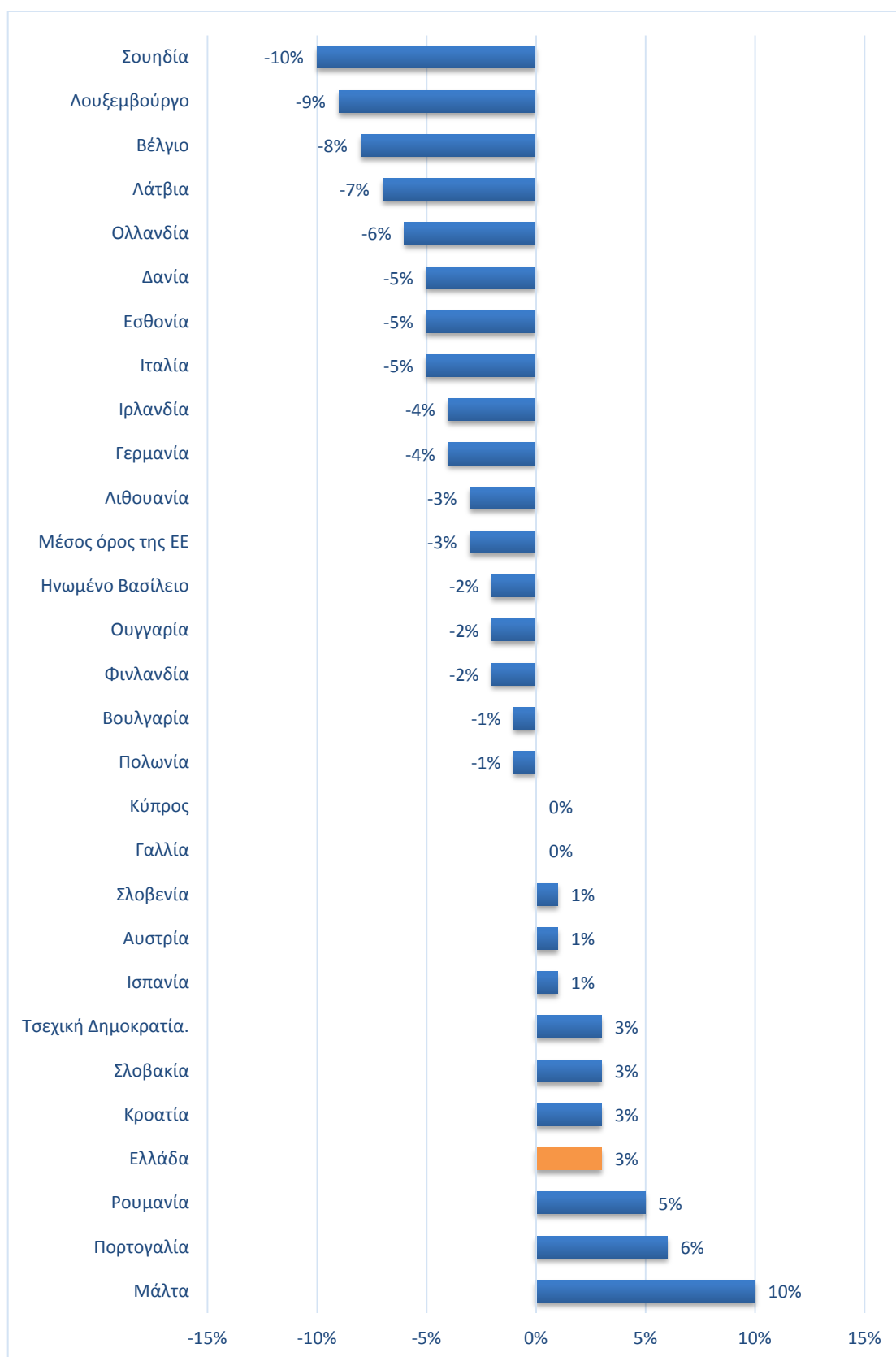
για τις απευθείας πωλήσεις σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης (2,4%). Οι ποσοστώσεις αυτές κατανέμονται μεταξύ των παραγωγών (ατομικές ποσοστώσεις) σε κάθε κράτος-μέλος (Marangoni, Pellegrino, Verduci, Ghiselli, Bernabei, & Calvani, 2019). Όταν ένα κράτος-μέλος είχε υπερβεί την εθνική του ποσοστώση, οι παραγωγοί κατέβαλαν συμπληρωματική εισφορά 27,83 ευρώ ανά 100 κιλά ανάλογα με τη συμμετοχή τους στην υπέρβαση κατά το έτος ποσοστώσης (1 Απριλίου - 31 Μαρτίου). Τα ποσά αυτά καθορίζονται μετά από ανακατανομή της μη χρησιμοποιηθείσας ποσοστώσης των άλλων παραγωγών. Από την 1 Απριλίου του 2015 οι ποσοστώσεις αυτές καταργήθηκαν θεωρώντας ότι μόνο η αγορά θα μπορεί να προσδιορίσει την ποσότητα του γάλακτος που θα παράγεται στην ΕΕ.<sup>6</sup>

Οι ακραίες αλλαγές που αναφέρθηκαν ότι μπορούσαν να υπάρξουν από το ένα έτος στο άλλο δεν έγιναν τελικά. Η παραγωγή γάλακτος αυξήθηκε στην ΕΕ-28 μεταξύ του 2015, έτος κατά το οποίο οι ποσοστώσεις γάλακτος σταμάτησαν και το 2016. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα από το συνδυασμό διαφόρων παραγόντων: αύξηση στα πιο παραγωγικά κοπάδια γαλακτοπαραγωγής, συρρίκνωση των λιγότερο παραγωγικών και διάφορες εθνική δυναμικές και επιλογές των κρατών μελών. Το 2016, η παραγωγή ακατέργαστου αγελαδινού γάλακτος στην ΕΕ-28 παρέμεινε σχετικά σταθερή, με ελαφρά μόνο άνοδο (+0,2%). Παρομοίως, παρατηρήθηκε ελαφρά μείωση στον αριθμό των αγελάδων γαλακτοπαραγωγής (-0,4%). Την ίδια στιγμή, η τιμή του γάλακτος αγροκτήματος μειώθηκε. Σε εθνικό επίπεδο, το ζωικό κεφάλαιο γαλακτοπαραγωγής αυξήθηκε στην Κύπρο (+8,7%), το Λουξεμβούργο (+ 5,8%) και την Ιρλανδία και τις Κάτω Χώρες (και τα δύο + 4,5%). Σημαντικές μειώσεις σημειώθηκαν στη Λετονία (-5,2%), στην Εσθονία (-5,0%), στη Λιθουανία (-4,9%), στη Σλοβακία (-4,8%) και στην Ελλάδα (-4,5%).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup><https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:52010DC0727> REPORT FROM THE EUROPEAN COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL Evolution of the market situation and the consequent conditions for smoothly phasing out the milk quota system, (ημερομηνία ανάκτησης 12.8.2019).

[http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Milk\\_and\\_milk\\_product\\_statistics#Main\\_statistical\\_findings](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Milk_and_milk_product_statistics#Main_statistical_findings) Στατιστικές για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα, (ημερομηνία ανάκτησης 12.8.2019).



**Διάγραμμα 1.3.** Η εξέλιξη τιμών του νοπού γάλακτος τον Μάιο του 2018 σε σύγκριση με τον Μάιο του 2017 στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Πηγή: Eurostat – επεξεργασία συγγραφέα).

Το 2016, ο όγκος του γάλακτος προβάτων, αιγών και βουβαλιών που συλλέχθηκε ήταν 3,7 εκατομμύρια τόνοι, που αντιστοιχούσαν στο 2,4% του συνολικού γάλακτος που συλλέχθηκαν από τα γαλακτοκομεία. Η Ισπανία ήταν η χώρα που συγκέντρωσε την υψηλότερη ποσότητα γάλακτος από αυτά τα είδη (970 χιλιάδες τόνους), το οποίο αντιπροσώπευε το 12,4% του συνολικού γάλακτος που συλλέχθηκε στην Ισπανία. Στη Γαλλία, συγκεντρώθηκαν 777 χιλιάδες τόνοι γάλακτος από ζώα εκτός των αγελάδων, που αντιπροσωπεύουν το 3,1% του συνολικού γάλακτος που συλλέχθηκε τοπικά. Στην τρίτη θέση ήταν η Ελλάδα με 748 χιλιάδες τόνους, αντιπροσωπεύοντας το 55,4% του συνολικού γάλακτος που συλλέχθηκε τοπικά.

Η παραγωγή νοπού γάλακτος της ΕΕ ανήρθε στους 170,1 εκατομμύρια τόνους το 2017, πράγμα που αντιπροσωπεύει ετήσια αύξηση 1,9 εκατομμυρίων τόνων. Οι εκμεταλλεύσεις της ΕΕ παρήγαγαν 164,8 εκατομμύρια τόνους νοπού γάλακτος το 2014 και 159,0 εκατομμύρια τόνους το 2013. Η μεγάλη πλειονότητα του νοπού γάλακτος παραδίδεται στα γαλακτοκομεία. μόνο 11,5 εκατομμύρια τόνοι χρησιμοποιήθηκαν σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις, είτε καταναλώθηκαν από τον γεωργό και την οικογένειά του, πωλήθηκαν απευθείας στους καταναλωτές, χρησιμοποιήθηκαν ως ζωοτροφές ή μεταποιήθηκαν άμεσα. Από τους 158,6 εκατομμύρια τόνους γάλακτος που παραδόθηκαν στα γαλακτοκομεία, 154,8 εκατομμύρια τόνοι ήταν αγελαδινό γάλα, ενώ το υπόλοιπο ήταν ένας συνδυασμός γάλακτος προβατίνων, γάλακτος αιγοπροβάτων και γάλακτος βουβάλου<sup>8</sup>.

Η προφανής απόδοση γάλακτος στην ΕΕ υπερέβη τα 7 000 kg ανά αγελάδα το 2017. Ως εθνικός μέσος όρος, οι προφανείς αποδόσεις ήταν οι υψηλότερες στη Δανία (9 569 kg ανά αγελάδα), Εσθονία (9 143 kg ανά αγελάδα) και Φινλανδία (8 889 kg ανά αγελάδα) και χαμηλότερη στη Ρουμανία (3 231 kg ανά αγελάδα) και τη Βουλγαρία (3 713 kg ανά αγελάδα). Μεταξύ των κυριότερων κρατών μελών παραγωγής αγελαδινού γάλακτος, οι προφανείς αποδόσεις ήταν πολύ υψηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ στη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ολλανδία.

---

<sup>8</sup>[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Milk\\_and\\_milk\\_product\\_statistics#Milk\\_production](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Milk_and_milk_product_statistics#Milk_production) Στατιστικές για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα, 2017, (ημερομηνία ανάκτησης 12.8.2019).

Όχι μόνο το ένα πέμπτο του αγελαδινού γάλακτος της ΕΕ παρήχθη σε γεωργικές εκμεταλλεύσεις στη Γερμανία, αλλά το ένα πέμπτο (20,6%) επεξεργάστηκε από τα γαλακτοκομεία το 2017. Πράγματι, όπως και η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Κάτω Χώρες, (68,6%) του ακατέργαστου αγελαδινού γάλακτος που παράγεται στα αγροκτήματα και αντιπροσωπεύουν περίπου τα δύο τρίτα (69,9%) αγελαδινού γάλακτος που συλλέγονται από τα γαλακτοκομεία.

Ενώ το αγελαδινό γάλα κυριαρχεί στην αγορά του γάλακτος που χρησιμοποιείται από τα γαλακτοκομεία, υπάρχουν τμήματα της ΕΕ όπου το γάλα από άλλα ζώα συλλέγεται και μεταποιείται σε σχετικά μεγάλες ποσότητες. Η Ισπανία παρήγαγε 1,0 εκατομμύρια τόνους γάλακτος από προβατίνες και αίγες, με την Ελλάδα και τη Γαλλία να παράγουν 0,8 εκατομμύρια τόνους. Η Ιταλία παρήγαγε επίσης 0,7 εκατομμύρια τόνους γάλακτος από άλλα ζώα εκτός από τις αγελάδες και αυτό περιλαμβάνει σχεδόν όλη την παραγωγή γάλακτος από βουβάλια της ΕΕ.

Ενώ το γάλα που συλλέχθηκε από αυτά τα άλλα ζώα είναι πολύ μικρότερο από το ότι από τις αγελάδες στις περισσότερες από αυτές τις χώρες υπήρχαν κάποιες εξαιρέσεις. Η πλειοψηφία (57,1%) του γάλακτος που παραδόθηκε στα γαλακτοκομεία στην Ελλάδα προήλθε από προβατίνες και αίγες το 2017. Το ένα πέμπτο και το ένα τέταρτο (22,5%) γάλακτος που παραδίδεται στα γαλακτοκομεία στην Κύπρο προέρχεται επίσης από προβατίνες και αίγες.

Η πραγματική τιμή του γάλακτος σε ολόκληρη την ΕΕ ανέκαμψε έντονα (κατά μέσο όρο +17,1%) το 2017 μετά από δύο χρόνια ισχυρών πτώσεων. Ωστόσο, παραμένει κάτω από την πρόσφατη κορυφή του 2014 (βλ. Σχήμα 5). Σημαντικότερες αυξήσεις των τιμών σημειώθηκαν σε ορισμένα από τα μεγαλύτερα κράτη μέλη παραγωγής γάλακτος. Η αύξηση των πραγματικών ορίων στη Γερμανία ήταν + 31,7%, στο Ηνωμένο Βασίλειο +24,0%, στην Πολωνία +23,6% και στις Κάτω Χώρες +22,2%. Σε μεγάλο βαθμό αυτό αντανάκλασε την απότομη μείωση των τιμών κατά τα δύο προηγούμενα έτη. Τα δύο τρίτα του συνόλου του γάλακτος της ΕΕ που παραδίδεται στα γαλακτοκομεία χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τυριού και βουτύρου. Το γάλα που παραδίδεται στα γαλακτοκομεία μεταποιείται σε ορισμένα νωπά και μεταποιημένα προϊόντα. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα καταγράφονται ως προς το

βάρος τους. Είναι επομένως δύσκολο να συγκριθούν τα διάφορα προϊόντα (για παράδειγμα, νωπό γάλα και σκόνη γάλακτος).

Το 2017 υποβλήθηκαν σε επεξεργασία 156,9 εκατομμύρια τόνοι (98,9%) του πλήρους γάλακτος που διατίθεται στον γαλακτοκομικό τομέα της ΕΕ. Αυτό ήταν 3,5 εκατομμύρια τόνοι περισσότερο από ό, τι το 2016. Η παραγωγή 2,4 εκατομμυρίων τόνων βουτύρου και τα λεγόμενα «κίτρινα προϊόντα» το 2017 απαιτούσε 46,0 εκατομμύρια τόνους πλήρους γάλακτος (βλέπε πίνακα 1.1).

Οι νέες τεχνολογίες<sup>9</sup> στη γαλακτοκομική βιομηχανία ενσωματώνονται σχετικά αργά τόσο σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης όσο και στη μονάδα επεξεργασίας γαλακτοκομικών προϊόντων. Σε επίπεδο γεωργικών εκμεταλλεύσεων, η εισαγωγή ρομποτικής, όπως οι αυτοματοποιημένοι θάλαμοι αρμέγματος που ανέπτυξε η Lely και η οποία εισήχθη το 1992 από την Delaval (Σουηδία), οι αγελάδες εισέρχονται στο χώρο χωρίς προτροπή και μερικές αγελάδες αρμέγονται τρεις φορές την ημέρα, με αυξημένο γαλακτοκομικό προϊόν για τον αγρότη. Οι ετικέτες στις αγελάδες επιτρέπουν την ενσωμάτωση στις μηχανές που συλλέγουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του αριθμού των βημάτων, το μάσημα του τυροπήγματος κλπ. (Buskirk & Foster, 2017).

Το 2016, οι εκμεταλλεύσεις γαλακτοκομικών προϊόντων στην ΕΕ-28 παρήγαγαν περίπου 168,3 εκατομμύρια τόνους γάλακτος (Πίνακας 1.1). Η παραγωγή αγελαδινού γάλακτος ήταν 163,0 εκατομμύρια τόνοι (96,9% όλων των παραγόμενων γαλακτοκομικών προϊόντων), ενώ το γάλα από προβατίνες, αίγες και βουβάλια αντιπροσώπευε 5,4 εκατομμύρια τόνους (3,1%). Το κύριο μέρος του παραγόμενου γάλακτος παραδόθηκε στα γαλακτοκομεία (157,1 εκατομμύρια τόνοι) και το υπόλοιπο ποσό (11,2 εκατομμύρια τόνοι) χρησιμοποιήθηκε διαφορετικά στις εκμεταλλεύσεις δηλ. Μεταποιημένες, αυτοκατανάλωση, πωλούμενες απευθείας στους καταναλωτές ή χρησιμοποιούνται ως ζωοτροφές.

---

<sup>9</sup><https://www.intechopen.com/books/descriptive-food-science/the-dairy-industry-process-monitoring-standards-and-quality> The Dairy Industry: Process, Monitoring, Standards, and Quality, (ημερομηνία ανάκτησης 12.8.2019).

	Παραγωγή αγελαδινού γάλακτος σε αγροκτήματα	Αριθμός αγελάδων γαλακτοπαραγωγής	Εμφανής απόδοση
	Χιλιάδες Τόνοι	(χιλιάδες κεφάλια)	Κιλά / κεφάλι
<b>ΕΥ-28</b>	<b>162.957</b>	<b>23.508</b>	<b>6.932</b>
<b>Βέλγιο</b>	3.895	531	7.340
<b>Βουλγαρία</b>	1.019	279	3.653
<b>Τσεχική Δημοκρατία</b>	3.065	367	8.344
<b>Δανία</b>	5.436	565	9.621
<b>Γερμανία</b>	32.672	4.218	7.746
<b>Εσθονία</b>	783	86	9.091
<b>Ιρλανδία</b>	6.851	1.295	5.290
<b>Ελλάδα</b>	703	106	6.628
<b>Ισπανία</b>	7.124	819	8.702
<b>Γαλλία</b>	25.216	3.630	6.947
<b>Κροατία</b>	671	146	4.583
<b>Ιταλία</b>	11.886	2.060	5.769
<b>Κύπρος</b>	186	28	6.536
<b>Λετονία</b>	984	154	6.386
<b>Λιθουανία</b>	1.624	286	5.682
<b>Λουξεμβούργο</b>	376	52	7.239
<b>Ουγγαρία</b>	1.918	244	7.862
<b>Μάλτα</b>	43	7	6.635
<b>Ολλανδία</b>	14.000	1.794	7.804
<b>Αυστρία</b>	3.628	540	6.719
<b>Πολωνία</b>	13.244	2.130	6.218
<b>Πορτογαλία</b>	1.923	239	8.049
<b>Ρουμανία</b>	3.934	1.193	3.299
<b>Σλοβενία</b>	650	108	6.024
<b>Σλοβακία</b>	905	133	6.826
<b>Φινλανδία</b>	2.430	275	8.823
<b>Σουηδία</b>	2.862	326	8.776
<b>Ηνωμένο Βασίλειο</b>	14.931	1.898	7.867
<b>Τουρκία</b>	16.786	5.407	3.105

**Πίνακας 1.1.** Παραγωγή αγελαδινού γάλακτος σε αγροκτήματα σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, κατά επίπεδο παραγωγής (πηγή: Eurostat – επεξεργασία συγγραφέα).



### 1.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

Οι κύριες κατηγορίες γάλακτος είναι το Αγελαδινό, το γάλα Βουβαλιών, το γάλα προβάτων και το γάλα των αιγών. Στην Ελλάδα υπάρχει μεγαλύτερη παραγωγή γάλακτος προβάτων (πρόβειο) λόγω της χρήσης του σαν πρώτη ύλη για την παραγωγή της φέτας (Κεχαγιάς, 2011).

Το γάλα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες. Το ημι-αποβουτυρωμένο γάλα περιέχει τα 2/3 των θερμίδων που περιέχει το πλήρες, ενώ το αποβουτυρωμένο περιέχει το 50% των θερμίδων. Για να γίνει το γάλα ασφαλές για τη διατροφή των ανθρώπων ελέγχονται οι φυσικοχημικοί και μικροβιολογικοί παράγοντες και εφαρμόζεται θερμική επεξεργασία, η οποία αποδίδει 4 βασικούς τύπους γάλακτος<sup>10</sup>.

**Φρέσκο παστεριωμένο γάλα:** Έχει υποστεί παστερίωση και θερμική επεξεργασία στους 72,5 °C για 15 δευτερόλεπτα. Το προϊόν της επεξεργασίας αυτής έχει την μεγαλύτερη διατροφική αξία με πολύ μικρή απώλεια γεύσης, ενώ η διάρκεια ζωής του ανέρχεται από 3 έως 7 ημέρες το μέγιστο, στο ψυγείο.

**Γάλα υψηλής παστερίωσης:** Εφαρμόζεται αλλά σε υψηλότερη θερμοκρασία που κυμαίνεται από 110°C έως 127°C για 2 δευτερόλεπτα. Με την επεξεργασία αυτή υπάρχει μείωση στη διατροφική αξία του γάλακτος αλλά παράγεται προϊόν με διάρκεια ζωής μέχρι 30 ημέρες. Από τη στιγμή που θα ανοιχτεί, συντηρείται στο ψυγείο για 3 έως 4 ημέρες.

**Συμπυκνωμένο (εβαπορέ ή σακχαρούχο):** Το συμπυκνωμένο σακχαρούχο γάλα, δεν είναι αποστειρωμένο και β) το εβαπορέ, που είναι αποστειρωμένο. Με τη συμπύκνωση επιτυγχάνουμε το τελικό προϊόν να είναι ελαφρύτερο, φθηνότερο αλλά έχει μειωμένη διατροφική αξία.

**Γάλα σε σκόνη:** Χρησιμοποιείται κυρίως στην βιομηχανία.

---

<sup>10</sup><https://freshbakery.gr/katigories-ke-piotika-charaktiristika-galaktos/> Κατηγορίες και ποιοτικά χαρακτηριστικά γάλακτος, ( ημερομηνία ανάκτησης 17.8.2019).

Περιφέρειες	Γενικό σύνολο γάλακτος	Γάλα αγελάδων	Γάλα βουβαλίων	Γάλα προβάτων				Γάλα αιγών			
				Σύνολο Total	Οικόσιτων	Κοπαδιάρικων	Νομαδικών	Σύνολο	Οικόσιτων	Κοπαδιάρικων	Νομαδικών
Σύνολο Ελλάδας	<b>1.921.152,958</b>	<b>662.436,442</b>	<b>2.891,400</b>	<b>851.685,447</b>	<b>23.426,082</b>	<b>794.432,854</b>	<b>33.826,511</b>	<b>404.139,669</b>	<b>23.487,041</b>	<b>365.658,647</b>	<b>14.993,981</b>
Περιφέρεια Α. Μακεδονίας Θράκης	154.788,294	72.856,348	2,000	51.054,496	1.137,574	49.916,922	0,000	30.875,450	254,043	30.621,407	0,000
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	519.016,785	319.043,361	2.840,000	125.264,162	1.672,890	122.952,834	638,438	71.869,262	539,170	70.339,292	990,800
Περιφέρεια Ηπείρου	108.241,304	32.102,592	0,000	58.820,296	562,603	56.360,463	1.897,230	17.318,416	303,785	16.304,671	709,960
Περιφέρεια Θεσσαλίας	312.904,732	94.461,024	49,400	163.928,403	649,063	143.992,035	19.287,305	54.465,905	621,565	46.901,235	6.943,105
Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας	96.889,006	23.517,338	0,000	44.547,637	1.712,422	39.218,770	3.616,445	28.824,031	1.257,419	25.999,335	1.567,277
Περιφέρεια Ιονίων Νήσων	18.802,746	1.218,720	0,000	9.111,588	513,066	8.598,522	0,000	8.472,438	673,300	7.799,138	0,000
Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας	212.350,841	15.201,000	0,000	149.050,551	9.607,081	135.390,130	4.053,340	48.099,290	7.700,403	39.967,063	431,824
Περιφέρεια Πελοποννήσου	93.454,392	4.761,458	0,000	45.118,472	1.699,379	41.873,291	1.545,802	43.574,462	3.501,270	38.017,827	2.055,365
Περιφέρεια Αττικής	40.470,647	24.824,760	0,000	10.501,897	235,766	10.218,881	47,250	5.143,990	528,516	4.588,874	26,600
Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	62.209,458	2.973,420	0,000	48.621,066	848,545	47.629,010	143,511	10.614,972	1.450,690	8.376,782	787,500
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	44.329,686	12.862,322	0,000	12.241,035	666,018	11.575,017	0,000	19.226,329	1.661,570	17.564,759	0,000
Περιφέρεια Κρήτης	125.254,341	427,251	0,000	80.591,075	3.781,892	74.211,993	2.597,190	44.236,015	4.840,860	38.049,205	1.345,950

**Πίνακας 1. 2.** Παραγωγή Γάλακτος (Αγελαδινό και υπολοίπων τύπων) για το 2017 σε τόνους

(Πηγή ΕΛΣΤΑΤ: επεξεργασία συγγραφέα)

#### 1.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΛΟΙΠΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ

Τα υπόλοιπα γαλακτοκομικά εκτός από την φέτα, που έχει χαρακτηριστεί Ελληνικό προϊόν, είναι οι διάφοροι τύποι τυριών όπως αναλύονται στον πίνακα 3. Τα τελευταία χρόνια υπάρχουν πολλές ποικιλίες τυριών με διάφορες γεύσεις, αλλά οι βασικές κατηγορίες είναι 7 μαζί με την φέτα (Μπίντσης & Παπαδήμας, Τυρί Τεχνολογία γάλακτος, τυροκομία, παρουσίαση τυριών, 2009).

Είδος	ΑΞΙΑ		ΠΟΣΟΣΤΗΤΑ (κιλά)	
	2017	2018	2017	2018
<b>Σύνολο τυριών</b>	<b>171.889.832</b>	<b>178.341.126</b>	<b>17.070.364</b>	<b>17.743.960</b>
<b>Γραβιέρα</b>	4.260.832	4.557.899	325.059	365.500
<b>Κασέρι</b>	1.593.765	1.848.414	101.021	118.075
<b>Μυζήθρα</b>	1.254.738	1.616.799	153.591	191.200
<b>Κεφαλογραβιέρα</b>	1.347.965	1.596.744	39.514	114.099
<b>Κεφαλοτύρι</b>	5.817.012	6.283.887	434.351	477.840
<b>Ημίσκληρο</b>	9.169.356	9.514.815	762.228	790.633

Πίνακας 1.3. Πωλήσεις ημίσκληρων – σκληρών τυριών  
(Πηγή: <https://www.ypaidhros.gr/tyri-den-einai-mono-feta/> )

- Σε παγκόσμιο επίπεδο το 82% της παραγωγής γάλακτος είναι από αγελάδες, το 3% από πρόβατα και το 2,3 από αίγες.<sup>11</sup>
- Οι ηγέτες στην παραγωγή πρόβειου είναι η Κίνα και η Τουρκία, η Ελλάδα έχει 7%
- Στο γίδινο γάλα Ελλάδα έχει το 3% της παραγωγής.
- Η Ελλάδα είναι πρώτη στην παραγωγή πρόβειου τυριού στην ΕΕ, παράγοντας 125.000 τόνους (45% μερίδιο)
- Οι ΗΠΑ είναι ο κύριος εισαγωγέας πρόβειου τυριού στον κόσμο. Εισάγουν το 10% από Ελλάδα, το 58% από Ιταλία και το 10% από την Ισπανία.

<sup>11</sup><https://www.agronews.gr/ekmetaleuseis/aigoprovatotrofia/173698/i-feta-einai-simaia-alla-horis-diaforopoiisi-o-voskos-tha-hathei-mazi-kai-i-mesogeiki-psihi/> (ημερομηνία ανάκτησης 15.8.2019).

## **Τυρί Φέτα:**

Η φέτα είναι το πιο γνωστό παραδοσιακό ελληνικό τυρί που χρονολογείται από τα Ομηρικά χρόνια. Πρόκειται για ένα λευκό τυρί, που ωριμάζει και διατηρείται σε άλμη για τουλάχιστον δύο μήνες (Ανυφαντάκης, 2004). Ήταν και εξακολουθεί να παραμένει ένα σημαντικό μέρος της ελληνικής διατροφής, σήμα κατατεθέν της ελληνικής υπαίθρου. Η φέτα είναι τυρί που έχει κερδίσει διεθνή αναγνώριση με την Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (Π.Ο.Π.) και έχει αλμυρή, ελαφρώς όξινη γεύση, φυσικό λευκό χρώμα και ευχάριστα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά. Διανέμεται στην αγορά σε βαρέλια, σε τενεκεδένια ή κουτιά ή σε πλαστικοποιημένες συσκευασίες και καταναλώνεται ως επιτραπέζιο τυρί, όχι μόνο στην πασίγνωστη σε όλο τον κόσμο ελληνική σαλάτα αλλά και με χίλιους δυο άλλους τρόπους. Την προτιμούν όσοι παρουσιάζουν αλλεργίες στο αγελαδινό γάλα.

Βάσει των στοιχείων του 2017, η Ελλάδα παράγει 119.000 τόνους φέτας, με τις εξαγωγές να αντιπροσωπεύουν περίπου το 50% (+4% έναντι του 2016) και καλύπτοντας έτσι το 10% της ζήτησης στην ΕΕ, που εκτιμάται σε 500.000 τόνους ετησίως.

Από τις εξαγωγές φέτας, τα έσοδα για την Ελλάδα ανέρχονται σε 330 εκατομμύρια ευρώ, ενώ σε όλη την αλυσίδα παραγωγής του προϊόντος, απασχολούνται περίπου 300.000 εργαζόμενοι, με επιπλέον 50.000 άτομα να απασχολούνται σε επιχειρήσεις προϊόντων σίτισης.<sup>12</sup>

Στον κλάδο του γάλακτος, δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, οι περισσότερες εκ των οποίων είναι οικογενειακές ή συνεταιριστικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα που απευθύνονται συνήθως στις τοπικές αγορές που δραστηριοποιούνται, αλλά που πολλές από αυτές έχουν εξαιρετικά προϊόντα, με ιδιαίτερες γεύσεις και παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής. Εκτός των άλλων στροφή προς φθηνότερες λύσεις στα

<sup>12</sup><https://www.tovima.gr/2019/02/02/finance/feta-to-ethniko-mas-proion/> Φέτα, το εθνικό μας προϊόν, (ημερομηνία ανάκτησης 15.8.2019).

τυροκομικά έχει κάνει το καταναλωτικό κοινό που δυσκολεύεται να αγοράσει τις, εξαιρετικές μεν αλλά σχετικά ακριβές, ελληνικές προτάσεις ειδικά στα τυριά.

Το πρόβλημα που παρουσιάζεται για τις μικρές αυτές επιχειρήσεις, είναι η έλλειψη ρευστότητας και η αδυναμία επενδύσεων σε εξελιγμένο βιομηχανικό εξοπλισμό, ο οποίος θα μείωνε και το κόστος παραγωγής, αλλά και θα έδινε δυνατότητες επέκτασης στην αγορά (Κιτσοπανίδης, 2000). Στον αντίποδα οι περισσότερες μεγάλες βιομηχανίες έχουν εγκαταστήσει σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και προσφέρουν στην αγορά ποικιλία προϊόντων, αν και πολλές από αυτές συνεργάζονται με τοπικούς παραγωγούς σε επιλεγμένα είδη. Υπάρχουν και πολλές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων, ειδικά από την Ευρώπη, η οποία θεωρείται η πρώτη δύναμη στην παραγωγή και στην κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η γαλακτοβιομηχανία στην Ελλάδα, αποτελούσε και αποτελεί έναν από τους σημαντικούς κλάδους της οικονομίας, καθώς μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, μέχρι και μεγάλες εταιρείες δραστηριοποιούνται ενεργά σε αυτό τον κλάδο διατροφής. Η ύπαρξη της ιδιαίτερης ποικιλίας του λευκού τυριού (φέτα) που είναι πασίγνωστη στον κόσμο και αγαπημένο και διαφημιζόμενο είδος στους τουριστικούς επισκέπτες, μαζί με την προτίμηση των Ελλήνων καταναλωτών στα γαλακτοκομικά προϊόντα, έχουν δημιουργήσει έναν ισχυρό κλάδο για την οικονομία (ICAP, 2019). Η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελούσε παραδοσιακή τεχνική σε πολλές περιοχές της χώρας, ενώ τα τελευταία χρόνια με την συμβολή επενδυτικών προγραμμάτων και την ψήφιση αναπτυξιακών νόμων επιτεύχθηκε σημαντική αύξηση καινοτόμων διαδικασιών με ταυτόχρονη αύξηση του βαθμού βιομηχανοποίησης, αποτελώντας με αυτό τον τρόπο μια δυναμική παρουσία στον τομέα των ειδών διατροφής.

Σύμφωνα με την έκθεση του IOBE (Ιδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών) στο σύνολο της Βιομηχανίας τροφίμων και ποτών τα στοιχεία για τα Γαλακτοκομικά προϊόντα καταλαμβάνουν: (IOBE, 2018).

- Στην ακαθάριστη προστιθέμενη αξία τα Γαλακτοκομικά καταλαμβάνουν το (14%), της σχετικής κατανομής,
- Στην αξία παραγωγής τα Γαλακτοκομικά καταλαμβάνουν το (16%),
- Στον αριθμό επιχειρήσεων τα Γαλακτοκομικά καταλαμβάνουν το (5%),
- Στον κύκλο εργασιών τα Γαλακτοκομικά καταλαμβάνουν το (15%),
- Στον αριθμό των εργαζομένων τα Γαλακτοκομικά καταλαμβάνουν το (11%),

- Στην παραγωγικότητα της εργασίας τα Γαλακτοκομικά καταγράφουν επίδοση με (38,7 €) ανά εργαζόμενο.

## 2.2 ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΤΙΚΕΤΑΣ

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας<sup>13</sup> είναι εκείνα που φέρουν την επωνυμία της επιχείρησης από το οποίο ψωνίζετε. Για παράδειγμα μακαρόνια, καφές, χαρτικά, απορρυπαντικά με την επωνυμία του super market που επισκέπτεστε. Είναι πιο οικονομικά σε σύγκριση με τα άλλα προϊόντα γνωστών εταιρειών και πρόκειται για προϊόντα ανταγωνιστικά σε τιμή και ποιότητα. Οι αλυσίδες με αυτόν τον τρόπο αξιοποιούν στην πραγματικότητα την εμπιστοσύνη των πελατών τους και τους δίνουν τη δυνατότητα να επιλέξουν πιο οικονομικά προϊόντα όπως είναι αυτά της ιδιωτικής ετικέτας (Bonanno & Lopez, 2005).

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν δημιουργήσει μεγάλο ανταγωνισμό και προσφορές στα καταστήματα λιανικής πώλησης (supermarket). Η μεγάλη οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα, είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση της ζήτησης ή την επιλογή των καταναλωτών πιο φθηνών προϊόντων με αποτέλεσμα την παρατεταμένη κρίση και στην γαλακτοκομία αλλά και στους παραγωγούς.

Σε μια αγορά<sup>14</sup> που το συνολικό μέγεθος της υπολογίζεται σε τρία δισεκατομμύρια ευρώ και σε αυτήν συγκαταλέγονται το τυρί (51% του συνόλου), το γάλα (25%), το γιαούρτι (17%), τα βρεφικά γάλατα σε σκόνη (3%), το βούτυρο (2%) και οι κρέμες γάλακτος (επίσης 2%).

---

<sup>13</sup><https://www.offers.gr/proionta-idiotikh-s-etiketas-ti-einai-kai-giati-ta-empisteuomaste/>

Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας: τι είναι και γιατί τα εμπιστευόμαστε, (ημερομηνία ανάκτησης 19.8.2019).

<sup>14</sup><https://www.kathimerini.gr/1020510/article/oikonomia/epixeirhseis/megalh-alla-katakermatismenh-h-agera-galaktokomikwn-proiontwn> Μεγάλη αλλά κατακερματισμένη η αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων (ημερομηνία ανάκτησης 19.8.2019).

## 2.3 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Στον κλάδο του γάλακτος, δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, οι περισσότερες εκ των οποίων είναι οικογενειακές ή συνεταιριστικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα που απευθύνονται συνήθως στις τοπικές αγορές που δραστηριοποιούνται, αλλά που πολλές από αυτές έχουν εξαιρετικά προϊόντα, με ιδιαίτερες γεύσεις και παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής. Εκτός των άλλων στροφή προς φθηνότερες λύσεις στα τυροκομικά έχει κάνει το καταναλωτικό κοινό που δυσκολεύεται να αγοράσει τις, εξαιρετικές μεν αλλά σχετικά ακριβές, ελληνικές προτάσεις ειδικά στα τυριά (ICAP, 2019).

Το πρόβλημα που παρουσιάζεται για τις μικρές αυτές επιχειρήσεις, είναι η έλλειψη ρευστότητας και η αδυναμία επενδύσεων σε εξελιγμένο βιομηχανικό εξοπλισμό, ο οποίος θα μείωνε και το κόστος παραγωγής, αλλά και θα έδινε δυνατότητες επέκτασης στην αγορά. Στον αντίποδα οι περισσότερες μεγάλες βιομηχανίες έχουν εγκαταστήσει σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και προσφέρουν στην αγορά ποικιλία προϊόντων, αν και πολλές από αυτές συνεργάζονται με τοπικούς παραγωγούς σε επιλεγμένα είδη. Υπάρχουν και πολλές επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων, ειδικά από την Ευρώπη, η οποία θεωρείται η πρώτη δύναμη στην παραγωγή και στην κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων.



Εικόνα 1: Τα στοιχεία της Ελληνικής αγοράς

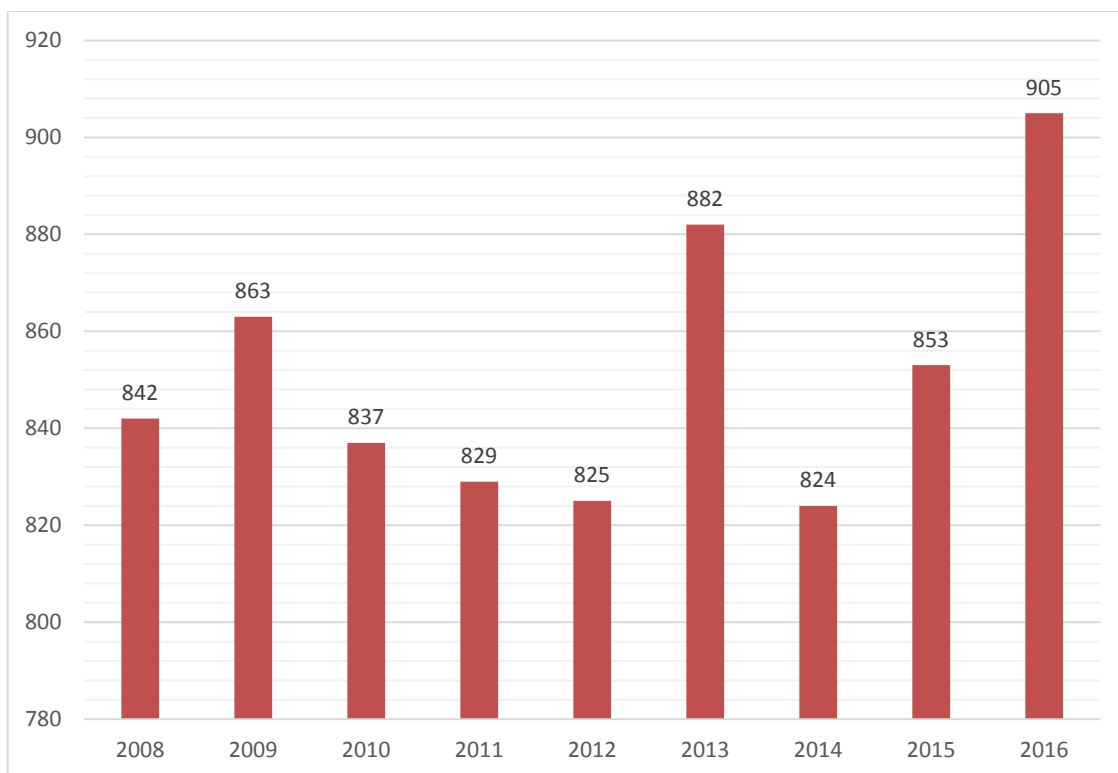


Σύμφωνα με στατιστική έρευνα συνολικά οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο αυτό ανέρχονταν το 2016 σε 905 μονάδες και ένα αξιοσημείωτο γεγονός, είναι ότι υπήρχε μικρή μείωση από την περίοδο 2008 – 2009, την χρονιά δηλαδή που ξεκίνησε η παγκόσμια οικονομική κρίση και επηρέασε τόσο βαθιά και την Ελλάδα (Nema, 2018). Το 2009 υπήρχαν 863 επιχειρήσεις με μια σταδιακή μείωση τα επόμενα χρόνια, στις 825 το 2012 και με μία ξαφνική αύξηση στις 882 επιχειρήσεις, αριθμός που δεν υπήρχε ούτε πριν την οικονομική κρίση. Τα επόμενα χρόνια ο αριθμός αυτός έπεσε στις 824 επιχειρήσεις για να σταθεροποιηθεί το 2016 στις 905.

Η ζήτηση για τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι μεγάλη, καθώς αποτελούν βασικό είδος διατροφής. Κυρίως το φρέσκο γάλα, αλλά και η φέτα αποτελούν τα κύρια είδη που προωθούν οι εταιρείες και αγοράζουν οι καταναλωτές. Η στροφή των καταναλωτών σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και του διαθέσιμου εισοδήματος ενίσχυσαν την συνολική κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων και ειδικότερα των προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αύξηση των προϊόντων με χαμηλότερα λιπαρά, ενώ μεγάλη προτίμηση άρχισαν να δείχνουν οι Έλληνες καταναλωτές στα βιολογικά προϊόντα, τα οποία όμως είναι αισθητά ακριβότερα, αν και έχουν «πέσει» αρκετά οι τιμές τους.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του IOBE (Ιδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών) του 2018 για τον κλάδο των τροφίμων και ποτών, ο ΥΠΟ κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων παρουσίαζε το 2016 την παρακάτω εικόνα, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις τελευταίες μετρήσεις της ΕΛΣΤΑΤ.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων παρουσιάζει άνοδο 2,4% αλλά ο κύκλος εργασιών την ίδια περίοδο μείωση στο -6,9% με την αξία της παραγωγής να διαμορφώνεται στο -3,3%, με την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία στο -7,9%, ενώ διατηρεί το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στο 29,3% του συνόλου του κλάδου.(IOBE, 2018).



**Διάγραμμα 2.1** Αριθμός επιχειρήσεων παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα την περίοδο 2008 – 2016

(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/715286/number-of-enterprises-in-the-manufacture-of-dairy-products-greece/> - επεξεργασία συγγραφέα).

#### 2.4 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΤΩΝ 2014-2018

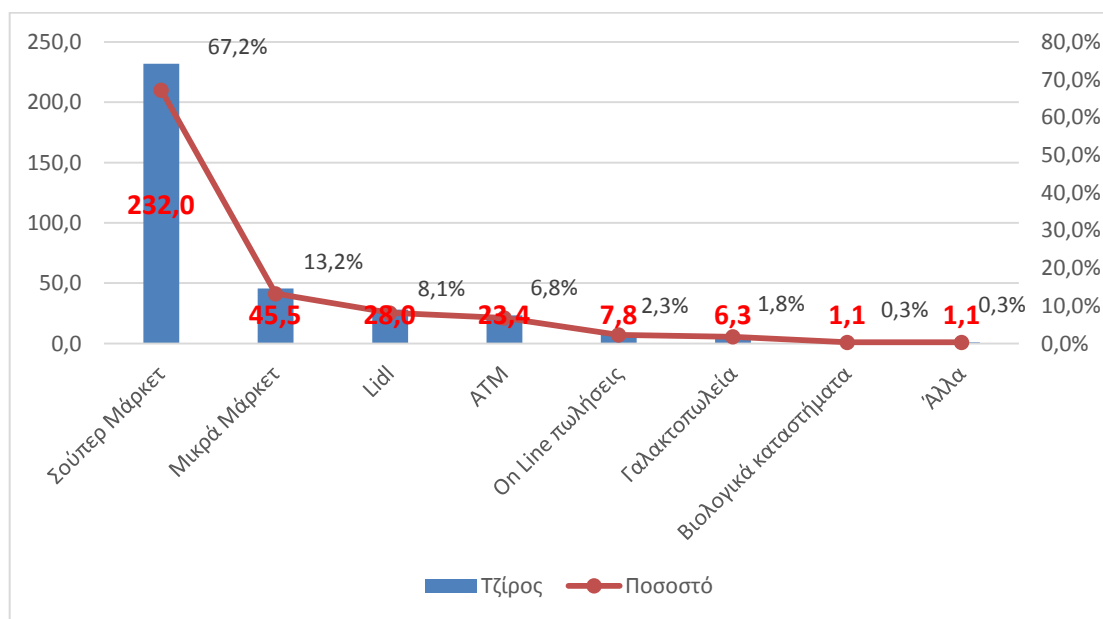
Σε έρευνα της IRI, τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στο 2ο Ετήσιο Συνέδριο Shopper της IRI στην Αθήνα, αναλύονται η πορεία του γάλακτος, σε επίπεδο σούπερ μάρκετ καθώς και στα εναλλακτικά κανάλια (μικρά σημεία, online, γαλακτοπωλεία, organic σημεία, ATM – αυτόματοι πωλητές, κ.τ.λ.), προκύπτουν στοιχεία αναφορικά με τη δυναμική που εμφανίζει η επονομαζόμενη «μικρή λιανική» σε μια κατηγορία-βαρόμετρο στο καλάθι της νοικοκυράς<sup>15</sup>.

Οι πωλήσεις γάλακτος στα σούπερ μάρκετ (εκτός Lidl) ανήλθαν το 2017 σε 232 εκατ.

<sup>15</sup><https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1344643/ksinisan-oi-poliseis-galaktos> Αγορά:

Χάθηκε το 27% του τζίρου από τα σούπερ μάρκετ - Μεγάλος νικητής το κανάλι αυτόματων πωλητών, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

ευρώ, καταγράφοντας μείωση 4,7% έναντι του 2016. Σφρευτικά από το 2013 έως το 2017 η υποχώρηση σε αξία αγγίζει το 27%, με τις χαμένες πωλήσεις γάλακτος να ανέρχονται σε 85 εκατ. ευρώ. Ωστόσο, όπως προκύπτει από το νέο μοντέλο ανάλυσης της IRI που αφορά τα εναλλακτικά κανάλια πώλησης, στα σούπερ μάρκετ (εκτός Lidl) πραγματοποιείται μόνο το 67,2% του τζίρου του γάλακτος. Το υπόλοιπο 32,8% διατίθεται μέσω εναλλακτικών καναλιών και αφορά επιπλέον τζίρο 113 εκατ. ευρώ για το 2017, γεγονός που ανεβάζει το μέγεθος της αγοράς γάλακτος στα 345 εκατ. ευρώ.



**Διάγραμμα 2.2.** Πορεία πωλήσεων γάλακτος το 2017

(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/715286/number-of-enterprises-in-the-manufacture-of-dairy-products-greece/> - επεξεργασία συγγραφέα).

## 2.5 ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ

Η δημοκρατία, οι Ολυμπιακοί Αγώνες και το χοντρό και κρεμώδες γιαούρτι<sup>16</sup> αποτελούν τη μεγαλύτερη συμβολή της Ελλάδας στην ανθρωπότητα. Και όταν πρόκειται για το τελευταίο, το ελληνικό Υπουργείο Γεωργίας είναι άρρωστο από τους απατεώνες. Η χώρα θέλει τους ανθρώπους να γνωρίζουν ότι στην Ελλάδα είναι

<sup>16</sup><https://www.washingtonpost.com/news/food/wp/2017/08/11/as-greek-yogurt-keeps-proliferating-greece-is-getting-protective/> As 'Greek' yogurt keeps proliferating, Greece is getting protective, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

φτιαγμένο το πραγματικό ελληνικό γιαούρτι και εμποδίζει οποιονδήποτε να το κάνει αλλού - τουλάχιστον στην Ευρώπη - να το ονομάσει ελληνικό (Κορομηλάς, 2018). Αν και κάπως απλοποιημένο το κείμενο της Ουάσιγκτον Post, το κείμενο αντικατοπτρίζει την προσπάθεια της Ελλάδας να προστατεύσει το άλλο μοναδικό Ελληνικό προϊόν μετά την Φέτα, το γιαούρτι που δίνει στην χώρα μεγάλες δυνατότητες εξαγωγών.

