



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6866

Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διαχείριση και Ανάπτυξη  
Εργοστασίου Παραγωγής Γάλακτος  
«ΠΡΩΤΟ» Πατρών



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**  
**ΛΥΤΡΑ ΣΟΦΙΑ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**Κ. ΚΑΡΜΙΡΗΣ ΣΠΗΛΙΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2005**



# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Εισαγωγή

v

## Κεφάλαιο 1ο : Γαλακτοκομικά προϊόντα και εργοστάσια του κλάδου.

1.1 Έννοια του γάλακτος	1
1.2 Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου	4
1.3 Ιστορική αναδρομή του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ	19
1.4 Ιστορική αναδρομή των ανταγωνιστικών εργοστασίων	20

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Οργάνωση του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ και των ανταγωνιστικών βιομηχανιών.

2.1 Οργανόγραμμα του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ	28
2.2 Τμήματα του εργοστασίου	29
2.3 Υπαλληλικό προσωπικό	32
2.4 Ενδεικτικά στοιχεία για την οργάνωση των ανταγωνιστών	33

## **Κεφάλαιο 3ο: Παραγωγή γαλακτοβιομηχανίας ΠΡΩΤΟ.**

<b>3.1 Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγής</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Προϊόντα</b>	<b>42</b>

## **Κεφάλαιο 4ο: Ανταγωνισμός**

<b>4.1 Βαθμός πραγματικού και δυνητικού ανταγωνισμού</b>	<b>58</b>
<b>4.2 Ανάλυση στοιχείων ανταγωνιστικών εταιριών</b>	<b>62</b>

## **Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα - Προτάσεις**

<b>5.1 Ερωτηματολόγιο</b>	<b>73</b>
<b>5.2 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Προτάσεις βελτίωσης του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ</b>	<b>81</b>

<b><u>Βιβλιογραφία</u></b>	<b>89</b>
----------------------------	-----------

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση και ανάπτυξη του εργοστασίου παραγωγής γάλακτος ΠΡΩΤΟ.

Ειδικότερα, παρουσιάζεται μια περιγραφή των προϊόντων του κλάδου γαλακτοβιομηχανίας, ενώ, γίνεται και η ιστορική αναδρομή της πορείας του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ, όπως επίσης και των κυριότερων ανταγωνιστικών εργοστασίων.

Ακόμη, εξετάζεται η οργάνωση του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ και των ανταγωνιστικών βιομηχανιών του κλάδου.

Στη συνέχεια της μελέτης, αναφέρονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες και οι μέθοδοι παραγωγής των γαλακτοκομικών προϊόντων.

Επίσης, γίνεται αναφορά στον ανταγωνισμό του κλάδου και την ανάλυση των στοιχείων που απαρτίζουν τις ανταγωνιστικές εταιρείες.

Τέλος, παρατίθεται ερωτηματολόγιο σχετικά με την πρόοδο του εργοστασίου ΠΡΩΤΟ και γίνονται προτάσεις ανάπτυξης και βελτίωση της βιομηχανίας αυτής.

Ευχαριστώ για την βοήθεια και οδηγίες που μου παρείχε στην προσπάθεια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας, τον καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας, κ. Σπήλιο Καρμίρη.

Πάτρα, Νοέμβριος 2005

## **Κεφάλαιο 1ο: Γαλακτοκομικά προϊόντα και Εργοστάσια** **του κλάδου**

### **1.1. Έννοια του γάλακτος**

Το γάλα είναι γαλάκτωμα που περιέχει λίπος, υδατάνθρακες και πρωτεΐνες, και εκκρίνεται από τους μαστούς των θηλαστικών ζώων ύστερα από τον τοκετό των νεογνών τους.

Παλιά, πίστευαν πως το γάλα ήταν αποτέλεσμα διήθησης του αίματος, φαίνεται όμως ότι είναι προϊόν διάσπασης κυττάρων των γαλακτοφόρων αδένων.

Το γάλα περιέχει όλα τα συστατικά, που είναι απαραίτητα για να αναπτυχθεί το νεογέννητο ζώο ή νήπιο.

Το μεγαλύτερο μέρος του 88-91% αποτελείται από νερό, μέσα στο οποίο υπάρχει λίπος με τη μορφή των λιποσφαιρινών και καζεΐνη.

Ακόμα, βρίσκονται λευκώματα (αλβουμίνη και γλοβουλίνη), γαλακτοσάκχαρο, διάφορα ανόργανα άλατα, βιταμίνες Α, D και Ε, καθώς και ένζυμα.

Τα συστατικά του διαφέρουν σημαντικά στο γάλα των διάφορων ζώων, αλλά και στο γάλα του ίδιου του ζώου μπορεί να παρουσιάζονται αποκλίσεις στο ποσό των συστατικών αυτών. Η μέση σύσταση του γάλακτος της γυναίκας και της αγελάδας είναι:

Γάλα Γυναίκας	Νερό 87,5%
	Πρωτεΐνες 2,0%
	Λίπος 3,7%
	Υδατάνθρακες 6,7%

Γάλα Αγελάδας	Νερό 86,9%
	Πρωτεΐνες 3,6%
	Λίπος 3,9%
	Υδατάνθρακες 5,2%

Ο υδατάνθρακας του γάλακτος της γυναίκας είναι η λακτόζη. Από τις σπουδαιότερες πρωτεΐνες του γάλακτος είναι η λακτοαλβουμίνη και η καζεΐνη, που είναι ενωμένη με ασβέστιο και δίνει το φωσφοπρωτεΐδιο. Η καζεΐνη προστατεύει την κολλοειδή μορφή του γάλακτος, την ώρα που θερμαίνεται, γιατί δεν παθαίνει θρόμβωση, αλλά και δεν αφήνει και τις άλλες πρωτεΐνες να

σχηματίσουν θρόμβους. Θρόμβους σχηματίζουν μόνο με ένζυμα ή οξέα. Έτσι, σχηματίζεται το τυρί.

Το γάλα έχει μεγάλη θρεπτική αξία που οφείλεται στις πολλές θερμίδες που δίνει ( 70 θερμίδες σε κάθε 100 γραμμάρια γάλακτος ) και στις βιταμίνες που περιέχει.

Έχει όμως και πάρα πολλά μικρόβια (50.000 περίπου σε κάθε κυβικό εκατοστό ), γι' αυτό βράζεται πριν από τη χρήση του. Με το βρασμό όμως καταστρέφονται και οι βιταμίνες, γι' αυτό ο πιο σίγουρος τρόπος είναι η παστερίωση.

Η παστερίωση γίνεται με τη θέρμανση του γάλακτος, για μερικά λεπτά σε θερμοκρασία 70-80 βαθμούς.

Η θερμοκρασία και ο χρόνος παστερίωσης είναι αντίστροφα ποσά. Δηλαδή για θέρμανση 2-3 λεπτά της ώρας, η θερμοκρασία είναι γύρω στους 80 βαθμούς. Ενώ για θέρμανση 5 λεπτά χρειάζεται θερμοκρασία γύρω στους 70. Με αυτό τον τρόπο καταστρέφονται τα μικρόβια, δεν καταστρέφονται όμως οι βιταμίνες.

Άλλοι τρόποι για να διατηρηθεί το γάλα είναι η ψύξη και η αποστείρωση στους 120-130 βαθμούς. Με την παστερίωση όμως πετυχαίνονται τα καλύτερα αποτελέσματα.

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι : το γάλα σκόνη, το βούτυρο, το τυρί, το γάλα συμπυκνωμένο, το γιαούρτι, τα παγωτά.

Άλλα προϊόντα που μας δίνει το γάλα είναι η κόλλα, η καζεΐνη, διάφορες ζωοτροφές, πλαστικά από την καζεΐνη κ.α.

Υπάρχουν ολόκληρες βιομηχανίες, που επεξεργάζονται το γάλα και παράγουν τα διάφορα γαλακτοκομικά προϊόντα.

Η τεχνική που ασχολείται με τη διατήρηση του γάλακτος και την παραγωγή των γαλακτοκομικών προϊόντων ονομάζεται γαλακτοκομία.

## **1.2. Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου**

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, που εκτείνεται από προϊόντα πρωτογενούς παραγωγής, έως επεξεργασμένα βιομηχανικά προϊόντα. Η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων υπάγεται σύμφωνα με την στατιστική ταξινόμηση της ΣΤΑΚΟΔ - 1991 στις Μεταποιητικές Βιομηχανίες. Συγκεκριμένα ανήκει στον κωδικό ΔΑ: Βιομηχανία τροφίμων, ποτών και καπνοβιομηχανία και στον κλάδο **15: Βιομηχανία τροφίμων και ποτών**. Αναλυτικότερα περιλαμβάνεται στον κωδικό **155: Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων**, ο οποίος περιλαμβάνει τους υποκωδικούς **155.1: Λειτουργία γαλακτοκομείων και τυροκομία** και **155.2: Παρασκευή παγωτών**. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα διακρίνονται στις ακόλουθες βασικές κατηγορίες:

- **Νωπό γάλα**



Το γάλα που προέρχεται από μαστικούς αδένες αγελάδων, προβάτων, αιγών ή βουβαλιών το οποίο δεν έχει θερμανθεί πέρα από τους 40° C ή έχει υποστεί επεξεργασία με ισοδύναμο αποτέλεσμα. "Νωπό γάλα" που προορίζεται για κατανάλωση νοείται το γάλα που δεν έχει υποστεί άλλη επεξεργασία εκτός από διήθηση, ψύξη και ομογενοποίηση και κάτω από συγκεκριμένες προδιαγραφές υγιεινής και χημικής σύστασης.

- **Παστεριωμένο γάλα**

Το παστεριωμένο γάλα πρέπει να έχει υποστεί θερμική επεξεργασία που περιλαμβάνει την έκθεση σε υψηλή θερμοκρασία για μικρό χρονικό διάστημα, τουλάχιστον 71,7° C για 15 δευτερόλεπτα ή ισοδύναμο συνδυασμό με το ίδιο αποτέλεσμα. Το παστεριωμένο γάλα πρέπει να ψύχεται αμέσως σε θερμοκρασία όχι μεγαλύτερη των 6° C.

- **Γάλα UHT**

Το γάλα UHT πρέπει να έχει παραχθεί με συνεχή θέρμανση νωπού γάλακτος, που συνεπάγεται τη βραχυχρόνια εφαρμογή υψηλής θερμοκρασίας τουλάχιστον στους 135° C επί τουλάχιστον ένα δευτερόλεπτο, με σκοπό την καταστροφή όλων των υπολειπόμενων μικροοργανισμών και των σπορίων τους.

Το γάλα αυτό πρέπει να διατίθεται σε αδιαφανή δοχεία ή σε ασηπτική συσκευασία ώστε να ελαχιστοποιείται η φυσική, χημική και οργανοληπτική αλλοίωση. Η επεξεργασία δεν πρέπει να μεταβάλλει την περιεκτικότητα του γάλακτος σε νερό. Το αποστειρωμένο γάλα πρέπει να έχει θερμανθεί και

αποστειρωθεί σε ερμητικά κλειστές συσκευασίες ή δοχεία με πώμα ερμητικό και ασφαλές. Σχετικά με τη λιποπεριεκτικότητα, αναφέρονται τα εξής:

Με τον όρο "γάλα" νοείται το πλήρες γάλα όσον αφορά την περιεκτικότητα σε λιπαρά.

- Για το αγελαδινό γάλα αυτό σημαίνει ελάχιστα λιπαρά 3,5%,
- για το αίγιο γάλα 4%,
- για το πρόβειο 6% και
- για το γάλα βουβάλου 6%.
- Για το ανάμεικτο γάλα "προβάτου - κατσίκας" η ελάχιστη περιεκτικότητα σε λιπαρά είναι 5%.

**"Αποβουτυρωμένο γάλα"** νοείται το γάλα που προκύπτει από τη μηχανική αφαίρεση του λίπους χωρίς άλλη προσθήκη, ώστε τα λιπαρά να είναι 0,3% κατ' ανώτατο όριο.

**"Ημιαποβουτυρωμένο γάλα"** νοείται το γάλα (νωπό ή παστεριωμένο) από το οποίο έχει αφαιρεθεί το λίπος με μηχανικό τρόπο και χωρίς άλλη προσθήκη, ώστε η περιεκτικότητα σε λιπαρά να είναι μεταξύ 1,5 - 1,8%. Δεν επιτρέπεται ο χαρακτηρισμός του γάλακτος αυτού σαν "αποκορυφωμένο γάλα" ή "βουτυρόγαλα". Επιτρέπεται μόνο ο χαρακτηρισμός του ως "άπαχο" και "ημιάπαχο" αντίστοιχα.

**"Γάλα μερικά αποβουτυρωμένο"** νοείται το γάλα που προκύπτει με μηχανική αφαίρεση λίπους και του οποίου η λιποπεριεκτικότητα είναι πάνω από 1,8%.

- **Γάλα υψηλής παστερίωσης**

Γάλα υψηλής παστερίωσης νοείται το γάλα που έχει υποστεί θερμική επεξεργασία με έκθεση στους +85° C έως +127° C και για τέτοιο χρονικό διάστημα ώστε να ανταποκρίνεται σωστά στις δύο χημικές δοκιμασίες που εφαρμόζονται για το παστεριωμένο γάλα. Συνήθως παράγεται με θερμική επεξεργασία του νωπού γάλακτος στους +125° C για τουλάχιστον δύο δευτερόλεπτα. Το γάλα υψηλής παστερίωσης πρέπει να ψύχεται αμέσως μετά την θερμική επεξεργασία σε θερμοκρασία όχι μεγαλύτερη των +6° C, ενώ η διάρκεια συντήρησης ορίζεται με ευθύνη του παρασκευαστή. Στη συσκευασία του γάλακτος υψηλής παστερίωσης πρέπει να αναγράφονται σε εμφανές σημείο και με ευδιάκριτους χαρακτήρες οι ενδείξεις "Γάλα" και "Υψηλής παστερίωσης", το σήμα καταλληλότητας του προϊόντος, καθώς και η διάρκεια και η θερμοκρασία συντήρησής του. Απαγορεύεται δε η με οποιονδήποτε τρόπο και σε οποιοδήποτε σημείο της συσκευασίας του προϊόντος αναγραφή των ενδείξεων "φρέσκο" και "παστεριωμένο".

- **Γάλα κατάψυξης**

Είναι νωπό γάλα το οποίο έγινε διατηρήσιμο με αναγνωρισμένη μέθοδο

ταχείας κατάψυξης και στη συνέχεια διατηρείται σε θερμοκρασία κατώτερη από -15° C. Το γάλα αυτό διατίθεται στην κατανάλωση μετά από πλήρη απόψυξη.

- **Σκευάσματα γάλακτος**

Πρόκειται για ροφήματα και κυρίως σοκολατούχα. Επιτρέπεται να παρασκευάζονται από μία από τις βασικές κατηγορίες γάλακτος που προαναφέρθηκαν και με την προσθήκη σκόνης κακάο, ζάχαρης και άλλων πρώτων υλών που περιλαμβάνονται στον κώδικα. Ο χαρακτηρισμός των προϊόντων αυτών πρέπει να είναι "Πλήρες γάλα με κακάο", "Αποβουτυρωμένο γάλα με κακάο", κ.λπ., αλλά απαγορεύεται η χρήση του όρου "Σοκολάτα" ή παράγωγων λέξεων.

Τα περισσότερα γάλατα αυτού του τύπου αναγράφουν τον όρο "Γάλα με κακάο" στη συσκευασία.

