

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΙΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΚΑΙ
ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ**

Εκπόνηση:

*Χαρμαντζή Γερασιμούλα
Κουκουλέτσου Κωνίνα*

Εισηγητής:

κ. Δρ. Θεοδωράτος Ευάγγελος

ΠΑΤΡΑ 1997



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2341
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	5
1.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης	5
1.1.1 Οικονομικό περιβάλλον	5
1.1.2 Το τεχνολογικό περιβάλλον	7
1.1.3. Το κοινωνικό περιβάλλον	7
1.1.4. Το πολιτικό περιβάλλον	8
1.2. Επιλογή του τόπου εγκατάσταση	9
1.2.1 Βιομηχανικά κτίρια	11
1.2.2 Χαρακτηριστικά ενός καλού βιομηχανικού κτιρίου	12
1.2.3 Διάταξη παραγωγικών μέσων και χώρων	14
1.2.4. Τύποι διάταξης παραγωγικών μέσων	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	18
Οργάνωση και Λειτουργία	18
2.1. Ορισμός	18
2.2. Βασικές αρχές οργανώσεως	19
2.3 Ρόλος Οργανογράμματος	21
2.4. Ανάλυση εμπορικής λειτουργίας	24
2.4.1. Εφοδιασμός	30
2.4.2 Αποθήκευση	30
2.4.3. Τιμολόγηση	31
2.4.4. Διάθεση-Πώληση	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	34
3.1 Συνθήκες εργασίας	34
Γενικά	34
3.2. Δημόσιες σχέσεις	38
3.3 Marketing	39
3.3.1. Διαφήμιση	39
3.3.2. Κριτική για το marketing	43
3.4. Σχεδιασμός -Προγραμματισμός	46
3.4.1. Έννοια - ορισμός - χρησιμότητα	46
3.4.2. Διάκριση σχεδίων - Προγραμμάτων	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	50
Μελέτη περιπτώσεων	50
4.1.1. ΜΕΛΙΣΣΑ Α.Ε.Β.Ε.Τ.	53
4.1.2. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.	67
4.1.3. ΜΟΝΟΘΕΡΜ Α.Β.Ε.Ε.	80
4.1.4. ΑΓΡΑΦΑ Α.Ε.	84
4.1.5. ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝ/ΜΩΝ	89
4.1.6. VITA MARIS	93
4.1.7. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΛΥΚΕΣ Α.Ε.	102
4.1.8. «ΑΦΟΙ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΙ»	107
4.1.9. Agrino	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εργασία μας αυτή θα μελετήσουμε τα απαραίτητα στοιχεία για την οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Το πρόβλημα που παρουσιάζεται σε μια επιχείρηση και οι ανάγκες που καλείται να καλύψει είναι πολλές. Αναλυτικότερα:

Ξεκινώντας από το πρώτο κίονας στάδιο της ίδρυσης, ο νέος επιχειρηματίας έχει να επιλέξει το προϊόν το οποίο θα παράγει, τον τόπο που θα εγκαταστήσει την επιχείρησή του, τις πηγές απ' όπου θα αντλήσει τα κεφάλαιά του, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα έχει στη διάθεσή του.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω στοιχεία, ξεκινάει ουσιαστικά η οργάνωση και η λειτουργία της οικονομικής μονάδος.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύουμε τις βασικές αρχές της οργανώσεως και όλα τα στοιχεία που αποτελούν την εμπορική λειτουργία. Ο εφοδιασμός υλών, η αποθήκευση, η τιμολόγηση, η διάθεση-πώληση.

Ο προγραμματισμός είναι αυτός που πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε κίνηση και απόφαση του επιχειρηματία και από την ανάλυση που παρουσιάζουμε, φαίνεται η αναγκαιότητά του.

Ένα άλλο επίσης σημαντικό κεφάλαιο της εργασίας μας είναι η περιγραφή καθηκόντων των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το οργανόγραμμα βοηθάει στην παρουσίαση και συγκεκριμενοποίηση των καθηκόντων των στελεχών. Ένα ευρύ οργανόγραμμα, με πολλές διακλαδώσεις, φανερώνει την δημοκρατική ηγεσία. Αντίθετα ένα

οργανόγραμμα που δείχνει πως όλες οι κατώτερες βαθμίδες ελέγχονται και λογοδοτούν απ' ευθείας στον ηγέτη, φανερώνει την αυταρχική ηγεσία.

Η επιχείρηση δρα μέσα σε ένα οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον που την επηρεάζουν και οφείλει να μελετά τη θέση της μέσα σ' αυτά.

Κάθε της ενέργεια έχει αντίκτυπο στο περιβάλλον που κι αυτό με τη σειρά του την επηρεάζει.

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν το θεωρητικό μέρος της εργασίας μας.

Θέλοντας να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του αντικειμένου που μελετάμε, επισκεφθήκαμε από κοντά κάποιες επιχειρήσεις για να διαπιστώσουμε πόσα και ποια από τα θεωρητικά στοιχεία εφαρμόζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης

Το περιβάλλον έχει μεγάλη σημασία για τη λειτουργία και την επιτυχία του στόχου κάθε επιχείρησης και διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει το εσωτερικό περιβάλλον της ανάλογα με τους αντικειμενικούς του σκοπούς. Αντίθετα το εξωτερικό δεν μπορεί να το επηρεάσει, γιατί βρίσκεται πέρα από τον έλεγχό της. Το περιβάλλον είναι σύνθετο και πολύπλοκο, υφίσταται δε συνεχείς και συχνά ραγδαίες αλλαγές. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος για να μπορέσει να επιζήσει και να αναπτυχθεί. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την καλή πορεία της επιχείρησης μπορεί κανείς να τους κοιτάξει σε πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικοπολιτιστικούς. Η πρόβλεψη και η αξιολόγηση αυτών των παραγόντων έχει μεγάλη σημασία, διότι έχει σχέση με μελλοντικές συνθήκες και τη μελλοντική ζήτηση όσον αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει ή επιχείρηση.

1.1.1 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα την δραστηριότητα και την επιτυχία του στόχου της επιχειρήσεως αλλά και κάθε οργανισμού γενικότερα.

Μεταξύ επιχείρησης και οικονομικού περιβάλλοντος υπάρχει στενή αλληλεπίδραση καθώς η αποστολή του επιχειρηματία είναι κυρίως οικονομική.

Στο οικονομικό περιβάλλον υπάρχουν ορισμένα στοιχεία απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία τα οποία εισάγει σαν εισροές μια επιχείρηση και σ' αυτό εξάγει διάφορα προϊόντα.

Στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι κυρίως τα ακόλουθα:

1. Το κεφάλαιο. Σχεδόν κάθε οργανισμός χρειάζεται κεφάλαιο δηλ. μηχανικό εξοπλισμό, κτιριακές εγκαταστάσεις, αποθέματα αγαθών, κτλ. Αυτό έχει σαν συνέπεια, όλες οι δραστηριότητες να εξαρτώνται από τη διαθεσιμότητα και τις τιμές των κεφαλαιούχων αγαθών που είναι απαραίτητα. Επίσης η οικονομική πολιτική κάθε χώρας με το ισχύον τραπεζικό σύστημα επηρεάζουν σημαντικά την κυκλοφορία του χρήματος.
2. Η εργασία. Ένας άλλος εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η προσφορά, η ποιότητα και το κόστος της εργασίας.
3. Οικονομική σταθερότητα. Κάθε επιχείρηση επηρεάζεται από την οικονομική κατάσταση που επικρατεί και από τις αλλαγές των τιμών. Ο πληθωρισμός δεν επηρεάζει μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και κάθε μορφή οργανισμού, διότι έχει δυσάρεστα αποτελέσματα στο κόστος της εργασίας και στους άλλους συντελεστές παραγωγής.

4. Οι πελάτες. Για μια επιχείρηση ο σημαντικότερος παράγοντας του οικονομικού περιβάλλοντος είναι οι πελάτες. Είναι αδύνατη η ύπαρξη και η λειτουργία κάθε επιχείρησης χωρίς καταναλωτές των προϊόντων της. Για να προσελκύσει αγοραστές μια επιχείρηση, πρέπει να πληροφορηθεί όσο μπορεί καλύτερα τις προτιμήσεις τους και να διαμορφώσει τα προϊόντα της με βάση αυτές τις προτιμήσεις.

1.1.2 Το τεχνολογικό περιβάλλον

Η κατάσταση της τεχνολογίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την λειτουργία και την διοίκηση των επιχειρήσεων. Με την λήξη τεχνολογία εννοούμε τις εφευρέσεις, τις τεχνικές, κλπ. Η τεχνολογία ασκεί σημαντική επίδραση, στις ενέργειες που γίνονται κατά τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή ή την πώληση αγαθών.

Κάθε επιχείρηση που θέλει να επιζήσει σ' ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται πρέπει να βαδίζει παράλληλα με την τεχνολογία που έχει εφαρμογή στα προϊόντα της. Στην αντίθετη περίπτωση διακινδυνεύει την καταστροφή της. Καθώς οι ανταγωνιστές επωφελούνται από τις νέες ανακαλύψεις.

1.1.3. Το κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελείται από τις στάσεις, επιθυμίες, προσδοκίες, πεποιθήσεις και συνθήκες των ανθρώπων, που αποτελούν μια κοινωνική ομάδα. Αυτά τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και κατά συνέπεια και της επιχείρησης.

Κάθε άτομο που απασχολείται σε μια επιχείρηση επιδιώκει να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να κατανοήσει ότι ο άνθρωπος σα μέλος του κοινωνικού συνόλου έχει ορισμένους στόχους τους οποίους και επιθυμεί να ικανοποιήσει. Σ' ένα σύστημα παραγωγής πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη οι κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου. Έτσι η παραγωγικότητα του εργαζόμενου εξαρτάται όχι μόνο από το ύψος της αμοιβής του αλλά και απ' το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας, τη προοπτική εξέλιξης, το βαθμό ανάπτυξης πρωτοβουλίας που επιτρέπει η επιχείρηση κλπ.

1.1.4. Το πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον είναι κυρίως ένα σύνολο από κρατικές υπηρεσίες, νόμους και διατάξεις που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις.

Οι πολιτικές συνθήκες έχουν μεγάλη σημασία για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και τη δράση γενικότερα της επιχείρησης. Εάν υπάρχει εσωτερική πολιτική αστάθεια ο επιχειρηματικός προγραμματισμός είναι σχεδόν αδύνατος. Εκτός απ' την πολιτική σταθερότητα, την επιχειρηματική δράση επηρεάζει η οικονομική, δημοσιονομική και πιστωτική πολιτική του Κράτους. Ακόμη η κρατική φορολογική πολιτική επηρεάζει κάθε τμήμα της κοινωνίας και πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη από τα διοικητικά στελέχη σ' όλα τα είδη οργανώσεων. Οι άμεσοι φόροι αν είναι πολύ μεγάλοι έχουν αποτέλεσμα την μείωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αντίθετα οι έμμεσοι

φόροι έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών και την μείωση της αγοραστικής κίνησης των καταναλωτών κλπ.

Ακόμη η νομοθεσία του κράτους επηρεάζει σημαντικά τη επιχειρηματική δραστηριότητα. Η νομοθεσία ρυθμίζει την τήρηση των προδιαγραφών του προϊόντος, την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, την προστασία του περιβάλλοντος από την μόλυνση, την καταβολή των φόρων, την εξόφληση άλλων υποχρεώσεων προς το Δημόσιο ή τρίτους, την κοινωνική ασφάλιση και συνταξιοδότηση κλπ.

Επομένως το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον επηρεάζει όχι μόνο τον τρόπο αλλά και το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Σε μερικές μάλιστα περιπτώσεις το κράτος δίνει διάφορα κίνητρα όταν επιθυμεί να ενθαρρύνει τη ανάπτυξη ενός κλάδου οικονομικής δραστηριότητας.

1.2. Επιλογή του τόπου εγκατάσταση

Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης αποτελεί ένα από τα προβλήματα τα οποία απασχολούν τη διοίκηση οποιασδήποτε νεοϊδρυόμενης επιχείρησης και παράλληλα ένα από τα σπουδαιότερα για κάθε επιχείρηση. Πλήν όμως το πρόβλημα αυτό δεν εμφανίζεται μια μόνο φορά και μάλιστα στην αρχή της ζωής της επιχείρησης. Είναι συνηθισμένο να αντιμετωπίζεται η ανάγκη μετακίνησης σε άλλη περιοχή για λόγους που εμφανίζονται, ή διαπιστώνονται "εκ των υστέρων" όπως π.χ. α)σε περίπτωση που υποχρεώνονται σε μετακίνηση από κατοικημένους χώρους, οι οποίοι χαρακτηρίστηκαν σαν τέτοιοι με την πάροδο του χρόνου, β) λόγω υψηλότερου κόστους εργασίας, υλών,

ενέργειας σε σχέση με ομοειδείς επιχειρήσεις που είναι εγκαταστημένες σε άλλες περιοχές.

Άλλοτε πάλι, οι επιχειρήσεις δεν μετακινούνται αλλά επεκτείνονται, ιδρύοντας νέες εγκαταστάσεις σε άλλες περιοχές όπως, π.χ. στη περίπτωση αύξησης της ζήτησης των προϊόντων ή μεταβολής της γεωγραφικής κατανομής των πωλήσεων της. Η απόφαση σε σχέση προς τον τόπο εγκατάστασης που καλείται να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης είναι από τις πιο σημαντικές και ο λόγος είναι προφανής: η εγκατάσταση, μετακίνηση, η επέκταση συνεπάγεται δαπάνες -μερικές φορές τεράστιες- σε σημείο που μια λανθασμένη απόφαση να επιφέρει μεγάλες ζημιές στην επιχείρηση.

Είναι εμπειρικά αποδεδειγμένο ότι, οι επιχειρηματίες όταν πρόκειται να πάρουν απόφαση για την εγκατάσταση των επιχειρήσεων τους, λαμβάνουν υπ' όψη τους, τους παρακάτω (4) τέσσερους παράγοντες, οι οποίοι και τις διαχωρίζουν σε τέσσερες κατηγορίες επιχειρήσεων σε σχέση προς τον τόπο εγκατάστασής τους:

- α) επιχειρήσεις που έχουν εγκατασταθεί κοντά σε πηγές Α υλών
- β) επιχειρήσεις που έχουν εγκατασταθεί κοντά σε κέντρα κατανάλωσης.
- γ) επιχειρήσεις που έχουν εγκατασταθεί σε περιοχές όπου υπάρχει άφθονο και χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό και
- δ) επιχειρήσεις που έχουν εγκατασταθεί κοντά σε πηγές ενέργειας.

1.2.1 Βιομηχανικά κτίρια

Βασικός σκοπός ανεγέρσεως ενός βιομηχανικού κτιρίου είναι η στέγαση και διαφύλαξη των υλών και μέσων παραγωγής. Καθώς επίσης και των εργαζομένων. Παράλληλα ένα βιομηχανικό κτίριο πρέπει να έχει τη δυνατότητα να στεγάζει όλα τα βοηθητικά μέσα και τους χώρους των οποίων σκοπός είναι η διευκόλυνση της παραγωγικής διαδικασίας και η εξυπηρέτηση των εργαζομένων (ανελκυστήρες, γραφεία, αποθήκη εργαλείων, εστιατόρια, χώροι φορτώσεως και εκφορτώσεως κλπ)

Ο αριθμός συνεπώς των λειτουργιών και των απαιτούμενων αυτών χώρων καθιστά τα προβλήματα σχεδιασμού και κατασκευής ενός βιομηχανικού κτιρίου εξαιρετικά πολύπλοκα, εφ' όσον, τουλάχιστον επιδιώκεται η δημιουργία ενός κτιρίου που να μπορεί να εξυπηρετεί αποτελεσματικά και οικονομικά τις παραπάνω ανάγκες.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στο τι παρέχει στην επιχείρηση ένα καλά σχεδιασμένο βιομηχανικό κτίριο.

- την μείωση του κόστους διακίνησης υλών και υλικών
- την μείωση του αριθμού των διακοπών εργασίας
- την απλοποίηση της διαδικασίας παραγωγής
- την βελτίωση του ελέγχου
- την βελτίωση του ηθικού και την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων κτλ

1.2.2 Χαρακτηριστικά ενός καλού βιομηχανικού κτιρίου

Ένα βιομηχανικό κτίριο πρέπει να το χαρακτηρίζει:

α) Ευκαμψία και δυνατότητα μεταροπής

Ένα βιομηχανικό κτίριο κατασκευάζεται για να εξυπηρετήσει τις παρούσες αλλά και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Αλλά ως προς τις μελλοντικές αυτές ανάγκες, η πρόβλεψη είναι δύσκολη, εάν λάβει κανείς υπ' όψη ότι πρέπει να αναφέρεται όχι μόνο στην επέκταση των εγκαταστάσεων, αλλά και στην τροποποίηση της διαδικασίας παραγωγής ή την παραγωγή νέων προϊόντων. Η πρόβλεψη των αναγκών αυτών είναι δύσκολη λόγω της ταχείας εξέλιξης της τεχνολογίας και της συχνής μεταβλητής των προτιμήσεων των καταναλωτών.

Επομένως για να μη καταστεί ακατάλληλο ένα βιομηχανικό κτίριο μόνο χρόνια από την κατασκευή του, πρέπει να ληφθούν ακόμη κατά το χρόνο σχεδιασμού του, όλα εκείνα τα μέτρα τα οποία καθιστούν δυνατή την προσαρμογή του σε κάθε νέα ανάγκη.

Δυνατότητα επέκτασης

Οι πιο πολλές από τις επιχειρήσεις αποβλέπουν στη μελλοντική αύξηση της ζήτησης των προϊόντων τους, η οποία συνεπάγεται την ανάγκη επέκτασης των εγκαταστάσεων τους. Επομένως τον επεκτασμό ενός βιομηχανικού κτιρίου, πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη η προοπτική αυτή. Γι' αυτό απαιτείται η ύπαρξη οικοπέδου, το οποίο να επιτρέπει την επέκταση αυτή.

Στην πράξη όμως οι επιχειρήσεις δεν εγκαθίστανται σε οικοπέδα που να μπορούν να καλύψουν οποιαδήποτε μελλοντική επέκταση. Αυτό γίνεται γιατί οι επιχειρήσεις δεν δέχονται να δεσμεύουν κεφάλαια τα οποία για μεγάλο χρονικό διάστημα θα παραμένουν αχρησιμοποίητα.

Κατάλληλη διάταξη μέσα στο χώρο του οικοπέδου.

Η διάταξη των βιομηχανικών κτιρίων πρέπει να διευκολύνει τη άνετη διακίνηση των υλικών, την εξυπηρέτηση των εργαζομένων, την προσέλευση των πελατών και κυρίως την οικονομική εκτέλεση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Επομένως απαιτείται να μελετηθούν

η σύσταση του εδάφους

ο προσανατολισμός του οικοπέδου

η θέση και η απόσταση των γειτονικών εργοστασίων και οικοδομών κτλ.

Ύπαρξη βοηθητικών χώρων.

Η ύπαρξη και η κατάλληλη θέση βοηθητικών χώρων (εστιατόρια, ιατρεία, χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων κτλ.) πιστεύεται ότι συμβάλλει στην βελτίωση του ηθικού και στη αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

1.2.3 Διάταξη παραγωγικών μέσων και χώρων

Οι μηχανές, οι εργαζόμενοι, οι πρώτες ύλες και γενικώς τα αναγκαία για την παραγωγική δραστηριότητα καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο τμήμα της επιχείρησης.

Ο τρόπος της διάταξης και η θέση των μέσων των βοηθητικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των εργαζομένων και η στέγαση των κτιρίων που χρησιμοποιούνται μπορεί να επιδράσει αποφασιστικά και να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα, τα κέρδη και γενικών την ύπαρξη της δεδομένης επιχείρησης.

Μια επιχείρηση όμως δεν είναι δυνατόν πάντοτε να είναι βέβαιη για την αποτελεσματική διάταξη των μέσων ή των χώρων της. Διότι, μια καλή κάτω από δεδομένες συνθήκες διάταξη, είναι δυνατόν να καταστεί ανποικονομική όταν αυτές οι συνθήκες μεταβληθούν.

Μεταβολή π.χ. στον τρόπο ή στον όγκο της παραγωγής μπορεί να μεταβάλλει μια αποτελεσματική διάταξη σε ανποικονομική ή αντιστρόφως.

1.2.4. Τύποι διάταξης παραγωγικών μέσων

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι διάταξης παραγωγικών μέσων και ένας τρίτος τύπος που αποτελεί συνδυασμό των δύο βασικών τύπων.

α) Διάταξη παραγωγικών μέσων βάση του είδους της εκτελούμενης εργασίας.

Σύμφωνα με τον αυτόν τύπο όλα τα παραγωγικά μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας τοποθετούνται στον ίδιο χώρο. Επομένως τα υπό επεξεργασία προϊόντα μεταφέρονται από τον ένα χώρο στον άλλο μέχρι να υποστούν των απαραίτητη κατεργασία.

Η διάταξη με βάση το είδος της εκτελούμενης εργασίας προτιμάται σ' εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν παράγονται τυποποιημένα προϊόντα ή ο όγκος των τυποποιημένων προϊόντων είναι περιορισμένος. Ο τύπος αυτός προτιμάται από επιχειρήσεις που εργάζονται με βάση παραγγελιών πελατών, ο καθένας από τους οποίους έχει ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις.

β) Διάταξη παραγωγικών μέσων ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία

Κατά τον τύπο αυτό τα διάφορα παραγωγικά μέσα τοποθετούνται κατά τη σειρά των εργασιών, οι οποίες με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές απαιτούνται για την παραγωγή κάθε συγκεκριμένου προϊόντος.

Ο τύπος αυτός χρησιμοποιείται σε βιομηχανίες συνεχής παραγωγής, περιορισμένης ποικιλίας προϊόντων και κυρίως σε βιομηχανίες αυτοκινήτων ηλεκτρικών ειδών κτλ. και γενικότερα σε όλες τις περιπτώσεις παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων σε μεγάλες ποσότητες.

Ειδικότερα ο τύπος διάταξης των παραγωγικών μέσων ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία συνίσταται για προϊόντα που απαιτούν μεγάλο αριθμό συναρμολογήσεων. Αντίθετα για προϊόντα που απαιτούν κατασκευή η διάταξη αυτή είναι ασύμφωρη. Αυτό συμβαίνει γιατί η αποτελεσματικότητα του τύπου αυτής της διάταξης εξαρτάται από την ευχέρεια εξισορροποιήσεως της παραγωγής μεταξύ των διαφόρων φάσεων εργασίας, ώστε να αποφεύγεται η συσσώρευση προϊόντων σε ορισμένες φάσεις της παραγωγής.

γ) Μικτός τύπος διάταξης

Στην πράξη κάθε επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα των δύο βασικών τύπων διάταξης. Έτσι προκύπτει ο μικτός τύπος διάταξης. Έτσι η διάταξη με βάση το είδος της εκτελούμενης εργασίας μπορεί να χρησιμοποιείται για τις απαιτούμενες κατασκευές ενώ η συναρμολόγηση και ο έλεγχος των τελικών προϊόντων μπορεί να γίνεται βάση της διάταξης ανάλογα με την παραγωγική διαδικασία.

Διάταξη χώρων

Το πρόβλημα της διάταξης των κτιρίων είναι εξ' ίσου σημαντικό γιατί η αποτελεσματικότητα της διάταξης των μέσων εξαρτάται εν μέρει από τη διάταξη των χώρων στους οποίους αυτά εγκαθίστανται. Αλλά ακόμη η ορθολογική διάταξη των χώρων συντελεί στον περιορισμό των αναγκών μετακινήσεων του προσωπικού, στον

Οργάνωση και λειτουργία επιχειρήσεων στις περιοχές Θεσσαλίας και Αιτωλοακαρνανίας

περιορισμό των ενοχλήσεων, την διευκόλυνση της εποπτείας και στην οικονομικότερη εκτέλεση των εργασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Οργάνωση και Λειτουργία

2.1. Ορισμός

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί, για τον προσδιορισμό της έννοιας της οργάνωσης, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι παρακάτω:

Οργάνωση σύμφωνα με την παραδοσιακή σχολή της διοικήσεως είναι μια τυπική διάρθρωση που σκοπεύει στην πραγματοποίηση κοινών στόχων.