Και αυτή η αφήγηση είναι γιατί είναι σημαντικό για την Ελλάδα να το γνωρίζει ο καθένας: το ελληνικό γιαούρτι κατασκευάζεται στην Ελλάδα.

Οι προοπτικές για το ελληνικό γιαούρτι είναι μεγάλες<sup>17</sup>. Οι ξένες αγορές ζητούν ελληνικό γιαούρτι που παράγεται από ελληνικές βιομηχανίες. Αυτό το προϊόν είναι ήδη υψηλό στην προτίμηση των Αμερικανών, Καναδών και Βρετανών καταναλωτών, ενώ η Κίνα αυτή τη στιγμή πειραματίζεται με αυτό. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες της εταιρίας Nielsen, η επιτυχία του ελληνικού γιαουρτιού εξαρτάται από τρεις παράγοντες: διατροφικά χαρακτηριστικά, ιδιαίτερη γεύση και ευκολία / ταχύτητα κατανάλωσης.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το ελληνικό γιαούρτι δεν είναι καταχωρημένο ΠΟΠ (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης) ή ΠΓΕ (Προστατευόμενη Γεωγραφική Ένδειξη). Αλλά στη Βρετανία υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της ονομασίας του ελληνικού γιαουρτιού και του ελληνικού τύπου γιαούρτι από τα τέλη της δεκαετίας του 1980, μετά από δίκες ελληνικών εταιρειών, και βασίστηκε σε νομοθεσία (εθνική και ευρωπαϊκή) για την προστασία των καταναλωτών .

## **Η αγορά των Η.Π.Α.**

Το ελληνικό γιαούρτι είναι μία από τις πιο επιτυχημένες εισαγωγές ελληνικού φαγητού στις ΗΠΑ. Χαρακτηριστικό στοιχείο αυτής της μεγάλης επιτυχίας είναι το γεγονός ότι δημιούργησε μια εντελώς νέα κατηγορία προϊόντων με το όνομα «**Ελληνικό Γιαούρτι**». Ο ελληνικός τύπος γιαουρτιού θεωρείται πιο πλούσιος και κρεμώδης από τον συνηθισμένο Αμερικανό και ως εκ τούτου πιο νόστιμο και υγιεινό<sup>18</sup>. Τα τελευταία στοιχεία δείχνουν ότι σε μια αγορά που εκτιμάται σε πάνω από 5,6

---

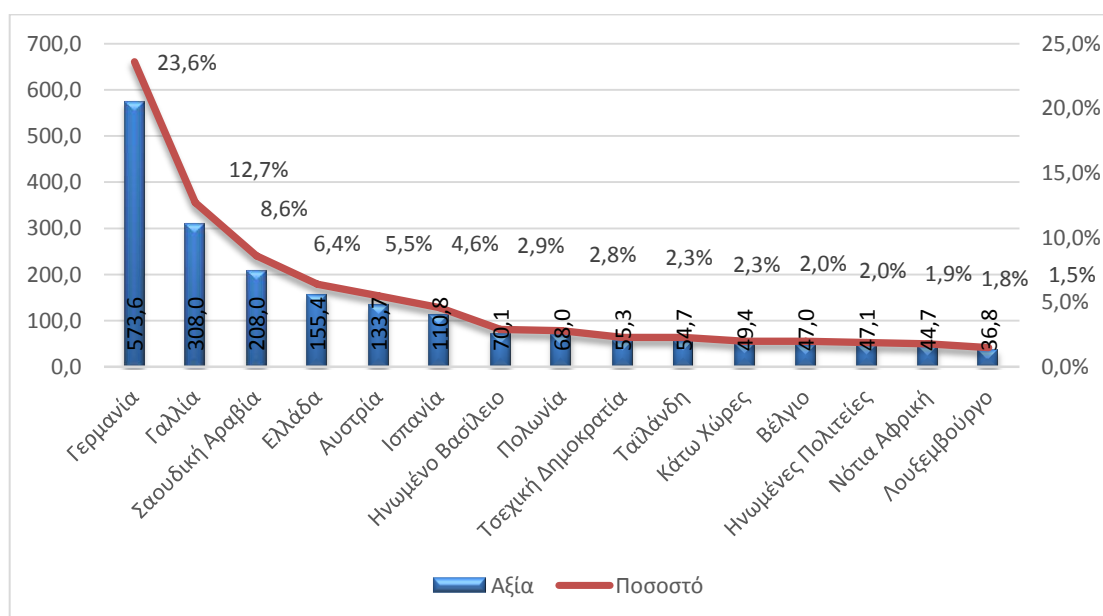
<sup>17</sup> <https://www.topgreekyogurt.com/greekyogurtmarket.html> the market for Greek Yogurt. A worldwide trend, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

<sup>18</sup> <https://www.dairyreporter.com/Article/2018/06/14/US-company-launches-imported->

δισεκατομμύρια, το ελληνικό γιαούρτι έχει αποκτήσει μερίδιο 10%. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται κατά διψήφιο αριθμό ετησίως, ενώ οι καταναλωτές γιαουρτιού έχουν αυξηθεί κατά 60% την τελευταία δεκαετία.

Το εξαιρετικό ελληνικό γιαούρτι διαφέρει από το απλό γιαούρτι τόσο σε τιμή (κατά μέσον όρο κατά 121%) όσο και στις συνολικές πωλήσεις. Χαρακτηριστικά, τα οποία η κατηγορία αυτή σημείωσε αύξηση πωλήσεων το 2010 κατά 160% σε αξία και 203% σε ποσότητα (άνω των 30 εκατομμυρίων μονάδων) έναντι 3% αύξησης της αξίας και 1% αύξηση πωλήσεων απλού γιαουρτιού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ο μεγαλύτερος καταναλωτής ελληνικού γιαουρτιού<sup>19</sup> στον κόσμο, που αντιπροσωπεύει το 39% του παγκόσμιου εμπορίου της. Η Ασία κατέχει τη δεύτερη θέση με 28%, ενώ η Βόρεια Αμερική αντιπροσωπεύει το 15%.

Με μερίδιο της τάξης του 7% η Ελλάδα τοποθετείται στην τέταρτη θέση παγκοσμίως σε ό,τι αφορά τις εξαγωγές γιαουρτιού. Οι εξαγωγές γιαουρτιού από την Ελλάδα έχουν τριπλασιασθεί την οκταετία 2009 - 2017.



**Διάγραμμα 2.3** Οι χώρες που εξήγαγαν το υψηλότερο ποσό αξίας γιαουρτιού σε δολάρια το 2017 και το ποσοστό στην παγκόσμια αγορά

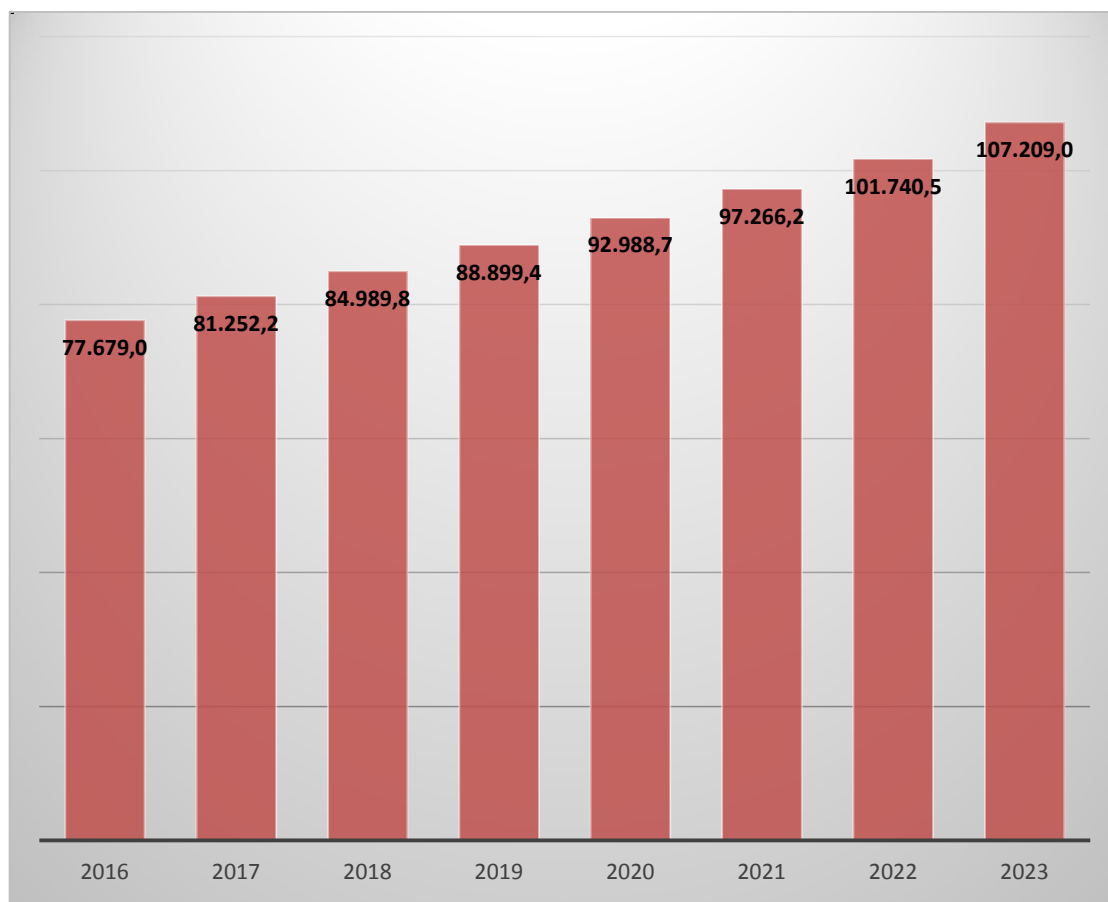
(πηγή: <http://www.worldstopexports.com/yogurt-exporters/> - επεξεργασία συγγραφέα).

[authentic-Greek-yogurt](http://authentic-Greek-yogurt) (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

<sup>19</sup><https://www.dw.com/en/greece-moves-to-reclaim-greek-yogurt/a-40357918> Greece moves to reclaim Greek yogurt, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

Το διάστημα αυτό η ζήτηση από την Ιταλία αυξήθηκε κατά 646% και πλέον η γείτονα αποτελεί τον βασικό προορισμό του ελληνικού γιαουρτιού (42% των εξαγωγών του συγκεκριμένου προϊόντος καταλήγουν εκεί). Στο Ηνωμένο Βασίλειο εξάγεται το 22% του ελληνικού γιαουρτιού, στην Αυστρία το 6%, ενώ υπάρχουν και ανερχόμενες αγορές, όπως αυτή της Νορβηγίας.<sup>20</sup>

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι πωλήσεις γιαουρτιού έχουν αυξηθεί, λόγω της υψηλής διατροφικής αξίας του προϊόντος.



**Διάγραμμα 2.4** Αξία του γιαουρτιού παγκοσμίως από το 2016 έως το 2023 (σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ - 2019 έως 2023 πρόβλεψη)

(πηγή: <https://www.statista.com/statistics/870893/global-yogurt-market-value-forecast/> - επεξεργασία συγγραφέα)

<sup>20</sup><https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/104398/xepoylaei-elliniko-giaoyrti-sto-exoteriko> Μάχη για το ελληνικό γιαούρτι στο εξωτερικό - Οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Μία από τις κύριες ιδιαιτερότητες του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων, είναι η μικρή διάρκεια ζωής της πρώτης ύλης. Η αλυσίδα επεξεργασίας γάλακτος απαιτεί ακριβή και ποιοτικά προϊόντα από το αγρόκτημα μέχρι την τελική κατανάλωση για όλα τα προϊόντα του, π.χ. υγρό γάλα, σκόνη γάλακτος και όλα τα προϊόντα που παράγονται από την επεξεργασία του γάλακτος. Αυτό ξεκινάει από την πρώτη ύλη σε επίπεδο γεωργικής εκμετάλλευσης, τις δοκιμές βελτίωσης των αγελάων γαλακτοπαραγωγής, τις παραμέτρους ελέγχου ποιότητας του νωπού γάλακτος την παραλαβή, τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στην παραγωγή και στην διάθεση στην αγορά.

Το κλαδικό περιβάλλον διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς επηρεάζει την εταιρεία και ως προς την στρατηγική της και ως προς τον ανταγωνισμό στην αγορά.

### **3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Η ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων σε συνδυασμό με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης βοηθούν στην απόκτηση μιας γενικότερης εικόνας για την στρατηγική θέση στην οποία βρίσκεται. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί τη σύνοψη των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και απειλών που έχει προβάλλει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών και της αξιολόγησης των προϊόντων της γαλακτοβιομηχανίας (Johnson et al., 2014).

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι να προσδιοριστούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) οι οποίες είτε είναι σχετικές είτε αντιμετωπίζουν τις μεταβολές που ενδεχομένως να υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Μια ανάλυση SWOT<sup>21</sup> σχεδιάζεται για να διευκολύνει μια ρεαλιστική μελέτη, βασισμένη σε πραγματικά γεγονότα και δεδομένα με γνώμονα τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου. Η επιχείρηση ή ο κλάδος πρέπει να πραγματοποιήσει ακριβή ανάλυση, αποφεύγοντας υποθετικά σενάρια ή πεποιθήσεις επικεντρώνοντας την προσοχή στα στοιχεία εκείνα που θα δώσουν αξία στην επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική για την αξιολόγηση της απόδοσης, του ανταγωνισμού, του κινδύνου και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς και ενός τμήματος μιας επιχείρησης όπως μια σειρά προϊόντων ή ένα τμήμα, μια βιομηχανία ή άλλη οντότητα.

Ως προαπαιτούμενα για αυτήν την ανάλυση αποτελούν η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες, απειλές) και ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων της (εσωτερικό περιβάλλον-δυνατότητες, αδυναμίες). Επιπλέον η χρησιμότητά της αυξάνεται όταν πραγματοποιείται σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης. Είναι επομένως πιο χρήσιμη όταν εξετάζονται οι δυνατότητες, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές σε ότι αφορά τους άμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Ακόμα η ανάλυση SWOT βοηθάει την επιχείρηση στην αναγνώριση μελλοντικών στρατηγικών επιλογών (Μαντικός, 2019).

Ο παρακάτω πίνακας «Απειλών-Ευκαιριών-Αδυναμιών-Δυνατοτήτων» ο οποίος βασίζεται στην ανάλυση SWOT βοηθά προς αυτή τη κατεύθυνση. Κάθε πεδίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών που σχετίζονται με έναν διαφορετικό συνδυασμό εσωτερικών (δυνατότητες και αδυναμίες) και εξωτερικών παραγόντων (ευκαιρίες και απειλές). Για παράδειγμα η γαλακτοβιομηχανία χρησιμοποιεί τις δυνατότητές της για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλον. Ακολουθεί η SWOT ανάλυση αναλυτικά, η οποία απεικονίζει την κατάσταση των επιχειρήσεων και της αγοράς αναφορικά με τον κλάδο.

---

<sup>21</sup><https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis, (ημερομηνία ανάκτησης 21.9.2019).



## Ανάλυση SWOT κλάδου Γαλακτοκομικών προϊόντων

Δυνατά σημεία	Αδύνατα σημεία
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής.</li> <li>• Αποτελούν πρώτη ύλη για την παραγωγή άλλων βιομηχανικών προϊόντων (παγωτό, τυροκομικά προϊόντα, είδη ζαχαροπλαστικής).</li> <li>• Παρουσιάζουν σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο κατακερματισμός και η διασπορά που χαρακτηρίζει τον πρωτογενή τομέα παραγωγής γάλακτος επιβαρύνει τις γαλακτοβιομηχανίες με μεγάλο κόστος που αφορά την συλλογή και την μεταφορά της πρώτης ύλης.</li> <li>• Ο περιορισμός της εγχώριας παραγωγής αγελαδινού γάλακτος από τις υπάρχουσες υποχρεωτικές ποσοτώσεις της Ε.Ε.</li> <li>• Η μικρή διάρκεια ζωής των γαλακτοκομικών προϊόντων αυξάνει σημαντικά το κόστος των γαλακτοβιομηχανιών (λόγω της συχνής διανομής και της επιστροφής των προϊόντων).</li> <li>• Η ανάγκη μείωσης των τιμών που έχει προκληθεί από την οικονομική κρίση.</li> </ul>
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η αύξηση των εισαγόμενων προϊόντων σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπως είναι οι Βαλκανικές χώρες.</li> <li>• Η σταδιακή αποδοχή των βιολογικών προϊόντων από τους καταναλωτές πιθανών να αποτελεί ευκαιρία για τις γαλακτοβιομηχανίες αφού τις παροτρύνει στην επέκταση νέων σειρών προϊόντων και κατ'επέκταση στην αύξηση των πωλήσεων.</li> <li>• Η παραγωγή προϊόντων απευθυνόμενα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες (πχ γυναίκες, παιδιά) ή σε ομάδες με ιδιαίτερες διατροφικές ανάγκες (πχ διαβητικοί, άτομα με οστεοπόρωση) διευρύνει το καταναλωτικό κοινό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μη αναμενόμενες διατροφικές κρίσεις προερχόμενες από ασθένειες ή επιδημίες του ζωικού κεφαλαίου επηρεάζουν αρνητικά την κατανάλωση τον γαλακτοκομικών.</li> <li>• Η διείδυση νέων πολυεθνικών ομίλων παραγωγής ειδών διατροφής με εδραιωμένα εμπορικά σήματα τους δίνει την δυνατότητα να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά.</li> <li>• Ανάπτυξη ανταγωνιστών από το εξωτερικό και ιδιαίτερα από χώρες που έχουν χαμηλότερα κόστη παραγωγής και λειτουργικά κόστη.</li> </ul>

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν κατατρεχτικές αλλαγές προερχόμενες από το εξωτερικό τους περιβάλλον, την παγκοσμιοποίηση της αγοράς, τις νέες ψηφιακές και καινοτόμες τεχνολογίες που αλλάζουν την εικόνα της επιχειρηματικότητας.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω:

α) στο ευρύτερο μακρό-περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και

β) στο μικρό-περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Kotler P. and Keller K., 2006).

### **3.3 ΜΟΝΤΕΛΟ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER**

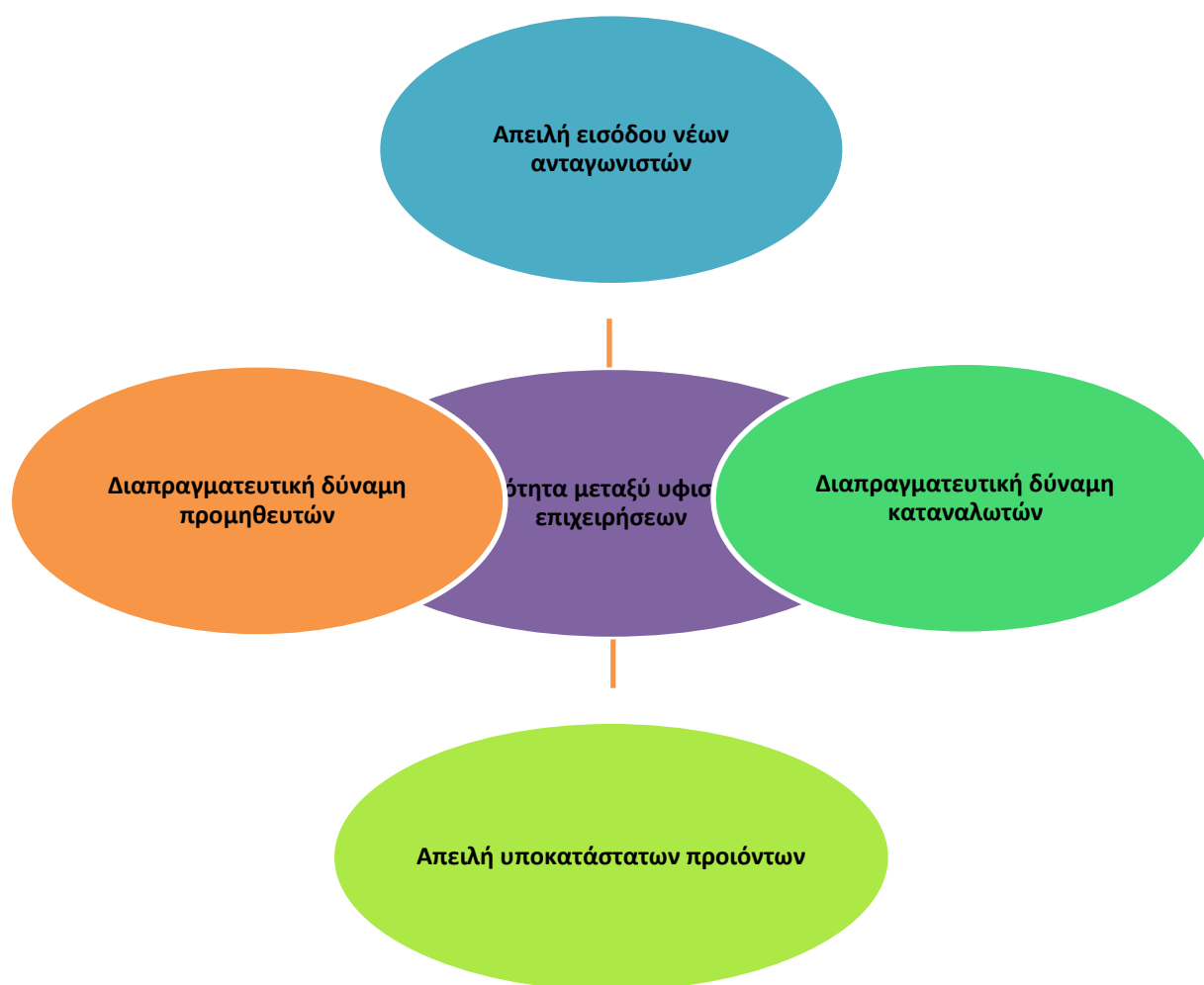
#### **Κλαδικό περιβάλλον και φύση ανταγωνισμού**

Ένα μοντέλο διεθνώς αναγνωρισμένο που δίνει μια γρήγορη εικόνα του κλάδου ή της επιχείρησης είναι το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter. Το μοντέλο αυτό προσδιορίζει και αναλύει **πέντε δυνάμεις – παράγοντες** που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και αναλύει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες ενός κλάδου ή μιας επιχείρησης προκειμένου να έχει αυξημένη κερδοφορία και αναπτυξιακή προοπτική. Όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική για επενδύσεις και με προοπτικές ανάπτυξης είναι η επιχείρηση και ο κλάδος και το αντίστροφο. (Porter, 1980).

#### **Οι 5 δυνάμεις του Porter**

Οι βιομηχανίες και οι κλάδοι σε ολόκληρο τον κόσμο, διαφέρουν μεταξύ τους, έχοντας σημαντικές λειτουργικές διαφορές και προοπτικές ανάπτυξης, αλλά και προβλήματα, οι πέντε δυνάμεις θεωρούνται οι κοινί παράγοντες όπου μπορούν να καταγραφούν και να μελετηθούν και να καταδειχθούν, οι αδυναμίες και οι προοπτικές μιας επιχείρησης και ενός κλάδου. Η κατανόηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων και των υποκείμενων αιτιών τους αποκαλύπτει τις ρίζες ικανότητας του κλάδου,

παρέχοντας ταυτόχρονα ένα πλαίσιο για την πρόβλεψη και την ενίσχυση του ανταγωνισμού της ικανότητας με την πάροδο του χρόνου.(Porter, 2008).



**Εικόνα 2:** Οι πέντε δυνάμεις του Porter

### **Είσοδος Νέων ανταγωνιστών**

Η είσοδος στο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων δε μπορεί να χαρακτηριστεί ως εύκολη, δεδομένου του υφιστάμενου βαθμού συγκέντρωσης στην αγορά, καθώς και της διακίνησης καθιερωμένων εμπορικών σημάτων, με πολύχρονη παρουσία και υψηλή αναγνωρισιμότητα, σε πανελλαδική κλίμακα. Σε ότι αφορά το παραγωγικό τομέα, μια νεοεισερχόμενη γαλακτοβιομηχανία απαιτείται να επενδύσει υψηλά κεφάλαια για τη δημιουργία των κατάλληλων εγκαταστάσεων καθώς και να

αναπτύξει το απαιτούμενο δίκτυο προμηθευτών (κτηνοτρόφοι). Επίσης, χάρη στον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στο κλάδο, η οργάνωση και ανάπτυξη δικτύου διανομής, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχή δραστηριοποίηση στην αγορά. Ακόμη και η εδραίωση και η ισχυροποίηση της καλής φήμης και των εμπορικών σημάτων της εκάστοτε εταιρείας, κυρίως μέσω της διαφήμισης και των ελέγχων ποιότητας, συνιστούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχή πορεία των εταιρειών. Όσον αφορά τον εισαγωγικό τομέα, μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί κυρίως τα εγχώρια αλλά και τα εισαγόμενα καθιερωμένα εμπορικά σήματα, με αποτέλεσμα να απαιτούνται υψηλές δαπάνες για διαφήμιση, προώθηση και οργάνωση καναλιού διανομής. Επίσης, σημαντική είναι και η επένδυση που απαιτείται για την οργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας αυτής της κατηγορίας τροφίμων (logistics). Ωστόσο χαμηλότερα εμπόδια αντιμετωπίζουν επιχειρήσεις που εισάγουν γαλακτοκομικά προϊόντα κυρίως για επαγγελματική χρήση (κανάλι HO.RE.CA).

### **Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**

Το γάλα αυτό καθ' εαυτό δεν απειλείται από άλλα υποκατάστατα, καθώς αποτελεί σταθερή αξία στην καθημερινή διατροφή του ελληνικού καταναλωτικού κοινού. Περαιτέρω, ορισμένα από τα προϊόντα με βάση το γάλα, μπορούν ευκολότερα να υποκατασταθούν από άλλα του ίδιου κλάδου, μετατοπίζοντας έτσι την ζήτηση από ένα είδος σε κάποιο άλλο. Παρ' όλα αυτά, υποκατάστατα για ορισμένες κατηγορίες γαλακτοκομικών αποτελούν τα αναπληρώματα ή και άλλα τρόφιμα ή ποτά, που έχουν όμως σαν βάση τα φυτικά λίπη. Επίσης με την ευρύτερη έννοια υποκατάστατα μπορούν να θεωρηθούν άλλα συμπληρωματικά προϊόντα διατροφής, όπως τα τυροκομικά προϊόντα ή άλλου είδους σνακ έναντι γιαουρτιού κλπ.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Η βασικότερη πρώτη ύλη των γαλακτοβιομηχανιών είναι το γάλα, το οποίο προμηθεύονται από κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς οι περισσότερες δεν έχουν καθιερωμένη παραγωγή. Οι βιομηχανίες γάλακτος είθισται να συνάπτουν εμπορικές συμφωνίες με πολλούς παραγωγούς παράλληλα, ενώ στα πλαίσια των

συμφωνιών αυτών φροντίζουν για τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας του γάλακτος, αλλά και για τη μεταφορά του. Επισημαίνεται ότι πραγματοποιούνται και εισαγωγές γάλακτος κυρίως από την Ευρώπη, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Τα περιθώρια διαπραγμάτευσης της τιμής αγοράς του γάλακτος από πλευράς κτηνοτρόφων είναι πολύ μικρά, εξαιτίας του κατακερματισμού της κτηνοτροφίας σε πολύ μεγάλο αριθμό γεωργικών εκμεταλλεύσεων, αλλά και της έλλειψης οργάνωσης του κτηνοτροφικού κλάδου. Οι βιομηχανίες γάλακτος χρησιμοποιούν και μια ποικιλία άλλων βοηθητικών πρώτων υλών, ανάλογα με τη γεύση και τα είδη των προϊόντων που διαθέτουν στην αγορά, με κυριότερες τη ζάχαρη, το κακάο, αρώματα κ.ά. Προμηθευτές αυτών των πρώτων υλών είναι πολυάριθμες επιχειρήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Δεδομένης της επάρκειας των υλών αυτών και της διαθεσιμότητας των πηγών προμήθειας στη διεθνή αγορά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έναντι των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών είναι περιορισμένη.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

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

## Υφιστάμενος Ανταγωνισμός

Η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι μία έντονα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται πλήθος επιχειρήσεων, ωστόσο χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλή συγκέντρωση. Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες οι οποίες και ελέγχουν την αγορά διαθέτουν ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής σε όλη τη χώρα, ενώ ορισμένες από αυτές συνεργάζονται με αντιπροσώπους ή μεσάζοντες, για να καλύψουν γεωγραφικά τις αγορές που είναι απομακρυσμένες από τις εγκαταστάσεις τους. Σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα που παρουσιάζουν έναντι των μικρότερων, αποτελεί το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν αυξημένες δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους, προκειμένου να ενισχύουν την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων τους. Επίσης στην προσπάθεια τους να διαφοροποιηθούν ή να ενισχυθούν, οι εταιρείες αυτές προβαίνουν σε εμπλουτισμό της ποικιλίας των παραγόμενων προϊόντων, ενίοτε και με την αναδιάταξη της προϊοντικής γκάμας τους, με διαφοροποίηση των υφιστάμενων προϊόντων καθώς και με την βελτίωση της ποιότητας και της συσκευασίας. Ακόμη, σε ορισμένες περιπτώσεις προβαίνουν σε κινήσεις εξαγοράς μικρότερων εταιρειών με σκοπό την αύξηση του μεριδίου τους, αλλά και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο των τοπικών αγορών. Ο ανταγωνισμός που επικρατεί στον κλάδο δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών, αλλά και μεταξύ της βιομηχανίας γενικότερα και του οργανωμένου εμπορίου, το οποίο αντιδρά είτε με τη διάθεση προϊόντων private label, είτε με ενέργειες (πχ. από πλευράς γνωστής αλυσίδας σουπερμάρκετ) αυτόνομης εισαγωγής γάλακτος, το οποίο διατίθεται με εμφανώς χαμηλότερη τιμή λιανικής, συγκριτικά με τα γνωστά εμπορικά σήματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Οι 5 από τις 18 εταιρείες (27.8%) έχουν ιδρυθεί τη δεκαετία του 1950. Τρεις από τις 18 εταιρείες έχουν ιδρυθεί τη δεκαετία του 1960 (16.7%), το 1990 (16.7%) και το 2000 (16.7%). Δύο από τις 18 εταιρείες έχουν ιδρυθεί τη δεκαετία του 1980.(11.1%) Μία εταιρεία από τις 18 ιδρύθηκε το την δεκαετία του 1940 (5.6%) και το 2010 (5.6%). Και άλλη μία ιδρύθηκε τη δεκαετία του 2000 (20%).

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα τμήματα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Έτσι προκύπτει ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα πωλήσεων (88.9%), Εμπορικό τμήμα (94.4%) και Οικονομικό τμήμα (88.9%). Το 83.3% των επιχειρήσεων διαθέτουν Τμήμα προσωπικού, το 66.7% των επιχειρήσεων διαθέτουν Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, το 88.9% των επιχειρήσεων διαθέτουν Νομικό τμήμα, το 77.8% των επιχειρήσεων διαθέτουν Τμήμα Μάρκετινγκ και το 50% των επιχειρήσεων διαθέτουν Τμήμα Τεχνολογίας Πληροφοριών. Το 66.7% των επιχειρήσεων διαθέτουν Τμήμα Δημοσιών Σχέσεων. Ενώ μόνο η εταιρεία ΔΕΛΤΑ διαθέτει Τμήμα Προμηθειών, Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων, Τμήμα Παραγωγής, Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας και Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου & Διαδικασιών.

	Ναι		Όχι	
	N	%	N	%
Τμήμα πωλήσεων	16	88.9%	2	11.1%
Εμπορικό τμήμα	17	94.4%	1	5.6%
Τμήμα προσωπικού	15	83.3%	3	16.7%
Νομικό τμήμα	16	88.9%	1	5.6%
Τμήμα Μάρκετινγκ & Πωλήσεων	14	77.8%	2	11.1%
Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης	12	66.7%	1	5.6%
Τμήμα Δημοσιών Σχέσεων	12	66.7%	1	5.6%
Τμήμα Μάρκετινγκ	7	38.9%	1	5.6%
Οικονομικό τμήμα	16	88.9%	2	11.1%
Τμήμα Τεχνολογίας Πληροφοριών	9	50%	1	5.6%
Τμήμα Προμηθειών	1	5.6%	17	94.4%

Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων	1	5.6%	17	94.4%
Τμήμα Παραγωγής	1	5.6%	17	94.4%
Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας	1	5.6%	17	94.4%
Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου & Διαδικασιών	1	5.6%	17	94.4%

**Πίνακας 4.1:** Τμήματα επιχειρήσεων

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζονται τα κύρια περιγραφικά μέτρα για το προσωπικό των εταιρειών που συμμετέχουν στην έρευνα (Ταμπάκης & Χαψά, 2013). Έτσι, ο ελάχιστος αριθμός των μόνιμων εργαζομένων στις συγκεκριμένες εταιρείες είναι 67 άτομα ενώ ο μέγιστος αριθμός των μόνιμων υπαλλήλων είναι 1179 άτομα. Ακόμα από τον Πίνακα 4.2 παρουσιάζεται ότι κάποιες εταιρίες δεν απασχολούν κάποιον εποχικό υπάλληλο ή εξωτερικό συνεργάτη ενώ ο μέγιστος αριθμός των εποχικών υπαλλήλων είναι 90 άτομα και ο μέγιστος αριθμός των εξωτερικών συνεργατών είναι ίσος με 65 άτομα. Και τέλος ο ελάχιστος αριθμός των συνολικών υπαλλήλων είναι ίσος με 67 άτομα και ο μέγιστος αριθμός των εργαζομένων είναι ίσος με 1179 άτομα.

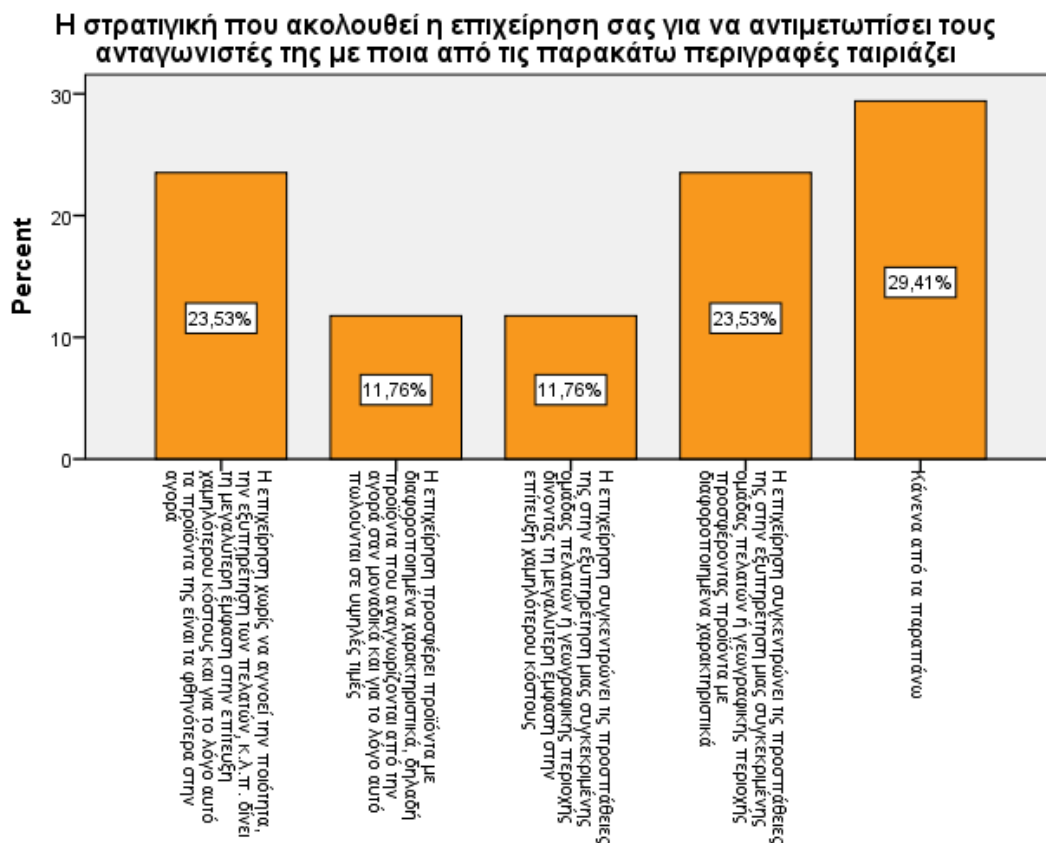
	Πλήθος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μόνιμοι	18	67,00	1179,00	245,5556	278,07177
Εποχικοί	6	,00	90,00	27,6667	34,99524
Εξωτερικοί συνεργάτες	4	,00	65,00	19,2500	30,80449
Σύνολο	18	67,00	1179,00	259,0556	283,12385

**Πίνακας 4.2:** Περιγραφικά μέτρα

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Από το παρακάτω διάγραμμα προκύπτει ότι το 23.53% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η επιχείρηση χωρίς να αγνοεί την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, κλπ. δίνει τη μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους και για το λόγο αυτό τα προϊόντα της είναι τα φθηνότερα στην αγορά και ότι η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στην εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ή γεωγραφικής περιοχής προσφέροντας προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Και το 11.76% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η επιχείρηση τους προσφέρει προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, δηλαδή προϊόντα που αναγνωρίζονται από την αγορά σαν μοναδικά και για το λόγο αυτό



πωλούνται σε υψηλές τιμές και ότι η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στην εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ή γεωγραφικής περιοχής δίνοντας την μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη του χαμηλού κόστους. Τέλος, το 29.41% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν συμφωνούν με κανένα από τα παραπάνω.



**Διάγραμμα 4.1:** Στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών

Στον Πίνακα 4.3, παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η σημασία που έχει κάθε μία από τις παρακάτω ανταγωνιστικές μεθόδους για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης τους είναι είτε ελάχιστα είτε μέτρια για τη Αλλαγή σε διαδικασίες παραγωγής (27.8%), μέτρια για την Αλλαγή σε τεχνικές και μεθόδους μάρκετινγκ (38.9%) και για τα Προϊόντα σε τμήματα της αγοράς με υψηλή τιμολόγηση (44.4%). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχει αρκετή σημασία ο Έλεγχος καναλιών διανομής (72.2%), η Επέκταση σε νέες αγορές (γεωγραφικές ή προϊόντων) (44.4%), η Ανάπτυξη νέων προϊόντων (38.9%), και η Δυνατότητα παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων (33.3%).

	καθόλου		λίγο		μέτρια		αρκετά		πολύ		πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ανάπτυξη νέων προϊόντων	0	0%	0	0%	1	5.6%	7	<b>38.9%</b>	4	22.2%	6	33.3%
Εξυπηρέτηση πελατών	0	0%	0	0%	0	0%	2	11.1%	9	<b>50%</b>	7	38.9%
Αποτελεσματικότητα λειτουργιών (π.χ. πωλήσεων)	0	0%	0	0%	1	5.6%	0	0%	8	44.4%	9	<b>50%</b>
Έλεγχος ποιότητας προϊόντων	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	16.7%	15	<b>83.3%</b>
Έμπειρο / εκπαιδευμένο προσωπικό	0	0%	0	0%	0	0%	3	16.7%	7	38.9%	8	<b>44.4%</b>
Διατήρηση υψηλού επιπέδου αποθεμάτων	0	0%	0	0%	3	16.7%	5	27.8%	8	<b>44.4%</b>	2	11.1%
Ανταγωνιστική τιμολόγηση	0	0%	0	0%	1	5.6%	2	11.1%	7	38.9%	8	<b>44.4%</b>
Ευρεία γκάμα προϊόντων	0	0%	0	0%	1	5.6%	5	27.8%	8	<b>44.4%</b>	4	22.2%
Βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων	0	0%	1	5.6%	2	11.1%	5	27.8%	6	<b>33.3%</b>	4	22.2%
Αναγνώριση εταιρικής επωνυμίας	0	0%	0	0%	2	11.1%	5	27.8%	8	<b>44%</b>	3	16.7%
Αλλαγή σε τεχνικές και μεθόδους μάρκετινγκ	0	0%	0	0%	7	<b>38.9%</b>	5	27.8%	5	27.8%	1	5.6%
Αλλαγή σε διαδικασίες παραγωγής	0	0%	5	<b>27.8%</b>	5	<b>27.8%</b>	4	22.2%	2	11.1%	0	0%
Έλεγχος καναλιών διανομής	0	0%	0	0%	1	5.6%	13	<b>72.2%</b>	3	16.7%	1	5.6%
Προμήθεια πρώτων υλών	0	0%	0	0%	1	5.6%	2	11.1%	3	16.7%	12	<b>66.7%</b>
Ελαχιστοποίηση χρήσης εξωτερικής χρηματοδότησης (από τρίτους)	0	0%	0	0%	2	11.1%	3	16.7%	9	<b>50%</b>	3	16.7%
Εξυπηρέτηση	0	0%	2	11.1%	4	22.2%	4	22.2%	6	<b>33.3%</b>	2	11.1%

συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών												
Επέκταση σε νέες αγορές (γεωγραφικές ή προϊόντων)	0	0%	0	0%	1	4.6%	<b>8</b>	<b>44.4%</b>	6	33.3%	3	16.7%
Δυνατότητα παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων	0	0%	1	5.6%	5	27.8%	<b>6</b>	<b>33.3%</b>	4	22.2%	1	5.6%
Προϊόντα σε τμήματα της αγοράς με υψηλή τιμολόγηση	0	0%	1	5.6%	<b>8</b>	<b>44.4%</b>	4	22.2%	2	11.1%	2	11.1%
Διαφήμιση	2	11.1%	2	11.1%	2	11.1%	3	16.7%	3	16.7%	<b>6</b>	<b>33.3%</b>
Φήμη εντός κλάδου	0	0%	0	0%	3	16.7%	1%	5.6%	<b>12</b>	<b>66.7%</b>	2	11.1%
Πρόβλεψη ανάπτυξης αγοράς	0	0%	1	5.6%	2	11.1%	2	11.1%	<b>10</b>	<b>55.6%</b>	3	16.7%

**Πίνακας 4.3:** Σημασία ανταγωνιστικών μεθόδων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής σας

Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχει πολύ σημασία η φήμη εντός κλάδου (66.7%), η πρόβλεψη ανάπτυξης αγοράς (55.6%), η ελαχιστοποίηση χρήσης εξωτερικής χρηματοδότησης (από τρίτους) (50%), η εξυπηρέτηση πελατών (50%), η διατήρηση υψηλού επιπέδου αποθεμάτων (44.4%), η ευρεία γκάμα προϊόντων (44.4%), η αναγνώριση εταιρικής επωνυμίας (44.4%), η εξυπηρέτηση συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών (33.3%) και η βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων (33.3%). Επίσης παρά πολύ μεγάλη σημασία έχει ο έλεγχος ποιότητας προϊόντων (83.3%), η προμήθεια πρώτων υλών (66.7%), η αποτελεσματικότητα λειτουργιών (π.χ. πωλήσεων) (50%), το έμπειρο / εκπαιδευμένο προσωπικό (44.4%), η ανταγωνιστική τιμολόγηση (44.4%) και η διαφήμιση (33.3%).

Από τον Πίνακα 4.4 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης διευκολύνουν την απόκτηση πιστοποιήσεων ποιότητας με συνεργασίες ή δικτυώσεις (44.4%). Ακόμα η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρούν πολύ σημαντικό ότι τα διοικητικά στελέχη συμμετέχουν σε συνεργασίες ή δικτυώσεις με σκοπό τη βελτίωση τους (72.2%),

υποστηρίζουν με συνεργασίες ή δικτύωσεις την αμοιβαία ανάπτυξη (66.7%) και παρακινούν το δημιουργικό τρόπο σκέψης και λειτουργίας μέσω της αξιοποίησης συνεργασιών ή δικτύωσεων (50%).

	αρκετά		πολύ		πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%
Παρακινούν το δημιουργικό τρόπο σκέψης και λειτουργίας μέσω της αξιοποίησης συνεργασιών ή δικτύωσεων	4	22.2%	<b>9</b>	<b>50%</b>	5	27.8%
Συμμετέχουν σε συνεργασίες ή δικτύωσεις με σκοπό τη βελτίωση τους	2	11.1%	<b>13</b>	<b>72.2%</b>	3	16.7%
Διευκολύνουν την απόκτηση πιστοποιήσεων ποιότητας με συνεργασίες ή δικτύωσεις	3	16.7%	7	38.9%	<b>8</b>	<b>44.4%</b>
Υποστηρίζουν με συνεργασίες ή δικτύωσεις την αμοιβαία ανάπτυξη	2	11.1%	<b>12</b>	<b>66.7%</b>	4	22.2%

**Πίνακας 4.4:** Σημασία των διοικητικών στελεχών της επιχείρησης

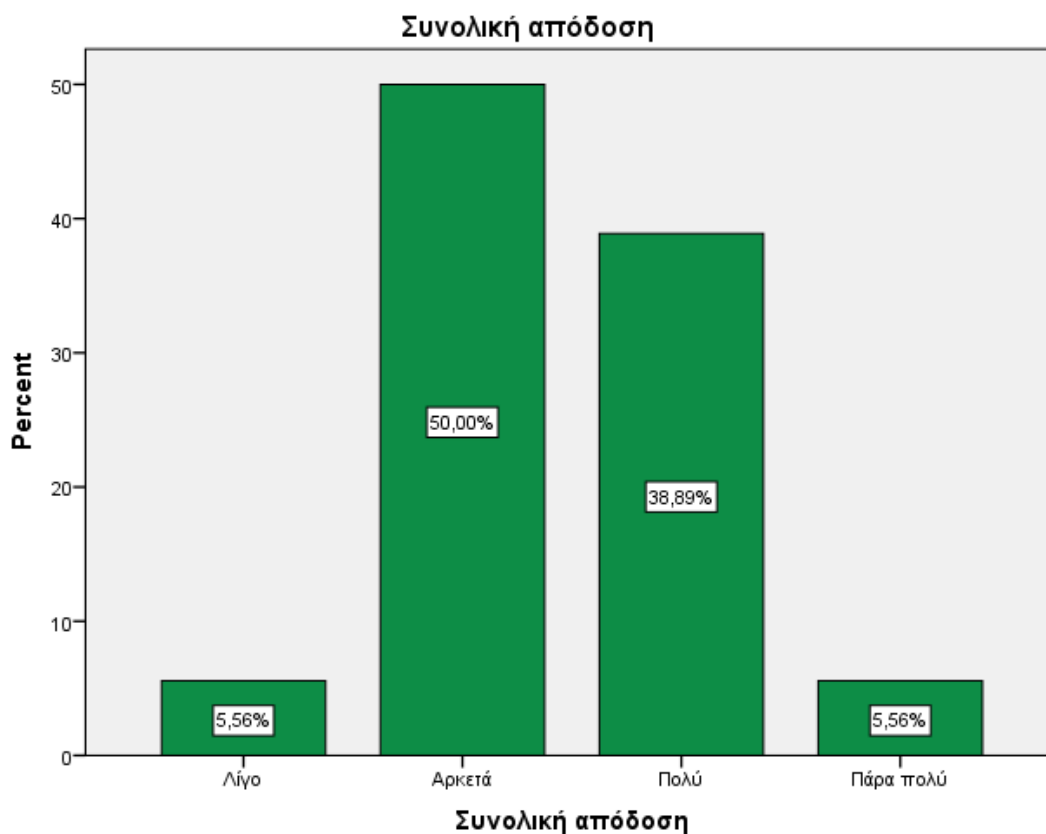
Στον Πίνακα 4.5, παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα καθαρά κέρδη (55.6%) είναι παρά πολύ σημαντικός παράγοντας για την απόδοση της επιχείρησης. Τέλος, πολύ σημαντικοί παράγοντες για την απόδοση της επιχείρησης είναι οι πωλήσεις (72.2%), ο ρυθμός αύξησης πωλήσεων (55.6%) και το περιθώριο κέρδους (55.6%).