- **Διατηρημένα γάλατα,  
μερικά ή ολικά αφυδατωμένα**

Το άρθρο 80 του Κώδικα Τροφίμων συμπληρώνεται με τις διατάξεις του Π.Δ. 518/1983 το οποίο αφορά τα διατηρημένα γάλατα, μερικά ή ολικά αφυδατωμένα, που προορίζονται για ανθρώπινη διατροφή, σε συμμόρφωση προς τις Οδηγίες 76/118/ΕΟΚ και 78/630/ΕΟΚ.

**Τα μερικά αφυδατωμένα γάλατα (εβαπορέ) καθορίζονται ως εξής:**

1. Το γάλα συμπυκνωμένο ή γάλα συμπυκνωμένο μη ζαχαρούχο ή πλήρες γάλα συμπυκνωμένο είναι μερικά αφυδατωμένο γάλα που περιέχει τουλάχιστον 7,5% λιπαρά κατά βάρος και 25% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.
2. Το γάλα συμπυκνωμένο αποβουτυρωμένο ή γάλα συμπυκνωμένο αποβουτυρωμένο μη ζαχαρούχο, είναι μερικά αφυδατωμένο γάλα που περιέχει μέχρι 1% λιπαρά κατά βάρος και τουλάχιστον 20% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.
3. Γάλα συμπυκνωμένο μερικά αποβουτυρωμένο ή γάλα συμπυκνωμένο μερικά αποβουτυρωμένο μη ζαχαρούχο, είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα που περιέχει από 1% και μέχρι 7,5% λιπαρά κατά βάρος και περισσότερο από 20% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος. Το μόνο γάλα που μπορεί να διατεθεί στη λιανική κατανάλωση με αυτή την ονομασία είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα που περιέχει 4% έως 4,5% λιπαρά κατά βάρος και τουλάχιστον 24% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.
4. Γάλα συμπυκνωμένο πλούσιο σε λιπαρά ή γάλα συμπυκνωμένο μη ζαχαρούχο πλούσιο σε λιπαρά είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα που περιέχει τουλάχιστον 15% λιπαρά κατά βάρος και 26,5% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.

- 5.** Γάλα συμπυκνωμένο ζαχαρούχο ή γάλα πλήρες συμπυκνωμένο ζαχαρούχο είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα στο οποίο έχει προστεθεί ζάχαρη (ημίλευκη, λευκή ή υπέρλευκη) και περιέχει τουλάχιστον 8% λιπαρά κατά βάρος και 28% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.

Το μόνο γάλα που μπορεί να διατεθεί στη λιανική κατανάλωση με αυτή την ονομασία είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα, στο οποίο έχει προστεθεί ζάχαρη και περιέχει τουλάχιστον 9% λιπαρά κατά βάρος και 31% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.

- 6.** Γάλα συμπυκνωμένο αποβουτυρωμένο ζαχαρούχο είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα στο οποίο έχει προστεθεί ζάχαρη (ημίλευκη, λευκή ή υπέρλευκη) και περιέχει μέχρι 1% λιπαρά κατά βάρος και τουλάχιστον 24% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.

- 7.** Γάλα συμπυκνωμένο μερικά αποβουτυρωμένο ζαχαρούχο είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα, στο οποίο έχει προστεθεί ζάχαρη (ημίλευκη, λευκή ή υπέρλευκη) και περιέχει περισσότερο από 1% και λιγότερο από 8% λιπαρά κατά βάρος και περισσότερο από 24% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.

Το μόνο γάλα που μπορεί να διατεθεί στη λιανική κατανάλωση με αυτή την ονομασία είναι το μερικά αφυδατωμένο γάλα στο οποίο έχει προστεθεί ζάχαρη (ημίλευκη, λευκή ή υπέρλευκη) και περιέχει 4% έως 4,5% λιπαρά κατά βάρος και τουλάχιστον 28% ολικό στερεό υπόλειμμα γάλακτος.

Τα ολικά αφυδατωμένα γάλατα (γάλα σε σκόνη ή κόκκους) καθορίζονται ως εξής:

- 1) Γάλα σε σκόνη: "Σκόνη γάλακτος, Πλήρες γάλα σκόνη, Σκόνη πλήρους γάλακτος" είναι το αφυδατωμένο γάλα που περιέχει τουλάχιστον 26% λιπαρά κατά βάρος.
- 2) Γάλα αποβουτυρωμένο σε σκόνη ή σκόνη αποβουτυρωμένου γάλακτος είναι το αφυδατωμένο γάλα που περιέχει το πολύ 1,5% λιπαρά κατά βάρος.
- 3) Γάλα μερικά αποβουτυρωμένο σε σκόνη ή σκόνη γάλακτος μερικά αποβουτυρωμένου είναι το αφυδατωμένο γάλα, του οποίου η περιεκτικότητα σε λιπαρά είναι μεγαλύτερη από 1,5% και μικρότερη από 26% κατά βάρος.
- 4) Γάλα σε σκόνη πλούσιο σε λιπαρά ή σκόνη γάλακτος πλούσια σε λιπαρά είναι το αφυδατωμένο γάλα που περιέχει τουλάχιστον 42% λιπαρά κατά βάρος.

- **Αφρόγαλα**

Η σύσταση και ο τρόπος διάθεσης της κρέμας γάλακτος και του βουτύρου καθορίζονται από το άρθρο 81 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

"Αφρόγαλα" ή "Ανθόγαλα" ή "Καϊμάκι» είναι το προϊόν που λαμβάνεται από νωπό γάλα με ειδικό κορυφολόγο χωρίς καμιά άλλη προσθήκη. Το αφρόγαλα που προσφέρεται στην κατανάλωση πρέπει να πληροί τους όρους και τις διατάξεις που διέπουν το νωπό γάλα (άρθρο 80) και στη συσκευασία πρέπει να αναγράφεται ευκρινώς ο τύπος λιποπεριεκτικότητας, όπως "Αφρόγαλα που περιέχει λίπος τουλάχιστον 10%", "Αφρόγαλα που περιέχει λίπος τουλάχιστον 25%", "Αφρόγαλα που περιέχει λίπος τουλάχιστον 40%", καθώς και οποιαδήποτε ενδιάμεση λιποπεριεκτικότητα. Η αραίωσή του για την επίτευξη ενός από τους παραπάνω τύπους επιτρέπεται να γίνει μόνο με νωπό γάλα. Στο αφρόγαλα μακράς διάρκειας σε σπρέι επιτρέπεται η χρήση πρωτοξειδίου του αζώτου ως προωθητικού αερίου και οι ανάλογες ενδείξεις. "Τεχνητό Αφρόγαλα" ή "υποκατάστατο κρέμας σαντιγί" νοούνται τα σκευάσματα αφρογάλακτος στα οποία το λίπος έχει αντικατασταθεί σε οποιοδήποτε ποσοστό με άλλη ξένη λιπαρή ουσία. Τα σκευάσματα αυτά πρέπει να πληρούν τις διατάξεις του άρθρου 141 του Κώδικα Τροφίμων.

## • **Είδη βουτύρου**

"Βούτυρο" ή "Βούτυρο Γάλακτος" νοείται το προϊόν που λαμβάνεται με χτύπημα γάλακτος ή αφρογάλακτος ή μείγματος αυτών ή μετά από οξύνιση με βιολογικό τρόπο και έχει περιεκτικότητα σε λίπος τουλάχιστον 80%. Το βούτυρο αυτό χαρακτηρίζεται και ως "Νωπό ή Φρέσκο Βούτυρο".

Κατά την διάθεσή του στην κατανάλωση πρέπει να αναγράφεται ο τύπος



του ζώου προέλευσης και να πληροί τους παρακάτω όρους:

- ✓ Περιεκτικότητα σε υγρασία όχι παραπάνω από 18%.
- ✓ Περιεκτικότητα σε άλλες ύλες προερχόμενες από το γάλα όχι παραπάνω από 2%.
- ✓ Περιεκτικότητα σε χλωριούχο νάτριο όχι περισσότερο από 0,2%.
- ✓ Οξύτητα όχι μεγαλύτερη από 8 βαθμούς στην κανονική του κατάσταση και όχι μεγαλύτερη από 5 βαθμούς στην τηγμένη ή διηθημένη κατάσταση.
- ✓ Ανάμικτο βούτυρο επιτρέπεται μόνο από γάλα κατσίκας και προβάτου. Το ανάμικτο αυτό βούτυρο μπορεί να χαρακτηριστεί "Βούτυρο Προβάτου".
- ✓ Επιτρέπεται ο χρωματισμός του βουτύρου με χρωστική E160a Καροτένιο σύμφωνα με τις διατάξεις στο παράρτημα 111 του άρθρου 35 του Κώδικα Τροφίμων. Δεν επιτρέπεται η χρήση χρωστικών ουσιών στο πρόβειο βούτυρο. Το βούτυρο κατανάλωσης που περιέχει μαγειρικό αλάτι σε ποσοστό μέχρι 1% και 1 %-2% διατίθεται ως "Ημιαλατισμένο Νοπό Βούτυρο" και "Αλατισμένο Νοπό Βούτυρο" αντίστοιχα, με την ένδειξη του ζώου προέλευσης. "Τηγμένο Βούτυρο" ή "Τηγμένο Βούτυρο Γάλακτος" ή "Βούτυρο Μαγειρικό" είναι το προϊόν που λαμβάνεται με την τήξη νοπού βουτύρου. Στο βούτυρο αυτό επιτρέπεται η προσθήκη μαγειρικού αλάτος σε ποσοστό μέχρι 1%. Η οξύτητα κάθε είδους τηγμένου βουτύρου δεν πρέπει να υπερβαίνει τους 10 βαθμούς. "Τηγμένο Βούτυρο Τυρογάλακτος" ή "Τυροβούτυρο" είναι το προϊόν που λαμβάνεται με πίεση θερμού πήγματος τυριού, απαλλαγμένο από νερό και πρωτεϊνικές ύλες, το οποίο πρέπει να έχει τα ίδια αναλυτικά στοιχεία με το τηγμένο βούτυρο γάλακτος.

- **Είδη γιαουρτιού**

Το άρθρο 82 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών προσδιορίζει τον τρόπο παρασκευής και τη σύσταση του γιαουρτιού.

**"Γιαούρτι"** είναι το προϊόν που προκύπτει μετά από πήξη αποκλειστικά και μόνο νοπού γάλακτος, με την επίδραση καλλιέργειας ζύμης που προκαλεί ειδική γι' αυτό ζύμωση. Το γιαούρτι πρέπει να έχει λιπαρά και στερεό υπόλειμμα άνευ λίπους (ΣΥΑΛ) σε ποσοστό 10% πάνω από τα όρια που καθορίζονται στο άρθρο 80 του Κώδικα για τα είδη γάλακτος. Επιτρέπεται η παρασκευή γιαουρτιού από ίσα μέρη νοπού γάλακτος αγελάδας και βουβάλου ή προβάτου. "Ημιαποβουτυρωμένο" γιαούρτι επιτρέπεται μόνο από ημιαποβουτυρωμένο γάλα προβάτου ή ημιαποβουτυρωμένο γάλα βουβάλου.

Ειδικότερα: **"Στραγγισμένο Γιαούρτι"** είναι το προϊόν που προκύπτει από πλήρες γιαούρτι μετά από απομάκρυνση (αποστράγγιση) μέρους του νερού του. Το γιαούρτι αυτό πρέπει να περιέχει λίπος σε ποσοστό τουλάχιστον 8%, με εξαίρεση το στραγγισμένο γιαούρτι αγελάδας το οποίο πρέπει να περιέχει λίπος σε ποσοστό 5% τουλάχιστον.

- 1) **"Γιαούρτι από Αγνό Γάλα Αγελάδας περιεκτικότητας σε λίπος 5% τουλάχιστον"** είναι το γιαούρτι που παρασκευάζεται αποκλειστικά από νοπό ή κατεψυγμένο γάλα αγελάδας, το οποίο έχει

υποστεί συμπύκνωση με βρασμό ώστε το τελικό προϊόν να περιέχει λίπος τουλάχιστον 5%. Απαγορεύεται να κυριαρχούν στην επωνυμία του προϊόντος κάποιες χαρακτηριστικές ονομασίες όπως τοπωνύμια.

2) **"Γιαούρτι από Αγνό Γάλα Προβάτου περιεκτικότητας σε λίπος 8% τουλάχιστον"** είναι το γιαούρτι που παρασκευάζεται αποκλειστικά από νωπό ή κατεψυγμένο γάλα προβάτου. Όπως και παραπάνω ισχύουν και εδώ οι περιορισμοί επωνυμίας.

3) **Γιαούρτι Σακούλας"** νοείται το στραγγισμένο γιαούρτι που προσφέρεται στην κατανάλωση σε σάκους από λευκό ύφασμα ή σε ξύλινα βαρέλια. Στην παρασκευή γιαουρτιού επιτρέπεται και η χρήση αποστειρωμένου γάλακτος, εκτός από κατεψυγμένο, αλλά όχι του διατηρημένου. Επιπλέον, απαγορεύεται η χρήση χρωστικών ουσιών και η διάθεση γιαουρτιού που περιέχει ζάχαρη. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι όλα τα είδη γιαουρτιού ευρωπαϊκού τύπου (με κομμάτια φρούτων, χυμό φρούτων, μούσλι, κ.λπ.) κανονικά εντάσσονται στην κατηγορία επιδορπίων σύμφωνα με τις διατάξεις του Κώδικα.

Το ίδιο ισχύει και για το γιαούρτι επαγγελματικής χρήσης (catering) με φυτικά λιπαρά που παρασκευάζεται ευρύτατα από τις μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις με πολύ χαμηλότερο κοστολόγιο από το κανονικό.

- **Ρυζόγαλο - Κρέμα - Επιδόρπια γάλακτος**

Ο τρόπος παραγωγής και σύστασης για τα παρακάτω επιδόρπια γάλακτος προσδιορίζεται από το άρθρο 84 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών.

1) **"Ρυζόγαλο"** είναι το προϊόν που παρασκευάζεται από νωπό, παστεριωμένο ή μη πλήρες γάλα, ζάχαρη και ρύζι και πρέπει να περιέχει λιπαρές ουσίες γάλακτος τουλάχιστον 3%. Επιτρέπεται η προσθήκη αμυλούχων ουσιών για την επίτευξη πυκνότερης υφής, καθώς και ο αρωματισμός επιφανειακά με σκόνη κανέλλας. Επίσης, επιτρέπεται η προσθήκη κρόκου αυγών καθώς και χυμού φρούτων, κομματιών φρούτων, κακάο, καφέ κ.λπ. Στην περίπτωση αυτή, στη συσκευασία πρέπει να αναγράφεται και η ανάλογη φράση όπως "Ρυζόγαλο με το είδος της προσθήκης".

Απαγορεύεται η προσθήκη νερού κατά την παρασκευή του προϊόντος.

2) **"Κρέμα"** είναι το προϊόν που παρασκευάζεται από νωπό, παστεριωμένο ή μη πλήρες γάλα, κρόκο αυγών, αμυλώδεις ουσίες και ζάχαρη. Πρέπει να περιέχει λιπαρές ουσίες γάλακτος τουλάχιστον 4% και να έχει τουλάχιστον ένα κρόκο αυγού ανά κιλό έτοιμου προϊόντος.

Απαγορεύεται η χρήση υλών τεχνητής χρώσης, αλλά επιτρέπεται ο αρωματισμός της κρέμας με προσθήκη σκόνης κανέλλας στην επιφάνεια του προϊόντος.