Οργάνωση επίσης είναι μια καθορισμένη διαδικασία για κάποιον τόπο εργασίας που θέτει σχέσεις με σκοπό να καταστούν δυνατά α) η εκτέλεση της εργασίας περισσότερο σωστά και αποδοτικά από τους ανθρώπους και β) η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Οργάνωση, ακόμα, σύμφωνα με την σύγχρονη σχολή είναι σύστημα σχετιζόμενων μεταξύ τους μέσων που κάνουν δυνατή την εκπλήρωση ειδικών σκοπών. Τα μέσα αυτά είναι: 1) άνθρωποι, 2) μηχανές, 3) χρωματικά κεφάλαια, 4) ύλες και υλικά, 5) χρόνος, 6) περιβάλλον.

Η οργάνωση σχεδιάζει και διατηρεί μια διάρθρωση ρόλων μεταξύ των ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η αποτελεσματική τους εργασία και μάλιστα με την καλύτερη συνεργασία και τις δυνατές λιγότερες προστριβές (βιβλιογραφικές παραπομπές)

2.2. Βασικές αρχές οργάνωσης

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιτυγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως των άλλων μέσων με σκοπό τη λήψη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων, επιτυγχάνεται τόσο με τον έλεγχό τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων της χρήσεως των μηχανικών και άλλων μέσων. Οι κανόνες αυτοί παρομοιάζονται με τους κανόνες κυκλοφορίας οχημάτων που επιτρέπουν την ομαλή οδική κίνηση με αποφυγή συγκρούσεων, ατυχημάτων κλπ. χωρίς να είναι υπερβολικοί.

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση σαν επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, που είναι οι ακόλουθες:

1. Αρχή κατανομής την εργασιών και δραστηριοτήτων
2. Αρχή καθορισμού στόχων
3. Αρχή ενότητας της διοικήσεως
4. Αρχή περιορισμένης εκτάσεως του ελέγχου
5. Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης
6. Αρχή συντονισμού
7. Αρχή ιεραρχικής κλίμακας

Πρώτο βήμα για τη συγκρότηση επιχείρησης είναι ο καθορισμός των αντικειμενικών σκοπών της. Πρέπει επίσης να περιγραφούν η δομή της επιχείρησης και οι καθορισμένες σχέσεις που συνδέονται με αυτή. Θα πρέπει ακόμα να καθορίζονται οι σχέσεις α) των ανθρώπων μεταξύ τους και β) των ανθρώπων με τις εργασίες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Προκύπτει έτσι ανάγκη επιμερισμού των αρμοδιοτήτων, επιλύσεις προβλημάτων που ανακύπτουν από την συνεργασία των ανθρώπων κλπ.

Η δημιουργία καλλίτερων συνθηκών εργασίας αποδόσεως και οργανώσεως προκάλεσαν εκτός άλλων, την επίλυση του προβλήματος της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων. Μεταξύ των τρόπων επιλύσεως αυτού του προβλήματος ήταν οι οπαδοί της κλασσικής σχολής. Αυτοί υιοθέτησαν μια μεθοδολογία τμηματοποίησης και κατανομής των μονάδων εργασίας και δραστηριότητας σε τμήματα. Τμήμα μπορούμε να θεωρήσουμε μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Συνήθως έχουμε διαβαθμίσεις ανάλογα με το μέγεθος των δραστηριοτήτων όπως γενική διεύθυνση, τμήμα, γραφείο, υπηρεσία.

Χρησιμοποιώντας τον όρο τμηματοποίησης εννοούμε την κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται μεταξύ τους, σε τέτοια τμήματα.

Για την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων χρησιμοποιούνται μεταξύ άλλων και τα ακόλουθα κριτήρια:

1. οι λειτουργίες της οργανώσεως

2. τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η οργάνωση
3. ο χώρος στον οποίο δρουν τα διάφορα τμήματα της
4. η πελατεία της
5. οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν
6. η διαδικασία ή ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός (βιβλιογραφικές παραπομπές)

2.3 Ρόλος Οργανογράμματος

Οι οργανώσεις βασίζονται στη ιεραρχία για να μπορέσουν να λειτουργήσουν. Το οργανόγραμμα μας βοηθά να δούμε οπτικά και σχηματικά αυτή την ιεραρχία. Οργανόγραμμα καλείται "η σχηματική απεικόνιση της διαρθρώσεως της επιχείρησης" ή αλλιώς "μια γραφική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής μιας κοινωνικής οργάνωσης, με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία της ομάδας όσοι και οι αντίστοιχες σχέσεις μεταξύ τους".

Αναλύοντας και περιγράφοντας με τη βοήθεια του οργανογράμματος τη δομή μιας οργάνωσης αποκαλύπτουμε του επικαλυπτόμενους τομείς, αποσαφηνίζουμε τις ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνουμε την αξιολόγηση της οργανωτικής διαρθρώσεως. Αυτός είναι ο λόγος που τα οργανογράμματα θεωρήθηκαν δεμέλιο και επιστέγασμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Οι λόγοι για τους οποίους είναι χρήσιμα τα οργανογράμματα είναι οι εξής:

1. Δείχνουν τα οργανωτικά λάθη της επιχείρησης -αν υπάρχουν- και μας καθοδηγούν να τα διορθώσουμε.

2. Παρουσιάζουν ανάγλυφη την εικόνα της επιχείρησης και του οργανισμού
3. Βοηθούν τα στελέχη να μπορέσουν να εντοπίσουν τις αρμοδιότητες τους και τις αρμοδιότητες των άλλων
4. Επιτρέπουν την αποφυγή συγχύσεως για τη δέση κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση
5. Εξασφαλίζουν μια αβίαστη συνεργασία μεταξύ των στελεχών και μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, γιατί δεν δικαιολογούν σύγκρουση αρμοδιοτήτων, εφόσον οι γραμμές διοίκησης είναι ευδιάκριτες
6. Βοηθούν τα διάφορα τμήματα να αποφύγουν τις άσκοπες επικαλύψεις και επαναλήψεις γιατί καθένας γνωρίζει ότι για την εργασία που κάνει είναι αυτός μόνο υπεύθυνος.
7. Δείχνουν στον καθένα που έχει φιλοδοξίες να σταδιοδρομήσει μέσα στην επιχείρηση, τι πρέπει να κάνει και από που θα περάσει για να φτάσει εκεί που θέλει.
8. Βοηθούν να αξιολογείται η εργασία και η ικανότητα των ανωτέρων στελεχών διότι οι χάρτες δείχνουν τη έκταση του τομέα δράσεως τους και την αξία των καθηκόντων τους.
9. Σε περιπτώσεις επεκτάσεως των εργασιών της επιχείρησης παρέχουν ευκολίες οργανώσεως με τρόπο που να αποφεύγεται η περίπτωση να πέσει όλο το βάρος σε ορισμένες μόνο μονάδες της επιχείρησης.

Η περιγραφή όμως των λειτουργιών μια οργανώσεως παρουσιάζει δυσκολίες και οδηγεί σε ανακρίβειες.

Το πρώτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων, δηλ. δεν δίνει ενδείξεις για τις διαφορές στην εξουσία και στην επιρροή ανάμεσα σε δύο πρόσωπα που εμφανίζονται στον ίδιο χώρο του οργανογράμματος.

Έτσι π.χ. μπορεί να δείχνει ότι τόσο ο διευθυντής παραγωγής όσο και ο διευθυντής προσωπικού αναφέρονται στο γενικό διευθυντή και αυτό να φαίνεται πως δείχνει ότι αμφότεροι στις αντίστοιχες περιοχές τους έχουν ίση ευθύνη και επιρροή μέσα στην οργάνωση. Στην πράξη όμως είναι δυνατό, ο διευθυντής προσωπικού να έχει ελάχιστη επιρροή.

Ένα δεύτερο πράγμα που δεν φαίνεται στο οργανόγραμμα είναι η πραγματική διάκριση της γραμμής από το επιτελείο. Η γραμμή και το επιτελείο συνδέονται με σχέσεις εξουσίας. Η εξουσία του επιτελείου μπορεί να είναι απλώς από συμβουλευτική μέχρι και λειτουργική, καθοριστική. Καθώς λοιπόν, το οργανόγραμμα δεν δείχνει τυπικά ποιο τύπο εξουσίας έχει το επιτελείο σε διάφορες στιγμές αυτός που βλέπει το οργανόγραμμα δεν ξέρει για το πως λειτουργεί στην πραγματικότητα η οργάνωση.

Το τρίτο πράγμα που δεν δείχνει το οργανόγραμμα είναι όλες οι γραμμές επικοινωνίας. Φαίνονται βέβαια μερικά από τα μεγάλα κανάλια επαφών, αλλά αν η οργάνωση βασιζόταν μόνο στα κανάλια αυτά τίποτα δεν θα γινόταν. Αποτελεί μια αλήθεια, ότι καμιά μονάδα και κανένα πρόσωπο δεν λειτουργούν μόνα τους ανεξάρτητα από όλα τα άλλα, αφού η οργάνωση σημαίνει αρμονική διάρθρωση διαφόρων οργάνων που έχουν έτσι συγκροτηθεί ώστε να επιτελούν κάποιο έργο. Όλες οι

μονάδες συνδέονται μεταξύ τους σε ένα μεγάλο δίκτυο επικοινωνίας. Είναι όμως πρακτικά αδύνατο να σχεδιάσει κανείς στο οργανόγραμμα όλο το δίκτυο επικοινωνιών.

2.4. Ανάλυση εμπορικής λειτουργίας

Πολλοί επιχειρηματίες κάνουν συχνά το λάθος να παραμελούν το οργανωτικό μέρος της παραγωγικής τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στην μείωση των κερδών τους. Μερικές φορές το λάθος ξεκινάει από το ότι ο επιχειρηματίας συγκεντρώνει την προσοχή του σε κάποια άλλη λειτουργία. Μπορεί π.χ. να σκέπτεται μόνο πως θα πουλήσει τα προϊόντα που παράγει ή ακόμα πως θα δημιουργήσει καινούργια προϊόντα. Ένας πραγματικά πολύ επιδέξιος τεχνίτης, μπορεί να σπαταλάει τον καιρό του σε λεπτομέρειες αντί αν κατευθύνει τη φροντίδα σε γενική επίβλεψη. Ο συντονισμός των διαφόρων παραγόντων που οδηγούν σε αποδοτική παραγωγή μπορεί να είναι πιο εύκολο από ότι πιστεύεται. Θα αναφερθούμε σε ορισμένες βασικές αρχές τονίζοντας τις διάφορες πλευρές της παραγωγής που χρειάζονται οργάνωση.

1. Συντελεστές παραγωγής (εργασία, μηχανές, υλικά)
2. Ποιοτικός έλεγχος
3. Προγραμματισμός παραγωγής
4. Νόρμες-στάνταρς απόδοσης

Συντελεστές παραγωγής

Το κεντρικό θέμα σε όλη την διαδικασία της παραγωγής, είναι η ανάλυση των συντελεστών παραγωγής. Αυτοί είναι που σε συνδυασμό

μεταξύ τους αποτελούν τα μέσα που η επιχείρηση έχει στην διάθεση της για την παραγωγή. Πολλοί επιχειρηματίες παρασύρονται και εξετάζουν μόνο ένα από τους συντελεστές αυτούς. Οι βασικοί συντελεστές παραγωγής είναι:

Η εργασία, τα μηχανήματα, υλικά παραγωγής.

Μέσα στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχουν συστήματα για να παρακολουθούνται και να ελέγχονται αυτοί οι συντελεστές.

Έλεγχος ποιότητας

Ένα άλλο πολύ σπουδαίο μέρος της παραγωγής είναι ο ποιοτικός έλεγχος. Η διατήρηση καλής ποιότητας είναι πάντα μια πολύ καλή μορφή πολιτικής της επιχείρησης.

Μπορεί κανείς να το επιδιώξει με τους απλούς εξής τρόπους:

1. Με το να ορίσει την αγορά στην οποία απευθύνεται
2. Με το να προσδιορίσει την ποιότητα που η αγορά αυτή απαιτεί.
3. Με το να ορίσει για το προϊόν αρκετά για να εξασφαλίσει την απαιτούμενη ποιότητα.
4. Με το να προσφέρει και να συνεχίσει να προσφέρει σταθερό επίπεδο ποιότητας

Για σταθερότητα καλής ποιότητας ο ποιοτικός έλεγχος είναι απαραίτητος.

Ελέγχουμε τις διαδικασίες του ποιοτικού ελέγχου, που εφαρμόζει η επιχείρηση μας με το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Αν η απάντηση είναι

ΝΑΙ, σε όλες τις ερωτήσεις, τότε η επιχείρησή μας έχει πράγματι μια σωστή διαδικασία ποιοτικού ελέγχου. Αν είναι ΟΧΙ, είναι πολύ πιθανό ότι λειτουργεί χωρίς καθόλου ποιοτικό έλεγχο και θα πρέπει να παρθούν ορισμένα μέτρα.

- ελέγχεις ποιοτικά όλα τα προϊόντα που παραλαμβάνεις;
- επιστρέφεις τα ακατάλληλα στον προμηθευτή;
- ελέγχεις τα προϊόντα στις διάφορες φάσεις της παραγωγής;
- έχεις προδιαγραφές για το προϊόν σχετικά με:

ύψος:

πάχος:

βάρος:

υλικά:

ανθεκτικότητα:

- ελέγχεις τα τελικά προϊόντα;
- έχεις αναθέσει υπευθυνότητα ποιοτικού ελέγχου σε κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο;
- έχεις ορίσει μέγιστα περιθώρια ανοχής;
- έχεις ενημερώσει τους τεχνίτες για τις παραπάνω προδιαγραφές;

Προγραμματισμός παραγωγής

Για την καλύτερη οργάνωση της παραγωγής θα χρειαστεί να ακολουθηθεί και κάποιο σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί είναι ο εξής:

Υπολογίζεται πόσος χρόνος είναι συνολικά διαθέσιμος στην επιχείρηση

Αν θεωρηθεί χρήσιμο, μπορεί να γίνει ο ίδιος υπολογισμός για κάθε τμήμα της επιχείρησης χωριστά

Οι παραγγελίες που πρέπει να εκτελεστούν μπαίνουν σε μια σειρά, ανάλογα με το μέγεθος, τη ημερομηνία που έγινε η παραγγελία ή ανάλογα με το πότε πρέπει να παραδοθεί

Υπολογίζεται πόσος χρόνος χρειάζεται για κάθε δουλειά.

Αφού γίνουν όλα αυτά, προγραμματίζεται ένα φύλλο προγραμματισμού παραγωγής όπως αυτό που θα παρουσιαστεί πιο κάτω, πως και πότε θα περαστεί η εκτέλεση κάθε παραγγελίας από τις διάφορες φάσεις παραγωγής.

Φάση παραγωγής	Εβδομάδες								
	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η	6 ^η	7 ^η	8 ^η	9 ^η
Παραγωγής των τμημάτων του προϊόντος	Παραγγελία Γ								
Συναρμολόγηση	Παραγγελία Β			Παραγγελία Γ					
Τελικό φινίρισμα	Παραγγελία Α			Παραγγελία Β			Παραγγελία Γ		

Τα πλεονεκτήματα αυτού προγραμματισμού είναι φανερά:

Παραγγελίες με προτεραιότητα αντιμετωπίζοντας χωρίς καθυστερήσεις

Γίνεται καλύτερη κατανομή εργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

Μπορεί να παραγγελθούν υλικά παράλληλα με την πρόοδο της παραγωγής

Αυξάνεται ο βαθμός χρησιμοποίησης των μηχανών

Σε περιόδους που η ζήτηση δεν είναι έντονη, μπορούν να παραχθούν και να αποθηκευτούν προϊόντα

Μπορούν να συγχρονιστούν καλύτερα οι παραγγελίες που παίρνονται με τις δυνατότητες που υπάρχουν για να εκτελεστούν.

Νόρμες-στάνταρ απόδοσης εργασίας μηχ/των & υλικών

Πρέπει να υπάρχει έστω και κάποια ένδειξη του τι πρέπει να αναμένεται να αποδώσουν η εργασία, τα μηχ/τα και τα υλικά που χρησιμοποιούνται

Θα πρέπει να διαμορφωθούν μια σειρά από "νόρμες" για την επιχείρηση, να μεταφερθούν στο τεχνικό προσωπικό που θα πρέπει να τις θεωρήσει σαν στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Πρέπει να παρακολουθείται η πραγματική απόδοση και να εντοπίζονται οι αποκλίσεις από τις νόρμες. Μερικοί τύποι από τέτοιες νόρμες απόδοσης είναι οι παρακάτω:

ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Νόρμα χρόνου έργου:	Προκαθορισμένος χρόνος που απαιτείται για να γίνει μια συγκεκριμένη δουλειά
Νόρμα έμμεσου εργατικού κόστους:	Προκαθορισμένη αναλογία έμμεσου προς άμεσο
Νόρμα κόστους εργασίας:	Εργατικό κόστος
Νόρμα κόστους εργασίας:	Υπολογισμός του πόσο εργατικό κόστος απαιτείται για μια συγκεκριμένη εργασία
Νόρμα επάνδρωσης:	Για κάθε δουλειά μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να έχει καθοριστεί πόσοι άνθρωποι χρειάζονται.

ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΗΧ/ΤΩΝ

Νόρμα βαθμού χρησιμοποίησης:	Ποιος είναι ο MAXIMUM χρόνος που ένα μηχάνημα μπορεί να μείνει χωρίς να εργάζεται
Νόρμα συντήρησης:	Κάθε πότε θα συντηρείται κάθε μηχανή

Η εμπορική λειτουργία είναι εκείνη που φέρνει σε επαφή την επιχείρηση με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο εφοδιασμός και η διανομή αποτελούν τις κύριες διακρίσεις της εμπορικής λειτουργίας. Με τον εφοδιασμό η επιχείρηση προμηθεύεται τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της και με τη διανομή διαθέτει τα προϊόντα της. Η

αποθήκευση είναι η λειτουργία που αναγκαστικά συνδέεται και εξαρτάται από τις δύο προηγούμενες διότι τα υλικά που αγοράζει και τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση πρέπει να αποθηκευτούν. Η σπουδαιότητα των εμπορικών λειτουργιών είναι αυτονόητη, γιατί από τις προμήθειες θα εξαρτηθεί το κόστος και η ποιότητα της παραγωγής και από την διανομή η κυκλοφορία των προϊόντων, το κέρδος και η ρευστότητα της επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε συνοπτικά αυτές τις λειτουργίες.

2.4.1. Εφοδιασμός

Ο εφοδιασμός είναι η λειτουργία της επιχείρησης που έχει σχέση με την συγκέντρωση όλων των μέσων και των υλικών που είναι απαραίτητα για την επιτυχία του οικονομικού της σκοπού. Με την πλατιά έννοια ο εφοδιασμός περιλαμβάνει την προμήθεια κεφαλαίων, υπηρεσιών, δικαιωμάτων, εργασίες και αγαθών. Αντίθετα με την στενή έννοια ο εφοδιασμός ταυτίζεται με την προμήθεια των υλών και υλικών που είναι απαραίτητα για τη παραγωγή, έχει δηλ. την έννοια της αγοράς εφοδιασμός μόνο με τη στενή έννοια της αγοράς ανήκει αποκλειστικά στην εμπορική λειτουργία.

2.4.2 Αποθήκευση

Αποθήκη είναι ένας ειδικός χώρος στον οποίο διατηρούνται μετά από παραλαβή ύλες, υλικά και προϊόντα.

Το κύριο χαρακτηριστικά της αποθήκης είναι: α) Ο χώρος. Δεν έχει σημασία αν ο χώρος είναι καλυμμένος ή ακάλυπτος, αν είναι ή όχι

περικλεισμένος, εάν ανήκει κατά κυριότητα στην επιχείρηση, εάν βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ή μακριά από αυτές. Αρκεί η ύπαρξη του χώρου με σκοπό την αποθήκευση.

Ο κύριος προσδιορισμός της αποθήκης είναι η παραλαβή και η διατήρηση αγαθών. Η παραλαβή είναι ουσιαστική υπόθεση και απαιτεί την ύπαρξη αποδεικτικών εγγράφων. Η παραλαβή μπορεί να έχει σχέση τόσο με υλικά και πρώτες ύλες που προέρχονται από τους προμηθευτές όσο και με προϊόντα της συγκεκριμένης επιχείρησης τα οποία πρόκειται να πωληθούν. γ) Η διατήρηση έχει σχέση, με ύλες, υλικά και εμπορεύματα. Από τη συγκεκριμένη επιχείρηση καθορίζεται το αντικείμενο της αποθήκευσης καθώς και ο σκοπός της.

2.4.3. Τιμολόγηση

Η πολιτική των τιμών είναι ένας βασικός παράγοντας στην προσπάθεια για εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο προγραμματισμός για την τιμολογιακή πολιτική, οι στόχοι που θα επιδιωχθούν και οι τρόποι άσκησης της πολιτικής αυτής είναι από τις πιο σημαντικές φάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις ο καθορισμός τιμών αποτελεί ένα μικρό σχετικά πρόβλημα ιδιαίτερα όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι σχεδόν πανομοιότυπο με εκείνο των ανταγωνιστών. Κανείς βέβαια λογικός πελάτης δεν θα ήθελε να πληρώσει υψηλότερη τιμή για το δικό μας προϊόν, εφόσον γνωρίζουν ότι το σχεδόν πανομοιότυπο προϊόν των ανταγωνιστών έχει χαμηλότερη τιμή.

Το θέμα του καθορισμού της τιμής του προϊόντος παρουσιάζει μεγαλύτερο πρόβλημα ιδιαίτερα για νέα προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις αποφασίζεται συχνά να καθοριστεί εκείνη η τιμή την οποία μπορεί να πληρώσει η αγορά, διότι συχνά η προσδοκία υψηλών κερδών σε καινοτομικά προϊόντα είναι εκείνη που ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να ριγοκινδυνεύουν επένδυση χρημάτων σε έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων.

2.4.4. Διάθεση-Πώληση

Πώληση είναι η λειτουργία η οποία μετατρέπει σε χρήματα τα προϊόντα της επιχείρησης.

Η έννοια της πώλησης και η σημασία της φαίνεται αναλυτικότερα από τα εξής:

Η πώληση και η παραγωγή αποτελούν τις βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Όλες οι άλλες ενέργειες και λειτουργίες αποτελούν μέσα για τη εξυπηρέτηση αυτών των σκοπών.

Η πώληση αποτελεί την τελική φάση στο παραγωγικό κύκλωμα. Από το ρυθμό των πωλήσεων εξαρτάται η ταχύτητα κυκλοφορίας των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί σε πρώτες ύλες και προϊόντα.

Η επιχείρηση επιδιώκει με την πώληση να εισπράξει τα κεφάλαια που διατέθηκαν για την επιτυχία των σκοπών της και να επιτύχει και ένα λογικό κέρδος.

Η πώληση αποτελεί την βάση ολόκληρου του προγραμματισμού, της δράσης της επιχείρησης. Πρώτα θα καθοριστεί τι θα πωληθεί και βάση

αυτού τι θα παραχθεί ή τι θα αγοραστεί κτλ. Με το πρόγραμμα των πωλήσεων εναρμονίζονται όλα τα άλλα προγράμματα της επιχείρησης. Για την πραγματοποίηση της πώλησης χρειάζεται από τη μια πλευρά ο καταναλωτής και από την άλλη η κατάλληλη κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Συνθήκες εργασίας

Γενικά

Μια από τις βασικές προσπάθειες οποιασδήποτε επιχειρήσεως είναι η δημιουργία συνθηκών, οι οποίες θα διευκολύνουν την επίτευξη υψηλών αποδόσεων εκ μέρους των εργαζομένων.

Η υψηλή απόδοση τείνει γενικώς να θεωρηθεί ως συνάρτηση της αμοιβής των γνώσεων και της εμπειρίας, ως και της ικανοποίησης την οποία ο εργαζόμενος απολαμβάνει από την εργασία του.

Επομένως η δημιουργία συνθηκών ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί ένα όργανο το οποίο οι επιχειρήσεις οφείλουν να χρησιμοποιούν παράλληλα με τον κατάλληλο χειρισμό των αμοιβών και τη λήψη μέτρων βελτίωσης της ποιότητας του προσωπικού τους.