	Μέτρια		πολύ		πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%
Πωλήσεις	0	0%	<b>13</b>	<b>72.2%</b>	5	27.8%
Ρυθμός αύξησης πωλήσεων	1	5.6%	<b>10</b>	<b>55.6%</b>	7	38.9%
Περιθώριο κέρδους	2	11.1%	<b>10</b>	<b>55.6%</b>	6	33.3%
Καθαρά κέρδη	0	0%	8	44.4%	<b>10</b>	<b>55.6%</b>

**Πίνακας 4.5:** Παράγοντες για την απόδοση της επιχείρησης

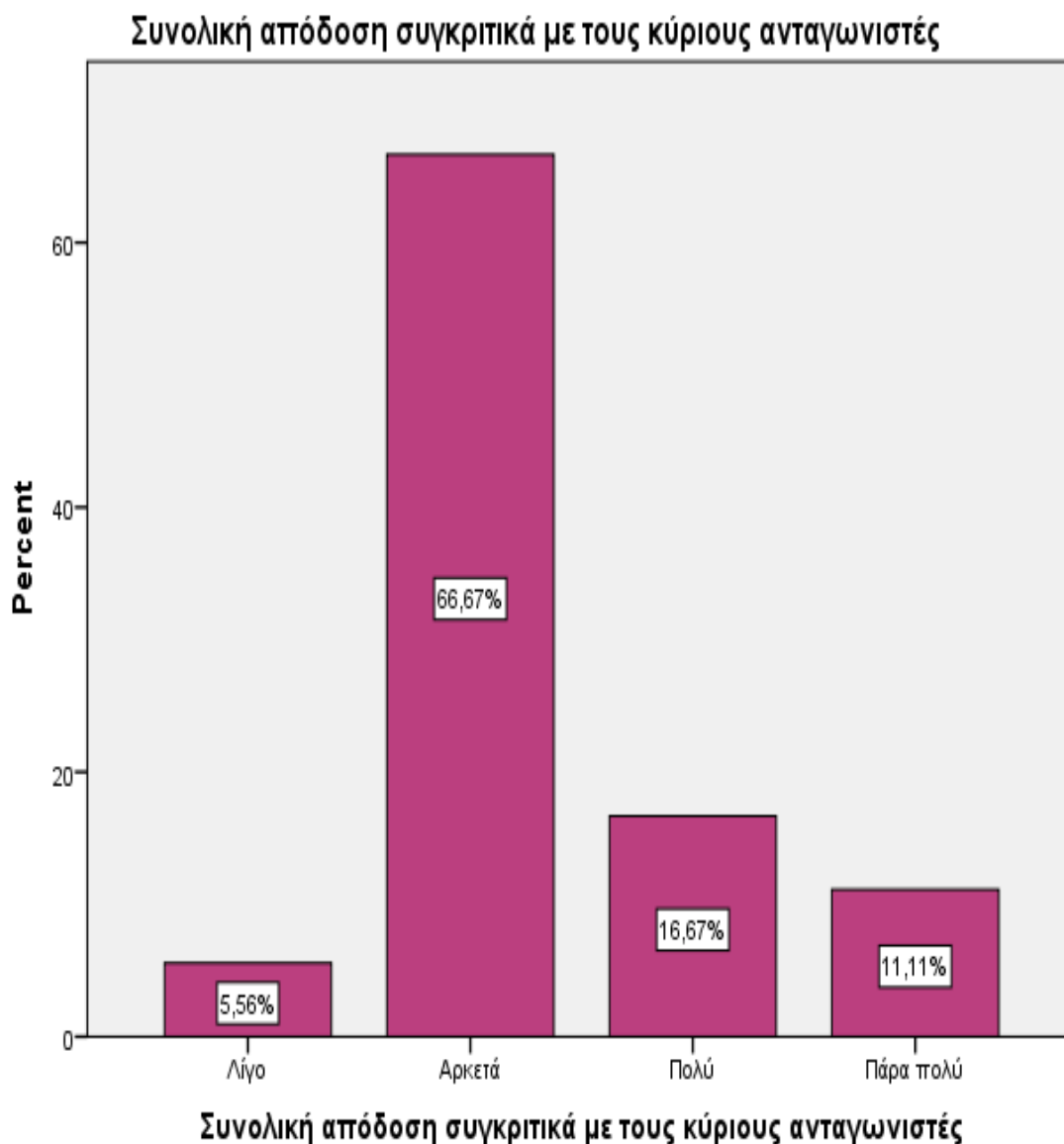
Όσον αφορά τη συνολική απόδοση της επιχείρησης τους κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-2018), οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ήταν αρκετά υψηλή (50%). Το 38.9% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η συνολική απόδοση της επιχείρησης τους κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-2018)

ήταν πολύ υψηλή και το 5.56% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι η συνολική απόδοση της επιχείρησης τους κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-2018) ήταν είτε πάρα πολύ είτε λίγο υψηλή.



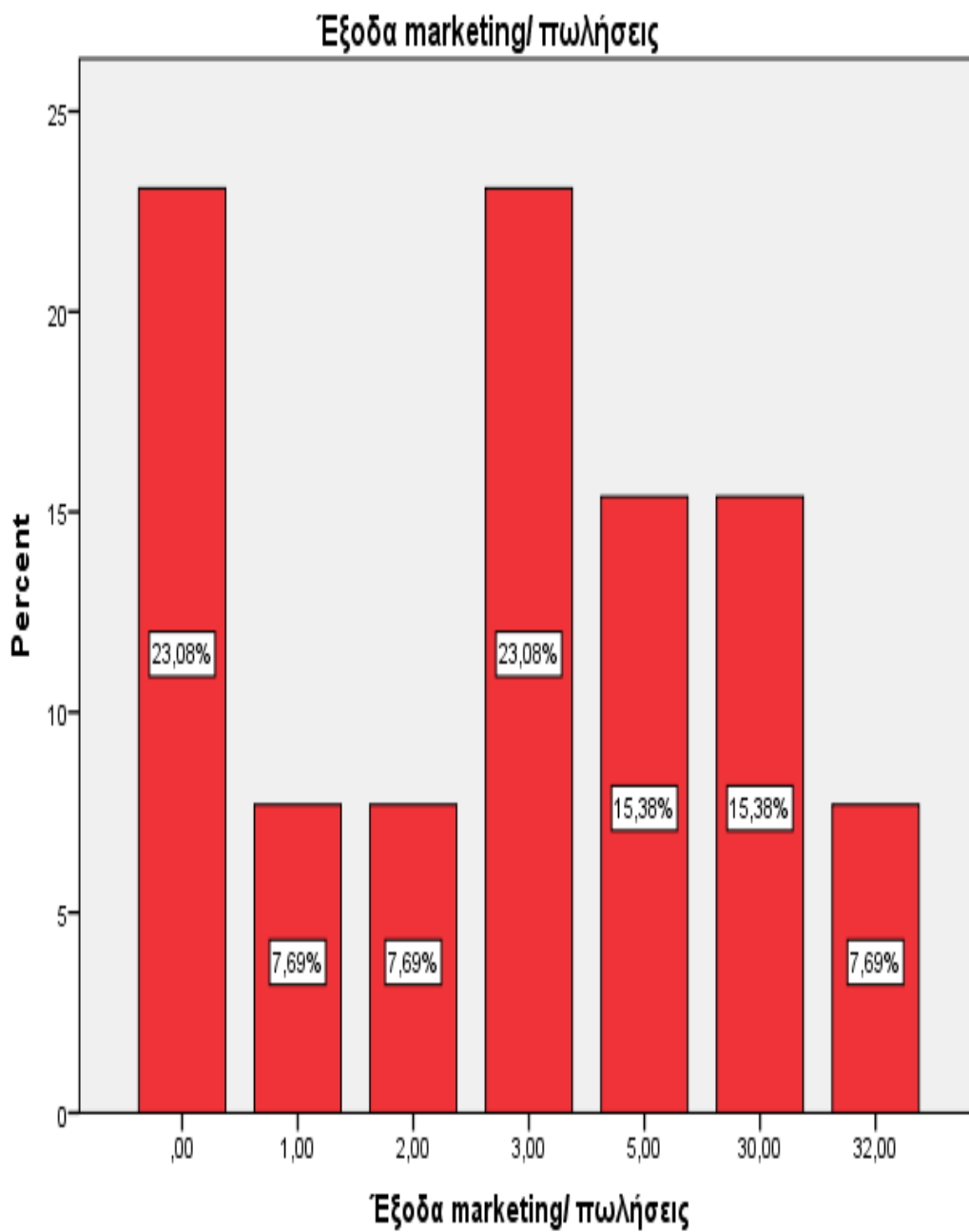
**Διάγραμμα 4.2:** Η συνολική απόδοση της επιχείρησης κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-2018)

Και για τη συνολική απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ήταν αρκετά υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές (66.67%). Το 16.67% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι είναι πολύ υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές, το 11.11% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι είναι πάρα πολύ υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές και το 5.56% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι είναι ελάχιστη υψηλή σε σχέση με τους ανταγωνιστές.



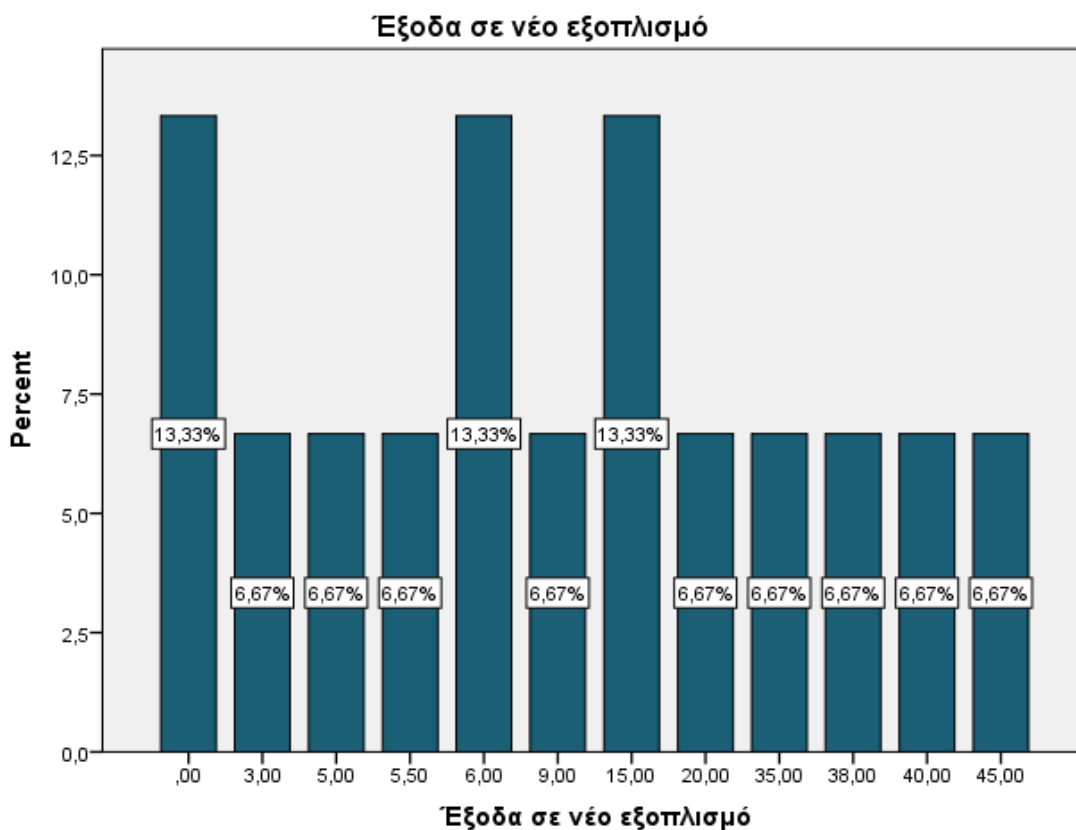
**Διάγραμμα 4.3:** Η συνολική απόδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία

Στην δήλωση για τα έξοδα μάρκετινγκ/πωλήσεων σε ποσοστό οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι τα έξοδα μάρκετινγκ/πωλήσεων κατέχουν το 3% (23.08%). Το 15.38% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι τα έξοδα μάρκετινγκ/πωλήσεων κατέχουν είτε το 5% είτε το 30% και το 7.69% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι τα έξοδα μάρκετινγκ/πωλήσεων κατέχουν είτε το 1% είτε το 2%, είτε το 32%.



**Διάγραμμα 4.4:** Έξοδα μάρκετινγκ – πωλήσεις (%)

Επίσης στην δήλωση για έξοδα σε νέο εξοπλισμό σε ποσοστό οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν ότι δαπανούν είτε το 6%, είτε το 15%. Το 6.67% των συμμετεχόντων δήλωσαν άλλα ποσοστά που περιγράφονται στο παρακάτω διάγραμμα.



**Διάγραμμα 4.5:** Έξοδα σε νέο εξοπλισμό (%)

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνά τη σύγκριση των επιχειρήσεων με τους ανταγωνιστές μέσω κάποιων δηλώσεων. Έτσι από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι τα περισσότερα νέα προϊόντα και οι αλλαγές στα προϊόντα ήταν πιο δραστικές είναι αρκετά σημαντικές για τις επιχειρήσεις αυτές.

	1		2		3		4		5		6		7		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>Κανένα νέο προϊόν</b>	1	5.6	0	0	1	5.6	7	<b>38,9</b>	1	5.6	1	5.6	0	0	<b>Περισσότερα</b> νέα προϊόντα
<b>Οι αλλαγές στα προϊόντα ήταν μικρότερες</b>	0	0	0	0	4	22.2	7	<b>38,9</b>	5	27.8	1	5.6	2	11.1	Οι αλλαγές στα προϊόντα ήταν πιο δραστικές

**Πίνακας 4.6:** Σύγκριση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα



Από τον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι θεωρούν λίγο σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και στο να υπάρχει έντονη τάση για την ανάληψη επενδύσεων με υψηλό κίνδυνο (50%) και το 44.4% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι θεωρούν λίγο σημαντικό τις τολμηρές και ευρείας κλίμακας ενέργειες που θεωρούνται χρήσιμες και αποτελούν κοινή πρακτική.

Στη συνέχεια οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι αρκετά σημαντική η λήψη αποφάσεων που υιοθετείται η επιθετική στάση προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών (66.7%). Επίσης για τους περισσότερους είναι αρκετά σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν ενέργειες πριν από τους ανταγωνιστές (38.9%) και για τους περισσότερους συμμετέχοντες είναι αρκετά σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις συνήθως “χτυπούν” τον ανταγωνισμό (38.9%). Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πολύ σημαντικό ότι πολύ συχνά εισάγουν πρώτοι στην αγορά νέα προϊόντα (44.4%).

	2		3		4		5		6		7		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση δοκιμασμένων προϊόντων.	1	5.5%	9	50%	3	16%	1	5.6%	0	0%	0	0%	Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων, καινοτομικών προϊόντων.
Υπάρχει έντονη τάση για ανάληψη επενδύσεων με χαμηλό κίνδυνο.	1	5.6%	9	50%	3	16.7%	1	5.6%	0	0%	0	0%	Υπάρχει έντονη τάση για ανάληψη επενδύσεων με υψηλό κίνδυνο.
Λόγω της φύσης του περιβάλλοντος θεωρείται καλύτερο να γίνονται προσεκτικά σταδιακές ενέργειες.	0	0%	8	44.4%	1	5.6%	7	38.9%	2	11.1%	0	0%	Οι τολμηρές και ευρείας κλίμακας ενέργειες θεωρούνται χρήσιμες και αποτελούν κοινή πρακτική.
Στη λήψη αποφάσεων υιοθετείται η στάση «περίμενε και θα δεις» προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα δαπανηρών λαθών.	0	0%	0	0%	12	66.7%	1	5.6%	4	22.2%	1	5.6%	Στη λήψη αποφάσεων υιοθετείται επιθετική στάση προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα εκμετάλλευσης των

													ευκαιριών.
Η επιχείρηση αντιδρά εκ των υστέρων στις κινήσεις του ανταγωνισμού.	0	0%	0	0%	7	38.9%	4	22.2%	4	22.2%	3	16.7%	Η επιχείρηση αναλαμβάνει ενέργειες πριν από τους ανταγωνιστές.
Πολύ σπάνια εισάγουμε πρώτοι στην αγορά νέα προϊόντα.	0	0%	0	0%	4	22.2%	8	44.4%	2	11.1%	1	5.6%	Πολύ συχνά εισάγουμε πρώτοι στην αγορά νέα προϊόντα.
Η επιχείρηση συνήθως αποφεύγει τις συγκρούσεις με τον ανταγωνισμό.	0	0%	0	0%	7	38.9%	6	33.3%	3	16.7%	2	11.1%	Η επιχείρηση συνήθως «χτυπά» τον ανταγωνισμό.

**Πίνακας 4.7:** Σύγκριση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

## Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα συμμετείχαν εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του γάλακτος και των υποπροϊόντων της. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότερες εταιρείες, που συμμετείχαν στην έρευνα ιδρύθηκαν το 1950. Ακόμα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα πωλήσεων και προσωπικού, Εμπορικό τμήμα, Νομικό και Οικονομικό τμήμα. Επιπρόσθετα οι περισσότερες εταιρείες που συμμετέχοντες στην έρευνα διέθεταν Τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης, Τμήμα Μάρκετινγκ και Τμήμα Δημοσιών Σχέσεων. Ενώ μόνο η εταιρεία ΔΕΛΤΑ διαθέτει Τμήμα Προμηθειών, Τμήμα Διεθνών Δραστηριοτήτων, Τμήμα Παραγωγής, Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας και Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου & Διαδικασιών.

Αναφορικά με το προσωπικό των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, προέκυψε ότι ο ελάχιστος αριθμός των μόνιμων εργαζομένων στις συγκεκριμένες εταιρείες είναι 67 άτομα ενώ ο μέγιστος αριθμός των μόνιμων υπαλλήλων είναι 1179 άτομα. Ακόμα παρουσιάζεται ότι κάποιες εταιρίες δεν απασχολούν κάποιον εποχικό υπάλληλο ή εξωτερικό συνεργάτη ενώ ο μέγιστος αριθμός των εποχικών υπαλλήλων είναι 90 άτομα και ο μέγιστος αριθμός των εξωτερικών συνεργατών είναι ίσος με 65 άτομα. Και τέλος ο ελάχιστος αριθμός των συνολικών υπαλλήλων είναι ίσος 67 άτομα και ο μέγιστος αριθμός των εργαζομένων είναι ίσος με 1179 άτομα.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εξέταζε τα ειδικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν συμφωνούν με ότι η επιχείρηση χωρίς να αγνοεί την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, κλπ. δίνει τη μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους και για το λόγο αυτό τα προϊόντα της είναι τα φθηνότερα στην αγορά και ότι η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στην εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ή γεωγραφικής περιοχής προσφέροντας προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και ότι η επιχείρηση τους προσφέρει προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, δηλαδή προϊόντα που αναγνωρίζονται από την αγορά σαν μοναδικά και για το λόγο αυτό πωλούνται σε υψηλές τιμές και ότι η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της στην εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ή γεωγραφικής περιοχής δίνοντας την μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη του χαμηλού κόστους.

Ακόμα από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχει πολύ σημασία η Φήμη εντός κλάδου, η Πρόβλεψη ανάπτυξης αγοράς, η Ελαχιστοποίηση χρήσης εξωτερικής χρηματοδότησης (από τρίτους), η Εξυπηρέτηση πελατών, η Διατήρηση υψηλού επιπέδου αποθεμάτων, η Ευρεία γκάμα προϊόντων, η Αναγνώριση εταιρικής επωνυμίας, η Εξυπηρέτηση συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών και η Βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων. Επίσης παρά πολύ μεγάλη σημασία έχει ο Έλεγχος ποιότητας προϊόντων, η Προμήθεια πρώτων υλών, η Αποτελεσματικότητα λειτουργιών (π.χ. πωλήσεων), το Έμπειρο / εκπαιδευμένο προσωπικό, η Ανταγωνιστική τιμολόγηση και η Διαφήμιση.

Επίσης από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πάρα πολύ σημαντικό ότι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης διευκολύνουν την απόκτηση πιστοποιήσεων ποιότητας με συνεργασίες ή δικτυώσεις. Επιπρόσθετα η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρούν πολύ σημαντικό ότι τα διοικητικά στελέχη συμμετέχουν σε συνεργασίες ή δικτυώσεις με σκοπό τη βελτίωση τους, υποστηρίζουν με συνεργασίες ή δικτυώσεις την αμοιβαία ανάπτυξη και παρακινούν το δημιουργικό τρόπο σκέψης και λειτουργίας μέσω της αξιοποίησης συνεργασιών ή δικτυώσεων και οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα καθαρά κέρδη είναι παρά πολύ σημαντικός παράγοντας για την απόδοση της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η συνολική απόδοση της επιχείρησης τους και η συνολική απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-

2018) ήταν αρκετά υψηλή. Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα έξοδα μάρκετινγκ/πωλήσεων κατέχουν το 3%, για έξοδα σε νέο εξοπλισμό σε ποσοστό δαπανούν είτε το 6%, είτε το 15%.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου διερεύνησε τη σύγκριση των επιχειρήσεων με τους ανταγωνιστές μέσω κάποιων δηλώσεων και προέκυψε ότι τα περισσότερα νέα προϊόντα και οι αλλαγές στα προϊόντα ήταν πιο δραστικές είναι αρκετά σημαντικές για τις επιχειρήσεις αυτές. Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είναι αρκετά σημαντική η λήψη αποφάσεων που υιοθετείται η επιθετική στάση προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών. Επίσης για τους περισσότερους είναι αρκετά σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν ενέργειες πριν από τους ανταγωνιστές και για τους περισσότερους συμμετέχοντες είναι αρκετά σημαντικό ότι οι επιχειρήσεις συνήθως “χτυπούν” τον ανταγωνισμό. Και οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πολύ σημαντικό ότι πολύ συχνά εισάγουν πρώτοι στην αγορά νέα προϊόντα. Ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι θεωρούν λίγο σημαντικό να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και στο να υπάρχει έντονη τάση για την ανάληψη επενδύσεων με υψηλό κίνδυνο και το των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι θεωρούν λίγο σημαντικό τις τολμηρές και ευρείας κλίμακας ενέργειες που θεωρούνται χρήσιμες και αποτελούν κοινή πρακτική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ως χρηματοοικονομική ανάλυση, ορίζεται η διαδικασία αναζήτησης και άντλησης των απαραίτητων οικονομικών πληροφοριών από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και πληροφορίες που διαθέτει η επιχείρηση (Βασιλείου και Ηρειώτης, 2008). Οι χρηματοοικονομικές πληροφορίες που έχει στη διάθεση της μία εταιρεία θα πρέπει να διαθέτουν ορισμένα χρήσιμα χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα θα πρέπει να διακρίνονται από τα κάτωθι στοιχεία:

- **Συνάφεια.** Το πλήθος των λογιστικών πληροφοριών πρέπει να σχετίζονται με την πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων καθώς και με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ετών.
- **Αξιοπιστία.** Οι διαθέσιμες λογιστικές πληροφορίες πρέπει να είναι απαλλαγμένες από τυχόν σφάλματα και παραλήψεις.
- **Συγκρισιμότητα.** Οι πληροφορίες λογιστικής φύσεως, επιτρέπουν την αξιολόγηση και την σύγκριση αναφορικά με την απόδοση της επιχείρησης και την απόδοση ομοειδών επιχειρήσεων.
- **Συνοχή.** Οι λογιστικές πληροφορίες χαρακτηρίζονται από αλληλουχία, σταθερότητα και συνοχή.
- **Κατανόηση.** Η απόδοση των λογιστικών πληροφοριών πρέπει να κοινοποιούνται με τρόπο απλό και κατανοητό (Tinkelman, 2015).

Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων πραγματοποιείται με τους παρακάτω τρόπους (Αληφαντής, 2008):

- Χρηματοοικονομικές καταστάσεις τάσης
- Χρήση αριθμοδεικτών
- Συγκριτικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις (οριζόντια ανάλυση)
- Καταστάσεις κοινού μεγέθους (κάθετη ανάλυση).

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποτελούν βασικούς και σημαντικούς δείκτες της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας και συνήθως προέρχονται από τις τρεις καταστάσεις της, όπως η κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων, ο ισολογισμός και οι ταμειακές ροές. Αυτοί οι οικονομικοί δείκτες βοηθούν στην ανάλυση της

κερδοφορίας της εταιρείας, της ρευστότητας, των αναλαμβανόμενων κινδύνων καθώς και της χρηματοοικονομικής σταθερότητας (Robinson, et al, 2015).

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μπορούν να ερμηνευθούν μόνο στο πλαίσιο άλλων πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των σημείων αναφοράς. Συγκρίνονται με εκείνους των σημαντικότερων ανταγωνιστών της (κλαδική ανάλυση) και με τις προηγούμενες οικονομικές χρήσεις της εταιρείας (ανάλυση τάσεων). Ο στόχος είναι να κατανοηθούν οι αιτίες της απόκλισης μεταξύ των αναλογιών μιας εταιρείας και εκείνων της κλαδικής βιομηχανίας (Robinson, et al, 2015).

Οι αριθμοδείκτες είναι σχέσεις μεταξύ μεγεθών, λογιστικής ή στατιστικής προέλευσης, που καταρτίζονται με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσης ή της αποδοτικότητας των διάφορων τμημάτων ή ολόκληρων τομέων της οικονομικής μονάδας (επιχείρησης) ακόμη και ενός κλάδου της βιομηχανίας. Είναι ένα σύνολο από εργαλεία ανάλυσης, τα οποία οι οικονομικές οντότητες χρησιμοποιούν για την οικονομική πληροφόρηση και την λήψη αποφάσεων. Οι αριθμοδείκτες μπορεί να βοηθήσουν στην παροχή πληροφοριών που οι βασικοί λογαριασμοί δεν μπορούν να προσφέρουν άμεσα, καθώς προσδιορίζουν τη σχέση μεταξύ βασικών επιχειρηματικών μεγεθών, διευκολύνοντας την επιχειρηματική δράση, και επεξηγούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή. Με το σύστημα των αριθμοδεικτών προσδιορίζεται, επίσης, ο βαθμός απόδοσης των διάφορων δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας, με σκοπό την ορθολογικότερη εκμετάλλευση των μέσων δράσης της (Αποστόλου, 2015).

Σύμφωνα με τον Νιάρχο (Νιάρχος, 2004) οι χρηματοοικονομικοί δείκτες κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Αριθμοδείκτες ρευστότητας
- Αριθμοδείκτες δραστηριότητας
- Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας
- Αριθμοδείκτες διάρθρωσης
- Αριθμοδείκτες επένδυσης.

Ο υπολογισμός των αριθμοδεικτών μεμονωμένα, δεν μπορεί να παρέχει μία ορθή και σαφή απεικόνιση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Πρέπει να χρησιμοποιείται

συνδυαστικά και με άλλους αριθμοδείκτες αλλά και να συσχετίζεται με τους αντίστοιχους αριθμοδείκτες των προηγούμενων ετών.

Στο παρών κεφάλαιο, γίνεται μία εκτενής επισκόπηση και παρουσίαση ερευνών που έχουν λάβει χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο και σχετίζονται με την χρηματοοικονομική ανάλυση, και πιο συγκεκριμένα με την χρησιμοποίηση αριθμοδεικτών στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Οι εταιρείες γαλακτοκομικών προϊόντων αντιμετωπίζουν μία σειρά προκλήσεων που σχετίζονται με τις αλλαγές σε πολιτικό επίπεδο, τη μεταβλητότητα των τιμών σε παγκόσμιο επίπεδο, την εισαγωγή νέων κανονισμών αλλά και τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες. Η Ε.Ε. στοχεύει να μετατρέψει τον γαλακτοκομικό κλάδο σε έναν ανταγωνιστικό τομέα ξεκινώντας αρχικά με τις μεταρρυθμίσεις της Κ.Α.Π., και τη σταδιακή άρση του συστήματος ποσοτώσεων. Οι Soboh et al. (Soboh et al., 2011), εξετάζουν στην έρευνα τους τις διαφορές στους δείκτες χρηματοδότησης και αποδοτικότητας, ανάμεσα σε συνεταιρισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις γάλακτος στην Ε.Ε.. Παρότι στην χώρα μας ο θεσμός των συνεταιρισμών δεν ευδοκιμεί, στην Ε.Ε. υπάρχουν πετυχημένα παραδείγματα που είναι εξίσου ανταγωνιστικά και κερδοφόρα και δεν υπολείπονται σε τίποτα από τις ιδιωτικές εταιρείες. Η έρευνα έλαβε βάθος και χρησιμοποίησε δεδομένα 170 γαλακτοκομικών εταιρειών και συνεταιρισμών. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν, ότι οι η κερδοφορία των συνεταιρισμών κυμαίνεται σε μικρότερο επίπεδο από τις ιδιωτικές εταιρείες, αλλά πληρώνουν σε υψηλότερη τιμή το γάλα στους παραγωγούς, λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και έχουν ισχυρότερη οικονομική θέση. Παράλληλα λόγω της καθετοποίησης της παραγωγής, πολλοί συνεταιρισμοί εμφανίζουν μικρότερο κόστος λειτουργικών εξόδων και εμφανίζονται να έχουν καλύτερη οικονομική απόδοση αλλά και μελλοντική βιωσιμότητα. Ως εκ τούτου, οι συνεταιρισμοί φαίνονται έτοιμοι για να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις. Δεδομένης της οικονομικής τους ευελιξίας και της ικανότητας να πληρώνουν υψηλότερη τιμή γάλακτος στους παραγωγούς, ενδέχεται να προσφέρουν σημαντικότερο ρόλο έναντι των ιδιωτικών εταιρειών σε μία αναμενόμενη κατάργηση του συστήματος ποσοτώσεων και σε μία προβλεπόμενη μείωση των επιδοτήσεων.

Οι Valladares & Flores (Valladares & Flores, 2005), ερεύνησαν τους χρηματοοικονομικούς δείκτες μίας γαλακτοβιομηχανίας στο κεντρικό Μεξικό που έχει καθετοποιήσει την παραγωγή της. Η οικονομική θέση και οι καταστάσεις

αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν για την δημιουργία 22 συνολικά αριθμοδεικτών. Από την ερμηνεία αυτών προκύπτει ότι, η επιχείρηση έχει βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη φερεγγυότητα, η οποία επιτρέπει την χρηματοδότηση των εργασιών της εκμετάλλευσης, κυρίως με τους δικούς της πόρους. Η επιχείρηση αναγκάστηκε να μειώσει το χρέος της λόγω της κρίσης του Μεξικού το 1994 και της συρρίκνωσης του τραπεζικού συστήματος. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες της διαχείρισης περιουσιακών στοιχείων, δείχνουν ότι η εταιρεία χρηματοδοτεί τους πελάτες της, αλλά οι προμηθευτές της δεν χρηματοδοτούν την επιχείρηση. Οι δείκτες αποδοτικότητας της, δείχνουν πολύ χαμηλές αναλογίες με φθίνουσα τάση που συμπίπτει με την εφαρμογή της συμφωνίας ελεύθερων συναλλαγών στη Βόρεια Αμερική.

Η Andrea (Andrea, 2015), ερεύνησε μέσω συγκριτικής χρηματοοικονομικής ανάλυσης, την οικονομική απόδοση και βιωσιμότητα ιδιωτικών εταιρειών γάλακτος στην Ουγγαρία. Ο κλάδος του γάλακτος στην Ουγγαρία θεωρείται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και αυτό αντικατοπτρίζεται από τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου. Η έρευνα επικεντρώθηκε σε εταιρείες με υψηλά επίπεδα εσόδων καθώς και διαφοροποιημένα προϊόντα. Η κατάσταση ρευστότητας και κερδοφορίας εξετάστηκαν με την εφαρμογή αριθμοδεικτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπέδειξαν ότι η πιο κερδοφόρα, ανταγωνιστική και βιώσιμη επιχείρηση είναι η TT, ενώ η MN εντοπίστηκε στη πιο δυσμενή οικονομική θέση. Στην περίπτωση της πρώτης εταιρείας εντοπίστηκε η ορθή αξιοποίηση του κεφαλαίου και η μη ανάγκη χρηματοδότησης από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ενώ η δεύτερη εταιρεία αντιμετωπίζει έντονο θέμα ρευστότητας και κάλυψης των υποχρεώσεων της.

Το τρέχον στάδιο ανάπτυξης στον κλάδο της γάλακτος στην Ουκρανία, χαρακτηρίζεται από ασαφείς ρυθμούς παραγωγής και συνεχή αναζήτηση αποτελεσματικών επιλογών διαχείρισης. Οι Savchenko et al. (Savchenko & Saliamon-Mikheieva, 2018), μελετούν και συγκρίνουν τους δείκτες αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, αντικατοπτρίζοντας τη τρέχουσα οικονομική κατάσταση και τους παράγοντες που επηρεάζουν τα έσοδα των γαλακτοβιομηχανιών στην Ουκρανία. Μεταξύ όλων των παραγόντων, το κόστος παραγωγής έχει τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στα έσοδα από τις πωλήσεις, δείχνοντας κατ' αυτό τον τρόπο την ορθολογική χρήση των πόρων. Στη δεύτερη θέση συγκαταλέγεται η υπολειμματική τιμή των πάγιων στοιχείων, που χαρακτηρίζουν την αποτελεσματική χρήση τους σε



παραγωγικές διαδικασίες. Τη τρίτη θέση καταλαμβάνουν τα κόστη υλικών, ενώ στην επόμενη θέση είναι οι αμοιβές του προσωπικού, στοιχείο που δεν επιβαρύνει την οικονομική θέση των επιχειρήσεων, τουναντίον προτείνεται ως βέλτιστη λύση η αύξηση των πάγιων περιουσιακών τους στοιχείων. Το μοναδικό αρνητικό στοιχείο, εντοπίζεται στον έλεγχο των εισπρακτέων λογαριασμών και στην πιστοληπτική αφερεγγυότητα των οφειλετών.

Οι Ουσταπασσίδης κ.ά. (Ουσταπασσίδης κ.ά. 2003), μελέτησαν τις επιπτώσεις των χρηματοοικονομικών δεικτών στα περιθώρια καθαρού κέρδους και επισήμαναν τις διαφορές ανάμεσα στους συνεταιρισμούς και τις ιδιωτικές εταιρείες, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του γάλακτος. Διαπιστώθηκε ότι ο βαθμός που τα ίδια κεφάλαια καλύπτουν πάγια περιουσιακά στοιχεία, ο βαθμός αυτοεξυπηρέτησης, ο λόγος κεφαλαίου προς πωλήσεις μαζί με το μερίδιο αγοράς, συνδέονται θετικά με την κερδοφορία όλων των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων ανεξάρτητα από την μορφή ιδιοκτησίας τους. Περαιτέρω, η έρευνα υπέδειξε ότι οι συνεταιρισμοί είναι λιγότερο κερδοφόροι από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι επιπτώσεις των χρηματοοικονομικών μεταβλητών διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των δύο εξεταζόμενων οντοτήτων. Κρίνεται απαραίτητη η αλλαγή της κεφαλαιακής δομής των συνεταιρισμών, προκειμένου να έχουν αντίστοιχους χρηματοοικονομικούς δείκτες με τις ιδιωτικές εταιρείες.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη που διεξήχθη το 2007 (ICAP, 2007), για τα γαλακτοκομικά προϊόντα παρουσιάζονται και αναλύονται οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις των πιο παραγωγικών επιχειρήσεων. Για την εξεταζόμενη περίοδο 2000-2005 οι πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις του κλάδου είναι η ΦΑΓΕ, ΜΕΒΓΑΛ, ΔΕΛΤΑ, Εβροφάρμα, Νεογάλ και Φάρμα Κουκάκη Α.Ε.. Στην συνέχεια περνώντας στην ανάλυση των δεικτών αποδοτικότητας η ΜΕΒΓΑΛ, ΔΕΛΤΑ και Φάρμα Κουκάκη Α.Ε. καταλαμβάνουν τις τρεις πρώτες θέσεις με την μεγαλύτερη απόδοση, η οποία προσδιορίζεται από τις πωλήσεις και τα κέρδη των επιχειρήσεων. Οι δείκτες ρευστότητας κατέδειξαν τις εταιρείες ΑΓΝΟ, Νεογάλ και Εβροφάρμα στις πρώτες θέσεις, δείχνοντας τη δυνατότητα να ανταπεξέλθουν στην κάλυψη των υποχρεώσεων τους. Τέλος, σχετικά με την χρηματοοικονομική διάρθρωση επισημαίνεται ότι στα χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται η Φάρμα Κουκάκη Α.Ε. και η ΔΕΛΤΑ.

Το 2010 η Συμεωνίδου (Συμεωνίδου, 2010), ερεύνησε επίσης την ανταγωνιστικότητα στον κλάδο του γάλακτος και εξέτασε επίσης την

χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας Νεογάλ. Αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα, τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς κατέχουν οι εταιρείες που έχουν εδραιωμένα εμπορικά σήματα και καλύπτουν όλες τις γεωγραφικές περιοχές της χώρας αλλά προχωρούν και σε εξαγωγές των προϊόντων τους. Οι μικρότερες περιφερειακές γαλακτοβιομηχανίες έχουν ισχυρή παρουσία σε όμορες γεωγραφικές περιοχές, και η εταιρεία Νεογάλ συγκαταλέγεται σε αυτές τις εταιρείες. Οι δείκτες αποτελεσματικότητας της παρουσιάζουν θετικό πρόσημο, αφού διαπιστώθηκε μείωση στις ημέρες αποπληρωμής προς τους προμηθευτές της καθώς επήλθε και μείωση της μέσης διάρκειας των αποθεμάτων της. Συμπερασματικά, η εταιρεία Νεογάλ θεωρείται υγιής, κερδοφόρα και με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης που θα διευρύνει την βιωσιμότητα της. Στην θετική πορεία συνέβαλε το Δ.Σ. της εταιρείας με τις ορθές αποφάσεις για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Μετέπειτα το 2014 ο Φαλαγκάρης (Φαλαγκάρης, 2014), μελέτησε μία από τις πιο ηγετικές και ιστορικές εταιρείες του κλάδου, τη ΦΑΓΕ Α.Ε.. Δεδομένης της οικονομικής δυσχέρειας που περιήλθε η χώρα μας, άλλαξε άρδην το τοπίο στον κλάδο του γάλακτος. Ανήκει στις εταιρείες που τα έσοδα και οι πωλήσεις της καταποντίστηκαν και σημείωσαν μία μείωση της τάξεως του 40%. Μέσω της χρηματοοικονομικής ανάλυσης που προηγήθηκε, διαπιστώνεται ότι η υψηλή μόχλευση και οι τρόποι να ανταπεξέλθει στις υπάρχουσες υποχρεώσεις της, επηρέασαν σημαντικά τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Ταυτόχρονα, μείζων θέμα θεωρείται το υψηλό κόστος μισθοδοσίας της εταιρείας και αντλούν μεγάλο μέρος από της ήδη μειωμένες πωλήσεις της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο πρόβλημα εστιάζεται στην δανειακή επιβάρυνση της ΦΑΓΕ, καθώς άντλησε δανειακά κεφάλαια για περαιτέρω επενδύσεις και στην πορεία εμφάνισε αδυναμία αποπληρωμής τους, καθιστώντας όλο και υψηλότερη μόχλευση.

Ο Τσίτσιβας (Τσίτσιβας, 2016), ερεύνησε την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα της εταιρείας Όλυμπος Α.Ε. Παρότι η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα που η χώρα μας εισήλθε στην οικονομική κρίση, η εταιρεία κατάφερε να έχει τους δείκτες της σε ένα αξιόλογο επίπεδο. Αυτό επιβεβαιώνει την σωστή λειτουργία της διοίκησης που εν μέσω οικονομικής δυσχέρειας της χώρας, καταφέρνει η εταιρεία να συνεχίσει την ομαλή λειτουργία χωρίς να ελλοχεύει ο κίνδυνος της πτώχευσης.

Ταυτόχρονα κατά το ίδιο έτος ο Σταματέλος (Σταματέλος, 2016), μελέτησε την βιωσιμότητα και τη στρατηγική δύο Ελληνικών συνεταιρισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του γάλακτος. Παρότι προαναφέρθηκε παραπάνω ότι ο θεσμός των συνεταιρισμών, δυσχεραίνει και δεν διευρύνεται σε εγχώριο επίπεδο έναντι των υπολοίπων Ευρωπαϊκών χωρών, ο συνεταιρισμός ΘΕΣγάλα ανατρέπει την λανθασμένη αντίληψη που επικρατεί για τους συνεταιρισμούς. Η ανάλυση των χρηματοδεικτών του δείχνει την σωστή διαχείριση αλλά και την ικανότητα εύρεσης χρηματοδότησης από την διοίκηση. Με τη νέα χρηματοδότηση που έλαβε εξασφαλίζεται η δυνατότητα νέων επενδύσεων για περαιτέρω επέκταση σε γεωγραφικές περιοχές και για την αύξηση των σημείων πώλησης των αυτόματων πωλητών.

Σε εγχώριο επίπεδο, η Χατζησυμεωνίδου (Χατζησυμεωνίδου, 2018), εξετάζει και συγκρίνει οχτώ μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα τους. Η εικόνα που δίνεται χωρίζεται σε δύο ομάδες, στην πρώτη ανήκουν οι ομάδες που συρρικνώνονται και στη δεύτερη αυτές που αναπτύσσονται. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι εταιρείες ΜΕΒΓΑΛ και ΔΕΛΤΑ, όπου η εταιρεία ΜΕΒΓΑΛ δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί βιώσιμη καθώς έχει μεγάλο χρέος και θα πρέπει να γίνει αναδιάρθρωση αυτού προκειμένου να μην οδηγηθεί σε πτώχευση. Η εταιρεία ΚΡΙΚΡΙ φαίνεται ως η καλύτερη εταιρεία τόσο σε επίπεδο διοίκησης όσο και στην ικανότητα αποπληρωμής των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων της. Παράλληλα, η συγκεκριμένη εταιρεία συνοδεύεται με υψηλή δυναμικότητα αλλά και βιωσιμότητα.

Σε συναφές επίπεδο έρευνας, μελετάτε από τον Παπαδημητρίου Αλεξανδρούτου (Παπαδημητρίου Αλεξανδρούτου, 2018), η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας ΚΡΙΚΡΙ Α.Ε.. Διαπιστώνεται ότι η εν λόγω εταιρεία παρόλη την οικονομική δίνη που βιώνει η χώρα μας, συνεχίζει ακάθεκτη και σημειώνει θετικά αποτελέσματα από την κερδοφορία της. Η ανάλυση των αριθμοδεικτών καταδεικνύουν την αναπτυξιακή της τροχιά με την διεύρυνση στην ποικιλία των προϊόντων, την αύξηση των εξαγωγών, την εδραίωση του εμπορικού τους σήματος και κυρίως την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς από ανταγωνίστριες εταιρείες. Κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης από μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση σε μία επαρχιακή πόλη, κατόρθωσε να προβεί σε επέκταση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού της και στην εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων στην αγορά.

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε εγχώριο επίπεδο η εικόνα στον κλάδο της γάλακτος έχει μεταβληθεί. Οι μεγαλύτερες και διαχρονικότερες εταιρείες δείχνουν να βάζονται και να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, ενώ τουναντίον μικρές περιφερειακές οικογενειακές εταιρείες έρχονται στο προσκήνιο διεκδικώντας και καρπώνοντας μερίδιο αγοράς από τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου. Τα συμπεράσματα που απορρέουν επαληθεύονται με τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής. Η εταιρεία ΚΡΙΚΡΙ, δείχνει τον δυναμικό της χαρακτήρα και τη σταθερή ανοδική της πορεία. Παράλληλα η εταιρεία ΜΕΒΓΑΛ λόγω κακοδιαχείρισης του Δ.Σ. της εταιρείας έχει φέρει σε οικονομικό τέλμα την εταιρεία με ζημίες εκατομμυρίων ευρώ. Τέλος η εταιρεία Φάρμα Κουκάκη, με σταθερές και καλά μελετημένες κινήσεις, κερδίζει γοργά αλλά σταθερά την θέση της στον κλάδο του γάλακτος.

## **5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΡΙ - ΚΡΙ**

### **5.2.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΙ – ΚΡΙ**

Η εταιρεία **ΚΡΙ – ΚΡΙ**<sup>22</sup> ξεκινά το 1954, από ένα μικρό ζαχαροπλαστείο στις Σέρρες, το οποίο παρήγαγε και διέθετε παγωτά και είδη ζαχαροπλαστικής στην πόλη. Οι πρώτες διανομές παγωτού γίνονταν με πλανόδιους πωλητές και ειδικά χειροκίνητα καροτσάκια που είχαν ως ψυκτικό μέσο τον πάγο και το αλάτι. Τα παγωτά Κρι - Κρι και ιδιαίτερα το Κασσάτο, ένα «διαίτερο» παγωτό, βασισμένο στο **πρόβειο γάλα** με πολύ πλούσια γεύση, άρχισαν γρήγορα να αποκτούν φήμη και εκτός των ορίων των Σερρών.

Οι δεκαετίες '80 και '90, διαγράφουν τη μετέπειτα πορεία της εταιρίας, αφενός με την κατασκευή νέου εργοστασίου (1987), αφετέρου με την παραγωγή γιαούρτης, όταν ξεκινά η παραγωγή παραδοσιακού πρόβειου και αγελαδινού γιαουρτιού από φρέσκο γάλα του Νομού Σερρών και τέλος με τη δημιουργία υποκαταστήματος στην Αττική, δημιουργώντας έτσι με σταθερά βήματα ένα πανελλαδικό δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το 2000, η Κρι - Κρι καινοτομεί στην αγορά γιαουρτιού,

---

<sup>22</sup><https://www.krikri.gr/217-orama-arxes> Η εταιρεία Κρι - Κρι, (ημερομηνία ανάκτησης

25/09/2019

λανσάρνοντας το «Σπιτικό», το πρώτο γιαούρτι σε οικογενειακή συσκευασία και γρήγορα κερδίζει τις πρώτες αναφορές στις έρευνες αγοράς. Σήμερα, η Κρι - Κρι συγκαταλέγεται πλέον στις πιο δυναμικές βιομηχανίες γαλακτοκομικών προϊόντων και στοχεύει να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τις αναπτυξιακές της προοπτικές, τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στο εξωτερικό.

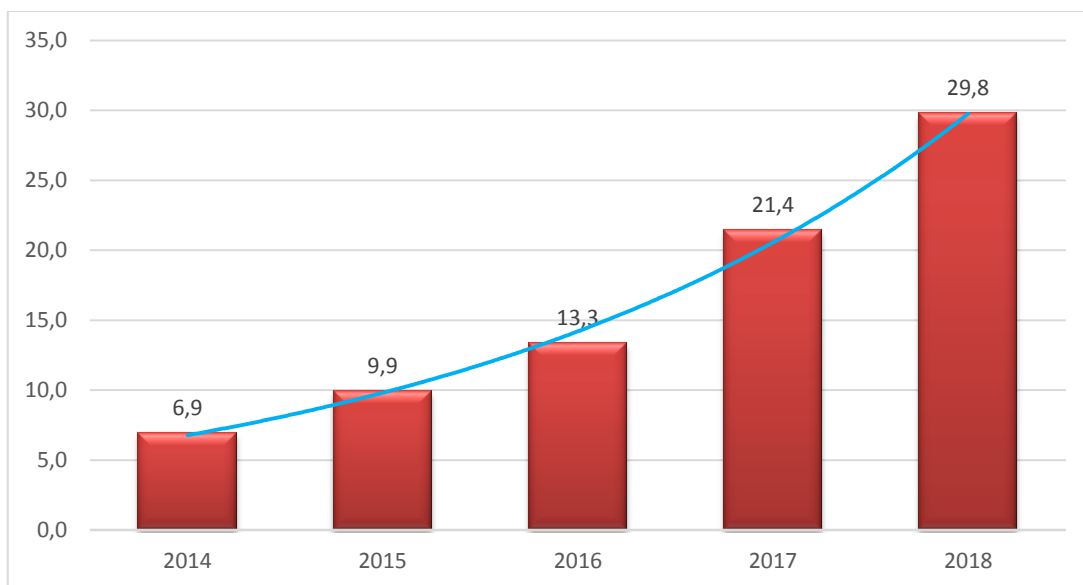
### 5.2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία εξάγει προϊόντα σε 24 χώρες στην Ευρώπη, τα Βαλκάνια και τη Μέση Ανατολή, σε ορισμένες από τις μεγαλύτερες διεθνείς αλυσίδες SuperMarket. Το ελληνικό γιαούρτι αποτελεί ένα από τα πλέον αναπτυσσόμενα τρόφιμα, με τεράστια δυναμική στις αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής. Οι καταναλωτές πλέον αρχίζουν να ανακαλύπτουν το ελληνικό γιαούρτι και να το εισάγουν ως μέρος της καθημερινής τους διατροφής. Η παγκόσμια αυτή τάση μας προσδίδει ισχυρή δυναμική για περαιτέρω επέκταση στη διεθνή αγορά.