**3) "Επιδόρπιο"** νοείται το προϊόν που παρασκευάζεται από μία ή περισσότερες κατηγορίες γάλακτος που προβλέπονται από το άρθρο 80 του Κώδικα Τροφίμων, από προϊόντα γάλακτος (π.χ. κρέμα, βούτυρο) ή και συστατικά γάλακτος (π.χ. καζεΐνες, λακτόζη) ή μαγιά γιαούρτης.

Τα προϊόντα γάλακτος, τα συστατικά γάλακτος ή το γάλα πρέπει να είναι σε αναλογία 75% τουλάχιστον του τελικού προϊόντος, αναγόμενο σε νωπό γάλα. Επιπλέον, τα επιδόρπια μπορούν να περιέχουν ζαχαρούχες γλυκαντικές ύλες, σκόνη κακάο λιποπεριεκτικότητας 10% τουλάχιστον κατά βάρος σε βούτυρο κακάο στο τελικό προϊόν, σοκολάτα ή εκχύλισμα καφέ, χυμό φρούτων με ή χωρίς ζάχαρη, τεμάχια φρούτων φρέσκα ή ζαχαρωμένα, καθώς και προϊόντα με γλυκαντικές ύλες του άρθρου 131 του Κώδικα ή και άλλες ύλες που περιλαμβάνονται στον Κώδικα Τροφίμων, με εξαίρεση τις πρώτες ύλες του Κεφαλαίου III του Κώδικα. Στα επιδόρπια εντάσσονται τα ροφήματα και γενικά τα προϊόντα με βάση το αρωματισμένο γάλα. Επίσης, στην κατηγορία αυτή εντάσσονται και τα κατεψυγμένα επιδόρπια, στην παρασκευή των οποίων έχει χρησιμοποιηθεί και η ψύξη και διατηρούνται σε χαμηλές θερμοκρασίες. Στο άρθρο 84 του Κώδικα προβλέπεται το εύρος των ουσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την χρώση και τον αρωματισμό των προϊόντων, οι γλυκαντικές ύλες για την παρασκευή προϊόντων με μειωμένες θερμίδες ή προϊόντων χωρίς προσθήκη ζάχαρης. Απαγορεύεται όμως η προσθήκη συντηρητικών ουσιών, εκτός από αυτές που προέρχονται από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν, σε ποσοστό που δεν υπερβαίνει το 0,4%ο (τοις χιλίοις) στο τελικό

προϊόν. Απαγορεύεται επίσης η ολική ή μερική αντικατάσταση του βουτύρου γάλακτος με φυτικά λίπη και η προσθήκη υποκατάστατων ή προϊόντων απομίμησης σοκολάτας. Στη συσκευασία απαγορεύεται η χρήση λέξεων που συμπίπτουν με πρότυπα του κώδικα τροφίμων, πέρα από την εμπορική επωνυμία, ενώ πρέπει να αναγράφονται ευδιάκριτα ενδείξεις που αφορούν:

- \* το είδος και το ποσοστό του περιεχομένου γάλακτος στο έτοιμο προϊόν,
- \* το ποσοστό λίπους,
- \* το ποσοστό υγρασίας,
- \* η ημερομηνία ανάλωσης και
- \* κάτω από το εμπορικό σήμα το είδος του προϊόντος, όπως: π.χ. "Επιδόρπιο με... ..το είδος της προσθήκης".

## • **Παγωτά**

Ως παγωτό ορίζεται το προϊόν εκείνο το οποίο παρασκευάζεται από γάλα και λίπος βουτύρου στο οποίο έχουν προστεθεί ζάχαρη, αρωματικές και χρωστικές ενώσεις, όπως γαλακτοποιητές και σταθεροποιητές και το οποίο κατόπιν ειδικής επεξεργασίας και ψύξης διατίθεται ως μια ευχάριστη τροφή για κατανάλωση. Η παρασκευή του μείγματος παγωτού γίνεται με την ανάμειξη των πρώτων υλών σε θερμοκρασία περίπου 50 - 60 βαθμών C. Ακολουθεί παστερίωση του μείγματος και μεταφορά του σε δεξαμενές ωρίμανσης, θερμοκρασίας περίπου 4° βαθμών C όπου και παραμένει για 24 ώρες. Κατόπιν το μείγμα οδεύει προς τις μηχανές κατάψυξης και διόγκωσης, όπου ψύχεται στους -4° με -5° βαθμούς C με

ταυτόχρονη ενσωμάτωση καθαρού αέρα.Ακολουθεί αποθήκευση σε θαλάμους θερμοκρασίας  $-25^{\circ}$  βαθμών C και προώθηση στην λιανική πώληση.

### **1.3. Ιστορική αναδρομή του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ»**



Το 1961 200 Αγελαδοτρόφοι του Νομού Αχαΐας ίδρυσαν τον Συνεταιρισμό Αγελαδοτρόφων Περιοχής Πατρών με την επωνυμία «ΠΡΩΤΟ», στην Εγλυκάδα Πατρών. Παίρνοντας δάνειο από την Αγροτική Τράπεζα αγόρασαν έκταση 22 στρεμμάτων στο χώρο της οποίας κατασκεύασαν το εργοστάσιο Παστερίωσης Γάλακτος «ΠΡΩΤΟ». Με χρήματα του δανείου και με δωρεά από την UNICEF εξόπλισαν το εργοστάσιο με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα της εποχής. Με την εξόφληση του δανείου το εργοστάσιο έγινε ιδιοκτησία των συνεταιριών. Από τότε και μέχρι σήμερα κάθε τρία χρόνια γίνονται εκλογές για να εκλέγεται το διοικητικό συμβούλιο. Η σημερινή διοίκηση του εργοστασίου αποτελείται από τον Πρόεδρο και διευθυντή κ. Καϊμακά Βασύλειο και το βμελές

συμβούλιο. Το απασχολούμενο προσωπικό σήμερα είναι 50 άτομα.

#### **1.4. Ιστορική αναδρομή των ανταγωνιστικών εργοστασίων**

Η Ελλάδα διαθέτοντας παράδοση αιώνων στην παραγωγή γαλακτοκομικών ειδών, έχει κατορθώσει τα τελευταία χρόνια να εκσυγχρονίσει και αναδιοργανώσει την υπάρχουσα υποδομή, αποκτώντας βιομηχανικό χαρακτήρα. Παρά την ανάπτυξη που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια, ο κλάδος παραμένει κερματισμένος σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (περίπου 809), μεταξύ των οποίων παρατηρείται μεγάλη διαφοροποίηση, τόσο ως προς το μέγεθος της παραγωγής, όσο και ως προς τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας και των δικτύων διανομής. Ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ των μεγάλων κυρίως εταιρειών και η μεταστροφή της ζήτησης σε νέα προϊόντα, δημιουργούν κίνητρα στις επιχειρήσεις για νέες επενδύσεις ή για εκσυγχρονισμό των ήδη υφιστάμενων μονάδων τους. Οι κυριότερες γαλακτοκομικές επιχειρήσεις είναι:

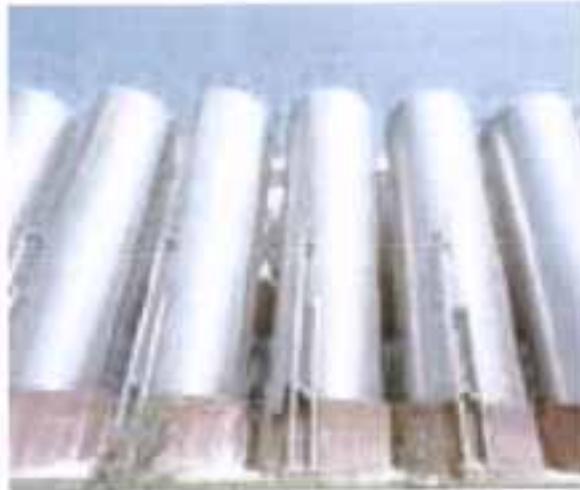
- **ΦΑΓΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

Ιδρύθηκε το 1977, ενώ προϋπήρχε με διαφορετικές νομικές μορφές από το 1926. Ασχολείται με την παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων,



επιδορπίων και delicatessen, καθώς και την εμπορία χυμών και σνακ ψυγείου (σοκολατοειδή), διαθέτοντας 115 προϊόντα με 53 εμπορικά σήματα. Οι συνολικές επενδύσεις του ομίλου ΦΑΓΕ στα γαλακτοκομικά προϊόντα που εντάχθηκαν στα αναπτυξιακά προγράμματα κατά την περίοδο 1990 - 1999 ανέρχονται σε 7.370 εκατομμύρια δραχμές, από τα οποία τα 5.600 εκατομμύρια δραχμές, πραγματοποίησε η ΦΑΓΕ και τα υπόλοιπα υλοποιήθηκαν από τις εταιρείες τις οποίες ελέγχει. Σημειώνεται ότι η τιτλούχος, σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK, κατατάχθηκε (βάσει ισολογισμών 1999) στις εξής θέσεις:

- 1<sup>η</sup> μεταξύ των 15 μεγαλύτερων βιομηχανιών ειδών διατροφής βάσει συνόλου ενεργητικού.
- 25<sup>η</sup> μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανιών βάσει συνόλου ενεργητικού.
- 12<sup>η</sup> ανάμεσα στις 200 βιομηχανίες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις.



- **ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ  
Α.Ε.**



.....  
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ  
.....

Ιδρύθηκε το 1996 με έδρα την Αθήνα και την επωνυμία ΑΙΓΙΣ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. Το διάστημα 1998 - 1999 η εταιρεία βρισκόταν σε αδράνεια.

Στις 3.1.2000 δημοσίευσε αλλαγή της επωνυμίας στη σημερινή και απορρόφησε τον κλάδο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων και χυμών φρούτων από την εταιρεία ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. (πρώην ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.). Η εταιρεία εκτός από την παραγωγή μιας μεγάλης γκάμας γαλακτοκομικών προϊόντων ασχολείται και με την εισαγωγή αυτών. Αναφέρεται ότι, την ίδια περίοδο η ΔΕΛΤΑ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. εισέφερε τον κλάδο παραγωγής παγωτού στην εταιρεία ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. (πρώην ΑΡΜΟΣ Α.Ε.).

Αναγνωρίζοντας την σημασία της τεχνολογίας στην παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, η ΔΕΛΤΑ επεδίωξε στενή συνεργασία με την πολυεθνική DANONE (πρώην BSN) από τις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας.

Συγκεκριμένα, η DANONE μετέχει στη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. με ποσοστό 20% καθώς και στη ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. με 30%. Η συνεργασία αυτή έχει συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη σειράς καινοτομικών προϊόντων στον τομέα του γιαουρτιού και των επιδορπίων γάλακτος.



.....  
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΑΛΑΚΤΟΣ  
& ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ  
.....

Κατά το διάστημα 1994 - 2000 ο όμιλος εταιρειών ΔΕΛΤΑ πραγματοποίησε συνολικές επενδύσεις ύψους 127.960 εκατομμυρίων δραχμών, ενώ το 2000 υλοποίησε επενδυτικά προγράμματα ύψους 20.272 εκατομμυρίων δραχμών.

Οι επενδύσεις του ομίλου στα γαλακτοκομικά προϊόντα που εντάχθηκαν στα αναπτυξιακά προγράμματα κατά το διάστημα 1995 - 1999 ανήλθαν σε 3.562 εκατομμύρια δραχμές.



.....  
ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΓΙΑΟΥΡΤΙΟΥ  
.....

Σημειώνεται ότι, η ΔΕΛΤΑ σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK, κατατάχθηκε (βάσει ισολογισμών 1999) στις εξής θέσεις:

- 30<sup>η</sup> μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανιών βάσει συνόλου ενεργητικού.
- 2<sup>η</sup> μεταξύ των 15 μεγαλύτερων βιομηχανιών ειδών διατροφής βάσει συνόλου ενεργητικού.
- 17<sup>η</sup> ανάμεσα στις 200 βιομηχανίες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις.
- 79<sup>η</sup> ανάμεσα στις 200 βιομηχανίες με τα μεγαλύτερα κέρδη.

- **ΜΕΒΓΑΛ ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.**

Ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1976 με έδρα τη Θεσσαλονίκη, κατόπιν μετατροπής της εταιρείας ΜΕΒΓΑΛ Κ. ΧΑΤΖΑΚΟΣ - ΧΡ. ΧΑΤΖΗΘΕΟΔΩΡΟΥ Ο.Ε. (ιδρυθείσα το 1966). Ασχολείται με την παραγωγή, την εισαγωγή και εμπορία γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων, ζελέ φρούτων, καθώς και με την διανομή χυμών φρούτων. Επίσης, από το 1997 διανέμει τα αρτοσκευάσματα της

«CHIPITA» στη Βόρειο Ελλάδα ("Mr. Bread" ψωμί για τوست, και ψωμί για χάμπουργκερ και σάντουιτς). Τα γαλακτοκομικά προϊόντα (πλην τυριών) συμβάλλουν με ποσοστό 65% περίπου στη διαμόρφωση του κύκλου εργασιών της τα τελευταία χρόνια. Το 1996 ολοκληρώθηκε επενδυτικό πρόγραμμα συνολικού ύψους 3,2 δισεκατομμυρίων δραχμών, ενώ το διάστημα 1999 - 2001 εγκρίθηκαν επενδυτικά προγράμματα συνολικού ύψους 5,330 εκατομμυρίων δραχμών. Διαθέτει πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 από το 1999. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP DATA BANK, η τιλούχος κατατάχθηκε (βάσει ισολογισμών 1999) στις εξής θέσεις:

- ✓ 76<sup>η</sup> μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανιών βάσει συνόλου ενεργητικού.
- ✓ 12<sup>η</sup> μεταξύ των 15 μεγαλύτερων βιομηχανιών ειδών διατροφής βάσει συνόλου ενεργητικού.
- ✓ 31<sup>η</sup> ανάμεσα στις 200 βιομηχανίες με τις μεγαλύτερες πωλήσεις.





## Ίδρυση

Η ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ (ΦΡ-ΕΛ) με έδρα την Αθήνα, ιδρύθηκε στις 28-1-1983 και είναι 100% θυγατρική της Friesland Foods που εδρεύει στο Meppel της Ολλανδίας. Η Friesland Foods είναι εταιρεία γαλακτοκομικών προϊόντων, με διεθνή, ηγετική παρουσία στο γάλα, το τυρί, τις παιδικές τροφές και άλλα καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα γαλακτοκομίας. Προϊόντα της διατίθενται στην Ελλάδα από το 1948.

## Κύκλος εργασιών

Οι πωλήσεις του ομίλου Friesland Foods στην Ελλάδα ξεπερνούν τα 180 εκατομμύρια ευρώ.

## Δραστηριότητες

Η ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ είναι γενικός αντιπρόσωπος της Friesland Foods και αποκλειστικός διανομέας για τα προϊόντα της. Ταυτόχρονα, η ΦΡΗΣΛΑΝΤ ΕΛΛΑΣ ΑΕΒΕ αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση άλλων εταιρειών, έτσι ώστε να αξιοποιήσει το ευρύ δίκτυο διανομής και το αξιολογικό Marketing που διαθέτει.

## Προϊόντα Friesland Foods

### α) «ΝΟΥΝΟΥ»

«Προϊόντα ραφιού»

- ✓ Συμπυκνωμένο γάλα (πλήρες και ελαφρύ).
- ✓ Ζαχαρούχο.
- ✓ Σοκολατούχο («CHOQ»).
- ✓ Ειδικά τροποποιημένα γάλακτα για παιδιά («NULAC», «NOYNOY KID»).
- ✓ Παιδικές τροφές (έξι προϊόντα σε διάφορες συσκευασίες).