Οι συνθήκες ικανοποίησης των εργαζομένων δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της επιδράσεως παραγόντων ψυχολογικής αφ' ενός και φυσιολογικής αφ' ετέρου φύσεως. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων αποτελεί αντικείμενο μελέτης της ψυχολογίας και ειδικότερα των επιστημών της συμπεριφοράς. Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων ανήκουν οι συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας. Οι συνθήκες αυτές όταν δεν είναι προσαρμοσμένες με τις φυσιολογικές ανατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των ατόμων, θα συντελέσουν στην γρήγορη

σωματική και πνευματική κόπωση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στη χαμηλή απόδοση αυτών.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην εξέταση των συνθηκών του περιβάλλοντος και στη διερεύνηση της επιδράσεως αυτών στους εργαζόμενους.

ΦΩΤΙΣΜΟΣ

Ο φωτισμός αποτελεί το σπουδαιότερο ίσως από τους παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τις συνθήκες περιβάλλοντος και επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Έτσι οι καλές συνθήκες φωτισμού βοηθούν την ταχεία και ακριβή εκτέλεση της εργασίας, συντελούν στον περιορισμό των ατυχημάτων εργασίας.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την κατάλληλη ποιότητα του φωτισμού είναι:

αύξηση παραγωγής και μείωση του κόστους

βελτίωση της ποιότητας

ευχέρεια στην εποπτεία

καθαριότητα χώρων

βελτίωση ηθικού και ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τόσο τον φυσικό όσο και τον τεχνητό φωτισμό. Ο φυσικός φωτισμός προτιμάται επειδή χρησιμοποιείται χωρίς δαπάνη για την επιχείρηση.

Αυτό όμως δεν είναι απόλυτα ακριβές, εάν αναλογηθούμε ότι η χρήση αυτού προϋποθέτει κατασκευή ειδικής στέγης και μεγάλων παραθύρων.

Αλλά εκτός του κόστους χρησιμοποίησεως υφίστανται και άλλα μειονεκτήματα του φυσικού φωτισμού, όπως η συχνή διαφοροποίηση της εντάσεως του αναλόγως της ώρας , της εποχής, των καιρικών συνθηκών και η άνιση κατανομή του (βιβλιογραφικές παραπομπές)

Θερμοκρασία και υγρασία

Όπως γνωρίζουμε ο άνθρωπος μπορεί να εργασθεί αποδοτικότερα όταν η θερμοκρασία του σώματος του είναι κανονική.

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και μάλιστα τόσο μεγαλύτερη όσο πιο βαριά είναι η εκτελούμενη εργασία. Ενώ ταυτόχρονα προσλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο μεγαλύτερη είναι η παραγόμενη από τον ανθρώπινο οργανισμό θερμότητα τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος.

Κατά συνέπεια συνθήκες υψηλής θερμοκρασίας και υγρασίας προκαλούν μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ο ρυθμός της μείωσης καθίστανται πιο εντονότερος όταν η θερμοκρασία αυξάνει πάνω του ορίου των 24⁰ C εφόσον φυσικά και η υγρασία διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.

ΧΡΩΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΩΝ

Ο χρωματισμός των τοίχων, των μηχανών και γενικά των παραγωγικών μέσων αποτελεί ένα από τους σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης των συνθηκών περιβάλλοντος ο οποίος κυρίως συντελεί στη δημιουργία καλύτερου ψυχολογικού κλίματος και στη μείωση της οπτικής κόπωσης των εργαζομένων.

Συνίσταται να προτιμούνται τα ανοικτά χρώματα γιατί προκαλούν ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα. Αντίθετα συνιστάται η αποφυγή των σκούρων χρωμάτων διότι προκαλούν συναισθήματα δυσφορίας η μελαγχολίας.

ΘΟΡΥΒΟΙ

Οι θόρυβοι έχουν ψυχολογικές και φυσιολογικές επιδράσεις στον ανθρώπινο οργανισμό.

Συγκεκριμένα οι υψηλοί θόρυβοι δυσχεραίνουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και εμποδίζουν τη λήψη των νηχητικών σημάτων. Παράλληλα εμποδίζουν τη συγκέντρωση του ατόμου και οδηγούν στην πτώση ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας προκαλούν διακοπές, παρερμηνείες εντολών κτλ.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ

Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του εξαρτάται από την καταλληλότητα των χρησιμοποιούμενων και αναγκαίων για την εργασία του εργαλείων και μηχανών.

Η καταλληλότητα αυτών εξαρτάται αφ' ενός μεν από τη χρησιμοποίηση εξοπλισμού ειδικά μελετημένου για κάθε τύπο εργασίας, αφ' ετέρου από την χρησιμοποίηση εξοπλισμού προσαρμοσμένου προς τα σωματικά, φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ατόμου/

Μετάδοση μουσικών προγραμμάτων

Κατά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση μετάδοσης μουσικής μέσα στο χώρο εργασίας.

Γενικά, πιστεύεται ότι η μετάδοση μουσικής βελτιώνει τη ψυχική κατάσταση των εργαζομένων, περιορίζει την ένταση, μειώνει τη ανία, συντελεί στον περιορισμό των συζητήσεων μεταξύ του προσωπικού και συμβάλλει στη αύξηση αποδόσεως των εργαζομένων.

Σχετικές έρευνες δείχνουν αύξηση της παραγωγής κατά (4-20%) στους χώρους μετάδοσης μουσικών προγραμμάτων.

3.2. Δημόσιες σχέσεις

Δημόσιες σχέσεις καλούνται το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών ατόμων ή σύνολο ατόμων για την κατάκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων ανθρώπων, μέσω της επικοινωνίας μαζί τους και για τη εξασφάλιση της κατανοήσεως αυτών, σχετικά με τους σκοπούς τους ή τις εργασίες τους με αμοιβαίο όφελος.

Τόσο οι εξωτερικές, όσο και οι εσωτερικές πραγματικότητες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός υπαγορεύουν και τη σημασία που θα έχει γι' αυτόν η επικοινωνία. Αναμφίβολα όσο περισσότερη έμφαση δίνεται στον παράγοντα άνθρωπο και στις ιδέες

από μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό τόσο περισσότερη σημασία θα έχει εκεί το θέμα της επικοινωνίας.

Ο Harold Wilensky πιστεύει ότι υπάρχουν 4 παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση και συγκεκριμένα:

1. ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την κυβέρνηση ή την κρατική εξουσία.
2. ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση και
4. το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

3.3 Marketing

3.3.1. Διαφήμιση

Η διαφήμιση προωθεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης αξιοποιώντας τους διαύλους επικοινωνίας για να έρθει σε επαφή με τους αγοραστές ή τους καταναλωτές. Μέσα από τη απρόσωπη και μαζική επικοινωνία γίνεται απόπειρα να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ώστε να απευθύνεται σε κάθε καταναλωτή "ξεχωριστά".

Το "μήνυμα" εκπέμπεται ταυτόχρονα σε πολλούς δέκτες (αγοραστές ή καταναλωτές) και επιχειρείται να επιτευχθεί μια "οιονεί" διαπροσωπική επικοινωνία. Ο πομπός (επιχείρηση) απευθύνεται στην αγορά-στόχο ή σε ομάδα ατόμων τα οποία δεν γνωρίζει.

Το "μήνυμα" που αποστέλλει ο πομπός, είναι η συγκεκριμένη διαφήμιση στις ποικίλες μορφές και εκφράσεις της.

Ως δίαυλοι διοχέτευσης και διάχυσης του μηνύματος χρησιμοποιούνται τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (ραδιόφωνα, τηλεόραση, εφημερίδα, περιοδικά κα.)

Το σημαντικότερο πρόβλημα για την επιχείρηση είναι να προσεγγίσει τα άτομα που αποτελούν την αγορά-στόχο με μεγαλύτερη επιτυχία. Έχοντας στέγει τη προσοχή στην αγορά-στόχο που παρουσιάζει μεγαλύτερη ομοιογένεια (ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά των καταναλωτών), προσπαθεί να μειώσει την επιλεκτική διαδικασία απορρόφησης του μηνύματος και να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα σύμφωνα με το προκαθορισμένο στόχο (π.χ. αύξηση της προτίμησης του προϊόντος, αναγνώριση του προϊόντος, αύξηση των πωλήσεων κτλ.)

Τι είναι Marketing;

Το Marketing δεν αναφέρεται μόνο στη διάθεση ενός προϊόντος αλλά προηγείται από αυτή και αναφέρεται και στην παραγωγή του.

Η επιτυχία μιας επιχειρήσεως θα εξαρτηθεί από το βαθμό ικανοποίησεως μιας συγκεκριμένης ανάγκης των πελατών της. Για να

εξασφαλισθεί όμως την ικανοποίηση των πελατών της, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται, συνεχώς το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται προς αυτό.

Δεν αρκεί μόνο όμως να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες του καταναλωτή. Πρέπει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί όσο μπορεί καλύτερα το κεφάλαιο που απασχολεί. Να υπάρχει δηλαδή μεγιστοποίηση του κέρδους.

Τα είδη του Marketing

Αδιαφοροποίητο Marketing

Όταν μια εταιρεία απευθύνει ένα προϊόν της σε μια σχετικά μεγάλη αγορά και αποφασίζει να μη χωρίσει τη αγορά αυτή σε τμήματα, τότε εφαρμόζει αδιαφοροποίητο Marketing. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία βλέπει την αγορά σαν σύνολο και δίνει προσοχή στις κοινές ανάγκες της περισσότερο, παρά σ' αυτές που διαφέρουν.

Προσπαθεί να σχεδιάσει ένα προϊόν και ένα πρόγραμμα marketing που να απευθύνεται σε όσο το δυνατό περισσότερους αγοραστές.

Χρησιμοποιεί πλατιά διανομή και μαζική διαφήμιση με κοινώς αποδεχόμενα μηνύματα, για να δημιουργήσει μια εικόνα σπουδαιότητας του προϊόντος της.

Διαφοροποιημένο Marketing

Ανταπαιρινόμενη στις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς, μια εταιρία μπορεί να απευθυνθεί σε πολλά τμήματα αγοράς, αναπτύσσοντας ικανοποιητικά προϊόντα για το καθένα.

Ο Marketer εδώ επιχειρεί να φέρει το προϊόν "στα μέτρα" κάθε αγοράς και να επιτύχει βαθύτερη εισχώρηση, σε κάθε τμήμα της έτσι ώστε να συγκεντρώσει μια υπολογίσιμη σοβαρή αγορά.

Το διαφοροποιημένο marketing δίνει έμφαση περισσότερο σε διαλεγμένο προσδιορισμό των καταναλωτών και κατάλληλη διανομή, παρά σε μαζική διαφήμιση και προώθηση. Έχει σαν κύριο απλό ανταγωνισμού, τον Τεμαχισμό Αγοράς. Ομοίως επιχειρεί και διάκριση στις τιμές και διαχωρισμό της όλης αγοράς σε τμήματα, που είναι ατομικά και στο σύνολο τους επικερδή. Ο διαχωρισμός αυτός ή η διάκριση στις τιμές, είναι το κλειδί του τεμαχισμού αγοράς, για τι επιτρέπει στον πωλητή να χρεώσει διαφορετικά ποσά σε πελάτες π.χ. διαφορετικών καταστημάτων ή συνοικιών, για τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες.

Συγκεκριμένο Marketing

Σε άλλη εκλογή, μια εταιρία, μπορεί να απευθυνθεί σε ένα μικρότερο και στενότερο τμήμα αγοράς και να αναπτύξει το πιο καλό προϊόν και μείγμα marketing για το τμήμα αυτό εφαρμόζοντας Συγκεκριμένο Marketing. Όταν η εταιρία έχει περιορισμένους πόρους ή δυνατότητες εξάπλωσης, αντί να επιχειρήσει μια λεπτή εισχώρηση σε όλη την αγορά

ή και σε πολλά τμήματα της αγοράς, συγκεντρώνει τις δυνάμεις της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα και προσπαθεί να το εκμεταλλευτεί όσο το δυνατόν καλύτερα.

Με τη στρατηγική του συγκεκριμένου marketing, η επιχείρηση μπορεί να πετύχει μια δυνατή θέση στην αγορά, λόγω ειδικών γνώσεων που διαθέτει λόγω οικονομιών στην παραγωγή και προώθηση κλπ., έχει όμως και υψηλούς κινδύνους, ιδίως όταν οι διαθέσεις της αγοράς αλλάζουν απότομα ή έλθουν ανταγωνιστές (βιβλιογραφικές παραπομπές)

3.3.2. Κριτική για το marketing

Η προσφορά του marketing στον καταναλωτή

α) Το Μάρκετινγκ πληροφορεί και προσανατολίζει.

Το Μάρκετινγκ φέρνει το προϊόν στη βιτρίνα, στο σπίτι, σε άμεσο διάλογο με τον καταναλωτή. Μέσα σ' ένα πλήθος ευκαιριών και συνδυασμών, η δυνατότητα επιλογής διευκολύνει τον προϋπολογισμό και τη ζωή του.

β) Το Μάρκετινγκ μορφώνει, ευπολιτίζει, και γυχαγωγεί. Καθώς η πληθοπαραγωγή συντείνει στον ανταγωνισμό, οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις γίνονται οι οικονομικοί σπληνοβάτες για ένα πλήθος από κοινωνικές δραστηριότητες. Π.χ. τα μέσα μαζικής ενημέρωσης όπως το ραδιόφωνο και η τηλεόραση συντηρούνται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από το κόστος πληροφόρησης του κοινού (διαφημίσεις, μορφωτικά προγράμματα, κ.τ.λ.).

γ) Το Μάρκετινγκ αναζωογονεί την κατανάλωση:

Αν οι δύο πόλοι είναι η παραγωγή και η κατανάλωση, το Μάρκετινγκ διευρύνει τη σχέση, ενεργποιεί την ανισότητα, ώστε παραγωγή και κατανάλωση μεταβάλλονται σε δύο αστείρευτες πηγές, που η μία τροφοδοτεί την άλλη και οι δύο μαζί κινούν δημιουργικά τον κοινωνικό μύλο.

δ) Το Μάρκετινγκ συμβάλλει στην τεχνολογική πρόοδο, στην καλύτερη ποιότητα ζωής. Οι απαιτήσεις του καταναλωτή είναι η αιτία της δημιουργίας.

ε) Το Μάρκετινγκ συμβάλλει στην αύξηση του εισοδήματος. Η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης εξασφαλίζει νομισματική σταθερότητα. Απ' την άλλη μεριά, ο καταναλωτής έχει μερίδιο απ' την γενική οικονομική ανάπτυξη, απ' το εθνικό εισόδημα, άμεσα και έμμεσα.

στ) Το Μάρκετινγκ ενισχύει το βιομηχανικό γόητρο.

Το Μάρκετινγκ έρχεται ν' απαλύνει την εντύπωση, να τονίσει το γόητρο και να ενισχύσει τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης, και του επιχειρηματία.

ζ) Το Μάρκετινγκ βοηθά τον καταναλωτή στον έλεγχο της επιχείρησης. Καθώς το Μάρκετινγκ διευρύνει ακόμα περισσότερο το ανοιχτό σύστημα οργάνωσης κάθε επιχείρησης. Ο καταναλωτής ελέγχει αποτελεσματικότερα τον κοινωνικοοικονομικό ρόλο της επιχείρησης.

η) Ευθύνη προϊόντος: Στα μέτρα για την προστασία του καταναλωτή εντάσσεται και ο δεσμός της ευθύνης του προϊόντος. Ο παραγωγός

αναλαμβάνει την πλήρη ευθύνη για το ρποϊόν του. Οφείλει να αποδείξει ο ίδιος ότι δεν ήταν ελαττωματικό, σε περίπτωση ατυχήματος ή ζημιάς.

Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

α) Το Μάρκετινγκ δημιουργεί ανάγκες εκεί που δεν υπάρχουν.

Η ανάγκη επιβίωσης του συστήματος απαιτεί συνεχή αύξηση της παραγωγής. Η μαζική παραγωγή απαιτεί μαζική κατανάλωση. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, κάθε μέσο πληροφόρησης, κάθε μηχανισμός, επιστρατεύονται για τη δημιουργία νέων πεποιθήσεων, νέων αντιλήψεων, για τη ζωή, για τα προϊόντα, για τον άνθρωπο. Η ζήτηση παύει να είναι αντανάκλαση πραγματικών αναγκών, προϊόν της ελεύθερης βούλησης, γίνεται κατευθυνόμενη.

β) Το Μάρκετινγκ αυξάνει το κόστος ζωής:

Οι δαπάνες ερευνών, οι χρηματοδοτικές επιχειρησιακές ανάγκες, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, το σύστημα διανομής και διάθεσης, τα μέσα προώθησης των πωλήσεων κ.λ.π. αυξάνουν το κόστος σε βάρος του καταναλωτή.

γ) Το Μάρκετινγκ καλλιεργεί την ασφάλεια και την αβεβαιότητα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις μεταβιβάζουν τις ανησυχίες τους, την αβεβαιότητά τους, ακόμα και τους μεταφυσικούς προβληματισμούς τους στις μάζες. Παράλληλα καλλιεργούν συστηματικά το πνεύμα «δυσκολίες της ζωής» κι εμφανίζονται σαν λυτρωτές. Μεταφέρουν τα δικά τους πραγματικά προβλήματα στον καταναλωτή, στον εργαζόμενο και στον πολίτη (ανάγκη για κέρδος, ανάγκη για πόλεμο, ανάγκη για

πληθωρισμό). Εκβιάζουν την επίλυσή τους. Σ' αντάλλαγμα προσφέρουν λύσεις σε φανταστικά καταναλωτικά προβλήματα.

δ) Το Μάρκετινγκ υποβιβάζει την ποιότητα των προϊόντων και της ζωής.

Η ανάγκη για πληθοπαγωγή τυποποιεί γούστα, εργασίες και περιβάλλον. Οι ιδιομορφίες της ανθρωπίνης προσωπικότητας αποτελούν για το σύστημα αδεράπευτο κοινωνικό ατύχημα. Η μαζική και τυποποιημένη παραγωγή, υποβιβάζει την ποιότητα σε επικίνδυνο σημείο για τη ζωή, για την αξία, για την διαβίωση του καταναλωτή π.χ. προχειροκατασκευές, νοθευμένα προϊόντα επικίνδυνα στη χρήση τους.

3.4. Σχεδιασμός -Προγραμματισμός

3.4.1. Έννοια - ορισμός - χρησιμότητα

Ο προγραμματισμός καλύπτει βραχυχρόνιες καταστάσεις ενώ ο σχεδιασμός αναφέρεται σε μακροχρόνια σχέδια.

Κάθε επιχείρηση ασχολείται με το αντικείμενο εκείνο, που προβλέπεται ότι θα είναι επικερδέστερο για την επιχείρηση μετά δε από κάποια χρονική περίοδο λειτουργίας της, συγκρίνει τα αποτελέσματα με τις προβλέψεις.

Προγραμματισμός είναι μια διαδικασία και μια βασική λειτουργία της διοικήσεως, η πρώτη μεταξύ όσων, που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, αναπτύσσει πολιτικές, σχέδια δράσεως, διαδικασίες, περιγράφει τα μέσα και τις ενέργειες που πρέπει να

πραγματοποιηθούν σε ορισμένο χρονικό διάστημα για την επιτυχία αυτών των στόχων. Ο προγραμματισμός σημαίνει να αποφασισθεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πώς θα γίνει, με ποια μέσα θα γίνει, ποιος θα το κάνει, και πότε θα γίνει. Γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε μέχρι το σημείο που θέλουμε να πάμε. Με τον προγραμματισμό είναι γενικά δυνατή και πιθανή η μείωση της αβεβαιότητας του τυχαίου κινδύνου. Ο προγραμματισμός παρέχει στις οικονομικές μονάδες και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις τις ακόλουθες δυνατότητες:

- Να καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης
- να ελέγχουν και
- να συντονίζουν την δράση τους.
- Να διευκολύνουν τη διοικητική τους αποκέντρωση.
- Να κάνουν δυνατή την μείωση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Ο προγραμματισμός επίσης δίνει κατεύθυνση, βελτιώνει τη συνέχεια των ενεργειών και μειώνει την επικάλυψη, τις περιττές δραστηριότητες και τις παραλείψεις. Υποστηρίζεται ακόμη ότι ο προγραμματισμός αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα και «μηχανισμό πτώσεως στα μαλακά» στην περίπτωση, που δεν επιτύχει ο βασικός αντικειμενικός σκοπός.

3.4.2. Διάκριση σχεδίων - Προγραμμάτων

Τα σχέδια - προγράμματα μπορούμε να τα διακρίνουμε με βάση διάφορα κριτήρια ως εξής:

1) Διάρκεια προγραμμάτων

Τα προγράμματα καταρτίζονται για κάποια χρονική περίοδο που ποικίλει ανάλογα με την φύση και τις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης, το αντικείμενο που αφορά κ.λ.π. Έτσι έχουμε: Μακροχρόνια ή μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Καλύπτουν μεγάλη χρονική περίοδο π.χ. 10 έτη. Καθορίζουν τους βασικούς αντικειμενικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, όπως επίσης τις πολιτικές και στρατηγικές για την πραγματοποίηση των σκοπών αυτών.

Μεσοπρόθεσμα προγράμματα.

Καλύπτουν χρονική περίοδο 3-5 ετών και είναι οπωσδήποτε λεπτομερές χωρίς όμως εξαντλητικές λεπτομέρειες.

Βραχυπρόθεσμα προγράμματα.

Είναι κυρίως ετήσια προγράμματα για την εκτέλεση της πραγματικής, καθημερινής, εργασίας.

2) Λειτουργία ή επιχειρηματικός τομέας.

- Προγράμματα επενδύσεων
- Προγράμματα παραγωγής
- Προγράμματα πωλήσεως - διαφημίσεως

- Προγράμματα εφοδιασμού και ανεφοδιασμού πρώτων υλών
- Προγράμματα δημοσίων σχέσεων και ανθρωπίνων σχέσεων - επιμορφώσεως προσωπικού κ.λ.π.

Με βάση τα ανωτέρω καταρτίζεται το Γενικό Πρόγραμμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Μελέτη περιπτώσεων

Στο τμήμα αυτό της εργασίας μας θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τον τρόπο με τον οποίο κινούνται μέσα στην Ελληνική πραγματικότητα ορισμένες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα των

- α) ΜΕΛΙΣΣΑ ΑΕΒΕΤ
- β) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.
- γ) ΜΟΝΟΘΕΡΜ Α.Β.Ε.Ε.
- δ) ΑΓΡΑΦΑ Α.Ε.
- ε) ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΩΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤ/ΜΩΝ
- στ) VITA MARIS
- ζ) ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΛΥΚΕΣ Α.Ε.
- η) ΑΦΟΙ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΙ
- θ) AGRINO Α.Ε.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με βάση το παρακάτω ερωτηματολόγιο

- Πότε ιδρύθηκε ποιο αντικείμενο απασχόλησης και ποιος ο αριθμός των εργαζομένων σας

- Αν υπάρχουν σημαντικά σημεία εξέλιξης παρακαλούμε να μας τα γνωρίσετε και να προσδιορίσετε τους λόγους που προκάλεσαν την εξέλιξη
- Ποια ροή ακολουθεί η παραγωγή των προϊόντων σας;
- Κάνετε έλεγχο της ποιότητας των υλών και υλικών που προμηθεύεσθε ή στηρίζεσθε μόνο στα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9000; κ.λ.π.
- Εφαρμόζετε τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9000; αν όχι, ποια συστήματα ελέγχου των προϊόντων και των υπηρεσιών σας εφαρμόζετε;
- Πως γίνεται η επιλογή του προσωπικού στην επιχείρησή σας;
- Αξιοποιείτε τα εκπαιδευτικά προγράμματα (της Ε.Ε., ΟΑΕΔ για τους εργαζομένους;) Αν ναι ποια ανταπόκριση υπάρχει από τους εργαζόμενους και τι αποτελέσματα παρουσιάζουν;
- Αντιμετωπίζει προβλήματα ο κλάδος σας; Αν ναι μπορείτε να μας τα γνωρίσετε; Ποιοι τρόποι επίλυσης τους υπάρχουν;
- Ακολουθείτε διαφημιστική πολιτική; Αν ναι μπορείτε να μας δώσετε ορισμένα στοιχεία;
- Υπάρχει ανταγωνισμός και πως τον αντιμετωπίζεται;
- Ποιους τρόπους χρησιμοποιείται για την προώθηση των προϊόντων;

- Κάνετε εξαγωγές; που πόσο γίνονται αποδεκτά τα προϊόντα στις άλλες χώρες;

Μετά από τις συνεντεύξεις που μας παραχώρησαν ολοκληρώσαμε την προσπάθειά μας να γνωρίσουμε όσο γίνεται τις προαναφερθείσες επιχειρήσεις ώστε να έχουμε μια όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα του τρόπου λειτουργίας τους.