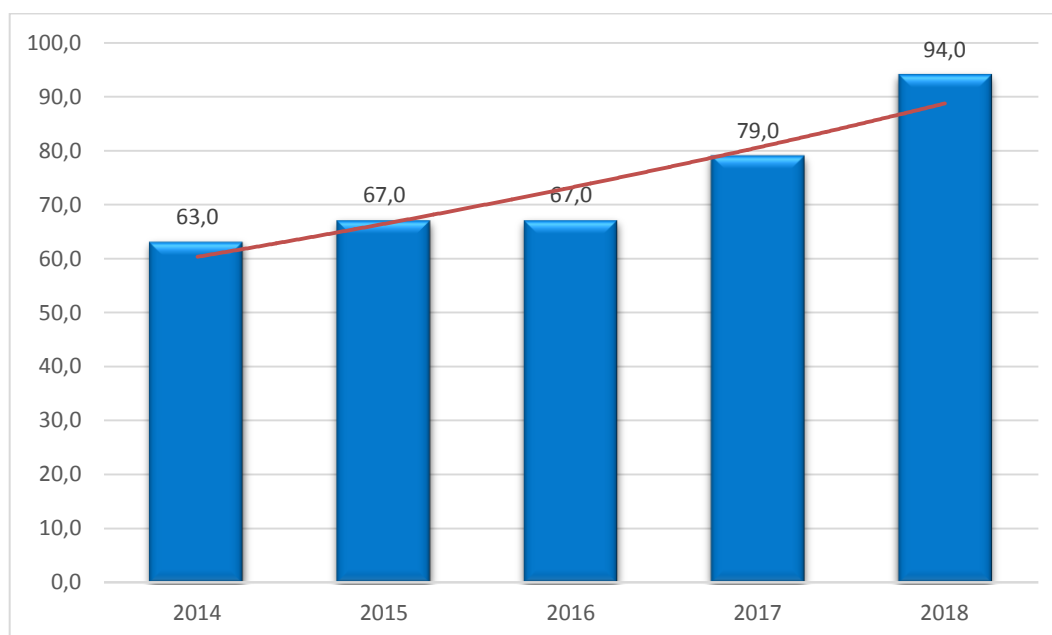


**Εικόνα 3:** Εξαγωγές εταιρείας Κρι - Κρι

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της εταιρείας είναι οι εξαγωγές γιαουρτιού. Το 2018 οι εξαγωγές γιαουρτιού ανήλθαν στα 29,8 εκατομμύρια ευρώ κυρίως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης πετυχαίνοντας μια αύξηση εξαγωγών της τάξης του 331,88% από το 2014.

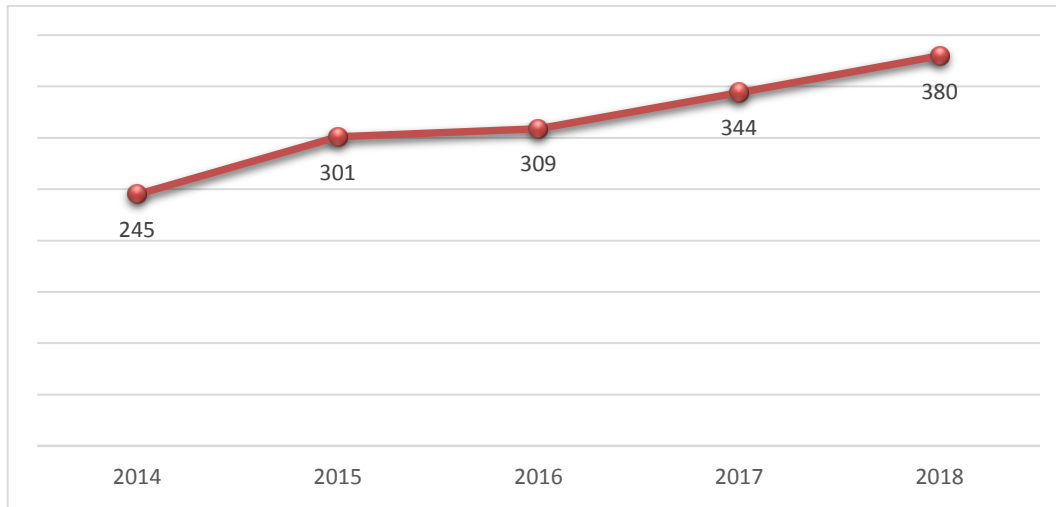


**Διάγραμμα 5.1:** Εξαγωγές γιαουρτιού εταιρείας Κρι – Κρι  
(ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)  
(πηγή: KPI – KPI, 2019)



**Διάγραμμα 5.2** Συνολικές πωλήσεις εταιρείας Κρι – Κρι.  
(ποσά σε εκατομμύρια ευρώ)  
(πηγή: KPI – KPI, 2019)

Οι συνολικές πωλήσεις της εταιρείας ανήρθαν για το 2018 στα 94 εκατομμύρια ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 19% σε σχέση με το 2017. Οι συνολική ποσοστιαία αύξηση από το 2014 στις πωλήσεις ανήλθε στο 49,21%.



**Διάγραμμα 5.3** Αριθμός εργαζομένων εταιρείας Κρι - Κρι

(πηγή: KPI – KPI, 2019)

### 5.2.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ

#### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού(asset turnover)

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Επίσης, είναι χρήσιμο να γίνεται σύγκριση αυτού του δείκτη με τις ισορροπίες του κλάδου(Αποστόλου, 2015).

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού</b>	Πωλήσεις	94.234.441,0	
	Σύνολο Ενεργητικού	90.013.477,0	104,69%
			1,05
<b>2017</b>			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού</b>	Πωλήσεις	79.246.189,0	
	Σύνολο Ενεργητικού	82.419.463,0	96,15%
			0,96

2016				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	66.570.168,0	87,22%	0,87
	Σύνολο Ενεργητικού	76.321.250,0		
2015				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	66.570.168,0	95,50%	0,95
	Σύνολο Ενεργητικού	69.709.218,0		
2014				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	77.149.640,0	110,23%	1,10
	Σύνολο Ενεργητικού	69.990.930,0		

**Πίνακας 5.1:** Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού



**Διάγραμμα 5.4:** Κυκλοφοριακή ταχύτητα Ενεργητικού



### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά τη σχέση μεταξύ επενδύσεων σε μακροχρόνια ή πάγια στοιχεία ενεργητικού (όπως ακίνητα, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) και πωλήσεων. Ο αριθμοδείκτης επιχειρεί να εκτιμήσει πόσο αποτελεσματική είναι η επιχείρηση στο να κάνει πωλήσεις σε σύγκριση με το ποσό που επενδύθηκε στα καθαρά πάγια (πάγια περιουσιακά στοιχεία συν τα κεφάλαια κίνησης). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο καλύτερη οργάνωση και εκμετάλλευση των παγίων στοιχείων υπάρχει. (Αποστόλου, 2015).

	2018		Ποσοστό	Αριθμός
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	94.234.441,0	208,37%	2,08
	Πάγια	45.224.285,0		
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	79.246.189,0	196,86%	1,97
	Πάγια	40.255.263,0		
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	66.570.168,0	176,04%	1,76
	Πάγια	37.814.391,0		
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	66.950.798,0	179,33%	1,79
	Πάγια	37.333.085,0		
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	77.149.640,0	205,05%	2,05
	Πάγια	37.625.020,0		

**Πίνακας 5.2:** Κυκλοφοριακή ταχύτητα Παγίων



Διάγραμμα 5.5: Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφορίας απαιτήσεων δείχνει την εικόνα της πολιτικής πιστώσεων την οποία ακολουθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της, και προφανώς ο λιγότερος χρόνος (μικρότερος αριθμοδείκτης) είναι προτιμότερος από τον περισσότερο. Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγησή του, λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος προθεσμίας ποικίλλει, ανάλογα π.χ. με τον τομέα δραστηριότητας ή τις συνθήκες αγοράς, καθόσον δεν υπάρχει κανόνας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο για την ερμηνεία του δείκτη, ο οποίος μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. (Αποστόλου, 2015).

2018		Ταχ.Είσπραξης			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	94.234.441,00	4,50	365/Ταχ. Είσπραξης	81,09
	Απαιτήσεις	20.934.450,00			
2017					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	79.246.189,00	3,58	365/Ταχ. Είσπραξης	102,00
	Απαιτήσεις	22.145.968,00			

2016					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	66.570.168,0	3,04	365/Ταχ. Είσπραξης	120,25
	Απαιτήσεις	21.932.096,0			
2015					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	66.950.798,0	3,48	365/Ταχ. Είσπραξης	104,75
	Απαιτήσεις	19.214.036,0			
2014					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	77.149.640,0	3,44	365/Ταχ. Είσπραξης	106,18
	Απαιτήσεις	22.443.319,0			

**Πίνακας 5.3:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων



**Διάγραμμα 5.6:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων υπολογίζεται διαιρώντας το κόστος πωληθέντων με την αξία των αποθεμάτων, δεδομένου ότι τα αποθέματα αποτιμώνται στο κόστος. Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγησή του, λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος κυκλοφορίας αποθεμάτων ποικίλλει, ανάλογα π.χ. με τον τομέα δραστηριότητας ή τις συνθήκες αγοράς. (Αποστόλου, 2015).

			Ταχ. Είσπραξης		Μέρες
2018					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	Κόστος Πωληθέντων	57.571.058,00	6,57	365/Ταχ. Είσπραξης	55,57
	Αποθέματα	8.764.680,00			
2017					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	Κόστος Πωληθέντων	50.831.743,00	5,96	365/Ταχ. Είσπραξης	61,20
	Αποθέματα	8.522.546,00			
2016					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	Κόστος Πωληθέντων	40.826.176,0	5,53	365/Ταχ. Είσπραξης	65,96
	Αποθέματα	7.377.290,0			
2015					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	Κόστος Πωληθέντων	44.579.176,0	6,48	365/Ταχ. Είσπραξης	56,30
	Αποθέματα	6.876.461,0			
2014					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	Κόστος Πωληθέντων	60.321.053,0	7,51	365/Ταχ. Είσπραξης	48,60
	Αποθέματα	8.031.847,0			

**Πίνακας 5.4:** Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων



**Διάγραμμα 5.7:** Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

**Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας  
της εταιρείας KPI – KPI**

	2014	2015	2016	2017	2018
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	1,10	0,95	0,87	0,96	1,05
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	2,05	1,79	1,76	1,97	2,08
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων (ημέρες)	106,20	104,80	120,30	102,00	81,10
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων (ημέρες)	48,60	56,30	66,00	61,20	55,60

**Πίνακας 5.5:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας της εταιρείας KPI-  
KPI

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού απεικονίζει πόσο εντατικά χρησιμοποιούνται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας για να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά στοιχεία. Ο δείκτης μετά από μια μικρή κάμψη από το 2015 είναι μεγαλύτερος του 1 το 2018.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων απεικονίζει πόσο καλύτερα έκανε η επιχείρηση την εκμετάλλευση των παγίων της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα πάγια στοιχεία. Ο δείκτης είναι πολύ καλός όλες τις χρονιές, με καλύτερη αυτή του 2018.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων (ημέρες) απεικονίζει πόσο γρήγορα η εταιρεία εισπράττει τις απαιτήσεις της από τους πελάτες. Όσο λιγότερες είναι η ημέρες, τόσο πιο γρήγορα εισπράττει η εταιρεία τα ποσά που της οφείλουν. Ο δείκτης έχει την καλύτερη τιμή του το 2018 με 81 ημέρες αποπληρωμής. Οι ημέρες απαίτησης εξόφλησης, έχουν σχέση και με την μακροπρόθεσμη πολιτική πωλήσεων της εταιρείας. Ορισμένοι κλάδοι δεν μπορούν να απαιτήσουν μικρά διαστήματα αποπληρωμής λόγω της φύσης του προϊόντος και της δύναμης των πελατών. Στην προκειμένη περίπτωση η γαλακτοβιομηχανία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω εξαρτάται από τις πωλήσεις μέσω του δικτύου των Σούπερ Μάρκετ, τα οποία πιέζουν είτε για μεγάλη χρονική διάρκεια αποπληρωμής, είτε για μεγάλες εκπτώσεις.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων (ημέρες) απεικονίζει πόσο διατηρούνται τα αποθέματα στις αποθήκες. Όσο μικρότερο είναι το διάστημα τόσο μεγαλύτερη αξία έχουν τα αποθέματα. Ο δείκτης είχε την καλύτερη επίδοση το 2014, χωρίς πάντως να έχει πολλές ημέρες αύξηση τις επόμενες χρονιές.

#### **5.2.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

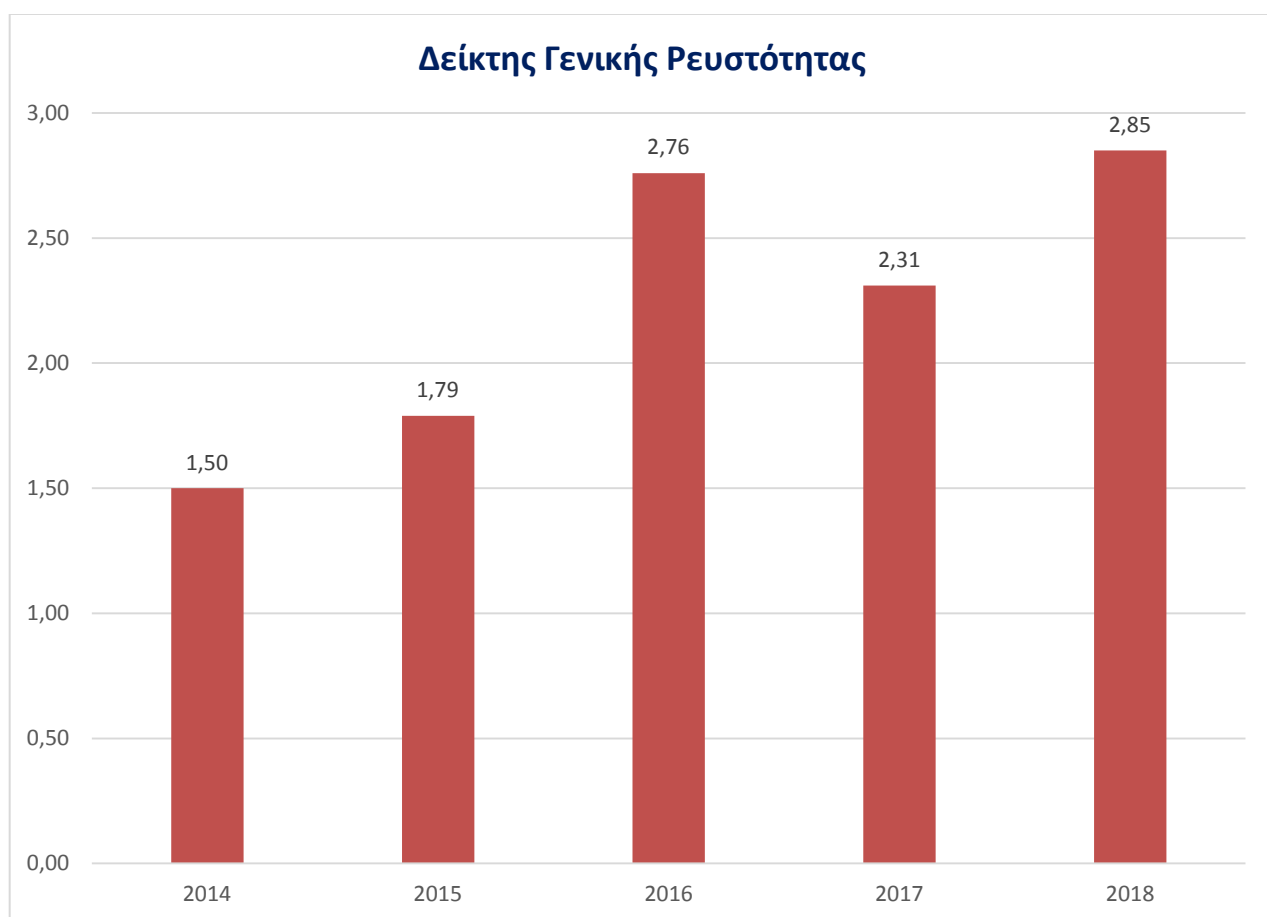
Η χρησιμοποίησή των δεικτών ρευστότητας απεικονίζουν την βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς επίσης και την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

### Δείκτης Γενικής Ρευστότητας (current ratio)

Εάν ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας είναι 2 ή μεγαλύτερος και ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας είναι 1 ή μεγαλύτερος, η επιχείρηση έχει ικανοποιητική ρευστότητα. (Αποστόλου, 2015).

	2018		Ποσοστό	Αριθμός
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	43.977.440,0	284,88%	2,85
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	15.437.040,0		
	2017			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	41.370.523,0	231,12%	2,31
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.900.402,0		
	2016			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	36.149.356,0	276,14%	2,76
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	13.091.034,0		
	2015			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	31.546.576,0	179,27%	1,79
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.596.814,0		
	2014			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	31.936.742,0	149,50%	1,50
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	21.361.904,0		

Πίνακας 5.6: Δείκτης γενικής ρευστότητας



**Διάγραμμα 5.8:** Δείκτης γενικής ρευστότητας

### Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας (quick ratio)

Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας, παρέχει καλύτερη ένδειξη για την ρευστότητα της επιχείρησης καθώς δεν περιλαμβάνει τα αποθέματα τα οποία δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα, ειδικά χωρίς την απώλεια της αξίας τους, καθώς και τα προ-πληρωθέντα έξοδα. Ο δείκτης κυμαίνεται από το 0,25 μέχρι το 1 όπου όσο χαμηλότερος είναι τόσο δείχνει την ανάγκη για δανεισμό (Alexander, 2018).

				Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>					
<b>Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	43.977.440,0	8.764.680,0	228,11%	2,28
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	15.437.040,0			
<b>2017</b>					
<b>Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	41.370.523,0	8.522.546,0	183,50%	1,84
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.900.402,0			



2016					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	36.149.356,0	7.377.290,0	219,78%	2,20
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	13.091.034,0			
2015					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	31.546.576,0	6.876.461,0	140,20%	1,40
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.596.814,0			
2014					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	31.936.742,0	8.031.847,0	111,90%	1,12
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	21.361.904,0			

**Πίνακας 5.7:** Δείκτης Ειδικής ρευστότητας



**Διάγραμμα 5.9:** Δείκτης Ειδικής ρευστότητας

### Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η τιμή του δείκτη είναι συνήθως < 1. Ακόμη και τα τραπεζικά ιδρύματα δεν εμφανίζουν ταμειακή ρευστότητα πάνω από 1. Ο λόγος είναι ότι τα κεφάλαια που θα δεσμευτούν στο ταμείο, δεν πρέπει να υπερβαίνουν τις άμεσες υποχρεώσεις, αλλιώς δεσμεύονται

κεφάλαια που μπορούν να επενδυθούν ή να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες με μεγαλύτερο κέρδος. Ο αριθμοδείκτης αυτός αποκτά μεγάλη σημασία μόνο όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τους αριθμοδείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας. (Τουρνά, 2015).

		2018	Ποσοστό	Αριθμός
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	14.278.310,00	92,49%	0,92
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	15.437.040,0		
		2017		
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	10.141.839,00	56,66%	0,57
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.900.402,0		
		2016		
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	6.839.970,0	52,25%	0,52
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	13.091.034,0		
		2015		
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	5.456.079,0	31,92%	0,32
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	17.091.034,0		
		2014		
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	1.437.441,0	6,73%	0,07
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	21.361.904,0		

**Πίνακας 5.8:** Δείκτης ταμειακής ρευστότητας



**Διάγραμμα 5.10:** Δείκτης ταμειακής ρευστότητας

### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας KPI – KPI

	2014	2015	2016	2017	2018
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	1,50	1,79	2,76	2,31	2,85
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	1,12	1,40	2,20	1,84	2,28
Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας	0,07	0,32	0,52	0,57	0,92

**Πίνακας 5.9:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας KPI – KPI

Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας ανέρχεται από το 1,5 το 2014 με αυξητικές τάσεις για να κλείσει το 2018 στο 2,85.

Σε συνδυασμό με τον δείκτη Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας ο οποίος κινείται και πάνω από το 1, καταδεικνύει ότι η επιχείρηση έχει την απαιτούμενη ρευστότητα να καλύψει τις υποχρεώσεις της.

Ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας ήταν πολύ χαμηλός το 2014 αλλά βρίσκεται σε πολύ καλά επίπεδα από το 2016 και μετά με καλύτερη τιμή το 2018.

Η αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν καθορίζεται μόνο από την ικανότητά της να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Υπάρχει για παράδειγμα περίπτωση μια επιχείρηση να έχει ονομαστικά μεγάλα κέρδη από πωλήσεις με πίστωση, αλλά να έχει μεγάλο χρονικό διάστημα είσπραξης των απαιτήσεων και να μην μπορεί να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και αντίθετα μια άλλη επιχείρηση να έχει μικρό όγκο πωλήσεων (και κερδών) αλλά να καλύπτει τις υποχρεώσεις της χωρίς την ανάγκη δανεισμού. (Τουρνά, 2015).

Οι αριθμοδείκτες δίνουν μια πραγματική εικόνα της επιχείρησης όταν συνδυάζονται με άλλους δείκτες και χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

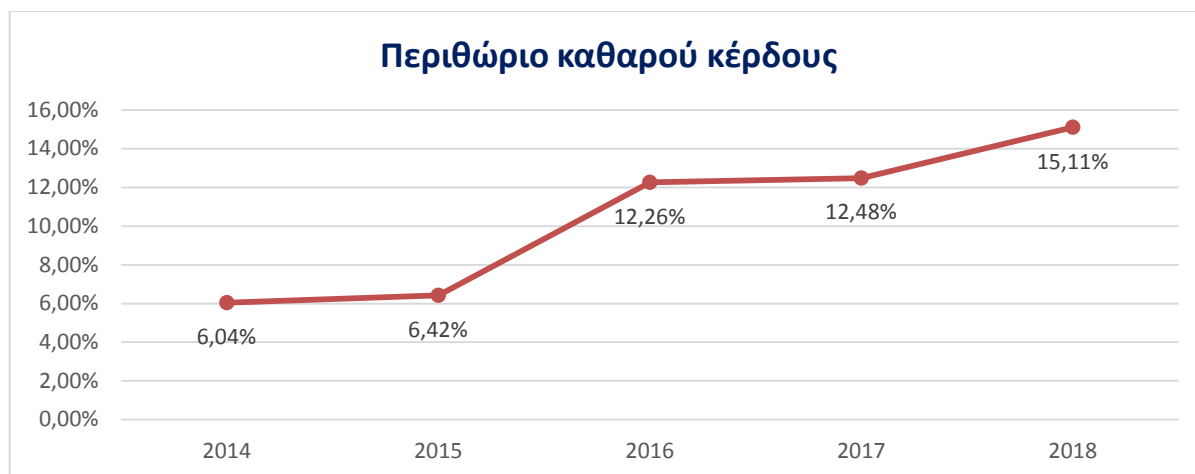
## 5.2.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

### Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους – Net Profit Margin/NPM – Return on Sales/ROS.

Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συνολικής αποδοτικότητας της οικονομικής οντότητας, σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα. Απεικονίζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) και δείχνει το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. (Αποστόλου, 2015).

		2018	Ποσοστό	Αριθμός
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	14.240.014,00	15,11%	0,15
	Πωλήσεις	94.234.441,00		
		2017		
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	9.890.525,00	12,48%	0,12
	Πωλήσεις	79.246.189,00		
		2016		
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	8.161.529,00	12,26%	0,12
	Πωλήσεις	66.570.168,0		
		2015		
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	4.294.909,0	6,42%	0,06
	Πωλήσεις	66.950.798,0		
		2014		
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	4.656.991,0	6,04%	0,06
	Πωλήσεις	77.149.640,0		

**Πίνακας 5.10:** Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους



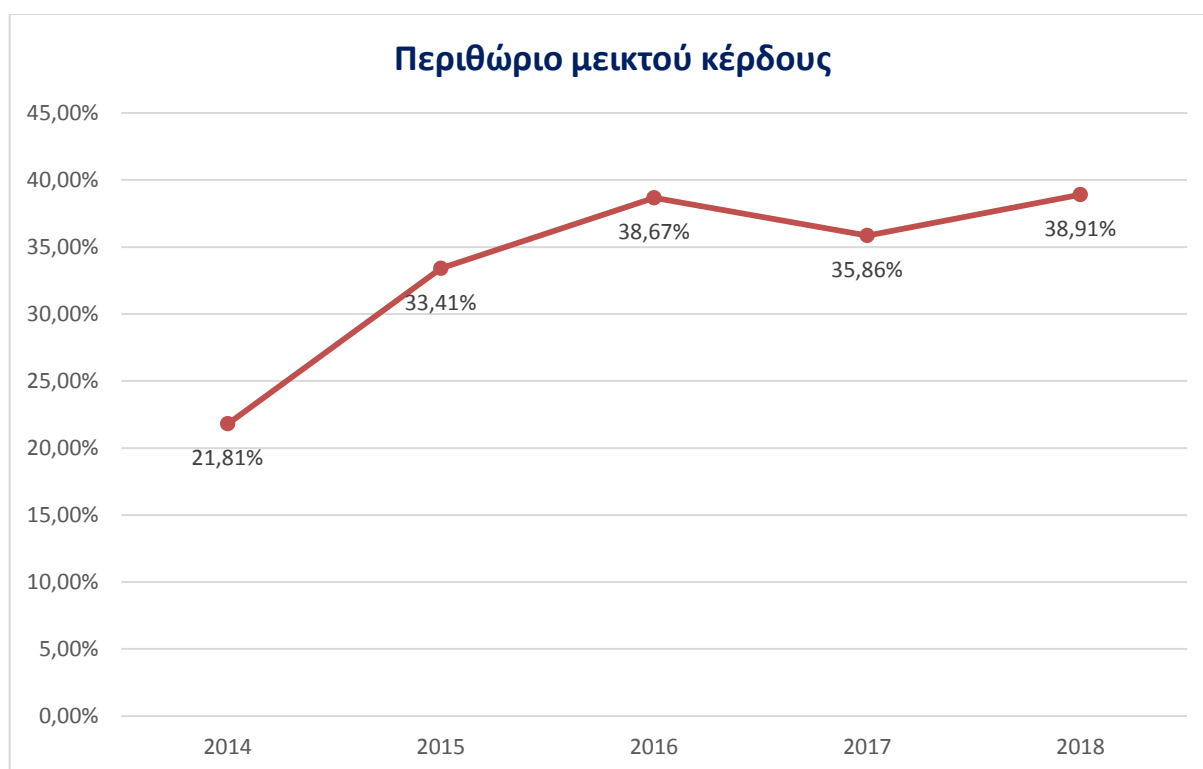
**Διάγραμμα 5.11:** Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους

### Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους - gross profit margin

Με τον αριθμοδείκτη αυτό κρίνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, όπως η πολιτική των πωλήσεων, η πολιτική τιμών καθώς και οι προσπάθειες για τον περιορισμό του κόστους. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές (Παπαδέας, 2015).

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	38,91%	0,39
	Πωλήσεις		
<b>2017</b>			
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	35,86%	0,36
	Πωλήσεις		
<b>2016</b>			
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	38,67%	0,39
	Πωλήσεις		
<b>2015</b>			
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	33,41%	0,33
	Πωλήσεις		
<b>2014</b>			
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	21,81%	0,22
	Πωλήσεις		

**Πίνακας 5.11:** Δείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους



**Διάγραμμα 5.12:** Δείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους

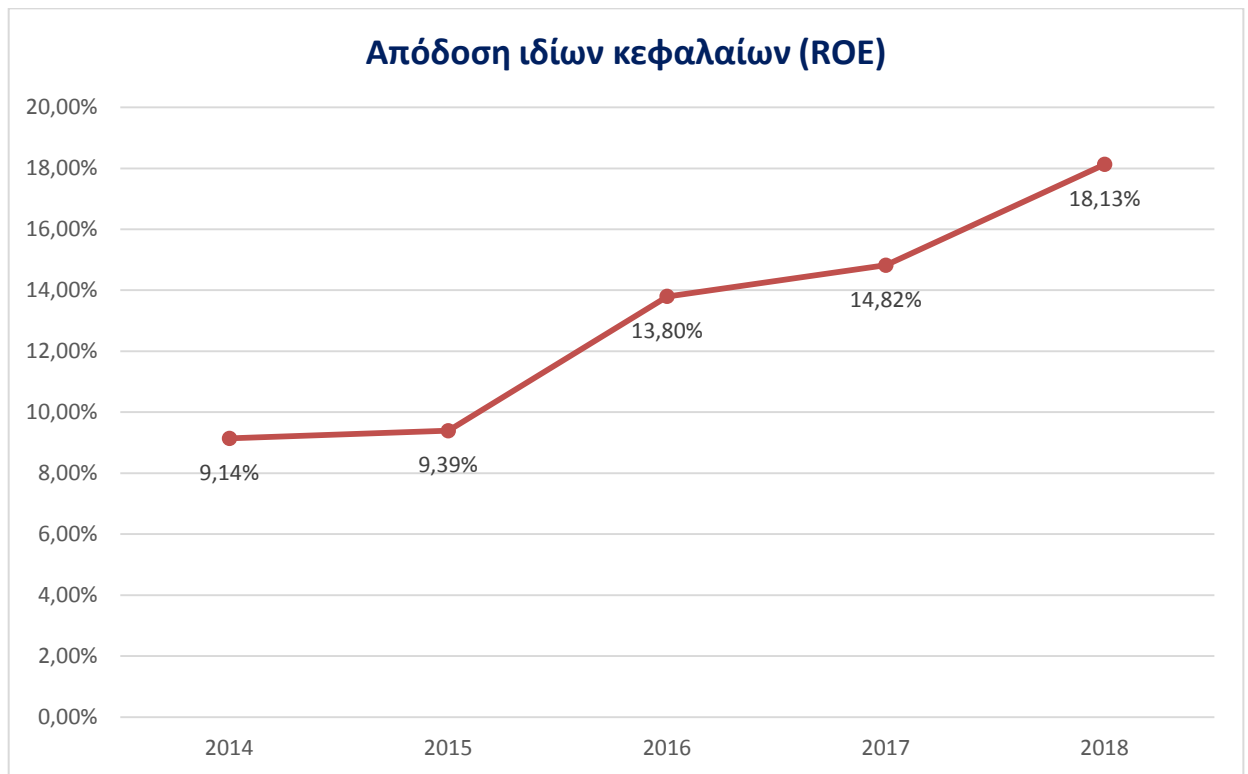
### Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE)

Ο αριθμοδείκτης απεικονίζει την κερδοφόρο δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από τη χρήση των μετοχικών κεφαλαίων. Το ROE είναι σημαντικότερο του ROA καθώς δείχνει την απόδοση των κυρίως κεφαλαίων που επένδυσαν οι μέτοχοι (ίδια κεφάλαια), (Alexander, 2018).

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	10.122.167,0	
	Ιδία Κεφάλαια	55.831.036,0	18,13%
<b>2017</b>			
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	7.336.662,0	
	Ιδία Κεφάλαια	49.511.671,0	14,82%
<b>2016</b>			
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	6.236.343,0	
	Ιδία Κεφάλαια	45.191.485,0	13,80%
	Ιδία Κεφάλαια		0,14

2015				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	3.843.293,0	9,39%	0,09
	Ιδία Κεφάλαια	40.939.050,0		
2014				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	3.571.046,0	9,14%	0,09
	Ιδία Κεφάλαια	39.057.161,0		

**Πίνακας 5.12:** Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων



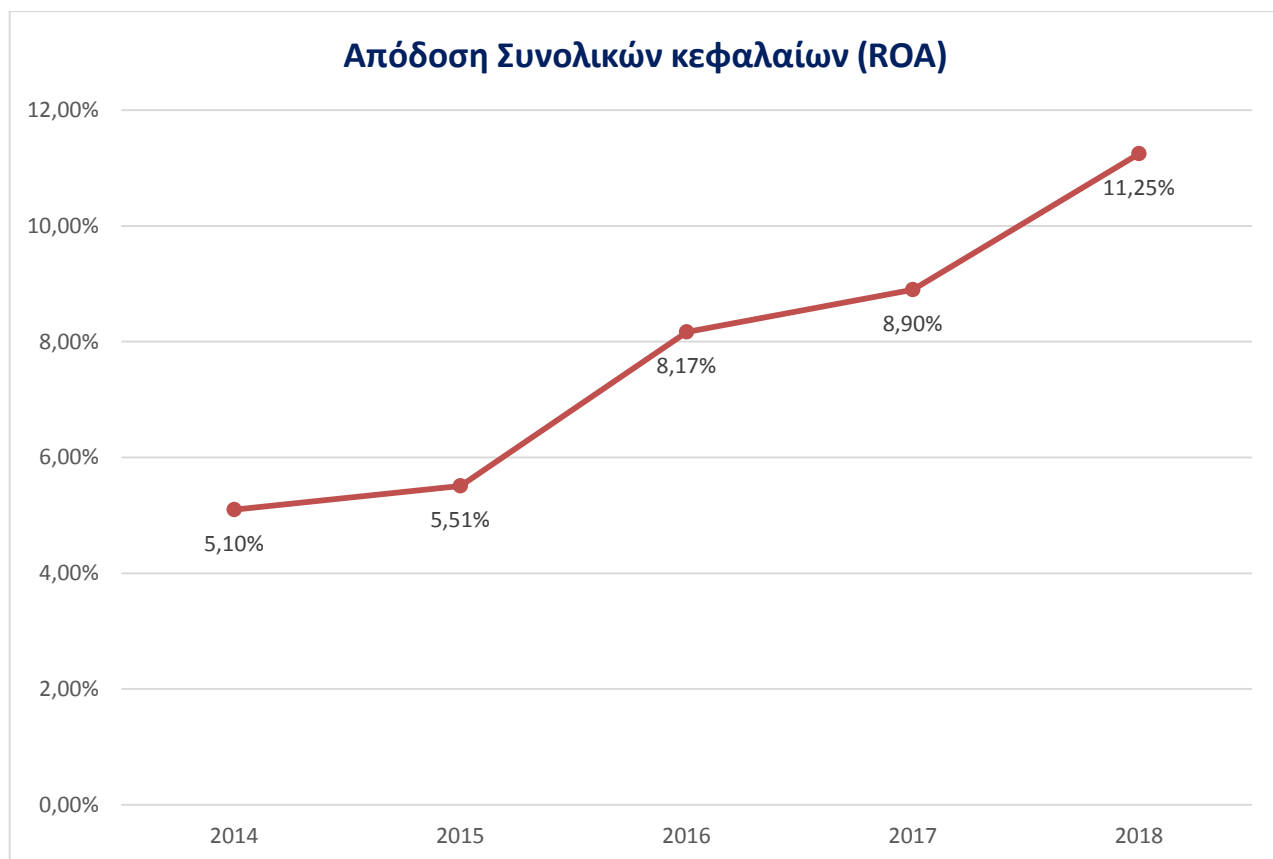
**Διάγραμμα 5.13:** Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων

### Δείκτης Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί τα Συνολικά Κεφάλαια (δηλαδή τα **Ίδια Κεφάλαια**) και τα **Ξένα Κεφάλαια** (δάνεια από τράπεζες, πιστώσεις από προμηθευτές-πιστωτές κ.λπ.), και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη, ανεξάρτητα του τρόπου κατανομής της αποδοτικότητας αυτής μεταξύ των Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων (Παπαδέας, 2015).

			Ποσοστό	Αριθμός	
<b>2018</b>	Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	10.122.167,0	11,25%	0,11
		Σύνολο Ενεργητικού	90.013.477,0		
<b>2017</b>	Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	7.336.662,0	8,90%	0,09
		Σύνολο Ενεργητικού	82.419.463,0		
<b>2016</b>	Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	6.236.343,0	8,17%	0,08
		Σύνολο Ενεργητικού	76.321.250,0		
<b>2015</b>	Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	3.843.293,0	5,51%	0,06
		Σύνολο Ενεργητικού	69.709.218,0		
<b>2014</b>	Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	3.571.046,0	5,10%	0,05
		Σύνολο Ενεργητικού	69.990.930,0		

**Πίνακας 5.13:** Δείκτης Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων



**Διάγραμμα 5.14:** Δείκτης Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων



### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας KPI – KPI

	2014	2015	2016	2017	2018
Περιθώριο καθαρού κέρδους	6,04%	6,42%	12,26%	12,48%	15,11%
Περιθώριο μεικτού κέρδους	21,81%	33,41%	38,67%	35,86%	38,91%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)	9,14%	9,39%	13,80%	14,82%	18,13%
Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	5,10%	5,51%	8,17%	8,90%	11,25%

**Πίνακας 5.14:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας KPI – KPI

Το περιθώριο καθαρού κέρδους έχει σημαντική αύξηση, από το 2014 το οποίο βρισκόταν στο 6,04% για να καταλήξει σε ένα σημαντικό 15,11% το 2018.

Το περιθώριο μεικτού κέρδους έχει ανάλογη σημαντική αύξηση, από το 2014 το οποίο βρισκόταν στο 21,81% για να καταλήξει σε ένα σημαντικό 38,91% το 2018.

Να σημειωθεί ότι οι συνολικές πωλήσεις της εταιρείας ανήρθαν για το 2018 στα 94 εκατομμύρια ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 19% σε σχέση με το 2017, γεγονός που καταδεικνύει και την ανοδική πορεία της εταιρείας. Αυτό έχει πρόσθετη αξία καθώς η πωλήσεις γενικά γάλακτος και γαλακτοκομικών προϊόντων είχε για το 2018 μια πτώση γύρω στο 10% στον κλάδο συνολικά<sup>23</sup>.

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων έχει αντίστοιχη αύξηση από 9,14% στο 18,13% αποδίδοντας ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα ενώ και η απόδοση των Συνολικών κεφαλαίων κρίνεται ικανοποιητική.

<sup>23</sup>[https://www.economistas.gr/epiheiriseis/10531\\_krisi-sto-gala-me-boytia-poliseon-kai-ellinopoiiseis](https://www.economistas.gr/epiheiriseis/10531_krisi-sto-gala-me-boytia-poliseon-kai-ellinopoiiseis) Κρίση στο γάλα με «βουτιά» πωλήσεων και ελληνοποιήσεις, (ημερομηνία ανάκτησης 10.10.2019).

Όλοι οι δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΚΡΙ – ΚΡΙ κυμαίνονται σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο δείχνοντας την αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας αλλά και την σωστή απόδοση της διοίκησης στην λειτουργία της εταιρείας.

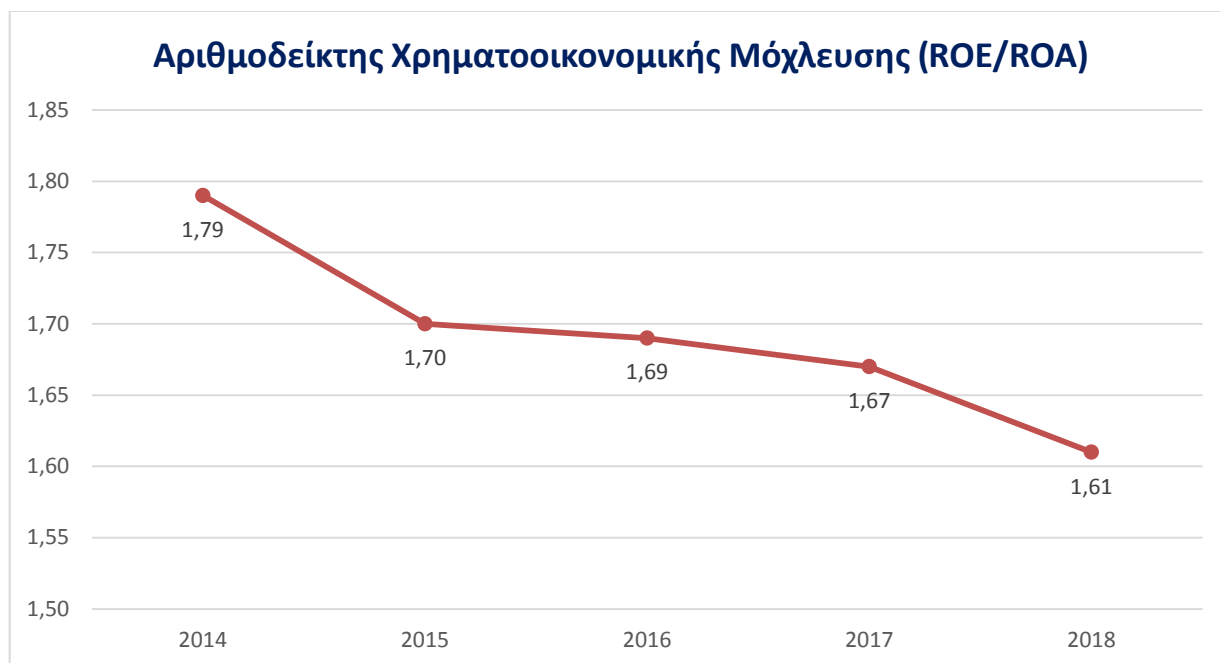
## 5.2.6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

### Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Ο δείκτης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. (Αποστόλου, 2015).

		2018	Ποσοστό	Αριθμός
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	18,13%	161,16%	1,61
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	11,25%		
		<b>2017</b>		
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	14,82%	166,52%	1,67
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	8,90%		
		<b>2016</b>		
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	13,80%	168,91%	1,69
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	8,17%		
		<b>2015</b>		
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	9,39%	170,42%	1,70
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	5,51%		
		<b>2014</b>		
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	9,14%	179,22%	1,79
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	5,10%		

**Πίνακας 5.15:** Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης



**Διάγραμμα 5.15:** Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης

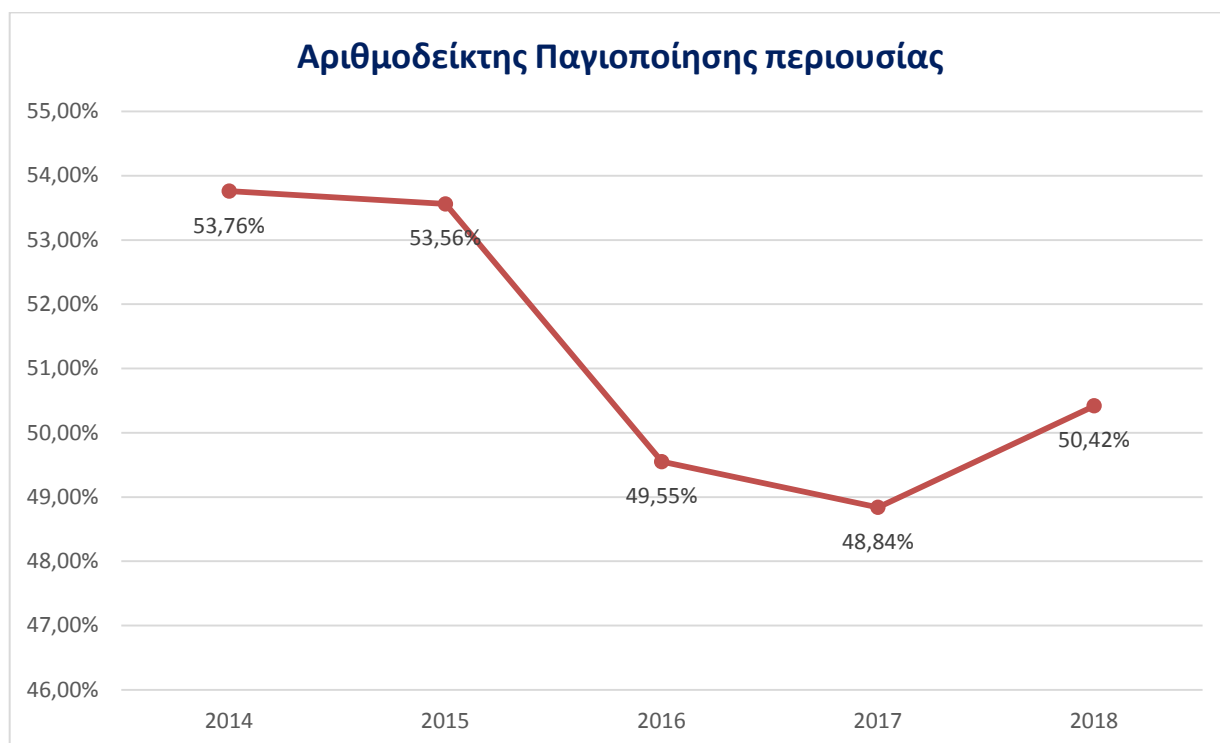
### Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας

Ο αριθμοδείκτης εκφράζει το ποσοστό των Παγίων (ενσώματων) σε σχέση με το Σύνολο του Ενεργητικού (απαιτήσεις-περιουσία επιχείρησης), δηλαδή τον βαθμό παγιοποίησης της εταιρείας. Ο αριθμοδείκτης εκτιμάται σε σχέση με τη φύση της επιχείρησης, καθόσον στις επιχειρήσεις «εντάσεως» **εργασίας**, όπου δεν απαιτούνται υψηλές πάγιες εγκαταστάσεις, ο αριθμοδείκτης μπορεί να είναι εξαιρετικά χαμηλός.

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	45.224.285,0	
	Σύνολο Ενεργητικού	90.013.477,0	50,24%
			0,50
<b>2017</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	40.255.263,0	
	Σύνολο Ενεργητικού	82.419.463,0	48,84%
			0,49
<b>2016</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	37.814.391,0	
	Σύνολο Ενεργητικού	76.321.250,0	49,55%
			0,50
<b>2015</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	37.333.085,0	
	Σύνολο Ενεργητικού	69.709.218,0	53,56%
			0,54

Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	2014			
	Πάγια	37.625.020,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	69.990.930,0	53,76%	0,54

**Πίνακας 5.16:** Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας



**Διάγραμμα 5.16:** Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας

### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΚΡΙ – ΚΡΙ

	2014	2015	2016	2017	2018
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)	1,79	1,70	1,69	1,67	1,61
Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	53,76%	53,56%	49,55%	48,84%	50,42%

**Πίνακας 5.17:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΚΡΙ – ΚΡΙ

Ο δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA), ανάλογα με το αν είναι θετικός ή αρνητικός, δίνει την πληροφορία για την επιλογή ή μη λήψης δανείου. Όταν ο Αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης **είναι μεγαλύτερος της μονάδας**, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, τότε συμφέρει την εταιρεία η χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου (η επιχείρηση δανείζεται με επωφελείς όρους). Όταν ο Αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης **είναι μικρότερος της μονάδας**, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μικρότερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, τότε δεν συμφέρει την εταιρεία η χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου (η επιχείρηση δανείζεται με επαχθείς όρους).

Στην περίπτωση της εταιρείας KPI - KPI ο δείκτης αν και ελαφρά μειωμένος από το 2014, είναι στο 1,61 το 2018, άρα η εταιρεία μπορεί να δανείζεται με ευνοϊκούς όρους προκειμένου να πραγματοποιήσει επενδύσεις για επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα τις επιφέρουν κέρδη.

Ο δείκτης παγιοποίησης της εταιρείας βρίσκεται στο 50,42%. Ανάλογα με την τιμή του δείκτη έχουμε την διάκριση των επιχειρήσεων σε:

- Έντασης παγίων περιουσιακών στοιχείων ( Βιομηχανικές επιχειρήσεις)
- Έντασης κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων (εμπορικές επιχειρήσεις)

### **5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ**

#### **5.3.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ**

Με όπλα την ποιότητα και την καινοτομία, η Φάρμα Κουκάκη από μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση εξελίχθηκε σε μια εταιρεία με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και αυξανόμενο μερίδιο στις εξαγωγές.