Προϊόντα ψυγείου»

- ✓ Κρέμα Γάλακτος «NOYNOY» και «NOYNOY» Light.«NOYNOY FAMILY» – Γάλα Υψηλής Παστερίωσης.
- ✓ «NOYNOY CHOIC» - Γάλα Υψηλής Παστερίωσης Σοκολατούχο.
- ✓ «NOYNOY CALCIPLUS» - Γάλα Υψηλής Παστερίωσης με Ασβέστιο.
- ✓ «NOYNOY KID» - Γάλα Υψηλής Παστερίωσης για παιδιά.
- ✓ «Mister CHEEX».
- ✓ Κρέμα Σαντιγύ «NOYNOY» σε spray.
- ✓ FARM FRESH NOYNOY».

**β) «FRISO»**

- ✓ Βρεφικά γάλατα σε σκόνη «FRISO»

**γ) «FRICO»**

- ✓ Ολλανδικά τυριά (EDAM, GOUDA, MAASDAM).

**δ) Γάλατα για την επαγγελματική αγορά**

- ✓ Συμπυκνωμένο γάλα «NOYNOY» πλήρες σε αλουμινένιες μερίδες.
- ✓ Συμπυκνωμένο γάλα «FRISIAN COW» πλήρες.

## **Κεφάλαιο 2ο: Οργάνωση του Εργοστασίου « ΠΡΩΤΟ »** **και των Ανταγωνιστικών Βιομηχανιών**

### **1.1. Οργανόγραμμα του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ»**

Η Διοίκηση της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ» αποτελείται από:

- 1. Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος: Καϊμακάς Βασίλειος.**
- 2. Υπεύθυνος παρασκευής προϊόντων: Γαβρίλης Ζαφειρόπουλος.**
- 3. Υπεύθυνος πωλήσεων: Λαμπίρης Ιωάννης.**
- 4. Υπεύθυνος εφοδιαστικής αλυσίδας: Φαλτσέτας Γρηγόριος.**
- 5. Υπεύθυνος Λογιστηρίου: Λαμπροπούλου Δήμητρα.**
- 6. Υπεύθυνος Χημείου και Διασφάλισης Ποιότητας: Ζιάχου Ευγενία.**

### **2.2. Τμήματα του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ»**

Το εργοστάσιο αποτελείται από τον Πρόεδρο και ένα βμελές συμβούλιο που το απαρτίζουν άτομα από τα επιμέρους τμήματα του εργοστασίου. Όλα μαζί



αποφασίζουν για τις πολιτικές και στρατηγικές που θα ακολουθήσει το εργοστάσιο, ώστε να επιτύχει το στόχο του, που δεν είναι άλλος από την εδραίωσή του στην τοπική αγορά και την ικανοποίηση των αυξανόμενων αναγκών του καταναλωτικού κοινού.

Το εργοστάσιο αποτελείται από τα τμήματα πωλήσεων, και εφοδιαστικής αλυσίδας, τα οποία είναι υπεύθυνα για τις πωλήσεις του και φυσικά τα σημεία διοχέτευσης των προϊόντων του.

Στη συνέχεια, υπάρχει το τμήμα του Χημείου όπου εκεί γίνεται ο καθαρισμός του γάλακτος καθώς και ο έλεγχος της ποιότητας του και ακολουθεί το τμήμα παρασκευής προϊόντων όπου τα άτομα που εργάζονται σ' αυτόν τον τομέα είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία παρασκευής των προϊόντων που παράγει το εργοστάσιο.

Ακολουθεί, το τμήμα του λογιστηρίου που είναι υπεύθυνο για τα οικονομικά στοιχεία της γαλακτοβιομηχανίας και γενικότερα διεξάγεται η λογιστική εργασία.

Στην παρακάτω φωτογραφία βλέπουμε τις αποθήκες ζωοτροφών που διατηρεί το εργοστάσιο, καθώς και τα μηχανήματα παρασκευής αυτών:



Ακολουθεί φωτογραφία με το τμήμα συσκευής προϊόντων



και το τμήμα παραγωγής του γιαουρτιού



### 2.3. Υπαλληλικό προσωπικό

Τα επιτεύγματα της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ», που την έχουν εδραιώσει στην τοπική αγορά της Πάτρας, δεν τα ήταν εφικτά χωρίς τη συμβολή των ανθρώπων της. Η ομάδα αποτελείται από άτομα αφοσιωμένα που διαθέτουν γνώσεις και εργάζονται σκληρά. Αποσκοπούν δε σ' ένα κοινό στόχο να εκπροσωπούν και να εμψυχώνουν την αποστολή της εταιρείας, που δεν είναι άλλη από την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού του κοινού. Καθημερινά αγωνίζονται να φέρουν εις πέρας την αποστολή τους, σε όποιο επίπεδο και αν είναι αυτή. Στην γαλακτοβιομηχανία «ΠΡΩΤΟ» ακολουθούνται στρατηγικές που αποσκοπούν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο οι άνθρωποι συναντούν προκλήσεις, αντιμετωπίζονται με σεβασμό, ανταμείβονται και απολαμβάνουν την εργασία τους.

Στην παρακάτω φωτογραφία μπορούμε να δούμε το Χημείο που διαθέτει η βιομηχανία, όπου γίνεται ο καθαρισμός και έλεγχος των προϊόντων



καθώς και ένα απο τα φορτηγά που χρησιμοποιεί για την διανομή των προϊόντων της.



#### **2.4. Ενδεικτικά στοιχεία για την οργάνωση των ανταγωνιστών**

Το εργοστάσιο «ΠΡΩΤΟ» αν και διοχετεύει τα προϊόντα του στην τοπική αγορά, λαμβάνει υπόψη του και στοιχεία των ανταγωνιστών του σχετικά με την οργάνωσή τους, την τμηματοποίησή τους, το προσωπικό που απασχολούν. Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά στοιχεία σχετικά με την οργάνωση που ακολουθούν ανταγωνιστικά εργοστάσια του «ΠΡΩΤΟ».

- **Οι άνθρωποι της ΜΕΒΓΑΛ**



Πέρα από την ποιότητα των προϊόντων της, αυτό που κάνει τη ΜΕΒΓΑΛ να ξεχωρίζει είναι το ανθρώπινο δυναμικό της καθώς και το ενδιαφέρον της προς τον άνθρωπο.

Το πολυτιμότερο κεφάλαιο της ΜΕΒΓΑΛ είναι οι άνθρωποί της. Στη ΜΕΒΓΑΛ απασχολούνται περισσότερα από 1.000 άτομα, από τα οποία 450 είναι εργατικό δυναμικό, 100 διοικητικά στελέχη και 450 επανδρώνουν το πανελλαδικό δίκτυο διανομής της εταιρείας.

Τα άτομα αυτά που συγκροτούν τη δυναμική ομάδα των ανθρώπων της ΜΕΒΓΑΛ, ξέρουν και αγαπάνε τη δουλειά τους, συμμερίζονται, συμμετέχουν και υλοποιούν, στην πράξη, το όραμα και τις προοπτικές της εταιρείας.

Η ανάπτυξη της ΜΕΒΓΑΛ στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της που λειτουργεί με πνεύμα ομαδικότητας. Η πλειοψηφία των στελεχών έχουν

μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Γι' αυτό και στηρίζει την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη με διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, με συμμετοχή εργαζομένων σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακά προγράμματα πανεπιστημιακού επιπέδου, με εσωτερικές εκδηλώσεις, με κίνητρα, bonus και πρόσθετες παροχές.

Η ΜΕΒΓΑΛ δίνει στους ανθρώπους της όλα τα εφόδια για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των καιρών, ενώ παράλληλα εκτιμά, αναγνωρίζει και ανταμείβει τις επιδόσεις τους.

Η Διοίκηση της εταιρείας αποτελείται από τους κ.κ.:

**Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος:** Μαίρη Χατζάκου-Παπαδοπούλου

**Αντιπρόεδρος & Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος:** Πέτρος Παπαδάκης

**Γενικός Διευθυντής:** Δημήτρης Κορωνάκης

**Διεύθυνση Εργοστασίου:** Αργύρης Γαβρίλης

**Διεύθυνση Οικονομικών:** Αθανάσιος Σπανόπουλος

**Εμπορική Διεύθυνση:** Ιωάννης Ξηρογιαννόπουλος

**Διεύθυνση Marketing & Επικοινωνίας:** Ερασμία Παπαδοπούλου

**Διεύθυνση Εξαγωγών:** Ανδρέας Μυλωνάς

**Διεύθυνση Πωλήσεων:** Μάρκος Τέρτσης

**Διεύθυνση Ζώνης Γάλακτος:** Αθανάσιος Λαπόρδας

**Διεύθυνση Λογιστηρίου:** Ηλίας Μηντζιαρίδης

**Διεύθυνση Εφοδιαστικής Αλυσίδας:** Αναστασία Μπατάλα

**Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας:** Γιώργος Τριανταφυλλίδης

**Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων:** Στέργιος Κουτσογιάννης

- **Οι άνθρωποι της ΔΕΛΤΑ**

Για την «ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.» το σημαντικότερο κεφάλαιό της είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σ' αυτήν. Η εταιρεία επενδύει συστηματικά στην εξέλιξη των ανθρώπων της, με στόχο την καλύτερη δυνατή προετοιμασία τους για την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων στον επιχειρηματικό στίβο.

Παράλληλα, η εταιρεία προσφέρει πρόσθετες κοινωνικές παροχές στους εργαζόμενους, όπως:

- Παιδικές κατασκηνώσεις
- Συνεισφορές σε σχολικά είδη
- Πρόσθετη ιατρική και φαρμακευτική περίθαλψη
- Ποικίλες εκδηλώσεις κοινωνικής μορφής



- Διατακτικές για την ενίσχυση του οικογενειακού προϋπολογισμού
- Οικονομικές ενισχύσεις για κάλυψη έκτακτων οικογενειακών αναγκών
- Βραβεύσεις μαθητών εργαζομένων της εταιρείας
- Τράπεζα αίματος για την κάλυψη αναγκών του προσωπικού και των οικογενειών τους
- Πρόγραμμα χορηγιών που αφορά σε εκπαιδευτικές, επιστημονικές, πολιτιστικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες του προσωπικού
- Ομαδικές εορταστικές εκδηλώσεις για το προσωπικό αλλά και για τα παιδιά της εταιρείας
- Δωρεάν διάθεση των παραγομένων προϊόντων των θυγατρικών εταιρειών της στους εργαζόμενους για κατανάλωση κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας τους, καθώς και στις οικογένειές τους κατά την περίοδο του Πάσχα και των Χριστουγέννων
- Επιπρόσθετες παροχές σε συνταξιοδοτούμενους
- Βραβεύσεις πολυετούς προϋπηρεσίας στην εταιρεία
- Επιπρόσθετο επίδομα τοκετού για τις εργαζόμενες.

- Δώρα γάμου.
  - Μηνιαίες επιδοτήσεις για κάθε νέο τέκνο.
  - Σε ορισμένες περιπτώσεις προσφέρεται επίσης ασφάλιση ζωής, θανάτου, μόνιμης ανικανότητας από ατύχημα και νοσοκομειακής και εξω-νοσοκομειακής περίθαλψης.
- 
- **Οι άνθρωποι της «ΦΑΓΕ»**

#### **Ανθρώπινο Δυναμικό**

Γνώση, μεράκι, εμπειρία, φαντασία, αφοσίωση, υψηλή κατάρτιση. Αφιερωμένοι στο όραμα της απόλυτης ποιότητας, οι άνθρωποι της ΦΑΓΕ επενδύουν καθημερινά τον καλύτερο εαυτό τους στη δημιουργία των προϊόντων που έγιναν κομμάτι της ελληνικής ζωής.

Η «ΦΑΓΕ» επιδιώκει να έχει απόλυτα έμπειρο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, τα εκπαιδευτικά της προγράμματα έχουν σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να επιτρέψουν στους εργαζόμενους της να ενημερωθούν για τις εξελίξεις ώστε να επιτύχουν με μεγαλύτερη ευκολία τους επαγγελματικούς τους στόχους.

Το δυναμικό της εταιρίας, 1300 ειδικευμένοι εργαζόμενοι, βάζει την προσωπική του σφραγίδα σε κάθε στάδιο της παραγωγής, δουλεύοντας με ένα και μοναδικό στόχο: να κάνει το καλό, ακόμη καλύτερο.

Αυτή η κοινή προσπάθεια, με τα εντυπωσιακά αποτελέσματα, αποδεικνύει ότι η πιο πολύτιμη επένδυση της ΦΑΓΕ είναι οι ίδιοι οι άνθρωποί της.

### **Έρευνα & Ανάπτυξη**

Η ανάπτυξη των νέων προϊόντων γίνεται στο εργαστήριο πλοτικών δοκιμών που διαθέτει σε μικρή κλίμακα ολοκληρωμένες γραμμές παραγωγής διαφόρων προϊόντων. Εκεί δοκιμάζεται κάθε τεχνολογική εξέλιξη και καινοτομία πριν αποφασιστεί η εφαρμογή της σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής.

Η σχεδίαση των νέων προϊόντων απαιτεί τη σύνθετη γνώση από ομάδες επιστημόνων για την επιλογή των συστατικών, την τεχνολογία παραγωγής, την συσκευασία και τη διατηρησιμότητα τους. Έτσι τα παραγόμενα προϊόντα είναι εύγευστα, υψηλής ποιότητας και διατροφικής αξίας σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

### **Ποιοτικός Έλεγχος**

Στρατηγική επιλογή είναι η παραγωγή προϊόντων κορυφαίας ποιότητας.

Για την επίτευξη αυτού του στόχου εφαρμόζουν:

- Αυστηρή επιλογή και απόλυτο έλεγχο των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων. Ιδιαίτερα για το

γάλα, που είναι η κύρια πρώτη ύλη, η ΦΑΓΕ παρακολουθεί και ελέγχει την ποιότητα στις φάρμες κατά την παραγωγή του.

- Χρησιμοποίηση της πλέον σύγχρονης τεχνολογίας στις εγκαταστάσεις παραγωγής.
- Εφαρμογή, με βάση σύγχρονες αντιλήψεις και τα υψηλά πρότυπα για την ασφάλεια των προϊόντων, συστημάτων ελέγχου και διασφάλισης από την παραγωγή των πρώτων υλών έως και τη διάθεση του ετοιμού προϊόντος για κατανάλωση.

Η «ΦΑΓΕ» έχει αναπτύξει συστήματα HACCP (ανάλυση επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου ) για κάθε γραμμή παραγωγής ώστε να διασφαλίζεται πλήρως η ασφάλεια των προϊόντων.



Η «ΦΑΓΕ» έχει πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001:2000 για την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων.

## **Κεφάλαιο 3ο: Παραγωγή Γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ»**

### **3.1. Προσδιοριστικοί παράγοντες της παραγωγής**

Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγική δραστηριότητα του κλάδου των γαλακτοκομικών, συνδέονται με παράγοντες, όπως:

- Η παρεμπόδιση ή μη της παραγωγικής δραστηριότητας.
- Η ανεπάρκεια της ζήτησης για το προϊόν του κλάδου.
- Η σχετική ανεπάρκεια των βραχυχρονίως σταθερών παραγωγικών συντελεστών.
- Οι τιμές των παραγωγικών συντελεστών.
- Η τεχνολογία παραγωγής.