4.1.1. ΜΕΛΙΣΣΑ Α.Ε.Β.Ε.Τ.

• ΙΔΡΥΣΗ

Η εταιρία «Αλεξ. Κίκιζας Α.Ε.Β.Ε Τροφίμων» ιδρύθηκε από τους αδελφούς Κίκιζα υπό την επωνυμία Ζυμαρικά «ΒΕΖΑΚ» το 1947.

Το 1953 την εταιρία αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου ο Αλεξ. Κίκιζας ο οποίος και την μετονομάζει σε «Μέλισσα». Το πρώτο εργοστάσιο είχε κτισθεί στην Αθήνα, εκεί όπου λειτουργούν σήμερα τα Κεντρικά Γραφεία και οι Αποθήκες της εταιρίας.

Από το 1974 (το 1965 πέθανε ο Αλεξ. Κίκιζας) Πρόεδρος και Δ/νων Σύμβουλος της εταιρίας είναι ο Γεώργιος Αλεξ. Κίκιζας.

Η Αλεξ. Κίκιζας Α.Ε. ιδρύει στην Λάρισα σιμιγδαλόγυχα υπό την επωνυμία «Μύλοι Μέλισσα» (ΜΥΑ-ΜΕΛ). Το 1974 η εταιρία παράγει συσκευασμένο σιμιγδάλι το οποίο από τότε κατέχει την πρώτη θέση στις πωλήσεις σιμιγδαλιού. Το 1977 επίσης η «Αλεξ. Κίκιζας» εξαγοράζει τη γνωστή Θεσσαλική Φίρμα «Ντεβέτα». Η εντυπωσιακή πορεία της εταιρίας έχει αρχίσει και οι δείκτες της συνεχώς ανεβαίνουν.

Το 1979 η βιομηχανία ζυμαρικών «Μέλισσα» μετεγκαθίσταται στη Λάρισα, στην τελευταίου τύπου μονάδα της. Κατ' αυτό τον τρόπο η «Αλεξ. Κίκιζας» είναι από τις πρώτες, αν όχι η πρώτη, εταιρία τροφίμων στην Ελλάδα που καθετοποιεί την παραγωγή της.

Από το 1982 αρχίζει η συνεργασία με μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες τροφίμων της Ιταλίας την «STAR Stabilimento Alimentare S.p.A.». Η Αλεξ. Κίκιζας εισάγει τα προϊόντα της μεταξύ των οποίων

συγκαταλέγεται και το «Pummaro» συμπυκνωμένος χυμός τομάτας σε χάρτινη υγιεινή συσκευασία. Το δίκτυο διανομών της ΜΕΛΙΣΣΑ πολύ καλά οργανωμένο τοποθετεί το Pummaro παντού. Η εξαιρετική ποιότητά του, φέρνει γρήγορα το Pummaro στην πρώτη θέση των τοματικών προϊόντων την οποία έκτοτε κατέχει συνεχώς.

Το 1989 η «Αλεξ. Κίκιζας» εξαγοράζει τη βιομηχανία τομάτας «Πελαργός» στην περιοχή Γαστούνης Ηλείας και αρχίζει η παραγωγή των προϊόντων Pummaro στην Ελλάδα.

Η «Αλεξ. Κίκιζας Α.Ε.» είναι ο αντιπρόσωπος του Γαλλικού συγκροτήματος τροφίμων και ποτών «Danone» (BSN), στην Ελλάδα, διανέμοντας τα προϊόντα «Amora» και «Agnesi».

Οι μάρκες της εταιρίας σε Ζυμαρικά είναι: «Μέλισσα», «Ντεβέτα», «Primo Gusto», που κυκλοφορούν σε ποικιλίες με δεκάδες είδη ζυμαρικών, πρόσφατα κυκλοφόρησαν τα «Rigati Speciali», που έφεραν επανάσταση με το σχήμα τους και έχουν πρωτοποριακό για την συσκευασία των ζυμαρικών άνοιγμα.

Για δε τα Τοματικά το «Pummaro» και «Πελαργός» σε πολλές μορφές συμπύκνωσης με ή χωρίς κρεμμύδι, ketchup και έτοιμες σάλτσες για ζυμαρικά.

Η «Αλεξ. Κίκιζας» διαθέτει 4 μεγάλα κέντρα διανομής (Νοτίου, Βορείου Ελλάδος), αντιπροσώπους σε όλη την Ελλάδα και ένα μεγάλο αριθμό πωλητών στα 4 σημεία που διαθέτει κέντρα διανομής.

Οι επενδύσεις στα 3 εργοστάσια της εταιρίας είναι συνεχείς. Για τα έτη '95-'96 πραγματοποιούνται επενδύσεις ύψους 3 δισεκατομμυρίων δραχμών.

Η «Αλεξ. Κίκιζας Α.Ε.» είναι μία ελληνική μοντέρνα εταιρία, άριστα οργανωμένη και εξοπλισμένη με τρεις εργοστασιακές μονάδες που αποτελούν κόσμημα για τις περιοχές που βρίσκονται και οι ρυθμοί ανάπτυξής της τα τελευταία χρόνια την κατατάσσουν σε μία από τις μεγαλύτερες και καλύτερα αναπτυσσόμενες εταιρίες Τροφίμων της χώρας.

Αντικείμενο απασχόλησης του «ΜΥΛΟΥ ΜΕΛΙΣΣΑ» είναι η παραγωγή και συσκευασία τριών τύπων σιμιγδαλιού, καθώς επίσης και η παραγωγή υποπροϊόντων.

ΤΥΠΟΙ ΣΙΜΙΓΔΑΛΙΩΝ:

- α) Ψιλό μακαρονοποιίας
- β) Ψιλό για ζαχαροπλαστική
- γ) Χονδρό για ζαχαροπλαστική.

ΤΥΠΟΙ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

- α) Πίτυρα
- β) Βήτες
- γ) Σκύβαλα
- δ) Άλφες.

Το μακαρονοποιείο παράγει συνολικά 60 διαφορετικά είδη ζυμαρικών και αν υπολογίσουμε τις διαφορετικές συσκευασίες, τα είδη ξεπερνούν τα 300.

Ο Μύλος καθώς και το μακαρονοποιείο, «ΜΕΛΙΣΣΑ» δουλεύουν επί 24ώρου βάσεως σε τρεις βάρδιες.

Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί ο Μύλος είναι 15 άτομα και 130 το μακαρονοποιείο.

• ΕΞΕΛΙΞΗ

Η «ΜΕΛΙΣΣΑ» από το 1988 ξεκίνησε στην σταδιακή ανανέωση του εξοπλισμού της στις γραμμές παραγωγής μακαρονοποιείου και την αναβάθμιση της παραγωγικής ικανότητας του Μύλου εισάγοντας την πιο σύγχρονη τεχνολογία που προσέφεραν οι μεγαλύτεροι κατασκευαστές στο χώρο των ζυμαρικών.

Επενδύοντας στη σύγχρονη τεχνολογία πρώτα στο Μύλο με νέα συστήματα ελέγχου εργασίας, με αγορά του τελευταίου τύπου συστημάτων διαχωρισμού του αλεσμένου σιταριού, πέτυχε την κατακόρυφη αναβάθμιση της ποιότητας του παραγόμενου σιμιγδαλιού δημιουργώντας πρότυπο ποιότητας στην Ελληνική αγορά.

Η «ΜΕΛΙΣΣΑ» ήταν από τις πρώτες εταιρίες που προχώρησαν στην επιλογή της νέας τεχνολογίας.

Το 1989 γίνεται η πρώτη εγκατάσταση υψηλών θερμοκρασιών για κοφτά ζυμαρικά πετυχαίνοντας χρόνους ζήρασης 4-7 ώρες, ανάλογα με

το είδος του ζυμαρικού και 1992, δεύτερη εγκατάσταση μακρών ζυμαρικών με χρόνους ξήρανσης 5-7 ώρες.

Συγχρόνως αυτοματοποιείται πλήρως η συσκευασία με συστήματα ρομποτικής μακρών αλλά και κοφτών ζυμαρικών.

Η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων διέφερε σημαντικά από αυτή των παλιότερων τεχνολογιών.

Έτσι το 1995 μέχρι τα μέσα του 1996 εγκαθίστανται τρεις νέες γραμμές παραγωγής, υπερυψηλών θερμοκρασιών αντικαθιστώντας τον παλαιότερο εξοπλισμό.

Η δυναμικότητα του εργοστασίου διπλασιάζεται φτάνοντας τους 16 tn την ημέρα.

Συγχρόνως ανεγείρεται ήδη μία υπερσύγχρονη αποθήκη κατακόρυφης στοίβασης με αυτόματη τοποθέτηση και δημιουργία παραγγελίας μέσω υπολογιστή.

Οι επενδύσεις αυτές κρίθηκαν αναγκαίες για την βελτίωση του σιμιγδαλιού στα πιο κάτω χαρακτηριστικά:

Εμφάνιση, χρώμα, καθαρότητα, καλύτερη ποιότητα πρωτεΐνων και κοκκομετρία που να δένει με την σύγχρονη τεχνολογία του μακαρονοποιείου.

Στην παραγωγή ζυμαρικών ήδη η τεχνολογία είχε κάνει τεράστια βήματα με την εισαγωγή των μικροϋπολογιστών στη βιομηχανία.

Ενδεικτικά ο χρόνος ξήρανσης το 1960 ήταν 20-36 ώρες, το 1980 10-14 ώρες και σήμερα 3-6 ώρες.

Αυτό επιτεύχθηκε με την εισαγωγή της τεχνολογίας των υψηλών θερμοκρασιών στην ξήρανση του ζυμαρικού. Η τεχνολογία αυτή έδωσε προϊόντα καλύτερα από άποψη βρασμού, χρώματος, με μικρούς χρόνους ξήρανσης και μικρότερο μήκος ξηραντήρων.

- ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Συν: 1 «ΜΥΛΟΣ»

Συν: 2 «Μακαρονοποιείο»

- ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την εταιρία «Αλεξ. Κίκιζας Α.Ε.Β.Ε. Τροφίμων» η επιθυμία για δωράκιση των εφαρμοζόμενων διαδικασιών, η προσπάθεια για μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας όλων των εργαζομένων και η επιβεβαίωση, μέσω μιας αντικειμενικής αξιολόγησης των δυνατοτήτων της εταιρίας να προσφέρει προϊόντα σταθερής ποιότητας, αποτέλεσαν τους βασικούς μοχλούς ώθησης για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

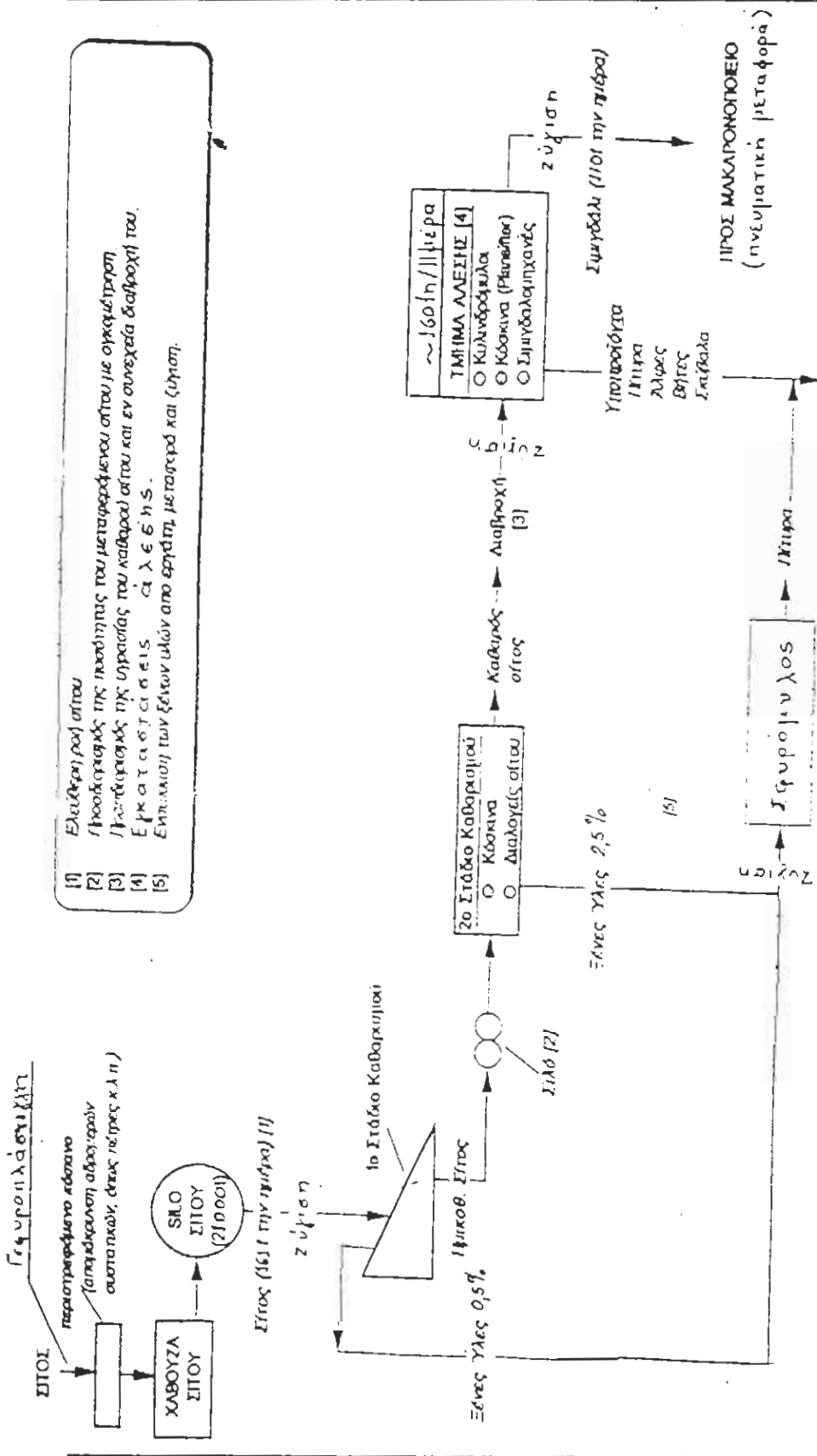
Οι προσπάθειες των εργαζομένων, καθοδηγούμενες από μία ομάδα ειδικών συμβούλων και συνεπικουρούμενες από κατάλληλα επενδυτικά προγράμματα, σε τομείς εκπαίδευσης αλλά και τεχνολογίας, ανέβασαν πολύ γρήγορα τους δείκτες παραγωγικότητας, εξασφαλίζοντας ένα υψηλό επίπεδο αποποίησης της ποιότητας των προϊόντων, αλλά και της ανταγωνιστικότητας.

Η απονομή του Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO9002 και στα τρία εργοστάσια της εταιρίας (Μύλο,

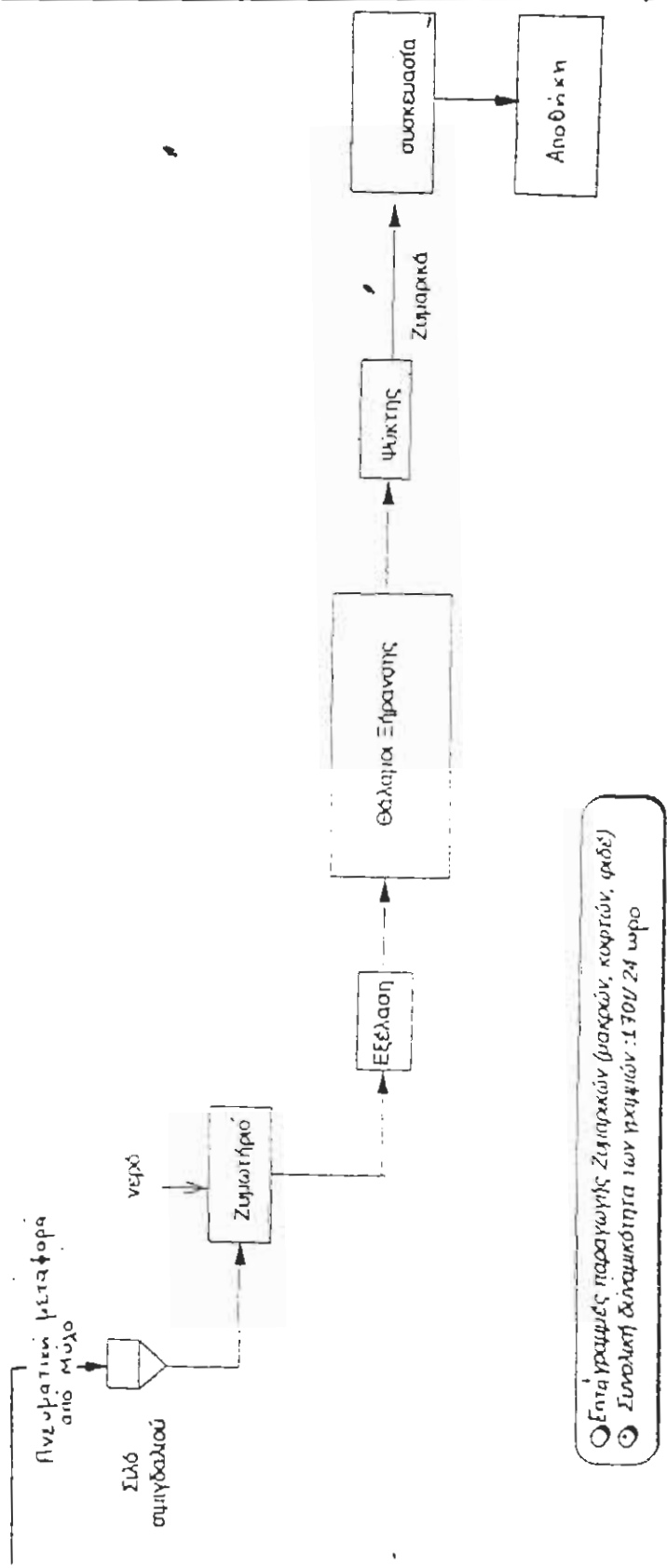
Μακαρονοποιείο, εργοστάσιο Τομάτας), δεν μπορούσε παρά να έρδει σαν επισφράγιση της «ποιοτικής τροχιάς» στην οποία εδώ και χρόνια έχει μπει η εταιρία.

Το όλο κύκλωμα ελέγχεται ποιοτικά σε όλα τα στάδια του προϊόντος αλλά και των διεργασιών για την συνεχή διασφάλιση της ποιότητας και η εταιρία από το Νοέμβριο του 1994 πιστοποιείται από τον ΕΛΟΤ, με το ISO9002.

Παράλληλα γίνεται προσπάθεια βελτίωσης των ποικιλιών που καλλιεργούνται στη Θεσσαλία σε συνεργασία με τους παραγωγούς ώστε τα χρησιμοποιούμενα (;) να αποδώσουν καλύτερη ποιότητα σιμιγδαλιού.



Σχ. 1 : Διάγραμμα ροής της υφιστάμενης παραγωγικής διαδικασίας στο σύμπλοκο αλέσης



ΣΧ.2 : Ατελειωμένο διαγράμμα ροής του Μακρονοπιπέδου

- **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η επιλογή του προσωπικού γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρίας.

Για την επιλογή του μόνιμου προσωπικού ανακοινώνεται προκήρυξη θέσεως.

Για την επιλογή του έκτακτου προσωπικού δίνεται έμφαση στην ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και στην υπάρχουσα προϋπηρεσία.

Η εταιρία αξιοποιεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα της (Ευρ. Εν. Ο.Α.Ε.Δ.) για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Το προσωπικό ανταποκρίνεται πρόθυμα και πολλές φορές το ζητάει από μόνο του. Τομείς που κατά καιρούς έχει εκπαιδευτεί το προσωπικό της εταιρίας είναι: ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ - ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ - ISO. Επίσης έχουν γίνει σεμινάρια από διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς σε στελέχη της επιχείρησης για θέματα marketing, εξαγωγών και για πωλήσεις.

- **ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ ΜΑΚΑΡΟΝΟΠΟΙΑΣ**

Μερικά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της μακαρονοποιίας είναι: α) Ποιότητα πρώτης ύλης (σκληρό σιτάρι): Οι υπάρχουσες (ντόπιες) ποικιλίες που καλλιεργούνται δεν δίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (χρώμα, βρασμός, πρωτεΐνες ζυμαρικού). Χρειάζεται και η ΕΟΚ όπως και η εταιρία προσπαθεί να αλλάζει την νοοτροπία στους Έλληνες παραγωγούς για τη χρήση πιστοποιημένων ποιοτικά σπόρων (επιδοτήσεις). Η εταιρία κλείνει η ίδια συμφωνίες με

παραγωγούς για την απορρόφηση της παραγωγής τους με ευνοϊκότερη τιμή (+2 ή 3 δραχ/kg) αν χρησιμοποιήσουν αναβαθμισμένο σπόρο.

β) Έντονος ανταγωνισμός από την διαρκή μείωση τιμών.

Η εταιρία αναγκάζεται να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το κόστος παραγωγής και να συμπιέσει το ποσοστό των κερδών της.

γ) Οι μεγάλες αλυσίδες τροφίμων ζητούν διαρκώς μεγαλύτερες εκπτώσεις και παροχές από την εταιρία μιας αλλά και σχεδόν από όλες τις βιομηχανίες τροφίμων, προκειμένου να τους παραχωρούν χώρο στα ράφια τους.

δ) Ανταγωνισμός από ανώνυμα προϊόντα, κυρίως Ιταλικής προέλευσης και μη μόνιμης τοποθέτησης στην αγορά, που προσφέρονται κατά παράδες σε πολύ χαμηλές τιμές (π.χ. 90 δραχ το πακέτο)

• ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η προώθηση των προϊόντων γίνεται μέσω διαφήμισης. Από συνεργασία με μεγάλες αλυσίδες πώλησης τροφίμων, από προσφορές τιμών αλλά και σε είδος για γνωριμία με νέα προϊόντα.

Στην προώθηση των προϊόντων βοηθάει το μεγάλο πανελλαδικό δίκτυο αντιπροσώπων πώλησης, που διαθέτουν τα προϊόντα της εταιρίας σε κάθε γωνιά της Ελλάδας.

Το 1996 και το 1997 η διαφημιστική πολιτική ήταν περιορισμένη, λόγω των έντονων προσφορών τόσο δραχμικών όσο και σε είδος.

• **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο της μακαρονοποιείας, τόσο από τις εγχώριες βιομηχανίες όσο και από τα Ιταλικά ζυμαρικά επώνυμα ή ανώνυμα. Ο ανταγωνισμός αναφέρεται τόσο σε θέμα τιμής πώλησης ή προσφορών, αλλά επίσης και σε θέματα ποιότητας (π.χ. χρώμα, βρασμός κ.λ.π.).

Η ΜΕΛΙΣΣΑ σ' αυτήν την πρόκληση ανταποκρίθηκε θετικά και αποτελεσματικά, έχοντας την μεγάλη ευελιξία της παραγωγής της δικής της πρώτης ύλης, αφού η βιομηχανία διαθέτει και δικό της μύλο, (είναι κάθετη) που παράγει σιμιγδάλι, σκληρού σίτου. Έχει επίσης στη διάθεσή της από το 1996 τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα. Η δυναμικότητα της παραγωγής ανέβηκε στους 150 tn ζυμαρικών την ημέρα.

Με την ευελιξία αυτή στην πρώτη ύλη αλλά και στην παραγωγή και την συσκευασία είμαστε σε θέση να παράγουμε ζυμαρικά τόσο υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών (ΜΕΛΙΣΣΑ - PRIMO GUSTO) όσο και χαμηλότερων (χαμηλότερη τιμή) όπως ΝΤΕΒΕΤΑ και μάρκες FASON. Επίσης έχει τη δυνατότητα άσκησης επιθετικής πολιτικής τιμών, αλλά και επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού (~ 10.000 tn ετησίως) από το σύγχρονο κέντρο διανομής της Λάρισας (χωρητικότητα 5.000 tn).

• **ΕΞΑΓΩΓΕΣ**

Εξαγωγές γίνονται μόνο από το νέο κέντρο διανομών της Λάρισας που λειτουργεί από το 1995 και είναι χωρητικότητας 5.000 tn.