Το 2001 είναι η πρώτη εταιρεία που διαθέτει στην αγορά φρέσκο γάλα εμφιαλωμένο σε διαφανή φιάλη PET, επιτυγχάνοντας να αποσπάσει και να διατηρήσει ηγετικά

μερίδια στη Βόρεια Ελλάδα στην αγορά των προϊόντων προστιθέμενης αξίας, των λεγόμενων Premium προϊόντων. Το 2002 καινοτομεί ακόμη μία φορά, τοποθετώντας στην αγορά γιαούρτι σε γυάλινο μπολ, προϊόν μάλιστα που σήμερα ταξιδεύει και σε αγορές του εξωτερικού, ενώ το 2006 εισέρχεται και στην κατηγορία του σοκολατούχου γάλακτος με το προϊόν «Choco Full» το οποίο στη Βόρεια Ελλάδα έχει μερίδιο 40%.

Τέσσερα χρόνια αργότερα, το 2010 και ενώ το 2009 η εταιρεία έχει προχωρήσει σε επενδύσεις 9 εκατ. ευρώ μπαίνει και στο στραγγιστό γιαούρτι και το 2011 στην κατηγορία του κεφίρ, προϊόντα αμφότερα με σημαντική εξαγωγική δυναμική. Το 2012, η «Φάρμα Κουκάκη» αποφασίζει να εισέλθει και στην κατηγορία των φυσικών χυμών ψυγείου, μια κατηγορία που δεν είναι σπάνια για τις περισσότερες γαλακτοβιομηχανίες, μιας και ειδικεύονται στα προϊόντα ψυγείου, με τους προμηθευτές εν προκειμένω της πρώτης ύλης να προέρχονται όχι από το Κιλκίς, αλλά από την Πελοπόννησο. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία επεκτείνεται σε ακόμη μία κατηγορία, τα επιδόρπια (ρυζόγαλο, κρέμα σοκολάτα και κρέμα βανίλια) υπό την ονομασία «Γλυκισματοποιείον».

Το 1977 ξεκινάει η Φάρμα Κουκάκη<sup>24</sup>η οποία λειτουργεί οργανωμένα ως πρότυπη αγελαδοτροφική μονάδα. Το 1999 λόγω της ταχύτατης ανάπτυξής της, την οδήγησε σε καθετοποίηση της παραγωγής, με την προσθήκη σύγχρονης μονάδας παστερίωσης.

Η έδρα της εταιρίας είναι στους Κάτω Αποστόλους του νομού Κιλκίς, όπου βρίσκεται το υπερσύγχρονο εργοστάσιο της Φάρμα Κουκάκη μαζί με τα γραφεία διοίκησης. Στο ίδιο μέρος βρίσκονται και οι σταβλικές εγκαταστάσεις και οι φυτικές καλλιέργειες απ' όπου παράγονται οι ζωοτροφές. Η εταιρεία χρησιμοποιεί καθετοποιημένο έλεγχο σε όλα τα στάδια της αλυσίδας, από το χωράφι έως το ράφι, προκειμένου να εξασφαλίσει την ανώτερη ποιότητα των γαλακτοκομικών προϊόντων της.

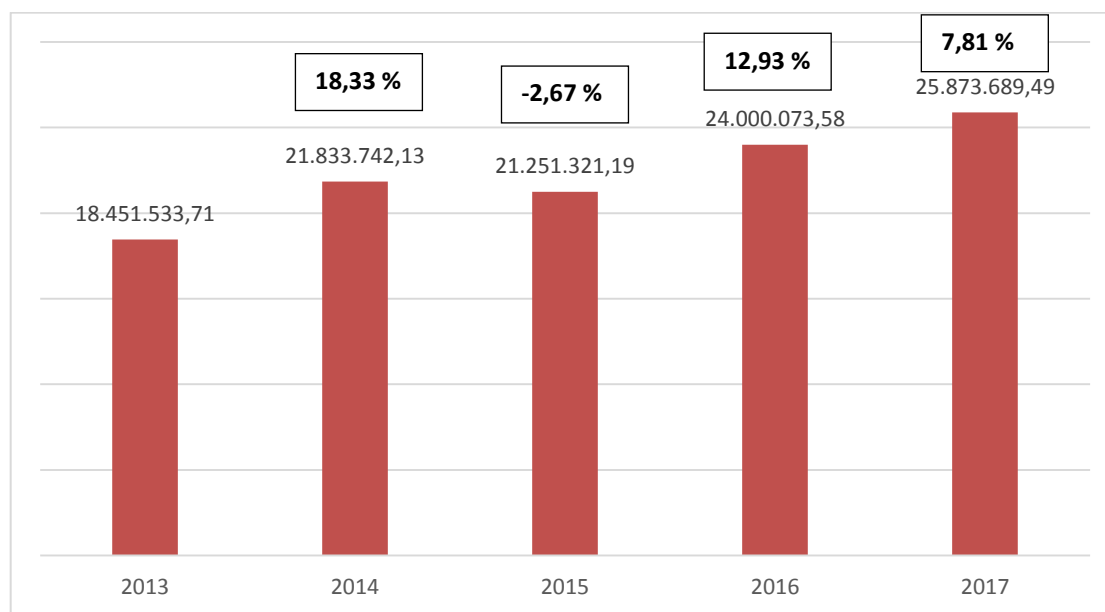
### **5.3.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Το 2008, ένα χρόνο πριν η κρίση χτυπήσει την ελληνική οικονομία και ένα χρόνο πριν από την εκδήλωση του «πολέμου τιμών» στην αγορά γάλακτος, ο τζίρος της

---

<sup>24</sup><https://www.koukakisfarm.gr/etairia> Φάρμα Κουκάκη: ιστορικό, (ημερομηνία ανάκτησης 20.10.2019).

«Φάρμα Κουκάκη» ανερχόταν σε 11,5 εκατ. ευρώ. Το 2017 έκλεισε με τζίρο 25,87 εκατ. ευρώ, υψηλότερο κατά 125% σε σύγκριση με το 2008. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) από 1,19 εκατ. ευρώ το 2008 και 10,4% του τζίρου, έφτασαν το 2017 σε 3,98 εκατ. ευρώ, αποτελώντας το 15,4% του τζίρου της. Η αξία των εξαγωγών από μόλις 150.000 ευρώ το 2008 φτάνει σήμερα τα 2 εκατ. ευρώ, καθώς την τελευταία τετραετία διπλασιάζονται χρόνο με το χρόνο.



**Διάγραμμα 5.17:** Η πορεία του τζίρου της εταιρείας Φάρμα Κουκάκη  
(πηγή: Φάρμα Κουκάκη, 2019)

Οι πωλήσεις της εταιρείας ακολουθούν ανοδική πορεία και την τελευταία πενταετία έχει μέσο όρο αύξησης των πωλήσεων της κατά 10%. Την μεγαλύτερη αύξηση την πραγματοποίησε το 2014 όπου οι πωλήσεις της αυξήθηκαν κατά 18.33% στο σύνολο, ενώ σημαντικά είναι τα στοιχεία από το 2008 χρονιά πριν την οικονομική κρίση, όπου η εταιρεία είχε πωλήσεις 11,5 εκατομμύρια ευρώ. Το διάστημα από το 2008 έως το 2017 πέτυχε μια αύξηση των πωλήσεων στα 25,8εκατομμύρια ευρώ που ερμηνεύεται σε μια αύξηση κατά 125%. Ήδη από τα πρώτα στοιχεία για το 2018 οι πωλήσεις αυξήθηκαν στα 29,03 εκατομμύρια ευρώ έναντι 25,87 εκατ. ευρώ το 2017, ενισχυμένος κατά 12,23%.

Ένα στα τέσσερα γιαούρτια που παράγει σήμερα η «Φάρμα Κουκάκη» καταναλώνεται εκτός Ελλάδος, καθώς μαζί με το κεφίρ αποτελούν τα προϊόντα που

στηρίζουν την εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας. Σήμερα, τα προϊόντα εξάγονται σε 16 χώρες, ενώ μέσα στο 2018 η εταιρεία προγραμματίζει επέκταση σε άλλες τέσσερις χώρες, φτάνοντας συνολικά τις 20, σε Ευρώπη, Ασία και Μέση Ανατολή. Αιχμή του δόρατος αποτελούν οι αγορές της Ιταλίας, της Γαλλίας, της Ισπανίας, της Σουηδίας. Προϊόντα σε μικρότερες ποσότητες, αν και με ανοδική τάση, εξάγει η «Φάρμα Κουκάκη» και σε κάποιες μακρινές χώρες με πλέον χαρακτηριστικά παράδειγμα τη Μαλαισία και το Χονγκ Κονγκ.

### 5.3.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ

#### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού(asset turnover)

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Επίσης, είναι χρήσιμο να γίνεται σύγκριση αυτού του δείκτη με τις ισορροπίες του κλάδου(Αποστόλου, 2015).

	2018		Ποσοστό	Αριθμός
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	0,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	0,0		
2017	Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	25.873.689,5	
		Σύνολο Ενεργητικού	26.026.374,0	99,41%
2016	Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	24.000.073,6	
		Σύνολο Ενεργητικού	24.312.168,0	98,72%
2015	Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	21.251.321,2	
		Σύνολο Ενεργητικού	21.179.319,4	100,34%
2014	Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	21.833.472,1	
		Σύνολο Ενεργητικού	21.520.777,6	101,45%

**Πίνακας 5.18:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού





+

**Διάγραμμα 5.18:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά τη σχέση μεταξύ επενδύσεων σε μακροχρόνια ή πάγια στοιχεία ενεργητικού (όπως ακίνητα, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) και πωλήσεων. Ο αριθμοδείκτης επιχειρεί να εκτιμήσει πόσο αποτελεσματική είναι η επιχείρηση στο να κάνει πωλήσεις σε σύγκριση με το ποσό που επενδύθηκε στα καθαρά πάγια (πάγια περιουσιακά στοιχεία συν τα κεφάλαια κίνησης). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο καλύτερη οργάνωση και εκμετάλλευση των παγίων στοιχείων υπάρχει. (Αποστόλου, 2015).

Χρόνος	Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	Πάγια	Ποσοστό	Αριθμός
2018		0,0	0,0		
2017		25.873.689,5	14.231.019,4	181,81%	1,82
2016		24.000.073,6	13.934.731,1	172,23%	1,72
2015					

Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	21.251.321,2	175,62%	1,76
	Πάγια	12.100.929,1		
2014				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	21.833.742,1	176,02%	1,76
	Πάγια	12.404.098,7		

**Πίνακας 5.19:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων



**Διάγραμμα 5.19:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφορίας απαιτήσεων δείχνει την εικόνα της πολιτικής πιστώσεων την οποία ακολουθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της, και προφανώς ο λιγότερος χρόνος (μικρότερος αριθμοδείκτης) είναι προτιμότερος από τον περισσότερο. Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγησή του, λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος προθεσμίας ποικίλλει, ανάλογα π.χ. με τον τομέα δραστηριότητας ή τις συνθήκες αγοράς, καθόσον δεν υπάρχει κανόνας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο για την ερμηνεία του δείκτη, ο οποίος μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία (Αποστόλου, 2015).

				Ταχ.Είσπραξης	
2018	Κυκλοφοριακή ταχύτητα	Πωλήσεις	0,00	365/Ταχ.	Είσπραξης
	απαιτήσεων	Απαιτήσεις	0,00		
2017	Κυκλοφοριακή ταχύτητα	Πωλήσεις	25.873.689,50	4,03	365/Ταχ.
	απαιτήσεων	Απαιτήσεις	6.426.578,30		
2016	Κυκλοφοριακή ταχύτητα	Πωλήσεις	24.000.073,6	3,56	365/Ταχ.
	απαιτήσεων	Απαιτήσεις	6.744.089,3		
2015	Κυκλοφοριακή ταχύτητα	Πωλήσεις	21.251.321,2	3,80	365/Ταχ.
	απαιτήσεων	Απαιτήσεις	5.591.485,0		
2014	Κυκλοφοριακή ταχύτητα	Πωλήσεις	21.833.742,1	4,48	365/Ταχ.
	απαιτήσεων	Απαιτήσεις	4.871.773,4		

**Πίνακας 5.20:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων



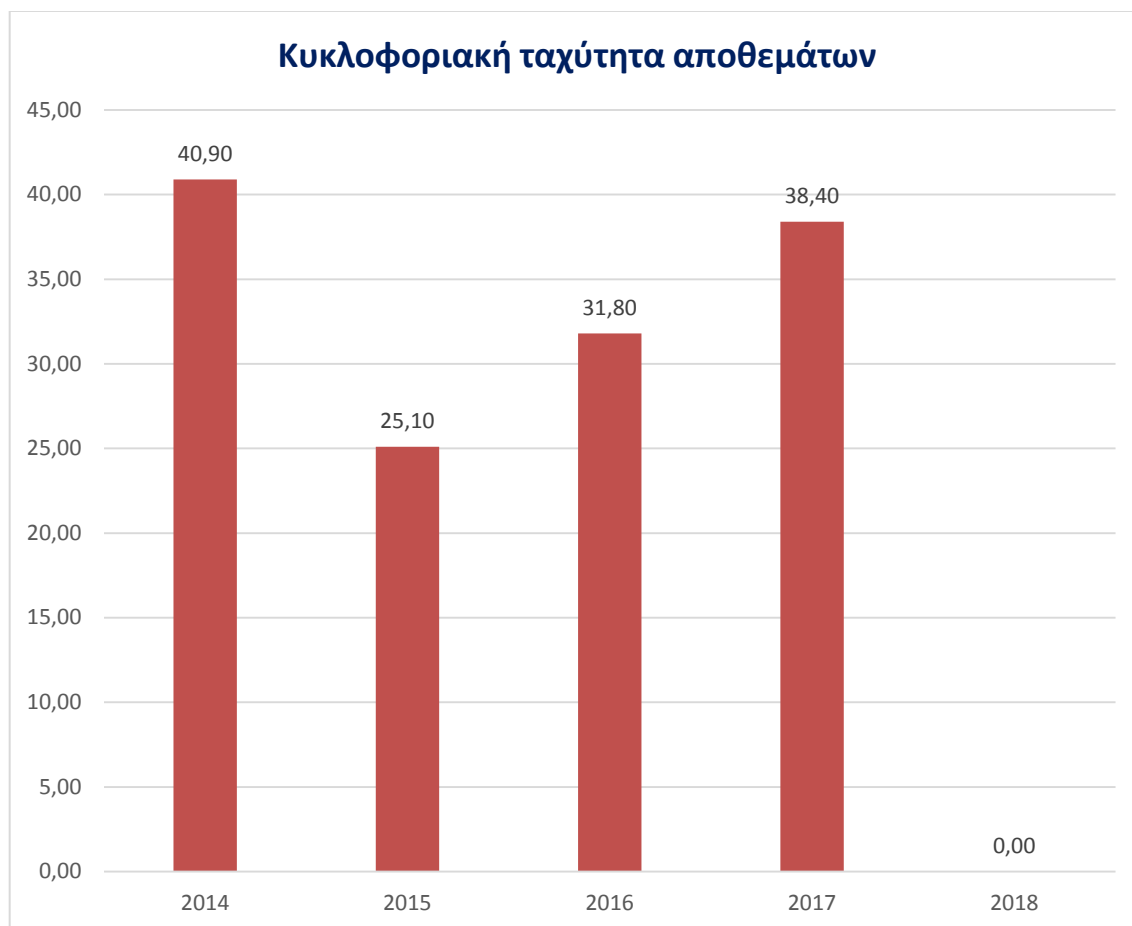
**Διάγραμμα 5.20:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων υπολογίζεται διαιρώντας το κόστος πωληθέντων με την αξία των αποθεμάτων, δεδομένου ότι τα αποθέματα αποτιμώνται στο κόστος. Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγησή του, λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος κυκλοφορίας αποθεμάτων ποικίλλει, ανάλογα π.χ. με τον τομέα δραστηριότητας ή τις συνθήκες αγοράς. (Αποστόλου, 2015).

2018		Ταχ.Είσπραξης	Μέρες
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος Πωληθέντων</u>	0,00	365/Ταχ. Είσπραξης
	Αποθέματα	0,00	
2017			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος Πωληθέντων</u>	15.286.018,00	9,51
	Αποθέματα	1.607.865,00	
2016			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος Πωληθέντων</u>	14.199.179,0	11,49
	Αποθέματα	1.235.723,0	
2015			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος Πωληθέντων</u>	13.422.807,0	14,55
	Αποθέματα	922.515,0	
2014			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος Πωληθέντων</u>	14.245.433,0	8,93
	Αποθέματα	1.595.626,0	

**Πίνακας 5.21:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων



**Διάγραμμα 5.21:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

**Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφορικής ταχύτητας  
της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ**

	2014	2015	2016	2017	2018
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	1,01	1,00	0,99	0,99	0,00
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	1,76	1,76	1,72	1,82	0,00
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	81,40	96,00	102,60	90,70	0,00
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	40,90	25,10	31,80	38,40	0,00

**Πίνακας 5.22:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφορικής ταχύτητας

της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού απεικονίζει πόσο εντατικά χρησιμοποιούνται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας για να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά στοιχεία. Ο δείκτης βρίσκεται στο 1 σε όλες τις χρονιές.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων απεικονίζει πόσο καλύτερα έκανε η επιχείρηση την εκμετάλλευση των παγίων της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα πάγια στοιχεία. Ο δείκτης είναι πολύ καλός όλες τις χρονιές, με καλύτερη αυτή του 2017.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων (ημέρες) απεικονίζει πόσο γρήγορα η εταιρεία εισπράττει τις απαιτήσεις της από τους πελάτες. Όσο λιγότερες είναι η ημέρες, τόσο πιο γρήγορα εισπράττει η εταιρεία τα ποσά που της οφείλουν. Ο δείκτης έχει την καλύτερη τιμή του το 2014 με 81,4 ημέρες αποπληρωμής. Οι ημέρες απαίτησης εξόφλησης, έχουν σχέση και με την μακροπρόθεσμη πολιτική πωλήσεων της εταιρείας. Ορισμένοι κλάδοι δεν μπορούν να απαιτήσουν μικρά διαστήματα αποπληρωμής λόγω της φύσης του προϊόντος και της δύναμης των πελατών. Στην προκειμένη περίπτωση η γαλακτοβιομηχανία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω εξαρτάται από τις πωλήσεις μέσω του δικτύου των Σούπερ Μάρκετ, τα οποία πιέζουν είτε για μεγάλη χρονική διάρκεια αποπληρωμής, είτε για μεγάλες εκπτώσεις.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων (ημέρες) απεικονίζει πόσο διατηρούνται τα αποθέματα στις αποθήκες. Όσο μικρότερο είναι το διάστημα τόσο μεγαλύτερη αξία έχουν τα αποθέματα. Ο δείκτης είχε την καλύτερη επίδοση το 2015, ενώ αυξήθηκε το 2016 και 2017.

#### **5.3.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

Η χρησιμοποίησή των δεικτών ρευστότητας απεικονίζουν την βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς επίσης και την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

### Δείκτης Γενικής Ρευστότητας(current ratio)

Εάν ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας είναι 2 ή μεγαλύτερος και ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας είναι 1 η μεγαλύτερος, η επιχείρηση έχει ικανοποιητική ρευστότητα. (Αποστόλου, 2015).

	2018		Ποσοστό	Αριθμός
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	0,0		
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0,0		
	2017			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	11.523.453,2	109,95%	1,10
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	10.480.953,7		
	2016			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	10.052.257,6	100,37%	1,00
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	10.015.689,5		
	2015			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	8.685.122,3	98,01%	0,98
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	8.861.156,1		
	2014			
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	8.663.880,2	90,83%	0,91
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	9.538.637,5		

Πίνακας 5.23: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας



Διάγραμμα 5.22: Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

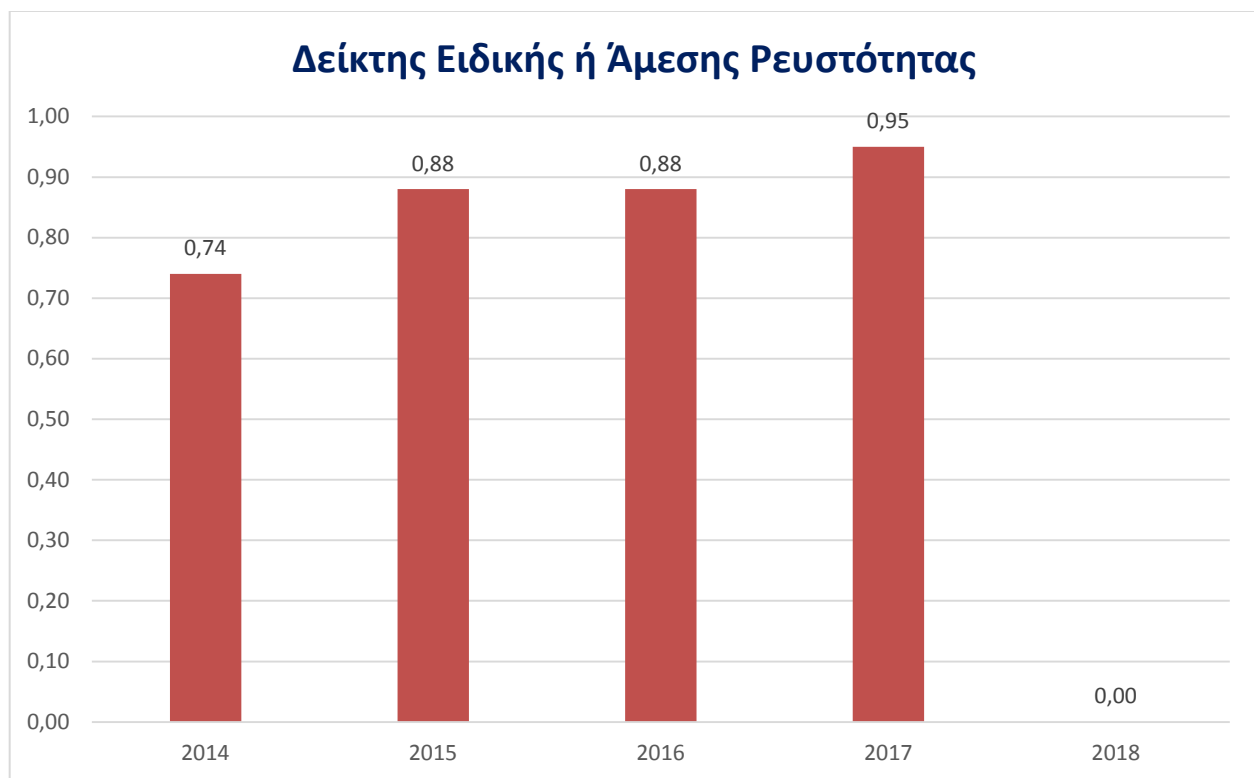
### Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας (quick ratio)

Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας, παρέχει καλύτερη ένδειξη για την ρευστότητα της επιχείρησης καθώς δεν περιλαμβάνει τα αποθέματα τα οποία δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα, ειδικά χωρίς την απώλεια της αξίας τους, καθώς και τα προπληρωθέντα έξοδα. Ο δείκτης κυμαίνεται από το 0,25 μέχρι το 1 όπου όσο χαμηλότερος είναι τόσο δείχνει την ανάγκη για δανεισμό (Alexander, 2018).

2018		Ποσοστό	Αριθμός
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	0,0	0,0
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0,0	
2017			
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	11.523.453,2	1.607.865,3
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	10.480.953,7	94,61%
2016			
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	10.052.057,6	1.235.723,4
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	10.015.689,5	88,03%
2015			
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	8.685.122,3	922.515,2
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	8.861.156,1	87,60%
2014			
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	8.663.880,2	1.595.625,9
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	9.538.637,5	74,10%

**Πίνακας 5.24:** Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας





**Διάγραμμα 5.23:** Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας

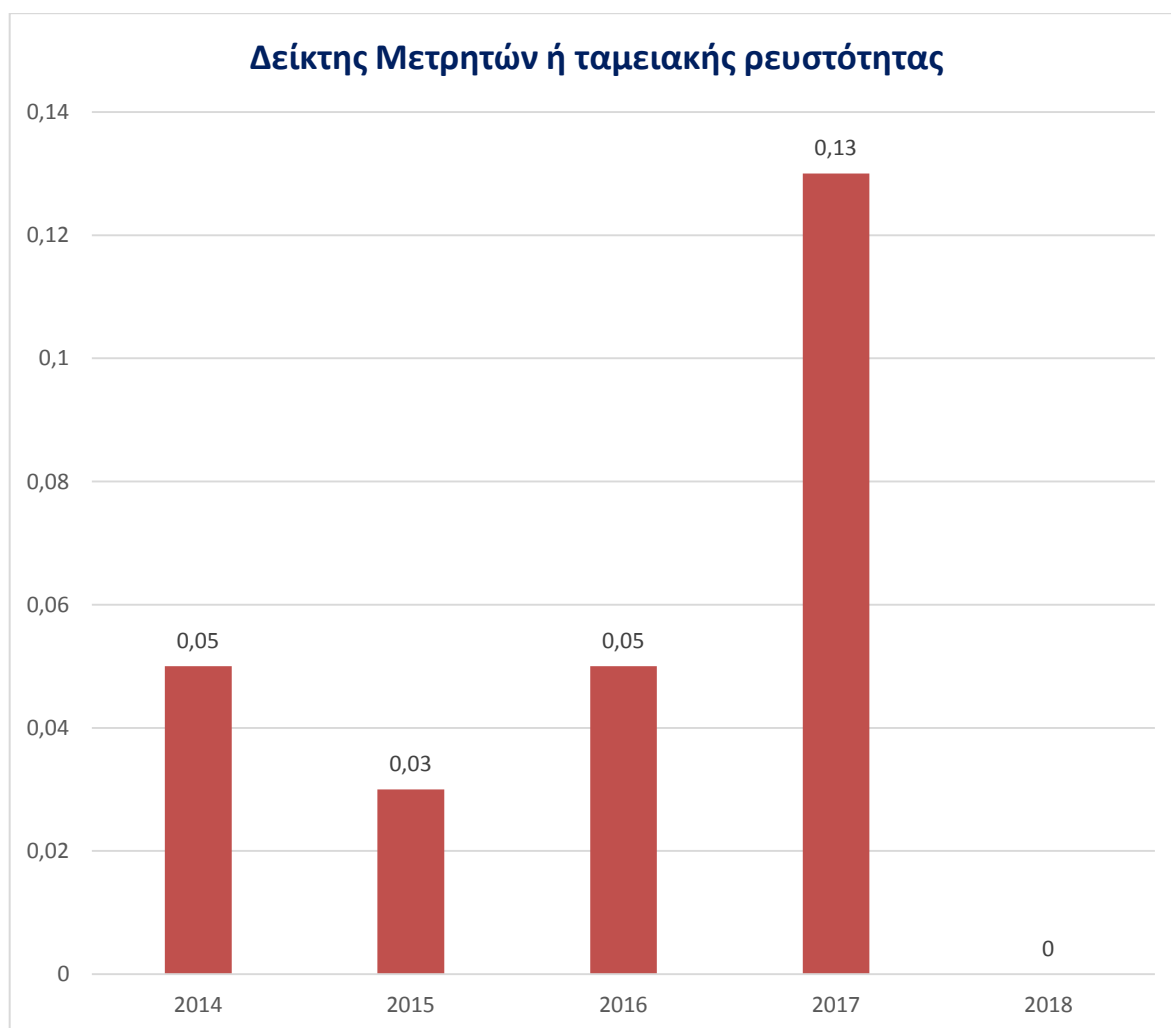
#### Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η τιμή του δείκτη είναι συνήθως  $< 1$ . Ακόμη και τα τραπεζικά ιδρύματα δεν εμφανίζουν ταμειακή ρευστότητα πάνω από 1. Ο λόγος είναι ότι τα κεφάλαια που θα δεσμευτούν στο ταμείο, δεν πρέπει να υπερβαίνουν τις άμεσες υποχρεώσεις, αλλιώς δεσμεύονται κεφάλαια που μπορούν να επενδυθούν ή να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες με μεγαλύτερο κέρδος. Ο αριθμοδείκτης αυτός αποκτά μεγάλη σημασία μόνο όταν χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τους αριθμοδείκτες γενικής και άμεσης ρευστότητας. (Τουρνά, 2015).

	2018	Ποσοστό	Αριθμός
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα		0,00
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις		0,0
	2017		
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα		1.352.952,10
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	12,91%	10.480.953,7

2016				
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	533.019,0		
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	10.015.689,5	5,32%	0,05
2015				
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	307.312,9		
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	8.861.156,1	3,47%	0,03
2014				
<b>Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας</b>	Διαθέσιμα	502.255,0		
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	9.538.637,5	5,27%	0,05

**Πίνακας 5.25:** Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας



**Διάγραμμα 5.24:** Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας

## Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ

	2014	2015	2016	2017	2018
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	0,91	0,98	1,00	1,10	0,00
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	0,74	0,88	0,88	0,95	0,00
Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας	0,05	0,03	0,05	0,13	0

**Πίνακας 5.26:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ

Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας κυμαίνεται στο 1 περίπου με την καλύτερη χρονιά το 2017. Η επιχείρηση έχει την απαιτούμενη ρευστότητα στο όριο και καλύπτει τις υποχρεώσεις της, αν και σε μερικές χρονιές απαιτείται να καταφεύγει σε δανεισμό.

Ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας είναι πολύ χαμηλός, στα όρια να μην μπορεί η εταιρεία να καλύπτει τις υποχρεώσεις της, αν και τα υπόλοιπα στοιχεία και δείκτες καταδεικνύουν την αναπτυξιακή της πορεία. Η εταιρεία στηρίζεται στην μικρή χρονική διάρκεια που εισπράττει τις απαιτήσεις της, κάτι που της επιτρέπει να κρατάει χαμηλά τα διαθέσιμα μετρητά στο ταμείο της και να επενδύει τα κεφάλαια της για καλύτερες αποδόσεις.

Η αποδοτικότητα της επιχείρησης δεν καθορίζεται μόνο από την ικανότητά της να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Υπάρχει για παράδειγμα περίπτωση μια επιχείρηση να έχει ονομαστικά μεγάλα κέρδη από πωλήσεις με πίστωση, αλλά να έχει μεγάλο χρονικό διάστημα είσπραξης των απαιτήσεων και να μην μπορεί να καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και αντίθετα μια άλλη επιχείρηση να έχει μικρό όγκο πωλήσεων (και κερδών) αλλά να καλύπτει τις υποχρεώσεις της χωρίς την ανάγκη δανεισμού. (Τουρνά, 2015).

Οι αριθμοδείκτες δίνουν μια πραγματική εικόνα της επιχείρησης όταν συνδυάζονται με άλλους δείκτες και χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

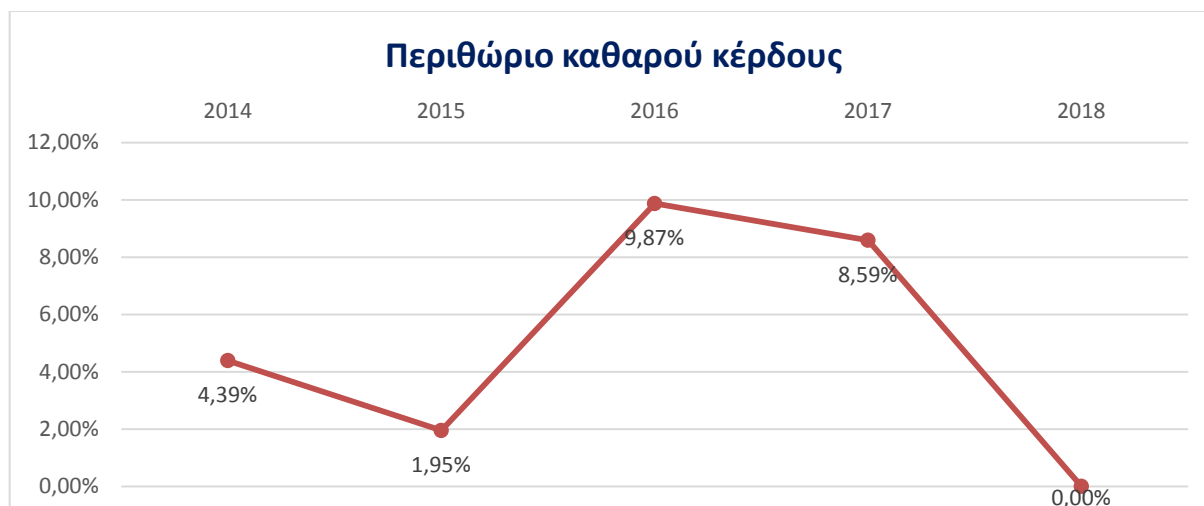
### 5.3.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

#### Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους – Net Profit Margin/NPM – Return on Sales/ROS.

Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συνολικής αποδοτικότητας της οικονομικής οντότητας, σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα. Απεικονίζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) και δείχνει το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. (Αποστόλου, 2015).

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων		
	Πωλήσεις		
<b>2017</b>			
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	8,59%	0,09
	Πωλήσεις		
<b>2016</b>			
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	9,87%	0,10
	Πωλήσεις		
<b>2015</b>			
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	1,95%	0,02
	Πωλήσεις		
<b>2014</b>			
Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων	4,39%	0,04
	Πωλήσεις		

**Πίνακας 5.27:** Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους



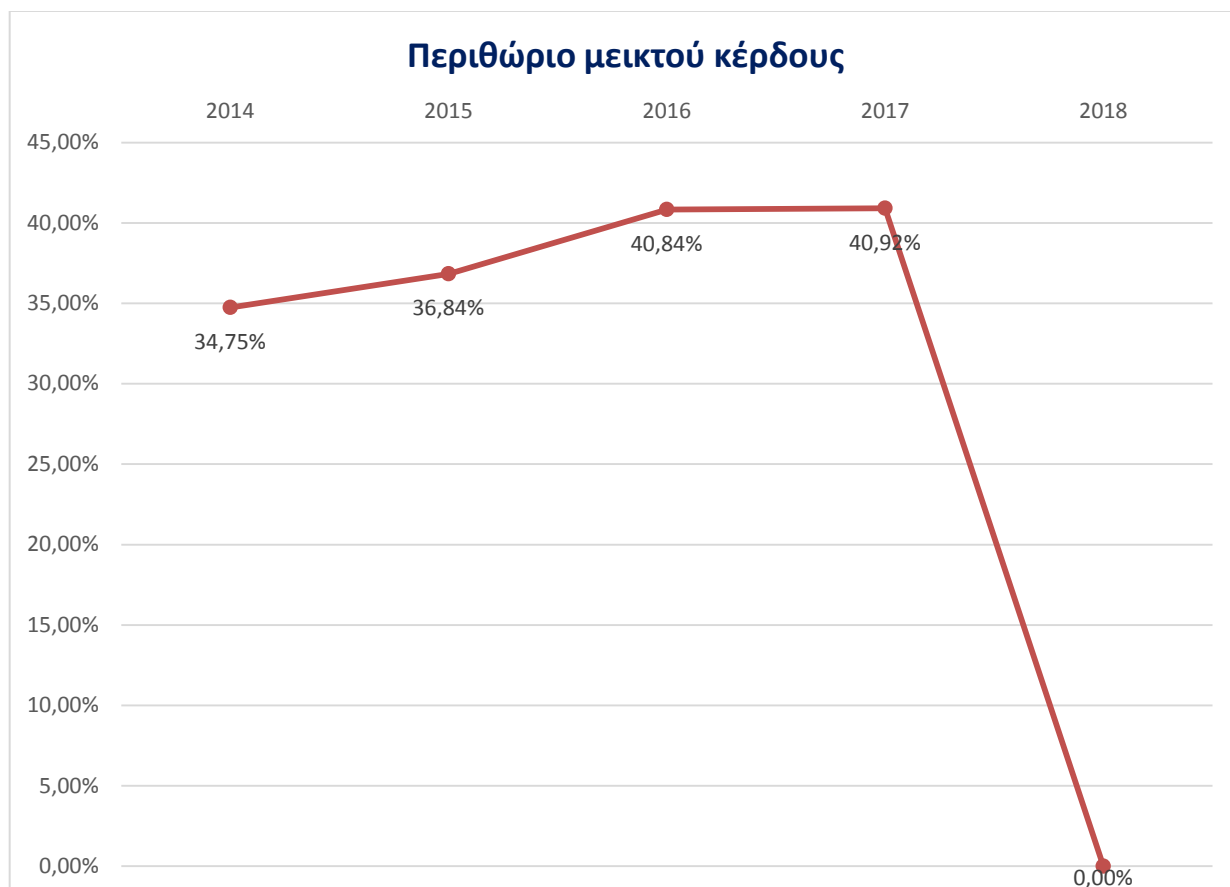
**Διάγραμμα 5.25:** Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους

### Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους - gross profit margin)

Με τον αριθμοδείκτη αυτό κρίνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, όπως η πολιτική των πωλήσεων, η πολιτική τιμών καθώς και οι προσπάθειες για τον περιορισμό του κόστους. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές (Παπαδέας, 2015).

	2018	Ποσοστό	Αριθμός
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	0,0	
	Πωλήσεις	0	0,00%
			0,00
	<b>2017</b>		
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	10.587.671,5	
	Πωλήσεις	25.873.689,5	40,92%
			0,41
	2016		
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	9.800.894,7	
	Πωλήσεις	24.000.073,6	40,84%
			0,41
	2015		
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	7.828.513,8	
	Πωλήσεις	21.251.321,2	36,84%
			0,37
	2014		
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	7.588.309,5	
	Πωλήσεις	21.833.742,1	34,75%
			0,35

**Πίνακας 5.28:** Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους



**Διάγραμμα 5.26:** Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους

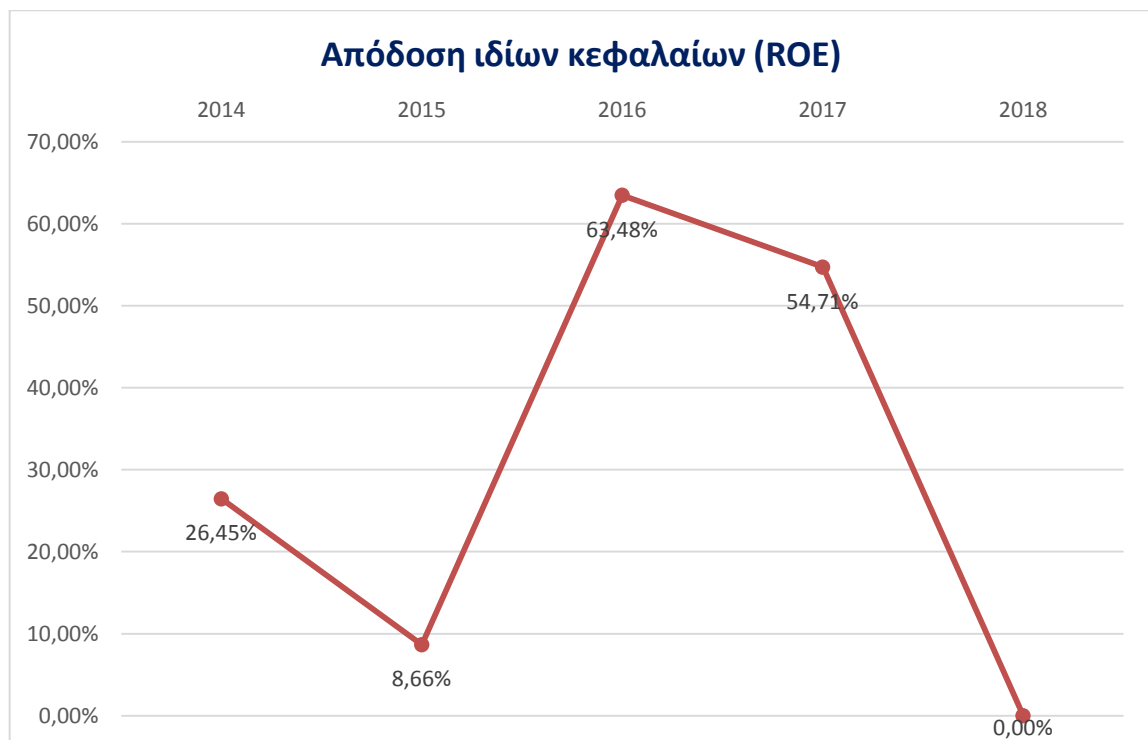
### Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE)

Ο αριθμοδείκτης απεικονίζει την κερδοφόρο δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από τη χρήση των μετοχικών κεφαλαίων. Το ROE είναι σημαντικότερο του ROA καθώς δείχνει την απόδοση των κυρίως κεφαλαίων που επένδυσαν οι μέτοχοι (ίδια κεφάλαια). (Alexander, 2018).

	2018	2017	Ποσοστό	Αριθμός
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	0,0		
	Ιδία Κεφάλαια	0,0		
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	1.559.164,5	54,71%	0,55
	Ιδία Κεφάλαια	2.849.650,0		

2016				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	1.808.906,6	63,48%	0,63
	Ιδία Κεφάλαια	2.849.650,0		
2015				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	246.833,9	8,66%	0,09
	Ιδία Κεφάλαια	2.849.650,0		
2014				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	753.843,3	26,45%	0,26
	Ιδία Κεφάλαια	2.849.650,0		

**Πίνακας 5.29:** Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων



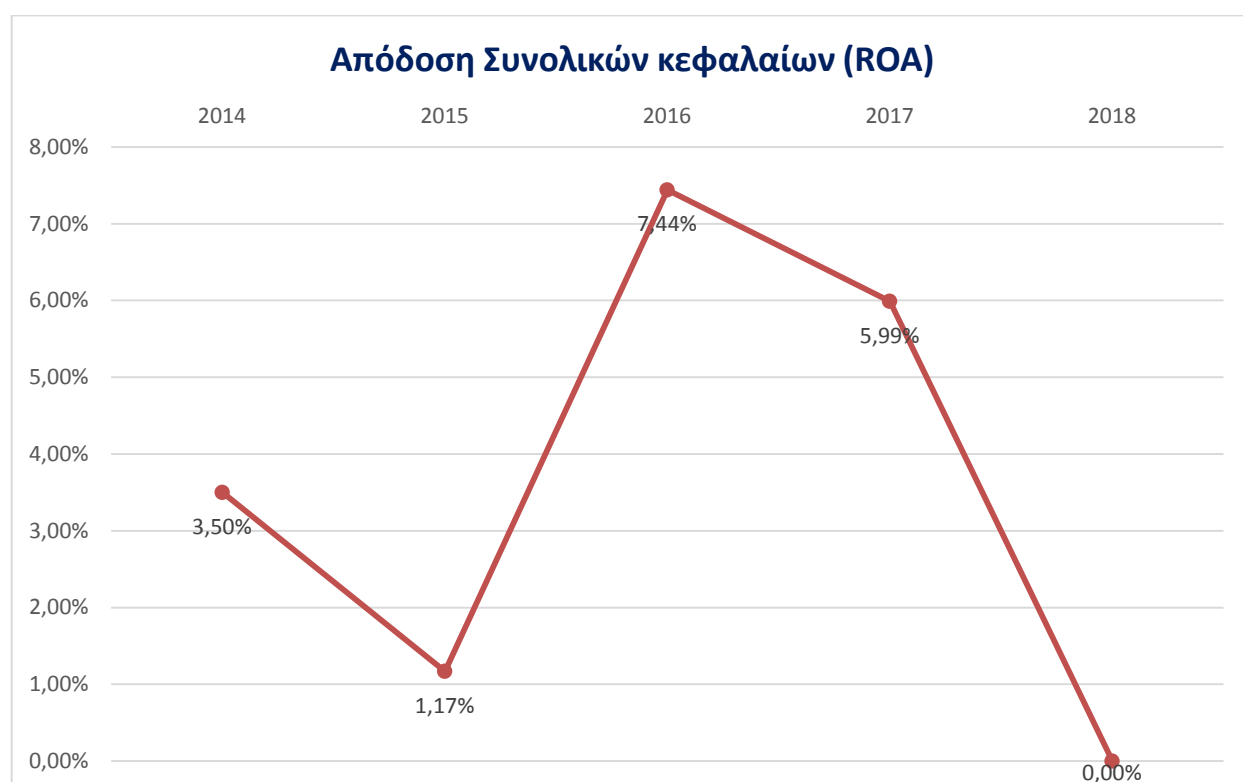
**Διάγραμμα 5.27:** Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων

### Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων (ROA)

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί τα Συνολικά Κεφάλαια (δηλαδή τα **Ίδια Κεφάλαια**) και τα **Ξένα Κεφάλαια** (δάνεια από τράπεζες, πιστώσεις από προμηθευτές-πιστωτές κ.λπ.), και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη, ανεξάρτητα του τρόπου κατανομής της αποδοτικότητας αυτής μεταξύ των Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων. (Παπαδέας, 2015).

			Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>				
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	0,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	0,0		
<b>2017</b>				
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	1.559.164,5	5,99%	0,06
	Σύνολο Ενεργητικού	26.026.374,0		
<b>2016</b>				
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	1.808.906,6	7,44%	0,07
	Σύνολο Ενεργητικού	24.312.168,0		
<b>2015</b>				
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	246.833,9	1,17%	0,01
	Σύνολο Ενεργητικού	21.179.319,4		
<b>2014</b>				
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	753.843,3	3,50%	0,04
	Σύνολο Ενεργητικού	21.520.777,6		

**Πίνακας 5.30:** Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων



**Διάγραμμα 5.28:** Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων



## Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας

### ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ

	2014	2015	2016	2017	2018
Περιθώριο καθαρού κέρδους	4,39%	1,95%	9,87%	8,59%	0,00%
Περιθώριο μεικτού κέρδους	34,75%	36,84%	40,84%	40,92%	0,00%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)	26,45%	8,66%	63,48%	54,71%	0,00%
Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	3,50%	1,17%	7,44%	5,99%	0,00%

**Πίνακας 5.31:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ

Το περιθώριο καθαρού κέρδους μετά από μια σημαντική πτώση το 2015, στο 1,95% είχε μια μεγάλη αύξηση στο 9,87% το 2016 για να υποχωρήσει ελαφρώς στο 8,59%.

Το περιθώριο μεικτού κέρδους έχει μικρή αύξηση, από το 2014 καταδεικνύοντας ότι έγινε καλύτερη εκμετάλλευση των λειτουργιών της επιχείρησης, αυξάνοντας το καθαρό κέρδος.

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μετά από μια σημαντική μείωση το 2015, εκτοξεύτηκαν την επόμενη χρονιά με μια μικρή υποχώρηση το 2017. Την ίδια πορεία ακολούθησε και ο δείκτης ROA με την καλύτερη τιμή να είναι το 2016.

#### 5.3.6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

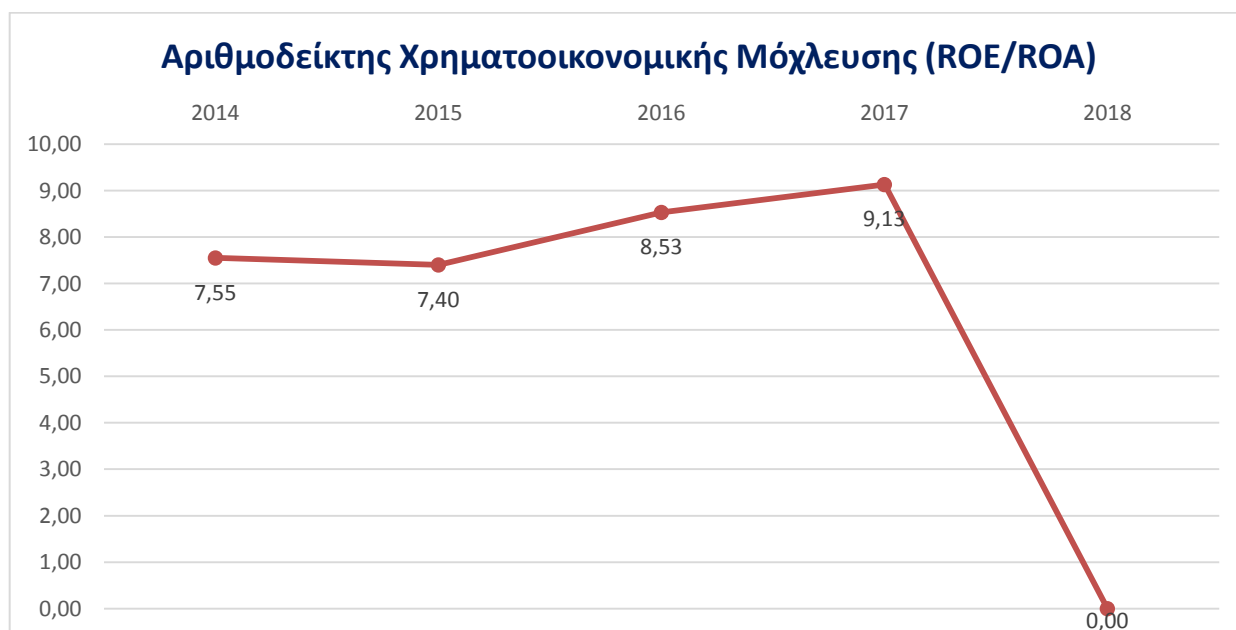
##### Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόγλευσης (ROE/ROA)

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Ο δείκτης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας. Όσο

υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. (Αποστόλου, 2015).

			Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	0,00%		
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	0,00%		
<b>2017</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	54,71%	913,36%	9,13
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	5,99%		
<b>2016</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	63,48%	853,23%	8,53
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	7,44%		
<b>2015</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	8,66%	740,17%	7,40
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	1,17%		
<b>2014</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	26,45%	755,71%	7,56
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	3,50%		

**Πίνακας 5.32:** Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης



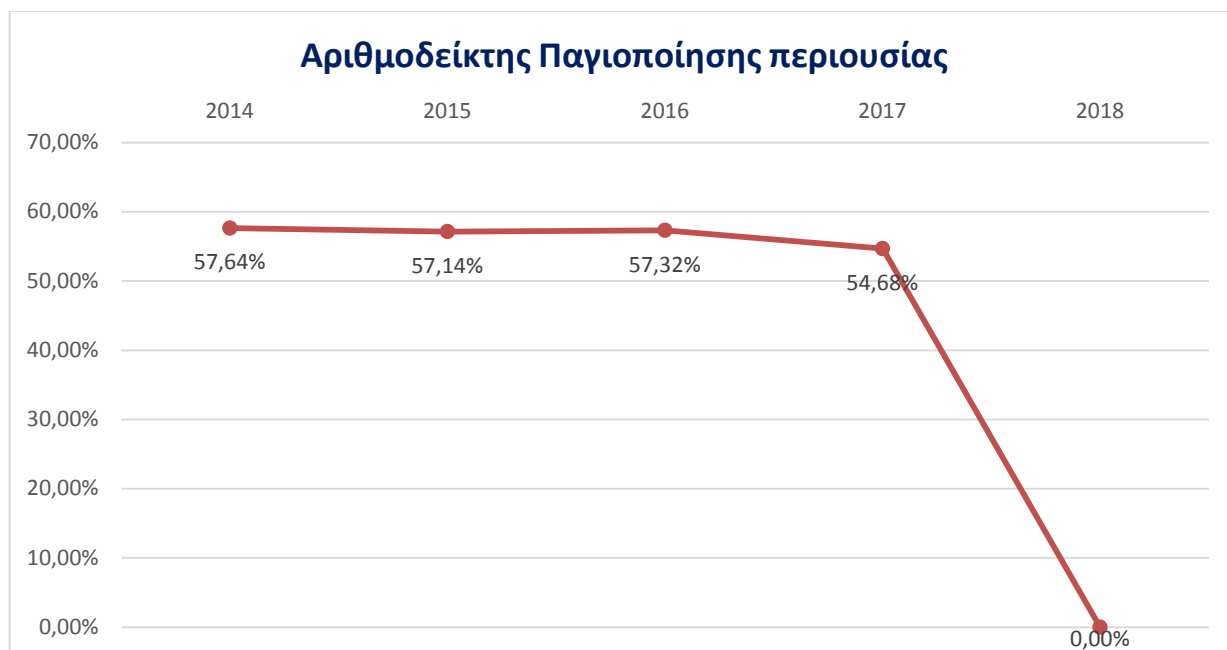
**Διάγραμμα 5.29:** Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης

## Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας

Ο αριθμοδείκτης εκφράζει το ποσοστό των Παγίων (ενσώματων) σε σχέση με το Σύνολο του Ενεργητικού (απαιτήσεις-περιουσία επιχείρησης), δηλαδή τον βαθμό παγιοποίησης της εταιρείας. Ο αριθμοδείκτης εκτιμάται σε σχέση με τη φύση της επιχείρησης, καθόσον στις επιχειρήσεις «εντάσεως» εργασίας, όπου δεν απαιτούνται υψηλές πάγιες εγκαταστάσεις, ο αριθμοδείκτης μπορεί να είναι εξαιρετικά χαμηλός.

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>		
	Σύνολο Ενεργητικού		
		0,0	
		0,0	
<b>2017</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	54,68%	0,55
	Σύνολο Ενεργητικού		
		14.231.019,0	
		26.026.374,0	
<b>2016</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	57,32%	0,57
	Σύνολο Ενεργητικού		
		13.934.731,0	
		24.312.168,0	
<b>2015</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	57,14%	0,57
	Σύνολο Ενεργητικού		
		12.100.929,0	
		21.179.319,0	
<b>2014</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	57,64%	0,58
	Σύνολο Ενεργητικού		
		12.404.099,0	
		21.520.778,0	

**Πίνακας 5.33:** Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας



**Διάγραμμα 5.30:** Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας

### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας KPI – KPI

	2014	2015	2016	2017	2018
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)	7,55	7,40	8,53	9,13	0,00
Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	57,64%	57,14%	57,32%	54,68%	0,00%

**Πίνακας 5.34:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας KPI – KPI

Ο δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA), ανάλογα με το αν είναι θετικός ή αρνητικός, δίνει την πληροφορία για την επιλογή ή μη λήψης δανείου. Όταν ο Αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης είναι **μεγαλύτερος της μονάδας**, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, τότε συμφέρει την εταιρεία η

χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου (η επιχείρηση δανείζεται με επωφελείς όρους). Όταν ο Αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης **είναι μικρότερος της μονάδας**, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μικρότερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, τότε δεν συμφέρει την εταιρεία η χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου (η επιχείρηση δανείζεται με επαχθείς όρους).

Στην περίπτωση της εταιρείας ΚΟΥΚΑΚΗ ο δείκτης ROE είναι πολύ υψηλά όλες τις χρονιές και η εταιρεία μπορεί να δανείζεται με εξαιρετικά ευνοϊκούς όρους προκειμένου να πραγματοποιήσει επενδύσεις για επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα τις επιφέρουν κέρδη.

Ο μέσος όρος του δείκτη παγιοποίησης της εταιρείας βρίσκεται στο 57 %. Ανάλογα με την τιμή του δείκτη έχουμε την διάκριση των επιχειρήσεων σε:

- Έντασης παγίων περιουσιακών στοιχείων ( Βιομηχανικές επιχειρήσεις)
- Έντασης κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων (εμπορικές επιχειρήσεις)

## **5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΒΓΑΛ**

### **5.4.1 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΒΓΑΛ**

Η ΜΕΒΓΑΛ (**ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**), είναι από της παλιότερες και πιο ιστορικές γαλακτοβιομηχανίες της Ελλάδας (έτος ίδρυσης το 1950) και η μεγαλύτερη της Βορείου Ελλάδας, είναι ανάμεσα στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, αν και με σχετικά μικρό ποσοστό που ανέρχεται στο 3,6% όσον αφορά το γάλα και με 5,4% στο γιαούρτι.

Η εταιρεία<sup>25</sup> απασχολεί περίπου 650 εργαζόμενους στα Κουφάλια, καθώς και σε άλλες περιοχές (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Χαλκιδική, Κατερίνη, Ξάνθη, Ηράκλειο, Χανιά κ.α.), συνεργάζεται με εκατοντάδες ντόπιους προμηθευτές, και εκτός από τη

---

<sup>25</sup><https://www.mevgal.gr/frontend/articles.php?cid=99> Γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ, (ημερομηνία ανάκτησης 9.11.2019).

στήριξη των Ελλήνων κτηνοτρόφων, έχει αναπτύξει μακρόχρονες οικονομικές συνεργασίες με πλήθος τοπικών φορέων αποτελώντας ισχυρό μοχλό επιχειρηματικότητας στη Βόρεια Ελλάδα, από το 1950 που είναι η χρονολογία της ίδρυσής της.

Η εταιρεία ξεκινώντας το 1950 από ένα μικρό ενοικιαζόμενο κτίριο, επιλέγει την περιοχή της Βόρειας Ελλάδας στην περιοχή Κουφάλια, όπου συγκεντρώνεται η μεγαλύτερη παραγωγή αγελαδινού γάλακτος στην Ελλάδα (67% της παραγωγής την εποχή εκείνη), πετυχαίνοντας έτσι την ταχύτερη εισκόμιση του γάλακτος και την ταχύτατη επεξεργασία του.

Οι κυριότεροι σταθμοί στην ιστορία της ΜΕΒΓΑΛ

1952: Παραγωγή φέτας και κίτρινων τυριών.

1967: Ίδρυση νέου εργοστασίου.

1971: Φρέσκο παστεριωμένο γάλα σε πλαστική φιάλη.

1974: Κυκλοφορία παραδοσιακής γιαούρτης.

1978: Ξεκίνησε η παραγωγή του Ευρωπαϊκού Τύπου γιαουρτιού σε ασηπτική συσκευασία.

1984: Το φρέσκο παστεριωμένο γάλα κυκλοφορεί στη νέα συσκευασία Tetra pack, η οποία χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα.

1985: Ξεκινάει η εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας

1989: Η πρώτη εταιρεία που παράγει συσκευασμένη φέτα.

1992: Η πρώτη εταιρεία που παράγει γιαούρτι με περιέκτη, το Duettino με δημητριακά ή μέλι-καρύδι και fit line με φρυγανίτσες μελιού.

1998: Η πρώτη εταιρεία που παράγει προϊόντα χωρίς χοληστερίνη από φρέσκο άπαχο αγελαδινό γάλα, τη σειρά Vita.

2002: Η πρώτη εταιρεία που προχωρεί στην παραγωγή και κυκλοφορία της σειράς γιαουρτιών Dolce με κομμάτια σοκολάτας.

2003:Συνεργασία με τη Μακεδονική Φάρμα για διανομή του φρέσκου γάλακτος και του γιαουρτιού «Αγρόκτημα Βραχιάς».

2004:Εξαγορά και λειτουργία της τυροκομικής μονάδας Εβρογάλ.

2006:Πιστοποιείται με το πρότυπο συμμόρφωσης για Μη Γενετικά Τροποποιημένα

2010:Κατασκευή γραμμής παραγωγής και συσκευασίας γάλακτος υψηλής παστερίωσης

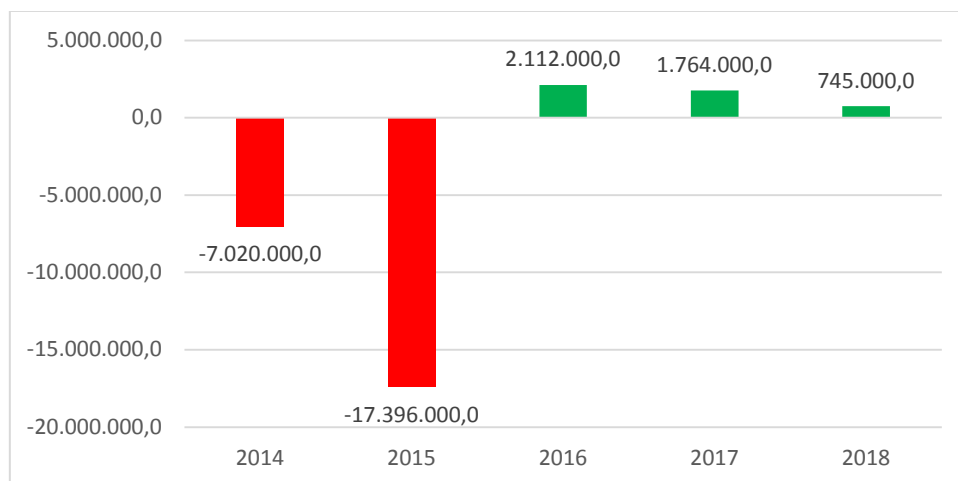
2012:Η πρώτη εταιρεία που κυκλοφορεί στην αγορά γαλακτοκομικό με τη γλυκαντική ουσία στέβια, το Κεφίρ με φράουλα και στέβια.

2015: Η πρώτη εταιρεία που παράγει γιαούρτια με υπερ-τροφές, τη σειρά Harmony 1% Plus σε τέσσερις υπέροχες γεύσεις

2018:Κυκλοφορία Harmony Gourmet σε τρεις γεύσεις: Μέντα, Πορτοκάλι, Αλατισμένη καραμέλα, Κατασκευή και λειτουργία νέας γραμμής παραγωγής Στραγγιστού Γιαουρτιού

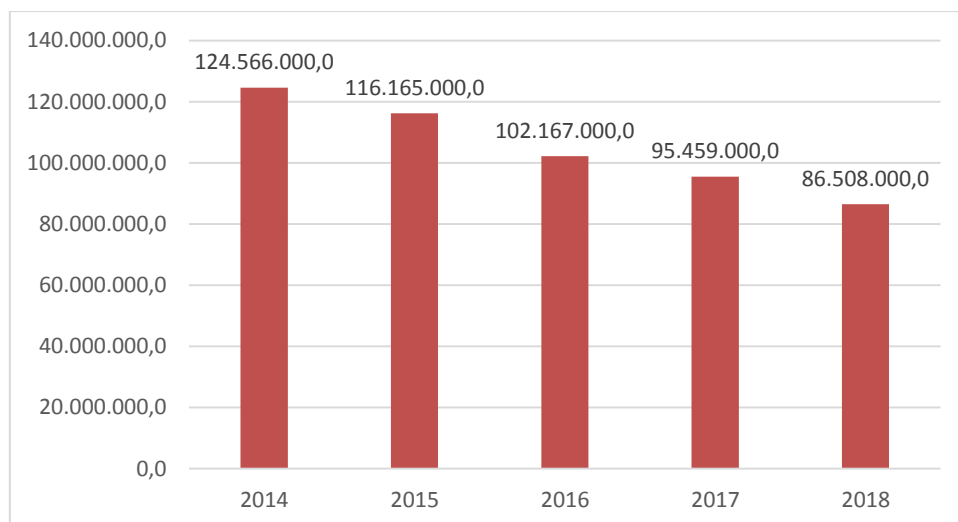
#### **5.4.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Η εταιρεία παρόλες τις καινοτόμες και πρωτοποριακές ιδέες και προϊόντα που λάνσαρε στην αγορά είχε μια άσχημη οικονομική πορεία τα τελευταία χρόνια. Είναι ενδεικτικό ότι τα κέρδη του Ομίλου (που περιλαμβάνει τις εταιρείες ΕΒΡΟΓΑΛ Α.Β.Ε.Ε με έδρα της Φέρες Ν. Έβρου, την ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε. με έδρα τον Βόλο του Ν. Μαγνησίας, την ΜΕΥΓΑΛΥΛΛΙΜΙΤΕΔ με έδρα το Λονδίνο, εταιρείες που ανήκουν κατά 100% στον Όμιλο και την εταιρεία ΜΕΚΕΔΟΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑ Α.Ε. στα Βραχιά Ν. Θεσσαλονίκης όπου η ΜΕΒΑΛ Α.Ε. έχει ποσοστό συμμετοχής 20%), ανήρθαν σε 745.000 € έναντι κερδών 1.981.000 € το 2017 μία μείωση της τάξης του 62,4%. Αν και πολλές φορές τα καθαρά κέρδη δεν δείχνουν την πραγματική εικόνα της εταιρείας, η πορεία των τελευταίων χρόνων με τις ζημιές που εμφάνισε τις χρονιές 2014 και 2015, είναι ενδεικτική των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο όμιλος.



**Διάγραμμα 5.31:** Καθαρά κέρδη του ομίλου ΜΕΒΓΑΛ μετά από φόρους  
(πηγή: Στοιχεία δημοσιευμένων οικονομικών εκθέσεων και ισολογισμών 2014-2018 –  
επεξεργασία συγγραφέα)

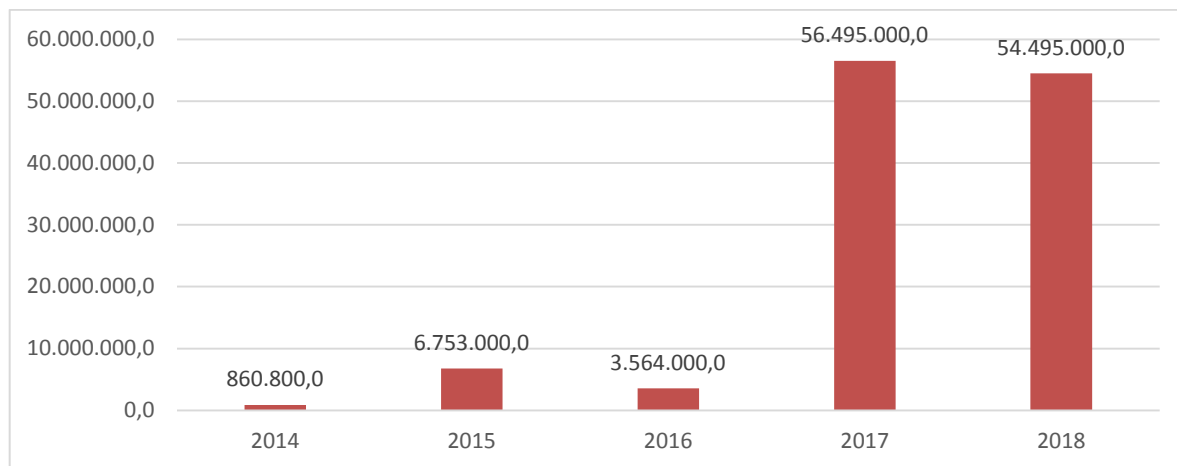
Τα προηγούμενα χρόνια ο όμιλος χρειάστηκε να αντιμετωπίσει σοβαρότατα προβλήματα και μάλιστα το 2015 έγινε και αλλαγή του Διοικητικού Συμβουλίου σε μια προσπάθεια η εταιρεία να ανακάμψει, κάτι που όπως φαίνεται γίνεται έστω και με αργό ρυθμό. Το 2015 η νέα διοίκηση με βάση το πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο είχε κατατεθεί στις τράπεζες για τη σύναψη του ομολογιακού δανείου ύψους 54 εκατομμυρίων ευρώ, επέστρεψε στην θετική αναπτυξιακή πορεία. (Στοιχεία δημοσιευμένων οικονομικών εκθέσεων και ισολογισμών 2014-2018).



**Διάγραμμα 5.32:** Σύνολο υποχρεώσεων Ομίλου ΜΕΒΓΑΛ  
(πηγή: Στοιχεία δημοσιευμένων οικονομικών εκθέσεων και ισολογισμών 2014-2018  
επεξεργασία συγγραφέα)

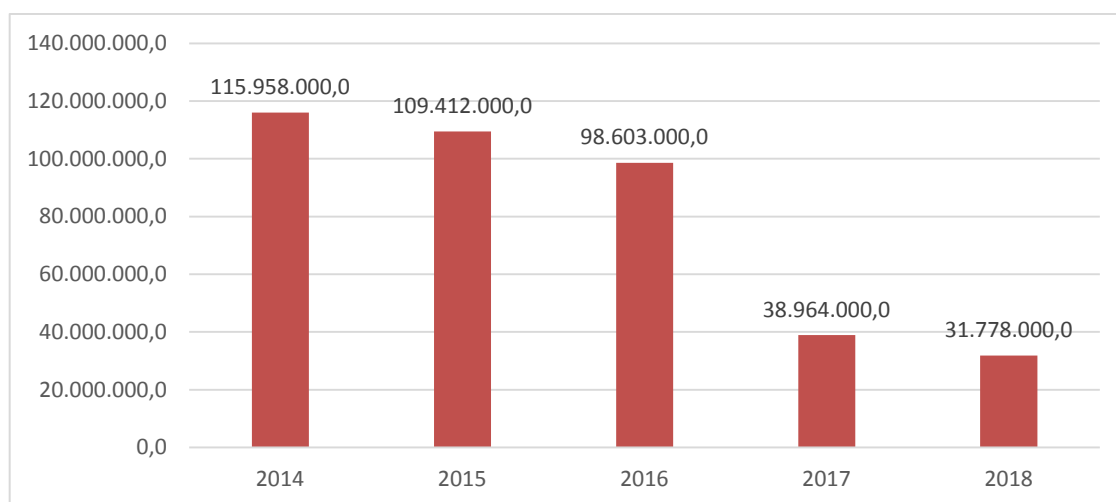


Το σύνολο των υποχρεώσεων του ομίλου υποχώρησε από 124,5 εκατομμύρια ευρώ το 2014 σε 86,5 εκατομμύρια ευρώ το 2018, αποτέλεσμα του στρατηγικού πλάνου που εφάρμοσε η νέα διοίκηση του ομίλου και το δάνειο που σύναψε με τραπεζικό όμιλο.



**Διάγραμμα 5.33:** Πορεία Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων του Ομίλου ΜΕΒΓΑΛ  
(πηγή: Στοιχεία δημοσιευμένων οικονομικών εκθέσεων και ισολογισμών 2014-2018 –  
επεξεργασία συγγραφέα)

Όπως και από τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, ο όμιλος κατέφυγε σε δανεισμό προκειμένου να αντιμετωπίσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που έθεταν σε κίνδυνο την ίδια την λειτουργία της εταιρείας. Το 2017 οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ανέβηκαν στα 56,5 εκατομμύρια ευρώ από 3,5 μόλις εκατομμύρια ευρώ την προηγούμενη χρονιά.



**Διάγραμμα 5.34:** Πορεία Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του Ομίλου ΜΕΒΓΑΛ  
(πηγή: Στοιχεία δημοσιευμένων οικονομικών εκθέσεων και ισολογισμών 2014-2018 –  
επεξεργασία συγγραφέα)

Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τα έτη 2014 και 2015 που ανήρθαν στα 116 και 110 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα, έθεσαν σε κίνδυνο την εταιρεία. Ο δανεισμός επέτρεψε την δραματική μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στα 31,8 εκατομμύρια ευρώ, προκειμένου να ενδυναμωθεί η προσπάθεια μεταστροφής της αρνητικής πορείας του ομίλου.

Για το 2019 η εταιρεία στοχεύει στην ενίσχυση της κερδοφόρας πορείας των τελευταίων ετών επενδύοντας στην καινοτομία, στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων της και την ολοκλήρωση του στρατηγικού πλάνου που υλοποίησε προκειμένου η εταιρεία να βρεθεί πάλι σε πορεία αναπτυξιακής τροχιάς.

Στα προβλήματα αυτά που αντιμετώπισε η εταιρεία, έρχονται να προστεθούν και η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Χώρα, με τους αρκετά υψηλούς δείκτες στη ανεργία, το χαμηλό διαθέσιμο εισόδημα που επηρεάζει την κατανάλωση σε συνδυασμό με την υψηλή φορολογία και των εταιρειών και των πολιτών, όπως αυτά επιβλήθηκαν λόγω των μνημονίων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Θετικά στοιχεία είναι τα σημάδια σταθεροποίησης της Ελληνικής οικονομίας, η σταδιακή μείωση των φορολογικών συντελεστών που ανερχόταν στο 29% το 2018 και θα υποχωρήσουν στο 25% μέχρι το 2022.

### 5.4.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΤΑΧΥΤΗΤΑΣ

#### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού (asset turnover)

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία. Επίσης, είναι χρήσιμο να γίνεται σύγκριση αυτού του δείκτη με τις ισορροπίες του κλάδου (Αποστόλου, 2015).

2018			Ποσοστό	Αριθμός
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	111.794.000,0	127,29%	1,27
	Σύνολο Ενεργητικού	87.829.000,0		

2017				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	107.368.000,0	112,31%	1,12
	Σύνολο Ενεργητικού	95.600.000,0		
2016				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	109.608.000,0	109,02%	1,09
	Σύνολο Ενεργητικού	100.543.000,0		
2015				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	110.429.000,0	107,87%	1,08
	Σύνολο Ενεργητικού	102.376.000,0		
2014				
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	Πωλήσεις	125.817.000,0	98,29%	0,98
	Σύνολο Ενεργητικού	128.007.000,0		

**Πίνακας 5.35:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού



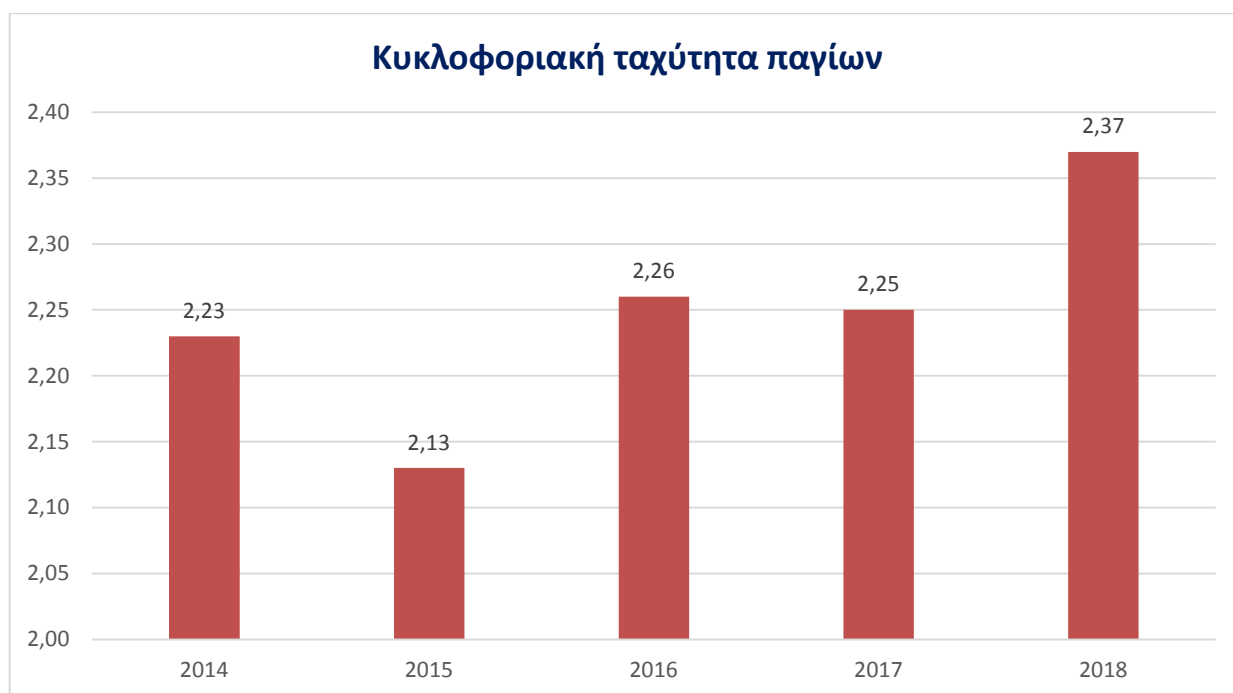
**Διάγραμμα 5.35:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά τη σχέση μεταξύ επενδύσεων σε μακροχρόνια ή πάγια στοιχεία ενεργητικού (όπως ακίνητα, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) και πωλήσεων. Ο αριθμοδείκτης επιχειρεί να εκτιμήσει πόσο αποτελεσματική είναι η επιχείρηση στο να κάνει πωλήσεις σε σύγκριση με το ποσό που επενδύθηκε στα καθαρά πάγια (πάγια περιουσιακά στοιχεία συν τα κεφάλαια κίνησης). Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο καλύτερη οργάνωση και εκμετάλλευση των παγίων στοιχείων υπάρχει. (Αποστόλου, 2015).

2018		Ποσοστό	Αριθμός
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	111.794.000,0	236,62%
	Πάγια	47.246.000,0	
2017			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	107.368.000,0	225,26%
	Πάγια	47.665.000,0	
2016			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	109.608.000,0	226,30%
	Πάγια	48.435.000,0	
2015			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	110.429.000,0	212,54%
	Πάγια	51.957.000,0	
2014			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	Πωλήσεις	125.817.000,0	222,61%
	Πάγια	56.520.000,0	

Πίνακας 5.36: Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων



**Διάγραμμα 5.36:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφορίας απαιτήσεων δείχνει την εικόνα της πολιτικής πιστώσεων την οποία ακολουθεί η επιχείρηση προς τους πελάτες της, και προφανώς ο λιγότερος χρόνος (μικρότερος αριθμοδείκτης) είναι προτιμότερος από τον περισσότερο. Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγησή του, λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος προθεσμίας ποικίλλει, ανάλογα π.χ. με τον τομέα δραστηριότητας ή τις συνθήκες αγοράς, καθόσον δεν υπάρχει κανόνας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρότυπο για την ερμηνεία του δείκτη, ο οποίος μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. (Αποστόλου, 2015).

2018		Ταχ.Είσπραξης			
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων</b>	Πωλήσεις	111.794.000,0	4,01	365/Ταχ. Είσπραξης	91,02
	Απαιτήσεις	27.879.000,00			

2017					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	107.368.000,0	3,39	365/Ταχ. Είσπραξης	107,67
	Απαιτήσεις	31.671.000,0			
2016					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	109.608.000,0	3,26	365/Ταχ. Είσπραξης	112,10
	Απαιτήσεις	33.662.000,0			
2015					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	110.429.000,0	3,06	365/Ταχ. Είσπραξης	119,43
	Απαιτήσεις	36.134.000,0			
2014					
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	Πωλήσεις	125.817.000,0	2,07	365/Ταχ. Είσπραξης	176,45
	Απαιτήσεις	60.823.000,0			

**Πίνακας 5.37:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων



**Διάγραμμα 5.37:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων

### Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων υπολογίζεται διαιρώντας το κόστος πωληθέντων με την αξία των αποθεμάτων, δεδομένου ότι τα αποθέματα αποτιμώνται στο κόστος. Για την κατάρτιση του παραπάνω αριθμοδείκτη από τις οικονομικές μονάδες και την αξιολόγησή του, λαμβάνεται υπόψη ότι ο μέσος όρος κυκλοφορίας αποθεμάτων ποικίλλει, ανάλογα π.χ. με τον τομέα δραστηριότητας ή τις συνθήκες αγοράς. (Αποστόλου, 2015).

2018		Ταχ. Είσπραξης	Μέρες		
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος πωληθέντων</u>	<u>81.768.000,00</u>	7,88	365/Ταχ. Είσπραξης	46,32
	Αποθέματα	10.377.000,00			
2017					
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος πωληθέντων</u>	<u>79.436.000,00</u>	7,08	365/Ταχ. Είσπραξης	51,56
	Αποθέματα	11.221.000,00			
2016					
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος πωληθέντων</u>	<u>77.646.000,0</u>	8,17	365/Ταχ. Είσπραξης	44,66
	Αποθέματα	9.501.000,0			
2015					
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος πωληθέντων</u>	<u>83.135.000,0</u>	8,85	365/Ταχ. Είσπραξης	41,22
	Αποθέματα	9.389.000,0			
2014					
<b>Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων</b>	<u>Κόστος πωληθέντων</u>	<u>98.528.000,0</u>	10,49	365/Ταχ. Είσπραξης	34,81
	Αποθέματα	9.397.000,0			

**Πίνακας 5.38:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων



**Διάγραμμα 5.38:** Δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

**Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας  
της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ**

	2014	2015	2016	2017	2018
Κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού	0,98	1,08	1,09	1,12	1,27
Κυκλοφοριακή ταχύτητα παγίων	2,23	2,13	2,26	2,25	2,37
Κυκλοφοριακή ταχύτητα απαιτήσεων	176,40	119,40	112,00	107,70	91,00
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	34,80	41,20	44,70	51,60	46,30

**Πίνακας 5.39:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας

της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού απεικονίζει πόσο εντατικά χρησιμοποιούνται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας για να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν



χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά στοιχεία. Ο δείκτης βρίσκεται στο 1 σε όλες τις χρονιές και είναι στο αποδεκτό σημείο

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων απεικονίζει πόσο καλύτερα έκανε η επιχείρηση την εκμετάλλευση των παγίων της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα πάγια στοιχεία. Ο δείκτης είναι πολύ καλός όλες τις χρονιές, με καλύτερη αυτή του 2018.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων (ημέρες) απεικονίζει πόσο γρήγορα η εταιρεία εισπράττει τις απαιτήσεις της από τους πελάτες. Όσο λιγότερες είναι η ημέρες, τόσο πιο γρήγορα εισπράττει η εταιρεία τα ποσά που της οφείλουν. Ο δείκτης έχει την καλύτερη τιμή του το 2018 με 91, ημέρες αποπληρωμής βελτιώνοντας θεαματικά το χρονικό όριο των προηγούμενων χρονιών. Οι ημέρες απαίτησης εξόφλησης, έχουν σχέση και με την μακροπρόθεσμη πολιτική πωλήσεων της εταιρείας. Ορισμένοι κλάδοι δεν μπορούν να απαιτήσουν μικρά διαστήματα αποπληρωμής λόγω της φύσης του προϊόντος και της δύναμης των πελατών. Και η γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ έχει αναγκαστικά τα ίδια κανάλια διάθεσης των προϊόντων με τις άλλες βιομηχανίες του κλάδου.

Ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων (ημέρες) απεικονίζει πόσο διατηρούνται τα αποθέματα στις αποθήκες. Όσο μικρότερο είναι το διάστημα τόσο μεγαλύτερη αξία έχουν τα αποθέματα. Ο δείκτης αυξήθηκε τις χρονιές μετά το 2014 κάτι που πρέπει να διορθωθεί από την εταιρεία στο μέλλον.

#### **5.4.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ**

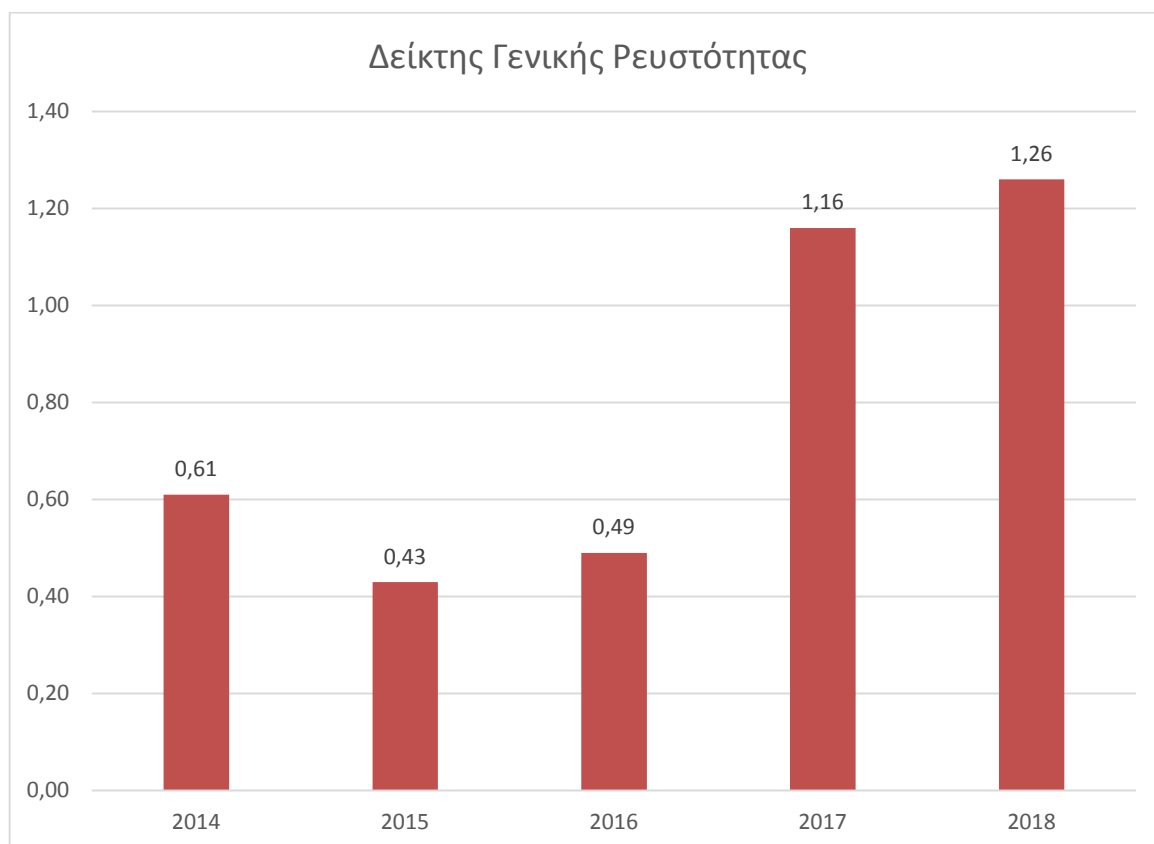
Η χρησιμοποίησή των δεικτών ρευστότητας απεικονίζουν την βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς επίσης και την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

##### **Δείκτης Γενικής Ρευστότητας(current ratio)**

Εάν ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας είναι 2 ή μεγαλύτερος και ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας είναι 1 ή μεγαλύτερος, η επιχείρηση έχει ικανοποιητική ρευστότητα. (Αποστόλου, 2015).

			Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>				
<b>Δείκτης Γενικής Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	39.928.000,0	125,65%	1,26
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	31.778.000,0		
<b>2017</b>				
<b>Δείκτης Γενικής Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	45.032.000,0	115,57%	1,16
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	38.964.000,0		
<b>2016</b>				
<b>Δείκτης Γενικής Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	48.501.000,0	49,19%	0,49
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	98.603.000,0		
<b>2015</b>				
<b>Δείκτης Γενικής Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	46.795.000,0	42,77%	0,43
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	109.412.000,0		
<b>2014</b>				
<b>Δείκτης Γενικής Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό	70.652.000,0	60,93%	0,61
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	115.958.000,0		

**Πίνακας 5.40:** Δείκτης Γενικής Ρευστότητας



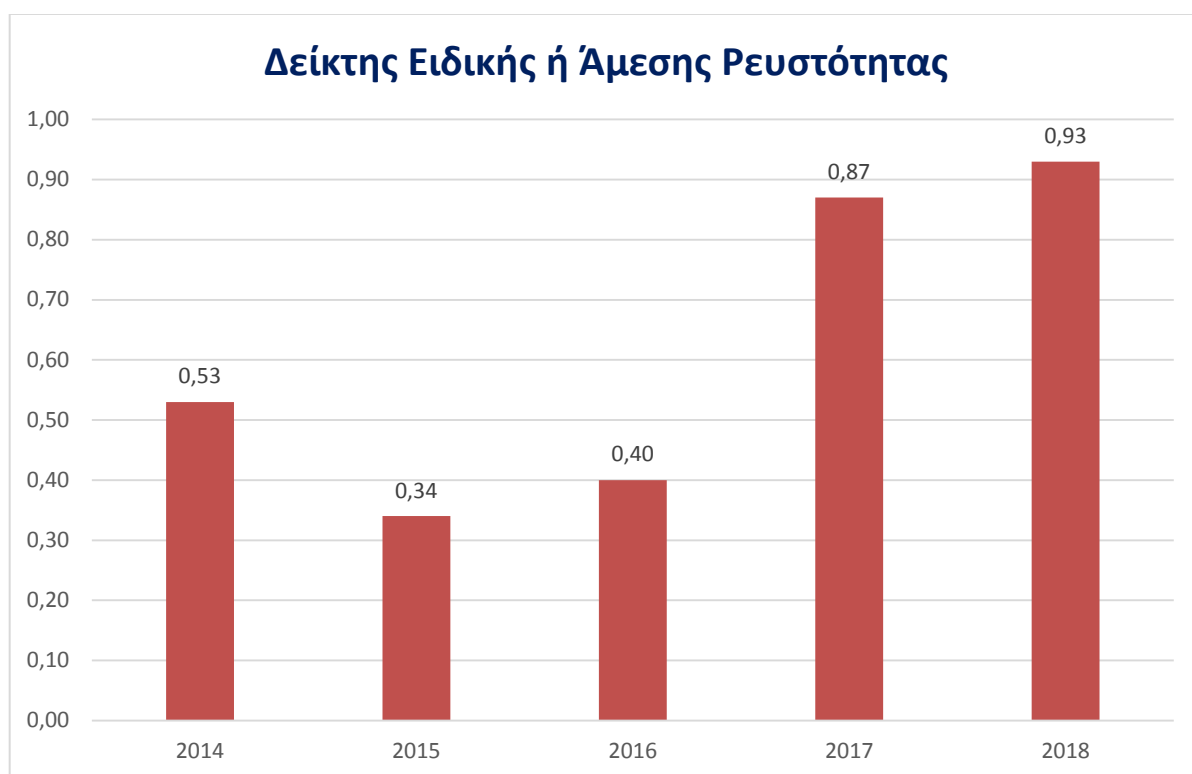
**Διάγραμμα 5.39:** Δείκτης Γενικής Ρευστότητας

### Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας (quick ratio)

Ο δείκτης ειδικής ρευστότητας, παρέχει καλύτερη ένδειξη για την ρευστότητα της επιχείρησης καθώς δεν περιλαμβάνει τα αποθέματα τα οποία δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν άμεσα, ειδικά χωρίς την απώλεια της αξίας τους, καθώς και τα προπληρωθέντα έξοδα. Ο δείκτης κυμαίνεται από το 0,25 μέχρι το 1 όπου όσο χαμηλότερος είναι τόσο δείχνει την ανάγκη για δανεισμό. (Alexander, 2018).

		2018		Ποσοστό	Αριθμός
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	39.928.000,0	10.377.000,0	92,99%	0,93
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	31.778.000,0			
2017					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	45.032.000,0	11.221.000,0	86,77%	0,87
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	38.964.000,0			
2016					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	48.501.000,0	9.501.000,0	39,55%	0,40
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	98.603.000,0			
2015					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	46.795.000,0	9.389.000,0	34,19%	0,34
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	109.412.000,0			
2014					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	70.652.000,0	9.397.000,0	52,83%	0,53
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	115.958.000,0			

Πίνακας 5.41: Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας



**Διάγραμμα 5.40:** Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας

#### Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας

Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η τιμή του δείκτη είναι συνήθως < 1. Ακόμη και τα τραπεζικά ιδρύματα δεν εμφανίζουν ταμειακή ρευστότητα πάνω από 1. Ο λόγος είναι ότι τα κεφάλαια που θα δεσμευτούν στο ταμείο, δεν πρέπει να υπερβαίνουν τις άμεσες υποχρεώσεις, αλλιώς δεσμεύονται κεφάλαια που μπορούν να επενδυθούν ή να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες με μεγαλύτερο κέρδος (Τουρνά, 2015).

				Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>					
<b>Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	39.928.000,0	10.377.000,0	92,99%	0,93
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	31.778.000,0			
<b>2017</b>					
<b>Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας</b>	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	45.032.000,0	11.221.000,0	86,77%	0,87
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	38.964.000,0			

2016					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	48.501.000,0	9.501.000,0	39,55%	0,40
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	98.603.000,0			
2015					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	46.795.000,0	9.389.000,0	34,19%	0,34
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	109.412.000,0			
2014					
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	Κυκλοφορούν Ενεργητικό - Αποθέματα	70.652.000,0	9.397.000,0	52,83%	0,53
	Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	115.958.000,0			

**Πίνακας 5.42:** Δείκτης ταμειακής ρευστότητας



**Διάγραμμα 5.41:** Δείκτης ταμειακής ρευστότητας

### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

	2014	2015	2016	2017	2018
Δείκτης Γενικής Ρευστότητας	0,61	0,43	0,49	1,16	1,26
Δείκτης Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας	0,53	0,34	0,40	0,87	0,93
Δείκτης Μετρητών ή ταμειακής ρευστότητας	0	0,01	0,05	0,05	0,05

**Πίνακας 5.43:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες ρευστότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας μόλις που υπερβαίνει την μονάδα τις 2 τελευταίες χρονιές. Σε συνδυασμό με τον Δείκτη Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας δείχνει ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα στην κάλυψη των υποχρεώσεων της. Αυτό απεικονίζεται και από τους ετήσιους ισολογισμούς και τις χρηματοοικονομικές εκθέσεις που έχει δημοσιεύσει και εμφανίζει το 2014 και 2015 ζημιές.

Ο δείκτης της ταμειακής ρευστότητας είναι πάρα πολύ χαμηλός, στα όρια να μην μπορεί η εταιρεία να καλύπτει τις υποχρεώσεις της. Ο συνδυασμός με τους προηγούμενους δείκτες αλλά και την εν γένει κατάσταση στην εταιρεία που θα αναλυθεί στο τέλος δείχνει τα προβλήματα που προσπαθεί να αντιμετωπίσει η εταιρεία.

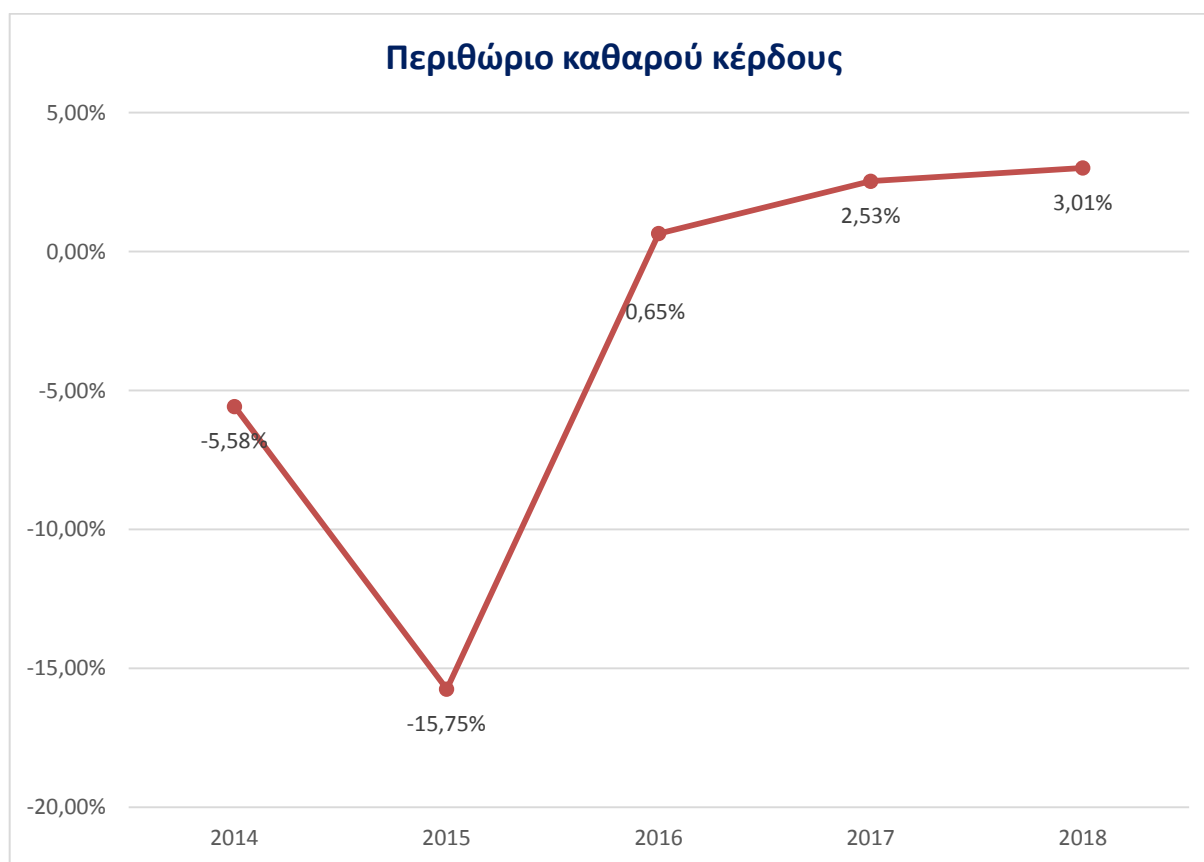
#### 5.4.5 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

**Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους - netProfitMargin/NPM – ReturnonSales/ROS.**

Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της συνολικής αποδοτικότητας της οικονομικής οντότητας, σε σύγκριση με τα συνολικά της έσοδα. Απεικονίζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό (%) και δείχνει το Καθαρό Περιθώριο Κέρδους με το οποίο πωλεί η επιχείρηση το παραγόμενο προϊόν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. (Αποστόλου, 2015).

			Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>	Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων		
		Πωλήσεις	3,01%	0,03
<b>2017</b>	Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων		
		Πωλήσεις	2,53%	0,03
<b>2016</b>	Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων		
		Πωλήσεις	0,65%	0,01
<b>2015</b>	Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων		
		Πωλήσεις	-15,75%	-0,16
<b>2014</b>	Περιθώριο καθαρού κέρδους	Κέρδη προ φόρων		
		Πωλήσεις	-5,58%	-0,06

**Πίνακας 5.44:** Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους



**Διάγραμμα 5.42:** Δείκτης περιθωρίου καθαρού κέρδους

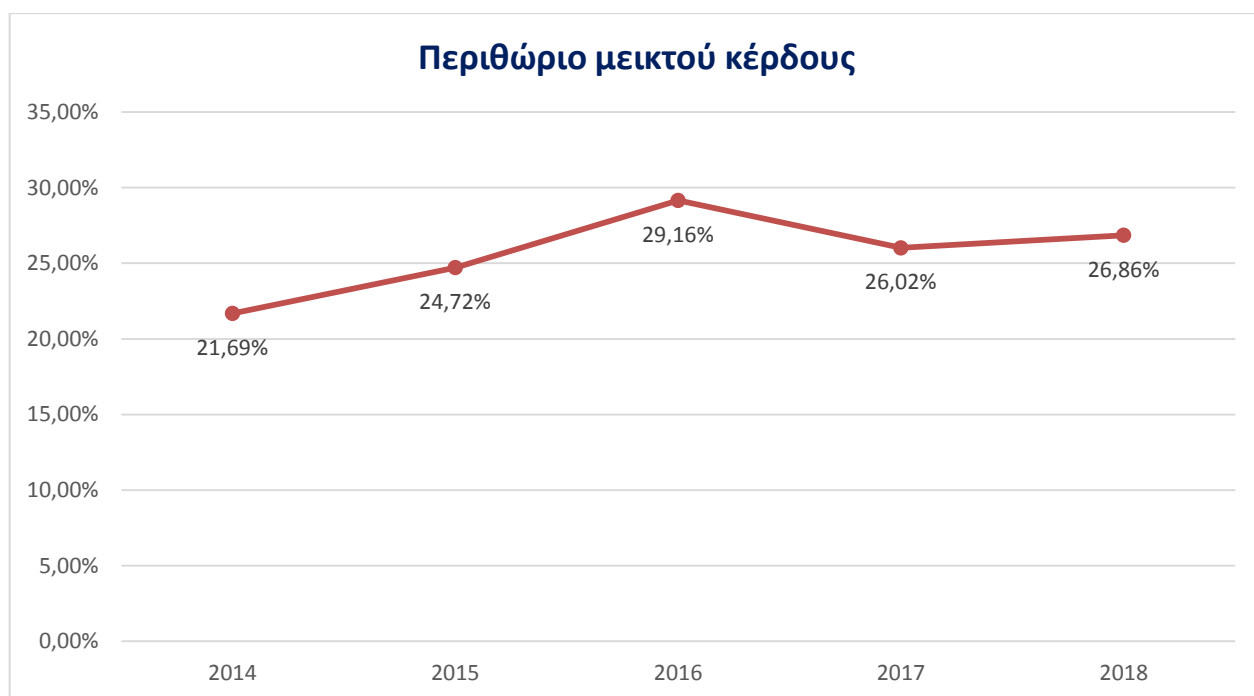
## Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους - gross profit margin

Με τον αριθμοδείκτη αυτό κρίνεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης της επιχείρησης, όπως η πολιτική των πωλήσεων, η πολιτική τιμών καθώς και οι προσπάθειες για τον περιορισμό του κόστους. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μεικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πωλεί σε υψηλές τιμές. (Παπαδέας, 2015).

			Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>				
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	30.026.000,0	26,86%	0,27
	Πωλήσεις	111.794.000,0		
<b>2017</b>				
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	27.932.000,0	26,02%	0,26
	Πωλήσεις	107.368.000,0		
<b>2016</b>				
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	31.962.000,0	29,16%	0,29
	Πωλήσεις	109.608.000,0		
<b>2015</b>				
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	27.294.000,0	24,72%	0,25
	Πωλήσεις	110.429.000,0		
<b>2014</b>				
Περιθώριο μεικτού κέρδους	Πωλήσεις – Κόστος Πωληθέντων	27.289.000,0	21,69%	0,22
	Πωλήσεις	125.817.000,0		

**Πίνακας 5.45:** Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους





**Διάγραμμα 5.43:** Αριθμοδείκτης περιθωρίου μεικτού κέρδους

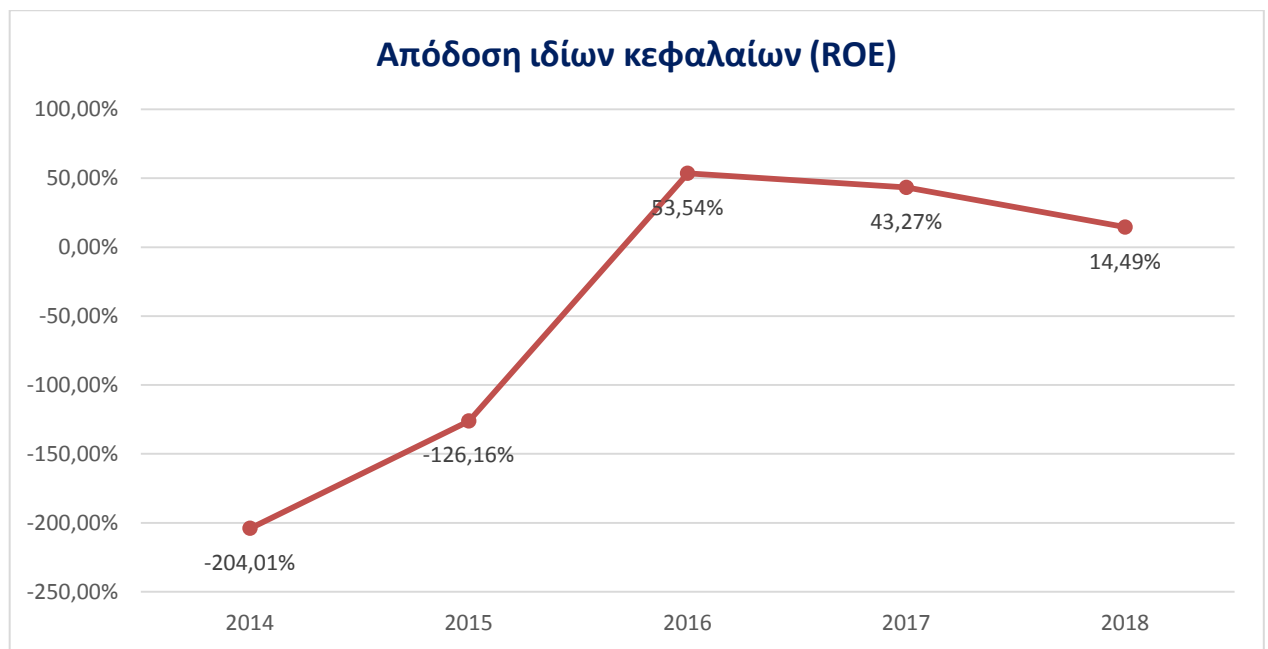
### Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE)

Ο αριθμοδείκτης απεικονίζει την κερδοφόρο δυναμικότητα μιας επιχείρησης και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησης ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος από τη χρήση των μετοχικών κεφαλαίων. Το ROE είναι σημαντικότερο του ROA καθώς δείχνει την απόδοση των κυρίως κεφαλαίων που επένδυσαν οι μέτοχοι (ίδια κεφάλαια). (Alexander, 2018).

			Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	745.000,0	14,49%	0,14
	Ιδία Κεφάλαια	5.142.000,0		
<b>2017</b>				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	1.981.000,0	43,27%	0,43
	Ιδία Κεφάλαια	4.578.000,0		
<b>2016</b>				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	2.112.000,0	53,54%	0,54
	Ιδία Κεφάλαια	3.945.000,0		
<b>2015</b>				
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	-17.231.000,0	-	-1,25
	Ιδία Κεφάλαια	13.789.000,0		

		2014		
<b>Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	-7.020.000,0	-	-2,04
	Ιδία Κεφάλαια	3.441.000,0	204,01%	

**Πίνακας 5.46:** Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων



**Διάγραμμα 5.44:** Δείκτης Απόδοσης ιδίων κεφαλαίων

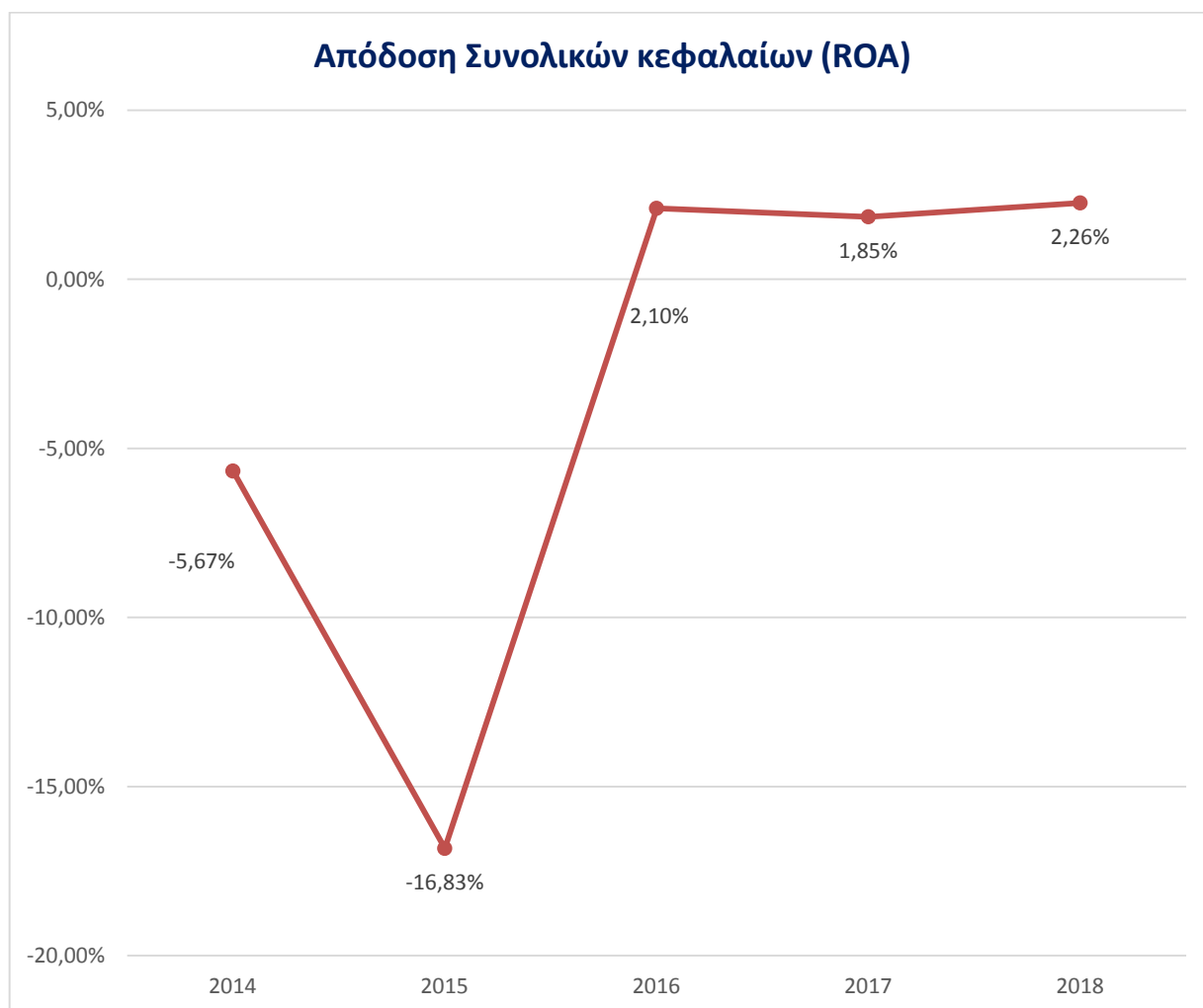
### Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων (ROA)

Ο αριθμοδείκτης αυτός απεικονίζει την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί τα Συνολικά Κεφάλαια (δηλαδή τα **Ίδια Κεφάλαια**) και τα **Ξένα Κεφάλαια** (δάνεια από τράπεζες, πιστώσεις από προμηθευτές-πιστωτές κ.λπ.), και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη, ανεξάρτητα του τρόπου κατανομής της αποδοτικότητας αυτής μεταξύ των Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων. (Παπαδέας, 2015).

		2018		Ποσοστό	Αριθμός
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	745.000,0		0,85%	0,01
	Σύνολο Ενεργητικού	87.829.000,0			
<b>2017</b>					
<b>Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)</b>	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	1.981.000,0		2,07%	0,02
	Σύνολο Ενεργητικού	95.600.000,0			

2016				
Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	2.112.000,0	2,10%	0,02
	Σύνολο Ενεργητικού	100.543.000,0		
2015				
Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	-17.231.000,0	-16,83%	-0,17
	Σύνολο Ενεργητικού	102.376.000,0		
2014				
Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	Καθαρά Έσοδα (Κέρδη)	-7.020.000,0	-5,48%	-0,05
	Σύνολο Ενεργητικού	128.007.000,0		

**Πίνακας 5.47:** Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων



**Διάγραμμα 5.45:** Δείκτης Απόδοσης Συνολικών κεφαλαίων

### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

	2014	2015	2016	2017	2018
Περιθώριο καθαρού κέρδους	-5,58%	-15,75%	0,65%	2,53%	3,01%
Περιθώριο μεικτού κέρδους	21,69%	24,72%	29,16%	26,02%	26,86%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)	-204,01%	-126,16%	53,54%	43,27%	14,49%
Απόδοση Συνολικών κεφαλαίων (ROA)	-5,67%	-16,83%	2,10%	1,85%	2,26%

**Πίνακας 5.48:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

Το περιθώριο καθαρού κέρδους είχε θετικό πρόσημο από το 2016, αν και πολύ μικρό ποσοστό για να θεωρηθεί κέρδος. Σύμφωνα με τις χρηματοοικονομικές εκθέσεις της εταιρείας το Δ.Σ. αιτιολογεί αυτή την κατάσταση από τις λάθος προβλέψεις που είχε πραγματοποιήσει τις προηγούμενες χρονιές, την κακή κατάσταση στον κλάδο του γάλακτος και διάφορα άλλα προβλήματα. Η πορεία του δείκτη δείχνει ότι η εταιρεία δεν πέτυχε μια ικανοποιητική απόδοση της επένδυσης (δηλαδή των κεφαλαίων που επένδυσαν οι μέτοχοι στην εταιρεία).

Το περιθώριο μεικτού κέρδους είναι περίπου το ίδιο όλες τις χρονιές και θετικό κάτι που δείχνει την λάθος πολιτική στην όλη λειτουργία της επιχείρησης για να υπάρχει μικρό περιθώριο καθαρού κέρδους. Να σημειωθεί πάντως ότι σύμφωνα με λογιστικούς κύκλους, πολλές εταιρείες εμφανίζουν πολύ μικρά κέρδη ή και ζημίες για κάποιους λόγους, όπως η αιτιολόγηση μηδενικού φόρου στα κέρδη που είναι χαμηλά.

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων είναι απογοητευτική τις χρονιές 2014 και 2015 και βελτιώνεται τις επόμενες χρονιές. Ο δείκτης αυτό όμως μπορεί να είναι παραπλανητικός, καθώς η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί δανεισμό για να αυξήσει το ROE. Γενικά, εταιρείες με υψηλότερο ποσοστό χρέους, (χρέος προς ίδια κεφάλαια), έχουν συνήθως καλύτερο ROE. Ωστόσο, το υψηλότερο χρέος αυξάνει τον κίνδυνο πτώχευσης της εταιρείας.

Ο αριθμοδείκτης αυτός μας δείχνει την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί τα Συνολικά Κεφάλαια (δηλαδή τα Ίδια Κεφάλαια, τα κεφάλαια των μετόχων), και Ξένα Κεφάλαια (δάνεια από τράπεζες, πιστώσεις από προμηθευτές-πιστωτές κ.λπ.), και να παράγει από αυτά καθαρά κέρδη, ανεξάρτητα του τρόπου κατανομής της αποδοτικότητας αυτής μεταξύ των Ιδίων και Ξένων Κεφαλαίων. Στην προκειμένη περίπτωση ο δείκτης ROA είναι αρνητικός τις χρονιές 2014 και 2015 και μόλις μετά βίας θετικός τις επόμενες χρονιές.

#### 5.4.6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΑΡΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

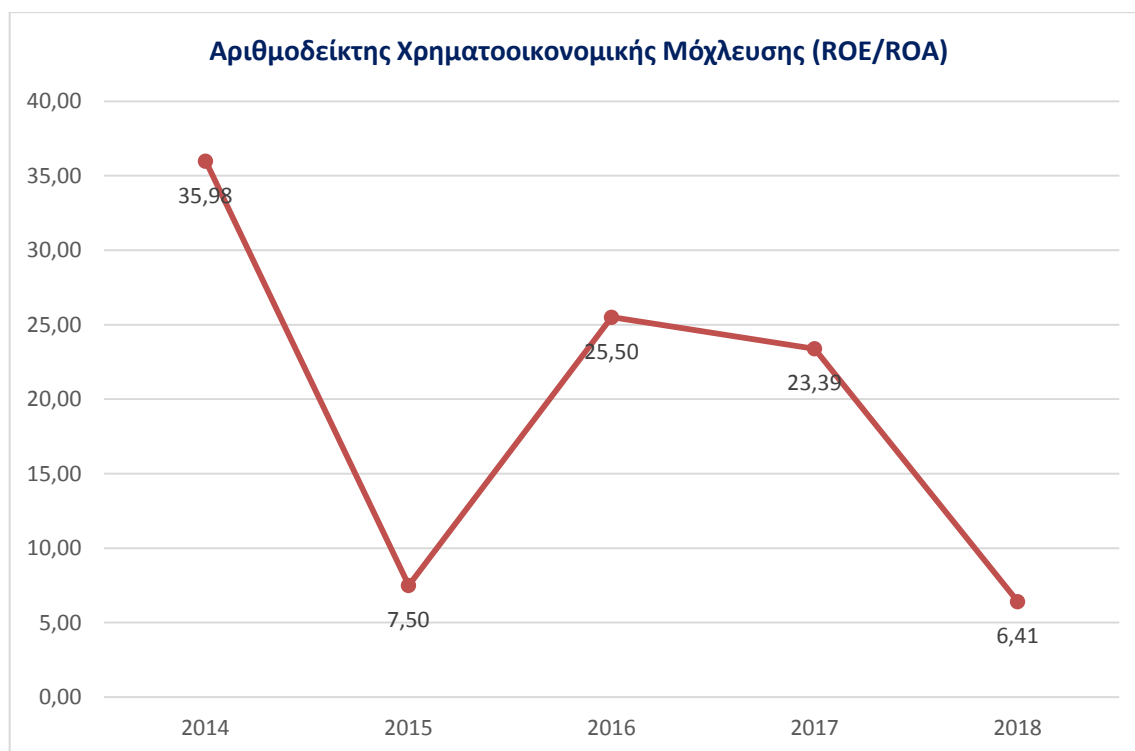
##### Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)

Ο αριθμοδείκτης αυτός παρέχει ενδείξεις για το πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί εντατικά τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιεί τις πωλήσεις της. Από αυτό φαίνεται αν υπάρχει υπερ-επένδυση κεφαλαίων στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεών της. Ο δείκτης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη μέθοδο των αποσβέσεων που ακολουθεί η διοίκηση της εταιρείας. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν χρησιμοποιηθεί τα περιουσιακά της στοιχεία (Αποστόλου, 2015).

		Ποσοστό	Αριθμός
<b>2018</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	14,49%	
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	2,26%	
		641,15%	6,41
<b>2017</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	43,27%	
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	1,85%	
		2338,92%	23,39
<b>2016</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	53,54%	
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	2,10%	
		2549,52%	25,50
<b>2015</b>			
<b>Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)</b>	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	-126,16%	
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	-16,83%	
		749,61%	7,50

2014				
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)	Απόδοση ιδίων Κεφαλαίων ROE	-204,01%		
	Απόδοση Συνολικών Κεφαλαίων ROA	-5,67%	3598,06%	35,98

**Πίνακας 5.49:** Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης



**Διάγραμμα 5.46:** Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης

### Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας

Ο αριθμοδείκτης εκφράζει το ποσοστό των Παγίων (ενσώματων) σε σχέση με το Σύνολο του Ενεργητικού (απαιτήσεις-περιουσία επιχείρησης), δηλαδή τον βαθμό παγιοποίησης της εταιρείας. Ο αριθμοδείκτης εκτιμάται σε σχέση με τη φύση της επιχείρησης, καθόσον στις επιχειρήσεις «εντάσεως» εργασίας, όπου δεν απαιτούνται υψηλές πάγιες εγκαταστάσεις, ο αριθμοδείκτης μπορεί να είναι εξαιρετικά χαμηλός.

2018			Ποσοστό	Αριθμός
Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	Πάγια	47.246.000,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	87.829.000,0	53,79%	0,54

<b>2017</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	47.665.000,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	95.600.000,0	49,86%	0,50
<b>2016</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	48.435.000,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	100.543.000,0	48,17%	0,48
<b>2015</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	51.957.000,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	102.376.000,0	50,75%	0,51
<b>2014</b>				
<b>Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας</b>	<u>Πάγια</u>	56.520.000,0		
	Σύνολο Ενεργητικού	128.007.000,0	44,15%	0,44

**Πίνακας 5.50:** Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας



**Διάγραμμα 5.47:** Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας

### Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

	2014	2015	2016	2017	2018
Αριθμοδείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA)	35,98	7,50	25,50	23,39	6,41
Αριθμοδείκτης Παγιοποίησης περιουσίας	44,15%	50,75%	48,17%	49,86%	53,79%

**Πίνακας 5.51:** Συγκεντρωτικοί αριθμοδείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ

Ο δείκτης Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης (ROE/ROA), ανάλογα με το αν είναι θετικός ή αρνητικός, δίνει την πληροφορία για την επιλογή ή μη λήψης δανείου. Όταν ο Αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης **είναι μεγαλύτερος της μονάδας**, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, τότε συμφέρει την εταιρεία η χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου (η επιχείρηση δανείζεται με επωφελείς όρους). Όταν ο Αριθμοδείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης **είναι μικρότερος της μονάδας**, δηλαδή η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μικρότερη από την καθαρή αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων, τότε δεν συμφέρει την εταιρεία η χρησιμοποίηση του ξένου έντοκου κεφαλαίου (η επιχείρηση δανείζεται με επαχθείς όρους).

Ο μέσος όρος του δείκτη παγιοποίησης της εταιρείας βρίσκεται στο 50 %. Ανάλογα με την τιμή του δείκτη έχουμε την διάκριση των επιχειρήσεων σε:

- Έντασης παγίων περιουσιακών στοιχείων ( Βιομηχανικές επιχειρήσεις)
- Έντασης κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων (εμπορικές επιχειρήσεις).



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η υφιστάμενη εξέταση του κλάδου σύμφωνα πάντα με την ανάλυση των πέντε Δυνάμεων του Porter διαπιστώνει ότι πρόκειται για έναν κλάδο όπου υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και δυσκολεύουν τις βιομηχανίες γάλακτος. Επίσης η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μειωμένη σε αντίθεση με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών η οποία είναι αυξημένη αρκετά καθώς στον κλάδο αυτό δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα και η μόνη εξαίρεση θα μπορούσε να είναι το γάλα χαμηλότερης ποιότητας. Παράλληλα ο κλάδος εμφανίζει μικρή εξαγωγική δραστηριότητα και βασίζεται ως επί το πλείστον σε εισαγωγές προκειμένου να καλύψει τις εγχώριες απαιτήσεις.

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας αποτελεί έναν από τους πιο ιδιαίτερους κλάδους της βιομηχανίας τροφίμων. Έχει υψηλές απαιτήσεις ασφάλειας και υγιεινής, έχει σαν πρώτη ύλη το γάλα, ένα ζωικό προϊόν που θεωρείται ένα από τα βασικά είδη διατροφής σε ολόκληρο τον κόσμο και θεωρείται ως η βάση σε πολλές άλλες κατηγορίες τροφίμων και χιλιάδων προϊόντων. Η πρώτη ύλη, το γάλα έχει μικρή διάρκεια ζωής, θεωρείται προϊόν τοπικής παραγωγής, αλλά τα τελευταία χρόνια με την βελτίωση των μεθόδων παραγωγής, της παστερίωσης και της αλλαγής της νομοθεσίας, μπορεί να παραχθεί και σε συσκευασίες μακράς διάρκειας. Ταυτόχρονα υπάρχουν πλήθος καταγγελίες για εισαγωγή γάλακτος από γείτονες χώρες και η προώθηση τους σαν Ελληνικό γάλα. Αν και πολλές εταιρείες συνάπτουν μακροχρόνια συμβόλαια με παραγωγούς, η συμπίεση των κερδών και τα υψηλά κόστη οδηγούν και σε τέτοιες επιλογές.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι με το σύνολο των μελών κρατών η πρώτη παραγωγική δύναμη παγκοσμίως με μερίδιο στην παγκόσμια παραγωγή που αγγίζει το 34%, παράγοντας 155 εκατομμύρια τόνους αγελαδινού γάλακτος το 2018. Από το 1984 στην Ε.Ε. υπήρχαν οι ποσοστώσεις στο γάλα. Όπως προέβλεπε το σχετικό καθεστώς, ο στόχος ήταν η αντιμετώπιση της πλεονασματικής παραγωγής, που δημιουργήθηκαν από την υπερπαραγωγή στην Ε.Ε. Από την 1 Απριλίου του 2015 οι ποσοστώσεις αυτές καταργήθηκαν θεωρώντας ότι μόνο η αγορά θα μπορεί να προσδιορίσει την ποσότητα του γάλακτος που θα παράγεται στην Ε.Ε. Αν και οι αρχικοί φόβοι για

απορρύθμιση της αγοράς και της παραγωγής τονίσθηκαν ιδιαίτερα, τελικά οι φόβοι δεν επαληθεύτηκαν.

Μια σημαντική διαφοροποίηση της Ελλάδας στον κλάδο, αφορά την παραγωγή πρόβειου γάλακτος όπου έχει το 7% της παγκόσμιας παραγωγής, λόγω της χρησιμοποίησης του στο τυρί τύπου φέτα, που παράγεται στην χώρα. Η Ελλάδα είναι πρώτη στην παραγωγή πρόβειου τυριού στην ΕΕ, παράγοντας 125.000 τόνους (45% μερίδιο) με τις ΗΠΑ να είναι ο κύριος εισαγωγέας πρόβειου τυριού στον κόσμο, όπου εισάγεται το 10% από την Ελλάδα, το 58% από Ιταλία και το 10% από την Ισπανία.

Η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελούσε παραδοσιακή τεχνική σε πολλές περιοχές της χώρας, ενώ τα τελευταία χρόνια με την συμβολή επενδυτικών προγραμμάτων και την ψήφιση αναπτυξιακών νόμων επιτεύχθηκε σημαντική αύξηση καινοτόμων διαδικασιών με ταυτόχρονη αύξηση του βαθμού βιομηχανοποίησης, αποτελώντας με αυτό τον τρόπο μια δυναμική παρουσία στον τομέα των ειδών διατροφής.

Ένα από τα προβλήματα του κλάδου, είναι η αποκλειστική σχεδόν διάθεση του προϊόντος από τις αλυσίδες Σούπερ Μάρκετ που εκτιμάται ότι προωθούν στην αγορά το 67% των προϊόντων, καθορίζοντας τελικά τις τιμές και την πιστωτική πολιτική των εταιρειών, ενώ ένα άλλο 13% προωθείται από τα μικρά Σούπερ Μάρκετ. Οι διάφορες προσφορές που πιέζουν αυτές οι αλυσίδες συμπιέζουν τα κέρδη των εταιρειών γαλακτοκομικών προϊόντων, δίνοντας μεγάλη έμφαση στην **δύναμη των πελατών** (5 δυνάμεις της αγοράς του Porter). Καθώς σαν θεωρούμενοι πελάτες με δύναμη είναι οι αλυσίδες και όχι ο τελικός καταναλωτής.

Ο συνδυασμός και της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα, με την δραματική μείωση της καταναλωτικής δύναμης των νοικοκυριών, με την εκτίναξη της ανεργίας και την μείωση των μισθών συντέλεσε σε μια δύσκολη περίοδο για τον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας.

Η εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας του γάλακτος παρουσιάζεται με την χρηματοοικονομική ανάλυση και την ανάλυση με αριθμοδείκτες 3 εταιρειών που επιλέχθηκαν από τον κλάδο. Αν και η οικονομική πορεία των εταιρειών επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, η μελέτη των δεικτών δίνει μια εικόνα των εταιρειών.

Η εταιρεία **Κρι – Κρι** αποτελεί ένα παράδειγμα επιτυχούς αντιμετώπισης και της οικονομικής κρίσης και των προβλημάτων και ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται σε ολόκληρη την αγορά. Η εταιρεία λάνσαρε στην αγορά ένα προϊόν (γιαούρτι) που είχε μεγάλη αποδοχή, με αποτέλεσμα να στρέψει τις προσπάθειες της σε αυτό που θα τις έδινε τα καλύτερα αποτελέσματα. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι πωλήσεις γιαουρτιού σε Ελλάδα και εξωτερικό ανήρθαν από 6,9 εκατομμύρια ευρώ το 2014 εν μέσω της οικονομικής κρίσης, στα 29,8 εκατομμύρια ευρώ το 2018. Οι συνολικές πωλήσεις της εταιρείας ανήρθαν στα 94 εκατομμύρια ευρώ το 2018, παρουσιάζοντας αύξηση 19% σε σχέση με το 2017, ενώ η συνολική ποσοστιαία αύξηση από το 2014 στις πωλήσεις όλων των προϊόντων ανήλθε στο 49,21%. Η εταιρεία δηλαδή διπλασίασε τις πωλήσεις της από το 2014 και αυτό είχε αντίκτυπο όχι μόνο στα οικονομικά της εταιρείας αλλά και στην προσπάθεια της χώρας για αναπτυξιακή πορεία. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης από 245 άτομα το 2014 αυξήθηκαν στους 380 το 2018, συμμετέχοντας στην αύξηση της απασχόλησης.

Οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας είναι μεγαλύτεροι από τους μέσου όρους των εταιρειών ενώ ο δείκτης Κυκλοφοριακής ταχύτητας απαιτήσεων (ημέρες) που απεικονίζει πόσο γρήγορα η εταιρεία εισπράττει τις απαιτήσεις της από τους πελάτες, βρίσκεται κατά μέσο όρο στις 90 ημέρες με το 2018 να είναι 80 ημέρες, επίδοση πολύ καλύτερη αν υπολογιστεί η δύναμη των πελατών (εταιρείες λιανικού εμπορίου που αναφέρθηκε πιο πάνω).

Οι αριθμοδείκτες ρευστότητας καταδεικνύουν ότι η εταιρεία μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της άμεσα.

Οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας βρίσκονται σε πολύ καλή κατάσταση με το περιθώριο καθαρού κέρδους να ανέρχεται το 2018 στο 15,11% ποσό υπερ-διπλάσιο από το 2014 που ήταν στο 6,04%, ενώ και η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (μετοχικό κεφάλαιο) είχε την εξαιρετική απόδοση το 2018 στο 18,13%. Η εταιρεία μάλιστα έχει την δυνατότητα να δανείζεται με ευνοϊκό επιτόκιο προκειμένου να κάνει επενδύσεις.

Αντίστοιχα και η εταιρεία **ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ** έχει εξαιρετικά αποτελέσματα με τις πωλήσεις της εταιρείας από τα 18,5 εκατομμύρια ευρώ το 2013 να αυξάνονται στα 26 σχεδόν εκατομμύρια ευρώ το 2017 και να κλείνουν στα 29 εκατομμύρια ευρώ το 2019. Να σημειωθεί ότι οι πωλήσεις της εταιρείας από τα 11,5 εκατομμύρια ευρώ το

2008, πριν την οικονομική κρίση εκτοξεύτηκαν στα 25,8 εκατομμύρια ευρώ το 2017 μια αύξηση κατά 125%.

Οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας είναι σε πολύ καλό επίπεδο, ενώ και εδώ έχουμε μικρό σχετικά όριο πληρωμής των απαιτήσεων με μέσο όρο τις 90 ημέρες.

Οι δείκτες ρευστότητας βρίσκονται στο όριο, με τον δείκτη ταμειακής ρευστότητας να εμφανίζεται πολύ χαμηλός, αν και η εταιρεία δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα λόγω του μικρού χρονικά διαστήματος αποπληρωμής των απαιτήσεων της.

Στους δείκτες αποδοτικότητας το περιθώριο καθαρού κέρδους ήταν χαμηλό τις χρονιές από το 2014 για να σταθεροποιηθεί στο 9% περίπου τα 2 τελευταία χρόνια, ενώ έχει σημαντική απόδοση των ιδίων κεφαλαίων το 2017.

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων μετά από μια σημαντική μείωση το 2015, εκτοξεύτηκαν την επόμενη χρονιά με μια μικρή υποχώρηση το 2017. Την ίδια πορεία ακολούθησε και ο δείκτης ROA με την καλύτερη τιμή να είναι το 2016.

Ο δείκτης ROE είναι πολύ υψηλά όλες τις χρονιές και η εταιρεία μπορεί να δανείζεται με εξαιρετικά ευνοϊκούς όρους προκειμένου να πραγματοποιήσει επενδύσεις για επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα τις επιφέρουν κέρδη.

Η εταιρεία ΜΕΒΓΑΛ είναι η μεγαλύτερη γαλακτοβιομηχανία της Βορείου Ελλάδας και από τις παλιότερες του κλάδου. Ιδρύθηκε το 1950 και εάν και θεωρείται μια από τις 5 μεγαλύτερες, το ποσοστό της στην Ελληνική αγορά είναι μικρό, 3,6% στο γάλα και με 5,4% στο γιαούρτι.

Τα καθαρά κέρδη της εταιρείας μετά από 2 πολύ άσχημες περιόδους, το 2014 που είχε ζημιές 7 εκατομμύρια ευρώ και το 2015 που είχε ζημιές 17,3 εκατομμύρια ευρώ, επανήλθε σε θετικούς ισολογισμούς με μια θεαματική άνοδο το 2016 όπου άλλαξε και το Δ.Σ. της εταιρείας σε μια προσπάθεια ανασυγκρότησης και ανάπτυξης πετυχαίνοντας μάλιστα κέρδη 2,1 εκατομμύρια ευρώ αλλά το 2018 είχε πάλι μια πτώση με καθαρά κέρδη 745.000 €.

Η εταιρεία αναγκάστηκε να προσφύγει σε δανεισμό 54 εκατομμυρίων ευρώ προκειμένου να καλύψει τις υποχρεώσεις της και να μειώσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της που έθεταν σε κίνδυνο την ίδια την λειτουργία της.

Οι δείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας δείχνουν βελτίωση, όπως και οι ημέρες αποπληρωμής των απαιτήσεων που ανέρχονταν το 2018 σε 91 ημέρες αρκετά κοντά στις άλλες 2 εταιρείες και πάντα σε σχέση με τις άσχημες χρονιές. Το 2014 η εταιρεία είχε μέσο όρο αποπληρωμής των απαιτήσεων της στις 176 ημέρες, (δηλαδή σχεδόν 6 μήνες μετά την πώληση των προϊόντων της.

Ο δείκτης Γενικής Ρευστότητας μόλις που υπερβαίνει την μονάδα τις 2 τελευταίες χρονιές. Σε συνδυασμό με τον Δείκτη Ειδικής ή Άμεσης Ρευστότητας δείχνει ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα στην κάλυψη των υποχρεώσεων της. Ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας είναι κοντά στο μηδέν, πράγμα που σημαίνει ότι η εταιρεία αντιμετωπίζει συνεχώς προβλήματα προκειμένου να καταφέρει να καλύπτει τις άμεσες υποχρεώσεις της.

Όπως είναι φυσικό τα περιθώρια κέρδους είναι ανύπαρκτα σχεδόν, με μόνο καλό στοιχείο αυτό του 2018 με 3%, που δείχνει την προσπάθεια ανάκαμψης. Το 2015 η περιθώριο κέρδους ήταν στο - 15,75%.

Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων είναι απογοητευτική τις χρονιές 2014 και 2015 και βελτιώνεται τις επόμενες χρονιές. Ο δείκτης αυτό όμως μπορεί να είναι παραπλανητικός, καθώς η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί δανεισμό για να αυξήσει το ROE. Γενικά, εταιρείες με υψηλότερο ποσοστό χρέους, (χρέος προς ίδια κεφάλαια), έχουν συνήθως καλύτερο ROE. Ωστόσο, το υψηλότερο χρέος αυξάνει τον κίνδυνο πτώχευσης της εταιρείας.

Ο δείκτης ROA είναι αρνητικός τις χρονιές 2014 και 2015 και μόλις μετά βίας θετικός τις επόμενες χρονιές.

Η κακή κατάσταση της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ δείχνει την διαφορετική αντιμετώπιση και λειτουργία των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Ενώ οι εταιρείες Φάρμα ΚΟΥΚΑΚΗ και ΚΡΙ-ΚΡΙ οι οποίες ξεκίνησαν από μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, δείχνουν ότι, όχι μόνο αντιμετώπισαν την οικονομική κρίση που πλήττει την χώρα, την διακύμανση της αγοράς και τις αλλαγές στην νομοθεσία, αλλά

αναπτύχθηκαν και αύξησαν τις πωλήσεις τους, τις εξαγωγές τους και την απόδοση κερδών, η εταιρεία ΜΕΒΓΑΛ, δεν μπόρεσε να αντιμετωπίσει τα ανωτέρω προβλήματα, αν και από τους ισολογισμούς και τις απόψεις των οικονομικών εκθέσεων φαίνεται ότι το κυριότερο πρόβλημα ήταν η λειτουργία και η ποιότητα της διοίκησης.

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι εταιρείες μπορούν να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες αλλά παράλληλα να καινοτομούν εν μέσω οικονομικής δυσχέρειας της χώρας και να λανσάρουν νέα προϊόντα προκειμένου να αυξήσουν τη κερδοφορία τους.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αληφαντής, Γ. (2008). *Χρηματοοικονομική Λογιστική (3η έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Πάμισος.
- Ανυφαντάκης Ε. (2004). *Τυροκομία*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Αποστόλου, Α. (2015). *Ανάλυση Λογιστικών – Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Αθήνα: Σύνδεσμος ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Βασιλείου Δ. & Ηρειώτης Ν. (2008). *Χρηματοοικονομική διοίκηση*. Αθήνα: Rosili
- ΙΟΒΕ, (2018). *Βιομηχανία τροφίμων και ποτών*. Αθήνα: ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.
- Κεχαγιάς Χ. (2011). *Γάλα. Επιστήμη, τεχνολογία και έλεγχοι για τη διασφάλιση της ποιότητας*. Αθήνα: Ίων
- Κιτσοπανίδης Γ. (2004). *Οικονομική γεωργικών εκμεταλλεύσεων*. Αθήνα: Ζήτη
- ΚΡΙ – ΚΡΙ, (2019). COMPANY PRESENTATION.
- Μαντικός Μ. (2019). *Swot analysis*. Αθήνα: Ίων
- Μπίντσης Θ. & Παπαδήμας Φ. (2009). *Τυρί*. Αθήνα: Ψυχάλος
- Νιάρχος, Ν., (2004) «*Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*», Αθήνα: Σταμούλη
- Ξανθάκης Μ. & Αλεξάκης Χ. (2007). *Χρηματοοικονομική ανάλυση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης
- Ουσταπασίδης Κ., Νόττα Ο. & Ανανιάδης Ι. (2003). *Cooperative competitiveness and capital structure in the Greek dairy industry*. Journal of Rural Cooperation 31 (2) pp. 95-109.
- Παπαδέας, Π., & Συκιανάκης, Ν. (2016). *Ανάλυση και διερεύνηση χρηματοοικονομικών καταστάσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική.

- Παπαδέας, Π., (2015). *Διοικητική Λογιστική*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Παπαδημητρίου Αλεξανδρούτου Κ. (2018). *Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων με αριθμοδείκτες: Μελέτη περίπτωσης KPI-KPI Α.Ε.*. Μεταπτυχιακή διατριβή Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Πουρναράκης, Ε., & Αξαρχολόγλου, Κ. (2015). *Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης*. Αθήνα: Σοφία.
- Σταματέλος Ε. (2016). *Στρατηγική και χρηματοοικονομική ανάλυση του Συνεταιρισμού αγελαδοτρόφων γαλακτοπαραγωγής Θεσσαλίας & Πιερίας ΘΕΣΓΑΛΑ*. Μεταπτυχιακή διατριβή Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Συμεωνίδου Α. (2010). *Ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων και χρηματοοικονομική ανάλυση της γαλακτοβιομηχανίας Δράμας «ΝΕΟΓΑΛ Α.Ε.»*
- Ταμπάκης Ν. & Χαψά Ξ. (2013). *Εφαρμοσμένη Στατιστική*. Αθήνα: Ζυγός
- Τουρνά, Ε., (2015). *Χρηματοοικονομική Λογιστική*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών.
- Τράπεζα της Ελλάδας, (2014). *Το χρονικό της μεγάλης κρίσης*. Αθήνα: ΤτΕ – Κέντρο Πολιτισμού Έρευνας και Τεκμηρίωσης.
- Τσίτσιβας Δ. 2016. *Συγκριτική χρηματοοικονομική ανάλυση της Όλυμπος Α.Ε. με τους ανταγωνιστές και προσδιορισμός της αξίας της για την πενταετία 2010-2015*. Μεταπτυχιακή διατριβή Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Φαλαγκάρης Β. (2014). *Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα προ και μετά την κρίση. Η περίπτωση της εταιρείας ΦΑΓΕ*. Μεταπτυχιακή διατριβή Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Χαλικιάς Ι. (2010). *Στατιστική*. Αθήνα: Rosili
- Χατζησυμεωνίδου Σ. (2018). *Η ανταγωνιστικότητα του γάλακτος στην ελληνική αγορά*. Μεταπτυχιακή διατριβή Α.Π.Θ.



## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Andrea R. (2015). *Financial performance analysis and bankruptcy prediction in Hungarian dairy sector*. Economic Sciences 23(1) pp. 938-947
- Alexander, J. (2018). *Financial Planning & Analysis and Performance Management*. USA: John Wiley&Sons.
- Bonanno A. & Lopez R. (2005). *Private label expansion and supermarkets milk prices*. Journal of Agriculture and food industrial organization.
- Borawski P., Pawlewicz A., Harper J. & Dunn J. (2019). *The intra-European union trade of milk and dairy products*. Acta Sci. Pol. Oeconomia 18.
- Buskisk D. & Foster T. (2017). *The traceability in the beef supply chain*. Burleigh Dodds Science Publishing
- ICAP (2007). Κλαδική μελέτη γαλακτοκομικών προϊόντων. Ελλάδα: ICAP GROUP
- ICAP (2019). Κλαδική μελέτη γαλακτοκομικών προϊόντων. Ελλάδα: ICAP GROUP
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy. Text and Cases*. U.K.: Pearson
- Marangoni F., Pellegrino L., Verduci E. et al.. (2019). *Cow's milk consumption and health: A health's professional's guide*. Journal of the American College of Nutrition, Vol. 38 Issue 3
- Martemucci G & Alessandro A. (2013). *Progress in Nutritional and Health Profile of Milk and Dairy Products: A Novel Drug Target*. Endocrine, Metabolic & Immune Disorders - Drug Targets, pp 209-233
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Rist, M. & Pizzica, A. (2015). *Financial Ratios for Executives. How to Assess Company Strength, Fix Problems, and Make Better Decisions*. USA: Apress.
- Robinson, T., Henry, E., Pirie, W., Broihahn, M., & Cope, A. (2015). *International Financial Statement Analysis*. U.S.A.: John Wiley & Sons

- Savchenko A.& Saliamon-Mikhieieva K. (2018). *Analysis and audit of key economic indicators of economic entities (A case study of th dairy industry)*. Baltic Journal of Economic Studies Vol. 4, No. 3
- Soboh R., Lansinh A. & Dijk G. (2010). *Distinguishing Dairy Cooperatives From Investor-OwnedFirms in Europe Using Financial Indicators*. Agribusiness, Vol. 27 (1) 34–46.
- Tinkelman, D. (2015). *Introductory Accounting: A measurement approach for managers*. Oxford: Routledge.
- Valladares E. & Flores J. (2005). *Analysis of financial ratios of an intensive dairy enterprise: a case study in the Mexican high plateau*. Vet. Méx., 36 (1) pp. 25-40.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <https://www.statista.com/topics/3955/dairy-industry-in-Europe/> Η βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ευρώπη - Στατιστικά στοιχεία και γεγονότα, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).
- <https://www.intechopen.com/books/descriptive-food-science/the-dairy-industry-process-monitoring-standards-and-quality> The Dairy Industry: Process, Monitoring, Standards, and Quality, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).
- <https://www.statista.com/topics/4649/dairy-industry/> Παγκόσμια γαλακτοκομική βιομηχανία - Στατιστικά στοιχεία και γεγονότα, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).
- <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2018> Nestlé reports full-year results for 2018, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).
- <https://www.Forbes.com/profile/Theo-Mueller/#3166e4b61421> Theo Mueller, (ημερομηνία ανάκτησης 10.8.2019).
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:52010DC0727> REPORT FROM THE EUROPEAN COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT AND THE COUNCIL Evolution of the market situation and the consequent conditions for smoothly phasing out the milk quota system, (ημερομηνία

ανάκτησης 12.8.2019).

- [http://ec.Europe.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Milk\\_and\\_milk\\_product\\_statistics#Main\\_statistical\\_findings](http://ec.Europe.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Milk_and_milk_product_statistics#Main_statistical_findings) Στατιστικές για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα, (ημερομηνία ανάκτησης 12.8.2019).
- <https://www.intechopen.com/books/descriptive-food-science/the-dairy-industry-process-monitoring-standards-and-quality> The Dairy Industry: Process, Monitoring, Standards, and Quality, (ημερομηνία ανάκτησης 12.8.2019).
- <https://www.agronews.gr/ekmetaleuseis/aigoprovatotrofia/173698/i-feta-einai-simaia-alla-horis-diaforopoiisi-o-voskos-tha-hathei-mazi-kai-i-mesogeiki-psihi/> Ανεβαίνει διεθνώς η ζήτηση για αιγοπρόβειο, με ρόλο η Ελλάδα, (ημερομηνία ανάκτησης 15.8.2019).
- <https://www.tovima.gr/2019/02/02/finance/feta-to-ethniko-mas-proion/> Φέτα, το εθνικό μας προϊόν, (ημερομηνία ανάκτησης 15.8.2019).
- <https://freshbakery.gr/katigories-ke-piotika-charaktiristika-galaktos/> Κατηγορίες και ποιοτικά χαρακτηριστικά γάλακτος, (ημερομηνία ανάκτησης 17.8.2019).
- <https://www.offers.gr/proionta-idiotikh-s-etiketas-ti-einai-kai-giati-ta-empisteuomaste/> Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας: τι είναι και γιατί τα εμπιστευόμαστε, (ημερομηνία ανάκτησης 19.8.2019).
- <https://www.kathimerini.gr/1020510/article/oikonomia/epixeirhseis/megalh-alla-katakermatismenh-h-agera-galaktokomikwn-proionton> Μεγάλη αλλά κατακερματισμένη η αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, (ημερομηνία ανάκτησης 19.8.2019).
- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1344643/ksinisan-oi-poliseis-galaktos> Αγορά: Χάθηκε το 27% του τζίρου από τα σούπερ μάρκετ - Μεγάλος νικητής το κανάλι αυτόματων πωλητών, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).
- <https://www.washingtonpost.com/news/food/wp/2017/08/11/as-greek-yogurt-keeps-proliferating-greece-is-getting-protective/> As 'Greek' yogurt keeps proliferating, Greece is getting protective, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).
- <https://www.topgreekyogurt.com/greekyogurtmarket.html> the market for Greek Yogurt. A worldwide trend, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).