### **3.2. Προϊόντα**

Η επιχείρηση «ΠΡΩΤΟ» παράγει δύο προϊόντα, τα οποία διαχωρίζονται σε παστεριωμένο γάλα σε χάρτινη συσκευασία και παστεριωμένο γάλα που συσκευάζεται σε πλαστική φιάλη. Ακόμη παράγεται και σοκολατούχο γάλα πλήρες και άπαχο με 1,5%. Επίσης παράγεται και γιαούρτι σε συσκευασίες των 250 ml.

- **Διαδικασία παραγωγής γάλακτος**

Η επιχείρηση παραλαμβάνει το γάλα σε βυτία ή σε μικρότερα δοχεία και μετά περνά στα στάδια του καθαρισμού και της επεξεργασίας.

Πρώτο στάδιο είναι η **διήθηση** ώστε να διαλυθούν ορισμένες ξένες προσμίξεις που βρίσκονται μέσα στο γάλα και με σκοπό την απομάκρυνση των ορατών ακαθαρσιών. Με τη διήθηση διαπιστώθηκε ότι επέρχεται αύξηση του αριθμού των μικροοργανισμών, επίσης επηρεάζεται και το είδος των μικροοργανισμών γιατί κάποιες αλυσίδες μικροοργανισμών συγκρατούνται από το φίλτρο.

Επόμενο στάδιο ο **φυγοκεντρικός καθαρισμός**, δηλαδή ο καθαρισμός του γάλακτος με μηχανικό τρόπο για να απομακρυνθούν οι ξένες ύλες που δεν μπόρεσαν να απομακρυνθούν με τη διήθηση λόγω του ότι κάποιες ξένες ύλες είναι βαρύτερες από το γάλα και με τη φυγοκέντρωση αποσπώνται και το

γάλα καθαρίζεται και μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η τυποποίηση.

Στην **τυποποίηση** έχουμε τον καθαρισμό του λίπους κατά τον οποίο φτιάχνονται τα ανάλογα προϊόντα με λιπαρά 3,5% και 1,5%.

Μετά προχωράμε στο επόμενο στάδιο που είναι η **ομοιογενοποίηση**, δηλαδή στο σπάσιμο των λιποσφαιρίων ώστε να μην υπάρξει μετέπειτα διαχωρισμός του λίπους.

Επόμενο στάδιο η **παστερίωση**. Σε αυτό το σημείο έχουμε θερμική επεξεργασία του γάλακτος στους 72° C. Το γάλα παραμένει στους 72° C για 15'' περίπου, με σκοπό να καταστραφούν όλοι οι παθογόνοι οργανισμοί και οι υπόλοιποι μικροοργανισμοί που βρίσκονται μέσα στο γάλα.

Τελευταίο στάδιο είναι η **εμφιάλωση**.

Το γάλα τοποθετείται μέσα σε χάρτινο ή πλαστικό δοχείο με σκοπό την προφύλαξή του και μετά τοποθετείται σε κιβώτια, τα οποία φορτώνονται στα φορτηγά και μεταφέρονται στα διάφορα σημεία πώλησης.

- **Διαδικασία παραγωγής γιαουρτιού**

Για την παρασκευή της γιαούρτης το γάλα περνάει μια διαφορετική διαδικασία. Αφού το γάλα **φιλτραριστεί** μετά υφίσταται μια **συμπύκνωση** για να αυξήσει τα στερεότυπά του κατά 10%.

Το γάλα αφού τοποθετηθεί στις δεξαμενές υφίσταται μια **θερμική επεξεργασία** για 20' λεπτά με μισή ώρα και κατόπιν ψύχεται στους 48° C έως 50° C, οπότε και λαμβάνει χώρα ο **εμβολισμός του γάλακτος** με την καλλιέργεια των μικροοργανισμών.

Ο εμβολιασμός αυτός γίνεται αφού τοποθετηθεί το γάλα εντός των κυπέλλων της γιαούρτης.

Μετά τον εμβολιασμό γίνεται **επώαση** για τρεις (3) ώρες στους 48° C έως 50° C για το βρασμό των μικροοργανισμών.

Ακολουθεί η **ψύξη** σε θερμοκρασία ψυγείου και μετά η διάθεση στην αγορά.

- **Διαδικασία παραγωγής γάλακτος**

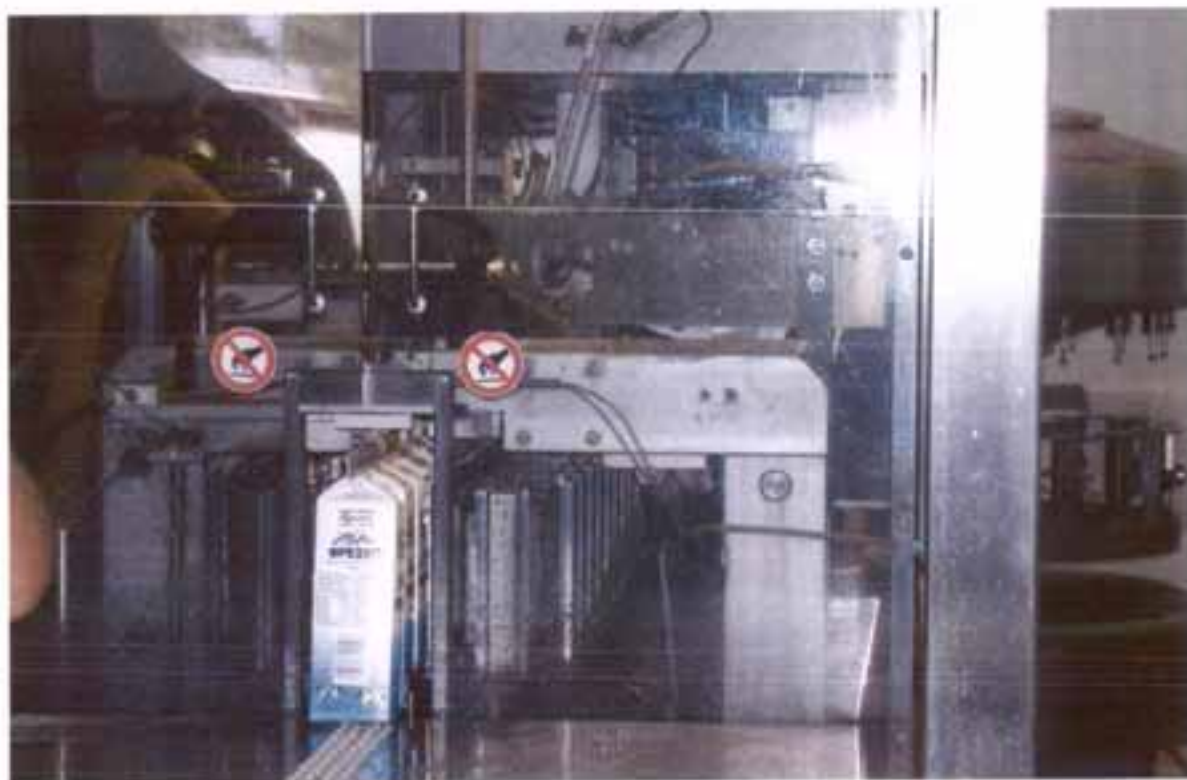
  - Σοκολατούχου**

Για την παρασκευή του σοκολατούχου γάλακτος ακολουθείται η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του απλού γάλακτος, μόνο που



μετά την τυποποίησή του σε ανοιχτό βραστήρα προστίθεται στο γάλα ζάχαρη, κακάο και γαλακτοματοποιητής.

Το γάλα μετά θερμαίνεται μέχρι τους 80° C και μετά ακολουθεί ψύξη στους 1° C έως 2° C. Έπειτα ακολουθεί εμφιάλωση και διάθεση στους καταναλωτές.



### **3.3. Δίκτυο διανομής του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ»**

Το δίκτυο διανομής προϊόντων αποτελεί από την πλευρά της επιχείρησης στρόφιγγα πρόσβασης στον πελάτη/ καταναλωτή.

Η διανομή του προϊόντος είναι ένα από τα τέσσερα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ και περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στη ροή του προϊόντος από τον παραγωγό στον τελικό αγοραστή.

Για την πραγματοποίηση του χρειάζεται ο σχεδιασμός του καθώς και την οργάνωση των πωλήσεων, δυο δραστηριότητες απαραίτητες για τη δημιουργία της συναλλαγής με τους αγοραστές.

Επίσης, απαραίτητη είναι και η εσωτερική οργάνωση των πωλήσεων και η φυσική διανομή, δραστηριότητες αναγκαίες για την εκτέλεση των παραγγελιών.

Στο χώρο των καταναλωτικών προϊόντων, η σημασία της διανομής είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τα βιομηχανικά, δεν υπάρχει καμιά ουσιαστική διαφορά μεταξύ πολλών προϊόντων τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά.

Η διαφοροποίηση αναζητείται λοιπόν στο χώρο της διανομής του προϊόντος, κάτι που θα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Η οργάνωση ενός συστήματος διανομής βοηθά την επιχείρηση στην διατήρηση της θέσης της στην αγορά, όταν η επιχείρηση είναι ηγέτης ή η επίτευξη υπεροχής / πρωτοπορίας στην αγορά.

Επίσης, επιτυγχάνεται η πληροφόρηση και ο έλεγχος των καναλιών διανομής του ανταγωνισμού και η διατήρηση σημαντικών σημείων πώλησης στο λιανεμπόριο

Η έννοια της διανομής έχει, επίσης, και μια ποσοτική διάσταση. Πρόκειται για τις έννοιες της αριθμητικής και της σταθμικής διανομής.

Με την έννοια της αριθμητικής διανομής καταλαβαίνουμε το ποσοστό του αριθμού των σημείων πώλησης, από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της στο σύνολο των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης που υπάρχουν στην αγορά. Για παράδειγμα, εάν υπάρχουν στην περιοχή της Αττικής 1.000 σχετικά σημεία πώλησης και η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της από τα 500, η αριθμητική διανομή στην περιοχή της Αττικής είναι 50%.

Ως προς την έννοια της σταθμικής διανομής λαμβάνονται και άλλοι παράγοντες υπ' όψιν, όπως, για παράδειγμα, το ποσοστό του κύκλου εργασιών, το οποίο έχουν τα σημεία πώλησης, από τα οποία η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της, στο σύνολο του κύκλου εργασιών των σχετικών για τα προϊόντα σημείων πώλησης, που υπάρχουν στην αγορά.

Σχετικές με την ποσοτική διάσταση της διανομής είναι και οι έννοιες; εντατική, επιλεκτική και αποκλειστική διανομή, οι οποίες αποτελούν αποφάσεις αναφορικά με το εύρος του δικτύου διανομής και οι οποίες ονομάζονται και στρατηγικές κάλυψης της αγοράς.

- **Εντατική διανομή:** η χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων σημείων πώλησης για την διάθεση του προϊόντος της επιχείρησης
- **Επιλεκτική διανομή:** η χρησιμοποίηση ενός περιορισμένου αριθμού ενδιάμεσων για τη διανομή των προϊόντων της επιχείρησης στην περιοχή τους.
- **Αποκλειστική διανομή:** η χρησιμοποίηση περισσότερων από ένα ενδιάμεσο, αλλά λιγότερων από όλους εκείνους τους ενδιάμεσους που είναι πρόθυμοι να διαθέτουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

Πιο κάτω παρατίθεται ένας πίνακας με όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το προϊόν μιας εταιρίας για να υιοθετήσει μια από τις παραπάνω στρατηγικές διανομής

<b><u>Χαρακτηριστικά προϊόντος</u></b>
--

<b>Αξία μονάδας προϊόντος</b>
-------------------------------

<b>Σταθερότητα τιμής</b>
--------------------------

<b>Συχνότητα αγοράς</b>
-------------------------

<b>Προσήλωση στην επωνυμία</b>
--------------------------------

<b>Απαιτήσεις για εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση</b>
--

**Παράγοντες για μια στρατηγική εντατικής διανομής**

Χαμηλή τιμή

Συχνές μειώσεις στην τιμή

Μεγάλη συχνότητα πωλήσεων

Μικρή

Καμία

**Παράγοντες για μια στρατηγική επιλεκτικής ή αποκλειστικής διανομής**

Υψηλή τιμή

Διατήρηση της προτεινόμενης τιμής

Μικρή συχνότητα πωλήσεων

Μεγάλη

Μεγάλες

Ως Δίκτυο διανομής ορίζεται η εξωτερική οργάνωση επαφής, της οποίας οι δραστηριότητες και οι αποφάσεις της διοίκησης της αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων της διανομής. Ο όρος «εξωτερική» σημαίνει ότι το δίκτυο διανομής υπάρχει έξω από την επιχείρηση. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της διανομής απαιτείται μια εκτίμηση των επιθυμιών των τελικών αγοραστών, η οποία αποτελεί σημείο εκκίνησης του σχεδιασμού ενός δικτύου διανομής προϊόντος.

Η έρευνα των επιθυμιών των τελικών αγοραστών αποτελεί το πρώτο στάδιο αναφορικά με το σχεδιασμό του δικτύου διανομής προϊόντος.

Αυτή η έρευνα πρέπει να αναφέρεται στις επιθυμίες των τελικών αγοραστών σχετικά με την άνεση και εξυπηρέτηση πριν την πώληση, κατά την πώληση, και μετά την πώληση.

Ο σχεδιασμός ενός δικτύου διανομής προϊόντος στην ανάπτυξη προγραμμάτων, τα οποία πρέπει να στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των τελικών αγοραστών.

Οι αποφάσεις της διανομής του προϊόντος πρέπει, βασικά να ικανοποιούν τις ανάγκες των τελικών αγοραστών:

- Την ανταπόκριση στη σχέση μεταξύ τιμής και παρεχόμενων υπηρεσιών που πρέπει, κυρίως, να εκφράζεται στην άνεση. Όπως για παράδειγμα, η άμεση παράδοση χωρίς καθυστέρηση, η άμεση τεχνική βοήθεια και εξυπηρέτηση, η άνετη και ευχάριστη ατμόσφαιρα καταστήματος, το φιλικό και καλά ενημερωμένο προσωπικό πωλήσεων και άλλα.
- Τη διαθεσιμότητα, όπως, για παράδειγμα, η διαθεσιμότητα του προϊόντος σε πολλά σημεία πώλησης, σε διάφορα μεγέθη συσκευασίας, σε διάφορα χρώματα, σε διάφορα σχέδια κ.τ.λ.
- Την επιλογή, πως, για παράδειγμα, η δυνατότητα επιλογής από πολλές μάρκες προϊόντων στα σημεία πώλησης, η προτίμηση

ειδικών καταστημάτων, η δυνατότητα επιλογής σχετικά με το πακέτο υπηρεσιών που συνοδεύουν το προϊόν κ.τ.λ

Οι στόχοι της διανομής πρέπει να διατυπώνονται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων, επιθυμητών επιπέδων εξυπηρέτησης. Μετά τον καθορισμό των στόχων πρέπει να καθορισθούν οι στρατηγικές της διανομής και τα λειτουργικά καθήκοντα όσων συμμετέχουν στη διανομή του προϊόντος, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις συνθήκες του περιβάλλοντος υπεράνω της επιχείρησης, του περιβάλλοντος μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς και του εσωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις δαπάνες της διανομής, έχοντας κατά νουν την επίτευξη των συγκεκριμένων, επιθυμητών επιπέδων εξυπηρέτησης.

Ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός δικτύου διανομής προϊόντων σημαίνει, αφ' ενός, εμπειριστατωμένη έρευνα και καθορισμό των αγορών-στόχων προς εξυπηρέτηση και αφ' έτερου καθορισμό και ανάπτυξη του καλύτερου δικτύου διανομής που θα χρησιμοποιηθεί για κάθε αγορά-στόχο.