Περίπου 10.000 tn ζυμαρικών για το 1996 εξήχθησαν σε χώρες κυρίως της Ευρώπης όπως: Πολωνία, Αγγλία, Βέλγιο, Γερμανία, Ρωσία, Αλβανία. Μικρές ποσότητες εξάγονται και σε άλλες χώρες όπως Αμερική, Αυστραλία και Ιαπωνία.

Η Ελλάδα είναι η 2^η χώρα μετά την Ιταλία σε εξαγωγές ζυμαρικών στην Ευρώπη.

Οι εξαγωγές γίνονται οδικώς από τη Λάρισα με μισθωμένα φορτηγά της εταιρίας ή του αγοραστή.

Συνήθως οι πελάτες του εξωτερικού παραλαμβάνουν προϊόντα με βάση κάποιες προδιαγραφές π.χ. χρώμα, τέφρα, πρωτεΐνες. Άλλοι π.χ.ΙΙ.ΠΑ. ζητούν βιταμίνες στα ζυμαρικά, λόγω τοπικών διαιτητικών συνηθειών.

Ένα σημαντικό τμήμα των εξαγωγών γίνεται με τη μορφή FASON για πολυεδνικές τροφίμων π.χ. Koreke.

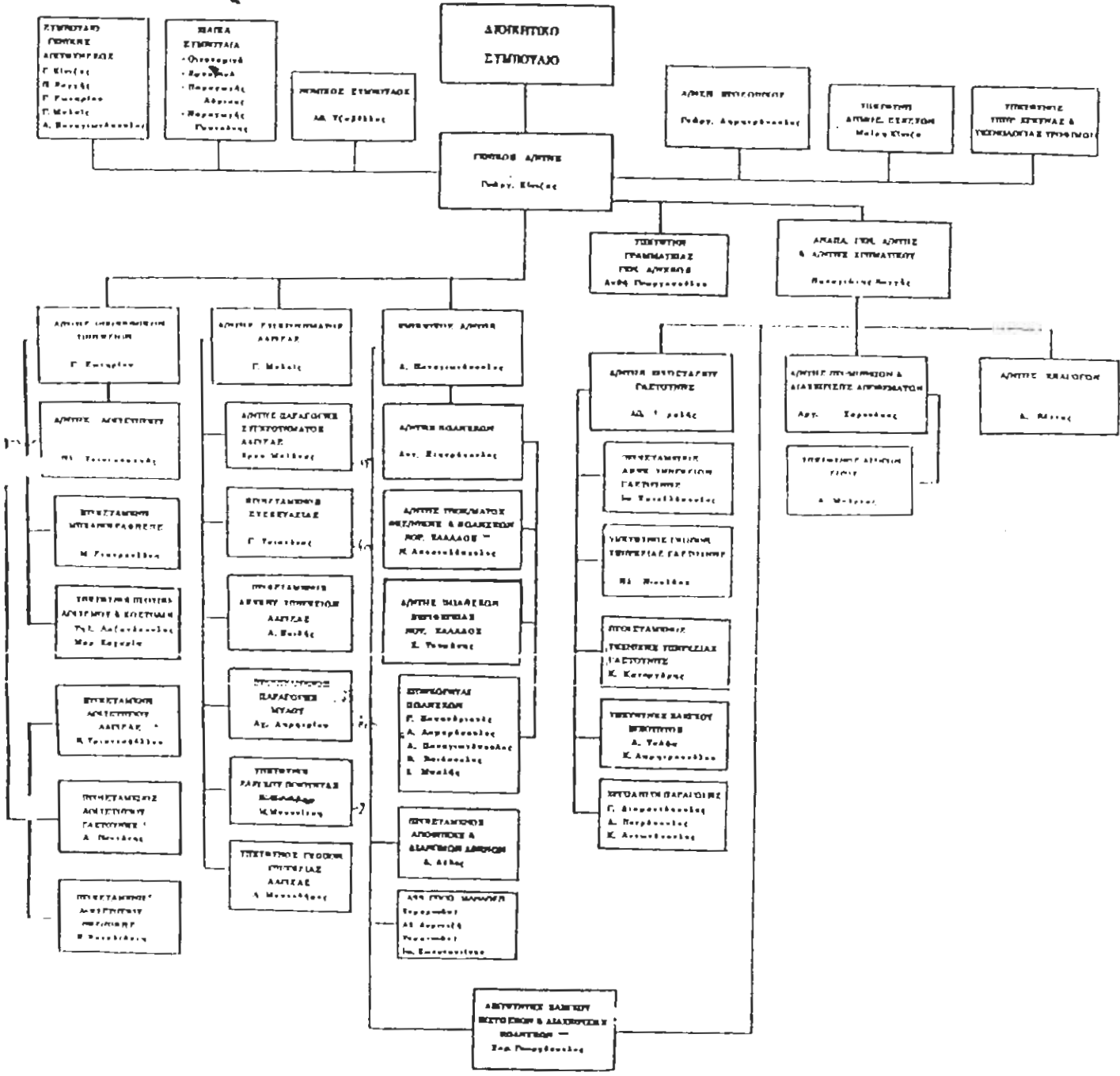
Οργάνωση και λειτουργία επιχειρήσεων στις περιοχές Θεσσαλίας και Αιτωλοακαρνανίας



ΟΙΤΑΝΟΙΓΡΑΜΜΑ

Ιούνιος 1992

ΑΔΕΣ ΚΙΚΙΖΑΣ ΛΕΒΕΤΙΟΥΧΩΝ



* Ορισμένες πληροφορίες στον Αίτιο Σχίστο, Αιτωλική, Καραϊσκάκη Γαλακτοκομίας και Τσικν. Βαθμολογία αντίστοιχα.
 - Οι Αίτιοι Σχίστου και Αιτωλική στον Αίτιο Σχίστο.
 - Οι Αίτιοι Σχίστου και Αιτωλική στον Αίτιο Σχίστο, με Αίτιο Τσιανταρίδης.
 - Οι Αίτιοι Σχίστου και Αιτωλική στον Αίτιο Σχίστο, με Αίτιο Τσιανταρίδης.
 - Οι Αίτιοι Σχίστου και Αιτωλική στον Αίτιο Σχίστο, με Αίτιο Τσιανταρίδης.

4.1.2. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΑΧΑΡΗΣ Α.Ε.

• ΙΔΡΥΣΗ

Τελευταία σχεδόν από όλες τις χώρες το 1960, η Ελλάδα είδε τη ζαχαροβιομηχανία να χτίζεται στο έδαφός της, με την εμπνευσμένη πρωτοβουλία του τότε Πρωθυπουργού Κων/νου Καραμανλή.

Στην εφημερίδα της Κυβέρνησης της 27^{ης} Φεβρουαρίου 1960 δημοσιεύεται ο Νόμος υπ' αριθ. 4036, που επικυρώνει τη Σύμβαση μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και της Κοινοπραξίας των Γερμανικών Οίκων BUCKAN R. WOLF - B.M.A. - LUCKΣ, για την κατασκευή εργοστασίων ζάχαρης στην περιοχή της Λάρισας. Η σύμβαση είχε υπογραφεί στις 10 Δεκεμβρίου το 1959.

Το μετοχικό κεφάλαιο καταβάλλεται κατά 10% από το Ελληνικό Δημόσιο και κατά 90% από την Αγροτική Τράπεζα.

Στις 27 Μαΐου υπογράφεται από τους υπουργούς Συντονισμού Αριστείδη Πρωτοπαπαδάκη και Βιομηχανίας Νικόλαο Μάρτη σύμβαση με την οποία εκχωρούνταν τα δικαιώματα του Ελληνικού Δημοσίου, τα σχετικά με την κατασκευή του εργοστασίου της Λάρισας, στην Ελληνική Βιομηχανία Σακχάρως Α.Ε.

Στις 30 Οκτωβρίου τίθεται ο θεμέλιος λίθος του πρώτου σύγχρονου Ελληνικού εργοστασίου ζάχαρης στη Λάρισα. Ταυτόχρονα σχεδόν άρχισε και η ανέγερση των εργοστασίων ζάχαρης στο πλατύ της Ημαθίας και στις Σέρρες. Τα εργοστάσια αυτά που κατασκευάσθηκαν στο πρώτο

από τον Ιταλικό Οίκο REGGIANE και το δεύτερο από τον Πολωνικό (ΕΚΟΡ), έκαναν την πρώτη τους καμπάνια το 1962 και 1963 αντίστοιχα.

Την ίδια εποχή, μπήκε σε εφαρμογή ένα σημαντικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό των εργοστασίων. Δεκάδες επιστήμονες (χημικοί, μηχανικοί, γεωπόνοι), αλλά και χειριστές διαφόρων σταθμών των εργοστασίων, έλαβαν μέρος σε εκπαιδεύσεις μεγαλύτερης ή μικρότερης διάρκειας σε χώρες της Ευρώπης όπως στη Γερμανία, Βέλγιο, Πολωνία, Ιταλία, Ολλανδία κ.α. Έτσι σύντομα η λειτουργία της ζαχαροβιομηχανίας πέρασε από τους ξένους κατασκευαστές στα Ελληνικά χέρια.

Τα τρία πρώτα εργοστάσια είχαν ονομαστική δυναμικότητα κατεργασίας 2.000 τόννων ημερησίως το κάθε ένα και η συνολική ετήσια παραγωγή τους το 1965 (τέσσερα χρόνια μετά την ίδρυση της εταιρείας), έφτανε τους 95.000 τόννους λευκής ζάχαρης. Την εποχή εκείνη, η εσωτερική κατανάλωση ξεπερνούσε τους 120.000 τόννους. Για την επίτευξη πλήρους επάρκειας, μελετήθηκε και πραγμα αρχικά η αύξηση της δυναμικότητας των ζαχαρουργείων και κυρίως αυτών της Λάρισας και του Πλατέος.

Στη συνέχεια, ιδρύθηκαν δύο νέα εργοστάσια: της Ξάνθης που λειτούργησε για πρώτη φορά το 1972 και της Ορεστιάδας το 1975. Ανάδοχος και των δύο ήταν ο Πολωνικός Οίκος «ΡΟΙ.ΥΜΕΧ - ΣΕΚΟΡ».

Με συνεχείς προσθήκες και βελτιώσεις η ημερήσια δυναμικότητα όλων των εργοστασίων πολλαπλασιάσθηκε και φθάνει στους 30.000

τόννους τεύτλων, καλύπτοντας έτσι τις σημερινές ανάγκες της αγοράς μας που ανέρχονται στους 325.000 τόννους ζάχαρη περίπου.

Σήμερα η Ελληνική Βιομηχανία ζάχαρης Α.Ε. διευθύνεται από 15 μελές Διοικητικό Συμβούλιο, όπου συμμετέχουν εκπρόσωποι των τευτλοκαλλιεργητών από τις κυριότερες τευτλοπαραγωγικές περιοχές, καθώς επίσης και εκπρόσωπος των εργαζομένων στην εταιρεία.

Αντικείμενο απασχόλησης της Ε.Β.Ζ. είναι η επεξεργασία πρώτης ύλης, ζαχαροτεύτλων και η δημιουργία ζάχαρης και υποπροϊόντων - (μελάσσα, ξηρός μελοσσομένος πολτός).

Η Ε.Β.Ζ. απασχολή 200 μόνιμους υπαλλήλους και 230 υπαλλήλους εποχιακούς.

- ΕΞΕΛΙΞΗ

Η διατήρηση της βιωσιμότητας της τευτλοκαλλιέργειας και κατά συνέπεια της ζαχαροβιομηχανίας στη χώρα μας, καθιστά απαραίτητη τη συνεχή λήψη μέτρων για τον εξυγχιτισμό της καλλιέργειας, ώστε να διατηρεί την ανταγωνιστική της θέση στις περιοχές ενδιαφέροντος για την τροφοδοσία των ζαχαρουργείων. Σαν αποτέλεσμα οι πλέον σύγχρονες τεχνικές και καλλιεργειτικές πρακτικές (νέες μεθόδους «ζιζανιοκτονίας») έχουν ενσωματωθεί στην Ελληνική τευτλοκαλλιέργεια. Πρόσφατο παράδειγμα είναι το πρόγραμμα ανανέωσης και εκσυγχρονισμού του δυναμικού συγκομιδής, που τέθηκε σε εφαρμογή. Με την οικονομική μεσολάβηση και την τεχνική υποστήριξη της οι παλιές ξεπερασμένης τεχνολογίας και υπερβολικά φθαρμένες συγκομιστικές μηχανές των αγροτών αντικαθίστανται από σύγχρονες και

πλέον αποδοτικές. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η έγκαιρη τροφοδοσία των εργοστασίων, περιορίζονται οι απώλειες και οι κίνδυνοι από τις κακοκαιρίες και παράλληλα γίνονται πιο άνετες οι συνθήκες εργασίας των χειριστών.

Με την αύξηση της δυναμικότητας πραγματοποιήθηκαν η αύξηση της παραγωγής ζάχαρης και η συμπίεση του κόστους παραγωγής, δηλ, η μείωση των δαπανών καυσίμου και προσωπικού, η μείωση της αναλογικής επιβάρυνσης από τις αποσβέσεις, η μείωση των απωλειών, δηλ. (η αύξηση της απόδοσης) άλλα και ο περιορισμός της διάρκειας της Καμοάνιας, ώστε να ανταποκρίνεται στην άριστη απόδοση κατά την επεξεργασία της πρώτης ύλης.

Παράλληλα η Ε.Β.Ζ. έχει αναπτύξει σε υψηλό βαθμό τη γεωργική έρευνα, που έχει σαν αντικείμενο τη μελέτη όλων εκείνων των αγρονομικών παραγόντων που διαμορφώνουν την αποδοτικότητα της καλλιέργειας στις συνθήκες της χώρας μας π.χ. (θέματα λίπανσης και θρέψη, άρδευσης, μηχανικής καλλιέργειας κλπ) για την εξάγωγή συμπερασμάτων άμεσα εφαρμόσιμων στην πράξη από τους παραγωγούς.

Μέχρι και το 1975 οι ανάγκες των καλλιεργητών σε σπόρο ζαχαροτεύτλων καλύπτονται με εισαγωγή από ξένους Οίκους. Έκτοτε καταβλήθηκε συντονισμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη της εγχώριας σποροπαραγωγής και τη δημιουργία Ελληνικών ποικιλιών, προσαρμοσμένων στις κλιματολογικές και αγρονομικές ιδιαιτερότητες της χώρας μας. Η προσπάθεια αυτή υπήρξε ιδιαίτερα επιτυχημένη και κατά την τελευταία 10ετία, όλες οι ανάγκες της τευτλαιοκαλλιέργειας

καλύπτονται από πιστοποιημένο σπόρο υβριδίων που παράγεται στην Ελλάδα.

Η επιτυχία της E.B.Z. οδήγησε πρόσφατα και στην ανάληψη ευθύνης παραγωγής σπόρου ζαχαροτεύτλων για λογαριασμό ξένων οίκων για χρήση στο εξωτερικό.

• ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η ροή παραγωγής ζάχαρης από τεύτλα είναι:

α) Παραλαβή, πλύσιμο και κοπή τεύτλων:

Τα τεύτλα μεταφέρονται στο εργοστάσιο όπου εκεί γίνεται η ζύγιση του μικτού βάρους του φορτηγού και στην συνέχεια λαμβάνεται δείγμα τεύτλων για τον προσδιορισμό της περιεκτικότητας σε ζάχαρη κάθε φορτίου. Τα τεύτλα αποθηκεύονται σε υπαίθρια σιλό σε σωρούς ύψους μέχρι 11 μέτρων περίπου και προωθούνται σύμφωνα με τις ανάγκες του εργοστασίου με τη βοήθεια ροής νερού μέσα από κανάλια προς το πλυντήριο τεύτλων όπου πλένονται.

β) Εκχύλιση

Ονομάζουμε εκχύλιση τη διαδικασία που συνίσταται στην παραλαβή της ζάχαρης που περιέχεται στα τεμαχίδια. Με αντίστροφη πορεία ζεστού νερού και τεμαχιδίων, η ζάχαρη που περιέχεται σε αυτά περνά προοδευτικά στο νερό.

Ο ζαχαρούχος χυμός συλλέγεται στο ένα άκρο, ενώ τα εκχυλισθέντα τεμαχίδια που ονομάζονται, πούλπα ή πολτός, ανακτώνται στο άλλο και

χρησιμοποιούνται μετά από σύμπιση και ενδεχόμενη ξήρανση για κτηνοτροφία (υγρός πολτός, ξηρός πολτός).

γ) Προσβέστωση, ασβέστωση

Ο ζαχαρούχος χυμός που βγαίνει από την εκχύλιση περιέχει 12 έως 13% ζάχαρη \approx 85% νερό και \approx 2,4% ξένες ουσίες που ονομάζονται «μη ζάχαρα». Ένα μέρος των ξένων αυτών ουσιών απομακρύνεται στο επόμενο στάδιο που λέγεται καθορισμός χυμού και αποτελείται από τις εξής επί μέρους διαδικασίες: προασβέστωση, αβέστωση, |κορεσμός| διήθηση|| κορεσμός|| διήθηση, διήθηση ασφαλείας. Στην προασβέστωση και την ασβέστωση προστίθεται γάλα ασβεστίου στον ζαχαρούχο χυμό όπου καθιζάνει ένα μέρος από τις ξένες ουσίες, ενώ η ζάχαρη σχηματίζει διάλυμα ζαχαρασβεστίου.

δ) Κορεσμός

Διαβιβάζεται διοξειδίο του άνθρακα στον ασβεστωμένο χυμό οπότε διασπάται η ζαχαράσβεστος και σχηματίζεται ένα ίζημα από ανθρακικό ασβέστιο που είναι αδιάλυτο και συγκρατεί τις ξένες ουσίες και ένα διάλυμα ζάχαρης. Η άσβεστος και το διοξειδίο του άνθρακα παράγονται στην ασβεστοκάμινο του εργοστασίου που τροφοδοτείται με ασβεστόλιθο και κωκ.

ε) Εξάτμιση (συμπύκνωση)

Για την απομάκρυνση του νερού όπου είναι διαλυμένη η ζάχαρη, ο αραιός χυμός αποστέλλεται σε μια σειρά από διαδοχικά δοχεία εξάτμισης. Το τελευταίο εργάζεται σε πίεση χαμηλότερη από την

ατμοσφαιρική. Ο ατμός που προέρχεται από το πρώτο δοχείο εξάτμισης ανακτάται και χρησιμοποιείται για τη θέρμανση του επόμενου δοχείου. Αυτό γίνεται πέντε φορές (εξάτμιση πέντε βαθμίδων - πυκνός χυμός).

στ) Κρυστάλλωση

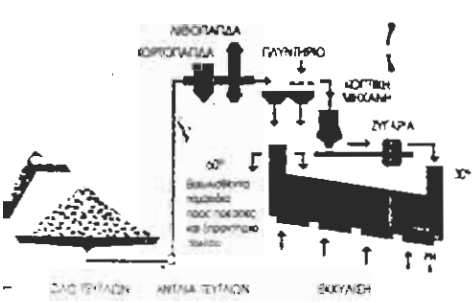
Ο πυκνός χυμός συμπυκνώνεται όλο και περισσότερο σε συσκευές που εργάζονται υπό κενό. Φθάνει έτσι σε κατάσταση υπερκορεσμού. Εκείνη τη στιγμή εμφανίζονται στο χυμό οι πρώτοι κρύσταλλοι ζάχαρης. Αυτοί οι κρύσταλλοι αυξάνονται και προκύπτει ένα μείγμα κρυστάλλων και σιροπιών που λέγεται «ζαχαρόμαζα».

ζ) Φυγοκέντρηση

Η ζαχαρόμαζα μετά την γύξη της σε ένα δοχείο ανάδευσης οδηγείται στις φυγοκέντρες μηχανές που περιστρέφονται με 1.300 στροφές το δευτερόλεπτο. Με την επίδραση της φυγοκέντρου δύναμης η λευκή κρυσταλλική ζάχαρη διαχωρίζεται από το ακάθαρτο σιρόπι που την περιβάλλει και αποτίθεται στα τοιχώματα του καλωδίου της φυγοκέντρου. Γίνεται πλύση με ζεστό νερό και η λευκή ζάχαρη ξηραίνεται και αποθηκεύεται. Η ζάχαρη αποθηκεύεται σε αποθήκες σε χάρτινους σάκους ή χύμα σε σιλό ζάχαρης. (Συν.1).

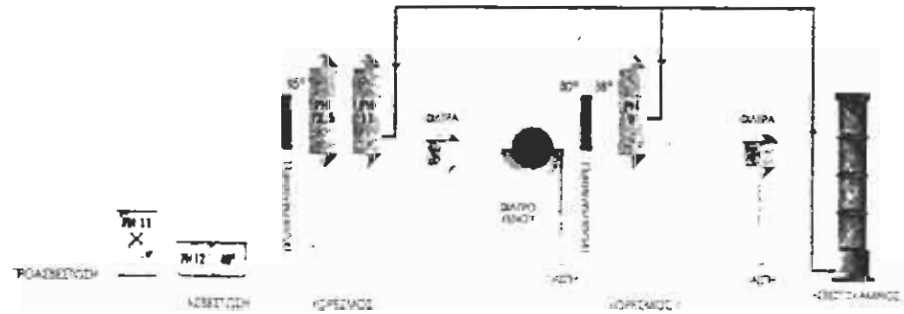
ΑΠΛΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΖΑΧΑΡΗΣ ΑΠΟ ΤΕΥΤΛΑ

ΜΒΗ & ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

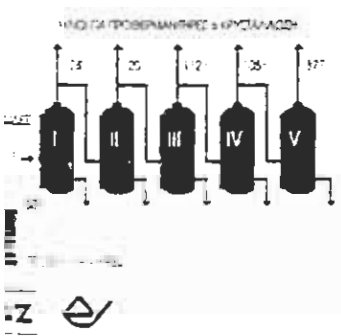


ΕΚΧΥΛΙΣΗ

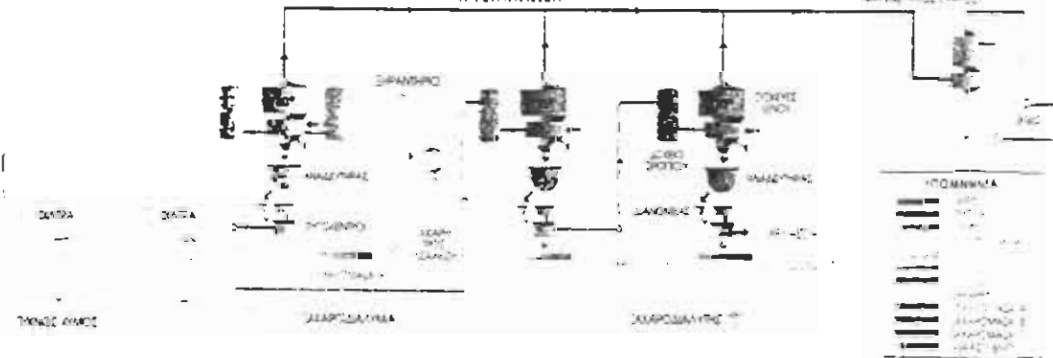
ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΧΥΜΟΥ



ΣΥΜΠΥΚΝΩΣΗ



ΚΡΥΣΤΑΛΛΩΣΗ



- **ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Ο έλεγχος ποιότητας γίνεται τόσο στις πρώτες ύλες (τεύτλα) όσο και στο τελικό προϊόν ζάχαρη.

Ο έλεγχος στα τεύτλα γίνεται για τον προσδιορισμό της περιεκτικότητας σε ζάχαρη.

Δειγματοληπτικός έλεγχος στο τελικό προϊόν γίνεται στο χημείο του εργοστασίου με σκοπό τον προσδιορισμό: α) του χρωματικού τύπου, β) της τέφρας, γ) του χρώματος στο διάλυμα.

Το εργοστάσιο της Λάρισας δεν έχει πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9000. Μέχρι το τέλος του 1997 θα έχουν γίνει οι κατάλληλες διαδικασίες για την απόκτηση του ISO 9002.

- **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Για την κάλυψη των μόνιμων κενών θέσεων προκρίσεται διαγωνισμός όπου τα κριτήρια επιλογής είναι: η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση η μόρφωση.