- <https://www.dw.com/en/greece-moves-to-reclaim-greek-yogurt/a-40357918> Greece moves to reclaim Greek yogurt, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).
- <https://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/104398/xepoylaei-elliniko-giaoyrti-sto-exoteriko> Μάχη για το ελληνικό γιαούρτι στο εξωτερικό - Οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς, (ημερομηνία ανάκτησης 21.8.2019).
- <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp> Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis, (ημερομηνία ανάκτησης 21.9.2019).
- <https://www.krikri.gr/217-orama-arxes> Η εταιρεία KPI - KPI, (ημερομηνία ανάκτησης 25.9.2019).
- [https://www.economistas.gr/epiheiriseis/10531\\_krisi-sto-gala-me-boytia-poliseon-kai-ellinopoiiseis](https://www.economistas.gr/epiheiriseis/10531_krisi-sto-gala-me-boytia-poliseon-kai-ellinopoiiseis) Κρίση στο γάλα με «βουτιά» πωλήσεων και ελληνοποιήσεις, (ημερομηνία ανάκτησης 10.10.2019).
- <https://www.koukakisfarm.gr/etairia> Φάρμα Κουκάκη: ιστορικό, (ημερομηνία ανάκτησης 20.10.2019).
- <https://www.kathimerini.gr/977421/gallery/oikonomia/epixeirhseis/apo-kthnotrofikh-monada-isxyrh-galaktoviomhxania-h-farma-koykakh> Από κτηνοτροφική μονάδα, ισχυρή γαλακτοβιομηχανία η «Φάρμα Κουκάκη, ημερομηνία ανάκτησης ( 20.10.2019).
- <https://www.mevgal.gr/frontend/articles.php?cid=99> Γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ, (ημερομηνία ανάκτησης 9.11.2019).



## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2014-2015 ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31/12/2015

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2015	31/12/2014
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
Ενσώματα πάγια			
Ακίνητα	6.1	5.707.972,58	5.821.104,47
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6.1	4.347.575,15	4.571.859,6
Λοιπός εξοπλισμός	6.1	658.658,22	624.411,44
Επενδύσεις σε ακίνητα	6.2	1.386.723,14	1.386.723,14
<b>Σύνολο</b>		<b>12.100.929,09</b>	<b>12.404.098,65</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>			
Λοιπά άυλα	6.4	265.648,13	325.488,93
<b>Σύνολο</b>		<b>265.648,13</b>	<b>325.488,93</b>
Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή	6.5	110.000,00	110.000,00
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>			
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	7.1	15.500,00	15.500,00
Λοιπά	7.1	2.119,90	1.809,90
<b>Σύνολο</b>		<b>127.619,90</b>	<b>127.309,90</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>		<b>12.494.197,12</b>	<b>12.856.897,48</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
Αποθέματα			
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα		182.890,24	592.282,46
Εμπορεύματα		33.438,23	66.422,45
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		497.391,56	591.947,80
Προκαταβολές για αποθέματα		205.112,93	341.616,23

7

**ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.**  
Χρηματοοικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα  
Για την χρήση που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2015  
(ποσά σε Ευρώ)

Λοιπά αποθέματα		3.682,24	3.357,00
<b>Σύνολο</b>		<b>922.515,20</b>	<b>1.595.625,94</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>			
Εμπορικές απαιτήσεις	7.2.1	5.591.844,99	4.871.773,39
Δουλευμένα έσοδα περιόδου		0,00	135.459,42
Λοιπές απαιτήσεις	7.2.2	1.784.742,59	1.453.965,92
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	7.2.3	9.076,99	42.314,16
Προπληρωμένα έσοδα		69.629,59	62.486,34
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	7.2.4	307.312,92	502.254,99
<b>Σύνολο</b>		<b>7.762.607,08</b>	<b>7.068.254,22</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>		<b>8.685.122,28</b>	<b>8.663.880,16</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>		<b>21.179.319,40</b>	<b>21.520.777,64</b>

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2014-2015 ΠΑΘΗΤΙΚΟ

**ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.**  
Χρηματοοικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα  
Για την χρήση που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2015  
(ποσά σε Ευρώ)

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2015	31/12/2014
Καθαρή θέση			
Καταβλημένα κεφάλαια			
Κεφάλαιο		2.849.650,00	2.849.650,00
<b>Σύνολο</b>		<b>2.849.650,00</b>	<b>2.849.650,00</b>
Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		57.940,78	57.940,78
Αφορολόγητα αποθεματικά		1.307.153,45	1.307.153,45
Αποτελέσματα εις νέο		1.211.496,10	964.662,16
<b>Σύνολο</b>		<b>2.576.590,33</b>	<b>2.329.756,39</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>		<b>5.426.240,33</b>	<b>5.179.406,39</b>
Προβλέψεις			
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	9.1	164.000,00	150.000,00
<b>Σύνολο</b>		<b>164.000,00</b>	<b>150.000,00</b>
Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Δάνεια	10.1.1	4.904.941,43	4.921.863,66
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	10.1.2	521.590,83	304.643,00
Κρατικές επιχορηγήσεις	10.1.3	1.301.390,68	1.426.223,07
<b>Σύνολο</b>		<b>6.727.922,96</b>	<b>6.652.733,73</b>
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Τραπεζικά δάνεια		3.355.833,56	2.635.150,57
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπρόθεσμων δανείων	10.1.1	1.101.303,02	829.193,03
Εμπορικές υποχρεώσεις	10.2.1	3.281.167,90	3.568.724,72
Φόρος εισοδήματος			204.136,23
Λοιποί φόροι και τέλη		109.551,91	55.431,81
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		112.573,72	252.481,73

9

**ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.**  
Χρηματοοικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα  
Για την χρήση που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2015  
(ποσά σε Ευρώ)

Λοιπές υποχρεώσεις	10.2.2	779.586,31	1.895.247,32
Έξοδα χρήσεως δουλευμένα		121.137,69	98.270,11
<b>Σύνολο</b>		<b>8.861.156,11</b>	<b>9.538.637,52</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>		<b>15.589.079,07</b>	<b>16.191.371,25</b>
<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης, Προβλέψεων και Υποχρεώσεων</b>		<b>21.179.319,40</b>	<b>21.520.777,64</b>

# ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ 2016-2017

**ΦΑΡΜΑ ΚΟΥΚΑΚΗ Α.Ε.**  
Ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις σύμφωνα με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα  
Για την χρήση που έληξε την 31 Δεκεμβρίου 2017  
(ποσά σε Ευρώ)

## A. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2017	31/12/2016
<b>Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
Ενσώματα πάγια			
Ακίνητα	6.1	5.763.782,67	5.925.227,74
Μηχανολογικός εξοπλισμός	6.1	6.041.440,36	5.913.490,06
Λοιπός εξοπλισμός	6.1	1.039.073,18	709.290,83
Επενδύσεις σε ακίνητα	6.2	1.386.723,14	1.386.723,14
<b>Σύνολο</b>		<b>14.231.019,35</b>	<b>13.934.731,77</b>
<b>Άυλα πάγια στοιχεία</b>			
Λοιπά άυλα	6.4	149.386,48	202.863,72
<b>Σύνολο</b>		<b>149.386,48</b>	<b>202.863,72</b>
<b>Προκαταβολές και μη κυκλοφορούντα στοιχεία υπό κατασκευή</b>	6.5	<b>110.000,00</b>	<b>110.000,00</b>
<b>Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία</b>			
Συμμετοχές σε θυγατρικές, συγγενείς και κοινοπραξίες	7.1	11.000,00	11.000,00
Λοιπά	7.1	1.514,90	1.514,90
<b>Σύνολο</b>		<b>12.514,90</b>	<b>12.514,90</b>
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντων</b>		<b>14.502.920,73</b>	<b>14.260.110,39</b>
<b>Κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</b>			
Αποθέματα			
Έτοιμα και ημιτελή προϊόντα		548.589,86	311.788,46
Εμπορεύματα		56.043,37	28.583,29
Πρώτες ύλες και διάφορα υλικά		872.947,23	739.099,53
Προκαταβολές για αποθέματα	7.1.2.1	126.035,24	152.821,49
Λοιπά αποθέματα		4.249,58	3.430,62
<b>Σύνολο</b>		<b>1.607.865,28</b>	<b>1.235.723,39</b>
<b>Χρηματοοικονομικά στοιχεία και προκαταβολές</b>			
Εμπαρικές απαιτήσεις	7.2.1	6.426.578,27	6.744.089,26
Λοιπές απαιτήσεις	7.2.2	2.039.169,38	1.470.530,61
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία	7.2.3	7.073,10	5.697,78
Προπληρωμένα έξοδα		89.815,05	62.997,58
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	7.2.4	1.352.952,14	533.018,96
<b>Σύνολο</b>		<b>9.915.587,94</b>	<b>8.816.334,19</b>
<b>Σύνολο κυκλοφορούντων</b>		<b>11.523.453,22</b>	<b>10.052.057,58</b>
<b>Σύνολο Ενεργητικού</b>		<b>26.026.373,95</b>	<b>24.312.167,97</b>



## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟ 2016-2017

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Σημ.	31/12/2017	31/12/2016
<b>Καθαρή θέση</b>			
Καταβλημένα κεφάλαια			
Κεφάλαιο		2.849.650,00	2.849.650,00
<b>Σύνολο</b>		<b>2.849.650,00</b>	<b>2.849.650,00</b>
<b>Αποθεματικά και αποτελέσματα εις νέο</b>			
Αποθεματικά νόμων ή καταστατικού		154.486,09	70.282,48
Αφορολόγητα αποθεματικά		1.307.153,46	1.307.153,45
Αποτελέσματα εις νέο		3.668.021,85	2.793.060,97
<b>Σύνολο</b>		<b>5.129.661,40</b>	<b>4.170.496,90</b>
<b>Σύνολο καθαρής θέσης</b>		<b>7.979.311,40</b>	<b>7.020.146,90</b>
<b>Προβλέψεις</b>			
Προβλέψεις για παροχές σε εργαζομένους	9.1	181.186,46	157.086,40
<b>Σύνολο</b>		<b>181.186,46</b>	<b>157.086,40</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	10.1.1	4.963.961,23	4.339.301,11
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	10.1.2	1.369.239,23	1.603.387,76
Κρατικές επιχορηγήσεις	10.1.3	1.051.721,90	1.176.556,29
<b>Σύνολο</b>		<b>7.384.922,36</b>	<b>7.119.245,16</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>			
Τραπεζικά Δάνεια		3.005.281,52	3.028.652,12
Βραχυπρόθεσμο μέρος μακροπροθέσμων δανείων	10.1.1	1.223.531,45	1.155.594,05
Εμπορικές υποχρεώσεις	10.2.1	4.215.860,04	3.938.999,18
Φόρος εισοδήματος		643.976,50	559.556,24
Λοιποί φόροι και τέλη		118.895,75	119.165,84
Οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης		116.375,25	114.766,46
Λοιπές υποχρεώσεις	10.2.2	1.037.100,51	992.639,40
Εξοδα χρήσεως δουλευμένα		119.932,71	106.316,22
<b>Σύνολο</b>		<b>10.480.953,73</b>	<b>10.015.689,51</b>
<b>Σύνολο Υποχρεώσεων</b>		<b>17.865.876,09</b>	<b>17.134.934,67</b>
<b>Σύνολο Καθαρής Θέσης, Προβλέψεων και Υποχρεώσεων</b>		<b>26.026.373,95</b>	<b>24.312.167,97</b>

## ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΡΙ - ΚΡΙ

### ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2014-2015

ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2015  
(Ποσά σε Ευρώ)

#### Κατάσταση Οικονομικής Θέσης

	Σημ.	31/12/2015	31/12/2014
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Πάγια στοιχεία ενεργητικού</b>			
Ενσώματα πάγια περιουσιακά στοιχεία	Γ.1	37.333.085	37.625.020
Επενδύσεις σε ακίνητα	Γ.2	116.049	118.737
Αύλα περιουσιακά στοιχεία	Γ.3	593.837	237.882
Επενδύσεις σε συγγενείς	Γ.4	0	0
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	Γ.5	119.670	72.550
		<b>38.162.642</b>	<b>38.054.188</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Αποθέματα	Γ.6	6.876.461	8.031.847
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	Γ.7	19.214.036	22.443.319
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος	Γ.16	0	24.135
Ταμιακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	Γ.8	5.456.079	1.437.441
		<b>31.546.576</b>	<b>31.936.742</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>69.709.218</b>	<b>69.990.930</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>			
<b>Ίδια κεφάλαια</b>			
Μετοχικό κεφάλαιο	Γ.9	12.564.752	12.564.752
Αποθεματικά	Γ.10	15.424.418	15.229.606
Κέρδη εις νέον		12.949.880	11.262.804
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>40.939.050</b>	<b>39.057.161</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	Γ.11	7.755.455	5.425.000
Υποχρεώσεις παροχών συνταξιοδότησης	Γ.12	641.957	610.780
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	Γ.13	1.096.575	1.308.610
Επιχορηγήσεις	Γ.14	1.679.368	2.227.476
		<b>11.173.354</b>	<b>9.571.866</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	Γ.11	3.423.359	2.088.764
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	Γ.15	13.873.028	19.273.140
Υποχρεώσεις από φόρο εισοδήματος	Γ.16	300.427	0
		<b>17.596.814</b>	<b>21.361.904</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>28.770.168</b>	<b>30.933.770</b>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>		<b>69.709.218</b>	<b>69.990.930</b>

## ΚΡΙ-ΚΡΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΦΟΡΟΙ 2014-2015

ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.  
 Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2015  
 (Ποσά σε Ευρώ)

19

### Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	1/1-31/12/2015	1/1-31/12/2014
<b>Κύκλος εργασιών</b>	Γ.26	<b>66.950.798</b>	<b>77.149.640</b>
Κόστος πωληθέντων	Γ.18	(44.579.472)	(60.321.053)
<b>Μικτό κέρδος</b>		<b>22.371.325</b>	<b>16.828.587</b>
Έξοδα διάθεσης	Γ.18	(16.089.882)	(12.546.961)
Έξοδα διοίκησης	Γ.18	(2.199.975)	(1.917.266)
Έξοδα έρευνας & ανάπτυξης	Γ.18	(96.615)	(119.318)
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	Γ.19	590.398	550.811
Λοιπά κέρδη/(ζημιές)-καθαρά	Γ.20	289.860	1.765.006
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</b>		<b>4.865.111</b>	<b>4.560.859</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα	Γ.21	22.556	198.562
Χρηματοοικονομικά έξοδα	Γ.21	(592.757)	(99.679)
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (καθαρά)		(570.201)	98.883
Επενδυτικά αποτελέσματα (καθαρά)	Γ.22	0	(2.752)
<b>Κέρδη προ φόρων</b>		<b>4.294.909</b>	<b>4.656.991</b>
Φόρος εισοδήματος	Γ.23	(451.616)	(1.085.945)
<b>Κέρδη μετά από φόρους (Α)</b>		<b>3.843.293</b>	<b>3.571.046</b>
<b>Λοιπά συνολικά εισοδήματα:</b>			
<u>Στοιχεία που δεν θα μεταφερθούν στα αποτελέσματα</u>			
Επανεκτίμηση υποχρέωσης παροχών προσωπικού		22.503	0
Φόρος εισοδήματος κεφαλαιοποίησης αφορολόγητων αποθεματικών		0	(1.649)
<b>Συνολικά λοιπά εισοδήματα μετά από φόρους (Β)</b>		<b>22.503</b>	<b>(1.649)</b>
<b>Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους (Α) + (Β)</b>		<b>3.865.796</b>	<b>3.569.397</b>

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2016-2017

ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2017  
(Ποσά σε Ευρώ)

### Κατάσταση Οικονομικής Θέσης

	Σημ.	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Ενσώματα Πάγια	Γ.1	40.255.263	37.814.391
Επενδύσεις σε ακίνητα	Γ.2	120.756	123.443
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	Γ.3	618.065	632.231
Επενδύσεις σε συγγενείς	Γ.4	0	0
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	Γ.5	54.856	1.601.829
		<u>41.048.940</u>	<u>40.171.894</u>
<b>Κυκλοφορούντα Στοιχεία του Ενεργητικού</b>			
Αποθέματα	Γ.6	8.522.546	7.377.290
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	Γ.7	22.145.968	21.932.096
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος	Γ.16	560.170	0
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	Γ.8	10.141.839	6.839.970
		<u>41.370.523</u>	<u>36.149.356</u>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<u><b>82.419.463</b></u>	<u><b>76.321.250</b></u>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ &amp; ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>			
<b>Ίδια κεφάλαια</b>			
Μετοχικό κεφάλαιο	Γ.9	12.564.752	12.564.752
Αποθεματικά	Γ.10	19.499.501	17.885.880
Κέρδη εις νέον		17.447.418	14.740.854
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<u><b>49.511.671</b></u>	<u><b>45.191.485</b></u>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	Γ.11	4.200.000	7.253.173
Υποχρεώσεις παροχών συνταξοδότησης	Γ.12	777.304	649.680
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	Γ.13	2.227.396	1.738.096
Επιχορηγήσεις	Γ.14	7.802.690	8.397.783
		<u>15.007.390</u>	<u>18.038.731</u>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	Γ.11	6.200.061	1.814.075
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	Γ.15	11.700.341	10.544.135
Υποχρεώσεις από φόρο εισοδήματος	Γ.16	0	732.825
		<u>17.900.402</u>	<u>13.091.034</u>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<u><b>32.907.792</b></u>	<u><b>31.129.765</b></u>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>		<u><b>82.419.463</b></u>	<u><b>76.321.250</b></u>

## ΚΡΙ-ΚΡΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΦΟΡΟΙ 2016 - 2017

ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2017  
(Ποσά σε Ευρώ)

21

### Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	<u>1/1-31/12/2017</u>	<u>1/1-31/12/2016</u>
<b>Κύκλος εργασιών</b>		<b>79.246.189</b>	<b>66.570.168</b>
Κόστος πωληθέντων	Γ.17	(50.831.743)	(40.826.176)
<b>Μικτό κέρδος</b>		<b>28.414.447</b>	<b>25.743.992</b>
Έξοδα διάθεσης	Γ.17	(16.444.502)	(15.418.351)
Έξοδα διοίκησης	Γ.17	(2.655.569)	(2.598.539)
Έξοδα έρευνας & ανάπτυξης	Γ.17	(161.722)	(133.746)
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	Γ.18	721.358	1.098.706
Λοιπά κέρδη/(ζημιές) καθαρά	Γ.19	56.659	180.742
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</b>		<b>9.930.672</b>	<b>8.872.804</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα	Γ.20	368.627	32.340
Χρηματοοικονομικά έξοδα	Γ.20	(408.775)	(743.615)
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (καθαρά)		(40.147)	(711.275)
<b>Κέρδη προ φόρων</b>		<b>9.890.525</b>	<b>8.161.529</b>
Φόρος εισοδήματος	Γ.21	(2.553.864)	(1.925.186)
<b>Κέρδη μετά από φόρους (Α)</b>		<b>7.336.662</b>	<b>6.236.343</b>
<b>Λοιπά συνολικά εισοδήματα:</b>			
<u>Στοιχεία που δεν θα μεταφερθούν στα αποτελέσματα</u>			
Επανεκτίμηση υποχρέωσης παροχών προσωπικού		(40.613)	0
<b>Συνολικά λοιπά εισοδήματα μετά από φόρους (Β)</b>		<b>(40.613)</b>	<b>0</b>
<b>Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους (Α) + (Β)</b>		<b>7.296.048</b>	<b>6.236.343</b>
<b>Κέρδη μετά από φόρους κατά μετοχή από συνεχιζόμενες δραστηριότητες που αναλογούν στους μετόχους για τη χρήση</b>			
-Βασικά και μειωμένα	Γ.22	0,2219	0,1886

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2018

ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2018  
(Ποσά σε Ευρώ)

### Κατάσταση Οικονομικής Θέσης

	Σημ.	31/12/2018	31/12/2017
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>			
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>			
Ενσώματα Πάγια	Γ.1	45.224.285	40.255.263
Επενδύσεις σε ακίνητα	Γ.2	10.082	120.756
Αυλα περιουσιακά στοιχεία	Γ.3	552.324	618.065
Περιουσιακά Στοιχεία Κατεχόμενα προς πώληση	Γ.4	52.000	0
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	Γ.6	197.346	54.856
		<b>46.036.037</b>	<b>41.048.940</b>
<b>Κυκλοφορούντα Στοιχεία του Ενεργητικού</b>			
Αποθέματα	Γ.7	8.764.680	8.522.546
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	Γ.8	20.934.450	22.145.968
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος	Γ.17	0	560.170
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	Γ.9	14.278.310	10.141.839
		<b>43.977.440</b>	<b>41.370.523</b>
<b>Σύνολο ενεργητικού</b>		<b>90.013.477</b>	<b>82.419.463</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ &amp; ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>			
<b>Ίδια κεφάλαια</b>			
Μετοχικό κεφάλαιο	Γ.10	12.564.752	12.564.752
Αποθεματικά	Γ.11	19.851.847	19.499.501
Κέρδη εις νέον		23.414.438	17.447.418
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>55.831.036</b>	<b>49.511.671</b>
<b>Υποχρεώσεις</b>			
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	Γ.12	8.000.000	4.200.000
Υποχρεώσεις παροχών συνταξιοδότησης	Γ.13	805.155	777.304
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	Γ.14	2.671.403	2.227.396
Επιχορηγήσεις	Γ.15	7.268.843	7.802.690
		<b>18.745.401</b>	<b>15.007.390</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>			
Δάνεια	Γ.12	1.200.061	6.200.061
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	Γ.16	11.848.831	11.700.341
Υποχρεώσεις από φόρο εισοδήματος	Γ.17	2.388.148	0
		<b>15.437.040</b>	<b>17.900.402</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>34.182.441</b>	<b>32.907.792</b>
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων</b>		<b>90.013.477</b>	<b>82.419.463</b>

## ΚΡΙ-ΚΡΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΦΟΡΟΙ 2018

ΚΡΙ-ΚΡΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.

Οικονομικές Καταστάσεις της 31ης Δεκεμβρίου 2018  
(Ποσά σε Ευρώ)

22

### Κατάσταση Συνολικού Εισοδήματος

	Σημ.	1/1-31/12/2018	1/1-31/12/2017
<b>Κύκλος εργασιών</b>		<b>94.234.441</b>	<b>79.246.189</b>
Κόστος πωληθέντων	Γ.18	(57.571.058)	(50.831.743)
<b>Μικτό κέρδος</b>		<b>36.663.383</b>	<b>28.414.447</b>
Εξοδα διάθεσης	Γ.18	(19.842.619)	(16.444.502)
Εξοδα διοίκησης	Γ.18	(2.960.753)	(2.655.569)
Εξοδα έρευνας & ανάπτυξης	Γ.18	(208.936)	(161.722)
Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	Γ.19	713.352	721.358
Λοιπά κέρδη/(ζημιές) καθαρά	Γ.20	112.426	56.659
<b>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</b>		<b>14.476.852</b>	<b>9.930.672</b>
Χρηματοοικονομικά έσοδα	Γ.21	144.354	368.627
Χρηματοοικονομικά έξοδα	Γ.21	(381.191)	(408.775)
Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (καθαρά)		(236.838)	(40.147)
<b>Κέρδη προ φόρων</b>		<b>14.240.014</b>	<b>9.890.525</b>
Φόρος εισοδήματος	Γ.22	(4.117.847)	(2.553.864)
<b>Κέρδη μετά από φόρους (Α)</b>		<b>10.122.167</b>	<b>7.336.662</b>
<b>Λοιπά συνολικά εισοδήματα:</b>			
<u>Στοιχεία που δεν θα μεταφερθούν στα αποτελέσματα</u>			
Επανεκτίμηση υποχρέωσης παροχών προσωπικού		0	(40.613)
Αναβαλλόμενοι φόροι επί των αναλογιστικών κερδών / (ζημιών) λόγω της μεταβολής στο φορολογικό συντελεστή		(311)	0
<b>Συνολικά λοιπά εισοδήματα μετά από φόρους (Β)</b>		<b>(311)</b>	<b>(40.613)</b>
<b>Συγκεντρωτικά συνολικά εισοδήματα μετά από φόρους (Α) + (Β)</b>		<b>10.121.856</b>	<b>7.296.048</b>

# ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΕΒΓΑΛ

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2014-2015



Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2015  
 Τα ποσά σε όλους του πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ

#### ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΘΕ ΤΗΝ 31<sup>η</sup> ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015

(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται)

		Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
Σημ.		31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>						
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>						
	Ενσώματα πάγια στοιχεία	12	51.957	56.520	51.608	55.186
	Ασώματα πάγια στοιχεία	13	267	293	265	291
	Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	14	-	-	117	240
	Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	15	180	215	233	232
	Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά	16	88	88	88	88
	Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	11	2.855	-	3.076	-
	Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	19	233	239	230	236
	<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>55.580</b>	<b>57.355</b>	<b>55.618</b>	<b>56.273</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>						
	Αποθέματα	18	9.389	9.397	9.386	9.380
	Εμπορικές και Λοιπές απαιτήσεις	19	36.134	60.823	41.576	64.404
	Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	17	13	56	13	56
	Χρηματικά διαθέσιμα	20	1.259	376	1.240	223
	<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>46.795</b>	<b>70.652</b>	<b>52.215</b>	<b>74.064</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>102.376</b>	<b>128.007</b>	<b>107.833</b>	<b>130.337</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>						
<b>Τόια κεφάλαια αποδιδόμενα στους ιδιοκτήτες της μητρικής</b>						
	Μετοχικό Κεφάλαιο	21	9.181	9.181	9.181	9.181
	Λοιπά αποθεματικά	22	18.336	18.692	18.336	18.671
	Αποτελέσματα εις νέο		(41.306)	(24.432)	(34.427)	(20.589)
			(13.789)	3.441	(6.910)	7.263
	Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
	<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>(13.789)</b>	<b>3.441</b>	<b>(6.910)</b>	<b>7.263</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
	Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	23	3.139	3.425	3.139	3.379
	Επιχορηγήσεις	24	849	1.078	830	1.014
	Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	11	-	3.185	-	2.911
	Λοιπες μακροπρόθεσμες προβλεψεις	11	2.765	920	2.765	920
	<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>6.753</b>	<b>8.608</b>	<b>6.734</b>	<b>8.224</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>						
	Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	25	39.087	47.641	38.496	47.316
	Βραχυπρόθεσμα δάνεια	26	70.325	68.317	69.513	67.534
	<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>109.412</b>	<b>115.958</b>	<b>108.009</b>	<b>114.850</b>
	<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>116.165</b>	<b>124.566</b>	<b>114.743</b>	<b>123.074</b>
	<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>		<b>102.376</b>	<b>128.007</b>	<b>107.833</b>	<b>130.337</b>



## ΜΕΒΓΑΛ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2014-2015

**ΜΕΒΓΑΛ**

Το γάλα είναι η ζωή μας

Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2015  
 \* ποσά σε όλους του πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΞΕ ΤΗΝ 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2015

(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

	Σημ.	Ο ΟΜΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	31.12.2014	Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	31.12.2014
		31.12.2015	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2014
Πωλήσεις	5	110.429	125.817	110.285	125.704
Κόστος πωλήσεων	8	(83.135)	(98.528)	(83.042)	(98.401)
<b>Μικτό κέρδος</b>		<b>27.294</b>	<b>27.289</b>	<b>27.243</b>	<b>27.303</b>
Εξόδα διοίκησης και διάθεσης	8	(24.061)	(28.581)	(24.368)	(28.315)
Λοιπά έσοδα/(έξοδα) εκμετάλλευσης	9	(19.406)	(1.958)	(16.041)	(1.333)
Κέρδη/(ζημιές) συμμετοχών σε συγγενείς	16	(35)	(10)	-	-
Χρηματοοικονομικά έσοδα/(έξοδα)	10	(5.450)	(5.179)	(5.381)	(5.116)
<b>Ζημιές προ φόρων</b>		<b>(21.658)</b>	<b>(8.439)</b>	<b>(18.547)</b>	<b>(7.461)</b>
Φόρος εισοδήματος	11	4.262	1.419	4.210	1.369
<b>Καθαρές ζημιές χρήσεως</b>		<b>(17.396)</b>	<b>(7.020)</b>	<b>(14.338)</b>	<b>(6.092)</b>
<b>Κατανεμημένα σε :</b>					
Μετόχους της εταιρείας		(17.396)	(7.020)	(14.338)	(6.092)
Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
		<b>(17.396)</b>	<b>(7.020)</b>	<b>(14.338)</b>	<b>(6.092)</b>
<b>Κατανεμημένα σε :</b>					
Μετόχους της εταιρείας		(17.396)	(7.020)	(14.338)	(6.092)
Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
		<b>-17.396</b>	<b>-7.020</b>	<b>(14.338)</b>	<b>(6.092)</b>
<b>Κατάσταση συνολικού</b>					
<b>Καθαρά κέρδη/(ζημιές) χρήσεως</b>					
<b>μετά το φόρο εισοδήματος</b>		<b>(17.396)</b>	<b>(7.020)</b>	<b>(14.338)</b>	<b>(6.092)</b>
Λοιπα συνολικά έσοδα μετά το φόρο εισοδήματος που καταχωρήθηκαν απευθείας στην καθαρή θέση		165	-243	165	-236
<b>Συνολικό αποτέλεσμα χρήσεως</b>		<b>(17.231)</b>	<b>(7.263)</b>	<b>(14.173)</b>	<b>(6.328)</b>
<b>μετά το φόρο εισοδήματος</b>					
<b>Κατανεμημένα σε :</b>					
Μετόχους της εταιρείας		(17.231)	(7.263)	(14.173)	(6.328)
Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
		<b>(17.231)</b>	<b>(7.263)</b>	<b>(14.173)</b>	<b>(6.328)</b>

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2016-2017

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017

(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

Σημ.	Ο ΟΜΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ		
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Ενσώματα πάγια στοιχεία	12	47.665	48.435	47.417	48.139
Ασώματα πάγια στοιχεία	13	242	263	242	263
Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	14	-	-	1	1
Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	15	163	171	233	233
Διαθέσιμα προς πώληση χρηματοοικονομικά στοιχεία	16	88	88	88	88
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	11	2.184	2.849	2.183	2.848
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	19	225	237	224	235
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>50.568</b>	<b>52.042</b>	<b>50.388</b>	<b>51.806</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Αποθέματα	18	11.221	9.501	11.218	9.498
Εμπορικές και λοιπές απαιτήσεις	19	31.671	33.622	37.931	38.382
Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	17	2	1	2	1
Χρηματικά διαθέσιμα	20	2.138	5.376	2.137	5.346
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>45.032</b>	<b>48.501</b>	<b>51.287</b>	<b>53.228</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>95.600</b>	<b>100.543</b>	<b>101.674</b>	<b>105.034</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
<b>Ίδια κεφάλαια αποδιδόμενα στους ιδιοκτήτες της μητρικής</b>					
Μετοχικό Κεφάλαιο	21	19.235	19.235	19.235	19.235
Λοιπά αποθεματικά	22	18.336	18.336	18.336	18.336
Συναλλαγματικές Διαφορές	22	853	1.094	-	-
Αποτελέσματα εις νέο		(38.284)	(40.288)	(32.993)	(33.626)
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>140</b>	<b>(1.624)</b>	<b>4.578</b>	<b>3.945</b>
Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
<b>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων</b>		<b>140</b>	<b>(1.624)</b>	<b>4.578</b>	<b>3.945</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	23	2.717	2.889	2.717	2.889
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	26	53.251	-	53.251	-
Επιχορηγήσεις	24	527	674	527	674
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>56.495</b>	<b>3.564</b>	<b>56.495</b>	<b>3.564</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	25	28.832	34.076	30.468	33.911
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση	26	1.087	-	1.087	-
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	26	9.045	64.527	9.045	63.615
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>38.964</b>	<b>98.603</b>	<b>40.601</b>	<b>97.526</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>95.459</b>	<b>102.167</b>	<b>97.096</b>	<b>101.089</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>		<b>95.600</b>	<b>100.543</b>	<b>101.674</b>	<b>105.034</b>

## ΜΕΒΓΑΛ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2016-2017



Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2017  
(Τα ποσά σε όλους του πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31<sup>η</sup> ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017

(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	
	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες				
Κέρδη/(Ζημιές) προ φόρων	2.720	716	1.264	425
Προσαρμογές για:				
Αποσβέσεις	4.143	4.058	4.143	4.003
Αποσβέσεις επιχορηγήσεων	(147)	(175)	(147)	(155)
Προβλέψεις χρήσεως	(172)	2.994	(172)	3.010
Αποτελέσματα από επενδυτικές δραστηριότητες	102	17	95	(4)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα (καθαρά)	2.001	4.775	2.872	4.783
<b>Λειτουργικό κέρδος προ μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης (Αύξηση)/Μείωση σε:</b>	<b>8.648</b>	<b>12.386</b>	<b>8.055</b>	<b>12.062</b>
Αποθέματα	(1.720)	(112)	(1.720)	(112)
Απαιτήσεις από πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	1.963	(736)	463	(44)
Αύξηση/(Μείωση) σε:				
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	(4.691)	(8.777)	(2.571)	(9.055)
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	(1.489)	(2.375)	(1.489)	(2.375)
Φόροι εισοδήματος πληρωθέντες	(252)	-	(252)	-
<b>Ταμειακές εκροές για λειτουργικές δραστηριότητες</b>	<b>2.459</b>	<b>386</b>	<b>2.486</b>	<b>476</b>
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες				
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων	(2.751)	(869)	(2.751)	(869)
Πώληση ενσώματων και άυλων παγίων	280	341	280	341
Τόκοι εισπραχθέντες	-	3	-	3
<b>Ταμειακές εκροές για επενδυτικές δραστηριότητες</b>	<b>(2.470)</b>	<b>(525)</b>	<b>(2.470)</b>	<b>(525)</b>
Ταμειακές ροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες				
Εκδοση κοινών μετοχών	-	10.054	-	10.054
Εξοφλήσεις δανείων	(3.225)	(5.798)	(3.225)	(5.899)
<b>Ταμειακές εισροές από χρηματοοικονομικές δραστηριότητες</b>	<b>(3.225)</b>	<b>4.256</b>	<b>(3.225)</b>	<b>4.155</b>
<b>Καθαρή αύξηση/(μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα</b>	<b>(3.237)</b>	<b>4.117</b>	<b>(3.209)</b>	<b>4.105</b>
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα στην αρχή της χρήσης	5.376	1.259	5.345	1.240
<b>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα στο τέλος της χρήσης</b>	<b>2.138</b>	<b>5.376</b>	<b>2.137</b>	<b>5.345</b>

## ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2018



Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2018  
(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΘΕ ΤΗΝ 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018

(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

	Σημ.	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
<b>Μη κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Ενσώματα πάγια στοιχεία	12	47.246	47.665	47.032	47.417
Ασώματα πάγια στοιχεία	13	198	242	198	242
Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	14	-	-	1	1
Επενδύσεις σε συγγενείς εταιρείες	15	158	163	233	233
Λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία ενεργητικού	16	88	88	88	88
Αναβαλλόμενες φορολογικές απαιτήσεις	11	-	2.184	-	2.183
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	19	211	225	208	224
<b>Σύνολο μη κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>47.901</b>	<b>50.568</b>	<b>47.760</b>	<b>50.388</b>
<b>Κυκλοφορούν ενεργητικό</b>					
Αποθέματα	18	10.377	11.221	10.374	11.218
Εμπορικές και λοιπές απαιτήσεις	19	27.879	31.671	32.419	37.931
Χρηματοοικονομικά στοιχεία σε εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	17	-	2	-	2
Χρηματικά διαθέσιμα	20	1.673	2.138	1.671	2.137
<b>Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού</b>		<b>39.928</b>	<b>45.032</b>	<b>44.464</b>	<b>51.287</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>		<b>87.829</b>	<b>95.600</b>	<b>92.224</b>	<b>101.674</b>
<b>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>					
<b>Τόια κεφάλαια αποδιδόμενα στους ιδιοκτήτες της μητρικής</b>					
Μετοχικό Κεφάλαιο	21	19.235	19.235	19.235	19.235
Λοιπά αποθεματικά	22	18.336	18.336	18.336	18.336
Συναλλαγματικές Διαφορές	22	79	853	-	-
Αποτελέσματα εις νέο		(36.328)	(38.284)	(32.428)	(32.993)
<b>Σύνολο τόνων κεφαλαίων</b>		<b>1.321</b>	<b>140</b>	<b>5.142</b>	<b>4.578</b>
Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
<b>Σύνολο τόνων κεφαλαίων</b>		<b>1.321</b>	<b>140</b>	<b>5.142</b>	<b>4.578</b>
<b>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Υποχρεώσεις παροχών προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία	23	2.218	2.717	2.218	2.717
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	26	51.621	53.251	51.621	53.251

25



Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2018  
(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

Αναβαλλόμενη φορολογική υποχρέωση	11	511	-	511	-
Επιχορηγήσεις	24	381	527	381	527
<b>Σύνολο μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>54.730</b>	<b>56.495</b>	<b>54.730</b>	<b>56.495</b>
<b>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</b>					
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	25	24.106	28.832	24.679	30.468
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις πληρωτέες την επόμενη χρήση	26	1.630	1.087	1.630	1.087
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	26	6.041	9.045	6.041	9.045
<b>Σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων</b>		<b>31.778</b>	<b>38.964</b>	<b>32.350</b>	<b>40.601</b>
<b>Σύνολο υποχρεώσεων</b>		<b>86.508</b>	<b>95.459</b>	<b>87.081</b>	<b>97.096</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>		<b>87.829</b>	<b>95.600</b>	<b>92.224</b>	<b>101.674</b>

## ΜΕΒΓΑΛ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 2018



Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων της 31<sup>ης</sup> Δεκεμβρίου 2018  
(Τα ποσά σε όλους του πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31η ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2018

(Τα ποσά σε όλους τους πίνακες και τις σημειώσεις είναι σε χιλιάδες Ευρώ, εκτός αν αναφέρεται διαφορετικά)

	Σημ.	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	
		31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
Πολίσεις	5	111.794	107.368	111.794	107.368
Κόστος πωλήσεων	8	(81.768)	(79.436)	(81.768)	(79.436)
<b>Μικτό κέρδος</b>		<b>30.026</b>	<b>27.932</b>	<b>30.026</b>	<b>27.932</b>
Έξοδα διοίκησης/διάθεσης & Ερευνών	8	(23.550)	(23.470)	(24.156)	(24.066)
Λοιπά έσοδα/(έξοδα) εκμετάλλευσης	9	(621)	266	(633)	269
Κέρδη/(ζημιές) συμμετοχών σε συγγενείς	15	(5)	(7)	-	-
Χρηματοοικονομικά έσοδα/(έξοδα)	10	(2.485)	(2.001)	(2.485)	(2.872)
<b>Κέρδη/ (Ζημιές) προ φόρων</b>		<b>3.364</b>	<b>2.720</b>	<b>2.751</b>	<b>1.264</b>
Φόρος εισοδήματος	11	(2.620)	(739)	(2.556)	(655)
<b>Καθαρά κέρδη/ (Ζημιές) χρήσεως</b>		<b>745</b>	<b>1.981</b>	<b>195</b>	<b>609</b>
<b>Κατανεμημένα σε :</b>					
Μετόχους της εταιρείας		745	1.981	195	609
Δικαιώματα μειοψηφίας		-	-	-	-
		<b>745</b>	<b>1.981</b>	<b>195</b>	<b>609</b>

#### Κατάσταση συνολικού αποτελέσματος

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως		Από 1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου έως	
	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
<b>Καθαρά κέρδη/(ζημιές) χρήσεως μετά το φόρο εισοδήματος</b>	<b>745</b>	<b>1.981</b>	<b>195</b>	<b>609</b>
Λοιπά συνολικά έσοδα μετά το φόρο εισοδήματος που καταχωρήθηκαν απευθείας στην καθαρή θέση	369	24	369	24
Συναλλαγματικές Διαφορές	67	(241)	-	-
<b>Συνολικό αποτέλεσμα χρήσεως μετά το φόρο εισοδήματος</b>	<b>1.181</b>	<b>1.764</b>	<b>564</b>	<b>633</b>
<b>Κατανεμημένα σε :</b>				
Μετόχους της εταιρείας	1.181	1.764	564	633
Δικαιώματα μειοψηφίας	-	-	-	-
	<b>1.181</b>	<b>1.764</b>	<b>564</b>	<b>633</b>

Οι συνοδευτικές σημειώσεις αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των οικονομικών καταστάσεων

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΠΟΝΙΚΗΣ

ΠΜΣ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΕΙΦΟΡΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Επωνυμία επιχείρησης.....

Δραστηριότητα επιχείρησης.....

Ονοματεπώνυμο ερωτώμενου.....

Θέση στην επιχείρηση.....

Δ/ση επιχείρησης.....

Τ.Κ. –Πόλη.....

Τηλέφωνο.....

e-mail.....

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρακαλώ συμπληρώστε ή σημειώστε με V τα παρακάτω στοιχεία για την επιχείρησή σας:

Έτος ίδρυσης επιχείρησης.....

Η επιχείρηση  Πωλήσεων  Μάρκετινγκ&πωλήσεων

διαθέτει τα εξής τμήματα:  Μάρκετινγκ  Εμπορικό  R&D

Οικονομικό  Προσωπικού

Δημοσίων σχέσεων  Νομικό

Τεχνολογίας πληροφοριών

Σύνθεση του προσωπικού της επιχείρησης:

Μόνιμοι.....

Εποχικοί.....

Εξωτερικοί συνεργάτες.....

Σύνολο.....

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρησή σας για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της με ποια από τις παρακάτω περιγραφές ταιριάζει (σημειώστε με V):
- Η επιχείρηση χωρίς να αγνοεί τη ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών, κλπ. δίνει τη μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη του χαμηλότερου δυνατού κόστους και για το λόγο αυτό τα προϊόντα της είναι τα φθηνότερα στην αγορά.
  - Η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, δηλαδή προϊόντα που χαρακτηρίζονται από την αγορά σαν μοναδικά και για το λόγο αυτό πωλούνται σε υψηλές τιμές.
  - Η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στην εξυπηρέτηση μίας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ή γεωγραφικής περιοχής δίνοντας τη μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους.
  - Η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στην εξυπηρέτηση μίας συγκεκριμένης ομάδας πελατών ή γεωγραφικής περιοχής προσφέροντας προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά.
  - Κανένα από τα παραπάνω.



2. Παρακαλώ σημειώστε (με √)τη σημασία που έχει κάθε μία από τις παρακάτω ανταγωνιστικές μεθόδους για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής σας:

	καθόλου	πολύ λίγο	λίγο	μέτρια	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
	1	2	3	4	5	6	7
• Ανάπτυξη νέων προϊόντων							
• Εξυπηρέτηση πελατών							
• Αποτελεσματικότητα λειτουργιών (π.χ. πωλήσεων)							
• Έλεγχος ποιότητας προϊόντων							
• Έμπειρο/εκαιδευμένο προσωπικό							
• Διατήρηση υψηλού επιπέδου αποθεμάτων							
• Ανταγωνιστική τιμολόγηση							
• Ευρεία γκάμα προϊόντων							
• Βελτίωση υπάρχοντων προϊόντων							
• Αναγνώριση εταιρικής επωνυμίας							
• Αλλαγή σε τεχνικές και μεθόδους μάρκετινγκ							
• Αλλαγή σε διαδικασίες παραγωγής							
• Έλεγχος καναλιών διανομής							
• Προμήθεια πρώτων υλών							
• Ελαχιστοποίηση χρήσης εξωτερικής χρηματοδότησης (από τρίτους)							
• Εξυπηρέτηση συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών							
• Επέκταση σε νέες αγορές (γεωγραφικές ή προϊόντων)							
• Δυνατότητα παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων							
• Προϊόντα σε τμήματα της αγοράς με υψηλή τιμολόγηση							
• Διαφήμιση							
• Φήμη εντός κλάδου							
• Πρόβλεψη ανάπτυξης αγοράς							

3. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό κατά πόσο σημαντικά είναι για τα διοικητικά στελέχη τα παρακάτω:

- Παρακινούν το δημιουργικό τρόπο σκέψης και λειτουργίας μέσω της αξιοποίησης συνεργασιών ή δικτύων
- Συμμετέχουν σε συνεργασίες ή δικτύωσεις με σκοπό τη βελτίωση τους
- Διευκολύνουν την απόκτηση πιστοποιήσεων ποιότητας με συνεργασίες ή δικτύωσεις
- Υποστηρίζουν με συνεργασίες ή δικτύωσεις την αμοιβαία ανάπτυξη

καθόλου	πολύ λίγο	λίγο	μέτρια	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
1	2	3	4	5	6	7

4. Παρακαλώ σημειώστε (με √) πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράμετροι για τη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης:

- Πωλήσεις
- Ρυθμός αύξησης πωλήσεων
- Περιθώριο κέρδους
- Καθαρά κέρδη

καθόλου	πολύ λίγο	λίγο	μέτρια	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
1	2	3	4	5	6	7

5. Παρακαλώ σημειώστε (με √) πως αξιολογείται η συνολική απόδοση της επιχείρησης σας κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία (2016-2018):

Συνολική απόδοση

πάρα πολύ χαμηλή	πολύ χαμηλή	λίγο χαμηλή	μέτρια	λίγο υψηλή	πολύ υψηλή	πάρα πολύ υψηλή
1	2	3	4	5	6	7

6. Παρακαλώ συγκρίνετε (με √) τη συνολική απόδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία:

Συνολική απόδοση συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές

πάρα πολύ χαμηλή	πολύ χαμηλή	λίγο χαμηλή	μέτρια	λίγο υψηλή	πολύ υψηλή	πάρα πολύ υψηλή
1	2	3	4	5	6	7

7. Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία κατά προσέγγιση:

**Μέσος όρος τριετίας 2016-2018**

- Έξοδα μάρκετινγκ/πωλήσεις (σε %) .....
- Έξοδα σε νέο εξοπλισμό/πωλήσεις (%) .....

## ΜΕΡΟΣ Γ΄

### ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

8. Παρακαλώ σημειώστε (με √) το σημείο που αντιπροσωπεύει τη γνώμη σας, συγκρίνοντας την επιχείρησή με τους ανταγωνιστές, κατά μέσο όρο, τα τελευταία τρία χρόνια στα παρακάτω ζευγάρια φράσεων:

	1	2	3	4	5	6	7	
Κανένα νέο προϊόν Οι αλλαγές στα προϊόντα ήταν μικρότερες								Περισσότερα νέα προϊόντα
								Οι αλλαγές στα προϊόντα ήταν πιο δραστικές

9. Παρακαλώ σημειώστε (με √) το σημείο που αντιπροσωπεύει τη γνώμη σας για την επιχείρησή, σε κάθε ένα από τα παρακάτω ζευγάρια προτάσεων:

	1	2	3	4	5	6	7	
Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προώθηση <b>δοκιμασμένων</b> προϊόντων								Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη <b>νέων, καινοτομικών</b> προϊόντων
Υπάρχει έντονη τάση για ανάληψη επενδύσεων με <b>χαμηλό κίνδυνο</b>								Υπάρχει έντονη τάση για ανάληψη επενδύσεων με <b>υψηλό κίνδυνο</b>
Λόγω της φύσης του περιβάλλοντος θεωρείται καλύτερο να γίνονται προσεκτικά <b>σταδιακές ενέργειες</b>								Οι <b>τολμηρές</b> και ευρείας κλίμακας <b>ενέργειες</b> θεωρούνται χρήσιμες και αποτελούν κοινή πρακτική
Στη λήψη αποφάσεων υιοθετείται η στάση <b>"περίμενε και θα δεις"</b> προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα δαπανηρών λαθών								Στη λήψη αποφάσεων υιοθετείται <b>επιθετική στάση</b> προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η πιθανότητα εκμετάλλευσης των ευκαιριών
Η επιχείρηση αντιδρά <b>εκ των υστέρων</b> στις κινήσεις του ανταγωνισμού								Η επιχείρηση αναλαμβάνει ενέργειες <b>πριν</b> τους ανταγωνιστές
<b>Πολύ σπάνια</b> εισάγουμε πρώτοι στην αγορά νέα προϊόντα								<b>Πολύ συχνά</b> εισάγουμε πρώτοι στην αγορά νέα προϊόντα
Η επιχείρηση συνήθως <b>αποφεύγει</b> τις συγκρούσεις με τον ανταγωνισμό								Η επιχείρηση συνήθως <b>"χτυπά"</b> των ανταγωνισμό

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.