Οι στόχοι της διανομής προκύπτουν από στόχους του μάρκετινγκ, οι οποίοι, με τη σειρά τους προκύπτουν από στόχους της επιχείρησης.

Πιο κάτω παρατίθενται ορισμένα παραδείγματα:

- Ο στόχος της επιχείρησης σχετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου συνδέεται με το στόχο του μάρκετινγκ αύξηση κέρδους, ο οποίος, με τη σειρά του συνδέεται με το στόχο της διανομής επιλογή ενός αποδοτικού δικτύου για κάθε αγορά-στόχο.

- Ο στόχος της επιχείρησης σχετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας συνδέεται, επίσης, με το στόχο του μάρκετινγκ μείωση των δαπανών μάρκετινγκ, ο οποίος, με τη σειρά του, συνδέεται με το στόχο της διανομής μείωση των δαπανών της φυσικής διανομής.
- Ο στόχος της επιχείρησης σχετικά με την αύξηση του δείκτη ανάπτυξης συνδέεται με το στόχο του μάρκετινγκ εύρεση νέων αγορών, ο οποίος με τη σειρά του συνδέεται με το στόχο της διαμονής διατήρησης ή αύξηση του βαθμού διανομής.
- Ο στόχος της επιχείρησης βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης συνδέεται με το στόχο του μάρκετινγκ αύξηση του μεριδίου αγοράς ο οποίος με τη σειρά του συνδέεται με την πρόληψη των συγκρούσεων στο δίκτυο διανομής.

Η επιλογή ενός δικτύου διανομής προϊόντος εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ( βάρος, φθαρτότητα, αξία κ.τ.λ), και εκείνα της αγοράς- στόχου ( αριθμός καταναλωτών, αγοραστική συμπεριφορά κ.τ.λ).

Επιπρόσθετα όμως πρέπει να ληφθούν και άλλοι παράγοντες υπ' όψιν όπως, για παράδειγμα το μερίδιο αγοράς, η απόσταση των σινιών πώλησης από την αγορά-στόχο, ο αριθμός των ανταγωνιστών, το Ίδης των προϊόντων του ανταγωνισμού, οι



προσφερόμενες υπηρεσίες από τον ανταγωνισμό, το μέγεθος της επιχείρησης, οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης, κ.α.

Η επιλογή μεταφορικού μέσου εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης περίπτωσης όπως είναι τα χαρακτηριστικά του εμπορεύματος και η ποσότητα του εμπορεύματος.

Τα κύρια κριτήρια επιλογής μεταφορικού μέσου είναι τα ακόλουθα:

- **Κόστος.** Το κόστος του μεταφορικού μέσου είναι άμεσο και έμμεσο. Το άμεσο κόστος είναι η αμοιβή του μεταφορέα. Το έμμεσο κόστος αφορά τις επιπρόσθετες δαπάνες που πρέπει να καταβάλλει ο αποστολέας, όπως έξοδα φόρτωσης και εκφόρτωσης και ασφάλιστρα.
- **Ταχύτητα.** Η ταχύτητα του μεταφορικού μέσου αφορά τον συνολικό χρόνο που απαιτείται για την πλήρη μετάβαση του εμπορεύματος από το σημείο αποστολής στο σημείο παραλαβής.
- **Αξιοπιστία.** Η αξιοπιστία του μεταφορικού μέσου αφορά τη χρονική ακρίβεια του και την ικανότητα του να τηρήσει τους προγραμματισμένους χρόνους παραλαβής και παράδοσης. Η μειωμένη αξιοπιστία του μέσου αναγκάζει το δίκτυο διανομής να διατηρεί μεγαλύτερα αποθέματα για να καλύψει πιθανές καθυστερήσεις εφοδιασμού, και ενδέχεται να μειώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης του δικτύου προκαλώντας ελλείψεις αποθεμάτων.

Οι μεταφορές υποστηρίζουν τον ανταγωνισμό μιας αγοράς, διότι επιτρέπουν σε επιχειρήσεις που βρίσκονται μακριά από αυτή να διανέμουν τα προϊόντα τους.

Ακόμη, η αποτελεσματικότητα του δικτύου μεταφορών οδηγεί σε μείωση του σχετικού μεταφορικού κόστους και σε αντίστοιχη πτώση των τιμών.

Η ύπαρξη αναποτελεσματικών μεταφορών στο δίκτυο διανομής είναι ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος. Αναποτελεσματικές μεταφορές αυξάνουν το κόστος αποθεμάτων και υπονομούν το επίπεδο εξυπηρέτησης του δικτύου διανομής. Κατά συνέπεια η επιλογή και χρήση σωστών μεταφορικών μέσων είναι απαραίτητα για την ομαλή και αποτελεσματική εκτέλεση της διανεμητικής διαδικασίας

Η γαλακτοβιομηχανία ΠΡΩΤΟ χρησιμοποιεί ως μεταφορικό μέσο τα φορτηγά αυτοκίνητα όπου παρακάτω θα παραθέσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου μεταφορικού μέσου

**Φορτηγά αυτοκίνητα.** Οι οδικές μεταφορές με φορτηγά αυτοκίνητα είναι εξαιρετικά διαδεδομένες. Τα φορτηγά αυτοκίνητα μπορεί να είναι ιδιόκτητα ή μισθωμένα.

Τα φορτηγά αυτοκίνητα μεταφέρουν κυρίως εμπορεύματα σε σχετικά μικρές αποστάσεις. Βασικό πλεονέκτημα των φορτηγών αυτοκινήτων είναι η πρόσβαση τους σε οποιοδήποτε σημείο Αποστολής και παραλαβής. Τα φορτηγά αυτοκίνητα μεταφέρουν το φορτίο απευθείας από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Προσφέρουν επίσης μεγάλη ευελιξία όσο αφορά τα δρομολόγια τους.

Η γαλακτοβιομηχανία «ΠΡΩΤΟ» έχει περίπου 700 πελάτες τους οποίους προμηθεύει με τα προϊόντα της.

Οι κύριοι πελάτες της είναι σούπερ – μάρκετ, καφετέριες, παντοπωλεία της Πάτρας, από τα οποία προμηθεύονται και οι τελικοί καταναλωτές τα προϊόντα της γαλακτοβιομηχανίας.

Η στρατηγική δικτύου διανομής που ακολουθείται από την βιομηχανία “ ΠΡΩΤΟ ” είναι αυτή της αποκλειστικής διανομής αφού διαθέτει τα προϊόντα της μόνο στην πόλη της Πάτρας διατηρεί μια σταθερή τιμολογιακή πολιτική κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της αποκλειστικής διανομής , δίνει μεγάλη σημασία στην επωνυμία των προϊόντων της δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην τοπική της προέλευση.

Η βιομηχανία διαθέτει επτά (7) φορτηγά, τα οποία διανέμουν τα προϊόντα στους πελάτες, ενώ ακολουθεί μια σταθερή τιμολογιακή πολιτική για τα προϊόντα της ώστε να τα προμηθεύονται οι καταναλωτές στις καλύτερες δυνατές τιμές.

Στην πιο κάτω φωτογραφία βλέπουμε το ψυγείο που διαθέτει η βιομηχανία όπου τοποθετεί τα προϊόντα της μέχρι να dateθούν για κατανάλωση.



Η φωτογραφία αυτή απεικονίζει ένα από τα φορτηγά με το οποίο μεταφέρεται το γάλα στο εργοστάσιο για να υποστεί την απαραίτητη χημική επεξεργασία. Στην διαθεσή της έχει και άλλα (3) φορτηγά του ίδιου τύπου.



## **Κεφάλαιο 4ο: Ανταγωνισμός**

### **4.1. Βαθμός πραγματικού και δυνητικού ανταγωνισμού**

Η εξέλιξη της κερδοφορίας και βιωσιμότητας ενός κλάδου συναρτάται άμεσα με το βαθμό του πραγματικού και δυνητικού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε αυτόν.

Οι δυνάμεις που καθορίζουν αυτό το βαθμό είναι:

- Η ένταση του εσωτερικού ανταγωνισμού.
- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
- Η απειλή που προέρχεται από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.

#### **4.1.1 Ένταση του εσωτερικού ανταγωνισμού**

Ο κυριότερος προσδιοριστικός παράγοντας ανταγωνισμού είναι αυτός που λαμβάνει χώρα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η ένταση του εσωτερικού ανταγωνισμού, αντανακλάται κυρίως μέσω της οικονομικής μεγέθυνσης του κλάδου, το βαθμό συγκέντρωσης και την διαφοροποίηση του προϊόντος.

#### **4.1.2 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**

Η απειλή των επιχειρήσεων του κλάδου από την είσοδο νέων, συνδέεται κυρίως με νομικά εμπόδια και την πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

Η δομή, η οργάνωση και η δυνατότητα προσαρμογής των καναλιών εμπορίας των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα της αγοράς, αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας.

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα διακινούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ίδιες τις εταιρείες, με απ' ευθείας διάθεση στα σημεία λιανικής πώλησης, όμως το χονδρεμπόριο εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο.

Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω κέντρων διανομής που βρίσκονται σε κομβικά σημεία της χώρας και καλύπτουν τη διανομή στα μεγάλα αστικά κέντρα, υποστηρίζονται δε από σημαντικό «στόλο» ιδιόκτητων φορτηγών-ψυγείων.

Για τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας συνεργάζονται με αντιπροσώπους - χονδρέμπορους, ενίοτε και αποκλειστικούς αντιπροσώπους.

Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελούν τα παγωτά, για τα οποία τρία είναι τα κανάλια διανομής:

Το παραδοσιακό κανάλι, το οποίο είναι και το σημαντικότερο, περιλαμβάνει σημεία πώλησης όπως περίπτερα, ψλικάτζιδικα, μπαρ,

γαλακτοπωλεία, φούρνους.

Το δεύτερο σημαντικό κανάλι είναι το κανάλι Food, όπου περιλαμβάνει τα σούπερ μάρκετς και τα καταστήματα τροφίμων γενικότερα.

Το επαγγελματικό κανάλι περιλαμβάνει μονάδες catering, ξενοδοχεία, εστιατόρια, ταβέρνες και ζαχαροπλαστεία. Από τα σημεία αυτά διατίθεται είτε επώνυμο βιομηχανικό παγωτό, είτε παγωτό βιοτεχνικής προέλευσης, είτε εισαγόμενο παγωτό.

Συμπερασματικά λοιπόν, τα γαλακτοκομικά προϊόντα λόγω του γεγονότος ότι είναι συσκευασμένα και μπορούν πιο εύκολα να πωληθούν σε μεγάλο εύρος καταστημάτων, καθιστούν ευκολότερη την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο αλλά, και γεγονός απειλητικό για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

#### **4.1.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων**

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα δεν φαίνεται να έχουν ισχυρά υποκατάστατα τα οποία μπορούν να τα ανταγωνιστούν. Η κυκλοφορία στην Ελληνική αγορά «απομιμήσεων» γαλακτοκομικών προϊόντων εμφανίστηκε εδώ και δυο χρόνια περίπου από μερικές εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες, αλλά κυρίως από εισαγόμενα προϊόντα από τις γαλακτοπαραγωγές χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης.



Τα προϊόντα αυτά κυκλοφορούν συνήθως ως γαλακτοκομικά αλλά ουσιαστικά παράγονται χωρίς να έχουν ως κύριο συστατικό τους το γάλα και το βασικό τους πλεονέκτημα είναι η χαμηλή τιμή τους και τα χαμηλά λιπαρά τους.

Η υψηλή προστιθέμενη αξία είναι κύριο χαρακτηριστικό των γαλακτοκομικών προϊόντων και οι καταναλωτές θέλουν να στηρίζονται σε μάρκες και λογότυπα εμπιστοσύνης, έννοιες που περιέχουν την ποιότητα και την αυθεντικότητα που αποτελούν βασικούς παράγοντες για την αγορά ενός προϊόντος που προορίζεται για τη διατροφή.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η υποκατάσταση που λαμβάνει χώρα εντός του κλάδου είναι έντονη. Αυτό σημαίνει ότι λόγω της μεγάλης ποικιλίας προϊόντων που ικανοποιούν την ίδια ανάγκη (π.χ. γιαούρτια διάφορων τύπων) η υποκατάσταση μεταξύ των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι εξαιρετικά υψηλή.

Στο συγκεκριμένο σημείο υφίσταται έντονος ανταγωνισμός και κάθε επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τις τυχόν ιδιαιτερότητες του δικού της προϊόντος.

## **4.2. Ανάλυση στοιχείων ανταγωνιστικών εταιρειών**

Ο ανταγωνισμός είναι ένα κομμάτι της αγοράς στο οποίο έγκειται το ενδιαφέρον αρκετών βιομηχανιών, εργοστασίων που επιθυμούν να ονομάζονται επιτυχημένες.

Στόχος κάθε επιχείρησης, είναι να μελετά, να αναλύει, να δημιουργεί προγράμματα – στρατηγικές ώστε να μεγιστοποιεί τα κέρδη της από τις πωλήσεις, κατέχοντας με αυτό τον τρόπο ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς.

Πιο κάτω παρατίθενται ορισμένα ενδεικτικά στοιχεία από τις στρατηγικές που ακολουθούν μερικές από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες στον ελλαδικό χώρο.

### **4.2.1 «ΔΕΛΤΑ»**

Η «ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.» είναι ηγέτης στον τομέα των δραστηριοτήτων της και τα μερίδια που κατέχει στις αντίστοιχες αγορές είναι:

- i. 1<sup>η</sup> θέση στον τομέα διανομής φρέσκου γάλακτος, με ποσοστό 41%.
  
- ii. 1<sup>η</sup> θέση στην αγορά φρέσκου σοκολατούχου γάλακτος, με ποσοστό 55%.
  
- iii. 2<sup>η</sup> θέση στην αγορά γιαούρτης και φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων, με ποσοστό 30%.
  
- iv. 1<sup>η</sup> θέση στην αγορά φρέσκων χυμών διατήρησης σε ψύξη, με ποσοστό 65%.

Τα μερίδια που κατέχει η βιομηχανία «ΔΕΛΤΑ» στις αντίστοιχες αγορές παρουσιάζονται στο πιο κάτω διάγραμμα:

Διανομή φρέσκου γάλακτος	40%
Αγορά σοκολατούχου γάλακτος	50%
Αγορά γιαούρτης	30%
Αγορά χυμών	60%

#### **4.2.2 «ΜΕΒΓΑΛ»**

Εδώ και 50 χρόνια η «ΜΕΒΓΑΛ» δραστηριοποιείται με επιτυχία στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας. Σκοπός της είναι η παραγωγή και η διάθεση ποιοτικών γαλακτοκομικών προϊόντων.

Το 1950 με αγάπη για δουλειά και σεβασμό προς τον καταναλωτή, ο κ. Κωνσταντίνος Χατζάκος ίδρυσε τη «ΜΕΒΓΑΛ» με έδρα τα Κουφάλια της Θεσσαλονίκης. Η διορατικότητά του και η πίστη του στο όραμα σύντομα έφεραν τη «ΜΕΒΓΑΛ» στις υψηλότερες θέσεις στον κλάδο των τροφίμων.

Για την προσφορά του αυτή στον τομέα της γαλακτοβιομηχανίας, βραβεύτηκε το Σεπτέμβριο του 1999 από τη Διεθνή Ομοσπονδία Γάλακτος.