Τα εργοστάσια επεξεργάζονται τεύτλα από τα μέσα Αυγούστου μέχρι τα τέλη Νοεμβρίου (100 ημέρες περίπου δουλεύοντας όλο το 24ώρο χωρίς διακοπή. Τον υπόλοιπο χρόνο το τακτικό προσωπικό (250 άτομα) ασχολείται με τη συντήρηση των μηχανημάτων και με βελτιώσεις και προσθήκες του εξοπλισμού. Στην περίοδο λειτουργίας προσλαμβάνονται 200 άτομα έκτακτο προσωπικό. Για την πλήρη κατάρτιση του έκτακτου προσωπικού στις ανάγκες του εργοστασίου γίνονται σεμινάρια.

- ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος αντιμετωπίζει προβλήματα μερικά από τα οποία είναι:

- η απασχόληση μεγάλου αριθμού προσωπικού
- Ευρύ κύκλο εργασιών δηλ. (με βάση τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί θα έπρεπε οι 100 ημέρες καμπάνιες να μειωθούν σε 80 ενώ η παραγωγή να είναι σταθερή η και να αυξηθεί).

- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Η διαφημιστική πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία για την προβολή της είναι:

- Συνεντεύξεις τύπου (ενημέρωση για την πορεία, προοπτικές και το σχεδιασμό της E.B.Z.)
- Διαφήμιση - προβολή της E.B.Z. με καταχωρήσεις στον τύπο, ραδιόφωνο
- Συμμετοχή της EBZ σε διάφορες εκθέσεις π.χ. διεθνής έκθεση Θεσσαλονίκης, έκθεση Ελληνικών προϊόντων στην Κύπρο, Έκθεση Ήπειρο στα Ιωάννηνα κλπ.
- Κοινωνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις. Η E.B.Z. ανέπτυξε σημαντική δραστηριότητα σε θέματα κοινωνικά και πολιτιστικά π.χ. οικονομικές ενισχύσεις σε οργανώσεις σωματεία, ενίσχυση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για διάδοση της Ελληνικής γλώσσας, ανθρωπιστική βοήθεια άμεση και έμμεση στον δοκιμαζόμενο Σερβικό λαό.

- ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Εξαγωγές είχαν γίνει κατά το παρελθόν συγκεκριμένα το 1997.

Τα τελευταία χρόνια 1993 - 94 - 95 γίνανε εισαγωγές

Το 1996-97 η παραγωγή της εταιρείας είναι επαρκής για να καλύψει τις ανάγκες της χώρας σε ζάχαρη.

- ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η εταιρεία είναι μοναδική παραγωγός ζάχαρης στην Ελλάδα και καλύπτει τις ανάγκες όλης της χώρας σε ζάχαρη. Επομένως η Ε.Β.Ζ. ανταγωνισμό αντιμετωπίζει μόνο από το εξωτερικό

Για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού η Ε.Β.Ζ. κάνει

- επενδύσεις στον τεχνολογικό και λειτουργικό εκσυγχρονισμό
- Βελτίωση βιομηχανικής απόδοσης (ποιότητα τεύτλων - λειτουργία εργοστασίων)
- Μείωση κόστους χρήματος (μείωση δανείων - αυτοχρηματοδότηση επενδύσεων)
- Εξοικονόμηση ενέργειας και μείωση δαπανών προσωπικού
- Ανάπτυξη παραπλεύρων δραστηριοτήτων
- Επιχειρηματική διεξόδυση στα Βαλκάνια με συγκριτικό πλεονέκτημα την μικρή απόσταση

- Διαπραγματεύσεις με Αλβανία για την ανασυγκρότηση της ζαχαροβιομηχανίας της Κορυτσάς (τευτλοκαλλιέργεια και ζαχαρουργείο).
- Προοπτική για τευτλοκαλλιέργεια 60.000 στρεμμάτων για παραγωγή 40.000 τόννων ζάχαρης.

Η Ε.Β.Ζ. στην ΕΟΚ

Η τευτλοκαλλιέργεια και η ζαχαροβιομηχανία, αποτελούν σημαντικότερους παράγοντες για την οικονομία των χωρών της Ευρώπης, αν λάβουμε υπόψη ότι περίπου το 40% της παγκόσμιας παραγωγής ζάχαρης από τεύτλα παράγεται στην Ευρώπη και το 97% της ποσότητας αυτής στις χώρες - μέλη της ΕΟΚ. Ανάμεσα σε αυτές περιλαμβάνονται σημαντικοί εξαγωγείς ζάχαρης όπως είναι η Γαλλία, η Γερμανία και το Βέλγιο.

Η ζάχαρη είναι ένα από τα πρώτα προϊόντα στα οποία εφαρμόστηκαν η Κοινή Αγροτική Πολιτική και διέπεται από ξεχωριστό καθεστώς. Μέσα από αυτό ασκείται η κοινοτική προστασία με δύο τρόπους, με εγγυημένες τιμές για τους Ευρωπαίους παραγωγούς ζάχαρης και τεύτλων, και με προσοστήσεις, οι οποίες είναι αυστηρά καθορισμένες, μέγιστες ποσότητες για κάθε κράτος - μέλος, μέχρι το ύψος των οποίων εφαρμόζεται η κοινοτική προστασία με τις εγγυημένες τιμές.

Το σύστημα των τιμών προστατεύει τη ζάχαρη της ΕΟΚ έναντι εκείνης της διεθνούς αγοράς. Εξασφαλίζεται έτσι το εισόδημα του Ευρωπαϊκού τευτλοκαλλιεργητή, αλλά και διατηρείται η Ευρωπαϊκή ζαχαροβιομηχανία σε ακμή με σταθερή τιμή προϊόντος.

Σε κρίσεις υψηλών διεθνών τιμών, εξασφαλίζεται η επάρκεια μέσα στην ΕΟΚ χωρίς να επηρεάζονται έντονα οι τιμές της εσωτερικής αγοράς, διασφαλίζοντας έτσι τον καταναλωτή.

Το 1981, 21 χρόνια μετά την ίδρυσή τους, η Ελληνική ζαχαροβιομηχανία θεωρήθηκε ώριμη για την πλήρη ένταξη της στο καθεστώς της ζάχαρης, χωρίς μεταβατική περίοδο προσαρμογής. Για την Ελλάδα καθορίστηκε μέγιστη ποσότητα 319.000 τόννων ζάχαρης.

Η ΕΒΖ στο Χ.Α.Α

Η εισαγωγή στο χρηματιστήριο Αθηνών έγινε το 1993.

Η κατανομή των μετοχών είναι:

- Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε., (ΑΤΕ) 70,47%
- Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης, Α.Ε. (ΕΤΒΑ) 0,96%
- Υπάλληλοι, Ε.Β.Ζ. / ΑΤΕ/ΕΤΒΑ και τευτλοκαλλιεργητές 8,57%
- Επενδυτικό κοινό 20%.

4.1.3. ΜΟΝΟΘΕΡΜ Α.Β.Ε.Ε.

• ΙΔΡΥΣΗ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1981 και έχει ως αντικείμενο απασχόλησης την εφαρμογή, εμπορία μονωτικών προϊόντων και διπλών θερμοχομονωτικών υαλοπινάκων.

Από το 1992 η εταιρεία ασχολείται με την παραγωγή ειδικών θερμοχομονωτικών υαλοπινάκων και υαλοπετασμάτων.

Ο λόγος που η εταιρεία ασχολήθηκε με την παραγωγή νέων προϊόντων, είναι η αλλαγή της αρχιτεκτονικής εμφάνισης των κτηριακών συγκροτημάτων με στόχο να δώσουν περισσότερο αισθητική εμφάνιση και λειτουργικότητα στα κτίρια.

Η εταιρεία απασχολεί 35 άτομα.

• ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η ροή που ακολουθεί η παραγωγή είναι:

- α. Αποθήκευση πρώτων υλών
- β. Επεξεργασία πρώτων υλών
- γ. Συναρμολόγηση
- δ. Συσσκευασία
- ε. Εφαρμογή σε επιτόπου κατασκευές

Ιδιαίτερα συστήματα ελέγχου και συντονισμού δεν εφαρμόζονται πρόκειται για μια μικρή επιχείρηση όπου αυτές τις λειτουργίες, τις ασκεί

ο κ. Χαλκιάς μέσα από την πείρα του και τις ανάγκες που βλέπει, πως παρουσιάζονται κατά την λειτουργία της. Απλά προσπαθεί (-και το έχει καταφέρει ως κάποιο βαθμό) να «περάσει» την νοοτροπία στους ανθρώπους του πως η επιχείρηση τους χρειάζεται όπως την χρειάζονται και αυτοί και ο ένας είναι απαραίτητος του άλλου.

Έτσι ο έλεγχος με την καθαρά αυστηρά του έννοια είναι περιττός.

• ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το έργο της επιλογής προσωπικού είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο, αλλά και καθοριστικό για την λειτουργία της επιχείρησης. Πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα άτομα και πάντα με πολύ προσοχή γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε συμπεράσματα εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση. Ο υπεύθυνος καλείται να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν (ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν.

Και αυτό ισχύει και για το διοικητικό και για το εργατικό προσωπικό. Ο εργαζόμενος καλείται να εκπαιδευτεί σε συγκεκριμένη εργασία για μια καθορισμένη δοκιμαστική περίοδο.

Αν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εταιρείας προσλαμβάνεται.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει πως με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διαθετιμένο να εκπαιδευθεί.

Η εταιρεία έχει οργανώσει γραμμάτων της Ε.Ε. που αφορούν την χρήση μηχανημάτων, την ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων κτλ.

- ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ - ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Ιδιαίτερη διαφημιστική Καμπάνια δεν ακολουθείται από την εταιρεία. Εκτός από μερικές καταχωρήσεις στον ημερήσιο τύπο και κλαδικά τεχνικά περιοδικά.

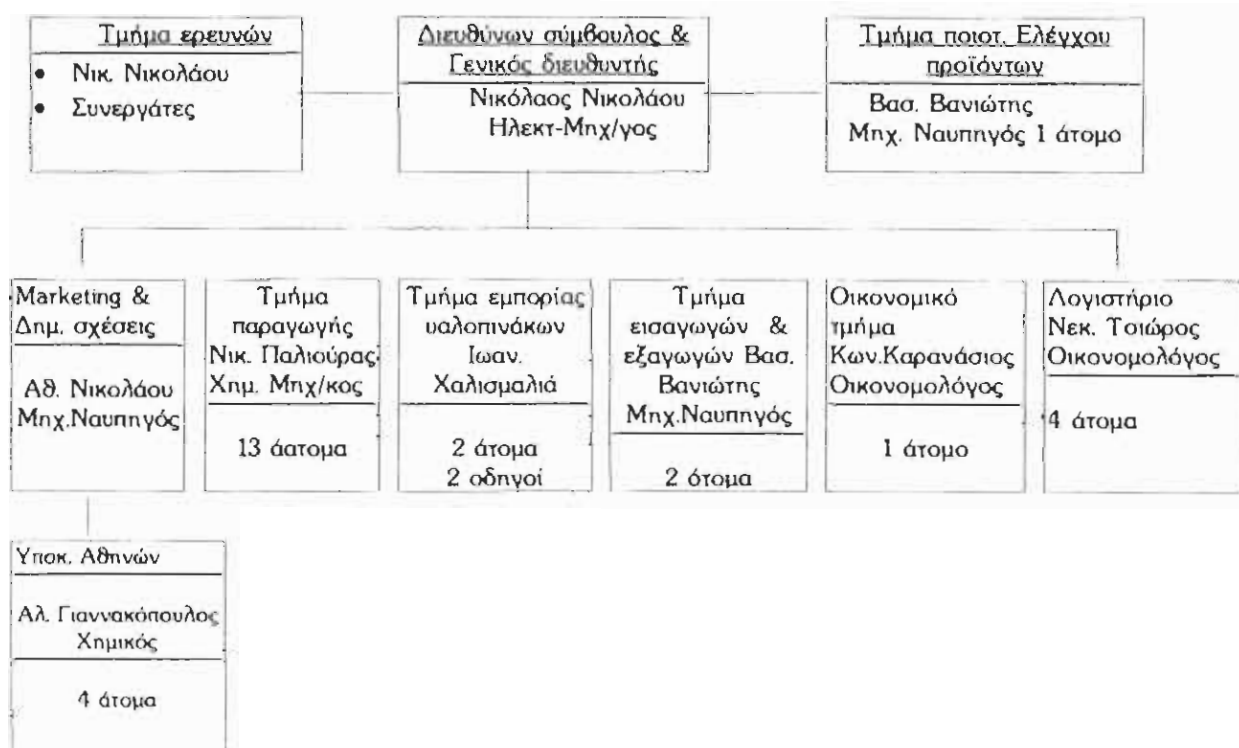
Η προώθηση των προϊόντων της γίνεται μέσω περιοδεύοντων πωλητών, υποκαταστημάτων (Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Αθήνα), ή μόνιμων συνεργατών και κυρίως με τις εφαρμογές των προϊόντων της σε διάφορα έργα.

- ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Εξαγωγές γίνονται στις βαλκανικές χώρες, στη Μέση Ανατολή και στην Αφρική. Τα προϊόντα έγιναν και εξακολουθούν να γίνονται πλήρως αποδεκτά λόγω της υψηλής ποιότητας που τα διακρίνει.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



4.1.4. ΑΓΡΑΦΑ Α.Ε.

- **ΙΔΡΥΣΗ**

Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1985, από τους αδελφούς Αλεξίου και είχε ως αντικείμενο απασχόλησης την παραγωγή φέτας, η οποία κάλυπτε μόνο την αγορά της Καρδίτσας.

Αργότερα το 1992 η επιχείρηση μετατρέπεται σε Α.Ε. που συγκροτείται από 5 μετόχους και μετονομάζεται από «Τυροκομική Καρδίτσας» σε «ΑΓΡΑΦΑ Α.Ε.».

Η επιχείρηση τώρα ασχολείται με την παραγωγή - συσκευασία - εμπορία διαφόρων τυροκομικών προϊόντων.

Τα κύρια προϊόντα της είναι η φέτα, το βούτυρο, η μυζήθρα, το κατσικίσιο και η γραβιέρα.

Η επιχείρηση απασχολή μόνιμα 20 άτομα και σε περίοδο αιχμής προσλαμβάνει ανάλογα με τις ανάγκες της συμπληρωματικό προσωπικό μέχρι και 10 άτομα.

- **ΛΟΓΟΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ**

Υπάρχουν σημαντικά σημεία ανάπτυξης τα οποία είναι αποτέλεσμα της μακρόχρονης πείρας και της τεχνολογικής εξέλιξης.

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της επιχείρησης έπαιξε η δημιουργία ενός υπεσύγχρονου εργοστασίου όπου τηρούνται αυστηρότατες συνθήκες υγιεινής.

Οι λόγοι που προκάλεσαν την εξέλιξη αυτή είναι:

α) Η ποιότητα των προϊόντων (σύμφωνα με τις προδιαγραφές τις Ε.Ο.Κ.) τα προϊόντα παράγονται αποκλειστικά από πρόβειο και γιδίσιο γάλα, κάτω από αυστηρό ποιοτικό έλεγχο σε ειδικές συνθήκες επεξεργασίας και ωρίμανσης.

β) Η συσκευασία, (Δοχεία 16, 8, 4 κιλών, 200, 500, 300 γρ).

Για τις πρωτότυπες συσκευασίες όλων των ειδών τυριών ήταν αναγκαία η ύπαρξη σύγχρονου συσκευαστηρίου

γ) Η συνέπεια στις οικονομικές συναλλαγές

• ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Για τον έλεγχο της ποιότητας του γάλακτος υπάρχει οργανωμένο εργαστήριο που στεγάζεται μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή υπάρχει ο αυτοέλεγχος της μονάδας. Η εταιρεία έχει τον απαραίτητο κωδικό της Ευρ. Ένωσης για την διάθεση των προϊόντων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό

• ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η επιχείρηση δεν εφαρμόζει πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9000, αλλά στο συγκεκριμένο τομέα των γαλακτοκομικών υπάρχει ειδική πιστοποίηση από την διεύθυνση κτηνοτροφίας και τα επιμέρους περιφερειακά εργαστήρια ελέγχου γαλακτοκομικών προϊόντων (Λάρισα).

• ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή του προσωπικού στην επιχείρηση γίνεται με βάση τις ανάγκες του κάθε τμήματος (διοίκηση, παραγωγή, συσκευασία,

πωλήσεις). Επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα με βάση αντικειμενικών κριτηρίων καθώς και την ανάλογη εμπειρία που έχουν.

Συνήθως προτιμούνται άτομα από την περιοχή της Καρδίτσας

• ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα μερικά από αυτά είναι:

α. Η έλλειψη οργάνωσης της κτηνοτροφίας, έχει σαν αποτέλεσμα η πρώτη ύλη (γάλα) να μην ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της Ε.Ε.

β. Η έλλειψη συνεργασίας με τα πανεπιστήμια. Τα τελευταία χρόνια γίνονται κάποιες προσπάθειες που έχουν φέρει θετικά αποτελέσματα.

γ. Η μεγάλη τιμή αγοράς του γάλακτος σε σχέση με την τιμή πώλησης των προϊόντων.

δ. Η ύπαρξη προϊόντων που δεν ανταποκρίνονται στον κώδικα τροφίμων και ποτών (νοθείες).

Μερικοί τρόποι για την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων είναι:

α. Η καλή προσωπική σχέση με τους κτηνοτρόφους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες μας για πρώτη ύλη.

β. Η άριστη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων μας

γ. Η άγιοη συνεργασία με τους πελάτες μας.

δ. Η σταθερά αυξανόμενη τιμή των προϊόντων μας.

ε. Συμμετοχή της επιχείρησης σε κοινά, με σκοπό τη δημιουργία καλών σχέσεων με τους πελάτες και τους εργαζόμενους.

στ. Η καλή οργάνωση του συλλόγου τυροκομικών Ελλάδος, που ως σκοπό έχει να βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων του κλάδου (π.χ. νοθείες).

- ΠΡΟΩΘΗΣΗ

Επιτακτικός στόχος της επιχείρησης είναι μια καλά οργανωμένη διαφημιστική καμπάνια η οποία περιλαμβάνει διαφήμιση σε τοπικούς σταθμούς, εκδόσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό, προσφορές προϊόντων για μικρά, χρονικά διαστήματα σε σημεία που κρίνονται απαραίτητα. Η ύπαρξη πωλητών κρίνεται απαραίτητη για την προώθηση των προϊόντων εκτός Καρδίτσας.

- ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Η επιχείρηση εξάγει τα προϊόντα της στη Γερμανία, Αυστρία, Αγγλία.

Ο λόγος που επιλέχθηκαν αυτές οι χώρες είναι γιατί τα ελληνικά τυριά και κυρίως η φέτα γίνονται αποδεκτά σε χώρες που υπάρχει έντονο το ελληνικό στοιχείο. Τα προϊόντα που προορίζονται για το εξωτερικό δεν επιδέχονται ιδιαίτερη μεταχείριση.

Η μεταφορά των προϊόντων στις χώρες του εξωτερικού γίνεται με φορτηγά που δεν ανήκουν στην εταιρεία.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



4.1.5. ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝ/ΜΩΝ

• ΙΔΡΥΣΗ

Η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών ιδρύθηκε το 1928 και αντικατέστησε τους μέχρι τότε μικρούς συν/σμούς των αγροτών. Η ένωση περιλαμβάνει; (βιομηχανία βάμβακος (εκοκιστήριο), σπορελαιοργείο, οινοποιείο, εμπορία γεωργικών φαρμάκων, σπόρων και λιπασμάτων).

Στην ένωση επίσης υπάρχει τομέας επιδοτήσεων προς τους αγρότες.

Ο συνε/σμός σκοπό του έχει την εξυπηρέτηση των φυσικών μελών του σε συνεταιριστική και συνεργατική βάση. Απαρτίζεται από 22.000 φυσικά μέλη που δημιουργούν τους κατά τόπους συν/σμούς όπου από αυτούς εκλέγονται οι εκπρόσωποι που αποτελούν το 11μελές, συμβούλιο της ένωσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για να γίνει κάποιος μέλος της ένωσης είναι η ύπαρξη κάποιων στρεμμάτων.

Η ένωση απασχολεί 228 άτομα διάφορων ειδικοτήτων

Σημεία ανάπτυξης των αγρ. Συνετ/σμών είναι:

Υπάρχουν σημαντικά σημεία ανάπτυξης όπως τα παρακάτω:

- α. Αύξηση προσωπικού
- β. Επέκταση ιδιόκτητων βιομηχανιών
- γ. Καθετοποίηση παραγωγής (βαμβάκι, κρασί)

- ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ο οργανισμός σε 1^η φάση προμηθεύει τους συν/σμούς με σπόρους, λιπάσματα και φάρμακα. Σε 2^η φάση προμηθεύεται από τους αγρότες την πρώτη ύλη (βαμβάκι, σταφύλι). Από το βαμβάκι γίνεται αφαίρεση των σπόρων και έπειτα διατίθεται, για βιομηχανική χρήση. Τους Δε σπόρους τους επεξεργάζεται η ίδια η ένωση και παράγει βαμβακέλαιο και βαμβακόπιτα ζωοτροφή).

- ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Στους αγροτικούς συνεταιρισμούς γίνεται έλεγχος ποιότητα των πρώτων υλών. Ο έλεγχος στο βαμβάκι γίνεται από τον Οργανισμό βάμβακος ενώ ο έλεγχος στα σταφύλια γίνεται από την ίδια την ένωση.

Ο έλεγχος βοηθάει στον καθορισμό της τιμής του βαμβακιού και τους σταφυλιού. Η τιμή διαφέρει ανάλογα με την ποιότητα. Έλεγχος επίσης γίνεται και στα τελικά προϊόντα π.χ. στο βαμβάκι υπάρχει πιστοποιητικό ποιότητας από τον Οργανισμό Βάμβακος, ενώ στο κρασί και στο λάδι γίνεται έλεγχος από το χημείο που στεγάζεται στην Ένωση. Ο έλεγχος απευθύνεται στο χρώμα και στα ειδικά χαρακτηριστικά του κάθε προϊόντος.

Π.χ. κρασί: βαθμός, γευστικότητα κ.α., λάδι: λιπαρά, οξέα, κ.α.

- ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα τελευταία 5 χρόνια δεν έχουν γίνει προσλήψεις λόγω εκσυγχρονισμού του μηχανικού εξοπλισμού.

Ο διοικητικός σύμβουλος είναι υπεύθυνος για τις προσλήψεις και καθορίζει τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού π.χ. οικογενειακή κατάσταση, προϋπηρεσία κτλ). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ε.Ε. δεν αξιοποιούνται λόγω έλλειψης προσλήψεων για μεγάλο χρονικό διάστημα (5 χρόνια).

• ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Ο κλάδος των συν/κών οργανώσεων αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα τα οποία είναι τα εξής:

- Η ύπαρξη πολλών μικρών συνεταιρισμών κάνει δύσκολη την συνεργασία
- Η έλλειψη μάντζερ για την καλή οργάνωση της ένωσης
- Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος από το 1992 είναι η αλλαγή του νομικού πλαισίου που υποχρεώνει την ένωση να λειτουργεί με σκοπό το κέρδος. Μέχρι το 1992 η ένωση ασκούσε το ρόλο του μεσάζοντα ανάμεσα στους παραγωγούς (γεωργούς) και τους αγοραστές των αγροτικών προϊόντων (έμποροι).

Σκοπός δηλαδή της ένωσης ήταν η αγορά των αγροτικών προϊόντων από τους εμπόρους με όσο το δυνατόν υψηλότερη τιμή.

Από το 1992 η αλλαγή του νόμου υποχρέωσε την ένωση να λειτουργεί με κύριο σκοπό το κέρδος.

Μερικοί τρόποι επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ένωση είναι:

- Η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Η πρόσληψη μάντζερ από την ένωση με σκοπό την οργάνωση της ένωσης
- Επενδύσεις της ένωσης με σκοπό την διεύρυνση των δραστηριοτήτων της (π.χ. Σούπερ μάρκετ).

- **ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ**

Η διαφήμιση που χρησιμοποιεί η ένωση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ραδιόφωνο, τηλεόραση, τύπος) είναι ελάχιστη.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι πωλήσεις των προϊόντων της, (λάδι και κρασί) γίνονται κατά 90% στο θεσσαλικό χώρο. Το άλλο 10% διατίθεται σε όλη την Ελλάδα.

Εξαγωγές δεν γίνονται, εκτός από ειδικές περιπτώσεις.