Σήμερα η «ΜΕΒΓΑΛ», ακολουθώντας τα βήματα του ιδρυτή της, βρίσκεται:

✓ στην 3<sup>η</sup> θέση στον κλάδο των βιομηχανιών γαλακτοκομικών προϊόντων,

- ✓ στην 7<sup>η</sup> θέση στον κλάδο των βιομηχανικών τροφίμων και
- ✓ καταλαμβάνει την 28<sup>η</sup> θέση στο σύνολο των ελληνικών εταιρειών από πλευράς τζίρου.

Αξίζει να παραθέσουμε ορισμένα στοιχεία της «ΜΕΒΓΑΛ» σχετικά με τις εξαγωγές σε δραχμές καθώς και την εξέλιξη του κύκλου εργασιών της.

### Εξαγωγές

(σε εκατομμύρια δραχμές)

1995	3.024
1996	3.620
1997	4.122
1998	5.047
1999	5.219
2000	5.665

Η άοκνη καθημερινή εργασία όλων των εργαζομένων στη «ΜΕΒΓΑΛ» και ο στρατηγικός σχεδιασμός της εταιρείας που προβλέπει τις σύγχρονες τάσεις της ελληνικής και παγκόσμιας αγοράς οδηγεί τη «ΜΕΒΓΑΛ» σταθερά σε γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης.

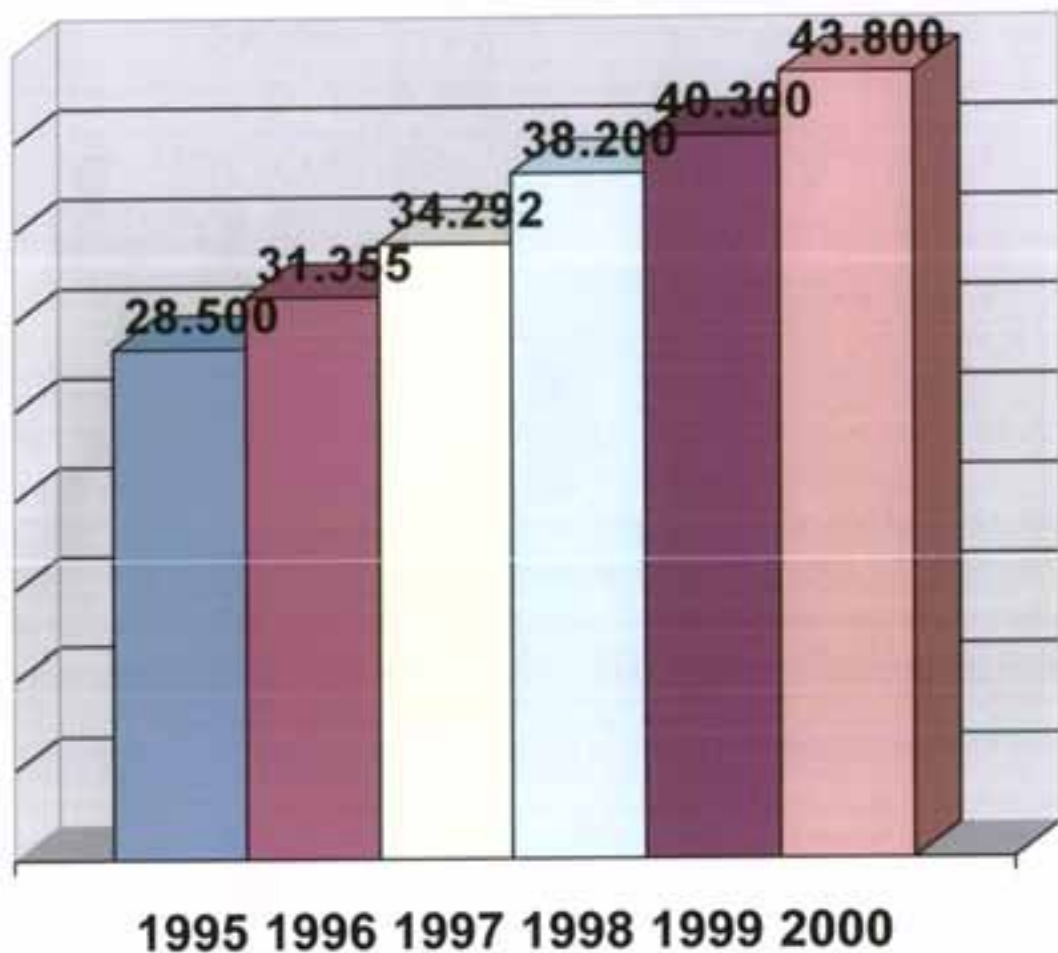
### **Διαχρονική εξέλιξη του κύκλου εργασιών**

(σε εκατομμύρια δραχμές)

<b>1995</b>	28.500
<b>1996</b>	31.355
<b>1997</b>	34.992
<b>1998</b>	38.200
<b>1999</b>	40.300
<b>2000</b>	43.800

### **Διαχρονική εξέλιξη του κύκλου εργασιών**

(σε εκατομμύρια δραχμές)



Η «ΜΕΒΓΑΛ» επιδιώκει την ανάπτυξή της και το αποδεικνύει έμπρακτα με το άρτιο εργατικό δυναμικό της, την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, τις συνεχείς επενδύσεις σε σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, στη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, στη διεύρυνση του δικτύου της και στη συνεργασία με μεγάλες εταιρείες που διαθέτουν προϊόντα ψυγείου.

Η ανάπτυξή της δηλώνεται και με τα συνεχώς ανοδικά οικονομικά μεγέθη.

### **4.2.3 «ΦΑΓΕ»**

Η ανάπτυξη και η άνοδος των πωλήσεων της «ΦΑΓΕ» είναι χαρακτηριστικό της στοιχείο και αυτό τὸ αποδεικνύουν και τα οικονομικά στοιχεία που παρατίθενται στη συνέχεια, τα οποία φανερώνουν την ανοδική της πορεία, και τη χρήση επιτυχημένων στρατηγικών για την εδραίωσή της στην αγορά του γάλακτος.

Κατέχει την 1<sup>η</sup> θέση στην αγορά του λευκού γάλακτος καθώς και στην αγορά των γιαουρτιών λευκών και με γεύσεις.

### **Οικονομικά στοιχεία**

#### **ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ 31/12**

**1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003**

**(σε εκατομμύρια ευρώ)**



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Ενεργητικό</b>							
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	85,9	87,1	84,2	93,5	101,9	109,5	112,1
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	67,6	83,0	94,9	93,9	111,8	113,9	113,2
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	169,0	181,5	189,6	207,8	231,4	234,6	234,7
<b>Παθητικό</b>							
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	37,2	39,0	39,7	49,3	49,6	54,7	54,4
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	99,9	100,8	107,0	99,6	107,7	91,4	75,9
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	28,0	37,7	38,5	53,9	69,6	70,9	73,2

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ 31/12**

**1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003**

(σε εκατομμύρια ευρώ)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (πωλήσεις)	231,2	266,3	267,2	281,8	296,0	321,0	335,8
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	74,8	88,2	86,3	82,4	100,1	116,3	122,5
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	16,5	17,0	19,1	11,9	18,2	20,7	16,7
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	8,0	10,5	1,6	3,0	3,8	12,9	8,2
Φόροι εισοδήματος	2,4	3,3	0,1	0,4	0,9	2,9	2,9

Καθώς παρατηρούμε τον πίνακα με τις πωλήσεις η «ΦΑΓΕ» από το 1997 μέχρι και το 2003, ολοένα και αυξάνει την ικανότητά της να ικανοποιεί τις αυξανόμενες με τα χρόνια ανάγκες του καταναλωτικού κοινού.

Αυξητική πορεία ακολουθούν και τα Μικτά Κέρδη της επιχείρησης.

Επίσης φανερώνεται και η ικανότητά της να καλύπτει έξοδα που μπορεί να προκύπτουν στην πορεία της όπως λειτουργικά, επενδύσεων κ.τ.λ.

Επίσης, αξίζει να αναφέρουμε ότι τα κεφάλαια που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την λειτουργία της χωρίζονται στα ίδια και ξένα κεφάλαια.

Τα ξένα κεφάλαια αποτελούνταν από τις βραχυπρόθεσμες και μεσομακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης πρέπει να εξοφλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Αν όμως η επιχείρηση βρεθεί σε δύσκολη θέση ως προς την εξόφληση των υποχρεώσεών της, θα έχει ως αποτέλεσμα να ζημιωθούν τα ίδια κεφάλαια.

Οι υποχρεώσεις της επιχείρησης αυξάνονται και η επιχείρηση αυξάνει τα χρέη της όσο αυξάνεται η αναλογία μεταξύ ξένων και ιδίων κεφαλαίων, ενώ μόνο σε περίπτωση που υπάρξει μείωση στις πωλήσεις και τα κέρδη, τότε μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο το μέλλον της επιχείρησης.

Όπως παρατηρούμε, υπάρχει σωστή διάρθρωση μεταξύ ξένων και ιδίων κεφαλαίων και αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο για τη σωστή της λειτουργία.

#### **4.2.4 «NOYNOY»**

Η εταιρεία «NOYNOY» με την άριστη ποιότητα των προϊόντων που αντιπροσωπεύει, την οργάνωσή της προσαρμοσμένη στις ανάγκες των πελατών της και με αποτελεσματική υποστήριξη στο μάρκετινγκ, κατέχει σταθερά περίπου 26% μερίδιο στη συνολική αγορά του λευκού γάλακτος στη χώρα μας.

Τα τυριά της «FRICO» κατέχουν την 4<sup>η</sup> θέση στην αγορά των ολλανδικών τυριών. Οι βρεφικές κρέμες «NOYNOY» κατέχουν την 1<sup>η</sup> θέση στην αγορά παιδικών κρεμών, ενώ το «HEMO» είναι 1<sup>ο</sup> στην κατηγορία των βιταμινούχων σοκολατούχων ροφημάτων στιγμιαίας παρασκευής.

Η κρέμα γάλακτος «NOYNOY», κατέχει την 1<sup>η</sup> θέση στην αγορά και το μερίδιό της αυξάνεται.

Οπότε συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία καταλήγουμε στα παρακάτω στοιχεία:

- i. 4<sup>η</sup> θέση στην αγορά των ολλανδικών τυριών.
- ii. 1<sup>η</sup> θέση στις βρεφικές κρέμες.
- iii. Κατέχει το 26% του μεριδίου στην συνολική αγορά του λευκού γάλακτος.

## **Κεφάλαιο 5ο: Συμπεράσματα - Προτάσεις**

Για το σκοπό της καλύτερης κατανόησης της πολιτικής του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ», κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου σχετικά με την πρόοδό του, το οποίο παρατίθεται πιο κάτω.

### **5.1. Ερωτηματολόγιο**

#### **ΤΟΜΕΑΣ Α΄**

#### ***ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ***

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:** *Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησης;*

**Απάντηση:** «ΠΡΩΤΟ» ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ

ΑΓΕΛΑΔΟΤΡΟΦΩΝ ΠΙΕΡ. ΠΑΤΡΩΝ Σ.Π.Ε.

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** *Πότε ιδρύθηκε;*

**Απάντηση:** Ιδρύθηκε το 1961.

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** *Που είναι η έδρα της;*

**Απάντηση:** Στην Εγλυκάδα Πατρών.

### **ΤΟΜΕΑΣ Β'**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:** *Τι προϊόντα παράγει η επιχείρηση;*

**Απάντηση:** Γάλα πλήρες, σοκολατούχο γάλα, γιαούρτι.

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** *Ποιοι είναι οι προμηθευτές της;*

**Απάντηση:** Αγελαδοτρόφοι του νομού Αχαΐας.

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** *Ποιοι είναι οι πελάτες της;*

**Απάντηση:** Τα σούπερ – μάρκετ (Ανδρικόπουλος, Βασιλόπουλος, Βερόπουλος, Carrefour, Κρόνος και τοπικά παντοπωλεία).

Επίσης ζαχαροπλαστεία (Λοτσάρης, Πλέγας, Όαση κ.λπ.), φούρνοι, κυλικεία σχολείων, τραπεζών και δημοσίων υπηρεσιών.

### **ΤΟΜΕΑΣ Γ΄**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:** *Τι μερίδιο αγοράς κατέχει το εργοστάσιο «ΠΡΩΤΟ» σε τοπικό επίπεδο;*

**Απάντηση:** Το εργοστάσιό μας κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Πάτρα, προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες του απαιτητικού καταναλωτικού κοινού.

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** *Επιθυμείτε την επέκταση της βιομηχανίας σας και σε άλλες αγορές;*

**Απάντηση:** *Προς το παρόν δεν είναι στα άμεσα σχέδιά μας λόγω μη ύπαρξης κεφαλαίων χρηματοδότησης των επενδυτικών μας σχεδίων.*

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** *Σκοπεύετε στην παραγωγή καινούργιων προϊόντων εκτός των ήδη υπαρχόντων;*

**Απάντηση:** *Όχι, πιστεύουμε ότι η παραγωγή του άσπρου γάλακτος, του σοκολατούχου και των γιαουρτιού που ήδη παράγουμε είναι ικανοποιητικά και αρεστά, όπως αποδεικνύουν και οι πωλήσεις μας.*

## **ΤΟΜΕΑΣ Δ΄**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:** *Ποια προβλήματα αντιμετωπίζει η βιομηχανία σας;*



**Απάντηση:** Δυστυχώς δεν υπάρχει χρηματοδότηση από άλλους φορείς, π.χ. τράπεζες όπως συναντάμε σε ανταγωνιστές μας και κρατικές επιχορηγήσεις. Η βιομηχανία στην ουσία αυτοσυντηρείται από τα κεφάλαια των εταίρων της.

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** *Έχετε σκεφθεί την συνεργασία με κάποια μεγαλύτερη ομοειδή επιχείρηση;*

**Απάντηση:** Η γαλακτοβιομηχανία «ΠΡΩΤΟ» από την αρχή της ύπαρξής της συντηρείται με δικά της περιουσιακά στοιχεία, τα οποία προέρχονται από όλα της τα μέλη. Δηλαδή, κάθε μέλος της έχει και ένα δικό του μερίδιο κάτι πολύ θετικό, για την καλύτερη ποιότητα παραγωγής προϊόντων και γενικότερα προσπάθεια βελτίωσής τους. Οπότε, δεν έχει προβλεφθεί κάποια συνεργασία μας με κάποιο ανταγωνιστή μας.

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** *Είναι στους άμεσους σκοπούς σας η ανάληψη και άλλων δραστηριοτήτων εκτός από την παραγωγή των γαλακτοκομικών προϊόντων;*

**Απάντηση:** *Ήδη η βιομηχανία μας ασχολείται με την πώληση ζωοτροφών σε τοπικές κτηνοτροφικές μονάδες, κυρίως των συνεταιρισμένων μελών της, απ' όπου προμηθεύεται και το γάλα.*

## **ΤΟΜΕΑΣ Ε΄**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>:** *Είναι κερδοφόρα η επιχείρησή σας, μπορείτε να μας παραθέσετε ορισμένα στοιχεία σχετικά με τις πωλήσεις σας;*

**Απάντηση:** Η επιχείρηση είναι αρκετά κερδοφόρα αν και δραστηριοποιείται μονάχα στην αγορά της Πάτρας και οι εξαγωγές της είναι ανύπαρκτες.

Αν και ο ανταγωνισμός είναι οξύς οι πωλήσεις της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ» την έχουν εδραιώσει στην τοπική αγορά.

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** *Ποιος είναι ο τζίρος της βιομηχανίας;*

**Απάντηση:** Υποσημείωση:

Ο υπεύθυνος κ. Καϊμακάς Βασίλειος, πρόεδρος και διευθυντής της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ» δεν δέχθηκε να απαντήσει στην παραπάνω ερώτηση.

## **5.2. Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο**

Μετά την υποβολή μιας σειράς ερωτήσεων στον πρόεδρο κ. Καϊμακά Βασίλειο, καταλήξαμε σε ορισμένα συμπεράσματα που δημιουργούν την εικόνα του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ».

Η τοπική αυτή γαλακτοβιομηχανία έχει έντονο το στοιχείο της αυτοσυντήρησης, του τοπικισμού και έχει εδραιωθεί στην τοπική αγορά, συνυπάρχουσα με μεγάλες ανταγωνιστικές βιομηχανίες γάλακτος.

Κύριος σκοπός της είναι η ικανοποίηση της τοπικής αγοράς και όχι η επέκτασή της έξω από τα σύνορά της, επικράτειας της πόλης των Πατρών. Η έλλειψη χρηματοδότησης από τους άλλους φορείς, δεν επιτρέπει στην βιομηχανία την σχεδίαση μελλοντικών πλάνων, όπως την παραγωγή καινούργιων προϊόντων.

Γενικότερα υπάρχει απροθυμία στην εξεύρεση πόρων για μεγαλύτερες επενδύσεις καθώς και προοπτικές ανάπτυξης με αποτέλεσμα να μην επιδιώκεται η παραγωγή νέων προϊόντων όπως τυροκομικών, βουτύρου, ούτε η επέκταση σε άλλες περιοχές του Νομού Αχαΐας.

Η τοπική προέλευση της γαλακτοβιομηχανίας " ΠΡΩΤΟ " είναι ένα πλεονέκτημα που δεν εκμεταλλεύεται από τη διοίκηση του εργοστασίου, με

αποτέλεσμα να " κλείνεται " στην αγορά των Πατρών και να μην προχωρά σε ενέργειες που θα της εξασφαλίσουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη της (π.χ. παραγωγή νέων προϊόντων, διάθεση των προϊόντων και σε άλλες περιοχές, δημιουργία καταστημάτων που θα πουλούσαν μονάχα δικά τους προϊόντα κ.τ.λ).

Παρόλα αυτά, οι πωλήσεις της είναι αυξημένες κατά τα λεγόμενα του προέδρου του εργοστασίου, αν και η απόκρυψη των οικονομικών της στοιχείων, υπήρξε ανασταλτικός παράγοντας στη συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με το τζίρο της και περαιτέρω οικονομική ανάλυση.

Δυστυχώς υπήρξε έντονος κρυψινισμός και αδιαφορία εκ' μέρους της Δ/σης για χορήγηση παραπέρα στοιχείων, πράγμα που αντανάκλα και στην έλλειψη επιχειρηματικής στρατηγικής.

### **5.3. Προτάσεις βελτίωσης του εργοστασίου «ΠΡΩΤΟ»**

Μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις της βιομηχανίας είναι το brandname της (επωνυμία). Η γαλακτοβιομηχανία ΠΡΩΤΟ κατέχει σημαντική θέση στην τοπική αγορά, και είναι ικανή ώστε να αντιμετωπίσει προκλήσεις που παρουσιάζονται.

Η θέση της αύτη είναι σημαντική δύναμη και της εξασφαλίζει πωλήσεις και κέρδη έναντι των ανταγωνιστών, αλλά αποτελεί και βάση για περαιτέρω ανάπτυξη.

Αξίζει να αναφέρουμε ότι η θέση που κατέχει η γαλακτοβιομηχανία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει.

Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό της επιτυχίας της, βασίζεται και στο προσωπικό που απασχολεί , το οποίο αποτελεί ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εταιρεία κράτα ένα χαμηλό προφίλ σε ότι αφορά τις διαφημιστικές καμπάνιες, και υποστηρίζει την άποψη ότι η πλειονότητα της τοπικής αγοράς γνωρίζει τα προϊόντα της.

Η τοπική της προέλευση δεν σημαίνει οτι της εξασφαλίζει και την αναγνωρισιμότητα. Κύριο μέλημα της πρέπει να είναι η ανάπτυξη διαφημιστικής καμπάνιας χρησιμοποιώντας ως μέσα προβολής τηλεοπτικά κανάλια, εφημερίδες περιοδικά, ραδιοφωνικούς σταθμούς, δίνοντας έμφαση στην τοπική της προέλευση.

Στόχος της γαλακτοβιομηχανίας είναι η προώθηση νέων προϊόντων, ώστε να καλύπτει τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, δηλαδή την παραγωγή τυροκομικών, βουτύρου.

Το εργοστάσιο ΠΡΩΤΟ παράγει (3) μονάχα είδη προϊόντων, γιαούρτι πλήρες, γάλα πλήρες, και σοκολατούχο γάλα, προϊόντα που τα παράγουν και οι ανταγωνιστές. Οι πωλήσεις σύμφωνα με τον πρόεδρο της εταιρείας(η συγκέντρωση στοιχείων ήταν αδύνατη) είναι αρκετά ικανοποιητικές κάτι που το αποδίδουν στην χρήση γάλακτος για την παρασκευή των προϊόντων, από τοπικούς αγελαδοτρόφους.

Για να επιτύχει την ανάπτυξη της η υπάρχουσα βιομηχανία, θα πρέπει να στηριχθεί σε ορισμένες Στρατηγικές Ανάπτυξης, όπως την Στρατηγική Συγκέντρωσης-Διείσδυσης Αγοράς όπου μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι η προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών, όπου μπορεί να επιτευχθεί με τη διαφοροποίηση των προϊόντων στα μάτια του καταναλωτή, με την ενίσχυση των προπαθειών προώθησης των προϊόντων ή με την πρόσφορα χαμηλότερης τιμής.

Αξίζει, επίσης να αναφέρουμε ότι μια μικρή αύξηση της τιμής των προϊόντων της, μπορεί να επηρέαζε θετικά τις πωλήσεις της , γιατί με αυτόν τον τρόπο τονίζεται η υψηλή ποιότητα προϊόντων που διατίθενται κάτι που τα κάνει να διαφέρουν από τα ανταγωνιστικά που χρησιμοποιούν μια σταθερή τιμολογιακή πολιτική.

Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει στην προσέλκυση μη χρηστών των προϊόντων της, δηλαδή να υποκινήσει δοκιμαστικά τη χρήση τους μέσω δειγμάτων ή κουπονιών.

Μια άλλη προτεινόμενη στρατηγική είναι αυτή της ανάπτυξης αγοράς, δηλαδή την προώθηση των προϊόντων της σε νέες αγορές. Η εταιρία μπορεί να το πετύχει αυτό με την ανάπτυξη νέων παραλλαγών στα προϊόντα της, ήδη παράγει (3) μόνο είδη γιαούρτι , γάλα σοκολατούχο, γάλα (αγελαδινό), έτσι με την παραγωγή γιαουρτιού με γεύσεις, γάλακτος που να χρησιμοποιείται από ομάδες που έχουν κάποια πάθηση (π.χ. χοληστερίνη), τυροκομικών κ.τ.λ κερδίζει νέα τμήματα της αγοράς.

Επίσης , η διάθεση των προϊόντων της σε περιοχές εκτός της επικράτειας της πόλης των Πατρών, θα έδινε την δυνατότητα αύξησης των πωλήσεων της καθώς και τη δημιουργία υποκαταστημάτων που θα απευθύνονται στο λιανικό εμπόριο και θα πουλούσαν αποκλειστικά τα προϊόντα της.

Η πολιτική του Merchandise χρησιμοποιείται από τους ανταγωνιστές του κλάδου, που σημαίνει την τοποθέτηση ψυγείων με τα προϊόντα τους σε σούπερ-μάρκετ, ζαχαροπλαστεία, συνοικιακά μίνι – μάρκετ κ.τ.λ. όπου ο ιδιοκτήτης αυτών λαμβάνει ένα ποσό για την τοποθέτηση ψυγείου μόνο αυτών των γαλακτοκομικών προϊόντων στο κατάστημα του, σε περίοπτη θέση, χωρίς αυτή η κίνηση να αναιρεί το δικαίωμα τοποθέτησης και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων, στα ράφια του χωρίς όμως το πλεονέκτημα της ιδιαίτερης θέσης .



Πολλές βιομηχανίες εφαρμόζουν ένα σχέδιο υγιεινής και πρόληψης από τις ασθένειες που δημιουργούνται από τους μικροοργανισμούς ονόματι HACCP.

Το HACCP εμφανίστηκε το 1960, με το οποίο οι επιχειρήσεις είναι καλυμμένες απέναντι στους πελάτες για ενδεχόμενες τροφιμογενείς λοιμώξεις. Καινούριοι μικροοργανισμοί εμφανίζονται από την είσοδο νέων πληθυσμών στην χώρα π.χ. μετανάστες. Ακόμη, η αστικοποίηση και ο σύγχρονος τρόπος ζωής απαιτεί την εφαρμογή του HACCP.

Το HACCP εφαρμόζεται για να προληφθούν προβλήματα μεγάλα στον πληθυσμό που θα οδηγούσαν σε κατάρρευση της οικονομίας (π.χ. μόλυνση του πληθυσμού λόγω μυκοτοξινών του γάλακτος) και δεν αφορά μόνο εξάλειψη αλλά και μείωση σε αποδεκτά επίπεδα αυτών των κινδύνων.

Ένα τέτοιο σύστημα υγιεινής είναι κύριο μέλημα και της παρούσας γαλακτοβιομηχανίας, όπου με αυτό τον τρόπο θα αυξήσει την φήμη της, το γόητρο της, θα προληφθεί από τροφιμογενείς διαταραχές και θα βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων που παρέχει στο καταναλωτικό κοινό.

Η ποιότητα των προϊόντων είναι ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών εκείνων του τροφίμου, τα οποία θεωρούνται σημαντικά για τον προσδιορισμό της αποδοχής του από τον καταναλωτή.

Η εφαρμογή του ISO 9001:2000, είναι ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας το οποίο διευκολύνει κάθε επιχείρηση που θα εφαρμόσει το HACCP. Με αυτόν

τον τρόπο υπάρχει ήδη μια βάση και η επιχείρηση δεν ξεκινά από το απόλυτο μηδέν στην προσπάθεια της να δημιουργήσει ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων της.

Αξίζει, να αναφέρουμε ότι η βιομηχανία " ΠΡΩΤΟ" στηρίζεται στα δικά της περιουσιακά στοιχεία, κάτι το οποίο μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια εξάπλωσης της.

Η απροθυμία του διοικητικού συμβουλίου στην εξεύρεση πόρων χρηματοδότησης από κρατικές επιχορηγήσεις, η λήψη δανείων από τράπεζες, καθώς και μια επικείμενη συνεργασία με κάποια ανταγωνιστική εταιρία, δεν βοηθά την εξάπλωση της, ούτε και την παραγωγή καινούριων προϊόντων, κάτι που θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.

Τα χαρακτηριστικά της αυτοσυντήρησης και του απομονωτισμού, είναι αρκετά έντονα και θα έπρεπε να αποβληθούν αν η εταιρεία επιθυμεί την ολοκληρωτική της εδραίωση τόσο στην περιοχή που απευθύνεται όσο και σε άλλες περιοχές του Νομού Αχαΐας αρχικά καθώς και εκτός των συνόρων του Νομού.

Τέλος, η γαλακτοβιομηχανία θα πρέπει να μεριμνήσει και για την εικόνα των προϊόντων που προσφέρει. Μια βελτίωση στις συσκευασίες, όσο αφορά την αντοχή και την εικόνα τους θα ήταν αρκετά θετικό.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στις παρακάτω προτάσεις βελτίωσης και ανάπτυξης της γαλακτοβιομηχανίας " ΠΡΩΤΟ " :

- 1. Ανάπτυξη διαφημιστικής καμπανιάς χρησιμοποιώντας ως μέσα προβολής τηλεοπτικά κανάλια, εφημερίδες, περιοδικά, ραδιοφωνικούς σταθμούς, τονίζοντας την τοπική της προέλευση.**
  
- 2. Επέκταση της εταιρείας στην παραγωγή καλύπτοντας τις ανάγκες της αγοράς που απευθύνεται ( τυροκομικά προϊόντα, βούτυρο).**
  
- 3. Διάθεση των προϊόντων της σε περιοχές εκτός της επικράτειας της πόλης των Πατρών, το οποίο θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων της .**
  
- 4. Δημιουργία υποκαταστημάτων σε άλλες περιοχές του Νομού Αχαΐας καθώς και τη δημιουργία ενός κεντρικού καταστήματος στην πόλη της Πάτρας, το οποίο θα πουλούσε μόνο δικά της προϊόντα.**

5. Υιοθέτηση της πολιτικής του Merchandise με την τοποθέτηση ψυγείων με τα προϊόντα της σε περίοπτη θέση σε ζαχαροπλαστεία, σούπερ- μάρκετ, φούρνους κ.τ.λ.
  
6. Δημιουργία σχεδίου υγιεινής και πρόληψης (HACCP) από τις ασθένειες, ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια των προϊόντων.
  
7. Εξεύρεση πόρων χρηματοδότησης από τράπεζες και κρατικές επιχορηγήσεις για την επέκταση της γαλακτοβιομηχανίας και σε άλλες περιοχές τόσο του Νόμου Αχαΐας όσο και εκτός.
  
8. Ελκυστικότερες συσκευασίες προϊόντων με την προσθήκη νέων συσκευασιών μεγαλύτερης αντοχής και ανανέωση των ήδη υπάρχοντων με πιο εύχρηστες και μοντέρνες σχεδιαστικά.



## **Βιβλιογραφία**

1. Dr. Θεοδωράτος Ευάγγελος, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1999.
2. Τζωρτζάκης Κώστας – Τζωρτζάκη Αλεξία, «Μάρκετινγκ χονδρικού – λιανικού εμπορίου», Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 1998.
3. Μανουλκίδης Κ.- Γαλακτοκομία 1, Εκδόσεις ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ, Θεσσαλονίκη 1993
4. Μανουλκίδης Κ. – Γαλακτοκομία 2, Εκδόσεις ΑΦΩΝ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗ, Θεσσαλονίκη 1993
5. [http://www.delta.gr/etaireia\\_anthropoi.htm](http://www.delta.gr/etaireia_anthropoi.htm)
6. <http://websrv-3.hypertech.gr/friesland/showcompany.asp>.
7. <http://www.fage.gr/>

8. <http://www.mevgal.gr>
9. <http://www.dmst.aueb.gr>, μακροοικονομία.
10. Ενημερωτικό Φυλλάδιο για την οργάνωση της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ».
11. Προσωπική συνέντευξη με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ», κ. Καϊμακά Βασίλειο.
12. Προσωπική συνέντευξη με την Χημικό της γαλακτοβιομηχανίας «ΠΡΩΤΟ», κ. Ζιάχου Ευγενία.
13. Ν. Παπαβασιλείου – Γ. Μπαλτάς, Διοίκηση Δικτύων Διανομής & Logistics , Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2003
14. Γ. Αξιωτέλης και Σία Ε.Π.Ε - ΥΔΡΙΑ -, Εκδόσεις Γ. Αξιωτέλης και Σία Ε.Π.Ε, Αθήνα 1998

**15.** Γκούμας- Κωτσόπουλος – ΥΔΡΟΓΕΙΟΣ, Εκδόσεις « ΔΟΜΙΚΗ»  
 , Αθήνα 1988

**16.** Βασίλης Μ. Παπαδάκης – Στρατηγική των Επιχειρήσεων:  
Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα  
2002