- **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

Η ύπαρξη ανταγωνισμού οφείλεται σε Α.Ε. , που ασχολούνται με την πώληση σπόρων, φαρμάκων, λιπασμάτων κ.α. Το πλεονέκτημα αυτών των εταιρειών είναι ότι μπορούν να διαθέτουν τις πρώτες ύλες στους αγρότες σε χαμηλότερες τιμές από αυτές της ένωσης.

Οι υψηλότερες τιμές της ένωσης οφείλονται στον καθορισμό των τιμών της από την Ε.Ε.

Αυτός είναι και ο λόγος που η ένωση δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό των άλλων εταιρειών.

4.1.6. VITA MARIS

- **ΙΔΡΥΣΗ**

Η VITA MARIS ιδρύθηκε το 1989. Τον Ιούνιο του 1992 η μονάδα πουλήθηκε στην «SANYO ΕΛΛΑΣ». Τον Ιανουάριο του 1994 μεταπουλήθηκε στον όμιλο εταιριών «GLOBE COSMOS» η οποία είναι ελληνική εταιρία και έχει πολλές δραστηριότητες π.χ. ναυτιλιακές, κλωστοϋφαντουργικές.

Το αντικείμενο απασχόλησης της εταιρίας είναι η επεξεργασία και η τυποποίηση γαριού. Τα προϊόντα που επεξεργάζεται είναι:

- α. Το Σκουμπρί, που εισάγεται από Νορβηγία και Σκωτία.
- β. Ο Σολομός, που εισάγεται από Νορβηγία και Σκωτία.
- γ. Η ρέγγα, που εισάγεται από Νορβηγία και Δανία.
- δ. Η Πέστροφα που προμηθεύεται κυρίως από την εγχώρια αγορά π.χ. Γιάννενα, Καρπενήσι, Μεσολόγγι.

Σε περίπτωση που οι ανάγκες της δεν καλύπτονται από την εγχώρια αγορά γίνονται εισαγωγές από την Ιταλία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πέστροφα προμηθεύεται νωπή ενώ όλα τ' άλλα γάρια κατευυγμένα.

Η εταιρία απασχολεί 42 άτομα διαφόρων ειδικοτήτων.

- **ΕΞΕΛΙΞΗ**

Η VITA MARIS από το 1989 που ιδρύθηκε μέχρι σήμερα ακολουθεί μια ανοδική πορεία που είναι αποτέλεσμα των αναγκών της ελληνικής

αγοράς και του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η εταιρία από το εξωτερικό. Η εταιρία το 1989 πραγματοποιούσε μια 8ωρη βάρδια που είχε σαν αποτέλεσμα την παραγωγή 6.000 κονσερβοποιημένων προϊόντων. Σήμερα λόγω της εξέλιξης του τεχνολογικού εξοπλισμού είναι σε θέση να πραγματοποιεί δύο βάρδιες και να έχει αποτέλεσμα, την παραγωγή 45.000 κονσερβοποιημένων προϊόντων. Επίσης το 1989 η εταιρία στον τομέα των καπνιστών είχε τη δυνατότητα να παράγει 1.500 τόνους το 8ωρο. Σήμερα έχει τη δυνατότητα να παράγει 6.000 τόνους σε 2 βάρδιες.

Οι λόγοι που οδήγησαν σ' αυτή την εξέλιξη είναι:

- Αύξηση της ζήτησης της αγοράς.
- Η βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού
- ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η διαδικασία παραγωγής των καπνιστών προϊόντων της εταιρίας, που είναι η πέστροφα, η ρέγγα, και ο σολομός είναι η ίδια. Ας πάρουμε για παράδειγμα την παραγωγική διαδικασία της πέστροφας. Η πέστροφα όπως είπαμε και πιο πάνω είναι το μόνο γάρι που προμηθεύεται η εταιρία νωπό. Η αλίευσή του έχει γίνει την προηγούμενη μέρα της επεξεργασίας του. Η παραγωγική διαδικασία έχει ως εξής:

1^η φάση: Αγορά, έλεγχος του γαριού και καταγραφή ορισμένων χαρακτηριστικών του σε ειδικό έντυπο ελέγχου. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ποιότητά του είναι:

α. Η κατάσταση των ματιών, στο χρώμα του δέρματος, στο χρώμα του συκωτιού κ.τ.λ. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται από τον Χημικό της εταιρίας.

2^η φάση: Γίνεται η απευτέρωση και το πλύσιμο του γαριού.

3^η φάση: Το γάρι πηγαίνει σε δεξαμενές όπου εκεί γίνεται το υγρό αλάτισμα. Η ώρα παραμονής του γαριού στις δεξαμενές εξαρτάται από το μέγεδός του. Συνήθως κυμαίνεται από 2:00-4:30 ώρες.

4^η φάση: Το γήσιμο του γαριού. Το γάρι αφού αλατιστεί μπαίνει σε ειδικούς φούρνους για να γηθεί.

Παράγοντες που επηρεάζουν το γήσιμο είναι:

α) το μέγεδός του β) η σύστασή του, (λίπος) γ) οι καιρικές συνθήκες και δ) οι προτιμήσεις των πελατών. Το γήσιμο διαρκεί συνήθως 8 με 10 ώρες.

5^η φάση: Το γάρι αφού γηθεί βγαίνει από τον φούρνο και παραμένει τόσο χρόνο όσο χρειάζεται για να πάρει τη θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια μπαίνει στο υγείο για 24 ώρες. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι για να πετύχουμε την καλύτερη αφαίρεση του κοκκάλου και της πέτσας από το γάρι.

6^η φάση: Κόψιμο του γαριού σε φιλέτα και αφαίρεση κοκκάλου και πέτσας.

7^η φάση: Συσκευασία σε κενό αέρος. Στη συνέχεια ανάλογα με τη ζήτηση το γάρι θα μπει στη συντήρηση ή στην κατάγυξη.

8^η φάση: Ετικέτα και πώληση του γαριού στην αγορά.

Από 2 τόνους πέστροφα θα πάρουμε 900 κιλά έτοιμο προϊόν. Η διαδικασία παραγωγής για τα κονσερβοποιημένα προϊόντα που είναι το σκουμπρί και ο σολομός είναι η εξής:

1^η φάση: Φούρνος απόυυξης. Τα γάρια εισάγονται κατευυγμένα και καθαρισμένα. Η διάρκεια παραμονής τους στο φούρνο απόυυξης είναι από 4:00 μέχρι 4:30 ώρες.

2^η φάση: Τα γάρια στη συνέχεια πηγαίνουν σε δεξαμενές όπου εκεί γίνεται το υγρό αλάτισμα. Ο χρόνος παραμονής τους στις δεξαμενές είναι σταθερός 2 ½ ώρες. Η περιεκτικότητα της άλμης είναι 17% σε αλάτι.

3^η φάση: Ψήσιμο του γαριού για 2 ώρες.

4^η φάση: Κονσερβοποίηση. Για την καλύτερη λεύκανση του κρέατος, το γάρι από τη στιγμή που θα βγει από το φούρνο θα παραμείνει 30 λεπτά σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και μετά θα κονσερβοποιηθεί.

5^η φάση: Αποστείρωση.

6^η φάση: Συσκευασία.

Ο χρόνος ζωής των προϊόντων είναι 4 χρόνια. Από 2 τόνους γάρι μπορούμε να πάρουμε από 11.000 μέχρι 18.000 κονσέρβες (ανάλογα με το μέγεθος της κονσέρβας).

Υπάρχουν 11 είδη κονσέρβες σκουμπρί και 3 είδη κονσέρβες σολομού.

• ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εταιρία δεν εφαρμόζει τα πιστοποιητικά ποιότητας ISO 9000. Ο έλεγχος των γαριών γίνεται από το χημικό της εταιρίας βάση συγκεκριμένων εντύπων. Ο έλεγχος στα κονσερβοκούτια γίνεται με σκοπό να εξακριβωθεί η καλή ραφή του κάθε κουτιού, έτσι ώστε να μην υπάρξει πρόβλημα αλλοίωσης του προϊόντος (π.χ. αέρας στο προϊόν). Ο έλεγχος γίνεται σε κάθε νέα παρτίδα που έρχεται στην εταιρία και αυτό γιατί υπάρχει διαφορά από παρτίδα σε παρτίδα όσον αφορά το μέγεθος, το πάχος και το ύψος. Αυτή η διαφορά οφείλεται στα υλικά που ανακυκλώνονται για να γίνουν τα κονσερβοκούτια (τα κονσερβοκούτια γίνονται από αλουμίνιο ανακυκλωμένο), και εισάγονται από τη Γερμανία. Το πριονίδι που χρησιμοποιείται για το κάπνισμα των γαριών είναι από οξιά και εισάγεται από τη Δανία. Προτιμάται το πριονίδι της οξιάς γιατί ο καπνός της έχει αντισηπτικές ιδιότητες. Τα υπόλοιπα υλικά που χρησιμοποιούνται π.χ. αλάτι, λάδι, καρικεύματα, προμηθεύονται από την ελληνική αγορά.

• ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εταιρία απασχολεί μόνιμα 42 άτομα και σε περίοδο αιχμής προσλαμβάνει από 10 μέχρι 15 άτομα. Η επιλογή του έκτακτου προσωπικού βασίζεται στην προϋπηρεσία που έχουν ύστερα από μία εβδομαδιαία δοκιμασία απασχόλησης. Σ' αυτό το διάστημα οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εταιρίας, προσλαμβάνονται και ειδικεύονται από την εταιρία.

• ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα, μερικά από τα οποία είναι:

1) Πρόβλημα στην προμήθεια του σκουμπριού.

Η Ε.Ο.Κ. έδωσε κίνητρα στους μικρούς γαράδες να δώσουν τις άδειες αλιείας. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η αλιεία να βρεθεί στα χέρια μεγάλων εταιριών «ΤΡΑΣΤ» οι οποίες δημιούργησαν μονοπώλειο στην πώληση των γαριών.

2) Η πώση του τζιρου όλων των εταιριών του κλάδου, με αποτέλεσμα η συντήρησή τους να γίνεται από το εξωτερικό.

3) Η τοκογλυφική συμπεριφορά των Τραπεζών. Το κράτος δεν βοηθά όσο θα έπρεπε τις νέες επενδύσεις.

4) Ο μεγάλος ανταγωνισμός από το εξωτερικό. Οι τρόποι αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων είναι:

α. Χαμηλή τιμή των προϊόντων

β. Άριστη ποιότητα των προϊόντων

γ. Αναζήτηση νέων αγορών (Ουκρανία, Αλβανία, Ρουμανία).

• ΕΞΑΓΩΓΕΣ

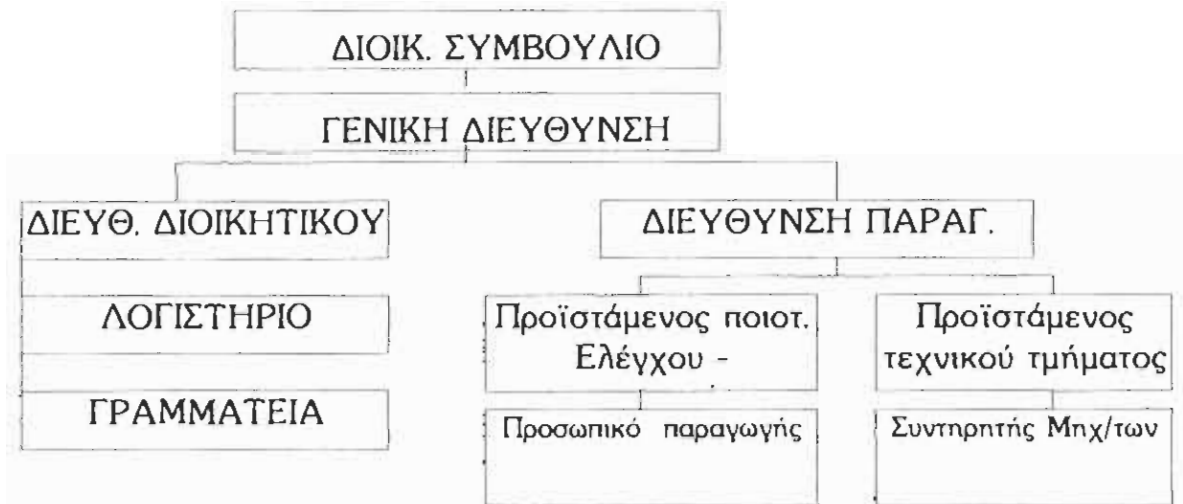
Η εταιρία το 60% των προϊόντων της το εξάγει στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στις εξής χώρες: Αλβανία, Κύπρο, Καναδά, Ισραήλ, Μεγάλη Βρετανία, Ελβετία. Η εταιρία τις εξαγωγές της, τις οφείλει στην καλή ποιότητα των προϊόντων της και αυτό γίνεται εμφανές από την

ανταπόκρισή της σ' όλους τους ποιοτικούς ελέγχους κάθε αγοράς. Π.χ. το Ισραήλ είναι μία αρκετά δύσκολη αγορά, γιατί κάνει λεπτομερειακούς ελέγχους (π.χ. ανάλυση νερού, μικροβιολογική ανάλυση του γαριού κ.τ.λ.).

- ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ

Ο όμιλος εταιριών «GLOBE COSMOS» στον οποίο ανήκει η VITA MARIS μπήκε στο χρηματιστήριο Αθηνών το 1973. Ο όμιλος «GLOBE COSMOS» κατέχει το 100% των μετοχών της «VITA MARIS». Η «VITA MARIS» έχει μπει και στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης μέσω των τραπεζών THE BANK OF NEW YORK και SOCIETE GENERALE.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



4.1.7. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΛΥΚΕΣ Α.Ε.

- **ΙΔΡΥΣΗ**

Το 1970 ιδρύθηκαν οι πρώτες ελληνικές αλυκές, με τη νομική μορφή Α.Ε. και είχαν την επωνυμία «Μεσολόγγι Α.Ε.» με ιδρυτή τον κ. Λιβανό.

Το 1972 ο κ. Λιβανός αποχώρησε και οι Αλυκές συνεχίζουν να λειτουργούν υπό τον έλεγχο του Υπουργείου Βιομηχανίας, με την επωνυμία: «ΑΛΥΚΕΣ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ Α.Ε.». Μέχρι το 1988 στην Ελλάδα υπήρχαν συνολικά 15 Αλυκές. Από το 1988 οι Αλυκές μειώθηκαν σε επτά (7), οι οποίες ήταν και οι πιο βιώσιμες. Αυτές οι επτά Αλυκές με την ένωσή τους δημιούργησαν μια εταιρία, με την επωνυμία: «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΛΥΚΕΣ Α.Ε.», όπου έχει ως έδρα το Μεσολόγγι. Οι επτά υπάρχουσες ελληνικές Αλυκές είναι: Του Μεσολογγίου, της Λέσβου, της Πιερίας, της Κομοτηνής, της Ξάνθης, της Θεσσαλονίκης και της Λήμνου η οποία βρίσκεται υπό κατασκευή. Αντικείμενο απασχόλησης των Αλυκών είναι η παραγωγή και η διάθεση πρωτογενούς αλατιού. Το μόνιμο προσωπικό της εταιρίας είναι 25 άτομα. Σε περίοδο αιχμής (Σεπτέμβριος-Οκτώβριος), προσλαμβάνονται από 35 μέχρι 40 άτομα με δίμηνη σύμβαση.

- **ΕΞΕΛΙΞΗ**

Από το 1970 μέχρι σήμερα οι Αλυκές παρουσιάζουν ορισμένα σημεία εξέλιξης τα οποία έχουν σχέση με την βελτίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού και την εκμετάλλευση των παραγωγικών δυνατοτήτων όλων των μικρών αλυκών με νέες επενδύσεις, π.χ. (η αλυκή της Λήμνου που

βρίσκεται υπό κατασκευή). Η βελτίωση και εξέλιξη των αλυκών δημιουργήθηκε με σκοπό την αύξηση της παραγωγής καθώς και μελλοντικές εξαγωγές.

• ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Τα στάδια που ακολουθεί η παραγωγική διαδικασία για την δημιουργία πρωτογενούς αλατιού είναι:

- α) Συντήρηση κρυσταλλοπηγείων
- β) Καλλιέργεια αλατιού σε κρυσταλλοπηγεία.

Η καλλιέργεια του αλατιού αρχίζει από αρχές Απριλίου και τελειώνει τέλος Αυγούστου. Το θαλάσσιο νερό μπαίνει στις θερμάστρες όπου αποκτά κάποια υψηλή θερμοκρασία με τη βοήθεια του ήλιου. Στη συνέχεια το νερό μεταφέρεται μέσω καναλιών στα κρυσταλλοπηγεία που έχουν ειδικούς βαθμούς πυκνότητας. Εκεί έχουμε την κρυστάλλωση του αλατιού. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται όσες φορές χρειαστεί μέχρι τέλος Αυγούστου.

γ) Συγκομιδή και πλύση του αλατιού, που αρχίζει από 1^η Σεπτεμβρίου. Η συγκομιδή γίνεται με ειδικό μηχάνημα. Στη συνέχεια το αλάτι με τη βοήθεια μεταφορικών ταινιών μεταφέρεται στη μονάδα πλύσης. Αφού πλυθεί αποθηκεύεται σε ανοικτούς χώρους. Οι αλυκές Μεσολογγίου παράγουν ετησίως από 100 μέχρι 130 χιλιάδες τόνους αλάτι.

- δ) Διάθεση αλατιού.

Η διάθεση γίνεται όλο το χρόνο με ευθύνη των πελατών. Οι κυριότεροι πελάτες των Αλυκών Μεσολογγίου είναι: «ΚΑΛΑΣ, ΧΙΟΝ ΠΑΤΡΑΣ, ΚΕΡΑΤΙΔΗΣ ΣΕΡΡΕΣ».

- ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται με βάση τον κώδικα τροφίμων. Τη ευθύνη για ουσιαστικό έλεγχο την έχουν οι πελάτες των αλυκών που είναι και οι επεξεργαστές του αλατιού.

- ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή προσωπικού γίνεται με προκήρυξη διαγωνισμού. Επειδή στην αγορά εργασίας δεν υπάρχουν άτομα με ειδικότητες που να καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρίας, η εταιρία αναγκάζεται να προσλαμβάνει προσωπικό και να το εκπαιδεύει η ίδια. Σ' αυτό βοηθάνε και τα σεμινάρια του ΟΑΕΔ που εφαρμόζονται από την εταιρία. Η ανταπόκριση και προσέλευση των εργαζομένων είναι θετική.

- ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Οι Αλυκές είναι ο μοναδικός παραγωγός αλατιού στην Ελλάδα. Μέχρι το 1985 οι Αλυκές δεν αντιμετώπιζαν πρόβλημα ανταγωνισμού από το εξωτερικό λόγω του ότι απαγορευόταν η εισαγωγή αλατιού. Από το 1985 με το άνοιγμα των αγορών από την Ε.Ο.Κ. η εταιρία αντιμετωπίζει πρόβλημα ανταγωνισμού από το εξωτερικό. Εισαγωγές γίνονται από την Βουλγαρία, την Ισπανία, Τη Γαλλία και την Αφρική. Εισάγεται κυρίως ορυκτό αλάτι, για βιομηχανική χρήση. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού μπορεί να γίνει με την τεχνολογική εξέλιξη και τη βελτίωση των

Οργάνωση και λειτουργία επιχειρήσεων στις περιοχές Θεσσαλίας και Αιτωλοακαρνανίας

περιφερειακών αλυκών για μεγαλύτερη παραγωγή. Εξαγωγές γίνονται περιορισμένης ποσότητας, (10-15) χιλιάδες τόνοι στην Κύπρο και στα Σκόπια.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



4.1.8. «ΑΦΟΙ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΙ»

• ΙΔΡΥΣΗ

Η εταιρία «ΑΦΟΙ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΙ» ιδρύθηκε το 1889 και το 1952 πήρε τη μορφή της Α.Ε. που έχει μέχρι σήμερα. Μέχρι το 1952 η εταιρία είχε ως αντικείμενο απασχόλησης την επεξεργασία και εμπορία αρκετών ποικιλιών καπνού από το 1952 μέχρι και σήμερα ασχολείται αποκλειστικά με την επεξεργασία και εμπορία μυρωδάτου καπνού Αγρινίου. Αυτό γίνεται γιατί η εταιρία προμηθεύεται τον καπνό από τις περιοχές του Αγρινίου. Η εταιρία απασχολεί 250-350 άτομα. Στην εταιρία δεν υπάρχουν σημαντικά σημεία εξέλιξης εκτός από:

- α. την αυτοματοποίηση της διαδικασίας παραγωγής και
- β. τη βελτίωση τεχνολογικού εξοπλισμού.

• ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Τα στάδια εμπορίας-επεξεργασίας του καπνού είναι:

A. Η αγορά του καπνού από τους παραγωγούς που γίνεται με τον εξής τρόπο: Οι καπνοπαραγωγοί απευθύνονται στον έμπορο που αυτοί επιλέγουν. Στη συνέχεια υπογράφεται συμβόλαιο που ορίζει την ποσότητα καπνού που πρέπει να παράγει ο κάθε παραγωγός σύμφωνα με τις αποφάσεις της Ε.Ο.Κ. Η πληρωμή γίνεται μέσω της Αγροτικής Τράπεζας μετά την παραλαβή του καπνού από τον έμπορο.

B. Βαθμολογία του καπνού δηλ. άτομα ειδικευμένα από την εταιρία βαθμολογούν τον καπνό ανάλογα με την ποιότητα, βάση της οποίας γίνεται και ο καθορισμός της τιμής.

Γ. Δημιουργία χαρμανιού (γίνεται διαχωρισμός του καπνού από διάφορες περιοχές σε Α και Β ποιότητα).

Δ. Αποθήκευση χαρμανιού.

Ε. Ύγρανση καπνού (ο καπνός μεταφέρεται σε υγραντήρια που με τη βοήθεια του ατμού μαλακώνει) η διάρκεια είναι περίπου 5^ο.

ΣΤ. Διαλογή καπνού (με τη βοήθεια κυλιόμενων ταινιών ο καπνός καθαρίζεται).

Ζ. Προσωρινή αποθήκευση του καπνού.

Η. Πατητικές μηχανές στις οποίες ο καπνός συσκευάζεται σε δέματα των 50 κιλών.

Θ. Αποθήκευση των δεμάτων και συντήρηση αυτών για μερικούς μήνες. Αυτό βοηθάει στη ζύμωση των φύλλων, π.χ. (αλλαγή χρώματος, στέγνωμα καπνού, υγρασία κάτω 14%).

Ι. Συσκευασία των δεμάτων σε χαρτοκιβώτια των 120 κιλών.

Κ. Διάθεση.

Εκτός από την Α και Β ποιότητα καπνού έχουμε και ένα υποπροϊόν το οποίο είναι τα τρίμματα του καπνού που δημιουργούνται από τη συσκευασία του καπνού σε δέματα, από τις πατητικές μηχανές. Τα τρίμματα αυτά οδηγούνται σε ξεχωριστό συσκευαστήριο απ' ότι ο καπνός Α και Β ποιότητας. Η αξία τους είναι το 1/10 της αξίας της Α ποιότητας. Η αξία της Β ποιότητας είναι το 1/3 της αξίας της Α.

- ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εταιρία δεν εφαρμόζει πιστοποιητικό ποιότητας ISO9000 αλλά εφαρμόζει δικά της συστήματα ποιοτικού ελέγχου. Ο έλεγχος γίνεται από δικό της ειδικευμένο προσωπικό. Στοιχεία στα οποία απευθύνεται ο έλεγχος είναι το μέγεθος των φύλλων, (προτιμούνται τα μικρά φύλλα), χρώμα (προτιμάται το χρυσαφί), υγρασία, κ.τ.λ.

• ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η προσφορά εργατικού δυναμικού είναι αυξημένη και ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Παρ' όλα αυτά όμως η εταιρία αντιμετωπίζει πρόβλημα πρόσληψης γιατί το υπογύφιο εργατικό δυναμικό δεν τηρεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις π.χ. γνώση Η/Υ, ξένων γλωσσών κ.τ.λ. Η πρόσληψη των εργατών γίνεται με βάση την προϋπηρεσία, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση. Η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού είναι αρκετά δύσκολη. Στην αγορά δεν υπάρχουν ειδικευμένοι εργαζόμενοι που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρίας π.χ. βαθμολογητές καπνού. Έτσι η εταιρία αναγκάζεται να ειδικεύει η ίδια συγκεκριμένα άτομα. Η εταιρία αξιοποιεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ΟΑΕΔ για τους εργαζομένους και η ανταπόκριση των εργαζομένων σ' αυτά τα προγράμματα είναι θετική.

• ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα μερικά από τα οποία είναι:

1) Γήρανση του αγροτικού πληθυσμού. Το κράτος δεν δίνει κίνητρα στους νέους για την ενασχόλησή τους με αγροτικές καλλιέργειες.

2) Περιορισμός της παραγωγής καπνού από την Ε.Ο.Κ. Κάθε παραγωγός έχει το δικαίωμα να παράγει συγκεκριμένη ποσότητα καπνού

3) Σταδιακή μείωση των επιδοτήσεων

4) Ο καπνός είναι προϊόν που βρίσκεται υπό διωγμό (π.χ. Η ύπαρξη αντιδράσεων για το κάπνισμα σε χώρους εργασίας, δημόσιους κ.τ.λ.).

Η αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων μπορεί να γίνει με πολιτικές αποφάσεις και κλαδικές ενέργειες.

• ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Υπάρχει οξυμένος ανταγωνισμός και η αντιμετώπισή τους γίνεται με

α) εκσυγχρονισμό όλων των υπηρεσιών διοικητικών, εργατικών, οικονομικών, β) όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα προϊόντων, γ) άριστες προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

• ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Η εταιρία συνεργάζεται με την British American Tobacco που έχει εργοστάσια και θυγατρικές σ' όλο τον κόσμο (Αυστρία, Ρωσία, Αγγλία). Η Α ποιότητα καπνού προορίζεται κατά 100% για το εξωτερικό. Η Β ποιότητα και η Γ (τριμμένα φύλλα) εξάγονται κατά 95%. Η εταιρία καλύπτει το 80% των αναγκών της Αγγλίας για καπνό.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



4.1.9. Agrino

- **ΙΔΡΥΣΗ - ΕΞΕΛΙΞΗ**

Είναι μία από τις πρώτες ελληνικές επιχειρήσεις που ασχολήθηκαν με την επεξεργασία και εμπορία ρυζιού. Η δράση της ξεκινά το 1955 ταυτόχρονα με την ανάπτυξη της ρυζοκαλλιέργειας στην ευρύτερη περιοχή του Αγρινίου.

Ξεκίνησε σαν οικογενειακή επιχείρηση από τους 3 αδερφούς Πιστιόλα. Διέθεταν τότε μόνο ένα μικρό μύλο για την παραγωγή του ρυζιού. Στη συνέχεια οι αδελφοί ίδρυσαν δύο εταιρίες, α) μια εμπορική (Ο.Ε.) και β) μια βιομηχανική (Ο.Β.Ε.). Η μία ασχολείται με την παραγωγή και η άλλη με την εμπορία του ρυζιού. Το 1982 συγχωνεύονται οι δύο εταιρίες σε μία εταιρία. Ανώνυμη την «Ε.Υ.Γ.Ε. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε.» με αρχικό κεφάλαιο 70.000.000 το οποίο σταδιακά αυξανόμενο έχει φτάσει σήμερα τα 365.934.000. Ο εξοπλισμός ήταν σύγχρονος από την αρχή. Νέες επενδύσεις σε πιο εκσυγχρονισμένο εξοπλισμό, μηχανολογικό, έγιναν από το 1985 και μετά. Το 1992 έχουμε τη δημιουργία νέων αποθηκευτικών χώρων και γραφείων στην Αθήνα, τα οποία ασχολούνται με τη διακίνηση των προϊόντων της εταιρίας. Από το 1994 και μετά επέκτεινε τη δραστηριότητά της και στον τομέα οσπρίων, παρουσιάζοντας νέα προϊόντα όπως φακές, φασόλια, ρεβύδια, ειδικές κατηγορίες ρυζιού, ρύζι για σκύλους, φάβα. Στο στάδιο της αποπεράτωσης, είναι το νέο κτιριακό συγκρότημα με τα νεότερης τεχνολογίας μηχανήματα.

• ΡΟΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

α) ΡΥΖΙ

Κατά την παραγωγική διαδικασία συναντάμε δύο γραμμές παραγωγής μία για το λευκό και μία για το κίτρινο ρύζι. Για την παραγωγή του λευκού ρυζιού ακολουθούμε την εξής διαδικασία: αφού πάρουμε την πρώτη ύλη όπως έχει μαζευτεί από το χωράφι με το φλοιό, την περνάμε από μία πρώτη διαδικασία αποφλοιώσης σε μια ειδική αποφλοιωτική μηχανή. Στη συνέχεια πηγαίνει σε μια μηχανή μυλεύσεως όπου ο κόκκος του ρυζιού τρίβεται γύρω-γύρω και παίρνει το λευκό του χρώμα. Από κει περνάει από μια πρώτη διαλογή για να αφαιρεθούν τυχόν κόκκοι που έχουν μείνει αναποφλοιώτοι (από σπασμένους κόκκους ή τυχόν φλοιούς που μπορεί να έχουν μείνει μέσα στο ρύζι καθώς επίσης και από διάφορα άλλα ξένα σώματα). Κατά το στάδιο αυτό βγαίνουν και τα πρώτα υποπροϊόντα, όπως τα ορυζοτρίμματα που περιλαμβάνουν το ρυζόνι και το ρυζάλευρο. Ο κόκκος από κει και πέρα περνιέται με ένα ειδικό έλαιο (το παραφινέλαιο) και παίρνει μια γυαλάδα εμφανισιακή κυρίως.

Στη συνέχεια με ειδικά αναβατόρια ανεβαίνει στο τμήμα της τυποποίησης όπου εκεί περνάει από ειδική διαλογή από ειδικούς χρωματοδιαλογές. Η εργασία αυτή γίνεται από ειδικό ηλεκτρονικό υπολογιστή όπου διαχωρίζουν το καλό προϊόν σε ειδικές τυποποιητικές μηχανές, μπαίνει σε σακούλες, συσκευάζεται και μπαίνει σε κιβώτια τα οποία στη συνέχεια μπαίνουν σε ειδικά αποστειρωτήρια όπου με ειδικά φάρμακα και κενό αέρος και αφού παραμείνει για 24 ώρες,

αποστειρώνεται και διατίθεται στην αγορά. Αυτή είναι η διαδικασία που ακολουθείται κατά την παραγωγή του λευκού ρυζιού.

Για το κίτρινο ρύζι ακολουθείται ακριβώς η ίδια διαδικασία με τη μόνη διαφορά ότι πριν ξεκινήσει αυτή η διαδικασία πηγαίνει όπως είναι με το φλοιό στην ομάδα βρασμού (PARBOILED). Εκεί βράζεται με ειδικό τρόπο στους βραστήρες και σε ειδικές θερμοκρασίες, στη συνέχεια περνάει από ξηραντήρια όπου στεγνώνει και τέλος πηγαίνει στο εργοστάσιο για να ακολουθηθεί η παραπάνω διαδικασία.

β) ΟΣΠΡΙΑ

Για την παραγωγή των οσπρίων ακολουθείται η εξής διαδικασία:

Με το που έρχεται η πρώτη ύλη στο εργοστάσιο γίνεται μία πρώτη αποστείρωση και στη συνέχεια αποθηκεύεται. Όταν έρχεται η στιγμή να παραχθεί το προϊόν περνάει από ένα ειδικό κόσκινο το οποίο διώχνει τα ξένα σώματα. Από εκεί πηγαίνει στον ηλεκτρονικό διαλογέα όπου και γίνεται η χρωματοδιαλογή. Το προϊόν που παράγεται από τη χρωματοδιαλογή θεωρείται υποπροϊόν και πηγαίνει για ζωοτροφή. Το καλό προϊόν τυποποιείται, μπαίνει σε σακούλες και μετά σε κιβώτια και φεύγει για την αγορά.

• ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εταιρία απασχολεί μόνιμα 60 άτομα. Η επιλογή του προσωπικού γίνεται βάση προκαθορισμένων κριτηρίων όπως: μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, προϋπηρεσία.

Η εταιρία μέχρι σήμερα έχει αξιοποιήσει ορισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ε.Ε. και του ΟΑΕΔ συγκεκριμένα:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΜΕΝΤΩΡ	ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ ΚΑΙ ΑΓΓΛΙΑ	8 ΜΗΝΕΣ	27/1/1993
ΜΕΝΤΩΡ	ΜΕΛΕΤΗ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ	5 ΜΗΝΕΣ	27/1/1993
ΜΕΝΤΩΡ	ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΚΡΑΤΗΣΗ ΕΚΠΙΕΜΠΟΜΕΝΩΝ ΣΩΜΑΤΙΔΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	5 ΜΗΝΕΣ	27/1/1993
ΜΕΝΤΩΡ	ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO9000	7 ΜΗΝΕΣ	27/1/1993
Ο.Α.Ε.Δ.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	200 ΩΡΕΣ	1995
RETEX	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ, ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΟΣΠΡΙΩΝ	8 ΜΗΝΕΣ	3/1995
PHARE SOP	ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΑΛΒΑΝΙΑ	2 ΜΗΝΕΣ	10/1996
1892/238	ΜΟΝΑΔΑ ΥΓΡΘΕΡΜΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡ/ΣΙΑΣ ΡΥΖΙΟΥ ΤΥΠΟΥ «ΜΠΑΡΜΠΑ ΜΠΕΝ» ΣΤΗ ΒΙΠΕ ΣΙΝΔΟΥ	18 ΜΗΝΕΣ	2/1997

Η ανταπόκριση των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι θετική.

• ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ - ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ

Η πρώτη ύλη είναι ρύζι, που παράγεται σε διάφορα μέρη της Ελλάδας όπως Μακεδονία-Σέρρες-Λαμία και ένα μικρό μέρος εισάγεται από Ταϊλάνδη το λεγόμενο κίτρινο ρύζι. Τα όσπρια παράγονται κυρίως στη Μακεδονία και σε χώρες του εξωτερικού όπως Ευρώπη-Αμερική. Η προμήθειά τους γίνεται με τη μεσολάβηση μεσίτη ο οποίος έχει αποθήκες και συλλέγει από διάφορους μικροπαραγωγούς στο όνομα της εταιρίας. Όταν συλλέγει ικανοποιητική ποσότητα γίνεται η μεταφορά με μεταφορικά μέσα της εταιρίας. Ο Μεσίτης αμοίβεται με προμήθεια επί των πληρωμών της εταιρίας και διενεργεί ο ίδιος τις πληρωμές για λογαριασμό της. Η πρώτη ύλη από το εξωτερικό εισάγεται από πρόσωπο για λογαριασμό της εταιρίας (όσπρια-κίτρινο ρύζι).

• ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της αγοράς η ετήσια κατανάλωση ρυζιού και οσπρίων όλων των τύπων στη χώρα μας ανέρχεται κατά μέσο όρο περίπου σε 50 και σε 40 ως 45 χιλιάδες τόνους αντίστοιχα. Οι καταναλώσεις των τελευταίων χρόνων κρίνονται γενικώς σταθερές. Σε αξία το συνολικό μέγεθος του κλάδου, συσκευασμένων και χύμα οσπρίων και ρυζιού, είναι περίπου της τάξης των 30 δισ. δρχ. το χρόνο. Οι δύο κατηγορίες εκτιμάται ότι μοιράζονται περίπου ισάποσα του τζίρου. Παρά το γεγονός ότι τα όσπρια και το ρύζι παραδοσιακά χαρακτηρίζουν την ελληνική κουζίνα, ο κλάδος δεν είναι απ' τους σημαντικούς σε μέγεθος στο χώρο των τροφίμων. Ο ετήσιος τζίρος του φτάνει μόλις το μισό της κατανάλωσης του γάλακτος μιας εταιρίας, είναι

ο κλάδος που σήμερα εμφανίζεται να πουλάει τα φτηνότερα προϊόντα στην αγορά απ' οποιοδήποτε άλλο είδος τροφίμων.

Την τελευταία τετραετία έχουν γίνει σημαντικές ανατιμήσεις. Το 1996 μάλιστα τα όσπρια δεν ανατιμήθηκαν καθόλου επειδή πρόκειται για προϊόντα του διεθνούς χρηματιστηρίου, με σταθερότητα στη διεθνή αγορά, σε συνδυασμό με τις συνθήκες σταθερότητας των νομισμάτων (συμπεριλαμβανομένης της δραχμής), οι τιμές τους συγκρατούνται σ' ένα επίπεδο σταθερότητας.

Σύμφωνα με την αισιόδοξη οπτική του μέλλοντος, κυρίως των οσπρίων, εκτιμάται ότι η κατανάλωσή τους θα αυξηθεί λόγω της στροφής προς την υγιεινή διατροφή. Οι μάλλον απαισιόδοξες εκτιμήσεις επισημαίνουν την κυριαρχία του εύκολου τρόπου διατροφής στις νεότερες γενιές (κατανάλωση έτοιμων φαγητών, φάστ-φουντ, πίτσας, κ.α.) να μιλούν για περαιτέρω σταθερότητα της κατανάλωσης ή ακόμα και πτώση. Οι τελευταίες αυτές απόψεις αφορούν κυρίως την κατανάλωση των οσπρίων, αφού με ρύζι γαρνίρονται πολλά απ' τα έτοιμα φαγητά.

• ΣΥΣΚΕΥΑΣΜΕΝΑ ΚΑΙ ΧΥΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Τα τελευταία χρόνια αναζωπυρώνεται το ενδιαφέρον της κατανάλωσης για τα χύμα προϊόντα έναντι των συσκευασμένων. Αυτό αποδίδεται αφ' ενός στη χαμηλότερη τιμή των χύμα και αφ' ετέρου στο γεγονός ότι η εικόνα της βέσουλας και του σακιού παραπέμπει στο παραδοσιακό πρότυπο της «αγνότητας», παρότι το χύμα σαφώς υστερεί σε ποιότητα έναντι του συσκευασμένου. Στο σύνολο της αγοράς το χύμα προϊόν κατέχει περίπου το 45% της κατανάλωσης. Περιοχές που κατά

παράδοση παράγουν είτε ρύζι είτε όσπρια (όπως η Μακεδονία, η Πάτρα και η Κρήτη) σε αντίθεση με την Αθήνα, έχουν υψηλή σχετικά κατανάλωση του χύμα προϊόντος.

• ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Στην παραγωγή του ρυζιού η Ελλάδα έχει αυτάρκεια. Εξάγει δε ποσότητες χύμα, κυρίως ανεπεξέργαστου προϊόντος σε μεγάλους ομίλους (κατά βάση της Ισπανίας και της Ιταλίας) οι οποίοι το επεξεργάζονται και το συσκευάζουν για λογαριασμό τους. Τα τελευταία χρόνια οι ξένες και ακολούθως οι μεγάλες ελληνικές εταιρίες προωθούν στην αγορά εισαγόμενους τύπους ρυζιού, όπως είναι τα αρωματικά ρύζια της Ανατολής, τα «γρήγορου μαγειρέματος» τύπους ρυζιών υγιεινής διατροφής κ.α. Οι εισαγωγές του συσκευασμένου ρυζιού ανέρχονται σε 2 χιλιάδες τόνους ετησίως με αυξητικές τάσεις.

Λόγω ανεπάρκειας της εγχώριας παραγωγής οσπρίων (κυρίως της φακής, των ρεβιθιών και δύο τύπων φασολιών), η χώρα τα εισάγει κατά 50 έως 60% επί του συνόλου της ετήσιας κατανάλωσής τους. Ο κύριος όγκος των εισαγωγών προέρχεται από τις Η.Π.Α.

Εξαγωγές τυποποιημένου προϊόντος γίνονται σε περιορισμένες ποσότητες (ο συνολικός τζίρος τους δεν υπερβαίνει τα 100 ως 200 εκατ. δρχ. ετησίως) σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, της Ε.Ε. (κυρίως εκεί όπου υπάρχουν Έλληνες μετανάστες), στην Κύπρο και στην Μάλτα.

Το σημαντικότερο «δυσάβαντάζ» για τις εξαγωγικές δραστηριότητες, το οποίο δεν αφήνει περιθώρια για μεγαλύτερα «ανοίγματα», είναι αφ' ενός η κακή οικονομική κατάσταση της Ανατολικής Ευρώπης και αφ'

ετέρου ο σκληρός και πολύ καλά οργανωμένος ανταγωνισμός των διεθνών οίκων που προωθούν αυτά τα προϊόντα.

- ΠΡΟΩΘΗΣΗ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Οι επικεφαλές του κλάδου διαθέτουν πλήρως οργανωμένα τμήματα διαφήμισης, παίρνουν ανελλιπώς μέρος σε όλα τα προγράμματα προωθήσεων μέσα στα Σ/Μ ενώ, φροντίζουν τα εμπορικά τους δίκτυα να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τα σημεία πώλησης. Η διαφημιστική τους επικοινωνία περιλαμβάνει όλες τις μορφές διαφήμισης μέσα στα καταστήματα (προσφορές, εκπτώσεις, δειγματοδιανομές, προβολές).

Στο σύνολο του κλάδου, πολιτική διαφήμισης των προϊόντων τους, ασκούν μόνο η «3 Άλφα» η «UNCLE BEN'S», η «Αργίπο» και ο «Μάγειρος». Αιχμή της επικοινωνιακής πολιτικής, τουλάχιστον της «UNCLE BEN'S» και της «3 Άλφα», είναι η τηλεοπτική προβολή των προϊόντων τους: Η πρώτη δαπάνη γι' αυτήν το 85-90% του διαφημιστικού της προϋπολογισμού, ο οποίος είναι περίπου 150 εκατ. δρχ. ετησίως και αντιστοιχεί στο 10% του ετήσιου τζίρου της, ενώ η δεύτερη το 80% της ετήσιας διαφημιστικής της δαπάνης, η οποία αναλογεί στο 5% του ετήσιου τζίρου της. Σε περιορισμένη κλίμακα αξιοποιείται το ραδιόφωνο και οι έντυπες καταχωρήσεις. Η επικοινωνιακή στρατηγική της «Αργίπο» αποσκοπεί σ' ένα ισοζύγιο των διαφημιστικών της δαπανών μεταξύ των ενεργειών εντός των καταστημάτων και της ραδιοτηλεοπτικής της προβολής.

• ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

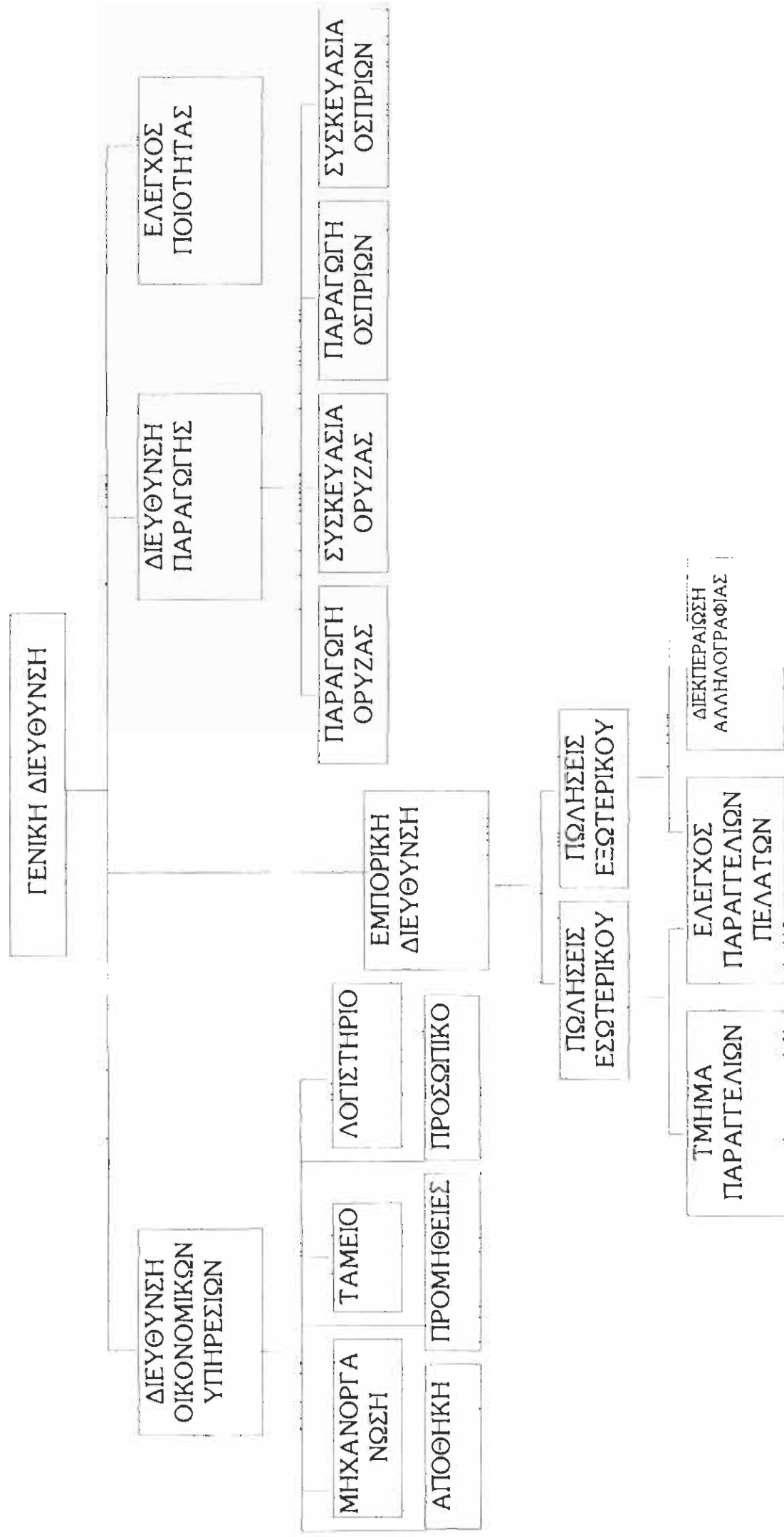
Το ράφι του Σ/Μ αποτελεί μονόδρομο για τη διάθεση αυτών των προϊόντων. Ο συγκεντρωτισμός στις αγορές λιανικής πώλησης την τελευταία πενταετία, η αριθμητική συρρίκνωση του πελατολογίου των εταιριών, έφερα στον κλάδο πολύ έντονο ανταγωνισμό. Σήμερα δέκα επωνυμίες αλυσίδων καλύπτουν πανελλαδικά περίπου το 70% της κατανάλωσης. Έτσι, όχι μόνο δεν εμφανίζονται νέες επιχειρήσεις στον κλάδο, αλλά κλείνουν πολλές απ' τις μικρές λόγω της αδυναμίας τους να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις (τιμές, εκπτώσεις, προσφορές, πιστώσεις προς τις αλυσίδες, διαφήμιση κ.λπ.). σήμερα περίπου το 80% του συνολικού μεριδίου της αγοράς και των δύο κατηγοριών προϊόντων μοιράζονται δέκα εταιρίες του κλάδου που διανέμουν τα προϊόντα τους σε εθνική κλίμακα. Το υπόλοιπο 20% μοιράζεται μεταξύ των πολλών τοπικού χαρακτήρα επιχειρήσεων. Η συγκέντρωση στον κλάδο επιταχύνεται κι από το γεγονός ότι η κατανάλωση στρέφεται στα επώνυμα προϊόντα.

Τάση που χαρακτηρίζει τις εταιρίες του κλάδου, είναι η προσπάθειά τους να καλύπτουν την αγορά με κωδικούς προϊόντων και των δύο κατηγοριών τροφίμων, (και ρυζιού και οσπρίων). Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι αλυσίδες Σ/Μ προωθούν στα ράφια τους δύο ή το πολύ τρεις ανταγωνιστές.

Οι επενδύσεις των μεγάλων του κλάδου είναι κατά βάση διορθωτικού χαρακτήρα και γίνονται με σκοπό τη μείωση του κόστους. Εξάιρεση αποτελεί η εταιρία «Αργίνο», η οποία πρόσφατα πραγματοποίησε

τεράστιες για το μέγεθός της επενδύσεις μηχανολογικού εκσυγχρονισμού και επέκτασης της υποδομής της, με στόχο την εφαρμογή συστημάτων «ολικής ποιότητας».

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1987.
2. Διοίκηση προσωπικού. Χαράλ. Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1984
3. «Οργάνωση και Διοίκηση», Σπύρος Κ. Ζευγαρίδης, Θεσσαλονίκη 1985
4. Μαθήματα Management, Σπύρος Ζευγαρίδης, Αθήνα
5. Οργανώνω το εργοστάσιό μου Τόμος Α.Ν. Παππά - Σ. Ζευγαρίδη

